



# 1 Einleitung

## 1.1 Problemstellung und Ausgangspunkt der Arbeit

### 1.1.1 Zur strategischen Bedeutung von Kundenintegrationskompetenz für den Innovationskontext

Unternehmen agieren in einem **Spannungsfeld** der Erfüllung gesellschaftlicher Ansprüche, wandelnder Kundenanforderungen sowie der Gewährleistung einer hohen betriebswirtschaftlichen Effektivität **besser, billiger und schneller** zu werden (vgl. Wiedmann 1996a, S. 6; 1996b, S. 234; 2006, S. 2; 2007a, S. 9). Unter dem Eindruck dieser Dynamisierung von Markt-, Gesellschafts- und Technologieprozessen kann die Fähigkeit, Innovationen erfolgreich zu entwickeln und zu realisieren als ein zentraler Ansatzpunkt zur Bewältigung konturierter unternehmerischer Herausforderungen interpretiert werden und dem nachhaltigen Aufbau komparativer Unternehmenswettbewerbsvorteile dienen (vgl. u.a. Capaldo et al. 2003, S. 343; Rodriguez et al. 2002, S. 143; Tidelski 2002, S. 659). Aus einzelbetriebswirtschaftlicher wie auch aus nationalökonomischer Perspektive steht die **herausragende Relevanz von Innovationen** daher weitestgehend außer Frage (vgl. hierzu ausführlicher z.B. Albach 1989, S. 1339-1341; Banbury/Mitchell 1995, S. 161-182; Berger 2006, S. 139-156; Maier 1995, S. 19-23; Steinle/Schumann 2003, S. 17). Allerdings wird mit Blick auf die empirische Forschung ersichtlich: Je nach betrachteter Branche und Definitionsauslegung scheitern *in praxi* 40 bis 80 Prozent aller Innovationen am „Markt“ (vgl. z.B. Pleschak/Sabisch 1996, S. 211; Sivadas/Dwyer 2000, S. 31) und bedrohen durch ihre hohen Investitionsaufwendungen, insbesondere für den Hoch- und Spitzentechnologiebereich, oftmals den weiteren Bestand der gesamten Unternehmenseinheit (vgl. z.B. Andrew/Sirkin 2003, S. 77; Kuester et al. 1999, S. 104).

Vor diesem Hintergrund verstärken der Trend zur Individualisierung der Nachfrage und das daraus resultierende Ansinnen vieler Anbieterorganisationen, **kundenindividuelle Lösungen** anbieten zu wollen bzw. im Kontext diskontinuierlicher Kundenpräferenzen sogar bereitstellen zu müssen (vgl. u.a. Franke et al. 2008, S. 546; Danzinger 2010, S. 5), weiterhin die wachsenden Anforderungen an eine kosten- wie zeiteffiziente Forschung und Entwicklung (FuE) und betonen zeitgleich die Notwendigkeit einer fortschreitenden Spezialisierung auf (Kern)Kompetenzen (vgl. Faix/Kupp 2002, S. 59; Ha-



mel 1994, S. 11; Krüger/Homp 1998, S. 529; Prahalad/Hamel 1990, S. 79; von der Oelsnitz 2003, S. 183; Zahn 1996, Sp. 883). Dieses Spezialisieren ist i.d.R. einhergehend mit der Erfordernis einer Kompensation eigener Ressourcen- und Kompetenzdefizite (vgl. Beck 1998, S. 4; Bouncken 2000, S. 865; Bronder/Pritzl 1992, S. 27; Garrette/Dussauge 2000, S. 64; Hagenhoff 2008; Peitz 2002, S. 2; Zahn/Foschiani 2002, S. 265).

Im Gefolge jener Umfeldveränderungen werden Unternehmensführungen veranlasst, **traditionelle Organisationsformen** der generischen Neuproduktentwicklung zu **überdenken** (vgl. Fischer 2006, S. 1; Herden 1992, S. 3; Hilgers/Piller 2009, S. 77; Ili 2009, S. 1; Kroppeit 1999, S. 7; Piller/Ihl 2009, S. 1-4; Rohrbeck et al. 2009, S. 420). Der bisher geltende Leitsatz „(...) *if you want something done right, you've got to do it yourself*“ (Chesbrough 2003, S. 36) wird zusehends abgelöst von einer vielschichtigeren Ansicht des Innovationsprozesses als Netzwerk unterschiedlichster Anspruchsgruppen (vgl. Kahle et al. 2009, S. 4; Lichtenthaler 2007, S. 21; Lichtenthaler/Ernst 2007, S. 384; Lagrosen 2005, S. 424; Munser 1999, S. 5; Olson/Bakke 2001, S. 388; van de Vrande et al. 2009, S. 423-425). Auch deshalb konstatieren LAURSEN/SALTER (2006, S. 132) exemplarisch: „(...) *the early Schumpeterian model of the lone entrepreneur [...] has been superseded by a rich picture of different actors working together [...] to bring about the successful commercial exploitation of a new idea.*“

Im Sinne eines **Paradigmenwechsels** von einer hermetisch-geschlossenen hin zu einer „offenen“ Innovation wird damit die Annahme der klassisch-linearen Wertschöpfung innerhalb des Unternehmens ergänzt durch das Verständnis für eine kooperative und interaktive Arbeitsteilung, bei der neben der Förderung und Kanalisierung neuartiger Interaktionsprozesse mit, speziell die **Integration des Kunden** in die unternehmerischen Wertschöpfungsaktivitäten einen bedeutenden Beitrag zur Innovationsfähigkeit beisteuern kann (vgl. Balderjahn/Schnurrenberger 2005, S. 415; Bartl 2006, S. 2; Herstatt/Lüthje 2004, S. 553-568; Fließ et al. 2006, S. 59; Lettl et al. 2006, S. 251-272; Thomke/von Hippel 2002, S. 74, Sandmeier 2008). Unternehmerische Innovationsabläufe werden demzufolge nicht nur auf diesen Marktpartner ausgerichtet, sondern auch an sie weitergereicht bzw. sogar von ihnen proaktiv gestaltet, verbunden mit der herstellerseitigen Absicht, das Spannungsfeld aus Innovationsdruck und Marktorientierung durch das frühzeitige Gewinnen relevanter Marktinformationen reduzieren zu können (vgl. Wiedmann et al. 2007a; 2007b, S. 2; 2008b; 2008d, S. 91; 2009b, S. 1-2; Wiedmann/Langner 2006, S. 101-113; 2007, S. 135-160). Konsequenterweise rubrizieren



