

Arbeitspapiere / Working Papers

Nr. 2

Samulewicz, Christian / Holzmüller, Hartmut H./ vom Hofe, Moritz/ Töllner, Alke/
Teichmann, Laura

RIF e.V.

**Akzeptanzbarrieren im Einzelhandel bei radikalen Produktinnovationen im FMCG-Markt – Eine
explorative Analyse am Beispiel von tiefgekühlter Babynahrung**



Baby Gourmet -

Innovation in der Säuglingsernährung durch multimodale Entwicklung und Evaluation neuer
Produktlinien in der Beikost, Teilprojekt B

„Innovative Gesundheitswirtschaft NRW“

Ernährung.NRW

2014

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	I
Abstract	II
Abbildungsverzeichnis.....	III
1. Problemstellung und Zielsetzung.....	1
2. Konzeptioneller Rahmen.....	3
2.1. Innovation – Terminologie und Typen.....	3
2.2. Der Widerstand der Experten	5
2.2.1. Organisationale Akzeptanzbarrieren.....	5
2.2.2. Individuelle Akzeptanzbarrieren	8
2.2.2.1. Psychologische Barrieren	8
2.2.2.2. Funktionale Barrieren	8
3. Methodische Vorgehensweise.....	10
4. Ergebnisse	12
5. Betriebswirtschaftliche Implikationen und weitere Forschung	19
6. Literaturverzeichnis	22



Abstract

Die Diffusion von Innovationen und die diesen Prozess beeinflussenden Faktoren wurden im Konsumentenbereich im wissenschaftlichen Diskurs umfassend betrachtet. Bisher liegen jedoch keine empirischen Studien vor, die den Widerstand gegen radikale Innovationen von Mitarbeitern im deutschen Einzelhandel untersucht haben. Daher ist das Ziel der Analyse, jene strukturellen und psychischen Barrieren zu identifizieren, die Entscheider im Einzelhandel davon abhalten, innovative Produkte in ihr Portfolio aufzunehmen. Zu diesem Zweck wurden 14 Einzelinterviews mit Experten geführt. Die Auswertung zeigt, dass die Barrieren sowohl auf einer individuellen als auch auf einer organisationalen Ebene bestehen können. Daher helfen die Erkenntnisse Managern, potentielle Quellen für Widerstand in ihrem Unternehmen zu identifizieren und vorbeugende Maßnahmen zu ergreifen.

The diffusion of innovations and the factors influencing consumers' decision of adoption have been widely discussed. But empirical studies concerning the resistance against radical innovations focusing on employees in the retailing industry as counterpart are scarce. Thus, the aim of our study is to identify the barriers preventing managers in retailing from adopting and promoting new products. We conduct 14 in-depth interviews with experts. Results indicate that barriers can occur (1) individual-related and (2) company-related. Our findings help managers to foresee potential sources of resistance and deploy preventive measures.

Abbildungsverzeichnis

1. Abbildung: Innovationsbarrieren auf organisationaler und individueller Ebene..... 9
2. Abbildung: Akzeptanzbarrieren im Einzelhandel bei radikalen Produktinnovationen 18

1. Problemstellung und Zielsetzung

Handelsunternehmen müssen innovativ sein, um wettbewerbsfähig zu bleiben und um wirtschaftlich zu wachsen (Aaker, 2007). Zeitgleich stellt sie jedoch eine vergleichsweise hohe Rate von Innovationsmisserfolgen vor vielfältige Herausforderungen (Moore, 2002). Trotz der hohen Investitionen in Mitarbeiterschulungen oder Forschungs- und Entwicklungsprogramme steigt die Misserfolgsquote der jährlich eingeführten Produkte, wie zum Beispiel im FMCG-Sektor (Fast Moving Consumer Goods bzw. Schnelldrehende Produkte), auf bis zu 70% (Walter, 2010) an. Dies könnte durch die Tatsache begründet werden, dass radikale Innovationen nicht ausschließlich Vorteile für die Konsumenten liefern, sondern gleichzeitig auch Ungewissheit und steigende Komplexität darstellen können (Calantone, Chan und Cui, 2006). Ein wichtiger Faktor bei der Einführung eines innovativen Produkts ist der Vermittler – die Einzelhandelsindustrie. Vor dem Versuch, Verbraucher zu überzeugen neue Produkte auszuprobieren, muss der Kommunikationsfokus auf dem Einzelhandel als Partner liegen und das Management davon überzeugt werden, die Produkte in das Unternehmensportfolio zu integrieren („Listung“). Im gegenwärtigen Warensortiment spielen innovative Produkte eine wichtige Rolle im Umstrukturierungsprozess (Zentes und Krebs, 2009; Maciejewski, 2008). Innovative Produkte helfen Unternehmen sich von den Wettbewerbern zu unterscheiden und können durch die Exklusivität der angebotenen Waren das Image fördern (Wolf, 2011). Fehlende Verkaufsflächen, die drohende Ablehnung durch den Kunden und das beträchtliche Risiko von finanziellen Verlusten können jedoch zu einer negativen Einstellung führen, welche im wissenschaftlichen Diskurs als *Widerstand* bezeichnet wird (z.B. Garcia, Bardhi und Friedrich, 2007; Bagozzi und Lee 1999; Ram, 1987). Das Ziel der Studie ist es, strukturelle Barrieren bei der Einführung innovativen Produkten im deutschen Einzelhandel zu identifizieren und auf Basis der Erkenntnisse Strategien zur Überwindung jener Barrieren zu entwickeln.

Bisherige Forschungsarbeiten zum Thema Widerstand beschränkten sich zu einem großen Teil auf „theoretische Arbeit mit geringem Aufwand bei der empirischen Explikation“ (Kleijnen, Lee und Wetzels, 2009). Folglich wurde eine explorative qualitative Studie durchgeführt, um ein grundlegendes Verständnis über die Entscheidungsfindung im Einzelhandel zu gewinnen. Da das Studienobjekt (tiefgefroren verkaufte Babynahrung)

innovativ im deutschen Markt ist und alle dominierenden Paradigmen der Kaufentscheidungen in Bezug auf das bestehende Angebot in Frage stellt, gewähren Reaktionen des Widerstands einen tieferen Einblick in die Mechanismen der Innovationsadoption innerhalb der Handelskette.

2. Konzeptioneller Rahmen

Der konzeptionelle Rahmen umfasst die Klärung relevanter Begriffe sowie die Einordnung der Studie in den aktuellen Stand der Forschung. Einer Erläuterung des Terminus „Innovation“ folgt eine Beschreibung der verschiedenen Formen von Innovationen. Das im vorliegenden Projekt untersuchte Produkt wird als „radikale Innovation“ eingeordnet, weswegen dieser Forschungsstrang näher beleuchtet wird.

Den zweiten relevanten Forschungsbereich bilden die Akzeptanz- und Adoptionskonzepte, die die Übernahme von neuen Verhaltensmustern abzubilden versuchen. Diese werden sowohl auf organisationaler als auch auf individueller Ebene beleuchtet.

2.1. Innovation – Terminologie und Typen

Zahlreiche wissenschaftliche Disziplinen wie Wirtschaft, Management, Technologie, Soziologie, Engineering oder Marketing haben Innovationen untersucht. Als innovative Produkte werden jene angesehen, die einen hohen Grad der Neuheit haben (Garcia und Cantalone, 2002). Grundsätzlich kann eine Innovation als ein neues marktfähiges Produkt oder ein neuer implementierter Prozess definiert werden (Möslein, 2009). Wichtig ist in diesem Zusammenhang eine Abgrenzung von der Invention, die zwar auch den Charakter von etwas „Neuem“ aufweist, jedoch nicht zwangsweise vermarktbar bzw. marktreif ist (Trott, 2008). Eine sehr umfassende Definition im Vergleich zu diesem sehr allgemeinen Blickwinkel bietet Rogers (2003) mit der Aussage, eine Innovation sei

„[...] an idea, practice, or object that is perceived as new by an individual or other unit of adoption. It matters little, so far as human behavior is concerned, whether or not an idea is objectively new as measured by the laps of time since its first use or discovery. The perceived newness of the idea for the individual determines his or her reaction to it. If the idea seems new to the individual, it is an innovation“.

