

Stärkung von Innovationskraft und Lieferanteneinbindung in der Automobilindustrie durch Erweiterung des Beschaffungskonzeptes

Analyse von Performance und Nutzwert der ‚Supplier Innovations- & Know How Days‘ bei Magna Steyr

Masterarbeit

von

Hanna Antonia Plank-Bachselten



eingereicht am

Lehrstuhl Wirtschafts- und Betriebswissenschaften
der

Montanuniversität Leoben

Leoben, am 25.09.2014

Aufgabenstellung

Frau **Hanna Plank-Bachselten** wird das Thema

"Stärkung von Innovationskraft und Lieferanteneinbindung in der Automobilindustrie durch Erweiterung des Beschaffungskonzeptes – Analyse von Performance und Nutzwert der ‚Supplier Innovations- & Know-How Days‘ bei Magna Steyr"

zur Bearbeitung in einer Masterarbeit gestellt.

Im ersten Abschnitt der Masterarbeit sind die theoretischen Grundlagen zur Bearbeitung der beschriebenen Themenstellung herauszuarbeiten. Die beiden Themenbereiche: „Erweiterung der Beschaffungsfunktion“ und „Stärkung der unternehmerischen Innovationskraft“ sollen dabei umfassend beschrieben und in Zusammenhang gebracht werden. Damit ist theoretisch zu ergründen, welchen Einfluss die Beschaffung eines Unternehmens auf dessen Innovationsprozess haben kann. Dabei sind sowohl etablierte als auch neue Ansätze der Fachliteratur heranzuziehen.

Den Schwerpunkt des empirischen Teils bildet eine umfassende Untersuchung der Initiative „Supplier Innovations- & Know-How Days“ bei Magna Steyr. Als Instrument einer erweiterten Beschaffung werden durch diese Initiative Lieferanten schon frühzeitig in den Innovationsprozess eingebunden. Im Rahmen der Masterarbeit soll ein Konzept entwickelt werden, um die langfristigen Auswirkungen der Initiative auf die unternehmerische Innovationskraft sowie die Lieferanteneinbindung zu bestimmen. Zusätzlich sollen konkrete Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen für die zukünftige Umsetzung der Initiative formuliert werden.

Leoben, im März 2014

o.Univ.Prof. Dr. Hubert Biedermann

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre an Eides statt, dass ich diese Arbeit selbständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfsmittel bedient habe.

Leoben, im September 2014

0835053
Hanna Plank-Bachselten

Abstract

To retain international competitiveness, many companies are currently facing an enormous pressure to innovate. To withstand this pressure, organizations are increasingly using external sources of innovation. Therefore the importance of networking with other firms within the supply chain has risen sharply in recent years.

Regarding this topic, the key role of purchasing and procurement often is neglected in literature and practice. However, this function represents an interface to the procurement market and therefore provides the possibility to directly integrate suppliers and their know-how into development processes of the company. Thus, an extension of the classical concept of purchasing contributes to the innovative force of a company.

Subject of this thesis is to discuss the influence of the procurement function on the innovative strength of a company. Therefore, the first two chapters are devoted to the extension of the procurement function, collaboration with suppliers, as well as the strengthening of innovation through the integration of external organizations.

The described theoretical context is then confirmed by showing a concrete, practical example. The empirical part of the thesis describes a recent initiative at Magna Steyr, whose influence on innovation and integration of suppliers is investigated. Based on a survey of involved parties and the opinion of internal company experts, an instrument to measure the strategic impact of the initiative is developed.

Result of the thesis is significant data, which confirms the positive impact of the initiative at Magna Steyr on supplier integration and innovation. Thus, the influence of the procurement function to strategic business objectives is clearly visible. Additionally, specific recommendations for future actions within the initiative are formulated to further improve its positive impact.

Kurzzusammenfassung

In vielen Industrien herrscht gegenwärtig ein enormer Innovationsdruck. Hohe Innovationskraft eines Unternehmens wird immer mehr zum wichtigen Kriterium für internationale Wettbewerbsfähigkeit. Um diesem Druck standhalten und die Anforderungen des Markts dauerhaft erfüllen zu können, bedienen sich Unternehmen zunehmend externer Innovationsquellen. Die Bedeutung der Vernetzung mit anderen Organisationen innerhalb der Supply Chain ist deshalb in den letzten Jahren stark gestiegen.

Dabei wird die tragende Rolle der innerbetrieblichen Einkaufs- und Beschaffungsfunktion in Fachliteratur sowie Praxis häufig vernachlässigt. Als Schnittstelle zum Beschaffungsmarkt hat die Einkaufsfunktion jedoch die Möglichkeit, Lieferanten und deren Know-How direkt in Entwicklungsprozesse des eigenen Unternehmens einzubinden. Durch eine Erweiterung des klassischen Beschaffungskonzeptes kann somit ein erheblicher Beitrag zur Innovationsfähigkeit des Unternehmens geleistet werden.

Aufgabe dieser Masterarbeit ist es, den beschriebenen Einfluss der Beschaffungsfunktion auf die Innovationskraft des Gesamtunternehmens eingehend zu erörtern. Dazu widmen sich die ersten beiden Kapitel der Erweiterung der Beschaffungsfunktion, der Zusammenarbeit mit Lieferanten, sowie der Stärkung der Innovationskraft durch die Einbindung externer Organisationen.

Danach wird der beschriebene, theoretische Zusammenhang anhand eines konkreten, praktischen Beispiels bestätigt. Der empirische Teil der Arbeit widmet sich dazu einer aktuellen Initiative des Beschaffungsmanagements von Magna Steyr, deren Einfluss auf Innovationskraft und Einbindung von Lieferanten überprüft wird. Basierend auf der Befragung Betroffener, und der Meinung unternehmensinterner Experten, wird im Rahmen der Arbeit ein Instrument entwickelt, welches strategische Auswirkungen der innovationsfördernden Initiative bereits kurz nach deren Beginn misst.

Ergebnis der Arbeit sind signifikante Daten, welche die positiven Auswirkungen der Initiative auf Lieferanteneinbindung und Innovationskraft bei Magna Steyr bestätigen. Dadurch wird der Einfluss der Beschaffungsfunktion auf strategische Unternehmensziele eindeutig sichtbar. Aus den ermittelten Ergebnissen werden zusätzlich spezifische Handlungsempfehlungen für die Weiterführung der Initiative formuliert, um deren positiven Einfluss in der Zukunft zusätzlich zu fördern.

Inhaltsverzeichnis

Aufgabenstellung	i
Eidesstattliche Erklärung	ii
Abstract	iii
Kurzzusammenfassung	iv
Inhaltsverzeichnis	v
Abbildungsverzeichnis	vii
Tabellenverzeichnis	viii
Abkürzungsverzeichnis.....	ix
1 Einleitung	1
1.1 Ziele und Forschungsfragen der Arbeit	1
1.2 Aufbau der Arbeit	1
2 Die Erweiterung des Beschaffungskonzeptes	3
2.1 Grundlagen zu Einkauf und Beschaffung	3
2.2 Zusammenarbeit mit Lieferanten.....	6
2.2.1 Lieferantenmanagement und -Integration	8
2.3 Der Einkauf als strategische Unternehmensfunktion	10
3 Stärkung der Innovationskraft durch Öffnung des Innovationsprozesses.....	13
3.1 Grundlagen der unternehmerischen Innovation	13
3.1.1 Entwicklung der Innovationstheorie	16
3.2 Die Öffnung des unternehmerischen Innovationsprozesses.....	17
3.2.1 Chancen und Risiken einer Innovations-Öffnung	20
3.3 Unternehmerische Innovationskraft.....	23
3.3.1 Messung der unternehmerischen Innovationskraft.....	25
4 Situation bei Magna Steyr	28
4.1 Einkauf und Beschaffung.....	28
4.2 Initiative „Supplier Innovations- & Know-How Days“	30
5 Vorbereitung der Initiative „Supplier Innovations- & Know-How Days“.....	35
5.1 Organisatorische Vorbereitung der Events	35
5.1.1 Problemfeld Compliance.....	37
5.2 Vorbereitung der Datenerfassung.....	38
5.2.1 Erstellung des Feedback-Fragebogens	43

5.2.2	Erstellung einer Interviewkonzeption	45
6	Umsetzung der Initiative „Supplier Innovations- & Know-How Days“.....	50
6.1	Lieferanteninnovationstage.....	50
6.1.1	ZKW Innovation Day	50
6.1.2	BOSCH Innovation Day.....	51
6.1.3	Automobil-Cluster OÖ Innovation Day	52
6.2	Vergleichsobjekt: Klassische Lieferantenvorstellung.....	52
6.2.1	Kappa Optronics.....	53
6.2.2	DAESUNG.....	53
7	Nachbereitung der Initiative „Supplier Innovations- & Know-How Days“.....	55
7.1	Follow-up Initiativen	55
7.2	Auswertung der Feedback-Fragebögen.....	56
7.3	Interviewführung und -auswertung	57
7.3.1	Durchführung der Interviews.....	58
7.3.2	Auswertung der Interviews	58
7.4	Benchmarks.....	61
8	Ergebnisse der Initiative „Supplier Innovations- & Know-How Days“.....	63
8.1	Ergebnisse der operativen Datenerhebung	64
8.2	Ergebnisse der strategischen Datenerhebung.....	70
8.3	Gegenüberstellung von Aufwand und Nutzen der Supplier Innovations- & Know-How Days	76
9	Conclusio.....	80
	Literaturverzeichnis.....	82
	Anhang.....	a

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Porter's Wertkette.....	4
Abbildung 2: Lieferantenmanagementprozess	8
Abbildung 3: Mögliche Ansatzpunkte der Lieferantenintegration	9
Abbildung 4: Einkauf als Schnittstelle zwischen Lieferant und verschiedenen Unternehmensfunktionen	11
Abbildung 5: Paradigma des Closed Innovation-Konzepts	18
Abbildung 6: Paradigma des Open Innovation-Konzepts	19
Abbildung 7: Aufbauorganisation SCM Magna Steyr	28
Abbildung 9: Stärkung der Innovationskraft durch Lieferanteninnovationstage bei MS	32
Abbildung 10: Gegenüberstellung von Nutzen und Aufwand der Lieferanteninnovationstage	33
Abbildung 11: Auswahl geeigneter Interviewpartner.....	49
Abbildung 12: Grafische Datenauswertung eines Items des Feedback-Fragebogens.....	57
Abbildung 13: Ablauf der strukturierenden Inhaltsanalyse	60
Abbildung 14: Datenerhebung und -analyse im Rahmen der Arbeit.....	63
Abbildung 15: Besucherverteilung der Lieferanteninnovationstage	64
Abbildung 16: Operative Gesamtbewertungen der Lieferanteninnovationstage.....	64
Abbildung 17: Operative Bewertungen für Einzelkategorien der Lieferanteninnovationstage.....	65
Abbildung 18: Bewertung der "Information vorab"	66
Abbildung 19: Teilnehmerzahlen und Gesamtbewertungen im Vergleich: Magna-interne Veranstaltungen zwischen April und Juni 2014.....	68
Abbildung 20: Bewertungen von Einzelkategorien der Lieferantenveranstaltungen	68
Abbildung 21: Externer Benchmark der operativen Ergebnisse.....	70
Abbildung 22: Auswirkungen der Supplier Innovations- & Know-How Days auf die Innovationskraft von Magna Steyr	71
Abbildung 23: Eventspezifischer Vergleich langfristiger Auswirkungen der Initiative.....	73
Abbildung 24: Funktionsspezifische Interviewergebnisse.....	75
Abbildung 25: Interner Benchmark strategischer Ergebnisse	76
Abbildung 26: Nachgewiesene Wirkungsweise der Supplier Innovations- & Know-How Days auf die Magna Steyr Organisation	77

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Aufgabenfelder des strategischen und operativen Einkaufs	5
Tabelle 2: Daten zu den ersten Lieferanteninnovationstagen	36
Tabelle 3: Interne Werbemaßnahmen der Initiative Supplier Innovations- & Know-How Days	37
Tabelle 4: Datenerhebungstechniken im Vergleich	39
Tabelle 5: Formen der Befragung	40
Tabelle 6: Struktureller Aufbau des Interviewleitfadens	47
Tabelle 7: Detaillierte Experteneinschätzung der Auswirkungen auf die Innovationskraft....	72
Tabelle 8: Abteilungsspezifische Interviewergebnisse.....	74

Abkürzungsverzeichnis

AC OÖ	Automobil-Cluster Oberösterreich
Diss.	Dissertation
EC	Engineering Center
etc.	et Cetera
f.	folgende Seite
ff.	folgende Seiten
Hrsg.	Herausgeber
hrsg.	Herausgegeben
Mgmt.	Management
MS	Magna Steyr
OEM	Original Equipment Manufacturer
o.V.	ohne Verfasserangabe
s.	siehe
S.	Seite
SCM	Supply Chain Management
et al.	et alteri oder et alii = und andere
VG	Verwaltungsgebäude
vgl.	Vergleiche
zit. nach	zitiert nach

1 Einleitung

Die Disziplin des Einkaufs- und Beschaffungsmanagements hat sich in den letzten Jahren grundlegend gewandelt.¹ Von einer rein unterstützenden Unternehmensfunktion hat sich der Einkauf zu einer Managementaufgabe entwickelt, die heute einen direkten Beitrag zur Erreichung strategischer Unternehmensziele leistet.²

Starke Konkurrenz in vielen Branchen sowie wachsende Forderungen des Markts nach neuartigen, innovativen Produkten und Systemen, machen unternehmerische Innovationskraft gegenwärtig zu einem der wichtigsten Kriterien für internationale Wettbewerbsfähigkeit.³ Als direkte Schnittstelle zum Beschaffungsmarkt, bietet der Einkauf Zugang zu wichtigen Informationen und Kontakten, welche bei optimalem Einsatz im Unternehmen dessen Innovationsfähigkeit erheblich beeinflussen können.

Die vorliegende Masterarbeit beschäftigt sich mit der Einbindung von Lieferanten-Know-How in unternehmensinterne Innovationsprozesse und dem damit verbundenen Einfluss des Einkaufs- und Beschaffungsmanagements auf die Innovationskraft einer Organisation. Nach einer theoretischen Betrachtung dieser Themengebiete, wird deren Zusammenhang am konkreten Beispiel einer innovationsfördernden Initiative bei Magna Steyr gezeigt.

1.1 Ziele und Forschungsfragen der Arbeit

Den Ausgangspunkt der Arbeit stellt die organisationsübergreifende Initiative der „Supplier Innovations- & Know-How Days“ bei Magna Steyr dar. Im Rahmen dieses, vom Einkauf initiierten Projekts, öffnet sich Magna Steyr als eines weniger Unternehmen der Automobilbranche, gegenüber externen Innovationsquellen. Dabei soll Know-How vom Beschaffungsmarkt in die Organisation eingebracht werden, um sowohl die Zusammenarbeit mit Lieferanten, als auch die Innovationskraft des Gesamtunternehmens zu stärken.

Um die Zielerreichung der Initiative bereits kurz nach deren Start zu überprüfen, sollen im Rahmen dieser Arbeit Performance sowie langfristiger strategischer Nutzen des Projekts gemessen und analysiert werden. Anhand dessen soll gezeigt werden, welchen Beitrag das Einkaufs- und Beschaffungsmanagement zur Innovationskraft eines Unternehmens leisten kann.

Zur Bearbeitung in dieser Masterarbeit stellen sich damit folgende Forschungsfragen:

1. Wie kann das Einkaufs- und Beschaffungsmanagement die Innovationskraft eines Unternehmens beeinflussen?
2. Wie wirkt sich eine konkrete, innovationsfördernde Initiative des Beschaffungsmanagements strategisch auf ein Unternehmen aus?

1.2 Aufbau der Arbeit

Entsprechend den beiden oben angeführten Forschungsfragen, gliedert sich die Arbeit in einen theoretischen und einen empirischen Teil. Um die grundlegende, erste Forschungsfrage zu beantworten und eine Basis für die Beantwortung der zweiten, praktisch orientier-

¹ Vgl. Van Weele (2010), S. xxi.

² Vgl. Schulte (2001), S. 6f.

³ Vgl. Dölle (2013), S. 1.

ten Frage zu schaffen, bildet eine theoretische Einführung in das oben beschriebenen Themengebiet den ersten Teil der Arbeit.

Dabei wird der Einfluss des Einkaufs- und Beschaffungsmanagements auf die Innovationskraft eines Unternehmens von zwei Seiten betrachtet:

In Kapitel 2 wird zunächst auf die Erweiterung des Beschaffungskonzeptes eingegangen. Dabei wird geschildert, wie sich die unternehmerische Einkaufs- und Beschaffungsfunktion zu ihrem aktuellen Status entwickelt hat und auf welchen Wegen sie heute Einfluss auf langfristige Unternehmensergebnisse nehmen kann. Besonders wird dabei der Bereich des Lieferantenmanagements beleuchtet, Möglichkeiten der Integration von Lieferanten in das Unternehmen werden dazu aufgezeigt.

In Kapitel 3 wird die Stärkung der unternehmerischen Innovationskraft theoretisch aufgearbeitet. Hier wird besonders auf die Öffnung des unternehmensinternen Innovationsprozesses eingegangen, um zu zeigen, welchen Einfluss die Einbringung externer Unternehmen auf die interne Innovationsfähigkeit hat. Im Hinblick auf den praktischen Teil der Arbeit, werden in diesem Kapitel zusätzlich aktuell zugängliche Methoden zur Messung der unternehmensinternen Innovationskraft aufgezeigt.

Der empirische Teil der Arbeit beginnt in Kapitel 4, mit einer Schilderung der vorliegenden Situation bei Magna Steyr. Die spezifischen Auswirkungen der Initiative „Supplier Innovations- & Know-How Days“ sollen bereits kurz nach deren Start gemessen werden, dazu sind etablierte Ansätze zur Messung der Innovationskraft jedoch nicht anwendbar.

Im Rahmen der Kapitel 5, 6 und 7 wird deshalb, neben einer detaillierten Dokumentation von Vorbereitung, Umsetzung und Nachbereitung der Initiative, ein geeignetes Instrument zur Messung ihrer spezifischen Auswirkungen entwickelt. Dieses Instrument basiert auf einer Gegenüberstellung von Nutzen und Ressourceneinsatz des Projekts, und bedient sich dazu ausgiebigen unternehmensinternen Analysen sowie Vergleichsstudien.

Ergebnisse der Arbeit werden in Kapitel 8 aufbereitet, aus ihnen werden zusätzlich konkrete Maßnahmen und Verbesserungsvorschläge für die künftige Umsetzung innovationsfördernder Initiativen des Einkaufs- und Beschaffungsmanagements abgeleitet.

2 Die Erweiterung des Beschaffungskonzeptes

In den letzten Jahren hat sich die Disziplin des Einkaufs- und Beschaffungsmanagements, und damit deren Einfluss auf das betreffende Unternehmen, stark verändert.⁴ Durch die steigende Materialintensität in vielen Industrien, sind Einkauf und Beschaffung mittlerweile für einen der größten, direkt beeinflussbaren Kostentreiber verantwortlich und haben dadurch unmittelbaren Einfluss auf den finanziellen Unternehmenserfolg.⁵ Durchführung sowie Vorbereitung von Beschaffungsentscheidungen sind heutzutage stets von hohen Geldbeträgen betroffen, daraus resultiert eine enorme Wichtigkeit dieses Bereichs für das strategische Management.⁶

Einkaufs- und Beschaffungsmanager nehmen dadurch selbst eine zunehmend strategische Rolle in ihrem Unternehmen ein, klassische Aufgabenbereiche werden um langfristige Aufgabenstellungen erweitert. Ziel ist nicht nur eine optimale Abwicklung der Beschaffungsabläufe, sondern eine nachhaltige Verbesserung der Zusammenarbeit mit Lieferanten, um somit die Performance des eigenen Unternehmens zu steigern.⁷

Im folgenden Kapitel soll die Entwicklung des klassischen Verständnisses der Beschaffungsfunktion zu ihrem heutigen Status als Managementdisziplin erläutert werden. Dazu werden zuerst allgemeine Begriffe aus dem Bereich des Einkaufs- und Beschaffungsmanagement definiert, diese werden daraufhin, entsprechend ihrer tatsächlichen Entwicklung in der Praxis, durch Begleitaspekte und -funktionen bis hin zu ihrem heutigen Umfang erweitert. Eine sehr wichtige Funktion bildet hierbei der Bereich des Lieferantenmanagements, welchem aus diesem Grund ein eigener Abschnitt gewidmet wird. Den Abschluss des Kapitels bildet die logische Folge der beschriebenen stetigen Entwicklung und Erweiterung des unternehmerischen Beschaffungskonzeptes – der Einkauf als strategische Unternehmensfunktion.

2.1 Grundlagen zu Einkauf und Beschaffung

Für die Begriffe Einkauf und Beschaffung finden sich in Wissenschaft wie Literatur zahlreiche Definitionsansätze. Abhängig davon, wie breit die Aufgabenbereiche dieser Betriebsfunktionen verstanden werden, variieren deren Begriffsverständnisse stark.⁸

Daher soll zuerst eine Abgrenzung der beiden Begriffe vorgenommen werden. Während sie in der Praxis, sowie in einem großen Teil der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur synonym verwendet werden⁹, definiert ein anderer Teil die Begriffe als einander über- bzw. untergeordnet. So kann die Beschaffung einerseits als Teilaufgabe der Organisationseinheit Einkauf gesehen werden, andererseits kann aber auch der Einkauf als Tätigkeit, eine Teilfunktion der Beschaffung darstellen.¹⁰

Im Folgenden werden die Begriffe Beschaffung wie Einkauf so definiert, wie sie im Rahmen dieser Arbeit verstanden werden sollen.

⁴ Vgl. Van Weele (2010), S. xxi.

⁵ Vgl. Groher (2003), S. 1.

⁶ Vgl. Van Weele (2010), S. xxi.

⁷ Ebenda.

⁸ Vgl. Janz (2004), S. 10.

⁹ Vgl. Grochla et al. (1980), S. 6.

¹⁰ Vgl. Janz (2004), S.10.

Die Beschaffung kann generell als Zusammenfassung aller Tätigkeiten verstanden werden, welche zur Versorgung eines Unternehmens mit jenen Produktionsfaktoren dienen, welche nicht selbst erstellt werden.¹¹

Im weitesten Sinne stellt die Beschaffung also das Mittel zur Deckung des gesamten unternehmerischen Bedarfs dar¹² und repräsentiert damit den umfassenden Begriff der Versorgung.¹³ In der von Porter geprägten ‚Value Chain‘ eines Unternehmens (siehe Abbildung 1), stellt die Beschaffung neben Entwicklung, Infrastruktur und dem Management von Humanressourcen, eine unterstützende Unternehmensfunktion dar. Zur Deckung unterschiedlicher Bedarfe an Waren, Dienstleistungen, Kapital, Informationen und Arbeitskraft, vollzieht sie sich auf verschiedenen Märkten¹⁴ und unterstützt somit sowohl Kernbereiche als auch unterstützende Bereiche eines Unternehmens.¹⁵

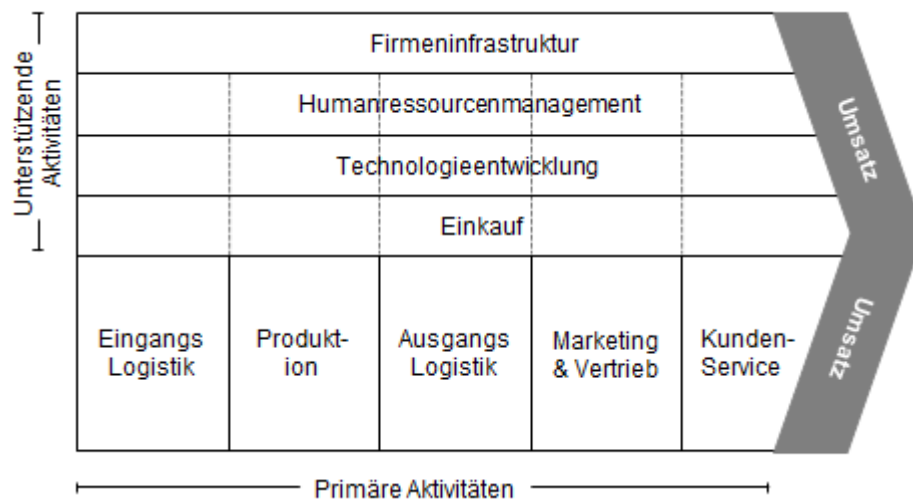


Abbildung 1: Porter's Wertkette¹⁶

Etwas spezifischer stellt sich die *marktbezogene* bzw. *kaufmännische* Definition der Beschaffung dar. Hierbei wird der Fokus auf die Versorgung des Unternehmens mit Gütern und Leistungen gelegt.¹⁷ Im engeren Sinne wird der Begriff Beschaffung häufig sogar rein auf originäre Güter wie Werkstoffe und Handelswaren bezogen, die Beschaffung bezieht sich dann ausschließlich auf angeschafftes Material, welches vom Markt in Kernfunktionsbereiche wie Produktion oder Verkauf eines Unternehmens überführt wird.¹⁸

Diese engere Definition des Beschaffungsbegriffs ähnelt dem Verständnis der klassischen Einkaufsbezeichnung und kennzeichnet somit den Bereich in dem die Begriffe Beschaffung und Einkauf häufig synonym verwendet werden.

Der Einkauf blickt auf eine lange Tradition in der der unternehmerischen Praxis zurück.¹⁹ Ursprünglich wurde der Begriff auf rein verwaltende Tätigkeiten bezogen, die mit der

¹¹ Vgl. Theisen et al. (1987), S. 423.

¹² Vgl. Kummer (2009), S. 90.

¹³ Vgl. Heß (2010), S. 21.

¹⁴ Vgl. Schulte (2001), S.5.

¹⁵ Vgl. Van Weele (2010), S.6.

¹⁶ Quelle: vgl. Porter et al. (1985), S. 152ff.

¹⁷ Vgl. Heß (2010), S. 21.

¹⁸ Vgl. Schulte (2001), S. 6.

¹⁹ Ebenda.

Funktion der kaufmännischen Abwicklung von Versorgungsprozessen einhergehen.²⁰ Aus diesem Zusammenhang stammt auch die Bezeichnung des *verwaltenden* bzw. administrativen Einkaufs, welcher sich auf die reine materialwirtschaftliche Bestelltätigkeit bezieht. Sie steht für eine passive Form des Einkaufs, welche als unterstützende Funktion nicht unmittelbar selbst zum Betriebsergebnis beiträgt.²¹

Im Zuge der zunehmenden Bedeutung der Unternehmensfunktion Einkauf hat sich mittlerweile die Definition des modernen, *gestaltenden* Einkaufsverständnisses etabliert. Der gestaltende Einkauf bringt sich aktiv ins Betriebsgeschehen ein und leistet somit einen wertvollen Beitrag zu dessen Gesamtergebnis. Es wird versucht, das rein preisorientierte Denken zu überwinden und eine globale Optimierung des Preis-/Leistungsverhältnisses zu erreichen. Zusätzlich besteht ein Fokus auf die optimale Auswahl von Lieferanten und deren Kontaktpflege, um eine langfristige, nachhaltige Zusammenarbeit zu ermöglichen. Die reine Bestellabwicklung tritt somit in den Hintergrund, neue Hauptaufgaben stellen Bereiche wie die Beschaffungsmarktanalyse und die Herstellung und Pflege intensiver Lieferantenkontakte dar.²²

Obwohl sich der Einkauf in der betrieblichen Praxis mittlerweile stark weiterentwickelt hat, bildet die operative Abwicklung der Beschaffungsprozesse weiterhin eine wichtige Teilfunktion des Einkaufs- und Beschaffungsmanagements. In modernen Unternehmen wird aus diesem Grund eine Trennung der Aufgabenbereiche entsprechend hierarchischer Ebenen vollzogen.²³ Tabelle 1 veranschaulicht eine mögliche Einteilung der Aufgabenfelder in strategische und operative Einkaufsebene.

Tabelle 1: Aufgabenfelder des strategischen und operativen Einkaufs²⁴

Strategischer Einkauf	
Aufgaben	Umsetzung der Unternehmenspolitik Festlegung und Umsetzung der Beschaffungsstrategie Einkaufsorganisation Beschaffungsmarktforschung Lieferantenmanagement Mitwirkung/Mitarbeit bei: Entwicklung neuer Produkte Änderung bestehender Produkte Make-or-Buy-Analysen Investitionsentscheidungen
Operativer Einkauf	
Aufgaben	Bedarfsermittlung und Prognosen Bestandsüberwachung und Terminierung Lieferantenauswahl und –beurteilung Bestell- und Rechnungsabwicklung Einkaufs- und Lieferantenstatistik

²⁰ Vgl. Heß (2010), S. 21.

²¹ Vgl. Arnold et al. (2013), S. 2, S. 170; Hartmann (2002), S. 108ff.

²² Vgl. Arnold et al. (2013), S. 2; Gebler (2005), S. 97; Hartmann (2002), S. 108ff.

²³ Vgl. Büsch (2013), S. 311; Kortus-Schultes et al. (2005), S.83; Killinger et al. (2008), S. 117.

²⁴ Vgl. Büsch (2013), S. 311; Kortus-Schultes et al. (2005), S.83; Killinger et al.(2008), S. 117, Wildemann (2008), S. 393.

Während der operative Einkauf sich also darauf konzentriert kurzfristige, eher verwaltende Tätigkeiten möglichst effizient auszuführen, bestimmt der strategische Einkauf selbst die Wirkungsrichtung seiner Handlungen.²⁵ Mittelpunkt ist hierbei die langfristige Gestaltung einer effektiven Zusammenarbeit von Lieferanten mit unterschiedlichen Bereichen des eigenen Unternehmens.²⁶

Zusammenfassend lässt sich die laufende Weiterentwicklung der Funktionen Beschaffung und Einkauf in betrieblicher Praxis wie Fachliteratur gut erkennen. Generell hat sich dabei der Einkauf vom reinen „Beschaffer von Teilen“ zum „Beschaffer komplexer Problemlösungen“ entwickelt,²⁷ und sich dabei dem traditionell weiter gefassten Begriff der Beschaffung angenähert. Während sich somit das klassische Verständnis des Einkaufs und die enger gefasste Definition des Beschaffungsbegriffs ähneln, nähert sich der gestaltende, strategische Einkauf in seinen Aufgaben und Zielen dem Begriff der Beschaffung im weiteren Sinne an. Obwohl die Beschaffung streng genommen die unternehmerische Versorgung und alle damit verbundenen Tätigkeiten bezeichnet, während der Einkauf deren Ausführung repräsentiert, stellen sich die Übergänge zwischen den Begriffen fließend dar.²⁸

So wie sich die Auffassung von Einkaufs- und Beschaffungsbegriff im Laufe der Jahre weiterentwickelt hat, wurde also auch der damit verbundene Aufgabenbereich stetig ausgebaut. Aus der rein operativen Ausführung von Versorgungsprozessen entwickelten sich komplexe Anforderungen an eine strategische Unternehmensfunktion, deren Erfüllung ein kritisches Merkmal für den gesamten Unternehmenserfolg darstellt.²⁹ Dabei stellt der Bereich des Lieferantenmanagements einen für diese Arbeit besonders wichtigen Aspekt dar, daher soll er im folgenden Abschnitt näher erläutert werden.

2.2 Zusammenarbeit mit Lieferanten

Die Bedeutung der Vernetzung mit dem Beschaffungsmarkt ist in den letzten Jahren erheblich gestiegen. Getrieben wird diese Entwicklung durch den steigenden Bedarf an externen Innovationsquellen und aktuelle Trends auf Beschaffungs- und Absatzmärkten.³⁰

Durch die Liberalisierung des Welthandels und die Eröffnung neuer Möglichkeiten im Datenaustausch, hat sich die Zusammenarbeit innerhalb von Supply Chains grundlegend gewandelt.³¹ Ganz im Sinne des ‚Global Sourcing‘ wird für den Aufbau und die strategische Nutzung von Wertschöpfungspartnerschaften heutzutage der weltweite Beschaffungsmarkt betrachtet.³² Zudem haben Unternehmen erkannt, dass ein reiner Kostenfokus bei der Auswahl von Lieferanten nicht mehr ausreicht, vielmehr sind heute Kooperationsfähigkeit und Bereitschaft zur gemeinsamen Prozessoptimierung gefragt.³³

Mittlerweile agieren aus diesen Gründen nicht mehr nur einzelne Unternehmen unabhängig und lokal, es konkurrieren ganze Wertschöpfungsketten auf globalen Märkten miteinander. Wettbewerbsvorteile werden im Gegensatz zu früher nicht mehr nur durch innerbetriebliche, sondern vor allem durch zwischenbetriebliche Aspekte beeinflusst.³⁴

²⁵ Vgl. Büsch (2013), S. 311.

²⁶ Vgl. Wildemann (2008), S. 393.

²⁷ Vgl. Wildemann (2008), S. 3.

²⁸ Vgl. Heß (2010), S. 21.

²⁹ Vgl. Hartmann (2002), S. 58.

³⁰ Vgl. Wagner (2003), S. 4.

³¹ Vgl. Wildemann (2008), S. 2ff.

³² Vgl. Schwenk et al. (2011), S. 15.

³³ Vgl. Groher (2003), S. 74 ff., zitiert nach Wolters (1995), S. 43 und Besslich/Lumbe (1999), S. 508.

³⁴ Vgl. Wildemann (2008), S. 1.

Um die internationale Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens erhalten und sicherstellen zu können, werden daher intensive Beziehungen zu anderen Organisationen der Wertschöpfungskette immer wichtiger.³⁵ Ein globales, strategisch ausgerichtetes Netzwerk aus Abnehmern und Lieferanten stellt heutzutage eine Notwendigkeit dar, um den wachsenden Anforderungen des Absatzmarktes jedes Industriebereichs gerecht werden zu können.³⁶

Im Bereich der Automobilindustrie hat die Interaktion mit den Beschaffungsmärkten noch zusätzliche Bedeutung. Durch die zunehmende Auslagerung von Produktionskompetenzen und die damit verbundenen Verschiebung der Wertschöpfungsanteile in Richtung des Beschaffungsmarktes, steigt die Bedeutung von Automobil-Zulieferern immer weiter. Es bilden sich verstärkt gegenseitige Abhängigkeitsstrukturen zwischen Abnehmern und Lieferanten der Automobilindustrie, welche intensive, vertrauensvolle und langfristig rentable Beziehungen zwischen Unternehmen notwendig machen.³⁷

Der traditionelle Kontakt zwischen Lieferanten und Abnehmern fand grundsätzlich projektbezogen statt. Im Rahmen einer Entscheidung über die Fertigungstiefe eines Abnehmers wurden beispielsweise Zukaufkomponenten eines Produkts festgelegt, unabhängige Lieferanten wurden daraufhin um Angebotslegung gebeten. Nach Auswahl eines Lieferanten anhand von Preis-, Qualitäts- und Servicekriterien wurde die Lieferantenbeziehung meist nur bis zum Ende der Projektlaufzeit erhalten.³⁸

Heutzutage gestalten sich Beziehungen zwischen Abnehmern und Lieferanten nicht nur intensiver, sondern auch zunehmend komplexer.³⁹ Es gilt, die Potenziale der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen in der Wertschöpfungskette gemeinsam optimal zu nutzen. Eine frühzeitige Einbindung des Lieferanten in Entwicklungs-, Qualitätsmanagement- sowie Logistikprozesse garantiert dabei nachhaltige Vorteile für beide Unternehmen.⁴⁰

Im Rahmen einer Studie der WHU Koblenz wurden sieben Erfolgsfaktoren für die erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Abnehmer und Lieferant identifiziert:⁴¹

- Vertrauen zwischen den Partnern: Intensive und kooperative Zusammenarbeit.
- Kontinuierliche Verbesserung der Zusammenarbeit: gegenseitige Unterstützung und Förderung.
- Gemeinsame und schnelle Lösung von Konflikten.
- Intensiver, optimierter Austausch von Informationen.
- Durchsetzung eigener Ziele.
- Spezifische Investitionen des Lieferanten für gemeinsames Projekt.
- Zielvereinbarungen statt Zielvorgaben.

Um solche intensiven Beziehungen zu Lieferanten aufbauen zu können, welche dauerhaft zu positiven Ergebnissen für beide Seiten führen, bedarf es eines umfassenden Lieferantenmanagements von Seiten des Abnehmers.

³⁵ Ebenda.

³⁶ Vgl. Wildemann (2008), S. 2 ff.

³⁷ Vgl. Dölle (2013), S. 2 ff.

³⁸ Vgl. Wildemann (2008), S. 390.

³⁹ Ebenda.

⁴⁰ Vgl. Wildemann (2008), S. 6 ff.

⁴¹ Vgl. Groher (2003), S. 80.

2.2.1 Lieferantenmanagement und -Integration

Nach dem heutigen Verständnis kann Lieferantenmanagement als Summe aller Tätigkeiten zur Beeinflussung von Lieferanten im Sinne der eigenen Unternehmensziele definiert werden.⁴² Es beschreibt die unternehmerische Ausgestaltung, Steuerung und Entwicklung von Lieferantenbeziehungen, mit dem Ziel das gemeinsame Know-how und Innovationspotenzial vollständig auszuschöpfen.⁴³

Der Prozess des Lieferantenmanagements kann grundsätzlich in drei wiederkehrende Prozesssteile gegliedert werden, welche sich an den Grundsätzen der kontinuierlichen Verbesserung orientieren (siehe Abbildung 2). Den ersten Schritt stellt dabei die Planung des Lieferantenmanagements dar, darauf folgt deren Umsetzung, welche im dritten Schritt überprüft und kontrolliert wird. Für Verbesserungspotenziale, welche dabei aufgedeckt werden, können beim erneuten Durchlaufen des Prozesses Optimierungen eingebracht werden.

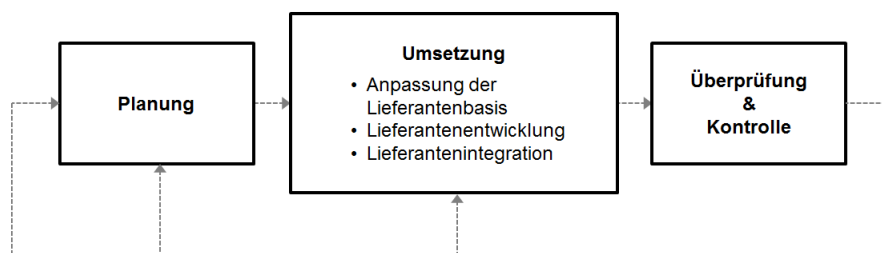


Abbildung 2: Lieferantenmanagementprozess⁴⁴

Die Umsetzung des Lieferantenmanagements selbst kann wiederum auf drei Hauptbestandteile bzw. Teilaktivitäten heruntergebrochen werden: Die Anpassung der vorhandenen Lieferantenbasis, die Lieferantenentwicklung und –integration.

Die *Anpassung der Lieferantenbasis* beschreibt die kontinuierliche Änderung des Lieferantenportfolios entsprechend schwankender Marktverhältnisse. Sie umfasst einen kontinuierlichen Prozess der Bewertung von Lieferanten, der Auswahl neuer Lieferanten, und der Reduktion der Lieferantenbasis.⁴⁵

In Rahmen der *Lieferantenentwicklung* soll ein Netzwerk aus kompetenten Lieferanten aufgebaut bzw. erhalten werden. Dazu sind Bestrebungen des Abnehmers selbst von Nöten, um die technischen, qualitativen, Service-, und Kostenbezogenen Kompetenzen der Lieferanten auszubauen.⁴⁶ Eine Lieferantenentwicklung bezieht sich daher grundsätzlich auf einen spezifischen Lieferanten, und dient der Verbesserung von bestimmten Leistungsmaßen durch gemeinsame Tätigkeiten und Projekte.⁴⁷ Hierbei können entweder bereits bestehende Lieferanten befähigt werden eine bestimmte Leistung für den Abnehmer zu erbringen, oder neue Lieferanten befähigt werden in die Lieferantenbasis des Abnehmers aufgenommen zu werden.⁴⁸

Die *Lieferantenintegration* ist definiert als Kombination interner Ressourcen eines Unternehmens mit den Ressourcen und Fähigkeiten ausgewählter Lieferanten, mit dem Ziel gemein-

⁴² Vgl. Kummer et al. (2009), S. 97.

⁴³ Vgl. Groher (2003), S.21.

⁴⁴ Quelle: vgl. Wagner et al. (2004), S. 721.

⁴⁵ Vgl. Voegelé et al. (2002), S. 39.

