

**Gewinnung neuer Produktideen durch Anregung von Lieferanten
– Eine Fallstudienanalyse bei Markenartikelherstellern**

D I S S E R T A T I O N
der Universität St. Gallen,
Hochschule für Wirtschafts-,
Rechts- und Sozialwissenschaften
sowie Internationale Beziehungen (HSG),
zur Erlangung der Würde eines
Doktors der Wirtschaftswissenschaften

vorgelegt von

Alexander Conreder

aus

Deutschland

Genehmigt auf Antrag der Herren

Prof. Dr. Oliver Gassmann

und

Prof. Dr. Cornelius Herstatt

Dissertation Nr. 3949

D-Druck Spescha, St. Gallen 2012

Die Universität St. Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts,- und Sozialwissenschaften sowie Internationale Beziehungen (HSG), gestattet hiermit die Drucklegung der vorliegenden Dissertation, ohne damit zu den darin ausgesprochenen Anschauungen Stellung zu nehmen.

St. Gallen, den 25. Oktober 2011

Der Rektor:

Prof. Dr. Thomas Bieger

Vorwort

Die vorliegende Arbeit entstand während meiner Zeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Technologiemanagement an der Universität St. Gallen. Die dortigen Rahmenbedingungen und Möglichkeiten – sowohl vertiefende Projekte mit Unternehmen durchzuführen als auch die bestehenden Freiräume für die wissenschaftliche Forschung zu nutzen – gaben mir ein hohes Maß an Motivation und Inspiration für diese Arbeit.

Mein Dank gilt den Personen, die mir diesen Weg aufgezeigt, mich begleitet und letztendlich bis zur Fertigstellung unterstützt haben. Zu nennen sind hier insbesondere mein Referent Prof. Dr. Oliver Gassmann für seine Geduld und konstruktiven Diskussionen sowie Prof. Dr. Cornelius Herstatt für wertvolle Impulse und die Übernahme des Korreferats. Prof. Cornelius Herstatt nimmt dabei noch eine besondere Rolle ein, da er mich in seiner Vorlesung „Technologie- und Innovationsmanagement“ erstmalig für das Thema begeisterte und auch meine Diplomarbeit in diesem Themenbereich betreute.

Im Rahmen dieser Arbeit führte ich 80 gezielte Expertengespräche mit Unternehmensvertretern und zahlreiche Diskussionen mit akademischen Experten durch. Für die damit verbundene Unterstützung möchte ich mich bedanken. Zu nennen sind hierbei insbesondere Dr. Angela Beckenbauer, Dr. Michael Dossmann, Prof. Dr. Ellen Enkel, Dr. Heiner Gers-Barlag, Michael Tiesler, Dr. Helmut Traitler, Dr. Juan-Carlos Wuhrmann und Dr. Christoph Wecht. Besonderer Dank gilt auch Julia Bendul, Dr. Henrik Mathes, Dr. Javier Perez, Dr. Regine Schröder, Anne Suphan und Frauke Rüter für die Kommentierung dieser Arbeit bzw. der Vorstudie und die damit verbundenen wertvollen Diskussionen.

Ebenfalls danke ich all den Mitstreitern und Freunden, die die Dissertationsphase durch ihre Ermutigungen, ihre Begleitung und ihr Verständnis zu einer sehr wertvollen Lebenserfahrung bereichert haben.

Meinen Eltern danke ich für die kontinuierliche Unterstützung auf meinem Lebensweg. Ihnen ist diese Arbeit gewidmet.

St. Gallen, April 2011

Alexander Conreder

Zusammenfassung

Die Anzahl der Neuprodukteinführungen von Markenartikelherstellern ist von 20.000 im Jahr 1995 auf heute jährlich über 30.000 gestiegen. Jedoch 70 % dieser neuen Produkte scheitern am Markt. Ein Grund hierfür ist die mangelnde Innovationshöhe, welche zur Differenzierung bestehender Lösungen am Markt benötigt wird. Eine große Anzahl neuer, erfolgreicher Produkte wird jedoch seitens der Hersteller benötigt, um die angestrebten Wachstumsziele zu erreichen. Die naheliegende Lösung, eine alleinige Aufstockung des internen F&E-Budgets, ist oft nicht zielführend, wie bestehende Studien beweisen.

Im Rahmen der Globalisierung und einer Konzentration auf die Wertschöpfungsstufen mit der höchsten Rendite wurden seitens der Markenartikelhersteller Kompetenzen abgegeben, die heute überwiegend bei den Lieferanten liegen. Benötigte neue Kompetenzen für die Entwicklung innovativer Trendprodukte liegen zudem zunehmend außerhalb des Unternehmens. Ein Ansatz zur Steigerung der Innovationsrate liegt daher in der Öffnung des Innovationsprozesses, um auf diese externen Kompetenzen Zugriff zu erlangen. Beispiele u. a. von *Beiersdorf*, *Henkel* und *Nestlé* zeigen, wie mit externen Innovationsquellen erfolgreich neue Produkte entstanden sind – sei es durch systematische Einbindung oder durch zufälliges Aufeinandertreffen von Problem und Lösung zur richtigen Zeit am richtigen Ort.

Im Rahmen dieser Arbeit wurden 35 Fallstudien von zwölf Markenartikelherstellern analysiert, bei denen mit Lieferanten neue Produktideen identifiziert und umgesetzt wurden. Als ein wesentliches Kernelement zur Initiierung einer solchen Zusammenarbeit wurde die Kommunikation zwischen den Partnern identifiziert, wobei vier Muster der Vorgehensweise beschrieben werden konnten: die Suche nach spezifischen Lösungen, die Suche nach Quick Wins, die Suche nach Ideen im Generellen sowie die Aufnahme von Seiteneffekten. Die erfolgreiche Umsetzung dieser Muster zur Steigerung der Quantität und der Qualität der identifizierten Ideen ist dabei von verschiedenen Einflussfaktoren abhängig. Diese lassen sich den Fähigkeiten und den Eigenschaften des Herstellers sowie den Eigenschaften des Produktes zuordnen.

Die in dieser Arbeit entwickelten Ansätze zeigen Potenziale auf, wie Markenartikelhersteller Lieferanten gezielt zur Gewinnung neuer Produktideen anregen können. Ebenfalls werden Hinweise zum Aufbau benötigter Fähigkeiten in Bezug auf die Eigenschaften von Produkt und Unternehmen gegeben. Die Gültigkeit dieser Ergebnisse, welche auf Basis des hier genutzten qualitativen Forschungsansatzes erarbeitet wurden, muss weiter untersucht werden.

Abstract

The number of new product introductions in the consumer goods industry has risen from 20.000 in 1995 up to 30.000 introductions per year today. Nevertheless, 70 % of these new products fail in the market. One of the reasons is an insufficient innovation degree, which is needed to differentiate between the solutions already existing in the market. To meet the manufacturer's growth expectations, companies need a high quantity of new and successful products. Studies show that the obvious solution, an enhancement of the R&D budget, often is of no avail.

While dealing with globalization and focusing on value chains with the highest rates of return, companies have lost critical competencies, now mostly owned by suppliers. New expertise, needed for the development of innovative trend products, is also increasingly external. One approach to improve the innovation rate is therefore to open innovation activities to external innovation sources. Examples of e. g. *Beiersdorf*, *Henkel* and *Nestlé* show how new successful products were launched with external sources of innovation, either by the systematic integration of suppliers or by the coincidental match of an internal problem and an external answer at the right place and time.

In this dissertation, 35 case studies of 12 manufacturers of branded goods have been analyzed, where the ideas for new products were identified and implemented in cooperation with suppliers. Communication between the partners has been made out to be a significant element for initializing such a cooperation, whereby four approaches could be specified: The search for specific solutions, the search for quick wins, the search for ideas in general and the integration of side effects. The successful implementation of these approaches to increase the quantity and heighten the quality of the identified ideas depends on various influencing factors, such as the abilities and properties of the manufacturer as well as the characteristics of the product.

The approach and explanatory model developed in this thesis can be used by manufacturers of branded goods to systematically stimulate suppliers to gain new product ideas. Also, the work indicates the development of necessary abilities regarding the characteristics of the product as well as of the company. The validity of these results, developed upon the basis of the qualitative approach of research implemented in this paper, requires further investigation.

Inhaltsübersicht

1	Einleitung.....	1
1.1	Relevanz und Problemstellung.....	1
1.2	Forschungsfrage und Zielsetzung.....	5
1.3	Begriffsdefinitionen.....	6
1.4	Forschungsvorgehen und Aufbau der Arbeit	9
2	Bedeutung der Anregung von Lieferanten.....	17
2.1	Charakteristika der Branche	17
2.2	Herausforderungen bei der Neuproduktentwicklung	29
2.3	Praxisrelevanz der Arbeit	37
3	Kontext der Anregung von Lieferanten.....	39
3.1	Ebene der Eigenschaften und Fähigkeiten	40
3.2	Problem- und Lösungsebene	42
3.3	Ebene der Kommunikation.....	57
3.4	Ebenen der Kooperation.....	68
3.5	Untersuchungsrahmen	89
4	Empirische Daten der Anregung von Lieferanten	91
4.1	Durchführung der empirischen Untersuchung	91
4.2	Fallstudien bei der Firma <i>Beiersdorf</i>	95
4.3	Fallstudien bei der Firma <i>Henkel</i>	105
4.4	Fallstudien bei der Firma <i>Nestlé</i>	121
5	Analyse der Anregung von Lieferanten.....	141
5.1	Ausprägungen der Anregung von Lieferanten	141
5.2	Gestaltung der Anregung von Lieferanten	170
5.3	Optimierung der Anregung von Lieferanten.....	184
6	Ergebnisse.....	204

6.1	Zusammenfassung und Propositionen.....	204
6.2	Implikationen und Diskussion.....	216
6.3	Fazit und Ausblick.....	227
Anhang	230
A.1	Interviewleitfaden.....	230
A.2	Interviews im Rahmen der Datenerhebung.....	232
A.3	Codierungstabellen.....	235
Literatur	237

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	1
1.1	Relevanz und Problemstellung.....	1
1.1.1	Herausforderungen in der Praxis.....	1
1.1.2	Forschungslücke.....	3
1.2	Forschungsfrage und Zielsetzung.....	5
1.3	Begriffsdefinitionen.....	6
1.3.1	Produktidee und Anregung	6
1.3.2	Lieferanten als externe Innovationsquelle	7
1.3.3	Consumer Packaged Goods und Markenartikel.....	8
1.3.4	Markenartikelhersteller	8
1.4	Forschungsvorgehen und Aufbau der Arbeit	9
1.4.1	Wissenschaftstheoretische Einordnung.....	9
1.4.2	Forschungsmethodik	10
1.4.3	Datengrundlage und Datenerhebung.....	12
1.4.4	Aufbau der Arbeit.....	14
2	Bedeutung der Anregung von Lieferanten.....	17
2.1	Charakteristika der Branche	17
2.1.1	Produkte und Innovationsgrade.....	18
2.1.2	Marken und ihre Bedeutung.....	21
2.1.3	Markenhersteller in der Wachstumsfalle	22
2.1.4	Konsument als Zielgruppe	25
2.1.5	Handel als Kunde und Wettbewerber	26
2.1.6	Lieferant als Partner und Wettbewerber	27
2.1.7	Wettbewerb und Markttrends.....	28
2.2	Herausforderungen bei der Neuproduktentwicklung	29
2.2.1	Ausbruch aus bestehenden Suchfeldern.....	30

2.2.2	Identifizierung von Kundenbedürfnissen mit neuen Methoden.....	31
2.2.3	Nutzung externer Quellen für Innovationen	32
2.2.4	Reduzierung der Time to Market	34
2.2.5	Auswahl der richtigen Ideen	35
2.3	Praxisrelevanz der Arbeit	37
3	Kontext der Anregung von Lieferanten.....	39
3.1	Ebene der Eigenschaften und Fähigkeiten	40
3.1.1	Eigenschaften und Fähigkeiten des Herstellers	40
3.1.2	Eigenschaften der Produkte.....	41
3.1.3	Zusammenfassung.....	42
3.2	Problem- und Lösungsebene	42
3.2.1	Relevanz der frühen Innovationsphasen	42
3.2.2	Gegenstand der Ideen- und Lösungsfindung	45
3.2.3	Mechanismus der Ideen- und Lösungsfindung	48
3.2.4	Ergebnis der Problem- und Lösungsfindung	55
3.2.5	Zusammenfassung.....	57
3.3	Ebene der Kommunikation.....	57
3.3.1	Kommunikation im Innovationsmanagement.....	57
3.3.2	Basismodell der Kommunikation.....	59
3.3.3	Beeinflussung durch Kommunikation.....	61
3.3.4	Anreize und Motivation zur Beteiligung.....	65
3.3.5	Zusammenfassung.....	67
3.4	Ebenen der Kooperation.....	68
3.4.1	Motive für die Nutzung von externen Partnern im Innovationsprozess ...	68
3.4.2	Klassifizierung von Partnerarten in der Produktentwicklung.....	73
3.4.3	Bedeutung von Lieferanten in der Produktentwicklung	75
3.4.4	Erfolgskriterien bei der Zusammenarbeit mit Lieferanten.....	78

3.4.5	Kriterien zur Auswahl von Lieferanten.....	81
3.4.6	Klassifizierung von Lieferanten.....	83
3.4.7	Strukturierung des Ablaufs	84
3.4.8	Zusammenfassung	88
3.5	Untersuchungsrahmen	89
4	Empirische Daten der Anregung von Lieferanten	91
4.1	Durchführung der empirischen Untersuchung	91
4.1.1	Übersicht der erhobenen Fallstudien.....	91
4.1.2	Erhebung der Daten.....	93
4.1.3	Auswertung der Daten.....	94
4.2	Fallstudien bei der Firma <i>Beiersdorf</i>	95
4.2.1	Beschreibung des Unternehmens	95
4.2.2	Besonderheiten der F&E und der Zusammenarbeit mit Lieferanten	97
4.2.3	Besonderheiten des Produktsegments	99
4.2.4	Case: Entwicklung eines Wirkstoffs für Sonnenschutzcremes.....	100
4.2.5	Case: Entwicklung eines neuen UV-Filters	104
4.3	Fallstudien bei der Firma <i>Henkel</i>	105
4.3.1	Beschreibung des Unternehmens	105
4.3.2	Besonderheiten der F&E und der Zusammenarbeit mit Lieferanten	108
4.3.3	Besonderheiten des Produktsegments	111
4.3.4	Case: Entwicklung von Inhaltsstoffen für Waschmittel	114
4.3.5	Case: Entwicklung eines neuen Duftstoffs für ein Waschmittel.....	118
4.3.6	Case: Anfrage eines Erfinders.....	119
4.3.7	Case: Entwicklung eines neuen Wirkstoffs für ein Waschmittel.....	120
4.4	Fallstudien bei der Firma <i>Nestlé</i>	121
4.4.1	Beschreibung des Unternehmens	121
4.4.2	Besonderheiten der F&E und Zusammenarbeit mit Lieferanten	123

4.4.3	Besonderheiten des Produktsegments	129
4.4.4	Case: Entwicklung eines neuen Inhaltsstoffes für Lebensmittel	133
4.4.5	Case: Entwicklungsaktivitäten im Bereich Speiseeis	137
4.4.6	Case: Entwicklung von Carriern	139
4.4.7	Case: Entwicklung von Geschmacksstoffen	140
5	Analyse der Anregung von Lieferanten	141
5.1	Ausprägungen der Anregung von Lieferanten	141
5.1.1	Ausprägungen der Problem- und Lösungsebene	142
5.1.2	Ausprägungen der Kooperationsebene	153
5.1.3	Ausprägungen der Kommunikation und Gestaltung der Anregung	161
5.1.4	Zusammenfassung	168
5.2	Gestaltung der Anregung von Lieferanten	170
5.2.1	Muster der Anregung von Lieferanten	170
5.2.2	Wahl für eine Anregung von Lieferanten	175
5.2.3	Gestaltung der Anregung von Lieferanten	178
5.2.4	Zusammenfassung	183
5.3	Optimierung der Anregung von Lieferanten	184
5.3.1	Beschreibung des Wirkungsmodells	184
5.3.2	Einflusskriterien des Wirkungsmodells	187
5.3.3	Diskussion der Spannungsfelder	199
5.3.4	Zusammenfassung	202
6	Ergebnisse	204
6.1	Zusammenfassung und Propositionen	204
6.1.1	Muster der Anregung von Lieferanten	204
6.1.2	Gestaltung der Kommunikation zur Anregung von Lieferanten	207
6.1.3	Optimierung des Erfolgs zur Anregung von Lieferanten	210
6.2	Implikationen und Diskussion	216

6.2.1	Implikationen für die Forschung	216
6.2.2	Implikationen für die Praxis	219
6.2.3	Diskussion der Ergebnisse	223
6.3	Fazit und Ausblick.....	227
Anhang	230
A.1	Interviewleitfaden.....	230
A.2	Interviews im Rahmen der Datenerhebung	232
A.3	Codierungstabellen	235
Literatur	237

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Forschungslücke der Arbeit.....	4
Abbildung 2: Explorative Forschung als iterativer Lernprozess	10
Abbildung 3: Aufbau der Arbeit.....	16
Abbildung 4: Bereiche zur Charakterisierung der Rahmenbedingungen.....	17
Abbildung 5: Übersicht der wichtigsten Kategorien und Segmente	18
Abbildung 6: Neuprodukteinführungen in Deutschland nach Segmenten	19
Abbildung 7: Kategorisierung der Innovationsarten	20
Abbildung 8: Durchbruchinnovationen erreichen höhere Marktanteile.....	24
Abbildung 9: Machtstellung der Handelsketten	27
Abbildung 10: Innovationsmanagement unter Druck.....	37
Abbildung 11: Stufen einer gemeinsamen Zusammenarbeit in der F&E.....	44
Abbildung 12: Hauptgruppen der Beschaffungsobjekte.....	46
Abbildung 13: Kontext der Innovationskommunikation	59
Abbildung 14: Kommunikationsmodell mit Feedback.....	61
Abbildung 15: Übersicht hierarchischer Wirkungsmodelle	63
Abbildung 16: Stimulus-Response-Kommunikationsmodell.....	65
Abbildung 17: Kommunikationsebene der Anregung.....	68
Abbildung 18: Ziele von F&E-Kooperationen	71
Abbildung 19: Strukturierung der Partnerarten	74
Abbildung 20: Auswahl von Merkmalen zur Klassifizierung von Lieferanten	83
Abbildung 21: Untersuchungsrahmen	90
Abbildung 22: Stage-Gate-Prozess bei Beiersdorf.....	97
Abbildung 23: Ablauf der Nestlé-Forschung.....	124
Abbildung 24: Analyseebenen der Fallstudien.....	141
Abbildung 25: Beschaffungsgruppen der Fallstudien	143
Abbildung 26: Ausprägungen der Mechanismen der Lösungsfindung	147

Abbildung 27: Kategorisierung der Produktinnovationshöhe	150
Abbildung 28: Kategorisierung des Entwicklungsaufwandes des Beschaffungsguts ..	152
Abbildung 29: Ausprägungen der Kompetenzen von Lieferanten	155
Abbildung 30: Formen der Zusammenarbeit.....	158
Abbildung 31: Verschiebung von Gewinnpotenzial und Risiko	160
Abbildung 32: Zusammenhang der Kategorien Senden, Empfänger und Nachricht ..	166
Abbildung 33: Kategorien und Ausprägungen der Fallstudien	169
Abbildung 34: Muster im Kontext der Anregung von Lieferanten	170
Abbildung 35: Anwendungsfälle der Anregung von Lieferanten	175
Abbildung 36: Wahrscheinlichkeit von Quick Wins im Netzwerk.....	181
Abbildung 37: Ziele der Anregung von Lieferanten	183
Abbildung 38: Variablen des Modells zur Anregung von Lieferanten	185
Abbildung 39: Qualität und Anzahl externer Ideen nach Beschaffungsgruppe	188
Abbildung 40: Produktarchitekturen von Consumer Packaged Goods	190
Abbildung 41: Freiheitsgrade für Innovationen von Produktkategorien.....	191
Abbildung 42: Spannungsfeld Qualität vs. Quantität von Ideen	199
Abbildung 43: Muster der Anregung von Lieferanten	206
Abbildung 44: Ausprägungen der Kommunikation nach Mustern der Anregung	208
Abbildung 45: Modell der Anregung von Lieferanten	212
Abbildung 46: Gestaltungsebenen der Anregung von Lieferanten	220
Abbildung 47: Strategieempfehlungen zur Anregung von Lieferanten	222

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht der Datenerhebung	14
Tabelle 2: Anzahl Produkteinführungen in den wichtigsten Produktkategorien.....	19
Tabelle 3: Markenkonzentration in relevanten Kategorien	21
Tabelle 4: Bedeutung der Markteintrittsposition	35
Tabelle 5: Stufen der frühen Innovationsphasen	43
Tabelle 6: Materialverbrauch ausgewählter Gewerbe	76
Tabelle 7: Phasenmodelle von Kooperationen	85
Tabelle 8: Übersicht von Phasenmodellen in der Beschaffung	87
Tabelle 9: Übersicht der Fallstudien	92
Tabelle 10: Stufenziele zur Anregung von Lieferanten.....	186
Tabelle 11: Einflusskriterien auf der Ebene der Eigenschaften.....	193
Tabelle 12: Einflusskriterien auf der Ebene der Fähigkeiten des Herstellers.....	196
Tabelle 13: Einflusskriterien auf der Ebene der Kommunikation	198
Tabelle 14: Codierungstabelle Fallstudien, Teil 1	235
Tabelle 15: Codierungstabelle Fallstudien, Teil 2	236

Abkürzungsverzeichnis

BRIC	Brasilien (B), Russland (R), Indien (I), China (C)
C&D	Connect and Develop (<i>Procter and Gamble</i>)
CPG	Consumer Packaged Goods
DACH	Deutschland (D), Österreich (A), Schweiz (CH)
EAN	European Article Number
ECR	Efficient Consumer Response
EDV	elektronische Datenverarbeitung
F&E	Forschung und Entwicklung
FMCG	Fast Moving Consumer Goods
GfK	Gesellschaft für Konsumforschung
GIC	Global Industry Classification
Hrsg.	Herausgeber
H. v.	Herstellung von
M&A	Mergers and Acquisition
OEM	Original Equipment Manufacturer
Pkw	Personenkraftwagen
P&G	Procter and Gamble
PTC	Product Technology Center (<i>Nestlé</i>)
R&D	Research and Development
REACH	Registration, Evaluation and Authorization of Chemicals
UHT	Ultra-high Temperature
WHO	World Health Organization

Alle genannten und gezeigten Marken oder Warenzeichen sind eingetragene Marken oder eingetragene Warenzeichen ihrer jeweiligen Eigentümer und ggf. nicht gesondert gekennzeichnet. Aus dem Fehlen der Kennzeichnung kann nicht geschlossen werden, daß es sich bei einem Begriff oder einem Bild nicht um eine eingetragene Marke oder ein eingetragenes Warenzeichen handelt.

1 Einleitung

1.1 Relevanz und Problemstellung

„Because its purpose is to create a customer, the business enterprise has two – and only these two – basic functions: marketing and innovation. Marketing and innovation produce results; all the rest are costs.“ (Peter Drucker, 1993)

1.1.1 Herausforderungen in der Praxis

90 % der Markenartikelhersteller stufen Innovationen als wichtig bzw. unverzichtbar ein. Sie sind der wichtigste Treiber für ein nachhaltiges Wachstum (GfK, 2006). Dies spiegelt sich auch in der Anzahl der Neuprodukteinführungen wider, die in der Consumer-Packaged-Goods-Industrie von 20.000 im Jahr 1995 auf heute jährlich über 30.000¹ gestiegen ist (Datamonitor, 2005). Nicht jedes neue Produkt ist jedoch ein Erfolg: Insgesamt scheitern 70 % der neu eingeführten Produkte. 66 % davon sind bereits sogar nach dem ersten Jahr wieder aus dem Regal verschwunden. Gemäß einer Studie der *Gesellschaft für Konsumforschung* bedeutet dies ein Fehlinvestment von 10 Mrd. €² (GfK, 2006). Die Gründe für das Scheitern liegen dabei zu 60 % bereits im Produktkonzept und nur 40 % können nachfolgenden Aktivitäten, wie Distribution und Werbung, zugeordnet werden. Ein wesentliches Manko der Produktkonzepte ist ein mangelnder Innovationsgrad. Diese Aussage wird auch in anderen Studien bestätigt: Von allen neu eingeführten Produkten können laut *AC Nielsen* (1999) nur 2,2 %³ bzw. laut *Datamonitor* (2005) nur ca. 5 % als wirklich neu/innovativ bezeichnet werden. Bei 76,7 % aller Neueinführungen handelt es sich um sogenannte „Me-too-Produkte“, deren Erfolgswahrscheinlichkeit im Vergleich wesentlich tiefer liegt (AC Nielsen et al., 1999). Innovative Produkte⁴ erreichen meist einen höheren Marktanteil bzw. höhere Wachstumsraten (Flanagan et al., 2006; McKinsey, 2006a).

¹ Studie bezieht sich auf die Länder USA und Kanada. In Deutschland wurden gemäß einer Studie der GfK (2006) 30.000 Neuprodukte pro Jahr eingeführt.

² Für die Berechnung werden Einführungskosten von 7 % berücksichtigt (GfK, 2006).

³ Studie bezog sich auf die Länder Frankreich, Finnland, Deutschland, Italien, Spanien und England.

⁴ Als innovative Produkte gelten hierbei Konsumgüter mit einer wirklichen Erneuerung des Kundenwertes. Dieser Innovationsart gegenüber stehen neue Varianten eines bestehenden Produktes (Line Extensions) und Produkte mit inkrementellen Verbesserungen (McKinsey, 2006a).

Produkte mit einem hohen Innovationsgrad sind in der Regel erfolgreicher am Markt und ermöglichen ein nachhaltiges Wachstum für die Markenartikelhersteller (vgl. Sorescu et al., 2008). Eine Möglichkeit, um Ideen und Lösungen für entsprechende Produkte zu generieren, ist die Einbindung von externen Lösungsträgern, wie sie u. a. im Kontext von „Open Innovation“ (Chesbrough, 2003d) beschrieben wird. Anstatt nur intern Ideen zu entwickeln, wird versucht, diese auch von außen aufzunehmen (Outside-in) und mit Partnern weiter umzusetzen (Coupled Process) (Gassmann et al., 2004a). Durch die Inanspruchnahme von zusätzlichen Kompetenzen lassen sich einerseits die Anzahl der Ideen und andererseits die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass hochgradige Innovationen entstehen (vgl. Trott et al., 2009). Mit der richtigen Auswahl neu generierter Ideen können die eigenen F&E-Mittel effektiver eingesetzt werden. Ebenfalls bieten externe Ressourcen die Möglichkeit, Projekte effizienter und schneller durchzuführen, weil eigene Kompetenzen, Produktionsanlagen oder auch kurzfristig benötigte Ressourcen nicht aufgebaut werden müssen (vgl. Gassmann et al., 2001; Chesbrough, 2004). Folglich kann die Leistungsfähigkeit der F&E verbessert werden (vgl. Laursen et al., 2006).

Im Zuge der wert- und wachstumsorientierten Unternehmensführung der letzten Jahre haben viele Markenartikelhersteller ihre Wertschöpfungstiefe über Verkäufe von Unternehmensteilen stark reduziert, um mit den neuen finanziellen Mitteln ihr Markenportfolio zu erweitern. Dabei bauten die Hersteller bestehende Marken global aus und erweiterten ihre Produktsegmente (vgl. BCG, 2007). Entsprechend hat in der Consumer-Packaged-Goods-Industrie die Zusammenarbeit mit Lieferanten und externen Partnern einen hohen Stellenwert gewonnen (vgl. Cook et al., 2003).

Neben diesem Branchentrend erfordert der Bedarf an hochgradigen Innovationen in der Regel neue Technologien und Kompetenzen. So werden z. B. im Nahrungsmittelbereich zunehmend funktionelle Wirkstoffe eingesetzt, für deren Entwicklung und Herstellung die benötigten Kompetenzen überwiegend bei Chemie- und Biotechnologiefirmen zu finden sind. Aus diesen Industriekonvergenzen entsteht bei Herstellern ein neuer Wissensbedarf, der durch Zukäufe oder durch Kooperationen mit geeigneten Lieferanten, z. B. Chemiefirmen wie *BASF* oder Enzymherstellern wie *DSM*, gedeckt werden kann (vgl. Kwak, 2002; Mark-Herbert, 2004).

Die Verknüpfung der Geschäftsmodelle von Lieferanten und Markenartikelherstellern wird zunehmend komplexer. Die Aufteilungen von Wertschöpfungsanteilen, Risiken und Chancen werden zwischen den Beteiligten individuell für das Entwicklungsprojekt und auf den nachfolgenden Produktlebenszyklus angepasst. Zu den bestehenden und

neuen klassischen Lieferanten kommen weitere Wissenslieferanten, wie Forschungseinrichtungen oder auch Erfinder, die ebenfalls Impulse für die Produktentwicklung geben können. Durch die Existenz externer Innovationsquellen befinden sich die Hersteller zunehmend im Wettbewerb um die besten Ideen und Lösungen. Folglich stellt sich die Frage, wie Markenartikelhersteller erreichen können, dass sich externe potenzielle Lieferanten mit den für sie relevanten Problemen beschäftigen und den Herstellern gewonnene bzw. bereits vorhandene Lösungen anbieten.

1.1.2 Forschungslücke

Im Rahmen dieser Arbeit wurde die Initiierung von Entwicklungsprojekten zwischen Markenartikelherstellern und Lieferanten mittels Fallstudien untersucht. Hierbei fand eine kommunikationstheoretische Perspektive Anwendung. Wissenschaftliche Studien mit dem gleichen Fokus existieren bisher nicht.

Zum einen gibt es nur sehr wenige qualitative Studien im Bereich der Consumer-Packaged-Goods-Industrie. Ein Grund liegt in der Politik vieler Unternehmen, sich nur an ausgewählten Studien zu beteiligen. So unterstützen viele Firmen pauschal keine externen Master- oder Doktorarbeiten. Zudem ist der Zugang zu relevanten Entscheidungs- und Wissensträgern durch Gatekeeper, wie Telefonzentralen und Sekretariate, stark erschwert. Begründet wird eine solche Politik durch die sehr hohe Anzahl von Anfragen, die Markenartikelhersteller für solche Studien erhalten. Ein weiterer Grund besteht darin, dass in der bestehenden betriebswirtschaftlichen Forschung im Bereich des Innovationsmanagements Consumer Packaged Goods (auch als „Fast Moving Consumer Goods“ bezeichnet) bisher wenig untersucht worden sind.⁵ Entsprechend mangelt es an grundlegenden Ausführungen zu diesem Thema. Neu gewonnene Erkenntnisse können weniger auf die Ergebnisse bestehender Studien aufbauen. In der betriebswirtschaftlichen Forschung finden in der Regel andere Gruppierungen der Industrien Anwendung. Zum einen werden die Industrien noch spezifischer anhand der Produkte kategorisiert. Dies ist z. B. die Nahrungsmittelindustrie (vgl. Lagnevik et al., 2003; Mark-Herbert, 2004) oder die Pharmaindustrie (vgl. Pisano, 2000; Rothaermel, 2001). Anstatt der Produkteigenschaften wird zur Differenzierung auch die F&E-Intensität genutzt (vgl. OECD, 2004). Diese Arbeit

⁵ In der Literaturdatenbank *EBSCO Business Source Premier* befinden sich zu den Begriffen „Consumer Packaged Goods and Innovation“ bzw. „Consumer Goods and Innovation“ 8 bzw. 40 „peer reviewed“ Artikel. Zu der Suchanfrage „Food and Innovation“ gib es zum Vergleich 655 entsprechende Veröffentlichungen (Stand 17.08.2010).

möchte einen weiteren Beitrag leisten, Erkenntnisse zu der Gesamtheit der Consumer Packaged Goods, insbesondere zu den Markenartikelherstellern, zu gewinnen.

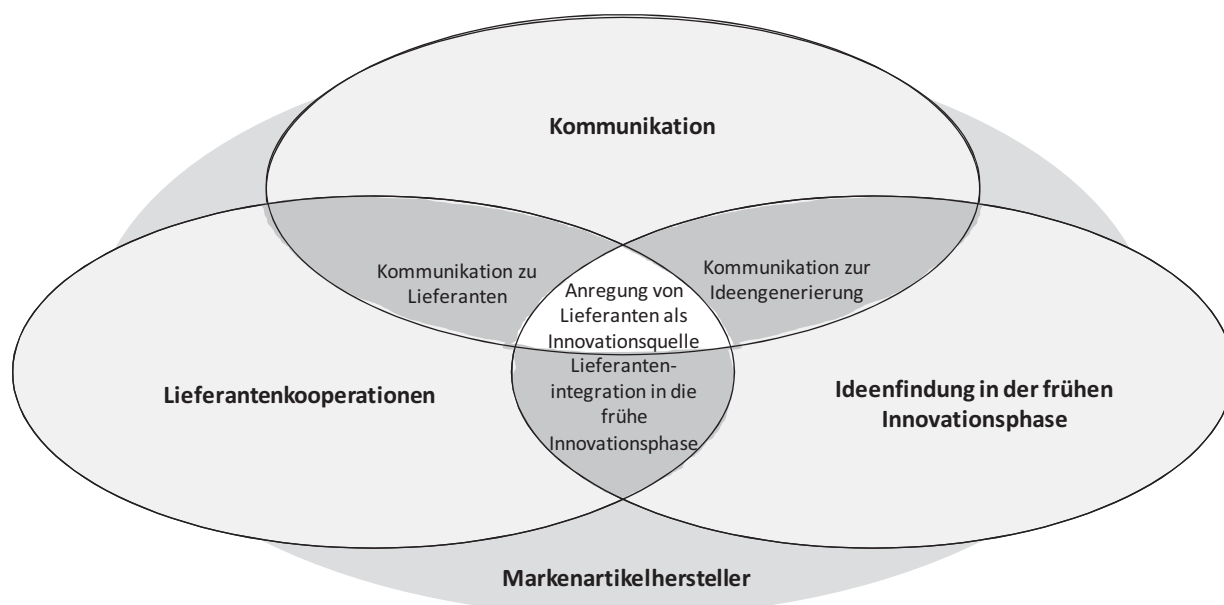


Abbildung 1: Forschungslücke der Arbeit

Der zunehmende Bedarf dieser Markenartikelhersteller an Innovationen zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit fordert immer differenziertere und detailliertere Erklärungen und Gestaltungsempfehlungen. Lag der Schwerpunkt der Forschung früher auf den Prozessen und den Erfolgsfaktoren, so sind in den letzten Jahren u. a. viele Artikel zur „frühen Innovationsphase“ und zu dort stattfindenden Aktivitäten publiziert worden (vgl. Gassmann, 1997; Herstatt et al., 2003). In diesem Zusammenhang existieren zahlreiche weitere wissenschaftliche Arbeiten über die Einbindung und Kooperation mit externen Partnern, wie Kunden (Brockhoff, 2003), Wettbewerber (Hamel et al., 1989), Lieferanten (Ragatz et al., 1997), Universitäten (Santoro et al., 2002) und Start-up-Unternehmen (De Meyer, 1999). Die Relevanz der Nutzung externer Quellen, die Möglichkeiten zu deren Einbindung sowie Motivation und Anreize zur Beteiligung wurden in diesen Studien aus verschiedenen Blickwinkeln analysiert. Mit dem Begriff „Open Innovation“ schaffte es Chesbrough, diese Aktivitäten unter einem Forschungsstrang zu vereinen (Chesbrough, 2003c). Standen bisher einzelne Gruppen im Fokus, so gab es von nun an eine gesamtheitlichere Betrachtung zur systematischen Öffnung des Innovationsprozesses und zu einer stärkeren Einbindung externer Partner. Diese Arbeit betrachtet den Kontext von Open Innovation, fokussiert sich jedoch klar auf die frühe Innovationsphase und auf die Zusammenarbeit mit Lieferanten.

Zeitlich verzögert und im Kontext zu Open Innovation entwickelte sich das Forschungsgebiet der Innovationskommunikation (vgl. Zerfass et al., 2009), in dem

derzeit ein großer Forschungsbedarf gesehen wird (Zerfass, 2009). Ein Schwerpunkt der bestehenden Arbeiten dieses noch sehr jungen Forschungsgebietes liegt in der Kommunikation firmenübergreifender Entwicklungsteams bzw. zwischen Entwicklungspartnern im Kontext gegenseitigen Lernens sowie der Unternehmenskultur (vgl. Lam, 1997; Sherwood et al., 2008; Zerfass et al., 2009). Ähnlich wie der Begriff „Open Innovation“ schafft es der Begriff „Innovationskommunikation“, bestehende Arbeiten einzuordnen und damit eine neue Perspektive für Forschungsaktivitäten zu bieten. Dabei wurde das Ziel, die Anregung zur Ideeneingabe im Sinne dieser Arbeit, bisher nicht im Kontext der Innovationskommunikation untersucht (vgl. Zerfass et al., 2009).

Aus dem Forschungsobjekt Markenartikelhersteller und der Konvergenz der drei Forschungsrichtungen Lieferantenintegration, frühe Innovationsphase und Innovationskommunikation ergibt sich eine Forschungslücke, die im Rahmen dieser Arbeit verfolgt wird (vgl. Abbildung 1): die Anregung von Lieferanten als Innovationsquelle durch Markenartikelhersteller. Die an dieser Stelle nur skizzierten Forschungsströmungen werden im Kapitel 3 ausführlicher behandelt. Eine detailliertere Beschreibung des Forschungsobjektes erfolgt in Kapitel 2.

1.2 Forschungsfrage und Zielsetzung

Im Hinblick auf die oben identifizierte Forschungslücke lautet die zu untersuchende Forschungsfrage dieser Arbeit:

Wie können Markenartikelhersteller Lieferanten zur Gewinnung neuer Produktideen anregen?

Zur Beantwortung dieser Forschungsfrage wurden für diese Arbeit drei Unterfragen analysiert:

1. Was sind die wesentlichen Gestaltungselemente einer Anregung von Lieferanten und was sind ihre Ausprägungen?
2. Welche Muster der Anregung von Lieferanten bestehen und wann treten diese ein?
3. Welche Gestaltungsempfehlungen lassen sich für einen Markenartikelhersteller zur Anregung von Lieferanten formulieren?

Bei der Beantwortung der Forschungsfragen wurden im Rahmen der Theoriebildung Propositionen aufgestellt und ein Ausblick auf weiterführende Forschungsaktivitäten

gegeben. Die Überprüfung der Propositionen selbst ist nicht Gegenstand dieser Arbeit. Neben der Bearbeitung der Forschungslücke wird auch ein Lösungsansatz für die aufgeführten Problemstellungen der Praxis aufgezeigt. Hierfür wurden entsprechende Modelle und Strategieempfehlungen entwickelt, welche Markenartikelhersteller bei der Anregung von Lieferanten als Innovationsquellen unterstützen.

Folgende Ergebnisse wurden im Rahmen dieser Arbeit erarbeitet:

- Strukturierte Darstellung von Fallstudien, um die Vorgehensweisen zur Nutzung von Lieferanten als Innovationsquellen in der Praxis aufzuzeigen.
- Analyse der Fallstudien zur Ableitung von Propositionen und zur Modellbildung.
- Identifizieren von Mustern und Anwendungsmöglichkeiten der Anregung von Lieferanten.
- Identifizieren von Gestaltungsansätzen, um unter Beachtung des Aufwandes eine möglichst große Anzahl von Produktideen mit hoher Qualität von Lieferanten zu gewinnen.
- Entwicklung von Strategieempfehlungen zur Anregung von Lieferanten als Innovationsquelle.

1.3 Begriffsdefinitionen

Die im Folgenden dargestellten Definitionen sollen den Einstieg in die Arbeit erleichtern und zentrale Begriffe der Arbeit erläutern und definieren. Die genutzten Definitionen lehnen sich an die bestehende relevante Literatur an, auf die in den Kapiteln 2 und 3 detaillierter eingegangen wird.

1.3.1 Produktidee und Anregung

Eine „Produktidee“ bezeichnet einen Beitrag, der die Lösung eines bekannten oder auch noch unbekanntem Problems beinhaltet bzw. eine bestehende vorläufige Lösung weiter konkretisieren soll (vgl. Berger et al., 2002).

Die Produktidee kann dabei sowohl eine direkte Änderung in der Gestaltung eines Produktes sein, die z. B. durch Hinzufügen von weiteren Funktionalitäten erreicht werden kann, als auch eine Prozessinnovation, die zu verbesserten Eigenschaften des Produktes führt. Die Produktidee kann Innovationsgrade verschiedener Höhe aufweisen bis hin zu einem radikalen Produkt mit neuen Funktionalitäten in einem neuen Markt mit einer neuen Technologie (vgl. O'Connor, 1998; Veryzer Jr., 1998).

Die Gewinnung von Produktideen beschreibt Aktivitäten, die zur Sammlung von verwertbaren Ideen im Sinne des Innovationsmanagements führen. Dabei steht nicht allein die Erfassung dieser Ideen im Vordergrund, sondern auch die Inhaberschaft von Rechten für die weitere Verwertung sowie das Vorhandensein eines Mindestmaßes an Qualität und Relevanz.

Der Begriff „Anregung“ wird in dieser Arbeit entsprechend seiner alltagssprachlichen Bedeutung genutzt. Es sind darunter Maßnahmen zu verstehen, die anschließende Aktivitäten in Gang setzen (vgl. Duden, 2006). Im Speziellen wird der Begriff „Anregung“ in dieser Arbeit zur Bezeichnung von Maßnahmen im Rahmen der Kommunikation von Markenartikelherstellern genutzt, die externe Experten zur Ideengenerierung bzw. Ideeneinreichung angestoßen haben. Der Begriff „Stimulierung“ wird in der Literatur häufig als Synonym verwendet.

1.3.2 Lieferanten als externe Innovationsquelle

In der wissenschaftlichen Literatur des Innovationsmanagements werden unterschiedliche externe Innovationsquellen behandelt, die zu neuen Innovationen führen können. Im Fokus dieser Literatur stehen dabei sowohl die Methoden zur Identifizierung und Einbindung dieser Quellen als auch der Nutzen⁶ dieser Einbindung (vgl. Hippel, 1986; Thomke et al., 2002; Laursen et al., 2006; Santamara et al., 2009).

Vergleichbar wie in der oben bezeichneten Literatur, wird in dieser Arbeit mit dem Begriff „externe Quelle“ ein menschliches Individuum bezeichnet, welches allein oder auch im Interesse und im Kontext einer Organisation agiert. Typische Individuen in diesem Zusammenhang sind Erfinder und selbstständige Berater. Als Organisationen werden Universitäten, öffentliche und private Entwicklungs- und Forschungseinrichtungen sowie bestehende oder potenzielle Kunden, Lieferanten und Wettbewerber in der Literatur aufgeführt.

Der Begriff „Lieferant“ umfasst in dieser Arbeit zum einen die klassische Bedeutung als Lieferant von Gütern und zum anderen aber auch die Bedeutung als Lieferant von Wissen, wenn das Potenzial besteht, dass dieser ein Lieferant von Gütern werden kann (vgl. Gassmann, 2003).

⁶ Zum Beispiel Anzahl radikaler Ideen und Höhe deren Umsatzes (Hippel et al., 1999).

1.3.3 Consumer Packaged Goods und Markenartikel

Der Begriff „Consumer Packaged Goods“ (CPG) wird in der Literatur zur Beschreibung einer Gütergruppe verwendet, deren Produkte üblicherweise verbraucht werden (Baron et al., 1991). Sie sind kurzlebig, verpackt und sind mit einem geringen Investitionsbedarf beim Kauf (Impulskauf) verbunden (vgl. Backhaus et al., 2007). Wichtige Segmente in diesem Produktbereich sind Lebensmittel, Getränke, Haushaltsprodukte, Körperpflege und Gesundheitsprodukte. Zu den letzteren gehören auch sogenannte „Over-the-Counter(OTC)-Produkte“. Dies sind Produkte, die in Apotheken ohne Rezept verkauft werden dürfen, also nicht verschreibungspflichtig sind. Als „Markenartikel“ werden Consumer Packaged Goods bezeichnet, die mit einem Markenzeichen im engeren Sinne⁷ versehen sind.

Verwandte Begriffe zu „Consumer Packaged Goods“ sind „Fast Moving Consumer Goods“ (FMCG)⁸, „kurzlebige Konsumgüter“ als auch „Verbrauchsgüter“ oder „Güter des täglichen Bedarfs“. Im deutschen Sprachraum werden diese Begriffe oft als Synonyme genutzt, obwohl sie von der Definition nicht sinngemäß sind. Im Unterschied zu den Consumer Packaged Goods umfasst die Gruppe der FMCG zusätzlich lose Lebensmittel wie Obst und Gemüse. Darüber hinaus besteht die Gruppe der Verbrauchsgüter sowie diejenige der Konsumgüter. Erstere beinhaltet auch Kraftstoffe für Pkws, letztere u. a. Möbel und Elektrogeräte.

Nahezu jede Organisation⁹, die Daten und Analysen zu diesen Produktsegmenten sammelt und erstellt, hat eine eigene Struktur zur Klassifizierung entwickelt. Zum Teil werden auch Tabakwaren und Tierfutter in diesen Studien aufgeführt.

1.3.4 Markenartikelhersteller

Traditionell werden die Hersteller von Markenartikeln als „Markenartikelhersteller“ bezeichnet. Vor dem Hintergrund firmenübergreifender Produktionsnetzwerke im Zuge

⁷ „Im engeren Sinne“ bedeutet hier, dass es keine Handelsmarken sind.

⁸ Im deutschen Sprachgebrauch werden die FMCG als „Schnelldreher“ bezeichnet. Der Begriff „Schnelldreher“ leitet sich aus der Geschwindigkeit der Warenrotation, also wie schnell eine Ware aus dem Regal abverkauft wird und wieder aufgefüllt werden muss. Diese Bezeichnung findet insbesondere bei der Betrachtung der Lieferkette Anwendung. Die Bezeichnung FMCG wird auch in Publikationen der Marktforschungsinstitute genutzt.

⁹ Darunter fallen verschiedene Marktforschungsunternehmen (wie die *Gesellschaft für Konsumforschung (GfK)*, *AC Nielsen* und *Datamonitor*), Finanz- und Börsenorganisationen (wie *Dow Jones*, *Standard & Poor's* und *Morgan Stanley Capital International*), Regierungsorganisationen (wie das *Amerikanische Amt für Statistik (US Census)*) sowie Nichtregierungsorganisationen (wie *UECD* und *UN*).

der Optimierung von Wertschöpfungsketten wird heute der Begriff seiner anfänglichen Bedeutung nicht mehr gerecht. So wird z. B. im Falle von *Nestlé* der Schokoladenriegel der Marke *Lion* nach der Übergabe der entsprechenden Fabrik nun von der Firma *Barry Callebaut* hergestellt, in Deutschland wird der *LCI*-Joghurt von *Nestlé* von der Firma *Alois Müller* hergestellt (Nestlé, 2004; Barry Callebaut, 2007).

Den Markenherstellern gegenüber stehen die Hersteller der sogenannten „Handelsmarken“. Zunächst wurden Handelsmarken durch die sogenannten „Discounter“, in Deutschland insbesondere durch die Firma *Aldi*, eingeführt. Weitere Handelsunternehmen zogen nach. In der Schweiz verfügt die Handelskette *Migros* über den größten Anteil von Handelsmarken im Sortiment. Oftmals wird diese Produktkategorie auch als „Private Label“ oder „Eigenmarke“ bezeichnet, wobei die Handelsmarke üblicherweise auf ein einzelnes Handelsunternehmen begrenzt bleibt. Meist werden die Produkte nicht in eigenen Fabriken, sondern von Produktionspartnern hergestellt, die oft darüber hinaus Produkte für die eigene Marke und/oder weitere Handelsmarken herstellen.

1.4 Forschungsvorgehen und Aufbau der Arbeit

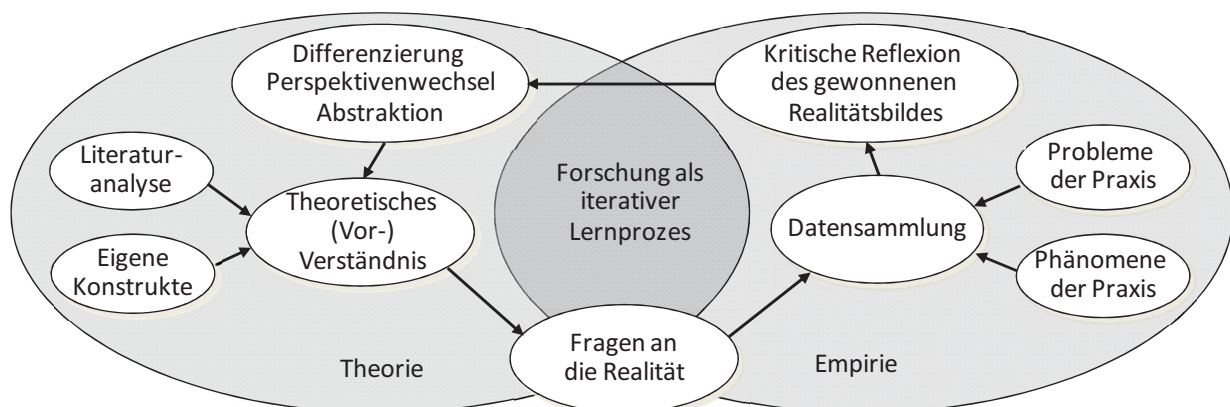
1.4.1 Wissenschaftstheoretische Einordnung

Die Betriebswirtschaftslehre wird aus der Perspektive der angewandten Sozialwissenschaften als eine Führungs- und Managementlehre verstanden (Ulrich et al., 1979). Sie befasst sich mit der Problemstellung der Gestaltung, Entwicklung und Lenkung zweckgerichteter sozialer Systeme, in diesem Fall von Markenartikelherstellern.

Der Ausgangspunkt für den hier vollzogenen Forschungsprozess verbindet aktuelle Problemstellungen aus der Praxis mit relevanten theoretischen Fragestellungen neuer Forschungsthemen. Der Bedarf der Markenartikelhersteller an neuen Produktideen bildet die in dieser Arbeit bearbeitete Problemstellung aus der Praxis. Mit dem Ziel, Gestaltungsmodelle für eine Veränderung bzw. Verbesserung der sozialen Wirklichkeit und neuer Realitäten zu formulieren, entspricht diese Arbeit somit dem Auftrag der betriebswirtschaftlichen Forschung im Sinne von Ulrich (Ulrich, 1984).

Von den drei wesentlichen Schritten eines empirischen Forschungsvorhabens, der Entdeckung, der Begründung und der Verwertung, konzentriert sich diese Arbeit überwiegend auf den ersten und auf den dritten Schritt. In der angewandten Wissenschaft steht die Entdeckung in direktem Bezug zu einem in der Praxis bestehenden Problem. Der über ein Gestaltungsmodell entwickelte Lösungsansatz entspricht hingegen einer Verwertung (vgl. Friedrichs, 1990; Kromrey, 2006). Die empirische Untersuchung

dient in diesem Fall der Erfassung von Phänomenen und Problemen aus der Praxis und zur Bildung von Propositionen, jedoch nicht zur Überprüfung dieser.



Quelle: in Anlehnung an Kubicek (1977), Tomczak (1992) und Gassmann (1999)

Abbildung 2: Explorative Forschung als iterativer Lernprozess

Das explorative Forschungsvorgehen dieser Arbeit entspricht einem iterativen und zyklischen Lernprozess, wie er vergleichbar von Kubicek (1977), Tomczak (1992) und Gassmann (1999) beschrieben wird. Dabei kommt es zu einer Synthese zwischen der systematischen Erhebung von Erfahrungswissen und dessen Überführung in theoretische Kausalitäten. Von einem ersten theoretischen Vorverständnis ausgehend, werden Fragen an die Realität gestellt. Diese Fragen bilden mit den Problemen und Phänomenen aus der Praxis die erste Datensammlung mit entsprechenden Erkenntnissen. Mittels einer kritischen Reflexion dieses gewonnenen Realitätsbildes erfolgt der Schritt zurück in die Theorie. Das Vorverständnis wird weiter ausgebaut und fehlendes Wissen durch weitere Analysen und aufgestellte Konstrukte ergänzt. Mit den daraus entstandenen Fragstellungen erfolgt der Schritt zurück in die Praxis. Iterativ folgen weitere Lernzyklen (vgl. Abbildung 2).

1.4.2 Forschungsmethodik

Zu der in dieser Arbeit untersuchten Forschungslücke bestehen bisher keine Studien. Die angrenzenden Forschungsfelder haben bisher einen anderen Fokus – sowohl seitens der erklärenden Theorie als auch seitens der Phänomene, die sie zu deuten versuchen. Entsprechend ist das bestehende Verständnis des untersuchten Zusammenhanges noch sehr gering. Das Aufstellen von Propositionen zu einer weiteren Überprüfung auf Basis bestehender Literatur zu der hier untersuchten Forschungsfrage ist derzeit nicht direkt möglich. Die zu identifizierenden Antworten auf die Forschungsfragen lassen sich zudem nicht durch eine dichotome Variable darstellen, sondern sind vielschichtiger Natur. Die Antwort ist nicht ein „Ja“ oder „Nein“, sondern es geht um ein „Wie“ und „Warum“. Gegenstand der Untersuchungen sind abgeschlossene Entwicklungsprojekte,

die einen zeitlich begrenzten Ablauf aufwiesen und vom Forschenden nicht beeinflusst werden konnten. Als Forschungsmethodik zur Bearbeitung der Forschungsfrage wurde vor diesem Hintergrund der qualitative Ansatz der Fallstudienforschung gewählt (vgl. Eisenhardt, 1989; Yin, 1994; Voss et al., 2002; Ghauri, 2004; Marschan-Piekkari et al., 2004; Eisenhardt et al., 2007). Dieser Ansatz nutzt die Gegenüberstellung von ähnlichen als auch differenzierenden Fallstudien und unterstützt eine explorative und holistische Vorgehensweise.

Gegenstand der Fallstudien sind Vorgänge, in denen neue Produktideen mit externen Innovationsquellen identifiziert und erfolgreich umgesetzt wurden. Den Kontext dieser Vorgänge bilden insbesondere die Merkmale des Markenartikelherstellers, der die Rechte an den Produktideen für eine weitere Kommerzialisierung erhalten hat. Da in den untersuchten Unternehmen jeweils mehrere Fallstudien erhoben wurden, die einen vergleichbaren Kontext aufweisen, lässt sich die gewählte Fallstudienmethode gemäß Yin (1994) als „embedded multiple-case design“ klassifizieren.

Um die Qualität der Datenerhebung für die Fallstudien sicherzustellen, sind Reliabilität und Validität zu beachten (Yin, 1994; Helfferich, 2009). Die Reliabilität ist dabei ein Maß für die Reproduzierbarkeit von Ergebnissen einer Messung. Diese wurde dadurch sichergestellt, dass eine strukturierte Datenbasis und Dokumentation der Vorgehensweise erstellt wurde (Yin, 1994). Die Validität – als Maß für die Gültigkeit der gewonnenen Ergebnisse – wird weiter unterteilt in Konstruktvalidität, interne Validität und externe Validität (Yin, 1994).

Die Konstruktvalidität wurde durch die Verwendung verschiedener Datenquellen (Triangulation) gewährleistet. Daten aus den Interviews wurden mit den Ergebnissen aus Workshops, Fragebögen, Desk Research und weiteren zugänglichen Daten (wie z. B. Jahresberichte, interne Präsentationen und Protokolle der Unternehmen) kombiniert. Die Ergebnisse der eigenen Interpretationen und gefundenen Widersprüche in den Datenquellen wurden durch Folgeinterviews sowie Rückfragen überprüft und geklärt (vgl. Yin, 1994; Ghauri, 2004; Helfferich, 2009).

Interne Validität wurde durch eine sorgfältige Datenanalyse erreicht. Hierzu gehörten das Identifizieren von Mustern in den verschiedenen Fallstudien und der Versuch, kausale Zusammenhänge herauszustellen. Die identifizierten Zusammenhänge wurden hinterfragt, um mögliche Störvariablen, die ggf. auch außerhalb des bestehenden Untersuchungsrahmens liegen, zu berücksichtigen und zu eliminieren (vgl. Yin, 1994). Es folgte bei entsprechender Relevanz eine iterative Ausweitung des Untersuchungsrahmens.

Die externe Validität als Maß für die Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse wurde durch die Wahl des Forschungsdesigns, insbesondere durch die Abstimmung von Datensammlung, Forschungsfrage und Auswahl der Fallstudien, sowie durch eine entsprechende Abgrenzung der Gültigkeit der Ergebnisse sichergestellt (vgl. Yin, 1994).

1.4.3 Datengrundlage und Datenerhebung

Die Datengrundlage für diese Arbeit wurde, wie im oberen Abschnitt erwähnt, in mehreren Schritten aufgebaut. Durch Literaturrecherchen wurde zunächst ein Vorverständnis von Innovationsmanagement mit dem besonderen Fokus auf der frühen Innovationsphase, Open Innovation und Innovationskooperationen erarbeitet. Im Anschluss wurden 103 telefonische explorative Kurzinterviews mit Entscheidungsträgern aus der F&E und dem strategischen Marketing in produzierenden Unternehmen in der DACH-Region geführt. Ziel dieser Interviews war es, bestehende Problemstellungen in der Zusammenarbeit mit externen Innovationsquellen zu eruieren. Im Rahmen eines weiterführenden Arbeitskreises wurden die zuvor identifizierten Problemstellungen weiter vertieft. Beteiligt an diesem Prozess haben sich 37 Personen aus 15 produzierenden Firmen verschiedener Branchen. Alle Unternehmen können erfolgreiche Innovationskooperationen vorweisen. Die Teilnehmer des Arbeitskreises waren Entscheidungsträger aus den Bereichen der F&E und dem strategischen Marketing. Die erhobenen Daten aus sechs Workshops und sechs Fragebögen wurden in Form abgestimmter Protokolle sowie eines Abschlussberichtes dokumentiert.

Bei der Analyse des bestehenden Datenmaterials zeichnete sich eine erste grobe Forschungslücke zwischen der Integration von externen Partnern und der frühen Innovationsphase ab sowie die Kernfrage, wie die Anzahl von Ideen von extern gesteigert werden kann. Bestehende Anfragen aus der Industrie bekräftigten zudem die Vermutung, dass dieses Thema insbesondere bei Markenartikelherstellern von aktueller Relevanz ist. Ein weiterer Grund für die Festlegung auf diese Branche war die hohe Anzahl jährlich benötigter Innovationen sowie die z. T. flachen Wertschöpfungstiefen, die mit einem entsprechenden Bedarf an F&E-Partnern verbunden ist. Die Markenartikelhersteller unterscheiden sich von Herstellern reiner Handelsmarken, welche eher eine Preisführerschaft anstreben und demzufolge weniger innovationsorientiert sind. Auch unterscheiden sie sich von Herstellern der Investitionsgüter. Diese haben im Allgemeinen längere Produktlebenszyklen und führen im Verhältnis weniger neue Produkte pro Jahr in den Markt ein.

Auf Basis erster Experteninterviews und Untersuchungen bei 20 Markenartikelherstellern und drei Lieferanten kristallisierte sich die Frage heraus, wie Kooperationsprojekte zwischen den Herstellern und externen Partnern überhaupt entstehen. Die weitere Analyse ergab eine Fokussierung auf die Lieferanten und auf deren Kommunikation mit den Herstellern, die bei dem Ursprung dieser Kooperationsprojekte eine zentrale Rolle spielt.

Bei der Wahl der kommunikationstheoretischen Perspektive war es von Vorteil, dass gerade die Markenhersteller für ihre Kommunikation nach außen vielfältigere Kanäle nutzen und ein breiteres Zielpublikum, u. a. zur Pflege ihres Markenwertes, ansprechen und dies ein Differenzierungsmerkmal für erfolgreiche Unternehmen ist (vgl. Aaker, 1995; Herremans et al., 2000; Keller et al., 2003). Entsprechend ist zu erwarten, dass Markenartikelhersteller bei ihrer externen Kommunikation eine höhere Professionalität aufweisen. Auch dürften sie durch ihren Bekanntheitsgrad mehr Produktideen von externen Innovationsquellen erhalten als Firmen, welche weniger bekannt sind. Entsprechend gut ließ sich das Phänomen, wie Lieferanten durch Kommunikation als Innovationsquelle seitens der Markenartikelhersteller angeregt werden, analysieren.

In einer vierten Phase wurden nun mittels semistrukturierter Experteninterviews (vgl. Schnell et al., 2008; Gläser et al., 2009) und Literaturrecherchen 35 Entwicklungsprojekte bei zwölf Markenartikelherstellern erhoben und analysiert. Vier dieser Hersteller hatten bereits an der vorherigen Forschungsphase teilgenommen. Acht weitere Hersteller wurden für eine breitere Datenbasis auf Basis ihres Interesses zusätzlich aufgenommen. Insgesamt wurden für die vierte Phase 50 Markenartikelhersteller und Lieferanten für eine Teilnahme an der Studie angefragt. Bei der Anfrage wurde versucht, eine ausgewogene Mischung der Produktkategorien und der Unternehmensgrößen zu erreichen.

Bei der Erhebung und Analyse der Daten standen Projekte im Vordergrund, bei denen Markenartikelhersteller mit externen Innovationsquellen neue Produktideen identifiziert und ggf. umgesetzt haben. Die Unternehmen, die sich an der Studie beteiligten, stammen dabei aus den Segmenten Lebensmittel und Getränke, Körperpflege und Haushaltsprodukte sowie Gesundheitsprodukte und sonstige Produkte, die vergleichbare Merkmale tragen. Die Unternehmensgröße reicht von 500 bis etwa 300.000 Mitarbeitern. Die Stichprobe schließt sowohl globale Markenhersteller (*Beiersdorf AG*, *Henkel AG & KGaA*, *Nestlé S.A.* und *Unilever N.V.*) als auch überwiegend europaweit tätige und spezialisiertere Hersteller (*GABA AG*, *Intersnack GMBH & Co.* und *Ravensburger Spieleverlag GmbH*) mit ein. Alle Firmen verfügen über F&E-Zentralen in der DACH-Region, aus denen die Interviewpartner ausgewählt wurden.

Im Laufe der Datenerhebung zu den Fallstudien wurde das Forschungsfeld weiter eingegrenzt und die Forschungsfrage konkretisiert (vgl. Ghauri, 2004). Die erhobenen Daten bilden die Basis zur Identifikation und Beschreibung der Gestaltungsdimensionen für die Anregung externer Innovationsquellen. Durch die Reflexion mit der Literatur und der Identifizierung möglicher kausaler Zusammenhänge ermöglichen sie die Bildung von Propositionen. Aufbauend auf diesen Propositionen, wird das Gestaltungsmodell für die Praxis abgeleitet.

Auf Basis der Daten wurden aus den zwölf Unternehmen drei zur weiteren Analyse und zur Beschreibung im Rahmen dieser Arbeit ausgewählt. Anhand der drei ausgewählten Firmen lassen sich die identifizierten Gestaltungsebenen anschaulich darstellen und die Ausprägungen der erarbeiteten Kategorien gut differenzieren (vgl. Yin, 1994). Einzelne interessante Aspekte der in dieser Arbeit nicht ausführlich dargestellten Fallstudien werden anhand von kurz aufgeführten Praxisbeispielen weiter vertieft. Identifizierte Phänomene und Zusammenhänge werden dadurch illustriert (vgl. Tsoukas, 1994). Eine Übersicht der erhobenen Daten bietet Tabelle 1.

Phase	Aktivität	Anzahl der Firmen	Anzahl der Fallstudien	Anzahl der Interviews	Ziel
1. Phase	Explorative Telefoninterviews	103	-	103	Erhebung von Praxisproblemen im Kontext der Zusammenarbeit mit externen Entwicklungspartnern
2. Phase	Arbeitskreis „Innovationskooperationen“	15	41	37	Verständnis über produzierende Unternehmen bezüglich der Zusammenarbeit mit externen Entwicklungspartnern
3. Phase	Explorative Expertengespräche und Desk Research	16	-	16	Verständnis zur Nutzung von externen Innovationsquellen mit Fokussierung auf Markenartikelhersteller
4. Phase	Semistrukturierte Interviews und vertiefende Desk Research zur Erhebung von Fallstudien	12	35	20	Verständnis des Phänomens der Anregung von Lieferanten als Innovationsquelle bei Markenartikelherstellern

Tabelle 1: Übersicht der Datenerhebung

1.4.4 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in sechs Kapitel:

Das 1. Kapitel führt in das Thema Gewinnung von Produktideen durch Anregung externer Innovationsquellen ein. Es beschreibt die Motivation und Relevanz des Themas. Definitionen zu den wichtigsten Begriffen sind dort zu finden. Die Forschungsfrage wird formuliert und die Forschungsmethodik und Vorgehensweise erläutert.

Im 2. Kapitel wird auf die Besonderheiten der Industrie von Markenartikelherstellern eingegangen. Die Bedeutung von Produktideen und externen Innovationsquellen wird analysiert. Damit beschreibt dieses Kapitel die branchenspezifischen Rahmenbedingungen, in denen sich alle Fallstudien ereignet haben.

Im 3. Kapitel wird der heutige Stand der Forschung in den relevanten Forschungsrichtungen beschrieben. Der Bezugsrahmen und ein Beschreibungsmodell für die zu erhebenden Fallstudien werden erarbeitet und die zu betrachtenden Gestaltungsebenen definiert.

Das 4. Kapitel widmet sich der vertiefenden Darstellung von zehn Fallstudien bei drei Markenartikelherstellern, in denen neue Produktideen durch Lieferanten identifiziert und gemeinsam weiterentwickelt wurden.

Das 5. Kapitel enthält eine explorative und vergleichende Fallstudienanalyse. Es erfolgt die Charakterisierung der Vorgehensweisen anhand entwickelter Kategorien und deren Ausprägungen. Zusammenhänge und Determinanten zwischen diesen werden dargestellt.

Auf Basis der Charakterisierungen und identifizierten Zusammenhänge werden im 6. Kapitel Propositionen aufgestellt. Kern der Implikationen für die Forschung bildet ein Modell auf Basis der Kommunikationstheorie, welches die verschiedenen Elemente zur Anregung externer Lösungsträger und zur Gewinnung von Produktideen in Verbindung setzt, strukturiert und erklärt. Kern der Implikationen für die Praxis ist ein Gestaltungsmodell der Anregung sowie eine Herleitung von Strategieempfehlungen. Abschließend werden die neu gewonnenen Erkenntnisse und sich anbietende weitere Forschungsaktivitäten diskutiert. Eine Übersicht des Aufbaus der Arbeit ist in Abbildung 3 dargestellt.

1. Einleitung			
1.1 Relevanz und Problem	1.2 Forschungsfrage und Ziel	1.3 Definition der Begriffe	1.4 Vorgehen und Aufbau
2. Bedeutung der Anregung von Lieferanten			
2.1 Charakteristika der Branche	2.2 Herausforderungen der Branche	2.3 Praxisrelevanz der Arbeit	
3. Kontext der Anregung von Lieferanten			
3.1 Ebene der Eigenschaften und Fähigkeiten	3.2 Ebene der Problem- und Lösungsfindung	3.3 Ebene der Kommunikation	
3.4 Ebene der Kooperation	3.5 Untersuchungsrahmen		
4. Empirische Daten der Anregung von Lieferanten			
1.1 Durchführung Datenerhebung	1.2 Fallstudie <i>Beiersdorf</i>	1.3 Fallstudie <i>Henkel</i>	1.4 Fallstudie <i>Nestlé</i>
5. Analyse der Anregung von Lieferanten			
5.1 Ausprägungen der Anregung	5.2 Gestaltung der Anregung	5.3 Optimierung der Anregung	
6. Ergebnisse			
6.1 Zusammenfassung und Propositionen	6.2 Implikationen und Diskussion	6.3 Fazit und Ausblick	

Abbildung 3: Aufbau der Arbeit

2 Bedeutung der Anregung von Lieferanten

Um die Relevanz des gewählten Forschungsobjektes zu verdeutlichen und um die industriebedingten Rahmenbedingungen der Fallstudien darzustellen, wird im Folgenden auf die Besonderheiten von Markenartikelherstellern und ihrer Branche eingegangen. Auf Basis dieser Besonderheiten und weiterführender Literatur¹⁰ werden dann die Herausforderungen der Markenartikelhersteller herausgearbeitet.

2.1 Charakteristika der Branche

Zur Beschreibung der Charakteristika der Branche werden in Anlehnung an „Porter’s Five Forces“ (Porter, 1980) zum einen die wettbewerbsrelevanten Rollen (Lieferant, Konsument, Handel, Wettbewerber) beschrieben. Zum anderen erfolgt zur Analyse der Substituierbarkeit des Produktes eine Erläuterung der Besonderheiten von Produkt und Marke (vgl. Abbildung 4). Im Folgenden werden auf Produkt, Marke und auf die einzelnen Rollen vertiefend eingegangen.

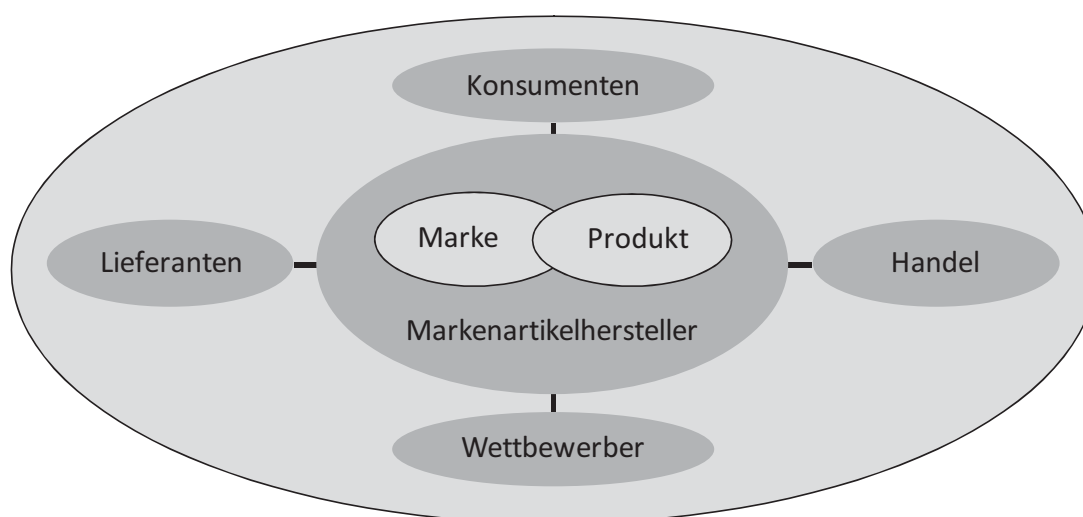


Abbildung 4: Bereiche zur Charakterisierung der Rahmenbedingungen

¹⁰ Zur Beschreibung der Herausforderungen der Gruppe der Markenartikelhersteller musste überwiegend auf Veröffentlichungen von Consultingfirmen und Marktforschungsfirmen zurückgegriffen werden, da in der betriebswirtschaftlichen Forschung nur wenige einschlägige Publikationen existieren.

2.1.1 Produkte und Innovationsgrade

Die Produkte von Markenartikelherstellern lassen sich in Kategorien einteilen. Beispiele solcher Kategorien sind Bier, Reis, Zahnpasta oder z. B. Windeln. Kategorien können zu Segmenten und diese weiter in Hauptgruppen zusammengefasst werden, wobei für die Strukturierung in größere Gruppen keine einheitlichen Kriterien bestehen. Verschiedene Marktforschungsinstitute gruppieren Produkte jeweils nach eigenen Vorgaben. Die Strukturierung erfolgt meist über zwei oder mehr Ebenen, die mit der Kategorisierung von Industrien gemäß dem GIC-Code¹¹ vergleichbar ist. Abbildung 5 zeigt beispielsweise eine Zuordnung wichtiger Produktkategorien in neun Segmente aus drei Hauptgruppen.

Getränke	CO ₂ frei	CO ₂ versetzt	Alkoholisch
	<ul style="list-style-type: none"> • Kaffee • Tee • Milch • Saft • Nektar 	<ul style="list-style-type: none"> • Energy Drink • Cola • Zitronenlimonade • Orangenlimonade • Mixgetränke 	<ul style="list-style-type: none"> • Bier • Biermixgetränk • Wein • Sekt • Spirituose
	Lebensmittel	Ungekühlt	Gekühlt
	<ul style="list-style-type: none"> • Salzgebäck • Schokoladenriegel • Nuss-Nugat-Creme • Mayonnaise • Reis • Pasta 	<ul style="list-style-type: none"> • Butter • Brotaufstrich • Joghurt • Frische-Dessert • Frische-Pasta • Frische-Pizza 	<ul style="list-style-type: none"> • Eiscreme • Tiefkühlpizza • Tiefkühlfertiggericht • Tiefkühlgemüse • Tiefkühlfisch
Non-Food	Haushaltsmittel	Körperpflege	Gesundheit
	<ul style="list-style-type: none"> • Haushaltsreiniger • Haushaltspapier • Waschmittel • Geschirrspülmittel • Weichspüler • Toilettenreiniger 	<ul style="list-style-type: none"> • Damenhygiene • Zahnpasta • Zahnbürste • Shampoo • Deodorant • Rasierklinge 	<ul style="list-style-type: none"> • Erkältungsmittel • Vitaminpräparat • Nahrungsmittelergänzung • Hautschutz • Halsbonbon

Quelle: in Anlehnung an Ernst & Young (1999)

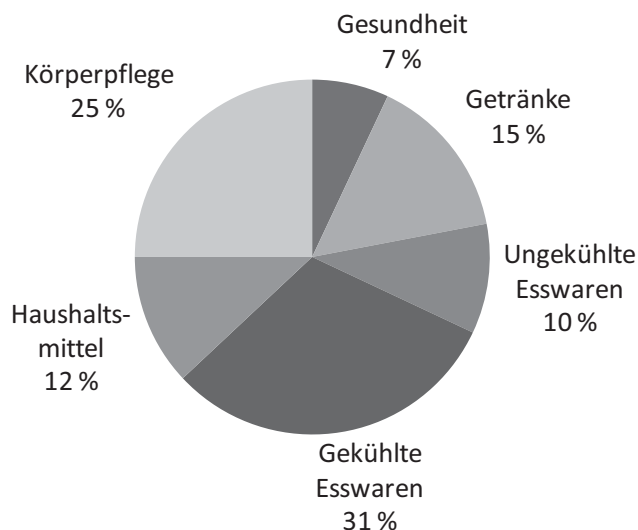
Abbildung 5: Übersicht der wichtigsten Kategorien und Segmente

Die Anzahl der Neuprodukteinführungen in Europa in den 32 wichtigsten Kategorien kurzlebiger Konsumgüter betrug im Jahr 1997 24.000¹² (Ernst & Young, 1999). Laut

¹¹ GIC: Global Industry Classification Standard. Dieser Standard wird für finanzwirtschaftliche Branchenanalysen seitens der Firmen *Standard & Poor's* und *Morgan Stanley Capital International* verwendet. Andere Industriekategorisierungen, z. B. der ISIC (International Standard Industrial Classification) der OECD, sind weniger geeignet, da die vorgegebene Struktur keine Differenzierung zwischen Handel und Hersteller oder z. B. von Frischeprodukten gegenüber Consumer Packaged Goods ermöglicht.

¹² Insgesamt wurden 1997 525.000 neue EAN-Codes vergeben (Ernst & Young, 1999).

einer Studie von *Datamonitor* wurden in den USA und Kanada 1997 25.000 neue kurzlebige Konsumgüter eingeführt. Bis ins Jahr 2004 ist diese Zahl auf 33.000 pro Jahr gestiegen (ProductScan, 2004). Die meisten Neueinführungen erfolgten in den Segmenten Lebensmittel gekühlt und Lebensmittel ungekühlt. Abbildung 6 zeigt die Aufteilung der Neuprodukteinführungen in Deutschland, wobei einige Segmente gegenüber der Darstellung in Abbildung 5 zusammengefasst wurden.



Quelle: in Anlehnung an *Ernst & Young* (1999)

Abbildung 6: Neuprodukteinführungen in Deutschland nach Segmenten

Eine Übersicht über die Anzahl der Markteinführungen, gemessen an neuen EAN-Codes¹³ in sechs europäischen Ländern, zeigt Tabelle 2.

	Radikal neu	Brand Transfer	Line Extension	Me-too	Saisonal/ temporär	Änderung/ Ersatz	Summe pro Land
Finnland	9	16	54	888	113	68	1.148
Frankreich	153	88	565	2.977	1.872	0	5.655
Deutschland	64	23	240	1.908	143	0	2.378
Italien	15	25	239	1.419	162	259	2.119
Spanien	21	0	99	5.337	78	26	5.561
England	72	53	303	6.285	804	165	7.682
Summe	334	205	1.500	18.814	3.172	518	24.543

Quelle: *Ernst & Young* (1999)

Tabelle 2: Anzahl Produkteinführungen in den wichtigsten Produktkategorien

Hervorzuheben ist die unterschiedliche Anzahl an Produkteinführungen in den verschiedenen Ländern. Zurückzuführen ist dies auf landesspezifisches Konsumentenverhalten und auf Besonderheiten der jeweiligen Industriestrukturen. So zeigt Finnland

¹³ EAN ist eine Abkürzung für „International Article Number“, wurde zunächst in Europa etabliert und später weltweit übernommen. Die EAN dient als Produktkennzeichnung (Strichcode) für Handelsartikel. Sie wird international bei über 100 zentralen Stellen verwaltet und auf Antrag vergeben. 2009 wurde der Code in GTIN (Global Trade Item Number) umbenannt (GS1, 2009).

eher ein konservatives Klima für neue Produktinnovationen bzw. werden hier nicht alle Innovationen auf den Markt gebracht. Frankreich scheint ein gutes Klima für Innovationen zu haben, in England ist die hohe Anzahl von Me-too-Produkten erwähnenswert.

Die Zuordnung des Innovationsgrades basiert auf einer Kategorisierung des Marktforschungsinstituts *AC Nielsen*, die in Abbildung 7 erläutert wird. So wird als „radikal neu“ ein Produkt mit einem technischen Durchbruch bei der Entwicklung verstanden. Einen geringen Innovationsgrad weisen dagegen Produkte auf, die z. B. nur temporär als „Sonderedition“ zu haben sind oder nur leichte Veränderungen beinhalten.

	Hoher Innovationsgrad		Mittlerer bis geringer Innovationsgrad		Geringer Innovationsgrad	
	Radikal neu	Brand Transfer	Line Extension	Me-too	Saisonal /temporär	Änderung/ Ersatz
Wesentliches Merkmal	Technischer Durchbruch	Marke neu für Kategorie	Ergänzungen einer Kategorie (Größe, Duft)	Sehr ähnlich zu existierenden Produkten	Vorübergehend im Markt	Ersetzt bestehende Produkte
Beispiele	<ul style="list-style-type: none"> • Gillette-Sensor-Klingen • Ajax Expel 	<ul style="list-style-type: none"> • Gillette-Rasierschaum • Mars Ice Cream 	<ul style="list-style-type: none"> • Erster Yoghurt mit Kokosnussgeschmack • Beck's Lemon 	<ul style="list-style-type: none"> • Handelsmarkenprodukte, z. B. Pizza 	<ul style="list-style-type: none"> • Gefärbte Ostereier • Besonderer Druck bei Taschentüchern 	<ul style="list-style-type: none"> • Änderung der Größe • Neue Verpackungsgestaltung • Neuer Duft

Quelle: in Anlehnung an Ernst & Young (1999)

Abbildung 7: Kategorisierung der Innovationsarten

Die Neuproduktentwicklung der Markenartikelhersteller erfolgt überwiegend marktgetrieben. Der Innovationsgrad ist meist eher gering. Neue Produkte sind oft mit den bestehenden vergleichbar. In den meisten Fällen lautet die Innovationsstrategie, durch Me-too-Produkte den Wettbewerber möglichst schnell zu imitieren und bestehende Linien zu erweitern (Ernst & Young, 1999; Hultink et al., 2000). Dieses Vorgehen steht im Kontrast zur industriellen Investitionsgüterindustrie, in der Neuproduktentwicklungen stärker durch den Einsatz neuer Technologien forciert werden. Ein Neuprodukt in dieser Branche muss einen signifikant hohen Mehrwert aufweisen, der eine Neubeschaffung rechtfertigt (Hultink et al., 2000). Einem solchen (Argumentations-) Druck unterliegen Verbrauchs- und Gebrauchsgüter nicht. Hinzu kommt, dass Markenartikel für die Konsumenten bezüglich ihrer Funktionalitäten und des Kundennutzens häufig vergleichbar sind. Entsprechend wichtig ist daher die Schaffung von Kundenpräferenzen – insbesondere durch die Marke (vgl. Aaker, 1995; Vakratsas et al., 1999; Herremans et al., 2000).

2.1.2 Marken und ihre Bedeutung

Marken sind einer der wichtigsten Werte der Markenartikelhersteller (Keller, 1993). Sie helfen, Produkte über die eigentlichen Eigenschaften des Produktes hinaus von Wettbewerbern zu differenzieren und am Markt zu positionieren (Park et al., 1986). Weiterhin unterstützen Marken den Aufbau und die Aufrechterhaltung der Kundenbindung (Aaker, 1991; Kotler, 1997). Studien stellten fest, dass die Erfolgswahrscheinlichkeit von Neuprodukteinführungen von Konsumgütern größer ist, wenn diese mit einer bekannten, passenden und positiv belegten Marke versehen werden (Tauber, 1988; Buday, 1989). Eine solche Erweiterung wird auch als „Brand Extension“ (Nutzung einer bestehenden Marke für eine Kategorie, in der sie noch nicht verwendet wird.) bzw. als „Line Extension“ (Nutzung einer bestehenden Marke für eine Kategorie, in der sie bereits verwendet wird) bezeichnet (Tauber, 1981; Aaker et al., 1990; Broniarczyk et al., 1994).

Kategorien	Anzahl aktiver Marken	Marktanteil der 10 führenden Marken	Anzahl der Marken des oberen 95%-Marktanteils	Anzahl der Marken des unteren 5%-Marktanteils
Rasierklingen	18	99,8 %	5	13
Löslicher Kaffee	37	98,3 %	6	31
Salzgebäck	39	96,6 %	9	30
Frischedessert	90	94,5 %	10	79
Mayonnaise	276	92,6 %	16	260
Zahnbürsten	50	92,0 %	12	38
Röstkaffee	149	90,4 %	15	134
Waschmittel	74	83,6 %	17	57
Schokoladenriegel	98	79,8 %	20	78
Bier	568	76,3 %	48	525
Butter	230	67,1 %	64	166
Haarwaschmittel	160	66,5 %	27	133

Quelle: Ernst & Young (1999)

Tabelle 3: Markenkonzentration in relevanten Kategorien¹⁴

Ein Grund für die „Multiplizierung“ bestehender Marken sind die hohen Kosten, die für den Aufbau einer neuen Marke bzw. für die Pflege mehrerer Marken anfallen. Von Vorteil ist zudem die breit gefächerte Kommunikation der Marke in den Medien über die Vielzahl zugehöriger Produkte. Auf diesem Weg wird die Aufmerksamkeit des Kunden für die Marke erhöht (vgl. Nijssen, 1997; Hultink et al., 2000).¹⁵

¹⁴ Daten beziehen sich auf Frankreich.

¹⁵ Durch eine Brand Extension oder Line Extension kann eine positive Rückkopplung auf die Kernmarke erfolgen. So wurde durch die Line Extension der Biermarke *Beck's* mit der Geschmacksrichtung Lemon auch die Kernmarke *Beck's* aufgewertet (GWA, 2007).

Die Anzahl der Marken ist in verschiedenen Produktkategorien unterschiedlich – je nach Größe des Segments und der Marktkonzentration. Dabei können in einigen Bereichen bereits wenige Marken mehr als 90 % des Marktes ausmachen, wie es in *Tabelle 3* am Beispiel von Frankreich dargestellt ist (Ernst & Young, 1999).

2.1.3 Markenhersteller in der Wachstumsfalle

Für das Unternehmen *Nestlé* definierte der CEO Brabeck auf einer Konferenz 1998 vier zentrale strategische Ziele für das Unternehmen (Rogers, 2003). Neben der Kostenreduktion, der Verfügbarkeit im Regal und der Kommunikation bildete das Innovationsmanagement den vierten zentralen Punkt:

„The goal is to create innovative products and renovate existing lines. I want to see more proprietary technology applied when we design products. We need to overcome the ‘not invented here’ syndrome and use good ideas no matter where they come from.“ (Brabeck, 1998 nach Rogers, 2003)

Ein effektives und effizientes Innovationsmanagement hat für die Markenartikelhersteller eine große Bedeutung. Globale Hersteller wie *Nestlé* und *P&G* sind in den letzten Jahren stark gewachsen und heute in nahezu allen Ländern der Welt vertreten. Neben der Internationalisierung war der Zukauf bestehender Marken und der Zugewinn der damit verbundenen Umsätze eine der Hauptstrategien für die Erreichung der Wachstumsziele. Allein *Nestlé* verfügt heute über ca. 8.000 Marken mit über 10.000 verschiedenen Produkten in 130 Ländern (Nestlé, 2006, 2009a). Die Wachstumsmöglichkeiten durch die Globalisierung sind für diese bereits heute weltweit aktiven Unternehmen weitgehend abgeschlossen. Die Suche nach lohnenswerten Übernahmen und der Markteintritt in neue Länder gestalten sich zunehmend schwieriger. In den reifen Märkten der Industrieländer stagnieren die Umsätze der etablierten Kategorien und die Margen sind rückläufig. Unternehmensanteile und Marken werden im Sinne einer wertorientierten Unternehmensführung im Laufe von Portfoliobereinigungen verkauft.¹⁶ Lediglich in den unterentwickelten Märkten Asien-Pazifik, Lateinamerika und Osteuropa können noch hohe Wachstumsraten erreicht werden (vgl. Massey, 2006). Für global agierende Unternehmen ist es mittlerweile schwieriger geworden, ein nennenswertes Wachstum zu erreichen. Dabei liegt das jährliche Wachstum der meisten

¹⁶ „Die *Unilever*-Tiefkühlsparte hat [...] in den vergangenen Jahren kein Wachstum erzielen können, aber eine stabile Umsatzrendite von 12 % abgeworfen. Die *Unilever*-Zielmarke habe jedoch bei 15 % Umsatzrendite und einem jährlichen Umsatzwachstum von 5 % gelegen.“ (manager-magazin, 2006)

Märkte, in die Konsumgüter eingeführt werden, bei 5 % bis 10 %.¹⁷ Im Vergleich zu den Raten der Industriegütermärkte, die häufig bei über 10 % liegen, ist dies ein niedriges Niveau (Hultink et al., 2000). Mindestens die an den Börsen gehandelten Markenartikelhersteller stehen somit unter hohem Druck, ihren Shareholdern eine attraktive Perspektive zu bieten (vgl. Hultink et al., 2000).

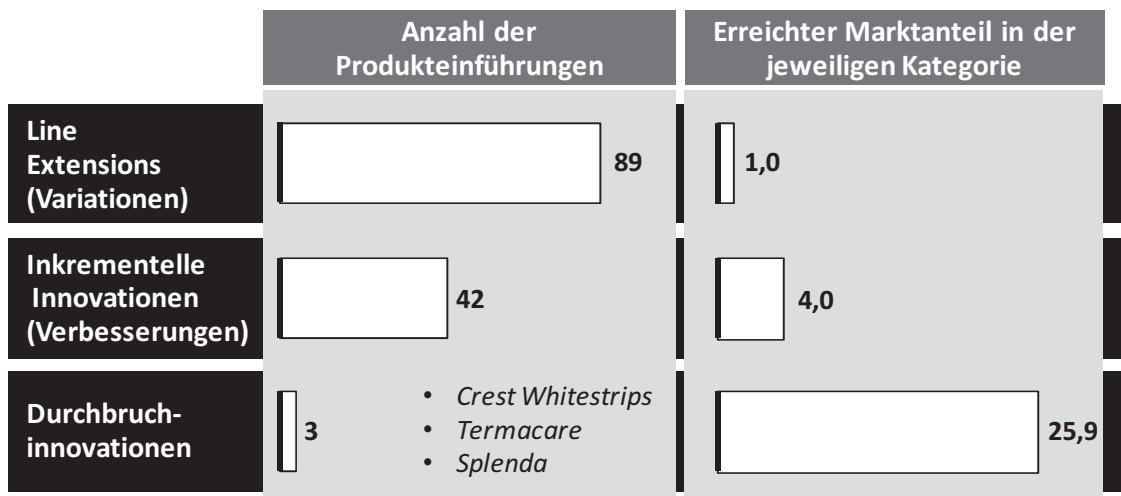
Unternehmenswachstum lässt sich in organisches und externes Wachstum trennen. Während externes Wachstum vor allem über M&A erreicht werden kann, stehen für eine Steigerung des organischen Wachstums verschiedene Möglichkeiten zur Verfügung, wie beispielsweise die Einführung neuer Produkte oder der Markteintritt in neue Regionen. Angestrebt wird ein organisches Wachstum von ca. 4 % bis 6 % pro Jahr (Huston et al., 2006). Diese Vorgabe würde für das Unternehmen *Nestlé* bei einem Umsatz von 100 Mrd. CHF ein organisches Wachstum von 5 Mrd. CHF pro Jahr bedeuten. Unter der Annahme eines gleichen Umsatzes pro Produkt würde *Nestlé* pro Jahr somit 500¹⁸ neue, erfolgreiche Produkteinführungen benötigen. Weiterhin müssen Produkte entwickelt werden, die die bestehenden erneuern oder ersetzen. Darüber hinaus ist zu beachten, dass nicht alle neu am Markt eingeführten Produkte erfolgreich sind. Insgesamt müssen also deutlich mehr Produkte entwickelt werden, um letztendlich eine ausreichende Zahl an erfolgreichen Produkten für die Zielerreichung am Markt präsent zu haben. Bei diesem hohen Bedarf stoßen die internen Innovationskapazitäten der Unternehmen an ihre Grenzen, die selbst im Rahmen einer sinnvollen Erhöhung des F&E-Budgets nicht überwindbar sein werden (Huston et al., 2006).

Die Markteinführung eines neuen Produktes, auch wenn dieses erfolgreich ist, hat nicht zwangsläufig eine Umsatz- oder eine Gewinnsteigerung zur Folge. Vorwiegend werden Line Extensions und Me-too-Produkte auf den Markt gebracht, die meist einen hohen Anteil der bestehenden Produkte substituieren (Mason et al., 1994). Dieser Anteil ist umso größer, je weniger das neue Produkt sich von den bestehenden differenziert. Je geringer also der Innovationsgrad eines Produktes, desto stärker wird es bereits bestehende Produkte verdrängen bzw. steht mit diesen im Wettbewerb. Wesentlich geringer ist der Effekt der sogenannten „Kannibalisierung“ bei der Einführung einer Kategorieerweiterung oder bei der Einführung einer neuen Marke (Ernst & Young, 1999). In der Mehrzahl der Kategorien werden stetig Verbesserungen benötigt, um sich

¹⁷ Dies gilt für die Märkte in den Industriestaaten, die als gesättigt und reif gelten. In den BRIC-Staaten werden dagegen Wachstumsraten von über 50 % pro Jahr erreicht (Marketing 2003).

¹⁸ Bei einem Umsatz von 100 Mrd. CHF mit 10.000 Produkten wurde ein durchschnittlicher Umsatz pro Produkt von 10 Mio. CHF erzielt.

kontinuierlich vom Wettbewerber erfolgreich differenzieren zu können (Ernst & Young, 1999; Hultink et al., 2000; McKinsey, 2006a).



Quelle: McKinsey (2006a)

Abbildung 8: Durchbruchinnovationen erreichen höhere Marktanteile¹⁹

Radikale Innovationen sind in der Regel besser zur Erreichung einer Umsatzsteigerung geeignet (McKinsey, 2006a). Gemäß einer Studie wurden von 261 neuen Produkten lediglich drei als radikal eingestuft. Diese wenigen Produkte erreichten aber einen Marktanteil von durchschnittlich 25,9 %. Die anderen Produkteinführungen lagen hingegen im Vergleich bei 1 % bzw. 4 %, wie Abbildung 8 verdeutlicht (McKinsey, 2006a).

Weitere bekannte Beispiele für erfolgreiche, hochgradige Innovationen sind:

- Die Kaffeekapselmarke *Nespresso* von *Nestlé* erreicht einen Umsatz von über 1 Mrd. CHF (Finanznachrichten, 2007).
- *Mars IceCream* erreichte ein Jahr nach der Markteinführung bereits den dritten Platz in seiner Kategorie (Mars, 2010).
- *Beck's Gold* erreichte ein Jahr nach der Markteinführung 6 % Marktanteil in seiner Kategorie (GWA, 2007).²⁰

¹⁹ Untersucht wurden 261 Neuprodukteinführungen zwischen 2000 und 2004 in 18 schnell wachsenden Kategorien (McKinsey, 2006a).

²⁰ *Beck's Gold* ist zwar in erster Linie eine Geschmacksvariation, parallel wurde jedoch eine neue Generation von Weißglasflaschen mit UV-Filter der Firma *Rexam Glas Germany* eingeführt (InBev, 2008). Das neue Produkt hat das bestehende Produkt *Beck's Pils* (Marktanteil 13%) nicht „kannibalisiert“, sondern eine völlig neue Verbrauchergruppe angesprochen, die einen milderen Geschmack bevorzugt (GWA, 2007).

Zwei weitere Argumente sprechen für eine stärkere Fokussierung auf hochgradige Innovationen: Werden sehr viele kleine inkrementelle Innovationen umgesetzt, steigt die Komplexität bei der Entwicklung, dem Produktmanagement und der Supply Chain. Dies führt zu steigenden Kosten pro Projekt und entsprechend sinkenden Margen (Gottfredson et al., 2005). Des Weiteren verfügen Marketing und die benötigten Vertriebskanäle nur über begrenzte Kapazitäten, um neue Produkte auf dem Markt zu lancieren. So ist u. a. die Wirkung der klassischen Medien bei Werbemaßnahmen stark gesunken. Grund hierfür ist das gestiegene Informationsangebot, welches die Konsumenten auf vielfältigen Kanälen erreicht (BCG, 2007). Eine Verschiebung der Ressourcen auf innovativere Produkte, die die bestehenden Produkte nicht „kannibalisieren“, hat für das Wachstum einen höheren und nachhaltigeren Effekt.

2.1.4 Konsument als Zielgruppe

Der Entscheidungs- und Kaufprozess bei Markenartikeln unterscheidet sich grundlegend von dem industrieller Güter. Bei industriellen Gütern wird eine rationale Entscheidung zugrunde gelegt. Der Kauf wird ausgelöst, wenn das neue Gut gegenüber dem alten wirtschaftlicher ist. Entsprechend wird eher nur dann ein neues Produkt auf den Markt gebracht, wenn dieses, neben der Differenzierung vom Wettbewerb, auch einen nachweisbaren Mehrwert für den Kunden gegenüber dem bestehenden Produkt bieten kann. Bei Markenartikeln hingegen spricht man von einem „Initialkauf“. Hier genügen oftmals kleine Differenzierungen der Produkte, die am Point of Sale vom Konsumenten wahrgenommen werden und wahlentscheidend sind. Bei Produkten, die sich nur geringfügig unterscheiden und bei denen der Grad der Markenbindung gering ist, genügen bereits werbewirkende Aussagen auf den Verpackungen, wie z. B. „20 % mehr Inhalt“ oder „neue Rezeptur“, um eine Priorisierung des Konsumenten stark zu beeinflussen (Marketing, 2003). Wie stark Konsumenten am Regal zu beeinflussen sind bzw. wie treu sie einer bestimmten Marke oder einem bestimmten Produkt sind, unterscheidet sich dabei je nach Kategorie, Marke und Kundengruppe.