Im wissenschaftlichen Diskurs werden oft ungenaue Begrifflichkeiten zur Strukturierung der Innovationstypen verwendet. Deutlich wird jedoch, dass in den meisten Studien eine dichotome Aufteilung wie folgt vorgenommen wird (Yu & Hang, 2010):

Inkrementelle Innovationen werden auch als evolutionär oder stetig bezeichnet. Grundsätzlich verbessern oder ergänzen diese ein Produkt (Hoonsopon & Ruenrom, 2012). Die wissenschaftliche Literatur ordnet hier vor allem Verbesserungen bei Kosten oder Produktmerkmalen von bestehenden Produkten oder Services ein (Leifer et al., 2000). Bei dieser Form der Innovation kann der Grad der Neuheit also eher als gering angesehen werden. Vor allem wird deutlich, dass Innovationen dieser Art zwar die Effizienz oder die Möglichkeiten von bestehenden Angeboten erhöhen können, jedoch auf Grund der Bewahrung des Status Quo sich nicht entscheidend von Wettbewerbern absetzen können (Kasmire et al., 2012). Trotzdem gibt es gute Gründe für inkrementelle Innovationen, die den Großteil der Einordnungen hier erklären können: So sind diese in der Regel eher mit einem geringeren Risiko verbunden und vor allem auch mit den bestehenden Ressourcen einfacher umzusetzen (Turut & Ofek, 2012).

Radikale Innovationen – oft auch als revolutionär, unstetig oder bahnbrechend bezeichnet – werden grundsätzlich in der Typologie von den oben genannten „Weiterentwicklungen“ unterschieden (Utterback, 1994; Morone, 1993; Florida & Kenney, 1990). Diese fokussieren vor allem auf die Entwicklung neuer Produktlinien oder Geschäftsmodelle (Leifer et al., 2000), die sich stark von bisherigen Lösungen unterscheiden (Schilling, 2013). Dieser Unterschied kann von verschiedenen Bezugsgrößen abhängen. So kann die Innovation neu für eine Branche, eine Volkswirtschaft oder auch eine Weltneuheit sein (Letmathe et al., 2007). In einigen Fällen kann ein bestehender Markt nicht nur beeinflusst werden, sondern auf Basis der neuen Nachfrageform neu entstehen (Herstatt & Verworn, 2007). Oft begründet diese Innovationsform also die Erschließung von neuen Technologiebereichen und hat dementsprechend einen nachhaltigen Einfluss auf Wirtschaft und/oder Gesellschaft (Hotz-Hart & Rohner, 2014). Durch diese Rahmenbedingungen sind die Markt- und Umsatzchancen hier durchschnittlich als höher im Vergleich zu inkrementellen Innovationen einzustufen (Leimeister, 2012). Allerdings bergen radikale Innovationen ein höheres Risiko, da eine Durchdringung des Marktes einen erhöhten

Ressourceneinsatz nötig macht (Germain, 1996). Daher verlangen radikale Innovationen oftmals auch den Input von ausgewiesenen Experten (Bessant, Ödberg & Trifilova, 2014).

Während inkrementelle Innovationen in der Regel also Kosten- oder Funktionsverbesserungen bei bestehenden Produkten oder Dienstleistungen hervorheben, konzentrieren sich radikale Innovationen auf die Entwicklung neuer Geschäftsbereiche oder Produktlinien (Leifer et al., 2003). Radikale Innovationen im Einzelhandel können durch die folgenden vier Merkmale, die durch gefrorene Babynahrung auf dem deutschen Markt erfüllt sind, unterschieden werden: Veränderungen in der Beziehung zwischen Anbieter und Verbraucher, Veränderung der wirtschaftlichen Lage in dem Markt, die Entwicklung von neuen Produktkategorien und Austausch von bestehenden Produkten (Leifer et al., 2003).

2.2. Der Widerstand der Experten

Ram und Sheth (1989) haben die folgende Definition für den Widerstand zur Verfügung gestellt: *“Innovation resistance is the resistance offered by consumers to an innovation, either because it poses potential changes from a satisfactory status quo or because it conflicts with their belief structures”*. Gemäß Gatignon und Robertson (1989) kann sich Widerstand entweder in den Verhaltensweisen „Verwerfung“ oder „Vertagung“ manifestieren. Während Verwerfung eine Entscheidung ist, die auf den erforderlichen Informationen gestützt ist, und auf einem Konflikt mit vorhandenen Glaubensstrukturen basieren könnte (Ram und Sheth 1989), tritt Vertagung vor allem auf wenn die Informationsbasis nicht ausreichend ist oder mehr Zeit für die Verarbeitung bestehender Informationen benötigt wird (Szmigin und Foxall, 1998) . Dies wird von Kleijnen, Lee und Wetzels (2009) unterstützt, die jedoch noch ein oppositionelles Momentum des Handelns hinzufügen. Hier werden die innovativen Produkte oder Dienstleistungen nicht nur abgelehnt, sondern offen bekämpft und Widerstand organisiert.

2.2.1. Organisationale Akzeptanzbarrieren

Wie oben erwähnt sind die Identifizierung und die Analyse des Widerstands und der Annahmeharrieren für die erfolgreiche Einführung einer Innovation kritisch. Wie die

einschlägige Literatur feststellt, existiert eine Fülle von Analysen für Barrieren, auf denen der psychologische Konstruktionswiderstand aufzubauen scheint. Barrieren sind hauptsächlich *“emotionale Blockaden gegen Änderungen, die Mitglieder von Organisationen gegen Änderungen aufbauen”* (Schreyögg, 2003). Frühere Studien über den Widerstand haben sich hauptsächlich auf Produktfunktionen und Verbrauchereigenschaften konzentriert. So hat unter anderem Ram (1987) ein Modell über Innovationsbarrieren entwickelt, welches einen positiven Zusammenhang zwischen dem Ausmaß des wahrgenommenen Nachteils der Änderung und der Höhe des Widerstandsgrades vorschlägt. Die weitere Forschung über dieses Thema behandelt häufig den Anstieg von Innovationsbarrieren in Unternehmen (Rüggeberg, 2009; Zwick, 2002; Hausschildt, 1999). In einer hoch angesehenen Studie mit 154 Projekten in 151 Unternehmen hat Hausschildt (1999) fünf Typen von Barrieren identifiziert: Marktspezifische sowie technische, finanzielle, gesetzliche und vertragliche Barrieren. Wenn es zu marktspezifischen Barrieren kommt, ist die Nachfrage nach Innovationen eventuell nicht groß genug und mögliche Partner für das Zusammenarbeiten sind möglicherweise nicht vorhanden. Technische Barrieren umfassen hauptsächlich die Abwesenheit von neuen technologischen Funktionen, sowie eine unvorbereitete Umwelt oder ungeschultes Personal. Zusätzlich existieren finanzielle und gesetzliche Barrieren. Auch können Schwierigkeiten hinsichtlich des perfekten Timings für die Markteinführung auftreten, bei der Bewertung der gesamten Gefahr oder bezüglich unbekannter ökologischer Konsequenzen. Diese erwähnten Bedenken werden mit der Tatsache begründet, dass ein Produktstart immer sehr schwierig und kostspielig ist (Hausschildt und Salomo, 2011). Infolgedessen neigt das Management gewöhnlich dazu, bei den vorhandenen Produkten zu bleiben um das eigene Risiko zu minimieren. Dieses Verhalten ergibt sich allgemein aus drei verschiedenen Modellen: Der rationale Entscheidungsprozess, besonders wenn es zu Wechselkosten oder Kosten der Ungewissheit kommt, falschen kognitiven Einschätzungen (Verlustaversion) sowie der psychologischen Beteiligung (Kim und Kankanhalli, 2009).

