



Institut für Marktorientierte Unternehmensführung  
Kompetenz in Wissenschaft & Management  
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Christian Homburg, Prof. Dr. Sabine Kuester

IMU Research Insights  
# 039

# Wie Zulieferer von den Innovationsprojekten ihrer Kunden profitieren können

Prof. Dr. Sabine Kuester  
Dipl.-Kfm. Andreas Rauch  
Markus Welle, M.Sc.

2016



UNIVERSITÄT  
MANNHEIM

## Relevanz der Thematik

- Die Einbindung von Zulieferern in den Innovationsprozess ist ein entscheidender Erfolgsfaktor für Innovationen.
- Aufgrund ihrer Erfolgswirkung ist die Zulieferintegration in Innovationsprozesse weit verbreitet.
- Für Zulieferer besteht die wesentliche Herausforderung darin, die Einbindung finanziell erfolgreich zu gestalten.

## Studiencharakteristika

- Studienziel: Ermittlung von internen und externen Einflussfaktoren der erfolgreichen Einbindung in Kundeninnovationsprozesse.
- Datengrundlage: 30 Interviews mit Managern von Zulieferern und qualitative Auswertung der Interviewdaten.

## Zentrale Erkenntnisse / Implikationen

- Drei wesentliche Fähigkeiten steigern den finanziellen Erfolg von Zulieferern bei Einbindung in Kundeninnovationsprozesse: (1) Komplementäre Entwicklungsfähigkeit, (2) Koordinierte Entwicklungsfähigkeit, (3) Unabhängige Entwicklungsfähigkeit.
- Für den Ausbau dieser Fähigkeiten empfehlen sich Investitionen in das systematische Management von Kundeninnovationsprozessen, die Anpassung der kundenzugewandten Organisationsstruktur und die wirksame Nutzung interpersonaler und interorganisationaler Netzwerke.
- Die Effektivität der Entwicklungsfähigkeiten zur Steigerung des finanziellen Erfolgs unterliegt dem Einfluss von vier Faktoren: die Macht und die Offenheit der Kunden des Zulieferers, die Stellung des Kunden als präferierter Zulieferer und der Wertbeitrag des Zuliefererprodukts.

Relevanz der Thematik und zentrale Fragestellungen

Studiencharakteristika

Studienergebnisse

Implikationen für Manager

Kontakt und weiterführende Informationen

## Relevanz der Einbindung von Zulieferern in den Innovationsprozess aus Kundensicht

- Die Einbindung von Zulieferern in Kundeninnovationsprozesse führt zu: (1) verbessertem Produktdesign, (2) kürzeren Entwicklungszeiten, (3) niedrigeren Entwicklungskosten und (4) höherer Produktqualität und ist somit ein entscheidender Erfolgsfaktor für Kundeninnovationen (Ragatz, Handfield, and Petersen 2002; Wynstra et al. 2012).
- Aufgrund ihrer Erfolgswirkung integrieren branchenübergreifend ca. 40-50% der Kunden ihre Zulieferer in Innovationsprozesse.
- Dabei erstreckt sich die Zulieferintegration von sogenannten White-Box-Ansätzen, wobei Zulieferer lediglich auf Ad-hoc-Basis integriert werden und nur als Berater fungieren, bis hin zu Black-Box-Ansätzen, wo Zulieferer selbstständig ohne Beteiligung des Kunden eigene Designs für dessen Innovationsprozesse bereitstellen.

## Relevanz der Einbindung von Zulieferern in den Innovationsprozess aus Zulieferersicht

- Aus Sicht der Zulieferer besteht in der Forschung bezüglich der Erfolgswirkung der Zulieferereinbindung in Kundeninnovationsprozesse keine einheitliche Meinung:
  - Auf der einen Seite zeigt eine Studie (Yeniyurt, Henke Jr., and Yalcinkaya 2014), dass die Gewinne von Zulieferern steigen, wenn im Zeitablauf die Aktivitäten eines Zulieferers im Innovationsprozess eines Kunden zunehmen. Der Zulieferer verzeichnet dann sogar größere Gewinnzunahmen als es für den Kunden der Fall ist.
  - Auf der anderen Seite gibt es Anhaltspunkte, dass Kooperationen mit Kunden zur Entwicklung von effektiven Lösungen oder das Anbieten von Dienstleistungen zur Unterstützung von Kundeninnovationsprozessen vielfach nicht ausreichen, um Profitabilität sicherstellen (Biggemann et al. 2013; Eggert et al. 2014).