Um die Wirksamkeit der Werbebotschaften weiter zu erhöhen und um die Produkte zielgerichteter positionieren zu können, findet eine immer differenziertere Ansprache der Zielgruppen statt. Damit wird dem Wunsch der Konsumenten nach einer stärkeren Individualisierung entsprochen (Marketing, 2003). Typische Beispiele hierfür sind der *Gillette-Venus*-Nassrasierer für Frauen (Kessel, 2008), *Coke Zero* für Männer (Ramerstorfer, 2007) oder der Versuch des Verkaufs von Sportschuhen der Firma *Nike* in der virtuellen Welt *Second Life* (Jánszky, 2007). Ebenfalls erfolgt eine Positionierung über den Preis in den Segmenten Economy, Standard und Premium. Der Trend in vielen

Kategorien ist derzeit die Etablierung eines Super-Premium-Segments, wie beim Toilettenpapier oder bei bestimmten Lebensmitteln wie Schokolade (Marketing, 2003). Die Konsumenten tendieren dabei je nach Typ, Verkaufssituation und Kategorie eher zu einem Economy-Artikel bis hin zu einem Super-Premium-Artikel (BCG, 2007).

2.1.5 Handel als Kunde und Wettbewerber

Nicht nur die jeweiligen Hersteller, sondern auch die Handelsunternehmen möchten ihre Wachstumsziele erreichen. Ein Hersteller hat in der Regel lediglich ein Interesse, bei einer Produkteinführung eigene Umsätze nicht zu „kannibalisieren“. Beim Handel sind die Konsequenzen einer Markteinführung weitreichender, denn das neue Produkt sollte sich auf das gesamte Warensortiment umsatzsteigernd auswirken. Me-too-Produkte und Line Extensions bieten dem Händler zwar auf der einen Seite die Möglichkeit, ein breiteres Angebot anzubieten und somit Kunden zu gewinnen. Auf der anderen Seite kompliziert sich jedoch seine Lieferkette und er muss weitere Regal- und Lagerflächen bereitstellen, ohne bei auftretenden Substitutionseffekten seinen Umsatz steigern zu können.

Der Handel agiert nicht nur als Kunde und Vertriebskanal, sondern auch als Wettbewerber. Zur Umsetzung seiner eigenen Wachstumsziele bevorzugt er neue, hochpreisige Produkte mit hohem Innovationsgrad von Markenartikelherstellern und nimmt für den unteren Preisbereich seine eigenen Handelsmarken in das Sortiment mit auf. Zunehmend decken Handelsmarken auch Kategorien im Super-Premium-Segment ab.

Eine Betrachtung des Marktanteils der Handelsmarken und der z. T. sehr konzentrierten Umsätze bei den großen Handelsketten verdeutlicht, dass beim Handel eine große Marktmacht liegt (vgl. Abbildung 9). Dies beeinflusst mögliche Einigungen bei konfligierenden Interessen, wie z. B. bei der Zuordnung der zur Verfügung stehenden Regalfläche und deren Lage im Verkaufsraum. Auch die Entscheidung, wann ein neues Produkt in ein Sortiment aufgenommen wird und wie lange es dort verbleiben darf, selbst wenn die Verkaufsziele zu Beginn nicht erreicht werden sollten, birgt Konfliktpotenzial. Gerade durch die Vielzahl von Me-too-Produkten dürfte der Handel immer stärker in der Lage sein, Markenhersteller gegenseitig auszuspielen, die Einkaufspreise zu drücken und bei Bedarf günstige Zulieferer für seine Handelsmarken zu gewinnen. Entsprechend nehmen die Handelsmarken den etablierten Markenartikelherstellern vermehrt Marktanteile ab (Ernst & Young, 1999; Marketing, 2003).

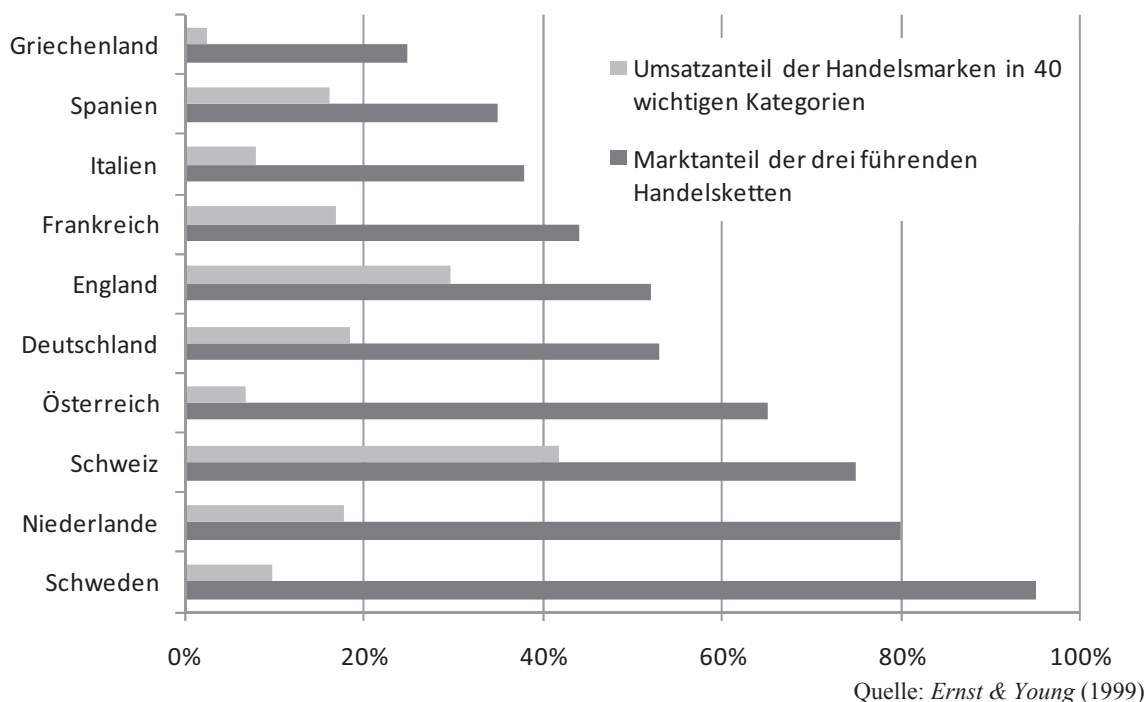


Abbildung 9: Machtstellung der Handelsketten

2.1.6 Lieferant als Partner und Wettbewerber

Verschiedene Faktoren haben in den letzten Jahren zu starken Veränderungen des organisatorischen Beschaffungsverhaltens geführt. Dies hat mehrere Ursachen (Sheth et al., 1997; Backhaus et al., 2007):

- Der Lieferant hat eine größere Bedeutung als Wertschöpfungspartner zur Erreichung komparativer Wettbewerbsvorteile erlangt. Mit ausgewählten Zulieferern werden entsprechend engere Partnerschaften eingegangen.
- Um Einkaufsvolumina zu vergrößern und Prozesse zu optimieren, ist die Beschaffung weitgehend zentralisiert worden. Damit einher ging auch eine Erweiterung bzw. Professionalisierung der Aufgaben, wie eine verbesserte Steuerung und Strategiebildung.
- Lieferanten werden im Kontext des „Total Quality Management“ (vgl. Cua et al., 2001) bzw. im Rahmen des „Reverse Marketing“ (vgl. Cannon et al., 2001) neu als unternehmensinterne Kunden wahrgenommen.
- Standardbestellprozesse laufen zunehmend völlig automatisiert ab, unterstützt durch die Verbreitung der EDV-Systeme und des E-Procurement.
- Durch die Fokussierung auf die Kernkompetenzen ist der Anteil fremdbezogener Wertschöpfung in vielen Branchen gestiegen.

Durch diese Entwicklungen nimmt die Beschaffung zunehmend eine aktivere und strategischere Rolle im Unternehmen ein. Die Relevanz des Lieferantenmanagements für den Unternehmenserfolg ist gestiegen.

Diese Bedeutung wird durch den hohen Anteil der Wertschöpfung, der durch die Lieferanten bei den Firmen abgedeckt wird, sichtbar. Die Wertschöpfungskette vom Rohstoff bis zum Hersteller kann mittels drei vorgelagerter Wertschöpfungsstufen dargestellt werden: Rohstofflieferant, Vorlieferant und Hauptlieferant. Wird die beim Hersteller erreichte Wertschöpfung als 100 % definiert, so entfallen gemäß einer Studie ohne Branchenfokus 45 % der Wertschöpfung auf die Rohstofflieferanten, 14 % auf den Vorlieferanten sowie 18 % auf den Hauptlieferanten. Beim Hersteller verbleiben demzufolge durchschnittlich 23 % der Wertschöpfung (Backhaus et al., 2004).

In der CPG-Branche haben sich einige Lieferanten auf die spezifischen Kundenanforderungen der Markenartikelhersteller eingestellt. Bei *BASF* gibt es Schlüsselabteilungen, die die internen Produktionslinien für bestimmte Industriebereiche nach außen gebündelt vertreten, u. a. für die Verpackungs- und die Kosmetikbranche. Diese Bereiche bieten für den jeweiligen Markt benötigtes technisches Wissen und Marktverständnis (vgl. Schwarzkopf, 2007; *BASF*, 2008). Beispielsweise führt der Lieferant *DSM* eigene Marktstudien durch, sichert Claims ab und bietet Markenartikelfirmen Exklusivitäten für bestimmte Produktsegmente und geografische Regionen an, wodurch die eigene Wertschöpfung vergrößert wird (vgl. *DSM*, 2007).

Um eigene Margen zu steigern und Geschäftsaktivitäten auszubauen, haben Lieferanten ein Interesse, ihr Konsumentenwissen und ihre Wertschöpfung zum Hersteller hin zu erweitern. Damit sind Lieferanten bei der Produktion der entwickelten Produkte weiterhin Partner. Jedoch im Rahmen der Produktentwicklung etablieren sich diese Lieferanten zunehmend als Wettbewerber, insbesondere bei der Sicherung von Patentrechten und Geschmacksmustern.

2.1.7 Wettbewerb und Markttrends

Eine Vielzahl der Kategorien wurde in den letzten Jahren von den Megatrends Komfort, Gesundheit und Wellness stark belebt. Weitere wichtige Trends sind Ökologie und Nachhaltigkeit, was beispielsweise an der Vielzahl neuer Fair-Trade-Produkte sichtbar wird (Marketing, 2003; Insights, 2005). Um entsprechend diesen Trends neue Produkte auf den Markt zu bringen, werden Rohstoffe und Kompetenzen benötigt, die bisher im entsprechenden Markt von keiner Firma oder nur von wenigen Firmen beherrscht wurden. Auch die Geschwindigkeit, mit denen Produkte zu diesen Trends eingeführt werden, ist gestiegen (vgl. Chesbrough, 2007). Durch die verkürzten Produktlebens-

zyklen bei einer Vielzahl der Kategorien entwickeln sich viele der einstigen Premium-Produkte rasch zu Standardprodukten. Der steigende Wettbewerbsdruck wird durch den wachsenden Marktanteil der Handelsmarken weiter verstärkt. Sinkende Margen haben die Bedeutung von Innovation und Renovation für das organische Wachstum gestärkt (vgl. Rogers, 2003; Chawla, 2006).

Die am Markt dominierenden Markenartikelhersteller sind bei der Einführung von neuen Innovationen gegenüber anderen Herstellern im Vorteil. So korreliert die Erfolgswahrscheinlichkeit eines neuen Produktes mit der Marktmacht der Unternehmen in den entsprechenden Kategorien. Laut einer Studie in Frankreich schafften es die zehn dominierenden Markenartikelhersteller, 46 % ihrer „wirklich neuen“ Produkte erfolgreich²¹ in den Markt einzuführen. Markteinführungen der nicht dominierenden Firmen waren hingegen nur zu 3 % erfolgreich. Ein vergleichbares Bild ergibt sich auch bei den Line Extensions sowie bei den Me-too-Produkten (Ernst & Young, 1999).

Bei der Entwicklung arbeiten die führenden Hersteller verschiedener Kategorien und Produktsegmente zunehmend zusammen und nutzen so in Kooperationen das Innovationspotenzial, welches sich aus der Konvergenz der jeweiligen Wissensgebiete ergibt. Beispiele sind hier die Firmen *Nestlé* und *L'Oréal* zur Entwicklung der Marke *innéov* (Nestlé, 2007a) oder die Kooperation von *Nivea* und *Philips* bei der Entwicklung eines Rasierers mit integriertem Lotionspender (Beiersdorf, 2007b). Auch verkauft die Firma *Kraft Foods* ihren *Philadelphia*-Frischkäse an die Firma *Iglo* für Tiefkühlkostprodukte²², auf denen dann mit beiden Markennamen geworben wird (Foods, 2007). Entsprechend sind nicht alle Markenartikelhersteller zwangsläufig Wettbewerber, sondern können auch als Partner auftreten, ggf. sogar beides sein – je nach Produktkategorie.

2.2 Herausforderungen bei der Neuproduktentwicklung

Im Vorfeld ist deutlich geworden, dass Markenartikelhersteller neue Produkte mit einer größeren Innovationshöhe benötigen. Wenn hierzu das F&E-Budget nicht wesentlich erhöht werden kann, ohne dabei an dieser Stelle die Wirksamkeit einer solchen Erhöhung zu diskutieren, stellt sich die Frage, welche Ansätze zur Lösung dieser Problemstellung bestehen. Im Folgenden werden verschiedene Ansätze beschrieben.

²¹ Als „Erfolg“ wurden die Markteinführungen bezeichnet, die mindestens 50 % des erwarteten Umsatzes nach dem ersten Jahr erreichten (Ernst & Young, 1999).

²² Ein solches Vorgehen wird auch als „Brand Referencing“ bezeichnet (Foods, 2007).

2.2.1 Ausbruch aus bestehenden Suchfeldern

„*Functional thinking keeps people from seeing business solutions.*“
(Brabeck, 1998 nach Rogers, 2003)

Firmen im Bereich kurzlebiger Konsumgüter sind in ihrem Markt und in ihrer Wertschöpfungskette häufig fest integriert. Geschäftsmodelle sind etabliert und Geschäftsprozesse optimiert. Investitionen in Anlagen und Kompetenzen wurden getätigt und zu Lieferanten sowie zum Handel bestehen enge Bindungen. Über bestehende Produkte und deren Kategorien liegen umfangreiche Marktdaten vor, auf deren Grundlage Verkaufsprojektionen und Wirtschaftlichkeitsberechnungen mit hoher Genauigkeit durchgeführt werden können (McKinsey, 2006a).

Firmen, die aus diesem festen Rahmen ausbrechen und ihre Marken als sogenannte „Plattformmarken“ über Kategorien ausweiten, können deutlichen Wertzuwachs erreichen. Ebenfalls kann es sinnvoll sein, neben einem ausgeprägten Market Pull auch Technology-Push-Ansätze zu verfolgen. Neue Technologien und die Konvergenz zu bestehenden Kompetenzen bieten Chancen, neue Produktkategorien zu identifizieren und sich aus den eingeschränkten Innovationsmöglichkeiten der bestehenden, ausgereiften Technologien zu befreien (Ahuja et al., 2001).

An zwei Beispielen soll beschrieben werden, wie solch ein Ausbruch aus den bestehenden Suchfeldern gelungen ist:

P&G hatte sich jahrelang bei der Entwicklung von Windeln auf das Attribut „Trockenheit“ fixiert. Kundengruppen bzw. die Arten von Windeln wurden entsprechend nach dem Gewicht der Kleinkinder differenziert. Durch eine vertiefte Marktforschung wurde festgestellt, dass die Anforderungen an Windeln vielmehr durch die Entwicklungsstufe und die damit verbundenen Bewegungsabläufe definiert sind. Entsprechend brachte *P&G* eine neue Produktreihe mit dem Namen *Baby Stages* auf den Markt. Parallel dazu wurden unter der gleichen Marke ergänzende Produkte wie Wischtücher und Körperpflegeprodukte für Kleinkinder eingeführt. Mit dieser neuen Produktreihe konnte der Marktanteil innerhalb von vier Jahren um 25 % gesteigert werden (McKinsey, 2006a).

Masterfoods suchte Mitte der 80er-Jahre nach einem neuen, saugfähigen Rohstoff für Katzenstreu. Dabei stieß die Firma auf ein speziell verarbeitetes Tonmaterial, welches zwar hohe Mengen an Flüssigkeit speichern konnte, diese jedoch auch wieder abgab. Für die Verwendung als Katzenstreu war dieses Material durch diese mangelnde Binfunktion ungeeignet. Die bestehenden

Proben wurden als Abfall auf einer Halde auf dem Firmengelände gelagert. Auf diesem entdeckten die Mitarbeiter bald ein ausgeprägtes Pflanzenwachstum. In Zusammenarbeit mit dem *Botanischen Institut Aachen* und der *Forschungsanstalt Geisenheim* wurde auf Basis dieser Entdeckung ein neues Produkt zur Pflanzenpflege entwickelt. Seit 1990 wird das Produkt unter der Marke *Seramis* von einer neu gegründeten Geschäftseinheit produziert und vermarktet (Seramis, 2005).

Um solche Durchbrüche zu erreichen, wird ein Out-of-the-Box-Denken benötigt, welches die Identifikation neuer Ansätze für Innovationen unterstützt. Die bestehenden stark ausgeprägten Strukturen der Markenartikelhersteller nach Regionen, Geschäftseinheiten, Marken, Kategorien und Kunden sind hierfür jedoch eher hinderlich (McKinsey, 2006a). Ein Ansatz, um ein solches Denken zu fördern, sind spezielle Teams mit eigenen Ressourcen, Verantwortlichkeiten und dem Ziel, Innovationen zu ergründen. Diese Teams führen das Wissen über Kunden, Technologien und Industrien systematisch zusammen, um unkonventionelle Ideen zu identifizieren und zu konkreten Produktkonzepten weiterzuentwickeln (vgl. Tidd, 1995; Leifer et al., 2001). Ein solcher Ansatz birgt insbesondere das Potenzial, den Anteil radikaler Innovationen zu steigern (vgl. Utterback, 1994; Herstatt et al., 2006; Gassmann et al., 2010).

2.2.2 Identifizierung von Kundenbedürfnissen mit neuen Methoden

Zur Generierung von Marktwissen über Kundenbedürfnisse sind verschiedene Methoden und Prozesse etabliert, die bei allen führenden Unternehmen und Dienstleistern Anwendung finden (McKinsey, 2006a). Entsprechend liegen allen diesen Unternehmen vergleichbare Informationen vor, auf denen sie ihre Entscheidungen fällen und Entwicklungsprojekte aufbauen. Eine hohe Relevanz als Werkzeug haben z. B. die sogenannten „Fokusgruppen“. Diese Methode gilt in der Branche als aussagekräftig, schnell und kostengünstig (McKinsey, 2006a). Da die Markenhersteller vergleichbare Kundengruppen ansprechen und die Methode weitgehend standardisiert ist, erhalten die Hersteller aus der Datenerhebung vergleichbare Informationen. Neben der hohen Vergleichbarkeit der Ergebnisse sind mit dem Einsatz vieler dieser Werkzeuge auch Gefahren verbunden, welche in der wissenschaftlichen Literatur zur Kundenintegration bereits diskutiert wurden (vgl. Lender, 1991; Kärkkäinen et al., 2002). Denn zum einen können Kunden oft nur über das Auskunft geben, was sie bereits kennen, zum anderen können sie oft keine Bedürfnisse artikulieren, die sie selbst noch nicht entdeckt haben (vgl. Brockhoff, 1988; Leonard et al., 1997). Neue Techno-

logien bzw. damit verbundene radikale Produkteigenschaften können daher in der Regel weder von diesen Gruppen beschrieben noch bewertet werden. Markttests, die versuchen, dieses Phänomen zu umgehen, z. B. simulierte Testmärkte, zeigen diesbezüglich ebenfalls Schwächen. So können trotz erfolgreicher Tests die Produkte später am Markt erfolglos sein oder umgekehrt (vgl. Deszca et al., 1999; McKinsey, 2006b).

Traditionell genutzte Methoden zur Marktforschung schaffen es, sowohl das bestehende Wissen von Kunden als auch deren Bedürfnisse zu beschreiben. Sie sind jedoch nicht geeignet, um unbewusste, latente Bedürfnisse des Kunden zu erheben. Für radikale Innovationen und neue Kategorien fehlen den Unternehmen meist die Daten, um Bedürfnisse zu evaluieren und um Marktgröße und Preise bestimmen zu können (vgl. Lender, 1991).

In der Fachliteratur werden verschiedene Ansätze diskutiert, um neuartige Kundenbedürfnisse zu identifizieren. Beschrieben werden beispielsweise Methoden zur Beobachtung von Kunden in ihrer vertrauten Umgebung, oft als „Shadowing“ oder „Empathic Design“ (Leonard et al., 1997) bezeichnet, oder es werden spezielle Kundengruppen, wie Lead User (Hippel, 1986), eingebunden (Herstatt et al., 1992; Lüthje, 2004). Zudem werden Computersimulationen und Prototypen genutzt, um frühzeitig Kundenfeedbacks für Design und Entscheidungen zu gewinnen (Deszca et al., 1999).

2.2.3 Nutzung externer Quellen für Innovationen

Eine Vielzahl der großen Unternehmen inklusive der führenden Markenhersteller vertraut vollständig auf die Fähigkeiten ihrer eigenen Entwicklungsabteilungen. Ausgestattet mit umfangreichen F&E-Ressourcen, gingen sie davon aus, dass außerhalb des Unternehmens nichts erfunden werden kann, was nicht auch intern hätte erfunden werden können (vgl. Dodgson et al., 2006).

Mit dem Aufkommen der Diskussion um den Begriff „Open Innovation“ und der zunehmenden Durchsetzung eines „offenen Innovationsparadigmas“ (Chesbrough, 2003c) sind sich die Firmen heute bewusster, dass sie intern nicht mehr über alle Kompetenzen verfügen und folglich nicht mehr allein die besten Ideen generieren können. Eine solche Erkenntnis stützt auch eine Patentanalyse in der Consumer-Packaged-Goods-Industrie. So stammt der größte Anteil der von 2000 bis 2005 eingereichten Patente von kleineren Firmen und nicht von den großen Firmen, obwohl diese in Summe den größten Umsatzanteil haben (McKinsey, 2006a).

Die Relevanz externer Kompetenzen wurde durch das Aufkommen von funktionserweiterten Lebensmitteln, dem sogenannten „Functional Food“, deutlich. Zur Deckung der neu benötigten Kompetenzen haben insbesondere die großen Lebensmittelkonzerne Akquisitionen durchgeführt und sind Allianzen eingegangen (vgl. Mark-Herbert, 2004). Eine Vielzahl dieser Aktivitäten hat sich jedoch als nicht nachhaltig erwiesen. Heute konzentrieren sich die Hersteller eher wieder auf ihre Kernkompetenzen, insbesondere auf die Vermarktung. Die Entwicklung der benötigten Wirk- und Effektstoffe wird heute überwiegend mit externen Partnern aus der Feinchemie durchgeführt (Sadler, 2005).

Viele Ideen für neue Produkte werden also außerhalb des Unternehmens identifiziert, entwickelt und patentiert. Durch einen besseren Zugang zu diesem externen Wissen kann also die Innovativität der Markenartikelhersteller gestärkt und die Möglichkeit zu radikalen Innovationen erhöht werden (vgl. Tidd, 1995; Chesbrough, 2003a, 2007).

P&G kam im Jahr 2000 zu der Erkenntnis, dass Ideen, die außerhalb der eigenen Unternehmensgrenzen generiert werden, stärker durch das eigene Unternehmen genutzt werden sollten. Seit Jahrzehnten war das Unternehmen sehr erfolgreich bei der Entwicklung neuer Produkte mit einem stark geschlossenen Innovationsmodell. Erfolgreiche Produkte wie *Crest* (die erste Zahncreme mit Fluorid) sowie *Pampers* (die erste erfolgreiche Einwegwindel, welche die Stoffwindel ablöste) sind in dieser Zeit aus internen identifizierten Ideen entstanden. Das mittlerweile stark gewachsene Unternehmen benötigt nun jährlich eine große Anzahl neuer, innovativer Produkte, um weiterhin seine Wachstumsziele zu erreichen. Hierfür wurde das F&E-Budget innerhalb von vier Jahren (von 1996 bis 2000) um 500 Mio. \$ auf knapp 1,9 Mrd. \$ aufgestockt (bei einem Umsatz von 40 Mrd. \$). Der Erfolg blieb jedoch aus, die Aktie verlor um 50 % (Chawla, 2006). Der neu eingesetzte CEO Alan Lafley überarbeitete das Innovationsmodell von *P&G* und nannte es fortan „Connect and Develop“ (C&D). Ziel dieses neuen Ansatzes war es, 50 % der neuen Innovationen von außerhalb zu gewinnen. Auf diese Weise sollen neue Produkte schneller und kostengünstiger entwickelt werden (Chawla, 2006).

„We’re probably as good as the next guy at inventing. But we are not absolutely and positively better than everybody else inventing. There are a lot of good inventors out there.“ (Alan Lafley, in Chawla, 2006)

2006 waren an 35 % der neu entwickelten Produkte externe Quellen maßgeblich beteiligt, verglichen mit 15 % im Jahr 2000. Das F&E-Budget blieb mit 1,9

Mrd. \$ konstant, wobei der Umsatz auf 56,7 Mrd. \$ stieg (vgl. Sakkab, 2002; Chawla, 2006; Huston et al., 2006).

Gegenüber dem bei *P&G* eingeführten Connect & Develop-Modell bestehen seitens Experten und F&E-Mitarbeitern auch Bedenken. Zu nennen sind hier zum einen das Not-invented-here-Syndrom sowie zum anderen die Ängste der F&E-Mitarbeiter bezüglich eines Outsourcings der F&E und der damit verbundenen Verluste von Jobs und Kompetenzen. Dennoch zeigt sich an diesem Beispiel sehr gut, welche Relevanz die Nutzung von externen Quellen und Ressourcen für die Leistungsfähigkeit eines F&E-Bereichs eines Markenartikelherstellers haben kann. So verfügen die Top-15-Lieferanten von *P&G* über 50.000 F&E-Mitarbeiter (Huston et al., 2006). Zusätzlich zu den Lieferanten wird das Netzwerk durch Universitäten und öffentliche sowie private Forschungseinrichtungen, Erfinder, Wettbewerber und Nichtregierungsorganisationen ergänzt. Ebenfalls werden öffentliche Plattformen im Internet wie *NineSigma*, *InnoCentive*, *YourEncore*, *Yet2.com* genutzt, um externe Lösungen zu suchen und zu identifizieren (vgl. Huston et al., 2006). Um auch eine lokale Nähe zu den für die Branche wichtigen Ideengebern zu schaffen, werden in relevanten Regionen sogenannte „Horchposten“ eingerichtet (vgl. Gassmann et al., 2004b; Huston et al., 2006). Dies können z. B. kleine F&E-Ableger eines sonst eher in Europa tätigen Unternehmens in Amerika oder Asien sein.

Durch die Öffnung des Innovationsprozesses nach außen ergeben sich neue Chancen zur Optimierung der Innovationsleistung. Lieferanten können hierbei mögliche Partner sein.

2.2.4 Reduzierung der Time to Market

Verschiedene Studien betonen die Bedeutung einer kurzen Time to Market – sowohl für Industriegüter als auch für Consumer Goods (Kerin et al., 1996; Robinson et al., 2002). Je früher dabei der Markteintritt erfolgt, im Vergleich zu den späteren Produkteinführungen der Wettbewerber, umso größer ist der Marktanteil, wie Tabelle 4 verdeutlicht. Insbesondere beim Aufbau von neuen Kategorien wird das erste Produkt am Markt die Erwartungen und Wahrnehmung der Kunden für diese Kategorie stark prägen. Entsprechend entstehen Marktbarrieren für nachfolgende Produkte (Lambkin, 1988; Ernst & Young, 1999).

Die Aussage, dass der Erste am Markt langfristig auch der Erfolgreichste sein wird, ist in der Literatur umstritten (Lambkin, 1988; Lambert et al., 1999; Boulding et al., 2003). Wichtige Einflusskriterien sind hierbei die Stärke der Marke und wie gut das Unter-

nehmen bereits im Markt positioniert ist. So sind Hersteller, die bereits über eine breite Produktlinie verfügen, erfolgreicher bei der Einführung eines neuen Produktes als Firmen mit einem fokussierten Produktportfolio (Lambkin, 1988). Ebenfalls existieren Beispiele, in denen die Positionen eines frühen oder gar späten Nachahmers erfolgreicher waren, weil diese auf Lerneffekte aufbauen konnten und bereits einen vorbereiteten Markt vorfanden (Boulding et al., 2003). Dies spielt vor allem bei radikalen Innovationen eine wichtige Rolle, die ein spezifisches Anwenderwissen vom Konsumenten verlangen, welches ggf. zunächst aufgebaut werden muss (vgl. Lettl, 2004). Bei der Wahl, ob der Hersteller als Erster ein neues Produkt auf den Markt bringen möchte, sind also verschiedene Aspekte zu berücksichtigen.

Marktanteil der Marken nach der jeweiligen Eintrittsposition				
	1. Markteintritt	2. Markteintritt	3. Markteintritt	4. Markteintritt
1. Marke	100%	61%	49%	39%
2. Marke		39%	29%	25%
3. Marke			2%	19%
4. Marke				17%

Quelle: Ernst & Young (1999)

Tabelle 4: Bedeutung der Markteintrittsposition

Um überhaupt die Option zu erreichen, mit einer Innovation als Erster im Markt aufzutreten, sind zwei Dinge essenziell: Initial bringt es einen Zeitvorteil, Ideen frühzeitig zu identifizieren. Im Anschluss ist es wesentlich, Ideen schnell zu einem Produkt umzusetzen. Neben den internen Ansätzen zur Ideengenerierung, Projektinitiierung und des Projektmanagements kann eine gute Einbindung von Lieferanten den entscheidenden Vorteil bringen. Zum einen können Lieferanten bereits über bestehende Lösungen verfügen oder zusätzliche Ressourcen anbieten, sodass ein Entwicklungsprojekt stark verkürzt werden kann. Weiterhin können Lieferanten dem Hersteller frühzeitig neue Trends und eigene neue Ideen antragen, bevor beispielsweise der Wettbewerb Zugriff erhält.

2.2.5 Auswahl der richtigen Ideen

Eine Aussage vieler Unternehmen ist, dass sie über genügend Ideen verfügen. Sie können jedoch nicht alle Ansätze gleichzeitig umsetzen, sondern müssen sich auf die erfolgversprechendsten Ideen konzentrieren. Die damit verbundene Ressourcenallokation ist allerdings schwierig. So werden in 75 % der Unternehmen mehr Ideen verfolgt, als ausreichende Ressourcen für eine optimale Umsetzung zur Verfügung stehen. Dabei werden überwiegend inkrementelle Innovationen mit geringem Risiko verfolgt (Day, 2006; McKinsey, 2006b).

Die Verfolgung von vielen inkrementellen Entwicklungen kann gerade in schnell wachsenden Subkategorien eine erfolgreiche Strategie sein, um Nischen möglichst schnell zu besetzen. Allerdings dominieren bei vielen Firmen die inkrementellen Innovationen das gesamte Entwicklungsportfolio. Auf diese Weise lässt sich zwar kurz- und mittelfristig ein konstantes Wertwachstum erreichen. Langfristig jedoch werden auch radikale Innovationen benötigt (McKinsey, 2006).

Hierzu müssen jedoch meist verschiedene Widerstände im Unternehmen reduziert werden. Ein typisches Hemmnis bei der Auswahl der richtigen Projekte ist das Aufeinandertreffen einer geringen Risikoakzeptanz von Entscheidungsträgern mit etablierten Bewertungstools, wie z. B. die Berechnung des Return on Invest. Häufig stehen bei der Projektauswahl den sehr detaillierten und zuverlässigen Daten für bereits etablierte Kategorien noch sehr unsichere Prognosen zu radikalen Innovationen gegenüber (vgl. Lynn et al., 1996).

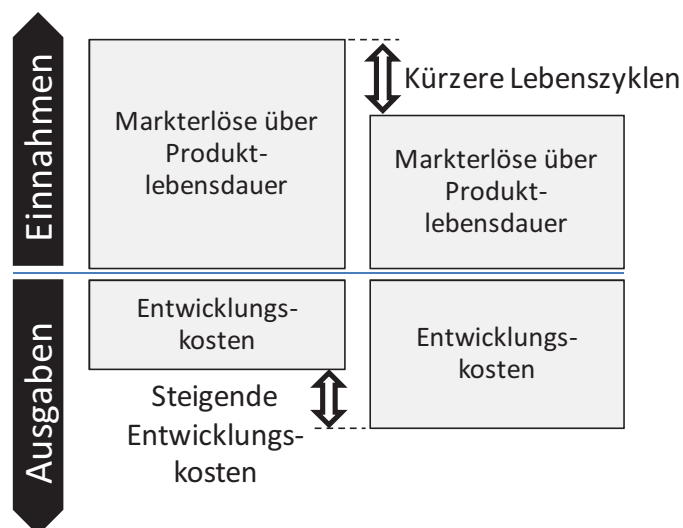
Auch die Umsetzung des Entwicklungsprojektes gestaltet sich für radikale Innovationen schwieriger. So können inkrementelle Innovationsprozesse sehr gut strukturiert werden und im Rahmen eines Stage-Gate-Prozesses (Cooper, 2001) mit Unterstützung etablierter Marktforschungsmethoden und Konsumententests entwickelt werden. Bei radikalen Innovationen hingegen werden iterative Entwicklungsprozesse benötigt, die ein schrittweises Lernen und Bewerten ermöglichen (vgl. Lynn et al., 1996; O'Connor, 1998; Veryzer Jr., 1998). Zur Beschreibung und Bewertung der Projektmeilensteine werden andere Verfahren benötigt, die hohe Unsicherheiten und mögliche Chancen besser berücksichtigen (vgl. Ali, 1994; Rice et al., 1998; McGrath et al., 2000). So können frühe Demonstratoren von Produktkonzepten genutzt werden, um einen ersten Dialog mit Kunden zu führen (vgl. Urban et al., 1996; Deszca et al., 1999; Noori et al., 1999). Gerade bei großen und erfolgreichen Markenartikelherstellern kann die Umsetzungsfähigkeit von radikalen Innovationen geringer sein, da sie Projekte bevorzugen, die sie in ihren etablierten Strukturen, Prozessen und Methoden abbilden können. Kleinere Unternehmen können diesbezüglich oft flexibler agieren (vgl. McDermott, 1999; Leifer et al., 2001; Chesbrough, 2003d; Huston et al., 2006).

Für die richtige Auswahl von Ideen wird weiterhin eine Unternehmenskultur benötigt, die unternehmerisches Handeln unterstützt. Oftmals sind die betrachteten Entscheidungszeiträume zu kurz (vgl. McDermott, 1999; Chandy et al., 2000; Ahuja et al., 2001). Beispielsweise müssen sich Produktmanager häufig innerhalb von zwei Jahren für eine höhere Position bewähren (McKinsey, 2006a). Risikoreiche Projekte, bei denen der ROI erst nach einem längeren Zeitraum erreicht wird, bleiben entsprechend bei der Auswahl oftmals unberücksichtigt (vgl. Day, 2006).

Neben kulturellen Faktoren sollten für radikale als auch für inkrementelle Innovationsarten jeweils geeignete Identifizierungs-, Entscheidungs- und Umsetzungsprozesse ins Unternehmen implementiert werden (vgl. Song et al., 1998; Tritle et al., 2000). Externe Partner wie Lieferanten können in allen drei Prozessen eine unterstützende Rolle einnehmen. Dabei ist zu erwarten, dass die konkrete Auswahl und der Grad der Einbindung von Lieferanten von der Höhe des angestrebten Innovationsgrades abhängen.

2.3 Praxisrelevanz der Arbeit

Bei Markenartikelherstellern besteht Handlungsbedarf bei der Optimierung der Produktentwicklung, um dem zunehmenden Wettbewerbsdruck von Lieferanten, Wettbewerbern und Handelsketten zu begegnen. Zwar scheint kein Mangel an Ideen zu bestehen, doch wird eine höhere Qualität (im Sinne eines Umsatzpotenzials) benötigt. Eine wesentliche Steigerung der Qualität wird jedoch durch die Fokussierung auf Innovationsimpulse der Konsumenten sowie durch die Verfolgung von eher kurzfristigen, inkrementellen Innovationen nicht erreicht. Die Margen sinken durch den steigenden Wettbewerbsdruck und durch kürzere Produktlebenszyklen. Die Aufholjagd zur Sicherung von Marktanteilen mittels kurzfristigerer inkrementeller Innovationen schließt den Kreislauf, in dem sich viele der Firmen befinden (Abbildung 10).



Quelle: Chesbrough (2007)

Abbildung 10: Innovationsmanagement unter Druck

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass sowohl die Höhe des Innovationsgrades als auch die Anzahl der guten Ideen gesteigert werden muss, um gesetzte Wachstumsziele zu erreichen – und dies in vielen Fällen mit einem stagnierenden oder gar sinkenden F&E-Budget.

Neben den beschriebenen kulturellen und methodischen Ansätzen liegt ein zentraler Ansatzpunkt zur Lösung in der verstärkten Nutzung externer Innovationsquellen. Genau an dieser Stelle setzt die Forschungsfrage – mit Fokus auf Lieferanten und ihrer Rolle in der frühen Innovationsphase – dieser Arbeit an: Wie können Markenartikelhersteller Lieferanten zur Gewinnung neuer Produktideen anregen?

3 Kontext der Anregung von Lieferanten

Zum Aufbau des Bezugsrahmens für die Erhebung, Beschreibung und Analyse der Fallstudien wird in dieser Arbeit Literatur über Lieferantenkooperationen in der F&E, über Ideen- und Lösungsfindung in der frühen Innovationsphase sowie über Kommunikation berücksichtigt. Zudem wurde bereits in Kapitel 2 das Umfeld der Markenartikelhersteller dargestellt.

Da sich die verschiedenen Inhalte der jeweiligen Forschungsrichtungen ergänzen bzw. überlappen, wurde die Strukturierung der Literatur so gewählt, dass sich sinnvolle Themencluster ergeben und inhaltliche Wiederholungen vermieden werden. Diese Themencluster werden im Folgenden als „Ebenen“ bezeichnet.

- Die Ebene der Eigenschaften beinhaltet die Merkmale des Unternehmens und des Produktsegments. Diese Kriterien werden benötigt, um jeweilige Einflussgrößen auf die Anregung der Lieferanten zu analysieren.
- Die Ebene der Fähigkeiten des Herstellers beinhaltet Elemente bezüglich Zielen, Organisation, Prozess und Methoden, die für die Anregung von Lieferanten relevant sind.
- Die Problem- und Lösungsebene beinhaltet Elemente zur Beschreibung des Problems, des Lösungsmechanismus und des Ergebnisses. Diese Hinweise werden benötigt, um die Problemlösung bei der Anregung von Lieferanten zu analysieren.
- Die Kommunikationsebene beschreibt die Ausprägungen der Kommunikation. Diese Elemente werden benötigt, um die zugrunde liegende Kommunikation, die zur Anregung der Lieferanten führt, zu analysieren.
- Die Kooperationsebene beschreibt die Evaluierung des Lieferanten sowie die Auswahl der Art der Zusammenarbeit. Diese Elemente werden benötigt, um die Art des Partners und der Zusammenarbeit für die Anregung von Lieferanten zu analysieren.

3.1 Ebene der Eigenschaften und Fähigkeiten

Bei der Erhebung der Fallstudien wurden unterschiedliche Vorgehensweisen zur Anregung von Lieferanten identifiziert. Zentrale Annahme der Analyse dieser Fallstudien ist, dass ein unmittelbarer Zusammenhang zwischen der identifizierten Vorgehensweise und der jeweiligen Situation besteht (Kieser 2002, S. 169 ff.). Entsprechend müssen für die Analyse nicht nur Daten zur Beschreibung der Anregung von Lieferanten, sondern auch Kontextfaktoren erhoben werden. Wichtige Kontextfaktoren bilden die generellen Merkmale und Fähigkeiten des Herstellers sowie die Merkmale der Produkte.

3.1.1 Eigenschaften und Fähigkeiten des Herstellers

Zur Beschreibung der Eigenschaften und Fähigkeiten des Herstellers im Rahmen der Anregung von Lieferanten bieten sich verschiedene Theorien und Konstrukte an. Relevant erscheinen an dieser Stelle die Dynamic Capabilities (Teece et al., 1997), das soziale Kapital (Bourdieu, 1983) sowie die Absorptive Capacity (Cohen et al., 1990). Weiterführend existieren einzelne Studien, die sich spezifischen Fähigkeiten zur Durchführung von Kooperationen widmen (Anand et al., 2000; Kale et al., 2002; Draulans et al., 2003). Im Rahmen des iterativen Forschungsvorgehens erwiesen sich insbesondere die Dynamic Capabilities als geeignet, um einen Ansatz für die Strukturierung bezüglich der Eigenschaften und Fähigkeiten des Herstellers zu geben, da diese Theorie ein umfassendes Verständnis der Fähigkeiten nutzt und das Ziel hat, diese im Sinne eines Managements für ein Unternehmen nutzbar zu machen.

Die Theorie der Dynamic Capabilities, wie Teece, Pisano et al. (1997) sie beschreiben, stellt einen Zusammenhang zwischen der Schaffung unternehmerischer Werte in Märkten mit schnellem technologischem Wandel und den in einer Firma etablierten organisatorischen Prozessen her. Der langfristige Erfolg eines Unternehmens basiert gemäß der Theorie auf den Fähigkeiten, sich selbst zu erneuern und andere zu imitieren. Die Theorie berücksichtigt den gesamten Erneuerungsprozess, u. a. auch den Innovationsprozess von der Entdeckung, der Kreation bis hin zur Kommerzialisierung neuer Produkte.

Nach Teece, Pisano et al. (1997) lassen sich drei Dimensionen definieren: Prozess, Position und Pfad. In den organisatorischen Prozessen liegt zwar die Essenz der Kompetenzen und Fähigkeiten. Aber Inhalt und Möglichkeiten dieser Prozesse, um einen Wettbewerbsvorteil zu entwickeln, sind stark abhängig von der Position des Unternehmens und dem evolutionären Pfad, der zu dieser Position führte.

Geht man davon aus, dass zur Anregung von Lieferanten bestimmte Fähigkeiten und Abläufe benötigt werden, so lässt sich in Anlehnung an die Dynamic Capabilities vermuten, dass auch in diesem Zusammenhang eine Position und ein Pfad von Bedeutung sein können. Die Merkmale von Prozess, Position und Pfad lassen sich durch ein Unternehmen nur im Rahmen eines unterschiedlichen Zeithorizontes verändern – bzw. hinsichtlich des Pfades gar nicht. Für die Kategorisierung hat es sich im Laufe der Analyse als Vorteil erweisen, nicht die direkte Struktur der Dynamic Capabilities zu verwenden, sondern die nach dem benötigten Zeithorizont für eine Veränderung.

Merkmale, die nur langfristig veränderbar bzw. oftmals verbunden mit einer völligen Neuausrichtung des Unternehmens sind, entstammen überwiegend dem Pfad und der Position eines Unternehmens im Sinne der Dynamic Capabilities. Entsprechende Merkmale werden nachfolgend als Ebene der Eigenschaften des Herstellers zusammengefasst. Beispiele hierzu, wie sie bereits in Kapitel 2 erarbeitet worden sind, sind Wettbewerbssituation, Grad der Globalisierung, Größe und Struktur der F&E, Tiefe der Wertschöpfung und Partnerbedarf, Umsatz und Attraktivität sowie Positionierung der Marken.

Merkmale, die kurzfristig bzw. mittelfristig veränderbar sind, entstammen dem Prozess sowie zu Teilen der Position im Sinne der Dynamic Capabilities. Entsprechende Merkmale werden nachfolgend als Ebene der Fähigkeiten des Herstellers zusammengefasst. Die Fähigkeiten beinhalten spezielle Organisationseinheiten und die Nutzung von spezifischen Methoden. Auch definierte Ziele, die unmittelbar mit diesen Prozessen, Organisationen und Methoden erreicht werden sollen, werden hierzu gezählt.

3.1.2 Eigenschaften der Produkte

Neben den Merkmalen des Herstellers zeigt auch das Produktsegment Merkmale auf, die einen Einfluss auf die Anregung von Lieferanten haben werden. Je nach Produktsegment sind unterschiedliche Ausprägungen der Anregung zu erwarten. Differenziert werden kann das Segment zum einen durch seine Bezeichnung, also u. a., ob es ein Nahrungsmittel, ein Haushaltspflegeprodukt oder ein Körperpflegeprodukt ist. Ein weiteres wichtiges Merkmal ist die Produktarchitektur (vgl. Göpfert et al., 2000). So hat die Produktarchitektur Auswirkungen u. a. auf die Entwicklung als auch auf den Einkauf (vgl. Henderson et al., 1990; Sanchez et al., 1996; Momme et al., 2000; Browning, 2001; Schuh et al., 2007). So erlauben modulare Strukturen mit definierten Schnittstellen eine weitgehend autonome Bearbeitung, wobei die Schnittstellen zudem über die

Firmengrenzen vereinheitlicht werden können. Die Spezifität und die Transaktionskosten einzelner Produktbestandteile können so gegenüber nicht modularen Produkten reduziert werden. Auch kann die Beschaffenheit der Kernkompetenzen eines Unternehmens mit in die Modulgestaltung einfließen bzw. die technischen Möglichkeiten zur Modulgestaltung können Rückwirkung auf die Formulierung der Kernkompetenzen und deren strategischen Managements haben.²³ Somit beeinflusst die Beschaffenheit der Produktarchitektur wesentlich die Möglichkeiten und die Entscheidungen für die Zusammenarbeit mit Lieferanten (vgl. Momme et al., 2000).

3.1.3 Zusammenfassung

Die Kontexte, in denen sich die Fallstudien ereignet haben und die den einbettenden Rahmen bilden, lassen sich durch die Eigenschaften und Fähigkeiten des Herstellers sowie durch die Eigenschaften des Produktes beschreiben. Erste Ansätze für mögliche Kategorien in diesen Ebenen wurden bereits aufgezeigt. Die eigentliche Identifizierung erfolgt in der Analyse der Fallstudien.

3.2 Problem- und Lösungsebene

Um die Problem- und Lösungsfindung zu beschreiben, müssen für den Bezugsrahmen relevante Kategorien erarbeitet werden. Von Bedeutung ist in diesem Zusammenhang die Art der Problemstellung und der Lösung sowie der sich ereignete Lösungsmechanismus. Da zudem der Zeitpunkt der Lösungsfindung den frühen Innovationsphasen zugeschrieben werden kann, werden diese Phasen beim Literaturstudium ebenfalls berücksichtigt.

3.2.1 Relevanz der frühen Innovationsphasen

Bereits 1966 forderte Wilson eine zunehmende Formalisierung der Aktivitäten im Verlauf des Innovationsprozesses (Loose-Tight-Konzept), um die Erfolgswahrscheinlichkeit und den Neuigkeitsgrad für Innovationen als auch die Effizienz der Projektumsetzung zu steigern (Wilson, 1966). Dieser Ansatz hat seine Gültigkeit über die Jahre nicht verloren, insbesondere nachdem durch eine starke Formalisierung des Ent-

²³ Bezüglich des Zusammenhangs von Spezifität/Transaktionskosten und Kooperationen siehe insbesondere Williamson (1985), Hennart (1988), Picot (1991) sowie Brockhoff (1992). Bezüglich des Zusammenhangs der Kernkompetenzen mit Kooperationen siehe insbesondere Lai (1997), Duysters and Hagedoorn (1998) sowie Gulati and Kletter (2005).

wicklungsprozesses durch die Etablierung des Stage-Gate-Modells (Cooper et al., 1995) die Unternehmen über mangelnde Kreativität in ihren Entwicklungsabteilungen klagten. Gefordert wurde eine Trennung des sogenannten „Fuzzy Front End“ (Koen et al., 2001) vom eigentlichen Entwicklungsprozess. Von anderen Autoren werden diese Phasen auch als „Wolkenphase“ und „Bausteinphase“ (Gassmann, 1997) oder als „Front End“ und „Back End“ (Herstatt et al., 2003) bezeichnet. Die Gründe für die Vorteile einer Trennung liegen in den unterschiedlichen Aktivitäten früher und später Innovations-schritte und den zugehörigen unterschiedlichen organisatorischen Anforderungsprofilen. In den frühen Phasen stehen Kreativität und Ideengenerierung im Vordergrund. Das Produktkonzept und die Projektziele sind hier noch vage. Bei der weiteren Bearbeitung wird eine gemeinsame Wissensbasis und Zielvorstellung entwickelt. Die Erstellung von Konstruktionszeichnungen sowie von Lasten- und Pflichtenheften führt zu einer Transformation bisher überwiegend implizit vorliegenden Wissens beteiligter Projektmitarbeiter in explizites.

Autoren	Anmerkung	Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4	Phase 5
Gassmann 1997	<i>Wolken- und Bausteinphase im Kontext von Global Innovation</i>	Globaler Stimulus: Bedarfs-exploration, Technologie-screening, Standort-spezifischer Problemdruck	Lokale Initialisierung: Projektidee, Problem-identifikation, Promotorensuche	Lokale Projekt-selektion: Formeller Projektantrag, Projekt-genehmigung	Lokale Konzeption: Zielfindung, Konzeptfindung, Vertrauensaufbau, Entwurf der System-architektur	
Koen et al. 2001	<i>Einzelne Elemente, deren Ablauf nicht linear sein muss</i>	Identifizierung von Möglichkeiten: Identifizierung von neuen Technologien- und Geschäfts-möglichkeiten	Analyse von Möglichkeiten: Informations-sammlung zu den neuen Möglichkeiten und Evaluierung	Ideengenerierung: Entstehung, Entwicklung und Reifung von konkreten Ideen auf Basis der Möglichkeiten	Ideenauswahl: Auswahl der Ideen mit dem höchsten Nutzen für das Unternehmen	Entwicklung des Konzeptes und der Technologie: Geschäftsmodell-entwicklung und Risikoevaluierung
Lühring 2002	<i>Dreiteilung des Innovations-prozesses</i>	Ideengenerierung: Suchfeld-bestimmung, Ideenfindung, Ideenvorschlag	Ideen-akzeptierung: Prüfung der Ideen, Planung, Realisierung, Entscheidung			
Lichtenthaler und Savioz 2004	<i>Frühphase radikaler Entwicklungs-prozesse</i>	Innovationsbedarf: Festlegung der Felder, in denen Innovationen benötigt werden	Ideengenerierung und Dokumentation: Identifizierung, Sammlung und Ausarbeitung von Ideen	Ideenbewertung und Auswahl: Bewertung und Auswahl der Ideen	Projektdefinition: Beschreibung der Ziele und Planung der Projekte	Projektauswahl: Auswahl der Projekte für die weitere Umsetzung

Tabelle 5: Beschreibung der frühen Innovationsphasen

In den nun folgenden späten Innovationsphasen steht hingegen eine möglichst effiziente Umsetzung definierter und ausgewählter Produktkonzepte im Vordergrund (Gassmann, 1997). Projektunsicherheiten nehmen im Verlauf des Prozessfortschrittes stetig ab (Verworn et al., 2003). Die frühen Innovationsaktivitäten können einzelnen Phasen zu-

geordnet werden. Tabelle 5 gibt einen Überblick über die unterschiedliche Phaseneinteilung verschiedener Autoren.

Heute verfügen produzierende Unternehmen mit ausgeprägten F&E-Einheiten in der Regel neben einem Stage-Prozess auch über eine organisatorische Trennung der frühen und späten Innovationsphasen im Sinne des Loose-Tight-Konzepts. So werden z. B. in der Organisationseinheit Vorentwicklung Technologien mit einem mittelfristigen Horizont überprüft und neue oder stark verbesserte Konzepte erarbeitet. In der Einheit Produktentwicklung werden diese Konzepte effizient mit einem definierten Zeit-, Kosten- und Qualitätshorizont in neue Produkte transferiert (vgl. Baker et al., 1978; Gassmann, 1997; Koen et al., 2001; Lühring, 2003).

Bei Innovationsprojekten erstreckt sich auch die Zusammenarbeit mit externen Partnern über verschiedene Stufen des Innovationsprozesses. Eine qualitative Untersuchung bei zwölf Unternehmen unterschiedlicher Industrien ergab, dass eine Zusammenarbeit (unabhängig von der Art des Partners) nicht immer über den gesamten Prozess verläuft, sondern auch lediglich eine oder mehrere Phasen betreffen kann (siehe Abbildung 11). Ziele der Kooperationen in frühen Phasen sind Ideengenerierung und Bewertung, in späten Phasen stehen Zugriff auf Ressourcen, Zugang zu Märkten und Reduzierung von Risiken im Vordergrund.

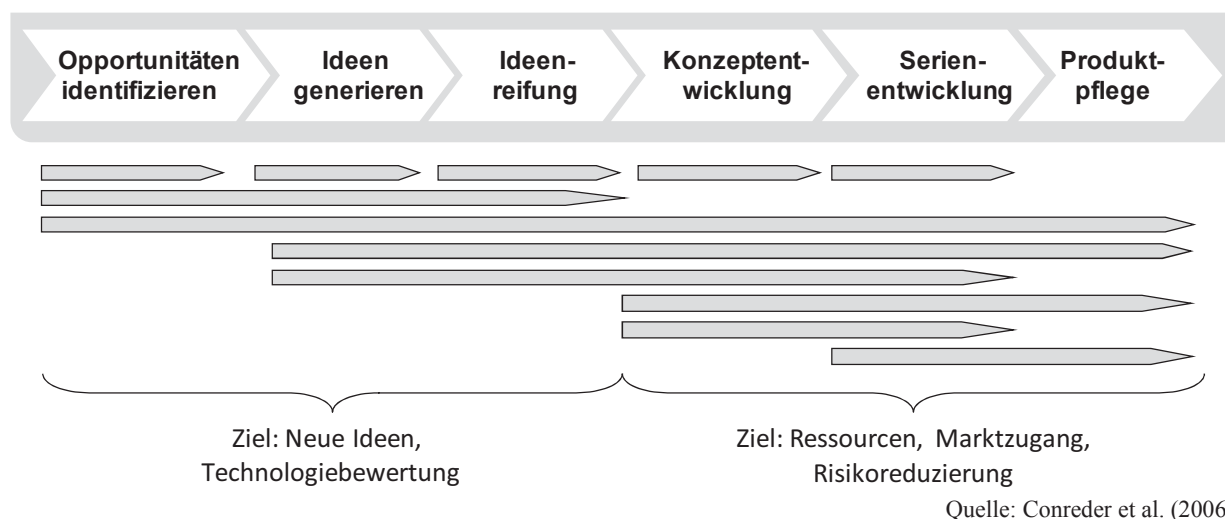


Abbildung 11: Stufen einer gemeinsamen Zusammenarbeit in der F&E²⁴

Entsprechend den verschiedenen Zielen unterscheiden sich die Phasen anhand von Aktivitäten, Informationsbedarf, Art der relevanten Partner und Form der Zusammenarbeit. So werden in der frühen Phase vor allem Informationen bezüglich Markt- und

²⁴ Die Hersteller wurden befragt, welche Entwicklungsphasen Kooperationsprojekte in der Vergangenheit beinhaltet hatten und welche Ziele mit diesen verbunden waren.

Techniktrends benötigt. Hier sollte insbesondere bei komplexen Produkten frühzeitig die Zusammenarbeit mit den späteren Lieferanten aufgebaut werden. In der folgenden Entwicklungsphase sowie der Test- und Kommerzialisierungsphase findet insbesondere bei spezifischen Komponenten eine enge Zusammenarbeit mit den Partnern statt, um eine effiziente Umsetzung der gemeinsam festgelegten Ziele zu erreichen (vgl. Bobrowski, 2000).

Bei Entwicklungsprojekten mit Lieferanten ist in der Regel neben der Entwicklung und der weiteren Produktpflege auch die Lieferung des z. B. gemeinsam entwickelten Moduls eingeschlossen. Laut einer Studie von Brockhoff et al. (1991) ist bei 42,2 % aller Entwicklungskooperationen eine spätere Lieferung durch den Partner vorgesehen. Die Einbindung der Lieferanten erfolgt jedoch erst in späten Innovationsphasen. So verlaufen nur 8,5 % aller Kooperationsprojekte von den frühen Innovationsphasen bis zum fertigen Produkt (Brockhoff et al., 1991).

Relevanz für Analyserahmen

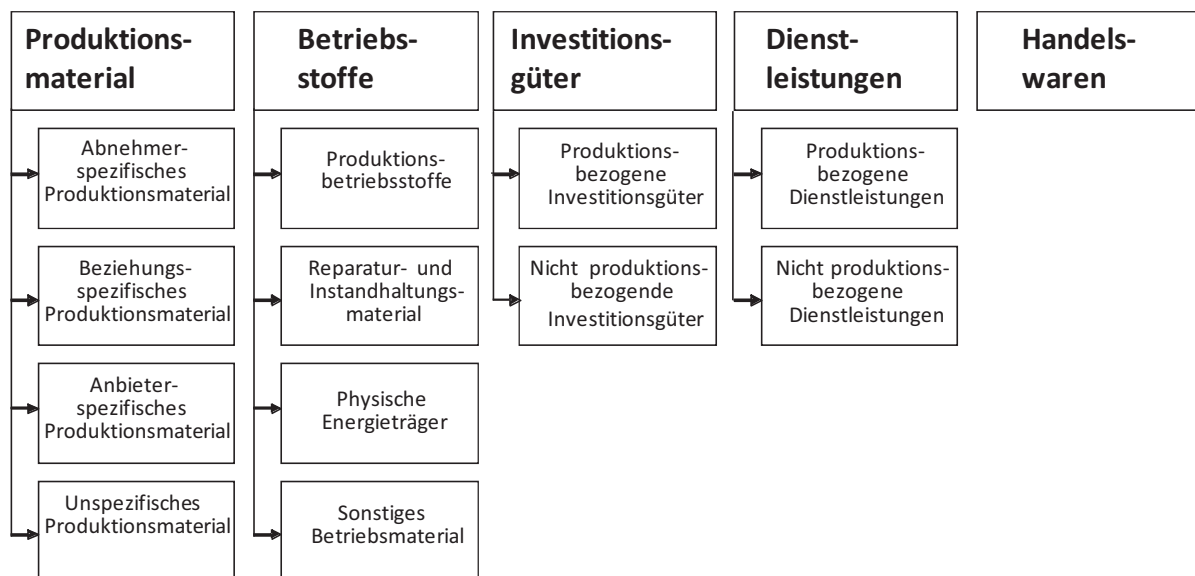
Die Zusammenarbeit mit Lieferanten kann sowohl in den frühen als auch in den späten Innovationsphasen erfolgen. In dieser Arbeit stehen entsprechend der Forschungsfrage Aktivitäten in frühen Innovationsphasen im Vordergrund, insbesondere bei der Identifizierung von Ideen.

3.2.2 Gegenstand der Ideen- und Lösungsfindung

Zur Charakterisierung bzw. Klassifizierung einer Idee oder einer Lösung lassen sich verschiedene Perspektiven nutzen. Entsprechend der Partnerart Lieferant wird ein Ansatz aus dem Beschaffungsmanagement verwendet: die Einteilung nach sogenannten „Beschaffungsobjektgruppen“.

Ziel der Klassifizierung der Beschaffungsobjekte seitens der Hersteller ist die Formulierung standardisierter Vorgehensweisen zum Management einer meist sehr hohen Anzahl von Gütern (vgl. Large, 2000). Für die Einteilung finden Merkmale wie Preis, Verwendungszweck, Bezugshäufigkeit, Lagerfähigkeit, Qualitätsanforderungen, Spezifität, Versorgungsrisiko und Herstellungsverfahren Anwendung (vgl. Besslich et al., 1994; Large, 2000). Ebenfalls Anwendung finden verschiedene Portfoliotechniken sowie ABC-Klassifizierungen (vgl. Kraljic, 1983; Glantschnig, 1995).

Bevor eine detaillierte Charakterisierung der Beschaffungsobjekte erfolgt, werden diese in der Praxis häufig zunächst den fünf Beschaffungsobjekthauptgruppen zugeordnet (vgl. Abbildung 12).



Quelle: Large (2000)

Abbildung 12: Hauptgruppen der Beschaffungsobjekte

Produktionsmaterial

Die Hauptgruppe Produktionsmaterial – auch als „Erzeugnisstoff“ bezeichnet (Grochla, 1978) – wird häufig zusätzlich weiter in Roh-, Halb- und Fertigungserzeugnisse unterteilt. Für die Beschaffung sind solche Materialien relevant, die nicht im eigenen Unternehmen hergestellt²⁵, sondern über einen Lieferanten bezogen werden (vgl. Large, 2000)²⁶.

Ein sehr wichtiges Kriterium der Klassifizierung bezogener Produktionsmaterialien mit Einfluss auf das Management von Kooperationen ist die Spezifität (vgl. Grochla et al., 1980; Picot, 1991; Arnold, 1997; Large, 2000; Stump et al., 2002). Vier Arten von Produktionsmaterialien lassen sich anhand dieses Kriteriums definieren (vgl. Large, 2000):

- Abnehmerspezifische Produktionsmaterialien können nur von einem Abnehmer eingesetzt werden, die für diesen individuell erstellt wurden (z. B. auf Grundlage von Zeichnungen oder eines Pflichtenheftes).
- Anbieterspezifisches Produktionsmaterial kann nur von einem Lieferanten erstellt werden und wird an mehrere Kunden geliefert.

²⁵ Produktionsmaterial aus der eigenen Entwicklung und Fertigung wird als „Eigenteil“ bezeichnet (DIN 199).

²⁶ Differenziert wird zwischen Fremtteilen (fremde Fertigung und fremde Entwicklung) und Fremdfertigungsteilen (fremde Fertigung und eigene Entwicklung) (DIN 199).

- Beziehungsspezifische Produktionsmaterialien sind eine Kombination aus abnehmerspezifischen und anbieterspezifischen Produktionsmaterialien. Meist sind sie das Ergebnis einer gemeinsamen Entwicklung und weiteren Produktion durch den Lieferanten.
- Unspezifische Produktionsmaterialien werden nach allgemeingültigen Normen und Branchenstandards gefertigt und seitens der Hersteller in deren Stücklisten verwendet. Typisches Beispiel sind genormte Schrauben und Flansche. Ebenfalls in dieser Art gehören der überwiegende Anteil der Rohstoffe und unspezifische Halbzeuge wie Gießereirohstoffe. In der chemischen Industrie enthält diese Klasse vielfältig verwendbare Grundstoffe wie Ethylen oder Ethanol. Häufig werden diese Stoffe auch als „Commodities“ bezeichnet (Large, 2000).

Betriebsstoffe

Materialien der Gruppe der Betriebsstoffe gehen nicht ins Produkt ein, sondern sind für die Durchführung des Wertschöpfungsprozesses erforderlich. Dies können Bohröle, Schmiermittel, Artikel des Arbeitsschutzes sowie Reinigungsmittel sein. Auch physikalische Energieträger (wie Kohle, Heizöl und Erdgas) sowie Werbemittel und Büromaterial werden dieser Gruppe zugeordnet (Large, 2000).

Eine Sonderstellung zwischen den Betriebsstoffen und den Produktionsmaterialien nimmt das Verpackungsmaterial ein, welches sich in Packmittel und Packhilfsmittel unterteilen lässt (DIN 55405). So gehören Verkaufsverpackungen als Bestandteil des Produktes zu den Produktionsmaterialien. Unspezifische Verpackungen, wie standardisierte Kartons, gehören hingegen zu den Betriebsstoffen.

Sonstige

Die dritte Beschaffungshauptgruppe, die Investitionsgüter, bezeichnet Gegenstände, die kontinuierlich zur Umsetzung der Geschäftsprozesse benötigt werden. Der Begriff „Dienstleistungen“ der vierten Gruppe umfasst den Bereich von Logistikdienstleistungen, Lohnfertigung bis hin zu Sicherheitsdiensten und Reinigungsdiensten. Die fünfte Gruppe der Handelswaren beinhaltet Güter, die direkt ohne Bearbeitungsprozess weiterveräußert werden. Hierzu gehören z. B. Werkzeuge oder Ersatzteile, die direkt vom Lieferanten über den Hersteller an den Kunden weitergegeben werden (Large, 2000).

Fazit

Das Management der Beschaffungsobjekte nach deren Gruppenzuordnung ist erfolgreich und hat sich in der Praxis weitreichend durchgesetzt. Es erscheint an dieser Stelle sinnvoll, eine geeignete Klassifizierung der Beschaffungsgüter ebenfalls für die Anregung von Lieferanten zu erarbeiten. Die entsprechend benötigten Daten müssen in den jeweiligen Fallstudien erhoben werden.

3.2.3 Mechanismus der Ideen- und Lösungsfindung

In Anlehnung an Newell et al. (1972) lässt sich die Suche nach neuen Ideen für eine Problemlösung in zwei wesentliche Schritte unterteilen. Im ersten Schritt werden alle relevanten vorhandenen Informationen aus der Umwelt und dem Gedächtnis zur Problemstellung zusammengetragen, um den sogenannten „Problemraum“ zu konstruieren. Im zweiten Schritt wird mittels geeigneter Methoden nach Ideen und Lösungen gesucht, wobei der Problemraum im Laufe der Suche angepasst werden kann. Bei erfolgreicher Suche bildet das Ergebnis dieses Prozesses die Lösung des Problems.

In diesem Zusammenhang ergibt sich eine zentrale Fragestellung: Wann ist eine Suche erfolgreich bzw. wann wird eine Lösung in einer Organisation als ausreichend akzeptiert? Zur Klärung wird diese Frage anhand von vier Unterfragen analysiert:

1. Wie lassen sich Arten von Wissen und Kompetenzen beschreiben?
2. Wie werden Entscheidungen in Organisationen gefällt?
3. Wann wird seitens eines Suchenden eine Lösung akzeptiert?
4. Welche Arten von Suchstrategien existieren?

Besonderheiten von Wissen und Kompetenzen

Ob eine Problemstellung durch eine Organisation allein gelöst werden kann oder ob externe Partner benötigt werden, hängt u. a. vom intern verfügbaren Wissen ab. Die Formen organisatorischen Wissens eines produzierenden Unternehmens können hierbei u. a. nach Know-how, Know-why und Know-what differenziert werden (vgl. Garud, 1997; Sanchez, 2000).

Das Know-how ist das „praktische Verständnis“ des zurzeit produzierten Produktes zur Funktionsweise sowie zu dessen Herstellung. Generiert wird dieses Wissen durch Erfahrungen (Learning by Doing (Dutton et al., 1985)). Das Know-how ermöglicht es einer Organisation u. a., Varianten des Produktes zu gestalten und zu produzieren (Sanchez, 2000). Eine in der Literatur oft erwähnte Form des Know-hows ist das Tacit Knowledge (Nonaka, 1994).

Das Know-why ist das „theoretische Verständnis“ von zugrunde liegenden Prinzipien der Funktionsweise eines Systems (Learning by Studying (Dutton et al., 1985)). Es entsteht aus kontrollierten Experimenten und Simulationen zur Analyse zugrunde liegender Theorien und Gesetzmäßigkeiten (Garud, 1997). Das theoretische Verständnis ermöglicht eine grundlegende Änderung des bestehenden Systems oder gar die Gestaltung eines ganz neuen Systems auf Basis gleicher Funktionsprinzipien. Bezogen auf eine Produktarchitektur, ermöglicht Know-why das Verständnis der Interaktionen einzelner Komponenten in einem System. Ein solches Wissen ermöglicht grundlegende Änderungen der Systemarchitektur (Sanchez, 2000).

Know-what ist das „strategische Verständnis“ der Anwendungsfelder des Know-hows und des Know-whys (Learning by Using (Karone, 1995; Garud, 1997)). Das strategische Verständnis entsteht aus Interaktionen des Produzenten mit Anwendern der Produkte. Es ermöglicht die Identifizierung, Entwicklung, Produktion und Vermarktung neuer Produkte und Architekturen für spezifische Anwendungen (Li et al., 1998; Sanchez, 2000). In einem sich schnell ändernden Marktumfeld wird Know-what kurzfristig entwertet und muss stetig erneuert werden (Day, 1992).

Die Transferierbarkeit dieser Wissensarten von einer Organisation in eine andere ist stark abhängig davon, inwieweit sich das Umfeld der betroffenen Organisationseinheiten unterscheidet. Innerhalb einer Firma lässt sich Wissen leichter transferieren als zwischen verschiedenen Firmen (Garud, 1997). Entsprechend sind Aktivitäten, die auf bestehendem Know-how eines Unternehmensbereiches basieren, einfacher innerhalb der eigenen Firmengrenzen durchzuführen als Aktivitäten, zu denen intern noch kein Wissen besteht (Levitt et al., 1988). Hieraus ergibt sich die Gefahr einer Kompetenzfalle, welche später im Detail beschrieben wird.

Neben der Klassifizierung des Wissens existiert eine Klassifizierung von Kompetenzen im Kontext von F&E-Kooperationen. Chesbrough und Schwarz (2007) teilen Kompetenzen in Kernkompetenzen, kritische Kompetenzen und Rahmenkompetenzen ein:

- Kernkompetenzen bilden nach Prahalad und Hamel (1990) den Schlüssel eines Unternehmens für dessen Wettbewerbsvorteil und Wertschöpfung. Sie beinhalten die Basis für das Zustandekommen einer jeden Partnerschaft, sollten nicht zum Partner transferiert werden und unter Beachtung der Transaktionskosten (vgl. Sydow, 1992) geführt werden. Geschäftsmodelle, die Partnerschaften für die Entwicklung von Kernkompetenzen vorsehen, beinhalten weitreichende Risiken und sollten gemäß Chesbrough und Schwarz (2007) höchstens nach eingehender strategischer Analyse durchgeführt werden (vgl. Picot, 1991).

- Kritische Fähigkeiten sind die Fähigkeiten, die für die Entwicklung des Produktes oder Services unbedingt benötigt werden, aber nicht zu den Kernkompetenzen der eigenen Firma zählen. Solche benötigten Fähigkeiten sind oft Auslöser von Entwicklungspartnerschaften (Chesbrough et al., 2007).
- Rahmenfähigkeiten werden benötigt, um das angestrebte Produkt zu vervollständigen. Sie tragen jedoch wenig zu dessen Kundennutzen bzw. zu dessen Differenzierung bei und weisen nur eine geringe Spezifität auf. Aktivitäten, die mit diesen Kompetenzen in Verbindung stehen, sollten an Lieferanten oder Serviceanbieter, die über entsprechende Kernkompetenzen und Skaleneffekte verfügen, ausgelagert werden (Chesbrough et al., 2007).

Es ist zu erwarten, dass im Rahmen der Ideen- und Lösungsfindung unterschiedliche Arten von Wissen und Kompetenzen verwertet werden. Die Arten des benötigten Wissens und der benötigten Kompetenzen haben wiederum Einfluss auf die Entscheidung der Einbindung eines Partners und die Gestaltung der Zusammenarbeit.

Treffen von Entscheidungen

Zur Reduzierung von Unsicherheit und Komplexität bei Entscheidungen in Organisationen kommen verschiedene Mechanismen zur Anwendung. Zu nennen sind hierbei insbesondere Ansätze der Arbeitsteilung, der Herrschaft und Hierarchie, der Kommunikation sowie der Indoktrination (Simon, 1976). Diese Ansätze geben dem Entscheider bestimmte Entscheidungsprämissen vor, die nach Simon in Sachprämissen und Wertprämissen unterschieden werden können. Sachprämissen beschreiben Wissensgrundlagen und die Beschreibung kausaler Zusammenhänge, die Wertprämissen hingegen befassen sich mit Zielen und Wertvorstellungen. Auch wenn diese Prämissen in einem Unternehmen vorgegeben sind, bleiben dem Individuum Freiräume für eigene, individuelle Prämissen. Unterschiedliche Personen innerhalb einer Organisation fällen also nicht zwingend die gleichen Entscheidungen, wenn sie mit dem gleichen Kontext konfrontiert werden (Berger et al., 2002).

Entscheidungen einer Organisation bezüglich der Ressourcenallokation für ein Entwicklungsprojekt lassen sich einer Entscheidungsart mit hoher Unsicherheit zuordnen. Drei wesentliche Merkmale kennzeichnen diese Entscheidungen (vgl. March et al., 1976; March, 1988; Berger et al., 2002):

- 1) Unvollständiges Wissen und unvollkommene Methoden: Das Wissen über relevante Einflussfaktoren und deren Zusammenhänge ist in der Regel unvollständig. Auch sind oft keine Methoden und Technologien verfügbar, mit denen

ein gesetztes Ziel sicher erreicht werden kann bzw. mittels derer gemessene Ereignisse sich eindeutig auf durchgeführte Aktivitäten zurückführen lassen.

- 2) Unklare und wechselnde Ziele: Oft sind Ziele zu Beginn unklar und entwickeln sich im Laufe eines Projektes mit neu gewonnenem Wissen weiter. So ergibt sich das endgültige Ziel z. T. erst nach einer Vielzahl bereits getroffener Entscheidungen.
- 3) Wechselnder Entscheiderkreis und Aufmerksamkeit: Entscheider sind an mehreren Entscheidungsprozessen parallel beteiligt. Entsprechend richtet sich ihre Aufmerksamkeit je nach individueller Präferenz unterschiedlich intensiv auf verschiedene Projekte. Diese individuellen Präferenzen können zudem während des Entscheidungsprozesses schwanken bzw. kann der Entscheiderkreis fluktuieren.

Klassische Modelle zur Beschreibung von Entscheidungen, wie ökonomische Rationalmodelle, sind bei diesen mehrdeutigen Situationen wenig geeignet. Bei diesen sogenannten „organisierten Anarchien“ (March et al., 1976) sind die benötigten Rahmenbedingungen nicht erfüllt. Ein Modell, welches diese anarchischen Merkmale des Entscheidungsprozesses für ein Entwicklungsprojekt in einem sehr frühen Stadium berücksichtigt, ist die Garbage-Can-Theorie (Cohen et al., 1972). Diese Theorie benötigt kein konstantes Setting des Entscheidungsprozesses mit den Faktoren Entscheidungsgelegenheit, Problem, Lösung und Teilnehmer. Es muss nicht fest definiert sein, welche Lösung zu welchem Problem gehört, wer die Entscheidungsträger sind und zu welcher Gelegenheit diese Entscheidung getroffen wird. Die Entscheidungsprozesse sind somit vielmehr vom Kontext abhängig, in dem diese ablaufen: Welche Probleme bestehen parallel und haben welche Priorität bei den einzelnen Individuen, welche Lösungen bieten sich zurzeit an und wie viel Zeit und welche Ressourcen stehen für die Entscheidungsfindung zur Verfügung? Der Entscheidungsprozess wird in diesem Modell als „Mülleimer“ beschrieben, in dem Entscheider, Lösung, Problem, Entscheidungsgelegenheit in einem spezifischen Kontext zufällig zusammenfinden (Berger et al., 2002). Im Folgenden werden vier wesentliche Komponenten des Entscheidungsprozesses detailliert erläutert (vgl. Cohen et al., 1972):

- Problem: Probleme können von innerhalb oder außerhalb des Unternehmens stammen und werden von Personen „getragen“. Es wird dabei zwischen aktivierten und latenten Problemen differenziert. Latente Probleme existieren in einer Organisation, wurden jedoch von dieser noch nicht wahrgenommen.
- Lösung: Lösungen werden nicht nur als Antwort auf ein Problem verstanden, sondern können auch Ideen darstellen, für die noch ein Problem gesucht wird.

- Teilnehmer: Dies sind alle Individuen, die an dem Entscheidungsprozess beteiligt sind. Sie müssen nicht kontinuierlich beteiligt sein und können im Rahmen des Prozesses den Grad ihrer Präferenz ändern.
- Entscheidungsgelegenheiten: Entscheidungsgelegenheiten werden nicht nur als Verknüpfung eines vordergründigen Problems und einer zugehörigen Lösung gesehen, sondern sind oftmals mit vielen anderen Nebenentscheidungen verknüpft. Sie stehen in einem spezifischen Kontext, bei dem insbesondere die individuellen Interessen und Anreize der einzelnen Teilnehmer für die Mitarbeit an einer Entscheidung berücksichtigt werden müssen.

Mittels dieser vier Komponenten der Garbage-Can-Theorie kann das Open-Innovation-Modell (Chesbrough, 2004) erweitert werden. Probleme und Lösungen können intern oder extern des Unternehmens bestehen und die Teilnehmer können Mitarbeiter der eigenen Firma oder die eines externen Partners sein. Im Rahmen der Entscheidungsgelegenheiten können die internen Mitarbeiter direkt mit den externen zusammentreffen, oder sie nutzen zum Austausch verschiedene Kommunikationsmedien. Problem und Lösung können dabei sowohl innerhalb der eigenen Unternehmensgrenzen (internes Matching) als auch beim Partner (externes Matching) aufeinandertreffen.

Für die Übernahme von externen Lösungen kann in einer Organisation eine geringe Akzeptanz bestehen. Gemäß Cohen et al. (1972) kann die Entscheidung, ob eine externe Lösung für eine interne Problemstellung übernommen wird, mit einem individuell wahrgenommenen Ansehensverlust oder mit der Angst um den Verlust des Arbeitsplatzes verknüpft sein. Der Mitarbeiter trifft also nicht nur eine Entscheidung für die Annahme einer externen Lösung, sondern akzeptiert zugleich das Risiko, dass sein Ansehen oder das seiner Abteilung sinken könnte.

Ende der Ideensuche und Akzeptanz von Lösungen

Die Entscheidungen von Individuen können oft nicht als rational und objektiv bezeichnet werden, da Entscheider meist nicht über das Wissen aller Einflussparameter verfügen bzw. diese nicht vollständig berücksichtigen können. So können sie zukünftige Entwicklungen nur mit Unsicherheiten abschätzen und sind nicht in der Lage, alle potenziell vorhandenen Entscheidungsalternativen in Betracht zu ziehen. Simon (1976) bezeichnet dies als „Bounded Rationality“.

Trotz dieser begrenzten Rationalität werden von Individuen Entscheidungen getroffen. Dabei werden Entscheidungsmuster genutzt, mittels derer trotz der Beschränkungen akzeptierbare Ergebnisse erreicht werden. Gemäß March et al. (1958) befassen sich Individuen bei Entscheidungsfindungen nicht mit der Suche nach der optimalen

Lösung, sondern mit der Suche nach einer befriedigenden Lösung. Da nicht alle Optionen bekannt sind und nicht alle Rahmenbedingungen und zukünftigen Entwicklungen abgeschätzt werden können, wird diejenige Entscheidung gewählt, die im Moment der Wahl am besten erscheint.

Bei dieser Wahl ergibt sich für das Individuum ein Spannungsfeld bezüglich Aufwand und Nutzen. Das Individuum kann hierbei nicht abschätzen, wie hoch der optimale Aufwand ist, da die optimale Lösung nicht bekannt ist. Es weiß also nicht, ob bereits eine optimale Lösung vorliegt oder ob durch weiteres Suchen eine noch bessere Lösung gefunden werden kann. In der Regel wird daher eine Suche dann als erfolgreich bezeichnet, wenn die Lösung ein bestimmtes Anspruchsniveau erreicht hat (vgl. Berger et al., 2002). Dieses Anspruchsniveau ist hierbei nicht statisch, sondern variiert mit dem Wissen und den Erfahrungen der an der Suche beteiligten Individuen. Es kann gesenkt werden, wenn lange ergebnislos nach einer geeigneten Lösung gesucht wurde. Es kann aber auch erhöht werden, wenn das Ziel zu schnell oder zu einfach erreicht wurde. Das akzeptierte Ergebnis ist entsprechend kongruent mit dem zu diesem Zeitpunkt gültigen Anspruchsniveau (March et al., 1958).

Oftmals bestehen intern befriedigende Lösungen, die bekannt und gut einzuschätzen sind. Entsprechend wird oftmals keine externe Suche gestartet. Auch lassen Grenzen des Wissens- und Erfahrungshorizontes des Individuums nur bestimmte Lösungsräume zu, in denen es sucht, oder es eröffnen sich nur bestimmte Problemräume, in denen überhaupt eine Problemstellung als solche wahrgenommen werden kann. Berger et al. (2002) sprechen in diesem Zusammenhang von einem subjektiven Bezugsrahmen. Meist finden hierbei Lösungsräume Anwendung, die bereits bei früheren Problemstellungen zu einer akzeptierten Lösung geführt haben (Cyert et al., 1963). Erst wenn in dem bereits bekannten Lösungsraum kein Ergebnis gefunden wird, welches dem Anspruchsniveau genügt, werden alternative Lösungsräume und Suchmechanismen genutzt.

Exploitation vs. Exploration

Bei der Ressourcenallokation stehen Entscheidungsträger vor der Herausforderung, ob sie eher das bestehende Wissen vertiefen lassen (Exploitation) oder besser in den Erwerb von neuem Wissen für alternative Lösungswege investieren sollen (Exploration) (March, 1991).

Firmen werden eher durch mittelgroße Fehlschläge zu Experimenten bewegt als durch mittelgroße Erfolge. Beides motiviert die Firmen jedoch nicht dazu, neue risikoreiche Projekte zu starten, sondern eher naheliegende Lösungen mittels Exploitation zu verfolgen (Kahneman et al., 1979). Dagegen sind Firmen eher bereit, größere Risiken ein-

zugehen und neue Wege zu beschreiten (Exploration), wenn sie in einer Krise sind oder wenn die Firma bereits außergewöhnliche Erfolge vorzuweisen hat (Levinthal et al., 1981; March et al., 1987, 1992).

Eine besondere Gefährdung für Unternehmen, die nur Exploitation betreiben, stellt die sogenannte „Kompetenzfalle“ dar (Herriott et al., 1985). Befindet sich eine Organisation in einer solchen Kompetenzfalle, wird sie zwar immer besser in Bereichen, in der sie bereits tätig ist. Sie baut jedoch keine neuen Kompetenzfelder auf. Oftmals geraten besonders erfolgreiche Firmen in eine dieser Situationen (March et al., 1975):

- Erfolg in einem bestimmten Bereich bringt eine Firma dazu, auch weiterhin Erfolge in diesem Bereich zu suchen. Dadurch wird die Wahrscheinlichkeit reduziert, dass die Firma wichtige Potenziale in den Bereichen erkennt, die bisher noch nicht für die Firma relevant waren, aber künftig werden könnten.
- Durch die Konzentration auf bestehende Kompetenzen werden nur in einem eingeschränkten Suchfeld neue Erfahrungen gesammelt.
- Um die Fokussierung auf die bestehenden Suchfelder zu rechtfertigen, werden Bereiche, in denen die Organisation nicht tätig ist, subjektiv als weniger relevant angesehen. Die in diesem Bereich bestehenden Chancen werden seltener evaluiert bzw. als gering eingestuft.

Stellen Organisationen fest, dass sie in eine Kompetenzfalle geraten sind und nur unter hohem Aufwand wieder zum Wettbewerber aufschließen können, so droht ihnen als Nächstes oft die Inkompetenzfalle (Levinthal et al., 1993). Diese zeichnet sich vor allem durch hohen Erwartungsdruck und eine damit verbundene Ungeduld aus. Wurden mögliche Wege identifiziert, um zum Wettbewerber aufzuschließen, so müssen neue Kompetenzen aufgebaut werden. Oftmals stehen entsprechende Projekte unter hohem Erwartungsdruck. Kommt es zu ersten Misserfolgen, wie es eigentlich beim Aufbau von neuen Kompetenzen zu erwarten ist, werden diese Projekte frühzeitig zu Misserfolgen erklärt. Oft wird dann ein alternatives Projekt initiiert, welches einfacher erscheint. Auch dieses Projekt wird ggf. wieder abgebrochen, weil sich der Erfolg zu langsam einstellt. Hiermit beginnt der Kreislauf der Inkompetenzfalle. Als problematisch in diesem Zusammenhang gelten die oft unkritisch herangezogenen Wettbewerbsinformationen, die als Basis für Entscheidungsgrundlagen genutzt werden. So wird oft unter Verwendung von Veröffentlichungen wie Forschungsberichten oder Patenten auf Erfolgswahrscheinlichkeiten zur Erreichung von Lösungen geschlossen, welche jedoch mit geringem Wissensstand nur unzureichend hinterfragt werden können (Levitt et al., 1988).

Damit eine Firma nicht in eine Kompetenzfalle oder in die Inkompetenzfalle gerät, ist von Bedeutung, dass neben der Exploitation von bestehenden Feldern in einem gewissen Umfang auch Exploration angewendet wird. Hierzu bedarf es einer Kultur, die dies unterstützt. Ein Element dieser Kultur ist die persönliche Anerkennung von Arbeiten auf neuen Gebieten (Levinthal et al., 1993) als auch die Akzeptanz von Misserfolgen, die in neuen Gebieten eher erfolgen werden als bei Themen, zu denen bereits vielfältige Erfahrungen vorliegen (Kanter, 1983). Die Definition für Erfolg und zeitliche Erwartungen sollte für solche explorativen Projekte anders lauten als für Projekte mit geringem Risiko. Ebenfalls von Bedeutung sind geeignete Methoden, die ein Unternehmen mit Kompetenzfeldern konfrontieren, an die es selber noch nicht gedacht hat. Eine solche Methode stellt u. a. der in dieser Arbeit entwickelte Ansatz dar.

Fazit

Die Identifizierung einer Lösung spielt sich in iterativen Schritten ab. Dabei muss die Problemstellung nicht explizit vorliegen. Es kann ebenfalls eine bestehende Lösung auf ein aktuell formuliertes Problem treffen, welches u. U. zuvor bereits latent vorlag. Lösungen können dabei aus bekannten oder aus bisher nicht genutzten Kompetenzfeldern stammen. Im Rahmen der Fallstudien wird interessant sein, ob das Zusammentreffen von Lösung und Problem intern oder extern des Unternehmens bzw. ob die Lösung in einem der bestehenden Kompetenzfelder oder außerhalb von diesen gefunden wurde.

3.2.4 Ergebnis der Problem- und Lösungsfindung

Zur Beschreibung der Idee oder der Lösung als Ergebnis der Anregung können verschiedene Merkmale verwendet werden. Von Bedeutung sind hierbei Entwicklungsaufwand, Neuigkeitsgrad sowie Anzahl der Ideen. Im Folgenden werden Entwicklungsaufwand sowie Neuigkeitsgrad detailliert behandelt.

Der Entwicklungsaufwand, der im Rahmen einer Partnerschaft mit einem Lieferanten bis zur Fertigstellung eines marktreifen Produktes benötigt wird, lässt sich u. a. über den bestehenden Entwicklungsgrad charakterisieren, den der Lieferant in seinem Projekt bereits erreicht hat. So können Lieferanten mit einem bereits fertigen Gut an den Hersteller herantreten oder lediglich mit einem ersten groben Konzept auftreten, zu dem im Fall von Lebensmitteln oder Chemikalien ggf. noch gesetzliche Zulassungen beantragt werden müssen. Weiterer Aufwand entsteht bei der Integration des neuen Beschaffungsguts des Lieferanten in das Produkt. Muss das Produkt hierbei weitreichend überarbeitet werden, z. B. um Interaktionen des neuen Inhaltsstoffes zu den bestehenden zu reduzieren, oder handelt es sich um eine vollständig neue Basisformulierung, kann dieser Aufwand sehr hoch werden.

Die Bewertung des Neuigkeitsgrades von Innovationen erfolgt in der Literatur häufig mittels der Ausprägung radikal oder inkrementell (vgl. Henderson et al., 1990; Chandy et al., 2000; Leifer et al., 2001). Dabei wird der Grad der Innovationen oft separat bezüglich der Dimensionen Markt, Produkt und Technologie beurteilt (Abernathy et al., 1993). Eine solche Einteilung berücksichtigt jedoch nicht, dass ein Produkt aus mehreren Modulen besteht und eine Innovation oftmals nur ein Element des Produktes betrifft – mit unterschiedlichen Auswirkungen auf das Gesamtprodukt. Eine Kategorisierung des Neuigkeitsgrades, die diesen Aspekt der Produktarchitektur stärker berücksichtigt, bietet eine Beschreibung mittels der Dimensionen „Effekt auf bestehende Produktelemente“ und „Effekt auf die Verbindung bestehender Produktelemente“. In diesem Kontext kann eine reine modulare Innovation besser berücksichtigt werden (Henderson et al., 1990).

Spezifisch für Markenartikel besteht für die Beschreibung des Neuigkeitsgrades, neben der bereits in Kapitel 2.1.1 beschriebenen Definitionen der Firma *Ernst & Young*, auch eine Definition der Marktforschungsfirma *Datamonitor*. *Datamonitor* bezeichnet neue Produkte nur dann als „wirklich innovativ“, wenn diese mindestens eines von sechs verschiedenen Kriterien erfüllen (Datamonitor, 2005). Relevant für diese Arbeit sind in diesem Zusammenhang drei Kriterien²⁷:

- Bereitstellung eines Kundennutzens durch eine neue Verpackung (z. B. der Verschluss *combiTwist* der Firma *SIG allCap*, der beim Aufschrauben die Verpackung mittels eines Schneidringes öffnet (SIG, 2009)),
- Bereitstellung eines neuen Kundennutzens durch eine neue Formulierung (z. B. der Geschirrspülreiniger *Somat 9* mit „Geruchsneutralisierer“ (Henkel, 2010)),
- Einführung einer neuen Technologie in ein Produkt (z. B. Weißglasflasche mit UV-Schutz für *Beck's Gold* (Voss, 2003)).

Fazit

Eine Idee bzw. Lösung kann durch verschiedene Merkmale beschrieben werden. Bei der Beurteilung des Entwicklungsaufwandes sind benötigte Änderungen am Produkt des Herstellers sowie die Entwicklungsreife des Beschaffungsobjektes zu berücksichtigen. Bei der Klassifizierung des Neuigkeitsgrades ist zu beachten, dass sich Innovationen – je nach Produktarchitektur – auf einzelne Module beschränken können.

²⁷ Die drei weiteren Kriterientypen beziehen sich auf die Positionierung, auf die Schaffung neuer Absatzmärkte sowie auf neue Vermarktungs- und Vertriebskonzepte. Diese Innovationen sind jedoch mit keiner Änderung des Produktes an sich verbunden und stehen daher nicht im Fokus dieser Arbeit.

3.2.5 Zusammenfassung

Um den Ablauf der Ideen- und Lösungsfindung zu beschreiben, werden die drei Kategorien Problem, Mechanismus und Idee genutzt. Aus der Theorie konnten bereits Ansätze für mögliche Subkategorien herausgearbeitet werden:

- **Problem:** Die Merkmale der Kategorie Problem beschreiben, wie die konkrete Ausgangssituation bzw. Fragestellung war, welche zu einer Anregung eines Lieferanten führte. Das Problem lässt sich u. a. durch die Gruppe des Beschaffungsgutes klassifizieren.
- **Mechanismus:** Die Merkmale der Kategorie Mechanismus charakterisieren das Zusammentreffen von Problem und Lösung. Wichtige Subkategorien sind dabei u. a. der Ort des Zusammentreffens und ob die Suche in bestehenden Kompetenzfeldern oder außerhalb dieser erfolgte (Exploitation oder Exploration).
- **Idee:** Die Merkmale der Kategorie Idee verdeutlichen den Erfolg bzw. die Art der Idee. Anwendung finden hierbei eine Bewertung der Anzahl als auch der Qualität der Ideen sowie der Innovationsgrad und der noch zu leistende Entwicklungsaufwand für die Umsetzung.

3.3 Ebene der Kommunikation

Kern der Forschungsfrage ist die Anregung von Lieferanten. Diese Anregung erfolgt mittels Kommunikation. Um die relevanten Aspekte zum Verständnis und zur Beschreibung der Anregung darzustellen, wird im Folgenden zunächst allgemein auf die Bedeutung der Kommunikation in der Innovationsforschung eingegangen. Nachfolgend wird, ausgehend von generellen Kommunikationsmodellen, ein spezifisches Beschreibungsmodell für die Anregung von Lieferanten entwickelt.

3.3.1 Kommunikation im Innovationsmanagement

Wie zu Beginn bei der Beschreibung der Forschungslücke beschrieben, wird an der Schnittstelle von Kommunikation und Innovation ein großer Forschungsbedarf gesehen (Zerfass, 2009). Hierbei besteht weitgehend Konsens über die Relevanz der Kommunikation und ihrer Bedeutung für den Innovationsprozess:

„Ohne Kommunikation gibt es keine Innovation“ (Gassmann, 2008).

Bestehende Studien berücksichtigen bestehende Ansätze der Kommunikation zur Analyse verschiedener Fragestellungen des Innovationsmanagements. Die Forschungs-

richtung der Innovationskommunikation will eine übergeordnete Perspektive schaffen, die diese Fragestellungen sowie die Ergebnisse zu einem gemeinsamen Ansatz vereint. Ein möglicher Ansatz ist die Zuordnung der verschiedenen Ziele in drei Gruppen (vgl. Zerfass, 2009):

- Kommunikation zur Ideensammlung und -generierung
- Kommunikation zur Umsetzung von Ideen
- Kommunikation zur Durchsetzung von Innovationen

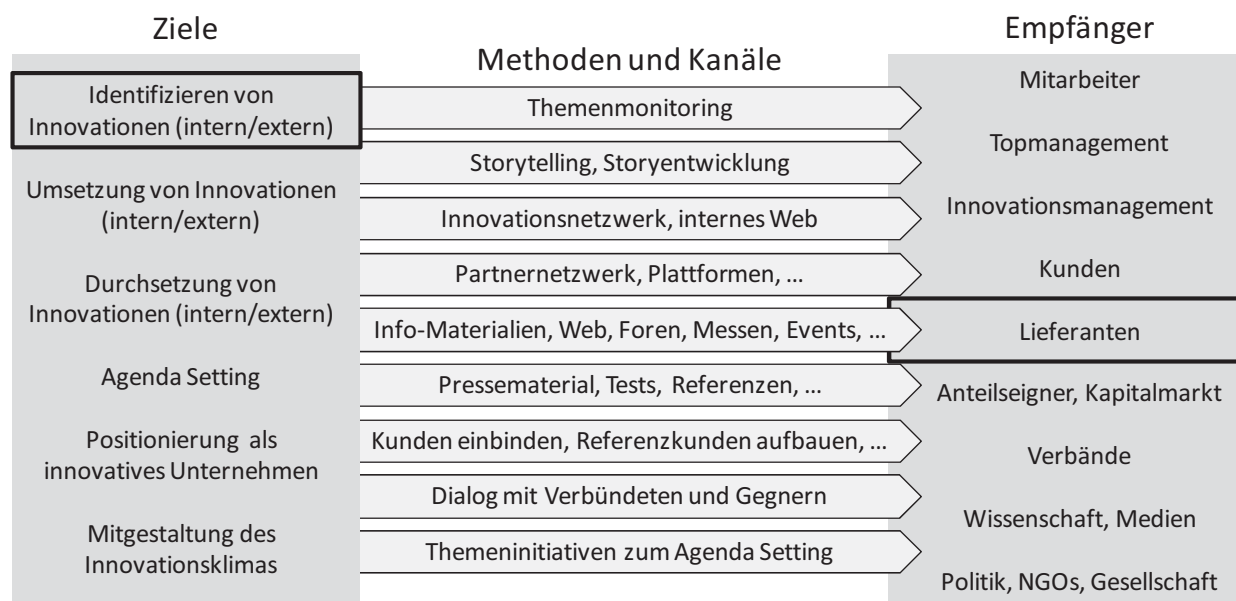
Im Kontext der Kommunikation zur Ideensammlung und -generierung existieren Arbeiten u. a. zum Thema Ideenmanagement und „Crowdsourcing“ (Howe, 2006). So entwirft Walcher (2009) ein Beschreibungsmodell für ein externes Vorschlagswesen. Conway (1995) betont in seiner Arbeit, wie wichtig für die Ideengewinnung informelle Bindungen der Mitarbeiter zu externen Netzwerken sind.