Geschäftsführende Personen sind meistens auch die Angestellten eines Unternehmens. Ihr Widerstand gegen Innovationen ist in erster Linie durch Unsicherheiten oder der Furcht davor ihren Arbeitsplatz zu verlieren, begründet. Dieser kurze Überblick über den unternehmensgebundenen Widerstand zeigt, dass sich ein Unternehmen, welches

ein innovatives Produkt produzieren und verkaufen will, oft mit sowohl externem als auch internem Widerstand konfrontiert sieht (Walter, 2010). Seitens des Verbrauchers existieren persönlichkeitsbasierte Barrieren hinsichtlich der Verbreitung von Innovationen. Oftmals beruhen sie „auf komplexen Interaktionen zwischen den Verbrauchern, den Merkmalen der Innovation und des sozialen Kontexts“ (Claudy, O’Driscoll, Garcia und Mullen, 2010). Der Widerstand kann sich aus verschiedenen Ursachen ergeben, wie Konflikten mit fest verankerten Glaubensstrukturen der Verbraucher, dem Erfordernis der Annahme von nicht vertrauten Routinen oder sogar der Preisgabe von tief verwurzelten Traditionen (Garcia et al., 2007). Fasst man die Literatur zusammen, scheint es offensichtlich, dass je innovativer ein Produkt ist, das Ausmaß des Widerstandes in gleichem Maße steigt. Dies kann zu einem Aufschub, einer bedeutsamen Veränderungen oder sogar zu einem Abbruch der Entwicklungen führen. Allgemein sieht sich die Einzelhandelsindustrie sowohl mit verkürzten Produktlebenszyklen, als auch mit einer fortschreitenden Professionalisierung konfrontiert (Walter, 2010). Da es das Ziel dieser Studie ist, die Barrieren zu identifizieren, welche Beschäftigte im Einzelhandel daran hindern, neue Produkte zu übernehmen und für sie zu werben, muss die vorhandene Literatur über Verbraucher- und Erzeugerbarrieren auf die Einzelhandelsindustrie übertragen werden. Angestellte im Einzelhandel können als Verbraucher auf einer B2B-Ebene betrachtet werden (Business to Business). Verbraucherbarrieren können als Wissens- und Absichtsbarrieren beschrieben werden (Steppeler 2010; Enkel, 2009). Die Barriere, etwas nicht wissen zu wollen, welche auch als Ignoranz bezeichnet werden kann, resultiert aus der fehlenden Vertrautheit mit der Innovation. Eine Innovation dient als eine neue Ziel-Mittel-Beziehung, mit der der Verbraucher sich konfrontiert sehen muss. Wenn eine Person uninformiert ist, ist er oder sie nicht bereit, sich mit etwas Neuem auseinander zu setzen und etwas Altes und Vertrautes aufzugeben, obwohl die Person kognitiv dazu in der Lage ist. Diese Verweigerung kann unbewusst, aber auch aus verschiedenen Gründen wie persönlichen, rationalen oder politischen Gründen heraus auftreten (Hausschildt und Salomo, 2011) und als Barriere des „Nicht-Wollens“ bezeichnet werden.

2.2.2. Individuelle Akzeptanzbarrieren

Neben der organisationalen Ebene können jedoch auch individuelle Faktoren den Widerstand gegen Innovationen verstärken. Ram und Sheth strukturierten Quellen des Widerstands indem sie diese in psychologische und funktionelle Barrieren unterteilten (Ram und Sheth, 1989).

2.2.2.1. Psychologische Barrieren

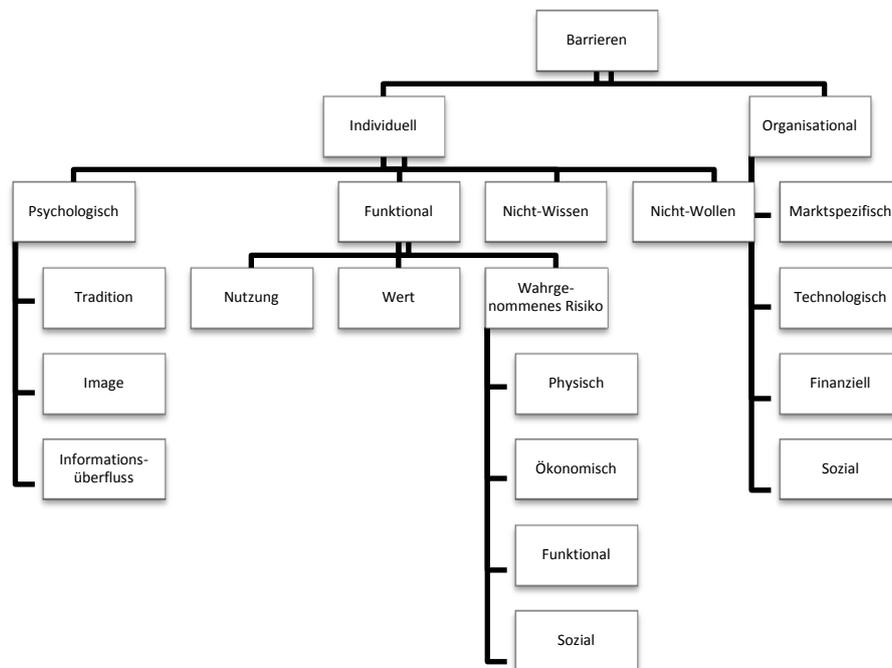
Die psychologischen Barrieren können in traditionsbedingte und imagebedingte Barrieren unterschieden werden. Um die Traditionsbarriere zu überwinden, muss das bisherige Verhalten überarbeitet werden, um eine Innovation zu übernehmen zu können. Da die tatsächlichen Produktmerkmale und Funktionen schwer zu erkennen sein können, vertrauen Verbraucher auf Stereotypen, Gerüchte oder andere nicht experimentelle Quellen (Ram und Sheth, 1989). Dieses Image könnte als eine Barriere für die Adoption fungieren, weil es *“als ein unwesentliches Stichwort dient, welches Verbraucher als ein Signal verwenden, um ihre Entscheidung zu stützen”* (Kleijnen et al. 2009). Eine andere Innovationsbarriere wird von Kleijnen et al. gezeigt (2009): Es bestehen kognitive Anstrengungen, welche beseitigt werden müssen, um eine Innovation zu verstehen, da Verbraucher einer *“Informationsüberlastung”* gegenüber stehen. Dies kann definiert werden *“als eine Antwort auf das ständig wachsende Tempo von Information und Wissen”* (Herbig und Kramer, 1994).

2.2.2.2. Funktionale Barrieren

Ram und Sheth haben außerdem funktionelle Barrieren identifiziert, welche die Adoptionsgeschwindigkeit verringern können (1989). Die Nutzungsbarriere beschreibt Probleme dann, wenn die Innovation *“mit vorhandenen Arbeitsabläufen, Übungen oder Gewohnheiten nicht zu kombinieren ist”* (ebd.). Mitarbeiter können ebenso von der Barriere des wahrgenommenen Wertes einer Innovation beeinflusst sein. Steht der Aufwand in einem ungleichen Verhältnis zum Ertrag, ist eine widerständige Haltung wahrscheinlich. Zusätzlich wird so auch das wahrgenommene Risiko als einflusshaft dargestellt. Ram und

Sheth (1989) unterscheiden innerhalb dieser Barriere weiter, indem sie zwischen einem physischen, ökonomischen, funktional und sozialen Risiko differenzieren. Das physische Risiko spricht die Angst vor der Schädigung einer Person oder des Eigentums an, während das ökonomische Risiko die Kosten der Innovation als Hauptantriebsfeder für Widerstand beschreibt. Die dritte Kategorie – das funktionale Risiko – markiert die Ungewissheit aufgrund der Leistung des Produkts. Abschließend kann auch ein soziales Risiko wahrgenommen werden, falls der Mitarbeiter durch eine positive Entscheidung negativer Folgen im sozialen Arbeitsumfeld erwartet.

Die folgende Abbildung liefert einen Überblick über die potentiellen Quellen des Innovationswiderstands sowohl auf der individuellen, als auch auf der gesellschaftlichen Ebene (Abb. 1).