- 1. Was sind die spezifischen Fähigkeiten, die Zulieferer nutzen können um den finanziellen Erfolg zu steigern, wenn sie in Innovationsprozesse ihrer Kunden eingebunden sind?**
- 2. Was sind die Ressourcen, die Zulieferer einsetzen können, um diese spezifischen Fähigkeiten aufzubauen?**
- 3. Was sind die Bedingungen unter denen diese spezifischen Fähigkeiten mehr oder weniger effektiv sind?**

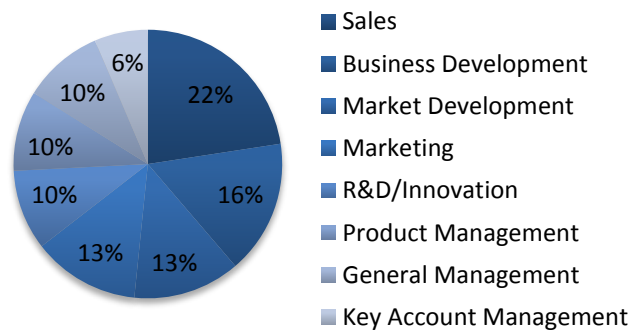
## Methodik

- **Qualitative Datenerhebung:** Einblick in unternehmensinterne Interaktionen und Prozesse durch halbstrukturierte Tiefeninterviews zur systematischen Erfassung von Fähigkeiten, Ressourcen und externen Bedingungen effektiver Zuliefererintegration aus Zulieferersicht.
- **Auswertung:** Mehrstufige Kodierung der Interview-Transkripte und Validierung durch zweiten Forscher zur Identifizierung relevanter Kategorien und Ableitung von theoretischen Zusammenhängen nach den Methoden der Grounded-Theory-Analyse (Corbin & Strauss 2008).

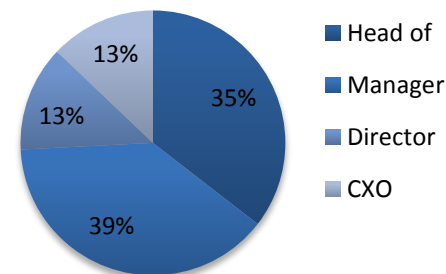
## Stichprobe

- **30 Experteninterviews** mit Managern von Zulieferern, die in Innovationsprozesse ihrer Kunden involviert sind.
- 20 Stunden und 199 Seiten Interviewmaterial wurden über einen Zeitraum von drei Monaten gesammelt.

### Funktionaler Hintergrund



### Position



### Industrie

- Maschinenbau (6)
- Automobil (6)
- Elektronik (5)
- Chemie (3)
- Metall (3)
- Telekommunikation (2)
- Medizintechnik (2)
- Optik (1)
- Lebensmittel (1)
- Informationstechnologie (1)

# Studienergebnisse: Fähigkeiten von Zulieferern für die Einbindung in Kundeninnovationsprozesse (Fragestellung 1)

- Drei Fähigkeiten wurden identifiziert, die dazu führen, dass Zulieferer ihre Profitabilität erhöhen, wenn sie in Kundeninnovationsprozesse eingebunden sind