HUSTON/SAKKAB (2006, S. 58-66) diesen Wandel mit dem thematischen Übergang von ‚Research & Develop‘ zu ‚Connect & Develop‘ und PRAHALAD/RAMASWAMY (2000, S. 80) merken an: *„(...) customers are fundamentally changing the dynamics of the marketplace. The market has become a forum in which consumers play an active role in creating and competing for value.“* Die aktuell große Bedeutung der Kundenintegration für die betrieblichen Innovationsgeschicke veranschaulichen auch noch PRANDELLI et al. (2008, S. 14), indem sie vermerken: *„(...) Customer participation in innovation per se is not a new concept. What is new is the recognition that encouraging customers to be ‘co-producers’ is the emerging frontier in competitive effectiveness.“*

In dieser Linie einer flexibleren (Re-)Konfiguration und Optimierung der Supply Chain konstatieren eine Vielzahl wissenschaftlicher Arbeiten zu Erfolgs- und Misserfolgsursachen in der Innovationsforschung,<sup>1</sup> dass eine frühzeitige Orientierung an der Kundenbedürfnis- und Problemstruktur hinsichtlich einer markt- sowie kundenorientierten Managementauffassung, die Erfolgsrate von Innovationen signifikant steigern kann (vgl. z.B. Biemans/Harmsen 1995, S. 18; Ekström/Karlsson 2001, S. 24; Jost/Wiedmann 1993, S. 8; Kohli/Jaworski 1990, S. 1; Montoya-Weiss/Calantone 1994, S. 397-417; Narver/Slater 1990, S. 20). So zeigen empirische Studien bspw. von GRUNER (1997), KARLE-KOMES (1997), KIRCHMANN (1994), KRISTENSSON et al. (2002) oder auch NAMBISAN/BARON (2007)<sup>2</sup> insbesondere eine **positive Korrelation zwischen einer aktiven Einbindung des Kunden** in zentrale Planungs-, Entscheidungs-, Ausführungs- sowie Kontrollhandlungen des Innovationsmanagements und der Resultatsgröße des **Innovationserfolgs** und zeichnen diese Spielform der überbetrieblichen Zusammenarbeit in der Folge - auch und gerade im Zusammenhang mit der ökonomischen Relevanzdebatte von Unternehmensstrategien - als ein mögliches **Best Practice**, der Handlungsmaxima bzw. der zentralen Marketingleitideen von marktgerechter Produktgestaltung und **Kundenorientierung** zu entsprechen und derart das Fehlschlagrisiko von Innovationen u.a. im Sinne eines „am Kunden vorbeientwickeln“ zu reduzieren (vgl. auch Bruhn/Stauss 2009a, S. V; Handfield et al. 2004, S. 506; Powell 2004, S. 394; Stern/Jaberg 2003, S. 128; Vesshoff 2010, S. 2).

Parallel deuten Resultate der empirischen Marketing-Managementliteratur allerdings daraufhin, dass die **Integrationsprojekte mit dem Kunden auch mit erheblichen Ri-**

<sup>1</sup> Für eine ausführliche Übersicht zu Erfolgsfaktoren von Neuproduktentwicklungen vgl. vor allem Brown/Eisenhardt (1995, S. 345-365) und Ernst (2002, S. 1-40). Vgl. auch Kapitel 3.2.6.

<sup>2</sup> Eine vertiefende Würdigung und Auseinandersetzung mit der bestehenden (empirischen) Literatur zur Kundenintegration in den Innovationsprozess erfolgt in den Kapiteln 3.2.4 und 3.2.5.



**siken einhergehen** bzw. mit negativen Effekten und unbefriedigenden Ergebnissen vor allem für die Herstellerunternehmen enden können. Längere Entwicklungszeiten durch einen sich erhöhenden Koordinationsaufwand, eine zu starke Nischenmarktorientierung resultierend aus einer „unglücklichen“ Wahl des zu integrierenden Kunden, Gefahr des opportunistischen Kundenverhaltens und sich daraus ergebener Know-how-Abfluss, negative Qualitätseffekte sowie interne Akzeptanzprobleme der Herstellermitarbeiter bezüglich der extern zugeführten Kundenideen (vgl. z.B. Enkel 2006, S. 171-186; Kirchmann 1994, S. 26-51)<sup>3</sup> sind nur einige der häufig zu beobachtenden Störgrößen und dysfunktionalen Folgen, die das Einbinden des Kunden zur Folge haben können - Kurzum: Der **Vorgang der Kundenintegration selbst ist äußerst komplex zu beherrschen** und etwaige Vorteile in Form u.a. von Ressourcen-, Zeit-, Kosten und Risikovorteilen<sup>4</sup> dieser Innovationszusammenarbeit können mehr als konterkariert und kanibalisiert werden, weshalb die Kundenintegration in den Innovationsprozess *eo ipso* auch die Gefahr in sich birgt, dass „(...) die gegenteilige der ursprünglich erhofften Wirkung eintritt“ (Veßhoff/Freiling 2009, S. 140) und die „(...) angestrebten Wettbewerbsvorteile [sich] gerade nicht ergeben [...]“ (Reckenfelderbäumer 2009, S. 232). Wohl nicht zuletzt auch deshalb vergleicht BROCKHOFF (1998a, S. 29) die Einbeziehung des Kunden in die herstellerbetrieblichen Innovationsaktivitäten mit einer Art „Optimierungsproblem“ unter Unsicherheit.