1. Abbildung: Innovationsbarrieren auf organisationaler und individueller Ebene

3. Methodische Vorgehensweise

Aufbauend auf der Analyse der bestehenden relevanten Literatur, zielt diese empirische Studie darauf ab ein grundlegendes Verständnis für die Barrieren beim Entscheidungsprozess im Vertrieb von innovativen Produkten zu erlangen. Daher wurde ein exploratives Forschungsdesign gewählt, da dieses hilft, Erfahrungen und Handlungen der Teilnehmer zu verstehen und die tiefgründigen Ursachen hierfür zu identifizieren (Maxwell, 2005).

Es wurden halbstrukturierte vertiefende Experteninterviews geführt (Kvale, 2007), da diese eine sinnvolle Methode für die Erforschung neuer und wenig erforschter Thematiken darstellen. Sie ermöglichen es dem Forscher reichhaltige und bedeutsame Daten zu erheben (Carson et al., 2001). Diese Interviewmethodik ist darüber hinaus geeignet, um die Expertise der Experten zu rekonstruieren (Pfadenhauer, 2009). Die Teilnehmer erfüllen den Expertenstatus, da sie über implizites Wissen aus ihrer Arbeitserfahrung im Bereich des Einzelhandels verfügen und können somit als Stellvertreter für eine große Anzahl von Entscheidern in der Einzelhandelsindustrie angesehen werden (Bogner et al., 2005). Es wurde mit zwei Einkäufern der Drogerieindustrie, einem Einkäufer und einem Abteilungsmanager aus der Lebensmittelvertriebsindustrie im „Bio“-Bereich, sieben Einkäufern und einem Abteilungsleiter aus der regulären Lebensmittelvertriebsindustrie und zudem ein Einkäufer und ein Abteilungsleiter von deutschen Discountern gesprochen, welche zusammen eine Erhebung von 14 Experteninterviews ergaben.

Die Dauer der Interviews betrug zwischen 30 bis 75 Minuten. Die Unterhaltung behandelte hauptsächlich die Themenbereiche Vertrieb und Marketing, Innovationen, Reichweite von Tiefkühlprodukten und tiefgekühlter Babynahrung. Alle Interviews wurden aufgezeichnet und transkribiert. Die Daten wurden mittels qualitativer Inhaltsanalyse strukturiert, um so die hohe Komplexität und Spezifität der einzelnen Aussagen zu generalisieren (Miles und Hubermann, 1994).

Die empirische Erhebung erfüllt zentrale Kriterien der Validität (Patton, 2002) für die qualitative Forschung. Alle Interviews wurden halbstandardisiert geführt, wodurch die

Teilnehmer die Möglichkeit hatten, alle für sie relevanten Aspekte und Punkte zu erläutern. Somit ist das Kriterium der Ausführlichkeit („*comprehensiveness*“) erfüllt. Die empirische Methodik ist im Detail beschrieben (Transparenzkriterium). Abschließend wurde das Datenmaterial von zwei Wissenschaftlern geprüft, analysiert und interpretiert. Diese Ergebnisse wurden miteinander verglichen, um somit zu den Ergebnissen der Studie zu kommen (multipersonaler Diskurs). Alle Teilnehmer leben und arbeiten in Deutschland.

4. Ergebnisse

Ursachen des Widerstands und somit Innovationshindernisse der **individuellen (1)** Ebene beeinflussen die Entscheidungsfindung der Angestellten im Einzelhandel. Die Vorstellung der Ergebnisse beginnt mit der **psychologischen** Barriere, bei der verschiedene Ursachen für widerstandsnährende Gedanken und Verhalten identifiziert werden konnten.

Angestellte die ihre Arbeit bei einer neuen Firma aufnehmen, werden mit bestimmten Verhaltensmustern, Arbeitsweisen und einer neuen Unternehmenskultur und Tradition konfrontiert. Das Bewusstsein für die Traditionen des Unternehmens kann ein Hindernis bei der Einführung von innovativen Produkten sein, insbesondere, wenn diese stark vom bisherigen Produktprogramm abweichen. Die zu Beginn identifizierten Kriterien für eine erfolgreiche Auflistung der radikalen Innovationen im FMCG geben einen ersten Hinweis auf traditionell bedingte Barrieren. Bei der Beurteilung der Möglichkeiten einschlägiger Innovationen zur potentiellen Ergänzung des Produktprogramms scheint der Einzelhandel das bestehende Sortiment in der gleichen Kategorie zu beurteilen. Selbst die Filialleiter konnten keinen tieferen Einblick in diesen Prozess geben, da dieser in erster Linie durch die Vorgaben des Hauptsitzes geregelt wird. Die Position des Herstellers nimmt in der nachträglichen Betrachtung einen zentralen Stellenwert ein. Je erfolgreicher ein Hersteller ist, desto wahrscheinlicher ist es, dass die Einkäufer seinem Urteil im Hinblick auf den potentiellen Erfolg der Innovation vertrauen. Die Dauer der geschäftlichen Beziehung und die Konstanz der Marktbindung des Herstellers beeinflussen die Entscheidung zusätzlich. Als weiteren Punkt nannten die Teilnehmer das Zusammenspiel von Angebot und Nachfrage. Entsteht das Gefühl, dass das Produkt nicht die eigentliche Zielgruppe des Unternehmens erreicht, tendieren sie dazu das Angebot abzulehnen: *„Wir haben unterschiedliche Absatzkanäle. Du kannst Champagner nicht für 150 Euro an einen Discounter verkaufen“*. Alle Teilnehmer machten gaben eine Aussage über den “Willen“ des Konsumenten zu Protokoll, bspw.: *„Wenn der Konsument ein Geschäft betritt um Produkte zu erwerben, ist seine eigentliche Intention etwas neues zu entdecken“* oder *„Konsumenten schauen sich nicht einfach um – sie möchten genau das finden, wonach sie sich suchen, so einfach und effektiv wie möglich“*. Darüber hinaus sehen Angestellte die Einführung neuer Produkte als marktgesteuerten oder defensiven Schritt der Unternehmensentwicklung: *„Der Markt wird immer durch die Nachfrage gesteuert. Wenn sie (die Kunden, Anm. d. Verf.) es nicht mögen,*

kann man es mit goldenen Ballons behängen - es wird scheitern“. Diese Angestellten treiben die innovative Kultur nicht an und müssen durch die Verbesserungsmaßnahmen des Unternehmens angesprochen werden. Teilnehmer haben auch die *„stetig zunehmenden Innovationen, die auf den Markt drängen“* kritisiert und die überwiegende Anzahl von *„me-too- Produkten“* im Bereich der FMCG, wie ein Einkäufer ausführte: *„Sie kündigen Innovationen an. Diese sind jedoch lediglich Variationen bereits etablierter Produkte“.*

Das Image, das die Verantwortlichen durch die Hersteller oder Marken erhalten, hat einen Einfluss auf die Entscheidung und kann die Adaption der Innovation stören. Dieses wird selbst bei Präsentationen von neuen Produkten deutlich, bei denen zum Beispiel das Design als Kriterium fungiert: *„Der erste Eindruck muss stimmen, es ist genauso wie bei Personen. Ich berücksichtige Form, Größe, visuelle Aspekte“.* Die Präsentation an sich, das Verhalten der Vortragenden so wie die Professionalität und die Überzeugungskraft haben ebenfalls einen Einfluss auf die Beschaffungsvertreter. Die *„Überbetonung der Neuheit“* eines Produktes kann zu Widerstand führen, das wird durch das folgende Zitat verdeutlicht: *„Was ist noch innovativ? Wir sollten diesbezüglich Grenzen setzen. Wir haben viele Produktverbesserungen oder 6.000 verschiedene Geschmacksrichtungen. Aber solche Dinge... kann ich nicht als innovativ bezeichnen.“* Der Gebrauch von crossmedialen Kommunikationsmaßnahmen kann als Treiber der Adoption identifiziert werden: *„Sicher, spielt es eine Rolle wie intensiv das Produkt gefördert/promotet wird, zum Beispiel bei TV-Spots“.* Um eine Wirkung auf die Zielgruppe zu fördern, müssen die verschiedenen Kanäle harmonisiert und synchronisiert werden. Beispiele für Maßnahmen, die von den Teilnehmern genannt wurden, sind Flyer, Kataloge/Broschüren, Magazine, Poster am Point-of-Sale sowie Kostproben. Eine Unterstützung dieser Aktivitäten von Seiten des Herstellers kann als ergänzender Impuls dienen um die Innovation in das Sortiment zu integrieren. Da die finanziellen und personellen Anforderungen dieser Maßnahmen meistens nur von größeren Unternehmen - ausgestattet mit einem entsprechenden Budget - realisiert werden können, tendieren kleinere Unternehmen dazu, diese Aktivitäten auszulassen, da sie das Risiko der Einkäufer erhöhen und dadurch zu Widerstand führen können.