Im Kontext der Kommunikation zur Umsetzung von Ideen stehen zunächst die internen Belange des Unternehmens, z. B. Informations- und Kommunikationstechnologien für einen besseren Informationsaustausch innerhalb der F&E (Kelly et al., 2001), organisatorische Rahmenbedingungen für einen funktionsübergreifenden Austausch (Faas, 1985; Lovelace et al., 2001) sowie Ausprägungen der Kommunikation zur Förderung der Zusammenarbeit in Innovationsprojekten in globalen Unternehmen (Ulijn et al., 2000). Forschungsergebnisse im Rahmen der externen Kommunikation unterstreichen u. a. die Bedeutung der Gatekeepers (Tushman et al., 1980). Sowohl interne als auch externe Kommunikation von Teams in Entwicklungsprojekten untersuchten Ebadi und Utterback (1984) sowie Lievens (2000).

Bei der Beschreibung der Kommunikation zur Durchsetzung von Innovationen kann ebenfalls zwischen interner und externer Kommunikation unterschieden werden. Im Rahmen der internen Kommunikation steht im Vordergrund, wie wichtige Innovationen, wie z. B. ein neues EDV-System, im eigenen Unternehmen durchgesetzt werden können (Fidler et al., 1984). Beispiele für Forschungsarbeiten zur externen Kommunikation sind die Wahrnehmung des Innovationsgrades eines Produktes (Johnson et al., 2001), die Einflussnahme auf das Kaufverhalten (Webster Jr., 1968) sowie die Entscheidungsfindung und Diffusion von Innovation (Nilakanta et al., 1991; Czepiel, 1975).

Neben diesen drei beschriebenen Zielen der Innovationskommunikation, die sich direkt auf die Entwicklung und Durchsetzung von Innovationen beziehen, lassen sich weitere ergänzende Ziele beschreiben. Zu nennen sind hier insbesondere Agenda Setting, Positionierung als innovatives Unternehmen sowie Mitgestaltung eines gesellschaftlichen Innovationsklimas (vgl. Fink, 2009; Gassmann et al., 2009).

Zur Umsetzung dieser drei direkten und drei übergeordneten Ziele können verschiedene interne und externe Empfänger mittels geeigneter Methoden und Kanäle angesprochen werden, wie in Abbildung 13 dargestellt. Anhand dieser Grafik lässt sich der Kontext der verfolgten Forschungsfrage, die Identifizierung von Ideen mittels Lieferanten, sehr gut in das Forschungsfeld der Innovationskommunikation einordnen und die Forschungslücke kann verdeutlicht werden.



Quelle: in Anlehnung an Fink (2009)

Abbildung 13: Kontext der Innovationskommunikation²⁸

In der Literatur existieren bereits Arbeiten, die aufzeigen, wie mittels Kommunikation Konsumenten oder auch Industriekunden zum Kauf angeregt werden können (Durchsetzen von Innovationen bei Kunden). Ebenfalls bestehen Arbeiten bezüglich der Motivierung von Kunden und Communities zur Einreichung von Ideen (Identifizierung von Ideen bei Kunden) sowie bezüglich des Aufbaus eines internen Ideenmanagements mit entsprechenden Anreizsystemen (Gewinnung von Ideen mit Mitarbeitern). Bisher liegt jedoch keine Analyse vor, wie eine Identifikation von Ideen bei Lieferanten mittels Kommunikation erreicht werden kann.

3.3.2 Basismodell der Kommunikation

Eines der ersten Kommunikationskonzepte, das sich auf die technische Signalübertragung bezieht, wurde von Laude E. Shannon und Warren Weaver 1949 erstellt, als diese ein technisches Modell für die Nachrichtenermittlung entwickelten (McQuail et

²⁸ Die Ziele, wie sie seitens Fink beschrieben wurden, wurden um das Ziel „Identifizieren von Innovationen (intern/extern)“ erweitert.

al., 1999). Wesentliche Bestandteile des Modells sind der Sender mit Encoder, der Empfänger mit Decoder sowie Nachricht und mögliche Störquellen. Betrachtet wurde zunächst eine unidirektionale Signalübertragung. Nahezu zeitgleich formulierte Lasswell 1948 eine Formel zur Beschreibung der Kommunikation, die im Wesentlichen fünf Fragen umfasst (vgl. McQuail et al., 1999):

- Wer?
- Sagt was?
- Auf welchem Kanal?
- Zu wem?
- Mit welchem Effekt?

Seither wurden diese ersten Ansätze kontinuierlich weiterentwickelt, wobei die linearen Modelle von bidirektionalen Ansätzen, die eine Antwort des Empfängers berücksichtigen, abgelöst wurden. Die zunächst für die technische Kommunikation entwickelten Modelle wurden später auf menschliche Kommunikation übertragen (vgl. McQuail et al., 1999; Burkart, 2002).

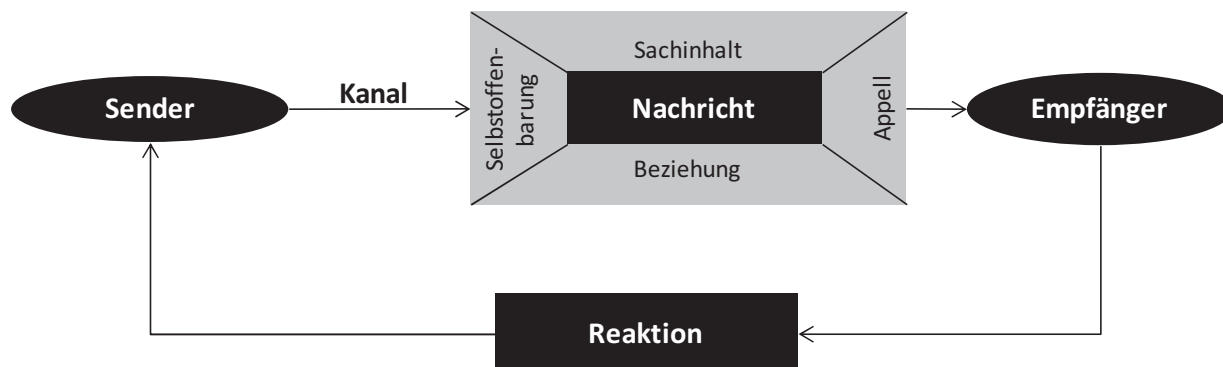
Für eine erfolgreiche Übermittlung einer Problemstellung müssen Sender als auch Empfänger die Bedeutungsinhalte der codierten und decodierten Aussagen miteinander teilen können (vgl. Burkart, 2002). Neben dem eigentlichen Sachinhalt lassen sich einer Nachricht weitere Bedeutungsinhalte zuordnen. So differenziert Schulz von Thun (2002) zwischen vier Dimensionen der Kommunikation:

- Der Sachinhalt
- Der Appell
- Die Beziehung
- Die Selbstoffenbarung

Der Sachinhalt bezieht sich auf den sachlichen Inhalt der Nachricht. Diese ist oft verbunden mit einer direkt oder auch indirekt formulierten Aufforderung an den Empfänger, dem Appell. Die bestehende Beziehung zwischen Sender und Empfänger kommt in der Nachricht ebenfalls zum Ausdruck, z. B., ob Wertschätzung und Vertrautheit bestehen. So geht Watzlawick davon aus, dass der Beziehungsaspekt den Sachaspekt überlagert, also die Sachebene immer vor dem Hintergrund des Beziehungsaspektes wahrgenommen wird (Watzlawick et al., 1969).

Von Bedeutung ist die Beziehungsebene auch dahin gehend, ob bei der Verwendung von Begriffen und Aussagen die gleiche Interpretation genutzt wird. In diesem Zusammenhang wird von „Codierung“ und „Decodierung“ gesprochen (McQuail et al.,

1999). Mit jeder Nachricht offenbart sich der Sender zudem gleichzeitig selbst. Wenn jemand z. B. nach der Uhrzeit fragt, legt er als Sender offen, dass er diese nicht kennt. Abbildung 14 stellt grafisch ein einfaches Kommunikationsmodell inklusive der vier Dimensionen einer Nachricht und einer Reaktion an den Sender dar.



Quelle: in Anlehnung an Schulz von Thun (2002) und McQuail et al. (1999)

Abbildung 14: Kommunikationsmodell mit Feedback

Fazit

Findet Problemlösung und Ideenfindung zwischen zwei oder mehreren Personen statt, so kann die dabei geführte Kommunikation im Wesentlichen mittels der Elemente Sender, Empfänger, Reaktion, Kanal sowie der Nachricht selbst beschrieben werden. Zur weiteren Analyse der Nachricht eignen sich die Ebenen Sachinhalt, Appell, Beziehung und Selbstoffenbarung.

3.3.3 Beeinflussung durch Kommunikation

Kommunikation wird nicht als Selbstzweck geführt. So sieht Burkart (2002) neben der Therapie und der Emanzipation die Beeinflussung als wesentliches Ziel der Kommunikation. Auch Hovland et al. (1953) betrachten Kommunikation als Prozess, „by which an individual transmits stimuli to modify the behavior of other individuals“.²⁹

Die heutige Wirkungsforschung der Kommunikation geht auf das Stimulus-Response-Modell zurück, welches Lasswell (1927) formulierte. Dieses Modell konnte jedoch viele Aspekte der Kommunikation nicht abbilden. Heute stehen Wirkungsmodelle im Vordergrund, die vor allem drei wesentliche Merkmale beinhalten (Merten et al., 1994):

²⁹ In der aktuellen Forschung wird dieses Verständnis einer einseitigen Kommunikation kritisiert. Vielmehr sollte eine interaktivere Kommunikation im Sinne der Systemtheorie berücksichtigt werden (vgl. Bettinghaus, 1980). Kommunikation wird jedoch als kontinuierlicher Prozess verstanden. Im Fokus des hier entwickelten Konzepts steht zunächst eine einmalige Nachricht inklusive des Feedbacks. Ein weiterer Ausbau im Sinne der Systemtheorie soll in dieser Arbeit nicht betrachtet werden.

- Reflexivität: Die Wirkung von Kommunikation ist nicht bei allen Empfängern gleich. Die Einstellung, das Vorwissen etc. des Empfängers hat große Wirkung darauf, wie die Information verstanden und aufgenommen wird.
- Selektivität: Der Empfänger kann bewusst den Kanal wählen, über den er Informationen erhält. Verschiedene Kanäle und verschiedene Informationen stehen im Wettbewerb um die Aufmerksamkeit des Empfängers.
- Konstruktivität: Keine Botschaft, die der Sender „transferieren“ will, erreicht auf direktem Wege den Empfänger. Diese Botschaft muss codiert werden und wird vom Empfänger eigenständig decodiert.

Die in den 40er-Jahren des letzten Jahrhunderts entwickelten Modelle der sogenannten „Hovland’schen Schule“ berücksichtigten bereits die Reflexivität und Konstruktivität. Dabei wird von verschiedenen Einflussfaktoren ausgegangen, die die Effektivität der Beeinflussung verstärken können (vgl. Burkart, 2002):

- Merkmale der vermittelten Aussage (z. B. Argumentation und Schlussfolgerungen, emotionale Appelle),
- Merkmale des Kommunikators (z. B. Glaubwürdigkeit, Sachkenntnis, Attraktivität),
- Merkmale des Mediums (z. B. Möglichkeiten der Präsentation der Botschaft, bezogen auf das genutzte Medium),
- situative Bedingungen (z. B. soziale Situation, Kontext und Umgebungsbedingungen beim Empfang der Aussage),
- kommunikationsgebundene Faktoren (vorhandene Einstellungen zum Thema, zum Sender oder zum Medium),
- kommunikationsfreie Faktoren (allgemeine Merkmale des Empfängers wie intellektuelle Fähigkeiten und persönliche Motivlagen).

Weitere theoretische Ansätze, die eine relevante Perspektive für die Herausforderungen der Markenartikelhersteller bieten, sind der Nutzenansatz (Uses & Gratification Approach), der transaktionale Ansatz und die Kommunikation, mit dem Ziel, ein Thema auf die öffentliche Agenda zu setzen (Agenda Setting).

- Im Nutzenansatz (Uses & Gratification Approach) geht man davon aus, dass Menschen Medien zur Befriedigung ihrer individuellen Bedürfnisse nutzen (Katz et al., 1973). Der Empfänger wendet sich deshalb bestimmten Themen zu und nimmt Informationen auf, weil er sich durch diese eine Belohnung erhofft, z. B.

die Nutzung der Inhalte als Gesprächsthemen. Der Empfänger wird als aktives Element betrachtet, der seine Empfangskanäle selektiert und mit anderen Maßnahmen zur Bedürfnisbefriedigung priorisiert (vgl. Burkart, 2002).

- Der transaktionale Ansatz (Bauer, 1963) berücksichtigt insbesondere die Selektivität und betrachtet sowohl den Sender als auch Empfänger als aktive Teilnehmer. Beim Empfänger wird zudem unterschieden, ob eine Medienbotschaft zum Aufbau von Wissen oder zur Motivation von Aktivitäten führt. Der Aufbau von Wissen erfährt eine besondere Bedeutung, da durch eine wiederholte Medienbotschaft das Wissen weiter aufeinander aufbaut und so komplexere Botschaften gesendet werden können (vgl. Merten et al., 1994; Burkart, 2002).

Die zentrale Aussage des Agenda Setting ist, dass mittels Kommunikation nicht unbedingt beeinflusst wird, *was* die Empfänger denken, sondern vielmehr, *worüber* sie nachdenken (McCombs et al., 1972).

Ebenen	AIDA-Modell (Strong 1925)	Wirkungshierarchiemodell (Lavidge 1961)	Modell der Innovationsadoption (Rogers 1962)
Rationale Erkenntnisebene	Beachtung	Bekanntheit	Kenntnisnahme
Gefühlsebene	Interesse	Empfinden	Interesse
Verhaltensebene	Wunsch	Überzeugung	Versuch
	Handlung	Kauf	Übernahme

Quelle: Kotler und Bliemel (2001)

Abbildung 15: Übersicht hierarchischer Wirkungsmodelle

Um die Wirkungsweise der Kommunikation weiter zu analysieren und zu modellieren, wurden – je nach Problemstellung – verschiedene hierarchische Wirkungsmodelle entwickelt. Diese Modelle differenzieren drei Ebenen der Empfängergruppe: die rationale Ebene, die Gefühlsebene sowie die Verhaltensebene (Kotler et al., 2001). Eine andere Möglichkeit der Beschreibung dieser Ebenen bietet der Rezeptionsvorgang beim Empfänger (vgl. Burkart, 2002):

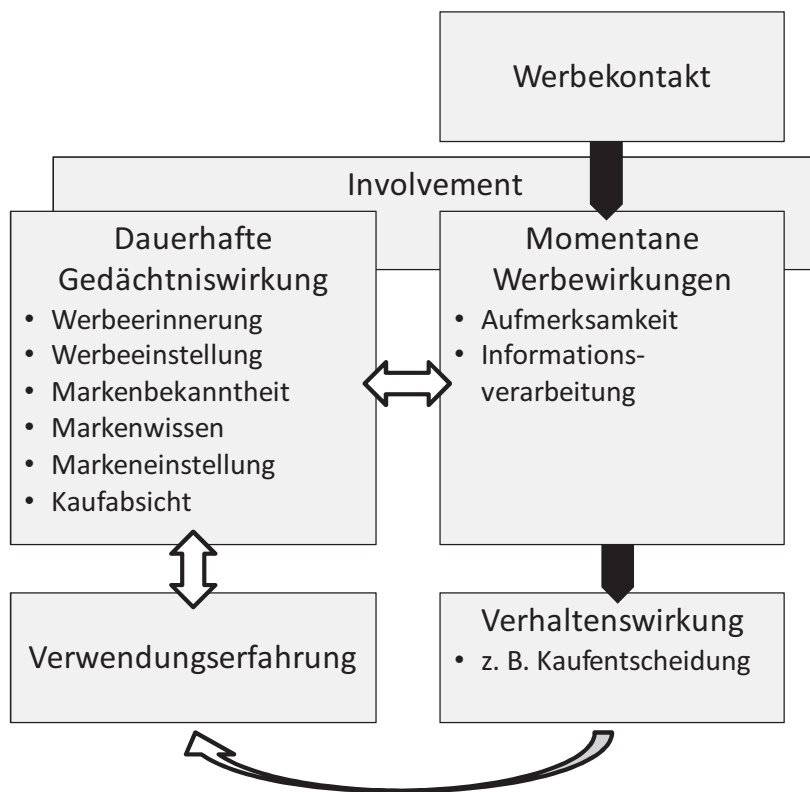
- Aufmerksamkeit (Wahrnehmen der Information),
- Verstehen (der empfangenen Information eine Bedeutung zuschreiben),
- Annahme (die Botschaft übernehmen und ggf. in Handeln übertragen).

Die hierarchischen Wirkungsmodelle gehen dabei von einem sequenziellen Ablauf dieser Ebenen bzw. Phasen aus, wobei eine Folgephase erst beginnt, wenn die darüberliegende erfolgreich war. Das bekannteste Modell dürfte das sogenannte „AIDA³⁰-Modell“ sein (Attraction – Interest – Desire – Action). In Abbildung 15 sind das AIDA-Modell sowie zum Vergleich zwei weitere Wirkungsmodelle dargestellt.

Neben der Perspektive der hierarchischen Wirkung kann eine Differenzierung auch über eine momentane und dauerhafte Gedächtniswirkung erfolgen. Ein entsprechendes Modell ist in Abbildung 16 dargestellt. Von Bedeutung bei dieser Darstellung ist zum einen die Feedbackwirkung auf Basis der Erfahrung sowie zum anderen der Einfluss auf die Wirkung durch die Art der Einbindung. Mit diesen Erweiterungen wird insbesondere der Kritik an hierarchischen Wirkungsmodellen Rechnung getragen.

Das Ziel dieser Arbeit ist es, die Anregung von Lieferanten als Innovationsquelle zu untersuchen. Die Verhaltenswirkung als Ergebnis der übermittelten Botschaft entspricht in diesem Fall einer Ideengenerierung und der Einreichung dieser Idee beim Hersteller. Umgekehrt muss die seitens des Lieferanten kommunizierte Idee vom Hersteller gleichfalls wieder aufgenommen werden (bidirektionale Kommunikation).

³⁰ In der Werbewirkungsforschung steht das AIDA-Modell und weitere auf diesem Modell basierende hierarchische Wirkungsmodelle unter Kritik. Sie berücksichtigen nicht, dass auch unterschwellige Werbung bereits eine Wirkung erreichen kann, dass die Verhaltensebene vor der rationalen Ebene und der Gefühlsebene liegen kann (z. B. Testen von Produkten) sowie dass eine bestehende Kundenbindung nicht genügend berücksichtigt wird (vgl. Smith et al., 1982; Ehrenberg et al., 1997; Vakratsas et al., 1999; Felser, 2001; Lürssen, 2004).



Quelle: Merten, Schmidt et al. (1994)

Abbildung 16: Stimulus-Response-Kommunikationsmodell

3.3.4 Anreize und Motivation zur Beteiligung

Um externe Partner für eine Beteiligung zu motivieren, müssen entsprechende Anreize geboten werden. Für unterschiedliche Motive und Zielgruppen sollten unterschiedliche Anreize geboten werden (McClelland et al., 1989). Ein Lieferant, der beispielsweise dringend seine Produktionsanlage auslasten muss (Volumenbedarf), wird von anderen Anreizen angesprochen als ein Lieferant, der Umsatz und Gewinn steigern möchte oder ein neues Geschäftsfeld aufzubauen beabsichtigt (Reputation).

Für einen Lieferanten, der Umsatz und Gewinn steigern möchte, sind Entwicklungsprojekte mit entsprechendem Gewinn und Umsatzpotenzial klare Motivatoren für sein Engagement. In zweiter Reihe mögen Kriterien wie Reputation oder andere strategische Ziele von Interesse sein – die aber nur dann wirksam werden, wenn langfristige Optionen angeboten werden. Eine wesentliche Rolle spielt hierbei das bereits bestehende Umsatzvolumen, mit dem Kunden spielen. Mit einem Kunden, der z. B. 60 % des Umsatzes ausmacht, wird ggf. ein Entwicklungsprojekt eingegangen, welches nicht unbedingt gewinnbringend ist, aber sekundär die Kundenbindung steigert.

Eine Betrachtung in diesem Sinne sieht den Lieferanten als eine rein rational operierende Organisation mit einer vollständigen Informationslage. Wie im Kapitel 3.2.3 jedoch dargestellt, entscheidet nicht die Organisation als solche, sondern letztlich

werden Entscheidungen von Individuen mit einer meist unvollständigen Informationslage getroffen.³¹ Geht es um Entwicklungsprojekte, bei denen bisher ggf. nur eine vage Idee besteht, und sind folglich Umsatz- und Gewinnpotenziale nur schwer abzuschätzen, liegen zwangsläufig zur Bewertung unvollständige Informationen vor.

In diesem Kontext wird die Bedeutung sekundärer Motivationen deutlich, wenn tatsächlich Entscheidungen auf Basis unvollständiger Informationen getroffen werden müssen. Liegen beispielsweise zwei Projekte vor, die ein ähnliches Potenzial ausweisen, aber nur Ressourcen für ein Projekt zur Verfügung stehen: Für welches Projekt fällt dann die Entscheidung? An welchen Kosmetikhersteller wird sich ein Lieferant wenden, wenn eine neue Substanz für ein Produkt identifiziert wurde? Wenn ein Entscheidungsträger selbst bestimmte Produkte im Alltag nutzt oder bekannt ist, welche relevanten Hersteller einen besseren Ruf in der Branche haben als andere, wird deutlich, wie stark bestehendes Wissen, persönliche Präferenzen und Prägungen Entscheidungsprozesse (in nicht unbedingt rational-objektiver Weise) beeinflussen können. Folglich sind in diesem Zusammenhang Kriterien von Bedeutung, durch die Individuen zur Ideengenerierung motiviert werden können. Zu diesem Thema sind in letzter Zeit – insbesondere im Kontext von Crowdsourcing (Howe, 2006) und Open Innovation (Chesbrough, 2004) – eine Vielzahl von Studien publiziert worden. Ein häufig genutztes Untersuchungsobjekt waren hierbei „Open Source“ (Raymond, 1999) Softwareentwicklungsprojekte. Zur Motivation werden hierbei sogenannte „internale³² Faktoren“, d. h. intrinsische Motivation, Altruismus, Identifikation oder Spaß, sowie externale Faktoren, also Bedarf, Reputation oder auch erwarteter finanzieller Gewinn, identifiziert und untersucht (Hars et al., 2002; Lakhani et al., 2002). Hertel (2002) stellte weiterhin fest, dass die identifizierten Motivationen sich häufig mit denen decken, die auch im sozialen Engagement von Organisationen zu finden sind. Es handelt sich also nicht um Motivationen, die erst mit dem Aufkommen von Open Source bedeutsam wurden, sondern die Beteiligung an diesen Projekten bietet neue Möglichkeiten, um bestehenden Motivationen nachzugehen. Auch in Bezug auf das Crowdsourcing wurden vergleichbare Effekte erkannt. Hier steht stärker im Vordergrund, dass derjenige, der einen Beitrag liefert, nicht unbedingt einen direkten Nutzen daraus hat. Entsprechend kann hier differenziert werden zwischen dem persönlichen Nutzen (Umsatzbeteiligung, Reputation) und einer wahrgenommenen Verteilungsgerechtigkeit, inwieweit also der

³¹ Es wird also keine systemtheoretische Perspektive genutzt, die ein Unternehmen als wirtschaftliches System versteht, sondern eine handlungstheoretische Sicht, die Organisation als eine Gesamtheit von individuellen Entscheidungsträgern sieht.

³² Als „internale Faktoren“ werden Faktoren bezeichnet, die von „innen“ kommen und damit intrinsisch sind. Entsprechend sind „externale Faktoren“ Faktoren von „außen“ (Hars et al., 2002; Schattke et al., 2009).

Nutzen stärker beim Unternehmen, bei der Community oder beim Einreichenden liegt. Relevant sind in diesem Zusammenhang spätere Verfügungsrechte zum geistigen Eigentum und potenzielle Unternehmensgewinne auf Basis des Beitrags (Franke et al., 2010).

Fazit

Ein Lieferant entscheidet sich für eine Zusammenarbeit mit einem Hersteller nicht ausschließlich auf Basis rationaler Analysen. Präferenzen des Lieferanten bzw. beteiligter Individuen sind dabei ebenso zu berücksichtigen wie die tatsächliche Informationsbasis, die niemals vollständig sein kann. Präferenzen sowie entsprechendes Vorwissen zum potenziellen Partner aufseiten des Lieferanten sind langfristige Auswirkungen der Kommunikation und bisheriger Erfahrungen Beteiligter. Insbesondere die Beachtung von Präferenzen scheint bei der Betrachtung von Markenartikelherstellern hochrelevant.

3.3.5 Zusammenfassung

Das Kapitel über Kommunikation bildet ein wichtiges Element des Bezugsrahmens dieser Forschungsarbeit. Das abgeleitete Beschreibungsmodell baut im Wesentlichen auf dem Stimulus-Response-Modell auf. Der Markenartikelhersteller wird somit zum aktiven, ausführenden Akteur. Aus dieser Perspektive ist der Hersteller der Anreger der Aktivitäten zur Ideengenerierung und -einreichung, auf die der Lieferant reagiert. In Bezug auf die Kommunikationsebene werden folgende Kategorien bei der Datenerhebung berücksichtigt (vgl. Abbildung 17):

- **Nachricht:** Die Kategorie Nachricht beinhaltet Hinweise über Inhalt, Appell, Selbstoffenbarung und Beziehung.
- **Senden:** Die Kategorie Senden beinhaltet Daten zum Sender, zum Empfänger, zum Kanal als auch zum Involvement.
- **Wirkung:** Diese Kategorie beinhaltet die relevanten Elemente der Wirkung der Kommunikation aufseiten der langfristigen Wirkung (Wissen, Präferenz) und aufseiten der momentanen Wirkung (Aufmerksamkeit, Verstehen, Annahme).
- **Aufnahme:** Die Kategorie Aufnahme beschreibt die Elemente zur Beschreibung der Aufnahme der Ideen aufseiten des Herstellers.

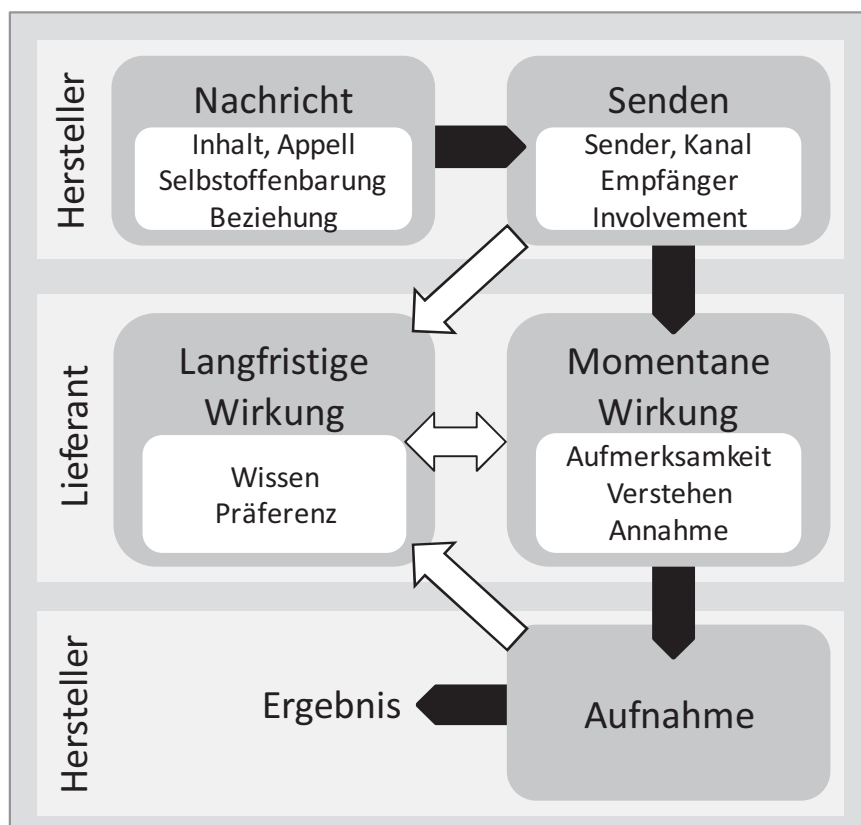


Abbildung 17: Kommunikationsebene der Anregung

3.4 Ebenen der Kooperation

In diesem Kapitel wird die Literatur zu Lieferantenkooperationen als Innovationsquelle vorgestellt und relevante Kategorien für den Untersuchungsrahmen abgeleitet. Zunächst wird auf die generelle Nutzung von externen Partnern im Innovationsprozess eingegangen. Im Mittelpunkt der Darstellung stehen die Motive und Partnerarten. Im Speziellen wird im Anschluss auf die Wichtigkeit von Lieferanten im Innovationsprozess und ihre Bedeutung als Innovationsquelle eingegangen. Weitere Aspekte sind Erfolgskriterien für die Zusammenarbeit sowie Kriterien zur Auswahl und Klassifizierung von Lieferanten. Abschließend wird die Gestaltung des Ablaufs einer Zusammenarbeit mit Lieferanten im Kontext einer Kooperation und einer Lieferantenintegration dargestellt. Diese Abläufe werden später benötigt, um die Fallstudien inhaltlich einheitlich zu strukturieren.

3.4.1 Motive für die Nutzung von externen Partnern im Innovationsprozess

Mit steigendem Wettbewerbsdruck und der Beschleunigung des technischen Wandels gehen Firmen verstärkt Kooperationen ein, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu sichern und zu stärken. Dies gilt insbesondere für die sogenannte „Hightech-Industrie“, in der

einzelne Firmen selten über das benötigte Wissen sowie über die Erfahrungen und Fähigkeiten verfügen, um allein eine zeitnahe und erfolgreiche Produktentwicklung zu bewältigen (vgl. Hagedoorn et al., 2003; OECD, 2004). Vielmehr müssen Firmen, die neue Produkte und Technologien entwickeln, externe Informationen aufnehmen und verarbeiten, um neues Wissen aufzubauen und bestehende Probleme zu lösen. Durch die Einbindung von externen Partnern lassen sich in diesem Zusammenhang Kosten und Risiken reduzieren (vgl. Kogut, 1988; Teece, 1988; Badaracco, 1991; Hagedoorn, 1993; Nonaka et al., 1996; Doz et al., 1998; Chesbrough, 2003a).

Eine Forschungsrichtung in diesem Zusammenhang ist Open Innovation (Chesbrough, 2003b). Der grundlegende Ansatz hinter Open Innovation, nämlich eine Öffnung des Unternehmens nach außen im Rahmen der Identifizierung, Umsetzung und Verwertung von Innovationen, ist prinzipiell nicht neu. Außergewöhnlich ist jedoch die Zusammenführung der verschiedenen Ansätze (vgl. Trott et al., 2009). Die Grundzüge von Open Innovation lassen sich in drei Kernprozesse differenzieren (Gassmann et al., 2004a): die Übernahme von Ideen und Konzepten von außen (Outside-in), die gemeinsame Entwicklung von Ideen zu Konzepten und Produkten (Coupled) sowie die Veräußerung bzw. Weiterreichung von Entwicklungsergebnissen nach außen (Inside-out). Im Sinne der Perspektive der Markenartikelhersteller lässt sich diese Arbeit dem Outside-in zuordnen.

Ende der 80er- und Anfang der 90er-Jahre³³ wurde eine Vielzahl von Studien bezüglich der Entstehung neuer Innovationen durchgeführt, die im damals aufkommenden Forschungszweig der Biotechnologie angesiedelt waren (vgl. Arora et al., 1990; Hagedoorn et al., 1991; Segers, 1993). Es wurde eine positive Korrelation zwischen der Anzahl der Kooperationen traditioneller Firmen mit Universitäten und Start-up-Unternehmen und der Anzahl der hervorgebrachten Innovationen festgestellt (Arora et al., 1990).

Einen weiteren Hinweis für die Wirksamkeit von Kooperationen in Hinblick auf die Innovationskraft von Unternehmen bietet eine Studie von Miotti und Sachwald (2003), die eine Korrelation zwischen der Anzahl der Kooperationen und der Anzahl der Patentanmeldungen nachweisen konnte.³⁴ Weiterer Hinweis ist die insgesamt gestiegene

³³ Als eine der ersten Veröffentlichungen einer empirischen Untersuchung von Innovationspartnerschaften gilt die von Link und Zmud im Jahr 1984 (Hagedoorn et al., 2000b).

³⁴ Im Vorfeld einer Kooperation kann es bereits zu einer Zunahme von Patentanmeldungen kommen, da die betroffenen Firmen sich jeweils das bestehende geistige Eigentum sichern, bevor sie dieses in der Kooperation einbringen. Entsprechend können Firmen, die viel kooperieren, verstärkt Patente schreiben, um das eigene

Anzahl von Kooperationen in der F&E: von 1970 bis 1998 um den Faktor zehn (Hagedoorn, 2002). Viele Studien unterstreichen, dass Kooperationen einen wirtschaftlichen Wert erzeugen (Su Han et al., 1997; vgl. Anand et al., 2000).

Motivationen und Ziele für das Eingehen von Kooperationen sind als weitere wesentliche Aspekte im Rahmen zahlreicher Studien analysiert worden. Hagedorn und Link (2000a) benennen drei strategische Motive für den Abschluss einer Innovationskooperation, wobei hauptsächlich die Gewinnung der technischen Fähigkeiten betrachtet wurde:

- Gewinnung der technischen Fähigkeiten zur horizontalen Diversifikation in neue Produktlinien.
- Gewinnung der technischen Fähigkeiten für vertikal integrierte Produktionsaktivitäten.
- Gewinnung der technischen Fähigkeiten, um die eigene Position gegenüber dem Wettbewerber in einem bestehenden strategischen Geschäftsfeld zu stärken.

Vonortas (1997) identifizierte über die Steigerung der technischen Fähigkeiten hinausgehende Motive:

- Die Aufstockung der benötigten F&E-Budgets,
- Steigerung der Wirksamkeit der eigenen Mittel,
- Zugriff auf komplementäre Ressourcen,
- Nutzung von Forschungssynergien,
- Schaffung neuer Investmentmöglichkeiten.

Hagedorn und Schankenraad (1994) systematisieren die Motive für Innovationskooperationen in drei Gruppen, die weitgehend mit den Stufen eines Produktlebenszyklus übereinstimmen: Eine Gruppe bezieht sich auf die Grundlagenforschung und angewandte Forschung und damit auf den Aufbau von bzw. den Zugriff auf technische Kompetenzen. Eine weitere Gruppe knüpft an die Bildung von Marktstrukturen bzw. an die Reaktion von Änderungen dieser Strukturen an. Die dritte hat vor allem die Kostenoptimierung zum Ziel.

Ziel der Partnerschaft	Bedarf	Anforderungen an das Design
Steigerung der Profitabilität	Niedrige Kosten	Realisierung von Skaleneffekten, Partner für unkritische Komponenten
Reduzierung der Time to Market	Verwendung bereits entwickelter Komponenten und Subsysteme	Einbindung von Partnern mit nachgewiesenen Fähigkeiten
Verbesserung der Innovationsfähigkeit	Erhöhung der Anzahl und Varianz neuer Technologien	Strategische Partnerschaften mit Universitäten und Forschungslaboren
Steigerung der Flexibilität der F&E	Teilen von Risiken mit dem Partner	Entwicklung von Partnerschaften in Bereichen, in denen Engpässe bestehen
Zugang zu Märkten	Erweiterung der Marktzugänge für Produkte und Service	Nutzung der R&D-Fähigkeiten des Partners, um neue Märkte anzusprechen

Quelle: Chesbrough und Schwartz (2007)

Abbildung 18: Ziele von F&E-Kooperationen³⁵

Wenn Partner in die Produktentwicklung einbezogen werden, können dabei neue Geschäftsmodelle entstehen. Diese können Produkte, Technologien und Services umfassen und haben oft das Ziel, die R&D-Kosten zu senken, den Innovationsoutput zu steigern sowie neue Märkte zu erschließen, die zuvor nur schwer zugänglich waren (Chesbrough et al., 2007). Chesbrough und Schwartz (2007) betrachteten bei der Analyse der Motivation von Partnerschaften nicht ausschließlich die gemeinsame Umsetzung des Projektes, sondern untersuchten zugleich das jeweilige Geschäftsmodell. Die betreffenden Geschäftsmodelle der Partner sollten für eine erfolgreiche Umsetzung weitestgehend kongruent sein. Bei der Gestaltung des Geschäftsmodells muss zunächst festgelegt werden, welches Geschäftsziel mit der F&E-Kooperation erreicht werden soll. Fünf mögliche Ziele sind in Abbildung 18 dargestellt (Chesbrough et al., 2007).

Chesbrough und Schwartz sehen die Ausgangsposition meist bei der Firma, die ein bestimmtes Produkt und/oder einen bestimmten Service entwickeln will. Diese entwirft in der Regel ein Business-Modell, in dem festgelegt wird, wo und wann externe Partner eingebunden werden sollen (Chesbrough et al., 2007). Es können sich jedoch ebenso neue Geschäftsmodelle ergeben, wenn Partner aufgrund ihrer jeweiligen Ressourcen in einer frühen Innovationsphase zusammentreffen. Sie können eine Win-Win-Situation für ihre Partnerschaft schaffen, die den gesamten Produktlebenszyklus betrifft und evtl. sogar darüber hinausgehen kann. In diesen Fällen wäre das geplante Geschäftsmodell zwar meist ein Ausgangspunkt, würde sich jedoch erst mit den ersten Kontakten konkretisieren.

Häufig bestehen zwischen festen Partnern, wie strategischen Lieferanten und OEM, bereits seit Längerem kongruente Geschäftsmodelle, sodass diese nicht neu aufgebaut werden müssen, bei Bedarf aber evtl. einer Anpassung bedürfen. Kritisch zu bewerten

³⁵ Quelle: Chesbrough und Schwartz (2007).

sind jedoch bestehende Abhängigkeiten. So haben Littler et al. (1995) als einen Hauptgrund für das Eingehen einer Forschungskooperation zwischen Herstellern und Lieferanten den Bedarf beim Schlüsselkunden identifiziert. Kooperationen sind demnach nicht immer nur aktive Entscheidungen eines Unternehmens, sondern können auch mehr oder weniger erzwungene Reaktionen aufgrund einer ungleichen Machtstellung von Wertschöpfungspartnern bzw. eng verzahnten Geschäftsmodellen und Fähigkeiten sein, wie dies z. B. häufig in der Automobilindustrie zwischen dem OEM und dem 1st Tier der Fall ist (Kurr, 2004; Wildemann, 2004).

Kooperationen in der F&E bieten nicht nur Vorteile und Chancen, sondern sind auch mit Nachteilen und Risiken verbunden. Das Management ist komplexer gegenüber eigenständigen Entwicklungsprojekten und zwangsläufig mit zusätzlichen Problemstellungen verbunden (vgl. Perlmutter et al., 1986; Morris et al., 1987). Verschiedene Studien beziffern die Häufigkeit des Scheiterns einer Entwicklungskooperation bei über 50 % (vgl. Kogut, 1989; Bleeke et al., 1993; Spekman et al., 1996; Dacin et al., 1997; Duysters et al., 1999; Kelly et al., 2002). Entsprechend hoch ist das Interesse des Managements und der betriebswirtschaftlichen Forschung, die Faktoren zu ermitteln, die die Erfolgswahrscheinlichkeit einer Kooperation fördern.

Eine Vielzahl dieser Faktoren kann bereits in der Planungsphase berücksichtigt werden und bezieht sich auf die spätere Durchführung oder gar auf die Terminierung der Kooperation. Wesentlich ist die Auswahl des richtigen Partners, die Gestaltung eines geeigneten Kooperations- und Vertragsdesigns sowie überhaupt die Entscheidung, ob tatsächlich eine Kooperation durchgeführt werden soll (Littler et al., 1995). Viele der identifizierten Erfolgsfaktoren beziehen sich auf die Auswahl des Partners. Beispiele dieser Kriterien sind vergleichbare strategische Ziele (Harrigan, 1985), kongruente Geschäftsmodelle (Chesbrough et al., 2007) oder auch vergleichbare Organisationsstrukturen (Kale et al., 2000). Dies erweckt den Eindruck, dass lediglich mit der richtigen Auswahl des Partners die Kooperation bereits ein Erfolg wird. Mit dem Aufkommen der Diskussion über die sogenannten „Dynamic Capabilities“ (Teece et al., 1997) rückten die Fähigkeiten des Kooperationsmanagements stärker in den Vordergrund. Nachdem in frühen Forschungsarbeiten Kriterien bzw. zu beachtende Faktoren gesammelt wurden, stand nun die Frage im Vordergrund, wie das Kooperationsmanagement selbst zu gestalten sei und über welche Erfahrungen und Fähigkeiten es verfügen sollte (vgl. Kale et al., 2002; Draulans et al., 2003). Kale et al. stellten fest, dass Unternehmen mit einer zentralen Funktionseinheit für das Kooperationsmanagement 60 % ihrer Kooperationen erfolgreich durchführen, während in Firmen ohne eine solche Einheit die Erfolgsquote lediglich bei 50 % lag.

Verschiedene betriebswirtschaftliche Theorien und Konstrukte erklären Motive und die Gestaltung von Kooperationen bzw. das Kooperationsverhalten (vgl. Hagedoorn et al., 2000a). Dazu gehören insbesondere die Transaktionskosten (Coase, 1937; Picot et al., 1988), die Ressourcentheorie mit der Ressourcenabhängigkeit (Pfeffer et al., 1978; Barney, 1991; Das et al., 2000; Casciaro et al., 2005) sowie die Verfügungsrechte (Demsetz, 1967; Picot et al., 1988). Auch die Spieltheorie (Parkhe, 1993; Neumann et al., 2007), die Theorie der Absorptive Capacity (Cohen et al., 1990; Chen, 2004) sowie die Agenturtheorie (Jensen et al., 1976; Bizan, 2003) werden zur Analyse herangezogen.

Fazit

Primäres Ziel einer Partnerschaft im Sinne dieser Arbeit ist die Steigerung der Innovationsfähigkeit, insbesondere durch die Generierung von neuen Produktideen. Im Zuge der Datenerhebung werden zudem die Motive für das Eingehen einer Partnerschaft, der Umgang mit den geistigen Rechten und die Art des Transfers und Generierung von Wissen erfasst. Weitere Analysepunkte sind das Erreichen einer Win-Win-Situation sowie die Fragestellung, welcher Partner die Kooperation initiiert hat und warum.

3.4.2 Klassifizierung von Partnerarten in der Produktentwicklung

Eine erste grobe Kategorisierung von Partnerarten ist die Unterteilung nach Organisationen des öffentlichen Sektors und der Privatwirtschaft (Hagedoorn et al., 2000a). Weiterhin wird in der Literatur häufig nach der Stellung in der Wertschöpfungskette klassifiziert. Entsprechend werden die Partner als Lieferanten (Bidault et al., 1998; Monczka et al., 1998), Kunden (Vollmann et al., 1998; Thomke et al., 2002) oder Wettbewerber (Hamel et al., 1989; Jorde et al., 1989) betrachtet. In diesem Zusammenhang wird zudem von vertikalen und horizontalen Partnerschaften (Nault et al., 2001; Backes-Gellner et al., 2005) gesprochen. Die privaten und öffentlichen Partnerarten werden oftmals in Studien gemeinsam analysiert. In diesen werden Universitäten und öffentliche Forschungseinrichtungen (Saez et al., 2002) neben den drei möglichen privatwirtschaftlichen Partnern (Kunden, Lieferanten, Wettbewerber) genannt (vgl. Arvanitis et al., 2002).

Neben der Stufe in der Wertschöpfungskette ist die Firmengröße Gegenstand weiterer Forschungsarbeiten bezüglich F&E-Partnerschaften zwischen privatwirtschaftlichen Firmen. Bisher wurden vor allem kleine und mittelständische Unternehmen (Hoffmann et al., 2001; Bougrain et al., 2002), Großunternehmen (Alvarez et al., 2001; Duysters et al., 2001) und Start-ups als junge Kleinunternehmen als spezifische Erscheinungsform betrachtet (De Meyer, 1999; Park et al., 2002).

Eine noch recht junge weitere Unterteilung der Partner ermöglicht die Kategorie Inhalt der Partnerschaft. Dabei werden in der Literatur von den „herkömmlichen“ Partnern Partner abgegrenzt, die reine Entwicklungsdienstleistungen anbieten, sogenannte „Intermediäre“ bzw. „Technologie- und Forschungsservices“ (Chiesa et al., 2008; Koschatzky et al., 2010). Entsprechend diesen Differenzierungsmerkmalen lassen sich die verschiedenen Partnerarten wie in Abbildung 19 darstellen.

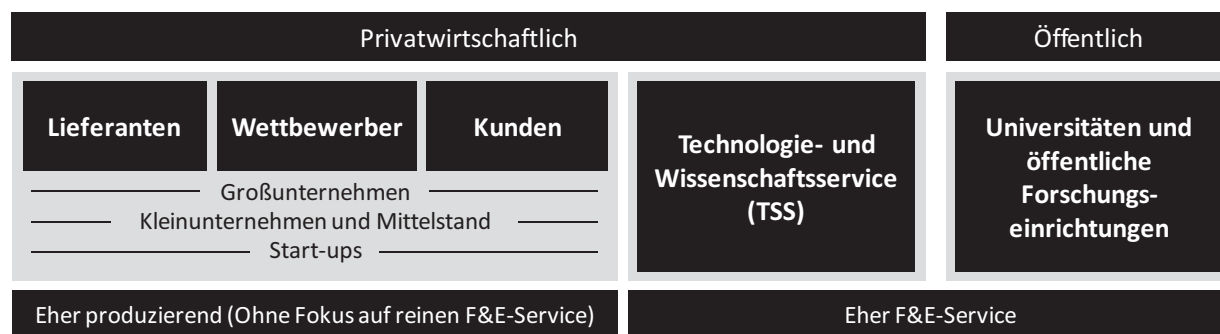


Abbildung 19: Strukturierung der Partnerarten

In der Produktentwicklung arbeiten Unternehmen mit unterschiedlichen Formen von Partnern zusammen. Je nach Ziel der Partnerschaft sind verschiedene Partner für die Zusammenarbeit geeignet. Ziele werden u. a. durch den vorhandenen Entwicklungsgrad bzw. die Entwicklungsphase definiert (Wildeman, 1998b; Cagliano et al., 2000). So differenziert Wildeman (1998a) drei Phasen im Technologielebenszyklus, die jeweils mit unterschiedlichen Partnern und Zielen einhergehen. In der ersten Phase wird vor allem technologisches Know-how benötigt. In dieser Phase sollten die Partnerschaften möglichst flexibel sein, um in einem unsicheren Umfeld schnell reagieren zu können. Als Kooperationspartner werden oft Universitäten gewählt, um neues Wissen in den Firmen aufzubauen (Miotti et al., 2003). Die zweite Phase ist eine Übergangsphase, in der engere Kooperationen eingegangen werden oder sogar Partner in die Organisation integriert werden. Ging es in der ersten Phase vor allem um den Aufbau von Wissen, so ist es nun das Ziel, dieses Wissen weiter zu vertiefen und gleichzeitig die Kosten zu reduzieren. In der dritten Phase, der Reifephase, steht überwiegend die Kostenreduktion im Vordergrund. Hier werden Aktivitäten zu Unternehmen ausgelagert, die eine bessere Economy of Scale erreichen können. Das zuvor generierte Wissen ist nicht mehr die Basis zur Differenzierung. Gegenüber herkömmlichen, in der Literatur beschriebenen Planungsprozessen, die eine Technologieakquisition, eine gemeinsame Entwicklung oder eine Auslizenzierung als isolierte und sequenzielle Prozesse betrachtet haben, treten nun verstärkt Phänomene in der Praxis auf, die diese Ziele geschickt kombinieren und somit einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil bezüglich der Erfolgsfaktoren

Innovationsgrad, Time to Market und Kosten erreichen können (vgl. Chesbrough, 2004; Huston et al., 2006).

Fazit

Der Fokus dieser Arbeit richtet sich auf die Partnerart Lieferant, wobei dies bestehende oder potenzielle Lieferanten sein können. Dies bezieht sich auch auf Lieferanten, die ggf. derzeit noch keine eigene Fertigung haben, aber in der Lage wären, bei Bedarf eine Produktion aufzubauen. Dies können z. B. Professoren oder auch Erfinder sein, die auf Basis einer Idee ein Start-up-Unternehmen gründen. Neben Lieferanten können auch andere Partner angeregt werden, woraus sich ggf. auch Erkenntnisse für die Anregung von Lieferanten ableiten lassen.

3.4.3 Bedeutung von Lieferanten in der Produktentwicklung

Vielfach werden in der Literatur die besonderen Herausforderungen der Produktentwicklung beschrieben: der schnelle technologische Wandel, die Verkürzung der Produktlebenszyklen und der wachsende globale Wettbewerbsdruck (vgl. Ragatz et al., 1997). Laut einer Studie von Monczka und Trent (1991) müssen die Einkaufspreise der Hersteller aufgrund der Wettbewerbssituation im Durchschnitt pro Jahr um 5-8 % gesenkt werden – bei steigender Produktqualität und einer gleichzeitigen Reduzierung der Time to Market um 40-60 %. Durch diesen Druck hat die Zusammenarbeit mit Lieferanten stark an Bedeutung gewonnen, da die Nutzung externer Ressourcen eine effektive und effiziente Maßnahme zur Erreichung dieser Ziele sein kann.

Die Analyse der Wertschöpfungskette produzierender Unternehmen zeigt, warum Lieferanten eine vergleichsweise hohe Bedeutung haben. Etwa 35-50 % des Bruttoproduktionswertes (BPW)³⁶ werden durch den Zukauf von Materialien verursacht (Ragatz et al., 1997; destatis, 2009). In Tabelle 5 sind exemplarisch Daten für einige Gewerbe angegeben, in denen Markenartikelhersteller aktiv sind:³⁷

³⁶ Gemäß der Definition des *Statistischen Bundesamtes* entspricht der Bruttoproduktionswert dem Umsatz (ohne Umsatzsteuer) zzgl. der Bestandsveränderung an unfertigen und fertigen Erzeugnissen und dem Wert eigens erstellter Anlagen.

³⁷ Interessant ist, dass eine Konsolidierung des Marktes vor allem im Segment Bier und Milch stattgefunden hat, u. a. durch den Aufkauf vieler zuvor eigenständigen Brauereien durch große Konzerne sowie durch Vereinigungen von Milchgenossenschaften. Ebenfalls interessant ist, dass in den Segmenten Kaffee und Tee sowie Haushalts- und Hygieneartikel aus Zellstoff der Wertanteil am Materialverbrauch gesunken ist. Dies ist mit gesunkenen Rohstoffpreisen zu erklären bzw. durch gestiegene Herstellungskosten (z. B. Energiekosten).

Gewerbe	1997			2007		
	Unternehmen	BPW	Material- verbrauch (Anteil am BPW)	Unternehmen	BPW	Material- verbrauch (Anteil am BPW)
	Anzahl	Mio. EUR	Prozent	Anzahl	Mio. EUR	Prozent
Fleischverarbeitung	984	11.690	57,5	963	17.979	57,2
Herstellung von Frucht- und Gemüsesäften	69	1.720	63,0	68	2.965	71,2
Milchverarbeitung	197	18.244	68,5	145	26.101	70,5
Herstellung von (H. v.) Speiseeis	7	1.606	36,6	11	1.078	38,6
H. v. Teigwaren	28	555	40,0	30	581	54,4
Verarbeitg. v. Kaffee&Tee, H. v. Kaffee-Ersatz	34	3.082	61,6	39	4.698	48,8
H. v. homogenisierten u. diät. Nahrungsmitt.	10	672	23,0	14	944	54,2
H. v. Bier	376	10.057	23,0	273	7.952	23,9
H. v. Haushalts- u. Hygieneartikel aus Zellstoff	41	4.751	48,6	47	4.716	39,1
H. v. Seifen, Wasch-, Reinigungs- und Poliermitt.	105	5.394	37,5	116	6.778	45,5
H. v. Duftstoffen u. Körperpflegemitt.	90	5.751	29,4	115	6.255	37,3

Quelle: Genesis-Datenbank (destatis, 2009)

Tabelle 6: Materialverbrauch ausgewählter Gewerbe³⁸

Lieferanten haben folglich einen hohen und direkten Einfluss auf Kosten, Qualität, Technologie und auf die Reaktionsgeschwindigkeit der einkaufenden Unternehmen – je nachdem, wie stark abwärts integriert die Markenartikelhersteller agieren (Ragatz et al., 1997). Dies gilt insbesondere für Industrien mit komplexen Technologien und Prozessen. Eine effektive Integration von Lieferanten in die Wertschöpfungskette hilft, wettbewerbsfähig zu bleiben. Wie eine Studie der *Computer-Aided Manufacturing International (CAM-I)* belegt, werden 80 % der späteren Produktkosten schon in der frühen Innovationsphase festgelegt. Eine frühzeitige, enge Zusammenarbeit ist bereits allein vor diesem Hintergrund sinnvoll. Entscheidungen, die in dieser frühen Phase getroffen werden, haben neben den Kosten zudem einen hohen Einfluss auf die Produktqualität und die Entwicklungszeit (Handfield, 1994). Umso wichtiger ist es, frühzeitig Expertenwissen bezüglich Produkt, Prozess und Technologien zusammenzubringen (Ragatz et al., 1997).

Die Relevanz dieses Themas spiegelt sich sowohl in der betriebswirtschaftlichen Forschung als auch in der Praxis wider: Zum einen hat sich ein Forschungsstrang rund um die frühe Lieferantenintegration gebildet („Early Supplier Involvement“, vgl. LaBahn et al., 1994 und Bidault et al., 1998). Zum anderen hat eine Umfrage bei 83 produzierenden Unternehmen ergeben, dass eine Einbindung von Lieferanten in 75 % der Fälle früher hätte erfolgen sollen (Ragatz et al., 1997). Ebenfalls gaben mehr als 80 % der befragten Unternehmen an, künftig mehr Lieferanten in den Entwicklungsprozess einbinden zu wollen. Als positive Nebeneffekte des Entwicklungserfolgs wurden folgende Punkte angegeben:

³⁸ BPW: Bruttoproduktionswert.

- Engere, offenere und vertrauensvollere langfristige Beziehung
- Leichter Zugang zu Wissen und Erfahrungen des Lieferanten
- Besseres Verständnis der erfolgskritischen Elemente des gemeinsamen Entwicklungsprojektes
- Verbesserung der Kommunikation

Bei den Ergebnissen bezüglich des Entwicklungserfolges lag die höchste Kostenreduktion bei 15 %, die höchste Qualitätssteigerung bei 40 % und es konnte eine Verkürzung der Entwicklungszeit von 25 % erreicht werden (Ragatz et al., 1997). Eine Vielzahl wissenschaftlicher Untersuchungen beschäftigt sich mit den unterschiedlichen Managementmethoden japanischer und westlicher Hersteller³⁹, um zu begründen, warum japanische Firmen – allen voran Toyota – insbesondere in den 80er-Jahren des letzten Jahrhunderts so erfolgreich waren. Als einen wichtigen Bestandteil des Erfolges identifizierten Clark (1989) und Clark und Fujimoto (1991) die besondere Zusammenarbeit mit Lieferanten im Entwicklungsprozess. Bei der Untersuchung japanischer Firmen beschrieben Kamath und Liker (1994) die unterschiedlichen Rollen, die Lieferanten im Entwicklungsprozess einnehmen können. Insbesondere bei der Verkürzung der Entwicklungszeit spielte bei über 80 % der untersuchten Firmen die Zusammenarbeit mit Lieferanten eine entscheidende Rolle (Mabert, 1992).

Neben der Optimierung der klassischen Erfolgsparameter Qualität, Kosten und Zeit können Lieferanten eine wichtige Rolle bei der Identifizierung von neuen Produktideen einnehmen. Neben Kunden sind Lieferanten die häufigste Quelle von neuem Wissen für Innovationen. Nahezu jede zweite Firma nutzt Lieferanten als Partner bei der Produktentwicklung (Arvanitis et al., 2002). Weitere Vorteile für die F&E sind: die Nutzung komplementären Wissens, das Teilen des Risikos, die Flexibilität der eigenen Ressourcen sowie die Möglichkeit, sich stärker auf Kernkompetenzen zu konzentrieren (Gassmann, 2003). Mit einer stärkeren Einbindung und einer breiteren Verantwortung der Lieferanten, z. B. für ganze Module, steigt das Potenzial und die Verantwortung dieser für neue Innovationen (Gassmann, 2003). Dabei kann der Lieferant selbst seinen Wertschöpfungsanteil vergrößern und eine stärkere Kundenbindung durch die Übernahme von Modulverantwortung und eine höhere Spezifität erreichen.

Die wachsende Bedeutung von Lieferanten im Innovationsprozess wird anhand der Anzahl der wissenschaftlichen Publikationen deutlich. Nachdem die Bedeutung der

³⁹ Dabei besteht auch bei den „westlichen Herstellern“ kein einheitliches Bild: In den USA werden Lieferanten generell stärker in den Entwicklungsprozess eingebunden als in Europa, wie Birou und Fawcett (1994) in ihrer Untersuchung der Lieferantenintegration in Europa und den USA nachweisen konnten.

Integration von Kunden in den Innovationsprozess vielfach beschrieben wurde (vgl. Hippel, 1986; Brockhoff, 1988; Griffin et al., 1996), wuchs Ende der 90er-Jahre die Aufmerksamkeit für die Integration von Lieferanten in den Innovationsprozess (vgl. Bidault et al., 1998; Primo et al., 2002; Ragatz et al., 2002; Spina et al., 2002; Stump et al., 2002; Petersen et al., 2005). Untersuchungsziel einer Vielzahl von Studien war die Analyse, ob und wie eine frühe und intensive Integration von Lieferanten ein Entwicklungsprojekt beschleunigen kann (vgl. Dyer et al., 1998; Monczka et al., 1998; Handfield et al., 1999; Petersen et al., 2003). Weitere Arbeiten befassen sich mit verschiedenen, spezifischen Themen, u. a. mit den Beziehungen zwischen dem Lieferanten und Einkäufer (Petersen et al., 2005) und mit der Motivation sowohl seitens des Einkäufers (Ragatz et al., 2002) als auch des Lieferanten (Chung et al., 2003). Andere Arbeiten beschäftigen sich mit der Strukturierung von Lieferanten und Prozessen für ein effizientes Management des Lieferantenportfolios (Large, 2000). Wissenschaftliche Arbeiten, wie Lieferanten besser als Ideenquelle genutzt werden können, bestehen kaum.

Fazit

Markenartikelhersteller können die Zusammenarbeit mit Lieferanten bezüglich unterschiedlicher Inhalte und Ziele ausbauen. Zu nennen sind hierbei Kosten, Qualität und Zeit in der Produktentwicklung. Im Fokus dieser Arbeit steht die Einbindung von Lieferanten zur Identifizierung neuer Produktideen.

3.4.4 Erfolgskriterien bei der Zusammenarbeit mit Lieferanten

Zur Identifizierung von Erfolgsfaktoren für die Zusammenarbeit mit Lieferanten im Allgemeinen wurden viele Studien publiziert. Als wichtige Erfolgsfaktoren wurden Vertrauen, örtliche Nähe, Spezifität der eingebrachten Objekte, gleichberechtigte Partner, Sicherstellung der erwarteten Ergebnisse, Involvierung eines Produkt- oder Kooperations-Champions sowie eine regelmäßige und gute Kommunikation erkannt (vgl. Harrigan, 1988; Littler et al., 1995; Kale et al., 1999; Kale et al., 2002; Kurr, 2004).

Bezüglich spezifischer Erfolgsfaktoren der Lieferantenintegration in die F&E existieren ebenfalls viele Studien. Beispielsweise stellten Eisenhardt und Tabrizi (1994) in einer Untersuchung in der Computerindustrie fest, dass eine frühere Einbindung von Lieferanten zwar positiv mit der Verkürzung der Entwicklungszeit korreliert. Allerdings ist dies nur dann der Fall, wenn die Entwicklung reife Produkte betrifft und wenn die Entwicklungsaufgaben klar definiert waren. Ein weiterer Erfolgsfaktor betrifft die Motivation des Lieferanten für eine Zusammenarbeit, die durch ein klares Commitment

des Einkäufers in Bezug auf Lieferanten und das Einhalten von Vereinbarungen unterstützt werden kann (LaBahn et al., 1994). Ebenfalls von Bedeutung ist die Teilung erreichter Technologiefortschritte und Kosteneinsparungen sowie die Weiterentwicklung des Lieferanten (Handfield, 1993). Dyer and Ouchi (1993) stellen fest, dass der Erfolg der Zusammenarbeit von Lieferant und Einkäufer in der Entwicklung abhängig ist, wie lange und wie gut bereits eine Zusammenarbeit in vorherigen Projekten verlaufen ist. Die Kenntnisse des Lieferanten über die internen Prozesse seines Kunden und dessen Ziele befähigen ihn, Fähigkeiten aufzubauen, die sein Kunde zukünftig braucht. In diesem Zusammenhang werden technische Roadmaps ausgetauscht und zukünftige Technologieentwicklungen abgeglichen (Ragatz et al., 1997). Als einen weiteren wichtigen Erfolgsfaktor in diesem Zusammenhang identifizierte Gulati (1995) die Teilung der Besitzansprüche im Vorfeld der Zusammenarbeit (vgl. Gassmann et al., 2005).

Eine umfangreiche Datenerhebung⁴⁰ und Darstellung der Erfolgsfaktoren bieten Ragatz et al. (1997). Sie unterscheiden zwischen Erfolgsfaktoren auf der Ebene des Managements und auf der Ebene der Rahmenbedingungen. Erfolgsfaktoren auf der Managementebene sind:

- Teilnahme des Lieferanten am Projektteam der Käuferfirma
- Direkte, funktionsübergreifende und firmenübergreifende Kommunikation
- Gemeinsame Ausbildungen und Trainings, z. B. bezüglich des Neuproduktentwicklungsprozesses und der gemeinsam genutzten Werkzeuge, z. B. CAD/CAE
- Gemeinsam genutzte und vernetzte Informationssysteme
- Örtliche Nähe der Entwicklungsgruppen von Lieferant und Kunden
- Austausch von Technologien
- Formale Vertrauensbildung
- Kommunikation der direkten Kundenanforderungen an den Lieferanten
- Austausch von technischen Informationen
- Gemeinsam genutzte Werkzeuge und Einrichtungen, z. B. ein Labor
- Formale Vertragswerke bezüglich einer Teilung der Risiken und Gewinne
- Gemeinsame Übereinkunft bezüglich einer gegenseitigen Leistungsmessung

⁴⁰ Die Größe der Stichprobe umfasst 83 amerikanische produzierende Unternehmen.

Erfolgreiche Rahmenbedingungen sind:

- Stärke des Commitments des Topmanagements auf Lieferantenseite in Bezug auf die Zusammenarbeit mit dem Käufer
- Stärke des Commitments des Topmanagements auf Käuferseite in Bezug auf die Zusammenarbeit mit dem Lieferanten
- Bestehendes Vertrauen in die Fähigkeiten des Lieferanten vor der Integration ins Projekt
- Commitment des Einkäufers, dass der richtige Lieferant ausgewählt wurde

Für eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit Lieferanten in der F&E müssen nach Ragatz et al. (1997) verschiedene Barrieren überwunden werden. Dies können interne Widerstände bezüglich einer Weitergabe von kritischen Informationen an den Lieferanten sein, dass externe Ideen nicht anerkannt bzw. ignoriert werden oder die Angst vor dem Verlust der Designkontrolle (vgl. Katz et al., 1982). Auf der Seite des Lieferanten können vergleichbare Barrieren bestehen, vor allem bei der Weitergabe von technischem Wissen an einen wesentlich größeren Kunden und der oftmals damit verbundenen schlechteren Verhandlungsposition (Ragatz et al., 1997).

Neben den Erfolgsfaktoren und Barrieren sind ebenfalls Studien zu bestehenden Risiken durchgeführt worden, die die aufgeführten Kriterien ergänzen. So beschreibt Gassmann (2003) vier Risiken, die mit der Einbindung von Lieferanten verbunden sind und bei der Entscheidung, ob ein F&E-Projekt mit Lieferanten durchgeführt wird, berücksichtigt werden sollten:

- Abhängigkeit vom Lieferanten: Durch ein Auslagern von Aktivitäten zum Lieferanten, insbesondere bei der Abgabe von Modulverantwortung, kommt es zu einem Verlust von internen Kompetenzen. Dies führt zu einer gesteigerten Abhängigkeit vom Lieferanten, z. B. durch die verknüpfte Situation bei Patentrechten.
- Verpasste Chancen durch neue Technologien: Die Abgabe von Kompetenzen reduziert in vielen Fällen die Fähigkeit zur Bewertung und Deutung neuer Technologietrends in den entsprechenden Kompetenzfeldern.
- Wissensdiffusion an die Konkurrenz: Über die Lieferanten kann Wissen an die Wettbewerber fließen. Dies kann geplant, z. B. bei ablaufenden Exklusivitäten, oder durch ein nicht erwartetes Ereignis erfolgen, z. B. eine Akquisition des Lieferanten durch den Wettbewerber.
- Hohe Koordinierungs- und Transaktionskosten: Durch eine stärkere Koordinierung mit dem Markt steigen die Koordinierungs- und Transaktionskosten,

z. B. durch Vertragsverhandlungen, Abstimmungen und Überprüfung der Meilensteine.

Ein weiterer wichtiger Bestandteil für den Erfolg ist ein formales Vertragswerk. Gemäß Gassmann (2003) bestehen gerade bei der Vergabe von Modulverantwortung an den Lieferanten erhöhte Risiken und Chancen, die sich oft in den Vertragsverhandlungen und im Vertragswerk widerspiegeln. Diese wechselseitigen Abhängigkeiten und langfristigen Partnerschaften begründen dabei einen neuen Vertragstypus, der die Besonderheiten einer solchen Komponentenvergabe berücksichtigt. Zum Beispiel fällt evtl. die Bereithaltung von Ersatzteilen und Serviceleistungen über die Lebensdauer der Produkte in diesen Bereich. Die damit verbundenen Risiken werden dabei überwiegend durch den Lieferanten getragen und es wird erwartet, dass er solche Risiken tragen und im Notfall sogar entschädigen kann. Bezüglich der Teilung der Chancen und des Risikos gibt Wildemann (2004) folgende Empfehlungen:

- In Kooperationen sind Chancen und Risiken zu teilen.
- Derjenige soll das Risiko tragen, der das Risiko am besten vorhersehen, beeinflussen und kontrollieren kann.
- Derjenige soll das Risiko tragen, welcher über genügend finanzielle Ressourcen verfügt.
- Zur Chancenaufteilung gehört die Aufteilung des finanziellen Gewinns und des Zusatznutzens.
- Auch bei geteilten Risiken ist die Verantwortlichkeit genau zu definieren und auf eine klare und unmissverständliche Zuordnung zu achten.

Fazit

Für eine erfolgreiche F&E-Kooperation bestehen Erkenntnisse bezüglich der Barrieren, Risiken und der Erfolgskriterien. Bei der Erhebung der Daten soll mit aufgenommen werden, welche Hürden, Risiken und Erfolgsfaktoren eine Rolle bei der Entscheidung für einen spezifischen Lieferanten und beim Kooperationsdesign spielten.

3.4.5 Kriterien zur Auswahl von Lieferanten

Die Auswahl und der Aufbau einer Lieferantenbeziehung wurden in den 70er-Jahren (Theisen, 1970) und z. T. heute noch ausschließlich aus operativer Sicht betrachtet (Large, 2000). Ein solches Vorgehen ist von der Vorstellung eines beliebigen und schnellen Lieferantenwechsels über alle Objektklassen geprägt. Je nach Spezifität des Beschaffungsobjekts und der benötigten und bestehenden Verflechtungen ist ein solcher

Wechsel jedoch kurzfristig nicht möglich. Aus strategischer Sicht erfolgt daher im Normalfall die Auswahl von Lieferanten in zwei Stufen (Large, 2000): die strategische und die operative Lieferantenauswahl:

- **Strategische Lieferantenauswahl:** Im Vordergrund steht die Aufnahme eines Neulieferanten in den Lieferantenstamm einer definierten Beschaffungsgruppe. Als wichtigstes Kriterium zur Entscheidung können das Erfolgspotenzial des Neulieferanten und dessen Einordnung in das Lieferanten-Erfolgspotenzial-Portfolio genutzt werden. Ausgangspunkt der Verhandlungen sind in der Regel das Zieleinkaufsvolumen und die Anforderungen repräsentativer Objekte aus der betreffenden Beschaffungsgruppe (Large, 2000).
- **Operative Lieferantenauswahl:** Die operative Lieferantenauswahl erfolgt nach der strategischen Auswahl. Inhalt operativer Entscheidungen sind die Vergaben bestimmter Beschaffungsobjekte an bereits identifizierte Stammlieferanten. Handelt es sich um ein neues Beschaffungsobjekt, können die strategische und die operative Lieferantenauswahl zeitlich eng nacheinander bzw. simultan erfolgen (Large, 2000).

In vielen Fällen erfolgt eine ungenügende oder gar keine strategische Bewertung unter zeitlichem Druck oder unter der Annahme, dass eine strategische Bewertung erst bei einem konkreten Neubeschaffungsbedarf sinnvoll ist. In solchen Fällen entstehen oft „wilde Lieferantenstrukturen“ (Large, 2000), denen später mittels einer Lieferantenstrukturgestaltung begegnet werden muss.

In der Automobilindustrie hat zur Auswahl eines Lieferanten in den letzten Jahren zunehmend der Konzeptwettbewerb an Bedeutung gewonnen. Hierbei liefern mehrere potenzielle Modulhersteller Konzepte ab, welche einen möglichst hohen Mehrwert für den Kunden bieten und Kosten reduzieren. Der Vorteil beim OEM liegt darin, dass die Lieferanten im Wettbewerb zueinanderstehen und so zumindest bei der Vergabe der Module Verhandlungsspielräume verbessert werden. Der Lieferant muss für diesen Prozess in Vorleistung gehen, da entwickelte Konzepte meist nicht finanziell honoriert werden (Wildemann, 2004).

Fazit

Bei der Erhebung der Fallstudien sollen Daten aufgenommen werden, die zeigen, warum die Entscheidung für einen bestimmten Lieferanten gefällt wurde. Zusätzlich ist relevant, ob es sich um einen Lieferanten handelt, der bereits im Lieferantenstamm verzeichnet war, oder ob ein neuer Lieferant gewählt wurde.

3.4.6 Klassifizierung von Lieferanten

Zur Klassifizierung von Lieferanten lassen sich in der Literatur vielfältige Kriterien finden. Dabei können drei Perspektiven genutzt werden: Beschaffungsgruppe, Unternehmen und Lieferantenbeziehung (Large, 2000). Einen Überblick der Kriterien zur Klassifizierung bietet Abbildung 20.

Merkmale zur Klassifizierung von Lieferanten		
Nach Beschaffungsgruppen	Nach Unternehmensmerkmalen	Nach Beziehungsmerkmalen
<ul style="list-style-type: none"> • Produktionsmaterialien • Betriebsstoffe • Investitionsgüter • Dienstleistungen • Handelswaren 	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmensgröße nach Umsatz und Mitarbeitern • Kapazität und Auslastung • Angebotene Produkte und Zusatzleistungen • Unternehmenssitz und Standorte der Lieferwerke • Stellung im Beschaffungskanal • Leistungsfähigkeit bezüglich Qualität, Logistik, Innovativität, Kostenreduktion • Flexibilität • Zugehörigkeit zum eigenen Unternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Bezogene Produkte und Spezifität • Aktuelles Einkaufsvolumen • Potenzielles Einkaufsvolumen • Regelmäßigkeit des Bezugs • Status hinsichtlich Aufgabe, Entwicklungsstufe und Vertragserfüllung • Preise der bezogenen Beschaffungsobjekte im Marktvergleich und Preisänderungsrate • Leistung und Änderungen bezüglich Qualität und Lieferservice • Kooperations- und Leistungsbereitschaft

Quelle: in Anlehnung an Large (2000) und Stark (1992)

Abbildung 20: Auswahl von Merkmalen zur Klassifizierung von Lieferanten⁴¹

Anhand der gewählten Kriterien erfolgt oft eine Einteilung nach ABC-Lieferanten, z. B. bezüglich des Wertes des Einkaufsvolumens, der Häufigkeit der Lieferung (Stamm-lieferant, Gelegenheitslieferant) oder nach dem Status der Lieferantenbeziehung (vorausgewählter Lieferant, Lieferant im Aufbau, freigegebener Lieferant, Lieferant auf Probe, Abbruchkandidat, gesperrter Lieferant). Mittels Spezifitätsanalyse wird zwischen Zeichnungslieferant, Kataloglieferant, Normteilelieferant und Entwicklungspartner unterschieden (Large, 2000).

Interessant ist im Zusammenhang dieser Arbeit eine Publikation von Babrowski (2000).

⁴¹ Unter dem Beziehungsmerkmal Status wird die spezielle Aufgabe des Lieferanten (z. B. Entwicklungspartner), die Entwicklungsstufe als Lieferant (z. B. Lieferant auf Probe) als auch die vertragliche Einbindung (z. B. Jahresrahmenvertrag) zusammengefasst.

Er nutzt eine Klassifikation nach dem Merkmal Spezifität für die Analyse der Kommunikation. Die Kommunikationsaktivitäten und Inhalte lassen sich dabei in einen operativen und einen technischen Anteil differenzieren. Operativ sind dabei alle Belange des Bestellwesens, wie Lieferbedingungen und Qualität. Technisch sind die Belange bezüglich der technischen Entwicklung, soweit diese stattfinden muss. Bei Lieferanten einfacher Komponenten findet entsprechend oftmals nur eine operative Kommunikation statt, bei Lieferanten spezieller Kommunikation eine operative und technische (Bobrowski, 2000).

Fazit

Verschiedene Merkmale können genutzt werden, um Lieferanten zu beschreiben und zu klassifizieren. Die Merkmale sind je nach Bedarf und Ziel der Klassifikation auszuwählen. Im Rahmen der Arbeit werden Daten bezüglich der Merkmale und Rollen von Lieferanten benötigt, um zu prüfen, ob im Kontext der Forschungsfrage geeignete Rollen und Portfolios zum Management von Lieferanten benötigt werden bzw. sinnvoll sind.

3.4.7 Strukturierung des Ablaufs

Für die Beschreibung des Ablaufs einer Anregung von Lieferanten bieten sich als Basis zwei Arten von Ansätzen an: die Beschreibung von Kooperationsprozessen sowie die Beschreibung des Beschaffungsprozesses.

Kooperationsprozesse in der Produktentwicklung

In der Literatur sind verschiedene Modelle für Kooperationsabläufe zu finden. Dabei muss kritisch hinterfragt werden, ob Kooperationen überhaupt als ein gestaltbarer Prozess abgebildet werden können oder ob diese nicht „die virtuelle Summe von Entwicklungen der beteiligten Akteure“ sind (Kutschker, 2005)⁴². In Analysen von Kooperationen mit einem festen Rahmen, wie z. B. Joint Ventures (vgl. Doz, 1996; Helm et al., 1999), wird die Verallgemeinerbarkeit von Prozessmodellen für möglich und sinnvoll gehalten. Jedoch ist die Frage berechtigt, inwieweit vorstrukturierte Abläufe für Ad-hoc-Aktivitäten zwischen Partnern in Netzwerken tatsächlich zutreffen bzw. einhaltbar sind (vgl. Kutschker, 2005).

⁴² In diesem Zusammenhang wird auch von einer „evolutionären Entwicklung“ einer Kooperation gesprochen, die keiner festgelegten Abfolge von Stufen entspricht (Das et al., 2002). In dieser Art der Betrachtung wird auch deutlich, dass die Anwendung des Garbage-Can-Modells, welches die Entscheidung einer organisierten Anarchie beschreibt, in dem Kontext der Kooperationsentwicklung treffend ist.

Autoren	Anmerkung	Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4	Phase 5	Phase 6
Millson & Raj 1996	<i>Phasen des Ablaufs strategischer Partnerschaften zur Neuproduktentwicklung</i>	Awareness: Wahrnehmung, dass externe Ressourcen Potenziale für neue Produkte beinhalten	Exploration: Informationsbeschaffung und Kennenlernen potenzieller Partner	Commitment: Aufbau und Strukturierung der Zusammenarbeit und Durchführung gemeinsamer Projekte	Dissolution: Auflösung der Partnerschaft, z. B. aufgrund veränderter Rahmenbedingungen		
George & Farris 1999	<i>Prozess zum Aufbau einer Kooperation</i>	Recognition: Erkenntnis des Bedarfs und des Potenzials eines externen Partners	Research: Informationsbeschaffung	Relationship set-up: Strukturierung der Zusammenarbeit	Ramp-up: Implementierung der Zusammenarbeit	Ongoing management: Durchführung der gemeinsamen Aktivitäten	
Mitsuhashi 2002	<i>Prozess zum Aufbau einer Kooperation</i>	Defining alliance opportunities: Präzisieren der Möglichkeiten und Anforderungen	Identifying prospective partners: Identifizieren von potenziellen Partnern	Making contacts: Kontaktaufnahme mit möglichen Partnern	Due diligence process: Informationsbeschaffung und Analyse, Verhandlungen und Vertrag	Making deals: Durchführung der gemeinsamen Aktivitäten	
Bossink 2002	<i>Phasen der Gestaltung einer Kooperationsstrategie</i>	Autonomous strategy making: Entscheidung zur Analyse von Kooperationsmöglichkeiten	Co-operative strategy making: Verhandlungen mit potenziellen Partnern	Founding an organization for co-innovation: Verträge und Implementierung der Zusammenarbeit	Realization of innovation: Durchführung der gemeinsamen Aktivitäten		
Gerybadze 2005	<i>Prozess zur Gestaltung einer Kooperation</i>	Strategieformulierung und Zielfestlegung	Prozessanalyse und -gestaltung	Modularisierung und Aufgabenzерlegung	Strategische Aufgabenanalyse und Kompetenzbewertung	Organisationskultur und -gestaltung	Performance: Evaluation und Zielüberprüfung

Tabelle 7: Phasenmodelle von Kooperationen

Mehrheitlich wird jedoch postuliert, dass Kooperationen einen Ablauf aufweisen, der abstrahierbar und übertragbar ist, und dass die Abfolge des Prozesses eine sequenzielle und lineare Ordnung hat. Diese kann entweder einen lebenszyklustypischen Verlauf aufzeigen (mit einem definierten Start und einem definierten Ende) oder in eine operative Zusammenarbeit übergehen. Insbesondere die frühen Phasen, die der Gestaltung der Kooperation dienen, gelten im Allgemeinen als erfolgskritisch für die gesamte Kooperation, da die Mehrzahl der identifizierten Erfolgsfaktoren (z. B. Partnerwahl, Vertrauen, Win-Win) in diesen Phasen geplant wird (vgl. Devlin et al., 1988; Pekar et al., 1994; Duysters et al., 1999; Kelly et al., 2002; Becker et al., 2004). Tabelle 7 gibt einen Überblick über verschiedene Modelle, die in der Literatur beschrieben werden.

Im Rahmen dieser Arbeit müssen Rückkopplungen bzw. spätere Entwicklungen von Kooperationen nicht berücksichtigt werden, da der Beginn einer Kooperation, d. h. die erstmalige Initiierung eines gemeinsamen Entwicklungsprojekts, im Fokus steht. Weitergehende Momente der Partnerschaft oder Veränderungen im Prozess aufgrund sich verändernder Rahmenbedingungen oder Ereignisse in späteren Phasen des Innovationsprozesses, z. B. während der operativen Durchführung, müssen im Kontext dieser Arbeit nicht vertieft werden. Daher ist an dieser Stelle die vereinfachte Annahme einer linearen Abfolge von Aktivitäten im Sinne eines klassischen Prozessablaufs zulässig.

Beschaffungsprozesse in der Produktentwicklung

Bevor es in einem Unternehmen zu einer Erstbestellung bei einem Lieferanten kommt, wird in der Regel zunächst ein Problemlösungs- und Entscheidungsprozess durchlaufen, der – je nach Rahmenbedingungen – unterschiedlich stark ausgeprägt sein und mehrere persönliche Interaktionen mit dem Anbieter beinhalten kann (Webster et al., 1972b). Backhaus und Voeth (2007) sprechen in diesem Zusammenhang von einem „multi-personalen Entscheidungsprozess, der durch aktives Informationsverhalten und durch häufige Interaktionen gekennzeichnet ist.“

Wichtigen Einfluss auf den Ablauf des Beschaffungsprozesses hat der Kauftyp: der Erstkauf oder der Wiederkauf. Weitere wichtige Faktoren bilden die Ausprägungen der Organisation des Käufers sowie des Verkäufers, das persönliche Beziehungsnetzwerk der involvierten Personen auf beiden Seiten sowie weitere Umweltfaktoren (Backhaus et al., 2007).

Wissenschaftler haben eine Vielzahl von Phasenmodellen entworfen, um den Beschaffungsprozess abzubilden. Allen Phasen gemeinsam ist eine erste Phase, die mit der Initiierung des Beschaffungsprozesses startet. Bezeichnet wird diese Phase als „Anregungsprozess“ (Tafel, 1997) oder auch als „Initiierungsphase“ (Fitzgerald, 1989).

Objekt einer Vielzahl von Studien zur Beschaffung ist die Entscheidungsfindung (Make or Buy) von der Initiierung bis zum Kauf. Eine zentrale Fragestellung ist, welche Personen und Funktionen relevant sind und welche Rollen von diesen im Prozess eingenommen werden. Welche Informationen werden von wem benötigt, wie ist das Entscheidungsverhalten und welchen Einfluss haben die verschiedenen Stakeholder? Der praktische Wert dieser Studien liegt in der Unterstützung des Industriegütermarketings, um – je nach Interesse und Bedarf – die relevanten Personen und Funktionen anzusprechen und mit den geeigneten Informationen versorgen zu können (vgl. Hutt et al., 2004; Backhaus et al., 2007).

Als wichtige Charakteristika bei der Beschreibung von Personen auf der Beschaffungsseite haben sich die persönliche Relevanz sowie die Erfahrung erwiesen. Durch eine höhere persönliche Relevanz sind Personen eher bereit bzw. stehen in der Verantwortung, sich auch stärker im Beschaffungsprozess zu involvieren, womit auch ein höherer Einfluss auf die Entscheidungsfindung einhergeht.

Autoren	Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4	Phase 5	Phase 6 und 7
Webster 1965	Problem recognition	Organizational assignment of buying responsibility and authority	Search procedures for identifying product, offering and for established selection criteria	Choice procedures for evaluation and selecting alternatives		
Tafel 1967	Anregungsprozess	Informationsprozess	Prozess des Aufstellens und Bewertens von Alternativen	Prozess der endgültigen Auswahl einer Alternative		
Webster and Wind 1972	Identification of need	Establishing objectives and specifications	Identifying buying alternatives	Evaluating alternative buying actions	Selecting the supplier	
Kelly 1974	Recognize need	Information search	Evaluate alternatives	Approval of funds	Decisions	
Backhaus and Günther 1976	Voranfragenphase/ Problem-erkennung	Angebots-erstellungphase	Kunden-verhandlungsphase	Abwicklungsphase	Gewährleistungsphase	
Brandley 1977	Purchase initiation	Survey of alternatives	Supplier short listing	Award contract		
Fitzgerald 1989	Initiierungsphase	Vorüberlegungsphase	Suchphase	Bewertungs- und Vorauswahlphase	Verhandlungsphase	Entscheidungsphase sowie Realisierungs- und Kontrollphase

Quelle: Backhaus and Voeth (2007)

Tabelle 8: Übersicht von Phasenmodellen in der Beschaffung

Für die weitergehende Beschreibung der Rollen im Beschaffungsprozess existieren verschiedene Modelle. Häufig zitiert wird vor allem das von Witte (1976) entwickelte Promotoren-Opponenten-Modell, welches von Hauschildt und Chakrabarti (1988) weiterentwickelt wurde. Den Promotoren (differenziert nach Fach-, Macht- und Prozesspromotor) stehen dabei insbesondere bei innovativen Beschaffungen die entsprechenden Opponenten gegenüber. Erweitert werden kann dieses Modell um den Gatekeeper (Hauschildt et al., 1997) oder durch einen Beziehungspromotor (Gemünden et al., 1995). Die Aufgabe des Gatekeepers oder auch des Beziehungspromoters besteht

in der Überbrückung von zwei Organisationen. Er kennt die organisationsinternen und -externen Schlüsselpersonen des Beschaffungsprozesses und leistet einen Beitrag durch die Sammlung, Verarbeitung und Verteilung von Informationen an die relevanten Stellen. Insbesondere die Bezeichnung „Gatekeeper“ wird dabei für eine Funktion genutzt, die Informationen in das Unternehmen sowie zu den relevanten Abteilungen kanalisieren. Gatekeeper können auch extern der betroffenen Unternehmen bestehen. Damit gehören sie weder zur kaufenden noch zur verkaufenden Organisation, sondern übernehmen eine Vermittlerrolle (vgl. Klöter et al., 1994; Fliess, 2000). Ein Gatekeeper kann eher eine neutrale Position als im Sinne eines Vermittlers einnehmen oder eine eigene Position vertreten und die Informationen entsprechend aufarbeiten und präferieren (vgl. Bristor, 1987).

Neben der Perspektive der Promotoren gibt es ein weiteres Modell von Webster und Wind (1972a), welches die Kaufentscheidung untersucht. Entsprechend wird hier zwischen dem Einkäufer, dem Benutzer, dem Entscheider, dem Informationsselektierer, den Beeinflusser und – in einer Weiterentwicklung durch Bonoma (1982) – dem Initiator unterschieden. Ebenfalls wie bei dem Promotorenmodell können hierbei mehrere Rollen von einer Person übernommen werden bzw. können sich auch mehrere Personen eine Rolle teilen.

Fazit

Im Rahmen dieser Arbeit sind vor allem die ersten Schritte bis zur Gestaltung der Kooperation bzw. der Beschaffung von Bedeutung. Die folgende Durchführung und der Abschluss der Kooperation stehen nicht mehr im Fokus der Betrachtung. Vergleichbar zur frühen Innovationsphase wird in diesem Kontext somit die frühe Beschaffungsphase bzw. die frühe Kooperationsphase analysiert. Von Interesse sind im Rahmen der Analyse zudem speziell die Organisationseinheiten bzw. Rollen, z. B. Gatekeeper oder Informationsselektierer.

Zur Beschreibung des Ablaufs werden die Phasen Initiierung, Evaluierung und Design genutzt werden. Um die Rahmenbedingungen bzw. Startbedingungen dieses Ablaufs ebenfalls festzuhalten, wird eine weitere „Phase“ mit der Bezeichnung „Ausgangslage“ eingeführt. Dies erleichtert sowohl die spätere Beschreibung als auch die Analyse der Fallstudien.

3.4.8 Zusammenfassung

Im Fokus der Arbeit stehen Lieferanten als Quelle von neuen Ideen und Problemlösungen, wobei diese für den Markenartikelhersteller bestehend oder neu sein können.

Für die Zusammenarbeit mit Lieferanten und deren Auswahl bestehen verschiedene Motive und Kriterien. Dabei lassen sich Lieferanten klassifizieren, wodurch eine weitergehende Analyse durch die Gegenüberstellung von Lieferantengruppen ermöglicht wird. Weiterführend lassen sich verschiedene Formen der Zusammenarbeit kategorisieren. Zur detaillierten Beschreibung der Kategorie Lieferant sind Merkmale wie Beschaffungsgut, bestehende Zusammenarbeit und Fähigkeiten relevant. Für die Beschreibung der Kategorie Zusammenarbeit sind Merkmale wie Vertrauensbasis, Grad der Zusammenarbeit und das Erreichen einer Win-Win-Situation von Bedeutung.

Der Ablauf der Zusammenarbeit zwischen einem Lieferanten und einem Markenartikelhersteller wird in die vier Phasen Ausgangslage, Initiierung, Evaluierung und Gestaltung unterteilt. Entsprechend diesen Phasen können die Daten der Fallstudien strukturiert werden. Dabei stehen jeweils folgende Inhalte im Zentrum:

- Ausgangslage: Was sind relevante, generelle Merkmale und Fähigkeiten des Herstellers und was sind generelle Merkmale des Produktes?
- Initiierung: Wie und warum erfolgte die Initiierung? Wie kamen (evtl. latentes) Problem und Lösung zusammen? Warum wurde ggf. der Hersteller angesprochen? Wer war involviert und was waren relevante Rollen (z. B. Gatekeeper, Promotoren)?
- Evaluierung: Wie erfolgte die Evaluierung? Warum wurden Lösung und Lieferant akzeptiert? Wer war involviert und was waren relevante Rollen (z. B. Gatekeeper und Informationsselektierer)?
- Design: Welcher Aufbau der weiteren Zusammenarbeit wurde gewählt und warum? Was waren relevante Parameter?

3.5 Untersuchungsrahmen

Für die Gestaltung des Untersuchungsrahmens (siehe Abbildung 21) konnten auf Basis der bestehenden Literatur fünf Ebenen strukturiert werden:

- Ebene der Eigenschaften des Herstellers und Produktes,
- Ebene der Fähigkeiten des Herstellers,
- Problem- und Lösungsebene,
- Kommunikationsebene,
- Kooperationsebene.

Die Ebene der Eigenschaften des Herstellers und des Produktes sowie die Ebene der Fähigkeiten bilden den firmenspezifischen Kontext der Fallstudien. Entsprechend können diese beiden Ebenen sich auf mehrere eingebettete Fallstudien beziehen. Die

zugehörigen Daten bilden den Ausgangspunkt der Anregung eines Lieferanten ab.

Bei der Initiierung und Evaluierung bildet die Kommunikationsebene die Aktivitäten und die Wirkung der Kommunikation ab. Im Hintergrund (also zeitlich parallel) steht die Problem- und Lösungsebene. Hier erfolgt die Beschreibung der Problemlösung im Sinne des Lösungsmechanismus der Garbage-Can-Theorie.

Daten zum Design werden erhoben, um u. a. die Formen der Zusammenarbeit zu beschreiben.

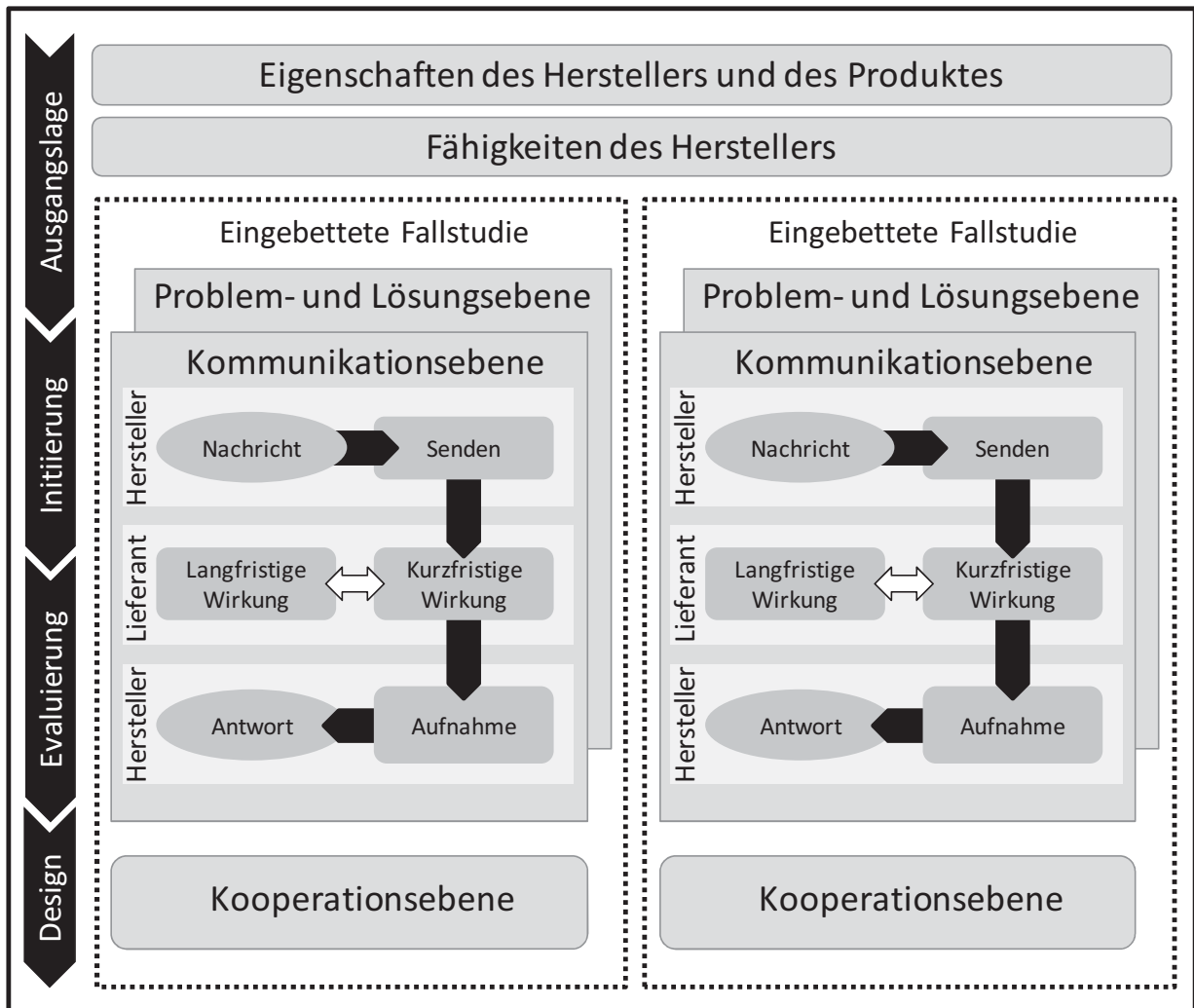


Abbildung 21: Untersuchungsrahmen

4 Empirische Daten der Anregung von Lieferanten

4.1 Durchführung der empirischen Untersuchung

Die Durchführung und Auswahl der Fallstudien wurde bereits im Kapitel 1 beschrieben. An dieser Stelle soll ein Überblick über die Fallstudien gegeben sowie deren Erhebung und Auswertung beschrieben werden.

4.1.1 Übersicht der erhobenen Fallstudien

35 Fallstudien bei zwölf Markenartikelherstellern wurden erhoben und analysiert. Von diesen werden im Rahmen dieser Arbeit drei exemplarisch im Detail vorgestellt, um dem Leser den Kontext der Branche und der Firmen näherzubringen (vgl. Kapitel 1.4.3). Ausgewählt wurden diese Fallbeispiele, da sich aus deren explorativ erhobenen Daten die meisten Erkenntnisse im Kontext dieser Arbeit ableiten ließen. Ebenfalls bieten die ausgewählten Hersteller einen sehr guten Einblick in drei verschiedene Produktsegmente:

- Körperpflege: *Beiersdorf*
- Haushaltsmittel: *Henkel*
- Lebensmittel und Gesundheit: *Nestlé*

Anhand der Fallbeispiele dieser drei Hersteller können jedoch nicht alle Erkenntnisse verdeutlicht werden. In solchen Fällen werden aus den weiteren Fallstudien wichtige Auszüge in Form von Minicases genutzt.

Eine Übersicht über alle strukturiert erhobenen Fallstudien gibt Tabelle 9.