⁴⁶ Vgl. Watts et al. (1993), S. 12.

⁴⁷ Vgl. Akamp (2012), S. 76.

⁴⁸ Vgl. Groher (2003), S. 21f.

sam Wettbewerbsvorteile zu schaffen.⁴⁹ Auf Basis einer intensiven, strategischen Lieferant-partnerschaft werden diese über die regulären Geschäftsbeziehungen hinaus in verschiedenste Aktivitäten eingebunden.⁵⁰

Die Integration eines Lieferanten kann in allen Phasen der Produktentstehung eines Unternehmens einsetzen (siehe Abbildung 3).⁵¹

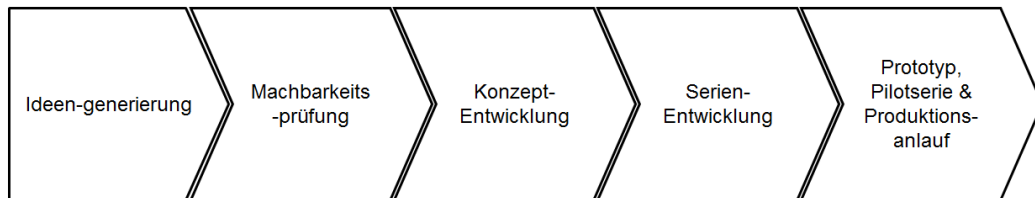


Abbildung 3: Mögliche Ansatzpunkte der Lieferantenintegration⁵²

Die Möglichkeit der Integration von Lieferanten ist somit nicht nur auf Bereiche wie Fertigung oder Logistik begrenzt. Vielmehr haben Unternehmen erkannt, dass eine Einbindung von Zulieferern in bereits bestehende Produktionsprozesse nur nachträglich Optimierungspotenzial aufdecken kann, der Raum für Verbesserungen am Produkt bzw. Prozess ist dadurch stark eingeschränkt. Viel größere Potenziale bietet hingegen die Möglichkeit der Einbindung von Lieferanten in frühe Ideenfindungs- bzw. Entwicklungsstadien eines Produkts.⁵³

Da sich diese Arbeit auf neue, innovative Entwicklungen durch die Nutzung des am Beschaffungsmarkt vorhandenen Know-hows konzentriert, soll im Folgenden etwas näher auf die Einbindung von Lieferanten in die erste Phase des Produktentstehungsprozesses eingegangen werden, die spätere Integration von Zulieferern soll hingegen vernachlässigt werden.

Die Einbindung eines Lieferanten in die eigene Innovationsfindung bietet einige Vorteile. Als größter Vorteil ist hierbei der Zugang zu externem Wissen und somit zu neuen Technologien zu nennen.⁵⁴ Die Chance der Nutzung von komplementärem Know-how des Lieferanten ermöglicht es dem Unternehmen, sich neue Kompetenzen anzueignen⁵⁵ und dadurch eigenständig oder in Zusammenarbeit mit dem Lieferanten innovative Produktideen zu generieren.⁵⁶ Die strategische Nutzung von externen Informationen zur Vergrößerung des eigenen Innovationspotenzials ist ein zentraler Aspekt der Arbeit und wird im Rahmen des Kapitels „Stärkung der Innovationskraft durch Öffnung des Innovationsprozesses“ genauer betrachtet.

Wenn der Lieferant noch weiter in die tatsächliche Produktentwicklung eingebunden wird, können messbare, nachhaltige Wettbewerbsvorteile für beide Unternehmen entstehen. So können nicht nur Entwicklungs- und Fertigungskosten reduziert, sondern auch eine kürzere Produkteinführungszeit, höhere Produktqualität und geringere Risiken für beide Seiten

⁴⁹ Vgl. Wagner (2003), S. 4.

⁵⁰ Vgl. Siemers et al. (2014), S. 576.

⁵¹ Vgl. Voegele et al. (2002), S. 148 ff., Hofbauer et al. (2012), S. 104ff.

⁵² Quelle: Kirst (2008), zit. nach Monczka et al. (2000).

⁵³ Vgl. Wildemann (2008), S. 323.

⁵⁴ Vgl. Appellfeller et al. (2010), S. 133ff.

⁵⁵ Vgl. Wagner (2003), S. 8.

⁵⁶ Vgl. Appellfeller et al. (2010), S. 133ff.

erreicht werden.⁵⁷ Laut einer empirischen Studie können in der Automobilindustrie durch Integration von Lieferanten schon ab der Produktideenphase, die Entwicklungszeit um 50% gesenkt werden, die Materialkosten um 10 bis 20%.⁵⁸

Je tiefer ein Lieferant allerdings in eigene Entwicklungsprozesse eingebunden wird, desto höher sind auch die Risiken die sich aus der Verknüpfung mit anderen Betrieben ergeben. So findet bei der gemeinsamen Entwicklung neuer Produkte bzw. Prozesse nicht nur ein starker Zufluss von externem Wissen statt, sondern auch ein Abfluss internen Wissens des Abnehmers. Zusätzlich steigt die gegenseitige Abhängigkeit zwischen den Parteien durch deren starke Verflechtung an, ein Wechsel von Lieferanten wird dadurch immer schwieriger und teurer, was langfristig zu Nachteilen für das Unternehmen führen kann.⁵⁹

Dies vermittelt einen Eindruck davon, wie wichtig ein nachhaltig auf die Unternehmensziele ausgerichtetes Lieferantenmanagement für den Erfolg der gesamten Organisation ist. Während zielgerichtete und intensive Beziehungen zum Beschaffungsmarkt direkte Wettbewerbsvorteile nach sich ziehen können, kann deren Nicht-Vorhandensein genau wie deren suboptimale Umsetzung das Gegenteil bewirken.⁶⁰ Im Zentrum steht dabei erneut eine proaktive, gestaltende und strategisch auf die Unternehmensvision ausgerichtete Einkaufsfunktion, welche eine optimale Integration der besten Lieferanten realisiert.

2.3 Der Einkauf als strategische Unternehmensfunktion

Wie die vorangehenden Abschnitte zeigen, hat sich in den letzten Jahren nicht nur eine große Wandlung der überbetrieblichen Zusammenarbeit in Supply Chains eingestellt, es haben sich auch maßgebliche innerbetriebliche Änderungen ergeben. Die Zusammenarbeit zwischen Abnehmern und Lieferanten ist durch vielfältige Änderungen auf Beschaffungs- und Absatzmärkten heute komplexer und intensiver, jedoch auch von höherer Bedeutung für den Unternehmenserfolg, denn je.

„Die Stärken und Schwächen eines Unternehmens hängen nur noch zum Teil von den eigenen Ressourcen ab, zum anderen Teil von der Fähigkeit, externe Ressourcen zu erschließen, diese sinnvoll in den eigenen Leistungserstellungsprozess zu integrieren, Schnittstellen zu optimieren und die Beziehung zu anderen Organisationen auszugestalten und zu steuern.“⁶¹

Diese Aufgaben umzusetzen, obliegt heute zu einem großen Anteil dem Einkaufs- und Beschaffungsmanagement eines Unternehmens. Von der reinen Bereitstellungstätigkeit als unterstützende Funktion für Produktion und Absatz, hat sich der Einkauf somit zu einer Managementaufgabe entwickelt, die heute unmittelbar zur Erreichung der Unternehmensziele beiträgt.⁶²

Der Einkauf fungiert dabei als koordinierende Stelle zwischen dem Lieferanten und verschiedensten betrieblichen Funktionen⁶³ (siehe Abbildung 4).

⁵⁷ Vgl. Wagner (2003), S. 8.

⁵⁸ Vgl. Groher (2003), S. 4 zit. nach Wieselhuber (1999), S. 33.

⁵⁹ Vgl. Appelfellner et al. (2010), S. 134.

⁶⁰ Vgl. Groher (2003), S. 7 zit. nach Uttenweiler (2000), S.44.

⁶¹ Groher (2003), S. 8.

⁶² Vgl. Schulte (2001), S. 6-7.

⁶³ Vgl. Wildemann (2008), S. 391

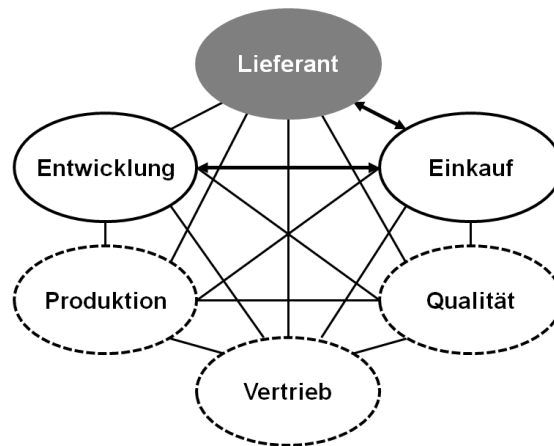


Abbildung 4: Einkauf als Schnittstelle zwischen Lieferant und verschiedenen Unternehmensfunktionen⁶⁴

Die Einbeziehung des Einkaufs in Unternehmensfunktionen wie Produktion, Entwicklung und Qualität als Schnittstelle zum Beschaffungsmarkt, zieht zahlreiche Vorteile nach sich. Durch die zentrale Lenkung der Kontakte kann ein verbesserter Fluss von Informationen und Know-how erreicht werden,⁶⁵ durch die direkte Vermittlung zwischen den Parteien können Prozessabläufe verkürzt, Kosten eingespart⁶⁶ und eine Grenzen-überbrückende Qualitätssicherung gewährleistet werden.⁶⁷

Von besonderer Bedeutung für diese Arbeit ist der Einkauf als Schnittstelle zwischen Lieferant und Entwicklung. Die Entwicklung erhält durch die Vermittlung des Einkaufs Einblicke in Technologietrends und Know-how des Beschaffungsmarktes, durch die direkte Möglichkeit der Abstimmung mit Zulieferern können Technologiestandards definiert und die eigene Entwicklungsrichtung festgelegt werden.⁶⁸

In allen Phasen der Produktentwicklung beeinflusst das Einkaufs- und Beschaffungsmanagement somit nachhaltig die Wertgestaltung von Produkten und Prozessen.⁶⁹ Benannt wird dieses breit gefasste Einkaufskonzept mit dem Begriff des „Advanced Purchasing“, welches auf einer frühzeitigen und intensiven Einbindung von Einkaufskompetenzen in den gesamten Produktentstehungsprozess basiert.⁷⁰

Advanced Purchasing befasst sich generell mit dem interaktionsorientierten Management von Beziehungen zwischen dem Beschaffungsmarkt und unterschiedlichen Unternehmensfunktionen.⁷¹ Diese Grundaufgabe des umfassenden Beziehungsmanagements innerhalb der Wertschöpfungskette kann in zwei Bereiche unterschieden werden:⁷²

- *Interaktionsorientierung bzw. soziale Einbindung des Beschaffungsmarkts:* Dieser Bereich befasst sich sowohl mit der Interaktion mit Lieferanten auf sozialer Ebene, als auch mit der Pflege sozialer Kontakte zu unternehmensinternen Abteilungen. So sorgt der Einkauf einerseits für den Aufbau eines Vertrauensverhältnisses zu Lieferanten, arbeitet andererseits aber auch an einem internen Klima des Vertrauens und Res-

⁶⁴ Quelle: vgl. Wildemann (2009), S. 70.

⁶⁵ Vgl. Wildemann (2009), S. 68ff.

⁶⁶ Vgl. Wannewetsch (2009), S. 372.

⁶⁷ Vgl. Wildemann (2009), S. 68ff.

⁶⁸ Vgl. Wildemann (2008), S. 340.

⁶⁹ Vgl. Wildemann (2008), S. 391.

⁷⁰ Vgl. TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG (2014)

⁷¹ Vgl. Wildemann (2009), S. 88ff.

⁷² Vgl. Wildemann (2009), S. 88ff.; Büsch (2013), S. 3ff.

pekts und definiert gemeinsame Ziele mit anderen Unternehmensfunktionen. Zusätzlich stellt der Einkauf als soziales Verbindungsglied zwischen Lieferanten und internen Abteilungen Kontakte her, um eine effektive und solidarische Zusammenarbeit der Supply-Chain Parteien gewährleisten zu können.⁷³

- *Transaktionsorientierung bzw. technische Einbindung des Beschaffungsmarkts:* Im Zuge einer technischen Einbindung sollen die besten Zulieferer an den optimal geeigneten Stellen ins Unternehmen integriert werden. Dazu ist es nötig, das Leistungsprofil der Lieferanten sowie die internen Abläufe und Ziele jeder beteiligten Abteilung genau zu kennen. So kann einem bestimmten Zulieferer ein bestimmtes Unternehmensinteresse direkt zugeordnet werden, was die technische Basis für jede weitere Zusammenarbeit bildet.⁷⁴

Als grundlegende Zielsetzung des Advanced Purchasing kann somit die Verknüpfung und optimale Arbeitsteilung, einerseits zwischen Abnehmer und Lieferant in der Wertschöpfungskette und andererseits unternehmensintern, entlang des gesamten Produktlebenszyklus, gesehen werden.⁷⁵

Dazu stehen aus dem Fachbereich des Advanced Purchasing verschiedene Tools zur Verfügung, welche vom Einkauf initiiert werden können und die in weiterer Folge dessen Schnittstellen zu anderen Abteilungen und Lieferanten betreffen. Zu den Tools des Advanced Purchasing zählen unter anderem Informationsveranstaltungen, Lieferantentage, Technologie- und Innovationsworkshops, internes Know-how Management, Projekteinkauf, Lieferantenmotivation, Benchmarking etc.

Im Rahmen dieser Arbeit ist speziell das Tool des Lieferanteninnovationstages zu nennen, ein von Magna Steyr definiertes Format zur Einbindung von Lieferanten Know-How in die Organisation. Der Einkauf fungiert dabei wiederum als Initiator und Koordinator einer optimalen Zusammenführung interner Abteilungen und dem Beschaffungsmarkt, er wird dadurch seiner modernen, proaktiven Rolle im durch langfristige und strategische Komponenten erweiterten Beschaffungskonzept gerecht.

Mittlerweile wird die in diesem Kapitel beschriebene strategische Relevanz von Einkauf und Beschaffung in vielen Unternehmen anerkannt. Nur mit einer Beschaffungsstrategie, die sowohl auf den gesamten Beschaffungsmarkt als auch auf alle internen Unternehmensbereiche optimal ausgerichtet ist, kann langfristiger Wettbewerbserfolg sichergestellt werden.⁷⁶

⁷³ Vgl. Büsch (2013), S. 5.

⁷⁴ Vgl. Büsch (2013), S. 4.

⁷⁵ Vgl. Wildemann (2009), S. 88.

⁷⁶ Vgl. Heß (2010), S. 20.

3 Stärkung der Innovationskraft durch Öffnung des Innovationsprozesses

Speziell in der Automobilindustrie herrscht heutzutage ein enormer Innovationsdruck.⁷⁷ Die generelle wirtschaftliche Unsicherheit,⁷⁸ sowie zunehmende gesetzliche Anforderungen aus den Bereichen Sicherheit und Umweltschutz, üben Druck auf Automobilhersteller wie Zulieferer aus, neue, innovative Konzepte zu entwickeln.⁷⁹ Besonders technologische Trends aus den Bereichen Elektrik und Elektronik, sowie neue Entwicklungen auf dem Werkstoff-Sektor⁸⁰ zwingen Unternehmen aus der Automobilbranche zu immer höheren Investitionen in Innovationsforschung und Entwicklung.⁸¹

Die Differenzierung über innovative Produktkonzepte wird vom Markt der Kostenführerschaft vorgezogen, die Innovationskraft eines Unternehmens wird dadurch immer mehr zum wichtigen Kriterium für die Wettbewerbsfähigkeit.⁸²

Um diesem Druck standhalten und die Anforderungen des Markts dauerhaft erfüllen zu können, verfügen Organisationen vielfach nicht über ausreichend intellektuelle Ressourcen. Eine Öffnung des Innovationsprozesses nach außen stellt zu diesem Zweck für viele Unternehmen eine attraktive Chance dar, um die eigene Innovationskraft zu stärken, und somit Wettbewerbsvorteile erlangen zu können.⁸³

Im folgenden Kapitel soll dieser Ansatz – die Stärkung der Innovationskraft durch die Öffnung interner Innovationsprozesse – eingehend erörtert werden. Neben einführenden theoretischen Grundlagen der Innovationstheorie, soll im Folgenden explizit auf Möglichkeiten zur Öffnung des Innovationsprozesses und die Stärkung der Innovationskraft eingegangen werden.

3.1 Grundlagen der unternehmerischen Innovation

In Praxis wie Fachliteratur ist Innovation seit jeher ein schillernder, modischer Begriff.⁸⁴ Die Fähigkeit Innovationen zu generieren stellt heutzutage mehr denn je ein zentrales Kriterium zur nachhaltigen Sicherung von Umsätzen dar, Innovation ist daher in nahezu jeder Unternehmensvision fest verankert.⁸⁵

Aufgrund der langen Tradition und ständigen Präsenz des Innovationsbegriffs in Wissenschaft und Praxis, existiert für ihn keine generell anerkannte Definition. Abhängig vom detaillierten Forschungsinhalt finden sich in der Literatur zahlreiche Ansätze zur Begriffsbestimmung.⁸⁶ Aus den unterschiedlichen definitorischen Ansätzen wurde daher von Hauschild und Salomo eine Ausgangs- bzw. Grunddefinition des Innovationsbegriffs abgeleitet, welche die grundlegenden Aspekte der meisten Definitionen vereint:

⁷⁷ Vgl. Dölle (2013), S. 1.

⁷⁸ Vgl. Huff et al. (2013), S. 7.

⁷⁹ Vgl. Dölle (2013), S. 1.

⁸⁰ Ebenda.

⁸¹ Vgl. Ili (2010), S. 13.

⁸² Vgl. Faber (2008), S. VII.

⁸³ Vgl. Huff et al. (2013), S. 7.

⁸⁴ Vgl. Hauschildt et al. (2011), S. 3.

⁸⁵ Vgl. Möslein (2009), S. 3.

⁸⁶ Vgl. Herzog et al. (2011), S. 9.

„Innovationen sind qualitativ neuartige Produkte oder Verfahren, die sich gegenüber einem Vergleichszustand „merklich“ (...) unterscheiden.“⁸⁷

Diese Definition ist sehr allgemein gehalten, weist jedoch auf ein zentrales Kriterium der Innovation hin – die Neuartigkeit der betroffenen Arbeitsergebnisse. Neuartig bedeutet dabei mehr als das Wort neu, es impliziert nicht nur eine Änderung des Grades in eine vorgegebene Richtung, sondern eine vollkommene Änderung der Art.⁸⁸

Um den Begriff der Innovation besser zu verstehen, ist es sinnvoll dessen verwandte Bezeichnung, die Entwicklung bzw. *Invention*, zu definieren. Bei einer Invention handelt es sich grundsätzlich um die schöpferische Idee für ein neuartiges Produkt bzw. einen Prozess.⁸⁹ Um das Kriterium einer erfinderischen Tätigkeit zu erfüllen, soll sich diese Idee für den Fachmann nicht direkt aus dem aktuellen Stand der Technik ergeben.⁹⁰ Obwohl diese Definition der Grundbeschreibung des Innovationsbegriffs ähnelt, liegt hier jedoch der Fokus auf der ersten Idee, welche in weiterer Folge nicht zwangsläufig wirtschaftlich verwendbar sein muss. Im Gegensatz dazu kann von einer Innovation nur die Rede sein, wenn die Neuartigkeit einer Erfindung in irgendeiner Weise wirtschaftlichen Nutzen bringt.⁹¹

Invention und Innovation sind daher zwar eng miteinander verbunden, sie unterscheiden sich aber durch ihren Entstehungszeitpunkt. Während die Invention schon mit der Idee geboren wird, kann von einer Innovation erst gesprochen werden, wenn diese am Markt umgesetzt wurde.⁹²

„...innovation = invention + exploitation.“⁹³ Die Innovation setzt sich somit aus einer Invention und deren Verwertung bzw. Nutzbarmachung zusammen.

Innovationen können sich auf unterschiedliche Objekte einer Unternehmung beziehen. In den meisten Fällen wird dabei speziell zwischen Produkt- und Prozessinnovation unterschieden.⁹⁴

Bei einer *Produktinnovation* handelt es sich um ein neuartiges, bzw. merklich verändertes Produkt bzw. eine Dienstleistung, welche von einem Unternehmen entwickelt und vermarktet wird.⁹⁵ Mit diesem neuartigen Unternehmensprodukt wird eine Leistung erbracht, welche entweder völlig neue (Kunden-)Anforderungen erfüllt oder bereits vorhandene Anforderungen in einer völlig neuen Weise erfüllt. Produktinnovationen sind damit hauptsächlich auf den Aspekt der Effektivität ausgelegt, es sollen grundsätzlich verbesserte Produkte/Dienstleistungen hergestellt werden.⁹⁶

Eine *Prozessinnovation* ist hingegen eine neuartige Kombination von Unternehmensfaktoren, welche ein Produktionsverfahren im Hinblick auf Kosten, Qualität, Schnelligkeit oder Sicherheit verbessert. Prozessinnovationen zielen somit auf die Effizienz von Produktions- bzw. Bereitstellungssystemen eines Unternehmens ab.⁹⁷ Während Produktinnovationen

⁸⁷ Hauschildt et al (2011), S. 4.

⁸⁸ Vgl. Hauschildt et al (2011), S. 3f.

⁸⁹ Vgl. Borbély (2008), S. 402 zit. nach Schumpeter (1934).

⁹⁰ Vgl. Reichwald et al. (2009), S. 119.

⁹¹ Vgl. Reichwald et al (2009), S. 119f.

⁹² Vgl. Ili (2010), S. 22.

⁹³ Vgl. Hauschildt et al. (2011), S. 7 zit. nach Roberts (1987), S. 3.

⁹⁴ Vgl. Hutzschenreuter (2009), S. 11f., Knack (2006), S. 41f.; Lindemann (2011), S. 178.

⁹⁵ Vgl. Ili (2010), S. 23.

⁹⁶ Vgl. Hauschildt et al. (2011), S. 5.

⁹⁷ Ebenda.

meist direkt an den Markt abgegeben und so verwertet werden, werden Prozessinnovationen meist innerbetrieblich genutzt.⁹⁸

In Bezug auf den Grad der Neuerung, welche eine Innovation mit sich bringt, können ebenso verschiedene Arten der Innovation unterschieden werden. Oft wird dabei auf Dichotomien zurückgegriffen, um Innovationen mit hohem Neuheitsgrad von weniger neuartigen Innovationen zu unterscheiden.⁹⁹ Häufig ist eine Differenzierung zwischen radikaler und inkrementeller Innovation,¹⁰⁰ synonym finden aber auch die Begriffe revolutionäre bzw. evolutionäre Innovation oder Basis- versus Verbesserungsinnovation Anwendung.¹⁰¹

Die *inkrementelle* Innovation besteht aus kleineren Verbesserungen oder geringfügigen Anpassungen des aktuellen Stands der Technik, und führt somit langsam in Richtung eines neuartigen Produktes oder Prozesses.¹⁰² Sie beschreibt damit eine kontinuierliche Verbesserung eines Innovationsobjektes, durch stetige Neuerungen in kleinen Schritten,¹⁰³ welche mit geringem Risiko für das Unternehmen einher geht.¹⁰⁴

Radikale Innovationen hingegen, beinhalten nichtlineare, plötzliche und starke Änderungen von Produkt- bzw. Prozesseigenschaften.¹⁰⁵ Sie beschreiten vollkommen neue, zuvor unbekannte Wege und heben sich damit merklich vom aktuellen Stand der Technik ab. Durch die fundamentalen Neuerungen, welche radikale Innovationen mit sich bringen, ermöglichen sie Zugang zu bisher unbekanntem Anwendungsgebieten und Märkten.¹⁰⁶ Sie gehen daher häufig mit einem hohen Zuwachs an Wettbewerbsvorteilen gegenüber konkurrierenden Unternehmen einher.¹⁰⁷ Um diese Wettbewerbsvorteile nutzbar machen zu können, ist mit der Markteinführung radikaler Innovationen allerdings auch häufig ein hohes Risiko verbunden.¹⁰⁸

Innovationen können zusätzlich zur Differenzierung anhand des Objekts und des Neuheitsgrades, anhand ihres Ursprungs unterschieden werden. So kann eine Innovation einerseits aus der Forschung entstehen, andererseits aber auch direkt vom Markt initiiert werden.

Im Rahmen des sogenannten *Market-pull*-Ansatzes dienen der Markt bzw. die Kunden mit ihren Anforderungen und Wünschen als direkter Anhaltspunkt für neue, innovative Ideen.¹⁰⁹ Solche Innovationen werden meist vom Marketing-Bereich eines Unternehmens getrieben, ausgedehnte Markt- und Kundenanalysen bilden hier meist die Grundlage für neue Produkt- bzw. Prozessideen.¹¹⁰

Dem gegenüber steht das Konzept der *Technology-push*-Strategie, bei welcher die Innovation aus Forschung und technologischer Entwicklung stammt. Die Idee für eine neue Innovation geht hierbei also nicht vom Markt, sondern direkt vom Unternehmen aus, meist sind es

⁹⁸ Vgl. Reichwald et al. (2009), S. 120.

⁹⁹ Vgl. Hauschildt et al. (2011) S. 12.

¹⁰⁰ Vgl. Henderson et al. (1990), S. 9; Reichwald et al. (2009), S. 122; Knack (2006), S. 48; Lindemann (2011), S. 186ff.

¹⁰¹ Vgl. Hauschildt et al. (2011), S. 12.

¹⁰² Vgl. Dewar et al. (1986), S. 1423.

¹⁰³ Vgl. Hutzschenreuter (2009), S. 359.

¹⁰⁴ Ebenda.

¹⁰⁵ Vgl. Orlikowski (1991), S. 5.

¹⁰⁶ Vgl. Henderson et al. (1990), S. 9.

¹⁰⁷ Vgl. Hutzschenreuter (2009), S. 396.

¹⁰⁸ Vgl. Rauter (2011), S. 68.

¹⁰⁹ Vgl. Disselkamp et al. (2004), S. 141.

¹¹⁰ Vgl. Morris et al. (2011), S. 227.

hierbei technische Entwickler, die anhand von Prozessen oder Produkten neue Wege sehen, um Hindernisse zu überwinden oder neue Technologien anzuwenden.¹¹¹

Dabei kommen ihnen ihre technische Versiertheit und das Wissen über den aktuellen Stand der Technik sowie technologische Trends zugute – Know-how welches dem Kunden selbst typischerweise fehlt.¹¹² Der Entwicklung fehlt hingegen oftmals die genaue Kenntnis über Ansprüche und Wünsche des Kunden, der tatsächliche Markterfolg einer technologisch initiierten Innovation ist daher meist schwieriger abzuschätzen, als der einen von Kunden getriebenen Innovation.¹¹³

Die Einbindung des Beschaffungsmarktes ist im Hinblick auf Market-pull als auch Technology-push-Strategie gleichwohl wichtig. Lieferanten entwickeln selbst durch Forschungs- und Entwicklungsarbeit neue Innovationen, die dabei erforschten Themen sind meist tiefer gehend und spezifischer als die der eigenen Forschung. Zudem stehen Lieferanten in Kontakt mit ihrem Kundenstamm und pflegen Daten aus eigenen Marktanalysen. Da es sich bei deren Kunden im Normalfall um die direkte Konkurrenz oder um Kunden des eigenen Unternehmens handelt, kann auch dieses von den verfügbaren Daten stark profitieren.¹¹⁴ Der intensive Kontakt und Know-how Transfer mit Lieferanten ist daher sowohl aus Marketing- als auch aus Forschungssicht, zur Generierung radikaler oder inkrementeller Produkt- oder Prozessinnovationen, überaus wichtig.

3.1.1 Entwicklung der Innovationstheorie

Dass Innovation maßgeblich zum wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens beiträgt, wurde schon sehr früh erkannt. Der österreichisch-amerikanische Ökonom Josef Schumpeter beschäftigte sich bereits Anfang des 20. Jahrhunderts mit der Innovation als Mittel des technologischen Fortschritts. In seinem bedeutenden Werk, „The Theory of Economic Development“, bezeichnet er die Innovation bereits als zentralen, autonomen und direkten Treiber für wirtschaftliches Wachstum und Erfolg.¹¹⁵ Durch seine erstmalige Anerkennung der Innovation im wirtschaftlichen Zusammenhang legte er damit den Grundstein für die Entwicklung der heutigen Innovationstheorie.¹¹⁶

Die Innovation sieht Schumpeter dabei als revolutionäre, technologische Entwicklung, welche bisherige Strukturen aufbricht und veraltete Technologien ersetzt.¹¹⁷ Diese Form der Innovation wird laut Schumpeter vom Unternehmen selbst durch einen nach außen hin geschlossenen Innovationsprozesses geschaffen.¹¹⁸

Einen weiteren Meilenstein in der Entwicklung der Innovationstheorie legte David J. Teece, welcher erstmals feststellte, dass den Hauptnutzen aus innovativen Entwicklungen meist nicht das innovierende Unternehmen selbst zieht, sondern dessen Kunden sowie Konkurrenten. Er definierte daraufhin Handlungsempfehlungen für Unternehmen, um deren innovative Forschungs- und Entwicklungsarbeit besser verwerten und rechtlich schützen zu können.¹¹⁹ Damit unterstützte Teece zwar einerseits die Theorie der Unter-

¹¹¹ Vgl. Morris et al. (2011), S. 227.

¹¹² Vgl. Disselkamp et al. (2004), S. 141.

¹¹³ Vgl. Hanslik (2008), S. 230.

¹¹⁴ Vgl. Disselkamp et al. (2004), S. 141.

¹¹⁵ Vgl. Reichwald et al. (2009), S. 119 zit. nach Schumpeter (1934); Vgl. Elliott (2011), S. viiff.

¹¹⁶ Vgl. Ili (2010), S. 25.

¹¹⁷ Ebenda.

¹¹⁸ Vgl. Faber (2008), zitiert nach Schumpeter (1934), S. 100f.

¹¹⁹ Vgl. Ili (2010), S. 26f. zit. nach Teece (1986), S. 285

nehmung, welche in einem geschlossenen, geschützten Prozess Innovationen generieren sollte, gab jedoch zugleich den Anstoß für die folgende wissenschaftliche Diskussion.¹²⁰

In deren Rahmen wurden zahlreiche literarische Werke zum Thema unternehmerische Innovation veröffentlicht. Erstmals wurden dabei Empfehlungen in Richtung einer Öffnung des, bisher rein intern orientierten, Innovationsprozesses laut. Henry W. Chesbrough war schließlich der Erste, der diesen Trend erkannte und ihn im Rahmen einer Forschungsarbeit veröffentlichte. Im Jahre 2003 fasste Chesbrough in seiner Arbeit „Open Innovation – The New Imperative for Creating and Profiting from Technology“ alle bisherigen Konzepte, welche auf einer geschlossenen Generierung unternehmerischer Innovationen basierten, unter dem Begriff „Closed Innovation“ zusammen. Gleichzeitig stellte er mit dem von ihm benannten Gegenkonzept der „Open Innovation“ ein völlig neues Innovationsmodell vor.¹²¹

Bis heute ist die Öffnung des unternehmenseigenen Innovationsprozesses nach außen ein vieldiskutiertes Thema in Wissenschaft und Praxis, die Fragestellungen Wie und Warum Open Innovation im unternehmerischen Kontext umzusetzen ist, werden aktuell weltweit an verschiedensten Forschungseinrichtungen untersucht und diskutiert.¹²²

3.2 Die Öffnung des unternehmerischen Innovationsprozesses

Wie bereits im vorherigen Abschnitt erkennbar, ist das Konzept der Öffnung des unternehmerischen Innovationsprozesses ein eher neues. Verglichen mit dem klassischen, von Chesbrough benannten, Closed Innovation Ansatz,¹²³ stehen sich hier zwei Paradigmen der Innovationstheorie gegenüber,¹²⁴ welche beide ihre Berechtigung haben.

Die Idee zum heutigen Modell der *Closed Innovation* wurde ursprünglich von Schumpeter geprägt. Dieser definiert den Unternehmer selbst als Träger und Durchsetzer von Innovationen.¹²⁵ Laut Schumpeter nimmt der Unternehmer die Rolle eines „schöpferischen Zerstörers“ ein, bricht also mit bisherigen Abläufen und stellt durch die Umsetzung von Innovationen selbst neue Strukturen her.¹²⁶ Den aus solchen Innovationen folgenden Wettbewerbsvorteil, erklärt Schumpeter durch die kurzweilige Monopolstellung des Unternehmers, welcher die Neuerung zuerst erkannt und umgesetzt hat. Der bald folgende Zugriff von Nachahmern auf die neue Technologie mindert diese Monopolstellung jedoch schnell.¹²⁷

Dieses Bild des „einsamen, innovativen Unternehmers“¹²⁸ entwickelte sich im Laufe der Zeit zwar zu einer umfassenden Sicht des Gesamtunternehmens weiter, das Innovationsmodell blieb jedoch in seinen Grundkonzepten gleich. *Closed Innovation* ist allgemein von der übergreifenden Kontrolle über alle Innovationsprozesse durch das Unternehmen selbst gekennzeichnet. Das Unternehmen allein ist dabei verantwortlich für die Generierung von Ideen, deren Umsetzung, Markteinführung, Distribution und Finanzierung. Es wird daher viel in die eigene Forschung und Entwicklung investiert – Ziel ist es, selbst Innovationen

¹²⁰ Vgl. Ili (2010), S. 27

¹²¹ Vgl. Ili (2010), S. 28ff.

¹²² Vgl. Ili (2010), S. 31f.

¹²³ Vgl. Chesbrough (2006), S. xx

¹²⁴ Vgl. Ili (2010), S. 33 zit. nach Kuhn (1962), S. 126.

¹²⁵ Vgl. Schumpeter (1977), S. 16.

¹²⁶ Vgl. Möslin (2009), S. 4, zit. nach Schumpeter (1934) und Picot et al. (2003)

¹²⁷ Vgl. Möslin (2009), S. 4 zit. nach Schumpeter (1959)

¹²⁸ Vgl. Reichwald et al. (2009), S. 145

zu entwickeln, diese auf den Markt zu bringen und so gut als möglich vor dem Zugriff der Konkurrenz zu schützen.¹²⁹

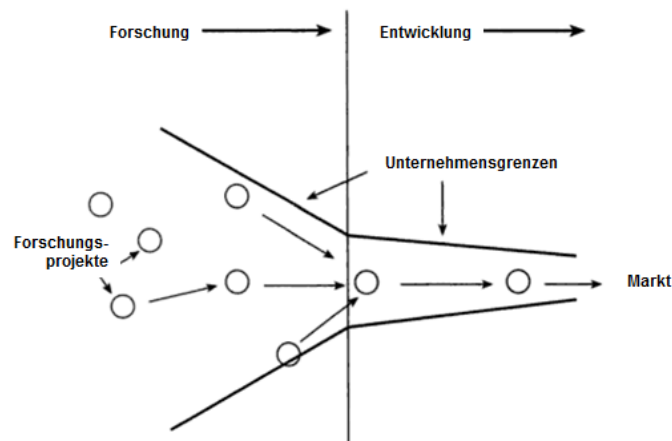


Abbildung 5: Paradigma des Closed Innovation-Konzepts¹³⁰

Das Paradigma des Closed Innovation-Konzepts ist in Abbildung 5 visualisiert. Wichtig ist hierbei, dass verschiedene Forschungsprojekte sowie die Markteinführung von Produkten nie die Firmengrenzen überschreiten, also ohne Interaktion mit der Außenwelt stattfinden.

Durch seine Forschungsarbeit stellte Chesbrough dieses klassische Innovationsmodell erstmals in Frage. Er argumentiert, dass die Praxis der geschlossenen Generierung von Innovationen zwar angesichts bisheriger Marktverhältnisse schlüssig war, jedoch durch den makroökonomischen Wandel mittlerweile nicht mehr anwendbar ist.¹³¹

Folgende Faktoren untermauern diese These:¹³²

- Die wachsende Mobilität hochqualifizierter Mitarbeiter erschwert den Schutz internen Know-hows.
- Zunehmende, globale Informations- und Interaktionsmöglichkeiten für Kunden erhöhen die Nachfrage nach Innovation.
- Kürzere Markteinführungszeiten und Produktlebenszyklen verlangen nach Innovationen in kürzeren Abständen.
- Zunehmende globale Zusammenarbeit und Wissensaustausch bieten neue Chancen für Unternehmen.

Der folglich von Chesbrough konzipierte Ansatz der *Open Innovation* nutzt die Chancen des Wandels und passt sich an die entstandenen neuen Gegebenheiten an.

Open Innovation basiert auf einer Öffnung des Innovationsprozesses über Unternehmensgrenzen hinaus. Das Konzept gibt Unternehmen somit die Chance, auch externe Ideen und externe Wege der Markteinführung zu nutzen. Die Einzelorganisation ist somit nicht mehr über den gesamten Innovationsprozess hinweg auf sich allein gestellt, sondern

¹²⁹ Vgl. Chesbrough (2006), S. xx.

¹³⁰ Quelle: Chesbrough (2006), S. xxii.

¹³¹ Vgl. Chesbrough (2006), S. xxiii.

¹³² Vgl. Chesbrough (2006), S. xxiiif.; vgl. Huff et al. (2013), S. 7.

unternehmerische Zusammenarbeit wird gefördert um gemeinsam Werte schaffen zu können.¹³³

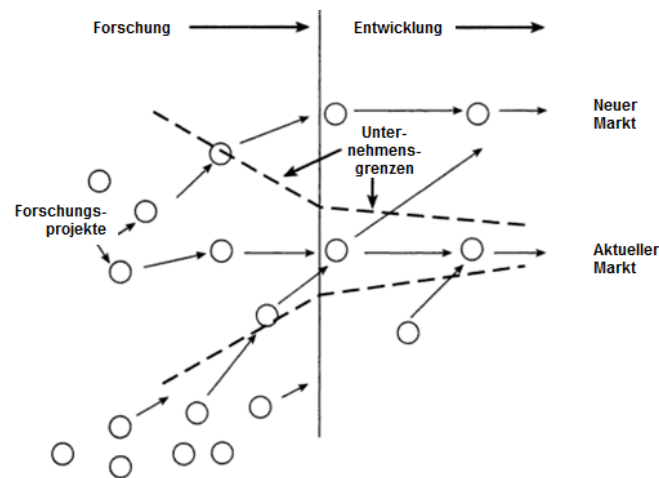


Abbildung 6: Paradigma des Open Innovation-Konzepts¹³⁴

Wie Abbildung 6 zeigt, sind die strengen Unternehmensgrenzen aus dem Closed Innovation Ansatz verschwunden, sie weichen durchlässigen Grenzen welche die Interaktion mit der Außenwelt ermöglichen. Im Rahmen des Open Innovation Ansatzes kann sowohl die Entwicklung als auch die Markteinführung neuer Ideen in Kooperation mit externen Unternehmen geschehen. So können innovative Ideen sowohl aus internen als auch externen Quellen stammen, die Markteinführung kann durch das eigene, aber auch durch ein anderes Unternehmen umgesetzt werden. Dies birgt nicht nur neue Chancen für die Unternehmen selbst, sondern auch positive Effekte für Kunden und den generellen technischen Fortschritt: Innovationsprojekte, welche innerhalb eines Unternehmens entstehen, allerdings aufgrund ungeeigneter Absatzmärkte des Unternehmens oder mangelnder Forschungsressourcen nicht weiter verfolgt werden können, sind im Closed Innovation Ansatz für den Markt verloren. Im Open Innovation Ansatz haben solche Ideen die Chance, durch die Hilfe bzw. Umsetzung anderer Unternehmen an den Kunden zu gelangen.¹³⁵

Unternehmen selbst haben die Möglichkeit, neuartige, externe Technologien und Ideen gezielt zu nutzen und somit ihren eigenen Innovationspool zu erweitern. Gleichzeitig wird ihnen dadurch die Chance geboten, nach neuen Absatzwegen für laufende Forschungsprojekte zu suchen und gegebenenfalls eigene ungenutzte Ideen, durch Zusammenarbeit mit anderen, in Innovationen umzuwandeln.¹³⁶

Mit dieser Auffassung des eigenen Innovationsprozesses ändern sich auch interne Strukturen und Aufgaben. Es herrscht nicht mehr das Bestreben, den Markt als Erster mit einer neuartigen Technologie zu betreten – wichtiger ist es, neue Technologien bestmöglich umzusetzen. Die somit zunehmende Verlagerung des Orts der Expertise verändert Rolle, Aufgaben und Einstellungen der eigenen Forschungs- und Entwicklungsabteilung.¹³⁷

Die Umsetzung des Open Innovation Konzepts in Unternehmen nimmt weltweit zu.¹³⁸ Dabei findet der Ansatz in verschiedenen Organisationen Anwendung auf unterschiedliche

¹³³ Vgl. Chesbrough (2006), S. xxiv.