Weiterhin konnte auch der Aspekt des Informationsüberflusses als Quelle des Widerstandes identifiziert werden. Obwohl die Einkäufer dieses Problem nicht explizit erwähnen, erklärten sie, dass sie eine Ungewissheit gegenüber der steigenden Anzahl von

neuen Produkten haben, die von den Herstellern mit einem erhöhten Level der Aggression versucht werden auf den Markt zu bringen. Eine stetig wachsende Anzahl von Innovationen wird – im Hinblick auf kürzer werdende Lebenszyklen – in immer kürzeren Zeitabständen angekündigt, präsentiert und intensiv beworben. Die Einkäufer leiden unter der Flut von Informationsbroschüren und Präsentationen. Sie empfinden die Herausforderung den Überblick zu behalten und die wirklich fundamentalen und aussichtsreichen Innovationen herauszufiltern, als hoch und ansteigend an. Branchenmanager sind im Gegensatz dazu nicht von dem Informationsüberfluss betroffen, da ihre Informationen bereits weitestgehend gefiltert wurden und sie nur Informationen über bereits genehmigte Produkte erhalten, die eine vorherige Prüfung schon bestanden haben.

Widerstand entsteht nicht nur auf psychologischer Ebene. Auch **funktionale Barrieren** in Bezug auf die Adaption von Innovationen konnten in der durchgeführten empirischen Studie identifiziert werden. Bestehende Arbeitsabläufe und Gewohnheiten sind einfacher zu optimieren als Prozesse von Grund auf neu zu entwickeln. Demzufolge kann die Nutzung zu Widerstand führen. Kritische Aspekte der Adoptionsentscheidung sind Verfügbarkeit und Qualität des Produkts. Wenn das Produkt kein Alleinstellungsmerkmal besitzt oder die *„relevanten Informationen über das Produkt nicht sofort ersichtlich sind“*, ist es wahrscheinlich, dass die Verkäufer eine Zurückhaltung entwickeln. Da Babynahrung in Deutschland oft in Drogeriehandlungen zusammen mit Windeln und Creme gekauft wird, wurden zwei Interviews mit Verkäufern aus diesem Geschäftsbereich geführt. Die Einführung von gefrorener Babynahrung hätte die Entwicklung einer komplett neuen Lieferkette erfordert, die für eine einzige Produktkategorie nicht realistisch ist und zu Widerstand führen könnte. Die konzeptionellen Überlegungen von Ram und Sheth (1989), dass Unvereinbarkeiten mit *„bestehenden Arbeitsabläufen und Angewohnheiten“* zu Widerstand führen, kann durch die Studie durchgängig nachgewiesen werden. Innovative Produkte schaffen es nicht die Werteschwelle zu überwinden, wenn die versprochenen Vorteile nicht den benötigten höheren finanziellen Aufwand übertreffen. Insbesondere in Verbindung mit der Traditionsbarriere werden neue Produktstandards deutlich. *„Wir fordern eine Menge, wenn es um Gewinne, insbesondere derer von etablierten Marken geht“*. Finanzielle Ziele werden möglicherweise von Entscheidungsträgern des Unternehmens festgelegt, aber ein kleiner Spielraum bleibt für die Einkäufer. Auf diese Weise lassen sie das erwartete Verkaufsvolumen, den prognostizierten Gewinn und das Preis-Leistungs-

Verhältnis in ihre Entscheidung mit einfließen. Darüber hinaus ist der finanzielle Aufwand für das Unternehmen wichtig (z. B. für die Umgestaltung von PoS oder für die Entwicklung einer neuen Distributionsstruktur) – im Gegensatz zu den immateriellen Kosten, die durch die Anpassung von Arbeitsprozessen durch Angestellte entstehen können.

Im Rahmen der Studie konnten keine Hinweise auf die Existenz einer Barriere durch ein wahrgenommenes Risiko auf individueller Ebene durch unsere empirische Studie nachgewiesen werden. Teilnehmer haben keinerlei physische Risiken erwähnt. Da sie keine persönlichen physischen Folgen durch die Adoption der Innovation zu erwarten haben, wurden sie in Bezug auf die Situation für ihre Kunden befragt. Jedoch haben alle Teilnehmer sich auf die strengen Richtlinien und Anweisungen in der deutschen Lebensmittelindustrie berufen und vertrauten dem Verantwortungsgefühl der Nahrungsmittelindustrie, demzufolge konnten aus dieser Perspektive keine Hindernisse identifiziert werden. Ökonomische und finanzielle Risiken werden auf der personenbezogenen Ebene nicht wahrgenommen, da Entscheidungen durch Abteilungsleiter delegiert werden und keinen Widerstand auf persönlicher Ebene hervorrufen. Der soziale Aspekt hat auch keinen Einfluss auf die Entscheidung, da kein Teilnehmer Gefühle erwähnte, die diesem zugeordnet werden konnten.

Unsicherheiten entweder über das Produkt oder den notwendigen Aufwand um das Produkt zu erklären, können Widerstand und eine Barriere der **Ignoranz** erzeugen (Nicht-Wissen). Die Komplexität eines Produktes hat einen Einfluss auf die Entscheidungen zur Adaption (Rogers 2003). Falls die Komplexität die Fähigkeiten zum Verständnis der Innovation übersteigt, ist es wahrscheinlich, dass diese abgelehnt wird. Sogar das wahrgenommene Komplexitätslevel kann Widerstand hervorrufen: *„Ich kann nicht viel über das Preis-Leistungs-Verhältnis sagen, aber ich bin sicher wir müssten sehr viel erklären und es würde wahrscheinlich seine Zeit dauern, um solch ein Produkt in den Markt einzuführen“*. Die Interviewten erklären, dass die Verkäufer ein Gefühl von Widerstand entwickeln, wenn sie zusätzlichen Aufwand in das Sammeln von Informationen über ein Produkt investieren müssten, um die Vorteile des der Innovation umfänglich zu verstehen. Sie zögern, dieses Maß an zusätzlicher Arbeit zu leisten, insbesondere mit Blick auf den Informationsüberfluss des täglichen Arbeitslebens.

Eine stärkere Vorhersage für Innovationsresistenz kann als **Ablehnung** identifiziert werden, die als ein Prozess des Bekämpfens alter Gewohnheiten gegenüber

Modernisierungen aufgefasst werden kann (Nicht-Wollen). Während die Traditionsbarriere hauptsächlich auf Aspekten der Unternehmenskultur basiert, verweist dieser Aspekt auf die Persönlichkeit des Einkäufers. Obwohl er stark formalisiert ist, integrieren Entscheidungsträger des Unternehmens „*persönliche Anmerkungen*“ in den Entscheidungsprozess: „*Also wenn wir die Liste bekommen, kommen die Entscheidungen direkt aus dem Bauch heraus*“. Eine andere Führungskraft verweist auf ihre „*Erfahrung in dem Gebiet*“, anstatt Konsumentenbefragungen oder Datenpanels für seine Entscheidungen heran zu ziehen. Dadurch, dass die Integration individueller Erfahrung schwer von einem Abteilungsleiter zu kontrollieren ist, ist die Barriere der Ablehnung eine der größten Gefahren für eine Innovation. Widerstand erfordert nicht zwangsläufig beobachtbare Handlungen, da der Unmut gegenüber einer Innovation auch als ein passiver Widerstand zum Ausdruck gebracht werden kann, wie z. B. durch „*das Vergessen der Weiterleitung von wichtigen E-Mails*“. Ein anderer Aspekt des Widerstandes wird deutlich, wenn ein Einkäufer seine Skepsis gegenüber einer Innovation zum Ausdruck bringt: „*Aber ich frage mich selbst: Warum hat das bisher niemand erfunden? Es muss da ein Problem geben. Irgendwo in der Produktion oder im Produktlebenszyklus*“. In einem innovationsorientierten Unternehmen sollte die zentrale Frage „*wie*“ und nicht „*warum nicht*“ heißen.