	Komplementäre Entwicklungsfähigkeit	Koordinierte Entwicklungsfähigkeit	Unabhängige Entwicklungsfähigkeit
<b>Illustration</b>	<p>Kundeninnovationsprozess</p>	<p>Kundeninnovationsprozess</p>	<p>Kundeninnovationsprozess</p>
<b>Definition</b>	Die Fähigkeit sich mit Kundeninnovationsprozesse zu verlinken und anhaltende Unterstützung für diese Prozesse bereitzustellen.	Die Fähigkeit die Kontrolle über Kundeninnovationsprozesse zu übernehmen und gemeinsame Entwicklung zu betreiben.	Die Fähigkeit Kundeninnovationsprozesse zu initiieren und zu implementieren.
<b>Typische Aktivitäten</b>	z.B.: Innovationsorientierte Vertriebssteuerung, Anbieten von Zusatzdienstleistungen.	z.B.: Verhandlungen über intellektuelles Eigentum und Kosten-/Nutzenteilung, Projektselektion, Erwartungsmanagement	z.B.: Kundeninnovationen triggern, Kunden überzeugen, Anbieten von Rundumbetreuung.
<b>Einsatzbereich</b>	Besonders geeignet für Kunden, die den Zulieferer erst spät und mit geringer Intensität in Innovationsprozesse einbinden.	Besonders geeignet für Kunden, die den Zulieferer frühzeitig und mit geringer Intensität in ihre Innovationsprozesse einbinden	Besonders geeignet für Neukunden oder Kunden bei denen der Zulieferer nur einen geringen Marktanteil hat.

## Spezifische Fähigkeiten von Zulieferern:

### 1 Komplementäre Entwicklungsfähigkeit

- Zulieferer ist in der Lage innovationsbezogene Kundenbedürfnisse, Kundeninnovationsprozesse und damit assoziierte Probleme noch vor der Einbindung zu ermitteln.
- Fähigkeit des Zulieferers zum Anbieten von kundeninnovationsrelevanten Zusatzleistungen, wie z.B. Erstellung von Prototypen, Computersimulationen.

### 2 Koordinierte Entwicklungsfähigkeit

- Fähigkeit des Zulieferers Kunden und Kundenprojekte anhand von Kriterien wie strategischem und relationalen Fit, Umsatzvolumen, Machbarkeit, etc. systematisch zu evaluieren und selektieren.
- Fähigkeit des Zulieferers zum effektiven Einsatz formaler Steuerungsmechanismen wie Patenten, Trademarks und Verträgen.

### 3 Unabhängige Entwicklungsfähigkeit

- Fähigkeit des Zulieferers zur Bereitstellung eines kontinuierlichen Flusses neuer Aktivitäten zur Adressierung latenter Kundenbedürfnisse.
- Fähigkeit des Zulieferers zum Anbieten von Rundumbetreuung, d.h., der Zulieferer führt den Kunden durch das Innovationsprojekt inklusive Marktanalyse, Projektplanung und Implementierung.

## Beispiele von Zitaten aus Interviews:

*Erstmal werden die Entwicklungen bei Kundeninnovationsprozessen im Haus des Kunden vorgenommen und unser Ziel ist es, uns da frühzeitig miteinzuklinken. Das gelingt aber nur zum Teil. [...] Daher gehen wir jetzt proaktiv auf unsere Kunden zu, fragen nach Herausforderungen und Probleme mit diesen Prozessen und bieten Möglichkeiten an wie wir uns einbringen können.*

*Am Start eines gemeinsamen Innovationsprojekts ist es entscheidend, dass sie die Bewegungsfläche mit dem Kunden nochmal ausloten, um genauer zu spezifizieren, was dieser in dem Bereich benötigt. In diesem Schritt ist es dann natürlich schon bei uns im Hinterkopf das in eine bestimmte Richtung zu bewegen, wenn da noch Spielräume bestehen, die unserer strategischen Produktentwicklung entspricht.*

*Heutzutage ist der wichtigste Teil meiner Arbeit mittels intensiven persönlichen Gesprächen, Präsentationen und Workshops den Kunden zu motivieren, Innovationen zu triggern. [...]. Des Weiteren hat sich bewährt die Konstruktionsabteilung des Kunden frühzeitig anzusprechen und unsere Ideen mitzuteilen, wie sie etwas anders machen könnten.*



## Ressourcen

### 1 Ex-Ante Management von Kundeninnovationsprozessen

*Ausmaß mit dem der Zulieferer in finanzielle und personelle Ressourcen in den Aufbau eines systematischen Prozesses zur Antizipation zukünftiger Kundeninnovationen investiert*