Firma	Mitarbeiter (2009)	Umsatz (2009)	Case	Segment	Beschaffungsgruppe	Name
Nestlé S.A.	280.000	110 Mrd. CHF	1	Gesundheit	Wirkstoff	Inhaltsstoff
			2	Lebensmittel	Verarbeitung	Speiseeis
			3	Lebensmittel	Wirkstoff	Carrier
			4	Lebensmittel	Effektstoff	Geschmackstoff
Unilever N.V.	174.000	40 Mrd. €	5	Lebensmittel	Wirkstoff	Brotaufstrich
			6	Lebensmittel	Wirkstoff	Idea Platform
Henkel AG & Co. KGaA	55.500	14 Mrd. €	7	Haushaltsmittel	Wirkstoff	Waschmittel
			8	Haushaltsmittel	Effektstoff	Persilduft
			9	Haushaltsmittel	Wirkstoff	Erfinderanfrage
			10	Haushaltsmittel	Wirkstoff	Wirkstoff
Freudenberg KG	34.000	5,5 Mrd. €	11	Haushaltsmittel	Gesamtprodukt	Handschuh
			12	Haushaltsmittel	Gesamtprodukt	Handschuh 2
Beiersdorf AG	22.000	6 Mrd. €	13	Körperpflege	Wirkstoff	Hautcreme
			14	Körperpflege	Wirkstoff	UV-Filter
Hans Schwarzkopf & Henkel GmbH & Co. KG	ca. 7.200	ca. 3 Mrd €	15	Körperpflege	Wirkstoff	Aerosol
			16	Körperpflege	Wirkstoff	Styling
			17	Körperpflege	Wirkstoff	Styling 2
			18	Körperpflege	Wirkstoff	Styling 3
Barry Callebaut AG	7.200	4,8 Mrd. CHF	19	Lebensmittel	Basisstoff	Sweet Tool Kit
			20	Lebensmittel	Wirkstoff	Inhaltsstoffe
Nordmilch GmbH	3.000	2,3 Mrd. €	21	Lebensmittel	Verarbeitung	Milchöl
			22	Getränke	Verarbeitung	Länger Frisch
			23	Lebensmittel	Verpackung	Verpackung
Intersnack GmbH & Co. KG	1.500	0,3 Mrd. €	24	Lebensmittel	Verarbeitung	Low Fat
			25	Lebensmittel	Effektstoff	Exotic Snack
Ravensburger Spielverlag GmbH	1.400	0,3 Mrd. €	26	Sonstige	Gesamtprodukt	Puzzle 1
			27	Sonstige	Verarbeitung	Puzzle 2
			28	Sonstige	Gesamtprodukt	Gestaltung
			29	Sonstige	Gesamtprodukt	Spiel
			30	Sonstige	Gesamtprodukt	New Generation
Laboratoires La Prairie SA	1.000	0,2 Mrd. €	31	Körperpflege	Wirkstoff	New Brand
			32	Körperpflege	Wirkstoff	Skin Care
GABA AG	600	0,4 Mrd. CHF	33	Körperpflege	Gesamtprodukt	Zahnbürste
			34	Körperpflege	Effektstoff	Zahnpasta
			35	Körperpflege	Wirkstoff	Mundspülung

Tabelle 9: Übersicht der Fallstudien⁴³

⁴³ Mitarbeiterzahlen und Umsatz beziehen sich auf das Jahr 2009. Hans Schwarzkopf & Henkel GmbH & Co.KG ist vollständig durch die Mutterfirma Henkel AG & Co.KG konsolidiert. Mitarbeiterzahlen und Umsatz wurden anhand der Angaben aus dem Geschäftsbericht abgeschätzt. Zur Erleichterung des Lesens werden im

4.1.2 Erhebung der Daten

Wie in Kapitel 1.4.3 beschrieben, wurden zur Datenerhebung semistrukturierte Interviews durchgeführt und die methodischen Anforderungen bezüglich Validität und Reliabilität eingehalten. Die Interviewform kann als problemzentriert beschrieben werden (vgl. Helfferich, 2009).

Die Interviewtermine wurden per Telefon bzw. E-Mail vereinbart und fanden bei den jeweiligen Firmen statt. Bei der Kontaktierung geeigneter Ansprechpartner in den Firmen konnte überwiegend auf bestehende Kontakte zugegriffen werden oder es wurden durch Desk Research, z. B. über das Netzwerkportal *Xing*, potenzielle Ansprechpartner ermittelt.⁴⁴

Den Interviewpartnern wurde vorab per E-Mail der Interviewleitfaden zugesendet. Explizit wurde zudem im Anschreiben darauf hingewiesen, dass im Laufe des Interviews ein bis zwei konkrete Fallbeispiele beschrieben werden sollen, wie mit einem Lieferanten ein neues Produkt entwickelt wird. Bis auf eine Firma hatten sich alle Firmen entsprechend vorbereitet. Geeignete „Wissensträger“ waren bei den Interviews anwesend und oftmals kamen sogar mehr als zwei Beispiele zur Sprache. Die Interviews wurden mit einem digitalen Audiorekorder aufgezeichnet. Parallel wurden die inhaltlichen Aussagen handschriftlich festgehalten. Zur Ergänzung und Absicherung wurde zu den Fallbeispielen weiterführende Literatur im Rahmen von Desk Research aufgenommen. Die auf Basis dieser Quellen erstellten Fallstudien wurden den Unternehmen zur Freigabe und für Ergänzungen zugesendet.

In der Vorphase dieser strukturierten Interviews wurden 23 Expertengespräche geführt, um die Relevanz und die Zielrichtungen der Forschungsfrage zu klären und um geeignete Firmen für die Fallbeispiele auszuwählen. In dieser Forschungsphase waren bereits *Beiersdorf AG*, *Henkel AG & Co. KGaA*, *Nestlé S.A.*, *Nordmilch GmbH* und *Ravensburger Spieleverlag GmbH* eingebunden sowie die Hersteller *Altana Pharma AG*, *Hochland AG*, *Kraft Foods Inc.*, *Mars Inc.*, *Theo Müller GmbH & Co. KG* und *Vitakraft GmbH & Co. KG* sowie die Lieferanten *BASF SE*, *SIG allCap AG* und *Symrise AG*. Ebenfalls wurden Interviews mit kleineren Herstellern, die über eigene Marken verfügen, z. T. aber auch für andere Hersteller produzieren, durchgeführt. Dies waren die Firmen *Bioforce AG*, *FSP Frische GmbH*, *CWK-SCS AG*, *Kneipp-Werke*

Folgenden die Rechtsformen der Gesellschaften nicht weiter aufgeführt und soweit vorhanden die einschlägigen Kurzformen der Firmen genutzt. So wird insbesondere die Kosmetiksparte von Henkel (Hans Schwarzkopf & Henkel GmbH & Co. KG) als Schwarzkopf bezeichnet.

⁴⁴ Versuche, an die großen Markenartikelhersteller in Deutschland über zentrale Kontaktstellen heranzutreten, verliefen nahezu erfolglos.

GmbH & Co. KG, Maestrani Schweizer Schokoladen AG, Rausch AG, Spirig Pharma AG, Züger Frischkäse AG und Zweifel Pomy-Chips AG.

Das gewählte Vorgehen ermöglichte die Erhebung einer breiten Datenbasis für die weitere Analyse. Ebenfalls konnte die Relevanz der Forschungsfrage für die Praxis sichergestellt und drei geeignete Fallbeispiele für eine detaillierte Darstellung ausgewählt werden.⁴⁵ Lieferanten wurden dabei in die strukturierte Erhebung nicht eingebunden. Diese waren über Verträge an ihre Vertraulichkeit gebunden, auch war das Interesse an einer Teilnahme an dem Forschungsvorhaben gering. Entsprechend fokussiert sich diese Arbeit auf die Seite der Hersteller.

4.1.3 Auswertung der Daten

Die MP3-Aufnahmen wurden mittels der Software *F4* (audiotranskription.de, 2010) transkribiert und strukturiert. Zur Strukturierung mussten die Aussagen der Interviewten und ergänzende Daten aus Desk Research hinsichtlich ihrer Inhalte codiert werden. Insbesondere für die weiterführende Interpretation der Daten wird eine sorgfältige Inhaltsanalyse benötigt (vgl. Schnell et al., 2005). Zur Strukturierung der Inhalte wurde dabei auf Basis des Untersuchungsrahmens ein grobes Kategoriensystem entwickelt und weiter detailliert (Codierung). Abgeleitet werden die genutzten Kategorien durch eine Klassifikation von vergleichbaren Inhalten (vgl. Mayring, 2000; Kuckartz, 2010). Dabei wurde entsprechend dem iterativen Forschungsvorgehen der Untersuchungsrahmen bestätigt bzw. gerade auf Basis der ersten Interviews ergänzt. Es wurde zur Kategorienbildung also ein deduktives und induktives Vorgehen genutzt – auf bestehende Theorien aufgebaut sowie neue Kategorien auf Basis der Beobachtungen der Fallstudien gebildet (vgl. Kuckartz, 1999; Mayring, 2000).

Eine strukturierte Codierung unterstützt die Qualität der Datenaufbereitung und Interpretation, vor allem bei der hier betrachteten hohen Anzahl an Fallstudien. Die Strukturierung der Daten wurde zunächst mit Unterstützung der Software *Excel* durchgeführt. Bei der iterativen Ausarbeitung des Kategoriensystems und der großen Anzahl der Fallstudien erwies sich diese Software allerdings als zu statisch. Daher wurde die Software *MAXQDA* verwendet (vgl. Kuckartz, 2010).

Die Codierungstabellen sind im Anhang aufgeführt. Das Kategoriensystem ist kongruent zum Bezugsrahmen. Zu den Kategorien und Subkategorien sind jeweils auch identifizierte Ausprägungen sowie Textabschnitte als Ankerbeispiele aus den Fallstudien aufgeführt (vgl. Mayring, 2000; Kuckartz, 2010).

⁴⁵ Eine Übersicht der Quellen zu den Fallstudien findet sich im Anhang.

Nach der Strukturierung der Daten und der Analyse der Inhalte konnten diese noch isolierten Ergebnisse als Fälle gegenübergestellt werden (vgl. Stake, 2006; Yin, 2009). Dafür bietet die Software *MAXQDA* die Möglichkeit, Daten als Fälle zusammenzufassen, d. h. alle Daten, die zu einem Entwicklungsprojekt gehören.

4.2 Fallstudien bei der Firma *Beiersdorf*

4.2.1 Beschreibung des Unternehmens

Kategorien und Segmente

Die Firma *Beiersdorf AG* mit Hauptsitz in Hamburg ist in den Segmenten Körperpflege, Gesundheit und Haushaltsmittel tätig. Im Segment Körperpflege bedient sie im Wesentlichen die Kategorien Hautcreme, Lippenpflege, Shampoo, Koloration, Haarstyling, Deodorant, Rasierschaum und dekorative Kosmetik. Im Segment Gesundheit bietet sie Pflaster und Sonnenschutzprodukte an. In diesen beiden Segmenten ist man u. a. mit Marken wie *Nivea*, *Labello*, *Florena*, *8x4* und *Hansaplast* vertreten.

Die Marke *Nivea* gehört dabei zu den 100 wertvollsten Marken der Welt (Interbrand, 2010) und gilt als eines der erfolgreichsten Beispiele für eine Brand Extension (Swaminathan et al., 2001). Ebenfalls konnten erfolgreich Line Extensions durchgeführt werden, bei der neue Zielgruppen (*Nivea for Men*) angesprochen und neue Funktionalitäten (*DNAge*) berücksichtigt wurden (vgl. Wichert et al., 2006).

Neben den Marken für eine breite Kundengruppe führt *Beiersdorf* auch Marken im Premium- und Super-Premium-Segment, wie *Eucerin*, *SBT*, *Juvena* und *La Prairie*. Diese Produkte sind u.a. über Parfümerien und Apotheken zu beziehen.

Weitere Marken sind *SLEK* für Haarpflegeprodukte in China sowie die Marke *tesa* im Segment Haushaltsmittel. Das Segment Haushaltsmittel wird dabei als eigener Geschäftsbereich (Klebstoffe) geführt, der neben Produkten für Konsumenten auch Lösungen für die Industrie entwickelt und produziert.

Kennzahlen und Absatzgebiet

Das Unternehmen ist mit 12 Marken vor allem im Segment Körperpflege tätig und bedient dort 11 Kategorien. Es erwirtschaftete im Jahr 2009 5.748 Mio. € und beschäftigt ca. 20.000 Mitarbeiter. Die Aufwendungen für Forschung und Entwicklung für das gesamte Unternehmen werden mit 149 Mio. € ausgewiesen. Dies entspricht einer F&E-Intensität von 2,6 %, gemessen am Gesamtumsatz des Unternehmens. Insgesamt arbeiten ca. 900 Mitarbeiter in der F&E, davon rund 300 für den Geschäftsbereich Klebstoffe (Segment Haushaltsmittel); im Geschäftsbereich Consumer Products

(Segmente Körperpflege und Gesundheitsprodukte) sind ca. 600 Mitarbeiter tätig. 2009 wurden in diesem Bereich 133 Innovationen zum Patent angemeldet, ca. 100 neue Produkte wurden auf den Markt gebracht. Die Produkte werden weltweit in mehr als 150 Ländern verkauft.

Historie und Wertschöpfung

Die Gründung des Unternehmens geht auf den Apotheker Paul Carl Beiersdorf im Jahre 1882 zurück. Dieses Ereignis ist mit einem Patent für die Herstellung von medizinischen Pflastern verbunden. 1900 wurde der Grundstein für die Marke von *Eucerin* gelegt, 1911 folgte mit der *Nivea-Creme* die weltweit erste stabile⁴⁶ Fett- und Feuchtigkeitscreme.

2002 befürchtete das börsennotierte Unternehmen, vom Wettbewerber *P&G* übernommen zu werden, da der Versicherungskonzern *Allianz* ein großes Aktienpaket (43,6 % der Anteile mit einem damaligen Börsenwert von 4 Mrd. €) zum Verkauf anbot. Die Stadt Hamburg als auch das Unternehmen befürchteten bei einer solchen Übernahme, dass *P&G* lediglich die Marken übernehmen würde und der Standort Hamburg an Bedeutung verliere. Die Hamburger Unternehmerfamilie Herz, die bereits 30 % an *Beiersdorf* hielt, übernahm mit ihrer Firma *Tchibo* zusammen mit der Stadt Hamburg die Rolle des „weißen Ritters“ und kaufte einen strategischen Anteil des Aktienpakets (FazFinance.net, 2002).

An eine Investmentfirma verkaufte *Beiersdorf* 2006 das Joint Venture *BSN medical*, welches es 2001 gemeinsam mit der Firma *Smith and Nephew* gegründet hatte. Für seinen Anteil erhält *Beiersdorf* rund 500 Mio. € (Beiersdorf, 2005). *BSN medical* war überwiegend im B2B-Bereich tätig (u. a. Gipsverbände, Wundauflagen und Bandagen). Im Zuge der Neuinvestition kaufte man 2007 für ca. 300 Mio. € dem chinesischen Unternehmen *C-Bons* das Haarpflegegeschäft mit der Marke *SELK* ab (sueddeutsche.de, 2007).

Die Wertschöpfungstiefe bei der Entwicklung und Herstellung der Produkte ist wie bei den anderen beschriebenen Markenartikelherstellern niedrig. Die Mehrzahl der Rohstoffe sowie Verpackungen wird von Lieferanten entwickelt und produziert. Die Abfüllung wird bei Lohnfertigern als auch in eigenen Werken, z. B. in Berlin bei der Tochter *BMB*⁴⁷, durchgeführt. Gerade für die Ausweitung der Marke auf neue Produktkategorien können Lieferanten und Lohnfertiger wichtige Partner sein.

⁴⁶ Da Wasser und Fett nicht ineinander löslich sind, tritt mit der Zeit eine Entmischung ein. Der Begriff „stabil“ bedeutet in diesem Zusammenhang, dass eine Entmischung nicht oder wesentlich langsamer stattfindet.

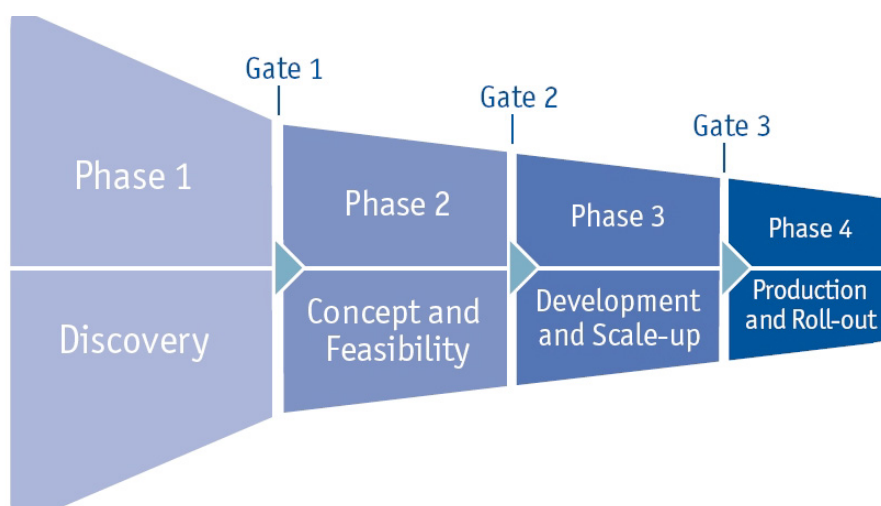
⁴⁷ Beiersdorf Manufacturing Berlin (BMB)

4.2.2 Besonderheiten der F&E und der Zusammenarbeit mit Lieferanten

Standorte und Organisation

Der größte Anteil der Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten erfolgt im Hautforschungszentrum in Hamburg. Es gilt laut *Beiersdorf* als eines der größten und modernsten seiner Art in Europa. Hier wurden u. a. die Sonnenschutzfaktoren definiert, die sich nahezu weltweit als Standard durchsetzten. Das Zentrum beinhaltet auch ein Labor für Asien und Lateinamerika, um auf die spezifischen Anforderungen dieser Verbrauchsgruppen eingehen zu können. Weitere Forschungszentren sind in der Schweiz (Tochter *La Prairie*, Anfang der 90er-Jahre) und in China (Tochter *SLEK*, 2007) über Akquisitionen hinzugekommen.

Eine Kernaktivität in der Forschung ist die Analyse von Substanzen und Formulierungen bezüglich ihrer Auswirkungen auf die Haut und deren Verträglichkeit. 2009 wurden 5.300 kosmetische Formulierungen geprüft. Hierfür wurden 1.800 Studien mit 50.000 Probandensätzen durchgeführt. Ca. 50 % dieser Aktivitäten werden intern durchgeführt im unternehmenseigenen Probandenzentrum, die anderen in Zusammenarbeit mit weltweit 45 Testinstituten. Um neben den Formulierungen auch Entwicklungsprototypen (also inklusive Verpackung und Dosierung) zu testen, verfügt man im Forschungszentrum Hamburg über „Testbadezimmer“. Hier werden Probanden bei der Verwendung der Produkte beobachtet und anschließend interviewt.



Quelle: *Beiersdorf* (2007a)

Abbildung 22: Stage-Gate-Prozess bei *Beiersdorf*

Aufgrund der hohen Bedeutung von Rohstoffen und deren Relevanz für neue Innovationen verfügt die F&E über eine Abteilung Rohstoffmanagement. Sie dient als Bindeglied zwischen der F&E und den Lieferanten, die neue Rohstoffe anbieten wollen. Mitarbeiter aus der F&E können der Abteilung Suchanfragen einreichen, ebenfalls

werden von dort die Kooperationsprojekte gesteuert. Diese Abteilung führt ebenfalls Ausschreibungen für Konzepttests und Partnerevaluierungen durch. Auch ist hier die Frühaufklärung für neue Wirkstoffe verankert. Diese Rohstoffabteilung ist bezüglich der Kultur und der Kompetenzen besser auf die Zusammenarbeit mit der F&E – sowohl intern als auch zum Lieferanten – ausgerichtet als der klassische Einkauf für die Produkte, die bereits produziert werden.

Zur Umsetzung der Entwicklungsprojekte für neue Produkte ist ein klassischer Stage-Gate-Prozess mit vier Phasen implementiert (vgl. Abbildung 22).

Zusammenarbeit mit externen Partnern

Ein erklärtes Ziel für *Beiersdorf* ist die Steigerung der Anzahl von Lösungen und Ideen für die Forschung und Entwicklung mit externen Partnern. Ein Ansatzpunkt für die Umsetzung ist der Ausbau und die Pflege von internationalen Kooperationen mit relevanten namhaften Universitäten und Forschungseinrichtungen.

Neben externen Forschungseinrichtungen wurden auch Rohstofflieferanten als eine wichtige Innovationsquelle identifiziert. Seit 2008 arbeitet man entsprechend eng mit zwei großen Unternehmen aus diesem Bereich zusammen. Sowohl Wissenschaftler von *Beiersdorf* als auch Lieferanten arbeiten dabei in der sogenannten „Project-House-Initiative“ gemeinsam an zukünftigen Technologieplattformen.

Seit 2010 hat *Beiersdorf* durch das vertrauliche, web-basierende Netzwerk *Pearlfinder* seine Möglichkeiten erweitert mit Rohstofflieferanten, Universitäten, Instituten, Beratern und Einzelerfindern in Kontakt zu kommen, um auf Basis technologischer Briefings Ideen und Lösungsvorschläge zu erhalten. Auf diesen Weg können bis dahin unbekannte oder über den persönlichen Kontakt nicht kontinuierlich einbindbare externe Partner frühzeitig als potenzieller Partner für eine gemeinsame Kooperation identifiziert werden.

Wurde ein Thema für eine Zusammenarbeit mit einem Partner identifiziert, so kann die weitere Umsetzung unterschiedlich erfolgen. Ein wichtiger Punkt ist der Umgang mit Patenten und Exklusivitäten. Werden z. B. neue, innovative Inhaltsstoffe mit einem Partner entwickelt bzw. werden diese von extern eingekauft, so versucht *Beiersdorf* für neue Wirkstoffe eine Exklusivität für das Anwendungsgebiet Hautpflege zu erhalten.

Die Exklusivität oder gar das eigene Patent sind relevant, da Markteinführungen von Produkten mit neuen Wirkstoffen, die den Kunden einen kommunizierbaren Mehrwert bieten, mit einem entsprechenden Vermarktungsaufwand verbunden sind. Verfügt man

nicht exklusiv über den neuen Wirkstoff und kommen Mitbewerber gleichzeitig auf den Markt, würde man für diese ggf. Mitwerbern und die neue Wirkung würde zudem weniger als Alleinstellungsmerkmal wahrgenommen werden.

Beim Screening bekannter Substanzen auf ihre Wirkungsweise auf die Haut werden oftmals bereits patentierte Substanzen genutzt. *Beiersdorf* meldet dann für den Bereich Haut anwendungsspezifische Patente auf diese Substanzen an. So stellte man z. B. fest, dass Kreatin in Verbindung mit Folsäure eine Anti-Aging-Wirkung hat, die dann patentiert wurde. Auf diesem Patent wurde die Pflegereihe *DNAge* aufgebaut.

Beiersdorf achtet bei den Patentverhandlungen und beim Umgang mit seinen externen Partnern auf einen fairen Umgang. Man möchte hier ein sehr gutes Vertrauensverhältnis aufbauen. Ein wichtiges Merkmal für einen solchen fairen Umgang ist Transparenz. Entsprechend werden in einigen Fällen Patente (je Relevanz und Kontext der Patente), die man seitens *Beiersdorf* anmelden möchte, dem Entwicklungspartner vorab angekündigt und nur nach vorheriger Abstimmung eingereicht. Eine solche Möglichkeit der Einsicht gewährt auch der Lieferant. Das genaue Vorgehen und Fristen werden in dem Kooperationsvertrag festgehalten.

Management von Lieferanten

Die Rohstoffabteilung in der F&E nutzt für die Einteilung der Lieferanten eine Klassifizierung. Diese basiert auf dem Innovationspotenzial sowie auf den Erfahrungen in der Vergangenheit: Wie schnell ist der Lieferant auf Änderungswünsche und neue Anforderungen eingegangen? Wie schnell und selbstständig sind entsprechende Aktivitäten umgesetzt worden? Agiert der Lieferant auch proaktiv? Weitere Kriterien sind Kompetenz, Qualität und Zuverlässigkeit. Die daraus resultierende Klassifizierung ist auf die Bedürfnisse der F&E ausgerichtet.

Beiersdorf beteiligt sich nicht an Start-Ups oder an kleineren Lieferanten. Ein Grund hierfür ist, dass eine Exklusivität von drei bis fünf Jahren ausreichend als Schutz ist. Mit einem Zukauf könnte man zwar eine Belieferung und den Wissenstransfer zu langfristig besser stützen, in der Regel ist die Branche jedoch zu schnelllebig.

4.2.3 Besonderheiten des Produktsegments

Produkte aus dem Segment Hautcremes bestehen aus der Verpackung, in der im Allgemeinen eine Emulsion aus verschiedenen Substanzen abgefüllt ist. Bestimmte Substanzen haben dabei eine Funktion, die sie allein erfüllen können, z. B. ein Emulgator, welches die Entmischung von Wasser und Öl verhindert. Andere

Substanzen wirken erst in Kombination mit anderen und bilden so ein Wirksystem, z. B. für die Absorption von hautschädlichen Lichtstrahlen. Weitere Merkmale einer Creme sind z. B. Haltbarkeit, Farbgebung, Geruch und Konsistenz.

Die Inhaltsstoffe können weiterhin differenziert werden zwischen denjenigen, die eine grundlegende Funktion, wie z. B. UV-Filter in Sonnencremes, oder die eine Zusatzfunktion bieten. Weiterhin lassen sich Inhaltsstoffe in solche aufschlüsseln, die ein ergänzendes Alleinstellungsmerkmal bereitstellen oder nicht.

„Stabile“ Formulierungen bieten bei der Entwicklung von neuen Kosmetikprodukten einen Vorteil, da auf deren Basis Variationen (z.B. in Farbe, Geruch, Wirkstoff) kostengünstig und zeiteffizient erstellt werden können. Werden mehrere Produkte auf der Basis von gleichen Rohstoffen produziert, können durch Skaleneffekte zudem Kosten reduziert werden.

Neben den Inhaltsstoffen spielt die Verpackung eine weitere wichtige Rolle für den Erfolg eines Produktes. Differenzierungsmerkmale können besonders hochwertige Drucke sein sowie spezielle Verschlüsse und Dosierungssysteme.

4.2.4 Case: Entwicklung eines Wirkstoffs für Sonnenschutzcremes

Initiierung

Eine aktive Kontaktaufnahme zu einem Lieferanten erfolgt oftmals, wenn die Rohstoffabteilung beim Scouting oder auch ein Mitarbeiter durch den Inhalt eines Journals oder einer Konferenz auf eine interessante Substanz stößt. Dabei wird ggf. zunächst die Universität bzw. die Forschungseinrichtung kontaktiert, die die entsprechenden Veröffentlichungen verfasst hat. Die Substanz kann in diesem Zusammenhang bereits mit dem Anwendungsbereich Haut oder aber mit einem hautfremden Thema in Verbindung stehen. Im letzten Fall kann durch einen *Beiersdorf*-Mitarbeiter der Transfer auf den Bereich Haut durchgeführt werden mit dem Vorteil, dass ggf. noch Patente angemeldet werden können. Die Scouting-Aktivitäten selbst sind dabei auf bestimmte Probleme oder Themenfelder ausgerichtet.

Hinsichtlich einer potenziellen Patentierung ist relevant, ob der Wirkstoff extern bereits mit einer Wirkung auf die Haut in Verbindung gebracht wurde oder ob dieser Transfer erst intern bei *Beiersdorf* erfolgt. Das Zusammentreffen eines Problems oder auch Anwendungsfeldes mit einer Lösung (Inhaltsstoff) kann also extern oder aber intern bei *Beiersdorf* erfolgen. Dabei kann das Problem zunächst noch latent vorliegen, bis es durch die Lösungsfindung manifest wird.

Als weitere Variante kann der Kontakt auch aufgrund einer konkreten Problemstellung hergestellt werden, wie z. B. bei der Entwicklung einer neuen Formulierung. Die Mitarbeiter füllen dann ein Suchauftragsformular aus, auf deren Basis die Rohstoffabteilung potenzielle Ideenlöser kontaktiert. Die Anfrage kann dabei zunächst an einen Lieferanten oder auch an mehrere gleichzeitig versendet werden – je nach Vertraulichkeit, bestehenden Geschäftsbeziehungen und der Anzahl möglicher Anbieter. Im Suchauftragsformular werden bereits Anforderungen in Form eines groben Lastenhefts definiert. Mögliche Lösungswege sind dabei ggf. ebenfalls skizziert, um die Suche nach den richtigen Lieferanten und den dortigen internen Ansprechpartnern zu erleichtern. Der Lieferant bringt dann diese konkrete Problemstellung mit möglichen Lösungen, die er anbieten kann, in Zusammenhang.

Neben dem Ausgangspunkt eines Suchfeldes oder einer konkreten Problemstellung, bei der die Initiative bei *Beiersdorf* liegt, kann die Kontaktaufnahme auch durch den Lieferanten erfolgen. Dieser sendet Substanzen mit Hinweisen zu bestehenden bzw. potenziellen Wirkungsweisen an die Rohstoffabteilung, oftmals als elektronisches Dokument sowie ggf. mit einem bestehenden Muster. Bevor persönliche Treffen stattfinden oder Proben gesendet werden, werden seitens der Rohstoffabteilung in der Regel zunächst schriftliche Vorabinformationen für eine erste Bedarfsevaluierung bevorzugt. Vielfach werden auch im Rahmen der bestehenden Geschäftsbeziehungen durch den Lieferanten neue Rohstoffe und Produkterneuerungen vorgestellt, die für *Beiersdorf* von Interesse sein könnten.

Der Lieferant antizipiert, welche Substanzen für *Beiersdorf* interessant sein könnten. Die konkrete potenzielle Lösung und das mögliche Anwendungsfeld werden beim Lieferanten in Zusammenhang gebracht.

Für die Wahl von *Beiersdorf* als Partner für die Umsetzung einer Idee bestehen unterschiedliche Gründe. Wichtig sind der Bekanntheitsgrad der Marke und der Firma, das gute Image als Partner sowie ggf. bereits bestehende gute Beziehungen und das damit verbundene Vertrauen. Neben diesem Image als Partner ist auch der potenzielle Umsatz im Rahmen einer späteren Lieferung von Bedeutung. Sowohl von den Marktanteilen als auch seitens der Internationalität und des Marketings verfügt man über eine führende Rolle im Markt. Die Absatzmenge muss sich dabei nicht nur auf ein Entwicklungsprojekt oder auf ein Produkt beschränken, sondern kann auch ganze Produktlinien betreffen. *Beiersdorf* benötigt aufgrund der hohen Absatzmengen entsprechend Lieferanten mit entsprechenden Produktionsvolumina und mit einer geeigneten Supply Chain.

Evaluierung

In der ersten Evaluierungsphase werden u. a. standardisierte Daten über die Rohstoffabteilung abgefragt. Vordergründiges Ziel ist es, das Risikopotenzial der Substanz abzuschätzen. Entsprechend werden Daten zur Risikoabschätzung und zu den relevanten Sicherheitsvorschriften für die betroffene Stoffgruppe erhoben. Hierzu gehören Daten u. a. zur Fischtoxizität, Toxizität und Abbaubarkeit. Weitere wichtige Informationen sind Verfügbarkeit, Herstellungsprozess, Nebenprodukte sowie die Preisspanne, die sich auf relevante Produktionsmengen bezieht. Falls der Lieferant neu ist, werden Daten zur Evaluierung des Lieferanten abgefragt.

Erfolgt eine erste positive Bewertung, findet ein weiterer inhaltlicher Austausch zur Produktformulierung statt, in dem die Substanz angewendet wird. Seitens der Formulierung bestehen Anforderungen, um bestimmte chemische und physikalische Wechselwirkungen zu vermeiden bzw. um diese zu erreichen. Je nach Bedarf, Vertraulichkeit und der bestehenden Lieferantenbeziehung bekommt der Lieferant einen unterschiedlich detaillierten Einblick in die Formulierung. Zum Teil erhält er nur das Anforderungsprofil, ohne die Gründe bzw. die Notwendigkeit zu kennen. Mit diesem Anforderungskatalog testet der Lieferant verschiedene Varianten seiner Substanz bei sich durch. Die vielversprechendsten werden mit *Beiersdorf* weiter diskutiert.

In einem nächsten Schritt erhält *Beiersdorf* Muster, um diese im eigenen Labor in der Formulierung bzw. ggf. zunächst in Teilsystemen zu testen. Fällt diese Evaluierung positiv aus, schließt sich eine Diskussion der Aufgaben und Risikoteilung für die weitere Umsetzung an. Bis zu diesem Punkt haben beide Firmen normalerweise jeweils ihre Aktivitäten selbst bezahlt, wobei die Muster kostenlos zur Verfügung gestellt werden.

Als besondere Form der Lieferanteneinbindung führt *Beiersdorf* sogenannte „Engineering Races“ durch. Hierbei werden maximal 5 Lieferanten um Vorschläge zu Produktformeln gebeten, um diese direkt oder in modifizierter Form den besten Vorschlag mit dem Lieferanten weiterzuverfolgen. Die „Engineering Races“ laufen seit Start von Pearlfinder über das vertrauliche Netzwerk. Voraussetzung für die Teilnahme ist, dass der Lieferant ausreichend Produktentwicklungsexpertise in der Anwendungstechnik besitzt.

Der Entwicklungspartner aus einem Konzeptwettbewerb, der keinen Zuschlag erhält, hat die Möglichkeit, seine bisherigen Entwicklungsergebnisse einer anderen Firma anzubieten. Im Vorfeld kann mit den Partnern vereinbart werden, dass derjenige, der keinen Zuschlag bekommt, für die erbrachte Entwicklungsleistung entschädigt wird und im Gegenzug auf die weitere Verwendung der Ergebnisse verzichtet.

Gestaltung der Zusammenarbeit

Nachdem eine Substanz ausgewählt wurde, erfolgt die Zulassung bei den Behörden für das entsprechende Anwendungsgebiet durch den Lieferanten. Die Kosten hierfür trägt meistens der Lieferant. Dafür muss die Abnahme einer bestimmten Menge in einem bestimmten Zeitraum und ab einem bestimmten Zeitpunkt garantiert werden. Hierfür erhält *Beiersdorf* wiederum eine bestimmte Exklusivität für die Verwendung und einen festen Preis, der ggf. an den Ölpreis gekoppelt ist. Diese Preisbindung ist meistens auf eine bestimmte Zeitspanne beschränkt.

Eine Herausforderung ist oftmals die Abschätzung der benötigten Mengen, insbesondere bei neuen, innovativen Produkten. Ein Grund hierfür ist u. a. die Einschätzung der Wirksamkeit. So kann ein Geruchsstoff, wenn dieser nicht nur im Labormaßstab, sondern großindustriell hergestellt und weiterverarbeitet wird, geringer oder anders wirken als zuvor im Labor. Auch sind Marktschwankungen und Absatzprognosen, insbesondere für ganz neue Produkte, mit Unsicherheiten behaftet. Lieferanten benötigen diese Zahlen, um betroffene Produktionsanlagen ggf. auf- bzw. umzurüsten.

Die Teilung von finanziellem Risiko und Gewinnmarge zwischen den Partnern wird gerecht angepasst, je nach Grad und Lokalisierung der Unsicherheiten sowie der Risikobereitschaft der Partner. So kann eine Exklusivität für die Gesamtdauer des Patentschutzes vereinbart werden wie auch Konzessionsstrafen, falls bestimmte Abnahmemengen nicht eingehalten werden. Generell wird eine nachhaltige Win-Win Situation angestrebt.

Besteht eine Zulassung für die Substanz, beginnt die weitere Umsetzung bei *Beiersdorf*. Im Stage-Gate-Prozess ist nun Stage zwei erreicht und die Produktentwicklung und Marktvorbereitung kann beginnen. Am Ende steht ein erster Produktansatz. Parallel erfolgt die weitere Entwicklung des Gesamtprodukts. Es folgen der Scale-up der Produktion sowie der Roll-out.

Nach der Markteinführung kann je nach Erfolg des neuen Wirkstoffs am Markt eine Ausweitung auf weitere Produktkategorien erfolgen. Dies ist nach Möglichkeit bereits im Vorfeld bei der Gestaltung der Zusammenarbeit zu klären, damit auch für diese Kategorien Exklusivitäten vereinbart werden und die zusätzlichen Mengen bereits in den Absatzmengen und damit in der Preiskalkulation des Lieferanten berücksichtigt werden können.

4.2.5 Case: Entwicklung eines neuen UV-Filters

Initiierung

Beiersdorf suchte eine Substanz für einen neuen UV-Filter zur Erreichung eines sehr hohen Lichtschutzfaktors. Mit den bestehenden Lösungsansätzen konnte der anvisierte Sonnenschutzfaktor nicht optimal erreicht werden.

Die Rohstoffabteilung erstellte mit der F&E ein entsprechendes Lastenheft für die gesuchte Verbindung und versendete diese Ausschreibung an eine kleine Anzahl potenzieller Lieferanten. Die geringe Anzahl erklärt sich u. a. dadurch, dass nur wenige Lieferanten die entsprechenden Verbindungen entwickeln und herstellen können. Eine kritische Kompetenz war beispielsweise die Modellierung der Lichtabsorption der Wirkstoffe. Einer der Lieferanten meldete sein Interesse, einen solchen Stoff für *Beiersdorf* entwickeln zu wollen. Der Lieferant ist ein großer Chemiekonzern, der ein eigenes Anwendungszentrum für Kosmetik betreibt. *Beiersdorf* begrüßte das Interesse und willigte in ein erstes Gespräch ein.

Evaluierung

Auf Basis der von *Beiersdorf* formulierten Anforderungen führt der Lieferant ein erstes Screening seiner bestehenden Verbindungen durch. Er selektiert und erstellt eine potenzielle Liste möglicher Substanzen, die als Ausgangsbasis für eine weitere Synthese dienen könnten, welche zu einem möglichen Zielmolekül führt. Diese Liste wird mit einem ausgefüllten Fragebogen zu jeder Substanz an *Beiersdorf* zurückgeschickt. Der Fragebogen enthält Punkte u. a. über die Herstellung des Stoffes (Edukte, Begleitstoffe, Produkte sowie Kosten) sowie über das Wirkungspotenzial zur Erfüllung des Anforderungsprofils.

Beiersdorf priorisiert die Moleküle der Liste anhand der gesendeten benötigten Informationen. Anhand dieser Priorisierung modelliert der Lieferant zunächst die ausgewählten Moleküle und führt Berechnungen zur Lichtabsorption durch. Erste Synthesen und Labortests werden ausgeführt. Auf Basis dieser Tests der Substanzen folgt bei *Beiersdorf* eine weitere Priorisierung. Die ausgewählten Substanzen werden nun durch den Lieferanten in einer kleinen Menge (Probe) synthetisiert. Diese Proben nutzt *Beiersdorf* für erste Tests mit der anvisierten Sonnenmilchrezeptur und es folgt eine erste Einsatzprüfung an Hautmodellen. Auf Grundlage dieser Ergebnisse erfolgt die Auswahl einer Substanz.

Gestaltung der Zusammenarbeit

Der Lieferant stellt nun größere Mengen (Muster) dieser Substanz her. Diese werden in die Rezepturen eingebaut. Wirksamkeitstests werden durchgeführt. Da dieser Test positiv verlief, startete der Lieferant ein aufwendiges Zulassungsverfahren für das Sonnenschutzmittel, welches ca. zwei Jahre dauert. Parallel zur Zulassung wird bereits ein erster Produktansatz hergestellt und Lagertests durchgeführt. Zeitgleich wird an der weiteren Entwicklung und der Marktvorbereitung gearbeitet. Nach der Zulassung erfolgen der Scale-up der Produktion sowie der Roll-out mit den begleitenden Markteinführungsaktivitäten.

Für die Zusammenarbeit wurde keine Exklusivität vereinbart. *Beiersdorf* konnte aber den Zeitvorteil eines Pilotkunden nutzen. Die Kosten und das Risiko der Entwicklung und der Zulassung nach REACH des UV-Filters liegen vollständig beim Lieferanten. Durch seine gute Wirksamkeit findet der Wirkstoff zunehmend Einsatz auch in anderen Sonnenschutzcremes und substituiert bzw. ergänzt die dort zuvor genutzten UV-Filter.

4.3 Fallstudien bei der Firma *Henkel*

4.3.1 Beschreibung des Unternehmens

Kategorien und Segmente

Das Unternehmen *Henkel AG & Co. KGaA* mit Hauptsitz in Düsseldorf ist in drei Unternehmensbereiche gegliedert, die weltweit weitgehend selbstständig agieren:

- Wasch- und Reinigungsmittel
- Kosmetik und Körperpflege
- Adhesive Technologies⁴⁸

Gegenstand der Fallstudie ist der Unternehmensbereich Wasch- und Reinigungsmittel, der sich dem Segment Haushaltsmittel zuordnen lässt. Wichtige Marken in diesem Bereich sind u. a. *Persil*, *Purex*, *Vernel*, *Somat*, *Pril* und *Bref*. Die Produkte umfassen dabei Kategorien wie Waschmittel, Weichspüler, Wäschepflegemittel, Geschirrspülmittel, Allzweckreiniger, Scheuermittel, Boden- und Teppichpflegemittel, Bad- und WC-Reiniger, Glasreiniger, Küchenreiniger, Spezialreiniger, Lufterfrischer und Insektizide für den Haushalt.

⁴⁸ In diesem Bereich wurden die früheren Unternehmensbereiche Klebstoffe und *Henkel Technologies* zusammengefasst.

Kennzahlen und Absatzgebiet

Im Jahr 2010 erzielte das Unternehmen mit seinen 48.000 Mitarbeitern einen Umsatz von 15 Mrd. €. Die Umsatzrendite lag bei 12,3 %, die F&E-Intensität bei 2,6 %⁴⁹. Knapp 6% der Mitarbeiter arbeiten in der F&E mit regionalem Schwerpunkt Deutschland und USA. Der Anteil am Konzernumsatz des Unternehmensbereichs Wasch- und Reinigungsmittel lag bei ca. 32 %. Zudem entfallen 27 % der F&E-Ausgaben auf ihn.⁵⁰ Das Unternehmen ist in 125 Ländern vertreten, 80 % der Mitarbeiter sind außerhalb Deutschlands tätig. *Henkel* verfügt über 8.000 erteilte Patente und über 2.000 Geschmacksmuster.

Historie und Wertschöpfung

Die Firma *Henkel* wurde im Jahr 1876 in Deutschland gegründet und gilt als eines der traditionsreichsten deutschen Unternehmen und Markenartikelhersteller. 1907 stellte die Firma als Erste in Deutschland ein sogenanntes „selbsttätiges Waschmittel“ her. Es bestand vor allem aus Natriumperborat zur Bleichung von Flecken sowie aus Silikat zur Lösung des Schmutzes. Auf den Namen dieser beiden Chemikalien basiert auch die bekannteste Marke des Unternehmens: *Persil*. Die Marke war Gegenstand des ersten deutschen Fernsehspots, der erstmals im Jahre 1956 ausgestrahlt wurde.

1999 wird der Unternehmensbereich Chemieprodukte, der viele der Rohstoffe wie Tenside auch für *Henkel* herstellte, als *Cognis* ausgegliedert und 2001 an eine Gruppe von Finanzinvestoren verkauft. Damit verblieben im Jahre 2001 ca. 9,1 Mrd. € Umsatz (Umsatzrendite 8,1 %) bei *Henkel*, auf *Cognis* entfielen 3,1 Mrd. € (Umsatzrendite 5,6 %, F&E-Intensität 2,3 %). *Cognis* erhält durch die Selbstständigkeit die Möglichkeit, sich als neutraler Anbieter zu positionieren, durch neue Kunden seinen Umsatz und durch Skaleneffekte seine Umsatzrendite zu steigern. *Henkel* bleibt vorerst als größter Einzelkunde erhalten und eine Reihe von Verträgen wird abgeschlossen, die die Lieferung von Produkten und die Abnahme von Dienstleistungen weltweit regeln (Cognis, 2002).

Seit 2002 tritt das Unternehmen mit dem Slogan „Henkel – A Brand like a Friend“ erstmals weltweit mit einem einheitlichen Corporate Design auf.

⁴⁹ Seit 2002 blieb die F&E-Intensität nahezu konstant.

⁵⁰ Die F&E-Ausgaben verteilten sich 2006 zu 12 % auf die zentrale Forschung, auf den Bereich Kosmetik/Körperpflege entfielen 15 %, auf Klebstoffe 9 % und auf *Henkel Technologies* 37 % (Daten vor der Umstrukturierung).

2004 wird mit der Übernahme der Firma *Dial Corporation* in den USA mit 2,9 Mrd. € die größte Akquisition in der langjährigen Firmengeschichte getätigt. Die Firma *Dial* ist in den Bereichen Waschmittel, Lufterfrischer, Körperpflege und Lebensmittel aktiv und erwirtschaftete 2003 mit ihren Markenprodukten einen Umsatz von 1,3 Mrd. \$ (Umsatzrendite 17,2 %). „Die geplante Übernahme von Dial ist für uns eine sehr bedeutende Akquisition und wird unser Markenartikelgeschäft in Nordamerika nachhaltig stärken. Es ist ein strategisch bedeutender Schritt zur weiteren Internationalisierung unseres Wasch-/Reinigungsmittel- und Kosmetikgeschäfts“, so Ulrich Lehner, damaliger Vorsitzender der Geschäftsführung der *Henkel*-Gruppe anlässlich der Vertragsunterzeichnung. 2006 wird die Sparte *Dial*-Lebensmittel verkauft.

Die Ziele hinter diesen Aktivitäten werden durch zwei Leitsätze in der Firmenphilosophie des Unternehmensbereichs Wasch- und Reinigungsmittel verdeutlicht:

- „Wir belegen weltweit eine führende Markenposition.“
- „Wir bauen aus einer starken Position in Europa und Nordamerika unsere Weltmarktstellung weiter aus.“

Die Rohstoff- bzw. Wirkstoffentwicklung für Wasch- und Reinigungsmittel wird überwiegend mit Entwicklungspartnern durchgeführt. Dazu gehören industrielle Partner sowie Universitäten und öffentliche Forschungseinrichtungen. Je nach Projekt- und Entwicklungsphase findet der Schwerpunkt der Aktivitäten beim Partner oder bei *Henkel* statt.

Die Produktion der Rohstoffe findet ebenfalls überwiegend nicht bei *Henkel* statt, sondern bei den Zulieferern. Dies können einzelne Rohstoffe sein oder bereits Kombinationen von Rohstoffen (Vorstufe bzw. Intermediat). Je nach Business Case wird auch die Produktion der Produkte (Finish Product) selbst fremd vergeben, z. B. wenn es nur einen kurzfristigen Bedarf gibt oder geringe Mengen hergestellt werden müssen, sodass sich eine eigene Fertigung nicht rechnet.

Einige strategisch wichtige und historisch bedingte Rohstoffe und Vorstufen entwickelt und produziert *Henkel* selbst. Dies sind u. a. ausgewählte Waschenzyme, Düfte sowie Entschäumersysteme⁵¹. Diese internen Entwicklungsaktivitäten stehen im Wettbewerb zu externen Firmen und müssen sich mit jedem neuen Projekt gegen diese behaupten.

Bei diesen Rohstoffen entwickelt *Henkel* nicht nur die einzelnen Komponenten, sondern auch deren Zusammenstellung zu einem System (Formulierung).

⁵¹ Entschäumersysteme sorgen für eine gleichmäßige Schaumproduktion der Waschmittel.

4.3.2 Besonderheiten der F&E und der Zusammenarbeit mit Lieferanten

Standorte und Organisation

Henkel verfügte bis 2008 über eine zentrale Forschung in Düsseldorf sowie über die Forschungsgesellschaften *SusTech* in Darmstadt, *Phenion* in Düsseldorf und *Henkel Kindai Laboratories* in Japan, die eher langfristige Themenstellungen bearbeiteten. Die Ergebnisse aus diesen Forschungsaktivitäten flossen den drei Unternehmensbereichen zu und eröffneten dort neue Möglichkeiten für die Portfolioerweiterung. Diese drei Geschäftseinheiten verfügten über weitere, eigene Forschungsabteilungen, u. a. in den USA. Ende 2008 wurde die zentrale Forschung aufgelöst und in die drei operativen Unternehmensbereichen integriert, um diese zu stärken und um Aktivitäten stärker auf die operativen Geschäftseinheiten auszurichten (Breum, 2008).

Im Unternehmensbereich Wasch- und Reinigungsmittel als auch insgesamt sieht sich *Henkel* als Schrittmacher für Innovationen. „Die Welt der Marken von Henkel besteht zu einem großen Teil aus Innovationen, die immer wieder überraschende Lösungen für teilweise schon lang bekannte Probleme bieten.“ (Henkel, 2007) Wichtige Innovationen waren u. a. das erste phosphatfreie Waschmittel (1986), erstes Colorwaschmittel (1991), erstes Extrudatwaschmittel (Megaperls, 1994), erstes „2in1“-Maschinengeschirrspülmittel (2000) sowie die erste Kombination von Design und Funktion beim *ALESSI*-WC-Surfer (2005).

Innerhalb der F&E bestehen verschiedene organisatorische Einheiten für unterschiedliche Themengebiete. Einzelne Rohstoffe, wie z. B. ein bestimmtes Enzym, werden zunächst in der Rohstoffabteilung oftmals intern entwickelt. Hat das Projekt eine bestimmte Reife erlangt, sodass größere Mengen zu bestimmten Qualitäten und Preisen hergestellt werden können, erfolgt die weitere Produktplanung. Dabei wird auch eine Roadmap festgelegt, wann der Rohstoff in welche Produkte eingeführt wird. Die Zeiträume bis zu dieser Phase sind recht unterschiedlich und umspannen von einem halben Jahr bis zu drei Jahren. Das Projektportfolio und die Roadmap der Entwicklungsaktivitäten sind dabei auf die Lebenszyklen der bestehenden Produkte abgestimmt, damit für einen Relaunch eine Neuheit zur Verfügung steht. Die Rohstoffabteilung wird damit in einer sehr frühen Phase der Entwicklung eines neuen Produkts tätig und baut den Kontakt zu den Lieferanten auf und übernimmt die externe Kommunikation. Sie ist ebenfalls in den weiterführenden Entwicklungsprozess eingebunden. Dabei arbeitet sie mit der sogenannten „Development-Gruppe“ zusammen, die die Entwicklungsaktivitäten durchführt und die Schnittstellen nach innen, insbesondere zum Marketing, bildet.

Die Prozessentwicklung überprüft u. a. neue Prozesstechnologien aus anderen Branchen auf ihr Anwendungspotenzial für *Henkel*. So stammt ein Verfahren zur Herstellung von Tabs (integrierter Kern mit verschiedenen Farben) aus dem Süßigkeiten-Bereich. Man arbeitet in diesem Bereich mit vielen Maschinen- und Anlagenbauern zusammen.

Die Innovationsstrategie für die einzelnen Marken steht in direktem Zusammenhang mit deren Markenstrategie. *Henkel* will strategisch verschiedene Kundengruppen unter seiner Dachmarke mit verschiedenen Marken ansprechen. Entsprechend verfügt *Henkel* sowohl über Premium-Marken als auch über Marken im Niedrigpreis-Segment (Value-for-Money-Produkte). Im Portfolio sind dabei internationale, regionale wie auch lokale Marken. Je nachdem, wie diese Marke im eigenen Portfolio und im Markt positioniert ist, wird eine Innovationsstrategie als Innovation Leader, Fast Follower oder Conservative Follower angestrebt (Müller-Kirschbaum, 2004).

Um die Innovationskultur zu fördern, wurden seitens der Unternehmensleitung die Jahre 2006, 2007 und 2008 als „Jahre der Innovation“ ausgerufen. Hierzu wurde eine Innovationskampagne gestartet, um bei allen Mitarbeitern, ob aus der Forschung, aus dem Marketing oder aus einem anderen Funktionsbereich, ein Bewusstsein für die Relevanz von Innovationen zu entwickeln und zu stärken. Ziel ist das Einreichen von drei Ideen pro Mitarbeiter und Jahr, wobei die Ideen nicht auf Produkte beschränkt sind, sondern auch alle anderen Bereiche betreffen können. Im Jahr 2006 sind von den Mitarbeitern über 50.000 Ideen vorgelegt worden, von denen ca. jede fünfte Idee einer weiteren Bewertung zugeführt wurde.

Mittelfristiges Unternehmensziel ist es, den Umsatzanteil von 25 % auf 30 % mit den neuen Produkten, die jünger als drei Jahre sind, zu steigern (Henkel, 2007). Hierzu wird der Innovationsprozess weiter verbessert. Schwerpunkte sind die Verkürzung der Time to Market durch effizientere Prozessabläufe sowie ein effektiverer Einsatz von finanziellen Mitteln. Eine frühe Innovationsphase mit dem Namen „InnoPower-Prozess“ wurde u. a. eingeführt. Ziel der damit in Verbindung stehenden Aktivitäten ist die Identifizierung und Auswahl der besten Produktkonzepte, die dann im weiterführenden Stage-Gate-Prozess umgesetzt werden. Kernpunkt dabei ist das Verständnis der Kundenbedürfnisse und die Einbindung der unterschiedlichen Kompetenzen in das Unternehmen zur Lösungsfindung (Henkel, 2007).

2009 wurde der Unternehmensbereich Wasch- und Reinigungsmittel von der Beratungsfirma *A. T. Kearney* und der *Wirtschaftswoche* als „Best Innovator 2009“ ausgezeichnet. In diesem Jahr führte der Bereich 50 größere Innovationen in den Markt ein und wird seitens der Branche als Innovationsführer wahrgenommen (Henkel, 2009).

Open Innovation, Outside-in und Intellectual Property

Henkel bewertet die Zusammenarbeit mit Lieferanten und weiteren Partnern in der F&E als wesentlichen Erfolgsfaktor für die Wettbewerbsfähigkeit. So stammen 30 % aller Impulse für neue Produktideen bereits von außen. 100 % dieser Projekte werden mit externen Partnern umgesetzt.

Die Aktivitäten mit externen Partnern können dabei in vier wesentliche Bereiche unterteilt werden:

- Partnering: Dies sind verschiedene Aktivitäten mit Externen, um mögliche neue Projekte und Konzepte zu identifizieren, u. a. mit Universitäten und Industrieverbänden.
- Gemeinschaftsprojekte mit Lieferanten: Konkrete Entwicklungsprojekte mit Lieferanten.
- Einbindung geschäftsferner Industrien: Dies ist insbesondere relevant zur Identifizierung von radikalen Innovationen, welche durch die Konvergenz von Wissen aus Industrien entstehen können.
- Erfinder-Trophy: Mittels des Erfinderwettbewerbs „Henkel Innovation Trophy“ bezieht *Henkel* externe Erfinder in die Ideenfindung ein. Gesucht wird weltweit nach bereits bestehenden Patenten, u. a. von Erfindern und kleineren Firmen.

Zur Identifizierung von Lösungsträgern werden für ausgewählte Problemstellungen Internetportale wie z. B. *InnoCentive* genutzt.

Management von Lieferanten

Die Zusammenarbeit mit Lieferanten erfolgt bei *Henkel* sowohl durch den Einkauf als auch direkt durch die Rohstoffabteilung der F&E. Insbesondere bei Entwicklungsprojekten, die das Ziel einer Neuformulierung haben, besteht zwischen den F&E-Mitarbeitern der Rohstoffabteilung und des Lieferanten eine enge Zusammenarbeit.

Für die Zusammenarbeit selbst gibt es strukturierte und dokumentierte Anleitungen zur Vertragsgestaltung. Es existiert eine übergeordnete Strategie und die Kompetenz und Erfahrung, wann welche Art von Partner benötigt wird. Zur Auswahl der Partner existiert ein gesondertes Lieferantenportfolio und eine Wissensbasis, welche die besonderen Anforderungen der Rohstoffabteilung berücksichtigt.

Henkel sieht sich im Vergleich zu den Handelsmarkenherstellern als Treiber von Neuentwicklungen. Um die Ergebnisse der Entwicklungsprojekte, die gemeinsam mit Lieferanten durchgeführt wurden, für eine bestimmte Zeit als Alleinstellungsmerkmal zu schützen, werden exklusive Belieferungen für diese Rohstoffe angestrebt. Nach Ab-

lauf dieser Exklusivitätsphase kann der Lieferant den entwickelten Rohstoff weiteren Kunden anbieten und so höhere Skaleneffekte und einen höheren Umsatz erzielen.

Bei *Henkel* besteht oftmals der Bedarf eines Second Sourcing, sowohl für Beschaffungsgüter, die zu den Commodities gehören, als auch für Spezialitäten. Zum einen kann ein einzelner Lieferant oftmals die benötigte Menge eines Stoffes nicht herstellen. Zum anderen kann durch einen Zweitlieferanten das Risiko eines Produktionsausfalls reduziert werden. Bei einem Lieferstopp kann es in kurzer Zeit dazu kommen, dass Regale mangels Ware nicht mehr aufgefüllt werden können und so der Kunde zu Wettbewerbsprodukten wechselt. Seitens des Lieferanten wird ein solches Second Sourcing nicht nur negativ gesehen. Er hat ein Interesse, seine gesamten Produktionskapazitäten nicht nur einem Kunden zur Verfügung zu stellen, sondern möglichst mehreren, um die damit verbundene Abhängigkeit zu reduzieren.

Laufzeit der Exklusivitäten, Chancen und Risiken sowie mögliche Produktionskapazitäten werden bei der Festlegung der Vertragsbedingungen offen zwischen dem Hersteller und dem Lieferanten geklärt.

Für eine zukünftige Verbesserung der Projekte mit Lieferanten würde man sich eine schnellere und flexiblere Zusammenarbeit wünschen, um die Time to Market zu verkürzen. Zum Beispiel verfügen alle Lieferanten über einen eigenen Stage-Gate-Prozess, der z. T. zu unflexibel an den von *Henkel* angepasst wird. So muss *Henkel* auf bestimmte Probemengen für benötigte Tests warten, da beim Lieferanten bestimmte Gremien erst diese freigeben müssen. Dies bremst die Entwicklungsgeschwindigkeit. Wenn dagegen der Lieferant seinen Stage-Gate-Prozess mit dem von *Henkel* synchronisiert, können kritische Freigaben auf beiden Seiten parallel erfolgen und keine Seite müsste auf die andere warten. Von einem dadurch erreichten früheren Markteintritt profitiert auch der Lieferant.

4.3.3 Besonderheiten des Produktsegments

Waschmittel sind in verschiedenen Anbietungsformen erhältlich. Traditionell als Pulver sind sie heute auch als Tab, Perlen, Gel oder als Flüssigkeit erhältlich. Je nach Anbietungsform variieren die Verpackungen, vom Karton oder Kunststoffflaschen bis hin zu Folien für Nachfüllpacks für Gel- oder Flüssigwaschmittel.

Der grundlegende Aufbau von Waschmitteln ist weitgehend bei allen Marken derselben Angebotsform ähnlich, wobei sie sich durch Leistungsfähigkeit und Zusammensetzung wiederum stark unterscheiden können. Die meisten Inhaltsstoffe lassen sich je nach Funktion in drei Gruppen einteilen: Performance, Convenience und Aesthetics.

In der Gruppe Performance sind Substanzen, die die Waschleistung beeinflussen. Dies sind Tenside (u. a. Reduzierung der Oberflächenspannung für eine bessere Wasserdurchdringung der Fasern), Wasserenthärter (für eine bessere Wirkung der Tenside), Waschkalkalien (erhöhen den pH-Wert für ein besseres Aufquellen der Fasern), Enzyme (bauen spezifische Flecken aus Eiweiß, Stärke und Fett ab) sowie Kernseifen und Silikate (u. a. Entschäumersystem zur Regulierung der Schaumentwicklung). Weitere Stoffe sind Bleichmittel (Bleichen von nicht auswaschbaren farbigen Flecken wie Blut) sowie Bleichaktivatoren (Erhöhung der Wirksamkeit von Bleichmitteln bei niedrigen Temperaturen). Ebenfalls sind Stoffe zur Pflege der Farben und Textilfasern enthalten.

In der Gruppe Convenience sind Substanzen, die die Bedienbarkeit des Waschmittels verbessern. Dies sind vor allem Stellmittel, die die Rieselfähigkeit der Pulver erhalten oder die Viskosität bei Flüssigwaschmitteln regulieren. Ebenfalls können weitere Stoffe hinzugefügt werden, um einen zusätzlichen Vorteil zu bieten, z. B. die Integration eines Weichspülers. Eine wichtige Zielgröße der Optimierung ist die möglichst genaue Dosierung und eine einfache Handhabung des Waschmittels. Je besser der Kunde das Produkt dosieren kann, umso zuverlässigere Waschresultate erhält er – und umso höher ist die Kundenzufriedenheit. Dementsprechend spielt auch die Verpackung und Anbietersform eine große Rolle.

In der Gruppe Aesthetics finden sich Duft- und Farbstoffe, die dem Waschmittel eine ansprechende Außenwirkung geben. Von Bedeutung ist auch die Vermittlung der Leistungsfähigkeit bzw. der Qualität des Waschmittels. So haben Colorwaschmittel eine andere Farbe als ein Vollwaschmittel. Ein gutes Beispiel hierfür ist das Waschmittel *Weißer Riese* mit *OXI-Energie*. Um die Leistungsfähigkeit der *OXI-Energie* zu kommunizieren, haben einige der sonst weißen Perlen eine blaue Farbe. Auch die Verpackung unterstützt die Vermittlung der Leistungsfähigkeit an den Konsumenten.

Die Auswahl und die Dosierung der Inhaltsstoffe bei der Produktion bestimmen die spezifische Reinigungsleistung, die Bedienbarkeit sowie das Erscheinungsbild des Waschmittels. Da die Anwendungsgebiete und Bedürfnisse der Kunden sehr unterschiedlich sind, ist es nicht möglich, *das* perfekte Waschmittel für alle Bereiche anzubieten. So kann ein Waschmittel ggf. sehr gut alle Flecken beseitigen, schont jedoch durch die dafür benötigten Bleichmittel die Farben weniger. Auch der Anteil der Enzyme zur Entfernung bestimmter Flecken variiert in den Waschmitteln. Es gibt viele weitere Zusatzstoffe und Einstellungsmöglichkeiten, um das System spezifischen Anwendungsanforderungen anzupassen.

Henkel spricht mit seinem Markenportfolio im Waschmittelbereich nicht nur unterschiedliche Preiskategorien an, sondern geht dabei auch auf die verschiedenen Kundenanforderungen hinsichtlich der Waschleistung sowie der Bedienbarkeit und des Erscheinungsbildes ein. Als international tätiger Konzern sind auch die unterschiedlichen Rahmenbedingungen (Maschinenwäsche vs. Handwäsche, Betriebsweise von Waschmaschinen) in den unterschiedlichen geografischen Regionen bei der Entwicklung zu beachten.

Je nach Hersteller und Marke lassen sich auch unterschiedliche Zusammensetzungen der Waschmittel identifizieren, die eine unterschiedliche Philosophie haben und unterschiedlich leicht durch zusätzliche Rohstoffe zu ergänzen sind. Bei der Entwicklung von neuen Produkten, bei denen neue Inhaltsstoffe zugefügt werden, muss das Gesamtsystem auf mögliche unerwünschte chemische Reaktionen überprüft werden. Auch kann es vorkommen, dass einzelne Substanzen ihre Wirksamkeit zwar isoliert besitzen, diese im System jedoch verlieren bzw. eine andere Dosis notwendig ist. Möglichkeiten zur Optimierung ist u.a. die Wahl von anderen Verbindungen, eine Anpassung der Dosierung oder auch eine Einkapselung (Controlled Release).

Der Gegenstand eines Entwicklungsprojektes kann entweder ein einzelner Rohstoff, ein Modul, das System oder das gesamte Produkt inklusive der Verpackung sein. Bei einer partiellen Entwicklung ist darauf zu achten, inwieweit Wechselwirkungen mit anderen, eigentlich nicht betroffenen Bereichen des Produktes stattfinden können. Dann müssen ggf. auch weitere Produktelemente in das Entwicklungsprojekt einbezogen werden.

Substanzen können neben ihrer Zugehörigkeit zu einer Funktion im Produkt auch nach ihrem Potenzial als Alleinstellungsmerkmal in Commodities und in Spezialitäten unterteilt werden. Commodities sind oftmals standardisiert, bieten wenig Differenzierungspotenzial, sind von mehreren Lieferanten beziehbar und zeichnen sich durch eine einfache Beschaffung aus. Dies können ggf. auch aktive Substanzen sein, wie ein Tensid oder Soda. Zu den Spezialitäten zählen die Substanzen, die einen klaren Mehrwert bieten. Diese Stoffe werden oft nur in kleinen Mengen benötigt, produziert und sind dementsprechend teuer. Die Spezialitäten bieten die größten Differenzierungsmöglichkeiten, weswegen hier der Schwerpunkt der Entwicklungsaktivitäten für neue Produkte liegt.

Die Einteilung der Substanzen in diese beiden Kategorien ist oftmals schwierig. Soda ist z. B. überall verfügbar. Wird jedoch eine bestimmte Qualitätsform benötigt, die nur wenige Firma anbieten, versuchen die Lieferanten oft diesen Rohstoff in der Gruppe der Spezialitäten zu positionieren.

Ebenfalls schwierig ist die Einteilung der Duftstoffe in eine dieser Kategorien, die je nach Firma variieren kann. Für das Design neuer Düfte wird oftmals die Entwicklung eines neuen Aromastoffes benötigt. Pro Jahr entwickeln die wenigen weltweit tätigen Dufthäuser nur wenige völlig neue Duftstoffe. Die Entwicklung ist, wie bei anderen völlig neuen Wirkstoffen, mit einem hohen Aufwand verbunden. Neben der eigentlichen Entwicklung des Duftstoffes mit den benötigten Zulassungen muss auch ein skalierbares Syntheseverfahren entwickelt und industriell umgesetzt werden. Somit liegt das Alleinstellungsmerkmal der Dufthäuser in den eigenen entwickelten Aromastoffen, auf denen dann die Duftkompositionen basieren. Basiert eine Duftkomposition also auf Düften, die bereits mehrere Hersteller anbieten, weist dies eher auf ein Commodity hin.

Rückblickend lassen sich in der Historie der Waschmittelentwicklung verschiedene Epochen benennen, in denen jeweils bestimmte Innovationsarten im Vordergrund standen und somit verschiedene Substanzen als Spezialität wahrgenommen wurden, die dann aufgrund der mit der Zeit stattfindenden Verbreitung zur Commodity wurden. So wurden in den 70er-Jahren vor allem neue Einzelrohstoffe (Enzyme, Bleichaktivatoren) in den Markt eingeführt. In den 80er-Jahren waren es multifunktionale Kombinationsrohstoffe (z. B. Kombination von Zeolithen und Säuren als Ersatz der Phosphate). In den 90ern kamen verschiedene neue Anbietungsformen auf den Markt (z. B. Tabs oder Megaperls). Der Schwerpunkt der Innovationen wird seit 2000 als „Smart Chemistry“ bezeichnet. Durch ein tieferes Verständnis der Systeme werden gezielt bestimmte Eigenschaften optimiert (z. B. Waschleistung bei niedrigen Temperaturen), Stoffe kontrolliert in einer zeitlich optimalen Reihenfolge freigegeben zur Reduzierung der Wechselwirkungen oder es werden bestimmte Eigenschaften der Textilien modifiziert (z. B. Schmutz abweisend). Mit diesen Entwicklungen einher gingen entsprechende gesellschaftliche (Umweltbewusstsein) und politische (Gesetzgebung) Entwicklungen.

4.3.4 Case: Entwicklung von Inhaltsstoffen für Waschmittel

Initiierung

Die Ideen für neue Produkte kommen sowohl von Lieferanten als auch von *Henkel* selbst. Der Lieferant hat bezüglich seines Rohstoffportfolios die größere Kompetenz, er verfügt jedoch im Normalfall weder über das nötige Markt- und Kundenwissen noch über das Verständnis des Gesamtprodukts und dessen Qualitätsanforderungen. Viele der Ideen entstehen in persönlichen Gesprächen mit den etablierten Lieferanten, die regelmäßig stattfinden.

Weitere wichtige externe Quellen für Ideen, die auch in einer Kooperation mit einem Lieferanten resultieren können, sind u. a. Kontakte mit Universitäten, Patentschriften und Impulse aus Konferenzen und Messen. Für Waschmittel besonders relevant sind verschärfende Umweltgesetzgebungen in den Ländern, auf die mit entsprechenden Entwicklungsaktivitäten reagiert wird bzw. die proaktiv bearbeitet werden.

Früher kam es öfter vor, dass ein Lieferant mit einem neuen, fertig entwickelten Produkt auf *Henkel* zugekommen ist. Heute muss der Lieferant seine F&E-Ressourcen zielorientierter einsetzen und wird keine Entwicklungsaktivitäten starten, bevor nicht eine Klärung mit den Herstellern stattgefunden hat, ob beim Hersteller selbst bzw. beim Endkunden hierfür ein Bedarf besteht. Ebenfalls entwickelt *Henkel* meist nicht im Alleingang und intern völlig neue Substanzen, um diese dann von einem Lohnproduzenten oder Lieferanten produzieren zu lassen.

Für *Henkel* als Markenartikelhersteller ist der Ausgangspunkt einer neuen Entwicklung, welche ein Alleinstellungsmerkmal aufweisen soll, immer ein sogenannter „Consumer Insight“. Ein Consumer Insight beschreibt ein Problem des Kunden inklusive einer Begründung des Problems und weshalb es behoben werden sollte. Der Schlüssel einer erfolgreichen Entwicklung liegt in einem vertieften Verständnis für Kundenanforderungen. Ein typisches Problem eines Kunden („Consumer Need“) kann z. B. eine bestimmte Fleckenart sein.

Neben der Entwicklung von neuen Substanzen kommt es auch vor, dass bereits fertige Substanzen von Lieferanten angeboten werden, die zuvor mit Dritten entwickelt wurden, wie z. B. nach Ablauf einer Exklusivität. Wenn *Henkel* sich entscheidet im Falle eines Ablaufs einer Exklusivität zwischen einem Lieferanten und einem Wettbewerber die Rolle eines Fast Followers einzunehmen, dann ist es wichtig, dass das damit verbundene neue Produkt möglichst schnell auf den Markt kommt, da andere Wettbewerber ggf. nun ebenfalls Zugriff auf die Substanz haben.

Die Gründe, warum Lieferanten *Henkel* ansprechen, sind unterschiedlich. Zum einen bietet *Henkel* durch sein breites Produktportfolio im Bereich Waschen, Reinigen und Spülen ein weites Anwendungsspektrum an. Zum anderen verheißt *Henkel* ein hohes Absatzpotenzial. Im Folgenden werden die Gründe zusammengefasst, warum sich Lieferanten an *Henkel* als Entwicklungspartner wenden:

1. Absatzvolumen: *Henkel* gehört zu den größten Waschmittelproduzenten in der Welt und bietet einem Lieferanten einen entsprechenden Absatzmarkt.

2. Lokale Nähe: Die Firmenzentrale und der überwiegende Teil der Entwicklung liegen in Deutschland, nicht in den USA (Vorteil für europäische Lieferanten – Nachteil für Lieferanten in den USA).
3. Schnelligkeit bei der Markteinführung: Gerade bei Innovationen zu wichtigen Trends ist eine schnelle Markteinführung von Bedeutung.
4. Vertrauensvolle Zusammenarbeit: Es besteht überwiegend eine konstruktive Zusammenarbeit, bei der beide Seiten offen Anforderungen und Probleme ansprechen können. Andere Markenartikelhersteller sind hier wesentlich zurückhaltender, was die Preisgabe von Markt- und Systemwissen angeht.
5. Hohe technische Kompetenz: *Henkel* hat wichtige Kompetenzbereiche im Haus und kann diese je nach Problem schnell zusammenbringen.
6. Guter Ruf als Partner: *Henkel* ist als guter Kooperationspartner in der Branche bekannt.
7. Flexible Vereinbarung für die Zusammenarbeit: Die Regelung der Patentanmeldungen und Exklusivitätszeiträume kann je nach Fall unterschiedlich gehandhabt werden. Win-Win Situationen können unter der besonderen Berücksichtigung der Situation des Lieferanten über verschiedene Hebel des Geschäftsmodells (Dauer, Lizenzen, Preis, Abnahmemengen, Strafen).

Die Zeitdauer zwischen dem Einreichen einer Idee durch einen Lieferanten und einem ersten Feedback, ob man diese Idee weiterverfolgen möchte, ist in der Regel kurz. Je nach Fall kann ein Treffen schon am nächsten Tag stattfinden, bei dem dann auch die benötigten Entscheidungsträger zusammentreffen. Der Spezialfall, dass ein Anbieter eine fertige Lösung präsentiert, ist jedoch eher selten.

Evaluierung

Besteht das Potenzial für eine Zusammenarbeit, evaluiert *Henkel* dies hinsichtlich der Fähigkeiten des Partners weiter. Wichtige Kriterien sind die Größe des Partners und dessen Produktions- und Entwicklungskompetenzen sowie dessen Struktur (Kultur, Einkauf, Lagerung, Transport) und Produktionskapazitäten. Lieferanten, die normalerweise mehrere Tausend Tonnen von einer Substanz herstellen, wären ggf. nicht bereit eine Substanz, von der nur wenige Tonnen pro Jahr benötigt werden würden, herzustellen. Hierfür würde man Firmen wählen, deren Struktur eher für kleinere Produktionsmengen geeignet ist. Auch ist denkbar, dass man mit mehreren kleineren Firmen zusammenarbeitet, anstatt mit einer großen. Dies hängt von den Anforderungen des Projektes ab. Kleinere Firmen sind oftmals nicht so bekannt und werden zunächst über Patentrecherchen, Fachliteratur, Tagungen, Messen, Internet und Networking

identifiziert. Gerade neue, kleinere Firmen können ggf. durch ihre Schnelligkeit und innovativen Ansätze sehr interessant sein.

Wenn der oder die Partner gewählt sind, wird zwischen zwei Arten der weiteren Evaluierung unterschieden: einer exklusiven und einer kompetitiven Beurteilung. Eine kompetitive Evaluierung wird dann gewählt, wenn es viele verschiedene Wege zu einem Ziel geben kann – man aber noch nicht weiß, welche Technologie die richtige ist oder welche Besonderheiten zu beachten sind.

Bei der kompetitiven Evaluierung wird mit mehreren Lieferanten bis zu einem vereinbarten Meilenstein parallel gearbeitet. Im Normalfall ist dieser Meilenstein das Ende einer Feasibility Study. Zu diesem Zeitpunkt werden die Lösungsansätze der verschiedenen Lieferanten bewertet und entschieden, welcher der vielversprechendste ist. Ab diesem Zeitpunkt läuft die Zusammenarbeit exklusiv, wenn diese Möglichkeit zuvor vereinbart wurde. Bei dieser Vorgehensweise wird den Partnern vorher kommuniziert, dass sie mit anderen Lieferanten im Wettbewerb liegen.

Die Suche nach einem passenden, gewünschten Partner führt nicht immer zum Erfolg. Sind Absatzmenge, Margen und Entwicklungskosten nicht attraktiv, ist die Wirtschaftlichkeit für den Lieferanten für eine Eigenentwicklung nicht gegeben. Lösungen bieten hier Zuschüsse für die Entwicklungskosten oder auch die Abgabe der Entwicklung an einen reinen Forschungspartner in Form einer Auftragsforschung.

Gestaltung der Zusammenarbeit

Zur Teilung des Risikos werden je nach Partner und Projekt verschiedene Business Cases genutzt: Zwischen einer Auftragsforschung, bei der das Risiko komplett bei *Henkel* liegt, bis hin zur klassischen Teilung der Kosten und des Aufwandes, bei der jeder Partner seine eigenen F&E-Kosten trägt, bestehen verschiedene Abstufungen.

Im Rahmen der F&E ist auch die Zusammenarbeit mit Instituten und Forschungseinrichtungen möglich, deren Ergebnisse dann bei einer Firma mit Produktionskapazitäten umgesetzt werden können. Projekte mit Universitäten sind jedoch eher langfristig angelegt. Der Weg bis zur Kommerzialisierung ist meist länger, u. a. aufgrund des Scale-up. Projekte mit Universitäten haben meistens reine Substanzen als Gegenstand, deren Produktion sehr teuer ist und eher in der Pharmazie genutzt wird. Für eine Anwendung in Waschmitteln wäre dies schlicht zu teuer. Wird entsprechend mit einer Hochschule eine neue Chemikalie entwickelt, dann nimmt die Kommerzialisierung mit einem weiterführenden Lieferanten weitere Zeit in Anspruch. Der Lieferant kann dabei bereits seit Beginn der Hochschulkooperation involviert sein oder erst später hinzugezogen werden.

Neben der eigentlichen Entwicklung und Produktion bringen Lieferanten auch weitere Kenntnisse in die Kooperation ein. Insbesondere in der Duftherstellung verfügen die Firmen über eigene Markt- und Trendstudien, welche sie ihren Kunden zugänglich machen.

Wenn *Henkel* ein Produkt mit einem neuen Inhaltsstoff auf den Markt bringt, startet zeitgleich die Kommunikation für das Produkt zu dem Konsumenten. Je erfolgreicher diese Marketing-Kampagne ist und je attraktiver das neue Produkt ist, umso besser kann der Lieferant bei einem Markterfolg den Rohstoff nach Ablauf der Exklusivität an weitere Hersteller verkaufen. Die Vereinbarung von Exklusivitäten ist daher sehr wichtig. Die Relevanz einer neuen Substanz als Alleinstellungsmerkmal (Stärke, Dauer, Produktidentität/Positionierung) hat daher einen großen Einfluss darauf, welche Art der Zusammenarbeit von *Henkel* favorisiert wird. Zu Beginn einer Partnerschaft für eine neue Substanz muss daher bereits festgelegt werden, wie die Positionierung des neuen Produktes mit dieser Substanz am Markt sein soll bzw. welche möglichen Positionierungsoptionen im Rahmen des Kooperationsvertrags abgesichert werden müssen.

Bei *Henkel* wird intern das gewonnene Wissen aus den Projekten in Projektdokumentationen festgehalten und in Datenbanken abgelegt. Darüber hinaus ist die Zusammenarbeit in ausgewogenen Teams mit erfahrenen und neuen Mitarbeitern bedeutsam.

4.3.5 Case: Entwicklung eines neuen Duftstoffs für ein Waschmittel

Initiierung

Bei *Henkel* bestand der Bedarf, einen neuen Duftstoff für ein Waschmittel zu entwickeln. Die Marketing- und die Technikabteilung erstellten ein Lastenheft. Dieses beinhaltet Angaben sowohl zu den Aromen des Duftes und den gewünschten Assoziationen als auch zu den Rahmenangaben für Bezugspreis, Reinheit und weitere Qualitätsmerkmale.

Dieses Lastenheft wurde an ausgewählte Dufthäuser versendet und in einem persönlichen Briefing erläutert.

Evaluierung

Seitens der Dufthäuser wurden nun direkt Prototypen zu einem festgelegten Meilenstein erstellt und an *Henkel* gesendet. Parfümeure von extern und von *Henkel* bewerten diese Prototypen mittels verschiedener Testsets und unter verschiedenen praxisrelevanten

Bedingungen. Dies sind für ein Flüssigwaschmittel u. a. der Duft in der Flasche, der Duft der nassen Wäsche, der Duft der trockenen Wäsche sowie weitere projektspezifische Kriterien. In weiteren Evaluierungsphasen zusammen mit Konsumenten wird schließlich der Gewinner selektiert.

Gestaltung der Zusammenarbeit

Die genutzten einzelnen Duftsubstanzen für die Prototypen müssen zugelassen und großtechnisch produzierbar sein. Entsprechend muss ein Dufthersteller bezüglich seiner Produkte stets in Vorleistung treten und eigene Trendanalysen betreiben. Er kann nicht abwarten, bis ein Kunde von ihm einen bestimmten Riechstoff fordert, sondern er muss diesen bereits vorrätig haben, um für den Kunden die gewünschten Düfte als Prototypen aus bis zu 50 bis 60 Riechstoffen entwickeln zu können, die keine unerwünschte Wechselwirkung zu anderen Substanzen im Waschsystem haben.

Konsumentenbedürfnisse, die z. T. saisonabhängig sind oder einem temporären Trend entsprechen, müssen entsprechend frühzeitig identifiziert werden, damit die Aromen zeitnah entwickelt, zugelassen und produziert werden können. Der Dufthersteller unternimmt also jeweils große Vorleistungen.

4.3.6 Case: Anfrage eines Erfinders

Initiierung und Evaluierung

Ein Erfinder in New York hatte ein Patent für ein Beschichtungsverfahren. Nachdem dieser bei *Henkel* anrief, ob Interesse besteht, konnte er 72 Stunden später sein Konzept persönlich vor einem Managementteam vorstellen. Der Erfinder hatte zuvor auch versucht, einen anderen größeren Hersteller zu kontaktieren. Er wartete Wochen erfolglos auf eine Reaktion. Die Idee wurde zwar von *Henkel* dann nicht übernommen. Aber wenn es interessant für *Henkel* gewesen wäre, ist die Reaktionszeit entscheidend für die Zusammenarbeit. Gründe für kurze Reaktionszeiten sieht man bei *Henkel* in den kurzen Kommunikationswegen und den flachen Hierarchien sowie in dem schnellen und direkten Kontakt zwischen externen Ideenträgern und internen Kompetenz- bzw. Entscheidungsträgern. *Henkel* versucht, für Besprechungen und Evaluierungen sich auf relevante Personen zu konzentrieren, die die Idee direkt bewerten und über eine Projektinitiierung entscheiden können.

4.3.7 Case: Entwicklung eines neuen Wirkstoffs für ein Waschmittel

Initiierung

Bestimmte Eigenschaften eines Waschmittels sollten wesentlich verbessert werden. Unter anderem sollte eine bestimmte Art von Flecken beseitigt werden können. Die Bedeutung dieser Fleckenart wurde in Kundenbefragungen und in Kundenbeschwerden ermittelt. Eine Lösung dieses Problems würde auch den Kern der Marke unterstützen: eine hohe Waschperformance sowie breitere Anwendungsmöglichkeiten.

Intern wollte man das Projekt begleiten und den Schwerpunkt der Entwicklungsaktivitäten über Partner abdecken. Grund waren nicht fehlende interne Kompetenzen, sondern fehlende Ressourcen für einen schnellen Markteintritt. Zudem wollte man den Rohstoff später nicht selbst herstellen.

Evaluierung

Intern hatte man bereits sechs verschiedene Technologien identifiziert, die zum Ziel führen könnten, und ein Anforderungsprofil für potenzielle Partner wurde erstellt. Im weiteren Schritt wurden Firmen gemäß diesen Anforderungen gesucht, priorisiert und angesprochen. Die Firmen erhielten gleichzeitig eine Problembeschreibung sowie die vorgedachten Ansätze zur Lösung. Von den angesprochenen Firmen wollte sich jedoch zunächst keine an einer Zusammenarbeit beteiligen. Vermutlich wurden Aufwand und das Risiko einer Realisierung als zu hoch eingeschätzt.

Henkel startete daraufhin zunächst ein internes eigenes Projekt, bei dem ein Screening von möglichen Substanzen durchgeführt wurde. Dabei konnte man eine Klasse identifizieren, der man das Potenzial zur Problemlösung zutraute. An diesen Stoff hatte man zuvor nicht gedacht, weshalb er in der Ausschreibung nicht berücksichtigt worden war. Entsprechend hatten die angefragten Lieferanten diese Substanzklasse in ihre Überlegungen nicht mit einbezogen.

Die Firma, die diese Substanzklasse herstellte, wurde gefragt, ob sie Interesse an einer Zusammenarbeit hätte. Interessant ist, dass die Firma auch bereits bei der ersten Anfrage Empfänger war, selbst jedoch nicht erkannt hatte, dass sie über eine geeignete Substanz verfügt.

Form der Zusammenarbeit

Der Lieferant hatte Interesse an der weiteren Zusammenarbeit und verantwortete die weitere Anpassung und Entwicklung der Substanz.

4.4 Fallstudien bei der Firma *Nestlé*

4.4.1 Beschreibung des Unternehmens

Kategorien und Segmente

Das Unternehmen *Nestlé S. A.* mit Hauptsitz in Vevey (Schweiz) ist der größte Lebensmittelkonzern der Welt (Brück, 2010). Der Schwerpunkt der Aktivitäten liegt in den Segmenten Lebensmittel und Getränke. Auch ist man mit einigen Produkten im Segment Körperpflege und Gesundheit tätig (Babypflege, Ernährungsergänzungen, Sporternährung sowie OTC-Produkte). Außerhalb dieser Konsumentensegmente bestehen weitere Geschäftsaktivitäten im Bereich Pharma, Tiernahrung sowie Nahrungsmittel für Geschäftskunden. Mit 30 % ist *Nestlé* zudem am Kosmetikhersteller *L'Oréal* beteiligt.

Nestlé verfügt über 8.000 regionale und globale Marken. 58 von diesen in den Segmenten Lebensmittel und Getränke können als sehr starke, globale Marken bezeichnet werden. Von diesen erreichen rund 50 % einen Umsatz von jeweils über einer Milliarde Schweizer Franken⁵².

Die wichtigsten Kategorien im Segment Getränke sind abgefülltes Trinkwasser (*Vittel*, *S.Pellegrino*) sowie Kaffee und Kakao (*Nespresso*, *Nesquik*, *Nescafé*). Die wichtigsten Kategorien im Segment Lebensmittel sind Zerealien (*Fitness*, *Clusters*), Süßwaren (*Smarties*, *KitKat*), Babynahrung (*Alete*, *Beba*), Eis- und Milchprodukte (*Mövenpick*, *LCI*) sowie Pasta-, Saucen-, Tiefkühl-, Instant- und Fertigprodukte (*Maggi*, *Thomy*, *Buitoni*, *Herta*). Hauptwettbewerber sind u. a. *Unilever*, *Kraft Foods* und *Danone*.

Kennzahlen und Absatzgebiet

Im Jahr 2009 setzte *Nestlé* mit 278.000 Mitarbeitern 72 Mrd. € um und erreichte einen Gewinn von 7,5 Mrd. €⁵³. Knapp 55 Mrd. € des Umsatzes entfallen auf die B2C-Segmente Lebensmittel und Getränke (Brück, 2010; Nestlé, 2010a). Als angestrebtes Ziel für das organische Wachstum nennt *Nestlé* 5 % bis 6 % (Brück, 2010). Dies soll vor allem durch Produktinnovationen und durch neue Geschäftsbereiche erreicht werden.

Nestlé hat im Jahr 2009 knapp 1,5 Mrd. € in F&E-Aktivitäten investiert. Dies entspricht einer F&E-Intensität von 2 %. In den F&E-Einheiten für Nahrungsmittel und Getränke arbeiten 5.200 Mitarbeiter. Zudem unterhält man Forschungspartnerschaften mit 300 externen Stellen. 2009 wurden 7.252 Produkte überarbeitet, um diese geschmacklich

⁵² Dies entspricht einem Betrag von knapp 750 Mio. € im Jahr 2010.

⁵³ Auf Platz zwei und drei folgen *Unilever* und *Kraft Foods* mit jeweils einem Umsatz von 40 Mrd. €.

oder gesundheitlich zu optimieren. 36 % der Umsätze wurden durch Produkte erwirtschaftet, die jünger als drei Jahre waren inklusive Relaunches (Nestlé, 2010a).

Nestlé gehört zu den Top 100 der Patentanmelder weltweit. Pro Jahr werden im Bereich Ernährung und Getränke rund 250 Patentfamilien angemeldet (Nestlé, 2010d).

Man ist in mehr als 144 Ländern vertreten und verfügt über knapp 450 Fabriken, von denen 50 % in Wachstumsländern stehen (Nestlé, 2010a).

Historie und Wertschöpfung

Die Gründung des Unternehmens im Jahre 1866 geht auf den Schweizer Apotheker Henri Nestlé zurück. Ihm gelang es, ein lösliches Milchpulver herzustellen, welches als Muttermilchersatz für Kleinkinder eingesetzt werden konnte.

Neben dem organischen Ausbau des eigenen Produktportfolios wuchs das Unternehmen auch durch Zukäufe und Fusionen. So fusionierte es 1929 mit den Schokoladenproduzenten Peter, Cailler und Kohler und 1947 dann mit der Firma *Maggi*. Der Name *Nestlé* setzte sich dabei durch seinen hohen Bekanntheitsgrad über die Jahre hinweg durch.

Weitere wichtige Meilensteine waren der Ankauf von Anteilen an der Holdinggesellschaft *Gesparal* im Jahr 1974, aus der durch eine Fusion die heutige Beteiligung an der Firma *L'Oréal* resultiert. 1985 fand mit dem 3-Mrd.-US\$-Kauf der Firma *Carnation* die erste große Übernahme in den USA statt. Es folgten weitere Übernahmen im Bereich der Süßwaren (die britische Firma *Rowntree Mackintosh* u. a. mit dem Brand *After Eight* im Jahr 1988) und der Einstieg in die Kategorie der Tafel- und Mineralwässer mit *Perrier* und *S.Pellegrino*.

2002 erfolgte die 10-Mrd.-US\$-Übernahme des amerikanischen Tierfutterkonzerns *Ralston Purina*, wodurch *Nestlé* Marktführer im Bereich von Katzen- und Hundefutter wurde. Ebenfalls noch 2002 und dann 2006 wurden die Eiscremehersteller *Schöller* (Deutschland) und *Dreyer's* (USA) übernommen, womit *Nestlé* sich als Marktführer im Bereich Speiseeis etablierte. Durch ein Joint Venture mit dem Milchindustriekonzern *Lactalis* (Frankreich) schaffte es *Nestlé* 2006, sich als Marktführer für Milchprodukte vor *Dean Foods* (USA) und *Danone* (Frankreich) zu positionieren. Die Marktführerschaft in der Kategorie Tiefkühlpizza erreichte man durch die Übernahme von Anteilen der *Wagner*-Tiefkühlprodukte (Deutschland, 2005 und 2010) und des Tiefkühlpizzageschäfts von *Kraft Foods* (USA, 2010) (Brück, 2010). Im Rahmen einer stärkeren Fokussierung auf Nahrungsmittel hat *Nestlé* 2011 das Augenheilkundeunternehmen *Alcon* für 41 Mrd. € an *Novartis* verkauft. Im Gegenzug hatte *Nestlé* bereits 2007 von

Novartis für 5,5 Mrd. \$ den Kleinkindnahrungshersteller *Gerber* (USA) sowie den Geschäftsbereich „Medical Nutrition“ für 2,5 Mrd. \$ mit Sitz in der Schweiz übernommen (NZZ-Online, 2006; Nestlé, 2007b, 2010c).

Zwei weitere wichtige Meilensteine sind zum einen die Gründung des Joint Ventures *innéov* mit *L'Oréal* in 2002. Ziel ist es, Nahrungsmittelergänzungen zu entwickeln, zu produzieren und zu vertreiben, die positive Effekte für das menschliche Aussehen bewirken (Nestlé, 2002). Zum anderen ist es die Gründung der Tochter *Nespresso* im Jahr 1986. Heute zählt die Marke zu einem der 28 Blockbuster⁵⁴ mit Wachstumsraten von 30 % pro Jahr (Finanznachrichten, 2007; Nespresso, 2010).

Die Wertschöpfungstiefe bei *Nestlé* ist je nach Kategorie und Produkt sehr unterschiedlich. So verfügt *Nestlé* über eine sehr große Anzahl eigener Produktionsstandorte, die in den verschiedenen Regionen weltweit verteilt sind. Auch unterhält man lokale Initiativen in den Gebieten, in denen Rohstoffe angebaut werden, um langfristige Partnerschaften mit den Farmern und Lieferanten zu pflegen. Auf diesem Weg erhalten rund eine halbe Million Farmer Unterstützung von knapp 1.000 Agronomen, die direkt bei *Nestlé* angestellt sind (Nestlé, 2010a). Aus anderen Wertschöpfungsstufen zieht sich *Nestlé* in bestimmten Regionen zurück. So wird der Schokoriegel der Marke *Lion* inzwischen von dem weltgrößten Kakao- und Schokoladenhersteller *Barry Callebaut* produziert (Elshof, 2009). Für Deutschland wird der Joghurt der Marke *LCI* durch die Molkerei *Alois Müller* in Lizenz produziert und vertrieben (Deutschland, 2004).

4.4.2 Besonderheiten der F&E und Zusammenarbeit mit Lieferanten

Standorte und Organisation

Die F&E-Aktivitäten sind als eigener Geschäftsbereich, die *Nestec Ltd.*, organisiert. Die 31 F&E-Standorte werden dabei zentral koordiniert. Unterschieden wird dabei zwischen den Research Centern, den Product Technology Centern und den R&D Centern. Ergänzend bestehen in den Werken weitere sogenannte „Application Groups“ (Nestlé, 2010b).

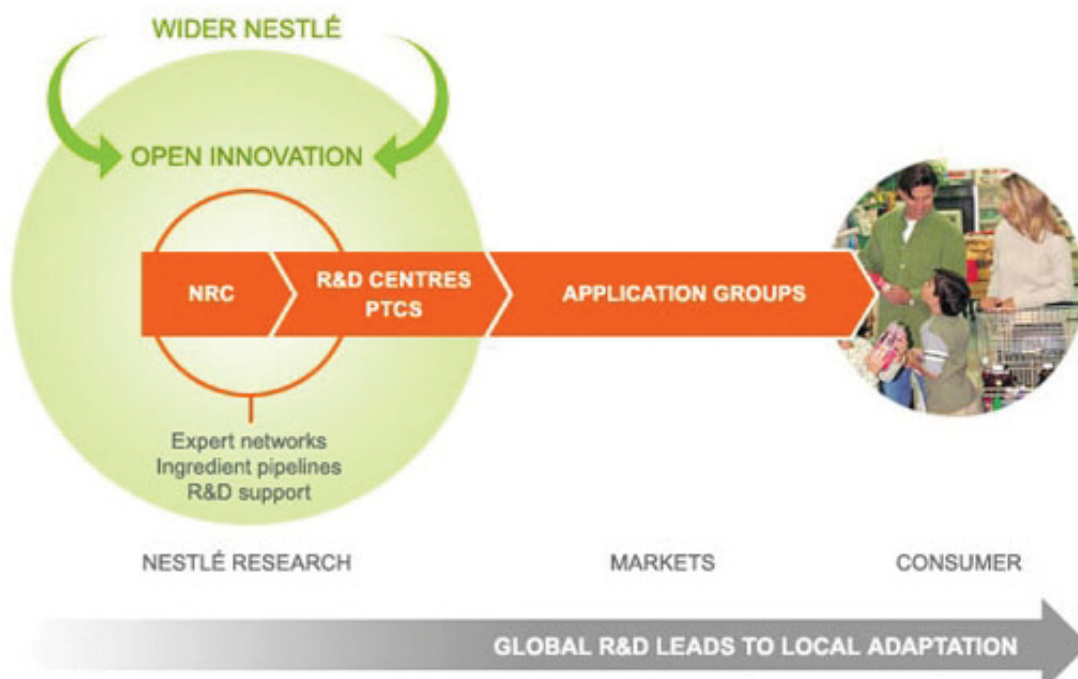
Abbildung 23 illustriert die Struktur der *Nestlé*-Forschung. Die einzelnen Gruppen werden im Folgenden näher erläutert (Nestlé, 2010b):

Das *Nestlé Research Center (NRC)* in Lausanne beschäftigt sich mit grundlegenden Forschungsfragen, u. a. Ernährungswissenschaften, Qualität und Sicherheit, Ernährung und Gesundheit sowie Tiernahrung. Die Ergebnisse können auf verschiedene relevante

⁵⁴ Als „Blockbuster“ werden Marken bezeichnet, deren Umsatz über 1 Mrd. CHF liegt.

Produktkategorien übertragen werden (z. B. neue Erkenntnisse zu Allergien) oder auch neue Produktsegmente als Ergebnis aufzeigen. Das Forschungscenter verfügt über Zweigstellen in den USA und auch in China.