¹³⁴ Quelle: Chesbrough (2006), S. xxv.

¹³⁵ Vgl. Chesbrough (2006), S. xxivf.

¹³⁶ Vgl. Albers et al. (2010), S. 44.

¹³⁷ Vgl. Ili (2010), S. 35, zit. nach Chesbrough (2003).

¹³⁸ Vgl. Morris et al. (2011), S. 110.

Art und Weise. Um diese Anwendungsformen logisch zu gliedern, haben Gassmann und Enkel Chesbroughs Ansatz erweitert, und drei mögliche Kernprozesse von Open Innovation identifiziert:¹³⁹

- *Outside-In Prozess*: Der Innovationsprozess des Unternehmens wird durch externe Informationen und Know-how von Kunden, Lieferanten, Partnern und Forschungsinstituten angereichert.
- *Inside-Out Prozess*: Weitergabe unternehmensinterner Ideen und Forschungsergebnisse an externe Stellen.
- *Coupled Prozess*: Ausgiebiger Informationsaustausch und Know-how Transfer zwischen den Parteien.

Die Umsetzung dieser Prozesse bringt für Unternehmen viele Vorteile, allerdings auch potenzielle Nachteile mit sich. Diese sollen im nächsten Abschnitt erarbeitet werden.

3.2.1 Chancen und Risiken einer Innovations-Öffnung

Im Zuge einer Studie aus dem Jahre 2009 wurden verschiedenste Unternehmen zu ihren Erfahrungen mit dem Open Innovation Konzept befragt. Dabei sahen 77% der befragten Organisationen die Erweiterung des eigenen Technologieportfolios als größten Vorteil der Öffnung ihrer Innovationsabläufe an, weitere 67% nannten die Möglichkeit der Findung neuer Kompetenzen, welche nicht zum eigenen Kernkompetenzbereich gehören, als positiven Aspekt der neuen Konzeption.¹⁴⁰

Der größte Vorteil, der aus Open Innovation gezogen werden kann, ist damit mit Sicherheit der des Zugriffs auf externe Ideen und Technologien und die damit einhergehende Erweiterung des eigenen Innovationspotenzials. Dies beschreibt die Vorteile des, im vorherigen Abschnitt erwähnten, *Outside-In Prozesses*.

Eine rein interne Sichtweise mit verschlossenen Prozessen nach außen kann eine „Betriebsblindheit“ fördern, bei der ohne den nötigen Weitblick globale Verbesserungspotenziale und Innovationen unerkannt bleiben. Es bedarf daher eines Blicks über den Teller- rand, um vorherrschende Prozesse, Technologien und Abläufe immer wieder in Frage stellen und verbessern zu können. Zusätzlich wird durch den Fluss an branchenspezifischen Informationen in das Unternehmen die Möglichkeit geboten, aktuelle Entwicklungstrends schon vorab zu erkennen und für das Unternehmen nutzbar zu machen.¹⁴¹

Doch nicht nur die Einbringung von externem Wissen in das Unternehmen bringt Vorteile, auch der *Inside-Out Prozess*, bei dem interne Informationen nach außen gelangen, bietet Chancen für ein Unternehmen. So können beispielsweise Ideen und Forschungsergebnisse, welche durch das Unternehmen selbst aufgrund fehlender Ressourcen nicht umgesetzt werden können, durch Lizenzierung an andere Unternehmen verkauft werden. Eine innovative Idee erhält auf diese Weise Zugang zu Märkten, welche ohne die Kooperation mit anderen Organisationen eventuell unerreichbar gewesen wären.¹⁴² Innovationen erreichen somit nicht nur den richtigen Kunden, sondern sie erreichen ihn zudem schneller. Durch eine solche externe Verwertung interner Ideen kann außerdem die Motivation und Innovationsorientierung der eigenen Mitarbeiter gefördert werden, ideenreichen und innovativen

¹³⁹ Vgl. Gassmann et al. (2006), S. 134.

¹⁴⁰ Vgl. Davis (2009), S. 11.

¹⁴¹ Vgl. Albers et al. (2010), S. 46f.

¹⁴² Vgl. Gassmann et al. (2006), S. 134

Mitarbeitern wird dadurch die nötige Anerkennung und Wertschätzung vermittelt, um sie weiterhin im Unternehmen halten zu können.¹⁴³

Die enge Zusammenarbeit mit externen Organisationen und der dabei stattfindende Wissenstransfer im Rahmen des *Coupled-Prozesses* bieten zusätzliche Chancen für ein Unternehmen. Der ausgiebige Austausch von Informationen und Know-how zwischen den Parteien führt zur Kopplung von Wissen, wodurch die Zusammenarbeit gestärkt wird und gemeinsam neue Ideen generiert werden können.¹⁴⁴

Zur Zusammenarbeit zwischen Organisationen in gemeinsamen Innovationsprojekten werden von Hauschildt generelle Aspekte festgelegt, die für eine Kooperation von Unternehmen sprechen. Dabei wird zum einen der Ausgleich von Potenzial- oder Ressourcendefiziten des eigenen Unternehmens durch die Kooperation erwähnt, andererseits aber auch die reduzierten Kosten und das geteilte Risiko mit der externen Organisation.¹⁴⁵ Auch Albers et al. gehen in ihrer Zusammenfassung von Vorteilen des Open Innovation Konzepts auf die Reduktion von Kosten und Risiko für kooperierende Unternehmen ein. Durch die Nutzung externer Potenziale schon in der Konzeptphase würden demnach Entwicklungs- sowie Produktionskosten und Risiken gesenkt, die Time-to-Market verkürzt und Chancen des Markterfolgs erhöht.¹⁴⁶

Die Öffnung des eigenen Unternehmens im Hinblick auf Innovation bedeutet damit also nicht nur eine Öffnung gegenüber potenzieller Konkurrenz, sondern vor allem eine Öffnung gegenüber neuen Ideen, neuen Marktzugängen und einer nachhaltigen Form von wertschaffender Kooperation mit anderen Organisationen.

Neben all diesen Vorteilen ergeben sich in allen Kernprozessen der Open Innovation jedoch auch Nachteile bzw. Risiken für eine Unternehmung, welche im Rahmen dieser Arbeit nicht unerwähnt bleiben sollen.

So stellt für viele Autoren das „Not-Invented-Here Syndrom“ einen großen Nachteil des *Outside-In Prozesses* der Open Innovation dar. Dieses Syndrom entsteht, wenn sich ein Unternehmen seiner Fertigkeiten und seines Know-hows in einem bestimmten Forschungsbereich sicher ist, und deshalb aus externen Quellen stammende Ideen und Innovationen ablehnt. Eine solche Neigung entsteht vor allem innerhalb von Unternehmen bzw. Teams, welche schon lange bestehen und einen starken internen Zusammenhalt entwickelt haben.¹⁴⁷ Um solche Entwicklungen zu verhindern ist es wichtig, die Bekenntnis des Unternehmens zur Öffnung des Innovationsprozesses durch das Management einstimmig zu kommunizieren.¹⁴⁸

Auch der Einsatz einer umfassenden Lizenzierungspolitik für interne Ideen durch den Inside-Out Prozesses bringt gegebenenfalls nicht nur Vorteile mit sich. So können sich Mitarbeiter selbst gegen den Verkauf ihrer Ideen an externe Unternehmen stellen, da sie potenziellen Druck auf die eigene Person befürchten, sollte die Idee von einem anderen Unternehmen gewinnbringend umgesetzt werden können, sie selbst die Umsetzung aber abge-

¹⁴³ Vgl. Albers et al. (2010), S. 53

¹⁴⁴ Vgl. Gassmann et al. (2006), S. 134

¹⁴⁵ Vgl. Potzner (2008), S. 108, zit. nach Hauschildt (2004), S. 247f.

¹⁴⁶ Vgl. Albers et al. (2010), S. 46f.

¹⁴⁷ Vgl. Katz et al. (1982), S. 7

¹⁴⁸ Vgl. Albers et al. (2010), S. 50.

lehnt haben.¹⁴⁹ Zudem kann eine zu offene Lizenzierungspolitik im Falle von Patentrechtsstreiten für eine schlechte Verhandlungsposition sorgen.¹⁵⁰

Zu guter Letzt können auch die enge Zusammenarbeit und der Informationsaustausch im Rahmen des *Coupled Prozesses* für Schwierigkeiten sorgen. So muss hierbei stets darauf geachtet werden, durch die Freigabe von Know-how und Ideen an externe Organisationen nicht die eigene Wettbewerbsposition zu schwächen. Vor allem Informationen, welche zur Erstellung von Kernkompetenzen eines Unternehmens beitragen, sollten nur mit äußerster Vorsicht weitergegeben werden.¹⁵¹ Das Vertrauensverhältnis zwischen kooperierenden Unternehmen stellt daher einen wichtigen Aspekt bei der Öffnung des eigenen Innovationsprozesses dar.

Generell bringt somit das Konzept der Open Innovation, genau wie das Konzept der geschlossenen Innovation sowohl Vor- als auch Nachteile mit sich. Begründet durch aktuelle wirtschaftliche Entwicklungen sehen sich Unternehmen zunehmend unter Druck, innovative Produkte und Technologien zu entwickeln. Aus diesem Grund kann heute weltweit ein Trend in Richtung Open Innovation beobachtet werden¹⁵² – die im vorherigen Abschnitt aufgezeigten Vorteile dieses Konzepts überwiegen für viele Unternehmen dessen Risiken und motivieren sie dazu, die eigenen Barrieren um Forschung und Entwicklung zu öffnen und gemeinsam mit anderen Organisationen und Einrichtungen Wettbewerbsvorteile zu schaffen.

Jedoch ist das Konzept nicht für jedes Unternehmen bzw. für jede Branche gleichermaßen geeignet. Die Vorteile und Risiken verhalten sich in jedem Branchenbereich unterschiedlich, die Umsetzung von Open Innovation muss daher je nach Unternehmen individuell geplant und ausgeführt werden.¹⁵³

Obwohl die Öffnung des Innovationsprozesses auch für die Automobilindustrie viele Chancen birgt, und daher theoretisch für Hersteller wie Zulieferer von höchster Relevanz ist, werden Unternehmen aus dieser Branche momentan noch vorwiegend dem Closed Innovation Ansatz zugeordnet. Einzelne Aktivitäten aus dem Open Innovation Bereich sind zwar bekannt, scheinen jedoch noch eher zaghaft zu sein. Dennoch ist der Trend in Richtung Open Innovation auch in der Automobilbranche zu erkennen – und wird in der Zukunft wohl noch an Bedeutung gewinnen.¹⁵⁴

Allgemein ist jedoch zu hinterfragen, bis zu welchem Grad Open Innovation umgesetzt werden sollte. So kritisieren beispielsweise Dahlander und Gahn Chesbroughs distinktive Trennung von offenem und geschlossenem Innovationsmodell, welche durch einen Mangel an Mischformen nur extreme Ausprägungen kennzeichne. Sinnvoller wäre es ihrer Meinung nach, die Betrachtung verschiedener Grade der Öffnung zuzulassen.¹⁵⁵

Auch Möslein empfiehlt, eine ausgewogene Balance zwischen Open und Closed Innovation, abhängig vom individuellen Unternehmen und der jeweiligen Branche zu finden. Komponenten beider Ansätze sollten kombiniert werden, um eine umfassende, individuelle

¹⁴⁹ Vgl. Albers et al. (2010), S. 55 zit. nach Chesbrough et al. (2006).

¹⁵⁰ Vgl. Albers et al. (2010), S. 55 zit. nach Kline (2003).

¹⁵¹ Vgl. Albers et al. (2010), S. 54.

¹⁵² Vgl. Albers et al. (2010), S. 45.

¹⁵³ Vgl. Albers et al. (2010), S. 45f.

¹⁵⁴ Vgl. Müller (2010), S. 149.

¹⁵⁵ Vgl. Dahlander et al. (2010), S. 699ff.

Innovationsstrategie zu formen und so die richtige Balance aus Chancen und Risiken zu finden.¹⁵⁶

Dies kann nur durch eine gezielte Innovationsstrategie ermöglicht werden, die unter Berücksichtigung branchen- und unternehmensspezifischer Aspekte einen optimalen Mittelweg aus Aufgeschlossenheit und Kontrolle, aus Öffnung und Schutz des unternehmensinternen Innovationspotenzials vorgibt.

3.3 Unternehmerische Innovationskraft

Die Stärkung der unternehmensinternen Innovationskraft als Ziel der Öffnung des Innovationsprozesses stellt einen zentralen Aspekt dieser Arbeit dar. Da nun die Grundlagen der Innovationstheorie sowie das Konzept der Öffnung des Innovationsprozesses bereits eingehend behandelt wurden, soll in diesem Abschnitt auf die unternehmerische Innovationskraft selbst eingegangen werden. Fragen nach der eigentlichen Definition des Begriffs, nach den Möglichkeiten zur Stärkung der Innovationskraft auf verschiedenen Ebenen und der anschließenden Messung dieser Veränderung, sollen in diesem Abschnitt beantwortet werden.

Innovationskraft kann allgemein als Befähigung, Innovationen zu generieren, definiert werden.¹⁵⁷ Diese Eigenschaft kann sich ganz allgemein auf Unternehmen beziehen,¹⁵⁸ aber auch auf einzelne Teams¹⁵⁹ oder Mitarbeiter.¹⁶⁰

Innovationskraft setzt sich dabei aus drei Elementen wie folgt zusammen:

Innovationskraft = *Innovationsbereitschaft* × *Innovationsfähigkeit* × *Innovationsmöglichkeiten*.¹⁶¹

Unter der *Innovationsbereitschaft* wird generell das Innovationsklima verstanden, welches im betroffenen Team oder Unternehmen herrscht. Sie bezeichnet die allgemeine Einstellung eines Betrachtungsobjektes, bzw. dessen positive oder negative Grundhaltung bezüglich Innovation.¹⁶² Ein innovationsberechtigtes Unternehmen besitzt entweder die „Einstellung, innovativ zu sein, oder die Aufgeschlossenheit innovativ zu werden (...).“¹⁶³

Bei Horváth und Partner wird der Begriff „Innovationskultur“ verwendet, welcher mit den Begriffen Innovationsbereitschaft bzw. Innovationsklima gleichgesetzt werden kann. In deren Modell wird die Innovationskultur als Gesamtheit von Denkhaltungen und Verhaltensmustern im Unternehmen beschrieben, welche auf die Förderung von Innovation ausgerichtet sind. Die Innovationskultur wird mit dieser Definition sogar als Grundlage der unternehmerischen Innovationsfähigkeit, und damit auch der Innovationskraft gesehen.¹⁶⁴ Um eine optimale Innovationskultur zu schaffen, sind dabei folgende Punkte von Bedeutung:¹⁶⁵

- Innovationsgeist, Kreativität und Offenheit muss von der Unternehmensführung und auf jeder Managementebene vorgelebt werden.

¹⁵⁶ Vgl. Möslin (2013), S. 83f.

¹⁵⁷ Vgl. Hofmann (2012), S. 21; Bullinger et al. (2002), S. 69.

¹⁵⁸ Vgl. Burger (2008), S. 15.

¹⁵⁹ Vgl. Hofmann (2012), S. 21.

¹⁶⁰ Vgl. Stöwe et al. (2013), S. 32.

¹⁶¹ Vgl. Bullinger et al. (2002), S. 69; Wieselhuber (1980), S. 8.

¹⁶² Vgl. Kocdemir (1999), S. 32f.

¹⁶³ Vgl. Bullinger et al. (2002), S. 69.

¹⁶⁴ Vgl. Horváth und Partner (2009), S. 66.

¹⁶⁵ Vgl. Schimank et al. (2011), S. 11.

- Innovative Persönlichkeiten müssen gefördert und gefordert werden, gezielte Beförderung und Neueinstellung von ideenreichen und kreativen Köpfen kann die Innovationskultur stark positiv beeinflussen.
- Innovatives Verhalten im Unternehmen muss wertgeschätzt werden, besonders nichtmonetäre Anreize wie persönliche Gesten oder Auszeichnungen einzelner Mitarbeiter sind hier zielführend, zudem ist eine offene Fehlerkultur sehr wichtig.

„*Innovationsfähigkeit* beschreibt die Gabe, Strukturen und Prozesse neu zu denken und basierend auf den so gezogenen Schlüssen die Realität im Unternehmen bzw. im eigenen Verantwortungsbereich entsprechend zu verändern.“¹⁶⁶ Die Innovationsfähigkeit gibt also einen direkten Hinweis darauf, wie innovativ das betrachtete Objekt (Mensch, Team oder Unternehmen) sein kann bzw. ist.¹⁶⁷

Laut Horváth und Partner kann die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens nach Sicherstellung einer geeigneten Innovationskultur bzw. vorhandenen Innovationsbereitschaft durch die Umsetzung einiger Maßnahmen erzielt werden:¹⁶⁸

- Eine geeignete Innovationsstrategie zur Koordination innovationsfördernder Maßnahmen.
- Organisatorische Verankerung des Innovationsmanagements, Schaffung geeigneter Strukturen.
- Etablierung und Umsetzung von gezielten Innovationsprojekten.
- Professionelles Innovationscontrolling zur Sicherstellung der Effizienz von Innovationsprojekten.

Innovationsmöglichkeiten stellen schließlich die Voraussetzungen dar, welche ein Betrachtungsobjekt benötigt, um überhaupt innovativ sein zu können. Dazu zählen unter anderem bestimmte Ressourcen, ein geeignetes Maß an Erfahrung und Fachwissen.¹⁶⁹ Die Innovationsmöglichkeiten eines Unternehmens resultieren damit direkt aus den innovationsfördernden Ressourcen (Material, Informationen etc.) welche das Unternehmen seinen Mitarbeitern zur Verfügung stellt.¹⁷⁰

Innovationskraft bedeutet demnach nicht nur selbst in der Lage zu sein Innovationen zu generieren, sondern auch, angesichts Innovation positiv eingestellt zu sein und bereit zu sein diese umzusetzen. Zudem spielt die Ausgangssituation hier eine tragende Rolle, unabhängig von „Können“ und „Wollen“ muss auch die Möglichkeit zur Innovation gegeben sein.

Alle drei Bereiche der Innovationskraft können sich, wie bereits erwähnt, nicht nur auf das gesamte Unternehmen, sondern auch auf kleinere Funktionsbereiche und Teams bis hin zum einzelnen Individuum beziehen.

Als Hinweis auf die Innovationskraft eines einzelnen Mitarbeiters legen Stöwe und Beenen folgende Beurteilungskriterien fest:¹⁷¹

¹⁶⁶ Kell (2005), S. 91.

¹⁶⁷ Vgl. Burger (2008), S. 16.

¹⁶⁸ Vgl. Schimank et al. (2011), S. 12ff.

¹⁶⁹ Vgl. Bullinger et al. (2002), S.45.

¹⁷⁰ Vgl. Kocdemir (1999), S. 33, zit. nach Wieselhuber (1980), S. 8f.

¹⁷¹ Vgl. Stöwe et al. (2013), S. 32.

- Der Mitarbeiter informiert sich eigenständig über aktuelle Trends und Entwicklungen.
- Der Mitarbeiter generiert eigene Ideen und bringt sie aktiv in seine Arbeit ein.
- Der Mitarbeiter setzt sich für innovative Ideen ein und überzeugt andere davon.

Ein solches, proaktives und innovatives Verhalten liegt allerdings nicht allein in der Verantwortung der Mitarbeiter selbst. In allen drei Bereichen der Innovationskraft spielt das Management der Organisation selbst und dessen Unterstützung einzelner Funktionsbereiche sowie Mitarbeiter, eine große Rolle. Je stärker die Umsetzung von Innovation in einem Unternehmen gefördert wird, je größer die Innovationsbereitschaft im Unternehmen vorgelebt wird und je intensiver Mitarbeiter in ihrer fachlichen wie kreativen Kompetenzbildung unterstützt werden, desto höher ist die Chance, dass einzelne Mitarbeiter tatsächlich neuartige Konzepte und kreative Ideen generieren. Durch Förderung der Innovationskraft einzelner Mitarbeiter, wird so die Innovationskraft des gesamten Unternehmens gestärkt.¹⁷²

3.3.1 Messung der unternehmerischen Innovationskraft

Trotz des generellen Interesses, Innovationskraft messen zu können,¹⁷³ findet sich dazu kein umfassend anerkannter und dokumentierter Ansatz in der Literatur.¹⁷⁴ Zwar existieren einige Publikationen zur allgemeinen Messung unternehmerischer Innovation oder der Innovationsfähigkeit von Unternehmen, diese unterscheiden sich allerdings, je nach Betrachtungswinkel der Untersuchung, stark voneinander.

Rudimentäre Ansätze zur Bestimmung der Innovationskraft beschränken sich beispielsweise auf die Messung der Anzahl an angemeldeten Patenten eines Unternehmens innerhalb eines bestimmten Zeitraums.¹⁷⁵ Dies erscheint bereits auf den ersten Blick wenig sinnvoll, da die Anzahl der angemeldeten Patente weder etwas über Qualität oder Umsetzung der Ideen aussagen kann, noch über den dafür investierten Aufwand. Diese Form der einfachen Messung von Innovationsgehalten beschränkt sich rein auf den Aspekt eines quantitativ messbaren Ergebnisses, welches durch eine Innovation generiert werden kann.

Um einiges aussagekräftiger ist hier der Ansatz der „Innovation Scorecard“. Dieser orientiert sich am Balanced-Scorecard-Konzept und entstand im Jahr 2001, im Zuge eines Forschungsprojekts an der EBS Business School. Die Innovation Scorecard umfasst fünf Dimensionen: Innovationskultur, Innovationsprozess, Innovationsstrategie, Ressourceneinsatz und innovationsfördernde Unternehmensstrukturen.¹⁷⁶ Dabei decken sich ihre Inhalte nahezu völlig mit dem Verständnis der Zusammensetzung von Innovationskraft, welches im vorherigen Abschnitt erarbeitet wurde. Im Gegensatz zur reinen Messung von Patentanmeldungen wurde hier also berücksichtigt, dass sich Innovation nicht allein durch quantitative Ergebnisse beschreiben lässt – es kommen vermehrt weiche, qualitative Kennzahlen zum Einsatz, welche sich vor allem am Prozess der Innovationsentstehung und dem dafür nötigen Ressourcenaufwand orientieren. Durch diese Ressourcen- und prozesslastige Sicht wurden jedoch die Ergebnisse des Innovationsprozesses außer Acht gelassen.

Eine sehr umfassende Lösung zur Messung unternehmerischer Innovationen bietet das Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung. In diesem Ansatz wurden die

¹⁷² Vgl. Weber (2007), S. 39.

¹⁷³ Vgl. Fleck (2008), S. 18.

¹⁷⁴ Vgl. Stahl (2008), S. 9.

¹⁷⁵ Vgl. Stahl (2008), S. 10.

¹⁷⁶ Vgl. Gleich (2012), S. 171f.

Ergebnisse langjähriger Innovationsforschung aus unterschiedlichen Quellen zusammengeführt, und in drei Dimensionen der unternehmerischen Innovationsfähigkeit unterteilt:¹⁷⁷

- *Input-Indikatoren*: zeigen auf, welche Ressourcen das Unternehmen für die Innovation aufwendet. (Kapital, Personal etc.)
- *Operationalisierung*: zeigt auf, wie Innovationen in einem Unternehmen umgesetzt werden. (Innovationskultur, Innovationsstrategie etc.)
- *Output-Indikatoren*: sind quantifizierbare Ergebnisgrößen, welche wirtschaftliche Auswirkungen der Innovation repräsentieren. (Z.B.: neue Produkte oder Prozesse, Verbesserungen im Bereich Kosten, Qualität oder Zeit)

Trotz der Tatsache, dass im Rahmen des Konzeptes des Fraunhofer-Instituts vermutlich alle Einfluss- und Messgrößen der unternehmerischen Innovationskraft beachtet wurden, ist es schwierig, daraus einen tatsächlich quantitativen und aussagekräftigen Messwert zu erhalten.

Zusammenfassend sind somit einerseits messbare Ergebnisse wie die Anmeldung von Patenten nicht aussagekräftig genug, um die gesamte unternehmerische Innovationskraft zu beschreiben. Andererseits besteht aber bei der Berücksichtigung von qualitativen Einflüssen aus Input- und Prozessseite das Problem, dass deren Auswirkungen auf die Innovationskraft nicht messbar bzw. rückverfolgbar sind.

Dies charakterisiert ein allgemeines Messproblem der Innovationskraft: Viele unterschiedliche, häufig qualitative Einflussgrößen, sowie Wechselwirkungen zwischen den Faktoren, machen es praktisch unmöglich, bestimmten Faktoren quantitative Einflüsse auf die Innovationskraft zuzuordnen. Zusätzlich ergibt sich hierbei die Schwierigkeit, dass bestimmte Tätigkeiten ihre Wirkung auf die Innovationskraft erst zeitverzögert entfalten, die Interpretation der Ergebnisse solcher Faktoren ist somit noch problematischer.¹⁷⁸

Die Innovationskraft wird somit meist nur unternehmensübergreifend bestimmt, um sie danach im Rahmen von Benchmarks den Ergebnissen anderer Unternehmen gegenüberzustellen.¹⁷⁹

Die Messung einer Stärkung der Innovationskraft innerhalb eines Unternehmens könnte analog dazu, durch den Vergleich zweier Innovationskraft-Messergebnisse mit zeitlichem Abstand umgesetzt werden. Wenn in der Zwischenzeit innovationsfördernde Maßnahmen ergriffen wurden, könnte diese Messung Hinweise auf den Wirkungsgrad der Maßnahmen geben. Allerdings ist „die Stärkung der Innovationskraft (...) ein komplexes und vielschichtiges Unterfangen, das zahlreiche Herausforderungen aufweist.“¹⁸⁰ Die Generierung und Umsetzung einer neuen, innovativen Idee wird somit nicht nur unmittelbar durch eine innovationsfördernde Handlung initiiert, sondern entsteht durch das Zusammenwirken vieler Faktoren in einem Umfeld mit langfristiger Ausrichtung auf Kreativität und Innovation. Sichtbare Ergebnisse einer Änderung der Innovationskraft lassen somit nicht direkt einen Rückschluss auf die Wirksamkeit innovationsfördernder Maßnahmen zu.

Eine zusätzliche Schwierigkeit stellt sich, wenn eine Initiative zur Stärkung der Innovationskraft noch nicht abgeschlossen wurde, bzw. aufgrund ihrer zeitverzögerten Wirkung noch keine Messung quantitativer oder qualitativer Ergebnisse ermöglicht. In dem Fall

¹⁷⁷ Vgl. Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung (2014), S. 4.

¹⁷⁸ Vgl. Stahl (2008), S. 9ff.

¹⁷⁹ Vgl. Stahl (2008), S. 10f.

¹⁸⁰ Vgl. Horváth & Partner GmbH (2009), S. 63.

können auch die Aufnahme der Innovationskraft und der Vergleich mit ihrem Ausgangswert, durch die zuvor vorgestellten Konzepte von Fraunhofer et al., zu keinem validen Ergebnis führen.

Die Abschätzung einer Stärkung der unternehmerischen Innovationskraft durch die Umsetzung einer bestimmten Initiative, welche noch nicht abgeschlossen ist bzw. noch keine erkennbaren Änderungen bewirkt hat, ist damit eine schwierige Aufgabenstellung, welche durch gängige Messmethoden nicht umzusetzen ist.

Im Rahmen dieser Arbeit soll anhand der innovationsfördernden Initiative der „Supplier Innovations- & Know-How Days“ bei Magna Steyr, eine spezifische Lösung für dieses Problem erarbeitet werden. Durch eine Messung der Auswirkungen dieser Initiative soll der spezifische Einfluss der Einkaufs- und Beschaffungsfunktion auf die Innovationskraft eines Unternehmens erkennbar werden.

Bevor jedoch auf dieses zentrale Thema der Arbeit näher eingegangen wird,¹⁸¹ soll zuerst deren praktischer Hintergrund skizziert werden. Im folgenden Kapitel wird daher die aktuelle Situation in Einkauf und Beschaffung bei Magna Steyr, und die zu untersuchende Initiative zur Stärkung der Innovationskraft erörtert.

¹⁸¹ Siehe Abschnitt 4.2. Initiative „Supplier Innovations- & Know-How Days“.

4 Situation bei Magna Steyr

In Kapitel 2 und 3 wurde der theoretische Einfluss der Beschaffungsfunktion auf die Innovationskraft eines Unternehmens anhand der Themenfelder „Erweiterung des Beschaffungskonzeptes“ und „Öffnung des Innovationsprozesses“ bereits umfassend gezeigt. Die Hintergrundinformationen zu beiden Bereichen dienen nun dem Verständnis der Ausgangssituation bei Magna Steyr, und bilden die Grundlage für die Erreichung der praktischen Forschungsziele im weiteren Verlauf der Arbeit.

Die Magna International Inc. ist ein global tätiger Automobilzuliefer-Konzern, der Systeme, Module und Komponenten für den Verkauf an OEM herstellt.¹⁸² Die Magna Steyr Firmengruppe ist heute weltweit führender Partner von Automobilherstellern und unterstützt diese in der Fertigung und Entwicklung von Automobilen.¹⁸³

Die wirtschaftliche und strukturelle Grundsituation bei Magna, sowie aktuelle innerbetriebliche Entwicklungen stellen Auslöser für eine Initiative zur Stärkung der Innovationskraft dar. Um diese Initiative zu unterstützen, wurde vom Beschaffungsmanagement der Magna Steyr das organisationsübergreifende Projekt „Supplier Innovations- & Know-How Days“ ins Leben gerufen. Im Folgenden Kapitel werden zuerst organisatorischer Aufbau und Aufgaben der Einkaufs- und Beschaffungsfunktion bei Magna Steyr Graz näher erläutert. Danach wird speziell auf die Initiative der Supplier Innovations- & Know-How Days eingegangen, deren Hintergründe und Ziele werden umfassend erörtert.

4.1 Einkauf und Beschaffung

Die Einkaufs- und Beschaffungsfunktion von Magna Steyr ist Teil der SCM-Organisation unter der Leitung von Michael Druml (Executive Director SCM). Abbildung 7 zeigt die Aufbauorganisation dieser Unternehmensfunktion:

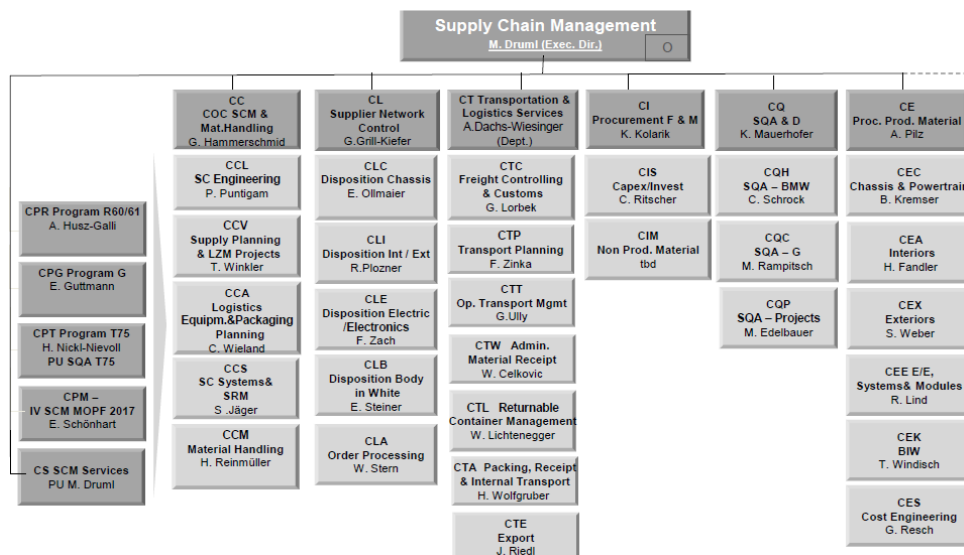


Abbildung 7: Aufbauorganisation SCM Magna Steyr¹⁸⁴

¹⁸² Vgl. Magna Steyr (2014a)

¹⁸³ Vgl. Magna Steyr (2014b); Magna Steyr (2014c).

¹⁸⁴ Quelle: Magna Steyr.

Das Supply Chain Management (SCM) bei Magna Steyr Graz umfasst verschiedene Abteilungen, welche sich anhand der Verrichtung unterschiedlicher Tätigkeiten (funktional) unterscheiden lassen. Zusätzlich ist die Unternehmensfunktion divisional (nach Projekten) gegliedert, was in Summe eine Matrixorganisation ergibt. Wie in Abbildung 7 sichtbar, sind dem SCM der Magna Steyr Graz neben sechs verschiedenen Abteilungen (waagrecht), fünf Projektbereiche (senkrecht) unterstellt.

Die klassische Einkaufsfunktion bei Magna Steyr Graz wird von der Abteilung CE Procurement Production Material übernommen. Den Kern der Beschaffung von Gütern zur Versorgung der eigenen Produktion bilden die fünf Commodities:

- Chassis/Antrieb – CEC
- Interior – CEA
- Exterior – CEX
- Karosserie/Blechteile – CEK
- Elektrik/Elektronik und innovative Systeme – CEE

In jeder Commodity sind dabei drei grundsätzliche Aufgabenfunktionen integriert vorhanden:¹⁸⁵

- *Strategischer Einkauf*: Der strategische Einkauf verfolgt langfristige Ziele zur Umsetzung der Unternehmensstrategie in eine Beschaffungsstrategie. Aufgaben dieses Bereichs beinhalten z.B. das globale Lieferantenmanagement, die Beschaffungsmarktforschung und die Mitwirkung bei der Entscheidung über neue Entwicklungsprojekte. Dabei werden grundsätzlich folgende Prinzipien verfolgt:
 - *Global Sourcing*: Festlegung des Lieferantenportfolios und Einkaufsentscheidungen unter Berücksichtigung des weltweiten Beschaffungsmarkts.¹⁸⁶
 - *Frontloading*: Dabei wird der Fokus des Ressourcenaufwandes auf frühe Phasen der Produktentwicklung gelegt. Schon zu Beginn werden verschiedene Möglichkeiten ausgiebig getestet und Risiken abgeschätzt um so möglichst früh einen hohen Reifegrad des Produkts zu erreichen. Aufgrund geringerer Änderungen im weiteren Verlauf des Projekts, sinkt dabei der Gesamtr Ressourcenaufwand der Entwicklung.¹⁸⁷
- *Projekteinkauf*: Der Projekteinkauf verantwortet den Einkaufsprozess in der Produktentstehungsphase. Wichtige Aufgaben dieses Bereiches umfassen z.B. die Beschaffung von Prototypen und das Zielkostenmanagement.
- *Serieneinkauf*: Der Serieneinkauf behandelt operative Aufgaben der Beschaffung nachdem ein Projekt den Produktionsstart erreicht hat. Dies umfasst z.B. die Kontrolle von jährlichen Preisanpassungen und das Änderungsmanagement.

Eine besondere Stellung unter den Commodities der Einkaufsfunktion bei Magna Steyr nimmt die Abteilung CEE ein. Sie beschäftigt sich mit der Bestellung von Elektrik- und Elektronikmodulen, sowie der Beschaffung innovativer Systeme.

¹⁸⁵ Siehe Abschnitt 2.1: Grundlagen zu Einkauf und Beschaffung sowie Tabelle 1.

¹⁸⁶ Vgl. Schwenk et al. (2011), S. 15.

¹⁸⁷ Vgl. Verworn et al. (2007) S. 124f.

Die Entwicklung wird bei MS Graz in die Bereiche Serien- und Vorentwicklung gegliedert. Während sich die Serienentwicklung mit der Umsetzung vom OEM vorgegebener Entwicklungsprojekte beschäftigt, entwickelt der Bereich Vorentwicklung eigenständig neuartige Produkt- und Prozessformen für interne oder externe Zwecke.

Den Kern innovativer Entwicklungen bei MS Graz bildet somit die Vorentwicklung, durch den Kontakt mit Lieferanten und den Bezug innovativer Systeme vom Beschaffungsmarkt leistet außerdem der Einkauf mit der Abteilung CEE einen direkten Beitrag zum Innovationsprozess des Unternehmens. Aus diesem Grund wurde die Abteilung CEE mit der Organisation der „Supplier Innovations- & Know-How Days“ beauftragt – durch ihre Schnittstellenfunktion zwischen Lieferanten und Vorentwicklung findet sich hier die optimale Kompetenz zur Abstimmung und Koordination eines solchen Projekts.¹⁸⁸

Die Initiative der Lieferanteninnovationstage ist für den MS Einkauf dabei als weiterer Schritt in Richtung des Advanced Purchasing zu sehen, bei welchem das Einkaufs- und Beschaffungsmanagement die Wertgestaltung von Produkten und Prozessen nachhaltig positiv beeinflusst.¹⁸⁹

4.2 Initiative „Supplier Innovations- & Know-How Days“

Weltweit sehen sich Unternehmen gezwungen immer häufiger und schneller neue, verbesserte Prozesse und Erzeugnisse zu entwickeln. Innovative Produkte und Technologien sind für das Wachstum und den Erfolg eines Unternehmens unerlässlich,¹⁹⁰ die Fähigkeit Innovationen zu generieren wird dadurch zum zentralen Unternehmensziel.¹⁹¹

Dies ist auch bei einem global erfolgreichen Konzern wie Magna der Fall, weshalb von dessen Vorstand Donald Walker Ende 2013 der Anstoß für eine Innovations-Initiative gegeben wurde. Ziel dieser Initiative ist eine globale und unternehmensweite Stärkung der Innovationskraft, um so den aktuellen Entwicklungen auf Beschaffungs- und Absatzmärkten optimal zu begegnen, und die Wettbewerbsposition des Magna Konzerns auch in Zeiten makroökonomischer Veränderung halten bzw. ausbauen zu können.

Um diese globale Innovations-Initiative zu unterstützen, wurde von der Leitung des Magna Steyr Supply Chain Management (Michael Druml) und der Einkaufsabteilung für innovative Systeme (René Lind) Anfang 2014 das Projekt „Supplier Innovations- & Know-How Days“ initiiert.

Grundgedanke dieses Projekts ist es, Know-How und innovative Ideen vom Beschaffungsmarkt in die gesamte Organisation einzubringen. Dazu wurde das Prinzip des Lieferanteninnovationstags festgelegt. Dabei stellen sich existierende, wie auch potenzielle neue Lieferanten im Zuge eines Events in den Räumlichkeiten von Magna Steyr Graz vor, und präsentieren ihr Unternehmen sowie innovative Produktentwicklungen. Um eine möglichst große Durchdringung der Informationen innerhalb der Organisation zu erreichen, sind die Events dabei allen Mitarbeitern von Magna Steyr und deren Schwesterorganisationen zugänglich.

Die Initiative „Supplier Innovations- & Know-How Days“ mit ihrem Eingriff in Entwicklungs- und Innovationsprozesse des Unternehmens, stellt somit ein Tool der erweiterten Beschaffungsfunktion bei Magna Steyr dar.

¹⁸⁸ Siehe Abbildung 4: Einkauf als Schnittstelle zwischen Lieferant und verschiedenen Unternehmensfunktionen.

¹⁸⁹ Siehe Abschnitt 2.3: Der Einkauf als strategische Unternehmensfunktion.

¹⁹⁰ Vgl. Sammerl (2006), S. v.

¹⁹¹ Vgl. Faber (2008), S. 1, zit. nach Perschke (2006), S. 9f.

Zusätzlich kennzeichnet das Projekt einen Schritt in Richtung einer Öffnung des internen Innovationsprozesses von Magna Steyr.¹⁹² Durch die Lockerung der Barrieren um die eigene Forschung, Entwicklung und Vermarktung neuer Innovationen soll die Chance auf neue innovative Ideen vergrößert werden. Dabei liegt der Fokus vor allem auf dem *Outside-In Prozess* des Open Innovation-Konzepts, bei welchem Wissen des Lieferanten in das Unternehmen eingebracht wird. Zudem soll allerdings auch eine enge Zusammenarbeit mit den Lieferanten gefördert werden, Beziehungen sollen vertieft und Wissen soll gekoppelt werden, um zukünftig eine gemeinsame Generierung von Innovationen mit Lieferanten zu ermöglichen. Dieser Ansatz entspricht dem *Coupled Prozess* des Open Innovation-Konzepts.