Eine mögliche Schlussfolgerung, die sich aus diesen bisherigen Ausführungen anbietet ist, dass eine gleichsam **effiziente wie effektive Koordination, Steuerung und Gestaltung** der integrativen Innovationserstellung im Sinne einer betrieblichen Implementierung der Kundenintegrationsstrategie wohl besonderer herstellerbezogener **Fähigkeiten** bedarf (vgl. u.a. Müller 2007, S. 248-250; Schmitz/Eberhardt 2009, S. 383): „(...) *To systematically involve users into the innovation process, firms need a special competence on the organizational level*“ (Lettl 2007, S. 55).

In dieser Linie stellen erste, jedoch in ihrer Zahl eher noch sehr wenige Arbeiten,<sup>5</sup> die vor allem die Frage zum Gegenstand haben, wie die auf die Innovationserstellung abzielende Kundenintegration durch den Hersteller konkret zu managen und effizient zu steuern ist - u.a. auch, damit weniger die angedeuteten Risiken und mehr die positiven

---

<sup>3</sup> Die Problemfelder und Störfaktoren der Kundenintegration in den Innovationsprozess werden in Kapitel 2.3.3 detaillierter erörtert.

<sup>4</sup> Eine Zusammenstellung potentieller Vorteile der innovationsbezogenen Kundenintegration wird ebenfalls in Kapitel 2.3.3 gegeben.

<sup>5</sup> Ein Überblick zum bisherigen Forschungsstand wird in Kapitel 3.2 gegeben.



Effekte herstellerseitig zum Tragen kommen bzw. der Prämisse einer hohen Integrations-effizienz und –effektivität<sup>6</sup> entsprochen wird und keine ökonomischen Ineffizienzen die Folge sind -, als Ursache und wesentliche Erklärungslogik für das Gelingen entsprechender Projekte mit dem Kunden, die Erfolgsgröße der **Kundenintegrationskompetenz** heraus (vgl. z.B. Jacob 2003; Reichwald/Piller 2009; Schmitz/Eberhardt 2009; Veßhoff/Freiling 2009; Vesshoff [sic!]/Freiling 2010; Vesshoff 2010). Grob gesprochen handelt es sich hierbei um „(...) *the ability of a company to integrate customers* [...]“ (Jacob/Guth 2002, S. 565),<sup>7</sup> also um die organisationale Fähigkeit des Herstellers, die **intensive Einflussnahme des Kunden auf die betriebsinternen (Innovations-)Prozesse** erfolgreich beherrschen sowie die mit der Kundenintegration anfallenden Aufgaben zweckvoll umsetzen und ausführen zu können. So verstanden bleibt zu erwarten, dass das Ausbilden und Schaffen einer derartigen Fähigkeit mitunter als notwendige Voraussetzung dafür angesehen werden sollte, die zweifelsohne vorhandenen Potentiale kundenintegrierender Innovationsprozeduren überhaupt nutzen zu können - auch, da eine hohe Kundenintegrationskompetenz wohl gleichzeitig zu einem ausgezeichneten Kundenintegrationsmanagement<sup>8</sup> führen wird, welches den Unterschied zwischen Erfolg und „Scheitern“ der innovationsbezogenen Kundenintegration bewirken mag (vgl. z.B. Wiedmann/Pankalla 2011).

Unter dem Eindruck der geschilderten Ausgangslage bildet die konzeptionell getriebene Suche nach den inhaltlichen Facetten einer solchen Kompetenz sowie insbesondere die empirische Überprüfung ihrer Gestaltungs- und Wirkungsgrößen das grundlegende Zielspektrum der vorliegenden Arbeit.<sup>9</sup>

### 1.1.2 Identifizierung bestehender Forschungsdefizite

„(...) *The ability to innovate, however, comes from a skill that is underdeveloped in most companies: collaboration. Knowing how to collaborate helps a company to create*

---

<sup>6</sup> Gemäß Vesshoff (2010, S. 91) bedeutet Integrationseffektivität, „(...) *dass sich für die Anbieter durch die Kundenintegration eine hohe Wirksamkeit ergibt* [...]. *Eine hohe Integrations-effizienz liegt dann vor, wenn die mit einer Kundenintegration einhergehenden Reibungsverluste im Sinne eines verschwendungsarmen Prozessablaufs für den Anbieter weitestgehend reduziert werden.*“

<sup>7</sup> Einen Definitionsüberblick zum Aspekt der Kundenintegrationskompetenz gewährt Kapitel 2.4.

<sup>8</sup> Vorliegend soll dieser Begriff thematisch der marktorientierten Unternehmensplanung (vgl. Wiedmann 1981, S. 219 sowie 1994, S. 14) zugeordnet werden. In inhaltlicher Abwandlung ist deshalb unter einem Kundenintegrationsmanagement die systematische und zielorientierte Gestaltung von (Austausch-)Prozessen im Rahmen der Kundenintegration beteiligter Anspruchsgruppen zu verstehen.

<sup>9</sup> In Kapitel 1.2 werden die Forschungsfragen dieser Arbeit konkretisiert und ausdifferenzierter vorgestellt.