Die elf sogenannten PTCs (Product Technology Center) konzentrieren sich jeweils auf einen bestimmten Produktbereich. Für diesen führen sie Entwicklungsaktivitäten durch, die für den globalen Markt und langfristig relevant sind sowie auf hochgradige Innovationen für Produkte und Herstellungsverfahren abzielen. Die R&D Center bauen u. a. auf den Ergebnissen der PTCs auf, setzen diese für die Regionen um und arbeiten an weiteren regionsspezifischen Themen. Anders als die PTCs sind diese also nicht zwingend produktspezifisch. Die Application Groups sitzen vor Ort in den Werken und setzen dort die F&E-Ergebnisse operativ in neue Produkte und Herstellungsverfahren um bzw. führen weitere lokale Anpassungen durch (Nestlé, 2010b).



Quelle: Nestlé (2010b)

Abbildung 23: Ablauf der Nestlé-Forschung

Die Umsetzung der Entwicklungsprojekte findet in einem klassischen Stage-Gate-Prozess statt. Dabei werden drei verschiedene Innovationsarten unterschieden:

- Transnational Innovation: Innovationen aus einer Region (z. B. eines R&D Centers) werden auf eine andere Region übertragen.
- Transaction Innovation: Inkrementelle Innovationen für Verbesserungen eines Produktes, einer Produktplattform oder eines Herstellungsverfahrens.
- Transformational Innovation: Disruptive Innovation, deren Umsetzung mit neuen Geschäftsmodellen verbunden sein kann (Nespresso, B2B-Service).

Für die interne und externe Kommunikation der Belange der F&E sowie für die Förderung der Zusammenarbeit mit externen Partnern (bezeichnet als „Innovation Partnerships“) bestehen jeweils gesonderte Einheiten, die ebenfalls der *Nestlé Ltd.* zugeordnet sind.

Zusammenarbeit mit externen Partnern

Zur Identifizierung, Entwicklung und Umsetzung von neuen Ideen hat *Nestlé* seine Unternehmensgrenzen im Sinne von Open Innovation geöffnet. *Nestlé* verfolgt hierbei im Wesentlichen drei Ziele (Nestlé, 2010b):

- Die Forschung nach neuen und für neue Ideen mit Universitäten und Start-up-Unternehmen. Innovative Lösungen für spezifische Marktsegmente stehen hier im Vordergrund, deren Umsetzung eher langfristig ist.
- Die Entwicklung von neuen Ideen in jungen Unternehmen mit Corporate Venture Capital (VC). Hierfür wurden 1,5 Mrd. CHF für zehn Jahre bereitgestellt.⁵⁵
- Die Einführung von neuen Produkten und Services mit Lieferanten und etablierten Firmen. Hier geht es vor allem um bestehende Lösungen, die schnell in neue Produkte überführt werden können.

Bei der Einbindung dieser Partner geht es weniger um die Nutzung von externen Ressourcen im Sinne eines Outsourcings oder um die Nutzung von externen Kompetenzen für interne Entwicklungsprojekte. Ziel ist es vor allem, Innovationen einer anderen Firma für das eigene Produktportfolio nutzbar zu machen, um somit zeitnah einen möglichst hohen und nachhaltigen Wert zu schaffen. *Nestlé* hat hierzu bestimmte Themenbereiche identifiziert, zu denen es Netzwerke mit einer Vielzahl der wichtigsten Experten etabliert hat.

Ebenfalls werden drei Lehrstühle für Grundlagenforschungen finanziert: zwei in Lausanne (Untersuchung zum Einfluss der Ernährung auf die Entwicklung des Gehirns) und einer in Mexiko (Untersuchung des Einflusses der Gene auf Ernährungsbedürfnisse). Einmal jährlich wird ein internationales Ernährungssymposium im Forschungszentrum durchgeführt, zu dem Wissenschaftler weltweit eingeladen werden (Nestlé, 2009b). Die in diesem Bereich behandelten Themen sind langfristig relevant und haben

⁵⁵ Die gegründeten VC-Gesellschaften verfolgen dabei unterschiedliche Ziele. Eines beschäftigt sich vor allem mit ernährungsbezogenen Erfindungen in einem frühen Stadium. Das andere investiert in Firmen, die bereits am Markt sind. Diese können sich durch innovative Marketingkonzepte (z. B. ein erfolgreiches Milchprodukt für 13- bis 22-Jährige, die sonst diese Produkte eher meiden) auszeichnen oder auch durch innovative Produkte, die zum Portfolio passen. Durch die Einbindung von *Nestlé* erhalten diese Firmen Kapital und schnelle Wachstumsmöglichkeiten.

entsprechend einen vorwettbewerblichen Charakter. Entsprechend können hier verschiedene Partner offen eingebunden werden. Eine Besonderheit des Symposiums ist, dass Forschungsrichtungen zusammentreffen, die sonst überwiegend eher getrennt voneinander arbeiten, z. B. Krebsforschung und Ernährungswissenschaften.

Durch die Auswahl und Festlegung der Themen für die Symposien möchte *Nestlé* auch die Forschungsagenda von externen Stakeholdern mitgestalten. Eingeladen werden daher neben den Wissenschaftlern auch Firmen, die mit *Nestlé* zusammenarbeiten. Ziel soll es sein, dass durch die Anregung der Wissenschaftler neue Ansätze identifiziert und weiterbearbeitet werden, die dann *Nestlé* wieder zugutekommen. Dabei nimmt man eine wichtige Vorreiterrolle ein. Denn bisher werden bei der Erforschung von Krankheiten überwiegend patentierbare Wirkstoffe zur Bekämpfung gesucht. Es gibt nur wenig wissenschaftliche Ansätze für präventive Maßnahmen, z. B. über die Ernährung. Für die Identifizierung und den Nachweis der Wirksamkeit müssen klinische Studien gefördert und durchgeführt werden. In diese langfristigen Aktivitäten sind insbesondere die finanzierten Lehrstühle und das *Nestlé Research Center* eingebunden.

Neben dem Innovationsfeld Gesundheit arbeitet *Nestlé* auch an dem Thema Präferenzforschung. So ist *Nestlé* Mitbegründer des *Brain Mind Institute* der Technischen Hochschule in Lausanne (EPFL), welches die Entstehung von Geschmack und Geruch untersucht⁵⁶.

Ideengeber wie Erfinder und Lieferanten können über die Abteilung Innovation Partnerships oder über eine extra eingerichtete Webseite (<http://www.research.nestle.com/OpenInnovations/>) Kontakt mit *Nestlé* aufnehmen und über diese Kanäle Ideen einreichen. Die Webseite gibt dabei Hinweise auf die relevanten Interessengebiete, die Vertraulichkeit und den Patentschutz. Ebenso besteht ein strukturiertes Kontaktformular zum Einsenden der Idee. Beim Ausfüllen des Kontaktformulars wird u. a. die bestehende Entwicklungsstufe der Idee in fünf Abstufungen abgefragt: Concept Stage, Early Stage, Partly Developed (Prototyp besteht), Ready to Use und Already on Market. Ebenfalls können vier Möglichkeiten der weiteren gewünschten Zusammenarbeit ausgewählt werden: Patent License, Supply of new Functional Ingredients, Research Collaboration, Other (NRC, 2010).

Um die Arbeiten der Innovationspartner anzuerkennen, wird im Rahmen der jährlichen „Nestlé R&D Innovation Awards“ der „Innovation Partnership Award“ an heraus-

⁵⁶ Eine Fragestellung ist z. B., wie bestimmte Präferenzen für einen bitteren Geschmack entstehen. So sieht man in den USA und Deutschland eine lineare Abnahme: Je bitterer, desto weniger schmeckt es den Personen. In Frankreich dagegen wurde eine Sprung-Funktion festgestellt. Erst ab einer bestimmten Bitterkeitsstufe nimmt die Akzeptanz schlagartig ab. Es wird untersucht, ob dies eine genetische oder eine kulturelle Ursache hat.

ragende Innovationsprojekte gemeinschaftlichen an das jeweilige Nestlé Team und dem Innovationspartnerteam (der entsprechenden Zulieferfirma) vergeben.

Management von Lieferanten

Die Lieferanten werden aus der Perspektive der F&E in Anbieter von Business Solutions und Anbieter von Rohstoffen differenziert.

Die Anbieter von Rohstoffen, die als „klassische Lieferanten“ bezeichnet werden können, stellen überwiegend fertige Produkte her. Bei Bedarf werden diese über den Einkauf angefragt, zu welchen Preisen, Qualitäten und Mengen diese Produkte lieferbar sind. Die Mengen sind oft ein kritisches Kriterium, da *Nestlé* je nach Produkt sehr große Mengen benötigt und diese zudem weltweit an den relevanten Produktionsstandorten verfügbar sein müssen. Dementsprechend werden starke, internationale Partner benötigt, wie *Cargill*, *BASF*, *DSM* und *Givaudan*. Diese sind auch weltweit präsent und können vor Ort Feinabstimmungen durchführen. Dies ist wichtig, da die Produkte nicht nur lokal produziert, sondern ggf. noch lokal angepasst werden.

Die Anbieter von Business Solutions verfügen über konkrete Lösungen für bestehende Herausforderungen und Marktanforderungen. Der Vorteil einer Zusammenarbeit mit dieser Lieferantenart besteht darin, dass man mit dem Produkt schneller und mit weniger Risiko auf den Markt gehen kann. Bei der Zusammenarbeit wird eine zeitliche Exklusivität für das jeweilige Beschaffungsgut angestrebt.

Neben den Rohstofflieferanten und den Solution Providern können die Geruchs- und Geschmacksstoffhersteller als eine weitere Lieferantengruppe zusammengefasst werden. Hier arbeitet man mit allen großen sogenannten „Flavour-Häusern“ zusammen. Neben diesen großen Unternehmen wird lokal auch mit kleineren Häusern vor Ort gearbeitet, um den Geschmack den jeweiligen Besonderheiten anzupassen. So ist der Geschmack von *Nescafé* in der Schweiz anders als der in Frankreich.

Aus einer engen Zusammenarbeit mit *Nestlé* erhalten auch die Lieferanten einen großen Nutzen. Eine Schwäche der meisten Lieferanten – teilweise mit Ausnahme der Flavour-Häuser – sind fehlende Einsichten in die Endkundentrends und Kaufverhalten. Dieses Wissen bringt *Nestlé* in einer Kooperation mit ein.

Bezüglich der Intellectual Property Rights lagen in der Vergangenheit die Rechte für hochgradige Innovationen bei *Nestlé*. Mit der Einführung des „Innovation Partnerships“ wird nun verstärkt die Innovationskraft von Partnern in Anspruch genommen, die eine größere Flexibilität im Umgang mit den Rechten erwarten. Hier besteht in der Industrie

noch einiges an Konfliktpotenzial und Erfahrungsbedarf.⁵⁷ Unter anderem arbeitet man intern an neuen Rahmenverträgen mit Lieferanten, die eine möglichst flexible Win-Win-Situation zulassen.

Eine Besonderheit für *Nestlé* aufgrund seiner Größe ist, dass es ein sehr großes Absatzvolumen garantieren kann, das auch für große Lieferanten, wie *BASF* oder *DSM*, bereits einen gesamten Geschäftsbereich darstellen kann. Mit *Nestlé* allein können also bereits große Skaleneffekte umgesetzt werden, sodass eine lange Laufzeit für eine Exklusivität für den Lieferanten weniger kritisch als bei kleineren Herstellern ist.

Eine Exklusivität wird jedoch nicht immer benötigt, z. B. wenn der Rohstoff schon als Commodity am Markt ist bzw. wenn selbst *Nestlé* nur einen kleinen Teil des potenziellen Marktes abbildet. So können z. B. aus bestimmten Algen Öle gewonnen werden, die entzündungshemmend wirken. Dieses Öl bietet Markenartikelherstellern vielfältige Möglichkeiten, neue Produkte in verschiedenen Kategorien mit einem relevanten Zusatznutzen zu entwickeln. Man könnte nun die Forschung an diesen Ölen intern betreiben und sie dann produzieren. Der Rohstoff wäre jedoch erst in sehr großen Mengen zu den für die Lebensmittelbranche akzeptablen Kosten produzierbar. Diese Mengen könnte *Nestlé* nicht alleine abnehmen. Um eine kritische Abnahmemenge zu erreichen, müssten die Öle also von mehreren Herstellern für unterschiedlichste Anwendungen verwendet werden. Um dies tun zu können, müssten sie auch einen einfachen Zugang zu den Rechten haben. Besser ist dieses Thema daher bei einem Hersteller von Pflanzenölen aufgehoben, der dann als Lieferant auftritt. *Nestlé* ist nicht interessiert an der Rohstoffherstellung. Für *Nestlé* ist es wichtig, in der Welt nach verwertbaren bestehenden Lösungen zu suchen, die es in bestehenden und neuen Markenprodukten umsetzen kann.

Einen weiteren Ansatz zur Regelung der Rechte, den *Nestlé* nutzt, ist die Gründung eines Joint Ventures mit dem Partner. Die benötigten Patente werden dann diesem Joint Venture übertragen und die neuen Schutzrechte werden von dieser Firma eingereicht und vertreten. Ein Beispiel hierfür ist die Firma *innéov*, die mit *L'Oréal* gegründet wurde. Vergleichbare Entwicklungen bestehen auch mit Lieferanten. Hier wird mit verschiedenen Formen der Zusammenarbeit experimentiert und gelernt.

⁵⁷ Erfindet *Nestlé* z. B. ein revolutionäres Produkt, z. B. ein besonderes Sportgetränk, kann es dies ggf. nur anbieten, weil ein Lieferant die benötigten Vitaminkomplexe in einer bestimmten Matrix zur Verfügung stellt. Es stellt sich nun die Frage, wer der wirkliche Besitzer des Produkts ist. Wer hat die Rechte am Mehrwert, der dem Produkt das Alleinstellungsmerkmal verleiht? Wer investiert in die Entwicklung, Zulassung, Produktion und Marketing und wie werden Gewinn und Risiken verteilt?

Bei der Suche nach geeigneten Lieferanten kann *Nestlé* auf eine interne Datenbank zurückgreifen, in der weltweit kleine, lokale und international tätige Lieferanten inklusive ihres Produktportfolios und ihrer Leistungsfähigkeit verzeichnet sind. Eine Beteiligung an großen, etablierten Lieferanten wird nicht angestrebt. So sind die Beteiligungen an *Givaudan* oder am Partner *L'Oréal* eher historisch gewachsen.

4.4.3 Besonderheiten des Produktsegments

Treiber und Quellen für Innovation

Das Unternehmen *Nestlé* beschreibt vier Haupttrends, von denen es im Segment der Nahrungsmittel und Getränke stark beeinflusst wird (Nestlé, 2010a):

- **Gesundheit und Wellness:** Bei der Entwicklung der Produkte wird vermehrt auf zusätzliche gesundheitsfördernde Funktionalitäten geachtet. Ergebnisse aus der Forschung der Geschäftsbereiche Sportnahrung, Babynahrung und medizinische Nahrung (z. B. für Magensonden) stärken diese Position.
- **Out of Home:** Immer mehr Nahrungsmittel werden außer Haus konsumiert. *Nestlé* möchte mit entsprechenden Gastronomielösungen für B2B-Kunden an diesem wachsenden Markt partizipieren.
- **Premium-Segmente:** Konsumenten greifen verstärkt in bestimmten Segmenten zu hochpreisigen Produkten. Neben *Nespresso* baut *Nestlé* weitere Premium-Marken auf und aus, wie *S.Pellegrino* beim Wasser, *Mövenpick* beim Eis oder *Cailler* bei Schokolade.
- **Popularly Positioned Products (PPP) in Emerging Markets:** Um den Einstieg für Konsumenten in bestimmten Regionen in Branded-Food-Produkte zu erleichtern, werden kleinere Anbieterformen zu niedrigen Preisen angeboten.

Für den Bereich Gesundheit und Wellness haben funktionale Inhaltsstoffe gerade für Markenartikelhersteller aus der Nahrungsmittelbranche eine hohe Bedeutung und bilden ein wichtiges Standbein zur Steigerung der Wertschöpfung. Die Preise für die Grundstoffe von Lebensmitteln sind in den Industrieländern seit 1990 bis ca. 2005 im Mittel gefallen. Damit wären auch die Umsätze der Lebensmittelfirmen gefallen. Durch die Veredelung der Produkte und damit die Erzielung eines höheren Preises konnten sich die Markenartikelhersteller von dieser Entwicklung weitgehend abkoppeln.

Bei *Nestlé* wurde in diesem Kontext eine wichtige Neuausrichtung durch den CEO Herr Brabeck 1997 im Kontext des Gesundheits- und Wellnesstrends gestartet. Es galt, das neu erwachte Kundenbedürfnis für eine gesunde Ernährung zu erfüllen. Dies versprach auch gegenüber den herkömmliche Nahrungsmittelveredelungen, wie Püree-Pulver aus

Kartoffeln herzustellen, eine bessere Differenzierung am Markt und damit höhere bzw. stabilere Margen. Um dieser Herausforderung zu begegnen, verfolgt *Nestlé* nun die Vision „weg von einem Agrarkonverter hin zu einer Wellness Company“.⁵⁸

Die Impulse für spezifische neue Produkte kommen dabei auf der einen Seite vom breiten Markt auf Basis von Consumer Insights. Die Inhaltsstoffe, wie Fette, Salz, Zucker, Konservierungsstoffe und Geschmacksstoffe, spielen dabei eine zunehmend wichtige Rolle. Diese Entwicklung steigert zum einen den Druck auf die Hersteller, ihre Produkte zu überarbeiten. Sie bietet zum anderen aber auch vielfältige Möglichkeiten, sich am Markt zu differenzieren und neue Kundenbedürfnisse zu bedienen. Claims wie fettreduziert, salzarm, keine Zusatzstoffe, lactosefrei und zuckerfrei finden sich zunehmend auf den Verpackungen.

Auf der anderen Seite entstehen in sogenannten „Lead Markets“ (Beise, 2004), in denen besondere Anforderungen an die Ernährung gestellt werden, weitere Impulse, die für die Umsetzung der Vision von Bedeutung sind. In diesem Zusammenhang wurde 2005 der Geschäftsbereich „Nestlé Nutrition“ gegründet. In den von dieser Einheit bedienten Märkten müssen besonders ernährungskritische Rahmenbedingungen erfüllt werden. Dies sind zum einen Nahrungsmittel für Menschen in Extremsituationen, zum anderen für Menschen, die sich nahezu ausschließlich von einem definierten und vorgegebenen Produktportfolio ernähren. In einem solchen Fall kann sehr gut die Abhängigkeit des Nahrungsmittels und der Qualität der Ernährung hergestellt werden. So muss z. B. die Nahrung bei Säuglingen optimal auf den Ernährungsbedarf abgestimmt sein, da diese Zielgruppe sich ggf. ausschließlich von Produkten eines Herstellers ernährt. Das Gleiche gilt für ältere Menschen, z. B. in Kliniken oder Heimen (Fertigprodukte, Großküche für Senioren mit Heimlieferung) und Menschen in medizinischer Behandlung (z. B. Magensondenernährung). Ein weiterer Markt sind Nahrungsergänzungen für Extremsportler. Für optimale Lösungen in diesen Märkten muss man die spezifischen Anforderungen an ein vollständiges Ernährungskonzept verstanden haben und in Produkte umsetzen können. *Nestlé* hat in den letzten Jahren konsequent diese Gebiete auf- und ausgebaut.

Die Relevanz dieser Aktivitäten wird deutlich, wenn man betrachtet, dass in den Industrieländern – obwohl kein Nahrungsmangel herrscht – Kinder und ältere Menschen oftmals fehlernährt sind. Man geht davon aus, dass die richtige Ernährung im

⁵⁸ Gegen den Trend der aufgewerteten Lebensmittel läuft der Trend der regional verankerten Lebensmittel. Ein entsprechendes Gütesiegel ist für die Handelsmarken interessant (je nach Struktur des Unternehmens) und für nicht verpackte Lebensmittel, die nicht mit einer Marke versehen sind. Besonders ein Gütesiegel hat gerade für diese Produkte eine hohe Bedeutung, da eine Differenzierung ohne Marke schwierig ist.

Krankenhaus den Heilungsprozess stark beschleunigen kann. In diesen Gebieten sind noch grundlegende Forschungsarbeiten zu leisten, entsprechend wird es in diesem Zusammenhang noch eine Vielzahl von Innovationen geben. Diese können dann im Konzern auch für die klassischen Produkte eingesetzt werden.

Neben diesen eigenen Aktivitäten kann *Nestlé*, wie auch Wettbewerber und Lieferanten, auf eine Vielzahl von „Volksweisheiten“ und wissenschaftlichen Erkenntnissen bezüglich einer gesundheitsfördernden Ernährung zurückgreifen. So stehen Erkenntnisse z. B. zu Fettleibigkeit und Herz-Kreislauf-Störungen allen Firmen zur Verfügung. Entsprechend entwickeln alle größeren Firmen für vergleichbare Indikationen mehr oder weniger vergleichbare Lösungen – da alle auf die gleichen Studien Zugriff haben. Um hier langfristig eine starke Differenzierung bzw. neue Ansätze zu erreichen, benötigt es entsprechend eigene Forschungsaktivitäten. Die bestehende Verteilung von Wissen ermöglicht jedoch auch, von verschiedenen Lieferanten bestehende Lösungen für die eigenen Produkte nutzen zu können.

Eine ähnliche Zusammenfassung von Aktivitäten wie bei „Nestlé Nutrition“ wurde für den Bereich Food Service durchgeführt, um auf den Trend Out of Home zu reagieren. In diesem B2B-Segment werden Produkte inklusive Services u. a. für Hotels, Krankenhäuser, Fluggesellschaften, Raststationen mit *Nestlé*-Produkten entwickelt und angeboten. Man erwartet, dass die Nahrungseinnahme außer Haus weiter zunehmen wird.⁵⁹ Ein Beispiel hierfür ist z. B. die Pasta-Bar, an der in Raststätten Markenprodukte von *Nestlé* zubereitet angeboten werden. Der Geschäftsbereich erhielt eine weitgehende eigene Verantwortung, um ihm mehr Flexibilität und Anreize für Wachstum zu geben – u. a. aus den positiven Erfahrungen, die man mit *Nespresso* seit der Gründung erreicht hat.

Schützbarkeit von Innovationen

Der rechtliche Schutz vor einem Early Follower im Segment Getränke und Lebensmittel gestaltet sich schwierig, wenn die relevanten differenzierenden Inhaltsstoffe auf natürlichen Rohstoffen basieren. Denn ein Extrakt aus Trauben oder grünem Tee kann nicht als Patent angemeldet werden. Patentierte werden dagegen ein künstlicher Trägerstoff, der diese Substanzen geschützt durch den Verdauungstrakt und die Blutbahn an die Haut liefern kann. Ein Patent für einen solchen „Carrier“ bildet z. B. eine wichtige Basis für die Produkte von *innéov*. Eine weitere wichtige Schutzmöglichkeit

⁵⁹ Interessant in diesem Kontext ist, dass zwar immer weniger in den privaten Haushalten gekocht wird, aber dennoch immer mehr Kochbücher gekauft werden.

ist die Formulierung von Claims und deren Unterstützung durch wissenschaftliche Studien. Je spezifischer die Studien durchgeführt werden und je spezifischer die Claims formuliert sind, desto weniger können Wettbewerber von diesen als „Trittbrettfahrer“ profitieren. Startet man z. B. eine Werbekampagne mit der Aussage, dass Algen eine positive Wirkung auf die Haut haben, so können andere Hersteller diese für eine Vielzahl anderer Produkte mitnutzen. Spezifischer ist es, wenn man die Studie und den Claim auf die Segmente fokussiert, in denen die eigenen anvisierten Produkte liegen, wie z. B. auf einen Algenwirkstoff in Milchprodukten.

Ein weiterer wichtiger Hebel, um potenzielle Umsätze von neuen Produkten gegenüber Wettbewerbern zu sichern, ist ein früher Start und eine schnelle Umsetzung der Entwicklung. Wenn man als Erster erfolgreich ein Kundenbedürfnis adressiert, erreicht man einen First-Mover Advantage und erschwert den Wettbewerbern den Markteintritt. Das Produkt wirkt attraktiver, man kann höhere Preise erzielen und erreicht mittelfristig einen höheren Marktanteil. Im Normalfall kann man diesen Vorteil ein bis zwei Jahre lang halten, bevor andere Firmen aufholen. Besonders zeitkritisch für eine schnelle Produkteinführung, insbesondere für funktionelle Nahrungsmittel, sind die gesetzeskonformen Zulassungen, z. B. nach der Novel-Food-Verordnung der EU. Problematisch dabei ist neben einem langen und kostenintensiven Genehmigungsverfahren, dass der Ausgang des Verfahrens schwer abzuschätzen ist.

Im Gesamtbild spielen Patentanmeldungen im Vergleich zu der hohen Anzahl neuer Produkte eher eine untergeordnete Rolle. Der Markt ist zu schnelllebig, nur wenige Neuprodukteinführungen am Markt erfolgreich bzw. besitzen überhaupt eine für die Patenterteilung notwendige erfinderische Höhe. Auch ist die Zeitdauer bis zur Patenterteilung viel zu lang im Vergleich zur Lebensdauer und der Schnelligkeit der Kommodisierung eines Produktes.

Blockbuster als Innovation

Der Begriff „Blockbuster“ wurde ursprünglich für sehr erfolgreiche Kinofilme eingeführt und die Bedeutung wurde dann u. a. auf die Pharmabranche erweitert. Dort sind Blockbuster Medikamente, die einen Umsatz von mehr als 1 Mrd. US\$ pro Jahr erreichen. Diese Medikamente basieren auf einem bestimmten Wirkstoff, der mit einer spezifischen Indikation und damit mit einer bestimmten Patientenpopulation in Verbindung steht. Das Potenzial für einen Blockbuster kann entsprechend frühzeitig abgeschätzt, durch ein Patent langfristig geschützt und das Produkt gezielt entwickelt werden.

Auch bei den großen Nahrungsmittelherstellern nehmen Blockbuster eine führende Rolle ein, um die Ziele für ein organisches Wachstum zu erreichen. Bei den Lebensmitteln kommt im Gegensatz zur Pharmabranche weniger einem einzelnen Wirkstoff eine hohe Bedeutung zu, sondern es bedarf des Zusammenspiels von vielfältigen Kriterien, das die gesamte Foodmatrix, die Positionierung des Produktes am Markt und das Geschäftsmodell beinhalten kann.

Dementsprechend sind dies vorwiegend oder hauptsächlich langfristige Projekte. Für einen neuen funktionellen Inhaltsstoff müssen klinische Studien und Zulassungen durchgeführt werden, die meistens mindestens zwei Jahre dauern. Mit der Produktentwicklung und der technischen Entwicklung wird ein Zeithorizont von fünf Jahren erreicht. Um einen konstanten Fluss von solchen Innovationen zu erreichen, muss eine entsprechende Pipeline aufgebaut werden. Ob die Entwicklung ein Erfolg am Markt wird und sich wirklich als Blockbuster herausstellt, kann jedoch wesentlich schlechter abgeschätzt werden. Den hohen Chancen stehen also entsprechend hohe Marktrisiken gegenüber.

4.4.4 Case: Entwicklung eines neuen Inhaltsstoffes für Lebensmittel

Initiierung

Für die internen Geschäftsbereiche wird eine Suchliste für neue Produkte auf Basis der jeweiligen Strategien für neue Geschäftsmodelle und zur Umsetzung von Wachstumszielen erstellt. Ist diese verfasst, wird überprüft, welche neuen Ideen bereits definierte Felder füllen und inwiefern noch weitere benötigt werden. Für die Lücken werden Vorgehensweisen besprochen, um diese zu schließen, z. B. welche Partner eingebunden werden könnten. Die folgenden Gespräche mit den externen Partnern werden u. a. durch die Abteilung Innovation Partnerships geführt. Die Partner können dabei Lieferanten sein, aber auch Intermediäre und Dienstleister, wie das Crowd-Sourcing-Portal *NineSigma*. Ein Problem bei der Öffnung nach außen ist die Kontamination des eigenen IPs sowie die Gefahr der Transparenz der eigenen Strategie für die Wettbewerber. Wird z. B. die Problemstellung über direkte Anfragen bei Lieferanten weit gestreut, so können Rückschlüsse auf die eigene Strategie gezogen werden.

Üblicherweise wird daher insbesondere für strategische Themen ein Puffer genutzt, über den dann nach extern kommuniziert wird. Dies kann ein Internetportal wie *NineSigma* sein oder auch eine Person oder Beratung mit einem entsprechenden Netzwerk. Ein öffentliches Portal wie *NineSigma* hat zudem den Vorteil, dass viele Experten

weltweit erreicht werden können. Neben der Anonymität und der Reichweite hat *Nestlé* dabei den weiteren Vorteil, dass ein Vermittler eine Vorauswahl durchführen kann und vor einer Kontamination mit geistigen Rechten von extern geschützt ist.

Nestlé wird von neuen oder auch bestehenden Lieferanten auch ohne vorherige Anfrage mit Ideen für neue Produkte, Inhaltsstoffe oder Verfahren angesprochen. Dass man als potenzieller und anerkannter Partner und Kunde wahrgenommen wird, ist *Nestlé* sehr wichtig. Man will zur ersten Adresse für Ideengeber werden. Wenn ein Experte eine Idee in Bezug auf Gesundheit und Nahrung hat, dann soll dieser als Erstes an *Nestlé* als Verwertungspartner denken. Die zugesendeten Ideen haben dabei eine sehr unterschiedliche Qualität, von kurzen Beschreibungen bis hin zu sehr ausgereiften Konzepten und Prototypen. Dabei handelt es sich um Ideen, die für *Nestlé* als nicht marktrelevant bis sehr vielversprechend eingestuft werden.

Bei der Eingabe der Ideen werden unterschiedliche Kanäle verwendet – sei es, dass der Kontakt über die Internetseite, die Ansprechpartner der Zentrale oder auch direkt über das Forschungszentrum hergestellt wird. Auch über die einzelnen Ländergesellschaften erreichen die jeweiligen Ansprechpartner in der zentralen F&E sehr viel. Diese Ideen werden dann bereits dezentral gefiltert.

Zum Kennenlernen von neuen und bestehenden Partnern und zur Abschätzung des Innovationspotenzials und der Innovationsbereitschaft werden mit Lieferanten Brainstorming Sessions zur Ideengenerierung für neue Projekte durchgeführt. Diese Sessions werden auch mit Firmen durchgeführt, die bisher nur schwach im Lebensmittelbereich vertreten sind.

Weitere Gelegenheiten für Kontakte bieten Messen und Kongresse. Viele Ideen erreichen auch über das Senior Management die Firma. Diese können von Lieferanten aus dem bestehenden Netzwerk stammen oder von neuen Lieferanten, die auf der Suche nach einem Ansprechpartner die Kontaktdaten im Internet gefunden haben oder aus anderen Gründen eine Person als potenziellen Adressaten wahrnehmen.

Evaluierung

Zur Bewertung extern eingehender Ideen gibt es eine standardisierte Prozedur. Hierfür wird die Idee zunächst bei einer ersten Filterstelle geprüft, ob das Thema in eines der Suchfelder von *Nestlé* passt. Wenn ja, wird sie zu einem internen Client weitergereicht. Dies sind oftmals die entsprechenden PTCs. Die Personen, die die Ideen filtern, haben auch die Suchliste vorliegen und können bei einem Treffer die Idee direkt an den Suchenden weiterleiten. Reaktionszeiten bis drei Tage sind somit möglich. Ziel ist es,

innerhalb einer Woche zu antworten, ob die Idee für *Nestlé* interessant ist und intern weitergeleitet wird oder ob *Nestlé* von einer Zusammenarbeit absehen möchte. Wenn bei *Nestlé* Interesse besteht, stellt die Gruppe Innovation Partnerships den Kontakt zwischen dem Ideengeber und dem internen Client her. Die Einhaltung dieses Evaluierungsprozesses ist wichtig für die Dokumentation, u. a., um auch die Gefahr der Kontamination mit Intellectual Property von extern zu reduzieren.

Nur sehr wenige der eingereichten Ideen über die Webseite schaffen es in den Produktentwicklungsprozess. Ein Hauptgrund hierfür ist, dass den externen Innovatoren oftmals die Einsichten in die Konsumgüterindustrie und in das Marktverhalten von Lebensmittelkonsumenten fehlen. Die Entdeckung eines neuen Bakterienstammes reicht z. B. als Grundlage nicht aus, dass dieses in einem Produkt später auch von einem Kunden gekauft wird.

Bei einer positiven ersten Bewertung kommt es zu ersten Gesprächen, bei denen beide Seiten zu Beginn mit der Weiterleitung von Informationen noch zurückhaltend. In den weiteren Treffen fließen dann jedoch immer mehr Informationen ein und konkretere Inhalte werden besprochen. Beiden Partnern bleibt es offen, zu diesem frühen Stadium die Gespräche und Verhandlungen abubrechen, z. B. wegen mangelnder technischer Umsetzbarkeit, der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und eines Misstrauens gegenüber dem Partner.

Bei der Bewertung von Lieferanten sind für *Nestlé* folgende Kriterien von Bedeutung:

- **Struktur Forschung:** Von Vorteil ist, wenn der Partner wie man selbst sowohl Grundlagenforschung als auch angewandte Forschung durchführt. So können Themen besser abgestimmt werden und von beiden Seiten auch langfristig bzw. umsetzungsorientiert betrieben werden. Man hat also die Möglichkeit, Innovation „unter Gleichen“ durchzuführen.
- **Struktur Produktion:** Hier ist zum einen die internationale und lokale Stärke eines Lieferanten von Bedeutung. Er sollte alle relevanten Werke weltweit beliefern können und bei Bedarf vor Ort produzieren. Zum anderen ist die Produktionsinfrastruktur des Lieferanten wichtig: Welche Mengen kann er zu welchem Preis zu welchen Qualitäten produzieren?
- **Marktkenntnisse:** Lieferanten mit einer Expertise in denjenigen Geschäftsbereichen, in denen man nach einer Innovation sucht.
- **Vertrauen:** Eigene Projekthistorie mit dem Partner und Verlässlichkeit sowie die Referenzen des Partners mit Dritten.

Basis für die Evaluierung der Produkte bildet bei *Nestlé* die Vision 60 %/40 %+ (bei einem Blindversuch bevorzugen 60 % das *Nestlé*-Produkt, das „+“ steht für einen ernährungswissenschaftlichen Mehrwert). Jedes neue Produkt muss diese Vision erfüllen – und muss hierbei auch ggf. den eigenen bestehenden Produkten oder denjenigen des Wettbewerbers standhalten. Ebenfalls mussten alle bestehenden Produkte gemäß dieser Leitlinie überarbeitet werden, was in den letzten zehn Jahren weitgehend erfolgte.

Gestaltung der Zusammenarbeit

Je nach Innovationsgrad, Beschaffungsgruppe und weiteren Rahmenbedingungen werden unterschiedliche Formen der Zusammenarbeit genutzt. Für hochgradige Innovationen wie Transformation Innovations (s. o.) werden u. a. Joint Ventures oder Venture Capital genutzt. Bei Transnational bzw. Transaction Innovations wird eher ein klassisches Entwicklungsprojekt gestartet. Gegenstand der Innovationen können dabei einzelne Inhaltsstoffe, einzelne Produkte, ganze Produktlinien oder eine Produktgruppe in verschiedenen Segmenten sein.

Bei typischen Transaction Innovations ist der Gegenstand der Zusammenarbeit ein benötigter Rohstoff oder Solution. Die Qualitätsanforderungen sind bekannt, der Lieferant entwickelt diesen bzw. passt diesen an die spezifischen Bedürfnisse an. Parallel entwickelt *Nestlé* das Produkt. Für die spätere Lieferung wird ein Volumenvertrag abgeschlossen, in dem festgehalten wird, welche Menge zu einem bestimmten Preis über einen bestimmten Zeitraum bezogen werden kann. Für beide Seiten sind solche Projekte mit einem geringen Risiko und wenig Aufwand verbunden.

Transnational und Transformational Innovation sind mit einem größeren Aufwand und einem höheren Risiko verbunden. Als Vertragsvereinbarung reicht hier ein anschließender Volumenvertrag nicht aus. Gerade wenn *Nestlé* selbst nur die Rolle als Assembler des Endproduktes übernimmt (also die Zusammenstellung des Endproduktes aus zugelieferten Rohstoffen), ist das Risiko und der Aufwand des Lieferanten wesentlich größer – entsprechend wird hier ein Entgegenkommen von *Nestlé* erwartet. Die Regelung der Aufteilung der Risiken, das Festlegen von Meilensteinen für die Kooperationsvereinbarungen, Regelungen des geistigen Eigentums und die Preisregelung haben also eine wesentlich höhere Relevanz. Für diese Arten der Zusammenarbeit werden zurzeit die entsprechenden Rahmenverträge optimiert und etabliert, um diese Vertiefung der Zusammenarbeit durchzuführen. Angestrebt wird ein Co-Development, bei dem jeder für seine Arbeitspakete die Kosten und Verantwortung übernimmt. Dann noch bestehende Ungleichheiten bezüglich Risiko und Chancen werden durch den Vertrag ausgeglichen.

Je nach Einzelfall wird in diesen Arten der Zusammenarbeit der Lieferant auch stärker unterstützt. So wurde einem Lieferanten konkret für die Erfüllung seiner Aufgaben Ausrüstung zur Verfügung gestellt, damit dieser nicht selbst ein Investment tätigen musste. Dies ging so weit, dass man die Mitarbeiter des Lieferanten zunächst für diese Ausrüstung in Form einer Weiterbildung gezielt schulte.

4.4.5 Case: Entwicklungsaktivitäten im Bereich Speiseeis

Initiierung

Neue Innovationen entstehen oftmals in Spannungsfeldern. Einerseits soll der Salzgehalt von Produkten reduziert werden, andererseits aber sollen die Produkte schmecken. Ein vergleichbarer Widerspruch besteht beim Eis. Auf der einen Seite soll es schmecken, auf der anderen aber nicht zu vielen Kalorien haben. Dabei ist insbesondere bei Milchspeiseeis der Fettanteil für den Geschmack besonders wichtig.

Nestlé hat dieses Spannungsfeld untersucht und weiterführende Consumer Insights erhoben. Zuvor hatte man die Käufer neben den präferierten Geschmacksrichtungen in Impulskäufer (z. B. man sieht einen Eisstand und will eines kaufen) und in planende Käufer (z. B. der Kauf der Packung im Supermarkt) differenziert. Nun stellte man fest, dass das Kaufverhalten wesentlich feiner zu gliedern ist. Zum Beispiel in einen Impulskauf zur Erfrischung oder zur eigenen Belohnung oder einen Plankauf für ein festliches Familienessen. Bei der Gegenüberstellung der bestehenden Produkte mit den neu identifizierten Bedürfnissen konnte festgestellt werden, dass die existierenden Produktportfolios noch Lücken aufwiesen.

Eine Innovation, die das betreffende Innovationsfeld und auch ein Kundenbedürfnis ansprach, war ein neues Fertigungsverfahren, welches zusammen mit einem Partner umgesetzt wurde.

Evaluierung

Das neue Speiseeis verfügt nur über 50 % des Fettes eines herkömmlichen Eises. Bisher war ein solches Diät-Eis wegen des schlechteren Geschmacks bei den Kunden nicht beliebt. Eine 60 %/40 %-Präferenz gegenüber normalem Eis hätte man nicht erreicht, entsprechend hatte man ein solches Eis bisher nicht angeboten. Mit dem neuen Herstellungsverfahren konnte jedoch ein Eis produziert werden, welches besser als das herkömmliche Eis schmeckte. Aufgrund geltender Richtlinien musste das Eis aber als „light“ deklariert werden. Man war also gezwungen, diesen Claim auf der Verpackung auszuweisen. Damit bestand die Fragestellung, wie man dem Kunden kommuniziert,

dass ein Light-Eis den „vollen“ Geschmack haben kann. In diesem Fall schaffte man es, die Innovation positiv an den Kunden zu kommunizieren. Man versprach, dass die Eiscreme genauso schmeckt wie eine herkömmliche und dass es in Zukunft nur noch solche geben würde. Die Kunden wollten diese Aussage testen und haben die neue Eiscreme gekauft und sind dabei geblieben. Somit hat die technische Innovation zu einem völlig neuen Markt geführt und die 60 %/40 %+-Anforderung wurde für das Produkt erreicht. Inzwischen hat sich die Light-Eiscreme als reguläre Eiscreme durchgesetzt.

Form der Zusammenarbeit

Im Bereich Eiscreme hatte man von einem Lieferanten immer ein fertiges Stoffsystem bezogen, ohne dass ein breiterer Wissensaustausch mit diesem stattgefunden hat. In einem Treffen mit einem umfangreichen Austausch konnten dann jedoch Ansätze für neue Innovationen identifiziert werden. Um vom Wissen des Lieferanten profitieren zu können, musste *Nestlé* jedoch auch eigenes Wissen preisgeben. Hierfür muss eine tiefer gehende Partnerschaft eingegangen werden; eine einfache Lieferanten-Käufer-Beziehung mit den dafür geregelten rechtlichen Grundlagen reicht hierfür nicht aus. Um entsprechende Partnerschaften gezielt aufzubauen, wurden bei *Nestlé* Partnerschaftsphasen eingeführt, die auch eine Transparenz für den Partner schaffen.

Die erste Phase ist das Trust Building, in der man sich zunächst gegenseitig kennenlernt. Hierbei ist wichtig, dass auch der Lieferant Vertrauen zu *Nestlé* aufbaut. Die nächste Phase wird als „Goodwill“ bezeichnet. Hier erstellen beide Seiten erste Beiträge. Dabei kann festgestellt werden, ob eine Basisbereitschaft vorhanden ist, bevor weitere gemeinsame Aktivitäten durchgeführt werden. Es kann passieren, dass man mit einem Lieferanten ein Jahr lang in der Trust-Building-Phase verbleibt und in dieser stagniert. Es kann auch passieren, dass ein Lieferant aufgrund seiner Diversifikationsbestrebungen auf einmal in einer bestimmten Kategorie ein Wettbewerber wird.

Um ein gemeinsames Projekt durchzuführen, muss sich die Partnerschaft nicht unbedingt in der dritten Stufe befinden. In der Trust-Building-Stufe würden jedoch nur Projekte durchgeführt werden, die einen vorwettbewerblichen Kontext haben. Ein solches Projekt dient auch der Vertrauensbildung. Dabei erwartet man nicht, dass das Projekt in ein fertiges Produkt resultiert. Die möglichen Projekthalte sind also abhängig von der jeweiligen Partnerschaftsstufe. Klassische Beschaffungsfälle mit Rohstoff- und Business-Solutions-Anbietern können auch in einer ersten Stufe erfolgen. Langfristig ausgelegte Partnerschaften mit gemeinsamen Entwicklungsaktivitäten, die einen Austausch an Wissen und Informationen mit allen seinen Risiken und Vorteilen beinhalten, benötigen jedoch Stufe drei.

Je nach Rahmenbedingungen kann die Partnerschaft mit einem Lieferanten die Stufen auch schneller durchlaufen, z. B. wenn ein schneller Markteintritt benötigt wird oder nur ein oder zwei Lieferanten infrage kommen.

4.4.6 Case: Entwicklung von Carriern

Initiierung

Das Joint Venture *innéov* von *L'Oréal* und *Nestlé* erreicht große Wachstumsraten und ist heute die Nummer eins für kosmetische Nahrungsmittelergänzungen in Europa. Die Funktionsweise der Produkte ist sehr einfach: Es gibt Stoffe in natürlich vorkommenden Nahrungsmitteln, die auf die Haut einen positiven Effekt haben, wie z. B. eine Substanz in Tomaten. Konsumenten können jedoch mengenmäßig nicht so viele Tomaten essen, als dass dieser Wirkstoff für eine sichtbare Wirkungsentfaltung ausreichend von der Haut absorbiert werden könnte. Auch ist dieser Stoff nicht wasser-, sondern öllöslich, ist also je nach Art der Einnahme nur schwer für den Körper verfügbar.

Andere Stoffe sind z. B. in Kakao oder in grünem Tee enthalten. Kakao (mit dem Inhaltsstoff Polyphenole) war z. B. schon bei den Azteken als Getränk zur Stärkung der Immunabwehr bekannt. Aber Kakao besteht zu 32 % aus Fett und es müsste eine große Menge für eine relevante Wirkung konsumiert werden. Bei grünem Tee, als weiteres Beispiel, müssten pro Tag mehrere Liter getrunken werden.

Die Inhaltsstoffe lassen sich extrahieren oder z. T. synthetisch herstellen. Es bestehen bereits mehrere Anbieter auf dem Markt. Ein Problem der bestehenden Produkte war jedoch der Transport an die relevanten Stellen im Körper, sodass sie ihre Wirkung entfalten können und nicht im Verdauungssystem zersetzt werden.

Um ein wirkungsvolles Produkt mit Differenzierungsmerkmalen zu den bestehenden auf den Markt zu bringen, musste damals also ein Carrier entwickelt werden, der diesen Transport unterstützt. Dieser würde die Basis des neuen Geschäftsmodells darstellen.

Evaluierung und Umsetzung

L'Oréal war bereits wegen bestehender Kontakte durch die Firmenbeteiligung sehr gut bekannt. Das Unternehmen verfügt über umfassendes Wissen im Bereich der Hautpflege und hat für die eigene Entwicklung Hautmodelle entwickelt, um Substanzen auf ihre Wirksamkeit testen zu können. *Nestlé* konnte sein Wissen im Bereich der Ernährungswissenschaften und Verdauung einbringen. Im Zuge der Umsetzung wurden ca. 20 Patente entwickelt, die bei *innéov* liegen.

Zur Entwicklung eines Framework-Moleküls wurde ein Start-up-Unternehmen eingebunden. Hier wurden klare Meilensteine vereinbart mit definierten Abnahmemengen, Strafzahlungen und Entlohnungen, vergleichbar wie im Pharmabereich. Das Projekt ist gut verlaufen. Die Partner wussten, was die Erwartungen und Ziele waren und die Konsequenzen, wenn sie diese nicht erreichen.

4.4.7 Case: Entwicklung von Geschmacksstoffen

Initiierung und Evaluierung

Zur Entwicklung einer neuen Premium-Eissorte für die Marke *Mövenpick* wurde ein neuer Geschmacksstoff benötigt. Hierbei arbeitet *Nestlé* mit einem festen Partner zusammen.

Form der Zusammenarbeit

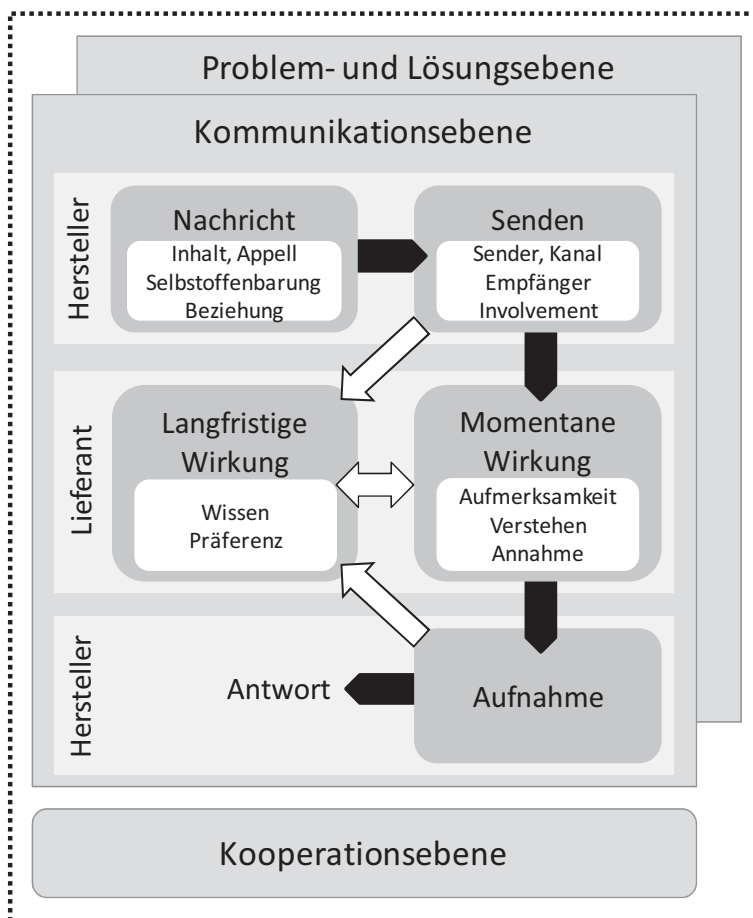
Wichtig für die Zusammenarbeit in diesem Bereich ist eine gemeinsame Sprache. Wird z. B. ein Geschmack als „erdig“ bezeichnet, so müssen beide Partner damit das Gleiche meinen. Entsprechend wurde mit diesem Lieferanten ein Glossar verfasst, damit beide Seiten wissen, mit welchem Wort welches Geschmacksmerkmal und welche Ausprägung gemeint ist. Die Entwickler beider Seiten haben direkt zusammengearbeitet, punktuell auch in der Versuchsküche. Dies ist eine sehr enge Zusammenarbeit, wobei der Lieferant auch viel Wissen über Consumer Insights erhält. Eine Vertrauensbasis ist dabei sehr wichtig, so ist auch bereits das Glossarium *Nestlé*-spezifisch und vertraulich.

Für *Nestlé* hochrelevant sind die Geschmacksstoffe, da sie für die Vision 40/60+ mit den wichtigsten Differenzierungsfaktor liefern. Zwar sind die Basisnoten bei vielen Wettbewerbern vergleichbar, die Topnote erwirkt jedoch die Unterscheidung der Geschmacks- und der Qualitätswahrnehmung. Jede Marke hat ihre eigenen Topnoten. Würde man herausfinden, dass ein Flavour-Haus eine Topnote auch an andere Kunden verkauft, würde man mit diesem nicht mehr zusammenarbeiten. Im Rahmen der Tests von Wettbewerbsprodukten würde man dies schnell merken und das Vertrauen wäre gebrochen.

5 Analyse der Anregung von Lieferanten

Die Analyse der erhobenen Daten zur Beantwortung der Forschungsfragen wurde in vier Abschnitte unterteilt. Der erste Abschnitt beschreibt die wesentlichen Kategorien und die Ausprägungen der Anregung von Lieferanten (Forschungsfrage 1). Im zweiten Abschnitt wird der Anwendungsfall der Anregung von Lieferanten näher erläutert. Dabei wird gezeigt, welche Muster der Anregung bestehen und wann diese eingesetzt werden (Forschungsfrage 2). Der dritte Abschnitt behandelt die Rahmenbedingungen der Anregung und deren Einfluss auf den Erfolg zur Identifizierung von Ideen. Dabei werden auch relevante Spannungsbögen zur Optimierung diskutiert (Forschungsfrage 3).

5.1 Ausprägungen der Anregung von Lieferanten



Die vorgestellten Fallstudien lassen sich mit den in Kapitel 3 erarbeiteten Ebenen Kommunikation, Problem und Lösung sowie der Kooperation beschreiben (vgl. Abbildung 25). Auf Basis der erarbeiteten Theorie und der erhobenen Daten werden in diesem Kapitel die Kategorien weiter detailliert und die identifizierten Ausprägungen charakterisiert und klassifiziert. Diese Detaillierung wird für die spätere Beschreibung und Analyse der Muster und Zusammenhänge benötigt (Kapitel 5.2).

Abbildung 24: Analyseebenen der Fallstudien

Der Rahmen der vorliegenden Fallstudien wird durch die Fähigkeiten und Eigenschaften des Herstellers sowie durch die Eigenschaften des Produktes gesetzt. Die zugehörigen Einflusskriterien und Auswirkungen dieser Fähigkeiten und Eigenschaften werden im Kapitel 5.3 thematisiert.

5.1.1 Ausprägungen der Problem- und Lösungsebene

Die Problem- und Lösungsebene wird durch die Kategorien Problem, Mechanismus und Lösung beschrieben. Zu jeder dieser Kategorien wurden bei der Analyse Subkategorien und Ausprägungen identifiziert, die im Folgenden beschrieben werden:

Subkategorien und Ausprägungen der Kategorie Problem

In der Kategorie Problem bestehen die Subkategorien Beschaffungsgruppe, strategische Relevanz, Problembewusstsein, Konkrettheitsgrad des Problems, zeitliche Relevanz und Attraktivität des Problems. Im Weiteren werden die identifizierten Ausprägungen dieser Subkategorien beschrieben.

Zur Klassifizierung des Problems wurden in Kapitel 3 verschiedene Möglichkeiten vorgestellt, u. a. eine Klassifizierung nach ABC-Teilen oder eine Differenzierung nach Beschaffungsgruppen⁶⁰. Bei der Analyse waren sowohl die Anwendung der Beschaffungsgruppen als auch die Merkmale des Material-Erfolgspotenzials relevant.

Markenartikel können anhand von sieben **Beschaffungsgruppen** kategorisiert werden: Wirkstoff, Effektstoff, Strukturstoff, Formgebung, Verarbeitung, Verpackung und Gesamtprodukt. Abbildung 25 gibt einen Überblick dieser Gruppen sowie die Zuordnung von jeweils zwei Fallstudien zur weiterführenden Beschreibung. Die im Kapitel 4 beschriebenen Fallstudien sind durch eine fett gedruckte Schrift gekennzeichnet.

Die Merkmale der Spezifität eines Entwicklungsobjektes und dessen Bedeutung für die Kernkompetenzen finden Berücksichtigung in der Subkategorie **strategische Relevanz**. Die Relevanz wird als niedrig eingestuft, wenn die Zeitdauer der Nutzung und der Umsatz, der mit dem Alleinstellungsmerkmal des Beschaffungsgutes aufgebaut wird, klein sind. Dies kann ein neuer Duft (*Henkel*), ein spezielles Druckverfahren (*La Prairie*) oder ein Gewürz für eine neue Variante (*Intersnack*) sein. Der Schutz vor Nachahmung durch Wettbewerber kann entsprechend gering ausfallen. Die strategische Relevanz

⁶⁰ Zur Differenzierung von der bestehenden Literatur und zur Vereinfachung wird im Folgenden der Begriff „Beschaffungsgruppe“ anstatt „Beschaffungsobjekthauptgruppe“ genutzt.

wird als hoch bezeichnet, wenn auf Basis des Merkmals ein neues Produkt oder gar eine neue Produktlinie aufgebaut werden soll (z. B. Diät-Eis bei *Nestlé* oder *SBT*-Hautcreme von *La Prairie*). Der zeitliche Rahmen, für den dieses – zentrale – Alleinstellungsmerkmal geschützt werden soll, ist länger. Der an dieses Merkmal gebundene Umsatz ist größer. Entsprechend wird versucht, für strategisch hochwertige Beschaffungsgüter einen besseren Schutz vor Nachahmern zu erhalten bzw. aufzubauen.

Alleinstellungsmerkmal	Produktkomponente			Herstellungsverfahren		Verpackung	Gesamtprodukt
	Wirkstoff	Effektstoff	Basisstoff, Strukturstoff	Formgebung	Verarbeitung		
	Sun-Blocker (<i>Beiersdorf</i>)	Duftstoff (<i>Henkel</i>)	Rohmilch (<i>Nordmilch</i>)	ALESSI-Surfer (<i>Henkel</i>)	Längerfrische Milch (<i>Nordmilch</i>)	Druckverfahren (<i>La Prairie</i>)	Zahnbürste (<i>GABA</i>)
Waschenzym (<i>Henkel</i>)	Geschmacksstoff (<i>Nestlé</i>)	Kartoffeln (<i>Intersnack</i>)	Herz-Mozzarella (<i>Züger</i>)	Diät-Eis (<i>Nestlé</i>)	Dosierung (Schwarzkopf)	Handschuh (<i>Freudenberg</i>)	

Abbildung 25: Beschaffungsgruppen der Fallstudien

Um sich vor Imitationen zu schützen, wird, insbesondere bei strategisch relevanten Themen, ein hohes Maß an **Vertraulichkeit** vom Lieferanten benötigt. Bei Themen, die für das Unternehmen von geringerer Bedeutung sind, ist ein solcher Anspruch an Vertraulichkeit nicht notwendig, da Wettbewerber aus entsprechenden Informationen keinen Mehrwert gewinnen können. Der Grad an Vertraulichkeit kann jedoch wiederum sehr hoch sein, wenn die Zusammenarbeit z. B. den Aufbau einer neuen Produktlinie oder die Diffusion in ein neues Produktsegment betrifft.

Nicht zu jeder Idee, die an den Hersteller durch Lieferanten herangetragen wird, bestand vorher eine explizite Problemstellung. Das **Problembewusstsein** beim Hersteller kann zwar latent vorhanden sein, aber erst durch das Einreichen einer Idee durch den Lieferanten erkannt werden. So hatte die Firma *Nordmilch* zwar keine Lösung zur Herstellung einer „längerfrischen Milch“ gesucht, aber die Problemstellung für sich als solche erkannt, als ihr die Idee angeboten wurde.

Das Unternehmen *Nordmilch* mit 2.500 Mitarbeitern ist einer der zehn größten Molkereikonzerne in Europa und das größte Unternehmen in Deutschland. Mit Hauptsitz in Norddeutschland verarbeitet es Rohmilch aus landwirtschaftlichen Betrieben und liefert veredelte Produkte (Käse, Frisch- und UHT-Produkte sowie Nebenprodukte wie Milchöl und Milchpulver) in 80 Länder der Welt. *Nordmilch* beliefert Handelsketten mit Produkten der Marke *MILRAM* und *Oldenburger* sowie weiterverarbeitende Hersteller mit Zwischenprodukten.

Das Unternehmen wurde von einem Anlagenbauer für Filtration angesprochen, ob es bereit wäre, als Entwicklungspartner und Pilotkunde für eine Tiefenfiltrationsanlage zu fungieren. Ziel dieser Technik wäre es, Milch länger haltbar als normale Frischmilch zu machen, ohne jedoch die geschmackliche Qualität zu beeinträchtigen, wie bei bisherigen Erhitzungsverfahren üblich. Der Entwicklungsleiter von *Nordmilch* entschied sich, das neue Verfahren mit zu entwickeln und zu testen, obwohl in der Milchindustrie bisher keine Tiefenfilter genutzt werden und die bestehende Expertise der Branche gegen eine solche Anwendung sprach. Der mögliche Nutzen rechtfertigte jedoch das Risiko.

Der Anlagenhersteller hatte vorab bereits mit anderen großen Molkereibetrieben verhandelt. Bisher hatte jedoch kein Unternehmen zugesagt, da die Erfolgswahrscheinlichkeit allgemein als zu niedrig eingestuft wurde.

Mit dem Problembewusstsein steigt der **Konkretheitsgrad eines Problems**. So können Probleme, für die Lösungen gesucht werden, noch sehr vage vorliegen oder bereits sehr konkret sein. Auf der Webseite von *Vileda* wird eine Problemstellung wie folgt umschrieben:

„Vielleicht haben Sie bereits Ideen oder Technologien entwickelt, die zur Produktwelt von Vileda passen? Oder vielleicht ermöglichen diese, völlig neue Märkte zu erschließen? Wir freuen uns über jeden Vorschlag, der dabei hilft, Hausarbeit zu erleichtern.“ (Freudenberg, 2010)

P&G beschreibt auf der Webseite von *InnoCentive* auf einer DIN-A4-Seite eine konkrete Problemstellung, mit folgender Kurzbeschreibung:

“Searching for existing devices or technology that will enable a broad range of fragrance evaporation including mixtures of low, medium and high notes. Device should have adjustable intensity and cannot leave spray or fall-out on home surfaces.” (P&G, 2011)

Suchanfragen, die von *Beiersdorf* über die Rohstoffabteilungen direkt an Lieferanten gesendet werden und Anwendungsfeld sowie Spezifikationen erläutern, umfassen oftmals mehrere Seiten.

Im Zusammenhang mit dem Konkretheitsgrad steht häufig die **zeitliche Relevanz** des Problems, wobei diese für vage Problemstellungen meist gering ausfällt, wenn z. B. keine zeitlichen Vorgaben zur Lösung eines Problems gegeben sind. So wird die Aufforderung auf der Webseite von *Vileda* vermutlich noch längere Zeit unverändert online bleiben. Steht eine Problemstellung hingegen im Kontext einer aktuellen Produktent-

wicklung, so bleibt für die Aufnahme von Lösungen nur ein beschränktes Zeitfenster. Wird von *Beiersdorf* die Anfrage versendet, so ist in der Regel eine Frist für eine Antwort vorgegeben.

Eine weitere wichtige Subkategorie stellt die **Attraktivität des Problems** für den Lieferanten dar. Ist eine potenzielle Lösung mit einem hohen Umsatzpotenzial verbunden, auf Basis des vorhandenen Know-hows umzusetzen und mit bestehenden Anlagen zu produzieren – oder würde ein Engagement zu großen Investitionen und dem Eingehen eines hohen Risikos führen? In diesem Zusammenhang sind für den Lieferanten sowohl operative als auch strategische Fragestellungen, z. B. ein mit dem Projekt verbundener Aufbau einer Niederlassung oder die Steigerung einer Kundenbindung, zu berücksichtigen.

Subkategorien und Ausprägungen der Kategorie Mechanismus

Die Kategorie Mechanismus besteht aus den Subkategorien Initiator, Ausgangspunkt, Ort des Matchings, Kompetenzfeld und Ort der Lösungskompetenz. Im Folgenden werden die identifizierten Ausprägungen dieser Subkategorien beschrieben:

Der **Initiator** startet die Aktivitäten zur Lösung eines Problems. Dabei kann es sich um den Lieferanten oder den Markenartikelhersteller handeln, der den ersten Schritt initiiert hat, um das betreffende Entwicklungsprojekt bzw. die Evaluierung einer Idee zu starten. Beispiele für eine Initiierung durch den Lieferanten waren z. B. die Anfrage eines Erfinders aus den USA bei *Henkel* oder die Anfrage des Anlagenherstellers für Filter bei der Firma *Nordmilch*. Die Suche nach einem Duftstoff bei *Henkel* bzw. nach UV-Filtern durch *Beiersdorf* sind hingegen Beispiele für eine Initiierung durch den einen Hersteller.

Der **Ausgangspunkt** der Kontaktherstellung kann eine Lösung oder ein Problem sein, für das noch eine Lösung gesucht wird. Als „Lösung“ wird ein ausformuliertes Konzept bezeichnet, wie z. B. ein Pflichtenheft, ein Muster oder gar das fertige Produkt. Besteht lediglich eine Fragestellung, eine grobe Idee (ohne den Ansatz einer konkreten Lösung) bzw. ein Lastenheft, so ist ein Problem der Ausgangspunkt. Auf der Suche nach einem geeigneten UV-Filter hatte *Beiersdorf* die Anforderungen formuliert, jedoch noch keine konkreten Moleküle genannt. Ebenfalls mit einem Problem startete *Henkel* bei der Suche nach einem Duft, indem dem Dufthaus eine Beschreibung der Erwartung übermittelt wurde. Es wurde den Lieferanten jedoch keine Lösung in Form von Substanzen oder einer Zusammensetzung des Duftes vorgegeben. Anders gestaltete sich die Vorgehensweise bei der Initiierung des Projektes zur Entwicklung eines neuen Wasch-

enzym bei *Henkel*. Hier fand eine interne Lösungssuche statt, nachdem auf Anfrage keine Lösung seitens der Lieferanten gefunden wurde. Mit der selbst identifizierten Lösung wurde nun ein geeigneter Lieferant angesprochen. Beim Fallbeispiel von *Nordmilch* verfügte der Lieferant bereits über eine Lösung, als er die Zusammenarbeit initiierte.

Aus der Initiierung und dem Ausgangspunkt ergibt sich bei einer positiven weiteren Zusammenarbeit der **Ort des Matchings** – also der Ort, an dem Lösung und Problem zusammentreffen. Kommuniziert der Hersteller das Problem, so erhält der Lieferant die Möglichkeit, dieses Problem zu lösen. Der Hersteller reduziert mit diesem Vorgehen die Chance, eine Lösung selbst zu identifizieren und selbst zum Patent anzumelden. Wird hingegen eine (potenzielle) Lösung kommuniziert, so kann das Gegenüber diesen Lösungsansatz lediglich übernehmen oder ablehnen.⁶¹ Die Lösungsfindung der analysierten Projekte gestaltet sich oft als iteratives Vorgehen zwischen den Lieferanten und dem Markenartikelhersteller. Eine eindeutige Lokalisierung des Zusammentreffens von Lösung und Problem gemäß dem Garbage-Can-Modell ist nicht immer möglich bzw. simplifiziert den realen Lösungsprozess. In den meisten bearbeiteten Fallbeispielen konnte jedoch der Ort des Matchings eindeutig identifiziert werden. Die Ausprägung dieses Ortes ist das zentrale Merkmal, um die Anregung von Lieferanten als Innovationsquelle von einem eher klassischen Beschaffungsprozess zu differenzieren, bei dem ein Lieferant eine konkret angefragte und bei ihm bestehende Lösung zu liefern hat.

Das **Kompetenzfeld**, in dem die Lösung gefunden wird, kann im bisherigen Umfeld des Markenherstellers liegen. Zum Beispiel arbeitete *Henkel* bei der Entwicklung der UV-Filter mit einem strategischen Lieferanten zusammen. Ebenfalls bestand bereits eine enge Zusammenarbeit mit einigen Dufthäusern zur Entwicklung von Duftstoffen. Bei der Entwicklung der Produkte zur Marke *innéov* wurden dahingegen neue Kompetenzfelder bearbeitet und in diesem Fall neue Entwicklungspartner benötigt. Auch bei der Nutzung von Tiefenfiltern hatte *Nordmilch* über den Lieferanten auf ein Kompetenzfeld eines Lieferanten zurückgreifen können, welches bisher in diesem Anwendungsgebiet nicht eingesetzt wurde (vgl. Kapitel 3.2.3).

⁶¹ Hier ist anzumerken, dass bei einer Ablehnung und einem ggf. damit verbundenen Gegenvorschlag der zuvor als Lösung kommunizierte Vorschlag eigentlich keine Lösung, sondern ein Problem ist. Das benötigte Akzeptanzniveau des Kommunikationspartners, damit dieser ihn als Lösung anerkennt, wurde nicht erreicht (vgl. Kapitel 3.2.5).

Bei bestehenden Kompetenzfeldern stellt sich die Frage, ob der **Ort der Lösungskompetenz** allein beim Lieferanten oder ebenfalls beim Hersteller liegt. So entwickelt *Henkel* selbst eigene Düfte und besitzt die gleiche Lösungskompetenz wie ein Lieferant von Duftstoffen. *Beiersdorf* dagegen sieht sich nicht als Hersteller und Entwickler neuer Rohstoffe, sondern geht diese Aktivitäten nur in Kooperation mit geeigneten Partnern an. So wurden Projekte zur Modellierung der Lichtabsorption von Molekülen nach extern abgegeben. Wenn die Lösungskompetenz nicht im eigenen Netzwerk vorhanden ist, muss mit geeigneten Mitteln außerhalb des bisherigen Kompetenzfeldes gesucht werden.

Abbildung 26 gibt eine Übersicht der Ausprägungen verschiedener Fallstudien.

Initiator	Lieferanten		Markenartikelhersteller	
	Erfinder (Henkel)	Längerfrische Milch (Nordmilch)	Duftstoff (Henkel)	Sun-Blocker (Beiersdorf)
Ausgangspunkt	Problem		Lösung	
	Duftstoff (Henkel)	Sun-Blocker (Beiersdorf)	Waschenzym (Henkel)	Längerfrische Milch (Nordmilch)
Ort des Matchings	Lieferant		Hersteller	
	Duftstoff (Henkel)	Sun-Blocker (Beiersdorf)	Waschenzym (Henkel)	Zahnbürste (Gaba)
Kompetenzfeld	Bestehend		Neu	
	Duftstoff (Henkel)	Sun-Blocker (Beiersdorf)	<i>innéov (Nestlé)</i>	Längerfrische Milch (Nordmilch)
Ort der Lösungskompetenz	Hersteller und Netzwerk		Netzwerk	Ausserhalb
	Duftstoff (Henkel)	Waschenzym (Henkel)	Sun-Blocker (Beiersdorf)	<i>innéov (Nestlé)</i>

Abbildung 26: Ausprägungen der Mechanismen der Lösungsfindung

Subkategorien und Ausprägungen der Kategorie Lösung

Die Kategorie Lösung wird unterteilt in die Subkategorien Anzahl der Ideen, Qualität der Ideen, Innovationsgrad und Entwicklungsaufwand. Im weiteren Verlauf werden die identifizierten Ausprägungen dieser Subkategorien im Detail beschrieben:

Die **Anzahl und Qualität der Lösungen**, die den Hersteller extern erreichen, können sehr unterschiedlich sein. Die Anzahl selbst kann genau beziffert werden. Eine Bewertung der Qualität gestaltet sich schwieriger. Das in dieser Arbeit gewählte Merkmal ist, ob nach der ersten Evaluierung eine weitergehende Kontaktaufnahme stattfand oder ob die Idee bereits frühzeitig abgelehnt wurde – ob der Idee also ein Potenzial zugesprochen worden ist oder nicht. Dabei wird die Perspektive des Markenartikelherstellers genutzt. Hierbei kann es vorkommen, dass Ideen über Potenzial verfügen, dieses jedoch vom Evaluierer oder Gatekeeper nicht erkannt wurde.

Pro Jahr erreichen den *Ravensburger Spieleverlag* mehr als 1.000 Ideen im Bereich Gesellschaftsspiele. Diese Ideen stammen dabei überwiegend von Anwendern, die über kein Expertenwissen im Bereich Spiele verfügen. Der Verlag führt dabei keinen direkten Aufruf für die Einreichung dieser Ideen durch. Es ist jedoch zu beobachten, dass gerade in Zeiten, in denen die Aufmerksamkeit für Spiele besonders hoch ist (Spielwarenmesse Nürnberg, Vorweihnachtszeit), die Einreichung von Ideen stark zunimmt. Es ist also ein Nebeneffekt, der vermutlich über die Marketingmaßnahmen des eigenen Unternehmens und durch Drittunternehmen erzeugt wird. Die Verwertbarkeit der eingereichten Ideen ist jedoch vergleichsweise gering. Pro Jahr wird im Durchschnitt nur eine Idee umgesetzt, also 0,1 %. Sucht das Unternehmen ein neues Spiel für eine bestimmte Zielgruppe, werden gezielt Experten (professionelle Spieleautoren) angesprochen und bezüglich des Problemraums gebrieft (Alter, Spielzeit, Spielekategorie, Preis). Pro Problem wird dabei meist ein Autor angesprochen, der dann ein Konzept vorschlägt, welches in der Regel übernommen wird. Die Anzahl der generierten Ideen ist in diesem Fall geringer, die Qualität jedoch wesentlich höher.

Andere Firmen haben ähnliche Erfahrungen gemacht: „Jeder hat eine Idee, wie man eine Zahnbürste verbessern kann“, so die F&E-Leiterin bei *GABA* über die Tatsache, dass das Unternehmen wesentlich mehr Ideen für neue Zahnbürsten erreichen als für neue Zahncremes. Viele externe Ideen, die bei *Beiersdorf* eintreffen, betreffen die Verpackung, z. B. die Verschlüsse von Sonnenmilch, wobei die Rate der neuwertigen und verfolgungswerten Ideen auf einem niedrigen Niveau liegen. Viele werden deshalb nicht weiter verfolgt. Externe Ideen für neue Wirkstoffe sind hingegen weniger verbreitet und stammen eher aus einer überschaubaren, geschlossenen Gruppe, zu der ein direkter Kontakt gepflegt wird.

Bezüglich des **Innovationsgrades** eines Produktes bieten sich verschiedene Möglichkeiten zur Kategorisierung an, wie in Kapitel 3.2.2 beschrieben. Bei der Analyse der Fallbeispiele im Kontext der Forschungsfrage zeigt sich, dass eine Kategorisierung

nach Abernathy und Clark (1993) nützlich ist.⁶² Abernathy und Clark differenzieren vier Innovationstypen hinsichtlich des Neuigkeitsgrads für den Markt und die Technologie. Dabei nutzen sie zur Beschreibung der Technologie den Spannungsbogen zwischen „das Bestehende verbessernd“ und „das Bestehende ersetzend“. Diese Einteilung muss in zweierlei Hinsicht erweitert werden:⁶³

1. Erweiterung der Dimension Technologie: Die Fallbeispiele zeigen die Variante auf, dass bestehende Kompetenzen weder weiterentwickelt noch durch neue ersetzt wurden – sondern um zusätzliche Kompetenzen ergänzt wurden. Dies trifft insbesondere bei der Zusammenarbeit mit Lieferanten für Wirkstoffe zu. Zur Konkretisierung und Zuordnung werden daher die Ausprägungen bezeichnet als: „Substitution: Bestehende Technologie ersetzend“, „Erweiterung: Bestehende Technologie ergänzend“ sowie „Neu: Neue Formulierung/Konzept“.
2. Erweiterung der Dimension Markt: Die Dimension Markt wird ebenfalls um eine Kategorie erweitert, da einige Produkte zwar teilweise neu sind, aber identische Zielgruppen anderer Produkte ansprechen. Neue Produkte können jedoch auch mit einer völlig neuen Zielgruppendefinition einhergehen bzw. neue Produktkategorien eröffnen. Die Ausprägungen werden entsprechend bezeichnet als: „Substitution: Ersetzt bestehendes Produkt“, „Erweiterung: Ergänzt bestehende Produkte für eine bestehende Zielgruppe“, „Neu: Produkt für eine neu definierte Zielgruppe, ggf. neue Produktkategorie“.

Abbildung 27 gibt eine Übersicht über die neun resultierenden Innovationstypen sowie eine Einteilung verschiedener Fallbeispiele. Der Neuigkeitsgrad bezieht sich dabei auf das Produkt aus der Perspektive des Marktes.

⁶² Die Einteilung der Innovationsarten nach *Ernst & Young* (1999) erwies sich für diese Arbeit als ungeeignet. Diese Einteilung orientiert sich stark an den Möglichkeiten der Produktpositionierung, welche für diese Arbeit nicht im Fokus steht. Auch differenziert diese Kategorisierung zu wenig die Art der technischen Innovation (vgl. Kapitel 2.1.1). Der besondere Vorteil des hier gewählten Ansatzes liegt in der Unterscheidung von Innovationen des gesamten Produktes oder lediglich eines Moduls.

⁶³ Im sogenannten „Innovationswürfel“ (Produkt, Markt, Technik) liegen alle hier berücksichtigten Fälle in dem Bereich, in dem eine neue Technik entsprechend der Auswahl der Fallstudien Anwendung findet. Während die erste Erweiterung eine feinere Differenzierung bezüglich des Umfangs des technischen Neuigkeitsgrades einschließt, berücksichtigt die zweite Erweiterung die vier Quader, die durch die Dimensionen Markt – Produkt im Innovationswürfel aufgespannt werden. Da der Fall „bestehendes Produkt, neuer Markt“ im Kontext der Fallstudien nicht vorkam, konnte dieser Fall ausgelassen werden.

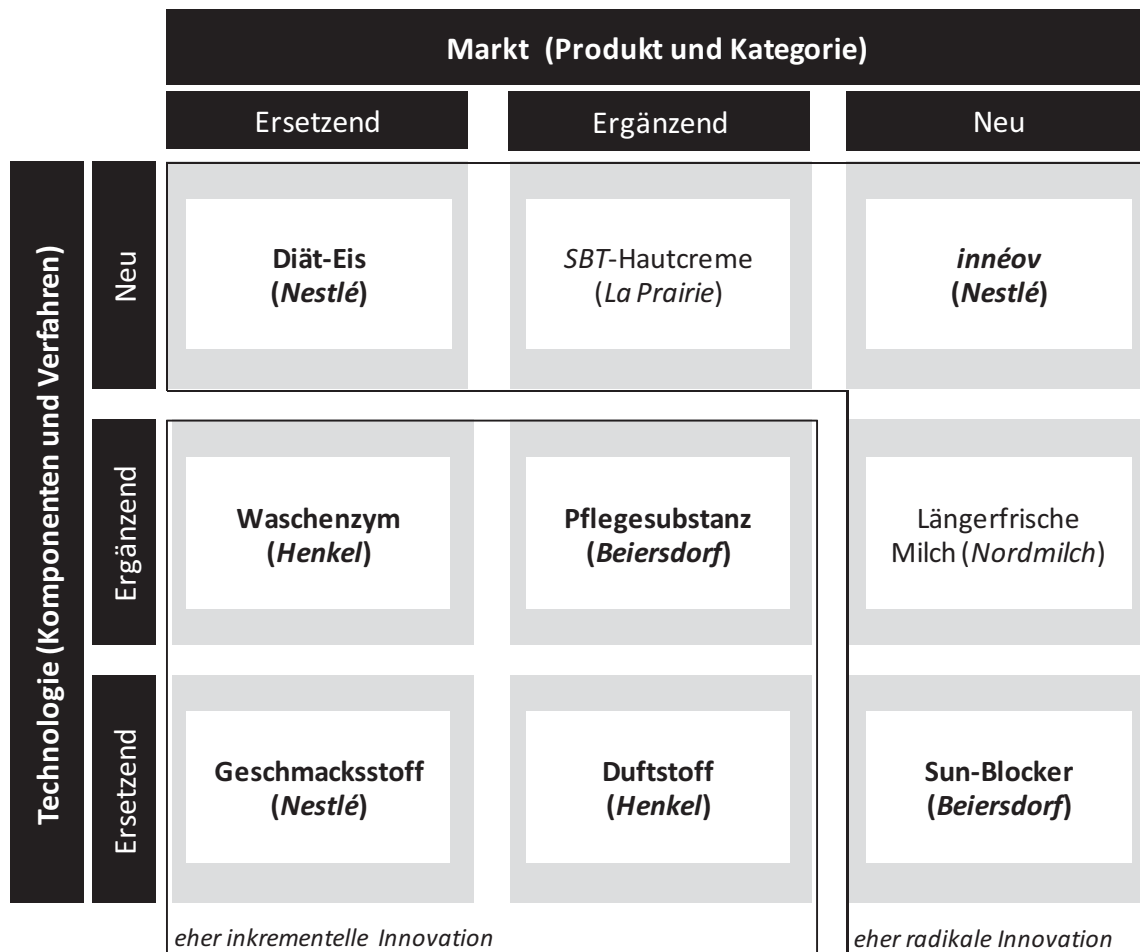


Abbildung 27: Kategorisierung der Produktinnovationshöhe

Interessant in diesem Zusammenhang ist, dass im Rahmen der Datenerhebung nur eine Fallstudie identifiziert wurde, bei der ein völlig neues Produkt entwickelt wurde, welches bei der Einführung ein bestehendes Produkt ersetzt hat. Die Experten erklären dies dadurch, dass Kunden mit einer Marke oft eine Erwartung an die Qualität verbinden. Durch eine Änderung einer gesamten Formulierung werden sich auch Merkmale des Produktes ändern, was von den Markenherstellern jedoch vermieden wird. Eine neue Formulierung würde nur dann initiiert werden, wenn damit ein größerer Nutzen für den Kunden verbunden ist. Diesen Mehrwert würde sich der Markenhersteller jedoch durch eine entsprechende Marge sichern wollen, d. h., das Produkt müsste einen höheren Preis erzielen. Zudem ist dabei der Ersatz bzw. eine „Kannibalisierung“ des bestehenden Produktes zu berücksichtigen.⁶⁴ Einfacher gestaltet sich eine Neuprodukteinführung, wenn eine neue Marke auf Basis einer völlig neuen

⁶⁴ Denkbar ist ein solches Feld für gesetzlich geforderte Änderungen am Produkt, die eine weitreichende Änderung an der gesamten Produktarchitektur erfordern. Nach Rücksprache mit den Experten war jedoch weder der Ersatz von FCKW-Treibmitteln in Haarsprays noch von Phosphaten in Waschmitteln mit starken Änderungen an den übrigen Produktkomponenten verbunden – auch wenn diese Fälle noch am ehesten in dieses Szenario passen würden.

Produktformulierung aufgebaut wird, womit eine Ergänzung und kein Ersatz bestehender Produkte erreicht wird.

Das Schweizer Unternehmen *La Prairie*, eine Tochterfirma von *Beiersdorf* mit ca. 1.000 Mitarbeitern, suchte nach einem neuen Wachstumsfeld. Ziel war es, eine neue Marke aufzubauen, die sich von den existierenden Marken gut differenzieren lässt. Als Basis einer neuen Hautcreme wurde eine Nährflüssigkeit aus der Forschung evaluiert, die bisher für die *ex vivo* (außerhalb eines lebenden Organismus) Ernährung von Hautzellen genutzt wurde. Nachdem *La Prairie* die Idee ausgewählt hatte, wurde das Nährmedium in einem Entwicklungsprojekt mit Partnern für die Bedürfnisse der menschlichen Haut und dessen Verwendung als Creme weiter optimiert. Die benötigten Bestandteile für das fertige Produkt wurden bei verschiedenen Lieferanten bestellt. Als Name für die neue Creme wurde *Skin Biology Therapy*, kurz *SBT*, gewählt. Die bestehenden Marken und deren Produkte wurden unverändert beibehalten.

Neben dem Innovationsgrad des Produktes ist auch der **Entwicklungsaufwand** des Beschaffungsguts von Bedeutung. Im Kontext dieses Entwicklungsaufwands sowie der Verfügbarkeit von fertigen Lösungen und der Transaktionskosten der Beschaffung steht die Spezifität⁶⁵. Leistungen mit einer geringen Spezifität, z. B. Kartoffeln, sind am Markt in der Regel als Commodity verfügbar. Werden jedoch Kartoffeln einer speziellen Qualität benötigt, z. B. mit einem bestimmten Stärke- oder Wassergehalt, steigen die spezifischen Anforderungen und die Verfügbarkeit geeigneter Rohstoffe sinkt. Entsprechend arbeiten die Firmen *Intersnack*, *Barry Callebaut* oder *Bioforce* zur Sicherstellung der Versorgung von Rohstoffen in benötigter Qualität mit Vertragslandwirten zusammen. Beispiele für Rohstoffe mit geringer Spezifität sind Farbstoffe wie Betacarotin, Geschmacksstoffe wie Lactose oder das Konservierungsmittel Ascorbinsäure, die in vielen Lebensmittelprodukten zu finden sind.

Für das Produkt *Rama Idee* suchte *Unilever* einen Lieferanten für Fischöl. In dem Fischöl ist die für das Produkt benötigte Komponente Docosahexaensäure (DHA) enthalten, eine ungesättigte Fettsäure, welche sich positiv auf die Entwicklung des Gehirns bei Kindern auswirkt. Beim ersten Screening wurde eine hohe Anzahl möglicher Lieferanten identifiziert. Bei den ersten Abklärungen zeigten sich jedoch zwei kritische Punkte: Zum einen konnten nur wenige Lieferanten die benötigten Mengen liefern, zum anderen entsprach die geschmackliche Qualität nicht den Ansprüchen, die an das Produkt gestellt wurden. Die bisherige Produktion des Fischöls wurde hauptsächlich für die Her-

⁶⁵ Hierbei wird der Begriff „Spezifität“ u. a. im Sinne von Williamson (1991) bzw. Picot (1991) verwendet.

stellung von Kapseln für die Nahrungsergänzung genutzt. Hier spielte der Geschmack nur eine untergeordnete Rolle. Im Rahmen von Verhandlungen wählte *Unilever* einen Lieferanten aus und überarbeitete in enger Zusammenarbeit mit diesem den Herstellungsprozess, sodass die resultierende Qualität für die anvisierte Anwendung genügte. *Unilever* selbst hatte kein strategisches Interesse, das Öl in eigener Produktion herzustellen. Das Unternehmen hatte bereits zu Beginn des neuen Jahrtausends seine Raffinerien zur Fokussierung aufs Kerngeschäft verkauft.

Niedriger Entwicklungsaufwand			Hoher Entwicklungsaufwand	
Standard	Komposition	Anpassung	Veränderung	Neuentwicklung
Rohmilch (<i>Nordmilch</i>)	Duftstoff (<i>Henkel</i>)	Fischöl (<i>Unilever</i>)	Sun-Blocker (<i>Beiersdorf</i>)	Pflege- substanz (<i>Beiersdorf</i>)
Druck- verfahren (<i>La Prairie</i>)	Geschmacks- stoff (<i>Nestlé</i>)	Dosierung (<i>Schwarzkopf</i>)	Waschenzym (<i>Henkel</i>)	<i>innéov</i> (<i>Nestlé</i>)

Abbildung 28: Kategorisierung des Entwicklungsaufwandes des Beschaffungsguts

Je nachdem, wie spezifisch eine Lösung ist und wie gut auf bestehende Produkte aufgebaut werden kann, ist der Entwicklungsaufwand unterschiedlich. Für die Analyse der Fallstudien erwies sich folgende Differenzierung nach dem Grad des benötigten Aufwands als geeignet:

- Standard: Beschaffungsgut ist verfügbar und kann direkt eingekauft werden.
- Komposition: Beschaffungsgut wird aus bestehenden Elementen zusammengestellt und kann innerhalb kurzer Zeit (bis ein Jahr) bereitgestellt werden.
- Anpassung: Beschaffungsgut wird aus einem anderen bestehenden Beschaffungsgut durch geringe Anpassungen gewonnen, z. B. zur Anpassung der Qualität, und kann in kurzer Zeit (bis ein Jahr) bereitgestellt werden. Neue Zulassungen gemäß Chemikalienrecht oder Lebensmittelrecht sind nicht notwendig.
- Veränderung: Beschaffungsgut wird aus einem anderen bestehenden Beschaffungsgut durch grundlegende Veränderungen gewonnen. Neue Zulassungen gemäß Chemikalienrecht oder Lebensmittelrecht sind notwendig, wenn zutreffend. Der Zeitbedarf liegt bei ein bis drei Jahren.

- Neuentwicklung: Beschaffungsgut war in dieser Form zuvor nicht existent bzw. war noch nicht bekannt. Neue Zulassungen gemäß Chemikalienrecht oder Lebensmittelrecht waren notwendig. Der Zeitbedarf liegt bei ein bis fünf Jahren.

Abbildung 28 gibt eine Übersicht der Kategorien mit Beispielen.

5.1.2 Ausprägungen der Kooperationsebene

Die Kooperationsebene lässt sich durch die Kategorien Lieferant und Zusammenarbeit beschreiben.

Subkategorien und Ausprägungen der Kategorie Lieferant

Die Ausprägungen der Kategorie Lieferanten sind für die Auswahl sowie für den Erfolg der Zusammenarbeit von hoher Bedeutung. Wichtige Grundlagen wurden bereits im Kapitel 3 erarbeitet. Die erhobenen Daten in den Fallstudien lassen sich bezüglich dieser Kategorie durch die drei Subkategorien Beschaffungsgut, Kompetenzen sowie Vertrauensbasis beschreiben.⁶⁶

Die Kategorisierung der **Beschaffungsgüter**, die sogenannten Beschaffungsgruppen, wurde bereits im Kapitel 5.1.1 beschrieben. Ein Beschaffungsgut meint an dieser Stelle ein spezifisches Gut, welches zu einem dieser Beschaffungsgruppen gehört. Dies kann z. B. ein Duftstoff, eine Nahrungsmittelergänzung oder ein Waschenzym sein. Dabei kann ein Lieferant mehrere Beschaffungsgüter anbieten.

Die **Kompetenzen** des Lieferanten lassen sich in Markt, Produkt und Produktion differenzieren (vgl. Kapitel 3.4.6). Zwischen zwei Extremen bewegt sich die **Kompetenz des Marktes**:

- Der Lieferant verfügt über keine oder nur geringe Kenntnisse der Anforderungen seiner Kunden. Er kann dem Kunden selbst nur wenige neue Wirkstoffe oder Innovationen vorschlagen, da er nur auf Basis bestehender Lieferverträge auf die Anforderungen seines Kunden eingeht. Diese Charakteristik zeigen u. a.

⁶⁶ In den Interviews wurde oft die Größe eines Lieferanten als wichtiges Auswahlkriterium genannt, wobei kleinere Firmen als motivierter und schneller wahrgenommen werden. Diese Aussage erwies sich jedoch in vielen Fällen als nicht zutreffend. So hatte ein sehr großer Lieferant viele dezentrale F&E-Einheiten und viele dezentrale Produktionsstandorte mit unterschiedlichsten Produkten. Trotz der Größe verfügt der Lieferant also über kleine Produktionseinheiten. Viel wichtiger als die Größe ist also der Fit der benötigten Produktionsmenge mit der bestehenden Infrastruktur des Lieferanten. Dezentrale Einheiten haben oft Auswirkungen auf die Schnelligkeit der Entscheidungswege und die Verfügbarkeit kompetenter Ansprechpartner.

Hersteller von Basis-Chemikalien, die einen breiten Markt bedienen, um große Volumen umzusetzen, ohne jedoch einzelne Nischen spezifisch zu bearbeiten.

- Der Lieferant verfügt über gute eigene Kenntnisse der Consumer Insights. Er führt eigene Konsumentenstudien durch bzw. lernt diese in engen Entwicklungsprojekten mit Herstellern kennen und baut auf diesen Kenntnissen weiter auf. Der Lieferant ist evtl. sogar in der Lage, relevante Innovationen für den Hersteller zu identifizieren. Diese Ausprägungen zeigt u. a. das Unternehmen *BASF* mit seinem Kompetenzzentrum u. a. für Verpackung und Kosmetik auf. Weitere Unternehmen in diesem Kontext sind *DSM* sowie Dufthäuser wie z. B. *Givaudan*.

Einige Lieferanten verfügen in unterschiedlichen Branchen über unterschiedliches Marktwissen und lassen sich demnach in die eine oder die andere Gruppe einteilen. So hat *BASF* seine Marktkompetenz für sieben Beschaffungsgruppen und Branchen gebündelt. Einkäufer anderer Gruppen müssen sich entsprechend weiterhin selbst orientieren, welche Produkte für sie relevant sein könnten.

Ebenfalls zwischen zwei Polen liegt die **Kompetenz des Produktes**:

- Der Lieferant verfügt lediglich über die technischen Kompetenzen, um sein Produkt in Bezug auf ein klar definiertes Lastenheft herzustellen. Er kann von sich aus keine neuen Ideen für Optimierungen oder Alternativen einbringen, da er über kein Systemwissen verfügt bzw. nicht vorhersagen kann, wie sein Produkt im System wirkt. Hierzu gehören u. a. viele Anbieter von Inhaltsstoffen, die eine geringe chemische Reaktivität aufweisen.
- Der Lieferant verfügt über Komponenten und Systemwissen. Vom Prinzip könnte er selbst benötigte Anforderungen vom System auf sein Beschaffungsgut ableiten. Er kann selbst neue Beschaffungsgüter entwickeln und diese den Markenartikelherstellern anbieten. Hierzu gehören oftmals Wirkstoffanbieter, die enge Kooperationen mit Lieferanten durchführen und entsprechendes Systemwissen aufgebaut haben. Beispiele sind *DSM* für Milchprodukte oder *BASF* mit seinen Branchenkompetenzzentren für Reinigungsmittel und Kosmetika. Ebenfalls gehören hierzu Lohnfertiger, die Gesamtprodukte (wie Zahnbürsten oder Handschuhe) herstellen.

Selbst wenn Lieferanten über weitreichende Markt- und Produktkompetenz verfügen, können sie dennoch die Produkte selbst nicht herstellen, weil ihnen die **Kompetenz zur Produktion** fehlt. Zu der Gruppe, die über solche Kompetenzen verfügt, gehören vor allem Lieferanten, die Ideen, Konzepte und Prototypen liefern können, die weitere

Industrialisierung jedoch dem Markenartikelhersteller oder ggf. einem dritten Partner überlassen. In diese Kategorie fallen z. B. Forschungseinrichtungen und Erfinder. Abbildung 29 gibt einen Überblick über die erwähnten Ausprägungen der Kompetenzfelder. Drei Felder der sich daraus ergebenden Matrix sind im Rahmen der Datenerhebung dieser Arbeit nicht aufgetreten, da entsprechende Partnergruppen, für die diese Felder zutreffen, nicht Gegenstand der Analyse waren.

		Marktkompetenz <u>nicht</u> ausgeprägt	Marktkompetenz ausgeprägt
Produktionskompetenz ausgeprägt	Produktkompetenz ausgeprägt	Handschuh (Freudenberg) Längerfrische Milch (Nordmilch)	UV-Filter (Beiersdorf) Schlankmacher (Nordmilch)
	Produktkompetenz nicht ausgeprägt	Waschenzym (Henkel) Fischöl (Unilever)	Duft (Nestlé) Gewürz (Intersnack)
Produktionskompetenz <u>nicht</u> ausgeprägt	Produktkompetenz ausgeprägt	Grundlagenorientierte Forschungseinrichtungen, Erfinder (nicht vorgekommen)	Konsumentenorientierte Forschungseinrichtungen (nicht vorgekommen)
	Produktkompetenz nicht ausgeprägt	Erfinder (Henkel) Laien-Ideengeber (GABA)	Marktforschungsfirmen (nicht vorgekommen)

Abbildung 29: Ausprägungen der Kompetenzen von Lieferanten

Neben den Kompetenzen sind für die Auswahl eines Lieferanten oft spezifische **Fähigkeiten** von Bedeutung. *Nestlé* und *Beiersdorf* betonen die Bedeutung der Supply Chain. So müssen die geeigneten Produktionsmengen am richtigen Ort zur richtigen Zeit in richtigen Qualitäten lieferbar sein. Ein weiterer wichtiger Punkt sind die Fähigkeiten der F&E. Ein Hersteller wird keinen Lieferanten in ein F&E-Projekt einbinden, der nicht über entsprechende F&E-Fähigkeiten verfügt, insbesondere wenn ggf. aufwendige Zulassungsverfahren notwendig sind. Das Projektmanagement bildet eine weitere wichtige Fähigkeit. So wünschen sich die Hersteller eine größere Flexibilität bei der Abstimmung des gemeinsamen Stage-Gate-Prozesses und einen möglichst schnellen Markteintritt.

Die **Vertrauensbasis** des Lieferanten bezeichnet, inwieweit bereits gemeinsame Aktivitäten durchgeführt wurden und wie gut das gegenseitige Vertrauen ist. Bei be-

stehender Vertrauensbasis wird der Lieferant auch für strategisch hochrelevante Themen eingebunden werden. Ebenfalls in diesem Fall wird eher ein Wissenstransfer stattfinden. Eine enge Zusammenarbeit fördert die Entwicklung einer gemeinsamen „Sprache“ und verbessert damit die Kommunikationsfähigkeit zwischen den Partnern. In Anlehnung an die Vertrauensstufen bei *Nestlé* kann die Vertrauensbasis die Stufen Aufbau, Beweis und Bestand annehmen.

Die potenzielle **Motivation** des Lieferanten ist ein weiteres relevantes Auswahlkriterium. So arbeiten *La Prairie* und *Nordmilch* gerne mit Lieferanten zusammen, die auch bei den von diesen Herstellern benötigten Abnahmemengen engagiert sind und sich einbringen. Zur Motivation gehört die Umsatzrelevanz, die sich auf das Projekt bezieht, auf den Kunden oder auf das über den Kunden hinausgehende Absatzpotenzial (z. B. nach Ablauf einer Exklusivität). Hinzu kommt eine motivierende Kultur, die eine Kundenorientierung und Offenheit für Innovationen aufweisen kann. Die Motivation kann in diesem Zusammenhang niedrig bzw. hoch ausgeprägt sein.

Subkategorien und Ausprägungen der Kategorie Zusammenarbeit

Die Zusammenarbeit lässt sich durch die Form der Zusammenarbeit sowie durch die Risiko-Chancen-Verteilung beschreiben.