Diese Öffnung des Innovationsprozesses wirkt auf die Magna Steyr Organisation in zweierlei Hinsicht:¹⁹³

- *Verbesserung der Innovationsbereitschaft:* Durch die Einladung zukunftsorientierter Unternehmen in die Räumlichkeiten von Magna Steyr soll die Innovationsbereitschaft des Managements suggeriert werden. Durch die Bekenntnis der Führung zur Innovation und die Vermittlung von Trends aus dem Innovationsbereich der Automobilindustrie an die Mitarbeiter, wird eine positive Einstellung zur Innovation gefördert. Die so vermittelte Wertschätzung von Kreativität und Offenheit gegenüber neuartigen Entwicklungen, schafft eine verbesserte Unternehmenskultur, in der querdenkende und motivierte Mitarbeiter selbst Innovationen für das Unternehmen generieren möchten.
- *Vermittlung von Innovationsmöglichkeiten:* Durch den Zugang zu externem Fachwissen und Trends am Automobilmarkt, wird den Mitarbeitern das nötige Know-How vermittelt, um innovativ handeln zu können. Im Rahmen eines Lieferanteninnovationstages können zudem wertvolle Kontakte zu Lieferanten und Schwesterorganisationen geknüpft werden, welche als Bezugspunkt für die Zusammenarbeit dienen.

So beziehen Magna-Mitarbeiter aus einem Lieferanteninnovationstag nicht nur die Motivation, sondern auch die notwendigen Ressourcen um Innovationen für das Unternehmen generieren zu können. So soll die Innovationsfähigkeit der gesamten Organisation dauerhaft gestärkt werden (siehe Abbildung 8).

¹⁹² Siehe Abschnitt 3.2: Die Öffnung des unternehmerischen Innovationsprozesses.

¹⁹³ Siehe Abschnitt 3.3: Unternehmerische Innovationskraft.

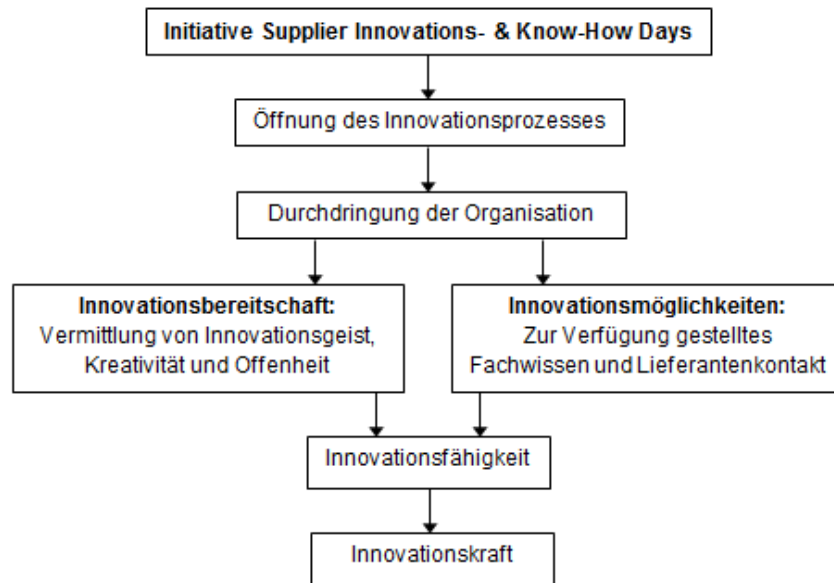


Abbildung 8: Stärkung der Innovationskraft durch Lieferanteninnovationstage bei MS¹⁹⁴

Empirisches Forschungsziel dieser Arbeit ist es nun, die tatsächliche Wirkungsweise der „Supplier Innovations- & Know-How Days“, und damit den spezifischen Einfluss der Einkaufs- und Beschaffungsfunktion auf die Innovationskraft des Unternehmens zu messen. Dazu soll der Startschuss der Initiative, bestimmt durch die ersten drei Lieferantenevents zwischen April und Juni 2014, evaluiert und auf potenzielle Auswirkungen überprüft werden.

Eine Messung der Innovationskraft anhand der in Abschnitt 3.3.1 vorgestellten Instrumente (z.B. nach dem Ansatz des Fraunhofer-Instituts) ist dabei nicht möglich, da Output-Indikatoren der Initiative (umgesetzte Innovationen) sich erst im Laufe der Zeit entwickeln und somit kurz nach der Umsetzung erster Events noch nicht messbar sind.

Es sollen jedoch bereits kurz nach Start der Initiative deren langfristige Folgen für das Unternehmen abgeschätzt werden, um so schon vorab Entscheidungen über die Weiterführung der Initiative zu ermöglichen. Dazu muss ein Instrument entwickelt werden, welches die Stärkung der unternehmerischen Innovationskraft durch den Einfluss einer bestimmten Initiative misst, bevor diese Initiative messbare Ergebnisse nach sich ziehen kann.¹⁹⁵ Abbildung 9 zeigt das Grundkonzept dieses Instruments.

¹⁹⁴ Quelle: eigene Darstellung.

¹⁹⁵ Siehe Abschnitt 3.3.1: Messung der unternehmerischen Innovationskraft.

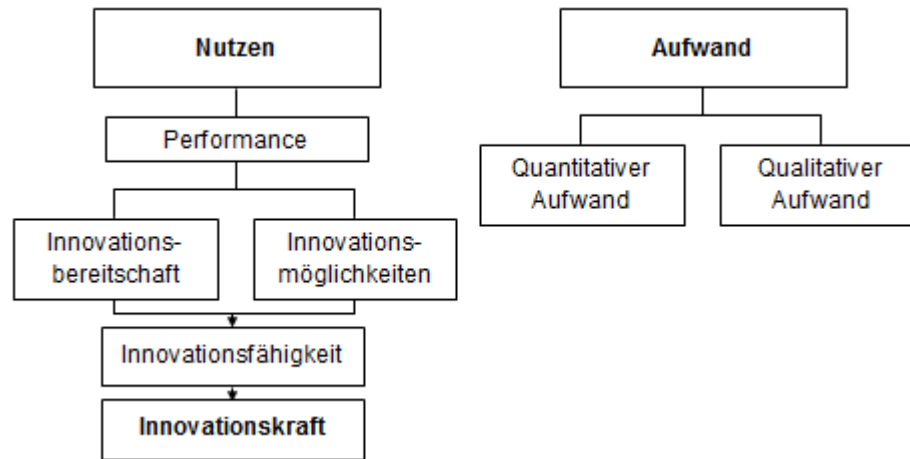


Abbildung 9: Gegenüberstellung von Nutzen und Aufwand der Lieferanteninnovationstage¹⁹⁶

Um den potenziellen Wert der „Supplier Innovations- & Know-How Days“ schon vorab zu bestimmen, sollen also Aufwand und Nutzen der Initiative vergleichend gegenübergestellt werden. Anhand von Daten aus den ersten drei Events wird dabei auf allgemein gültige Aussagen zur Initiative geschlossen.

Wie schon zuvor bestimmt, wird die Stärkung der Innovationskraft dabei besonders durch die Verbesserung der Innovationsbereitschaft und die Vermittlung von Innovationsmöglichkeiten beeinflusst. Diese beiden Faktoren hängen jedoch maßgeblich von der Performance der Lieferanteninnovationstage ab, von organisatorischer sowie inhaltlicher Aufbereitung der Events und deren Annahme durch die Mitarbeiter. Zur Ermittlung des Nutzens der Innovationstage ist deshalb eine Evaluierung der operativen Event-Performance genauso wichtig, wie die Abschätzung der tatsächlichen Stärkung der Innovationskraft.

Die Seite des Aufwands ist wie in Abbildung 9 sichtbar, durch eine quantitative und eine qualitative Komponente bestimmt. Der quantitative Aufwand der Initiative setzt sich dabei aus Personalkosten (-stunden) für die Organisation und die Teilnahme von Mitarbeitern an den Lieferantenevents zusammen, der qualitative Aufwand wird durch die organisatorische Bearbeitung der Events bestimmt.

Im Rahmen der folgenden Kapitel wird die beschriebene Datenerhebung von Nutzen und Aufwand der Initiative, simultan mit der Dokumentation ihrer Vorbereitung, Umsetzung und Nachbereitung beschrieben.

Neben den Daten, welche direkt aus den ersten vier Lieferanteninnovationstagen generiert werden können, sollen dabei zusätzlich Daten aus internen und externen Vergleichsstudien gewonnen werden.

Als internes Vergleichsobjekt zum neuen Format der Lieferanteninnovationstage dient dazu die Veranstaltung, welche den gewöhnlichen Auftritt von Lieferanten vor Magna Steyr Mitarbeitern beschreibt: die klassische Lieferantenvorstellung. Mit dem Ziel zukünftiger Kooperation präsentieren dabei einige Vertreter eines potenziellen neuen Lieferanten ihr Unternehmen und Produktportfolio einem kleinen Kreis an ausgewählten Magna Mitarbeitern.

¹⁹⁶ Quelle: eigene Darstellung.

Als externes Vergleichsobjekt sollen ähnliche Veranstaltungsformate bei anderen Unternehmen ausgewertet, und den Lieferanteninnovationstagen bei Magna Steyr gegenübergestellt werden.

Durch dieses Konstrukt aus Daten, welches aus verschiedenen Quellen bezogen wird, soll eine umfassende Einschätzung der Leistung und langfristigen Auswirkung von Supplier Innovations- & Know-How Days bei Magna Steyr ermöglicht werden. Zusätzlich werden als Ergebnis des empirischen Teils der Arbeit, konkrete Vorschläge und Handlungsempfehlungen für die zukünftige Weiterführung der Initiative erarbeitet.

5 Vorbereitung der Initiative „Supplier Innovations- & Know-How Days“

Im Rahmen dieses Kapitels werden Aktivitäten zur Vorbereitung der Initiative „Supplier Innovations- & Know-How Days“ behandelt. Dazu zählt zum einen die organisatorische Vorbereitung der Events durch die Einkaufsabteilung von Magna Steyr, zum anderen die Vorbereitung der Datenerfassung für die Feststellung der Event-Auswirkungen. In den folgenden Abschnitten wird auf diese beiden Bereiche getrennt voneinander eingegangen.

5.1 Organisatorische Vorbereitung der Events

Wie bereits im vorherigen Kapitel erwähnt, wurde mit der internen organisatorischen Umsetzung der Supplier Innovations- & Know-How Days, die Abteilung CEE des MS Einkauf betraut. Während die Organisation des Ablaufs am Lieferanteninnovationstag selbst weitgehend dem jeweiligen Lieferanten obliegt, ist die Abteilung CEE für die interne Vorab-Koordination der Events zuständig.

Im Folgenden soll die organisatorische Vorbereitung eines Lieferanteninnovationstags aus Sicht des MS Einkaufs, anhand verschiedener Projektbereiche dokumentiert werden:

- *Auswahl von Lieferanten:*

Die Auswahl geeigneter Lieferanten zur Vorstellung im von Supplier Innovations- & Know-How Days wird gemeinsam mit der MS-Vorentwicklung getroffen. Diese Auswahl orientiert sich maßgeblich an Technologiebereichen, welche aus Entwicklungssicht als zukunftssträftig für Magna Steyr angesehen werden. Zusätzlich wird der aktuelle Innovationsstand von Magna Steyr Graz berücksichtigt. So wurden während eines Projekts mit einem europäischen OEM im Jahr 2013 vom MS-Einkauf beispielsweise besondere Wissensdefizite in den Bereichen Leichtbau, Lichtsysteme und digitale Innenausstattungssysteme identifiziert. Um diese auszugleichen sollten diese Technologien im Rahmen der ersten Lieferanteninnovationstage thematisiert werden.

Bei Meetings zwischen MS-Einkauf und Vorentwicklung werden nach den oben genannten Kriterien Vorschläge für potenzielle Aussteller-Unternehmen gebracht und gemeinsam aufbereitet, die Wahl für bestimmte Lieferanten wird schließlich nach Abstimmung mit den Unternehmen getroffen.

Für den Startschuss der Initiative „Supplier Innovations- & Know-How Days“ wurde sich für folgende Unternehmen entschieden:

- ZKW Group – Hersteller von Licht- & Scheinwerfersystemen.
- Robert Bosch AG – u.a. Automobilzuliefer-Konzern in vielfältigen Tätigkeitsbereichen.
- Automobilcluster Oberösterreich – größtes Unternehmensnetzwerk der österreichischen Automobilindustrie.

Der Automobilcluster OÖ als Unternehmensnetzwerk ist dabei von den anderen (Einzel-)Ausstellern zu unterscheiden. Zur Auswahl geeigneter Unternehmen fand eine Ausschreibung des Automobilclusters an seine Partnerunternehmen statt, aus über 30 Bewerbern für den Automobilcluster Innovationstag bei MS Graz wurden

nach eingehender Absprache zwischen Einkauf und Vorentwicklung 14 Unternehmen nach den oben genannten Kriterien ausgewählt.

- *Event-Planung im Projektteam:*

Die Planung des Events inkl. dessen Ablauf und der präsentierten Inhalte obliegt einem Projektteam, welches sich aus Mitarbeitern des Einkaufs und Vertretern des jeweiligen Lieferanten zusammensetzt. Die Event-Planung beginnt mit einem gemeinsamen Kick-Off-Meeting, bei welchem grundsätzliche Abstimmungen zwischen den Parteien stattfinden. Nach Festlegung von strukturellen Gegebenheiten wie Datum, Veranstaltungsort, Ablauf des Events und präsentierten Inhalten, findet zumeist noch ein weiteres Treffen zur gemeinsamen Besichtigung der Räumlichkeiten statt.

Ab dem ersten Treffen bleibt der MS-Einkauf dabei mit den Ansprechpartnern des jeweiligen Aussteller-Unternehmens in intensivem Kontakt, zudem findet eine ständige Abstimmung mit der MS-Vorentwicklung statt.

Für die ersten Events der Initiative „Supplier Innovations- & Know-How Days“ wurden folgende Daten und Räumlichkeiten festgelegt (siehe Tabelle 2):

Tabelle 2: Daten zu den ersten Lieferanteninnovationstagen¹⁹⁷

Aussteller	Datum	Ort
ZKW Group	29.04.2014	Besucherlounge Engineering-Gebäude MS Graz
Bosch	13.05.2014	Ausstellungsraum Verwaltungsgebäude Nord MS Graz
Automobil-Cluster	26.06.2014	Ausstellungsraum Verwaltungsgebäude Nord MS Graz

- *Bereitstellung und Organisation der Infrastruktur für das Event:*

Da alle Lieferanteninnovationstage in den Räumlichkeiten von Magna Steyr Graz stattfinden, obliegt die Organisation der gesamten benötigten Infrastruktur dem MS-Einkauf. Dabei ist die Auswahl und Vorbereitung der Räumlichkeit für die Veranstaltung wichtig, diese muss wie mit dem Lieferanten vereinbart vorbereitet und mit Mobiliar, Elektrik etc. ausgestattet werden. Da für jedes Event die Teilnahme hoher Personenzahlen erwartet wird, ist zudem für die Gewährleistung der Veranstaltungssicherheit Sorge zu tragen.

- *Interne Bewerbung der Initiative:*

Ziel eines Lieferanteninnovationstags ist ein ausgiebiger Wissenstransfer zwischen Lieferant und Magna Mitarbeitern, sowie eine möglichst umfassende Durchdringung der Magna Organisation mit Informationen zu aktuellen Trends und Entwicklungen der Automobilindustrie. Um einen solchen Durchdringungsgrad garantieren zu können, ist eine umfassende Bewerbung der Initiative innerhalb Magna Steyrs bis hin zu anderen Magna Firmengruppen notwendig. Dazu wurden von Seiten des MS SCM, und der Abteilung CEE zahlreiche Maßnahmen unternommen, welche in Tabelle 3 angeführt sind.

¹⁹⁷ Quelle: eigene Darstellung.

Tabelle 3: Interne Werbemaßnahmen der Initiative Supplier Innovations- & Know-How Days

Vorankündigung	Intranet Persönliche Anschreiben - VIP (Management + EUPDs) - ca. 500 fachspezifische Ansprechpartner Präsentationen - Management-Klausur - EUPDs - Magna Schwestern - Bereichsleiter - Abteilungsleiter - Ausgewählte Gruppenleiter
Einladung	Persönliche Anschreiben - VIP (Management + EUPDs) - ca. 500 fachspezifische Ansprechpartner
Werbung/Flyer	Intranet Speisesaal, Produktion Schwarzes Brett, Ständer, Poster Persönliche Anschreiben - VIP (Management + EUPDs) - ca. 500 fachspezifische Ansprechpartner

Wie aus diesem Abschnitt ersichtlich ist, stellt die organisatorische Vorbereitung der Supplier Innovations- & Know-How Days bei Magna Steyr eine Aufgabe dar, welche in Komplexität sowie Aufwand nicht zu unterschätzen ist.

Als Folge eines gewissen Lerneffektes im Bereich Event- und Projektmanagement können zwar gewisse Einsparungen im quantitativen Aufwand prognostiziert werden, jedoch kann hier nicht wie im Prozessbereich von einer vollkommenen Standardisierung der Abläufe ausgegangen werden. Es liegt in der Natur einer einmaligen Veranstaltung, dass mit jedem Event neue, unvorhersehbare Aufgabenstellungen und Schwierigkeiten auftreten, welche Änderungen des Planungskonzeptes notwendig machen.

Im folgenden Abschnitt wird auf eine solche Aufgabenstellung eingegangen, welche sich bei der organisatorischen Vorbereitung der Lieferanteninnovationstage 2014 auftat: die Sicherstellung der Compliance teilnehmender Unternehmen bei der Bestimmung von Inhalt und Ablauf eines Innovationstages.

5.1.1 Problemfeld Compliance

Grundsätzlich wird der Begriff Compliance durch unternehmensinterne, rechtliche Vorgaben geprägt. Mossanen et al. beschreiben den Begriff Compliance als „die Einhaltung internationaler, nationaler und innerbetrieblicher Gesetze, Richtlinien und Bestimmungen.“¹⁹⁸

Häufig verwendet wird auch der Begriff Compliance-Management, welcher von Stehmann als „Management der Regelkonformität“¹⁹⁹ definiert wird. Im Zuge des Compliance-

¹⁹⁸ Mossanen et al. (2007), S. 15.

¹⁹⁹ Stehmann (2011), S. 7.

Managements soll sichergestellt werden, dass mögliche rechtliche Risiken und Schäden für das Unternehmen durch die Missachtung von Regeln durch Mitarbeiter, minimiert werden.²⁰⁰

Die Compliance stellt bei der Organisation von „Supplier Innovations- & Know-How Days“ insbesondere dann eine Schwierigkeit dar, wenn Lieferanten mit bestimmten Magna Gruppen in direkter Wettbewerbssituation stehen. Ein Informationsaustausch zu konkurrierenden Produktionsbereichen könnte für beide Unternehmen Nachteile bedeuten und muss daher mit besonderer Vorsicht behandelt werden.

Derartige Probleme traten bei der Organisation der Lieferanteninnovationstage erstmals in Bezug auf das Bosch-Event auf, als klar wurde, dass Bosch mit zwei Magna Schwestern (bzw. MS Außenstellen) in direktem Wettbewerb steht. Um einerseits den betroffenen Magna-Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben dennoch am Bosch-Event teilzunehmen, und andererseits die Compliance für beide Unternehmen sicherzustellen, wurden folgende Maßnahmen ergriffen:

- Kritische Themengebiete wurden von der Präsentation am Lieferanteninnovationstag ausgeschlossen. Zur Vorstellung der Systeme wurde ein separater Termin für einen ausgewählten Personenkreis an MS-Mitarbeitern festgelegt.
- Es wurde eine „Compliance Guideline“ ausgearbeitet, welche Verhaltensrichtlinien für Magna- und Bosch-Mitarbeiter am Lieferanteninnovationstag beinhaltet. Diese Guideline musste vor Eventbeginn von jedem Teilnehmer unterzeichnet werden.

Damit wird klar, dass die Compliance in direktem Zielkonflikt mit der grundsätzlichen Idee der Lieferanteninnovationstage steht. Während diese auf eine umfassende Durchdringung des Unternehmens mit möglichst viel Information abzielt, müssen bei Berührung mit Compliance Themen entweder Informationsumfang, oder Besucherzahl eingeschränkt werden.

Nachteile des Coupled-Konzepts im Rahmen der Öffnung des unternehmensinternen Innovationsprozesses werden dabei erstmals sichtbar. Wie in Abschnitt 3.2.1 festgelegt, muss hierbei besonders darauf geachtet werden, durch die Freigabe von Informationen nicht die eigene Wettbewerbsposition zu schwächen.

5.2 Vorbereitung der Datenerfassung

Das strategische Hauptziel der Lieferanteninnovationstage bei Magna Steyr ist, wie bereits in Abschnitt 4.2. festgelegt, eine Stärkung der Innovationskraft der gesamten Organisation. Um dieses Ziel erreichen zu können, ist die Umsetzung der in Abbildung 9 sichtbaren Schritte nachzuvollziehen. Dabei bildet die Performance der Lieferanteninnovationstage einen wichtigen operativen Aspekt, welcher von strategischen Punkten wie dem Einfluss auf Innovationskraft unterschieden werden kann.

Die notwendigen Daten zur Ermittlung des Nutzens von Lieferanteninnovationstagen können daher grundsätzlich anhand ihres strategischen Tiefgangs in zwei Datenebenen gegliedert werden:

- *Strategische Datenebene:* Strategische Daten, welche aus der Initiative der Supplier Innovations- and Know-How Days gewonnen werden können, beschäftigen sich mit der Frage nach deren langfristiger Auswirkung auf das Unternehmen. Hierzu zählt

²⁰⁰ Vgl. Stehmann (2011), S. 7.

vor allem die Erreichung von Zielen wie die Steigerung der Innovationskraft des Unternehmens, aber auch die Verbesserung der Lieferantenbeziehungen bei Magna Steyr.

- *Operative Datenebene:* Die operative Datenebene konzentriert sich auf die Umsetzung der einzelnen Lieferanteninnovationstage. Hierbei soll die Performance von Organisation, Ablauf und Inhalt eines bestimmten Events evaluiert werden, um daraus spezifisches Verbesserungspotenzial für künftige Veranstaltungen ableiten zu können.

In diesem Abschnitt soll nun für beide Datenformen eine Erhebungsmethode gefunden werden, welche später eine optimale Bewertung der Supplier Innovations- & Know-How Days im Hinblick auf ihre Umsetzung und Auswirkungen ermöglicht. Dazu soll im Folgenden zuerst eine kurze Einführung in die Theorie der Datenerfassung gegeben werden, um darauf die Entscheidung für zwei ausgewählte Methoden zu begründen.

Tabelle 4: Datenerhebungstechniken im Vergleich²⁰¹

Datenerhebungstechniken			
	Befragung	Beobachtung	Inhaltsanalyse
Beschreibung	<i>Kommunikation zwischen Personen. Antworten auf gestellte Fragen repräsentieren Meinungen zu sozialen Erlebnissen.</i>	<i>Systematisches Erfassen, und Deuten von wahrnehmbarem Verhalten direkt zum Zeitpunkt seines Geschehens.</i>	<i>Systematische Analyse vorhandener Inhalte, z.B. Texte oder Aufzeichnungen.</i>
Untersuchungsgegenstand	Individuen	Individuen	Bestehende Inhalte
Reaktivität	hoch	mittel	niedrig
Erfasste Daten	subjektiv	subjektiv	objektiv

Die Theorie der empirischen Sozialforschung bietet drei klassische Formen der Datenerhebung. Diese unterscheiden sich maßgeblich anhand von Aufnahmeverfahren und Form der erfassten Daten (siehe Tabelle 5). Im Folgenden sollen sie, im Hinblick auf ihre Verwendung zur Generierung operativer und strategischer Daten zur Initiative bei Magna Steyr, verglichen werden.

Der wesentliche Vorteil der *Inhaltsanalyse* ist die schon in der Tabelle erwähnte Objektivität der erfassten Daten. Diese wird dadurch begründet, dass evaluierte Personen nicht direkt von der Datenerhebung betroffen sind – bewusste oder unbewusste subjektive Manipulationen können somit ausgeschlossen werden.²⁰² Gleichzeitig ist jedoch in diesem Ausschluss betroffener Individuen auch ein Nachteil zu sehen, denn wichtige Informationen können damit verloren gehen. Zudem sind nicht immer valide Aufzeichnungen zum aktuellen Untersuchungsgegenstand vorhanden, eine reine Analyse vorhandener Inhalte ohne eine spezifische, vorhergehende Aufnahme der aktuellen Situation, ist daher nur in wenigen Fällen anwendbar.²⁰³

So auch im Falle der Supplier Innovations- & Know-How Days: Obwohl eine ähnliche Initiative schon einige Jahre zuvor bei Magna Steyr stattgefunden hat, sind die dazu vor-

²⁰¹ Quelle: vgl. Schnell et al. (1995), S. 297ff.; Atteslander (2008), S. 67ff.; Felfe et al. (2008), S. 42

²⁰² Vgl. Meyer (2007), S. 271.

²⁰³ Vgl. Schnell et al. (1995), S. 384

handenen Aufzeichnungen weder ausführlich genug, noch in irgendeiner Art und Weise aussagekräftig für die aktuelle Initiative. Für die Erfassung operativer sowie strategischer Daten zur Initiative der Lieferanteninnovationstage kann eine reine Inhaltsanalyse von Daten aus früheren Events daher ausgeschlossen werden.

Durch den interaktiven Charakter der Lieferanteninnovationstage bei Magna Steyr stellen zwischenmenschliche Abläufe während und nach den Events eine bedeutende Komponente der zu erfassenden Daten dar. Um solche Abläufe dokumentieren zu können, ist eine *Beobachtung* der Initiative schon eher vorstellbar.

Aufgrund ihres eingeschränkten Betrachtungsfeldes ist die Beobachtung und Dokumentation der Initiative jedoch als alleinige Erhebungsmethode ebenso ungeeignet. Ein Lieferanteninnovationstag ist ein dynamisches Event, dessen Ablauf durch eine Person nur aus einem Blickwinkel erfasst werden kann. Auch die vielfältigen Handlungs- und Kommunikationsstränge welche kurz nach einem Event stattfinden, können durch reine Beobachtung nicht vollständig erfasst werden. Es kann dadurch weder für operative noch für strategische Analysen eine ausreichende Datenbasis generiert werden – die Beobachtung ist daher zur vollständigen Datenerfassung für die Auswertung der Lieferanteninnovationstage ebenso auszuschließen.

Im Rahmen dieser Arbeit kamen die Methoden der Beobachtung und Inhaltsanalyse im kleinen Ausmaß und in vereinfachter Form, als komplementäre Informationsquelle zum Einsatz. So wurde eine Inhaltsanalyse von vergleichbaren Events im Sinne eines externen Benchmarkings als Basis für Abschnitt 7.4 durchgeführt, das Kapitels 6: Umsetzung der Initiative „Supplier Innovations- & Know-How Days“, sowie die Abschnitte 5.1 und 7.1 basieren auf unstrukturierten, teilnehmenden Beobachtungen.

Um umfassende und valide Daten zum Nutzen der Supplier Innovations- & Know-How Days generieren zu können, und somit die spezifischen Aufgaben dieser Arbeit zu erfüllen, wurde hingegen die Methode der *Befragung* gewählt.

Tabelle 5: Formen der Befragung²⁰⁴

	Mündliche Befragung	Schriftliche Befragung
Wenig strukturiert	Experteninterview Gruppengespräch	Informelle Expertenbefragung
Teilstrukturiert	Leitfadengespräch Gruppenbefragung	Expertenbefragung
Stark strukturiert	Einzelinterview Gruppeninterview	Einzelbefragung

Tabelle 5 zeigt die Formen einer Personenbefragung. Verschiedene Möglichkeiten sind hier abhängig von Kriterien bezüglich Aufbau und Präsentation der gestellten Fragen und der Situation während der Befragung. Im Folgenden soll sowohl für die Generierung operativer Daten zur Umsetzung der Lieferanteninnovationstage, als auch für die Erfassung strategischer Daten zu deren Auswirkungen, eine geeignete Form der Befragung ausgewählt werden.

Generell kann bei der Befragung zwischen einem *schriftlichen* und einem *mündlichen* Weg unterschieden werden. Eine schriftliche Befragung bedeutet dabei meist einen geringeren Aufwand als eine mündliche, da innerhalb kürzester Zeit und bei geringem Personalauf-

²⁰⁴ Quelle: vgl. Atteslander (2008), S. 123; Schnell et al. (1995), S. 301, Kromrey (1986), S. 212.

wand eine große Menge an Personen befragt werden kann.²⁰⁵ Der Aufwand zur Auswertung schriftlicher Fragebögen ist zudem um einiges geringer als bei mündlichen Befragungen. Zusätzlich kann bei der schriftlichen Befragung eine volle Vergleichbarkeit der Ergebnisse garantiert werden, da die Fragen jeder Person in exakt gleicher Form präsentiert werden und keine Verzerrungen durch den Interviewer zu befürchten sind. Aus einer glaubwürdigeren Zusicherung von Anonymität bei der schriftlichen Befragung folgen außerdem häufig ehrlichere Antworten. Nachteile einer schriftlichen Befragung finden sich in der meist weitaus geringeren Rücklaufquote. Häufig wird in diesem Zusammenhang vom Phänomen der „Selbstrekrutierung“ berichtet, bei welchem auffällig viele Personen den Fragebogen ausfüllen, welche besonders Positives oder Negatives zum erfragten Thema zu berichten haben. Dieser Effekt kann das Endergebnis verzerren.²⁰⁶

Die Rücklaufquote einer mündlichen Befragung ist hingegen meist viel größer, somit kann ein valides Ergebnis durch eine gleichmäßige Antwortverteilung eher garantiert werden. Durch den hohen Aufwand bei der Führung und Auswertung einzelner Interviews, ist die mündliche Befragung für einen großen Pool an befragten Personen jedoch meist ungeeignet. Ein großer Vorteil der mündlichen Befragung ist zudem bei der Verfügbarkeit eines Interviewers zu sehen, welcher die Kontrolle über den Verlauf einer Befragung innehat und bei Unklarheit von Fragen jederzeit Hilfestellung leisten kann. Eine mündliche Befragung ist daher meist besser für die Erforschung komplexer Inhalte geeignet.²⁰⁷

Strukturelle Gegebenheiten des zu erfassenden Themas und des befragten Personenkreises stellen demnach einen wichtigen Aspekt bei der Wahl zwischen schriftlicher und mündlicher Befragung dar.

Für die operative Komponente der zu erfassenden Daten, wurde demzufolge die schriftliche Befragung eines großen Personenkreises gewählt. Da jede Person eine andere Sicht auf die Umsetzung und Organisation eines Lieferanteninnovationstages repräsentiert, kann eine umfassende Evaluierung des gesamten Events nur anhand der Befragung vieler Personen garantiert werden, welche direkt mit dem Event in Berührung waren. Dazu eignet sich am besten eine schriftliche Befragung direkt während des Lieferanteninnovationstages, durch die große Zahl an direkt vergleichbaren Antworten kann ein umfassender Eindruck über Stärken und Schwächen der organisatorischen Umsetzung gewonnen werden.

Im Gegensatz dazu wurde sich zur Generierung strategisch relevanter Daten zu langfristigen Auswirkungen der Lieferanteninnovationstage, für die mündliche Befragung ausgewählter Personen entschieden. Schon zuvor wurde festgelegt, dass die Bestimmung der Stärkung unternehmerischer Innovationskraft, noch vor der Nachweisbarkeit von Auswirkungen einer innovationsfördernden Initiative, eine komplexe Aufgabe darstellt.²⁰⁸ Durch die Verrückung des Untersuchungsgegenstandes von tatsächlich messbaren, aktuellen Gegebenheiten, zu potenziellen, zukünftigen Sachverhalten, subjektiviert sich die Abschätzung der einzelnen Komponenten. Um dennoch eine möglichst valide Einschätzung und Prognose der Zielerreichung durch die Supplier Innovations- & Know-How Days abgeben zu können, wurden die gewünschten strategischen Daten durch die persönliche und detaillierte Befragung eines ausgewählten Kreises an repräsentativen, direkt betroffenen Personen generiert. Aufgrund der Komplexität der Fragen und der eingeschränkten Zahl befragter Personen, macht hier eine mündliche Befragung durchaus Sinn.

²⁰⁵ Vgl. Atteslander (2008), S. 147.

²⁰⁶ Vgl. Schnell et al. (1995), S. 333f.

²⁰⁷ Vgl. Kleinaltenkamp et al. (2009), S. 33 zit. nach Weiber et al (2000), S. 550; Langner (2004), S. 335.

²⁰⁸ Siehe Abschnitt 3.3.1: Messung der unternehmerischen Innovationskraft.

Um die beiden Datenerhebungsformate für operative und strategische Daten noch weiter zu spezifizieren, soll nun näher auf den Begriff des Strukturierungsgrades eingegangen werden, welcher schon in Tabelle 5 eingeführt wurde.

Bei einer *wenig strukturierten Befragung* wird die Datenerfassung maßgeblich durch den Befragten bestimmt, welcher seine Antworten frei nach persönlichem Interesse gestalten kann.²⁰⁹ Wenig strukturierte Befragungen zählen daher zu den *qualitativen* Datenerhebungsverfahren²¹⁰ – die Datenerhebung ist dabei durch eine starke Offenheit gekennzeichnet.²¹¹ Im Falle einer mündlichen Befragung wird ohne vorgefertigten Fragebogen gearbeitet, die Fragen werden flexibel durch den Forscher gestellt, bei Bedarf werden bestimmte Themen vertieft, andere übersprungen. Bei schriftlichen Befragungen werden durch einige Fragestellungen Anreize gegeben, welche daraufhin weitgehend frei vom Befragten kommentiert werden können. Das Ziel wenig strukturierter Befragungen liegt darin, Anschauungen und Meinungen einer befragten Person zu erfassen.²¹²

Im Gegensatz zur wenig strukturierten Befragung steht die *stark strukturierte Befragung*. Diese ist durch einen vollkommen ausformulierten Fragebogen charakterisiert, von welchem im Rahmen der Datenerhebung nicht abgewichen werden darf.²¹³ Ziel dieser Vorgehensweise ist es, nach Möglichkeit eine absolute Gleichheit der Befragungssituation zu erreichen, um so eine direkte Vergleichbarkeit der Ergebnisse garantieren zu können.²¹⁴ Die stark strukturierte Befragung zählt deshalb zu den Methoden der *quantitativen* Sozialforschung.²¹⁵

Die *teilstrukturierte Befragung* stellt einen Mittelweg aus wenig und stark strukturierter Befragung dar. Dabei handelt es sich um Gespräche oder schriftliche Befragungen, die zwar auf Basis vorbereiteter Fragen stattfinden, auf Interessen oder Meinungsbekundungen des Befragten jedoch frei eingehen.²¹⁶ Bei mündlichen Befragungen spricht man in diesem Zusammenhang von Leitfadeninterviews, da hierbei anstatt eines standardisierten Fragebogens, ein Leitfaden als Anhaltspunkt für den Interviewer zur Verfügung steht.²¹⁷ So wird einerseits eine gewisse Vergleichbarkeit der erhaltenen Antworten gewährleistet, andererseits wird das Erzählverhalten des Befragten jedoch nicht unterbunden, sodass die für ihn wichtigen Aspekte hervorgehoben werden können.²¹⁸

Zur Erfassung operativer Daten mittels schriftlicher Befragung eines größeren Personenkreises, wurde sich aufgrund der dargelegten Methodenvergleiche für eine quantitative Datenerhebung durch einen relativ stark strukturierten Fragebogen entschieden. Dies garantiert die direkte Vergleichbarkeit der Ansichten verschiedenster Personen zu Umsetzung und Organisation der Supplier Innovations- & Know-How Days und bietet somit ein umfassendes Bild einzelner Innovationstage, sowie die Möglichkeit einer direkten Gegenüberstellung der Events.

Für die Erfassung strategisch relevanter Daten zur Zielerreichung der Initiative wurde hingegen eine Durchführung teilstandardisierter Interviews mit einem ausgewählten Personenkreis festgelegt. Durch die Anwendung eines Interviewleitfadens anstatt eines standardisierten Fragebogens, kann eine individuelle Meinungserforschung der Befragten gewähr-

²⁰⁹ Vgl. Schnell et al. (1995), S. 300.

²¹⁰ Vgl. Gläser et al. (2010), S. 41.

²¹¹ Vgl. Blatter et al. (2007), S. 32.

²¹² Vgl. Atteslander (2008), S. 124.

²¹³ Ebenda.

²¹⁴ Vgl. Schnell et al. (1995), S. 301.

²¹⁵ Vgl. Gläser et al. (2010), S. 41.

²¹⁶ Vgl. Atteslander (2008), S. 125.

²¹⁷ Vgl. Schnell et al. (1995), S. 300.

²¹⁸ Vgl. Mayer (2006), S. 36.

leistet werden, während die Befragungsergebnisse dennoch vergleichbar bleiben. In die Untersuchung fließen somit nicht nur quantitativ vergleichbare, sondern auch qualitative Daten ein.

In den folgenden Kapiteln soll nun näher auf die Erstellung der standardisierten Feedback-Fragebögen für einzelne Events (Abschnitt 5.2.1), und die Generierung eines Leitfadens für die Interviewführung (5.2.2.) eingegangen werden.

5.2.1 Erstellung des Feedback-Fragebogens

Die erste Stufe zur Generierung von Daten zu den einzelnen Supplier Innovations- & Know-How Days stellt die Befragung eines großen Personenkreises durch einen standardisierten Fragebogen dar. Ziel ist es hierbei, möglichst umfangreiche und aussagekräftige Rückmeldungen zu den einzelnen Events zu erhalten, um diese dadurch evaluieren und vergleichen zu können, und aus diesen Analysen Verbesserungspotenzial für die Zukunft abzuleiten.

Im Folgenden soll eine kurze Einleitung in die Theorie der Fragebogenerstellung gegeben werden, gleichzeitig wird dabei die konkrete Erstellung des Feedback-Fragebogens für die Supplier Innovations- & Know-How Days erläutert.

Items und Skalen

Ein Fragebogen gliedert sich grundsätzlich in sogenannte Skalen und Items.²¹⁹ Bei den Items handelt es sich um einzelne Fragen des Fragebogens. Items, welche ein gemeinsames Thema behandeln, werden zu einer Skala zusammengefasst.²²⁰

Für den Feedback-Fragebogen wurden Skalen sowie Items erstmals in Zusammenarbeit mit der Robert Bosch AG festgelegt. Feedback in Bezug auf Organisation und Umsetzung der Supplier Innovations- & Know-How Days betrifft den Magna Steyr Einkauf und die Marketingabteilung des jeweiligen Lieferanten, aus diesem Grund müssen die Fragebogeninhalte so abgestimmt werden, dass damit für beide Seiten ein Maximum an valider Information generiert werden kann.

Für den Lieferanten ist es wichtig, mit dem Innovationstag Interesse bei Magna Steyr für das eigene Unternehmen und seine Produkte zu wecken, um die Wahrscheinlichkeit für eine zukünftige Zusammenarbeit zu erhöhen. Er ist für die Umsetzung des Events vor Ort zuständig, deshalb sind für ihn besonders spezifische Rückmeldungen zu vorgestellten Themen, Produktpräsentation und Betreuung der Veranstaltungsbesucher durch eigene Mitarbeiter von Interesse.

Auch für den Einkauf von Magna Steyr sind diese Informationen von Bedeutung, um Erfahrungswerte für zukünftige Events aufbauen zu können. Ziel des Einkaufs ist es, die Initiative der Lieferanteninnovationstage so erfolgreich wie möglich umzusetzen, um damit die Stärkung der Innovationskraft und die Einbindung von Lieferanten unterstützen zu können. Die Erreichung dieser strategischen Ziele ist jedoch nur möglich, wenn die Initiative auch auf operativer Ebene optimal umgesetzt wird.

So ist für den Einkauf besonders die Rückmeldung der Veranstaltungsteilnehmer zur internen Organisation der Events wichtig. Feedback zu diesem Bereich bietet die Chance, durch operative Verbesserungen der Events auch die strategische Wirksamkeit der Initiative zu verbessern.

²¹⁹ Vgl. Hüttner et al. (1997), S. 529.

²²⁰ Vgl. Strohm et al. (1997), S. 286.