Ebenso haben **unternehmensbezogene (2)** Faktoren bei der Entwicklung von einer Idee zu einer Innovation einen bedeutenden Einfluss. Dies kann dadurch erklärt werden, dass viele Entscheidungen in Organisationen nicht auf individueller Ebene getroffen werden, da sie aufgrund von Unternehmensrichtlinien reguliert werden. Solche Richtlinien beschränken die Arbeitnehmer in ihrer Auswahlfreiheit und sind zudem oft nicht unbedingt eindeutig formuliert. In diesem Zusammenhang wünschen sich die Teilnehmer der Studie einen größeren Umfang ihrer Freiheiten und mehr individuelle Verantwortung. Hier lässt sich auch ein Beleg für eine Barriere hinsichtlich potenzieller Verkäufe eines innovativen Produktes finden. Ein Einzelhandelsexperte konstatiert, dass „*es nur zwei Wege gibt, um im Nahrungsmittelsektor erfolgreich zu sein: Man kann die Nachfrage befriedigen, von der der Konsument/ Verbraucher noch nicht einmal wusste, dass diese existiert, oder bewährte Produkte als neu deklarieren oder günstiger verkaufen*“. Dieser Umstand deutet auf eine **marktspezifische** Innovationsbarriere hin. Es scheint ein Basisparameter für die Einkäufer zu sein, innovative Produkte intensiv zu überprüfen und diese – wenn möglich – an das bestehende Angebot anzupassen. Falls diese Integration „*grundsätzlich eine*

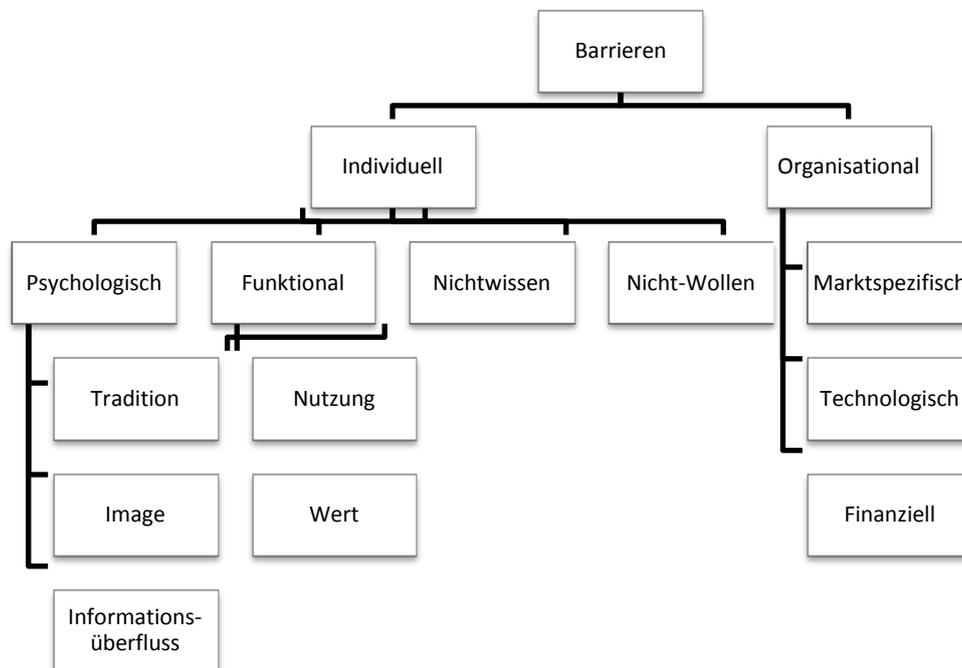
Markterweiterung darstellt, welche wir nicht ausschließen können, wird diese hauptsächlich mit Innovationen realisiert“. Demnach verwenden Unternehmen innovative Produkte, um Zielgruppen zu adressieren, die nicht vom aktuellen bzw. bestehenden Sortiment überzeugt werden können. Die Aufgabe der Mitarbeiter ist es, die Bedürfnisse und Nachfrage der Kunden zu antizipieren und gleichzeitig Kostenreduktionsmaßnahmen zu vollziehen. Die Einkäufer beschreiben den Fokus ihrer Arbeit folgerichtig eher als „defensiv“, daher tendieren sie auch dazu, riskante Entscheidungen zu vermeiden, um ihre Arbeitssituation zu schützen.

Finanzielle Faktoren führen ebenfalls zu Innovationswiderstand. Die Begrenzung bzw. der Spielraum für ein Produkt, um einen erfolgreichen Verkauf zu erzielen, ist sehr begrenzt veranschlagt – dies erzeugt Druck auf die Angestellten, die in immer kürzer werdenden Zeitabschnitten bessere Produkte entwickeln müssen. *„Trends dauern gewöhnlich nicht länger als ein halbes Jahr an. Dann verlangen sie (die Konsumenten, Anm. d. Verf.) neue Produkte“.* Preisbildungsziele sind vom Headquarter vorgegeben, deshalb fühlen sich Einkäufer eingeschränkt. Dies kann als Barriere wirken und führt weiterhin zu Widerstand, weil sich die Entscheidungen nicht auf die Produkt-Charakteristika, sondern auf ökonomische Faktoren stützen.

Nach Analyse der Daten kann ebenfalls festgestellt werden, dass Widerstand bei Innovationen auch durch **technologische** Faktoren bestimmt wird. Die Leitsätze verlangen oftmals eine einfache Integration eines neuen Produkts in vorhandene Prozesse. Gefrorene Babynahrung wäre eine radikale Innovation für den deutschen Einzelhandel (vor allem im Bereich der Drogeriemärkte, in denen einen Großteil der industriellen Babynahrungsprodukte verkauft wird) sein, da keine vergleichbare Produktkategorie existiert, weder für die Konsumenten, den Vertrieb oder den Einzelhandel selbst. Speziell in Kombination mit einer Barriere der Unwissenheit kann dadurch Widerstand entstehen, da der Nutzen für die Konsumenten hauptsächlich in physikalischen Faktoren gesehen wird, die mit den technologischen Herausforderungen abgestimmt werden müssen. Dieser Prozess der Abstimmung fordert Expertise bzw. Kompetenzen ein, die nicht jeder Einkäufer vorweisen kann: *„Ich weiß es nicht. Ich kann mir nicht vorstellen, was ein Vorteil sein könnte“.*

Im Gegensatz zu der Studie Hausschildts (1999) konnten keinerlei Belege in Bezug auf **ökologische** Faktoren auf dem organisationalen Level gefunden werden. Trotz der Intensität bei der Neuverteilung der Ressourcen und der Entwicklung neuer Vertriebsstrukturen scheinen Umweltbedenken die Einkäufer und Manager bei der Entscheidungsfindung nicht zu beeinflussen. Dies betrifft sowohl die Akzeptanz als auch die Ablehnung einer Innovation.

Ein Überblick über die grundlegenden Quellen der Innovations-Barrieren im Einzelhandel, die im Rahmen der empirischen Studie erkannt wurden, wird im folgenden Diagramm veranschaulicht.