Die **Form der Zusammenarbeit** beschreibt die Gestaltung der Aktivitäten, nachdem eine Idee für ein neues Projekt identifiziert wurde, und lässt gut die Intensität der Zusammenarbeit beschreiben. Die benötigte Intensität ist wiederum davon abhängig, welcher Entwicklungsaufwand und damit verbundene **Wissensgenerierung** notwendig ist. So kann das Projekt eine Anpassung einer bestehenden Komponente bis hin zu einer iterativen Lösungsfindung für ein neues System umfassen. Die Aktivitäten können lediglich die reine Konzeptentwicklung betreffen oder über die eigentliche Entwicklung hinaus auch die spätere Produktion und Produktpflege einschließen (vgl. Kapitel 3.2.1). In diesem Kontext steht auch der **Wissenstransfer** zwischen den Partnern, welcher sich je nach Bedarf und Kultur stark unterscheidet. Manche Markenartikelhersteller binden den Lieferanten z. B. möglichst wenig ein, damit der Wissenstransfer möglichst gering bleibt. Oftmals sind auch die Wechselwirkungen zwischen dem Beschaffungsgut und dem Rest des Produktes gering, sodass für eine erfolgreiche und schlanke Durchführung kein umfangreicher Wissensaustausch stattfinden muss. Je nach Projekt, Hersteller und Lieferant kann auch eine sehr enge Zusammenarbeit gepflegt werden. So wird bei *Nestlé* in Versuchsküchen gemeinsam mit Lieferanten gekocht. *Schwarzkopf* führt Konsumentenstudien gemeinsam mit Schlüssellieferanten durch. In diesen beiden Fällen ist ein Wissenstransfer explizit gewünscht, um die Kompetenzen von relevanten

Lieferanten aufzubauen. Auf diese Weise wird ein umfassendes Verständnis für die Bedürfnisse des Marktes und der Verbraucher gewonnen und die Basis für neue und nachhaltigere Ideen seitens der Lieferanten bereitet. In den untersuchten Fallstudien konnten drei relevante Ausprägungen der Zusammenarbeit identifiziert werden, wobei sich alle auf ein Beschaffungsgut konzentrieren, welches eine Komponente des Endprodukts ist.

- **Komponentenorientierte Entwicklung:** Gegenstand der Erneuerung am Produkt ist eine einzelne Komponente und deren Integration. Hierfür werden die Anforderungen offengelegt. Am System selbst finden nur geringe Änderungen statt. Die Wissensgenerierung seitens des Herstellers ist gering, der Wissenstransfer zum Lieferanten ist niedrig. Eine solche Entwicklung wird für einfach austauschbare Beschaffungsgüter, z. B. Verkaufsverpackungen, genutzt.
- **Modulorientierte Entwicklung:** Gegenstand der Erneuerung am Produkt ist ein Modul. Der Hersteller selbst hat hierbei mehrere Freiheitsgrade und ist flexibler bei den Anforderungen. Diese Flexibilität kommuniziert er dem Lieferanten, damit dieser eine optimale Lösung entsprechend dem zur Verfügung stehenden Freiraum finden kann. Der Wissenstransfer zum Lieferanten bezieht sich auf das Modul. Das neu generierte Wissen beim Hersteller ist höher, da er in der Abstimmung mehr über Grenzen und Möglichkeiten der Komponente erfährt und sein Modul selbst überarbeitet. Eine solche Entwicklung wird für die Integration in das Produktsystem genutzt, wobei Wechselwirkungen im Rahmen eines Moduls bestehen können. Beispiele sind die Überarbeitung eines Duftes oder die Integration eines neuen Wirkstoffes.
- **Systemorientierte Entwicklung:** Der Markenartikelhersteller kommuniziert die Problemstellung des Beschaffungsguts für das gesamte System. Die definierten Schnittstellen werden von beiden Seiten in Bezug auf das Gesamtsystem verstanden und von beiden Seiten können relevante Vorschläge für eine Überarbeitung der Schnittstellen und für eine Optimierung des Systems erfolgen. Die systemorientierte Entwicklung ist meist mit einem hohen Wissensaustausch und einem hohen Wissenszuwachs sowie mit einem hohen Entwicklungsaufwand verbunden. Dies können ganz neue Produktentwicklungen sein, wie die *SBT-Creme* von *La Prairie* oder eine neue Darreichungsform von Waschmittel (*Henkel*).

Im Rahmen gemeinsamer Entwicklungsprojekte steht ein gemeinsamer Aufbau von Kompetenzen bei Lieferant und Hersteller selten im Vordergrund. Wissenszuwachs vollzieht sich meist eher isoliert voneinander und oft getrennt in den jeweils eigenen

Kompetenzbereichen. Eine Übersicht über die drei möglichen Formen der Zusammenarbeit gibt Abbildung 30.

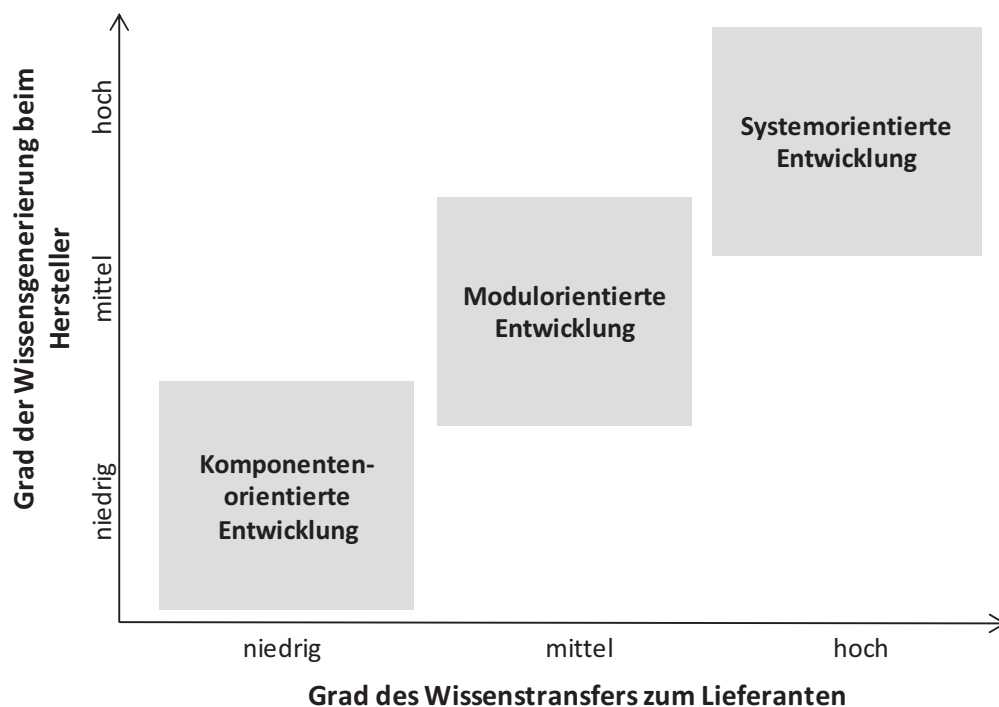


Abbildung 30: Formen der Zusammenarbeit

Die Ausprägung der **Risiko-Chancen-Verteilung**⁶⁷ zwischen den Partnern ist von zwei Kriterien abhängig: Einerseits sind die Risiken zum Zeitpunkt des Starts der Zusammenarbeit zu beachten, andererseits ist zu berücksichtigen, wie diese Risiken gegenüber den späteren Chancen gewichtet werden. Bei der Aufteilung von Risiko und Chancen zeigte sich bei fast allen Fallstudien, dass üblicherweise beide Seiten in der Zusammenarbeit jeweils anfallende Entwicklungskosten selbst tragen. Exklusivitäten werden typischerweise für drei Jahre vereinbart, wobei beide Parteien am späteren Gewinn beteiligt sind. Auf diese Weise trägt jede Seite das technische Risiko, welches sie selbst am besten einschätzen kann.

Von diesen generellen Vorgehensweisen abweichend, existieren jedoch auch Kooperationen, bei denen die Risiken der Entwicklung und ggf. der Zulassung gering sind, da die eigentlichen Entwicklungsleistungen vom Lieferanten bereits ausgeführt wurden. Dies trifft insbesondere bei Projekten mit den Dufthäusern zu. Die Duftkomponenten werden im Vorfeld entwickelt und zugelassen, um bereits zum Start einer Kooperation über freigegebene Komponenten zu verfügen, aus denen die gewünschten Duft-

⁶⁷ Gemeint ist an dieser Stelle die Verteilung des Investitionsrisikos gegenüber dem Potenzial eines späteren Umsatzes und Gewinns.

kompositionen aufgebaut werden können. Um das Marktrisiko vorzeitig zu reduzieren, werden seitens der Dufthäuser eigene Trendanalysen durchgeführt.

Einen Schritt weiter ging der Lieferant *DSM* bei der Entwicklung eines Schlankmachers. Das Unternehmen ist in weitreichende Vorleistung gegangen und hat seinen Wirkstoff für ein breites Anwendungsgebiet von Milchprodukten entwickelt und zugelassen. Zur Risikoreduzierung hat es ebenfalls eigene Marktforschungen durchgeführt und zudem Claims abgesichert, um dem Kunden neben dem Wirkstoff auch Elemente für ein adaptiertes Marketing verkaufen zu können. Durch das höhere Risiko, das diese Firmen bereits eingegangen sind, erwarten sie später natürlich eine höhere Beteiligung an den Chancen.

Bei der Notwendigkeit für Zulassungen chemischer Stoffe entstehen beim Lieferanten sehr hohe Kosten. Dadurch wird es für kleinere Firmen schwierig, neue Substanzen zu entwickeln und diese auf den Markt zu bringen. Entsprechend sind diese Firmen stärker auf Pilotkunden angewiesen, die einen Teil des technischen bzw. rechtlichen Risikos tragen können. Diese Pilotkunden können durch ihre Marktexpertise zudem das Marktrisiko reduzieren. Bei Lieferanten, die kein eigenes Risiko tragen können, können die gesamten Entwicklungsaktivitäten beispielsweise als Auftragsforschung bezahlt werden. Damit verliert der Lieferant in der Regel die Schutzrechte und spätere Einkünfte aus Lizenzen. Da Hersteller in einer solchen Konstellation das höhere Risiko tragen, werden sie auch einen höheren Anteil am Gewinn anstreben. So wird z. B. der Einkaufspreis des Beschaffungsgutes später geringer ausfallen, als es der Fall wäre, wenn der Lieferant höhere Risiken getragen hätte.

Es kann festgehalten werden, dass bei der Aufteilung von Risiko und Chancen verschiedene Gewichtungen vereinbart werden können. Laut den Herstellerfirmen steht dabei das Ziel im Vordergrund, eine gerechte Win-Win-Situation zu erreichen. Hierzu stehen verschiedene Gestaltungsmöglichkeiten zur Verfügung: In Entwicklungs- und Lieferverträgen können Mindestabnahmemengen und Strafzahlungen festgelegt werden, der Verkauf von Patenten bzw. die Zahlung von Lizenzen kann vereinbart werden sowie die Zeiten und Regionen für Exklusivitäten angepasst werden. Weiterhin kann die Preisbildung des Beschaffungsgutes in Abhängigkeit von der Abnahmemenge erfolgen oder an den Ölpreis gekoppelt sein.

Für die Verteilung des Gewinnpotenzials und des Risikos lassen sich drei Fälle beschreiben:

- **Neutrale Verteilung:** Lieferant und Hersteller tragen ihre jeweiligen Risiken und Gewinnpotenziale selbst. In diese Kategorie fallen alle Beispiele, bei denen die Trennung der Aktivitäten, bezogen auf Modul und System, erfolgte. Marketingaktivitäten und Marktunsicherheiten auf Verbraucherseite trägt folglich der Markenartikelhersteller. Bei der Entwicklung des UV-Filters hat der Lieferant die Entwicklung der Substanz, die Zulassung und das Scale-up der Komponente übernommen. *Beiersdorf* als Hersteller hingegen übernahm die Entwicklung, Scale-up und Marketing der Produktformeln. Merkmale einer neutralen Verteilung sind die Vereinbarungen, die beide Seiten zu keiner bzw. nur zu kurzfristigen Exklusivitäten verpflichten, z. B. die Alleinbelieferung für einen Zeitraum von üblicherweise drei Jahren.
- **Verschiebung zum Hersteller:** Der Hersteller übernimmt ganz oder teilweise Risiken und Gewinnpotenziale des Lieferanten. Hierunter fallen alle Beispiele, bei denen der Lieferant kein eigenes bzw. nur ein reduziertes Risiko eingeht, da alle Aktivitäten beispielsweise vom Hersteller bezahlt werden (Auftragsforschung). So gehen Designer bei einer reinen Auftragsarbeit kein direktes eigenes Risiko ein, ob das Produkt ein Erfolg wird oder nicht. Ein Indikator für diese Kategorie ist, wenn aus der Entwicklung resultierende Schutzrechte vollständig auf den Hersteller übergehen oder langfristige Exklusivitäten vereinbart werden.

Verschiebung zum Lieferanten: Der Lieferant übernimmt Risiken und Gewinnpotenziale des Herstellers. Der Hersteller geht zwar ein geringeres Risiko beim Beschaffungsgut ein, z. B. bei Markterfolg oder in der Systementwicklung, muss dafür aber im Vergleich höhere Lizenzkosten zahlen.

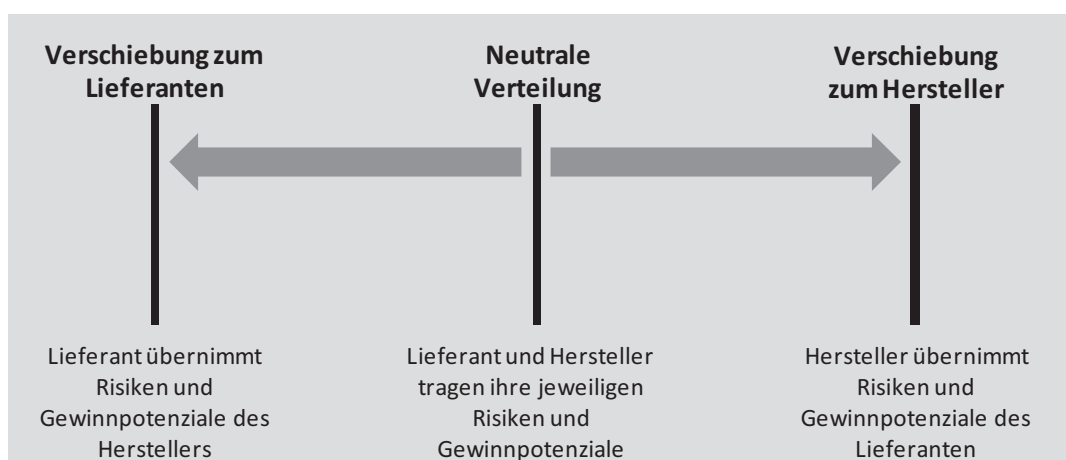


Abbildung 31: Verschiebung von Gewinnpotenzial und Risiko

Bei der Entwicklung des Schlankmachers wurden vorab bereits Tests in Produktsystemen und Marketingaktivitäten mit Konsumenten durch den Lieferanten durchgeführt. Dies wären eigentlich typische Aktivitäten eines Markenartikelherstellers gewesen. Ein Indikator für diese Kategorie ist, wenn der Lieferant in Vorausentwicklungen investiert, ohne einen festen Partner zu haben, oder wenn er viele Hersteller mit dem neuen Produkt zu beliefern beabsichtigt. Hier können folglich keine Exklusivitäten gewährt werden bzw. müssen diese auf bestimmte Segmente und Regionen beschränkt werden. Abbildung 31 verdeutlicht diese drei Fälle.

5.1.3 Ausprägungen der Kommunikation und Gestaltung der Anregung

Eng an die Kategorien und Ausprägungen der Problem- und Lösungsfindung sowie der Kooperation schließen sich die der Kommunikation an. Wie in Kapitel 3.3.2 beschrieben, lässt sich die Ebene der Kommunikation durch die Kategorien Senden, Nachricht und Aufnehmen darstellen.⁶⁸

Bei der Analyse der Kommunikation wird der Markenartikelhersteller immer als Sender im Sinne der Kommunikation verstanden. Die Reaktionen bzw. Aktivitäten der Lieferanten sind damit immer als Antworten auf die Nachrichten des Herstellers zu sehen. Dies ist in Bezug auf die Ausprägungen des Lösungsmechanismus naheliegend, wenn der Markenartikelhersteller der Initiator ist. Ist hingegen der Lieferant Initiator der Zusammenarbeit, so kann er den Hersteller nur ansprechen, wenn dieser sich zuvor von sich aus durch eine Kommunikation als möglicher Ansprechpartner positioniert hat.

Die Firma *Ravensburger Spieleverlag* hat als neues Wachstumsfeld elektronische Produkte identifiziert. In einem umfassenden Eigenporträt der Firma zum 125-jährigen Jubiläum wurde dieses neue Wachstumsfeld in einer großen deutschen Zeitung publiziert. Als unerwartete Reaktion auf diese Pressemitteilung erhielt das Unternehmen mehrere Ideen zu elektronischen Spielen. Drei davon wurden mit den jeweiligen potenziellen Lieferanten konkret weiterverfolgt.⁶⁹

⁶⁸ Die Kategorie Wirkung wird erst im späteren Verlauf der Arbeit relevant.

⁶⁹ Das Unternehmen *Ravensburger Spieleverlag* kann im engeren Sinne zu der Branche Spielzeug und Beschäftigung gezählt werden. Da eine Vielzahl der Produkte neben dem Fachhandel über Supermärkte und Drogerien verkauft werden und ein Teil des Portfolios aufgrund des niedrigen Preises Low-Interest-Produkte sind, hat das Unternehmen vergleichbare Rahmenbedingungen wie ein klassischer CPG-Hersteller. Die Erkenntnisse aus diesem Beispiel sind entsprechend auf die CPG-Branche übertragbar.

Entsprechend den obigen Ausführungen ist in diesem Fallbeispiel der *Ravensburger Spieleverlag* der Sender, der auf dem Kanal Zeitung in seiner Nachricht eine vage Problemstellung in Form eines indirekten Appells an eine offene, namentlich unbekannt Gruppe gesendet hat. Im Folgenden werden die Subkategorien und Ausprägungen weiter beschrieben:

Subkategorien und Ausprägungen der Kategorie Senden

Die Kategorie Senden beinhaltet die Subkategorien Sender, Empfänger und Ausgangskanal.

Bei der Analyse der Ausprägungen des **Senders** lassen sich im Wesentlichen zwei Arten differenzieren: bekannte und anonyme Sender. Die Lieferanten kontaktieren üblicherweise die Firma über den Einkauf. Die interne Beauftragung des Einkaufs für eine Kommunikation zum Lieferanten wiederum erfolgte durch die verantwortliche F&E-Stelle. Je nach Firmenkultur sind bei den Firmen verschiedene Organisationsstrukturen zu finden. Bei *Beiersdorf* existiert beispielsweise eine spezielle Rohstoffabteilung innerhalb der F&E, die für die Beschaffung von Objekten im Rahmen von Produktentwicklungen zuständig ist. Alternativ kann die Kommunikation einer Problemstellung über das eigene Webportal oder sogar als eine spezifische Kampagne zur externen Ideengenerierung erfolgen. Bei diesen vorgestellten Szenarien ist der Sender bekannt.

Wird ein Vermittler genutzt, so kann der Sender anonym bleiben. Ein Beispiel für einen Vermittler kann ein Professor sein, der im Auftrag einer Firma in seinem Netzwerk nach einer Lösung sucht, ohne den eigentlichen Auftraggeber zu nennen, oder ein Webportal wie *InnoCentive*, welches das Einstellen anonymer Problemstellungen erlaubt.

Bei *Nestlé* bestand eine Problemstellung in einem Geschäftsbereich, der neu aufgebaut werden sollte. Im eigenen engeren Expertennetzwerk konnte hierfür keine Lösung gefunden werden. Eine offene Kommunikation der Fragestellung war nicht möglich, da den Wettbewerbern keine Rückschlüsse auf die strategischen Aktivitäten ermöglicht werden sollten. Um eine Lösung zu finden, stellte die Firma daher die Fragestellung ohne Nennung des eigenen Namens auf eine neutrale Internetplattform. Damit waren keine Rückschlüsse auf den Problembeholder möglich.

Die beiden wichtigsten Determinanten für die Entscheidung, ob der Sender anonym oder namentlich auftritt, sind Vertraulichkeit der Nachricht und Vertrauensbasis zum Empfängerkreis. Wird die Nachricht an einen Lieferanten mit einer intakten Vertrauensbasis versendet, kann eine vertrauliche Nachricht auch namentlich versendet

werden. Handelt es sich hingegen um einen Empfängerkreis, zu dem kein Vertrauensverhältnis besteht, wird eine Nachricht eher anonym versendet, damit Wettbewerber keine Rückschlüsse auf die strategische Initiative ziehen können. Ein solches Vorgehen bzw. die Rahmenbedingungen, die ein solches Vorgehen fordern, sind eher selten anzutreffen. Oft sind im direkten, vertrauten Netzwerk potenzielle Experten für konkrete Fragestellungen vorhanden. Ein weiterer Grund für eine namentlich gekennzeichnete Anfrage – insbesondere bei großen Firmen – ist, dass durch die potenziellen Absatzmöglichkeiten erst die Attraktivität für Lieferanten und Ideengeber gesteigert wird. Zudem sind die Kosten für die Vermittlung über Portale wie *InnoCentive* nicht unerheblich, je nachdem, welches Geschäftsmodell diese Portalbetreiber verfolgen.

Die Ausprägungen des **Empfängers** lassen sich in eine geschlossene und in eine offene Gruppe differenzieren. Beispiel für eine geschlossene Gruppe ist eine direkte Anfrage bei einem Lieferanten. Beispiel für eine offene Gruppe ist die Publikation eines Artikels in einem Fachjournal.

Ob bei der Gestaltung einer Kommunikation eine offene oder geschlossene Gruppe Verwendung findet, steht im Zusammenhang damit, ob potenzielle Lieferanten bereits bekannt oder zumindest identifizierbar sind. Ist dies der Fall, wird eine geschlossene Empfängergruppe angesprochen. Ist dies nicht der Fall, so muss eine offene Gruppe angesprochen werden. In diesem Zusammenhang kann es vorkommen, dass die Anzahl der potenziellen Lieferanten sehr groß ist, z. B. bei einem sehr breiten Suchfeld. Bei einem solchen Fall wird ebenfalls eine offene Gruppe angesprochen, z. B. beim Aufruf zum Erfinderwettbewerb bei *Henkel*.

Die **Ausgangskanäle** sind die Kanäle, über die der Hersteller Informationen zu potenziellen Lieferanten sendet. Dabei lassen sich zwei Gruppen differenzieren. Die Gruppe 1 : 1 beinhaltet alle Kanäle, in denen der Adressat bekannt und direkt mit der Nachricht kontaktiert wird. Dazu gehören E-Mail⁷⁰, Telefon, Briefe und direkte, persönliche Gespräche. Die Gruppe 1 : n beinhaltet alle Kanäle, die eine offene Gruppe erreichen können. Hier kann nicht vorhergesagt werden, wer genau der Empfänger ist. Dies kann z. B. eine Internetseite, ein Konferenzbeitrag, ein Printmedium oder auch ein TV-Beitrag sein. Bezüglich der Nutzung von Portalen wie z. B. *InnoCentive* haben bereits alle größeren befragten Hersteller erste Erfahrungen sammeln können. Dabei wurden Problemstellungen kommuniziert, zu denen bisher trotz langer interner und externer Suche im bestehenden Netzwerk keine optimale Lösung gefunden werden konnte.

⁷⁰ Jede E-Mail-Adresse, auch bei Verwendung eines umfangreichen „Verteilers“ mit vielen Kontakten, ist bekannt.

In den Fallbeispielen wurden 1 : 1-Kanäle genutzt, um geschlossene Empfängergruppen anzusprechen. So stellt bei *Beiersdorf* die Rohstoffabteilung eine Liste möglicher Lieferanten zusammen und schreibt diese z. B. per Post oder E-Mail an. Bei *Henkel* wurden die ausgewählten Dufthäuser durch eine Einladung und ein persönliches Briefing über die Problemstellung informiert. 1 : n-Kanäle wurden genutzt, wenn offene Empfängergruppen erreicht werden sollten. Beispiele sind die Ansprache über firmeneigene Webseiten, Webportale wie Pearlfinder (*Beiersdorf*), TV-Spots, wissenschaftliche Artikel, Reportagen oder auch Konferenzen wie bei *Nestlé*. Die Ausprägung des Kanals wird somit direkt mit der Ausprägung des Empfängers festgelegt, um eine zielgruppenspezifische Ansprache zu erreichen.

Fazit zur Gestaltung der Kategorie Senden

Auf Basis dieser Zusammenhänge lassen sich für die Gestaltung der Kategorie Senden folgende Aussagen treffen:

- Können Hersteller geeignete, potenzielle Lieferanten identifizieren bzw. sind diese bereits im Netzwerk, so werden diese gezielt in einer geschlossenen Empfängergruppe angesprochen.
- Sind geeignete Lieferanten nicht identifizierbar bzw. nicht im eigenen Netzwerk vorhanden, so wird eine offene Empfängergruppe angesprochen.
- Existiert eine große Anzahl potenzieller Lieferanten, so wird für eine breite Ansprache meist ebenfalls eine offene Empfängergruppe gewählt.
- Offene Gruppen werden mittels 1 : n-Kommunikationsmedien angesprochen, geschlossene Gruppen mittels 1 : 1-Kommunikationsmedien.
- Sind Informationen vertraulich, so werden bei einer 1 : n-Kommunikation Portale genutzt, die eine anonyme Ideensuche ermöglichen.
- Sind Informationen vertraulich, so kann der Sender bei einer 1 : 1-Kommunikation mit Lieferanten, zu denen ein intaktes Vertrauensverhältnis besteht, namentlich auftreten.

Subkategorien und Ausprägungen der Kategorie Nachricht

Die Kategorie Nachricht wird durch die vier Subkategorien Appell, Inhalt, Selbstoffenbarung und Beziehung beschrieben.

Der **Appell** an den Empfänger kann eine Aufforderung zur Unterstützung bei einer Lösungsfindung oder auch eine Aufforderung zur Abgabe eines Angebotes sein. Bei der Aufforderung zur Unterstützung kann dieser Appell direkt oder indirekt formuliert sein. Eine vage Problemstellung mit indirektem Appell wird z. B. über die laufenden Werbe-

aktivitäten einer Firma ausgesendet. Wann immer eine Firma für ihr Produkt wirbt, kommuniziert sie über ihr Aktivitätsspektrum und kann somit Empfänger zur Ideengenerierung anregen. Die Empfänger solcher Sendungen sind im Sinne dieser Arbeit die Mitarbeiter eines Lieferanten.

Der **Inhalt** kann eine Lösung oder ein Problem sein, wobei das Problem konkret (z. B. im Rahmen einer direkten Anfrage bei einem Lieferanten) oder wie im Beispiel des *Ravensburger Spieleverlags* recht vage sein kann. Dies lehnt sich direkt an die Subkategorie Konkretheitsgrad und Problembewusstsein an.

Liegt ein explizites Problembewusstsein vor, kann der Inhalt klar beschrieben werden. Damit in Verbindung standen in den Fallbeispielen Problemstellungen, zu denen eine temporäre zeitliche Relevanz bestand. So z. B. beim Entwicklungsprojekt von *Beiersdorf*, zu dem ein bestimmter UV-Filter benötigt wurde. Dem Lieferanten konnte durch einen direkten Appell ein konkreter Inhalt kommuniziert werden. Wird dagegen über eine eingerichtete Internetseite zur Einreichung von Ideen aufgerufen, so ist der Bedarf in der Regel dauerhaft und vage. Die Nachricht, mit denen *Henkel* Erfinder zum Ideenwettbewerb aufgerufen hat, lässt sich dagegen als temporär und vage beschreiben. Ebenfalls vage, aber dauerhaft kommuniziert *Nestlé* über die Zusammenhänge von Nahrung und der Entwicklung des Gehirns. Das Unternehmen setzt hiermit im Sinne der Theorie des Agenda Setting ein Thema, über das nachgedacht wird – und regt Lieferanten an, Ideen hierzu zu generieren und einzureichen.

Die Ausprägungen bei der **Selbstoffenbarung** lassen sich differenzieren in „verraten“ und „nicht verraten“. Da im Allgemeinen angestrebt wird, keine vertraulichen Informationen nach außen zu tragen, ist die in der Regel auftretende Ausprägung „nicht verraten“. So nutzt *Nestlé* das Portal *InnoCentive*, um Problemstellungen anonym zu versenden. Falls eine Problemstellung breit gestreut werden muss, weil die Lösungskompetenz außerhalb des vertrauten Lieferantennetzwerkes liegt, können durch den Einsatz eines solchen Vermittlers Rückschlüsse von den Wettbewerbern auf vertraulich-strategische Entwicklungsprojekte vermieden werden.

Die **Beziehung** bzw. die Beziehungsebene beschreibt u. a., inwieweit eine Verständigung zwischen dem Empfänger und Sender im Rahmen der Codierung und Decodierung stattfinden kann. Dabei wird angenommen, dass der Sender immer versucht, sich so zu verständigen, dass der Empfänger die Nachricht versteht. Es wird also eine gemeinsame Sprache angestrebt.

Aus den Kategorien Sender, Empfänger und Nachricht kann eine Matrix gebildet werden, in der sehr gut die unterschiedlichen genutzten Kanäle dargestellt werden können (vgl. Abbildung 32).

		Nachricht: Problem				
		Direkter Appell		Indirekter Appell		
		Konkret	Unkonkret	Konkret	Unkonkret	
Empfänger	Sender Anonym vs. namentlich	Anonym: z. B. Nutzung von Web-Portalen, die ein anonymes Auftreten ermöglichen (z.B. Innocentive) oder Nutzung von externen Dienstleistern als Vermittler	Anonym: z. B. Fachartikel von Forschungseinrichtungen (n. n.)	Anonym: z. B. Imagewerbung von Verbänden etc. (n. n.)	Vermittler	
	Offene Gruppe	z. B. Webportal wie Innocentive (Nestlé)	z. B. Aufruf zum Erfinderwettbewerb „Innovation Trophy“ auf der Firmenwebseite und in relevanten Printmedien (Henkel)	z. B. Tagung zu Ernährung und Krebs (Nestlé), Artikel über strategische Ziele (Ravensburger)		1:n
	Geschlossene Gruppe	z. B. Konzeptwettbewerbsunterlagen per Post oder spezielles Web-Portal (Beiersdorf, Henkel)	z. B. Ausschreibung für Auszeichnung für innovativsten Lieferanten per email (n. n.)	z. B. Information über Roadmap eines Produktes in Meeting (Schwarzkopf)		z. B. Präsentation einer Marktforschung in Meeting (Schwarzkopf)

Abbildung 32: Zusammenhang der Kategorien Senden, Empfänger und Nachricht

Fazit zur Gestaltung der Kategorie Nachricht

Folgende Aussagen lassen sich für die Gestaltung der Kategorie Nachricht zusammenfassen:

- Jede Kommunikation eines Herstellers nach außen kann von den Lieferanten als indirekter Appell aufgenommen werden, der zu einer Identifikation einer Problemstellung bzw. zur Generierung einer Idee und deren Einreichung anregt.
- Wenn eine Problemstellung beim Hersteller aktuell und explizit vorliegt, wird diese mit einem konkreten Inhalt und einem direkten Appell kommuniziert.
- Sucht ein Unternehmen Ideen für ein breiteres Suchfeld, so ist die Nachricht eher vage und beinhaltet einen direkten Appell.
- Die Nachricht wird so verfasst, dass diese vom Empfänger verstanden werden kann und nur eine geringe Gefahr besteht, dass vertrauliche Informationen an unbestimmte Empfänger gelangen.

Subkategorien und Ausprägungen der Kategorie Aufnehmen

Die Kategorie Aufnehmen wird durch die Subkategorien Kontaktstelle, Eingangskanal und Antwort beschrieben.

Zu der Kategorie Aufnehmen gehören die Subkategorien Aufnehmer und Eingangskanal. Welche Ausprägungen bei einer Aktivierung eines Lieferanten zum Tragen kommen, ist abhängig von den Ausprägungen der Kategorien Sender und Nachricht.

Die **Kontaktstelle** beim Hersteller ist dem Lieferanten bei der Nutzung eines 1 : 1-Ausgangskanals bekannt, da der Absender erkenntlich ist. Der Lieferant hat also einen festen Ansprechpartner. Auch wenn ein Vermittler zur Wahrung der Anonymität des Herstellers eingesetzt wurde, so kennt dieser den Auftraggeber und die Antwort gelangt direkt an die richtige Stelle. Wurde dagegen ein 1 : n-Ausgangskanal genutzt, so kann in der Kommunikation ein Ansprechpartner mit genannt worden sein. Dies ist insbesondere bei direkten Appellen der Fall, z. B. beim Erfinderaufruf von *Henkel*. Beruht die Anregung jedoch auf einem indirekten Appell, z. B. einem TV-Spot, so wird dem Lieferanten in der Regel kein spezifischer Ansprechpartner benannt. Er reicht also seine Idee bei der Firma ein, z. B. dem Einkauf oder einer Kontaktadresse im Internet. Ein solcher Aufnehmer wird als „Gatekeeper“ bezeichnet. In den hier dargestellten Fällen reicht der Gatekeeper die Idee intern an die relevante Stelle weiter, die für die weitere Evaluierung zuständig ist. Die Effektivität und Effizienz dieser Gatekeeper-Funktion variiert dabei von Hersteller zu Hersteller, je nach dessen implementierten Strukturen und Abläufen.

Der **Eingangskanal** hat bei einer Nutzung eines 1 : 1-Kanals keine Hürden. Das heißt, die Reaktion landet direkt beim Absender. Bei 1 : n-Kanälen bestehen jedoch Hürden, ob vom Hersteller gezielt implementiert oder ungewollt. Hersteller, die Hürden gezielt errichtet haben, weisen dabei zwei Merkmale auf: eine hohe Partnerattraktivität und eine hohe Attraktivität der Produktkategorie. Dadurch erhalten diese Firmen sehr viele Ideen. Um diese Anfragen bearbeiten zu können und um eine Infiltration zu vermeiden, fordern z. B. *Nestlé* und *Henkel* Unternehmen auf, die Ideen zunächst zu patentieren. Damit werden beispielsweise die Ideen von Laien stark reduziert, da – so ist anzunehmen – diese den Aufwand einer vorherigen Patentierung scheuen. Der *Ravensburger Spieleverlag* nimmt eine Schutzgebühr, um eingereichte Spielideen auf ihre Umsetzbarkeit hin zu bewerten. Ungewollte Hürden können eine schwierige Auffindbarkeit von geeigneten Ansprechpersonen darstellen oder auch fehlende Strukturen für die Funktion eines Gatekeepers.

Die **Antwort**, die der Lieferant an den Hersteller sendet, kann ein Angebot oder ein Lösungsvorschlag im Sinne der Anregung von Lieferanten sein. Ein Angebot ist dann zu erwarten, wenn der Hersteller kein Problem, sondern eine konkrete Lösung an den Lieferanten gesendet hat, die dieser direkt anbieten kann.

Fazit zur Gestaltung der Kategorie Aufnehmen

Folgende Aussagen lassen sich für die Gestaltung der Kategorie Aufnehmen festhalten:

- Hat der Lieferant keinen Ansprechpartner, sendet er seine Idee an einen Gatekeeper. Dies ist insbesondere der Fall, wenn der Appell indirekt und der Kanal 1 : n gerichtet wird.
- Hersteller setzen gezielt Hürden ein, um die Ideenanzahl zu reduzieren und um eine Infiltration durch externes geistiges Eigentum zu verhindern.

5.1.4 Zusammenfassung

Für eine weitergehende Analyse der Daten wurden zur Beschreibung der Fallstudien Kategorien entwickelt und mögliche Ausprägungen festgehalten. Diese sind in Abbildung 33 dargestellt. Weiterhin konnten auf Basis der Kommunikationsebene bereits zentrale Aussagen zur Gestaltung der Anregung von Lieferanten getroffen werden.

	Kategorie	Subkategorie	Ausprägungen
Problem- und Lösungsebene	Problem	Beschaffungsgruppe	Wirkstoff, Effektstoff, Strukturstoff, Formgebung, Verarbeitung, Verpackung, Gesamtprodukt
		Strategische Relevanz	hoch - niedrig
		Vertraulichkeit	hoch - niedrig
		Problembewusstsein	explizit - latent
		Konkretheitsgrad	konkret - vage
		Zeitliche Relevanz	befristet - unbefristet
		Attraktivität des Problems	hoch - niedrig
	Mechanismus	Initiator	Hersteller - Lieferant
		Ausgangspunkt	Lösung - Problem
		Ort des Matchings	Hersteller - Lieferant
		Kompetenzfeld	bestehend - neu
		Ort der Lösungskompetenz	Netzwerk und Hersteller - Netzwerk - außerhalb
	Lösung	Anzahl der Ideen	"Anzahl"
		Qualität der Ideen	Potenzial - kein Potenzial
Innovationsgrad		radikal - inkrementell	
Entwicklungsaufwand		hoch - niedrig	
Kooperationsebene	Lieferant	Beschaffungsgüter	"Bezeichnung"
		Kompetenzen	Markt, Produkt, Produktion (jeweils: ausgeprägt - nicht ausgeprägt)
		Fähigkeiten	Supply Chain, F&E, Projektmanagement (jeweils: ausgeprägt - nicht ausgeprägt)
		Motivation	hoch - niedrig
		Vertrauensbasis	Aufbau - Beweis - Bestand
	Zusammenarbeit	Form der Zusammenarbeit	Komponente - Modul - System
		Wissenstransfer zum Lieferanten	niedrig - mittel - hoch
		Wissensgenerierung beim Hersteller	niedrig - mittel - hoch
		Risiko-Chancen-Verteilung	Lieferanten - neutral - Hersteller
Kommunikationsebene	Senden	Sender	bekannt - anonym
		Empfänger	offene Gruppe - geschlossene Gruppe
		Ausgangskanal	1 : 1 - 1 : n
	Nachricht	Inhalt	Lösung - Problem (vage - konkret)
		Appell	direkt - indirekt
		Selbstoffenbarung	verraten - nicht verraten
		Beziehung	Verständigung - keine Verständigung
	Aufnehmen	Kontaktstelle	Adressat - Gatekeeper
		Eingangskanal	ohne Hürden - mit Hürden
		Antwort	Angebot - Lösung
	Wirkung	Grad des Wissens über Markt und Produkt	hoch - niedrig
		Grad des Wissens über Hersteller	hoch - niedrig
		Präferenz für Hersteller	hoch - niedrig
Präferenz für Problemstellung		hoch - niedrig	
Involvement		hoch - niedrig	

Abbildung 33: Kategorien und Ausprägungen der Fallstudien

5.2 Gestaltung der Anregung von Lieferanten

Zur Kategorisierung der Anregung von Lieferanten als Innovationsquelle eignen sich insbesondere die identifizierten Ausprägungen der Kommunikationsebene. Anhand dieser Ausprägungen lassen sich fünf Muster beschreiben, die in den Fallstudien identifiziert wurden (vgl. Abbildung 34). Im Folgenden wird auf diese Muster im Detail eingegangen.

Mechanismus		Anfrage für ein Angebot	Suche nach spezifischen Lösungen	Suche nach Quick Wins	Suche nach Ideen im Generellen	Seiteneffekte
Nachricht	Ort des Matchings	Hersteller	Lieferant			
	Inhalt	Lösung	Problem			
	Appell	Bitte um Angebot	Bitte um Lösung			
Senden	Sender	bekannt	bekannt/anonym			
	Empfänger	geschlossen		offen		
	Ausgangskanal	1 : 1		1 : n		
Aufnehmen	Kontaktstelle	Adressat			Adressat/ Gatekeeper	Gatekeeper
	Eingangskanal	ohne Hürden		mit Hürden	mit/ohne Hürden	
	Antwort	Angebot	Lösung			

Abbildung 34: Muster im Kontext der Anregung von Lieferanten

5.2.1 Muster der Anregung von Lieferanten

Das wesentliche Unterscheidungskriterium, ob eine Anregung eines Lieferanten als Innovationsquelle eingetreten ist, ist der Ort, an dem Problem und Lösung im Sinne der Garbage-Can-Theorie aufeinandertreffen. Dieses Matching kann extern beim Lieferanten oder intern beim Hersteller erfolgen. Beim Muster „Anfrage für ein Angebot“ liegt der Ort des Matchings beim Hersteller. Bei den weiteren vier Mustern liegt der Ort des Matchings beim Lieferanten (vgl. Abbildung 34). Nur in diesen vier Fällen

findet eine Anregung von Lieferanten im Sinne dieser Arbeit statt. Zur genaueren Erläuterung wird im Folgenden das Szenario eines internen Matchings dem Szenario eines externen Matchings gegenübergestellt.

Zusammentreffen von Problem und Lösung beim Hersteller (internes Matching)

Findet die Lösungsidentifikation im Umfeld des Herstellers statt, wird den Lieferanten kein Problem kommuniziert, sondern die Lösung in Form einer **Anfrage für ein Angebot**. Um ein solches konkretes Angebot zu erstellen, haben die Hersteller im Rahmen der Initiierung zunächst den Problemraum intern erarbeitet und Lösungen mit unterschiedlichen Suchstrategien identifiziert⁷¹. Im Rahmen der weiteren Beschaffung werden diese Lösungen nun an Lieferanten kommuniziert, um Daten über Qualität, Verfügbarkeit und Preise zu erhalten bzw. um bereits konkret eine Bestellung auszulösen. Im Anschluss wird die weitere Zusammenarbeit ausgestaltet. Anhand von drei kurzen Fallstudien soll im Folgenden dieses Muster „Anfrage für ein Angebot“ näher erläutert werden:

Das Marketing bei *Unilever* identifizierte den Bedarf einer speziellen Margarine für Kinder. Gemäß der Unternehmensstrategie müssen solche neuen Produkte über eine gesundheitsfördernde Wirkung verfügen. Hierfür werden auch natürliche Inhaltsstoffe verwendet, wobei von Vorteil ist, wenn diese Zusätze vom Konsumenten bereits mit einem gesunden Ernährungseffekt assoziiert werden. Von Nutzen sind in diesem Zusammenhang bereits vorliegende klinische Studien zum Effekt, um in der Produktkommunikation entsprechende Claims⁷² nutzen zu können. Die Ernährungswissenschaftler bei *Unilever* identifizierten Fischöl als einen potenziell relevanten Inhaltsstoff, der bereits in Kapselform als Nahrungsmittelergänzung auf dem Markt erhältlich ist. Das Problem (Margarine für Kinder zur Förderung der geistigen Entwicklung) und die Lösung (Zusatz von Fischöl) standen in diesem Beispiel bereits fest, als potenzielle Lieferanten über den Einkauf angesprochen wurden. Kritische Elemente für die weitere Umsetzung waren die Verfügbarkeit, die Qualität und die Zeit bis zur Umsetzung. Eine Exklusivität bzw. ein Patentschutz war für das Anwendungsfeld bzw. für den Zusatzstoff nicht möglich, da es sich um ein nicht schutzfähiges Natur-

⁷¹ Bei den verwendeten Suchstrategien können z. B. Methoden genutzt werden, die Externe mit einbinden. Entscheidend für eine Zuordnung ist der Ort, an dem Lösung und Probleme aufeinandertreffen.

⁷² Ein Claim ist eine Aussage, die ein Alleinstellungsmerkmal des Produktes unterstreichen soll und auf dem Produkt oder auch in der Werbung zum Kunden kommuniziert wird. Bei *Rama Idee*: „Enthält wichtige Nährstoffe, die die geistige Entwicklung unterstützen“.

produkt handelte. Daher sollte vor allem durch eine schnelle Umsetzung ein First-Mover Advantage für das neue Produkt (*Rama Idee*) erreicht werden.

Bei *Beiersdorf* sind mehrere Abteilungen für das Screening von ausgewählten Stoffen auf bestimmte Wirkungsmechanismen in der Haut zuständig. Dabei werden Proben an Hautmodellen getestet. Von Interesse sind hierbei insbesondere Stoffe, für die noch keine Patente im Bereich des Anwendungsfelds Haut bestehen. Bei einem dieser Screenings wurde die synergistische Wirkung von Kreatin und Folsäure zur Stimulation des Wachstums neuer Hautzellen entdeckt. Beide benötigten Stoffe wurden über die Rohstoffabteilung der Entwicklung beschafft. Auch in diesem Beispiel wurde die Lösung bereits intern erkannt, bevor man einen Lieferanten angesprochen hatte. Die Kombination der beiden Stoffe mit dem Anwendungsgebiet konnte zudem als Patent angemeldet werden. Auf Basis dieses Patents baute *Beiersdorf* eine neue Produktreihe mit dem Namen *DNAge* auf.

Das Marketing der Firma *Intersnack* (u. a. durch seine Marke *Funny Frisch* bekannt) hatte eine Trendentwicklung für asiatische Gewürzmischungen erkannt. Für ein eigenes Produkt, das diesen Trend aufgreifen sollte, wurde eine asiatische Würzmischung konzipiert und nach einem industriellen Lieferanten für das asiatische Gewürz Cassava gesucht. Die Beschaffung erfolgte über den Einkauf, wobei vor allem Verfügbarkeit, Qualität und Preis im Vordergrund standen.

Die drei dargestellten Beispiele von *Unilever*, *Beiersdorf* und *Intersnack* haben gemeinsam, dass nach der Erarbeitung des Problemraums durch die Hersteller die Lösung intern gefunden wurde. Der Inhalt der Nachricht zum Lieferanten ist entsprechend eine bereits definierte Lösung im Rahmen eines klassischen Beschaffungsprozesses, wie er in Kapitel 3.4.7 beschrieben wurde. Der Grad des Wissensaustausches und des Wissenstransfers ist nur gering. Bei diesem Muster verfügt der Hersteller je nach Innovationsgrad⁷³ der identifizierten Lösung über die Option, ein Patent anzumelden.

⁷³ Der Neuigkeitsgrad korreliert stark mit den intern genutzten Suchstrategien, auf die in dieser Arbeit jedoch nicht im Detail eingegangen werden soll. Da Firmen sich bei einer intern durchgeführten Suche überwiegend an naheliegenden Lösungen orientieren, sind die Innovationen meist von inkrementeller Natur und können üblicherweise nicht geschützt werden. Eine schnelle Umsetzung ist daher nötig, um zumindest einen First-Mover Advantage zu erreichen.

Zusammentreffen von Problem und Lösung beim Lieferanten (externes Matching)

Ein externes Matching findet bei den folgenden beschriebenen Beispielen statt. Bei diesen hat sich der Hersteller jeweils dafür entschieden, die Initiative für die Lösungsfindung nach extern abzugeben. Das externe Matching kann dabei in vier verschiedenen Mustern auftreten. Zwei Beispiele verdeutlichen zunächst das Muster der **Suche nach spezifischen Lösungen**:

Das Marketing bei *Henkel* hatte neue Duftrichtungen identifiziert, welche für eine Sonderauflage des Waschmittels *Persil* entwickelt werden sollten. Gemeinsam mit der technischen Produktentwicklung wurde ein Lastenheft erstellt. Es enthielt die gewünschten Duftaromen sowie Stimmungen und Eigenschaften, die mit diesem Duft assoziiert werden sollten. Ebenfalls wurden Qualitätsanforderungen und die Preisspannen festgelegt. Dieses Lastenheft wurde an ausgewählte Dufthäuser versendet, von denen bekannt war, dass sie über entsprechende Basisdüfte verfügen. Vertiefend folgte ein persönliches Briefing durch das Marketing. Die interessierten Dufthäuser stellten auf Basis der zur Verfügung stehenden Informationen und der eigenen Basisaromen entsprechende Muster her. Diese Muster wurden durch *Henkel* und durch externe Parfümeure gemäß eigenen Testverfahren unter praxisnahen Bedingungen getestet (z.B. flüssig in der Flasche, Wäsche nass, Wäsche trocken).

Auf der Suche nach einer neuen Substanz für Sonnenschutzmittel mit einem hohen Lichtschutzfaktor identifizierte *Beiersdorf*, u. a. durch Studium der Patentliteratur, verschiedene Stoffgruppen, auf denen eine Lösung aufgebaut werden könnte. Auf Basis dieser Stoffgruppen und der benötigten Kompetenz wurde eine Gruppe von potenziellen Lieferanten ausgewählt und mit denen ein entsprechendes Anforderungsprofil besprochen. Von diesen meldete sich ein Lieferant zurück und zeigte Interesse an einer weiteren Zusammenarbeit. Nach Unterschrift eines Vorvertrages scannte der Lieferant seine intern bekannten Stoffgruppen und Substanzen und schlug Lösungen vor. In weiteren Evaluierungsschritten und Synthesen konnte eine geeignete Verbindung identifiziert werden.

Bei den Beispielen von *Henkel* und *Beiersdorf* wurde der Problemraum zunächst intern konstruiert und externe potenzielle Lösungspartner identifiziert. An diese wurde im Anschluss das Problem kommuniziert. Die Abgabe der Initiative und Verantwortung für die weitere Lösungssuche ist dabei oft mit dem Verzicht auf potenziellen Patentschutz verbunden. Die Lösung in einer solchen Konstellation basiert meist auf den alleinigen

Kompetenzen des Lieferanten. In den beiden dargestellten Fällen wurde eine konkrete Problemstellung an die Lieferanten mit dem direkten Appell nach einer Lösungsfindung kommuniziert.

Firmen kommunizieren aber auch unkonkrete Problemstellungen mit einem indirekten Appell. Das bereits oben erläuterte Beispiel der Entwicklung eines Tiefenfilters bei der Firma *Nordmilch* erläutert die Wirkung solcher **Seiteneffekte** sehr gut. *Nordmilch* hatte in diesem Fall keine konkrete Problemstellung und auch keinen direkten Appell für eine Problemlösung kommuniziert. Der Filterhersteller kannte *Nordmilch* jedoch durch die Unternehmenskommunikation, Produktwerbung und Präsenz in den Medien. Mittels der Kommunikation eines vagen Problems seitens *Nordmilch* (im Sinne von „Wir verkaufen hochwertige Milchprodukte“⁷⁴) und des indirekt damit verbundenen Appells für Lösungen wurde erreicht, dass man vom Lieferanten angesprochen wurde.

Ein Beispiel für eine **Suche nach Quick Wins** mit einer unkonkreten Problemstellung und einem direkten Appell bietet ein Fall von *Henkel*:

Um neue Ideen von extern zu erhalten, hat *Henkel* zweimal eine sogenannte „Innovation Trophy“ durchgeführt, einen „Ideenwettbewerb für Erfinder und kreative Geister“. Informiert wurden potenzielle Teilnehmer über Pressemeldungen und Anzeigen, u. a. auf der Homepage von *Henkel* selbst. Voraussetzung für die Teilnahme war, dass die Teilnehmer freie Erfinder sind und die eingereichten Ideen bereits mittels eigener Patente oder Gebrauchs- und Geschmacksmustern geschützt sind (Hürden für die Einreichung). Die Ideen sollten dabei zu einem der drei Unternehmensbereiche von *Henkel* passen. Die Einreichung erfolgte über ein Onlineformular im Internet. Die Gewinner bekamen Geldpreise und ggf. einen Lizenzvertrag für die weitere Verwertung der eingereichten Ideen durch *Henkel*.

Es wurde keine konkrete Problemstellung kommuniziert, sondern eine sehr allgemeine Fragestellung nach Lösungen, die zu den bestehenden Geschäften der Firma passen sollten und die bereits so weit gereift sind, dass zumindest ein Patent oder Geschmacksmuster erteilt wurde.

⁷⁴ „Unsere hochwertigen Milchprodukte exportieren wir weltweit in mehr als 80 Länder. Zum Produktportfolio gehören Käse, Frisch- und UHT-Produkte, Milch und Molkepulver, Butter, milchbasierte Komponenten sowie Konzentrate. Dabei erarbeiten wir für unsere Kunden aus den Bereichen Lebensmitteleinzelhandel, Großverbraucher und Industrie passgenaue und innovative Lösungen.“ (Nordmilch, 2010)

Für die **Suche nach Ideen im Generellen** gibt es vielfältige weitere Möglichkeiten. Dies kann die Festlegung eines Themas einer Konferenz sein, zu dem Ideen gefunden werden sollen, wie es von *Nestlé* realisiert wurde. Ebenfalls können Aktivitäten vergleichbar zu denen der Suche nach Quick Wins durchgeführt werden, ohne dass jedoch Hürden wie bestehende Patente genutzt werden. Hierdurch werden Ideen zugelassen, für die noch ein hoher Entwicklungsbedarf besteht bzw. die noch wenig konkret sind.

5.2.2 Wahl für eine Anregung von Lieferanten

Bei der Gegenüberstellung der Szenarien eines internen und externen Matchings wird Folgendes deutlich: Nur wenn das Matching von Idee und Lösung beim Lieferanten stattgefunden hat, also der Lieferant eine Lösung oder eine Idee beigetragen hat, so gilt dieser als Innovationsquelle. Nur in diesem Fall hat eine Anregung des Lieferanten stattgefunden. Fand das Matching beim Hersteller statt und spricht er darauf einen Lieferanten an, so wird dies nicht als Anregung als Innovationsquelle im Sinne dieser Arbeit verstanden. Es handelt sich in diesem Fall um einen Beschaffungsprozess als Konsequenz der Eigenentwicklung einer Innovation beim Hersteller.

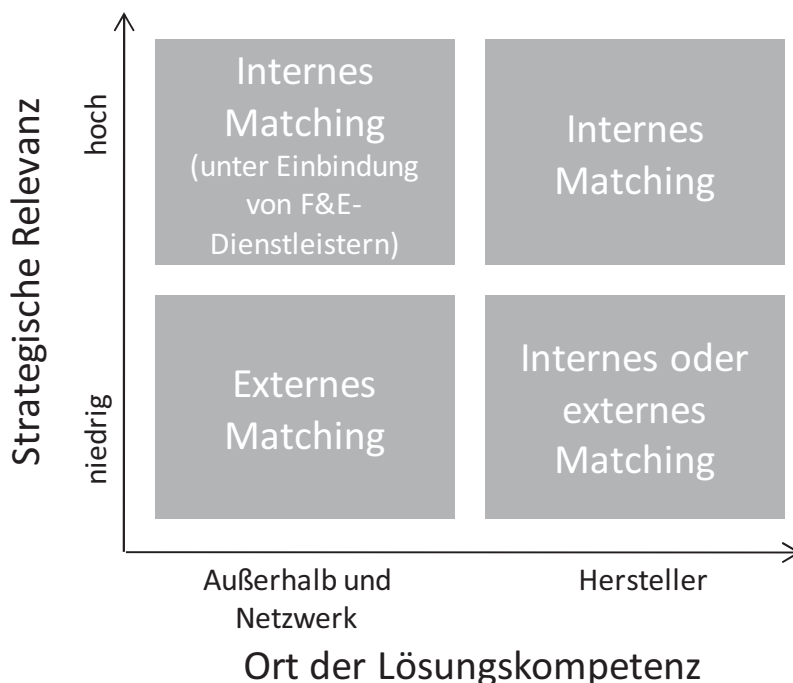


Abbildung 35: Anwendungsfälle der Anregung von Lieferanten

Die Entscheidung, ob eine Firma eine Problemstellung nach außen kommuniziert und damit ein Zusammentreffen von Lösung und Problem beim Lieferanten ermöglicht oder ob sie ein internes Matching favorisiert, ließ sich in den Fallstudien im Wesentlichen

auf Basis des Ortes der Lösungskompetenz und der strategischen Relevanz für das Unternehmen begründen⁷⁵. Entsprechend diesen beiden Dimensionen lassen sich die möglichen Vorgehensweisen, wie in Abbildung 35 dargestellt, zuordnen – welche im Folgenden beschrieben werden.

Internes Matching unter Einbindung von F&E-Dienstleistern

Wenn Patente für eine bestimmte Lösung strategisch von hoher Bedeutung sind, versuchen Firmen, ein Vorgehen bei der Entwicklung zu nutzen, welches ihnen die Schutzrechte sichert. Verfügt das Unternehmen über genügend eigene Kompetenzen und Ressourcen, würde es die Idee intern zumindest so weit entwickeln, bis ein Patent angemeldet ist, und frühestens dann die weitere Einbindung externer Partner umsetzen.

Falls der Hersteller jedoch nicht im ausreichenden Maße über eigene Kompetenzen verfügt, würde er für die Phase der Reifung und Evaluierung der Idee bis zum Patent zunächst einen Partner auswählen, der seine F&E-Leistungen auf Lohnbasis zur Verfügung stellt. Erst nach der Patentierung würden die Ergebnisse aus dieser Kooperation mit einem Lieferanten industriell umgesetzt werden.

Zur Unterstützung der Zusammenarbeit mit externen Forschungsdienstleistern verfügt die Firma *Beiersdorf* über mehrere Stellen, die sich um die Beziehungen zu den Universitäten kümmern. *Nestlé* finanziert einen Lehrstuhl für ein wichtiges neues Forschungsgebiet an der EPFL in Lausanne. Auch Intermediäre oder auch Corporate Ventures, wie bei *Unilever* und *Nestlé*, sind in diesem Zusammenhang von Bedeutung.

Internes Matching: Von der Eigenentwicklung zur Bestellung

Wie bereits beschrieben, führt *Beiersdorf* ein eigenes Screening durch, um mögliche positive Wirksubstanzen für die Haut zu entdecken. Dabei werden auch Substanzen gesucht, für die das Potenzial einer Patentierung besteht. *Beiersdorf* verfügt über ausreichende Kompetenzen, potenzielle Substanzen auszuwählen und zu evaluieren. Lösungen, die gefunden werden, können als Basis für neue Produktreihen dienen, für die bei einem Markenartikelhersteller entsprechend langfristige Monopolstellungen bevorzugt werden. Auf diese Weise können ungewollte Nutznießer der durchzuführenden Werbe- und Kommunikationskampagnen, in denen z. B. auf den neuen Wirkstoff ver-

⁷⁵ An dieser Stelle sei auf die Bounded Rationality hingewiesen und auf die Tatsache, dass oft die Suche nicht mit der besten Lösung endet, sondern mit einer, die das zurzeit notwendige Anspruchsniveau erfüllt (Simon, 1976). Entsprechend kommt es meist nicht zu einer externen Suche, wenn intern eine Lösung gefunden wurde, die dieses Anspruchsniveau erfüllt, obwohl vergleichbare oder gar bessere Lösungen extern zur Verfügung stehen könnten.

wiesen wird, vermieden werden. Wirkstoffe, die frei auf dem Markt erhältlich sind, wie z. B. Fischöl im Fallbeispiel *Rama*, werden in der Regel zur Erweiterung oder Erneuerung einer bestehenden Marke genutzt (z. B. mit dem Claim: „Jetzt mit Aloe vera.“).

Besteht also eine hohe Relevanz an den Schutzrechten und verfügt der Hersteller über ausreichende Kompetenzen, führt er die Entwicklung intern durch. Die intern identifizierten und entwickelten Lösungen bzw. hierzu benötigten Rohstoffe werden dann bei geeigneten Lieferanten bestellt.

Externes Matching: Problem kommunizieren und Lösungspartner finden

In einigen Beschaffungsgruppen haben sich in der Wertschöpfungskette bestimmte Vorgehensweisen in der Entwicklungszusammenarbeit zwischen Lieferant und Hersteller etabliert. So ist die Art der Zusammenarbeit zwischen den vier großen Dufthäusern und den Markenartikelherstellern nahezu identisch. Die Hersteller, wie im obigen Beispiel von *Henkel* aufgezeigt, verfügen weder über eigene Anlagen zur Herstellung einzelner Rohstoffe für Düfte noch ggf. über die Rechte an den einzelnen Substanzen, aus denen gewünschte Düfte komponiert werden. Die eigentliche Lösungsfindung zur Identifizierung eines Duftes ist, in Relation zum späteren Umsatzvolumen bei einer Bestellung, mit vergleichsweise geringen Aufwänden verbunden. Entsprechend wird die Lösungsfindung, d. h. die Komposition von Düften auf Basis eines Briefings durch den Markenhersteller, kostenlos angeboten. Um künftig benötigte Basisdüfte bestimmen zu können, führen Duft Häuser eigene Trendforschungen durch und entwickeln pro Jahr jeweils ca. drei bis fünf neue Basisaromen. Diese Entwicklungsaktivitäten und die damit einhergehenden Zulassungen verursachen die eigentlichen Entwicklungskosten dieser Lieferanten. Durch die Skaleneffekte können sie Entwicklungsvorleistungen erbringen und Herstellungsanlagen finanzieren, die sich für einzelne Kunden nicht lohnen würden.⁷⁶

Das beschriebene Handlungsfeld beschreibt den klassischen Rahmen für ein externes Matching. Die eigenen Lösungskompetenzen sowie die strategische Relevanz der Lösung sind eher gering. Es ist kein Wissensaufbau bzw. die Anmeldung von Patenten beabsichtigt.

⁷⁶ Interessant aus dieser Perspektive ist die Nutzung von Toolkits, wie sie von Hippel beschreibt (von Hippel, 2001). Mit diesen Toolkits übergibt der Lieferant die Komposition, also die eigentliche Lösungsfindung, an den Hersteller. So bietet die Firma *Barry Callebaut* (Hersteller von Schokolade, z. B. unter dem Markennamen *Sarotti*) ihren B2B-Kunden an, im Rahmen eines Workshops eigene Schokoladenmischungen zu komponieren und diese identifizierten Mischungen dann in nahezu beliebigen Liefermengen bestellen zu können.

Internes oder externes Matching: Entscheidung nach Ressourcenverfügbarkeit

Auf der Suche nach einem neuen Wirkstoff für ein Waschmittel zur Entfernung einer bestimmten Fleckensorte wurden sechs verschiedene Stoffklassen chemischer Verbindungen identifiziert. Das Problem wurde zunächst intern konkretisiert und aufgearbeitet. Im Anschluss wurden potenzielle Lieferanten angesprochen, um eine spezifische Lösung in dem vordefinierten Problemraum zu erhalten. Dieses Vorgehen nutzt das externe Matching. Die angesprochenen Lieferanten sahen jedoch in dem vorbereiteten Problemraum keine Möglichkeit, einen Stoff mit den geforderten Rahmenbedingungen (insbesondere hinsichtlich des Preises) zu entwickeln. Daraufhin hat *Henkel* nochmals intern nach Alternativen gesucht und fand eine chemische Verbindung außerhalb der zuvor definierten Stoffgruppen, die geeignet war, das Problem zu lösen. Ein geeigneter Hersteller wurde angesprochen und die Chemikalie konnte beschafft werden (internes Matching).

Henkel verfügt in diesem Fall über die benötigte Lösungskompetenz, hatte die Problemstellung und damit den Aufwand zur Lösungsfindung jedoch zunächst nach extern abgegeben, da für eine interne Umsetzung andere Projekte priorisiert waren. Als dieses Vorgehen jedoch nicht zum gewünschten Ergebnis führte, wurde intern eine Lösung erarbeitet. An diesem Beispiel wird deutlich, dass sich beide Vorgehensweisen nicht gegenseitig ausschließen müssen, sondern hintereinander oder parallel ablaufen können.

Folgende Zusammenhänge lassen sich formulieren:

- Bei niedriger strategischer Relevanz und bei einem gering ausgeprägten Bedarf an den Intellectual Property Rights wird in der Regel externes Matching bevorzugt.
- Bei einem geringen internen Lösungspotenzial im Vergleich zu externen Möglichkeiten bzw. wenn die eigenen Ressourcen wertschöpfender eingesetzt werden können, wird ein externes Matching favorisiert.

5.2.3 Gestaltung der Anregung von Lieferanten

Bei der Analyse konnten drei Muster der Anregung von Lieferanten eruiert werden, die mit einer definierten Absicht durchgeführt und gezielt eingesetzt werden, womit sie sich von den ebenfalls bereits beschriebenen Seiteneffekten unterscheiden.

- Suche nach Ideen im Generellen,
- Suche nach spezifischen Lösungen,
- Suche nach schnell umsetzbaren Ideen (Quick Wins).

Wie in Abbildung 21 dargestellt, lässt sich der Vorgang der Anregung seitens der Aktivitäten des Herstellers in Senden und Aufnehmen unterteilen. Zur Beschreibung und Erläuterung der Gestaltung der drei identifizierten Muster einer Anregung muss entsprechend auf diese beiden Aktivitäten eingegangen werden.⁷⁷

Gestaltung der Anregung zur Suche nach Ideen im Generellen

Zur Beschreibung der Aktivität Senden sind die Kategorien bzw. Subkategorien Sender, Empfängergruppe und Inhalt relevant. Tritt der Sender namentlich und nicht anonym auf, hat dies den Vorteil, dass die Marke mit einer positiven Assoziation zusätzlich Anreiz für die Generierung einer Idee bietet. Naheliegend ist auch, dass mittels einer offenen Empfängergruppe mehr Personen angesprochen werden können. Das Gleiche gilt für den Konkretheitsgrad der Anfrage. Je vager das Problem ist und je unwahrscheinlicher das Problem nur von einer sehr spezifischen Expertengruppe gelöst werden kann, umso mehr Personen fühlen sich angesprochen, verstehen die Fragestellung und umso mehr Ideen erreichen wiederum den Hersteller.

Bei der Gestaltung der Aktivität Aufnehmen sollte der Empfangskanal keine Hürden aufweisen, um die Hemmschwelle einer Ideeneinreichung möglichst gering zu halten. Weiterhin förderlich für die Anzahl der Ideen ist die Nennung oder Auffindung einer konkreten Kontaktstelle.

Zusammenfassend lassen sich auf Basis der Analyse für die Gestaltung der Anregung zur Suche nach Ideen im Generellen folgende Aussagen treffen:

- Die Nennung des Namens des Herstellers führt zu einer Steigerung der Anzahl der Ideen.
- Je größer die Anzahl der angesprochenen Empfänger, umso mehr Ideen werden generiert.
- Zu einem vagen Problem werden mehr Ideen als zu konkreten Problemstellungen eingereicht.
- Bei einem direkten Appell werden mehr Ideen als bei einem indirekten Appell eingereicht – bei der gleichen Anzahl der Empfänger.
- Wird eine konkrete Ansprechstelle für die Ideeneinreichung genannt, so ist die Anzahl der eingereichten Ideen höher.
- Hürden bei der Aufnahme von Ideen reduzieren die Anzahl der eingereichten Ideen.

⁷⁷ Bei der Erläuterung wird stark auf die entwickelten Subkategorien und Ausprägungen Bezug genommen. Für eine bessere Orientierung wird dem Leser die Nutzung der Abbildung 33 und der Abbildung 34 empfohlen.

- Experten liefern im Durchschnitt qualitativ hochwertigere Ideen als Laien.
- Ein direkter Appell mit einer klaren Aufgabenstellung bzw. Problembeschreibung liefert qualitativ hochwertigere Ideen.
- Spezifische Hürden steigern die durchschnittliche Qualität von Ideen, da dadurch eher Laien als Experten von der Einreichung abgehalten werden.

Ein mögliches Unterziel bei der Suche nach Ideen im Generellen ist die Identifikation von radikalen Ideen. Gemäß der Literatur zur Identifizierung von radikalen Innovationen bieten sich sogenannte „Cross-Industry Innovations“ (Gassmann et al., 2010) an (vgl. Kapitel 3.2.3). In den Fallstudien zeigen die Beispiele von *Nordmilch* sowie vom *Ravensburger Spieleverlag*, dass mittels eines indirekten Appells mit einem offenen Empfängerkreis über einen 1 : n-Kanal potenzielle Lieferanten in fremden Kompetenzfeldern aktiviert werden können. Der besondere Nutzen liegt in einer breiten, branchenübergreifenden Kommunikation, in der vor allem Lieferanten angesprochen werden, die nicht im direkten Umfeld oder Netzwerk des Herstellers agieren. Ein solcher Effekt kann auch die Gefahr einer Kompetenzfalle reduzieren, da das Unternehmen stetig mit Ideen außerhalb der bestehenden Wissensfelder konfrontiert werden kann. Für eine erfolgreiche Nutzung bedarf es jedoch intern einer entsprechenden Kultur, die solchen von extern eingereichten Ideen, zudem noch aus fremden Kompetenzfeldern, eine Chance gibt.

Die Fallbeispiele zeigen zusätzlich, dass radikale Innovationen ebenso durch ein internes Matching gefunden werden können (*SBT-Hautcreme*, *La Prairie*) oder durch einen direkten Appell über einen 1 : 1-Kanal (*Sun-Blocker*, *Beiersdorf*).

Auf Basis der Analyse dieser Zusammenhänge lassen sich folgende Aussagen für die Identifizierung radikaler Innovationen treffen:

- Die Aktivierung von Experten in fremden Kompetenzfeldern führt eher zu radikalen Innovationen als in brancheneigenen Kompetenzfeldern.
- Die Kommunikation von vagen Problemstellungen führt eher zu radikalen Innovationen als die Suche nach konkreten Problemstellungen.

Gestaltung der Anregung zur Suche spezifischer Lösungen

Ein weiteres Ziel, welches bei vielen Fallstudien im Vordergrund stand, ist die Identifizierung von Lösungen zu konkreten bestehenden Problemstellungen. Beispiele sind hier das Waschenzym bei *Henkel*, der Geschmacksstoff bei *Nestlé* oder der UV-Filter bei *Beiersdorf*.

Beim Senden sind insbesondere die Kategorien Empfänger, Appell und Ausgangskanal relevant. Der Empfängerkreis ist auf die möglichen relevanten Experten fokussiert. Der Appell ist direkt. Der Inhalt enthält ein konkretes Problem. Als Ausgangskanal kann sowohl ein 1 : 1-Kanal (z. B. ein Konzeptwettbewerb) als auch ein 1 : n-Kanal (z. B. eine Internetseite wie *InnoCentive*) genutzt werden.

Im Rahmen der Aufnahme ist in der Regel ein konkreter Ansprechpartner definiert. Besondere Hürden bestehen nicht.

Für das Ziel der Identifizierung von spezifischen Ideen lässt sich auf Grundlage dieser Zusammenhänge Folgendes ableiten:

- Eine konkret formulierte Problemstellung, die einer fokussierten Empfängergruppe kommuniziert wird, führt am ehesten zu einer relevanten Lösung.

Gestaltung der Anregung zur Suche von Quick Wins

Die Suche nach Quick Wins ist bei den Firmen *Henkel* und *Nestlé* der wichtigste Grund, warum außerhalb des bestehenden Lieferantennetzwerks nach neuen Ideen gesucht wird.

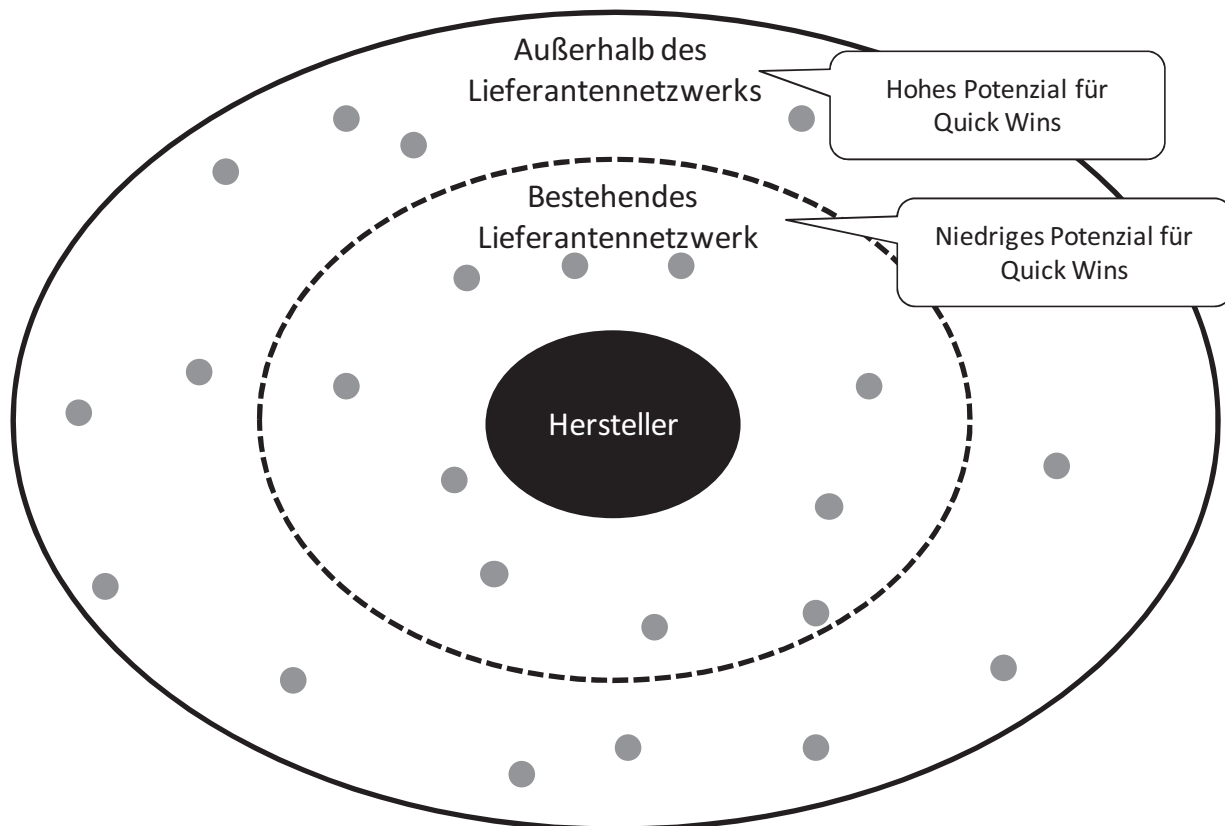


Abbildung 36: Wahrscheinlichkeit von Quick Wins im Netzwerk

Bei der Suche nach Quick Wins werden bestehende Entwicklungsergebnisse genutzt, die nur wenig weiteren Aufwand zur Umsetzung benötigen. Diese Ideen können kurzfristig umgesetzt werden. Im bestehenden Lieferantennetzwerk ist die Wahrscheinlichkeit für die Identifizierung neuer Quick Wins geringer, da bereits seit Längerem mit diesen Firmen zusammengearbeitet wird und ein entsprechender Austausch über Entwicklungspotenziale mit hoher Wahrscheinlichkeit bereits geführt wurde. Abbildung 36 verdeutlicht diesen Zusammenhang.

Um Lieferanten außerhalb des Netzwerks zu erreichen, wird beim Senden der Kommunikationskanal 1 : n genutzt. Die Problemstellung ist vage. Der Appell kann sowohl direkt als auch indirekt (z. B. ein Artikel in einer Fachzeitschrift) erfolgen, die Empfängergruppe sowohl fokussiert (z. B. auf Erfinder) als auch offen (z. B. über Webportale) sein.

Beim Aufnehmen werden im Eingangskanal Hürden (z. B. durchgeführte Patentanmeldung) aufgebaut, um die Anzahl von Ideen mit kurzer Realisierungszeit im Rücklaufkanal zu steigern.

Auf Basis dieser Zusammenhänge lassen sich für die Gestaltung der Suche nach Quick Wins folgende Aussagen treffen:

- Quick Wins lassen sich mit einer hohen Wahrscheinlichkeit eher außerhalb als innerhalb des bestehenden Lieferantennetzwerkes finden.
- Eine große Anzahl von potenziellen Lieferanten außerhalb des Netzwerkes lässt sich eher mit vagen Problemstellungen und einem 1 : n-Kanal erreichen.

Fazit

Für die drei Muster der Anregung von Lieferanten, d. h. der Suche nach Quick Wins, der Suche nach spezifischen Lösungen sowie der Suche nach Ideen im Generellen, konnten die Gründe für ihre Auswahl und Ausgestaltung dargestellt werden.

In Abbildung 37 sind diese Muster schematisch dargestellt. Auf der rechten Seite der Abbildung wird die Suche nach Quick Wins beschrieben. Hier werden eher 1 : n-Kanäle eingesetzt, die Suche ist breit angelegt und der Fokus zielt auf eine Kommunikation zu Partnern außerhalb des bestehenden Netzwerkes. Auf der linken Seite wird die Suche nach spezifischen Lösungen erläutert. Bei dieser werden 1 : 1-Medien eingesetzt, das Problem ist konkret.

Neben den gezielten Vorgehensweisen der Suche nach spezifischen Lösungen sowie der Suche nach Quick Wins kann das Unternehmen generell durch geeignete Maß-

nahmen anstreben, dass die Anzahl und Qualität der Ideen von extern gesteigert wird. Um dieses zu erreichen, muss ein übergeordnetes System für die Anregung von Lieferanten implementiert werden. Es steht hierbei nicht mehr das einzelne Problem oder die einzelne Kommunikationsaktivität im Vordergrund, sondern eine Optimierung aller Aktivitäten, die zur Anregung von Lieferanten als Innovationsquelle dienen kann. Ein solches System steht im Zentrum des nächsten Kapitels.

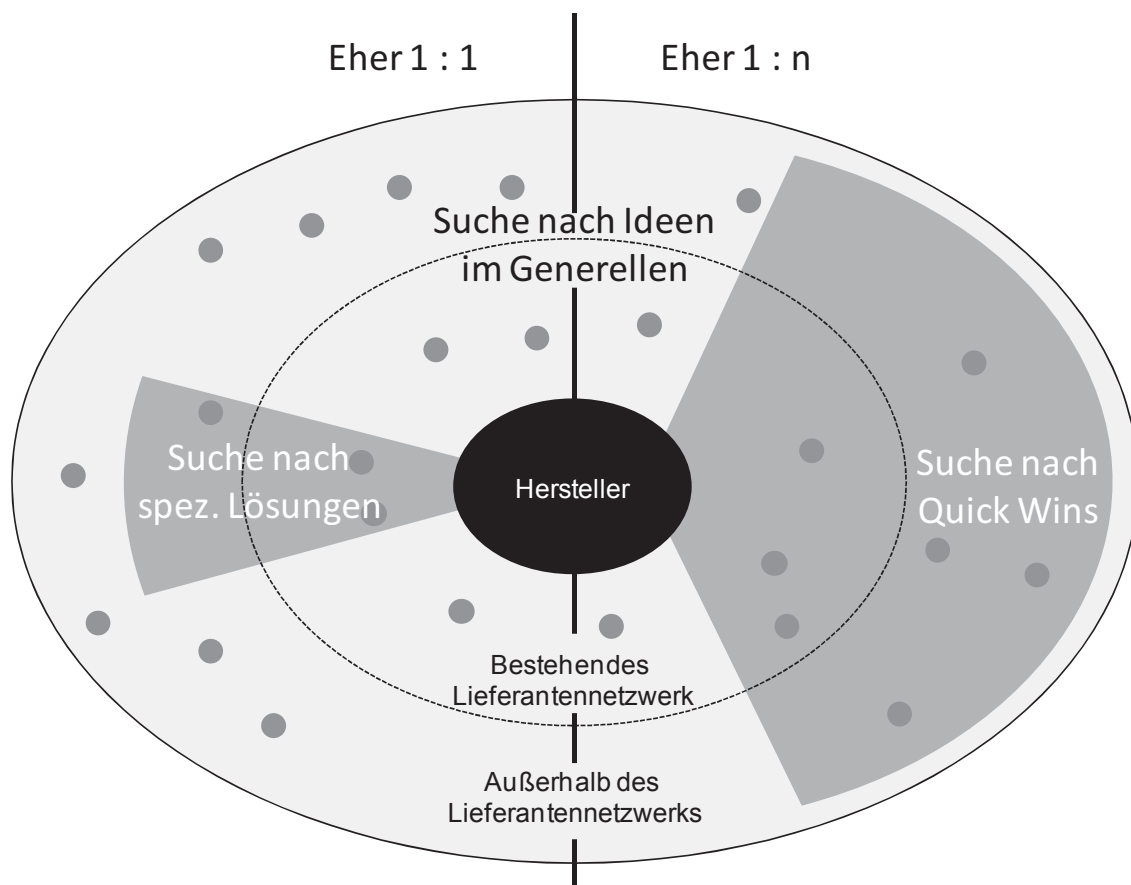


Abbildung 37: Ziele der Anregung von Lieferanten

5.2.4 Zusammenfassung

Auf Basis der entwickelten Kategorien in Kapitel 5.1 konnten Muster für die Anregungen beschrieben werden. Die Ebene der Kommunikation sowie der Ort des Matchings auf der Ebene der Problem- und Lösungsfindung waren hierfür zentral. Muster zur Anregung von Lieferanten wurden beschrieben und Gründe zur Auswahl und Gestaltung erläutert. Drei Muster, welche gezielt vom Hersteller angewendet werden können, lassen sich unterscheiden: die Suche nach spezifischen Lösungen, die Suche nach Quick Wins und die Suche nach generellen Ideen. Die relevanten Einflusskriterien für die Gestaltung und Auswahl sind hierbei auf der Kooperationsebene und der Ebene der Problem- und Lösungsfindung zu finden.

5.3 Optimierung der Anregung von Lieferanten

Nachdem in Kapitel 5.2 auf die spezifischen Gestaltungsmöglichkeiten und Muster der Anregung von Lieferanten eingegangen wurde, werden nun Möglichkeiten der Optimierung analysiert. Eine Optimierung bedeutet in diesem Zusammenhang die Erhöhung der Zahl sowie eine Steigerung der Qualität der Ideen. Bei dieser Betrachtung werden zusätzlich die Ebenen der Eigenschaften von Produkt und Hersteller sowie der Fähigkeiten des Herstellers sowie die Kategorie Wirkung der Kommunikationsebene einbezogen.

Für die Durchführung der Analyse der Optimierungsmöglichkeiten wurden alle Elemente in den erhobenen Fallstudien identifiziert, die einen Einfluss auf die Quantität oder auf die Qualität eingehender Ideen haben. Diese Elemente wurden kategorisiert und den entsprechenden Ebenen des Untersuchungsrahmens zugeordnet. Zusätzlich wurden Ansatzpunkte spezifiziert, wann im Ablauf der Anregung von Lieferanten diese Einflusskriterien wirken. Basierend auf den damit verbundenen Aussagen, konnte ein Wirkungsmodell abgeleitet werden, welches für eine spätere Überprüfung der im Ergebnisteil formulierten Propositionen angewendet werden kann. Für die Darstellung der weiteren Ergebnisse wird für eine bessere Orientierung des Lesers dieses Wirkungsmodell im Folgenden vorgestellt.

5.3.1 Beschreibung des Wirkungsmodells

Auf Basis der in dieser Arbeit identifizierten Einflusskriterien auf Qualität und Quantität und des beschriebenen Beschreibungsmodells aus Kapitel 3.3 wurden im Rahmen der weiteren Detaillierung Variablen definiert und das Beschreibungsmodell weiter konkretisiert. Dabei sind in dem Modell die Variablen (vgl. Abbildung 38), die durch einen großen Buchstaben dargestellt sind, messbar bzw. können gut abgeschätzt werden.

Mittels dieses Modells lassen sich die Hebel für eine weitere Optimierung darstellen und beschreiben. Hierbei kann der Erfolg der Anregung der Lieferanten an der Quantität und Qualität der Ideen und Lösungen, welche den Hersteller erreichen und dort von einer Aufnahmestelle registriert werden, gemessen werden. Mit dem Begriff „registriert“ sollen eingereichte Ideen ausgeschlossen werden, die beim Hersteller zwar eingegangen sind, dort jedoch nicht zur relevanten Stelle geleitet wurden. Der Ideengeber würde in diesem Fall kein Feedback auf seine Idee erhalten und der Hersteller hätte die Idee praktisch nicht erhalten.

Neben den bereits beschriebenen Aktivitäten des Herstellers, dem Senden und dem Aufnehmen, enthält das Modell auch zwei Aktivitäten, welche aufseiten des Lieferanten erfolgen: Ideation und Einreichung. Im vorherigen groben Ansatz des Modells waren diese noch als „momentane Wirkung“ zusammengefasst worden.

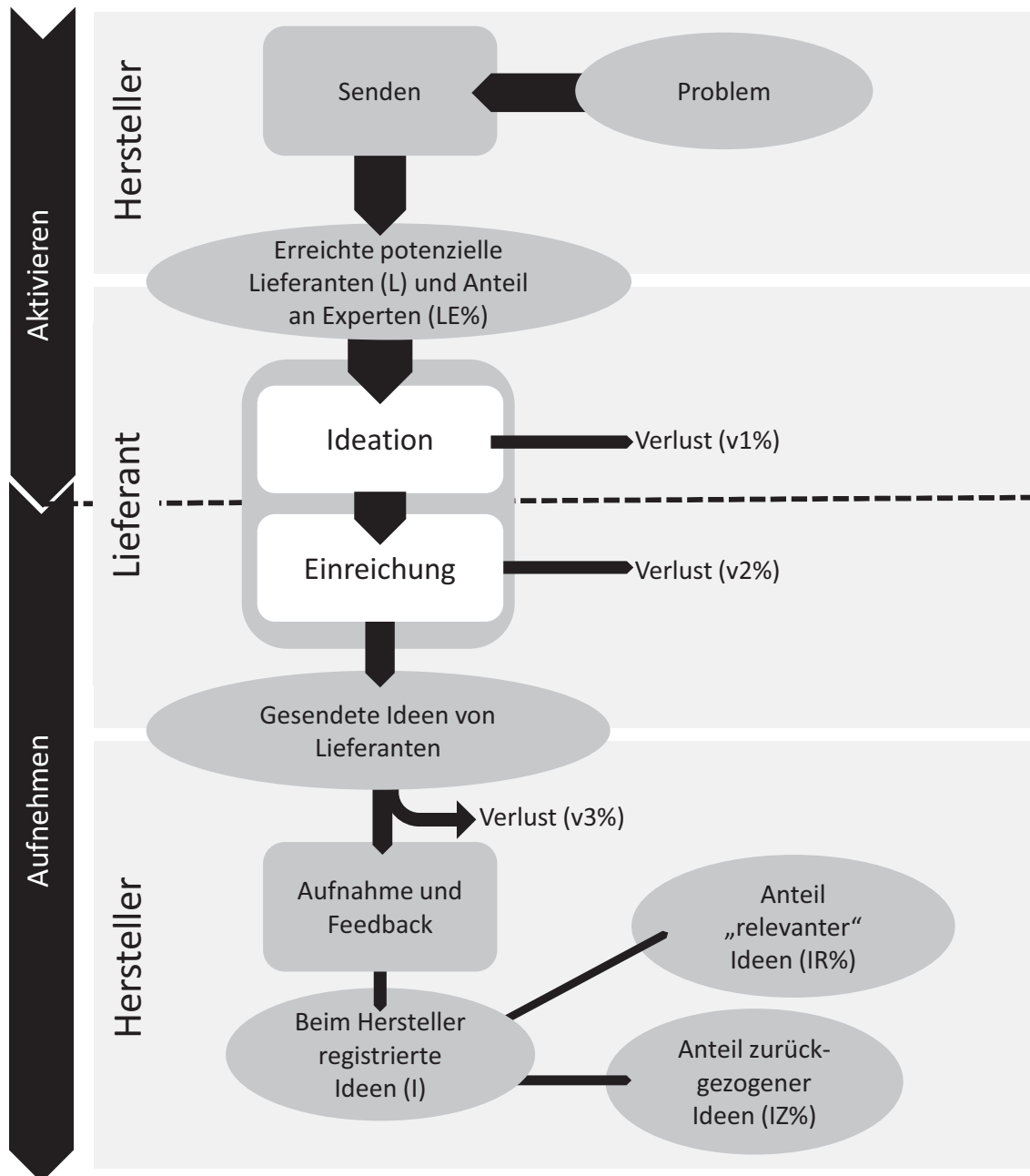


Abbildung 38: Variablen des Modells zur Anregung von Lieferanten

Die Aktivität Ideation beinhaltet die Aktivierung des Lieferanten und die Generierung der Ideen, die Aktivität Einreichung beinhaltet die Einsendung bzw. die Kommunikation der Idee an den Hersteller. Bei diesen beiden Aktivitäten finden jeweils die Wirkungsabfolge Aufmerksamkeit, Verstehen und Annahme statt. Diese noch aus der Theorie stammende Wirkungsfolge wurde auf Basis der Ergebnisse der

Analyse auf die Anregung angepasst. Für die Stufe Ideation hat sich die Wirkungsfolge Beachtung, Verstehen sowie Ideen und Matching ergeben. Für die Stufe Einreichung die Wirkungsfolge Selektion, Motivation und Einreichen.

Stufe	Ziel	Erläuterung	Variable
Senden	Anzahl der angesprochenen Experten steigern	Je mehr Experten angesprochen werden, umso mehr können reagieren.	L (I)
	Anteil der angesprochenen Experten steigern	Je größer der Anteil an Expertenideen, umso höher die durchschnittliche Qualität der Ideen.	LE% (IR%)
Ideation	Beachtung: Beachtung finden	Wenn die Anfrage keine Beachtung findet, wird sie nicht gelesen.	v1% (I)
	Verstehen: Anteil relevanter Ideen steigern	Es können viele Ideen generiert werden, die nicht relevant sind und die Qualität des Rücklaufs dadurch insgesamt reduzieren.	IR%
	Idee und Matching: Motivieren für die Ideensuche und -generierung	Wenn die Anfrage nicht motiviert, wird der Lieferant keine Ressourcen dafür nutzen und keine Ideen finden.	v1% (I)
Einreichung	Selektion: Anteil relevanter Ideen steigern	Wissen des Lieferanten über den Bedarf oder auch strukturierte Ideenblätter mit einer Vorevaluierung können die Qualität steigern.	IR%
	Motivation: Motivieren zur Einreichung der Idee an Hersteller	Je stärker die Motivation ist, die Idee auch einzureichen, umso weniger Ideen verbleiben beim Lieferanten.	v2% (I)
	Einreichen: Hürden zur Einreichung reduzieren	Hürden, wie fehlende Ansprechpersonen oder die Forderung nach Patentanmeldungen, reduzieren die Anzahl eingehender Ideen.	v2% (I)
Aufnahme	Internen Verlust reduzieren	Ideen können in der Organisation des Herstellers verloren gehen oder können, obwohl sie relevant sind, unbeachtet bleiben.	v3% (I)
	Rücknahme von Ideen reduzieren	Obwohl ein Hersteller eine Idee umsetzen würde, können Situationen den Lieferanten bewegen, seine Idee zurückzuziehen.	IZ%

Tabelle 10: Stufenziele zur Anregung von Lieferanten

Tabelle 10 enthält eine detaillierte Beschreibung der einzelnen Stufen, in denen die Aktivitäten stattfinden, sowie eine Erläuterung der Variablen. Um das Ergebnis der Anregung zu optimieren, müssen in diesen Stufen (Senden, Ideation, Einreichung und Aufnahme) jeweils verschiedene Ziele angestrebt werden, wie in Tabelle 10 dargestellt.

5.3.2 Einflusskriterien des Wirkungsmodells

In den Fallbeispielen wurde eine Vielzahl von Kriterien identifiziert, die einen Einfluss auf die Erreichung der jeweiligen Ziele und damit auf die beschriebenen Variablen haben. Diese Kriterien lassen sich dabei anhand von drei Ebenen differenzieren: die Ebene der Kommunikation, die Ebene der Fähigkeiten des Herstellers sowie die Ebene Eigenschaften von Hersteller und Problem.

Weitere Einflusskriterien für das Wirkungsmodell bilden die allgemeinen Rahmenbedingungen, in deren Kontext sich die erhobenen Fallstudien bewegen. Alle beschriebenen Fallbeispiele beziehen sich auf Hersteller von Markenverbrauchsgütern, die mit einem umfangreichen Produktsortiment international tätig sind. Die Unternehmen haben ihren Hauptsitz in Europa und führen Marken, die sowohl in Europa als auch in der Welt als innovationsstark gelten. Alle Fallstudien beziehen sich auf ein vergleichbares Zeitfenster mit den ähnlichen Trends und Entwicklungen. Da die generellen Rahmenbedingungen in allen Studien gleich waren, wurden hier diesbezüglich keine Aussagen getroffen. Bei der Diskussion zur Verallgemeinerung der Ergebnisse müssen später jedoch Einzelheiten berücksichtigt werden.

Im Folgenden wird nun auf die relevanten drei Ebenen des Wirkungsmodells im Detail eingegangen.

Ebene der Eigenschaften des Herstellers und des Produktes

Die Ebene der Eigenschaften des Herstellers und des Produktes beinhaltet Einflussgrößen, auf die der Hersteller keinen bzw. nur einen langfristigen Einfluss hat. Gegebenenfalls sind Änderungen nur mit grundlegender Strategieänderung möglich, z. B. ein Wechsel der Produktsegmente, die der Hersteller anbietet.

Ebene der Eigenschaften des Produktes

Für die beschriebenen Beschaffungsgruppen besteht jeweils ein unterschiedliches Verhältnis von Experten und Laien sowie eine unterschiedliche absolute Anzahl. So existieren für den Bereich der Duft- und Geschmacksstoffe sechs Anbieter, die nahezu 80 % des Marktes unter sich aufteilen. Entsprechend klein ist die Auswahl geeigneter Lieferanten, die für diesen Bereich angefragt werden können bzw. die eine Expertise für

diesen Bereich mitbringen. Dafür sind die Anbieter in diesem Segment stark fokussiert. Anders ist es hingegen bei der Beschaffungsgruppe Wirkstoffe und Strukturstoffe. Hier existieren wesentlich mehr Hersteller. Dies sind z. T. große Chemie- und Biotechnologiefirmen, die über eine große Produktpalette verfügen (wie *BASF* und *DSM*), oder auch fokussierte spezialisierte Hersteller, die z. B. nur bestimmte Beschaffungsgüter wie Fischöle oder Gewürze liefern.

Neben Experten gibt es für die jeweiligen Beschaffungsgruppen auch Ideengeber, die als „Laien“ bezeichnet werden. Diese Personen reichen Ideen ein, ohne jedoch über ein vertieftes Hintergrundwissen zu verfügen. Diese Ideen können ebenfalls zu Erfolgen führen bzw. diese Ansätze können zu erfolgreichen Lösungen weiterentwickelt werden. Die Erfolgswahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Umsetzung ist jedoch im Vergleich deutlich geringer.

GABA ist einer der führenden Hersteller von Produkten für die Mundhygiene, u. a. mit den Marken *aronal* und *elmex*. Die Firma erhält von extern nur wenige Ideen zu neuen Inhaltsstoffen für Zahnpasta oder Mundspülungen. Hingegen erreichen den Hersteller sehr viele Ideen zur Gestaltung von Zahnbürsten. Diese beinhalten jedoch oft nur geringes Innovationspotenzial, da sich die Ideen wiederholen.

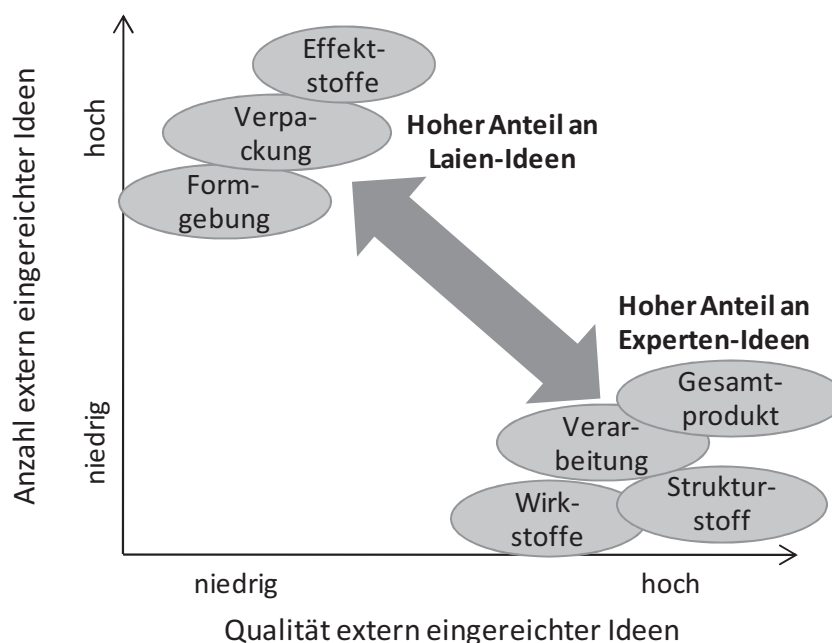


Abbildung 39: Qualität und Anzahl externer Ideen nach Beschaffungsgruppe

Laien können insbesondere zu Beschaffungsgruppen Ideen liefern, die auf Wissen und Erfahrungen aufbauen, welche der Allgemeinheit bzw. größeren Gruppen zugänglich sind. Die Anzahl und die Qualität von Ideen, die von extern potenziell eingereicht

werden können, unterscheiden sich je nach Beschaffungsgruppe. Vor allem sind Erfolgsfaktoren für die Ideengenerierung stark abhängig von der Anzahl und dem Verhältnis erreichbarer Laien und Experten (vgl. Abbildung 39).