*and transfer knowledge. Knowledge creation and utilization, in turn, lead to innovation. Companies that understand this long-linked process, and make the appropriate investments needed to establish and maintain it, will be the big winners in the twenty-first century global economy“* (Miles et al. 2000, S. 300). Umso bemerkenswerter erscheint mit Blick auf dieses Zitat der derzeitige wissenschaftliche Erkenntnisstand zu Kooperationen bei der Neuproduktentwicklung im Allgemeinen und zur Ausprägungsform der Kundenintegration im Besonderen: Obwohl dieser Forschungsstrang vordergründig als tradiert und hinreichend elaboriert gilt, müssen viele Themenbereiche und –felder bei genauerer Reflexion aus konzeptioneller wie auch aus empirischer Sicht als äußerst **fragmentarisch**, oberflächlich sowie „(...) *unsystematisch-anekdotisch*“ (von der Oelsnitz/Graf 2006, S. 87) bewertet werden (vgl. hierzu auch Fischer 2006, S. 4; Gilbert 2005, S. 407; Potzner 2008, S. 7; Sydow 2006, S. 389; Vogt 2007, S. 7; Wetzel et al. 2005, S. 8).<sup>10</sup>

Insbesondere **versäumen** es bisherige Untersuchungen im Zusammenhang einer Komplexitätssteigerung der Kunde-Hersteller-Beziehung im Business-to-Business-(B-to-B-) Kontext, eine **detaillierte Spezifizierung** derjenigen Fähigkeiten und Determinanten zu geben, die Hersteller benötigen, um die Einbindung des Kunden derart konfigurieren und ausgestalten zu können, so dass das prinzipielle Anliegen hinter der unternehmenspolitischen Strategie der Kundenintegration in den Innovationsprozess, nämlich vor allem die Steigerung des Innovationserfolgs des integrierenden Unternehmens (vgl. Wecht 2006, S. 140), wirksam wird. Eher legen bisherige Untersuchungen ihren **Schwerpunkt vorwiegend auf die Frage**, „(...) *ob bzw. inwieweit sich durch eine Kundenintegration das Floprisiko bzw. der Erfolg der Innovationstätigkeit steigern lassen. [...] Die Frage, wie die Kundenintegration in den Innovationsprozess durch einen Anbieter gestaltet werden muss, [...] hat in der Literatur hingegen bislang kaum Beachtung gefunden [...]*“ (Vesshoff 2010, S. 2-3). Dieser skizzierte Umstand ist insofern äußerst verwunderlich, als dass doch die sich einstellenden Nutzeneffekte immer auch entscheidend von der Kompetenz des Herstellers zur Steuerung der Kundenintegrationsprozesse abhängen (vgl. u.a. Fließ 2001, S. 15; Reckenfelderbäumer 2009, S. 232).

In die gleiche Richtung deuten auch die Aussagen von RITTER/WALTER (2003, S. 482): „(...) *despite the whitespread interest in NPD [new product development] and the importance of customer involvement, there has been a lack of understanding about how*

---

<sup>10</sup> Die Systematisierung des Forschungsbedarfs bzw. die Identifizierung der Forschungslücke wird in Kapitel 3 tiefergehend fortgesetzt.



*this process can be sustainably fostered“* sowie von GEMÜNDEN/RITTER (1997, S. 297): *„(...) It is both surprising and not acceptable that competences related to [...] interaction have not yet been discussed in detail or have been neglected entirely.“* Auch SCHMITZ/MODLICH (2008, S. 1): *„(...) little is known about specific supplier [...] variables that influence as antecedent conditions the effectiveness of the interactive value creation process“* und REICHART (2002, S. 110): *„(...) Darüber hinaus fehlt eine differenzierte Untersuchung des Vorgehens und des Erfolgs bei der Kundeneinbindung in Innovationen [...]“* räumen ähnliches ein.

Auf den ersten Blick könnten instruktive Ansatzpunkte zum vorliegenden Forschungsansinnen aus dem Bereich der **Dienstleistungsforschung** gewonnen werden, erfahren doch das Phänomen der Kundenintegration allgemein wie auch das der Integrationskompetenz im Speziellen hier wissenschaftliche Verbreitung. Ungeachtet dieses Umstands ist allerdings einschränkend zu erklären, dass die vereinzelt und sporadischen Operationalisierungen innerhalb dieser Forschungsdisziplin vor allem aus der (End-)Kundenperspektive geschehen. Demzufolge thematisieren entsprechende Arbeiten relevante Fähigkeiten und (motivationale, kognitive, soziale) Voraussetzungen auf der Konsumentenseite zur Bewältigung des Integrationsvorgangs (siehe hierfür z.B. Müller 2007). Herstellerseitige Qualitäten zur positiven Bewältigung der Verbundprojekte im Sinne einer (Kunden-)Integrationskompetenz werden hingegen auch hier nur sehr selten beschrieben. Insgesamt ist damit im Einklang mit POZNANSKI (2007, S. 2) für die vorliegende Arbeit zunächst einmal festzuhalten: *„(...) theoretische Konzeptionalisierungen sowie empirische Arbeiten zum Phänomen Kundenintegration im Bereich Business-to-Business (B-to-B) [sind] rar“*.

Um dennoch relevante Erkenntnisse ableiten zu können, ist die Zuhilfenahme forschungsähnlicher Domänen sinnvoll und angezeigt. **„Hilfswissenschaften“** in diesem Kontext stellen insbesondere Arbeiten zu den inhaltlich verwandten Konzepten der **Allianz- und Kooperations- sowie der Netzwerkkompetenz dar**.<sup>11</sup> Analogien zur vorliegenden Forschungsthematik sind nämlich insofern vorhanden, als dass gerade in diesen Konzepten u.a. auch herstellerbezogene Kompetenzen und Voraussetzungen adressiert werden, die zur Steuerung und zum Management von Verbundaktivitäten mit externen Partnern von zentraler Erfolgsbedeutung sein können.

---

<sup>11</sup> Ausgewählte Studien aus diesen Bereichen werden in Kapitel 3.2.6 vorgestellt. Auch wird an angezeigter Stelle deren jeweilige inhaltliche und thematische Implikation für die vorliegende Arbeit diskutiert.