Wichtig für den MS-Einkauf ist es außerdem festzustellen, wie Lieferanteninnovationstage generell von Magna Mitarbeitern aufgenommen werden, mit welchem Interesse sie auf innovative Themen zugehen und was sie aus einem Event mitnehmen können.

Die endgültige Form des Feedback-Fragebogens findet sich in Anhang A. Insgesamt sind hierbei vier verschiedene Skalen mit jeweils vier bis sechs Items zu erkennen. Während die Bereiche „Material“ und „Präsentationen“ hauptsächlich operative Rückmeldung für den jeweiligen Lieferanten generieren sollen, sind die Skalen „Organisation“ und „Gesamteindruck“ (siehe rechte Item-Spalte des Fragebogens) besonders für die Einkaufsabteilung von Magna Steyr interessant.

Fragen- und Antwortformate

Grundsätzlich besteht bei der Konzeption eines Fragebogens die Möglichkeit der Formulierung offener oder geschlossener Fragen.

Bei *offenen Fragen* wird die Formulierung der Antwort ganz oder teilweise frei dem Befragten überlassen, der Standardisierungsgrad der Antworten ist somit gering.²²¹ Dadurch ergibt sich einerseits der Vorteil der Erfassung spezifischer Interessen des Befragten, andererseits entsteht dadurch jedoch auch eine gewisse Multidimensionalität²²² der Antworten, welche deren Vergleichbarkeit mindert und die Auswertung erschwert. Zusätzlich verfügt nicht jede befragte Person über dieselben Möglichkeiten zur Artikulierung ihrer Einstellungen und Meinungen, die Qualität der erhaltenen Antworten hängt somit stark von der Kompetenz des Befragten ab.²²³

Im Gegensatz dazu bieten *geschlossene Fragen* einen hohen Standardisierungsgrad. Dabei werden dem Befragten bestimmte Antwortmöglichkeiten vorgelegt, aus welchen er eine für sich geeignete Wahl treffen muss.²²⁴ Hierbei ist der Vorteil der direkten Vergleichbarkeit und einfachen Auswertung der Ergebnisse zu erwähnen, jedoch besteht die Gefahr, durch die Vorgabe von Antworten der Befragte in eine bestimmte Richtung zu lenken, da ihm die Möglichkeit frei nach eigener Einstellung und Wissen zu antworten, genommen wird.²²⁵

Als Mittelweg zwischen offener und geschlossener Frage werden in der Praxis häufig sogenannte Hybridfragen verwendet, welche einerseits vorgefertigte Antwortformate enthalten, andererseits jedoch bei Bedarf durch individuelle Ausführungen des Befragten ergänzt werden können.²²⁶ Eine solche Hybridfrage wurde beispielsweise als Einstiegsfrage für den Feedback-Fragebogen der Supplier Innovations- & Know-How Days bei Magna Steyr festgelegt (siehe Anhang A).

Um die Vorteile beider Frageformate im gesamten Fragebogen ausnutzen zu können und gleichzeitig deren jeweilige Nachteile auszugleichen, wurde generell eine Kombination aus geschlossenen und offenen Fragen gewählt. Wie in Anhang A sichtbar, fiel die Entscheidung auf einen relativ stark standardisierten Fragebogen mit Fokus auf geschlossener Fragetechnik, jedoch einigen ergänzenden offenen Fragen.

Bei der Wahl eines geschlossenen Frageformats ist zusätzlich eine geeignete Anzahl an Antwortstufen zu wählen. Dabei wird in der Literatur zwischen *Alternativfragen*, welche zwei Antwortmöglichkeiten bieten, und *Mehrfachauswahlfragen*, mit mehr als zwei Antwortstufen unterschieden. Eine Sonderform der Mehrfachauswahlfrage stellt die *Skalafrage* dar, bei

²²¹ Vgl. Schnell et al. (1995), S. 308.

²²² Vgl. Hüttner et al. (1997), S. 101.

²²³ Vgl. Schnell et al. (1995), S. 310.

²²⁴ Vgl. Atteslander (2008), S. 136.

²²⁵ Vgl. Schnell et al. (1995), S. 310.

²²⁶ Vgl. Schnell et al. (1995), S. 311.

welcher mehrere Antwortmöglichkeiten anhand von Intensität oder Häufigkeit geordnet zur Auswahl stehen.²²⁷

Um aussagekräftige Mittelwerte aus den Ergebnissen der Feedback-Fragebögen zu erhalten, wurde zur Beurteilung der verschiedenen Items eine 6-Stufige Skala (0: sehr negativ bis 5: sehr positiv) gewählt. Hierbei wurde bewusst eine gerade Zahl an Bewertungsstufen eingesetzt, um so die Auswahl eines mittleren Skalenwertes zu verhindern. Der Veranstaltungsbesucher ist dadurch gezwungen, sich für eine eher positive oder eher negative Bewertung des Items zu entscheiden – das Problem schwer zu interpretierender Mittelwert-Auswahlen (Unsicherheit, Protest, Desinteresse?) wird somit umgangen.²²⁸

Fragebogendesign

Bezüglich Formulierung, Layout, Struktur und Umfang haben sich im Laufe der Zeit einige Grundsätze für die Erstellung von Fragebögen entwickelt. Diese Grundsätze werden in der folgenden Aufzählung kurz zusammengefasst,²²⁹ und wurden auch bei der Erstellung der Feedback-Fragebögen in Zusammenarbeit mit der Robert Bosch AG beachtet:

- Die Formulierung von Begriffen soll leicht verständlich, konkret und eindeutig sein. Lange, komplexe Ausführungen sind zu vermeiden, zudem soll die Formulierung der Fragen neutral sein und nicht suggestiv auf den Befragten wirken.
- Ziel und struktureller Aufbau des Fragebogens sollen klar erkennbar sein. Zu Beginn sollte eine informative, vertrauens- und interesseweckende Einführung stehen. Die Anordnung der Fragen (Items) ist logisch anhand von Themenblöcken (Skalen) zu wählen.
- Das Layout des Fragebogens ist klassisch und übersichtlich zu gestalten. Skalen sollten klar voneinander abgegrenzt sein, die Antworten sollten im Vergleich zu den Fragen deutlicher hervorstechen.
- Der Umfang des Fragebogens ist so zu wählen, dass die Befragung so kurz wie möglich, jedoch so lange wie nötig gehalten wird.

Die Feedback-Fragebögen zur Evaluierung der Supplier Innovations- & Know-How Days wurden im Rahmen der Zusammenarbeit mit verschiedenen Lieferanten jeweils geringfügig an deren spezifische Anforderungen und Wünsche angepasst. Um einen Vergleich der Events untereinander gewährleisten zu können, blieb das Grundgerüst dabei jedoch konstant.

Zur Evaluierung der klassischen Lieferantenvorstellung als internes Vergleichsobjekt zur Initiative der Supplier Innovations- & Know-How Days, wurde ein leicht angepasster, jedoch vergleichbarer Fragebogen unternehmensintern als Online-Survey gewählt. Da hier der Besucherkreis weitaus überschaubarer und damit die Teilnahme an der Umfrage leichter zu überwachen ist, wurde hier die für die Veranstaltungsteilnehmer bequemere Variante der Online-Befragung gewählt.²³⁰

5.2.2 Erstellung einer Interviewkonzeption

Der zweite Schritt zur vollständigen Analyse von Auswirkungen der Initiative Supplier Innovations- & Know-How Days wird durch die persönliche und mündliche Befragung eines

²²⁷ Vgl. Atteslander (2008), S. 138; Hüttner et al. (1997), S. 105ff.

²²⁸ Vgl. Rindermann (2009), S. 61.

²²⁹ Vgl. Plank-Bachselten (2013), S. 37ff.

²³⁰ Siehe Abschnitt 6.2: Vergleichsobjekt: klassische Lieferantenvorstellung.

ausgewählten Kreises an Personen umgesetzt. Ziel ist es hier, langfristige und strategische Folgen einer solchen innovationsfördernden Initiative auf die Organisation Magna Steyr abzuschätzen und möglichst exakt zu prognostizieren, um so schon kurz nach den ersten Events eine weiterführende Öffnung des unternehmensinternen Innovationsprozesses zu rechtfertigen bzw. dieser entgegenzutreten zu können.

Um dazu valide Daten generieren zu können, wurde schon zuvor die Erhebungsmethode des leitfadengestützten Interviews ausgewählt.²³¹ Im Folgenden wird die Erstellung eines geeigneten Interviewleitfadens anhand theoretischer Hintergründe dokumentiert. Ebenso wird auf die Auswahl geeigneter Interviewpartner eingegangen.

Erstellung des Interviewleitfadens

Ein Interviewleitfaden besteht generell aus sogenannten „Schlüsselfragen“, welche die wesentlichen Themen der Forschungsfrage umfassen, und „Eventualfragen“, welche abhängig vom Verlauf des Interviews wahlweise eingesetzt werden können.²³² Dabei sind alle Fragen so angeordnet, dass sich bei vollständiger Abarbeitung des Leitfadens möglichst an einen natürlichen Gesprächsverlauf angenähert wird.²³³

Bei der Erstellung des Interviewleitfadens zur Erhebung strategischer Daten wurde sich maßgeblich an der theoretischen Wirkungsweise der Supplier Innovations- & Know-How Days orientiert, welche bereits in Abschnitt 4.2 anhand von Abbildung 8 erarbeitet wurde. Strategisches Hauptziel der Initiative ist, wie im betreffenden Abschnitt beschrieben, die Stärkung der unternehmerischen Innovationskraft durch einen Öffnungsschritt des eigenen Innovationsprozesses in Richtung Lieferanten. Orientiert an den verschiedenen Stationen zur Erreichung dieses Ziels, sollen ausgewählten Interviewpartnern spezifische Fragen gestellt werden, um aus deren Meinungen den potenziellen strategischen Wert der Initiative abschätzen zu können.

Neben hauptsächlich strategischen Fragestellungen, sollen durch die Interviews jedoch auch ergänzende operative Aspekte erfasst werden. Durch Fragen zu spezifischen Events soll der Befragte diese noch einmal innerlich visualisieren, um auf strategische Fragen einfacher antworten zu können. Zusätzlich soll der Befragte in seiner Rolle als Opinion Leader die Annahme des Events, das Interesse der Magna Steyr Mitarbeiter für Innovation und damit die Wirkung der Initiative innerhalb der Organisation beurteilen.

Zusätzlich zur Prognose des Nutzens von Supplier Innovations- & Know-How Days, soll durch die persönlichen Befragungen auch auf den mit der Initiative verbundenen Aufwand bzw. Ressourceneinsatz eingegangen werden. Zu diesem Zweck beinhaltet das Interviewkonzept auch Fragen zum jeweiligen persönlichen Aufwand des Befragten, sowie dessen Kollegen und Mitarbeitern, um somit gemeinsam mit der Einschätzung des organisatorischen Aufwands,²³⁴ am Ende eine Gegenüberstellung von Aufwand und Nutzen der Initiative zu ermöglichen.

Die Schlüsselfragen des Interviewleitfadens zur Initiative bei Magna Steyr können anhand von 5 zentralen Themenblöcken gegliedert werden, Tabelle 6 stellt die Struktur des Interviewleitfadens schematisch dar:

²³¹ Siehe Abschnitt 5.2: Vorbereitung der Datenerfassung.

²³² Vgl. Friedrichs (1973), S. 227.

²³³ Vgl. Gläser et al. (2009), S. 143.

²³⁴ Siehe Abschnitt 5.1: Organisatorische Vorbereitung der Events.

Tabelle 6: Struktureller Aufbau des Interviewleitfadens²³⁵

Gliederung	Inhalte
Einführung	<ul style="list-style-type: none"> • Darlegung von Zielen der Befragung • Erfragen des Einverständnisses zur Aufzeichnung • Einleitende Fragen
Themenblock 1 Lieferanteninnovationstag	<ul style="list-style-type: none"> • Rückmeldung, Gesamtperformance des Events • Annahme des Formats durch Kollegen und Mitarbeiter • Innovativität des Unternehmens und der vorgestellten Produkte
Themenblock 2 Innovationsöffnung und Durchdringung von MS	<ul style="list-style-type: none"> • Sinnhaftigkeit einer umfassenden Durchdringung • Erreichung der richtigen Personen
Themenblock 3 Innovationskraft	<ul style="list-style-type: none"> • Innovationsfähigkeit durch erweiterte Innovationsbereitschaft und Innovationsmöglichkeiten • Stärkung der Innovationskraft durch die Initiative
Themenblock 4 Netzwerkbildung und Lieferantenbeziehung	<ul style="list-style-type: none"> • Gesprächsführung und Netzwerkbildung am Event • Beeinflussung der Lieferantenbeziehung
Themenblock 5: Ressourceneinsatz	<ul style="list-style-type: none"> • Persönlicher Aufwand • Gesamtaufwand für MS • Rechtfertigung des Aufwands
Abschluss	<ul style="list-style-type: none"> • Weitere Anmerkungen und Verbesserungsvorschläge • Raum für Fragen • Danksagung und Verabschiedung

Bei diesem strukturellen Aufbau wurde auf eine durchgängige Gliederung der Fragen geachtet, inhaltlich zusammengehörende Themen wurden logisch miteinander verknüpft.²³⁶

Der Interviewleitfaden beginnt mit einigen einleitenden Worten zur Aufklärung des Interviewten, bei der die Ziele der Befragung dargelegt werden.²³⁷ Um eine optimale Transkription und Auswertung der Interviewergebnisse ermöglichen zu können, wurde eine Aufzeichnung aller Leitfadengespräche auf Tonband vorab festgelegt.²³⁸ Vor Beginn der eigentlichen Fragestellung soll daher das Einverständnis des Befragten zur Aufzeichnung des Gesprächs eingeholt werden, die Anonymität des Interviewpartners wird zudem garantiert.²³⁹

Im Zuge der eigentlichen Fragestellung stehen optionale einleitende Fragen als „Eisbrecher“ zur Verfügung, um von Anfang an eine offene und vertrauensvolle Gesprächssituation zu ermöglichen.²⁴⁰ Anhand des Interview-Aufbaus wird versucht, den Befragten langsam in die Thematik der Stärkung unternehmerischer Innovationskraft einzuführen und ihm somit eine Beurteilung dieser anhand des Falls Magna Steyr so einfach wie möglich zu machen. Dabei wurde auf folgende strukturelle Vorgaben geachtet:²⁴¹

²³⁵ Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Dressler (2008), S. 10. und Mayer (2006), S. 44.

²³⁶ Vgl. Gläser et al. (2009), S. 146.

²³⁷ Vgl. Gläser et al. (2009), S. 144.

²³⁸ Vgl. Gläser et al. (2009), S. 448.

²³⁹ Vgl. Gläser et al. (2009), S. 144.

²⁴⁰ Vgl. Krallmann et al. (2013), S. 420.

²⁴¹ Vgl. Gläser et al. (2009), S. 144f.

- Die Gestaltung des Interviewleitfadens soll übersichtlich sein und nicht mehr als 2 Seiten umfassen, um sich darin während der Befragung möglichst einfach zurecht zu finden.
- Fragen müssen so klar wie möglich formuliert werden und dürfen nicht suggestiv auf den Befragten wirken. Es muss direkt verständlich sein, was der Interviewer vom Befragten wissen möchte, der Befragte muss daraufhin frei nach seinem eigenen Wissensstand antworten können.
- Die vollständige Ausformulierung der Fragen kann einen natürlichen Gesprächsfluss zwar behindern, allerdings garantiert sie eher eine Ähnlichkeit der Fragestellung. Um einen optimalen Mittelweg aus beiden Aspekten zu finden, wurden die Fragen für das leitfadengestützte Interview vorab ausformuliert, sie kamen während des Interviews jedoch in stichwortartiger Form zum Einsatz.
- Fragen sollten nach Möglichkeit zuerst als Erzählanregungen gestellt werden. Spezifische Detailfragen sollten zusätzlich notiert werden, können sich jedoch im Laufe der Erzählung erübrigen.

Der ausformulierte Interviewleitfaden findet sich in Anhang B. Das Interview wurde grundsätzlich für einen Zeitraum zwischen 30 Minuten und einer Stunde konzipiert, die tatsächliche Dauer der Befragung kann durch den Einsatz von Eventualfragen beeinflusst werden.

Die Unterscheidung von Schlüssel- und Eventualfragen ist anhand der Farben des Interviewleitfadens in Anhang B zu erkennen. Während Schlüsselfragen schwarz gekennzeichnet sind, werden Eventualfragen in grau dargestellt. Den Detailfragen übergeordnete Erzählanregungen sind zusätzlich fett hervorgehoben.

Um das Vergleichsobjekt der klassischen Lieferantenvorstellung²⁴² auf ebenbürtige Art und Weise untersuchen zu können und somit die Vergleichbarkeit der Daten beider Formate sicherzustellen, wurde dafür ein leicht abgewandelter Interviewleitfaden erstellt.

Ein Interviewleitfaden stellt zu Beginn einer Untersuchung ein Instrument dar, welches noch teilweise auf ungeprüften Annahmen zur Forschungsfrage basiert. Deshalb muss im Rahmen der Interviews erst geprüft werden, ob die Fragen des Leitfadens richtig verstanden werden und ob alle Themen damit in ausreichender Art und Weise besprochen werden können. Durch Erkenntnisse aus Interviews können außerdem jederzeit neue Fragen entstehen – gegebenenfalls muss der Leitfaden somit im Zuge der Untersuchungen angepasst werden. Diese Anpassung betrifft jedoch nicht direkt den Inhalt der Fragen, sondern nur deren Ausformulierung und ist deshalb als unproblematisch für die teilstrukturierte Befragung zu sehen.²⁴³

Auswahl geeigneter Interviewpartner

Um aus den Interviews optimale Informationen zur Beantwortung der Forschungsfragen zu erhalten, ist die Auswahl geeigneter Interviewpartner ein entscheidender Aspekt. Zur Generierung aussagekräftiger Daten zu den Auswirkungen von Supplier Innovations- & Know-How Days, sollen für den Fall von Magna Steyr Personen ausgewählt werden, welche als Stichprobe die Gesamtheit an Experten zum Thema repräsentieren. Bei Experten zu einem bestimmten Thema handelt es sich um Personen, „die aufgrund ihrer Position

²⁴² Siehe Abschnitt 4.2: Initiative „Supplier Innovations- & Know-How Days“

²⁴³ Vgl. Gläser et al. (2009), S. 150

über besondere Informationen verfügen“.²⁴⁴ Zur Bestimmung dieser Experten innerhalb der Magna Organisation sollen schon vorab einige Kriterien festgelegt werden.

Wichtig ist bei der Auswahl geeigneter Interviewpartner zum einen, dass diese in den gesamten Prozess der Vorbereitung und Umsetzung der Lieferanteninnovationstage involviert sind. Ziel und Idee der Supplier Innovations- & Know-How Days müssen bekannt sein, um deren Umsetzung und Auswirkungen optimal beurteilen zu können. Zum anderen soll die Auswahl der Experten so getroffen werden, dass diese das Konzept der Initiative aus unterschiedlichen Blickwinkeln betrachten. Damit ein möglichst umfassendes Gesamtbild der Initiative skizziert werden kann, sollen die befragten Personen aus unterschiedlichen Abteilungen und Hierarchieebenen stammen,²⁴⁵ unterschiedliche Interessen, Fachbereiche und Standpunkte vertreten (siehe Abbildung 10). Zusätzlich sollen die Befragten innerhalb der Organisation „Opinion Leaders“ darstellen, welche durch ihre besondere fachliche oder hierarchische Stellung im Unternehmen Einfluss auf Denkweisen und Handlungen von Kollegen und Mitarbeitern haben.²⁴⁶ Damit kann von einer Gültigkeit der erhaltenen Daten ausgegangen werden, welche über die persönliche Meinung der Befragten hinausgeht, und auch Meinungen anderer Mitarbeiter beinhaltet bzw. beeinflusst.

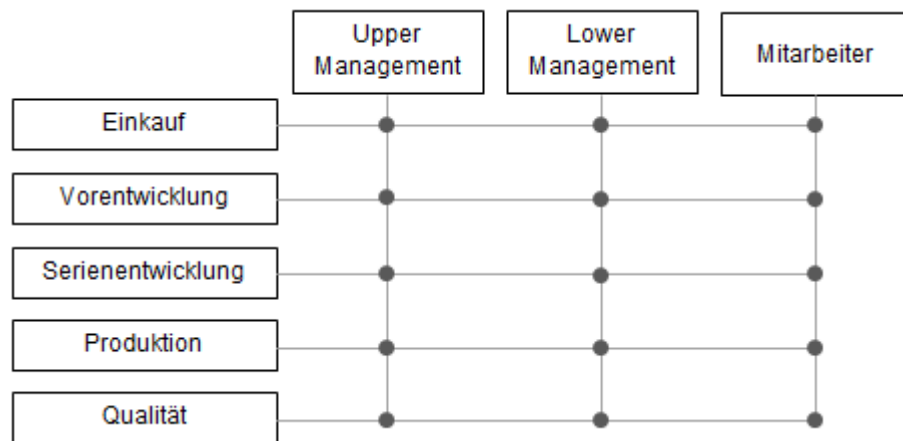


Abbildung 10: Auswahl geeigneter Interviewpartner²⁴⁷

Anhand dieser Kriterien kann schon vor Umsetzung der Lieferanteninnovationstage eine Vorauswahl potenzieller Experten getroffen werden. Exakte Personenlisten können allerdings erst nach der Umsetzung des jeweiligen Events erstellt werden, da sichergestellt werden muss, dass der potenzielle Interviewpartner tatsächlich dem Lieferanteninnovationstag beigewohnt hat.

²⁴⁴ Vgl. Gläser et al. (2010), S. 11.

²⁴⁵ Vgl. Mayer (2006), S. 41.

²⁴⁶ Vgl. Locoock et al. (2001), S. 745ff.

²⁴⁷ Quelle: eigene Darstellung.

6 Umsetzung der Initiative „Supplier Innovations- & Know-How Days“

Im Folgenden soll die tatsächliche Umsetzung des Starts der Initiative „Supplier Innovations- & Know-How Days“ anhand der ersten drei Events dokumentiert werden, welche zwischen April und Juni 2014 bei Magna Steyr stattfanden.²⁴⁸ Als Vergleichsobjekt des neuen Vorstellungsformats für Lieferanten dient dabei, wie bereits in Abschnitt 4.2 erwähnt, die klassische Lieferantenvorstellung im ausgewählten Personenkreis. Aus dem betroffenen Zeitraum wurden daher zwei repräsentative Lieferantenvorstellungen ausgewählt, deren Ablauf zum Zwecke der Gegenüberstellung ebenso in diesem Kapitel dokumentiert werden soll.

6.1 Lieferantennovationstage

Das Format der Supplier Innovations- & Know-How Days bei Magna Steyr ist ein vollkommen Neues in der Geschichte des Unternehmens. Obwohl ein ähnliches Event der Robert Bosch AG schon einige Jahre zuvor in den Räumlichkeiten von MS Graz stattfand, sind dessen Ausmaße in Sachen Ziel, Umsetzung und geplante Auswirkung auf das Unternehmen nicht mit der aktuellen [2014] Initiative zu vergleichen.

Wie die folgenden Abschnitte zeigen, ist zudem jedes Event bezüglich der präsentierten Themen, Teilnehmerzahl, Inhalt und Ablauf einzigartig. Um die Performance jedes einzelnen Veranstaltungen optimal bestimmen zu können, wurde deshalb direkt während der Veranstaltung, der in Abschnitt 5.2.1 erstellte Fragebogen an die Teilnehmer ausgehändigt.

6.1.1 ZKW Innovation Day

Den Auftakt der Initiative „Supplier Innovations- & Know-How Days“ bildet das Lieferantenevent des Licht- und Elektronikherstellers ZKW. Durch den MS-Einkauf wurden in diesem Technologiebereich schon vorab Schwächen der Magna Organisation identifiziert,²⁴⁹ daher stellt diese Veranstaltung eine wichtige Chance für Magna Steyr dar, um die Organisation im Bereich Automotiv-Beleuchtungssysteme auf den Letztstand der Innovation zu bringen.

Die ZKW Group sieht sich in diesem Bereich als innovatives Unternehmen, welches aufbauend auf langjähriger Erfahrung und Kompetenz neuartige Lichtsysteme für die Automobilindustrie entwickelt.²⁵⁰

Im Zuge der „ZKW Innovation Presentation“ am 29. April 2014 bei Magna Steyr Graz wurde daher besonderer Fokus auf innovative und zukunftssträchtige Entwicklungen der Beleuchtungstechnik gelegt. Die Veranstaltung fand in der Besucherlounge und dem Virtual Architecture Room des Engineering-Gebäudes am Grazer Werksgelände von Magna Steyr statt. Im Rahmen eines ganztägigen Events hatten Mitarbeiter von MS sowie anderer Magna Firmengruppen dabei die Möglichkeit, sich ausgiebig zu innovativen Beleuchtungssystemen zu informieren.

Die Veranstaltung war dabei grundsätzlich als Direktvortrag von ZKW- für Magna-Mitarbeiter aufgebaut, zwischen und nach den beiden Vortragsblöcken fand zusätzlich je-

²⁴⁸ Siehe Tabelle 2: Daten zu den ersten Lieferantennovationstagen.

²⁴⁹ Siehe Abschnitt 5.1: Organisatorische Vorbereitung der Events.

²⁵⁰ Vgl. ZKW (2014).

weils eine kurze Pause statt, in der Magna Mitarbeiter die Chance hatten, bestimmte Themen im direkten Gespräch zu vertiefen.

Insgesamt nahmen an den Vorträgen der ZKW Innovation Presentation über 60 Magna-Mitarbeiter teil, darunter befanden sich neben Mitarbeitern von MS Graz einige Repräsentanten des MS Engineering Centers München. Von Seiten ZKW wurde das Unternehmen von ca. 10 Mitarbeiter verschiedenster Unternehmensbereiche und Hierarchieebenen vertreten.

6.1.2 BOSCH Innovation Day

Die Bosch Gruppe ist ein international agierendes Unternehmen welches in vielen Technologie- und Dienstleistungsbranchen tätig ist. Dazu gehören unter anderem Bereiche wie Fahrzeugtechnik, Heimgeräte, Werkzeug und Softwarelösungen.²⁵¹ Im Rahmen eines offenen Innovationskonzepts sucht Bosch aktiv den Austausch mit eigenen Lieferanten und Kunden²⁵² und stellt daher für Magna Steyr einen erfahrenen Partner für die Veranstaltung von Lieferanteninnovationstagen dar.

Der Supplier Innovations- & Know-How Day der Robert Bosch AG bei MS Graz, von Bosch selbst „Bosch Technik Forum“ genannt, fand am 13. Mai 2014 statt.

Der Aufbau des Bosch Innovation Day war im Vergleich zum vorherigen ZKW-Event offen und messeartig. Neben Ständen an denen verschiedenste Unternehmens- und Produktbereiche ausgestellt wurden, stand den Besuchern ein Empfangstisch bzw. Infostand zur Verfügung. Vor Besuch der Veranstaltung wurden jedem Magna Mitarbeiter an dieser Empfangsstation die zuvor festgelegten Bestimmungen zur Sicherung der Compliance näher gebracht.²⁵³

Während der Veranstaltung hatten Besucher die Möglichkeit, sich zu verschiedenen Unternehmensbereichen selbst zu informieren. Zusätzlich fanden zu ausgewählten Themen Fachvorträge in einem abgeschlossenen Nebenraum statt, welche von den Veranstaltungsteilnehmern nach individuellem Interesse besucht werden konnten.

Der Bosch Innovation- & Know-How Day wurde von über 250 Magna Mitarbeitern besucht, dabei war insbesondere die obere Managementebene von Magna Steyr stark vertreten. Neben Mitarbeitern der MS-Graz nahmen zudem Mitarbeiter folgender Magna Firmengruppen an der Veranstaltung teil:

- MS Battery Systems
- MS EC München
- MS EC Stuttgart
- MS Fuel Tech
- Magna Powertrain

Den Veranstaltungsbesuchern standen dabei ganztägig ca. 40 Ansprechpartner von Seiten Bosch, aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen und Fachgebieten zur Verfügung.

²⁵¹ Vgl. Bosch (2014a).

²⁵² Vgl. Bosch (2014b).

²⁵³ Siehe Abschnitt 5.1.1: Problemfeld Compliance.

6.1.3 Automobil-Cluster OÖ Innovation Day

Der Automobil-Cluster Oberösterreich (AC OÖ) vereint 200 Unternehmen aus der Automobilbranche und stellt damit das größte österreichische Netzwerk in diesem Geschäftsbe- reich dar. Für seine Partnerunternehmen sieht sich der Automobil-Cluster dabei als Kom- petenzzentrum für Kooperationen, er vernetzt Unternehmen mit potenziellen Lieferanten und Kunden und bietet damit die Chance auf neue Innovationsprojekte.²⁵⁴

So auch am Lieferanteninnovationstag des AC OÖ bei Magna Steyr, welcher am 26. Juni 2014 am Werksgelände der Magna Steyr Graz stattfand. Wie bereits in Abschnitt 5.1 ausge- führt, wurden dazu vorab aus über 30 Bewerbungen von Unternehmen des Automobil- Cluster-Netzwerks, 14 innovative Firmen ausgewählt.

Ähnlich dem Bosch Lieferanteninnovationstag diente dazu ein messeartiger Aufbau des Events. Im Vergleich zur offenen Gestaltung des Ausstellungsraums beim Bosch Innovati- on Day waren hierbei die einzelnen Bereiche jedoch sichtbar voneinander abgegrenzt - jedes der 14 vorgestellten Unternehmen war für die Gestaltung des eigenen Standes, für Komponenten und Unternehmensvertreter selbst verantwortlich.

Ganztägig standen den Magna-Mitarbeitern jeweils 1-2 Repräsentanten jedes Unterneh- mens zur Verfügung, Veranstaltungsbesucher konnten sich je nach Interesse bzw. Tätig- keitsbereich an den unterschiedlichen Unternehmensständen informieren. Zusätzlich wur- den ganztägig Präsentationen verschiedener Unternehmen in einem separaten Raum ange- boten.

Insgesamt besuchten den Automobil-Cluster Innovation Day im Laufe der Veranstaltung ca. 150 Magna-Mitarbeiter, an einer improvisierten Empfangsstation wurde jedem Besu- cher der zuvor erarbeitete Feedback-Fragebogen ausgehändigt.

6.2 Vergleichsobjekt: Klassische Lieferantenvorstellung

Das Format der „Supplier Innovations- & Know-How Days“ – charakterisiert durch die Teilnahme eines großen Kreises an Magna Mitarbeitern auf freiwilliger Basis – ist eine völ- lig neue Form des Lieferantenkommunikations bei Magna Steyr. Das klassische Szenario zur Vor- stellung eines potenziellen Lieferanten betrifft eine weitaus geringere Anzahl von MS- Mitarbeitern. Möchte ein Lieferant sein Unternehmen bzw. seine Produkte bei Magna Steyr vorstellen, wird dafür meist ein kleiner Kreis an Experten aus den Bereichen Einkauf und Entwicklung ausgewählt, welche fachlich direkt vom jeweiligen Tätigkeitsbereich des Liefe- ranten betroffen sind. Für einen Erstkontakt mit dem Lieferanten wird dieser auf das Mag- na Firmengelände eingeladen, dabei wird das Produktportfolio des Lieferanten präsentiert und Chancen auf eine zukünftige Zusammenarbeit werden gemeinsam abgeschätzt.

Dieses Format wird im Zusammenhang dieser Arbeit als „klassische Lieferantenvorstel- lung“ bezeichnet und soll im Hinblick auf Performance und Auswirkungen mit dem neuen Format des Lieferanteninnovationstags verglichen werden.

Im Folgenden werden beispielhaft 2 Lieferantenvorstellungen dokumentiert, welche zwi- schen März und Mai 2014 bei MS stattfanden und von der Abteilung CEE des MS Ein- kaufs organisiert wurden.

Um eine Vergleichbarkeit zur Auswertung der Supplier Innovations- & Know-How Days gewährleisten zu können, wurden diese Lieferantenvorstellungen anhand eines Online- Fragebogens durch die Veranstaltungsteilnehmer evaluiert. Zusätzlich wurden nach der

²⁵⁴ Vgl. Automobil-Cluster Oberösterreich (2014).

Lieferantenvorstellung der Firma Kappa Optronics intensive Leitfadeninterviews durchgeführt, welche sich in Aufbau und Fragestellung am Leitfaden aus Anhang B orientierten.

6.2.1 Kappa Optronics

Das deutsche Unternehmen Kappa Optronics ist auf die Entwicklung und Fertigung anwendungsspezifischer Kamerasysteme spezialisiert. Mit 115 Mitarbeitern weltweit beschäftigt sich das Unternehmen dabei vor Allem mit Kameras, die für den Einsatz unter extremen Umgebungsbedingungen konzipiert sind. Für zukunftsorientierte Automobilhersteller hat sich Kappa deshalb mittlerweile als innovativer Partner etabliert.²⁵⁵

Magna Steyr entschied sich für eine Kontaktaufnahme mit dem Unternehmen, da bereits im Zuge eines früheren Projektes Defizite im Bereich digitale Innenausstattungs-systeme aufgedeckt wurden. Besonderes Interesse war dabei für die Möglichkeit des Ersatzes von Rückspiegeln durch Kamerasysteme vorhanden.

Eine erstmalige Vorstellung von Kappa Optronics fand bereits im März 2014 statt. Ein Unternehmensvertreter traf dabei mit einigen Repräsentanten der Bereiche Einkauf und Entwicklung von MS Graz zusammen und stellte das Unternehmen sowie Möglichkeiten des Kameraeinsatzes in der Automobilindustrie vor. Sofort fand sich reges Interesse für die innovativen Produkte – um das Kamerasystem testen zu können und weiterführende Gespräche zu ermöglichen, wurde das Unternehmen deshalb erneut für den 23. und 24. April 2014 auf das Magna Firmengelände eingeladen.

Wieder fand dabei eine Präsentation der innovativen Produktsysteme vor einem ausgewählten Personenkreis von ca. 8 MS Mitarbeitern statt. Zusätzlich gab es an zwei unterschiedlichen Terminen – jeweils für Entwicklung und Einkauf – die Möglichkeit, ein Kamerasystem als Einbau-Komponente in einem Fahrzeug zu testen.

Während an den Präsentationsterminen lediglich ein kleiner Personenkreis ausgewählter Mitarbeiter aus den Bereichen Vorentwicklung, Serienentwicklung und Einkauf teilnahm, sprach sich die Möglichkeit einer Testfahrt mit dem innovativen Kamerasystem in der Vorentwicklung schnell herum. Dies führte zu einer Zahl von ca. 20 Teilnehmern an der Testfahrt, was einen vergleichsweise hohen Durchdringungsgrad für das Format der klassischen Lieferantenvorstellung darstellt.

6.2.2 DAESUNG

Daesung ist eine Tochtergesellschaft der koreanischen LS Gruppe. LS ist ein Multikonzern welcher weltweit in den Bereichen Elektrik, Elektronik, Werkstoffe und Energie tätig ist. Auch in der Automobilbranche ist die Organisation stark vertreten und bietet mit Daesung einen stark diversifizierten Zulieferer für Elektrik und Elektronikteile.²⁵⁶ Der Marktanteil des Unternehmens befindet sich dabei im stetigen Wachstum, Daesung gewinnt daher als potenzieller Lieferant auch für Magna Steyr zunehmend an Bedeutung. Aus diesem Grund wurde ein Termin für eine Lieferantenvorstellung vereinbart.

Am 22. Mai 2014 stellte sich Daesung deshalb, repräsentiert durch zwei koreanische Mitarbeiter, bei Magna Steyr vor. Im Rahmen einer zweistündigen Besprechung wurde vor einem ausgewählten Kreis aus 6 MS Mitarbeitern zuerst das Unternehmen vorgestellt, danach wurde genauer auf aktuelle Produktentwicklungen aus dem Bereich Elektrik/Elektronik eingegangen.

²⁵⁵ Vgl. Kappa Optronics (2014).

²⁵⁶ Vgl. LS Holdings (2014).

Die Präsentation der Firmenvertreter von Daesung war dabei hauptsächlich frontal als Vortrag gehalten, was mitunter auf sprachliche und kulturelle Barrieren zurückgeführt werden kann. Fragen bzw. Antworten zu fachlichen Themen wurden häufig missverstanden, ein interaktiver Charakter kam deshalb im Rahmen der Lieferantenvorstellung nur schwer zustande.

7 Nachbereitung der Initiative „Supplier Innovations- & Know-How Days“

Im Zuge der Nachbereitung der ersten Supplier Innovations- & Know-How Days liegt der Fokus auf zwei Bereichen. Einerseits soll hier noch einmal die positive Wirkung der Events unterstützt werden – entstandene Ideen und Lieferantenkontakte sollen durch weiterführende Maßnahmen verfolgt und vertieft werden. Abschnitt 7.1 beschäftigt sich daher mit Follow-up Initiativen, welche direkt nach den jeweiligen Lieferanteninnovationstagen umgesetzt wurden.

Andererseits soll in diesem letzten Schritt der Bearbeitung der Supplier Innovations- & Know-How Days die Datenerfassung und -Analyse zur Abschätzung von Aufwand und Nutzen der Initiative abgeschlossen werden. Operative sowie strategische Daten zu den Events sollen analysiert werden, um gültige Aussagen zur Beantwortung der Forschungsfrage zu ermöglichen. Die Abschnitte 7.2 und 7.3 befassen sich daher mit der Auswertung der Feedback-Fragebögen und der Durchführung sowie Auswertung der Interviews zu den Lieferanteninnovationstagen.

In Abschnitt 7.4 wird die Analyse der zusätzlich ermittelten Daten aus internen sowie externen Vergleichsstudien dokumentiert. Performance und Auswirkungen der Supplier Innovations- & Know-How Days sollen dadurch auch mit anderen Initiativen in Relation gesetzt werden, um diese so noch exakter abschätzen zu können.

Ziel der Abschnitte 7.2 bis 7.4 ist es somit, umfassende Daten zu Performance und Auswirkungen der Supplier Innovations- & Know-How Days zu ermitteln und diese daraufhin möglichst übersichtlich aufzubereiten. Damit stellen diese Abschnitte die Basis für das folgende Kapitel 8 dar, in welchem die Ergebnisse der Arbeit eingehend analysiert und verglichen werden, um daraus Grundaussagen sowie Handlungsempfehlungen für die Zukunft abzuleiten.

7.1 Follow-up Initiativen

Um die positiven Auswirkungen der Lieferanteninnovationstage nach den Events zusätzlich zu verstärken, wurden durch den MS-Einkauf nach jedem Event Follow-up-Maßnahmen erarbeitet und initiiert.

So wurde beispielsweise kurz nach dem Automobil-Cluster Innovation Day eine *Follow-up Aussendung* per E-Mail an alle Magna Mitarbeiter ausgesandt, welche eine Einladung zum Lieferanteninnovationstag erhalten hatten. Diese Aussendung enthielt eine Zusammenfassung des Eventablaufs und der Inhalte, die Kontaktdaten aller vorgestellten Firmen sowie eine kurze Auswertung der Feedback-Fragebögen zum Event. Für alle Eventteilnehmer welche weitere Informationen zu Firmen benötigen bzw. Kontakt zu diesen aufnehmen möchten, stellt die Aussendung somit einen direkten Anknüpfungspunkt dar. Für Mitarbeiter welche nicht am Lieferanteninnovationstag teilnehmen konnten, bildet die Follow-up Aussendung eine Erstinformation zu den vorgestellten Firmen und vermittelt gegebenenfalls ein Motiv zur Teilnahme am nächsten Event.

Neben der Vermittlung von Kontaktdaten und Firmeninformationen an Magna Mitarbeiter, bildet der Einkauf aber auch die zentrale Stelle zur Aufrechterhaltung des Lieferantenkontakts nach der Veranstaltung. So wurden beispielsweise mit Bosch *Follow-up Events* vereinbart, um die aufgrund von Compliance-Richtlinien am Innovation Day ausgesparten Technologien, im kleinen Kreis bei Magna vorzustellen. Zusätzlich wird der direkte Kon-

takt zwischen verschiedenen Magna- und Lieferantenabteilungen gefördert, gemeinsame Entwicklungsprojekte und Kooperationen konnten dadurch initiiert werden.

Insgesamt wurden in der Abteilung CEE des MS-Einkaufs zur Organisation, Vor- und Nachbereitung der Lieferanteninnovationstage im ersten Halbjahr 2014 ca. 360 Stunden aufgewendet. Dies entspricht einer monatlichen Auslastung von ca. 0,4 Mitarbeitern.