### 2 Delegation von Kundeninnovationsverantwortung

*Ausmaß mit dem der Zulieferer Abteilungen, Teams und Mitarbeiter bereit hält, die dafür verantwortlich sind auf innovationsbezogene Kundenbedürfnisse zu reagieren*

### 3 Externes Netzwerkmanagement

*Ausmaß mit dem der Zulieferer interpersonelle und zwischenbetriebliche Verknüpfungen mit Kunden und anderen externen Partnern aufbaut und nutzt um Kundeninnovationprozesse zu adressieren*

- Drei Ressourcen wurden identifiziert, die Zulieferer dazu nutzen können, spezifischen Fähigkeiten für die Einbindung in Kundeninnovationsprozesse aufzubauen und so den finanziellen Erfolg ihrer Einbindung zu beeinflussen.

## Spezifische Fähigkeiten

- Komplementäre Entwicklungsfähigkeit
- Koordinierte Entwicklungsfähigkeit
- Unabhängige Entwicklungsfähigkeit

## Zulieferererfolg

- Finanzieller Erfolg des Zulieferers

## Spezifische Fähigkeiten von Zulieferern:

### 1 Ex-Ante Management von Kundeninnovationsprozessen:

- strategische Fokussierung auf Innovationen und Etablierung eines systematischen Innovationsprozesses.
- Aufbau von innovationsrelevantem Wissen mit Fokus auf latente innovationsbezogene Kundenbedürfnisse.
- Etablierung externer Wissensintegrationsmechanismen mit dem Kunden.

### 2 Delegation von Kundeninnovationsverantwortung

- Key Account Management als primäre Schnittstelle.
- Adaptierung des Anreizsystems, so dass es auf Langzeitziele, wie gemeinsame Innovation, abgestimmt ist.
- Etablierung funktions- und hierarchieübergreifender Kundenteams.

### 3 Externes Netzwerkmanagement

- Selektives Networking ausgerichtet auf wichtige Entscheidungsträger und innovationszugewandte Manager.
- Zusammenarbeit mit Dritten, wie Beratern, Planern, Integratoren, die strategische Beziehungen zum Kunden unterhalten.

## Beispiele von Zitaten aus Interviews:

*Vorgelagert haben wir die Abteilung Vorentwicklung, die sich auf die Entwicklung neuer Ideen konzentriert, wie wir die innovationsbezogenen Bedürfnisse unserer Kunden antizipieren und adressieren können. [...] Wenn wir eine neue Idee in unserer Vorentwicklung haben, kann es gut und gerne noch 8 bis 10 Jahre dauern bis diese den Markt erreicht.*

*Wir haben unsere Organisation so aufgestellt, dass wir in der Lage sind Kundeninnovationsprozesse zu unterstützen. Unser Unternehmen weist nicht die klassische Organisation [...] auf. Stattdessen haben wir separate Kundenteams. Diese Team sind so zusammengesetzt, dass sie sich auf individuelle Kunden spezialisieren, um ihnen das bestmögliche Paket liefern zu können.*

*Ein weiterer wichtiger Punkt ist es in der Lage zu sein, Innovationsnetzwerke innerhalb des Kunden zu identifizieren. D.h. mittels Customer Intelligence und persönlicher Kontaktpflege in der Lage zu sein Mitarbeiter des Kunden zu identifizieren, die Innovationen treiben. Diese Leute, die willens sind innovativ zu denken und zu handeln, zu kennen und zu überzeugen ist definitiv ein kritischer Faktor um erfolgreich Innovationen beim Kunden zu initiieren.*

## Erfolgswirkung der spezifischen Fähigkeiten von Zulieferern

### Komplementäre Entwicklungsfähigkeit

- Frühzeitigere Einbindung in Kundeninnovationsprozesse
- Verbesserte Differenzierung vom Wettbewerb
- Verbesserte Wahrnehmung durch den Kunden als strategischer Partner

### Koordinierte Entwicklungsfähigkeit

- Effektivere Ressourcenallokation durch verbesserte Kunden- und Projektselektion
- Besserer Schutz von intellektuellem Eigentum und fairere Teilung von Profiten und Kosten
- Erreichung von Verbundeffekten durch Beeinflussung der Produktspezifikationen