Hinsichtlich einer ersten Identifizierung eines relevanten Forschungsbedarfs ist in diesem Zusammenhang indes gleichzeitig auch festzuhalten: Voraussetzungen und Kompetenzen für den Zugang und die Nutzung einer bestimmten Innovationsquelle fungieren nicht (notwendigerweise) auch in gleicher Weise für die Zusammenarbeit mit anderen Stakeholdern bzw. einem komplexen Stakeholder-Geflecht (vgl. z.B. Laursen/Salter 2006, S. 133; Scott/Brown 1999, S. 381-400; Sofka 2008, S. 8). Folglich bedarf die in dieser Arbeit fokussierte dyadische Relation zwischen Hersteller- und Kundenunternehmen (im B-to-B-Kontext) weiterhin einer **eigenständigen Betrachtung** und hierbei im Besonderen die Beschreibung der Voraussetzungen und Anforderungen an die Bildung eines kompetenten Managements der Kundenintegrationsaktivitäten in Gestalt einer innovationsbezogenen Kundenintegrationskompetenz.<sup>12</sup>

Trotz des unstrittig hohen strategischen Stellenwerts der Kundenintegration ist somit zum Abschluss dieses Abschnittes resümierend festzuhalten: Abgesehen von dem generellen **Misstand** hinsichtlich empirisch-quantitativ getriebener Untersuchungen im Sektor der Kundenintegration als solchem, mangelt es im Speziellen an einer fundierten, theoriegeleiteten und empirischen Aufarbeitung der Facetten sowie Voraussetzungen und Mechanismen zum Aufbau eines in der Gestalt der **Kundenintegrationskompetenz** strategischen **Erfolgspotentials** von Unternehmen, welches das Management und das Steuern der Kundenintegration in den Innovationsprozess aus Sicht des Herstellerunternehmens wohl positiv beeinflusst und derart einen relevanten Beitrag dazu leistet, Störgrößen und Probleme innerhalb der Verbundprojekte mit den jeweiligen Kundenunternehmen vermeiden zu können bzw. erst ein prinzipielles Betreiben der Kundenintegrationsaktivitäten ermöglicht. Entsprechend lässt sich ein Bedarf an Erklärungsinformationen bzgl. etwaiger Einfluss- und Erfolgskriterien der Kundenintegrationskompetenz im Innovationskontext aus unternehmerischer Sicht identifizieren.

---

<sup>12</sup> Zur weiteren Verdeutlichung des Forschungsbedarfs sei in diesem Kontext noch darauf hingewiesen, dass die Innovationsforschung, verstanden als eine der vorrangigen Referenzwissenschaften der vorliegenden Arbeit, sich als ein komplexes und wenig kohärentes Forschungsfeld zeigt. Aus diesem Grund ist nach wissenschaftlichem Erkenntnisstand in nahezu allen (Sub-)Feldern dieser Domäne ein genereller Bedarf an weiteren Forschungsaktivitäten zu verzeichnen (vgl. Damanpour 1991, S. 555; Henard/Szymanski 2001, S. 362; Matz 2007, S. 11-24; Salavou 2004, S. 33-44; Wolfe 1994, S. 406). Denn trotz einer hohen Anzahl verschiedenster empirischer Studien bleiben „(...) *viele Fragen aufgrund einer hohen Diskrepanz der Ergebnisse letztendlich ungeklärt*“ (Matz 2007, S. 24). Ursächlich für diesen großen Forschungsbedarf sind neben verschiedenen Länder- und Branchenbetrachtungen vor allem empirische Inkonsistenzen und divergierende Operationalisierungen der latenten Konstrukte, woraus widersprüchliche Ergebnisse bzw. Resultate mit geringem Bewährungsgrad resultieren (vgl. vertiefend hierzu Ridder et al. 2006, S. 5-7).





An diesem bisher eher „**blinden Fleck**“ der Marketing-Management-Wissenschaften setzt die vorliegende Studie an. Ähnliche Meinungen bezüglich dieses spezifischen **Forschungsdesiderats** im Bereich der (innovationsorientierten) Kundenintegrationsforschung vertreten u.a. noch DAECKE (2009, S. 65-66), DANZINGER (2010, S. 338-339), JACOB (2003, S. 83; 2006, S. 45-56; 2007, S. 459-477), JACOB/GUTH (2002, S. 557-583), LETTL (2007, S. 73-75), LETTL et al. (2006, S. 265), MÜLLER (2007, S. 243-244), PILLER et al. (2009, S. 13), POZNANSKI (2007, S. 181), REICHWALD et al. (2003, S. 36-37 sowie 2005, S. 278), REICHWALD/PILLER (2009, S. 63), SCHMITZ/EBERHARDT (2009, S. 381-402), SCHMITZ/MODLICH (2008, S. 1-10), VEBHOFF [sic]/FREILING (2009, S. 135-156), VESSHOFF/FREILING (2010, S. 219) sowie VESSHOFF (2010, S. 268-273).

## 1.2 Ausgewählte Forschungsschwerpunkte

Die vorherigen Ausführungen verdeutlichen die **wissenschaftliche und praktische Relevanz** der Untersuchung kundenintegrierender Managementtätigkeiten im Innovationskontext. So konnte etwa angedeutet werden, dass eine detaillierte Analyse und fundierte Kenntnis der wesentlichen, die Kundenintegration beeinflussenden Strukturen und Prozesse, erheblich zur **Optimierung von Managemententscheidungen** in diesem Feld beitragen können. Da die bisherigen Erläuterungen ebenfalls anklingen ließen, dass bisher kein oder wenn überhaupt, dann nur ein in rudimentären Ansätzen vorhandenes strategisches Instrumentarium zur effizienten wie effektiven Gestaltung, Nutzung und Steuerung von innovationsbezogenen Kundenintegrationsaktivitäten derzeit vorliegt, soll gegenwärtig - und unter Beachtung bisweilen hierzu vorzufindender erster Arbeiten - mit der Kundenintegrationskompetenz für den Innovationszusammenhang ein Konzept (weiter-)entwickelt werden, welches - verstanden als die organisationale Fähigkeit des Herstellers zur Beherrschung der Kundenintegration in den Innovationsprozess - gerade für die **Unternehmenspraxis sinnvolle Rückschlüsse** zum zielorientierten Betreiben und Ausgestalten der innovationsorientierten Kundenintegrationsaktivitäten zulässt. Kurzum: Im Zentrum dieser Arbeit steht das **übergeordnete Ziel**, einen theoriegeleiteten und hypothesenprüfenden Beitrag zu einem besseren Verständnis der innovationsbezogenen Kundenintegrationskompetenz und seiner Wechselbeziehungen in Form von Gestaltungsfaktoren und Wirkungskonsequenzen zu leisten, um auf diese Weise nicht zuletzt auch neue Erkenntnisse zur Steuerung der Kundenintegration in den Innovati-



onsprozess stiften zu können. In der Folge ergeben sich daraus folgende Forschungsfragen:

**Forschungsfrage 1:** Wie lässt sich das Phänomen der Kundenintegrationskompetenz für die Wertschöpfungsphase der Innovationserstellung inhaltlich konzeptualisieren?