7.2 Auswertung der Feedback-Fragebögen

Nachdem die Aufnahme operativer Daten mit Hilfe der Feedback-Fragebögen schon während der Lieferantenevents abgeschlossen wurde, müssen die erhobenen Daten im Rahmen der Nachbereitung der Events nur noch ausgewertet werden.

Entsprechend dem quantitativen Charakter der Datenerhebung durch einen standardisierten Fragebogen,²⁵⁷ sind auch die vorliegenden Daten nahezu ausschließlich quantitativ, also messbar und vergleichbar. Zur Auswertung der Fragebögen wurde sich daher ebenso für eine quantitative Methode entschieden.²⁵⁸

Als einzige Quelle qualitativer Informationen²⁵⁹ nehmen die beiden abschließenden offenen Fragen eine Sonderstellung im Fragebogen ein.²⁶⁰ Von den folgenden Ausführungen zur quantitativen Auswertung der Feedback-Fragebögen sollen sie deshalb vorerst ausgenommen werden.

Datenaufbereitung

Quantitative Auswertungsverfahren bedienen sich hauptsächlich statistischer Analysen und versuchen dadurch, Sachverhalte direkt messbar zu machen.²⁶¹ Um die Informationen in eine dafür geeignete Form zu bringen, ist jedoch zuerst eine Aufbereitung der Daten nötig.

Die Aufbereitung schriftlich erhobener, quantitativer Daten anhand vorliegender, manuell ausgefüllter Fragebögen, umfasst mehrere Schritte:²⁶²

- *Manuelle Überprüfung der Daten auf Vollständigkeit und Richtigkeit:* Dabei müssen fehlerhafte, unverständliche Fragebögen gegebenenfalls ausgesondert werden.
- *Kodierung:* Hier wird jeder Antwortkategorie (jeder möglichen Antwortausprägung) ein möglichst einfaches Symbol zugeordnet. Für die Auswertung der Feedback-Fragebögen der Lieferanteninnovationstage bei Magna Steyr wurde dafür das Zahlenformat der Antwortskalen (0 bis 5) beibehalten.²⁶³ Für die beiden geschlossenen Einstiegsfragen wurde zusätzlich eine Kodierung von 1 bis 5 eingeführt.
- *Manuelle Dateneingabe in ein Verarbeitungssystem:* Nach Überprüfung und Kodierung, können die vorhandenen Daten in ein Auswertungssystem eingegeben werden. Dabei ist insbesondere eine erneute Überprüfung nach der Eingabe wichtig, da die manuelle Dateneingabe eine Fehlerquelle darstellt welche die Auswertung später stark beeinflussen kann.

²⁵⁷ Siehe Abschnitt 5.2: Vorbereitung der Datenerfassung.

²⁵⁸ Ebenda.

²⁵⁹ Vgl. Pfaff (2005), S. 62.

²⁶⁰ Siehe Anhang A: Feedback-Fragebogen.

²⁶¹ Vgl. Raitzel (2008), S. 11f.

²⁶² Vgl. Plank-Bachselten (2013), S. 40f. zit. nach Altobelli (2007), S. 212.

²⁶³ Siehe Anhang A: Feedback-Fragebogen.

Zur Auswertung der operativen Daten zu den Lieferanteninnovationstagen wurden diese manuell in ein Excel-Dokument eingelesen. Die kodierten Informationen wurden dabei anhand einer Datenmatrix²⁶⁴ angeordnet, in welcher die Zeilen durch Items (Fragen) und die Spalten durch statistische Fälle (befragte Personen, Fragebögen) gekennzeichnet sind. Diese Datenmatrix stellt einen optimalen Ausgangspunkt für die folgende Auswertung und Analyse dar.

Datenanalyse

Zur Auswertung der operativen Daten zu den Supplier Innovations- & Know-How Days wurde ein Excel- Programm erstellt, welches eine quantitative Analyse jedes einzelnen Items im Fragebogen ermöglicht. Entsprechend gängiger Auswertungsmethoden für quantitative Daten werden darin aussagekräftige, statistische Werte aus der vorhandenen Datenmatrix errechnet. Neben der Berechnung von Kennzahlen wie Mittelwert und Standardabweichung wird dabei für jedes Item die prozentuelle Häufigkeit der Nennung aller Antwortmöglichkeiten bestimmt. Die Ergebnisse werden daraufhin für jede geschlossene Frage wie in Abbildung 11 grafisch dargestellt.²⁶⁵

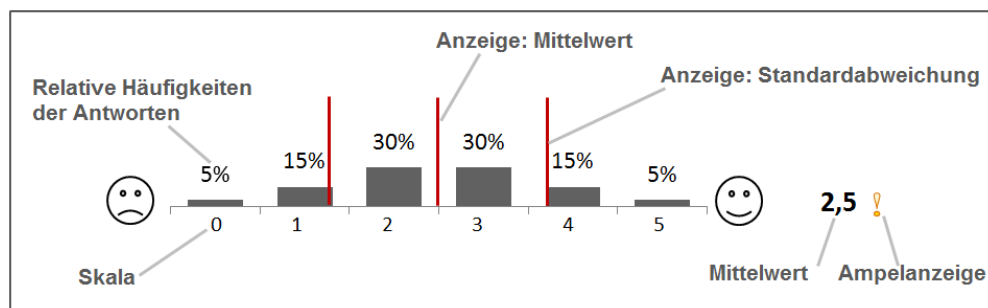


Abbildung 11: Grafische Datenauswertung eines Items des Feedback-Fragebogens²⁶⁶

Die Gesamtauswertung der Fragebögen wurde als Bericht formatiert, bei welchem die Schlüsselinformationen zu jedem Event schon auf der ersten Seite ersichtlich sind. Die exakte Auswertung aller geschlossenen Items findet sich auf den folgenden Seiten des Berichts.

Zusätzlich enthält der Auswertungsbericht alle Antworten auf offene Fragen. Da diese als qualitative Informationen²⁶⁷ direkte Hinweise zur operativen Verbesserung der Events darstellen, werden sie ungekürzt in den Bericht aufgenommen. Häufige Nennungen eines ähnlichen Themas werden jedoch zur vereinfachten Übersicht zusätzlich qualitativ zusammengefasst und anhand einer Grafik quantitativ ausgewertet.²⁶⁸

Die Auswertungsberichte zu den Feedback-Fragebögen der ersten Supplier Innovations- & Know-How Days, werden in Abschnitt 8.1 eventspezifisch verglichen.

7.3 Interviewführung und -auswertung

Um die strategischen Auswirkungen der Lieferanteninnovationstage nachvollziehen zu können, wurden anhand des in Anhang B sichtbaren Interviewleitfadens nach jedem Event Interviews mit Opinion-Leadern des Unternehmens durchgeführt. So sollte einerseits die

²⁶⁴ Vgl. Akkerboom (2012), S. 34ff.

²⁶⁵ Quelle: vgl. Plank-Bachselten (2013), S. 75ff.

²⁶⁶ Ebenda.

²⁶⁷ Vgl. Pfaff (2005), S. 62.

²⁶⁸ Siehe Abschnitt 7.3.2: Auswertung der Interviews.

Performance von MS-Einkauf und dem jeweiligen Lieferanten beim Innovationstag genauer evaluiert werden, andererseits aber auch die Erreichung des eigentlichen Ziels der Events überprüft werden – deren Auswirkung auf die Innovationskraft der Magna Steyr-Organisation.

Im Folgenden wird die Durchführung der Interviews, sowie die Auswertung der daraus erhobenen Daten dokumentiert.

7.3.1 Durchführung der Interviews

In einem Zeitraum von 2-4 Wochen nach jedem Lieferanteninnovationstag wurden jeweils verschiedene Experten zu einem bestimmten Event, sowie zu langfristigen und strategischen Auswirkungen der Initiative „Supplier Innovations- & Know-How Days“ befragt. Die Anzahl der durchgeführten Interviews wurde dabei anhand von Überlegungen zu Repräsentativität, Verfügbarkeit von Experten und zeitlichen Möglichkeiten im Rahmen des Projekts festgelegt.²⁶⁹ Insgesamt konnten so 13 Personen aus verschiedenen Abteilungen, Tätigkeitsbereichen und Hierarchieebenen erreicht werden,²⁷⁰ deren Aussagen repräsentativ für die Gesamtheit an Expertenmeinungen zum Thema betrachtet werden können. Da die Lieferanteninnovationstage zu über 80% von Mitarbeitern aus den Bereichen Einkauf und Entwicklung besucht wurden, wurden auch die Interviewpartner aus hauptsächlich diesen Abteilungen ausgewählt.

Durch die Wahl des leitfadengestützten Experteninterviews als Datenerhebungsmethode war die Interviewsituation dabei durch eine sehr lockere Atmosphäre geprägt. Den Befragten fiel es scheinbar leicht persönliche Meinungen offen zu legen und aufgeschlossen sowie wahrheitsgemäß zu antworten. Durch die Möglichkeit der Anpassung des Interviewverlaufs im Rahmen des Leitfaden-Gerüsts kam in den meisten Fällen ein natürlicher Gesprächsfluss zu Stande, bei welchem häufig eine Erzählanregung ausreichte um alle spezifischen Fragen beantworten zu können (Siehe Anhang B: Interviewleitfaden).

Die Dokumentation der Leitfadengesprächen erfolgte sowohl durch Notizen, als auch Tonbandaufnahmen während des Gesprächs. Um eine bestmögliche Datenerfassung zu garantieren, wurde die Transkription der Gespräche zudem direkt nach jedem Interview durchgeführt. Die so entstandenen Gesprächsprotokolle stellen die Rohdaten für folgende Analysen dar.

7.3.2 Auswertung der Interviews

Wahl der Auswertungsmethode

Da das teilstandardisierte Interview unter Verwendung eines Leitfadens einen Mittelweg aus stark strukturierter (quantitativer) und wenig strukturierter (qualitativer) Datenerhebung darstellt,²⁷¹ ist eine ausschließlich quantitative Auswertung wie im Falle der Fragebögen, für die Interviews nicht geeignet.

Zur Auswertung qualitativer Rohdaten finden sich in der Literatur unterschiedliche Verfahren, welche sich nicht nur auf statistische Auswertungen beschränken, sondern auch die Interpretation von Texten beinhalten.²⁷² Gläser et al. strukturieren diese nach ihrem Inhalt

²⁶⁹ Vgl. Mayring (2010), S. 53.

²⁷⁰ Siehe Abbildung 10: Auswahl geeigneter Interviewpartner.

²⁷¹ Siehe Abschnitt 5.2: Vorbereitung der Datenerfassung.

²⁷² Vgl. Raitzel (2008), S. 11f.

und Ablauf in 4 qualitative Auswertungsmethoden: freie Interpretation, Sequenzanalytische Methoden, Kodieren und qualitative Inhaltsanalyse.²⁷³

Während von der Methode der freien Interpretation im wissenschaftlichen Kontext generell abgeraten wird, bieten die anderen drei vorgeschlagenen Methoden jeweils gute Möglichkeiten, um zu eindeutigen, nachvollziehbaren und wissenschaftlichen Ergebnissen zu gelangen.²⁷⁴ Speziell für den Fall des leitfadengestützten Experteninterviews wird dabei in der Literatur häufig die Auswertungsmethode der qualitativen Inhaltsanalyse nahegelegt,²⁷⁵ was sich durch folgende Eigenschaft der Methode erklären lässt: Die qualitative Inhaltsanalyse analysiert einen Text hinsichtlich vorab festgelegter Untersuchungsinhalte.²⁷⁶ Sequenzanalytische Methoden und die Methode der Kodierung befassen sich hingegen mit der Gesamtheit an vorhandenen Rohdaten und leiten die Auswertungsgesichtspunkte erst im Laufe der Untersuchung daraus ab.²⁷⁷

Da auch aus den Rohdaten der Experteninterviews bei Magna Steyr Rückschlüsse auf bestimmte, zuvor festgelegte Themen gezogen werden sollen, wird im Folgenden näher auf die qualitative Inhaltsanalyse nach Philipp Mayring eingegangen.

Qualitative Inhaltsanalyse

Generell bietet die qualitative Inhaltsanalyse verschiedene Techniken, woraus je nach individueller Beschaffenheit der Rohdaten und nach Richtung und Fragestellung der Analyse, eine geeignete Technik gewählt werden muss. Im Rahmen einer Studie der verschiedenen Methoden anhand spezifischer Anwendungsbeispiele²⁷⁸ wurde sich für eine Methodenkombination aus *inhaltlicher* und *skalierender Strukturierung* entschieden. Im Folgenden soll die angewandte Methodik zur Auswertung der Interviews bei Magna Steyr erläutert werden, Abbildung 12 zeigt deren grundsätzliches Ablaufschema.

²⁷³ Vgl. Gläser et al. (2010), S. 44ff.

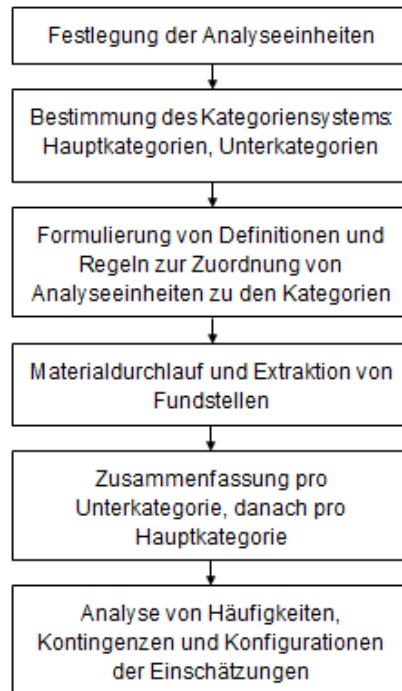
²⁷⁴ Vgl. Gläser et al. (2010), S. 45.

²⁷⁵ Vgl. Gläser et al. (2010), S. 46; Pickel et al. (2009), S. 449, 458.

²⁷⁶ Vgl. Gläser et al. (2010), S. 46f.

²⁷⁷ Vgl. Mayring (2002), S. 115.

²⁷⁸ Vgl. Mayring (2010), S. 67ff.

Abbildung 12: Ablauf der strukturierenden Inhaltsanalyse²⁷⁹

Nach Festlegung der Rohtext-Einheiten für die Analyse, muss erstmals das Kategoriensystem zur Interpretation der Interviewtexte erstellt werden. Hauptkategorien sowie Unterkategorien werden dabei durch die Forschungsfragen sowie den Interviewleitfaden bestimmt.²⁸⁰ Nach dem erstmaligen Materialdurchlauf ist eine Rücküberprüfung des Kategoriensystems von Nöten. Abhängig von der Beschaffenheit der Fundstellen im Text werden dabei geringfügige Anpassungen vorgenommen.²⁸¹ Das Kategoriensystem, zusammen mit endgültigen Haupt- und Unterkategorien der Interviewtexte und ihren Definitionen zur Zuordnung von Fundstellen, ist in Anhang C dargestellt.

Die vorliegenden Interviews werden nun jeweils nach dem Kategorienschema zusammengefasst. Dabei wird nach folgendem Ablauf vorgegangen:²⁸²

- *Paraphrasierung*: Die einzelnen Kodiereinheiten werden in eine den Inhalt wiedergebende, jedoch gekürzte und sprachlich vereinheitlichte Form umgeschrieben.
- *Generalisierung*: Paraphrasen werden auf ein einheitliches Abstraktionsniveau umformuliert.
- *Selektion*: Redundante bzw. inhaltlich vernachlässigbare Paraphrasen werden gestrichen.
- *Bündelung*: Paraphrasen mit ähnlicher inhaltlicher Aussage werden zusammengefasst.
- *Rücküberprüfung*: Die erhaltenen Aussagen müssen den Ausgangstext repräsentieren.

²⁷⁹ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Mayring (2010), S. 92f; S. 98f; S. 102.

²⁸⁰ Siehe Abschnitt 5.2.2: Erstellung einer Interviewkonzeption und Anhang B: Interviewleitfaden.

²⁸¹ Vgl. Mayring (2010), S. 93.

²⁸² Vgl. Mayring (2010), S. 69ff.

So können repräsentative, nach Unterkategorien kategorisierte Zusammenfassungen jedes einzelnen Interviews generiert werden. Als zusätzlichen Schritt der Zusammenfassung werden die Ergebnisse noch weiter in Bezug auf die Hauptkategorien gebündelt.

Von einer direkten Zusammenfassung der verschiedenen Expertenmeinungen wird dabei abgesehen, da sich diese, abhängig von individuellem Tätigkeitsbereich und der Hierarchieebene des Befragten, in ihrer Ausprägung teilweise stark unterscheiden. Aus diesem Grund wird als letzter Schritt der qualitativen Inhaltsanalyse eine skalierende Strukturierung des Materials durchgeführt. Die Expertenmeinungen werden dazu, bezogen auf bestimmte Kategorien, auf einer Ordinalskala eingeschätzt und quantitativ zusammengefasst.

Dabei werden folgende Bereiche unterschieden:

- Gesamtauswertung
- Eventspezifische Auswertung
- Abteilungsspezifische Auswertung
- Funktionsspezifische Auswertung (nach Zugehörigkeit zu Hierarchieebenen)

Die so erhaltenen Erkenntnisse aus den Interviews werden in Abschnitt 8.2 verglichen und analysiert.

7.4 Benchmarks

Um Performance sowie Auswirkungen der Initiative „Supplier Innovations- & Know-How Days“ umfassend abschätzen zu können, soll diese auch mit anderen Veranstaltungsformaten verglichen werden. Dazu werden Vergleichsstudien aus internen sowie externen Bereichen herangezogen.

Als interne Vergleichsobjekte dienen die beiden klassischen Lieferantenvorstellungen von Kappa Optronics und Daesung.²⁸³ Um die direkte Vergleichbarkeit der beiden Veranstaltungsformate bei Magna Steyr zu gewährleisten, wird die klassische Lieferantenvorstellung im Rahmen dieser Arbeit gleich ausgewertet wie ein Lieferanteninnovationstag.

Zur Ermittlung operativer Daten wurden leicht abgewandelte Fragebögen als Online-Ausgabe an alle Teilnehmer der Lieferantenvorstellungen versandt²⁸⁴ und danach entsprechend Abschnitt 7.2 ausgewertet. Zur Auswertung der strategischen Folgen einer Lieferantenvorstellung fanden Interviews zur Lieferantenvorstellung von Kappa Optronics statt. Dazu wurden vier geeignete Interviewpartner ausgewählt,²⁸⁵ welche anhand eines leicht angepassten Interviewleitfadens²⁸⁶ befragt wurden. Die erhaltenen Interviewprotokolle wurden daraufhin analog zu dem in Abschnitt 7.3.2 erarbeiteten Schema ausgewertet.

Als externer Benchmark dienen groß angelegte Lieferantenevents anderer Unternehmen. Da keine vergleichbaren Studien zur Auswirkung solcher Veranstaltungen auf die Innovationskraft eines Unternehmens vorliegen, kann zu Vergleichszwecken nur die Performance der Events herangezogen werden.

Der Vergleich zur Umsetzung von Lieferantenevents in externen Firmen soll Aufschluss über folgende Punkte geben:

²⁸³ Siehe Abschnitt 6.2.: Vergleichsobjekt: klassische Lieferantenvorstellung.

²⁸⁴ Siehe Anhang A: Feedback-Fragebogen.

²⁸⁵ Siehe Abschnitt 5.2.2: Erstellung einer Interviewkonzeption.

²⁸⁶ Siehe Anhang B: Interviewleitfaden.

- Einschätzung der Innovationskultur bei Magna Steyr im Vergleich zu anderen Unternehmen: Interesse an Innovationen und Trends in der Automobilindustrie.
- Einschätzung der operativen Umsetzung der Initiative im Vergleich zu anderen Unternehmen: Performance der Einkaufsabteilung bei Magna Steyr.

Dazu werden Informationen zu Events aus dem Jahr 2013 bei Kia und BMW herangezogen, welche von der Robert Bosch AG zur Verfügung gestellt wurden. Um die Events direkt mit dem Bosch Event bei Magna Steyr vergleichen zu können, wurden die erhaltenen Daten an die Eventauswertung bei Magna Steyr angepasst.

Die Erkenntnisse der internen sowie externen Vergleichsstudien werden in Kapitel 8 dokumentiert, und mit den Ergebnissen der Lieferanteninnovationstage verglichen.

8 Ergebnisse der Initiative „Supplier Innovations- & Know-How Days“

Im Rahmen dieser Arbeit wurde die Initiative „Supplier Innovations- & Know-How Days“ bei Magna Steyr eingehend analysiert. Um den Nutzen der Initiative zu bestimmen, wurden Daten auf zwei Ebenen erhoben und ausgewertet:²⁸⁷

- *Strategische Daten:* beschäftigen sich mit der Frage nach langfristigen Auswirkungen der Initiative auf das Unternehmen. Hierzu zählt vor allem die Stärkung der Innovationskraft, aber auch die Verbesserung der Lieferantenbeziehungen bei Magna Steyr. Im Rahmen der Arbeit wurden diese Daten durch Experteninterviews generiert.
- *Operative Daten:* konzentrieren sich auf die Umsetzung der einzelnen Lieferanteninnovationstage. Sie bestimmen die Performance von Organisation, Ablauf und Inhalt der Events. Zur Erhebung operativer Daten kamen Feedback-Fragebögen während den Veranstaltungen zum Einsatz.

Um Vergleichswerte zu den Lieferanteninnovationstagen von ZKW, Bosch und dem Automobil-Cluster Oberösterreich zu schaffen, wurden auf beiden Datenebenen zusätzlich Benchmarks durchgeführt.

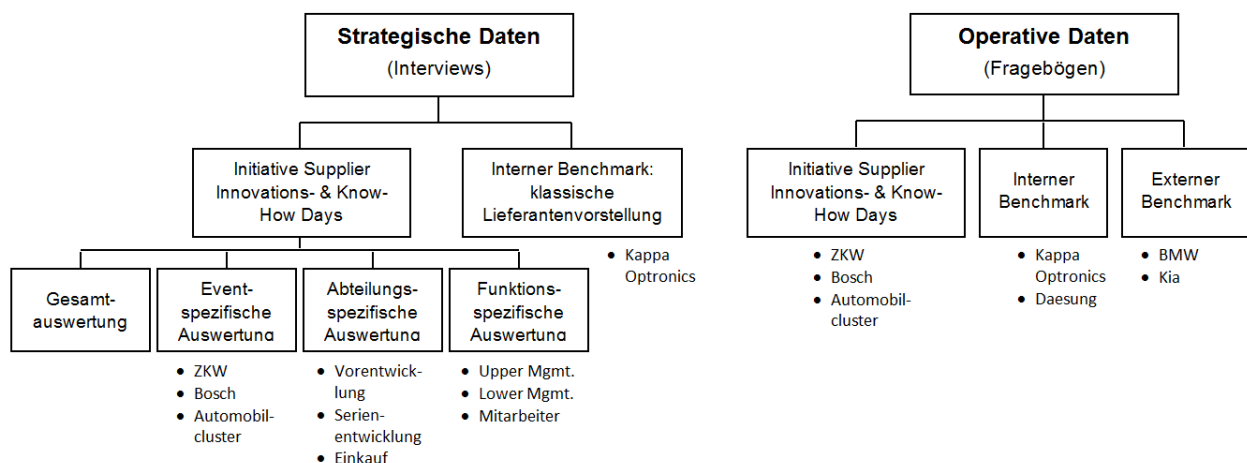


Abbildung 13: Datenerhebung und -analyse im Rahmen der Arbeit²⁸⁸

Nachdem im vorhergehenden Kapitel 7 alle Daten der Ergebnisanalyse extrahiert und aufbereitet wurden, liegt nun eine Vielzahl an Auswertungsberichten zu 5 Magna-internen Veranstaltungen, sowie 2 externen Veranstaltungen vor (siehe Abbildung 13).

In diesem Kapitel werden die vorliegenden Ergebnisse der Arbeit verglichen und mit dem Aufwand der Initiative in Relation gesetzt, um so zu konkreten Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen für die zukünftige Umsetzung der Initiative zu gelangen.

²⁸⁷ Siehe Abschnitt 5.2: Vorbereitung der Datenerfassung.

²⁸⁸ Quelle: Eigene Darstellung.

8.1 Ergebnisse der operativen Datenerhebung

Die Lieferanteninnovationstage von ZKW (April), Bosch (Mai) und dem Automobilcluster (Juni 2014) wurden von den Magna Mitarbeitern durchwegs gut besucht. Die Besucherzahlen der einzelnen Events unterschieden sich dabei abhängig von organisatorischem Aufbau und den intern getätigten Werbemaßnahmen. Abbildung 14 zeigt die Teilnehmerverteilung der jeweiligen Lieferanteninnovationstage, sowie die prozentuelle Verteilung der Besucher aus verschiedenen Unternehmensbereichen. Insgesamt wurden die Veranstaltungen hauptsächlich von Mitarbeitern der Bereiche Entwicklung und Einkauf besucht, was den Hauptzielgruppen zur Erreichung strategischer Ziele der Initiative entspricht.

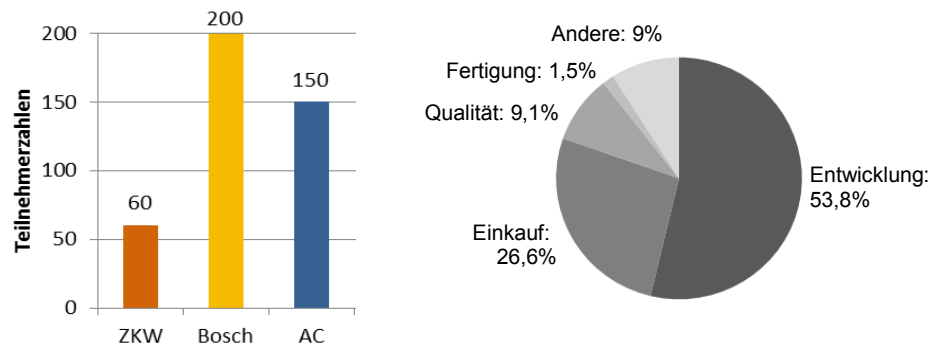


Abbildung 14: Besucherverteilung der Lieferanteninnovationstage

Zur Bestimmung der Performance einzelner Lieferanteninnovationstage wurden diese mittels Feedback-Fragebögen direkt während der Veranstaltung evaluiert. Die Rücklaufquote lag dabei zwischen 30 und 60% – abhängig von der Umsetzung des Empfangs am Event und der Übermittlung der Fragebögen an die Veranstaltungsbesucher.

Diese beurteilten die Events von ZKW, Bosch und dem Automobilcluster auf einer Skala von 0 bis maximal 5 Punkten. Betrachtet wurden dabei, neben allgemeinen Eindrücken der Veranstaltung, speziell die Kategorien Organisation, Präsentation und ausgestelltes Material.

Bei Durchsicht der Evaluierungsergebnisse fällt sofort die sehr positive Gesamtbewertung aller drei Events auf - bei einer maximalen Punktezahl von 5 liegen die Veranstaltungen von ZKW, Bosch und dem Automobil-Cluster (AC) zwischen 4,3 und 4,5. Dabei reihen sich die Bewertungen nach dem chronologischen Ablauf der Veranstaltungen – während die beste Gesamtpformance dem ersten Event (ZKW) zugesprochen wird, verlieren die beiden folgenden Events im Mittel jeweils 0,1 Punkte (siehe Abbildung 15).

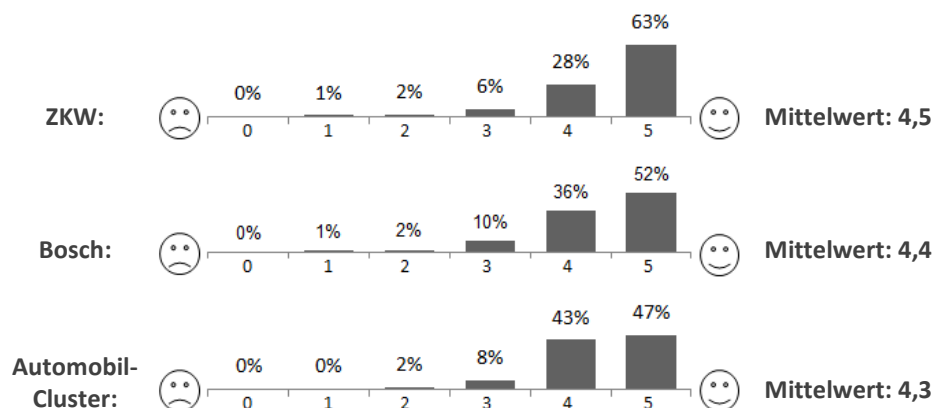


Abbildung 15: Operative Gesamtbewertungen der Lieferanteninnovationstage

Auch bei Betrachtung der Bewertungsergebnisse für die Kategorien Organisation, Material und Präsentation findet sich ein ähnliches Bild: alle Events wurden hinsichtlich dieser Bereiche von den Eventteilnehmern als durchschnittlich „Sehr Gut“ bewertet (siehe Abbildung 16, links). Wiederum reihen sich dabei die Bewertungen fast ausnahmslos nach chronologischem Event-Ablauf, damit steht auch bei Betrachtung der Einzelkategorien ZKW an die Spitze, darauffolgend Bosch und danach das Automobil-Cluster Event.

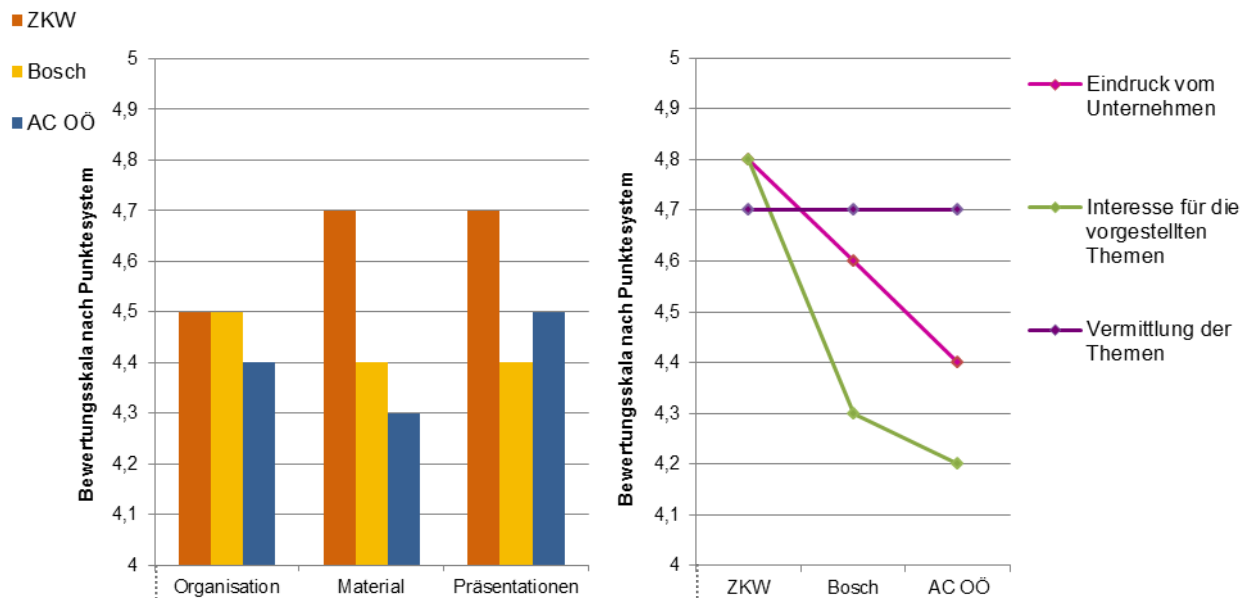


Abbildung 16: Operative Bewertungen für Einzelkategorien der Lieferanteninnovationstage

Obwohl sich die Veranstaltungen in ihrer Gesamtbewertung demnach nicht allzu stark unterscheiden, finden sich bei näherer Betrachtung einzelner Kategorien jedoch durchaus Unregelmäßigkeiten, aus denen sich interessante Theorien ableiten lassen.

Generell unterscheidet sich dabei vor allem das ZKW-Event von den beiden anderen Veranstaltungen. Mit einer Bewertung von 4,8 Punkten hinterlässt das Unternehmen ZKW bei den Eventteilnehmern einen sehr positiven Eindruck, die vorgestellten Themen am Innovationstag werden mit ebenso 4,8 Punkten als sehr interessant eingestuft (siehe Abbildung 16, rechts). Bosch und der Automobilcluster hinken dem Lichttechnik-Hersteller in diesen beiden Punkten jeweils hinterher.

Auch im Bereich „Präsentationen“ steigt die erste Veranstaltung als Beste aus: Während ZKW hier vor allem mit den präsentierten Themen (4,8 Punkte) und der Aufbereitung des Inhalts (4,7) punkten kann, liegen Bosch und der Automobil-Cluster in diesen Bereichen relativ weit zurück (4,2/4,3 und 4,2/4,4). Im Bereich „Material“ zeichnet sich ein ähnliches Bild: besonders die mitgebrachten Komponenten und Schaustücke, welche im Rahmen der praxisorientierten Präsentationen von ZKW vorgestellt wurden, kommen durchschnittlich besser an (4,8 Punkte) als die von Bosch (4,4) und dem Automobil-Cluster (4,3).

Insgesamt kann damit dem Lichttechnik-Hersteller ZKW eine außergewöhnlich gute Leistung nicht abgesprochen werden. Jedoch könnten diese Ergebnisse mitunter auch auf Unterschiede im generellen Aufbau der Lieferanteninnovationstage zurückgeführt werden: Während das ZKW-Event mit ca. 60 Teilnehmern als ganztägige Präsentation ausgerichtet war, nahmen an den messeartigen Veranstaltungen von Bosch und dem Automobil-Cluster Event jeweils zwischen über 150 Personen teil (siehe Abbildung 14, links). Bei einem großen, messeartigen Event kann ein viel größerer Personenkreis erreicht werden, dabei ist

jedoch naturgemäß nicht jeder Teilnehmer gleichermaßen fachlich betroffen bzw. interessiert. Zusätzlich kann aus zeitlichen und evtl. Compliance-Gründen nicht jedem dieselbe Tiefe an Information vermittelt werden. Im Rahmen eines kleineren, näher vom Fachgebiet betroffenen Personenkreises wie beim ZKW Event, können detailliertere und offenere Informationen vermittelt werden, welche die Teilnehmer mit großem Interesse aufnehmen.

Leicht negativ auf das Event von ZKW wirkt sich dadurch jedoch aus Sicht der Magna Mitarbeiter die Dauer der Veranstaltung aus, welche für Bosch und den Automobilcluster besser bewertet wurde. Eine schlechtere Bewertung wurde auch für den Empfang im Rahmen der Veranstaltung von ZKW festgestellt (3,9), dieser wurde aus Sicht der Teilnehmer besser von Bosch (4,5) und dem Automobilcluster (4,3) umgesetzt.

Der Bereich „Organisation“ wurde von den Besuchern aller drei Events mit einer durchschnittlichen Punktezahl zwischen 4,4 und 4,5 bewertet, was eine außergewöhnlich gute Leistung der Einkaufsabteilung als Organisator kennzeichnet (siehe Abbildung 16, links). Bei näherer Betrachtung dieser Kategorie lässt sich ein interessantes Phänomen in der Bewertung des Punktes „Information vorab“ feststellen (siehe Abbildung 17). Während dieser Aspekt noch beim ersten Event von ZKW mit einer durchschnittlichen Punktezahl von 3,6 bewertet wurde, steigert sich die Bewertung beim Bosch-Event auf 3,9 und beim Automobil-Cluster Event sogar auf 4 Punkte – womit sie sich erstmals im Bereich „Sehr Gut“ befindet. Zurückzuführen ist dieses Ergebnis auf Lerneffekte – sowohl auf Seiten der Organisation, als auch der Eventteilnehmer. Einerseits wurde nach dem ersten Event besonders auf die Vermittlung von genügend Vorab-Information an die Magna Steyr Mitarbeiter geachtet – durch die Abteilung CEE des MS Einkaufs wurden in diesem Bereich viele Anstrengungen unternommen.²⁸⁹ Andererseits kann von einem gewissen Gewöhnungseffekt der Magna Steyr Mitarbeiter an das neue Format der Supplier Innovations- & Know-How Days ausgegangen werden, weshalb nach jeder Veranstaltung weniger Vorab-Information benötigt wurde.

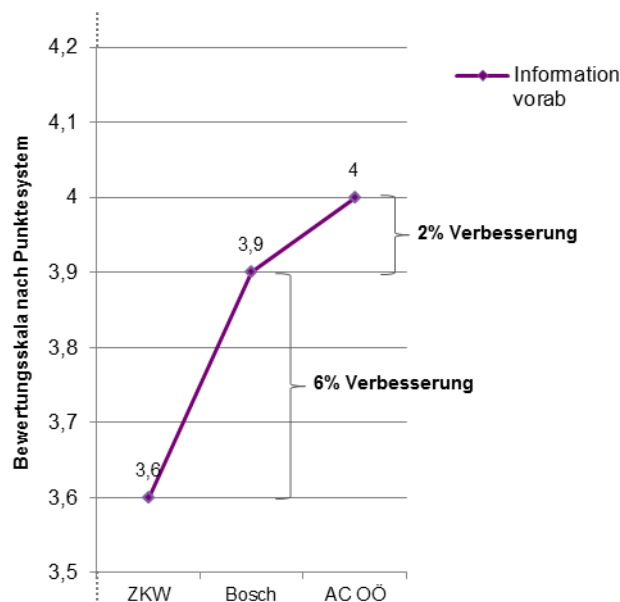


Abbildung 17: Bewertung der "Information vorab"

²⁸⁹ Siehe Tabelle 3: Interne Werbemaßnahmen der Initiative Supplier Innovations- & Know-How Days.

Eine Auswertung der offen formulierten Antworten der Veranstaltungsteilnehmer verstärkt noch einmal das oben gewonnene Bild der einzelnen Veranstaltungen.

Während die Kritikpunkte des ZKW Events sich hauptsächlich um Themen wie die den Empfang, die Dauer der Präsentationen und die Vorab-Information drehen, wird als Stärke des Events vor allem die Präsentation anhand praktischer Beispiele genannt. Als besonders interessant nannten Teilnehmer des ZKW Events vor allem Themen rund um innovative, neuartige Entwicklungen des Unternehmens.

Am Bosch Events fiel den Teilnehmern vor allem die umfassende und übersichtliche Aufbereitung des Bosch-Produktportfolios im Rahmen der messeartigen Ausstellung positiv auf. Als besonders interessant wurden auch hier wieder explizit innovative Themen und technische Neuigkeiten genannt, speziell aus den Bereichen Elektrik und Elektronik. Verbesserungspotenzial sahen die Teilnehmer allerdings dennoch bei den vorgestellten Themen, hierbei wurde sich speziell auf die vorher durch Compliance-Richtlinien ausgeschlossenen Gebiete bezogen.

Bezüglich des Automobil-Cluster-Events wurde im Rahmen der offenen Fragen die Auswahl der 14 teilnehmenden Lieferanten häufig positiv erwähnt. Besonders fielen den Magna Mitarbeitern dabei Firmen wie Borbet und Wiesmayer durch ihre innovativen Produktsysteme auf.

Die Ergebnisse der offen formulierten Antworten der Veranstaltungsbesucher lassen damit auf das generell sehr hohe Interesse der Magna Mitarbeiter für innovative Entwicklungen und aktuelle Trends in der Automobilbranche schließen.

Interner Benchmark

Als interne Vergleichsobjekte dienen die beiden klassischen Lieferantenvorstellungen von Daesung und Kappa Optronics, welche zur Sicherstellung der Vergleichbarkeit ebenso anhand von Fragebögen evaluiert wurden.

Beim Vergleich der Auswertungsberichte zu denen der Lieferanteninnovationstage fallen mehrere Unterschiede auf. Zum einen ist die Anzahl der Veranstaltungsteilnehmer, und somit die Anzahl der ausgewerteten Fragebögen, naturgemäß kleiner (siehe Abbildung 18, Balkendiagramm). Ausgewählte Teilnehmer wurden dabei entweder direkt von der Einkaufsabteilung per E-Mail eingeladen, oder wie teilweise bei der Vorstellung von Kappa Optronics, von Kollegen oder Vorgesetzten dazu aufgefordert. Zudem stechen die, im Vergleich zu den Lieferanteninnovationstagen, etwas schlechteren Gesamtbewertungen ins Auge (siehe Abbildung 18, Liniendiagramm).