### Unabhängige Entwicklungsfähigkeit

- Transformation von Geschäftskontakten zu hochentwickelten, vertrauensvollen und sich selbstverstärkenden Kundenbeziehungen
- Verbesserung der Reputation und Möglichkeit zum Transfer von wichtigen Lerneffekten

## Externe Bedingungen, die die Effektivität der Fähigkeiten beeinflussen

### 1 Produktwertbeitrag

*Ausmaß mit dem das Kernprodukt des Zulieferers essentielle Vorteile bzw. Nutzen für Kundeninnovationsprozesse bietet*

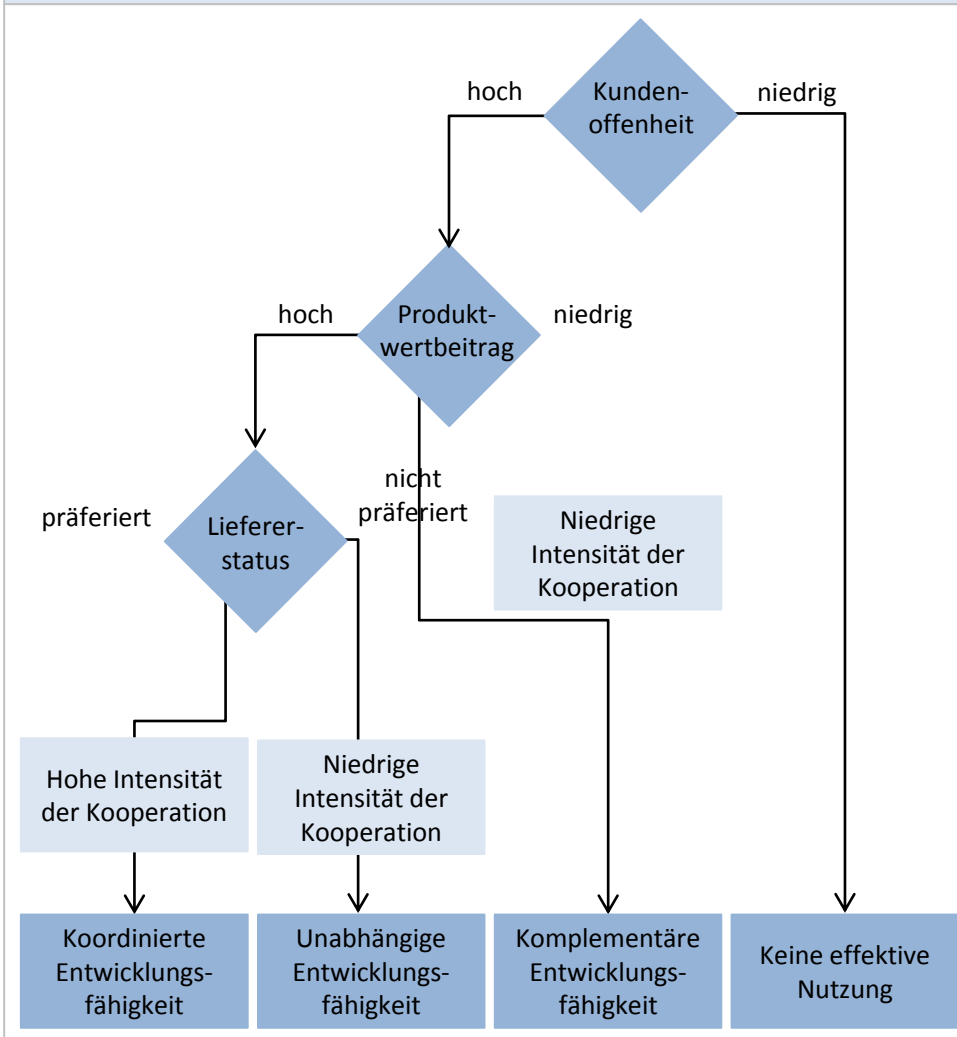
### 2 Präferierter Liefererstatus

*Status des Zulieferers als präferierter Zulieferer bei seinen Kunden im Vergleich zu Wettbewerbern*