Wie bereits angerissen, existieren in der wirtschaftswissenschaftlichen Diskussion kaum theoretisch untermauerte Ansätze und konkrete konzeptionelle Erkenntnisse zum Phänomen der innovationsbezogenen Kundenintegrationskompetenz. Diesen geäußerten Kritikpunkt will die vorliegende Arbeit aufgreifen, indem das erste deskriptive Studienziel zunächst vor allem in der **Konzeptfundierung der Kundenintegrationskompetenz**, also der Beschreibung der inhaltlichen **Facetten** und Komponenten dieses Konstruktes, liegt. Hierfür wird eine extensive Literaturanalyse durchgeführt, die sich zum einen auf den genuinen Forschungssektor zu Kundenintegrationskompetenzen bezieht und zum anderen werden auch wesentliche Erkenntnisse aus angrenzenden, inhaltsverwandten Wissenschaftsbereichen berücksichtigt, so dass in Zusammenführung schließlich eine Konzeptpräzisierung der Kundenintegrationskompetenz für den vorliegenden Untersuchungskontext synthetisiert werden kann.

**Forschungsfrage 2:** Welche erfolgstiftende Wirkung hat die Kundenintegrationskompetenz im Innovationskontext?

Das Erzielen nachhaltiger **Erfolgswirkungen** ist maßgebliches Anliegen bei der Etablierung und dem Aufbau von Organisationsfähigkeiten. Vor diesem Hintergrund bilden mögliche Wirkungsgrößen einen wesentlichen Bestandteil des zu entwickelnden Modells zur Beschreibung der Kundenintegrationskompetenz. Denn nur die nachweislich positive Stimulierung relevanter Erfolgskennziffern offenbart eine genuine (organisatorische) Kompetenz und wird Herstellerfirmen wohl zur prinzipiellen Schaffung dieser motivieren. Aus diesem Grund werden **Hypothesen** über die vermuteten Zusammenhänge zwischen dem endogenen Fokuskonstrukt der innovationsbezogenen Kundenintegrationskompetenz und den Ziel-/Resultatsgrößen des Innovationserfolgs sowie der Kundenbeziehungsqualität abgeleitet und empirisch überprüft.



**Forschungsfrage 3:** Welche organisationalen Voraussetzungen beeinflussen das Ausmaß und den Aufbau einer Kundenintegrationskompetenz im Innovationskontext?

Um ein möglichst **differenziertes Verständnis** vom Konstrukt der Kundenintegrationskompetenz für den Innovationskontext entwickeln zu können, soll im Rahmen der dritten Forschungsfrage zusätzlich auch und insbesondere noch der **Einfluss von Gestaltungsfaktoren** auf das endogene Fokuskonstrukt der Kundenintegrationskompetenz untersucht werden. Hiermit sind solche (intra-/inter)organisationalen Faktoren gemeint, die den Aufbau und das Ausmaß der herstellerbezogenen Fähigkeit beeinflussen, Kunden in die betriebseigenen Innovationsgeschicke einbinden zu können. Konsequenterweise besteht das dritte Ziel der vorliegenden Untersuchung darin, Faktoren zu bestimmen, welche die Ausprägung der organisationalen Kundenintegrationskompetenz fördern. In diesem Zusammenhang werden die identifizierten Gestaltungsgrößen zunächst konzeptionalisiert, um sie dann in ein Hypothesensystem zu überführen und anschließend einer empirischen Messbarmachung unterziehen zu können.

**Forschungsfrage 4:** Welche Handlungsempfehlungen lassen sich auf Basis der gewonnenen konzeptionellen und empirischen Erkenntnisse zum Aufbau einer innovationsbezogenen Kundenintegrationskompetenz ableiten?

Mit Blick auf den **praxeologischen Grundanspruch** der vorliegenden Arbeit soll die Beantwortung der vierten und letzten Forschungsfrage dazu dienen, die empirisch gewonnenen Ergebnisse in konkrete praktische Gestaltungsempfehlungen und Maßnahmenkataloge zu übersetzen. Aufbauend auf den Befunden der kausalanalytischen Untersuchungen zu den Strukturen des Phänomens der Kundenintegrationskompetenz (vgl. grundlegend u.a. Homburg/Hildebrandt 1998; Homburg/Klarmann 2006) sowie einer weiterführenden Analyse mittels des indexwertorientierten Modellbeurteilungsverfahrens (vgl. Martilla/James 1977; vertiefend auch Höck/Ringle 2007, S. 187-189; Slack 1994) können etwa Informationen gewonnen werden, anhand derer eine Priorisierung der unterschiedlichen Gestaltungsfaktoren einer Kundenintegrationskompetenz für den Innovationskontext geschehen kann. Insgesamt wird derart beabsichtigt, eine verbesserte Ansprache und Ausgestaltung eines kundenintegrierenden Innovationsmanagements für die Unternehmenspraxis zu ermöglichen. Parallel soll auf diese Weise auch der bislang in der Literatur zu kurz kommenden Ausgestaltung der strategischen Komponenten eines Kundenintegrationsmanagements nachgegangen sowie dem klar erkennbaren Implementierungsdefizit in ein ganzheitliches Führungskonzept entgegengewirkt werden.