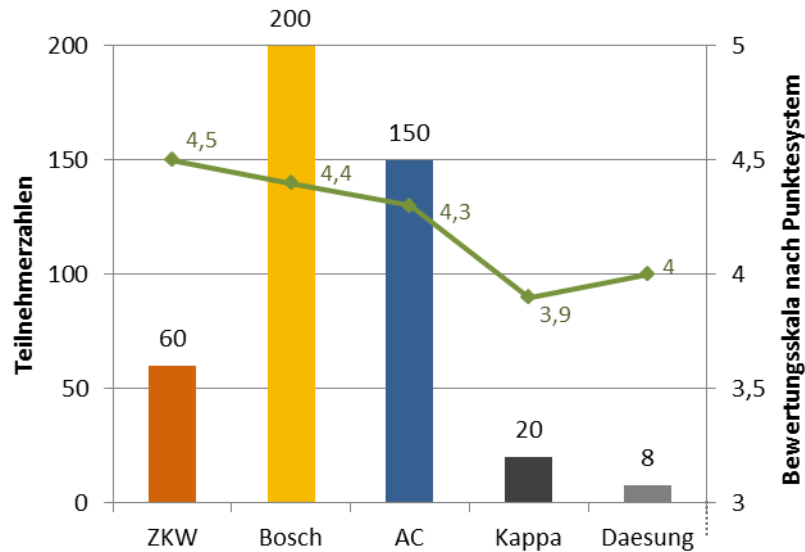


Abbildung 18: Teilnehmerzahlen und Gesamtbewertungen im Vergleich: Magna-interne Veranstaltungen zwischen April und Juni 2014

Bei Betrachtung detaillierterer Ergebnisse verstärkt sich dieses Bild: Die Performance der Lieferanten wurde bei beiden Lieferantenvorstellungen durchschnittlich schlechter bewertet, als bei den Lieferanteninnovationstagen (siehe Abbildung 19).

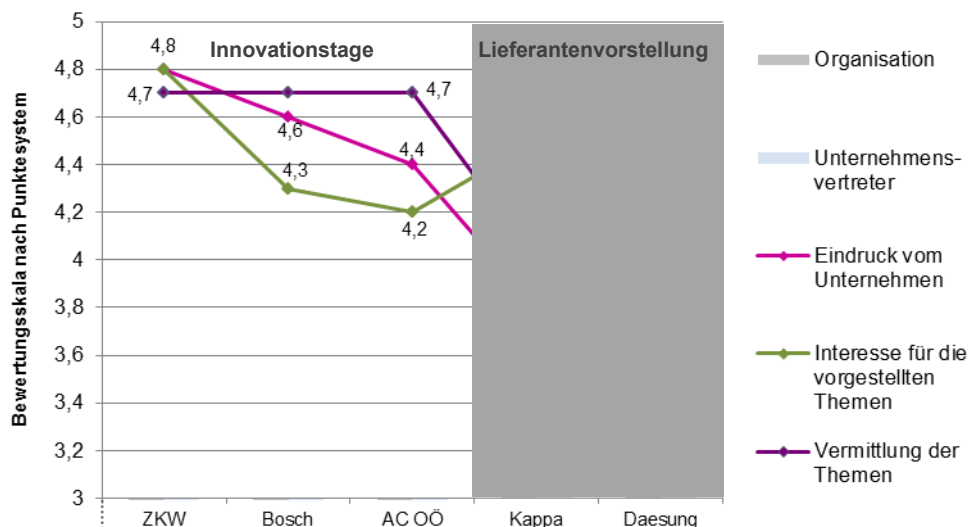


Abbildung 19: Bewertungen von Einzelkategorien der Lieferantenveranstaltungen

Die Gründe für die Abstriche in der Bewertung sind dabei für die beiden Lieferantenvorstellungen stark verschieden:

Obwohl das Ausgangs-Interesse der Magna Mitarbeiter für die Produkte von Kappa Optonics viel höher war als für die von Daesung, hinterlässt Daesung insgesamt dennoch einen positiveren Eindruck bei den Veranstaltungsteilnehmern. Dies ist vor allem auf die bessere Bewertung der Bereiche „Organisation“ und „Umsetzung durch die Unternehmensvertreter“ der Daesung-Veranstaltung zurückzuführen (siehe Abbildung 19).

Eine Erklärung dafür liefern die offen formulierten Antworten der Befragten: Durch das hohe Interesse am Kamerasystem von Kappa, wurden viele Teilnehmer aus dem Bereich Entwicklung sehr kurzfristig von Vorgesetzten oder Kollegen zur Veranstaltung gebeten.

Dadurch wurden Teile der Veranstaltung von einigen interessierten Mitarbeitern verpasst. Bei der Testfahrt mit der Kamerakomponente kam es durch die unerwartet hohe Teilnehmerzahl zu Wartezeiten, zudem stand für die Beantwortung von Fragen einer großen Personengruppe nur ein Lieferantenvertreter zur Verfügung, was von den Veranstaltungsteilnehmern negativ aufgefasst wurde. Diese Antworten lassen vermuten, dass die Lieferantenveranstaltung organisatorisch nicht auf die große Anzahl von 20 Teilnehmern ausgelegt war.

Daesung konnte die Veranstaltungsteilnehmer hingegen trotz geringerem Ausgangs-Interesses besser überzeugen. Kritisiert wurden im Rahmen der offen formulierten Antworten hier jedoch mangelnde Englischkenntnisse der Unternehmensvertreter, was die Kommunikationsverhältnisse während der Veranstaltung negativ beeinflusste. Dies spiegelt sich auch in der etwas negativeren Bewertung für die „Vermittlung der Themen“ bei der Daesung-Veranstaltung wider.

Insgesamt kann damit geschlossen werden, dass aus hohem Ausgangs-Interesse für ein Produkt oder ein Unternehmen nicht unbedingt eine hohe Gesamtbewertung für eine Veranstaltung folgt. Die Bewertung eines Lieferanten wird von Magna Mitarbeitern vielmehr abhängig von der jeweiligen Umsetzung der Lieferanten-Veranstaltung bewertet.

Aus den Ergebnissen der Fragebögen in Anbetracht des internen Benchmarks lässt sich damit schließen, dass die Performance einer Lieferanten-Veranstaltung generell von zwei Hauptfaktoren beeinflusst wird:

- Der Wahl des geeigneten Veranstaltungsformats für ein bestimmtes Thema/einen bestimmten Lieferanten, sowie der internen Organisation der Veranstaltung.
- Der Umsetzung der Veranstaltung durch den Lieferanten selbst – der geeigneten Aufbereitung und Präsentation des Unternehmens und der Produkte.

Externer Benchmark

Externe Vergleichswerte zur Performance der Lieferanteninnovationstage bei Magna Steyr konnten von der Robert Bosch AG aus früheren Feedback-Befragungen zur Verfügung gestellt werden.

Aus dem direkten Vergleich der zusammenfassenden Veranstaltungsergebnisse lässt sich erkennen, dass das Event bei Magna Steyr aus Sicht der Veranstaltungsteilnehmer einen sehr positiven Eindruck hinterlassen hat. Im Vergleich zu den Events bei Kia und BMW aus den Jahren 2013, wurde dieses von den Magna Mitarbeitern sogar signifikant positiver bewertet (siehe Abbildung 20). Bei Vergleich der einzelnen Bewertungskategorien fällt Magna Steyr besonders im Punkt „Organisation“ durch eine sehr positive interne Umsetzung auf.

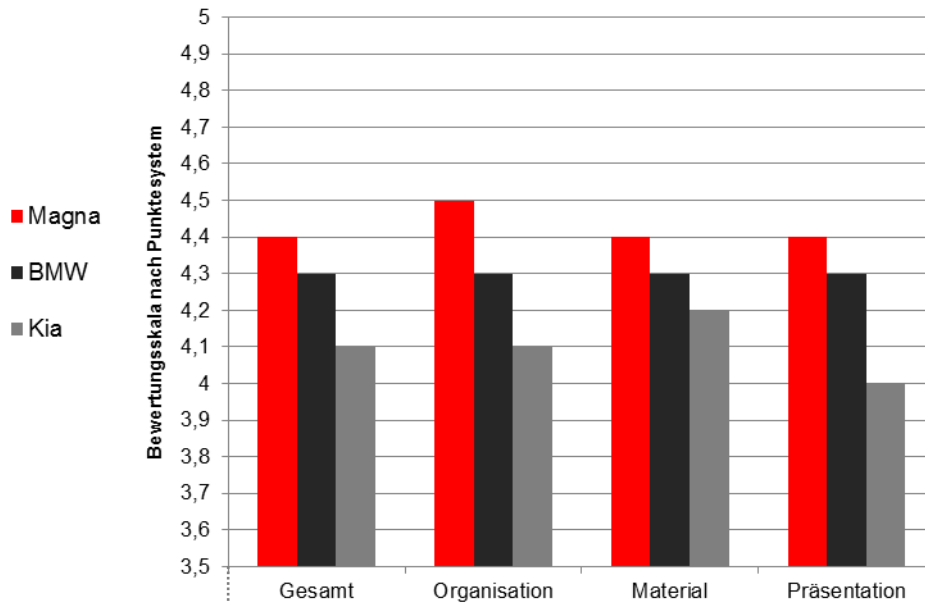


Abbildung 20: Externer Benchmark der operativen Ergebnisse

Sowohl die alleinstehenden Auswertungsergebnisse, als auch interne und externe Vergleichsstudien sprechen damit für eine optimale Umsetzung des Startschusses der Initiative „Supplier Innovations- & Know-How Days“ bei Magna Steyr, und deren hohe Wertschätzung durch die Magna Mitarbeiter.

8.2 Ergebnisse der strategischen Datenerhebung

Um strategische Daten zu langfristigen Auswirkungen der Supplier Innovations- & Know-How Days zu erheben, wurden wie in Abschnitt 7.3 beschrieben, Interviews mit Experten verschiedener Fachgebiete und Abteilungen durchgeführt. Im Rahmen einer qualitativen Inhaltsanalyse wurden die Interviewprotokolle untersucht, Expertenaussagen wurden extrahiert und bestimmten Kategorien zugeordnet.²⁹⁰ Die Einstellung der Befragten zu einzelnen Aspekten der Initiative wurde nach dem Schulnotensystem (5...negativ bis 1...sehr positiv) bewertet und anderen Expertenmeinungen quantitativ gegenübergestellt.

So entstanden folgende Auswertungsberichte:

- Gesamtauswertung der Experteninterviews
- Eventspezifische Auswertung: ZKW, Bosch, Automobil-Cluster Oberösterreich.
- Abteilungsspezifische Auswertung: Vorentwicklung, Serienentwicklung, Einkauf.
- Funktionsspezifische Auswertung: Upper Management, Lower Management, Mitarbeiter ohne Führungsposition.

Bei Betrachtung der Gesamtauswertung der Interviewergebnisse fällt insgesamt eine sehr positive Einstellung der 13 Interviewpartner zum Format der Lieferanteninnovationstage auf.

Die durchschnittliche Bewertung der Lieferantenevents selbst ist mit 1,3 (Schulnotensystem) als außergewöhnlich positiv zu sehen. Besonders die interne Organisation der Events

²⁹⁰ Siehe Anhang C – Kategoriensystem zur Interviewauswertung.

wird dabei von den Experten als sehr gut hervorgehoben. Die Beurteilung durch die Experten liegt damit sehr nahe an der operativen Veranstaltungsbewertung durch die Fragebögen, diese kann dadurch in ihrer Signifikanz bestätigt werden.

Auch die langfristigen Auswirkungen der Initiative „Supplier Innovations- & Know-How Days“ werden von den befragten Experten als sehr positiv eingeschätzt.

Generell halten dabei 85% der befragten Personen eine Öffnung des Innovationsprozesses durch eine umfassende Durchdringung der Magna Steyr Organisation mit Lieferanten-Know-How für absolut sinnvoll.

Jedoch sollte nach Meinung der Mehrheit aller Befragten die Durchdringung der Organisation noch weiter ausgebaut werden, um positive Auswirkungen der Initiative langfristig garantieren zu können. Dazu halten 8 von 13 Befragten den Ansatz der freiwilligen Teilnahme am Lieferantenevent grundsätzlich für geeignet, 4 Experten empfehlen jedoch, die Teilnahme fachlich betroffener Mitarbeiter an den Lieferanteninnovationstagen zusätzlich zu fördern. Während einige Experten die Erreichung eines geeigneten Durchdringungsgrades dabei hauptsächlich von Interesse und Motivation des einzelnen Mitarbeiters abhängig machen, sehen andere darin eine Verantwortung des Managements.

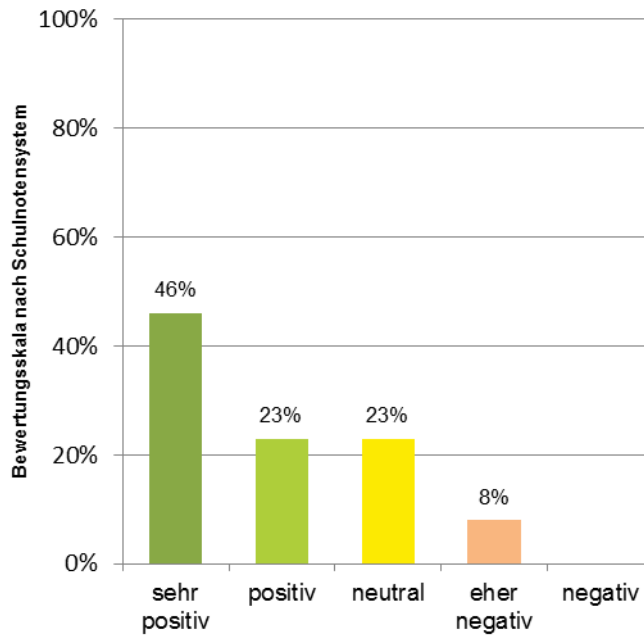


Abbildung 21: Auswirkungen der Supplier Innovations-& Know-How Days auf die Innovationskraft von Magna Steyr

Die Auswirkung der Supplier Innovations- & Know-How Days auf die Stärkung der Innovationskraft von Magna Steyr wird von den befragten Experten durchschnittlich als positiv beurteilt (siehe Abbildung 21).

Um die Wirkungsweise der Initiative in dieser Hinsicht noch besser nachvollziehen zu können, wurde der Aspekt noch weiter in verschiedene Bereiche aufgeschlüsselt (siehe Tabelle 7):

Tabelle 7: Detaillierte Experteneinschätzung der Auswirkungen auf die Innovationskraft

	Innovations- möglichkeiten	Innovationskultur	Innovations- fähigkeit in Ko- operation	Intrinsische Innovationskraft
sehr positiv	54%	38%	38%	46%
positiv	23%	0%	38%	8%
neutral	15%	15%	23%	8%
eher negativ	0%	0%	0%	23%
negativ	8%	46%	0%	15%

Der Großteil befragter Experten hält eine Eröffnung von *Innovationsmöglichkeiten*, durch die Vermittlung von Wissen und Kontakten am Innovationstag, absolut für möglich.

Die positive Beeinflussung der *Innovationskultur* bei Magna Steyr durch die Initiative, wird durchschnittlich als etwas weniger wahrscheinlich angesehen. Insgesamt waren sich die befragten Experten in diesem Punkt sehr uneinig. Oftmals wurde von den Befragten hier auf die bisher präsentierten Themen durch die Lieferanten hingewiesen, welche teilweise weniger den „Stand der Innovation, als den Stand der Technik“ repräsentierten. Das Problem der Compliance²⁹¹ (vor allem beim Bosch-Event) wurde in diesem Zusammenhang von 2 Experten aufgegriffen. Zusätzlich sprachen bezüglich einer Verbesserung der Innovationskultur, 5 Experten spezifisch die Verantwortung des Managements an. Eine langfristige Verbesserung der Innovationskultur innerhalb Magna Steyrs durch die Lieferanteninnovationstage, kann demnach nur durch einen direkten Fokus der Events auf Innovation, und die richtige Unterstützung und Vorbildfunktion der Führungskräfte garantiert werden.

Eine Unterscheidung zwischen Ausprägungen der Innovationskraft wurde im Rahmen der Befragungen zusätzlich wie folgt gezogen: Eine Form bildet hier die *intrinsische Innovationskraft* (eigenständige Innovationsfähigkeit innerhalb Magna Steyrs) während eine andere die *Innovationskraft in Kooperation mit externen Stellen* (Lieferanten oder Kunden) darstellt. Ein positiver Einfluss der Lieferanteninnovationstage auf letztere Form der Innovationskraft, wird dabei vom Großteil der Experten als wahrscheinlich angesehen. Bei der Bewertung der Beeinflussung intrinsischer Innovationskraft durch die Lieferantenevents, sind sich die befragten Experten jedoch erneut eher uneinig. Dieser Umstand ist, wie auch die sehr differenzierte Bewertung der Innovationskultur durch die Experten, auf abteilungsspezifische Unterschiede der Befragten zurückzuführen. Im weiteren Verlauf des Kapitels soll darauf noch näher eingegangen werden.

Zum Einfluss der Innovation Days auf die Zusammenarbeit mit Lieferanten äußerten sich über 90% der befragten Experten äußerst optimistisch (54% sehr positiv, 38% positiv). Hier wurde sowohl die Möglichkeit zur Netzwerkbildung, als auch der Einfluss auf eine langfristige Zusammenarbeit mit den Lieferanten, durchschnittlich sehr positiv bewertet.

Nach dieser allgemeinen Analyse der Befragungsergebnisse soll nun auf besondere Erkenntnisse aus event-, abteilungs-, und funktionsspezifischer Auswertung eingegangen werden.

Bei Analyse der eventspezifischen Interviewergebnisse zu den Veranstaltungen von ZKW, Bosch und dem Automobilcluster, fällt zuerst die etwas abweichende Bewertung der Ver-

²⁹¹ Siehe Abschnitt 5.1.1: Problemfeld Compliance.

anstellungsperformance im Vergleich zu den Feedback-Fragebögen auf. Während die Bewertungen der Events von ZKW und dem Automobilcluster dabei sehr ähnlich bleiben, fällt das Bosch-Event mit einer Benotung von 1,86 (Schulnotensystem) etwas schlechter aus. Dies ist laut spezifischer Antworten der Experten vor allem auf die Lieferantenperformance zurückzuführen. Diese wird von 57% der Befragten Experten nur als „Befriedigend“ bewertet. Besonders oft wurde in diesem Zusammenhang das Problemfeld Compliance aufgegriffen, welches nach Meinung der Experten den Innovationscharakter der Veranstaltung eingeschränkt hat.

Ein interessantes Phänomen lässt sich weiters bei Betrachtung der Bewertungen zu langfristigen, strategischen Auswirkungen der einzelnen Innovationstage beobachten. Die positive Auswirkung der Initiative, sowohl auf die Innovationskraft von Magna Steyr, als auch auf die Zusammenarbeit mit Lieferanten, wird mit jedem Event von den befragten Experten höher eingeschätzt (siehe Abbildung 22).

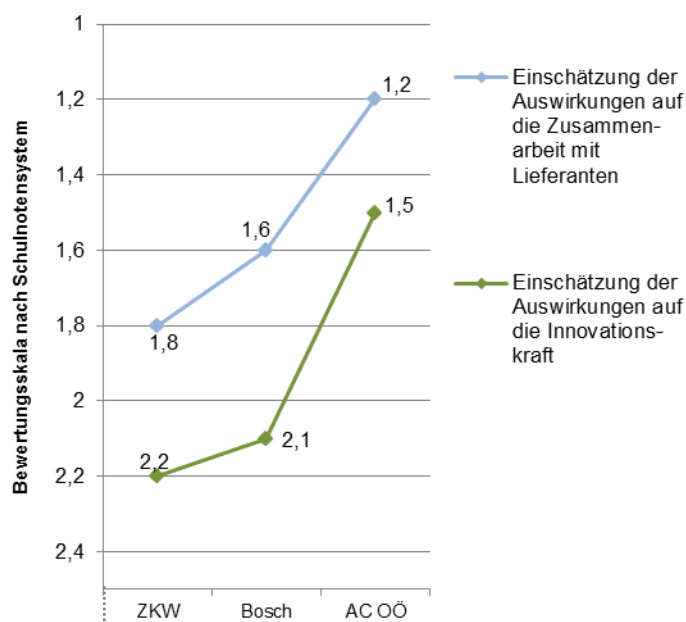


Abbildung 22: Eventspezifischer Vergleich langfristiger Auswirkungen der Initiative

Bei Betrachtung detaillierter Interviewergebnisse wird eine starke positive Korrelation dieser Ergebnisse mit der Kategorie „Annahme des Formats durch die Magna-Mitarbeiter“ sichtbar (ca. 0,8 sowohl für die Innovationskraft, als auch die Zusammenarbeit mit Lieferanten).

Je positiver somit die Annahme der Lieferanteninnovationstage durch die Mitarbeiter eingeschätzt wird, desto positiver werden auch die langfristigen Folgen der Initiative bewertet. Zudem wurden beide Aspekte mit jedem Event besser bewertet. Durch gewisse Gewöhnungseffekte an das neue Format der Lieferantenevents, kann sich demzufolge im Laufe der Zeit immer mehr an dieses angepasst werden. Chancen auf strategische Verbesserungen werden somit immer besser genutzt. Zudem weist diese Einschätzung auch auf die Änderung der Expertenhaltung im Laufe der Zeit hin – je vertrauter das Format wird, desto eher können diese sich langfristige Auswirkungen auf strategische Ziele vorstellen.

Ganz andere Theorien lassen sich aus der abteilungsspezifischen Interviewauswertung lesen. Eindeutig wird hier beim Vergleich der Gesamtergebnisse sichtbar, dass die Initiative in Performance sowie Auswirkungen durchschnittlich am positivsten vom Bereich Vorentwicklung eingeschätzt wurde. Nur geringfügig schlechtere Bewertungen wurden von

Experten aus dem Bereich Einkauf abgegeben. Darauf folgt mit einigem Abstand die durchschnittliche Bewertung von Experten aus dem Bereich der Serienentwicklung (siehe Tabelle 8 - Gesamtbewertung).

Tabelle 8: Abteilungsspezifische Interviewergebnisse (Bewertung nach Schulnotensystem)

	Vorentwicklung	Einkauf	Serienentwicklung
Gesamtbewertung	1,1	1,4	2,9
Intrinsische Innovationskraft	1	2,8	4,5
Innovationskultur	1,4	3	4,5

Dieser abteilungsspezifische Unterschied in der Bewertung zieht sich durch nahezu alle Bewertungskategorien, und zeigt sich besonders deutlich in Bezug auf den Themenbereich „Stärkung der Innovationskraft“. Während von Experten aus dem Bereich Vorentwicklung eine positive Beeinflussung der Innovationskultur bei Magna Steyr als absolut wahrscheinlich erachtet wird, sieht der Bereich Einkauf dies als mäßig wahrscheinlich. Experten aus dem Bereich der Serienentwicklung sehen eine positive Veränderung der Innovationskultur sogar als sehr unwahrscheinlich an. Ähnliches zeigt sich bei Bewertung des Einflusses auf die intrinsische Innovationskraft von Magna Steyr (Tabelle 8).

Weniger eklatant sind die Unterschiede der Bewertungen im Hinblick auf die Eröffnung von Innovationsmöglichkeiten, und die Innovationsfähigkeit in gemeinsamen Projekten mit Kunden oder Lieferanten. Experten aus allen Bereichen können sich positive Effekte der Lieferanteninnovationstage auf diese Bereiche gut vorstellen.

Als Erklärung der starken abteilungsspezifischen Unterschiede wird von einigen Experten auf die verschiedenen Aufgabengebiete der Abteilungen verwiesen. Während sich die Vorentwicklung stark mit Innovation und neuartigen Technologien auseinandersetzt, liegt in der Serienentwicklung der Fokus auf der optimalen Umsetzung von Kundenanforderungen.

Für die Serienentwicklung steht deshalb im Rahmen der Supplier Innovations- & Know-How Days vor allem die Aneignung von Wissen im Vordergrund, um damit die Verhandlungsposition gegenüber dem Kunden zu stärken. Die Vorentwicklung hingegen, erhofft sich durch die Lieferanteninnovationstage direkt neue Produktideen und Innovationskonzepte für Magna Steyr. Der Einkauf steht als Verbindungsglied von Kunde und Entwicklung zwischen diesen Parteien, was durch den durchschnittlichen Interview-Standpunkt der befragten Experten repräsentiert wird.

Anhand der funktionsspezifischen Auswertung der Interviewergebnisse lassen sich zusätzlich interessante Besonderheiten beobachten. Dabei wurde abhängig von der Hierarchieebene, auf welcher sich die befragten Experten im Unternehmen befinden, zwischen Upper Management, Lower Management und Mitarbeitern ohne Führungsposition unterschieden.

Beim Vergleich der funktionsspezifischen Interviewergebnisse, lässt sich dabei wiederum ein eindeutig absteigendes Bewertungsschema der Initiative erkennen. Während Experten aus dem oberen Management-Bereichen vor allem strategische Auswirkungen der Initiative als sehr positiv einschätzen, nehmen diese Werte entsprechend den Hierarchieebenen ab (siehe Abbildung 23).

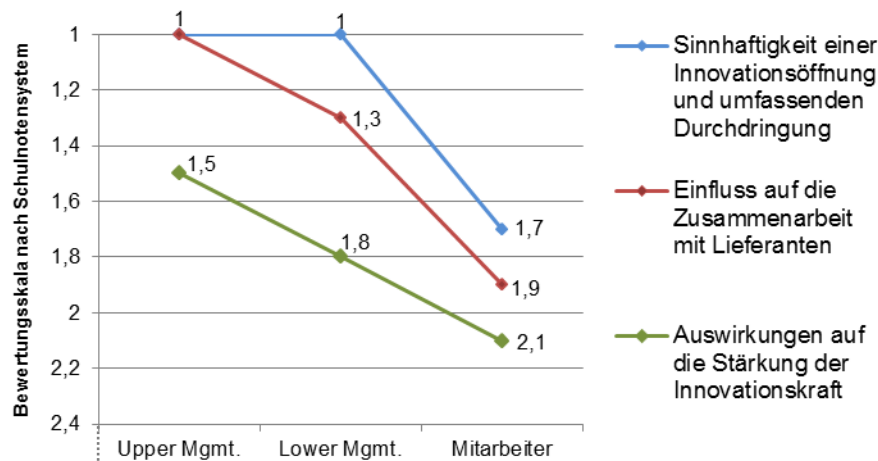


Abbildung 23: Funktionsspezifische Interviewergebnisse

Mitarbeiter auf höheren Managementebenen haben aufgrund ihres täglichen Aufgabenbereichs in Bezug auf strategische Entscheidungen viel Erfahrung, und können deshalb langfristige Auswirkungen bestimmter Initiativen naturgemäß einfacher begreifen. In Bezug auf andere Bereiche ist allerdings die Einschätzung von Experten der Mitarbeiterebene höher zu werten. So wird die Annahme des Formats „Supplier Innovations- & Know-How Days“ durch Angehörige des Upper Management beispielsweise als sehr positiv bewertet (1,0), Mitarbeiter ohne Führungsposition, welche auf täglicher Basis die Einstellungen ihrer Kollegen zu diesem Thema beobachten, bewerten diese jedoch nur mit einer durchschnittlichen Note von 1,71.

Interner Benchmark

Zum Vergleich einer klassischen Lieferantenvorstellung auch aus Expertensicht wurden 4 Interviews zur Veranstaltung von Kappa durchgeführt.

Im Vergleich zum Interview-Ergebnis der Lieferanteninnovationstage sind hierbei einige Auffälligkeiten herauszuheben. Generell wurden die Chancen auf eine Stärkung der Innovationskraft durch die Lieferantenvorstellung schlechter eingeschätzt, als durch Lieferanteninnovationstage (siehe Abbildung 24, links). Dies ist laut den Experten vor allem auf die unzureichende Durchdringung der Organisation zurückzuführen. Obwohl durch direkte und persönliche Einladung an der Veranstaltung durchaus die richtigen Personen teilnahmen, sind 3 von 4 befragten Experten der Meinung, die Lieferantenvorstellung von Kappa wäre für ein größeres Publikum, und damit für das Format des Lieferanteninnovationstages besser geeignet gewesen.

Der Einfluss auf die Zusammenarbeit mit dem Lieferanten wurde hingegen bezogen auf die Lieferantenvorstellung positiver eingeschätzt, als auf die Lieferanteninnovationstage (siehe Abbildung 24, rechts). Besonders der Einfluss auf eine langfristige Zusammenarbeit mit dem Lieferanten wurde durch die Lieferantenvorstellung als durchwegs optimal beschrieben, was laut den Experten auf die sehr persönliche Ebene des Termins im kleinen Personenkreis zurückzuführen ist.

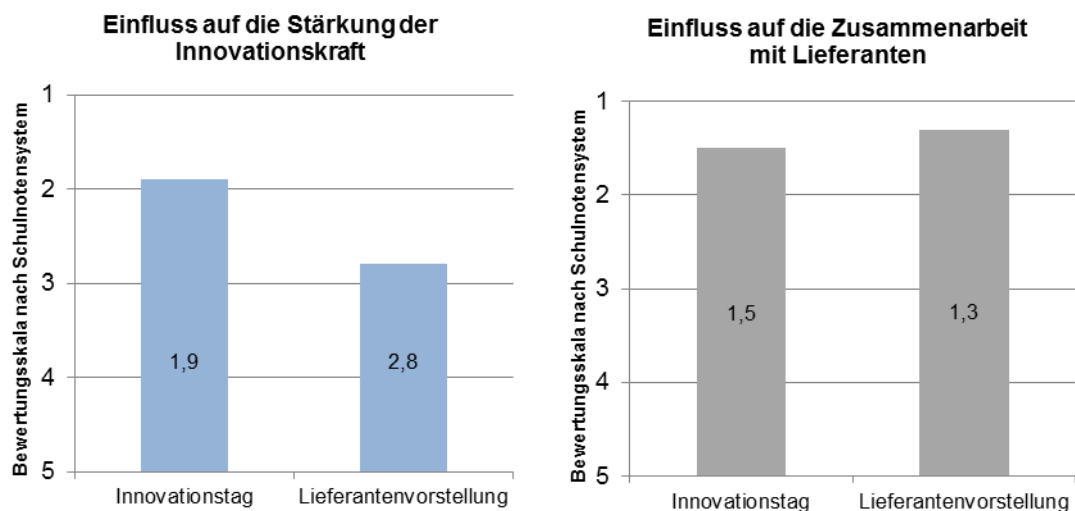


Abbildung 24: Interner Benchmark strategischer Ergebnisse

Im Rahmen der Interviews zu den Supplier Innovations- & Know-How Days sowie der klassischen Lieferantenvorstellung, äußerten sich insgesamt 10 von 17 befragten Personen vergleichend zu den beiden Formaten. Das einstimmige Ergebnis dieser Aussagen deckt sich mit den oben genannten Vor- und Nachteilen beider Formate, und kann folgendermaßen zusammengefasst werden:

Die Formate des Lieferanteninnovationstages und der klassischen Lieferantenvorstellung bedienen zwei unterschiedliche Zwecke. Während der Lieferanteninnovationstag als Erstkontakt mit einem Lieferanten eine Möglichkeit der Stärkung von Innovationskraft und Anknüpfungspunkt für die Netzwerkbildung des gesamten Unternehmens darstellt, bietet ein persönlicher Termin mit einem Lieferanten im kleinen Kreis, direkt die Chance auf eine Zusammenarbeit bestimmter Abteilungen. Bei geeigneter Umsetzung und Abstimmung der beiden Veranstaltungsformate, ergänzen und unterstützen sich diese gegenseitig optimal.

8.3 Gegenüberstellung von Aufwand und Nutzen der Supplier Innovations- & Know-How Days

Im empirischen Teil der vorliegenden Arbeit wurden sowohl Ablauf und Umsetzung der „Supplier Innovations- & Know-How Days“, als auch deren Aufwand und Nutzen dokumentiert und eruiert.

Im Rahmen einer strategischen und einer operativen Erhebung konnten signifikante Daten generiert werden, welche bezüglich des Nutzens der Initiative folgende Gesamtaussage zulassen: Insgesamt kann eine eindeutig positive Auswirkung des von der Beschaffungsfunktion initiierten Projekts, auf das Gesamtunternehmen festgestellt werden.

Abbildung 25 zeigt die im Rahmen der Arbeit ermittelte, langfristige Wirkungsweise der Initiative „Supplier Innovations- & Know-How Days“ auf die Magna Steyr Organisation.

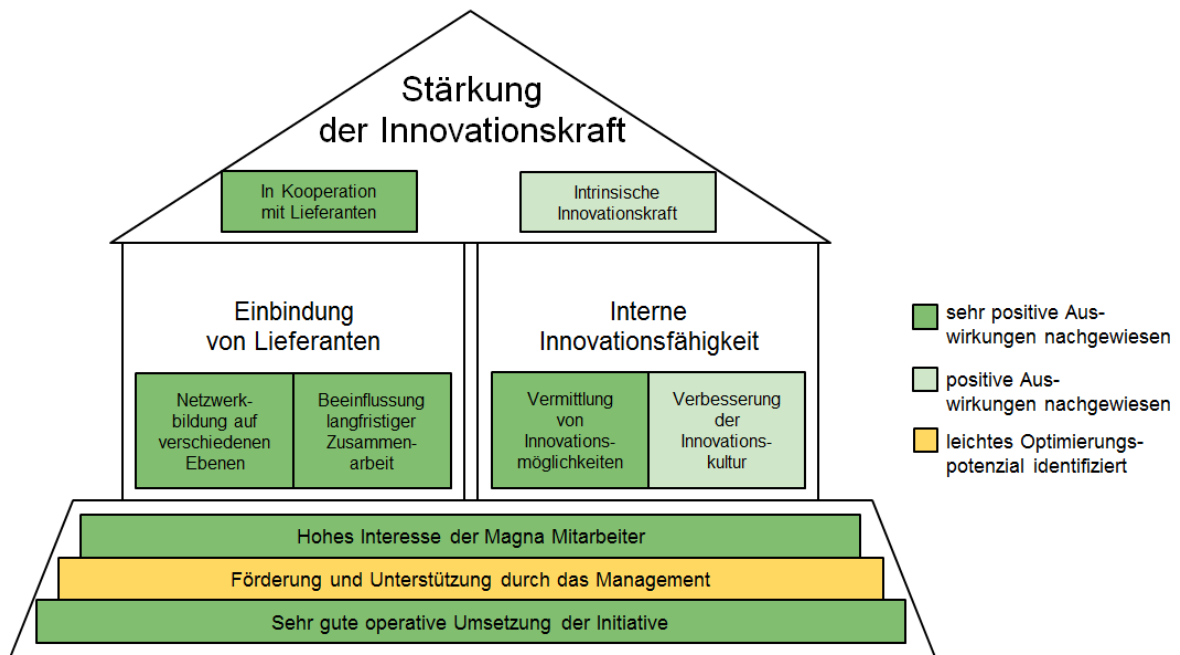


Abbildung 25: Nachgewiesene Wirkungsweise der Supplier Innovations- & Know-How Days auf die Magna Steyr Organisation

Die erste Stufe der Basis, und somit die Voraussetzung für eine positive Auswirkung des Projekts, bildet dessen optimale, operative Umsetzung. Es obliegt der Einkaufs- und Beschaffungsfunktion von Magna Steyr, die Kompetenzen, Eigenschaften und Innovationsfähigkeit jedes Lieferanten richtig einzuschätzen, und basierend auf diesen Erkenntnissen das richtige Veranstaltungsformat zur Vorstellung des Unternehmens an Magna Mitarbeiter zu finden. Dabei ist zu beachten, dass die unternehmensinterne Compliance in einem Zielkonflikt mit den positiven Auswirkungen der Initiative steht. Es muss daher für jedes Event ein geeigneter Mittelweg aus Tiefgang der präsentierten Themen und Durchdringung der Organisation gefunden werden.

Operative Daten aus den Events sowie externe Vergleichsstudien beweisen, dass der Startschuss der Initiative „Supplier Innovations- & Know-How Days“, repräsentiert durch die ersten drei Lieferanteninnovationstage, von der Abteilung CEE des Magna Steyr Einkaufs sehr gut umgesetzt wurde. Dies wird durch Ergebnisse der strategischen Datenerhebung bestätigt.

Im Rahmen interner und unternehmensübergreifender, operativer Datenanalysen konnte zudem großes Interesse der Magna Steyr Mitarbeiter für Innovationen und Trends am Automobilmarkt festgestellt werden. Aus Experteninterviews geht hervor, dass besonders die Bereiche Vorentwicklung und Einkauf stark an einer Öffnung des unternehmensinternen Innovationsprozesses interessiert sind. Diese positive Einstellung zur Innovation sowie die optimale operative Umsetzung der innovationsfördernden Initiative, bieten gute Voraussetzungen für eine positive Wirkung der Lieferanteninnovationstage.

Um jedoch eine langfristige Auswirkung der Initiative garantieren zu können, bildet deren Förderung und Unterstützung durch das Management eine weitere Grundvoraussetzung – und damit eine weitere Stufe der Basis in Abbildung 25. Events wie die Supplier Innovations- & Know-How Days bieten eine wirksame Möglichkeit zur Kommunikation von Innovationsbereitschaft an eine große Mitarbeiterzahl, diese muss von Führungskräften erkannt und genutzt werden. Bei Interviews zu strategischen Auswirkungen der Initiative wurde die diesbezügliche Verantwortung des Managements von vielen Experten explizit

angesprochen und als verbesserungswürdig identifiziert. Führungskräfte müssen Wichtigkeit und Wertschätzung von Innovation noch stärker an Mitarbeiter vermitteln – Innovationsfähigkeit muss gefordert und honoriert werden, sodass sich der Besuch eines Lieferantennovationsstages für Mitarbeiter langfristig lohnt.

Als Säulen der strategischen Auswirkung auf die unternehmerische Innovationskraft konnten im Zuge der durchgeführten Datenerhebung die beiden Bereiche „Einbindung von Lieferanten“ sowie „Interne Innovationsfähigkeit“ identifiziert werden (siehe Abbildung 25).

Durch ausgiebige Experteninterviews zu strategischen Auswirkungen der Initiative konnte festgestellt werden, dass Supplier Innovations- & Know-How Days die Innovationsfähigkeit innerhalb Magna Steyr langfristig stärken können. Besonders durch die Vermittlung neuer Innovationsmöglichkeiten an die Mitarbeiter (Know-How und Kontakte) wird die Fähigkeit des Unternehmens neuartige Produkte und Prozesse zu generieren, positiv beeinflusst. Auch eine positive Auswirkung auf die Innovationskultur bei Magna Steyr konnte nachgewiesen werden. Durch Unterstützung und effektive Nutzung der Innovationstage könnten Führungskräfte, als Vorbilder und Träger der unternehmerischen Innovationsbereitschaft, diesen Effekt noch zusätzlich verstärken.

Im Zuge strategischer Datenanalysen konnte weiters eine stark positive Auswirkung der vorgestellten Initiative auf die Einbindung von Lieferanten festgestellt werden. Durch die Möglichkeit der Netzbildung zu anderen Organisationen auf unterschiedlichen Funktions- und Fachebenen, wird der Grundstein für zukünftige Wertschöpfungspartnerschaften gelegt. Damit bieten sich für Magna Steyr Möglichkeiten, die Öffnung des unternehmensinternen Innovationsprozesses weiter auszubauen und von einer intensiven Lieferanteneinbindung zukünftig zu profitieren.

Zur Einleitung einer langfristigen Zusammenarbeit sind jedoch zusätzliche Veranstaltungen im kleinen Personenkreis nötig. Bei optimalem Einsatz und Abstimmung von „Lieferantennovationsstagen“ und „klassischer Lieferantenvorstellung“, ergänzen sich die beiden Formate gegenseitig und schaffen somit langfristigen Nutzen im Hinblick auf Innovationsfähigkeit und Lieferanteneinbindung.

Aus der in Abbildung 25 symbolisch dargestellten Wirkungsweise der „Supplier Innovations- & Know-How Days“ folgt eine langfristige Stärkung der unternehmerischen Innovationskraft. Positive Auswirkungen wurden im Rahmen der strategischen Datenerhebung vor allem bezogen auf die Innovationskraft in Zusammenarbeit mit Lieferanten eruiert, jedoch wird durch die Initiative ebenso eine Stärkung der intrinsischen Innovationskraft von Magna Steyr ermöglicht. Durch den optimalen Einsatz dieses erweiterten Tools der Beschaffung, wird allen unternehmensinternen Abteilungen der Zugang zu Know-How des Beschaffungsmarktes gewährt. Die somit bewirkte Öffnung des internen Innovationsprozesses in Richtung Lieferanten, kann die Innovationskraft des Unternehmens langfristig stärken.