### 3 Kundenoffenheit

*Durchlässigkeit der Firmengrenzen gegenüber innovationsrelevantem Wissen und Aufgeschlossenheit gegenüber diesem Wissen*

## Erfolgswirkung spezieller Fähigkeiten von Zulieferern



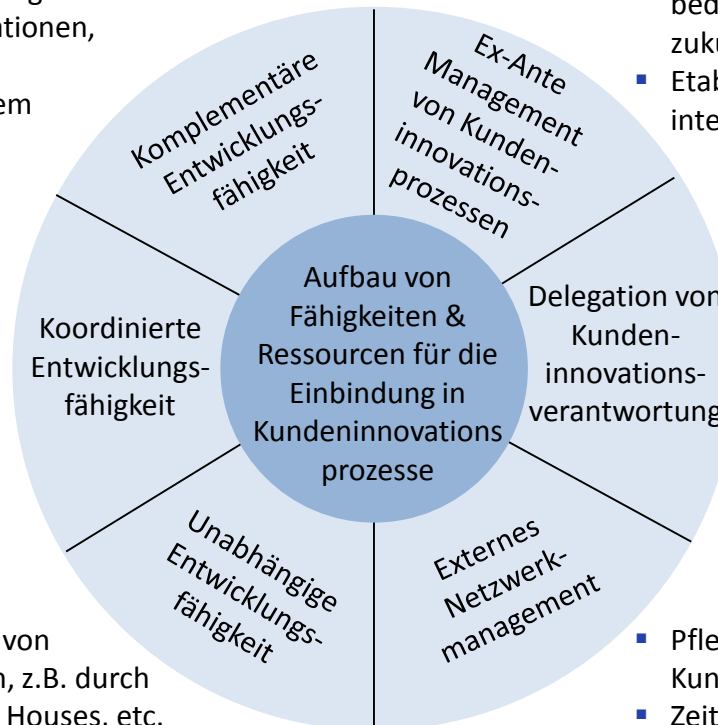
*Wenn ein Kunde bereits sehr präzise Erwartungen darüber hat, wie das finale Produkt aussehen soll [...] dann ist es schwierig einen kooperativen Innovationsprozess zu implementieren. Denn solch ein Prozess setzt eine gewisse Flexibilität und Offenheit der involvierten Parteien voraus und vor allem die fundamentale Bereitschaft eigene Erwartungen zu ändern und Vorschläge des anderen ernsthaft in Betracht zu ziehen.*

*Ein Zulieferer wie wir, den sie etwas despektierlich auch als Lohnfertiger mit einem etwas größeren Spektrum bezeichnen könnten, muss ja bestrebt sein sich irgendwo am Kunden zu verankern. Und wo kann ich das besser als möglichst am Anfang bevor irgendwelche Dinge festgezurr sind. [...] Das ist eine Strategie, die wir bewusst gewählt haben.*

*Sobald wir bei einem Kunden nur noch die Nummer 3 [der präferierten Zulieferer] sind, überprüfen wir unsere Optionen. Dass heißt wir bewerten aufs Neue, ob wir versuchen sollten unseren Status zurückzugewinnen. Dies tun wir, indem wir den Kunden mit Produkten, die sich derzeit in unserer Vorentwicklung befinden und von denen wir glauben, dass sie zur Innovations-Roadmap unseres Kunden passen angehen [d.h., Einsatz von unabhängiger Entwicklungsfähigkeit]. Oder wir sehen von weiteren Investments in diese Geschäftsbeziehung ab.*

- Proaktive Generierung von Wissen über innovationsbezogene Kundenbedürfnisse
- Anbieten innovationsbezogener Dienstleistungen (z.B. Erstellung von Prototypen, Computersimulationen, Value Analyse)
- Einsatz vor allem bei niedrigem Produktwertbeitrag

- Systematische Projektselektion
- Beeinflussung von Produktspezifikationen im Sinne des Zulieferers
- Schutz intellektuellen Eigentums
- Erwartungsmanagement
- Einsatz vor allem bei hohem Produktwertbeitrag und Lieferantenstatus