Je nach Produktsegment bieten sich unterschiedliche Freiheitsgrade für Innovationen und für die Zusammenarbeit mit Lieferanten an. In den Fallstudien konnten zwei wesentliche Differenzierungsmöglichkeiten festgestellt werden:

- Produktarchitektur (Stabilität und Aufwand von Änderungen, Anzahl der Komponenten)
- Kundenakzeptanz (Preis und Veränderungen)

Die Produktarchitekturen der in den Fallstudien untersuchten Produkte können als „integrale oder funktional-modulare Produktarchitekturen“ bezeichnet werden, wobei die Produkte bei der Differenzierung von Verpackung und Inhalt auch Merkmale modularer Architekturen aufweisen. Die Architektur der Produkte lässt sich anhand der physischen und funktionalen Unabhängigkeit der Komponenten des Produktes beschreiben. Zu den funktional-modularen Produktarchitekturen gehören z. B. Waschmittel oder Hautcremes. Neben der Verpackung bestehen diese Produkte aus einer Stoffmischung, die alleine (Enzym zum Entfernen von Eiweiß im Waschmittel), im Verbund (Duftstoffe im Waschmittel) oder in Wechselwirkung (Entschäumersystem im Waschmittel) mit weiteren Inhaltsstoffen einen Effekt hervorrufen (Wirksysteme). Die Komponenten dieser Stoffmischungen können nicht im herkömmlichen Sinne als physisch unabhängig beschrieben werden, wie bei einem klassischen modularen Produkt. Dennoch ist eine getrennte Produktion und weitgehend isolierte Entwicklung der Inhaltsstoffe möglich, die später vom Hersteller zu einem Gesamtprodukt formuliert werden können.

Eine Besonderheit stellen in diesem Zusammenhang Handschuhe oder Zahnbürsten dar. Diese können auf einer abstrakten Ebene physisch in trennbaren Modulen (Zahnbürste: Griff und Borsten, Handschuh: Handschuh und Futter) entwickelt, produziert und dann zu einem Gesamtprodukt zusammengefügt werden. Hierbei handelt es sich im klassischen Sinn um eine modulare Produktstruktur. Diese Module bestehen jedoch auf einer Subebene wiederum aus verschiedenen Vorprodukten, die ebenfalls von unterschiedlichen Herstellern hergestellt werden (z. B. Kunststoffe, Stabilisatoren und Farbstoffe bei einer Zahnbürste oder Latex und Textilflocken bei Handschuhen). Diese Vorprodukte haben meist genau eine bestimmte Funktion, sind jedoch in ihrer endgültigen Form vom Produkt nicht trennbar. Daher kann hier von einer funktional-modularen Produktarchitektur gesprochen werden. Die in den Fallstudien betrachteten Lebens-

mittelprodukte wie Milch und Kartoffelchips können als Produkte mit integraler Produktarchitektur betrachtet werden.

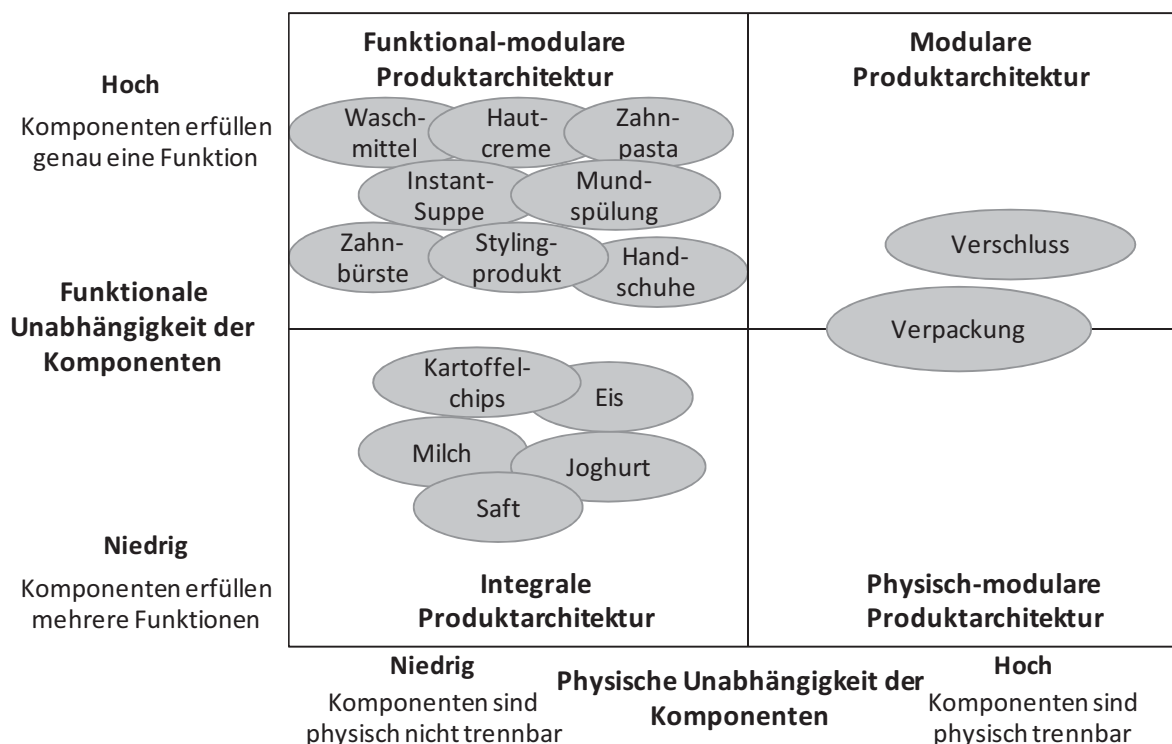


Abbildung 40: Produktarchitekturen von Consumer Packaged Goods

Die möglichen Freiheitsgrade für Innovationen sind stark von den Eigenschaften der Produktarchitektur abhängig, welche über die jeweiligen Produktkategorien vergleichbar sind. Wichtige Einflussfaktoren sind hierbei:

- **Stabilität der Plattform:** Wie klassisch im Maschinen- oder beim Fahrzeugbau begonnen, werden auch in chemisch-technischen Bereichen heutzutage Plattformen für Produkte entwickelt, bei denen durch die Zugabe verschiedener Inhaltsstoffe unterschiedliche Endprodukte bzw. Variationen am Produkt erreicht werden können. Je stabiler eine Plattform ist, umso einfacher lassen sich bestimmte Änderungen einzelner Module durchführen bzw. neue Funktionalitäten hinzufügen, z. B. Geschmacksstoffe, Farbstoffe, Duftstoffe. Bei Änderungen einzelner Bestandteile können jedoch auch stärkere Änderungen an anderen Modulen notwendig sein, wenn diese in Wechselwirkung stehen. Je nach Plattform und den zu modifizierenden Modulen kann entsprechend der Aufwand der Entwicklung und Umsetzung sehr gering sein (z. B. bei einem neuen Duft durch Zugabe anderer Duftstoffe) oder aber sehr umfangreich sein (z. B. bei einer neuen Darreichungsform durch Änderung der gesamten Formulierung sowie der Verpackung und des Herstellprozesses).

- Anzahl der Komponenten in einem Produkt: Je mehr Komponenten ein Produkt beinhaltet, umso größer sind die Freiheitsgrade für Veränderungen. Hat eine Produktkategorie hingegen nur wenige Komponenten, die veränderbar sind, so bieten sich weniger Freiheitsgrade für neue Innovationen an, z. B. Kartoffelchips oder Milch vs. Waschmittel (Anzahl der Module).

Die verschiedenen Produktsegmente bieten durch ihre Produktarchitektur und die enthaltenen Komponenten unterschiedliche Freiheitsgrade bzw. Hürden für bestimmte Innovationen.

Dabei wird nicht jede Erneuerung, die bei einem Produkt möglich ist, vom Kunden akzeptiert. So werden Innovationen bei Naturprodukten, wie z. B. Farbe oder der Geschmack von Milch, vom Kunden in der Regel nicht akzeptiert. In anderen Produktkategorien ist der Freiheitsgrad der Kundenakzeptanz gegenüber Veränderungen meist größer.

Entsprechend den Variationsmöglichkeiten der Produktarchitektur und der Akzeptanz der Kunden fokussieren sich Innovationen bei den Produktkategorien oft auf bestimmte Module, z. B. bei Kartoffelchips auf den Geschmack und die Formgebung, bei Milch auf die Verpackung und den Verschluss, bei Hautcremes auf funktionale Wirkstoffe. Für die verschiedenen Produktkategorien ergeben sich auf dieser Basis unterschiedliche Freiheitsgrade für neue Innovationen, wie Abbildung 41 verdeutlicht.

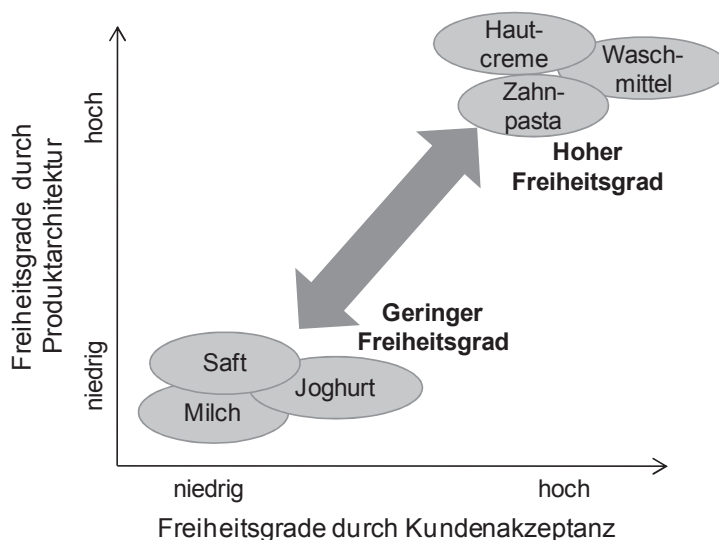


Abbildung 41: Freiheitsgrade für Innovationen von Produktkategorien

Ein weiterer Einflussfaktor auf das Ergebnis der Anregung ist die Attraktivität von Kategorie und von Beschaffungsgut. Je höher die Attraktivität eines Produktes (weil es z. B. wichtigen Trends entspricht und vielfältige Anwendungsmöglichkeiten hat), umso eher findet eine Problemstellung in diesem Kontext Beachtung und umso größer wird die Motivation sein, eine entsprechende Idee bei einem Hersteller einzureichen.

Ebene der Eigenschaften des Herstellers

Die Attraktivität der Markenartikelhersteller als Partner basiert auf verschiedenen Kriterien. Dies sind zum einen operative Gründe, die potenzielle Absatzmöglichkeiten (Umsatz im Produktsegment, Ausweitungsmöglichkeiten auf andere Produkte und Regionen) betreffen, sowie strukturelle Gründe (z. B. Größe und Nähe) als auch das Image des Herstellers (Offenheit, Vertrauen, Kompetenz, Geschwindigkeit, Flexibilität, Unterstützung). Hinzu kommen strategische Gründe wie z. B. bereits laufende oder geplante Aktivitäten zwischen den Firmen (Umsatzpotenzial).

Je nach Lieferanten können Markenartikelhersteller als Partner unterschiedlich interessant sein. Dabei erweisen sich insbesondere zwei Grundprägungen als wesentlich: Große Unternehmen implizieren hohe Absatzmengen (Fallstudien *Henkel* und *Nestlé*) und kleinere, flexiblere Unternehmen versprechen eine schnelle Umsetzung und einen frühen Markteintritt (Fallstudien *La Prairie*).

Wenn ein Hersteller ein breites Produktsegment anbietet, so kann er sich eher für ein breites Spektrum als potenzieller Ideenadressat positionieren als ein Hersteller, der nur auf ein Produktsegment spezialisiert ist. Einschränkend auf die Freiheitsgrade von Innovation sind die Markenkerne des jeweiligen Herstellers. Zum Beispiel sehr traditionelle Marken oder solche im niedrigen Preissegment setzen bereits enge Grenzen für die Art der Innovation. Life-style positionierte Marken wie got2b von Schwarzkopf bieten dagegen ein größeres Spektrum an Freiheitsgraden als eine etablierte und traditionelle Marke. Produktinnovationen bei diesen etablierten Marken orientieren sich sehr stark an den speziellen Bedürfnissen der Zielgruppe, insbesondere wenn bestehende Produkte überarbeitet werden, um die Verwender nicht zu verunsichern.

Besteht für den Hersteller eine starke Wettbewerbssituation, so hat dies den Vorteil, dass auch andere Hersteller über die Produkte informieren, werben und mit Lieferanten zusammenarbeiten. Auf diese Weise werden potenzielle Ideengeber einer Anfrage eher Beachtung schenken, jedoch steht der Hersteller nun in einem stärkeren Wettbewerb um die Ideen.

Eine Übersicht der Einflusskriterien der Ebene der Eigenschaften von Herstellern und Produkt ist in Tabelle 11 zusammengestellt.

Einflusskriterien		Beispiele, Erläuterung	Senden		Ideation		Einreichung		Aufnahme			
Einfluss der Eigenschaften von Hersteller und Produkt			Anzahl Experten steigern	Anteil Experten steigern	Beachtung	Verstehen	Matching	Motivation	Selektion	Einreichen	Verluste reduzieren	Absagen reduzieren
Hersteller	Breite des Produktportfolios des Herstellers	Mehrere Segmente mit mehreren Kategorien und Produktpositionierungen	+									
	Wettbewerbssituation mit anderen Herstellern	Bei Wettbewerb steigt Aufmerksamkeit und Wissen, aber es sinken die Chancen			+	+	+	-				-
	Attraktivität des Herstellers als Kunde und Entwicklungspartner	Starke Marken, globale Aktivitäten, Umsatz, Image als Partner, F&E- Fähigkeiten					+	+				+
	Freiheitsgrade der Marken für Innovationen	Konservative Marken im niedrigen Preissegment lassen weniger Innovationen zu						+		+		
	Freiheitsgrade für Innovation und Konsumentenakzeptanz	Anzahl der Indikationen, Beschaffung Produktarchitektur, Besonderheit der Marke	+			+						
Produkt	Bestehende Anzahl von Experten zu Kategorie und Beschaffungsgut	Für Duftstoffe gibt es nur wenige Lieferanten, für funktionelle Wirkstoffe sehr viele	+									
	Höhe des Anteils von Laien zu Experten	Je mehr Laien in einer Kommunikation mit angesprochen werden, umso geringer die Qualität		+		+						
	Attraktivität von Kategorie und Beschaffungsgut	Trends setzen, Aufmerksamkeit in Medien und in der Branche, Unternehmenskommunikation			+		+	+				

Tabelle 11: Einflusskriterien auf der Ebene der Eigenschaften

Ebene der Fähigkeiten des Herstellers

Die Ebene der Fähigkeiten ist bei den Herstellern unterschiedlich ausgeprägt. Je nach Struktur, Strategie und Innovationsfeldern haben Unternehmen einen unterschiedlich hohen Bedarf an Partnern für die F&E. *Nestlé* z. B. hat durch seine Strategie der Umwandlung zu einer Gesundheits- und Wellnessfirma einen starken Kompetenzbedarf, für den entsprechende Partner benötigt werden. Auf der anderen Seite kann durch den Verkauf von Unternehmensanteilen, z.B. für eine stärkere Fokussierung des Unternehmens, die Wertschöpfungstiefe reduziert werden, wodurch auch ggf. Kompetenzen verloren gehen. Ein weiterer Bedarf an Partnern entsteht durch den Bedarf eines höheren organischen Wachstums. Vor allem bei Großunternehmen, wie *Nestlé* oder

Unilever, die ihr Wachstum nicht mehr allein durch M&A-Aktivitäten erreichen, bedarf es ständig neuer Innovationen. Je nach Freiheitsgrad ihrer Geschäftsfelder und der bestehenden Kategorien sind die Unternehmen hierbei sehr stark fokussiert (z. B. *Inter-snack* und *Zweifel* mit dem Fokus Kartoffelchips und Snacks) bzw. weniger fokussiert auf bestimmte Bereiche (z. B. *Unilever* mit einer Vielzahl an Kategorien wie Lebensmittel, Getränke, Körperpflege und Reinigungsmittel).

Ebenfalls von Bedeutung ist die Partnerstrategie. Beispielsweise wäre *Nestlé* bereit, auch bestehende Produkte zur Vermarktung in sein Portfolio zu übernehmen und damit auf die Wertschöpfung der Entwicklung und Produktion komplett zu verzichten. Für die Integration von Lieferanten wurden entsprechend unterschiedliche Strategien, Strukturen, Prozesse und Tools aufgebaut. *Henkel* hat das Ziel formuliert, die Anzahl von Innovationsprojekten mit externen Partnern zu steigern. Auf organisatorischer Ebene bestehen sowohl bei *Nestlé* als auch bei *Beiersdorf* spezifische Einheiten, die für die Zusammenarbeit mit externen Partnern zuständig sind. Bei *Nestlé* werden zudem Räumlichkeiten zur Verfügung gestellt, um gemeinsam mit Lieferanten an Projekten arbeiten zu können (z. B. Versuchsküchen). Ein weiteres wichtiges Element der Organisation hat direkte Auswirkungen auf die Attraktivität als Partner: die Schaffung räumlicher Nähe durch regionale Forschungsstandorte und Vertretungen. Aus diesem Grund hat der *Ravensburger Spieleverlag* F&E-Mitarbeiter in Hongkong, *Schwarzkopf* u. a. in China. Auch *Henkel* und *Nestlé* sind weltweit mit F&E-Personal vertreten. In erster Linie wird das Ziel verfolgt, regionale Unterschiede bei der Produktentwicklung berücksichtigen zu können. Durch die Präsenz vor Ort verfügen diese Firmen über geeignete lokale Ansprechpartner, zu denen Ideengeber einfach und ggf. ohne kulturelle Hürden Kontakt aufbauen können.

Prozesse zur Unterstützung einer Zusammenarbeit mit Externen wurden sowohl bei *Nestlé* als auch bei *Unilever* eingeführt, um externe Anfragen schnell an die richtigen Stellen zu leiten für ein professionelles Feedback und ggf. weiterführende Aktivitäten. Für Lieferanten bestehen bei *Henkel* und *Beiersdorf* eigene Rohstoffabteilungen, die eng mit der F&E zusammenarbeiten. *Nestlé* verfügt über eine Innovation-Partnership-Einheit, die vor allem die Integration von Quick Wins in das Unternehmen unterstützen soll und alle Anfragen aufnimmt, die nicht in eine der kategorieorientierten F&E-Einheiten passen.

Bezüglich der Methoden und Werkzeuge haben einige der Unternehmen Erfahrungen mit Ideenportalen wie *InnoCentive*, die sich als neutrale Intermediäre positionieren, sammeln können. Manche Firmen verfügen zudem über eigene Portale zur Ideeneinreichung auf den firmeneigenen Internetseiten.

Nestlé unterhält ein eigenes, öffentlich zugängliches Internetportal mit festgelegten Abläufen zum Einreichen von Ideen auf dem Webauftritt des Forschungszentrums. Diese Seite ist jedoch für den interessierten Besucher schwer zu finden, da der Nutzer erst über drei Links von der *Nestlé*-Homepage dorthin geleitet wird. *Henkel* hat eine vergleichbare Möglichkeit implementiert, Ideen über das Web einzureichen, wenn auch der Auftritt grafisch einheitlicher und anschaulicher gestaltet wurde. Hier sind es lediglich noch zwei Links, die einen potenziellen Einreicher von Ideen von der Startseite zur Zielseite führen. Die verwendeten Begriffe „Innovation“ und „Innovation-Partnership-Programm“ geben dabei auch weniger erfahrenen Ideengebern eine Orientierung. Sehr einfach wurde dieses Thema beim Internetauftritt der Marke *Vileda* der Firma *Freudenberg* gelöst. Hier wird der Besucher bereits direkt auf der Begrüßungsseite, der obersten Ebene, darauf hingewiesen, dass er eine Idee einreichen kann.

Im Gegensatz zu den Firmen aus den Fallbeispielen wird auch auf den Hinweis verzichtet, dass Ideen zunächst als Patent angemeldet sein müssen, bevor diese eingereicht werden. Ein Grund für die unterschiedlichen Vorgehensweisen liegt u. a. in den unterschiedlichen Zielgruppen, die angesprochen werden sollen, und reguliert damit einen unterschiedlich hohen Bedarf eines Schutzes vor Infiltration von externen Ideen.

Als weitere Tools können die von *Henkel* durchgeführten Erfinderwettbewerbe oder bei *Nestlé* die wissenschaftlichen Konferenzen zu Ernährungsthemen sowie die strukturierten Netzwerke zu relevanten Forschungsthemen gesehen werden. Bei *Schwarzkopf* und *Nestlé* werden im Rahmen von spezifischen Lieferantengesprächen die Potenziale für neue Projekte erörtert. Bei *Nestlé* besteht ein Werk mit Begriffsdefinitionen für eine eindeutige Kommunikation bezüglich Geschmacks- und Duftstoffen mit einem spezifischen Lieferanten. Alle Firmen nutzen die Möglichkeit, über Konferenzen, Vorträge und Veröffentlichungen mit neuen Partnern in Kontakt zu treten.

Tabelle 12 fasst die Einflusskriterien der Fähigkeiten des Herstellers zusammen.

Einflusskriterien		Beispiele, Erläuterung	Senden		Ideation		Einreichung		Aufnahme			
Einfluss der Fähigkeiten des Herstellers			Anzahl Experten steigern	Anteil Experten steigern	Beachtung	Verstehen	Matching	Selektion	Motivation	Einreichen	Verluste reduzieren	Absagen reduzieren
Aufnehmen	Definierte Ansprechstellen und Verantwortliche	Kompetenzcenter, Innovation Partnerships, Rohstoffteam in F&E						+	+		+	
	Nähe zu dezentralen Ideengebern	Dezentrale Entwicklungsteams in Werken, international verteilte F&E- Einheiten						+			+	
	Verschiedene Kanäle zur Eingabe von Ideen bieten	Webseite zur Ideeneingabe, Ansprechpersonen mit Telefonnummer						+				
	Strukturiertes, transparentes Vorgehen zur Einreichung und	Webseite zur Ideeneingabe, Ideenmanagement für Externe, Austausch fördern						-		+	+	
	Hürden bei der Einreichung aufbauen	Bestehende Patentanmeldung fordern, Unkostenbeitrag zur Evaluierung						-		+		
	Differenzierte Kanäle für Experten und Laien	Schnellere und bessere Bearbeitung der "vielversprechenden Ideen"										+
	Offenheit für radikale und externe Ideen/Partner steigern	Open-Innovation-Konzepte und -strategie, interne Kommunikation									+	+
Netzwerk	Ausbau und Pflege des Lieferantennetzwerkes und von Partnerschaften	Datenbank, Messen und Konferenzen, Partnerschaftsmodelle, Glossarien zum fachlichen Austausch	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
	Zusammenarbeit	Win-Win-Situation bei unterschiedlichen Rahmenbedingungen							+			+

Tabelle 12: Einflusskriterien auf der Ebene der Fähigkeiten des Herstellers

Einflusskriterien der Ebene der Kommunikation

Die relevanten Elemente für eine Gestaltung der Kommunikation wurden bereits in Kapitel 5.2 behandelt. An dieser Stelle steht jedoch nicht die Kommunikation einer einzelnen Problemstellung im Vordergrund, sondern Elemente, die grundsätzlich bei jeder Kommunikation beachtet werden sollten, um eine hohe Anzahl von Ideen und eine hohe Qualität zu erreichen. Dabei können durch Wahl eines bestimmten Musters zur Anregung Abweichungen zu den hier dargestellten generellen Gestaltungshinweisen notwendig sein.

Die Kategorien Sender und Nachricht der Kommunikationsebene beinhalten die Elemente, die punktuell im Rahmen der Kommunikation seitens des Herstellers beeinflusst werden können. Diese Elemente können bei jeder neuen Anregung eines Lieferanten verändert werden. Die Kategorie Wirkung beinhaltet Elemente, die durch Kommunikation mittel- bis langfristig beeinflusst werden können. Insbesondere auf die Kategorie Wirkung soll an dieser Stelle eingegangen werden:

Selbst wenn Lieferanten über ausreichendes Wissen über Produktion und Produkt verfügen, generieren sie noch nicht zwangsläufig Ideen mit einem sicheren Erfolg. Während in der Vergangenheit viele Ideen von potenziellen Lieferanten mangels Marktorientierung oft nicht umgesetzt wurden, setzen *Henkel* und *Schwarzkopf* heute auf eine enge partnerschaftliche Zusammenarbeit. Dadurch verschmelzen Rohstoff- und Marktkenntnisse zu erfolgreichen Markteinführungen innovativer Produkte. Das Marktwissen relevanter Partner wird hierbei gestärkt. Auch *Nestlé* bindet Lieferanten z.B. durch gemeinsame Aktivitäten in Kochstudios stärker ein, um das Verständnis für die Produkte zu steigern. Einerseits bestehen, bezogen auf die Produktsegmente und die Beschaffungsgruppen, unterschiedliche Anforderungen an Expertenwissen bezüglich Markt und Technik, um qualitativ hochwertige Ideen zu entwickeln. Andererseits gibt es, ebenfalls bezogen auf Produktsegmente und Beschaffungsgruppen, unterschiedlich ausgeprägtes Anwenderwissen, welches zwar zu einer hohen Anzahl von Ideen führen kann, jedoch in der Regel mit einer geringen Qualität verbunden ist, da hierfür benötigtes Expertenwissen nicht vorhanden ist. Neben dem Wissen um das Produkt ist auch Wissen über den Hersteller relevant. Es muss kommuniziert werden, an welchen Themen der Hersteller arbeitet, wer Ansprechpartner ist bzw. welche Kontaktmöglichkeiten bestehen. Durch Kommunikation kann dieses Wissen langfristig bei den Lieferanten aufgebaut werden.

Lieferanten präferieren neben bestimmten Themen und Problemen auch Hersteller. Diese Präferenzen können durch Kommunikation beeinflusst werden bzw. durch entsprechende Anreize und Verhaltensweisen des Herstellers.

Mit Blick auf das Wirkungsmodell erscheint ein stärkeres Involvement des Lieferanten eine sehr gute Art, um Wissen, Präferenzen und Ideen in hoher Qualität zu generieren. Ausprägungen sind hier Ideenworkshops oder auch Roadmap-Besprechungen (*Schwarzkopf*). Tabelle 13 fasst die in den Fallstudien identifizierten Einflusskriterien der Ebene Kommunikation im Detail zusammen:

Einflusskriterien		Beispiele, Erläuterung		Senden		Ideation		Einreichung		Aufnahme			
Einfluss der Kommunikation				Anzahl Experten steigern	Anteil Experten steigern	Beachtung	Verstehen	Matching	Motivation	Selektion	Einreichen	Verluste reduzieren	Absagen reduzieren
Senden	Große Anzahl an potenziellen Lieferanten ansprechen	Journals, Konferenzen, Messen, Kommunikation der Innovationsfelder (Unternehmenskommunikation)	+	-		+							
	Anteil der angesprochenen potenziellen Laien reduzieren	Zielgruppenspezifisch (Journals, Konferenzen, Messen) oder direkte Ansprache		+		+							
	Experten direkt und namentlich ansprechen	Konzeptwettbewerbe, Briefings, Exklusivanfragen	-	+	+		+	+				+	
	Eigene Attraktivität nutzen	Herstellernamen bei Kommunikation nennen, Anonymität vermeiden				+	+	+					+
	Kontaktstellen/Personen für Ideeneinreichung nennen	Zielgruppenrelevante Namen (Innovation Partnership) und Personalisieren (kein "info@")							+	+		+	
Nachricht	Wissen und Präferenzen über Hersteller und Produkt verbessern	Gemeinsame Marktstudien, enge Partnerschaften aufbauen, Roadmaps offenlegen, Kampagnen	+	+	+	+	+	+	+		+	+	+
	Nutzen aufzeigen	Möglichkeiten der Zusammenarbeit, Umsatzpotenziale nennen						+	+				+
Wirkung	Grad des Wissens des Lieferanten über System und Konsumenten	Wissenstransfer durch Zusammenarbeit, Positionierung des Lieferanten als Lösungsanbieter				+	+						
	Grad des Wissens des Lieferanten über Hersteller	Relevante Themenfelder und Ansprechpersonen des Herstellers sind bekannt				+					+		
	Präferenzen des Lieferanten für Probleme und Themen	Problemstellungen stehen im Wettbewerb, Trends setzen, Veranstalten von Symposien						+	+				
	Präferenzen des Lieferanten für Hersteller	Partner der ersten Wahl werden, Brand als Partner aufbauen, Kompetenzen							+	+			+
	Involvement	Lock-in-Effekte schaffen: Brainstormingsession, Roadmap Abgleich, Regelgespräche, Versuchsküche											

Tabelle 13: Einflusskriterien auf der Ebene der Kommunikation

5.3.3 Diskussion der Spannungsfelder

Zur Erreichung einer hohen Qualität und Quantität der eingereichten Ideen sowie zur Erreichung eines hohen Nutzens mit geringem Aufwand ergeben sich häufig Zielkonflikte, die im Folgenden erläutert werden.

Spannungsfeld Qualität vs. Quantität

Einige der Einflusskriterien des vorherigen Kapitels sind mit einem Zielkonflikt zwischen Quantität und Qualität eingereicherter Ideen verbunden. Im Fokus steht hierbei die angesprochene Anzahl Externer bzw. der Grad der erreichten Laien und Experten. Das Ziel sollte immer sein, die Kommunikation so zielgruppenorientiert wie möglich zu gestalten, z. B. über einen geeigneten Ausgangskanal, die Sprache und den angebotenen Nutzen. Lediglich bei den Seiteneffekten kann nicht verhindert werden, dass unbeabsichtigt eine große Anzahl von Laien erreicht wird.

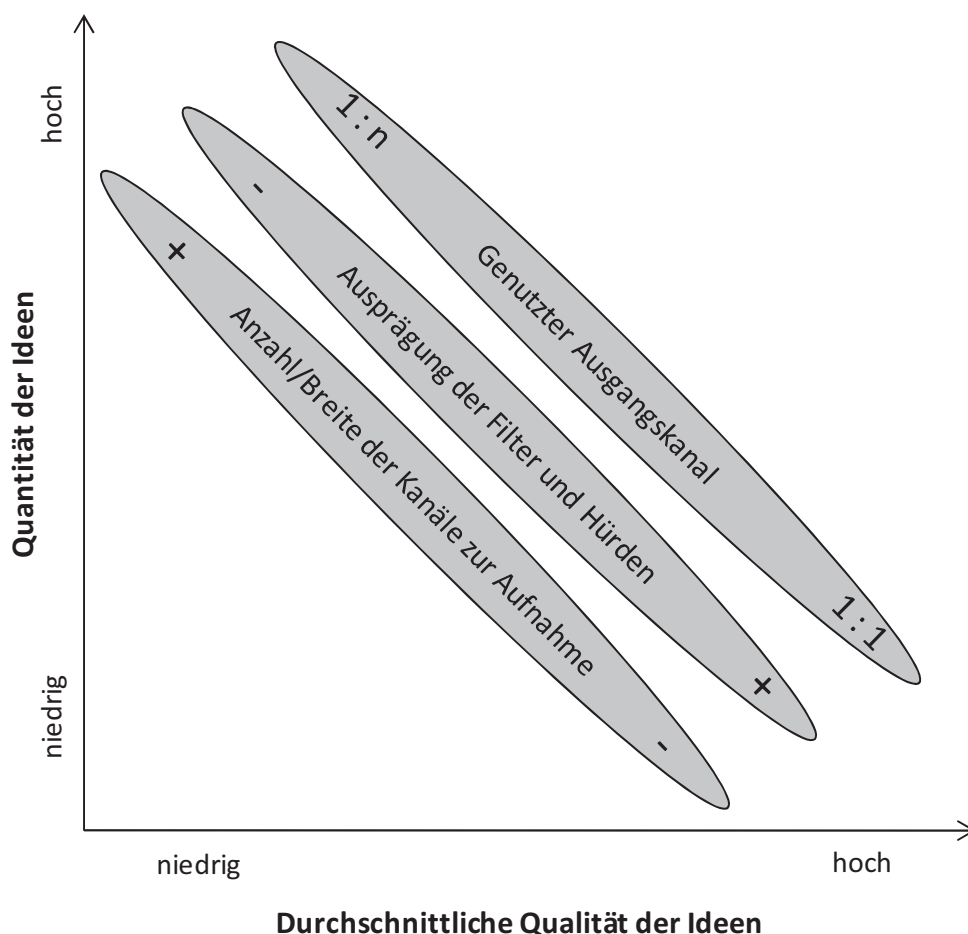


Abbildung 42: Spannungsfeld Qualität vs. Quantität von Ideen

Durch ein breites Angebot an Kanälen zur Aufnahme werden vermehrt Ideen von Laien das Unternehmen erreichen, womit höchstwahrscheinlich die durchschnittliche Qualität

gesenkt wird. Durch gezieltes Aufbauen von Hürden und Filtern oder durch eine getrennte Weiterleitung und Evaluierung der eingereichten Ideen kann dieser Entwicklung entgegengewirkt werden. Abbildung 42 gibt einen Überblick über die Spannungsbögen von Qualität und Quantität im Kontext einer Optimierung des Systems.

Spannungsbogen Nutzen vs. Aufwand

Auf Basis der begrenzten Freiräume und der begrenzten Anzahl von Experten und Laien ist das externe Potenzial für qualitativ hochwertige Ideen limitiert. Es lässt sich eine Sättigungsfunktion postulieren: Ab einem bestimmten Nutzen nimmt der weitere Zuwachs des Nutzens im Verhältnis zum Aufwand ab. Zumindest theoretisch lässt sich die Existenz eines Optimums von Nutzen und Aufwand begründen. In der Praxis wird ein auf Erfahrungswerten beruhender Vergleichswert genutzt, um zu entscheiden, welcher Aufwand zur Erreichung eines Ergebnisses noch gerechtfertigt ist.

Der *Ravensburger Spieleverlag* erhielt pro Jahr ca. tausend Ideen für neue oder veränderte Produkte von Laien. Es war beabsichtigt, ein qualitativ gutes Feedback an seine Konsumenten zu geben. Der Aufwand hierfür jedoch wurde unverhältnismäßig hoch. Die Relevanz der Ideen war zu gering, und gleichzeitig fehlten die Ressourcen, sich mit allen Ideen höherer Relevanz zu beschäftigen. Die Evaluierung der Ideen von Laien und Experten stand dabei im Wettbewerb um die Aufmerksamkeit und die internen Möglichkeiten zur Bearbeitung. Um den Aufwand zu reduzieren, wurden zwei Maßnahmen ergriffen: Zum einen wurde die Evaluierung der eingereichten Spiele an eine externe Firma mit dem Namen *Projekt Spiel* ausgelagert. Zum anderen wurde mittels einer Unkostenpauschale von 50 € eine Hürde für die Einreichung von Ideen eingerichtet. Der Kontakt zur überschaubaren Anzahl professioneller Autoren wird durch das Unternehmen hingegen über das Produktmanagement organisiert. Folge dieser Maßnahmen war, dass die Qualität und Konkretheit der eingereichten Ideen signifikant gestiegen ist und die Anzahl und somit der Aufwand für die Evaluierung auf 200 Einreichungen pro Jahr gesenkt werden konnten. Somit ist das Verhältnis von Nutzen vs. Aufwand stark optimiert worden.

Ähnliche Hürden zur Reduktion der Anzahl eingehender Ideen nutzt auch *Unilever*, das vor der Einreichung über Webportale eine Registrierung erfordert. Bei *Unilever* und *Nestlé* müssen eingereichte Ideen vom Einreichenden zudem bereits zuvor durch Patente geschützt worden sein. Dieses Vorgehen wurde gewählt, um professionelle Erfinder und potenzielle Lieferanten anzusprechen und um Laien Hürden zu setzen. Wichtiger Nebeneffekt der geforderten Patentanmeldung bei *Unilever* ist, dass die Ge-

fahr für eine Infiltration von Ideen von außen verhindert wird. Neben dem Nutzen im Sinne einer relevanten Idee sollten auch die Opportunitätskosten beachtet werden.

Eher durch Zufall war einem Scout von *Ravensburger Spieleverlag* in China bei einer Messe auf einen kleinen Stand einer Firma gestoßen, die einen Vertriebspartner suchte. Das Produkt war ein kleiner Ball, der aus vielen kleinen puzzleartigen Kunststoffteilen bestand. Der Spieleverlag übernahm die Lizenz und vertreibt das Produkt unter eigener Marke. Heute erwirtschaftet das Unternehmen erwirtschaftet mit Puzzles einen Großteil seines Umsatzes. Der *puzzleball*[®] ist zu einem der wichtigsten Innovationen in diesem Segment geworden. Sowohl für die Marke als auch für den Umsatz wäre es kritisch gewesen, wenn ein Wettbewerber dieses Produkt als eigene Innovation auf den Markt gebracht hätte.

Neben den Ressourcen für die Evaluierung ist auch die Zeitdauer für ein Feedback von Bedeutung. Steigt die Anzahl der Ideen bei gleichen Ressourcen für die erste Evaluierung, wird die Reaktionszeit länger – sowohl für die relevanten als auch für die irrelevanten Ideen. Dabei besteht eine zunehmende Herausforderung für die Organisation, die Aufmerksamkeit auf die wertschöpfenden Ideen zu fokussieren – und das Risiko zu reduzieren, relevante Ideen zu übersehen. Mit dem Einsatz von Hürden wird also nicht nur eine höhere Qualität erzielt, sondern auch durch die verbundene Reduzierung der Anzahl der Ideen die Reaktionszeit verkürzt. Bei einem der analysierten Hersteller lag die Reaktionszeit bei sechs Wochen, was intern als viel zu lang empfunden wurde. In dieser Zeit können Lieferanten und Ideengeber bereits von anderen Herstellern eine Zusage erhalten (falls sie ihre Ideen an mehrere Firmen gleichzeitig eingereicht haben) oder der Ideengeber hat sich in der Zwischenzeit an eine andere Firma gewendet, weil er keine rechtzeitige Antwort erhielt.

Neben dem Aufwand für die Aufnahme der Ideen muss auch der Aufwand für die Aktivierung betrachtet werden. Insbesondere Aktivitäten zum Agenda Setting, wie *Nestlé* sie mit Lehrstühlen und Konferenzen durchführt, sind mit hohen Kosten verbunden. Dabei müssen jedoch auch die Synergien, z. B. zum Marketing oder zu laufenden Forschungsaktivitäten, beachtet werden.

Fazit

Die beiden dargestellten Spannungsfelder zeigen auf, dass eine beliebige Steigerung von Quantität und Qualität der Ideen sowie von Nutzen und Aufwand zur Anregung nicht möglich ist. Während die Zielgruppen bei einer direkten Kommunikation noch operativ und kurzfristig festgelegt und ausgewählt werden können, müssen bei in-

direkter Ansprache von Ideengebern zielgruppenspezifische Hürden gesetzt sowie die Anzahl und Gestaltung möglicher Kanäle für eine optimierte Aufnahme von Ideen implementiert worden sein.

Ein gutes Beispiel für eine zielgruppenspezifische und zielspezifische Gestaltung der Aktivierung und der Aufnahme, wie *Ravensburger Spieleverlag* es mit den professionellen und den Hobby-Spieleerfindern umgesetzt hat. Querläufer sowie Resultate aus Seiteneffekten können durch geschulte Gatekeeper und klare Verantwortlichkeiten sowie Suchlisten an die richtigen Empfänger geleitet werden, wie es am Fallbeispiel von *Nestlé* beschrieben wurde.

Die Datenerhebung zeigte, dass alle Hersteller an Lösungen interessiert sind, wie das Spannungsfeld von Qualität und Quantität der gefundenen Ideen optimiert werden kann. Die Diskussion um den Aufwand bei der Aufnahme der Ideen und der vorhergegangenen Aktivierung stand – mit Ausnahme des *Ravensburger Spieleverlags* – weniger im Fokus. Dies liegt beim Spieleverlag an der Attraktivität des Herstellers und des Produktes sowie der hohen Anzahl an Laien in diesem Produktsegment. Die Hersteller sind insbesondere an schnelleren Reaktionszeiten, an der Reduktion von Opportunitätskosten und der Vermeidung von Entwicklungsaufwendungen durch die Übernahme bestehender Lösungen interessiert.

Folgende Aussagen lassen sich für die Spannungsfelder festhalten:

- Eine separate Kommunikation für bestimmte Zielgruppen ermöglicht eine optimierte Aktivierung und Aufnahme von Ideen.
- Die Qualität und Quantität der Ideen, die ein Unternehmen erreicht, hat Einfluss auf die Ausgestaltung der Fähigkeiten des Herstellers. Da diese Ausprägungen wiederum Einfluss auf Qualität und Quantität haben, ergibt sich ein Bedingungsgefüge.

5.3.4 Zusammenfassung

Auf Basis ausgewählter Modelle der Kommunikationswissenschaften, die die für diese Arbeit relevanten Phänomene beschreiben, und anhand der empirischen Erkenntnisse wurde ein Modell für die Wirksamkeit der Anregung von Lieferanten entwickelt. Hierbei wurden geeignete Variablen zur Messung und zur Modellierung definiert. Anhand der erhobenen Daten konnten Ansätze identifiziert werden, wie die Anregung von Lieferanten optimiert werden kann. Dabei spielen Faktoren auf den Ebenen der Produkteigenschaften, der Herstellereigenschaften, der Fähigkeiten des Herstellers

sowie der Kommunikation eine Rolle. Zur Einflussnahme auf das Ergebnis der Anregung stehen dem Unternehmen langfristige Möglichkeiten (z. B. Aufbau von Wissen und Präferenzen beim Lieferanten), mittelfristige Möglichkeiten (z. B. Implementierung von Hürden und Kanälen zur Aufnahme) und kurzfristige Möglichkeiten (z. B. direkte Interaktionsmöglichkeiten bieten) zur Verfügung. Aufgrund der Eigenschaften des Produktes müssen bestimmte Rahmenbedingungen bei einer Optimierung beachtet werden, z. B. die prozentuale Verteilung zwischen Laien und Experten oder die potenziellen Freiheitsgrade des Produktes.

Bei der Diskussion der Spannungsfelder konnte weiterhin festgestellt werden, dass es vorteilhaft ist, für bestimmte Zielgruppen unterschiedliche Kommunikationsmöglichkeiten zu nutzen. Auf diesem Weg kann je nach Potenzial der Relevanz und Anzahl der Ideen ein spezifisches Optimum hinsichtlich des Aufwandes angestrebt werden. Die Fähigkeiten des Herstellers haben dabei nicht nur Auswirkungen auf die Qualität und Quantität, sondern die Art eingehender Ideen hat auch Auswirkungen auf die Fähigkeiten des Herstellers.

6 Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Literaturrecherche sowie der Fallstudienanalysen zusammengeführt und diskutiert. Zunächst werden die Erkenntnisse der Analyse zusammengefasst und daraus Propositionen abgeleitet. Anschließend werden die Implikationen der Ergebnisse für die Forschung und für die Praxis beschrieben. Die Übertragbarkeit der Ergebnisse auf weitere Anwendungsfelder und die Gültigkeit der Annahmen werden diskutiert. Das Kapitel endet mit einem Fazit sowie einem Ausblick auf Möglichkeiten weiterer Aktivitäten.

6.1 Zusammenfassung und Propositionen

Die zentralen Ergebnisse lassen sich in Anlehnung an die Analyse in vier Ebenen gliedern, auf die nachfolgend im Detail eingegangen wird:

- Muster der Anregung von Lieferanten
- Gestaltung der Anregung von Lieferanten
- Optimierung der Anregung von Lieferanten
- Spannungsfelder der Anregung von Lieferanten

6.1.1 Muster der Anregung von Lieferanten

Bei der Initiierung einer Zusammenarbeit mit Lieferanten zur Entwicklung neuer Produkte können vom Hersteller im Wesentlichen zwei Wege beschritten werden. Der Hersteller kann die Problemstellung nach außen kommunizieren, woraufhin der Lieferant zu diesem Problem eine Lösung generieren kann. In diesem Fall findet das Matching von Problem und Lösung extern beim Lieferanten statt. Diese Vorgehensweise stellt die Anregung eines Lieferanten als Innovationsquelle im Sinne dieser Arbeit dar. Wird hingegen nicht ein Problem, sondern eine Lösung nach außen kommuniziert, z. B. im Rahmen einer Bestellung, so wird dieses Vorgehen nicht als Anregung verstanden, da das Matching von Problem und Lösung bereits beim Hersteller stattgefunden hat.

Nur wenn eine konkrete Problemstellung vorliegt, hat der Hersteller die Wahl, sich für ein internes oder externes Matching zu entscheiden. Zwei wesentliche Parameter

spielen hierbei eine Rolle: die strategische Relevanz und die eigene Lösungskompetenz. Im engen Zusammenhang zu diesen Parametern steht in der Regel das vorgesehene Geschäftsmodell.

Ein internes Matching wird bevorzugt, wenn die strategische Relevanz der Lösung und die Notwendigkeit zur Sicherung des geistigen Eigentums hoch sind. Falls die eigenen Entwicklungskompetenzen in diesem Fall nicht ausreichen, werden externe F&E-Dienstleister, z. B. Universitäten oder Forschungsinstitute, eingebunden.

Ein externes Matching wird gewählt, wenn die strategische Relevanz und der Bedarf am Eigentum der Schutzrechte gering sind. Falls der Hersteller über eine hohe Lösungskompetenz verfügt, entscheiden die zur Verfügung stehenden Entwicklungsressourcen des Herstellers, ob intern eine Lösung gesucht wird oder ob die Problemstellung nach außen kommuniziert wird.

Auf Basis dieser Überlegungen werden im Folgenden die Propositionen H1-01 bis H1-04 formuliert:

H1-01: Die Anregung von Lieferanten als Innovationsquelle für eine spezifische Problemstellung wird vor allem genutzt, wenn der Besitz der Schutzrechte an der Lösung für den Hersteller nur eine geringe Relevanz hat.

H1-02: Die Anregung von Lieferanten als Innovationsquelle für spezifische Problemstellungen wird vor allem genutzt, wenn der Hersteller über eine geringe Lösungskompetenz oder über unzureichende Entwicklungsressourcen verfügt.

H1-03: Externe F&E-Dienstleister werden hinzugezogen, wenn der Hersteller nur über eine geringe Lösungskompetenz verfügt und dennoch der Besitz der Schutzrechte für die Lösung angestrebt wird. Für die großtechnische Umsetzung einer extern identifizierten Lösung wird dann ggf. ein Lieferant hinzugezogen.⁷⁸

H1-04: Je nach bevorzugtem Geschäftsmodell für die spätere Umsetzung entscheidet der Hersteller, ob das Matching intern oder extern stattfinden soll.

Neben einer spezifischen Suche können zwei weitere Muster auftreten, die im Sinne dieser Arbeit als gezielte Anregung von Lieferanten verstanden werden: die Suche nach Quick Wins sowie die Suche nach Ideen im Generellen (vgl. Abbildung 43).

⁷⁸ In diesem Fall liegt keine Anregung des Lieferanten vor, da lediglich eine konkrete Lösung umzusetzen ist.

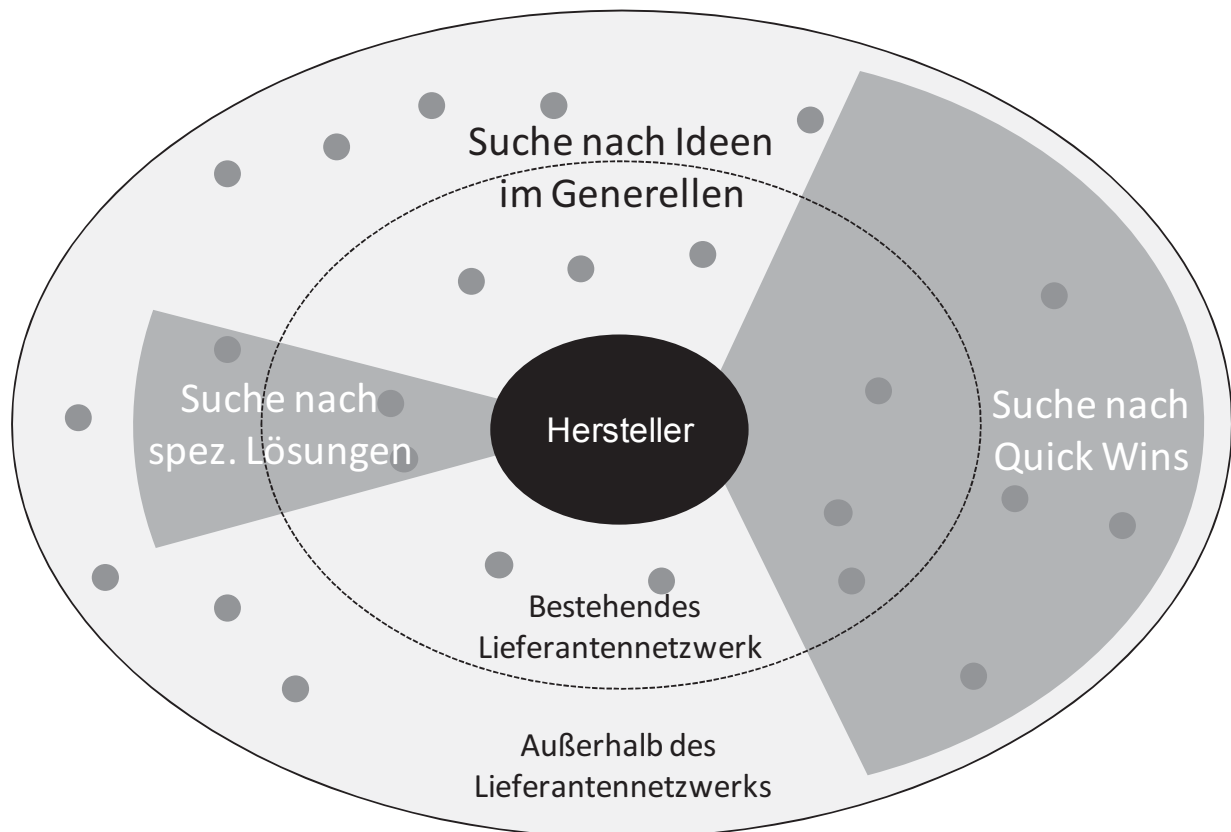


Abbildung 43: Muster der Anregung von Lieferanten

Ziel der Suche nach Quick Wins ist die Identifikation von existierenden Lösungen. Da mit dem bestehenden Lieferantennetzwerk in der Regel seit längerem zusammengearbeitet wird und Entwicklungsaktivitäten oft bereits diskutiert sind, ist die Wahrscheinlichkeit zur Identifizierung von Quick Wins außerhalb des bestehenden Lieferantennetzwerks höher. Anstelle der Diskussion konkreter Problemstellungen im bestehenden Netzwerk werden nach außen tendenziell breitere Suchfelder kommuniziert. Da in diesem Zusammenhang Lieferanten außerhalb der eigenen Branche erreicht werden können, besteht zudem die Chance auf Cross-Industry-Innovationen mit höherem Innovationsgrad (vgl. Gassmann et al., 2010; Herstatt et al., 2006).

Hieraus können folgende Propositionen abgeleitet werden:

H1-05: Die Suche nach Quick Wins ist mit höherer Wahrscheinlichkeit außerhalb des etablierten Lieferantennetzwerkes erfolgreich.

H1-06: Das Potenzial für hochgradige Innovationen ist bei der Suche außerhalb des bestehenden Lieferantennetzwerkes größer als im bestehenden Lieferantennetzwerk.

Neben der Suche nach Quick Wins oder den spezifischen Lösungen kann eine externe Suche nach Ideen im Generellen verfolgt werden. Nicht nur eine gezielte Kommunikation kann dabei zu einer Anregung von Lieferanten führen. Durch allgemeine Kommunikationsmaßnahmen des Unternehmens, z. B. Werbung, können in diesem Zusammenhang Seiteneffekte erzielt werden. Jede Kommunikation, die einen Lieferanten erreicht, kann diesen zur Ideengenerierung sowie zu deren Einreichung anregen. Jedoch erreicht nicht jede dieser Ideen tatsächlich den Initiator. Der Lieferant kann die generierte Idee allenfalls nicht kommunizieren oder einem anderen Hersteller anbieten.

H1-07: Allgemeine Kommunikationsmaßnahmen des Herstellers können als Seiteneffekt Lieferanten zu Ideen anregen.

H1-08: Die Idee, die ein Lieferant an den Hersteller sendet, kann sowohl vom Hersteller selbst als auch durch Dritte inspiriert worden sein.

6.1.2 Gestaltung der Kommunikation zur Anregung von Lieferanten

Zur Gestaltung der Anregung stehen die Kategorien Nachricht, Senden und Aufnehmen der Kommunikationsebene im Zentrum. Im Folgenden wird aufgeführt, welche Kriterien diese Ausprägungen beeinflussen. Sie stehen im engen Zusammenhang mit den Mustern der Anregung, wie in Abbildung 44 dargestellt wird.

Gestaltung der Kategorie Nachricht

Der Inhalt einer Nachricht ist nach der Definition von Anregung immer ein Problem, welches vage oder konkret formuliert werden kann. Liegt die Problemstellung bereits explizit vor, kann diese konkretisiert und klar umschrieben werden. In der Praxis besteht oft ein zeitlich limitierter, meist akuter Handlungsbedarf, der mit einem direkten Appell zur Problemlösung kommuniziert wird (Suche nach spezifischen Lösungen). Für die Suche nach Quick Wins und nach Ideen im Generellen bestehen hingegen breitere Suchfelder und die Problemstellung bleibt vage. Der zeitliche Horizont ist im Vergleich eher langfristig. Je nachdem, ob die Problemstellung bereits explizit vorliegt oder nicht, kann der Appell direkt oder indirekt formuliert sein. Dieser erfolgt bei Quick Wins direkt, bei Seiteneffekten allgemeiner Kommunikationsaktivitäten hingegen indirekt. Bei der Suche nach Ideen im Generellen sollte geklärt sein, ob eine direkte Aufforderung zur Ideeneinreichung möglich ist. So würde ein finanziert Lehrstuhl bei der Veröffentlichung eines wissenschaftlichen Artikels vermutlich nicht explizit erwähnen, dass im Grunde evtl. Ideen zu diesem Thema gesucht werden.

H2-01: Wenn eine Problemstellung beim Hersteller aktuell und explizit vorliegt, wird diese mit einem konkreten Inhalt und einem direkten Appell kommuniziert.

H2-02: Sucht ein Hersteller Ideen in einem breiteren Suchfeld, so ist die Nachricht eher vage und wird mit einem direkten Appell kommuniziert.

H2-03: Bei der Suche nach Ideen im Allgemeinen bestehen Synergien zu anderen Kommunikationsmaßnahmen des Unternehmens, sodass ein direkter Appell selten eingesetzt werden kann.

Mechanismus		Suche nach spezifischen Lösungen	Suche nach Quick Wins	Suche nach Ideen im Generellen	Seiteneffekte
Nachricht	Ort des Matchings	Lieferant			
	Inhalt	Problem			
	Appell	konkret	vage		
Senden	Appell	Bitte um Lösung			
	Sender	direkt			
	Empfänger	direkt/indirekt		indirekt	
Aufnehmen	Sender	bekannt/anonym			
	Empfänger	geschlossen	offen		
	Ausgangskanal	1 : 1	1 : n		
Aufnehmen	Kontaktstelle	Adressat		Adressat/ Gatekeeper	Gatekeeper
	Eingangskanal	ohne Hürden	mit Hürden	mit/ohne Hürden	
	Antwort	Lösung			

Abbildung 44: Ausprägungen der Kommunikation nach Mustern der Anregung

Gestaltung der Kategorie Senden

Innerhalb der Kategorie Senden werden die Subkategorien Sender, Empfänger, Ausgangskanal betrachtet. Besteht eine hohe Vertraulichkeit der Nachricht und ist die Vertrauensbasis zum Empfängerkreis gering, bleibt der Sender in der Regel anonym. Bei

einer geringen Vertraulichkeit bzw. wenn eine Vertrauensbasis besteht, kann der Hersteller namentlich in Erscheinung treten.

Wenn potenzielle Lieferanten bereits bekannt oder zumindest definierbar sind, wird eine geschlossene Empfängergruppe angesprochen (Suche nach einer spezifischen Lösung). Ist dies nicht der Fall, wird eine offene Gruppe angesprochen. Wenn die Anzahl der potenziellen Lieferanten sehr groß ist, z. B. bei einem sehr breiten Suchfeld, bietet sich ebenfalls die Ansprache einer offenen Empfängergruppe an (Quick Wins und Ideen im Generellen). Zur Adressierung einer geschlossenen Empfängergruppe eignen sich insbesondere 1 : 1-Kanäle, für offene Empfängergruppen 1 : n-Kanäle.

H2-04: Ob der Sender anonym oder namentlich kommuniziert wird, ist davon abhängig, ob eine Vertraulichkeit gewährleistet sein muss. Dies ist sowohl vom Empfängerkreis als auch vom Inhalt der Nachricht abhängig.

H2-05: Können Hersteller geeignete, potenzielle Lieferanten finden bzw. sind diese bereits im eigenen Netzwerk vorhanden, wenden sich diese gezielt an diese geschlossene Empfängergruppe.

H2-06: Sind geeignete Lieferanten nicht identifizierbar, wird eine offene Empfängergruppe angesprochen.

H2-07: Soll eine möglichst große Anzahl potenzieller Lieferanten erreicht werden, wird die Anfrage auf einem geeigneten Kanal in der Regel an eine offene Empfängergruppe gesendet.

H2-08: Offene Gruppen werden mittels 1 : n-Kommunikationsmedien und geschlossene Gruppen durch 1 : 1-Kommunikationsmedien angesprochen.

H2-09: Sind Informationen vertraulich, so werden bei einer 1 : n-Kommunikation Vermittler genutzt, die eine anonyme Ideensuche ermöglichen.

Gestaltung der Kategorie Aufnehmen

Zur Kategorie Aufnehmen gehören die Subkategorien Kontaktstelle, Eingangskanal und Antwort.

Bei der Nutzung des 1 : 1-Kanals ist die Kontaktstelle benannt und wird mit kommuniziert (Suche nach spezifischer Lösung). Wird der 1 : n-Kanal in Verbindung mit einem direkten Appell genutzt, so wird in der Kommunikation ebenfalls ein Ansprechpartner genannt (Quick Wins, Ideen im Generellen mit konkretem Appell). Wird jedoch ein indirekter Appell gesendet, wird in der Nachricht meist kein konkreter Ansprechpartner benannt (Seiteneffekte, Ideen im Generellen mit indirektem Appell). Bei

einem 1 : 1-Kanal werden keine Hürden für die Kontaktaufnahme aufgebaut. Die Filterung hat hier bereits bei der Auswahl des Lieferanten stattgefunden. Bei einem 1 : n-Kanal und für die Identifizierung von Quick Wins werden hingegen konkrete Hürden errichtet, um den Anteil der schnell umsetzbaren Ideen vorzuselektieren. Bei der Suche nach Ideen im Generellen und durch Seiteneffekte können Hürden – je nach Bedarf des Herstellers – implementiert worden sein oder nicht. Die Antwort, die der Lieferant dabei an den Hersteller sendet, ist im Sinne der Anregung immer eine Lösung auf ein latentes oder explizites Problem des Herstellers.

H2-10: Im Rahmen der spezifischen Suche nach Lösungen und bei Quick Wins werden stets Kontaktpersonen benannt. Bei Seiteneffekten hingegen wird in der Regel kein Ansprechpartner kommuniziert.

H2-11: Je nach eigentlichem Zweck der Kommunikation muss bei der Suche nach Ideen im Generellen ein Ansprechpartner nicht grundsätzlich in der Nachricht aufgeführt sein.

H2-12: Hersteller setzen gezielt Hürden ein, um den Anteil der Quick Wins hinsichtlich der Gesamtzahl aller eingereichten Ideen zu steigern.

H2-13: Bestimmte Hersteller stehen vor der Herausforderung, den Zufluss externer Ideen zu begrenzen. Andere hingegen sind interessiert, diese Anzahl zu steigern. Je nach Bedarf des Herstellers werden entweder Hürden aufgebaut oder reduziert.

6.1.3 Optimierung des Erfolgs zur Anregung von Lieferanten

Auf Basis der theoretischen Wirkungsmodelle der Kommunikation und der Daten der Fallstudien konnte ein Modell beschrieben und konkretisiert werden, welches den Erfolg der Anregung von Lieferanten bezüglich Qualität und Quantität der Ideen erklärt (vgl. Abbildung 45). Neben Hinweisen zur operativen Durchführung der Kommunikation zeigt es Ansätze auf, welche Fähigkeiten und Eigenschaften des Herstellers beeinflusst werden können, um die Durchführbarkeit der Anregungen von Lieferanten generell zu verbessern. Das Modell gilt für die Mustersuche nach speziellen Lösungen, Quick Wins und für die Suche nach Ideen im Generellen.⁷⁹⁻⁸⁰

⁷⁹ Bei einem Rücklauf über Gatekeeper oder generellen Ansprechpersonen muss bei einer Messung beachtet werden, dass durch Seiteneffekte und durch Wechselwirkungen von anderen Anregungen zusätzlich Ideen hinzukommen bzw. Effekte auftreten können. Für eine klare Isolierung können im Rahmen eines Experiments gesonderte Kontaktstellen geschaffen werden.

Das Modell beinhaltet acht Variablen:

- Anzahl der potenziell erreichbaren Lieferanten [L]: Bei einem Konzeptwettbewerb entspricht L der Anzahl der angeschriebenen Lieferanten, bei einer Webseite ist es die Anzahl der möglichen Besucher in der relevanten Zeitspanne, bei einem TV-Spot die Anzahl der Zuschauer.
- Anteil der Experten [LE in %]: Bei einer gezielten Ansprache von Lieferanten im Netzwerk entspricht LE einem Wert von 100 %, bei der Nutzung von 1 : n-Kanälen wie einer Webseite oder einem „Erfinderwettbewerb“ ist dieser Wert in aller Regel deutlich geringer.
- Anzahl der registrierten Ideen [I]: Alle Ideen und Lösungen, die den Hersteller erreichen und von diesem als eingereichte Ideen registriert werden, sind in der Summe I zusammengefasst.
- Anteil der relevanten Ideen [IR in %]: Ideen werden in einer ersten Evaluation entweder als relevant oder als irrelevant eingestuft. Je mehr Ideen von Experten anstatt von Laien registriert wurden, desto höher ist in der Regel der Anteil der relevanten Ideen.
- Anteil der zurückgezogenen Ideen [IZ in %]: Lieferanten reichen z. T. Ideen an mehrere Hersteller zur Evaluierung ein und arbeiten dann nur mit einem weiter. Ideen können also, z. B. durch eine zu langsame Evaluierung, zurückgezogen werden.
- Verlust Ideation [v1 in %]: Nicht alle Anfragen, die einen Lieferanten erreichen, werden von diesem beachtet bzw. motivieren diesen zu einer Ideensuche. Auch haben nicht alle Angesprochenen die Kompetenz, Ideen zu generieren.
- Verlust Einreichung [v2 in %]: Nicht alle von Lieferanten generierten oder vorliegenden Ideen werden auch eingereicht. So können generierte Ideen stattdessen Wettbewerbern vorgelegt werden oder werden nicht kommuniziert.
- Verlust Registrierung [v3 in %]: Nicht alle Ideen, die den Hersteller erreichen, gelangen an die richtigen Stellen im Unternehmen und werden bearbeitet. Ideen können intern verloren gehen, z. B. beim Transfer über Länderorganisationen bzw. über unterschiedliche Funktionsbereiche.

⁸⁰ Das Modell ist auch geeignet, um Seiteneffekte zu erklären. Jedoch würde man, wenn man versucht, diese Seiteneffekte absichtlich zu generieren, nicht mehr von Seiteneffekten sprechen, sondern von der Suche nach Ideen im Allgemeinen. Das Muster Seiteneffekte bezieht sich also nur auf die Art der Kommunikation, die nicht mit dem Ziel der Anregung eines Lieferanten als Ideenquelle ausgeführt wurde.

Im Rahmen der Analyse wurden alle Aussagen kategorisiert, die die Qualität und die Quantität der eingereichten Ideen beeinflussen können. Diese Einflusskriterien lassen sich in drei Ebenen aufteilen: die Ebene der Kommunikation, die Ebene der Fähigkeiten des Herstellers sowie die Ebene der Eigenschaften von Hersteller und Produkt. Während die Ausprägungen in der Ebene der Kommunikation und der Fähigkeiten mittelfristig modifizierbar sind, können Eigenschaften von Hersteller und Produkt nur mit sehr hohem Aufwand und nur langfristig beeinflusst oder geändert werden.

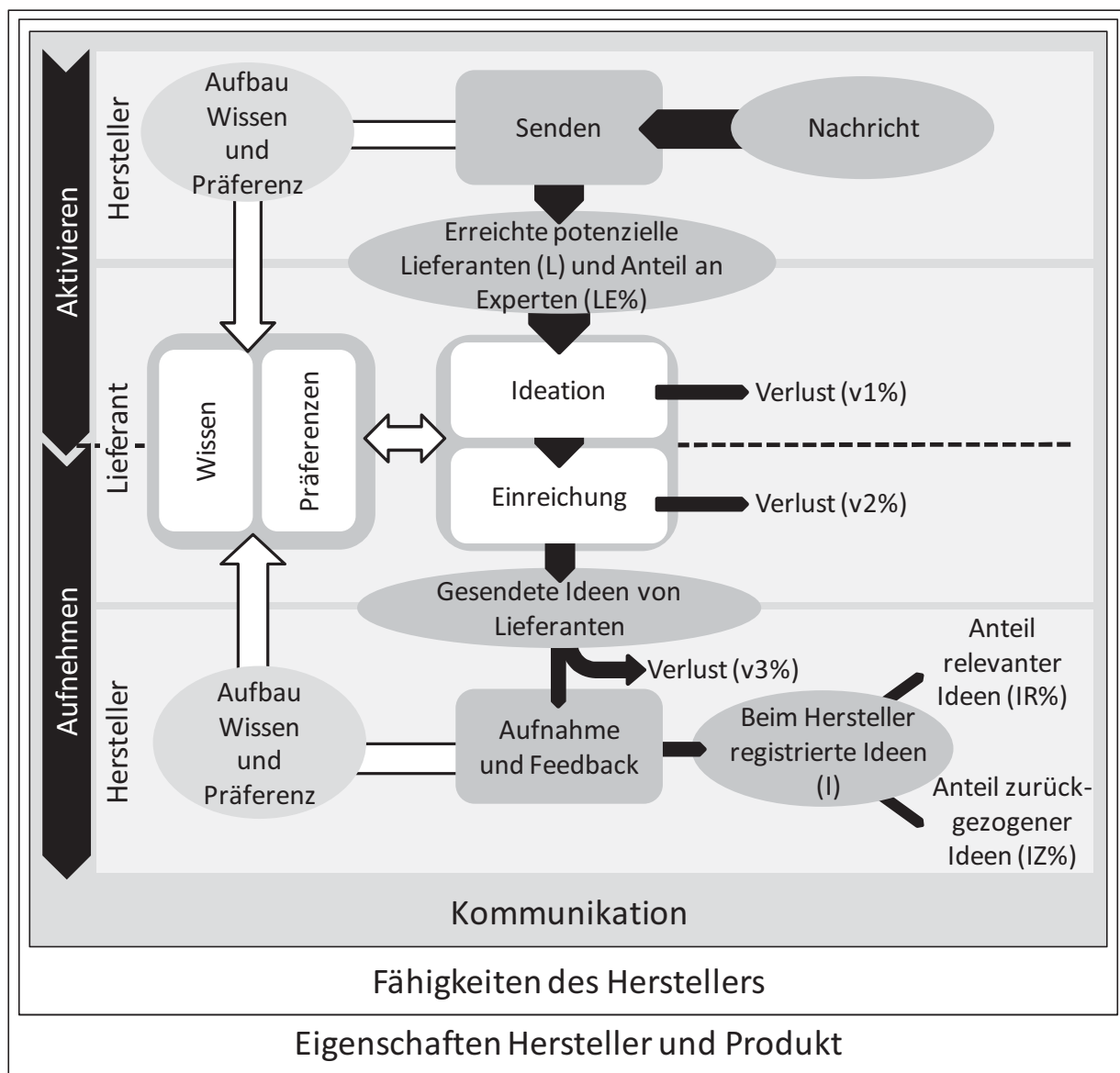


Abbildung 45: Modell der Anregung von Lieferanten

Ebene der Kommunikation

Einige der Einflusskriterien lassen sich der bereits beschriebenen Ebene der Kommunikation zuordnen. Der Ausgang bzw. das Ergebnis einer Kommunikation wird schon beim Senden und bei der Gestaltung der Nachricht durch die Wahl der Zielgruppe, das namentliche Auftreten, eine direkte Ansprache, die Nennung von Kontakt-

stellen und das Aufzeigen des Nutzens beeinflusst. Diese Elemente können kurzfristig bei der Gestaltung einer neuen Anregung berücksichtigt werden.

Das Wissen des Lieferanten über den Hersteller sowie seine Präferenzen in Bezug auf den Hersteller und die Produktkategorie wirken sich auf die Gestaltung der Kommunikation aus. Dementsprechend ist es sinnvoll, in der Nachricht Elemente zu berücksichtigen, die der Vermittlung von Wissen und der Bildung von Präferenzen dienen. Kommunikationsarten, die den Lieferanten direkt involvieren, ergeben eine höhere Qualität der Ideen und minimieren einen Verlust bei der Einreichung von Ideen.

H3-01: Je mehr Personen angesprochen werden, umso höher ist die Anzahl der eingereichten Ideen.

H3-02: Je breiter potenzielle Ideengeber angesprochen werden, umso größer ist zwar die Anzahl der Ideen, aber desto geringer ist deren Qualität.

H3-03: Je weniger Laien im Verhältnis zu Experten angesprochen werden, umso höher ist die durchschnittliche Qualität der Ideen.

H3-04: Bei direkten Interaktionen mit Lieferanten steigen die Qualität und die Anzahl der Ideen im Vergleich zu anderen Kommunikationsformen bei gleicher Kontaktzahl.

H3-05: Durch eine direkte, namentliche Kontaktaufnahme werden mehr Ideen generiert als durch eine 1 : n-Kommunikation bei gleicher Kontaktanzahl.

H3-06: Wird der eigene Firmenname genannt, steigt die Anzahl der Firmen im Vergleich zu anonymen Anfragen bei gleicher Kontaktzahl.

H3-07: Werden Kontaktstellen zur Einreichung von Ideen nach außen kommuniziert, werden im Vergleich mehr Ideen aufgenommen als ohne direkte Benennung der Kontaktstellen.

H3-08: Wissen und Präferenzen werden über die Kommunikation aufgebaut. Dadurch steigen Anzahl und Qualität der Ideen.

H3-09: Wird in der Nachricht der Nutzen für den Lieferanten aufgezeigt, so erhält der Hersteller als Antwort mehr Ideen als ohne eine solche Nennung.

H3-10: Je größer das Wissen des Lieferanten über Produkt und Konsumenten ist, umso höher ist die Qualität der Ideen.

H3-11: Je größer das Wissen des Lieferanten über den Hersteller ist, umso höher sind die Qualität und Anzahl der eingereichten Ideen.

H3-12: Je größer die Präferenzen der Lieferanten in Hinblick auf den Hersteller sind, umso größer ist die Anzahl der Ideen.

H3-13: Je größer die Präferenzen der Lieferanten hinsichtlich der relevanten Themenbereiche sind, umso größer ist die Anzahl der Ideen.

H3-14: Je größer die Interaktionsmöglichkeiten zwischen Lieferant und Hersteller sind, umso höher sind die Qualität und die Anzahl der Ideen.

H3-15: Je transparenter und je schneller ein Feedback auf eingereichte Ideen erfolgt, umso besser können Wissen und Präferenzen beim Lieferanten aufgebaut werden.

Ebene der Fähigkeiten

Die Einflusskriterien auf der Ebene der Fähigkeiten betreffen überwiegend strukturelle Merkmale zum Aufnehmen von Ideen. „Strukturell“ meint in diesem Zusammenhang definierte Ansprechstellen und Verantwortlichkeiten, globale Nähe von dezentralen Einheiten zu Lieferanten vor Ort und das Angebot verschiedener Kanäle zur Kontaktaufnahme und Ideeneinreichung. Relevant sind in diesem Kontext zudem Hürden bei der Einreichung und strukturierte, transparente Abläufe zur Aufnahme und Evaluierung der Ideen. Bei der Beurteilung externer Ideen sind Unternehmen erfolgreicher, die in ihrer Kultur dieser Ideenquelle offen gegenüberstehen. Weitere relevante Einflusskriterien betreffen das Netzwerk des Herstellers und die Möglichkeit, dem Lieferanten Win-Win-Situationen bei unterschiedlichen Rahmenbedingungen anbieten zu können. Die hier aufgezeigten Einflusskriterien lassen sich mittelfristig durch die Hersteller verändern.

H3-16: Wurden Verantwortlichkeiten und Ansprechstellen vorab definiert, steigt die Anzahl der Ideen.

H3-17: Dezentrale Einheiten mit einer geografischen Nähe zu Lieferanten steigern die Anzahl eingereicherter Ideen.

H3-18: Hersteller, die mehrere Kanäle für die Einreichung von Ideen bieten, erhalten mehr Ideen als Hersteller mit wenigen Kanälen.

H3-19: Hersteller mit dezentralen Ansprechpartnern, die an ein strukturiertes Ideenmanagement angeschlossen sind, erreichen mehr Ideen als Hersteller, die zwar dezentrale Einheiten, aber kein Ideenmanagement besitzen.

H3-20: Hersteller, die eine strukturierte Maske zur Ideeneingabe vorgeben, erhalten zwar hochwertigere Ideen, jedoch insgesamt weniger Ideen.

H3-21: Hersteller, die Hürden bei der Ideeneinreichung aufbauen, erhalten zwar bessere, aber weniger Ideen.

H3-22: Hersteller, die offen gegenüber radikalen und externen Ideen sind, empfangen mehr Ideen als diejenigen, die weniger offen sind.

H3-23: Hersteller, die ihr Netzwerk und Partnerschaften ausbauen und pflegen, erhalten mehrere und bessere Ideen aus diesen Strukturen.

H3-24: Hersteller, die Lieferanten verschiedene Möglichkeiten einer Zusammenarbeit mit einer Win-Win-Situation bieten, erhalten mehr Ideen als andere.

Ebene der Eigenschaften des Herstellers und des Produktes

Die Eigenschaften von Produkt und Hersteller lassen sich nur langfristig und z. T. nur mit wesentlichen Änderungen der Geschäftsfelder bewerkstelligen. Aufseiten des Herstellers sind dies die Breite des Produktportfolios, die Wettbewerbssituation mit anderen Herstellern im betreffenden Segment, die Attraktivität als Partner sowie die Freiheitsgrade der Marken für Innovationen. Aufseiten des Produktes sind die Freiheitsgrade für Innovationen, die Anzahl zur Verfügung stehender Experten und Laien sowie die Attraktivität des Produktes relevant.

H3-25: Je breiter das Produktportfolio (Segmente, Kategorien) des Herstellers ist, umso mehr Ideen gehen beim Unternehmen ein.

H3-26: Je mehr Hersteller im Wettbewerb um Ideen zu einem Thema, Segment oder zu Produktkategorien stehen, umso weniger Ideen erreichen den einzelnen Hersteller.

H3-27: Je attraktiver ein Hersteller für einen Lieferanten ist, umso mehr Ideen kann er entgegennehmen.

H3-28: Je mehr Freiheitsgrade die Marke für Innovationen bietet, umso mehr Ideen können genutzt werden.

H3-29: Je mehr Freiheitsgrade eine Produktkategorie – auch hinsichtlich der Konsumentenakzeptanz – bietet, umso mehr und umso bessere Ideen werden beim Hersteller eingereicht.

H3-30: Je größer das Verhältnis von Experten zu Laien bei einem Beschaffungsgut oder einer Problemstellung ist, umso besser ist die Qualität der Ideen.

H3-31: Je attraktiver ein Beschaffungsgut oder eine Problemstellung ist, umso mehr Ideen werden dem Hersteller unterbreitet.

Betrachtung der Spannungsfelder

Bei der Optimierung von Qualität und Quantität der eingereichten Ideen sowie bei der Optimierung von Nutzen und Aufwand der Anregung bestehen Spannungsfelder. Eine Verbesserung der Ergebnisse kann erreicht werden, indem sowohl zielspezifisch als auch zielgruppenspezifisch kommuniziert wird. Dafür müssen die Fähigkeiten des Herstellers zur Anregung an die jeweiligen Rahmenbedingungen (insbesondere definiert durch die Eigenschaften von Produkt und Hersteller) angepasst werden.

H3-32: Eine separate Kommunikation für bestimmte Zielgruppen ermöglicht eine optimierte Aktivierung und Aufnahme – bezogen auf die Anzahl und die Qualität erwarteter Ideen aus den jeweiligen Gruppen.

H3-33: Je nach Qualität und Quantität der eingereichten Ideen verändert der Hersteller gemäß seiner Erwartung die Ausgestaltung seiner Fähigkeiten zur Anregung. Diese Maßnahmen haben rückwirkend Einfluss auf Qualität und Quantität der eingereichten Ideen. So ergibt sich ein Regelkreis aus Ergebnis und Gestaltung.

6.2 Implikationen und Diskussion

Die Ergebnisse der Arbeit ergeben sowohl für die Praxis als auch für die betriebswirtschaftliche Forschung zahlreiche Implikationen. Zu berücksichtigen ist, dass die Ergebnisse auf Basis eines bestimmten Forschungskonzeptes und unter bestimmten Rahmenbedingungen erarbeitet wurden. Entsprechend müssen die Grenzen der Gültigkeit der Ergebnisse ebenso wie die Möglichkeiten zur Verallgemeinerung diskutiert werden.

6.2.1 Implikationen für die Forschung

Nachdem die Gültigkeit der Ergebnisse diskutiert wurde, sollen an dieser Stelle der Wissenszuwachs der Arbeit für die Forschung sowie noch bestehende Fragen bzw. neu aufgeworfene Fragen erörtert werden.

Erreichte Ziele der Arbeit

Ziel dieser Arbeit war die Untersuchung der Forschungslücke, wie Innovationsprojekte mit Lieferanten in der frühen Innovationsphase initiiert werden. Dabei wurde der Fokus auf Produktinnovationen bei Markenartikelherstellern gelegt. Im Sinne eines handlungstheoretischen Ansatzes wurden Handlungsaktivitäten von Individuen (d. h. der

Mitarbeiter der Lieferanten) dahin gehend analysiert, wann und warum diese Ideen an Hersteller senden. Zur Strukturierung der Daten konnten klassische Bestandteile der Kommunikation genutzt werden. Als Beschreibungsmodell diente ein Wirkungsmodell aus den Kommunikationswissenschaften, welches auf Basis empirischer Daten erweitert wurde, um die Anregung von Lieferanten zu beschreiben und um Erklärungsansätze zu identifizieren.

Neben den genutzten kommunikationswissenschaftlichen Wirkungsmodellen dient die Garbage-Can-Theorie als Erklärungsansatz für den Lösungsmechanismus von Problemstellungen des Herstellers. Ziel des Herstellers ist es, durch geeignete Kommunikationsmaßnahmen latente oder konkrete Problemstellungen in diesem Garbage Can für den Lieferanten zur Verfügung zu stellen (Aktivieren) und die sich dabei ergebenden Lösungen aufzunehmen (Aufnehmen). Der Hersteller schafft hierzu entsprechende Entscheidungsgelegenheiten (Ausschreibung, Briefing, Konzeptwettbewerb, Roadmap-Besprechung, Versuchsküche).

Sowohl das Garbage-Can-Modell als auch ein Wirkungsmodell der Kommunikation wurden in der Arbeit angewendet, wobei beide an die spezifische Problemstellung der Arbeit angepasst wurden. Für eine Weiterentwicklung des Garbage-Can-Modells sind die in den Fallbeispielen auftretenden unterschiedlichen Konkretheitsgrade von Problem und Lösung relevant. Auch interessant ist die Feststellung, welche möglichen Kriterien (z. B. Freiheitsgrade für Innovation, Image des Herstellers) einen Einfluss auf das Resultat einer Entscheidungsgelegenheit haben können und dass sich verschiedene Muster für die Schaffung von Entscheidungsgelegenheiten beschreiben lassen. Hierbei wird das Garbage-Can-Modell nicht im Rahmen einer Organisation, sondern an der Grenze von zwei Organisationen angewendet. In diesem Kontext wird auch die Relevanz des Agenda Setting deutlich, wie Cohen et al. im Zusammenhang des Garbage-Can-Modells fordern. Nur der Hersteller, der es schafft, seine (konkreten oder latenten) Problemstellungen beim Lieferanten ständig im Bewusstsein zu halten, wird erreichen, dass der Lieferant, wenn er neues Wissen erhält (oder bereits bestehendes „aktiviert“), dieses mit den Problemen genau dieses Herstellers in Verbindung bringt.

In Bezug auf die Einbindung von Lieferanten in die frühe Innovationsphase hat diese Arbeit gezeigt, dass die Innovationspotenziale, welche Lieferanten bieten, in der Forschung bisher zu wenig beachtet werden. Es bestehen vielfältige Arbeiten zur Kundenintegration, mit dem Ziel, neue Produkte zu identifizieren. Die bestehende Literatur zu Lieferanten fokussiert sich jedoch überwiegend auf eine Perspektive des Lieferanten als umzusetzender Partner, zum Beispiel zur Beschleunigung des Ent-

wicklungsprozesses. Beispiele in der Arbeit zeigen auf, dass bestimmte Lieferanten eine relevantere Rolle bei der Innovation einnehmen können. Interessant für die Nutzung auch in weiteren Arbeiten, insbesondere zu Open Innovation, erscheint die Codierung des Ortes, an dem eine Lösung gefunden wurde. Ebenfalls sollte an dieser Stelle darauf hingewiesen werden, dass der gemeinsame Wissenszuwachs der Partner, der oft im Zusammenhang mit F&E-Kooperationen genannt wird, in der Praxis eher gering ist. Zumindest im Rahmen der Kooperationen mit Lieferanten steht eher im Vordergrund, den mit einem gemeinsamen Projekt verbundenen Wissenszuwachs isoliert zu erreichen – auch aus Gründen einer effizienten und effektiven Ressourcennutzung.

Weiterer Forschungsbedarf

Das Forschungsvorgehen war durch einen stark explorativen Ansatz gekennzeichnet, um ein umfassendes Verständnis von der Initiierung von Innovationsaktivitäten mit Lieferanten zu gewinnen. Die Erhebung weiterer Fallstudien kann auf weitere Partnerarten oder auch auf andere Branchen ausgeweitet werden. Vielversprechender erscheint zunächst jedoch identifizierte Aspekte, die in dieser Arbeit nur am Rande ausgearbeitet werden konnten, weiter zu vertiefen. Interessant wäre eine Studie zu der Koordinierung des Flusses von Ideen, die von extern das Unternehmen erreichen. Hierzu könnte z. B. ein Experiment durchgeführt werden. Auch von Interesse könnten die Freiräume für Innovationen in bestimmten Branchen oder Kategorien sein, mit dem Versuch, Elemente zu identifizieren, die einen signifikanten Einfluss haben. Näher angelehnt an die Ergebnisse dieser Arbeit wäre eine weitergehende Fallstudienanalyse, in der neben den Herstellern auch Lieferanten eingebunden werden und bei der weitere relevante Funktionsbereiche betrachtet werden. Das erarbeitete Modell kann weiterhin genutzt werden, um die gebildeten Propositionen in einer quantitativen Analyse zu überprüfen.

Fazit

Folgende Aussagen lassen sich als Implikationen für die Forschung formulieren:

- Die Kombination des Garbage-Can-Modells mit dem Wirkungsmodell eignet sich, um die beobachteten Phänomene zu beschreiben, zu strukturieren und zu erklären.
- Für die Forschungsrichtung zur Einbindung von Lieferanten und der frühen Innovationsphase konnten wertvolle Erkenntnisse gewonnen werden, wie Innovationskooperationen zwischen Lieferanten und Herstellern initiiert werden und welche Rahmenbedingungen und Fähigkeiten hierbei relevant sind.

- In einer fokussierteren Fallstudienanalyse könnten detailliertere Erkenntnisse zum Kommunikationsverhalten und dem iterativen Verlauf der Lösungsfindung zwischen Herstellern und Lieferanten erarbeitet werden.
- Die im Rahmen dieser Arbeit erstellten Propositionen können in einer weiterführenden quantitativen Arbeit auf Basis des erarbeiteten Wirkungsmodells auf ihre Aussagekraft überprüft werden.

6.2.2 Implikationen für die Praxis

Die Markenartikelhersteller stehen vor der Herausforderung, stetig neue Produkte zu identifizieren, zu entwickeln und im Markt einzuführen. Interne Ressourcen reichen dabei im Wettbewerb mit anderen Herstellern und für die gesetzten Wachstumsziele immer seltener aus. Ein Weg zur Steigerung der Innovationsrate ist die Einbindung von externen Ressourcen. Diese können sowohl bei der Umsetzung als auch bei der Identifizierung von Ideen einen wichtigen Beitrag leisten. Als ein Ergebnis dieser Arbeit wurde eine Systematik entwickelt, wie Lieferanten seitens des Herstellers zur Steigerung der Innovationsleistung genutzt werden können. Dabei lassen sich die Ergebnisse auf die Nutzung weiterer externer Partner erweitern.

Gestaltung der Anregung von Lieferanten

Zur systematischen Gestaltung der Anregung von Lieferanten sind die Ebenen der Kommunikation, der Fähigkeiten und der Eigenschaften zu berücksichtigen (vgl. Abbildung 47).

Die Ebene der Kommunikation gibt den Herstellern Hinweise, wie die operative Kommunikation gestaltet werden kann. Dabei stehen ihnen – je nach Ausgangslage und Zielsetzung – drei Muster zur Verfügung. Neben der einmaligen, direkten Wirkung im Sinne einer Lösungsfindung werden durch die Kommunikation ebenfalls das Wissen und die Präferenz der Lieferanten beeinflusst. Durch den Aufbau von Wissen über den Hersteller und sein Produktportfolio werden die Fähigkeiten der Lieferanten erweitert, für diesen Hersteller relevante Ideen zu generieren. Durch die Bildung von Präferenzen werden sich Lieferanten zudem eher mit speziellen Themen beschäftigen und Ideen eher an bestimmte Hersteller weitergeben.

Die Ebene der Fähigkeiten gibt wieder, welche mittelfristigen Gestaltungsmöglichkeiten dem Hersteller zur Verfügung stehen, damit dieser erfolgreich Lieferanten zur Ideengenerierung und Ideeneinreichung anregen kann. Die Gestaltungsmöglichkeiten lassen sich dabei in Ziele, Organisation sowie Prozesse und Methoden einteilen.

Die Ebene der Eigenschaften fasst die Merkmale von Produkt und Hersteller zusammen, die nur langfristig oder schwer veränderbar sind, und wie die Fähigkeiten ebenfalls einen Einfluss auf den Erfolg einer Anregung von Lieferanten haben. Diese Eigenschaften lassen sich in einer abstrakteren Betrachtung als das Potenzial verstehen, welches das Unternehmen zur Anregung von Lieferanten besitzt. Entsprechend sind die Ausprägungen der Fähigkeiten ein Indikator, inwieweit das Unternehmen dieses Potenzial bereits nutzt.



Abbildung 46: Gestaltungsebenen der Anregung von Lieferanten

Die Ergebnisse geben einen Hinweis, dass Kommunikation zu Lieferanten sowie externen Partnern zu einem erfolgskritischen Element bei der Gewinnung neuer Ideen wird. Eine Implementierung entsprechender Kommunikationsansätze in bestehende Prozesse sowie der Aufbau von Fähigkeiten für deren Durchführung unterstützen die langfristige Wettbewerbsfähigkeit. Bei den Herstellern, insbesondere bei den großen Markenartikelherstellern, finden sich bereits verschiedene etablierte sowie noch junge Elemente. Bei vielen Firmen besteht jedoch noch dringender Handlungsbedarf für eine strukturierte Nutzung des zur Verfügung stehenden Potenzials der Anregung. Be-

stehende Elemente der Unternehmenskommunikation, des Innovationsmanagements und des Lieferantenmanagements müssten in diesem Zusammenhang erweitert werden. Für den Erfolg ist dabei insbesondere eine bessere Vernetzung der F&E mit relevanten Funktionen innerhalb des Unternehmens von hoher Bedeutung. Erste Schritte sind die Integration von Kommunikationsabteilungen und Einkaufsabteilungen direkt in die F&E.

Strategieempfehlungen der Anregung von Lieferanten

Die Eigenschaften von Produkt und Hersteller bestimmen langfristig die Möglichkeiten, welche Muster der Kommunikation zielführend sind und welche Fähigkeiten für einen Ausbau benötigt werden. Sie können, wie bereits oben erläutert, als „Potenzial der Anregung“ bezeichnet werden. Für eine bessere Beschreibung dieses Potenzials lassen sich zwei Konstrukte ableiten. Die Einflusskriterien bezüglich der Eigenschaften des Produktes bilden dabei das Konstrukt „Anregungskraft des Produktes“, die Einflusskriterien bezüglich der Eigenschaften des Herstellers dagegen das Konstrukt „Anregungskraft des Herstellers“. Aus den Achsen dieser beiden Kräfte lässt sich ein Portfolio bilden, welches vier Quadranten beinhaltet. Jedem dieser Quadranten kann nun eine Strategieempfehlung zugeordnet werden, um entsprechend den bestehenden Anregungskräften Fähigkeiten zu etablieren und eine zielführende Kommunikation zur Anregung von Lieferanten zu gestalten. Ebenfalls bestehen langfristig Möglichkeiten, um die Anregungskraft des Produktes oder die Anregungskraft des Herstellers zu vergrößern – also das Potenzial für die Anregung von externen Ideenquellen insgesamt zu steigern. Im Folgenden werden die vier Strategieempfehlungen kurz erläutert (vgl. Abbildung 47).

- **Selektierer:** Der Hersteller arbeitet an Themen, die zurzeit aktuell sind. Viele Ideen hierzu werden bei Lieferanten generiert und auf Tagungen und Konferenzen stehen entsprechende Inhalte und Produkte im Fokus der Aufmerksamkeit. Der Hersteller wird zudem als Entwicklungspartner gegenüber seinen Wettbewerbern bevorzugt. Zielsetzung für den Selektierer: Der Hersteller muss sehr ausgeprägte Fähigkeiten für die Aufnahme von Ideen entwickeln, um diese zu bearbeiten. Wird der Aufwand für die Evaluierung der Ideen bzw. ist der Anteil hochwertiger Ideen zu gering, sollten Hürden bei der Aufnahme aufgebaut werden. Man kann alle Muster der Anregung nutzen, insbesondere sollten die Auswirkungen der Seiteneffekte berücksichtigt werden. Langfristig muss versucht werden, diese Position zu halten.

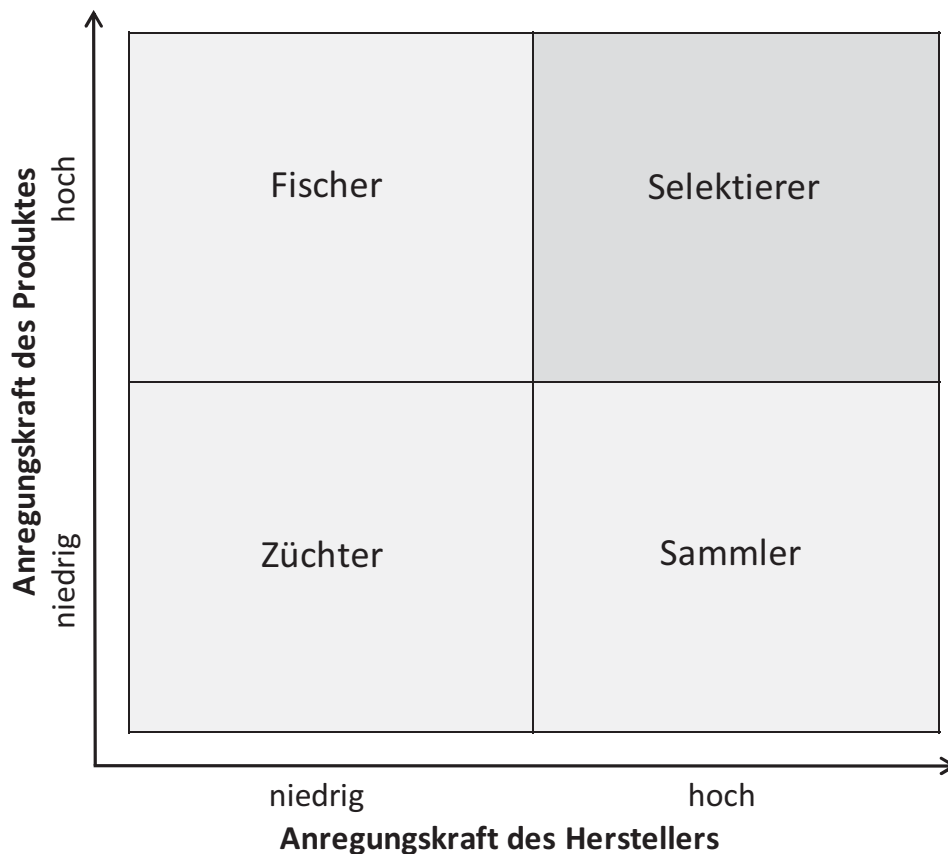


Abbildung 47: Strategieempfehlungen zur Anregung von Lieferanten

- **Fischer:** Der Hersteller arbeitet an Themen, die zurzeit aktuell sind und die bereits stark von Lieferanten bearbeitet werden. Es sind ausreichend Ideen vorhanden. Der Hersteller ist jedoch nicht erste Wahl der Lieferanten: Zielsetzung für den Fischer: Der Fischer muss direkten Kontakt mit den Lieferanten suchen, um Log-in-Effekte für die Einreichung von Ideen zu erhalten. Möglichkeiten sind hier u. a. Besprechungen von Roadmaps. Die Aufnahme von Ideen sollte besser als beim Wettbewerber gestaltet sein. Hürden sollten abgebaut werden. Man kann alle Muster der Anregung nutzen, vor allem empfiehlt sich jedoch die Nutzung einer direkten Ansprache. Langfristig muss versucht werden, die eigene Attraktivität zu steigern und sich stärker als Ansprechpartner zu positionieren.
- **Sammler:** Der Hersteller arbeitet an Themen, die nicht im Mittelpunkt des Interesses bei Lieferanten stehen. Er wird jedoch seitens der Lieferanten als Partner bevorzugt. Zielsetzung für den Fischer: Er muss Firmen direkt ansprechen und Wissen mit diesen aufbauen, um das Verständnis zu steigern. Das Potenzial für Seiteneffekte und Ideen im Generellen ist gering. Die Fähigkeiten müssen hier weniger ausgebaut sein, es sollten jedoch auch für die wenigen Ideen entsprechende Strukturen zum Sammeln aufgebaut werden, z. B. ein einfaches Kontaktformular und ein zentraler Ansprechpartner für externe Produkt-

ideen für Gatekeeper. Als Muster der Anregung steht vor allem die Suche nach spezifischen Lösungen im Vordergrund sowie die Suche nach Quick Wins. Langfristig muss er versuchen, das Wissen über seine Produkte und die Attraktivität seiner Forschungsthemen zu steigern, z. B. über Marktforschungsaktivitäten mit Lieferanten oder mittels Präsentationen auf Konferenzen.