Der Ressourcenaufwand der Initiative bei Magna Steyr wird durch die interne Organisation der Events, sowie durch die Teilnahme einer Großzahl an Mitarbeitern an den Veranstaltungen bestimmt. Der qualitative Aufwand zur Vor- und Nachbereitung der Initiative wurde in den entsprechenden Kapiteln dokumentiert.²⁹² Er umfasst quantitativ eine Auslastung von ca. 0,4 Mitarbeitern. Zum quantitativen Aufwand welcher durch die Teilnahme einer Großzahl an Mitarbeitern an den Veranstaltungen bestimmt wird, wurden im Zuge der strategischen Interviewführung unternehmensinterne Experten befragt. Durchschnittlich

²⁹² Siehe Abschnitt 5.1: Organisatorische Vorbereitung der Events und 7.1: Follow-up Initiativen.

wurde von diesen der Aufwand für jeden Eventteilnehmer auf ca. 3 Stunden pro Veranstaltung eingeschätzt – abhängig von Aufbau und Ablaufplan des jeweiligen Events.

Angesichts des von vielen Experten explizit erwähnten langfristigen Nutzens der Initiative, sehen jedoch alle 13 Befragten deren insgesamten Ressourcenaufwand als absolut gerechtfertigt an.

Die Initiative der „Supplier Innovations- & Know-How Days“ kann damit zusammenfassend als strategisch absolut sinnvoll für Magna Steyr bezeichnet werden. Durch den Eingriff der Beschaffungsfunktion in den Innovationsprozess des Unternehmens, können langfristige Verbesserungen der Innovationskraft und Lieferanteneinbindung erreicht werden.

9 Conclusio

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit dem Einfluss des Einkaufs- und Beschaffungsmanagements auf die Innovationskraft einer Organisation, durch die Einbindung von Lieferanten und deren Know-How in ein Unternehmen.

Dazu wurde das beschriebene Themengebiet zunächst theoretisch erarbeitet. Zum einen wurde dabei auf die Erweiterung des klassischen Beschaffungskonzeptes eingegangen, auf die Möglichkeiten der Einbindung von Lieferanten in ein Unternehmen und den strategischen Einfluss, welchen das Einkaufs- und Beschaffungsmanagement damit auf die Gesamtorganisation nehmen kann. Zum anderen wurde im theoretischen Teil der Arbeit speziell auf die Stärkung der Innovationskraft eines Unternehmens eingegangen. Insbesondere wurde hierbei Theorie zur Öffnung des unternehmensinternen Innovationsprozesses, und der Einbringung externer Innovationsquellen aufgearbeitet.

Um den theoretisch dargestellten Zusammenhang von Beschaffungsfunktion und unternehmerischer Innovationskraft zu bestätigen, beschäftigt sich der empirische Teil der Arbeit mit einem konkreten, praktischen Beispiel. Dazu wurde im vierten Kapitel die aktuelle Initiative „Supplier Innovations- & Know-How Days“ bei Magna Steyr vorgestellt, deren spezifischer Einfluss auf die unternehmerische Innovationskraft war im Rahmen der Arbeit zu untersuchen.

Die Innovationskraft eines Unternehmens stellt dabei generell ein komplexes Konstrukt dar, welches von vielen inner- und überbetrieblichen Komponenten beeinflusst wird.²⁹³ Eine Bestimmung des langfristigen Einflusses einer spezifischen, innovationsfördernden Initiative ist daher kritisch, und wird von aktuell zugänglicher Fachliteratur nicht abgedeckt. Eine zusätzliche Schwierigkeit stellt sich dar, wenn die Initiative noch nicht abgeschlossen ist bzw. noch keine sichtbaren Ergebnisse nach sich zieht.

Um sich diesen Problemen zu stellen, wurde im Rahmen der Arbeit sowohl der Ressourcenaufwand, als auch der Nutzen der Initiative „Supplier Innovations- & Know-How Days“ ermittelt. Simultan zur Dokumentation der unternehmensinternen Vorbereitung, Umsetzung und Nachbereitung der ersten drei Lieferanteninnovationstage, wurde dazu ein spezifisches Instrument zur Generierung valider Daten erstellt.

Dieses Instrument basiert hauptsächlich auf mündlichen sowie schriftlichen Befragungen involvierter Personen und unternehmensinternen Experten. Die so ermittelten Auswirkungen der Initiative wurden zudem anhand interner und externer Vergleichsstudien in Relation gesetzt.

Die Ergebnisse der Datenerhebung wurden im abschließenden Kapitel der Arbeit analysiert und interpretiert. Dabei konnte ein eindeutiger Einfluss der Initiative „Supplier Innovations- & Know-How Days“ auf die Innovationskraft und langfristige Lieferanteneinbindung bei Magna Steyr nachgewiesen werden. Zudem wurden aus den erhaltenen Ergebnissen konkrete Handlungsempfehlungen und Verbesserungsvorschläge für die zukünftige Fortführung der Initiative formuliert.

Dies beweist beispielhaft die theoretisch dargelegte Möglichkeit der Einflussnahme des Einkaufs- und Beschaffungsmanagements einer Organisation auf deren Innovationskraft. Die vorliegende Arbeit kann somit als Dokumentation einer Best-Practice Lösung auf diesem Gebiet verstanden werden, zudem dient sie als fundierte Basis für zukünftige Schritte

²⁹³ Vgl. Horváth & Partner GmbH (2009), S. 63.

der Magna Steyr Organisation in Richtung einer weiteren Öffnung ihres Innovationsprozesses.

Literaturverzeichnis

- Akamp, M. (2012): Lieferantenmanagement in Schwellen- und Entwicklungsländern. Berlin: Logos Verlag. ISBN 978-3-8325-3178-2.
- Akkerboom, H. (2012): Wirtschaftsstatistik im Bachelor – Grundlagen und Datenanalyse. 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag. ISBN 978-3-8349-3322-5.
- Albers, A.; Ili, S. (2010): Chancen und Risiken von Open Innovation. In: Ili, S. (Hrsg.): Open Innovation umsetzen – Prozesse, Methoden, Systeme, Kultur. Düsseldorf: Symposium Publishing. ISBN 978-3-939707-75-2. S. 43-59.
- Altobelli, C. (2007): Marktforschung: Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele. Stuttgart: Lucius & Lucius. ISBN 978-2-8282-0377-8.
- Arnold, H.; Heege, F.; Röh, C.; Tussing, W. (2013): Materialwirtschaft und Einkauf – Grundlagen, Spezialthemen, Übungen. 12. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler Verlag. ISBN 978-3-8349-3160-3.
- Atteslander, P. (2008): Methoden der empirischen Sozialforschung. 12. Aufl., Berlin: Erich Schmidt Verlag. ISBN 978-3-503-10690-5.
- Automobil-Cluster Oberösterreich (Hrsg.) (2014): Der Automobil-Cluster. URL: http://www.automobil-cluster.at/974_DEU_HTML.php. Zugriff: 13.09.2014.
- Blatter, J.; Janning, F.; Wagemann, C. (2007): Qualitative Politikanalyse – Eine Einführung in Forschungsansätze und Methoden. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. ISBN 978-3-531-15594-4.
- Borbély, E. (2008): J.A. Schumpeter und die Innovationsforschung. In: MEB 2008 – 6th International Conference on Management, Enterprise and Benchmarking. Conference Proceedings, Óbuda University. S. 401-410.
- Bosch (Hrsg.) (2014a): Unternehmens- und Geschäftsbereiche. URL: http://www.bosch.com/de/com/bosch_group/business_sectors_divisions/business_sectors_divisions_2.php. Zugriff: 13.09.2014.
- Bosch (Hrsg.) (2014b): Open Innovation – Plattformen von Bosch. URL: http://www.bosch.com/de/com/innovation/open_innovation/open_innovation.php. Zugriff: 13.09.2014.
- Bullinger, H.; Schlick, G. (2002): Wissenspool Innovation – Kompendium für Zukunftsgestalter. Frankfurt am Main: FAZ Verlag.
- Burger, K. (2008): Instrumente und Methoden aus der Unternehmensbewertung für das Innovationscontrolling – Grenzen, Möglichkeiten der Anwendung und neue Konzepte. Hamburg: Diplomica Verlag. ISBN 978-3-8366-1012-4.
- Büsch, M. (2013): Strategischer Einkauf – Methoden, Verfahren, Arbeitsblätter für professionelles Beschaffungsmanagement. Wiesbaden: Gabler Verlag. ISBN 978-3-8349-4566-2.
- Chesbrough, H. (2006): Open Innovation – The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Boston: Harvard Business Press. ISBN 1-4221-0283-1.
- Chesbrough, H.; Vanhaverbeke, W.; West, J. (2006): Open Innovation – Researching a New Paradigm. New York: Oxford University Press. ISBN 978-0-19-929072-7.

- Chesbrough, H. (2003): The Era of Open Innovation. In: MIT Sloan Management Review, Vol. 44, Nr. 3, S. 35-41.
- Dahlander, L.; Gann, D. (2010): How Open is Innovation? In: Research Policy, Vol. 39, Nr. 6, S. 699-709.
- Davis, S. (2009): Open Innovation Practices & Outcomes Benchmark Survey. In: Nine-Sigma Report Spring 2009. URL: http://www.bic-innovation.com/static/bic/knowledge_base/documents/OI3.pdf. Zugriff: 13.09.2014.
- Dewar, R; Dutton, J. (1986): The Adoption of Radical and Incremental Innovations: An Empirical Analysis. In: Management Science, Vol. 32., Nr. 11, S. 1422-1433.
- Disselkamp, M.; Schüller, R. (2004): Lieferantenrating – Instrumente, Kriterien, Checklisten. Wiesbaden: Springer-Verlag.
- Dölle, J. (2013): Lieferantenmanagement in der Automobilindustrie – Struktur und Entwicklung der Lieferantenbeziehungen von Automobilherstellern. Wiesbaden: Springer Gabler. ISBN 987-3-8349-4042-1.
- Faber, M. (2008): Open Innovation – Ansätze, Strategien und Geschäftsmodelle. Wiesbaden: Gabler Verlag. ISBN 978-3-8349-1368-5.
- Felfe, J.; Liepmann, D. (2008): Organisationsdiagnostik. Göttingen: Hogrefe Verlag. ISBN 978-3-8017-1702-5.
- Fleck, D. (2008): Innovationspotential aus kultureller Diversität. Hamburg: Diplomica Verlag. ISBN 978-3-8366-1891-5.
- Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung (Hrsg): Messung und Bewertung der Innovationsfähigkeit produzierender Unternehmen: Innovationsfähigkeit – Theorien und Indikatoren. URL: <https://www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/bwl9/forschung/fprojekte/reflex/instReflex/ergebnisse/tagung/Som.pdf> (Zugriff: 26.08.2014).
- Friedrichs, J. (1973): Methoden empirischer Sozialforschung. Reinbek: Rowohlt Verlag.
- Furrer, S.; Drenth, R. (2007): Früherkennung und Bewertung von Trends als Grundlage eines effizienten SCMs. In: Rufolph, T.; Drenth, R.; Meise, J. (Hrsg.): Kompetenzen für Supply Chain Manager. Berlin: Springer Verlag. S. 61-69
- Gassmann, O.; Enkel, E. (2006): Open Innovation – Die Öffnung des Innovationsprozesses erhöht das Innovationspotenzial. In: Zeitschrift Führung + Organisation, Vol. 75, Nr. 3, S. 132-138.p
- Gläser, J.; Laudel, G. (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. 4. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien Verlag. ISBN 978-3-531-17238-5.
- Gläser, J.; Laudel, G. (2009): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. 3. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien Verlag. ISBN 978-3-531-15684-2..
- Gleich, R. (2012): Balanced Scorecard: Best-Practice Lösungen für die strategische Unternehmenssteuerung. Freiburg: Haufe-Lexware Verlag. ISBN 978-3-648-02561.
- Grochla, E.; Schönbohm, P. (1980): Beschaffung in der Unternehmung – Einführung in eine umfassende Beschaffungslehre. Stuttgart: Poeschel Verlag.

- Groher, E. (2003): Gestaltung der Integration von Lieferanten in den Produktentstehungsprozess. München: TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG. ISBN 3-934155-80-4.
- Hanslik, A. (2008): Innovationsmanagement. In: Kruse, O; Vittberg, V. (Hrsg.): Fallstudien zur Unternehmensführung. Wiesbaden: Gabler Verlag. ISBN 978-3-8349-0704-2.
- Hartmann, H. (2002): Materialwirtschaft – Organisation, Planung, Durchführung, Kontrolle. 8. Aufl., Gernsbach: Deutscher Betriebswirte-Verlag. ISBN 3-88640-094-8.
- Hauschildt, J.; Salomo, S. (2011): Innovationsmanagement. 5. Aufl., München: Franz Vahlen GmbH. ISBN 978-3-8006-4353-0.
- Hauschildt, J. (2004): Innovationsmanagement. 3. Aufl., München: Franz Vahlen GmbH.
- Henderson, R.; Clark, K. (1990): Architectural Innovation – The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms. In: Administrative Science Quarterly, Vol. 35, Nr. 1, S. 9-31.
- Heß, G. (2010): Supply-Strategien in Einkauf und Beschaffung - Systematischer Ansatz und Praxisfälle. 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag. ISBN 978-3-8349-1991-5.
- Hofbauer, G.; Mashhour, T.; Fischer, M. (2012): Lieferantenmanagement – Die wertorientierte Gestaltung der Lieferbeziehung. München: Oldenbourg Verlag. ISBN 978-3-486-71384-8.
- Horváth & Partner GmbH (2009): Innovationsstudie 2009. In: Kessler S. (Hrsg.): Der Innovationsprozess der Zukunft – Mehr Ideen-Kreativität fördern. Hamburg: Bachelor + Master Publishing. ISBN 978-3-95549-270-0. S. 59-72.
- Hofmann, D. (2012): Globale Innovationsreife und Organisationen erfolgreich managen – Ein praxiserprobter Leitfaden. Hamburg: Diplomica Verlag. ISBN 978-3-8428-6109-1.
- Huff, A.; Möslein, K.; Reichwald, R. (2013): Leading Open Innovation. Cambridge: The MIT Press. ISBN 978-0-262-01849-4.
- Hüttner, M.; Schwarting, U. (1997): Grundzüge der Marktforschung. 5. Aufl., München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag. ISBN 3-486-23478-1.
- Hutzschenreuter, T. (2009): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre – Grundlagen mit zahlreichen Praxisbeispielen. 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag. ISBN 978-3-8349-1593-1.
- Ili, S. (2010): Open Innovation umsetzen. In: Ili, S. (Hrsg.): Open Innovation umsetzen – Prozesse, Methoden, Systeme, Kultur. Düsseldorf: Symposium Publishing. ISBN 978-3-939707-75-2. S. 25-26.
- Janz, M. (2004): Erfolgsfaktoren der Beschaffung im Einzelhandel. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag. ISBN 3-8244-8071-9.
- Kappa Optronics (Hrsg.) (2014): Kappa - Unternehmen. URL: <http://www.kappa.de/de/kappa/kappa-in-kuerze>. Zugriff: 13.09.2014.
- Katz, R.; 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. In: R & D Management, Vol. 12, Nr. 1., S. 7-19.

- Kell, T. (2005): Die Kunst der Führung – Verhalten entwickeln, Führungspotenzial erweitern. Wiesbaden: Gabler Verlag. ISBN 3-409-14320-3.
- Killinger, K.; Stahl, T. (2008): Optimale IT-Beschaffung bei der WestLB. In: Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik (Hrsg.): Best Practice in Einkauf und Logistik. 2. Aufl., Wiesbaden: GWV Fachverlage. S. 113-148.
- Kirst, P. (2008): Lieferantenintegration im Produktentstehungsprozess. In: Schuh, G.; Stölzle, W.; Straube, F. (Hrsg.): Anlaufmanagement in der Automobilindustrie erfolgreich umsetzen – Ein Leitfaden für die Praxis. Berlin: Springer Verlag. ISBN 978-3-540-78406-7.
- Kleinaltenkamp, M.; Saab, S. (2009): Technischer Vertrieb – Eine praxisorientierte Einführung in das Business-to-Business-Marketing. Heidelberg: Springer Verlag. ISBN 978-3-540-79532-2.
- Kline, D. (2003): Sharing the Corporate Crown Jewels. In: MIT Sloan Management Review, Vol: 44, Nr. 3, S. 89-93.
- Knack, R. (2006): Wettbewerb und Kooperation – Wettbewerberorientierung in Projekten radikaler Innovation. Wiesbaden: Gabler Verlag. ISBN 978-3-8350-0623-2.
- Kuhn, T. (1962): Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen. Chicago: University of Chicago Press.
- Kocdemir, S. (1999): Innovationsmanagement als Herausforderung für mittelständische Unternehmen – Positionen, Perspektiven, Strategien: Eine empirische Analyse zur Identifikation von Innovationsbarrieren in ausgewählten Branchen. Hamburg: Diplom.de Verlag.
- Kortus-Schultes, D.; Ferfer, U. (2005): Logistik und Marketing in der Supply Chain – Wertsteigerung durch virtuelle Geschäftsmodelle. Wiesbaden: Gabler Verlag. ISBN 3-409-11634-6.
- Krallmann, H.; Bobrik, A.; Levina, O. (2013): Systemanalyse im Unternehmen – Prozessorientierte Methoden der Wirtschaftsinformatik. München: Oldenbourg Verlag. ISBN 978-3-486-71768-6.
- Kromrey, H. (1986): Empirische Sozialforschung. 3. Aufl., Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Kruse, O.; Wittberg, V. (2008): Fallstudien zur Unternehmensführung. Wiesbaden: Gabler Verlag. ISBN 978-3-8349-0704-2.
- Kummer, S.; Grün, O.; Jammernegg, W. (2009): Grundzüge der Beschaffung, Produktion und Logistik – Das Übungsbuch. München: Pearson Studium. ISBN 978-3-8273-7350-2.
- Langner, H. (2004): Marktforschung und Informationsbeschaffung auf Industriegütermärkten. In: Backhaus, K.; Voeth, M. (Hrsg.): Handbuch Industriegütermarketing – Strategien, Instrumente, Anwendungen. Wiesbaden: Springer Verlag, S. 323-348.
- Leifer, R.; McDermott, C.; O'Connor, G.; Peters, L.; Rice, M.; Veryzer, R. (2000): Radical Innovation – How Mature Companies Can Outsmart Upstarts. Boston: Harvard Business School Press. ISBN 0-87584-903-2.
- Lindemann, M. (2011): Der Einfluss von Innovationen auf die Wettbewerbspositionen von Telekommunikationsnetzen. Köln: Kölner Wissenschaftsverlag. ISBN 978-3-942720-01-4.

- Locock, L.; Dopson, S.; Chambers, D.; Gabbay, J. (2001): Understanding the role of opinion leaders in improving clinical effectiveness. In: *Social Science and Medicine*, Vol. 53, Nr. 6, S. 745-757.
- LS Holdings (Hrsg.) (2014): History. URL: <http://lsholdings.com/en/introduce/history.asp>. Zugriff: 13.09.2014.
- Magna Steyr (Hrsg.) (2014a): Magna – Facts and History. URL: <http://www.magnasteyr.com/de/%C3%BCber-magna/facts-and-history-de> (Zugriff: 24.08.2014)
- Magna Steyr (Hrsg.) (2014b): Magna Steyr – Globale Struktur. URL: <http://www.magnasteyr.com/de/globale-struktur/europa> (Zugriff: 24.08.2014)
- Magna Steyr (Hrsg.) (2014c): About Magna Steyr. URL: <http://www.magnasteyr.com/de/kompetenzen/fahrzeugentwicklung-und-auftragsfertigung/about-magna-steyr> (Zugriff: 24.08.2014)
- Mayer, H. (2006): Interview und schriftliche Befragung: Entwicklung, Durchführung und Auswertung. 3. Aufl., München: Oldenbourg Verlag. ISBN 978-3-486-58122-5.
- Mayring, P. (2010): Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken. 11. Aufl., Weinheim: Beltz Verlag. ISBN: 978-3-407-29142-4.
- Mayring, P. (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung. 5. Aufl., Weinheim: Beltz Verlag. ISBN 978-3-407-2525-4.
- Meyer, W. (2007a): Datenerhebung: Befragungen, Beobachtungen, Nicht-Reaktive Verfahren. In: Stockmann, R.(Hrsg.): Handbuch zur Evaluation – Eine praktische Handlungsanleitung. Münster: Waxmann Verlag. ISBN 978-3-8309 1766-3, S. 223-276.
- Monczka, R.; Handfield R.; Scanell, T.; Ragatz, G.; Frayer, D. (2000): *New Product Development – Strategies for Supplier Integration*. Milwaukee: ASQ Press.
- Morris, M.; Kuratko, D. Covin, J. (2011): *Corporate Entrepreneurship & Innovation*. 2. Aufl., Mason: South-Western - Cengage Learning. ISBN 978-0-538-47892-2.
- Möslein, K. (2013): Open Innovation – Actors, Tools, and Tensions. In: Huff, A.; Möslein, K.; Reichwald, R. (Hrsg.): *Leading Open Innovation*. Cambridge: The MIT Press. ISBN 978-0-262-01849-4. S. 69-85.
- Möslein, K. (2009): Innovation als Treiber des Unternehmenserfolgs – Herausforderungen im Zeitalter der Open Innovation. In: Zerfaß, A.; Möslein, K. (Hrsg.): *Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement – Strategien im Zeitalter der Open Innovation*. Wiesbaden: Gabler Verlag. ISBN 978-3-8349-1659-4. S. 3-22.
- Müller, J. (2010): Öffnung des Innovationsprozesses – Erfahrungen bei Volkswagen. In: Ili, S. (Hrsg.): *Open Innovation umsetzen – Prozesse, Methoden, Systeme, Kultur*. Düsseldorf: Symposium Publishing. ISBN 978-3-939707-75-2. S. 147-175.
- Orlikowski, W. (1991): *Radical and Incremental Innovations in Systems Development: An Empirical Investigation of Case Tools*. Massachusetts: Center for Information Systems Research – Massachusetts Institute of Technology.
- Perschke, M.: *Investitionsbewertung von Prozessinnovationen – Analyse von Bewertungsdefiziten und Ansätze zur Defizitminderung*. Dissertation, Universität Mainz.

- Pfaff, D. (2005): *Competitive Intelligence in der Praxis – Mit Informationen über Ihre Wettbewerber auf der Überholspur*. Frankfurt/Main: Campus Verlag. ISBN 3-593-37802-7.
- Picot, A.; Reichwald, R.; Wigand, R. (2003): *Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management: Lehrbuch zur Unternehmensführung im Informationszeitalter*. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Plank-Bachselten, H. (2013): *Qualitätssicherung an Hochschulen durch Evaluierung von Lehrveranstaltungen*. Bachelorarbeit, Montanuniversität Leoben.
- Pickel, G.; Pickel, S.: (2009): *Qualitative Interviews als Verfahren des Ländervergleichs*. In: *Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft – Neue Entwicklungen und Anwendungen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaft. S. 441-464.
- Porter, M.; Millar, V. (1985): *How Information Gives You Competitive Advantage*. In: *Harvard Business Review*, Vol. 63, Nr. 4, S. 149-160.
- Potzner, A. (2008): *Innovationskooperationen entlang Supply Chains: Eine Analyse der europäischen Aviation-Industrie*. Wiesbaden: Gabler Verlag. ISBN 978-3-8350-0964-6.
- Raithel, J.: (2008): *Quantitative Forschung – Ein Praxiskurs*. 2. Aufl., Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. ISBN 978-3-531-16181-5.
- Rauter, R. (2011): *Interorganisationaler Wissenstransfer – Zusammenarbeit zwischen Forschungseinrichtungen und KMU*. Dissertation, Karl-Franzens-Universität Graz.
- Reichwald, R.; Piller, F. (2009): *Interaktive Wertschöpfung – Open Innovation, Individualisierung und neue Formen der Arbeitsteilung*. Wiesbaden: Gabler Verlag. ISBN 978-3-8349-0972-5.
- Rindermann, H. (2009): *Lehrevaluation – Einführung und Überblick zu Forschung und Praxis der Lehrveranstaltungsevaluation an Hochschulen mit einem Beitrag zur Evaluation computerbasierten Unterrichts*. 2. Aufl., Landau: Verlag Empirische Pädagogik. ISBN 978-3-941320-07-9.
- Sammerl, N. (2006): *Innovationsfähigkeit und nachhaltiger Wettbewerbsvorteil – Messung, Determinanten, Wirkungen*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag. ISBN 978-3-8350-0589-1.
- Schimank, C.; Römer, S. (2011): *Innovationsfähigkeit zum Erfolgsfaktor entwickeln*. In: Schulze, M.; Diefenbach, U. (Hrsg.): *Der Controlling-Berater, Band 13 – Innovationscontrolling*, S. 29-50.
- Schnell, R.; Hill, P.; Esser, E. (1995): *Methoden der empirischen Sozialforschung*. 5. Aufl., München: Oldenbourg Verlag. ISBN 3-486-23489-7.
- Schulte, G. (2001): *Material- und Logistikmanagement*. München: Oldenbourg Verlag. ISBN 3-486-25458-8.
- Schumpeter, J. (1977): *Der Unternehmer*. In: Witte, E.; Timm, A. (Hrsg.): *Entscheidungstheorie – Texte und Analysen*. Wiesbaden: Springer Verlag. S. 14-22.
- Schumpeter, J. (1950): *Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie*. Bern: Francke Verlag.
- Schumpeter, J. (1934): *The Theory of Economic Development*. Boston: Harvard University Press.

- Schwenk, J.; Thyroff, A. (2011): Chancen und Risiken des Global Sourcing – Ein Ratgeber für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) – kurz und kompakt. 2. Aufl., Norderstedt: Books on Demand GmbH. ISBN 978-3-842-34393-1.
- Siemers, C.; Sikora, A. (2014): Taschenbuch Digitaltechnik. 3. Aufl., München: Carl Hanser Verlag. ISBN 978-3-446-43431-8.
- Stahl, C. (2008): Zur Vereinbarkeit von Innovation und Kostensenkung – Konkurrierende oder komplementäre Zielsetzungen? Hamburg: Diplomica Verlag. ISBN 978-3-8366-0871-8.
- Stöwe, C.; Beenen, A. (2013): Mitarbeiterbeurteilung und Zielvereinbarung – 300 Musterziele für verschiedene Berufsgruppen. 4. Aufl., Freiburg: Haufe-Lexware. ISBN 978-3-648-09768-9.
- Strohm, O.; Ulrich, E. (1997): Unternehmen arbeitspsychologisch bewerten – Ein Mehr Ebenen Ansatz unter besonderer Berücksichtigung von Mensch, Technik und Organisation. Zürich: vdf Hochschulverlag. ISBN 3-7281-2171-1.
- TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG (Hrsg.): Advanced Purchasing. URL: <http://www.tcw.de/management-consulting/einkaufsmanagement/advanced-purchasing-97> (Zugriff: 17.7.2014).
- Teece, D. (1986): Profiting From Technological Innovation – Implications for Integration, Collaboration, Licensing and Public Policy. In: Research Policy, Vol. 15, Nr. 6, S. 285-305.
- Theisen, P. (1987): Beschaffungsplanung – Grundbegriffe und Aufgaben. In: WISU – Das Wirtschaftsstudium, Vol. 16, Nr. 8-9, S. 423-429.
- Van Weele, Arjan J. (2010): Purchasing and Supply Chain Management. 5th Edition, Chertont House: Cengage Learning EMEA. ISBN 978-1-4080-1896-5.
- Verworn, B.; Herstatt, C. (2007): Strukturierung und Gestaltung der frühen Phasen des Innovationsprozesses. In: Herstatt, C.; Verworn, B. (Hrsg.): Management der frühen Innovationsphasen – Grundlagen, Methoden, neue Ansätze. 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag. S. 112-130.
- Voegele, A.; Zeuch M. (2002): Supply Network Management – Mit Best Practice der Konkurrenz voraus. Wiesbaden: Gabler Verlag. ISBN 3-409-11919-1.
- Wagner, S.; Johnson, J. (2004): Configuring and Managing Strategic Supplier Portfolios. In: Industrial Marketing Management, Vol. 33, Nr. 8, S. 717-730.
- Wagner, S. (2003): Intensity and Managerial Scope of Supplier Integration. In: The Journal of Supply Chain Management: A Global Review of Purchasing and Supply, Vol. 39, Nr. 3, S. 4-15.
- Wannenwetsch, H. (2009): Erfolgreiche Verhandlungsführung in Einkauf und Logistik – Praxiserprobte Erfolgsstrategien und Wege zur Kostensenkung. Heidelberg: Springer Verlag. ISBN 978-3-540-79524-7.
- Watts, C.; Hahn, C. (1993): Supplier Development Programs – An Empirical Analysis. In: International Journal of Purchasing and Materials Management, Vol. 29, Nr. 2, S. 11-17.
- Wieselhuber, N. (1980): Innovationsmanagement – Neue Wege des Handelns. München: Hanser Verlag.

- Wildemann, H. (2009): Advanced Purchasing – Einbindung der Beschaffungsmärkte in den Produktentstehungsprozess. München: TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG. ISBN 978-3-934155-38-1.
- Wildemann, H. (2008): Einkaufspotenzialanalyse: Programme zur partnerschaftlichen Erschließung von Rationalisierungspotenzialen. München: TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG. ISBN 978-3-937236-66-7.
- Weber, C. (2007): Wissenswerte durch Unternehmensnetzwerke – Eine multiperspektivische Analyse am Beispiel von Corporate Venture Capital. Habilitationsschrift, Helmut Schmidt Universität.
- Weiber, R.; Jacob, F. (2000): Kundenbezogene Informationsgewinnung. In: Kleinaltenkamp, M.; Plinke, W. (Hrsg.): Technischer Vertrieb – Grundlagen. 2. Aufl., Heidelberg: Springer. S. 523-611.
- ZKW (Hrsg.) (2014): Unternehmensgeschichte. URL: <http://www.zkw-group.com/unternehmen/geschichte/>. Zugriff: 13.09.2014.

Anhang

Anhang A: Feedback-Fragebogen

Danke, dass Sie den Supplier Innovations- & Know-How Day der Firma am besuchen. Um uns im Sinne der Kundenorientierung weiter verbessern zu können, würden wir Sie um Ihr Feedback zur Veranstaltung bitten.

In welchem Bereich sind Sie tätig?

- Entwicklung Einkauf Qualität Fertigung _____

Wie sind Sie auf das Bosch Technik Forum aufmerksam geworden?

- Flyer/Plakate E-Mail Intranet Kollegen/Vorgesetzte _____

Wir bitten Sie um Ihre Meinung zu den unten angeführten Themen:

☹️

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

 ☺️

Organisation

- Allgemein

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---
- Informationen vorab

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---
- Empfang/Infodesk

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---
- Räumlichkeit

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---
- Dauer der Veranstaltung

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Welchen Eindruck hat insgesamt hinterlassen?

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Fanden Sie die vorgestellten Themen interessant?

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Wurden sie gut erklärt?

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Welches Thema hat Sie am meisten interessiert?

Material

- Allgemein

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---
- Messtafeln

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---
- Komponenten

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---
- Flyer

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Was hat Ihnen besonders gefallen?

Was können wir besser machen?

Präsentationen

- Allgemein

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---
- Thema

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---
- Vortragender

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---
- Präsentation/Inhalt

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Anhang B: Interviewleitfaden

Einführung

Vielen Dank, dass Sie sich zu einem Interview zur Initiative der Supplier Innovations- & Know-How Days bereit erklärt haben. Meine Aufgabe als Masterandin in der Abteilung Einkauf ist es, die Auswirkungen der momentan stattfindenden Lieferanteninnovationstage bei Magna Steyr abzuschätzen. Aus diesem Grund führe ich momentan Interviews mit ausgewählten Personen durch, deren Einschätzungen zu den Ergebnissen meiner Masterarbeit beitragen können.

Daten zu Ihrer Person werden dabei natürlich vertraulich behandelt, Ihre Angaben werde ich im Rahmen meiner Arbeit ausschließlich anonymisiert verwenden.

Um mir die Dokumentation und Auswertung der Interviews zu erleichtern, möchte ich Sie zudem um Ihre Erlaubnis bitten, unser Gespräch aufzuzeichnen - die Aufnahme wird direkt nach der anonymen Auswertung des Interviews gelöscht.

Einleitende Fragen:

- **Wie würden Sie Ihre eigene Position und Ihre Aufgaben bei Magna Steyr beschreiben?**
 - Welche Hauptaufgaben betreuen Sie bei Magna Steyr?
 - Wie ist Ihre Abteilung strukturell aufgebaut, wer sind Ihre Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeiter?
- **Haben Sie durch Ihre Position Erfahrung im direkten Lieferantenkontakt?**
 - Wie häufig findet Kontakt zu Lieferanten statt?
 - In Welcher Form findet Lieferantenkontakt statt?

Themenblock 1: Lieferanteninnovationstag

- **Wie hat Ihnen persönlich der Supplier Innovations- & Know-How Day gefallen?**
 - Wie war Ihr Gesamteindruck?
 - Wie empfanden Sie die Organisation des Events? (*Informationen vorab, Empfang/Infodesk, Räumlichkeit, Dauer*)
 - Was ist Ihnen persönlich besonders positiv oder negativ in Erinnerung geblieben?
 - Bei generell viel Kontakt zu Lieferanten: Wodurch unterscheidet sich der Lieferanteninnovationstag von klassischen Lieferantentreffen?
- **Wie ist der Lieferanteninnovationstag Ihrem Eindruck nach bei Magna Mitarbeitern angekommen?**
 - Welche Rückmeldungen haben Sie von Kollegen und Mitarbeitern bekommen?
 - Wie schätzen Sie das Interesse der Magna Mitarbeiter für Lieferanteninnovationstage ein?
- **Glauben Sie, konnten Magna Steyr Mitarbeiter Neues am Lieferanteninnovationstag lernen oder waren die Themen größtenteils bekannt?**
 - Wurden kreative, neue Ideen am Lieferanteninnovationstag präsentiert oder altbekannte Technologien?
 - Für wie innovativ halten Sie das vorgestellte Unternehmen?

Themenblock 2: Innovationsöffnung und Durchdringung von Magna Steyr

- **Macht es allgemein Sinn, Informationen zu Lieferanteninnovationen in das Magna Steyr Unternehmen einzubringen?**
 - Was können Magna Mitarbeiter mit den neuen Informationen anfangen?
- **Macht es Sinn, Informationen zu Lieferanteninnovationen mit einer großen Anzahl an Magna Mitarbeitern zu teilen oder wäre ein kleinerer Kreis ausgewählter Mitarbeiter sinnvoller?**
 - Wie stark schätzen Sie die Durchdringung des Unternehmens ein?
 - Haben die Informationen die richtigen Personen getroffen?
 - Ist es sinnvoll die Informationen auch mit Mitarbeitern zu teilen, welche fachlich nicht vom Thema des Innovationstages betroffen sind?

- Wie gehen die Teilnehmer mit dem erhaltenen Wissen um?

Themenblock 3: Innovationskraft

- **Kann durch die Initiative der Supplier Innovations- & Know-How Days die Innovationskraft von Magna Steyr gestärkt werden?**
 - Halten sie eine Verbesserung der Innovationskultur innerhalb MS durch die Initiative für möglich?
 - Können durch die Initiative vermitteltes Fachwissen und Kontakte direkt die Innovationsfähigkeit von MS stärken?
 - Welchen Weg halten Sie für eher wahrscheinlich?

Themenblock 4: Netzwerkbildung und Lieferantenbeziehung

- **Wie beurteilen sie die Gesprächsführung und Netzwerkbildung am Lieferanteninnovationstag?**
 - Bei generell viel Kontakt zu Lieferanten: Wodurch unterscheidet sie sich von klassischen Lieferantentreffen?
- **Wie wird durch einen Lieferanteninnovationstag die Beziehung zum Lieferanten beeinflusst?**

Themenblock 5: Ressourceneinsatz

- **Wie beurteilen Sie den persönlichen Aufwand eines Teilnehmers am Lieferanteninnovationstag?**
 - Wie lange haben Sie sich am Innovationstag aufgehalten?
 - Wie beurteilen Sie den zeitlichen Aufwand Ihrer Kollegen und Mitarbeiter?
- **Halten Sie den Personal-Aufwand für ein Lieferantenevent, angesichts seines Nutzens, für gerechtfertigt?**
 - Würden Sie den nächsten Lieferanteninnovationstag wieder besuchen?
 - Zahlt es sich langfristig für MS aus, Mitarbeiter zur Teilnahme an den Events zu motivieren?
 - Bei generell viel Kontakt zu Lieferanten: Welches Format ist besser geeignet für Ihre Arbeit bzw. die Arbeit Ihrer Abteilung die Klassische Lieferantenvorstellung oder der Lieferanteninnovationstag?

Abschluss

- **Haben Sie allgemeine Verbesserungsvorschläge zur Initiative der Supplier- Innovations- & Know-How Days?**
- **Möchten Sie noch weitere Anmerkungen machen oder Themen vertiefen, welche Ihrer Meinung nach im Rahmen des Gesprächs nicht ausreichend behandelt wurden?**
- **Haben Sie Fragen?**

Anhang G: Kategoriensystem zur Interview-Auswertung

Nr.	Hauptkategorie	Unterkategorie	Definition
1	Spezifischer Lieferanteninnovationstag	Einschätzungen zur Umsetzung und Performance des Events	Einschätzungen welche direkt die Organisation des Events betreffen und konkrete Hinweise auf Optimierungspotenzial geben.
		Einschätzungen zur Annahme des Formats durch MS Mitarbeiter	Einschätzungen, welche Hinweise auf die aktuelle Innovationskultur bei MS, die Einstellung der Mitarbeiter zur Innovation geben.
		Einschätzungen zum Lieferanten	Beschreiben die Innovationskraft des ausgewählten Lieferanten und den Innovationsgehalt der vorgestellten Systeme.
2	Durchdringung der gesamten Organisation und Innovationsöffnung	Sinnhaftigkeit einer hohen Durchdringung	Einschätzungen dazu, wie sinnvoll es ist, Informationen zu Innovationen und Trends der Automobilindustrie mit einer großen Zahl an MS Mitarbeitern zu teilen.
		Erreichung einer hohen Durchdringung	Einschätzungen dazu, ob mit der Initiative eine geeignete Zahl an Mitarbeitern erreicht wurde.
		Erreichung der richtigen Personen	Aussagen darüber, ob durch eine freiwillige Zugänglichkeit der Events die Personen getroffen werden, welche danach zur Stärkung der Innovationskraft beitragen können oder von Informationen direkt profitieren.
3	Stärkung der Innovationskraft	Beeinflussung der Innovationskultur	Aussagen zur Vermittlung der Förderung von Innovation und Kreativität durch Führungskräfte.
		Eröffnung von Innovationsmöglichkeiten	Einschätzungen zur Vermittlung von "Werkzeugen" welche Innovationsfähigkeit ermöglichen an Mitarbeiter. (Know-How, Kontakte).
		Auswirkungen auf intrinsische Innovationskraft	Einschätzungen zur Wirkungsweise der Innovationstage auf die Chance, MS-intern Innovationen zu generieren.
		Auswirkungen auf Innovationskraft in Zusammenarbeit	Einschätzung der Auswirkungen von Innovationstagen auf die Chance, gemeinsam mit Lieferanten oder Kunden Innovationen zu generieren.
4	Einfluss auf die Zusammenarbeit mit Lieferanten	Netzwerkbildung am Lieferanteninnovationstag	Aussagen zur Gesprächsführung und dem Knüpfen von Kontakten am Innovationstag.
		Beeinflussung langfristiger Zusammenarbeit	Einschätzung der Möglichkeit auf langfristige Zusammenarbeit mit dem Lieferanten durch den Innovationstag.
5	Vergleich zum Ressourceneinsatz	Einschätzung des Aufwandes für MS	Aussagen zum Aufwand für Teilnehmer am Innovationstag.
		Rechtfertigung des Aufwandes	Aussagen, welche Aufwand und Nutzen der Lieferanteninnovationstage gegenüberstellend bewerten.
6	Verbesserungsvorschläge zur Initiative		Anmerkungen oder Vorschläge welche die Wirkungsweise der Initiative positiv beeinflussen könnten.
7	Vergleich zu klassischer Lieferantenvorstellung		Falls Erfahrung in diesem Bereich vorhanden, vergleichende Aussagen zu den beiden Formaten Lieferanteninnovationstag und klassische Lieferantenvorstellung