2. Abbildung: Akzeptanzbarrieren im Einzelhandel bei radikalen Produktinnovationen

5. Betriebswirtschaftliche Implikationen und weitere Forschung

Insgesamt werden Innovationen im Einzelhandel eher kritisch bewertet. Um das Risiko von Misserfolgen mit der Hilfe von objektiven Kriterien zu minimieren, hat Zacek vier Anforderungen entwickelt, die eine Innovation erfüllen muss. Zuerst sollte das Erfolgspotenzial bewertet und bewiesen werden (Zacek, 2007). So sollte der marktorientierte Produzent in Studien über Verbraucherbedürfnisse und wirtschaftliche Erfolgchancen investieren (Walter, 2010), da die Überzeugungsarbeit mit Hilfe von Marktforschungsergebnissen und verständlichen Marktanalogien erleichtert werden kann. Teilnehmer haben in dieser Hinsicht angegeben, dass *“die Einführung von Neuerungen grundsätzlich eine Marktvergrößerung ist”* und dass dies mittlerweile der einzige Weg sei, zusätzliche Marktanteile zu gewinnen. Die Firmenkultur spielt auch eine wichtige Rolle: *“Wir müssen sicherstellen, dass wir unsere Pionierrolle - besonders in neuen Gegenständen, in Innovationen, verteidigen”*. Erzeuger sollten auch spezielle Einführungsbedingungen akzeptieren (Zacek, 2007). Dies umfasst bestimmte Rabattsätze für die Listung, die von dem produzierenden Unternehmen bezahlt werden. Jene Kosten mildern die Verluste, die durch die höheren Einführungspreise im Vergleich mit etablierten Produkten entstehen können, wie ein Teilnehmer verständlich macht: *“Innovation belebt den Markt. Sie erlauben uns auch, neue Preise festzulegen - was ein unglaublich wichtiges Thema ist”*. Die Einkäufer interessieren sich nicht übermäßig für *“me-too”* Produkte, weil sie den Mitbewerbern in zu vielen Aspekten ähneln (Schneider, 2013) und somit ein Pioniervorteil nicht realisiert werden kann. Diese Möglichkeit kann nur mit Hilfe von *“echten”* Innovationen erzielt werden, wie ein Teilnehmer erläutert: *“Innovationen sind notwendig, besonders um sich von anderen zu differenzieren”*. Einzelhändler erwarten zudem sorgfältig ausgearbeitete Kommunikationspläne, die die Präsentation des neuen Produktes begleiten (Zacek, 2007). Marketingmaßnahmen sollten formuliert und Informationen über die Vorteile für den Verbraucher und den Einzelhandel (z.B. USP, Marktpositionierung), Marktforschungsdaten und Mediapläne sollten zur Verfügung gestellt werden.

Die wissenschaftliche Literatur bietet verschiedene Maßnahmen an, um den Widerstand gegen Innovationen in Unternehmen zu überwinden. Je eher Akzeptanzbarrieren innerhalb der organisatorischen Struktur identifiziert werden, desto

besser können jene Maßnahmen den Bedürfnissen angepasst werden, um die Barrieren zu reduzieren oder sogar zu entfernen (Schmeisser, 2010). Steppeler stellt in diesem Zusammenhang fest, dass jedes Innovationsprojekt *“vielseitige Unterstützung, fähige Betreuung und konstruktive Kommunikation benötigt, um die Basis für den Erfolg zu legen, mit Fachwissen und um den Widerstand zu brechen”* (Steppeler, 2010). Der innere Widerstand der Angestellten kann zum Beispiel durch Jobgarantien oder Boni reduziert werden, um eine erfolgreiche Umsetzung sicherzustellen (Zwick, 2002). Durch eine Anpassung an die Bedürfnisse der Einzelhandelsindustrie scheint eine erfolgsversprechende Zusammenarbeit möglich zu sein (Mirow, 2010). Dies bedeutet, dass bereits während des Entwicklungsprozesses eine enge Zusammenarbeit zwischen Produzenten und dem Einzelhandel nötig ist, um Over-Engineering zu vermeiden. Eine praktische Anwendung für den vorliegenden Fall: Die Entscheidung zwischen Plastik und Beutel oder Paletten und Mahlzeit kann positiv durch die Fachkenntnis von Einzelhandelsexperten beeinflusst werden. Da eine radikale Neuerung eine Änderung in den feststehenden Arbeitsprozessen und der Umgebung fordert, sollte umfassendes Informationsmaterial eingesetzt werden, um die Offenheit des Angestellten zu fördern und ihre Einstellung zum Produkt positiv zu beeinflussen (Bagozzi und Lee, 1999).

Darüber hinaus kann dies durch die Anwendung von Erkenntnissen durch das Promotorenmodell (Hauschildt und Kirchmann, 2001) geschehen, erstmalig eingeführt vor mehr als 40 Jahren (Witte, 1973). Die Adoption einer Innovation innerhalb einer organisatorischen Struktur kann durch drei verschiedene Typen von Promotoren gefördert werden: Technologiepromotor, Prozesspromotor und Machtpromotor (Steppeler, 2010). Der Technologiepromotor ist ein Experte auf seinem Gebiet und kann helfen, die Barriere der Unerfahrenheit zu überwinden, weil er objektspezifisches Fachwissen hat. So muss er das Ziel von unternehmensinterner Kommunikation sowie Fort- und Weiterbildung sein, um seine Kollegen mit Hilfe seines Fachwissens zu überzeugen. Der Machtpromotor hat im Gegensatz hierzu Zugang zu Mitteln, die das positive Ergebnis des Entscheidungsprozesses sichern können. Seine Aufgabe ist es, die Ablehnungsbarrieren durch das passende Budget und die zugehörige Personalstrategie und -planung zu überwinden. Die Steuerung und zeitliche Koordinierung des Innovationsprozesses und die Vermittlung zwischen den zwei anderen Promotoren sind die Aufgaben des Prozesspromotors. Er erkennt die

organisatorische Struktur, die Ziele des Unternehmens und die einsetzenden Beziehungen und kann so helfen, innerbetriebliche Ursachen von Fehlern zu blockieren.

Obwohl diese qualitative Studie über eine Stichprobe von 14 Teilnehmern verfügt und Analysetriangulation verwendet wird, um die Tiefe der Analyse zu erhöhen, können die Ergebnisse nicht verallgemeinert werden. Für ausführlichere Einblicke in die Beziehungen zwischen den Barrieren, Kompromissen und möglichen Schwellen, die die Angestellten betreffen, sollte eine nachgelagerte quantitative Studie durchgeführt werden.

Die Studie wurde mit Einzelhandelsfachleuten in Deutschland geführt - eine Studie in Ländern mit einer anderen Beziehung zu Babynahrung (z. B. Italien, größtenteils frisch zubereitet) oder in wirtschaftlich weniger entwickelten Ländern (z. B. das östliche Europa) erscheint vielversprechend, um das Verständnis über den Widerstand im Einzelhandel zu erweitern. Und schließlich, da sich die durchgeführte Studie auf den Nahrungsmittelsektor konzentriert hat, sollte sich zukünftige Forschung anderen Produktgruppen im FMCG zuwenden oder die Unterschiede beispielsweise bezüglich innovativer Dienstleistungen analysieren.