- **Züchter:** Der Hersteller arbeitet an Themen, die bisher nicht von wenigen Lieferanten bearbeitet werden und die nicht im Fokus bei Konferenzen und Messen stehen. Entstehen vereinzelt neue Ideen, so werden diese zudem nicht zuerst an ihn kommuniziert. Zielsetzung für den Fischer: Der Hersteller kann nur wenig von Ideen, die außerhalb seines Unternehmens entstehen, profitieren. Entsprechend ist er stärker als alle anderen darauf angewiesen, diese intern zu generieren. Der Hersteller muss also mit den Lieferanten direkt Kontakt aufnehmen und durch eine enge Zusammenarbeit Wissen transferieren, Präferenzen aufbauen und dabei Lock-in-Effekte für eine weitere Zusammenarbeit mit dem Lieferanten schaffen, wie z. B. durch Ideenworkshops. Langfristig kann er versuchen, durch Wachstum, besondere Geschäftsmodelle und insbesondere durch die Pflege seines Images seine Attraktivität zu steigern und in die Rolle eines Sammlers zu kommen.

Fazit

Folgende Implikationen ergeben sich für die Praxis:

- Eine systematische Anregung nimmt beim „Wettkampf“ um die besten Ideen von Lieferanten und externen Partnern zunehmend eine wichtige Rolle ein.
- Die Gestaltung der Anregung ist einerseits abhängig von der Anregungskraft des Herstellers und derjenigen des Produktes. Hieraus lassen sich vier Strategieempfehlungen ableiten.

6.2.3 Diskussion der Ergebnisse

Zur Diskussion der Ergebnisse hinsichtlich ihrer Gültigkeit und einer Verallgemeinerung müssen drei Fragestellungen betrachtet werden. Im Zentrum der Diskussion stehen dabei die identifizierten Muster sowie das Wirkungsmodell der Anregung von Lieferanten:

1. Welchen Einfluss hat das Untersuchungsobjekt auf das Forschungsergebnis?
2. Welchen Einfluss hat das Forschungsdesign auf das Forschungsergebnis?
3. Welche zentralen Annahmen wurden genutzt und welche Folgen hat dies?

Einfluss des Untersuchungsobjektes

Bezüglich des Untersuchungsobjektes ist festzuhalten, dass die erhobenen Fallstudien Markenartikelhersteller mit Firmenzentralen in den Ländern Belgien, Deutschland, England, Niederlande und Schweiz behandelten. Erhoben wurden in diesem Zusammenhang Daten zur Initiierung und Durchführung von Entwicklungsprojekten mit Lieferanten und der Gewinnung von externen Ideen. Offen bleibt derzeit, inwieweit diese Ergebnisse auf andere Branchen, Regionen und Partnerarten übertragbar sind.

Der Innovationsdruck und weitere Herausforderungen an Markenartikelhersteller sind vergleichbar mit denen anderer Unternehmen in reifen Märkten mit geringen Differenzierungsmöglichkeiten am Produkt. Eine Besonderheit nimmt hier die Funktion der Marke und die dadurch bedingte kontinuierliche Kommunikation zu den Konsumenten ein. Insbesondere durch die Berücksichtigung dieser Tatsache wird deutlich, dass Entscheidungsträger und Experten bei den Lieferanten oft gleichzeitig Konsumenten der Produkte sind und so auf verschiedenen Kanälen parallel angesprochen werden. Dies hat Auswirkungen auf die Präferenz und das Wissen einzelner Personen und in der Folge in die Organisation des Lieferanten hinein. Unternehmen, die keine gezielte Kommunikation zu Konsumenten verfolgen, haben es wesentlich schwieriger, eine ähnliche enge Bindung zu eigenen Netzwerkpartnern sowie zu Lieferanten außerhalb des bestehenden Netzwerkes zu erzielen. Das Modell kann diesen Unterschied erklären.

Das beschriebene Wirkungsmodell als auch die Ausprägungen der Kommunikation und die Muster sind auch auf andere Branchen anwendbar. Ein gutes Beispiel für die Relevanz bei Industriegütern gibt *Siemens*, das mit seiner Publikation „Picture of the Future“ Zukunftsbilder kommuniziert und so auf zukünftige Szenarien und laufende F&E-Aktivitäten hinweist (Siemens, 2010). Für diese Art der Kommunikation hat *Siemens* eine eigene Abteilung („Siemens Technology Press and Innovation Communications“) eingerichtet. Ein weiteres Beispiel sind die „Innovation Jams“ von *IBM*, bei denen weltweit Interessierte aufgerufen werden, sich zu einer bestimmten Zeit an der Generierung von neuen Ideen über ein Webportal zu beteiligen. An der „Innovation Jam“ 2006 beteiligten sich 150.000 interne und externe Teilnehmer (IBM, 2010).

Bezüglich des Kooperationsverhaltens von Unternehmen in unterschiedlichen Regionen bestehen einige wissenschaftliche Arbeiten. Häufig analysierte Regionen sind Deutschland, China, Japan, England, die USA. So stellt Chandler (1994) fest, dass in Deutschland, im Gegensatz zu England und den USA, eine eher kooperative Zusammenarbeit

zwischen Unternehmenspartnern vorherrscht. Es ist anzunehmen, dass die Muster und das Wirkungsmodell in anderen Regionen nur bedingt Gültigkeit haben, da weitere Subkriterien oder Ausprägungen beachtet werden müssen.

Die zitierte Literatur dieser Arbeit konzentriert sich auf Lieferanten als Partnerart. Dies drückt sich u. a. in der Beschreibung der Kompetenzen und in der Motivation und dem Ziel einer Win-Win-Situation aus. Andere Partnerarten, wie z. B. Kunden, würden sich an einer Ideengenerierung ggf. ohne finanzielle Gründe und stärker aufgrund eines Community-Gedankens beteiligen. Zum Ansatz des Crowdsourcing (Howe, 2006) oder auch der Open Source (Raymond, 1999) Entwicklung von Software haben sich eigene Forschungsrichtungen entwickelt. Für die Fragestellung dieser Arbeit waren diese Arten der Zusammenarbeit nicht zentral, wurden aber mit betrachtet. Die entwickelten Muster zur Anregung können z. B. nicht unmittelbar auf Konsumenten übertragen werden, da diese sich meist nicht an einer technischen Lösungsfindung beteiligen. Im Allgemeinen fehlt ihnen die Kompetenz. Denkbar wäre jedoch eine Anpassung des Modells für die Lead User Methode (von Hippel, 1986), um die Identifizierung geeigneter Anwender zu unterstützen. Eine Ausweitung auf andere Partnerarten ist möglich, muss jedoch jeweils im Detail angepasst werden.

Einfluss des Forschungsdesigns

Im Rahmen dieser Arbeit wurde eine qualitative Studie durchgeführt, die einen explorativen Ansatz verfolgte. Ziel war dabei die Erhebung von Daten, wie Innovationsprojekte von Markenartikelherstellern mit Lieferanten entstehen. Bei der Analyse wurde festgestellt, dass ein Wirkungsmodell der Kommunikation zur Erklärung und Strukturierung der erhobenen Daten genutzt werden konnte. Auf Basis der Erkenntnisse wurden Propositionen abgeleitet. Da es sich um eine Fallstudienanalyse handelte, können keine Aussagen bezüglich der Gültigkeit der Propositionen getroffen werden.

Im Fokus der Datenerhebung standen Experten, die Kooperationen mit den jeweiligen Lieferanten initiieren und/oder durchführen. Die Funktionen der Interviewpartner waren dabei die Rohstoffbeschaffung der F&E, Innovationspartnerschaften, F&E-Projektleiter, Innovationsmanager sowie die Leiter bzw. Teamleiter der F&E. Gatekeeper und an der Ausführung beteiligte Funktionen, wie z. B. Telefonzentralen, Einkauf oder die Rechtsabteilung, wurden in die Befragung nicht eingebunden. Durch die Fokussierung auf die F&E ergibt sich eine stark vorgeprägte Perspektive auf das Problem. Andere Perspektiven würden ggf. weitere Kriterien einbringen bzw. Aspekte anders gewichten, wie z. B. den Aufwand für die Evaluierung.

Im Rahmen der Analyse wurden drei Lieferanten eingebunden. Leider war es nicht möglich, für die in den Fallstudien erläuterten Projekte den jeweiligen Lieferanten ebenfalls zu befragen, aufgrund bestehender Vertraulichkeitserklärungen oder des aktuellen Bedarfs der Hersteller, ihre Lieferanten zu dem Zeitpunkt der Datenerhebung mit einzubeziehen.

Gültigkeit der Annahmen

Zentrales Element dieser Arbeit bildet das Wirkungsmodell der Anregung, welches für die Erklärung von individuellem Entscheidungsverhalten in profitorientierten Organisationen erarbeitet wurde. Es sind erste Arbeiten publiziert worden, die diese Modellstruktur auch auf Organisationen übertragen. Wie in Kapitel 3 beschrieben, wird im Sinne eines handlungstheoretischen Ansatzes davon ausgegangen, dass Entscheidungen in Organisationen von Individuen im jeweiligen institutionellen Kontext getroffen werden.

Im Rahmen dieser Arbeit wurde ein kommunikativer Ablauf dargestellt, der zur Einreichung einer Idee nötig ist. In diesem Zusammenhang ist konsequent zwischen den Schritten zur Ideengenerierung und der eigentlichen Einsendung der Idee differenziert worden. Bisher betrachteten die in der Literatur beschriebenen Wirkungsmodelle lediglich die Auslösung einer einzelnen, isolierten Aktivität. Ein solches Modell mit der Auslösung von nur einer Aktivität hätte bei der Erklärung der in den Fallstudien identifizierten Abläufe den Nachteil, dass die Aufnahme einer Idee, die durch Dritte angeregt wird, nicht berücksichtigt werden kann. Dieser Fall tritt besonders bei Markenartikelherstellern häufig ein, da diese durch starke Marketingaktivitäten tendenziell viele Externe zur Ideengenerierung motivieren. Die Annahme, dass zwei Stufen statt nur einer berücksichtigt werden müssen, also auch zwei getrennte Handlungen vorliegen, entspricht den in der Praxis identifizierten Gegebenheiten. Im Rahmen einer quantitativen Analyse können diese Annahmen in Folgestudien überprüft und weiter vertieft werden.

Ein weiteres Modell, welches für diese Arbeit speziell angepasst wurde, ist die Garbage-Can-Theorie (Cohen et al., 1972). Ursprünglich für Entscheidungen innerhalb von Organisationen, insbesondere für „organisierte Anarchien“, entwickelt, wird dieses Modell im Kontext dieser Arbeit auf die Schnittstelle zwischen zwei Organisationen übertragen. Die Anwendung erwies sich für die Analyse der Fallbeispiele als praktikabel und als zielführend.

Kritisch bleibt die Frage, ob Problem und Lösung stets voneinander zu differenzieren sind. Weiterhin wurde bei den Analysen angenommen, dass es möglich ist, Problem

und Lösung jeweils eindeutig dem Lieferanten bzw. dem Hersteller zuzuordnen. Zumindest im Rahmen der Codierung der Fallstudien konnte die Zuordnung in allen Fällen eindeutig durchgeführt werden. Für weitergehende Untersuchungen sollte überprüft werden, ob die Zuordnungen aus der Perspektive des Herstellers mit denen des Lieferanten übereinstimmen.

Fazit

Folgende Ergebnisse lassen sich im Rahmen der Diskussion formulieren:

- Die Übertragbarkeit der Ergebnisse, insbesondere die Muster der Anregung und das Wirkungsmodell, auf andere Branchen, Partnerarten und Regionen ist möglich und sinnvoll.
- Vor der Durchführung einer quantitativen Analyse mit anderen Partnerarten, Regionen oder Branchen sollten zuvor ergänzende qualitative Studien durchgeführt werden. Abweichende Subkategorien und Ausprägungen sind dabei ggf. anzupassen.
- Die erarbeiteten Daten sind durch die Perspektive der F&E-nahen Funktionen und der Hersteller geprägt.

6.3 Fazit und Ausblick

Ausgangspunkt der Arbeit bildete die Frage, wie Markenartikelhersteller die Anzahl an Innovationen mittels der Einbindung von Lieferanten steigern können. Im Fokus stand vor allem die Generierung von Ideen mit Lieferanten, welche dann mit oder ohne diese Lieferanten umgesetzt und erfolgreich auf den Markt gebracht werden können.

Um die bestehenden Vorgehensweisen in der Praxis zu analysieren, wurden Fallstudien mit zwölf Markenartikelherstellern durchgeführt. Drei dieser Fallbeispiele wurden im Detail vorgestellt. Im Rahmen dieser Analyse stellte sich heraus, dass zwischen den Markenartikelherstellern ein Wettbewerb um die besten Ideen stattfindet und zunehmend versucht wird, Quick Wins zu identifizieren. Zur Darstellung der Muster der identifizierten Abläufe wurden zwei in der wissenschaftlichen Literatur beschriebene Ansätze herangezogen. Das Wirkungsmodell der Kommunikation dient als Beschreibungsansatz für die Aktivierung der Handlungen (Ideengenerierung und die Einreichung beim Lieferanten). Das Garbage-Can-Modell eignet sich zur Beschreibung des Ereignisses der Lösungsfindung. Beide Ansätze wurden zu einem Modell zusammengefasst, welches die Anregung von Lieferanten beschreibt.

Bei der damit verbundenen Kategorisierung der Daten stellte sich heraus, dass zwei grundverschiedene Ausrichtungen der Kommunikation bestehen. Entweder wird das Problem an den Lieferanten herangetragen, womit dieser die Initiative für die weitere Bearbeitung erhält, oder es wird (im Sinne einer Beschaffung) eine identifizierte Lösung an den Lieferanten weitergegeben. Die Kommunikation eines Problems an den Lieferanten wurde zur klaren Unterscheidung als „Anregung von Lieferanten als Innovationsquelle“ definiert, um diesen Vorgang sprachlich von einer klassischen Bestellung zu unterscheiden.

Vier verschiedene Muster der Anregung von Lieferanten als Innovationsquelle konnten identifiziert werden: die Suche nach spezifischen Lösungen, die Suche nach Quick Wins, die Suche nach Lösungen im Generellen sowie Seiteneffekte.

Um diese vier Muster Erfolg versprechend nutzen zu können, muss der Hersteller über bestimmte Fähigkeiten verfügen. Diese Fähigkeiten lassen sich in die Kategorien Ziele, Organisation, Prozesse sowie Methoden differenzieren. Von den Eigenschaften des Produktes und des Herstellers hängt ab, welche Fähigkeiten beim Unternehmen ausgebildet sind und welche Muster genutzt werden. Auf Basis der Eigenschaften von Produkt und Hersteller lassen sich zwei Konstrukte ableiten: die Anregungskraft des Produktes und die Anregungskraft des Herstellers. Mittels dieser beiden Konstrukte lassen sich vier Strategieempfehlungen zur Gestaltung und Durchführung der Anregung formulieren.

Die Ergebnisse dieser Arbeit führen zu neuen Erkenntnissen für die Praxis. So können Hersteller mit dem Wissen über die Muster der Anregung von Lieferanten zur Ideengewinnung strukturierter vorgehen. Ansätze zur Optimierung der Fähigkeiten der Hersteller im Kontext der eigenen Eigenschaften und der Eigenschaften des Produktes wurden aufgezeigt. Durch die Nutzung dieser Ergebnisse können sich Hersteller im Kampf um die besten Ideen einen Vorteil gegenüber den Wettbewerbern verschaffen.

Im Rahmen weiterer Forschungsaktivitäten können die aufgestellten Propositionen mit quantitativen Methoden überprüft werden. Für eine weitergehende Validierung des Beschreibungs- und Wirkungsmodells sollte im nächsten Schritt eine Fallstudienanalyse unter Einbindung von Hersteller und Lieferanten erfolgen. Auch eine Ausweitung der Analyse auf weitere Partnerarten und andere Branchen scheint sinnvoll.

Insbesondere in der Consumer-Packaged-Goods-Industrie wird derzeit deutlich, dass große Hersteller versuchen, durch z. B. neue Inhaltsstoffe zur Förderung von Gesundheit und Wellness ihre Produkte höher zu positionieren. Neben diesen immer „leistungsfähigeren“ Produkten entstehen Nischen für Produkte, die noch hochpreisiger

sind, ohne jedoch zusätzliche Inhaltsstoffe zur Differenzierung zu benötigen. Diese Positionierung wird nicht durch zusätzliche Funktionalitäten am Produkt, sondern auf Basis besonders hoher Qualitätsversprechen erreicht. Interessanterweise werden diese Nischen bisher wenig von großen Markenartikelherstellern besetzt, sondern werden in der Regel durch Premium-Handelsmarken bedient.

Abschließend stellt sich die Frage, ob das Paradigma einer stetigen Steigerung der Innovationsrate insbesondere für Markenartikelhersteller langfristig gültig bleibt. Innovationen sind stets nur so lange zielführend, wie diese vom Markt aufgenommen werden und sie die Marke unterstützen können. Zweifelsohne werden Innovationen auch zukünftig wichtig bleiben. Offen bleibt, wo diese Innovationen ansetzen und in welcher Taktrate sie benötigt werden. Diese Veränderungen verschieben den Bedarf von Ideen und folglich die Bedeutung der Einbindung externer Ideengeber.

Anhang

A.1 Interviewleitfaden

Die Firmen haben im Vorfeld den Fragebogen zugesendet bekommen. Dabei wurden die Interviewpartner gebeten, ein oder zwei Projekte auszuwählen, die im Detail besprochen werden könnten. Je nach Verlauf der Interviews wurden einzelne Aspekte vertieft.

Fragen zum Produktsegment

- Was ist der Treiber für Innovationen? Welche Veränderungen gab es diesbezüglich in den letzten Jahren?
- Wo entstehen die Ideen für Innovationen? Was sind die Quellen?
- Was begrenzt die Anzahl der Innovationen? Was ist der „Flaschenhals“?
- Was sind die wichtigsten Beschaffungsgruppen zur Differenzierung beim Kunden? Welche Trends bestehen in diesem Zusammenhang?
- Welche Rolle spielen Lieferanten bisher in diesen Beschaffungsgruppen? Werden sie zur Ideenidentifizierung mit eingesetzt? Warum bzw. warum nicht?
- Welche Besonderheiten bestehen im Vergleich zu anderen Produktsegmenten?

Fragen zum Innovationsmanagement des Herstellers

- Welche Bedeutung haben Innovationen bei Ihnen?
- Welche Fertigungstiefe besteht in Ihrem Unternehmen?
- Wie ist die Organisation der Entwicklung aufgebaut?
- Welche Prozesse wurden in der Entwicklung genutzt? Besteht ein klassischer Stage-Gate-Prozess?
- Wie verändern sich Risiko und Investitionen im Verlauf des Prozesses?
- Nutzen Sie besondere Tools und Methoden zur Ideengenerierung?
- Wie identifizieren Sie radikale Innovationen? Gibt es Beispiele von neuen Produkten, wo Sie aus bestehenden Kategorien ausgebrochen sind?
- Wie verläuft eine „Lösungssuche“ in Ihrem Unternehmen?

Fragen zur Identifizierung und Umsetzung von Ideen mit Lieferanten

- Wie kam der Kontakt mit dem Lieferanten bei dem Projekt zustande? Wer war der aktive Part? Was war der Inhalt der ersten Gespräche?
- Welche Kanäle, Tools, Elemente nutzen Sie, um diese Kontaktaufnahme generell zu fördern?
- Wie verlief die erste Evaluierung der Lieferantenidee? Wie schnell konnten Sie reagieren? Wie läuft dies generell bei Ihnen?
- Wie und wann teilten Sie Arbeitspakete, Risiken und Chancen mit den Lieferanten? Bestehen festgelegte Muster für kooperative Geschäftsmodelle?
- Wie verlief die weitere Kooperation über den Stage-Gate-Prozess? Was waren wichtige Meilensteine? Wie und wann stimmten Sie diese mit dem Lieferanten ab? Wie ist dies generell?
- Was verlief bei dem Beispiel besonders gut, was besonders schlecht?

Fragen zum Potenzial der Einbindung von Lieferanten

- Wo sehen Sie die Hauptprobleme bei der Einbindung von Lieferanten im Innovationsprozess?
- Kam schon einmal eine radikale Innovation von einem Lieferanten? Wie erfolgte dies?
- Welche Zusammenarbeit im Innovationsprozess mit einem Lieferanten war bei Ihnen besonders gelungen? Warum? Was waren positive Erfahrungen?
- Gab es negative Erfahrungen? Lief einmal etwas anders als erwartet?
- Was würden Sie bezüglich der Zusammenarbeit mit Lieferanten gerne ändern? Warum?

A.2 Interviews im Rahmen der Datenerhebung

Im Folgenden sind die Interviews, welche im Rahmen der Datenerhebung für die Fallstudien durchgeführt wurden, sowie interne Quellen aufgeführt.

Beiersdorf

Interviewprotokolle:

- Interview mit der Stabsstelle University Relations, 19.02.2007, Edesheim
- Interview mit dem Mitarbeiter F&E Lichtschutz, 06.03.2007, Edesheim
- Interview mit dem Leiter F&E Lichtschutz, 12.03.2007, Telefon
- Interview mit dem Leiter F&E Lichtschutz, 24.05.2007, Hamburg
- Interviews mit der Stabsstelle University Relations, 24.05.2007, Hamburg

Weiterführende interne Quellen:

- Geschäftsberichte 2005 bis 2010

Henkel

Interviewprotokolle:

- Interview mit dem Leiter F&E Waschmittel, 10.03.2006, Düsseldorf
- Interview mit dem Leiter strategische Planung, 24.08.2006, Düsseldorf
- Interview mit der Leiterin Rohstoffbeschaffung, 26.07.2007, Düsseldorf
- Interview mit dem Leiter strategische Planung, 26.07.2007, Düsseldorf

Weiterführende interne Quellen:

- Geschäftsberichte 2005 bis 2010
- *Henkel* ist „Best Innovator 2009“, Presseinformation vom 05.02.2010
- In view of tomorrow – Research and Development at Henkel, Bericht über aktuelle Forschungsthemen, 2005

Nestlé

Interviewprotokolle:

- Interview mit dem Leiter Innovation Partnerships, 18.10.2006, St. Gallen
- Interview mit dem Leiter Innovation Partnerships, 18.01.2007, Vevey
- Interview mit Mitarbeiterin F&E, 16.05.2007, Telefon
- Interview mit Mitarbeiter F&E, 05.12.2007, Vevey

Weiterführende interne Quellen:

- Geschäftsberichte 2005 bis 2010
- The Fountain of Knowledge, Bericht über aktuelle Forschungsthemen, 2004
- The *Nestlé* Management and Leadership Principles, 2009
- *Nestlé* Consolidates Nutrition Leadership Position Through Acquisition of Gerber, Presseinformation vom 12.04.2007
- Technology Submission Form, Web-Formular zur Einreichung von Ideen für externe Erfinder, Stand 24.11.2010
- *Nestlé* tops the food industry patent filings, Presseinformation 31.03.2010
- Nutrition and Beauty: *Nestlé* and *L'Oréal* Announce a Joint-Venture Project, Presseinformation 25.06.2002

Neben diesen vertieften Fallstudien wurden auf Basis des Interviewleitfadens weitere Daten bei Markenartikelherstellern erhoben, die z. T. als Minicases in die Studie eingeflossen sind.

- *Barry Callebaut*: Projektleiter F&E, 05.12.2007, Zürich
- *Freudenberg*: Leiter F&E Haushaltsprodukte und Produktmanagerin, 07.01.2008, Weinheim
- *GABA*: Leiterin der F&E, 07.12.2007, Münchenstein
- *Intersnack*: Mitarbeiter Produktmanager/Mitarbeiter Vertrieb, 07.11.2007, Köln
- *La Prairie*: Leiter F&E, 12.12.2007, Zürich
- *Nordmilch*: Leiter F&E, 08.06.2007, Bremen
- *Ravensburger Spieleverlag*: GF Programm/Internationaler Produktmanager/Leiter technische Produktentwicklung/Mitarbeiter Supply Chain, 25.05.2007, Ravensburg
- *Schwarzkopf*: Projektleiter F&E, 14.12.2007, Hamburg
- *Unilever*: Projektleiter F&E, 24.07.2007, Rotterdam

A.3 Codierungstabellen

	Kategorie	Subkategorie	Ausprägungen
Problem- und Lösungsebene	Problem	Beschaffungsgruppe	Wirkstoff, Effektstoff, Strukturstoff, Formgebung, Verarbeitung, Verpackung, Gesamtprodukt
		Strategische Relevanz	hoch - niedrig
		Vertraulichkeit	hoch - niedrig
		Problembewusstsein	explizit - latent
		Konkretheitsgrad	konkret - vage
		Zeitliche Relevanz	befristet - unbefristet
		Attraktivität des Problems	hoch - niedrig
	Mechanismus	Initiator	Hersteller - Lieferant
		Ausgangspunkt	Lösung - Problem
		Ort des Matchings	Hersteller - Lieferant
		Kompetenzfeld	bestehend - neu
		Ort der Lösungskompetenz	Netzwerk und Hersteller - Netzwerk - außerhalb
	Lösung	Anzahl der Ideen	"Anzahl"
		Qualität der Ideen	Potenzial - kein Potenzial
Innovationsgrad		radikal - inkrementell	
Entwicklungsaufwand		hoch - niedrig	
Kooperationsebene	Lieferant	Beschaffungsgüter	"Bezeichnung"
		Kompetenzen	Markt, Produkt, Produktion (jeweils: ausgeprägt - nicht ausgeprägt)
		Fähigkeiten	Supply Chain, F&E, Projektmanagement (jeweils: ausgeprägt - nicht ausgeprägt)
		Motivation	hoch - niedrig
		Vertrauensbasis	Aufbau - Beweis - Bestand
	Zusammenarbeit	Form der Zusammenarbeit	Komponente - Modul - System
		Wissenstransfer zum Lieferanten	niedrig - mittel - hoch
		Wissensgenerierung beim Hersteller	niedrig - mittel - hoch
		Risiko-Chancen-Verteilung	Lieferanten - neutral - Hersteller
Kommunikationsebene	Senden	Sender	bekannt - anonym
		Empfänger	offene Gruppe - geschlossene Gruppe
		Ausgangskanal	1 : 1 - 1 : n
	Nachricht	Inhalt	Lösung - Problem (vage - konkret)
		Appell	direkt - indirekt
		Selbstoffenbarung	verraten - nicht verraten
		Beziehung	Verständigung - keine Verständigung
	Aufnehmen	Kontaktstelle	Adressat - Gatekeeper
		Eingangskanal	ohne Hürden - mit Hürden
		Antwort	Angebot - Lösung
	Wirkung	Grad des Wissens über Markt und Produkt	hoch - niedrig
		Grad des Wissens über Hersteller	hoch - niedrig
		Präferenz für Hersteller	hoch - niedrig
		Präferenz für Problemstellung	hoch - niedrig
Involvement		hoch - niedrig	

Tabelle 14: Codierungstabelle Fallstudien, Teil 1

	Kategorie	Subkategorie	Ausprägungen
Eigenschaften	Hersteller	Grad der Globalisierung	hoch - niedrig
		Breite des Produktportfolios	hoch - niedrig
		Partnerattraktivität (Umsatz, Ruf)	hoch - niedrig
		Partnerbedarf und Partnerkultur	hoch - niedrig
		Risikobereitschaft	hoch - niedrig
		Wettbewerbssituation zu anderen Herstellern	hoch - niedrig
		Freiheitsgrade der Marken für Innovation	hoch - niedrig
	Produkt	Betroffene Produktkategorie und Beschaffungsgut	"Bezeichnung"
		Attraktivität von Produktkategorie und Beschaffungsgut	hoch - niedrig
		Freiheitsgrade für Innovationen und Konsumentenakzeptanz	hoch - niedrig
		Anzahl von potenziellen Lieferanten zu Kategorie und Beschaffungsgut	hoch - niedrig
Anteil von Laien zu Experten		hoch - niedrig	
Fähigkeiten Hersteller	Ziele	Definierte Suchfelder mit ausgerichteten Aktivitäten	ausgeprägt - wenig ausgeprägt
		Identifizierung von radikalen Ideen	ausgeprägt - wenig ausgeprägt
		Identifizierung von Quick Wins	ausgeprägt - wenig ausgeprägt
	Organisation	Nähe zu dezentralen Ideengebern	ausgeprägt - wenig ausgeprägt
		Definierte Ansprechstellen und Verantwortlichkeiten	ausgeprägt - wenig ausgeprägt
		Effektive Informationsweitergabe und 1. Evaluierung	ausgeprägt - wenig ausgeprägt
	Prozesse und Methoden	Ausbau und Pflege des Lieferantennetzwerkes	ausgeprägt - wenig ausgeprägt
		Breite der Ausgangskanäle zur Anregung	ausgeprägt - wenig ausgeprägt
		Angebotene Kanäle zur Ideeneingabe	ausgeprägt - wenig ausgeprägt
		Grad der Filterung/Hürden bei der Einreichung	ausgeprägt - wenig ausgeprägt
		Strukturiertes Vorgehen zur Aufnahme und Evaluierung	ausgeprägt - wenig ausgeprägt
		Geringe Reaktionszeit wird erreicht	ja - nein
		Auswahlkriterien lassen auch Out-of-the-box-Ideen zu	ja - nein
		Transparentes Partnermanagement (Feedback, Partnerstufen)	ausgeprägt - wenig ausgeprägt
		Flexible Win-Win-Situation kann angeboten werden	ausgeprägt - wenig ausgeprägt

Tabelle 15: Codierungstabelle Fallstudien, Teil 2

Literatur

- Aaker, D. A. (1991): *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand Name*. New York: The Free Press.
- Aaker, D. A. (1995): *Building strong brands*. New York: The Free Press.
- Aaker, D. A. und Keller, K. L. (1990): Customer evaluations of brand extensions. *Journal of Marketing*, 54 (January): 27-41.
- Abernathy, W. J. und Clark, K. (1993): Innovation: Mapping the winds of creative destruction. *Research Policy*, 22 (2): 3-22.
- AC Nielsen und Ernst & Young (1999): New product introduction – successful Innovation or Failure: A fragile boundary. AC Nielsen und Ernst & Young.
- Afuah, A. N. und Bahram, N. (1995): The hypercube of innovation. *Research policy*, 24 (1): 51-76.
- Ahuja, G. und Lampert, M. (2001): Entrepreneurship on large corporations: a longitudinal study of how established firms create breakthrough innovations. *Strategic Management Journal*, 22: 521-543.
- Albers, H. und Eggers, S. (1991): Organisatorische Gestaltung von Produktinnovationsprozessen – Führt der Wechsel des Organisationsgrades zu Innovationserfolg? *Zeitschrift für Betriebswirtschaftliche Forschung zfbf*: 44-64.
- Ali, A. (1994): Pioneering versus incremental innovation: Review and research propositions. *The Journal of Product Innovation Management*, 11 (1): 46.
- Almirall, E. und Casadesus-Masanell, R. (2010): Open versus closed innovation: A model of discovery and divergence. *Academy of Management Review*, 35 (1): 27-47.
- Alvarez, S. A. und Barney, J. B. (2001): How entrepreneurial firms can benefit from alliances with large partners. *Academy of Management Executive*, 15 (1): 139-148.
- Anand, B. N. und Khanna, T. (2000): Do firms learn to create value: The case of alliances. *Strategic Management Journal*, 21 (3): 295.
- Arnold, U. (1997): *Beschaffungsmanagement* (2. ed.). Stuttgart.

- Arora, A. und Gambardella, A. (1990): Complementarity and external linkages: The strategies of the large firms in biotechnology. *Journal of Industrial Economics*, 38 (4): 361-379.
- Arvanitis, S., Hollenstein, H. und Marmet, D. (2002): Die Schweiz auf dem Weg zu einer wissensbasierten Ökonomie: Eine Bestandsaufnahme. Zürich: Staatssekretariat für Wirtschaft (seco).
- audiotranskription.de. (2010): f4 – die kostenfreie Transkriptionssoftware für Audio- und Videoaufnahmen. <http://www.audiotranskription.de/f4.htm>. 23.06.2010.
- Backes-Gellner, U., Maass, F. und Werner, A. (2005): On the explanation of horizontal, vertical and cross-sector R&D partnerships – evidence for the German industrial sector. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 5 (1,2): 103.
- Backhaus, K. und Voeth, M. (2004): Besonderheiten des Industriegütermarketings. In K. Backhaus und M. Voeth (Eds.), *Handbuch Industriegütermarketing: Strategien, Instrumente, Anwendungen*: 3-21. Wiesbaden.
- Backhaus, K. und Voeth, M. (2007): *Industriegütermarketing* (8. ed.). München: Franz Vahlen.
- Badaracco, J. L. (1991): *The knowledge link: How firms compete through strategic alliances*. Boston: Harvard Business School.
- Baker, N. R. und Sweeney, D. J. (1978): Toward a conceptual framework of the process of organized innovation technological within the firm. *Research Policy*, 7 (2): 150-174.
- Barney, J. B. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management Studies*, 17 (1): 99-120.
- Baron, S., Davies, B. und Swindley, D. (1991): *Macmillan dictionary of retailing*. Oxford: Macmillan.
- Barry Callebaut (2007): Fallstudie Barry Callebaut.
- BASF (2008): Welcome to BASF beauty care ingredients. <http://www.personal-care.basf.com/default.aspx>. 18.10.2008.
- Bauer, R. A. (1963): Communication as a transaction: A comment on “The concept of influence”. *Public Opinion Quarterly*, 27 (1): 83-86.
- BCG (2007): Go-to-Market Advantage: The new Battlefield for Consumer Companies. Boston Consulting Group (BCG).

- Becker, W. und Dietz, J. (2004): R&D cooperation and innovation activities of firms – evidence for the German manufacturing industry. *Research Policy*, 33 (2): 209-223.
- Beiersdorf (2005): Verkauf von BSN medical. Pressebericht.
- Beiersdorf (2007a): Geschäftsbericht 2006.
- Beiersdorf (2007b): Fallstudie Beiersdorf.
- Beise, M. (2004): Lead markets: country-specific drivers of the global diffusion of innovations. *Research Policy*, 33: 997-1018.
- Berger, U. und Bernhard-Mehlich, I. (2002): Die Verhaltenswissenschaftliche Erkenntnistheorie. In A. Kieser (Ed.), *Organisationstheorien* (5. ed.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Besslich, J. und Lumbe, H.-J. (1994): Siemens: Neugestaltung der Lieferantenbeziehungen – Teil II. Erster Schritt: Bestandsaufnahme der Material- und Lieferantenstruktur. *Beschaffung aktuell*, 10: 22-25.
- Bettinghaus, E. J. (1980): *Persuasive Communication* (3. ed.). New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Bidault, F., Despres, C. und Butler, C. (1998): The drivers of cooperation between buyers and suppliers for product innovation. *Research Policy*, 26 (7-8): 719-732.
- Bidault, F., Despres, C. und Butler, C. (1998): New product development and early supplier involvement (ESI): The drivers of ESI adoption. *International Journal of Technology Management*, 15 (1/2): 49.
- Bizan, O. (2003): The determinants of success of R&D projects: Evidence from American-Israeli research alliances. *Research Policy*, 32 (9): 1619-1640.
- Bleeke, J. und Ernst, D. (1993): Sleeping with the enemy. *Harvard International Review*, 15 (12): Harvard International Review.
- Bobrowski, P. E. (2000): A Framework for Integrating External Information into New Product Development: Lessons from the Medical Technology Industry. *Journal of Technology Transfer*, 25 (2): 181-192.
- Bonoma, T. V. (1982): Major Sales: Who really does the buying? *Harvard Business Review*, 60 (May/June): 111-119.
- Bougrain, F. und Haudeville, B. (2002): Innovation, collaboration and SMEs internal research capacities. *Research Policy*, 31 (5): 735-747.

- Boulding, W. und Christen, M. (2003): Sustainable pioneering advantage? Profit implications of market entry order. *Marketing Science*, 22 (3): 371.
- Bourdieu, P. (1983): Ökonomisches Kapital – Kulturelles Kapital – Soziales Kapital. In R. Kreckel (Ed.), *Soziale Ungleichheiten*: 183-198. Göttingen.
- Braddock, R. (1958): An extension of the Lasswell Formula. *Journal of Communication*, 8: 88-93.
- Breum, R. (2008): Henkel organisiert Forschung & Entwicklung neu. Dow Jones Newswires. <http://www.financial.de/news/agenturmeldungen/dj-henkel-organisiert-forschung-entwicklung-neu-zwei/>. 15.11.2009.
- Bristor, J. M. (1987): *Buying networks: A model of positional influence in organizational buying*. An Arbour.
- Brockhoff, K. (1988): Der Kunde im Innovationsprozess. *Verlag Vadenhoeck & Ruprecht*.
- Brockhoff, K. (1992): R&D cooperation between firms – a perceived transaction cost perspective. *Management Science*, Vol. 38: 514.
- Brockhoff, K. (2003): Customers' perspectives of involvement in new product development. *International Journal of Technology Management*, 26 (5/6): 464-481.
- Brockhoff, K., Gupta, A. und Roering, C. (1991): Inter-firm R&D co-operations in Germany. *Technovation*, 11 (4).
- Broniarczyk, S. M. und Alba, J. W. (1994): The Importance of the brand in Brand Extension. *Journal of Marketing Research*, 31 (May): 214-228.
- Browning, T. R. (2001): Applying the Design Structure Matrix to system decomposition and integration problems: A review and new directions. *IEEE Transactions on engineering management*, 48 (3): 15.
- Brück, M. (2010): Fit oder fettig: Wohin steuert Nestlé? Wirtschaftswoche Online. <http://www.wiwo.de/unternehmen-maerkte/fit-oder-fettig-wohin-steuert-nestle-433923/>. 17.09.2010.
- Buday, T. (1989): Capitalizing on brand extensions. *Journal of Consumer Marketing*, 6 (4): 27-30.
- Burkart, R. (2002): *Kommunikationswissenschaft* (4. ed.). Wien, Köln, Weimar: Böhlau Verlag.

- Cagliano, R. und Chiesa, V. (2000): Differences and similarities in managing technological collaborations in research, development and manufacturing: a case study. *Journal of Engineering & Technology Management*, 17 (2): 193.
- Casciaro, T. und Piskorski, M. a. J. (2005): Power imbalance, mutual dependence, and constraint absorption: A closer look at Resource Dependence Theory. *Administrative Science Quarterly*, 50 (2): 167.
- Chandler, A. D. (1994): *Scale and scope: The dynamics of industrial capitalism*. Harvard: Harvard University Press.
- Chandy, R. K. und Tellis, G. J. (2000): The incumbent's curse? Incumbency, size and radical product innovation. *Journal of Marketing*, 64 (Juli): 1-17.
- Chawla, T. (2006): Open Innovation – the case of P&G. *ECCH – the case for learning*.
- Chen, C.-J. (2004): The effects of knowledge attribute, alliance characteristics, and absorptive capacity on knowledge transfer performance. *R&D Management*, 34 (3): 311-321.
- Chesbrough, H. (2004): Managing open innovation. *Research Technology Management*, 47 (1): 23.
- Chesbrough, H. und Schwartz, K. (2007): Innovation business models with co-development partnerships. *Research Technology Management*, 50 (1): 55.
- Chesbrough, H. W. (2003a): A better way to innovate. *Harvard Business Review*, 81 (7): 12-13.
- Chesbrough, H. W. (2003b): The era of open innovation. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 44: 35: Sloan Management Review.
- Chesbrough, H. W. (2003d): *Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H. W. (2007): Why companies should have Open Business Models. *MIT Sloan Management Review*, 48 (2).
- Chiesa, V., Frattini, F. und Manzini, R. (2008): Managing and organising technical and scientific service firms: A taxonomy and an empirical study. *International Journal of Services Technology & Management*, 10 (2/3/4): 211-234.
- Chung, S. und Kim, G. M. (2003): Performance effects of partnerships between manufacturers and suppliers for new product development: The supplier's standpoint. *Research Policy*, 32: 587-603.

- Clark, K. (1989): Project scope and project performance: The effect of parts strategy and supplier involvement on product development. *Management Science*, 35 (10): 1247-1263.
- Cannon, J. P. und Homburg, C. (2001): Buyers-supplier relationships and customer firm costs. *Journal of Marketing*, 65 (1): 29-43.
- Clark, K. und Fujimoto, T. (1991): *Product development performance: Strategy, organization and management in the world of auto industries*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Coase, R. H. (1937): The nature of the firm. *Economica*, 4 (4): 386-405.
- Cognis (2002): Cognis Geschäftsbericht 2001.
- Cohen, M. D., March, J. G. und Olsen, J. P. (1972): A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, 17: 1-25.
- Cohen, W. M. und Levinthal, D. A. (1990): Absorptive Capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35 (1): 128-152.
- Conreder, A. und Enkel, E. (2006): Arbeitskreis Innovationskooperationen: Abschlussbericht. St. Gallen: Universität St. Gallen.
- Conway, S. (1995): Informal boundary-spanning communication in the innovation process: An empirical study. *Technology Analysis & Strategic Management*, 7 (3): 327.
- Cook, J. D., Halevy, T. und Hastie, C. B. (2003): Alliances in consumer goods. *The McKinsey Quarterly*, 3.
- Cooper, R. G. (2001): *Winning at new products: accelerating the process from idea to launch*. New York: Cambridge, Mass.: Perseus Publishing.
- Cooper, R. G. und Kleinschmidt, E. J. (1995): New product performance: Keys to success, profitability and cycle time reduction. *Journal of Marketing Management*, 11: 315-337.
- Cua, K. O., McKone, K. E. und Schroeder, R. G. (2001): Relationships between implementation of TQM, JIT, and TPM and manufacturing performance. *Journal of Operations Management*, 19 (6): 675-694.
- Cyert, R. M. und March, J. G. (1963): *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NY.

- Czepiel, J. A. (1975): Patterns of interorganizational communications and the diffusion of a major technological innovation in a competitive industrial community. *Academy of Management Journal*, 18 (1): 6-24.
- Dacin, M. T., Hitt, M. A. und Levitas, E. (1997): Selecting partners for successful international alliances: Examination of U. S. and Korean firms. *Journal of World Business*, 32 (1): 3-16.
- Das, T. K. und Teng, B.-S. (2000): A Resource-Based theory of strategic alliances. *Journal of Management*, 26 (1): 31-62.
- Das, T. K. und Teng, B.-S. (2002): The dynamics of alliances conditions in the alliance development process. *Journal of Management Studies*, 39 (5): 725-746.
- Datamonitor (2005): Build a better mousetrap: 2004 New product innovations of the Year. *www.products.com*. 17.06.2006.
- Day, G. S. (1992): Continuous learning about markets. *Strategy and Leadership*, 20 (5): 2.
- Day, G. S. (2006): Closing the growth gap: Balancing “Big I” and “small i” innovation. *Marketing Science Institute Reports*, 6 (4): 3-15.
- De Meyer, A. (1999): Using strategic partnerships to create a sustainable competitive position for hi-tech start-up. *R&D Management*, 29 (4): 323.
- Demsetz, H. (1967): Toward a theory of property rights. *American Economic Review*, 57: 347-359.
- destatis (2009): Genesis-online, 1997 bis 2007: Statistisches Bundesamt Deutschland. <https://www-genesis.destatis.de/genesis/online;jsessionid=E9B3B3E0F0D093D36ADFE1237E81390D.tcggen1>. 10.11.2009.
- Deszca, G., Munro, H. und Noori, H. (1999): Developing breakthrough products: challenges and options for market assessment. *Journal of Operations Management*, Vol. 17: 613-630.
- Devlin, G. und Bleakley, M. (1988): Strategic alliances – guidelines for success. *Long Range Planning*, Vol. 21: 18-23.
- DIN 199: Begriffe im Zeichnungs- und Stücklistenwesen – Stücklisten: DIN.
- DIN 55405: Verpackung – Terminologie – Begriffe, Teil 3 und 4. DIN.
- Dodgson, M., Gann, D. und Salter, A. (2006): The role of technology in the shift towards open innovation: The case of Procter & Gamble. *R&D Management*, 36 (3): 333.

- Doz, Y. und Hamel, G. (1998): *Alliance advantage*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Doz, Y. L. (1996): The evaluation of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes? *Strategic Management Journal*, 17 (7): 55-83.
- Draulans, J., deMan, A.-P. und Volberda, H. W. (2003): Building alliance capability: Management techniques for superior alliance performance. *Long Range Planning*, 36 (2): 151-166.
- Drucker, P. F. (1993): *Management: Tasks, responsibilities, practices* (Reprint ed.). New York: Harper Paperbacks.
- DSM (2007): Dairy giant Campina introduces optimel control drink with Fabules. http://www.dsm.com/en_US/html/dfs/news_items/Campina_Optimel_control.htm. 23.11.2007.
- Duden (2006): *Duden – Deutsches Universalwörterbuch* (6. ed.). Mannheim: Bibliographisches Institut.
- Dutton, J. M. und Thomas, A. (1985): Relating technology change and learning by doing. In R. S. Rosenbloom (Ed.), *Research on technology innovation, management and policy*, Vol. 2. Greenwich: JAI Press.
- Duysters, G. und Hagedoorn, J. (1998): Technological convergence in the IT industry: The role of strategic technology alliances and technological competencies. *International Journal of the Economics of Business*, Vol. 5: 355-368: Routledge, Ltd.
- Duysters, G. und Hagedoorn, J. (2001): Internationalization through strategic technology partnering: The role of multinationals in the netherlands, *Globalization and the small open economy*: 113-126. Cheltenham, U. K.
- Duysters, G., Kok, G. und Vaandrager, M. (1999): Crafting successful strategic technology partnerships. *R&D Management*, Vol. 29 (No. 4): pp. 343-351.
- Dyer, J. H. und Ouchi, W. G. (1993): Japanese-style partnerships: Giving companies a competitive edge. *Sloan Management Review*, 35 (1): 51-63.
- Dyer, J. H. und Singh, H. (1998): The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23 (4): 660.
- Ebadi, Y. M. und Utterback, J. M. (1984): The effects of communications on technological innovation. *Management Science*, 30 (5): 572-585.

- Ehrenberg, A., Barnard, N. und Scriven, J. (1997): Justifying our advertising budgets. *Marketing and Research Today*, Februar: 38-44.
- Eisenhardt, K. M. (1989): Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14 (4): 532-550.
- Eisenhardt, K. M. und Graebner, M. E. (2007): Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50: 25-32.
- Eisenhardt, K. M. und Tabrizi, B. N. (1994): Accelerating adaptive processes: Product innovation in the global computer industry. *Administrative Science Quarterly*, 40 (1): 84-110.
- Elshof (2009): Die weltweite Kakaokette: Schwarze oder goldene Zukunft? *Vortrag zur BZO Betriebsrätekonferenz Süßwaren 6. April 2009*.
- Faas, F. A. M. J. (1985): How to solve communication problems on the R and D interface. *Journal of Management Studies*, 22 (1): 83-102.
- FazFinance.net (2002): Procter & Gamble greift nach Nivea. <http://www.fazfinance.net/Aktuell/Procter-And-Gamble-greift-nach-Nivea-6986.html>. 17.05.2009.
- Felser, G. (2001): *Werbe- und Konsumentenpsychologie*. Stuttgart.
- Fidler, L. A. und Johnson, J. D. (1984): Communication and innovation implementation. *Academy of Management Review*, 9 (4): 704-711.
- Finanznachrichten (2007): Jahresabschluss 2006 – Nestlé Nespresso ist für Verdoppelung des Geschäfts bis 2010 optimal aufgestellt.
- Fink, S. (2009): Strategische Kommunikation für Technologie und Innovation. In A. Zerfass und K. M. Möslin (Eds.), *Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement*, Vol. 1: 209-225. Wiesbaden: Gabler.
- Flanagan, S. M. und Lindahl, C.-M. E. (2006): Driving growth in consumer goods. *The McKinsey Quarterly*, Oktober.
- Fliess, S. (2000): Industrielles Kaufverhalten. In M. Kleinaltenkamp und W. Plinke (Eds.), *Technischer Vertrieb: Grundlagen des Business-to-Business Marketings*, Vol. 2: 251-370. Berlin et al.
- Kraft Foods (2007): Fallstudie Kraft Foods.

- Franke, N. und Klausberger, K. (2010): Die Architektur von Crowdsourcing: Wie begeistert man die Crowd? In O. Gassmann (Ed.), *Crowdsourcing: Innovationsmanagement mit Schwarmintelligenz*, Vol. 1: 58-71. München: Hanser.
- Freudenberg (2010): Ihre Produkte und Technologien. <http://www.vileda.de/de/innovations>. 17.06.2010.
- Freudenberg, T. und Klenk, U. (1996): Strategie-Check für Zulieferer. *Automobil-Produktion*: 52-58.
- Friedrichs, J. (1990): *Methoden empirischer Sozialforschung* (14. ed.). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Garud, R. (1997): On the distinction between Know-how, Know-why and Know-what. *Advances in Strategic Management*, 14: 20.
- Gassmann, O. (1997): Kreativer Freiraum für Entwickler. *io Management*, 7 (8): 26-33.
- Gassmann, O. (1999): Praxisnähe mit Fallstudienforschung: Nutzen für das Technologiemanagement ist gegeben. *Wissenschaftsmanagement* (May-June): 11-16.
- Gassmann, O. (2003): Lieferanten als Innovationsquelle in der F&E. In R. Boutellier, S. M. Wagner und H. P. Wehrli (Eds.), *Handbuch Beschaffung: Strategien – Methoden – Umsetzung*. München, Wien: Hanser.
- Gassmann, O. (2010): Innovation – Zufall oder Management? In O. Gassmann und P. Sutter (Eds.), *Praxiswissen Innovationsmanagement* (2. ed.), München: Hanser.
- Gassmann, O. und Bader, M. (2010): *Patentmanagement: Innovationen erfolgreich nutzen und schützen* (3. ed.). Springer.
- Gassmann, O. und Enkel, E. (2004a): *Towards a theory of Open Innovation: Three core process archetypes*. R&D Management Conference, Sessimbra, Portugal.
- Gassmann, O. und Fuchs, M. (2001): Führung von multilateralen Kooperationen. *ZFO*, 70 (6): 346-353.
- Gassmann, O. und Gaso, B. (2004b): Insourcing creativity with Listening Posts in decentralized firms. *Creativity & Innovation Management*, Vol. 13: 3-14: Blackwell Publishing Limited.
- Gassmann, O., Rumsch, W., Rüttsche, E. und Bader, M. A. (2009): R&D reputation and corporate brand value. *Research-Technology Management*, 52 (4): 16-19.

- Gassmann, O., Zeschky, M., Wolff, T. und Stahl, M. (2010): Crossing the industry-line: Breakthrough innovation through cross-industry alliances with 'non-suppliers'. *Long Range Planning*, 43 (5-6): 639-654.
- Gemünden, H. G. und Walter, A. (1995): Der Beziehungspromotor: Schlüsselperson für interorganisatorische Innovationsprozesse. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 65 (9): 971-986.
- GfK (2006): 70 Prozent Innovationsflops – die vermeidbare Verschwendung. http://presse.serviceplan.de/uploads/tx_sppresse/301.pdf. 17.10.2008.
- Ghauri, P. (2004): Designing and conducting case studies in international business research. In C. Welch und R. Marschan-Piekkari (Eds.), *Handbook of qualitative Research: Methods of international Business*: 109-124. Cheltenham (UK), Northampton (USA): Edward Elgar.
- Ghingold, M. und Wilson, D. (1988): Buying center structure: An extended framework for research. In R. Spelman (Ed.), *A strategic approach to business markets*: 180-193. Chicago.
- Glantschnig, E. (1995): Industrieller Einkauf heute. *Beschaffung aktuell*, 12: 22-29.
- Gläser, J. und Laudel, G. (2009): *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Göpfert, J. und Steinbrecher, M. (2000): Modulare Produktentwicklung leistet mehr. *Harvard Business Manager*, 3: 11.
- Gottfredson, M. und Aspinall, K. (2005): Innovation versus complexity. *Harvard Business Review*, November 2005.
- Griffin, A. und Hauser, J. R. (1996): Integrating R&D and marketing: A review and analysis of the literature. *Journal of Product Innovation Management*, 13 (3): 363-373.
- Grochla, E. (1978): *Grundlagen der Materialwirtschaft. Das materialwirtschaftliche Optimum im Betrieb* (3. ed.). Wiesbaden.
- Grochla, E. und Schönbohm, P. (1980): *Beschaffung in der Unternehmung. Einführung in eine umfassende Beschaffungslehre*. Stuttgart.
- GS1 (2009): GS1-Strichcodes. http://www.gs1-germany.de/content/standards/strichcodes/index_ger.html. 17.09.2009.
- Gulati, R. (1995): Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice. *Academy of Management Journal*, 38 (1): 85.

- Gulati, R. und Kletter, D. (2005): Shrinking core, expanding periphery: The relational architecture of high-performing organisations. *California Management Review*, 47 (3): 77.
- GWA (2007): Beck's Green Lemon mischt den Markt auf. www.gwa.de/images/effie_db/2006/260790_000_Becks.pdf. 31.05.2007.
- Hagedoorn, J. (1993): Understanding the rationale of strategic technology partnering. Interorganizational modes of cooperation and sectoral differences. *Strategic Management Journal*, Vol. 14: 371-385.
- Hagedoorn, J. (2002): Inter-firm R&D partnerships: An overview of major trends and patterns since 1960. *Research Policy*, 31: 477-492.
- Hagedoorn, J., Link, A. N. und Vonortas, N. S. (2000b): Research partnerships. *Research Policy*, 29 (4-5): 567-586.
- Hagedoorn, J. und Schakenraad, J. (1991): Alliances and partnerships in biotechnology and information technologies. The Hague: Ministry of Economic Affairs.
- Hagedoorn, J. und Schakenraad, J. (1994): The effect of strategic technology alliances on company performance. *Strategic Management Journal*, 15 (4): 291-309.
- Hagedoorn, J. und van Kranenburg, H. (2003): Growth patterns in R&D partnerships: an exploratory statistical study. *International Journal of Industrial Organization*, Vol. 21: 517.
- Hamel, G., Doz, Y. L. und Prahalad, C. K. (1989): Collaborate with your competitors – and win. *Harvard Business Review*, Vol. 67: 133-139.
- Handfield, R. B. (1993): Resource dependence perspective of just-in-time purchasing. *Journal of Operations Management*, 11 (3): 289-311.
- Handfield, R. B. (1994): Effects of concurrent engineering on make-to-order products. *IEEE Trans. Engineering Management*, 41 (4): 1-11.
- Handfield, R. B., Ragatz, G. L., Petersen, K. J. und Monczka, R. M. (1999): Involving suppliers in new product development. *California Management Review*, 42 (1): 59-82.
- Harrigan, K. (1985): *Managing for Joint Venture Success*. New York: Praeger.
- Harrigan, K. R. (1988): Strategic alliances and partnership asymmetries. *Management International Review*, Vol. 28: pp. 53-72.
- Hars, A. und Ou, S. (2002): Working for free? – Motivations of participating in open Source Projects. *International Journal of Electronic Commerce*, 6 (3): 25-39.

- Hauschildt, J. und Chakrabarti, A. K. (1988): Arbeitsteilung im Innovationsmanagement. *Zeitschrift für Führung und Organisation*, 57: 378-388.
- Hauschildt, J. und Schewe, G. (1997): Gatekeeper und Promotoren: Schlüsselpersonenkonzepte in Innovationsprozessen in statischer und dynamischer Perspektive. *Die Betriebswirtschaft*, 57 (4): 5069.
- Helfferich, C. (2009): *Die Qualität qualitativer Daten* (3. ed.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Helm, R. und Peter, A. (1999): Erfolgsfaktoren von Joint Ventures: Ergebnisse der bisherigen empirischen Forschung und deren qualitative Prüfung. *Zeitschrift für Planung*, 10 (4): 27-46.
- Henderson, R. M. und Clark, K. B. (1990): Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administration Science Quarterly* (March): 9-30.
- Henkel (2010): Der Testsieger – Somat 9. <http://www.somat.de/produkte/somat-9/>. 22.03.2010.
- Henkel (2007): Geschäftsbericht Henkel 2006: Henkel KGaA.
- Henkel (2009): Henkel ist „Best Innovator 2009“. http://www.henkel.de/de/content_data/BestInnovator_050210.pdf. 05.06.2010.
- Hennart, J.-F. (1988): A Transaction Costs Theory of the equity joint ventures. *Strategic Management Journal*, 9 (4): 361-374.
- Herremans, I. M., Ryans Jr., J. K. und Aggarwal, R. (2000): Linking advertising and brand value. *Business Horizons*, 43 (3): 19.
- Herriott, S. R., Levinthal, D. und March, J. G. (1985): Learning from experience in organisation. *AER*, 75: 298-302.
- Herstatt, C. und Engel, D. (2006): Mit Analogien neue Produkte entwickeln. *Harvard Business Manager*. August.
- Herstatt, C. und Verworn, B. (2003): Die frühen Phasen des Innovationsprozesses. In C. Herstatt und B. Verworn (Eds.), *Management der frühen Innovationsphasen*. Wiesbaden: Gabler.
- Herstatt, C. und von Hippel, E. (1992): From experience: Developing new product concepts via the Lead User Method: A case study in a “Low-Tech” field. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 9: 213-221: Blackwell Publishing Limited.

- Hertel, G., Niedner, S. und Herrmann, S. (2002): Motivation of software developers in open source projects: an internet-based survey of contributors to the linux kernel. *Research Policy*, 32 (7): 1159-1177.
- Hippel, E. v. (1986): Lead Users: A source of novel product concepts. *Management Science*, Vol. 32: 791.
- Hippel, E. v., Thomke, S. und Sonnack, M. (1999): Creating breakthroughs at 3M. *Harvard Business Review*, Vol. 77: 47.
- Hoffmann, W. H. und Schlosser, R. (2001): Success factors of strategic alliances in small and medium-sized enterprises: An empirical survey. *Long Range Planning*, 34 (3): 357-381.
- Hovland, C. I., Janis, I. L. und Kelley, H. H. (1953): *Communications and persuasion*. New Haven.
- Howe, J. (2006): The Rise of Crowdsourcing. *Wired*, 14.06.
- Hultink, E. J., Hart, S., Robben, H. S. J. und Griffin, A. (2000): Launch decisions and new product success: An empirical comparison of consumer and industrial products. *Journal of Product Innovation Management*, 17.
- Huston, L. und Sakkab, N. (2006): Connect and Develop. *Harvard Business Review*, 84 (3): 58.
- Hutt, M. und Speh, T. W. (2004): *Business marketing management: a strategic view of industrial and organizational markets*. London.
- IBM (2010): Welcome to the IBM Jam events page. <https://www.collaborationjam.com/>. 17.03.2011.
- InBev (2008): Innovationen – Weißglasflasche. <http://www.inbev-deutschland.de/A112E49EA44D4E8791DC4F3C04307A66.htm>. 19.06.2008.
- Insights, B. (2005): Innovation in the USA – New product launches, key trends and leading companies in FMCG for 2005. Business Insights.
- Interbrand (2010): Top 100: Das sind die wertvollsten Marken 2010. http://www.t-online-business.de/top-100-das-sind-die-wertvollsten-marken-2010/id_42865646/tid_embedded/sid_42865580/si_19/index. 17.03.2011.
- Jánszky, S. G. (2007): Die besten Geschäftsmodelle der Zukunft. www.forward2business.com/index.php?id=311. 31.05.2007.
- Jensen, M. und Meckling, W. (1976): Theory of the firm. Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3 (4): 305-360.

- Johnson, J. D., Donohue, W. A., Atkin, C. K. und Johnson, S. (2001): Communication, involvement, and perceived Innovativeness. *Group & Organization Management*, 26 (1): 24-52.
- Jorde, T. M. und Teece, D. J. (1989): Acceptable cooperation among competitors in the face of growing international competition. *Antitrust Law Journal*, Vol. 58: 529: American Bar Association.
- Kahneman, D. und Tversky, A. (1979): Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econ*, 47: 263-291.
- Kale, P., Dyer, J. H. und Singh, H. (2002): Alliance capability, stock market response, and long term alliance success: The role of the alliance function. *Strategic Management Journal*, 23 (8): 747.
- Kale, P. und Singh, H. (1999): *Alliance capabilities and success*. Academy of Management Meetings, Chicago, IL.
- Kale, P., Singh, H. und Perlmutter, H. V. (2000): Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital. *Strategic Management Journal*, 21 (3): 217.
- Kamath, R. R. und Liker, J. K. (1994): A second look at Japanese product development. *Harvard Business Review*, 72 (6): 154.
- Kanter, R. M. (1983): *The change masters*. London.
- Kärkkäinen, H. und Elfvingren, K. (2002): Role of careful customer need assessment in product innovation management: An empirical analysis. *International Journal of Production Economics*, Vol. 80: 85: Elsevier Science Publishers B. V.
- Karone, P. (1995): *Competence as process and the social embeddedness of competence building*. Best Paper Proceedings of the Academy of Management. Vancouver.
- Katz, E. und Allen, T. (1982): Investigating the Not Invented Here (NIH) Syndrome: A look at the performance, tenure and communication patterns of 50 R&D project groups. *R&D Management*, 12: 7-19.
- Katz, E., Blumler, J. G. und Gurevitch, M. (1973): Uses and gratifications research. *Public Opinion Quarterly*, 37 (4): 509.
- Keller, K. L. (1993): Conceptualization, measuring and managing costumer-brand equity. *Journal of Marketing*, 57 (January): 1-22.
- Keller, K. L. und Lehmann, D. R. (2003): How do brands create value? *Marketing Management*, 12 (3): 26-31.

- Kelly, M., Schaan, J. und Joncas, H. (2002): Managing alliance relationships: Key challenges in the early stages of collaboration. *R&D Management*, Vol. 32 (No. 1): pp. 11-22.
- Kelly, S. und Jones, M. (2001): Groupware and the social infrastructure of communication. *Communications of the ACM*, 44 (12): 77-79.
- Kerin, R. A., Kalyanaram, G. und Howard, D. J. (1996): Product hierarchy and brand strategy influences on the order of entry effect for Consumer Packaged Goods. *Journal of Product Innovation Management*, 13 (1): 21.
- Kessel, A. (2008): Female marketing. In C. Holtz-Bacha (Ed.), *Stereotype? Frauen und Männer in der Werbung*: 262-286. Wiesbaden: VS Verlag.
- Kingdon, J. (Ed.) (1995): *Agendas, alternatives and public policies* (2. ed.). New York: Harper Collins.
- Klötter, R. und Stuckstette, M. (1994): Vom Buying Center zum Buying Network? In M. Kleinaltenkamp und K. Schubert (Eds.), *Netzwerkansätze im Business-to-Business Marketing – Beschaffung, Absatz und Implementierung neuer Technologien*: 125-154. Wiesbaden.
- Koen, P., Ajamian, G., Burkart, R., Clamen, A., Davidson, J., D'Amore, R., Elkins, C., Herald, K., Incorvia, M., Johnson, A., Karol, R., Seibert, R., Slavejkov, A. und Wagner, K. (2001): Providing clarity and a common language to the 'FUZZY FRONT END'. *Research Technology Management*, Vol. 44: 46: Industrial Research Institute, Inc.
- Kogut, B. (1988): Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives. *Strategic Management Journal*, Vol. 9: 319-332.
- Kogut, B. (1989): The stability of joint ventures: Reciprocity and competitive rivalry. *Journal of Industrial Economics*, Vol. 38: 183: Blackwell Publishing Limited.
- Koschatzky, K. und Stahlecker, T. (2010): The emergence of new modes of R&D services in Germany. *Service Industries Journal*, 30 (5): 685-700.
- Kotler, P. (1997): *Marketing management: Analyses, planning, implementation and control*. Englewood Cliffs, NY: Prentice-Hall.
- Kotler, P. und Bliemel, F. (2001): *Marketing Management*. Schäffer-Poeschel.
- Kraljic, P. (1983): Purchasing must become supply management. *Harvard Business Review*, 61 (5): 109-117.

- Kromrey, H. (2006): *Empirische Sozialforschung. Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung*. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Kubicek, H. (1977): Heuristische Bezugsrahmen und heuristisch angelegte Forschungsdesigns als Elemente einer Konstruktionsstrategie empirischer Forschung. In R. Köhler (Ed.), *Empirische und handlungstheoretische Forschungskonzeptionen in der Betriebswirtschaftslehre*: 5-36. Stuttgart: Poeschel.
- Kuckartz, U. (1999): *Computergestützte Analyse qualitativer Daten: Eine Einführung in Methoden und Arbeitstechniken*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Kuckartz, U. (2010): *Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kurr, M. (2004): *Potentialorientiertes Kooperationsmanagement in der Zulieferindustrie*. Dissertation. Universität St. Gallen, St. Gallen.
- Kutschker, M. (2005): Prozessuale Aspekte der Kooperation. In J. Zentes, B. Swoboda und D. Morschett (Eds.), *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke: Grundlagen – Ansätze – Perspektiven* (2. ed.). 1125-1154. Wiesbaden: Gabler.
- Kwak, M. (2002): Shopping for R&D. *MIT Sloan Management Review*, 43 (2): 9-10.
- LaBahn, D. W. und Krapfel, R. J. (1994): Early supplier involvement in new product development: A model of the suppliers' perspective. *Pennsylvania State University Institute for Study of Business Markets Report*: 12-19.
- Lagnevik, M., Sjöholm, I., Lareke, A. und Östberg, J. (2003): *The dynamics of innovation clusters: A study of the food industry*. Northampton: Edward Elgar.
- Lakhani, K. R. und Hippel, E. v. (2002): How open source software works: "free" user-to-user assistance. *Research Policy*, 32 (6): 923-943.
- Lam, A. (1997): Embedded firms, embedded knowledge: Problems of collaboration and knowledge transfer in global cooperative Ventures. *Organization Studies (Walter de Gruyter GmbH & Co. KG.)*, 18 (6): 973.
- Lambkin, M. (1988): Order of entry and performance in new markets. *Strategic Management Journal*, 9: 127-140.
- Large, R. (2000): *Strategisches Beschaffungsmanagement* (2. ed.). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Lasswell, H. D. (1927): The theory of political propaganda. *American Political Science Review*, 21.

- Lasswell, H. D. (1948): The structure and function of communication in society. In L. Bryson (Ed.), *The Communication of Ideas*: 37-51. New York: Harper and Brothers.
- Laursen, K. und Salter, A. (2006): Open for Innovation: The role of openness in explaining innovation performance among UK manufacturing firms. *Strategic Management Journal*, 27: 131-150.
- Lei, D. T. (1997): Competence-building, technology fusion and competitive advantage: The key roles of organisational learning and strategic alliances. *International Journal of Technology Management*, 14 (2-4): 208.
- Leifer, R., O'Connor, G. C. und Rice, M. (2001): Implementing radical innovation in mature firms: The role of hubs. *Academy of Management Executive*, 15 (3): 102-113.
- Lender, F. (1991): *Innovatives Technologie-Marketing: Grenzen der „konventionellen“ Marktforschungskonzepte und Ansätze zur methodischen Neugestaltung*. Göttingen.
- Leonard, D. und Rayport, J. F. (1997): Spark innovation through empathic design. *Harvard Business Review*, Vol. 75: 102: Harvard Business School Publication Corp.
- Levinthal, D. und March, J. G. (1981): A model of adaptive organisational search. *JEB*, 14: 95-112.
- Levinthal, D. und March, J. G. (1993): The Myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14: 95-112.
- Levitt, B. und March, J. G. (1988): Organizational learning. *ARS*, 14: 319-340.
- Li, T. und Calantone, R. J. (1998): The impact of market knowledge on new product advantage: Conceptualization and empirical examination. *Journal of Marketing*, 63 (4): 13-29.
- Lievens, A. und Moenaert, R. K. (2000): Project team communication in financial service innovation. *Journal of Management Studies*, 37 (5): 733-766.
- Littler, D., Leverick, F. und Bruce, M. (1995): Factors affecting the process of collaborative product development: A study of UK manufacturers of information and communications technology products. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 12: 16-32: Blackwell Publishing Limited.
- Lovelace, K., Shapiro, D. L. und Weingart, L. R. (2001): Maximizing cross-functional new product teams' innovativeness and constraint adherence: A conflict communication perspective. *Academy of Management Journal*, 44 (4): 779-793.

- Lühring, N. (2003): Innovationsfördernde Organisationsstrukturen unter Berücksichtigung früher Innovationsphasen. In C. Herstatt und B. Verworn (Eds.), *Management der frühen Innovationsphasen*: 118-145. Wiesbaden: Gabler.
- Lürssen, J. (2004): AIDA – reif für das Museum? http://www.absatzwirtschaft.de/Content/_pv/_p/1003298/_t/fhighlight/highlightkey/aida/_b/36859/default.aspx/aida-%96-reif-fuer-das-museum.html. 16.03.2008.
- Lüthje, C. (2004): Characteristics of innovating users in a consumer goods field: An empirical Study of sport-related product consumers. *Technovation*, 24 (9): 683-695.
- Lynn, G. S., Morone, J. G. und Paulson, A. S. (1996): Marketing and discontinuous innovation: The probe and learn. *California Management Review*, Vol. 38: 8: California Management Review.
- Mabert, V. A., Muth, J. F. und Schmenner, R. W. (1992): Collapsing new product development times: Six case studies. *Journal of Product Innovation Management*, 9 (3): 200-212.
- manager-magazin (2006): Finanzinvestor schnappt sich Käpt'n Iglo, Vol. 2008.
- March, J. G. (1988): *Decisions and Organisations*. Oxford.
- March, J. G. (1991): Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science* (2): 71-88.
- March, J. G. und Olsen, J. P. (1975): The uncertainty of the past: Organisational learning under ambiguity. *European Journal of Political Research*, 3: 147-171.
- March, J. G. und Olsen, J. P. (1976): Ambiguity and choice in organisations. Bergen.
- March, J. G. und Shapira, Z. (1987): Managerial perspective on risk and risk taking. *MS*, 11: 1404-1418.
- March, J. G. und Shapira, Z. (1992): Variable risk preferences and the focus of attention. *Psychological Review*, 99: 172-183.
- March, J. G. und Simon, H. A. (1958): *Organisations*. New York.
- Mark-Herbert, C. (2004): Innovation of a new product category – functional foods. *Technovation*, 24 (9): 713-719.

- Marketing (2003): Convenience and health are keys to growth in the top 20 categories. *Marketing*.
- Mars (2010): Mars Ice Cream ist weiterhin eiskalt erfolgreich. http://www.mars-presse.de/files/pdf/6091/101025_PM_Mars+Ice+Cream+weiterhin+eiskalt+erfolgreich_FINAL.pdf. 25.10.2010.
- Marschan-Piekkari, R. und Welch, C. (2004): Qualitative research methods in international business: The state of art. In R. Marschan-Piekkari und C. Welch (Eds.), *Handbook of qualitative research. Methods for international business*. Cheltenham (UK), Northampton (USA): Edward Elgar.
- Mason, C. H. und Milne, G. R. (1994): An Approach for identifying cannibalization within product line extensions and multibrand strategies. *Journal of Business Research*, 31: 163-170.
- Massey, S. (2006): *The Top Global Leaders in Food*. Business Insights.
- Mayring, P. (2000): *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*. Weinheim: Deutscher Studienverlag.
- McClelland, D. C., Koestner, R. und Weinberge, J. (1989): How do self-attributed and implicit motives differ? *Psychological Review*, 96 (4): 690-702.
- McCombs, M. E. und Shaw, D. L. (1972): The agenda-setting function of mass media. *Public Opinion Quarterly*, 36 (2): 176-187.
- McDermott (1999): Managing radical product development in large manufacturing firms: A longitudinal study. *Journal of Operational Management*, 17: 631-644.
- McGrath, R. G. und McMillian, I. C. (2000): Assessing technology projects using real options reasoning. *Research Technology Management*, 62 (6): 35-49.
- McKinsey (2006): Reinventing innovation at consumer goods companies. *The McKinsey Quarterly*, November.
- McQuail, D. und Windahl, S. (1999): *Communication Models for the study of mass communications* (2. ed.). London, New York: Longman.
- McQuiston, D. H. und Dickson, P. R. (1991): The Effect of perceived personal consequences on participation and influence in organizational buying. *Journal of Business Research*, 23 (2): 159-177.
- Merten, K., Schmidt, S. J. und Weichsenberg, S. (1994): *Die Wirklichkeit der Medien: Eine Einführung in die Kommunikationswissenschaft*. VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Miotti, L. und Sachwald, F. (2003): Co-operative R&D: Why and with whom? An integrated framework of analysis. *Research Policy*, 32 (8): 1481-1499.
- Momme, J., Moeller, M. M. und Hvolby, H.-H. (2000): Linking modular product architecture to the strategic sourcing process: Case studies of two danish industrial enterprises. *International Journal of Logistics: Research and Applications*, 3 (2): 127-147.
- Monczka, R. M., Petersen, K. J., Handfield, R. B. und Ragatz, G. L. (1998): Success factors in strategic supplier alliances: The buying company perspective. *Decision Sciences*, 29 (3): 553-577.
- Monczka, R. M. und Trent, R. J. (1991): Global sourcing: A development approach. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 11 (2): 2-8.
- Morris, D. und Hergert, M. (1987): Trends in international collaborative agreements. *Columbia Journal of World Business*, 22 (2): 15.
- Müller-Kirschbaum, T. (2004): Innovationsmanagement im Konsumgüterbereich. Henkel KGaA.
- Nault, B. R. und Tyagi, R. K. (2001): Implementable mechanisms to coordinate horizontal alliances. *Management Science*, 47 (6): 787.
- Nespresso (2010): Das Unternehmen. http://www1.nespresso.com/precom/aboutus/pdfs/TheNespressoPhilosophy_de.pdf. 17.06.2010.
- Nestlé (2002): Nutrition and beauty: Nestlé and L'Oréal announce a joint-venture project. Press Release. <http://www.nestle.com/CmsTemplates/PressReleaseDetail.aspx?NRMODE=Published&NRNODEGUID={2F29285C-F716-4761-B317-5A4A148C2FB9}&NRORIGINALURL=/MediaCenter/PressReleases/AllPressReleases/LOr%25C3%25A9alJointVentureProject-25Jun02.htm&NRCACHEHINT=Guest#e>. 15.07.2010.
- Nestlé (2004): Molkerei Alois Müller führt starke Nestlé-Marken in Lizenz weiter. http://presse.nestle.de/presseinfo/nestle_69/?kid=7. 16.05.2008.
- Nestlé (2006): The World of Nestlé. <http://www.nestle.com/Resource.axd?Id=602C42FE-04D6-4669-BEE1-1027492FE5E8>. 15.07.2010.
- Nestlé (2007a): Fallstudie.
- Nestlé (2007b): Nestlé consolidates nutrition leadership position through acquisition of gerber. Press Release. <http://www.nestle.com/CmsTemplates/PressReleaseDetail.aspx?NRMODE=Published&NRNODEGUID={4D9B314A-3945-4E36-BB9B-ABA27B33BEBA}&NRORIGINALURL=/MediaCenter/PressReleases/AllPressReleases/AcquisitionGerber->

- 12APR07.htm%3fSearch%3dk%253dGerber%2526PN%253d1&NRCACHEHINT=Guest&Search=k%3dGerber%26PN%3d1#*. 15.07.2010.
- Nestlé (2009a): Brands. *http://www.nestle.com/Brands/BrandHome.htm*. 17.08.2009.
- Nestlé (2009b): Ernährungsbedürfnisse und hochwertige Ernährung – Bericht zur gemeinsamen Wertschöpfung. Vevey.
- Nestlé (2010a): Annual Report 2009.
- Nestlé (2010b): Goba! R&D. *http://www.nestle.com/NestleResearch/GlobalRnD/GlobalRnD.htm*. 16.07.2010.
- Nestlé (2010c): Nestlé completes sale of Alcon to Novartis. Press Release. *http://www.nestle.com/CmsTemplates/PressReleaseDetail.aspx?NRMODE=Published&NRNODEGUID={1DD56458-27E9-48EE-A05E-6FA363123226}&NRORIGINALURL=/MediaCenter/PressReleases/AllPressReleases/Nestle-completes-sale-of-Alcon-to-Novartis.htm%3fSearch%3dk%253dAlcon%2526PN%253d1&NRCACHEHINT=Guest&Search=k%3dAlcon%26PN%3d1#*. 17.09.2010.
- Nestlé (2010d): Nestlé tops the food industry patent filings. *http://www.nestle.com/NestleResearch/NewsAndEvents/AllNewsAndEvents/Nestle_tops_food_industry_patent_filings.htm*. 20.06.2010.
- Neumann, J. v. und Morgenstern, O. (2007): *Theory of games and economic behavior* (Anniversary Edition ed.). Princeton NJ: University Press.
- Newell, A. und Simon, H. A. (1972): *Human problem solving*: Defense Technical Information Center.
- Nijssen, E. J. (1997): Success factors of line extension of fast-moving consumer goods. *European Journal of Marketing*, 33 (5/6): 450-469.
- Nilakanta, S. und Scamell, R. W. (1990): The effect of information sources and communication channels on the diffusion of innovation in a data base development environment. *Management Science*, Vol. 36 (1).
- Nonaka, I. (1994): A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science: A Journal of the Institute of Management Sciences*, Vol. 5: 14.
- Nonaka, I. und Takeuchi, H. (1996): A theory of organizational knowledge creation. *International Journal of Technology Management*, Vol. 11: 833.

- Noori, H. und Munro, H. (1999): Developing the 'right' breakthrough product/service: an umbrella methodology – Part A. *International Journal of Technology Management*, Vol. 17: 544.
- Nestlé (2010): Technology Submission Form. Nestlé Research Center. <http://www.research.nestle.com/Templates/InnovationsSubmission.aspx?NRMODE=Published&NRNODEGUID=%7b55D4AA7D-61BF-4298-B137-1B9846A588BE%7d&NRORIGINALURL=%2fOpenInnovations%2fTechnologySubmission%2f&NRCACHEHINT=Guest>. 07.10.2010.
- NZZ-Online (2006): Nestlé kauft bei Novartis ein. <http://www.nzz.ch/2006/12/14/wi/newzzEVOTC7W2-12.html>. 20.07.2007.
- O'Connor, G. C. (1998): Market learning and radical innovation: A cross case comparison of eight radical innovation projects. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 15: 151-166: Blackwell Publishing Limited.
- OECD (2004): *OECD Science, Technology and Industry Outlook 2004*. Paris.
- P&G (2011): Develop energized delivery systems that provide breakthrough product experience. https://secure3.verticali.net/pg-connection-portal/ctx/noauth/0_0_1_4_83_4_16.do?needOid=Need::c-4894183. 13.03.2011.
- Park, C. W., Jaworski, B. J. und MacInnis, D. J. (1986): Strategic brand concept-image management. *Journal of Marketing*, 50 (October): 135-145.
- Park, S. H., Chen, R. und Gallagher, S. (2002): Firm resources as moderators of the relationship between market growth and strategic alliances in semiconductor start-ups. *Academy of Management Journal*, 45(3): 527-545.
- Parkhe, A. (1993): Strategic alliance structuring: A game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation. *Academy of Management Journal*, 36 (4): 794.
- Pekar Jr., P. und Allio, R. (1994): Making alliances work – guidelines for success. *Long Range Planning*, 27 (4): 54-65.
- Perlmutter, H. V. und Heenan, D. A. (1986): Cooperate to compete globally. *Harvard Business Review*, 64 (2): 136.
- Petersen, K. J., Handfield, R. B. und Ragatz, G. L. (2003): A model of supplier integration into new product development. *Journal of Product Innovation Management*, 20 (4): 284-299.
- Petersen, K. J., Handfield, R. B. und Ragatz, G. L. (2005): Supplier integration into new product development: coordinating product, process and supply chain design. *Journal of Operations Management*, 23 (3/4): 371-388.

- Pfeffer, J. und Salancik, G. R. (1978): *The external controll of organizations. A Resource Dependence Perspective*. New York.
- Picot, A. (1991): Ein neuer Ansatz zur Strukturierung der Leistungstiefe. *Zeitschrift für Betriebswirtschaftliche Forschung zfbf*, 43: S. 143-170.
- Picot, A. und Schneider, D. (1988): Unternehmerisches Innovationsverhalten, Verfügungsrechte und Transaktionskosten. In D. Budäus, E. Gerum und G. Zimmermann (Eds.), *Betriebswirtschaftslehre und Theorie der Verfügungsrechte*: 91-118. Wiesbaden.
- Pisano, G. P. (2000): In Search of Dynamic Capabilities: The Origins of R&D competence in biopharmaceuticals. *Nature & Dynamics of Organizational Capabilities*: 129.
- Porter, M. E. (1980): *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York Free Press.
- Prahalad, C. K. und Hamel, G. (1990): The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68 (3): 79.
- Primo, M. und Amundson, S. (2002): An exploratory study of the effects of supplier relationships on new product development outcomes. *Journal of Operations Management*, 20 (4): 284-299.
- ProductScan (2004): Build a Better Mousetrap: New Product Innovations of the Year. In Datamonitor (Ed.). Naples, New York.
- Ragatz, G. L., Handfield, R. B. und Petersen, K. J. (2002): Benefits associated with supplier integration into new product development under conditions of technology uncertainty. *Journal of Business Research*, 55 (5): 389-400.
- Ragatz, G. L., Handfield, R. B. und Scannell, T. V. (1997): Success factors for integrating supplier into new product development. *Journal of Product Innovation Management*, 14 (3): 190-202.
- Ramerstorfer, F. (2007): Coke Zero: Männer-Brand mit Augenzwinkern. *presstext austria*. <http://presstext.ch/news/070421004/coke-zero-maenner-brand-mit-augenzwinkern/>. 17.08.2009.
- Raymond, E. S. (1999): *The Cathedral & the Bazaar*. Sebastopol: O'Reilly Media.
- Rice, M. P., O'Conner, G. C., Peters, L. S. und Morone, J. G. (1998): Managing discontinuous innovation. *Research Technology Management*, 41 (3): 52-58.

- Robinson, W. T. und Sungwook, M. (2002): Is the First to Market the First to Fail? Empirical Evidence for Industrial Goods Businesses. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 39 (1): 120.
- Rogers, B. (2003): Managing internal growth at Nestlé: The Story of LC1. *ecch – the case for learning*.
- Rothaermel, F. T. (2001): Complementary assets, strategic alliances, and the incumbent's advantage: An empirical study of industry and firm effects in the biopharmaceutical industry. *Research Policy*, 30 (8): 1235-1251.
- Sadler, J. (2005): Innovation in functional food and drinks. *Business Insights*.
- Saez, C. B., Marco, T. G. und Arribas, E. H. (2002): Collaboration in R&D with universities and research centres: An empirical study of Spanial firms. *R & D Management*, 32 (4): 321.
- Sakkab, N. Y. (2002): Connect & Develop complements research and develop at P&G. *Research Technology Management*, 45 (2): 38-45.
- Sanchez, R. (2000): Modular architectures, knowledge assets and organizational learning: New management processes for product creation. *Int. J. Technology Management*, 19 (6): 19.
- Sanchez, R. und Mahoney, J. T. (1996): Modularity, flexibility, and knowledge management in product and organisation design. *Strategic Management Journal*, 17: 63-76.
- Santamara, L., Nieto, M. J. und Barge-Gil, A. (2009): Beyond formal R&D: Taking advantage of other sources of innovation in low- and medium-technology industries. *Research Policy*, 38 (3): 507-517.
- Santoro, M. D. und Chakrabarti, A. K. (2002): Firm size and technology centrality in industry-university interactions. *Research Policy*, 31 (7): 1163-1180.
- Schattke, K. und Kehr, H. M. (2009): Motivation zu Open Innovation. In A. Zerfass und K. M. Möslin (Eds.), *Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement*. Wiesbaden: Gabler.
- Schnell, R., Hill, P. B. und Esser, E. (2005): *Methoden der empirischen Sozialforschung* (7. ed.). München: Oldenbourg.
- Schnell, R., Hill, P. B. und Esser, E. (2008): *Methoden der empirischen Sozialforschung* (8. ed.). Oldenburg: Oldenbourg.
- Schuh, G., Arnosch, J. und Nussbaum, C. (2007): Produktarchitekturen richtig gestalten. *Industrie Management*, 23 (6): 4.

- Schulz von Thun, F. (2002): *Miteinander Reden: Allgemeine Psychologie der Kommunikation* (37. ed.). Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Schwarzkopf (2007): Fallstudie.
- Segers, J.-P. (1993): Strategic partnering between new technology based firms and large established firms in the biotechnology and micro-electronics industries in Belgium. *Small Business Economics*, 5 (4): 271-281.
- Seramis (2005): So sicher wie der Grüne Daumen. In M. A. Twisselmann (Ed.): Agentur Weber Shandwick.
- Shannon, C. und Weaver, W. (1949): *The mathematical theory of communication*. Urbana: University of Illinois Press.
- Sherwood, A. L. und Covin, J. G. (2008): Knowledge acquisition in university-industry alliances: An empirical investigation from a learning theory perspective. *Journal of Product Innovation Management*, 25 (2): 162-179.
- Sheth, J. N. und Sharma, A. (1997): Supplier relationships: Emerging issues and challenges. *Industrial Marketing Management*, 26: 91-100.
- Siemens (2010): Pictures of the Future – Die Zeitschrift für Forschung und Innovation. <http://www.siemens.com/innovation/de/publikationen/index.htm>. 17.06.2010.
- SIG (2009): Der richtige Dreh. http://www.sig.biz/site/de/kartonpackung/oeffnungssysteme/4_combitwist/combiTwist.jsp. 17.08.2009.
- Simon, H. A. (1976): *Administrative Behavior. A Study of decision-making processes in administrative organizations* (3. ed.). New York.
- Smith, R. E. und Swinyard, W. R. (1982): Attitude-behavior consistency: The impact of product trial versus advertising. *Journal of Marketing Research*, 20 (August): 257-267.
- Song, M. und Montoya-Weiss, M. M. (1998): Critical development activities for really new versus incremental products. *Journal of Product Innovation Management*, 15: 124-135.
- Sorescu, A. B. und Spanjol, J. (2008): Innovation's effect on firm value and risk: Insights from consumer packaged goods. *Journal of Marketing*, 72 (2): 114-132.
- Spekman, R. E., Isabella, L. A., MacAvoy, T. C. und Forbes, T. (1996): Creating strategic alliances which endure. *Long Range Planning*, 29 (3): 346-357.

- Spina, G., Verganti, R. und Zotteri, G. (2002): A model of co-design relationships: definitions and contingencies. *International Journal of Technology Management*, 23 (4): 304.
- Stake, R. E. (2006): *Multiple Case Study Analysis*. New York: The Guilford Press.
- Stark, H. (1992): Beschaffungsstrategien im Umbruch. Mit Systemlieferanten Wertschöpfungsstrukturen optimieren. *Beschaffung aktuell*, 9: 28-31.
- Stump, R. L., Athaide, G. und Joshi, A. (2002): Management buyer-seller new product development relationships for customized products: A contingency model based on the transaction cost analysis and empirical test. *Journal of Product Innovation Management*, 19 (6): 439.
- Su Han, C., Kensinger, J. W., Keown, A. J. und Martin, J. D. (1997): Do strategic alliances create value? *Journal of Financial Economics*, 46 (2): 199.
- sueddeutsche.de (2007): Beiersdorf kauft chinesisches Haarpflege-Geschäft von C-BONS. http://finanzen.sueddeutsche.de/aktien/news_news?secu=1932&dpa_news_id=1846946. 17.06.2009.
- Swaminathan, V., Fox, R. J. und Reddy, S. K. (2001): The impact of brand extension introduction on choice. *The Journal of Marketing*, 65 (4): 1-15.
- Sydow, J. (1992): *Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation*. Wiesbaden: Gabler.
- Tauber, E. M. (1981): Brand franchise extension: New product benefits from existing brand names. *Business Horizons*, 24 (March/April): 36-41.
- Tauber, E. M. (1988): Brand leverage: Strategy for growth in a cost-control world. *Journal of Advertising Research*, 28 (August/September): 26-30.
- Teece, D. J. (1988): Capturing value from technological innovation: Integration, strategic partnering, and licensing decisions. *Interfaces*, 18 (3): 46.
- Teece, D. J., Pisano, G. und Shuen, A. (1997): Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7): 509-533.
- Theisen, P. (1970): *Grundzüge der Theorie der Beschaffungspolitik*. Berlin.
- Thomke, S. und von Hippel, E. (2002): Customers as innovators: A new way to create value. *Harvard Business Review*, Vol. 80: 74: Harvard Business School Publication Corp.

- Tidd, J. (1995): Development of novel products through intraorganizational and interorganizational networks. *Journal of Product Innovation Management*, 12 (4): 307-322.
- Tomczak, T. (1992): Forschungsmethoden in der Marketingwissenschaft; ein Plädoyer für den qualitativen Forschungsansatz. *Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 17 (2): 77-87.
- Tritle, G. L., Scriven, E. F. V. und Fusfeld, A. R. (2000): Resolving uncertainty in R&D portfolios. *Research Technology Management*, 43 (6): 47-55.
- Trott, P. und Hartmann, D. A. P. (2009): Why 'Open Innovation' is old wine in new bottles. *International Journal of Innovation Management*, 13 (4): 715-736.
- Tsoukas, H. (1994): Refining common sense: Types of knowledge in management studies. *Journal of Management Studies*, 31 (6): 761-780.
- Tushman, M. L. und Katz, R. (1980): External communication and project performance: An investigation into the role of gatekeepers. *Management Science*, 26 (11): 1071-1085.
- Ulijn, J., O'Hair, D., Weggeman, M., Ledlow, G. und Hall, H. T. (2000): Innovation, corporate strategy, and cultural context: What is the mission for international business communication? *Journal of Business Communication*, 37 (3): 293-316.
- Ulrich, H. (1984): Die Betriebswirtschaftslehre als anwendungsorientierte Sozialwissenschaft. In P. Dyllick und G. Probst (Eds.), *Management*: 168-199. Bern: Haupt.
- Ulrich, P. und Hill, W. (1979): Wissenschaftstheoretische Aspekte ausgewählter betriebswirtschaftlicher Konzeptionen. In H. Raffée und B. Abel (Eds.), *Wissenschaftstheoretische Grundfragen der Wirtschaftswissenschaften*: 161-190. München.
- Urban, G. L., Weinberg, B. D. und Hauser, J. R. (1996): Premarket forecasting of really-new products. *Journal of Marketing*, Vol. 60: 47: American Marketing Association.
- Utterback, J. (1994): *Dynamics of Innovation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Vakratsas, D. und Ambler, T. (1999): How advertising works: What do we really know? *Journal of Marketing*, 63 (1): 26-43.
- Verworn, B. und Herstatt, C. (2003): Prozessgestaltung der frühen Phase. In B. Verworn und C. Herstatt (Eds.), *Management der frühen Innovationsphasen*: 359. Wiesbaden: Gabler.

- Veryzer Jr., R. W. (1998): Discontinuous innovation and the new product development process. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 15: 304-321: Blackwell Publishing Limited.
- Vollmann, T. E. und Cordon, C. (1998): Building successful customer-supplier alliances. *Long Range Planning*, 31 (5): 684-694.
- Vonortas, N. S. (1997): Research joint ventures in the US. *Research Policy*, 26 (4-5): 577-595.
- Voss, C., Tsikriktsis, N. und Frolich, M. (2002): Case research in operation management. *International Journal of Operation and Production Management*, 22 (2): 195-219.
- Voss, H. (2003): Flaschen-Karrieren und bruchfeste Gebinde: Verpackungstrends im Getränkebereich. *Getränkefachgroßhandel* (7): 3.
- Walcher, D. (2009): Der Ideenwettbewerb als Methode der Open Innovation. In A. Zersch und K. M. Möslin (Eds.), *Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement*, Vol. 1: 141-157. Wiesbaden: Gabler.
- Watzlawick, P., Beavin, J. H. und Jackson, D. D. (1969): *Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien* (10. ed.). Bern, Göttingen, Toronto, Seattle: Verlag Hans Huber.
- Webster, F. E. J. und Wind, Y. (1972a): A general model of organizational buying behavior. *Journal of Marketing*, 36 (April): 12-14.
- Webster Jr., F. E. und Wind, Y. (1972b): *Organizational buying behavior*. NJ: Englewood Cliffs.
- Webster Jr., F. E. (1968): On the applicability of communication theory to industrial markets. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 5 (4): 426-428.
- Wichert, G. v. und Wolf, A. (2006): *Markenimage und Markentransferstrategien: Conomic Marketing & Strategy Consulting*.
- Wildeman, L. (1998): Alliances and networks: *International Journal of Technology Management*, 15 (1/2): 96.
- Wildemann, H. (2004): *Entwicklungstrends in der Automobil- und Zulieferindustrie*. München.
- Williamson, O. E. (1985): *The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting*. New York: The Free Press.

- Williamson, O. E. (1991): Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36 (2): 269.
- Wilson, J. Q. (1966): Innovations in organizations: Notes toward a theory. In J. D. Thompson (Ed.), *Approaches to Organizational Design*. Boston.
- Witte, E. (1976): Kraft und Gegenkraft im Entscheidungsprozess. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 46 (4/5): 319-326.
- Yin, R. K. (1994): *Case study research: Design and methods* (3. ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Yin, R. K. (2009): *Case Study Research* (4. ed.). Los Angeles: Sage Publications.
- Zerfass, A. (2009): Kommunikation als konstitutives Element im Innovationsmanagement. In A. Zerfass und K. M. Möslein (Eds.), *Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement*. Wiesbaden: Gabler.
- Zerfass, A. und Möslein, K. M. (Eds.) (2009): *Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement*. Wiesbaden: Gabler.

Lebenslauf

Persönliche Angaben

Vorname, Name Alexander Conreder
Geburtsdatum 13. November 1973
Geburtsort Bremen
Nationalität Deutsch

Ausbildung

2004 - 2012 Doktoratsstudium, Institut für Technologiemanagement, Universität St. Gallen, Schweiz
2002 - 2004 MBA Studium, General Management, Steinbeis-Hochschule Berlin, Deutschland
1994 - 2002 Studium der Verfahrenstechnik, Technische Universität Hamburg-Harburg, Deutschland
1990 - 1993 Besuch des Gymnasiums, Schulzentrum Rockwinkel, Bremen, Deutschland

Berufserfahrung

2011 - heute Senior Manager, EnBW AG, Karlsruhe, Deutschland
2008 - 2011 Senior Consultant, BGW AG, St. Gallen, Schweiz
2004 - 2008 Wissenschaftlicher Mitarbeiter, Institut für Technologiemanagement, Universität St. Gallen, Schweiz
2002 - 2004 Trainee, MVV Energie AG, Mannheim, Deutschland
1999 - 2001 Diplomand und Praktikant, Xcellsis GmbH, Nabern, Deutschland
1998 - 2001 Selbstständiger Propagandist, Raum Baden-Württemberg, Deutschland
1998 Praktikant, Club Español de los Residuos, Sevilla, Spanien
1996 - 1998 Studentischer Mitarbeiter, Institut für Umweltschutztechnik, Universität Hamburg-Harburg, Deutschland
1993 - 1994 Zivildienstleistender, Martinshof, Bremen, Deutschland

Ehrenamtliche Tätigkeiten

2006 - 2011 Trainer für Rhetorik, Rhetorik Center, Studentengruppe an der Universität St. Gallen, Schweiz
1997 - 2010 Hallenleiter, Deutscher Evangelischer Kirchentag e.V., Deutschland
1996 - 1998 Tutor, Studentenwohnheim Hamburg-Harburg, Deutschland
1987 - 1994 Jugendgruppenleiter, Christliche Pfadfinderschaft Deutschland e.V., Deutschland