Konzeptionell wird in diesem Zuge auf das **Modell der marktorientierten Unternehmensplanung** zurückgegriffen werden (vgl. Wiedmann 1981, S. 21-214 sowie Wiedmann 1994, S. 14).

Die nachstehende *Tabelle 1* fasst noch einmal die jeweiligen Fragestellungen mit ihrem Beantwortungsschwerpunkt zusammen.

Forschungsfrage		Beantwortung schwerpunktmäßig...	
		konzeptionell	empirisch
1	Wie lässt sich das Phänomen der Kundenintegrationskompetenz für die Wertschöpfungsphase der Innovationserstellung inhaltlich konzeptualisieren?	X	
2	Welche erfolgstiftende Wirkung hat die Kundenintegrationskompetenz im Innovationskontext?	X	X
3	Welche organisationalen Voraussetzungen beeinflussen das Ausmaß und den Aufbau einer Kundenintegrationskompetenz im Innovationskontext?	X	X
4	Welche Handlungsempfehlungen lassen sich auf Basis der gewonnenen konzeptionellen und empirischen Erkenntnisse zum Aufbau einer innovationsbezogenen Kundenintegrationskompetenz ableiten?	X	

Tabelle 1: Forschungsfragenüberblick

### 1.3 Eingrenzung der Arbeitsthematik

Trotz gewählter Breite der Fragestellungen ist es notwendig, die Forschungsperspektive so eng zu halten, dass eine tiefgründige Untersuchung möglich ist. An dieser Stelle erscheint es daher zweckmäßig, den Analysefokus der Arbeit in gewisser Hinsicht einzunengen und einige für das weitere Vorgehen wesentliche Begrenzungen sowie erste (Begriffs-)Präzisierungen vorzunehmen:

- Zunächst ist herauszustellen, dass für das vorliegende Forschungsinteresse zwar mitunter auf Ideen oder Anhaltspunkte aus dem **Business-to-Consumer (B-to-C)**-Bereich der Kundenintegration rekurriert wird, die grundlegende Ausrichtung und insbesondere die der empirischen Untersuchung bezieht sich jedoch ausschließlich auf den **Business-to-Business-Bereich**.<sup>13</sup> Business-to-Business verdeutlicht hierbei, „(...) dass im Mittelpunkt der Betrachtung die Beziehungen zwischen gewerblichen Anbietern und gewerblichen Nachfragern stehen. Diese Betrachtungsweise ist gänz-

<sup>13</sup> Vgl. zur potentiellen Transferier- und Vereinbarkeit von Erkenntnissen und Erfahrungen aus dem B-to-C-Sektor auf Forschungsanliegen, die im B-to-B-Bereich angesiedelt sind, z.B. Bausback (2007, S. 52-54).



lich davon unabhängig, um welche Güter oder Dienste es sich im Einzelnen handelt und welche Art von Branche jeweils tangiert ist“ (Sitte 2001, S. 9).<sup>14</sup> So interpretiert bleibt festzuhalten, dass im Kontext der vorliegenden Arbeit dem innovierenden und integrierenden Herstellerunternehmen der **industrielle Kunde**,<sup>15</sup> also nicht der Endkonsument, gegenübergestellt wird.<sup>16</sup> Zum weiteren Verständnis seien nachstehend wesentliche Merkmale des B-to-B-Marketings angedeutet. Etwa ist hierbei zu erwähnen, dass ein sogenannter „abgeleiteter“ (derivater) Bedarf vorliegt, d.h.: die Nachfrage nach einem Gut resultiert aus der Nachfrage der nachgelagerten Marktstufe. Ferner ist eine wesentliche Besonderheit des B-to-B-Sektors darin zu sehen, dass die Beschaffungsentscheidung (i.d.R.) mehreren Personen (Multipersonalität) obliegt und mehrere Organisationen einen Einfluss auf den Kaufprozess ausüben (Multiorganisationalität). Charakteristisch ist ebenfalls - und gerade vor dem Hintergrund der vorliegenden Fragestellung von besonderer Bedeutung -, dass es auf B-to-B-Märkten ein **erhöhtes Interaktionsaufkommen zwischen Hersteller und Nachfrager** gibt.<sup>17</sup>

- Weiterhin sei darauf hingewiesen, dass die vorliegende Studie die **Perspektive des Herstellerunternehmens** einnimmt, und dass die empirische Erhebung im Industriesektor der **Optischen Technologien** angesiedelt sein wird. Letzteres auch deshalb, da nach WIEDMANN et al. (2008a; 2009a) hier die Beobachtbarkeit des anvi-

<sup>14</sup> Im Sinne der Arbeit von Bausback (2007, S. 50) soll der B-to-B-Bereich bzw. das B-to-B-Marketing definiert werden als „(...)Marketing für Industriegüter, d.h. von Investitionsgütern und Produktionsgütern, die auf direktem Wege, ohne Absatzmittler, an Organisationen als Zielgruppen vermarktet werden [...]. [...]Welche Art von Gütern diese Organisationen als Zielgruppen wiederum herstellen ist unwesentlich. Damit können die Zielgruppen sowohl Industriegüterhersteller als auch Konsumgüterhersteller sein.“ Diese Auffassung ist für die vorliegende Arbeit insofern passend, als dass - bedingt durch den Querschnittscharakter der betrachteten Technologie - Hersteller aus dem Bereich der Optischen Technologien (vgl. hierzu auch Kapitel 4.2.2), der Sektor, in dem vorliegend die Datenerhebung stattfand, sowohl kooperative Beziehungen zu Kundenorganisationen aus dem Industriegüterbereich als auch zu Kundenunternehmen aus dem Konsumgüterbereich unterhalten können bzw. diese Technologie einerseits als Investitionsgut fungiert, aber auch in Konsumgütern „mitverbaut“ werden kann. Ausgeschlossen aus der Betrachtung wurden hingegen Hersteller Optischer Technologien, die einzig für den Endkonsumentenmarkt produzieren. Vgl. zur Einordnung und Abgrenzung des B-to-B-Begriffs sowie zu inhaltsverwandten Termini wie z.B. dem Industrie- oder auch dem Investitionsgütermarketing u.a. Danzinger (2010, S. 18); grundlegend hierzu auch Backhaus/Voeth (2007).