6. Literaturverzeichnis

- Aaker, D., 2007. Brand it or loose it. *California Management Review Vol. 50 No. 1*, pp. 8-24.
- Bagozzi, R. P. & Lee, K., 1999. Consumer Resistance to, and Acceptance of Innovations. *Advances in Consumer Research Vol. 26*, pp. 218-224.
- Bessant, J., Ödberg, C. & Trifilova, A., 2014. Framing problems in radical innovation. *Industrial Marketing Management 43*, pp. 1284-1292.
- Bogner, A., Littig, B. & Menz, W., 2005. *Experteninterviews. Theorien, Methoden, Anwendungsfelder*. 2. ed. Wiesbaden: VS.
- Calantone, R. J., Chan, K. & Cui, A. S., 2006. Decomposing Product Innovativeness and its Effects on New Product Success. *Journal of Product Innovation Management Vol. 23*, pp. 408-421.
- Carson, D., Gilmore, A., Perry, C. & Gronhaug, K., 2001. *Qualitative Marketing Research*. London: Sage Publications.
- Claudy, M., O'Driscoll, A., Garcia, R. & Mullen, M. R., 2010. *Exploring antecedents of Consumer Resistance towards Microgeneration Technologies in Ireland*. Conference Paper. 2nd Annual Social Marketing Conference, Galway.
- Enkel, E., 2009. Chancen und Risiken von Open Innovation. In: A. Zerfaß, ed. *Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement. Strategien im Zeitalter der Open Innovation*. Wiesbaden: Gabler, pp. 177-195.
- Florida, R. & Kenney, M., 1990. *The Breakthrough Illusion*. New York: Basic.
- Garcia, R., Bardhi, F. & Friedrich, C., 2007. Overcoming Consumer Resistance to Innovation. *MIT Sloan Management Review Vol. 48 No. 4*.
- Garcia, R. & Cantalone, R., 2002. A Critical Look at Technological Innovation Typology and Innovativeness Terminology: A Literature Review. *Journal of Product Innovation Management Vol. 19 No. 2*, pp. 110-132.
- Gatignon, H. & Robertson, T. S., 1989. Technology diffusion: an empirical test of competitive effects. *Journal of Marketing Vol. 53*, pp. 35-49.
- Germain, R., 1996. The Role of Context and Structure in Radical and Incremental Logistics Innovation Adoption. *Journal of Business Research, Vol. 35*, pp. 117-127.
- Hausschildt, J., 1999. Widerstand gegen Innovationen - destruktiv oder konstruktiv?. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft 2/1999*, pp. 1-20.
- Hausschildt, J. & Kirchmann, E., 2001. Teamwork for innovation - the "troika" of promoters. *R&D Management, Vol. 31 No. 1*, pp. 41-49.
- Hausschildt, J. & Salomo, S., 2011. *Innovationsmanagement*. 5. ed. München: Vahlen.

- Herbig, P. A. & Kramer, H., 1994. The effect of information overload on the innovation choice process: Innovation overload. *Journal of Consumer Marketing Vol. 11 No. 2*, pp. 45-54.
- Herstatt, C. & Verworn, B., 2011. *Management der frühen Innovationsphasen: Grundlagen - Methoden - Neue Ansätze*. 2. ed. Wiesbaden: s.n.
- Hoonsopon, D. & Ruenrom, G., 2012. The Impact of Organizational Capabilities on the Development of Radical and Incremental Product Innovation and Product Innovation Performance. *Journal of Managerial Issues, Vol. XXIV, Nr. 3*, pp. 250-276.
- Hotz-Hart, B. & Rohner, A., 2014. *Nationen im Innovationswettbewerb - Ökonomie und Politik der Innovation*. Wiesbaden: s.n.
- Kasmire, J., Korhonen, M. J. & Nikolic, I., 2012. How radical is a radical innovation? An outline for a computational approach. *Energy Procedia, Vol. 20*, pp. 346-353.
- Kim, H.-W. & Kankanhalli, A., 2009. Investigating user resistance to information systems implementation: a status quo bias perspective. *MIS Quarterly Vol. 33 No. 3*, pp. 567-582.
- Kleijnen, M., Lee, N. & Wetzels, M., 2009. An Exploration of Consumer Resistance to Innovation and its Antecedents. *Journal of Economic Psychology Vol. 30*, pp. 344-357.
- Kvale, S., 2007. *Doing interviews*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.
- Leifer, R. et al., 2000. *Radical Innovation: How Mature Companies Can Outsmart Upstarts*. s.l.:Harvard Business School Press.
- Leimeister, J. M., 2012. *Dienstleistungsengineering und -management*. Heidelberg: s.n.
- Letmathe, P. et al., 2007. *Management kleiner und mittlerer Unternehmen: Stand und Perspektiven der KMU-Forschung*. Wiesbaden: s.n.
- Maciejewski, O., 2008. *Erfolg mit Innovationen auf dem deutschen Lebensmittelmarkt am Beispiel von Functional Food*. München: GRIN GmbH.
- Maxwell, J. A., 2005. *Qualitative Research Design: An Interactive Approach*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M., 1994. *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.
- Mirow, C., 2010. *Innovationsbarrieren*. s.l.:Gabler.
- Moore, G. A., 2002. *Crossing the chasm: Marketing and selling high-tech products to mainstream consumers*. New York: HarperCollins Publishers.
- Morone, J., 1993. *Winning in High Tech Markets*. Boston: Harvard Business School Press.
- Möslein, K. M., 2009. Innovation als Treiber des Unternehmenserfolgs. In: A. Zerfaß & K. Möslein, eds. *Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement*. Wiesbaden: s.n.

- Patton, M. Q., 2002. *Qualitative Research and Evaluation Methods*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.
- Pfadenhauer, M., 2009. Das Experteninterview. In: R. Buber & H. Holzmüller, eds. *Qualitative Marktforschung*. Wiesbaden: Gabler, pp. 449-461.
- Ram, S., 1987. A model of innovation resistance. *Advances in Consumer Research Vol. 14 No. 1*, pp. 208-212.
- Ram, S. & Sheth, J. N., 1989. Consumer Resistance to Innovations: The Marketing Problem and its Solutions. *Journal of Consumer Marketing Vol. 06 No. 2*, pp. 5-13.
- Rogers, E. M., 2003. *Diffusion of Innovations*. 5. ed. New York: s.n.
- Rüggeberg, H., 2009. *Innovationswiderstände bei der Akzeptanz hochgradiger Innovationen aus kleinen und mittleren Unternehmen*. Berlin: s.n.
- Schilling, M. A., 2013. *Strategic Management of Technological Innovation*. 4. ed. New York: s.n.
- Schmeisser, W., 2010. *Technologiemanagement und Innovationserfolgsrechnung*. München: Oldenbourg.
- Schneider, W., 2013. *Operatives Marketing: Zielgerichteter Einsatz des Marketing-Instrumentariums*. München: Oldenbourg.
- Schreyögg, G., 2003. *Organisation - Grundlagen moderner Organisationsgestaltung*. 4. ed. Wiesbaden: Gabler.
- Steppeler, H., 2010. Management von Widerstand in Innovationsprozessen. In: H. Loock, ed. *Marktorientierte Problemlösungen im Innovationsmarketing: Festschrift für Michael Zerres*. s.l.:s.n., pp. 29-55.
- Szmigin, I. & Foxall, G., 1998. Three Forms of Innovation Resistance: The Case of Retail Payment. *Technovation Vol. 18 No. 6/7*, pp. 459-468.
- Trott, P., 2008. *Innovation Management and New Product Development*. 4. ed. London: s.n.
- Turut, O. & Ofek, E., 2012. Innovation Strategy and Entry Deterrence. *Journal of Economics & Management Strategy, Vol. 21*, pp. 583-631.
- Utterback, J. M., 1994. *Mastering the Dynamics of Innovation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Walter, N., 2010. Herausforderungen und Faktoren für erfolgreiche Neuproduktinnovationen in der Konsumgüterindustrie. In: H. Loock, ed. *Marktorientierte Problemlösungen im Innovationsmarketing. Festschrift für Michael Zerres*. s.l.:s.n., pp. 127-146.
- Witte, E., 1973. *Organisation für Innovationsentscheidungen - Das Promotoren-Modell*. Göttingen: s.n.
- Wolf, A., 2011. *Premiumhandelsmarken im Sortiment des Einzelhandels: Eine verhaltenstheoretische Analyse*. 1. ed. Wiesbaden: Gabler.

Yu, D. & Hang, C. C., 2010. A Reflective Review of Disruptive Innovation Theory. *International Journal of Management Reviews* Vol. 12, pp. 435-452.

Zacek, M., 2007. *CSR-Produkte als Sortimentsalternativen im Lebensmitteleinzelhandel: Eine qualitative Studie zu den Chancen nachhaltiger Produkte am Beispiel des österreichischen Marktes*. Hamburg: Diplomica.

Zentes, J. & Krebs, J., 2009. Strategische Orientierungen des Innovationsmanagements. In: R. Hünerberg & I. Balderjahn, eds. *Ganzheitliche Unternehmensführung in dynamischen Märkten. Festschrift für Univ.-Prof. Dr. Armin Töpfer*. Wiesbaden: Gabler, pp. 50-68.

Zwick, T., 2002. Employee resistance against innovations. *International Journal of Manpower* Vol. 23 No. 6, pp. 542-552.