- Investieren von personellen und finanziellen Ressourcen in den Aufbau einer kundenbezogenen Wissensbasis
- Regelmäßiges Experimentieren und Transformieren von latenten Kundenbedürfnissen in Ideen für gemeinsame zukünftige Innovation in der Vorentwicklung
- Etablierung externer Wissensintegrationsmechanismen mit Kunden

- Verantwortung für die Adressierung von Kundeninnovationsprozessen auf interne Ressourcen wie Business Development, Key Account Management und Kundenteams übertragen
- Abstimmung des organisationaler und funktionaler Anreizsysteme mit Langfristzielen wie gemeinsame Innovationsentwicklung mit Kunden

- Kontinuierliche Stimulierung von Kundeninnovationsprozessen, z.B. durch Open Innovation Days, Open Houses, etc.
- Anbieten von Rundumbetreuung während der Durchführung gemeinsamer - durch den Zulieferer initiiertes - Innovationsprojekte
- Einsatz vor allem bei hohem Produktwertbeitrag und niedrigem präferierten Lieferantenstatus

- Pflege der Beziehungen mit indirekten Kunden
- Zeit und Energie investieren in die Kontaktpflege mit direkten Kunden

- Biggemann, Sergio, Christian Kowalkowski, Jane Maley, and Staffan Brege (2013), “Development and Implementation of Customer Solutions: A Study of Process Dynamics and Market Shaping,” *Industrial Marketing Management*, 42(7), 1083-1092.
- Corbin, Juliet M., and Anselm L. Strauss (2008), *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, Sage Publications: Thousand Oaks, California.
- Eggert, Andreas, Jens Hogreve, Wolfgang Ulaga, and Eva Muenkhoff (2014), “Revenue and Profit Implications of Industrial Service Strategies,” *Journal of Service Research*, 17(1), 23-39.
- Ragatz, Gary L., Robert B. Handfield, and Kenneth J. Petersen J. (2002), “Benefits Associated with Supplier Integration into New Product Development under Conditions of Technology Uncertainty,” *Journal of Business Research*, 55(5), 389–400.
- Wynstra, Finn, James C. Anderson, James A. Narus, and Marc Wouters (2012), “Supplier Development Responsibility and NPD Project Outcomes: The Roles of Monetary Quantification of Differences and Supporting-Detail Gathering,” *Journal of Product Innovation Management*, 29(1), 103–23.
- Yenyurt, Sengun, John W. Henke Jr., and Goksel Yalcinkaya (2014), “A Longitudinal Analysis of Supplier Involvement in Buyers’ New Product Development: Working Relations, Inter-Dependence, Co-Innovation, and Performance Outcomes,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(3), 291–308.

Das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU)** an der Universität Mannheim versteht sich als Forum des Dialogs zwischen Wissenschaft und Praxis. Der wissenschaftlich hohe Standard wird gewährleistet durch die enge Anbindung des IMU an die Lehrstühle für Marketing an der Universität Mannheim, die national wie auch weltweit hohes Ansehen genießen. Die wissenschaftlichen Direktoren des IMU sind Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Christian Homburg und Prof. Dr. Sabine Kuester.

Wenn Sie an weiterführenden Informationen interessiert sind, können Sie uns gerne jederzeit kontaktieren unter:

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung  
Universität Mannheim

L5, 1

68131 Mannheim

Telefon: 0621 / 181-2719

E-Mail: [marketing+innovation@bwl.uni-mannheim.de](mailto:marketing+innovation@bwl.uni-mannheim.de)

Besuchen Sie unsere Webseite: [www.imu-mannheim.de](http://www.imu-mannheim.de)

## Die Autoren:

**Prof. Dr. Sabine Kuester** ist Inhaberin des Lehrstuhls für Marketing & Innovation der Universität Mannheim. Zudem ist sie Direktorin des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung und Prodekanin der Fakultät für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Mannheim.

**Dipl.-Kfm. Andreas Rauch** ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Marketing & Innovation der Universität Mannheim.

**Markus Welle, M.Sc.** ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Marketing & Innovation der Universität Mannheim.