<sup>15</sup> Im Sinne einer forschungsökonomischen Auslegung sollen die beiden Begriffspaare „Kunde“ und „Anwender“ vorliegend synonym verwendet werden. Eine andere Meinung hierzu vertritt Lettl (2004, S. 6), für den der Kunde im Sinne des Käufers nicht notwendigerweise auch diejenige Organisation bzw. Person zu sein hat, die letztlich das Produkt anwendet.

<sup>16</sup> In Anlehnung an Wecht (2006, S. 6) soll unter einem „Kunden“ die jeweils nachgelagerte Wertschöpfungsstufe verstanden werden.

<sup>17</sup> Unter dem Eindruck der beschriebenen Charakteristiken ist die vorliegende Arbeit in erster Linie den Grundannahmen des ‚Organizations-Set‘ Ansatzes von Evan (1965, S. B217-B230) zuzuordnen.



sierten Kernphänomens der innovationsbezogenen Kundenintegrationskompetenz gegeben scheint.<sup>18</sup>

- Schließlich ist noch zu konstatieren, dass in den betrachteten Herstellerunternehmen mehrere Funktionsbereiche kooperative Beziehungen zu Kunden unterhalten (können), vorliegend jedoch von der Gesamtunternehmensebene und nicht der des einzelnen Innovationsprojekts bzw. der Projektebene aus argumentiert wird.

#### 1.4 Gang der Untersuchung

Bezugnehmend auf die in *Abschnitt 1.2* beschriebenen Forschungsfragen gliedert sich die vorliegende Arbeit in folgende Kapitel:

Im Anschluss an dieses einleitende Kapitel erfolgt in **Kapitel zwei** die theoretische und konzeptionelle Aufarbeitung der Grundlagen dieser Arbeit. In *Abschnitt 2.1* werden hierfür zunächst die charakteristischen Merkmale der Begriffe: Innovation, Innovationsmanagement sowie Innovationsprozess erörtert. *Abschnitt 2.2* führt dann wiederum in das Themenfeld der Kompetenzen ein, bevor *Abschnitt 2.3* - neben Formen, Zielen, Vorteilen und Störfaktoren - insbesondere versucht, das Wesen der Kundenintegration bzw. der Kundenintegration in den Innovationsprozess zu beschreiben. Im Sinne eines Schaffens einer ersten Arbeitsgrundlage wird schließlich *Abschnitt 2.4* einen Überblick zu bisherigen Definitionsversuchen bezüglich des Konstrukts der (innovationsbezogenen) Kundenintegrationskompetenz gewähren.

Aufbauend auf den Grundlagen liegt der Fokus von **Kapitel drei** in der Entwicklung eines Modells zur Messung der Gestaltungs- und Wirkungsgrößen der innovationsbezogenen Kundenintegrationskompetenz. Unter Berücksichtigung und kritischer Würdigung bestehender Literaturerkenntnisse in Form einer ausgedehnten Literatursynopse (*Abschnitt 3.2*) - sowohl zu diesem spezifischen Feld als auch zu inhaltsverwandten Bereichen - wird deshalb zunächst ein eigenes Verständnis der zentralen Modellvariable der innovationsbezogenen Kundenintegrationskompetenz entwickelt (*Abschnitt 3.3*). Hieran anschließend wird jenes Phänomen im ressourcenbasierten Theoriegebäude, welches die forschungsleitende Perspektive der vorliegenden Arbeit darstellt, verortet, bevor die Gestaltungsfaktoren: Top Management Support, offene Innovationskultur, Schnittstellenmanagement, delegative Führung, Anreizsystem, offene Kommunikation,

---

<sup>18</sup> Eine genaue Beschreibung der empirischen Vorgehensweise erfolgt in Kapitel 4.



Partner-Fit und interorganisationales Vertrauen sowie die Wirkungsgrößen: Innovationserfolg und Kundenbeziehungsqualität hinsichtlich ihrer Wechselwirkung auf die zentrale Modellvariable der Kundenintegrationskompetenz konzeptualisiert werden (*Abschnitt 3.4*). Konsequenterweise entsteht in der Folge ein empirisch zu überprüfendes Hypothesensystem.

**Kapitel vier** widmet sich sodann der empirischen Überprüfung der in *Kapitel 3* entwickelten Hypothesen. Nach der Darstellung der Ziele (*Abschnitt 4.1*), der Datenerhebung und Datenaufbereitung (*Abschnitt 4.2*) sowie der methodischen Grundlagen (*Abschnitt 4.3*) u.a. in Form der Gütekriterien eines *Partial Least Squares (PLS)*-Modells hat *Abschnitt 4.4* die Konstruktoperationalisierung aller relevanten Größen zum Ziel. Das vierte Kapitel letztlich abschließend erfolgt in *Abschnitt 4.5* die detaillierte Darstellung der empirischen Ergebnisse.

Im Hinblick auf eine umsetzungsbezogene Anwendung wird **Kapitel fünf** die gewonnenen konzeptionellen und empirischen Erkenntnisse mit Blick auf potentielle Gestaltungsempfehlungen diskutieren und Ansatzpunkte eines kundenintegrierenden Innovationsmanagements erörtern.

**Kapitel sechs**, verstanden als letztes Kapitel der vorliegenden Arbeit, beinhaltet eine zusammenfassende Bewertung der eingangs der Arbeit formulierten Forschungsfragen und endet mit dem Aufwerfen von weiterem Forschungsbedarf zur vorliegenden Forschungsthematik. *Abbildung 1* veranschaulicht noch einmal zusammenfassend den Aufbau dieser Arbeit.



Abbildung 1: Gang der Untersuchung