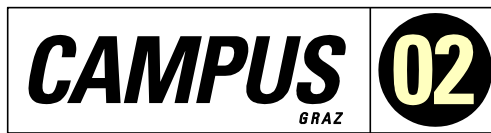


Masterarbeit

**EINBINDUNG VON VERTRIEBSMITARBEITENDEN IN DEN
INNOVATIONSPROZESS „BIG PICTURE“ ZUR EINFÜHRUNG VON
RADIKALEN INNOVATIONEN**

ausgeführt am



FACHHOCHSCHULE DER WIRTSCHAFT

Fachhochschul-Masterstudiengang
Innovationsmanagement

von

Birgit Krasnitzer, BSc

1210317041

betreut von

Ing. Wolfgang Knöbl, BSc, MA

begutachtet von

FH-Prof. Dipl. Ing. Dr. mont. Michael Terler

Graz, im November 2016

Unterschrift

EHRENWÖRTLICHE ERKLÄRUNG

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benützt und die benutzten Quellen wörtlich zitiert sowie inhaltlich entnommene Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

A handwritten signature in black ink, reading "Birgit Krasnik", written over a horizontal dotted line.

Unterschrift

GLEICHHEITSGRUNDSATZ

Um den Lesefluss nicht durch eine ständige Nennung beider Geschlechter zu stören, wird in dieser Arbeit ausschließlich die männliche Form verwendet. Dies impliziert aber immer auch die weibliche Form.

DANKSAGUNG

An dieser Stelle möchte ich mich bei Personen bedanken, welche mich während der Erstellung dieser Masterarbeit in verschiedenster Art und Weise unterstützt haben.

Zu Beginn bedanke ich mich bei meinem Betreuer Ing. Wolfgang Knöbl, BSc, MA recht herzlich für die Unterstützung. Die hilfreichen Tipps und Anregungen haben mir stets sehr geholfen und zur Fertigstellung dieser Arbeit beigetragen. Zudem danke ich allen Interviewpartner für ihre Zeit und die interessanten Inputs für den Praxisteil.

Ebenso bedanke ich mich bei meinen Freunden und meiner Familie, welche mir sowohl moralisch als auch seelisch zur Seite gestanden sind und für den fachlichen Austausch zur Masterarbeit. Ein besonderer Dank gilt meinem Partner, der mir im Laufe des Studiums durch seine Unterstützung, Motivation und sein großes Maß an Geduld und Verständnis zur Seite gestanden hat.

Abschließend möchte ich mich bei meinen Eltern recht herzlich bedanken. Durch sie und ihre Unterstützung wäre ich heute nicht an diesem Punkt meiner akademischen Ausbildung. Vielen Dank für die aufbauenden, motivierenden Worte und Taten während der Zeit des Studiums.

KURZFASSUNG

Vertriebsmitarbeiter leisten einen wichtigen Beitrag zum Umsatz und in weiterer Folge zum wirtschaftlichen Ergebnis eines Unternehmens. Vertriebsmitarbeiter müssen aufgrund der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens neben den bestehenden Produkten auch neue Produkte verkaufen. Daher ist es wichtig die Vertriebsmitarbeiter in den Innovationsprozess miteinzubeziehen, sodass die Mitarbeiter in weiterer Folge die neuen, innovativen Produkte verkaufen können. Bei radikalen Innovationen ist die Notwendigkeit der Einbindung gesteigert vorhanden. Ein Innovationsprozess hilft dabei die Innovationstätigkeiten in einem Unternehmen strukturiert durchzuführen. In dieser Arbeit wird der „BIG Picture“ Innovationsprozess repräsentativ herangezogen.

Ausgehend von dieser Situation ist das Ziel dieser Arbeit die Möglichkeiten aufzuzeigen, wie Vertriebsmitarbeiter in einzelne Phasen in den Innovationsprozess „BIG Picture“ miteingebunden werden, sodass radikale Innovationen vertrieben werden können. Dabei ist der Anknüpfungspunkt „Umsetzungsplanung, Marketing und Salesvorbereitung“ von wichtiger Bedeutung. Eine Analyse der Einbindungsmöglichkeiten von Vertriebsmitarbeitern bei Radikalinnovationen führt zu einer Adaption eines geeigneten Prozesses.

Eine Literaturrecherche bildet die Basis, in welche Phasen und in welcher Art Vertriebsmitarbeiter eingebunden werden sollen, um radikale Innovationen vertreiben zu können. Der zweite Teil der vorliegenden Arbeit basiert auf qualitativen Experteninterviews. Die Experteninterviews bilden die Basis für die praxisnahe Überprüfung des definierten Prozesses.

Das Ergebnis des theoretischen Teils dieser Arbeit sind geeignete Phasen für die Vertriebsvorbereitung im Innovationsprozess „BIG-Picture“. Diese Phasen gliedern sich in die strategische, frühe operative und späte operative Phase. Diese Phasen sind mit geeigneten Einbindungsmethoden der Vertriebsmitarbeiter unterlegt. Beispielsweise sind Vertriebsziele auf die Innovationstätigkeit in der strategischen Phase auszulegen. Die Einbindung der Vertriebsmitarbeiter in der frühen operativen Phase kann beispielsweise durch die Lead-User Methode erfolgen. In der späten operativen Phase können die Vertriebsmitarbeiter u.a. für den Abbau von Markteintrittsbarrieren zuständig sein. Die Erkenntnisse in der Praxis bauen auf den definierten Prozess im Theorieteil auf. Beispielsweise zeigt sich, dass Geheimhaltungsvereinbarungen zusätzlich mit Vertriebsmitarbeiter abgeschlossen werden müssen, um Risiken zu minimieren. Das betriebliche Vorschlagswesen ist für radikale Innovationen in der Praxis ungeeignet. Eine aktive Wissensweitergabe eignet sich für die späte operative Phase für Vertriebsmitarbeiter.

ABSTRACT

Sales employees have an important part to reach the companies targets and economic results. Sales employees have to sell, beside the existing products, new products. Due to this fact the competitive capacity could increase. Consequently it is important to involve sales employees in innovation processes, so that new, innovative products could be sold. The need of an involvement of sales employees for radical innovation is getting more and more important. An innovation process is necessarily needed for a structured way of innovation activities. In this paper the "BIG-Picture" innovation process will be used representatively.

Due to this situation, the aim of this thesis is to answer the following question: in which phase and in which form sales employees have to be involved in the innovation process "BIG-Picture", so that radical innovations can be sold more efficient. Furthermore, the connecting factor "implementation planning, marketing & sales preparation", is important in this paper. An analysis of the possibilities of an involvement leads to an adoption of a suitable process.

The phases and the kind of the involvement of sales employees are considered within a literature research. The second part of this paper is based on qualitative interviews with experts. These interviews create the base for a practical review of the generated process.

The results of the theoretical part of this master thesis are appropriate phases for the sales preparation, which will be found in the innovation process "BIG-Picture". This phases are the strategic, the early operative phase and the late operate phase. Every phase integrate suitable methods for an involvement. For example, sales targets have to include targets for activities with innovations within the strategic phase. An involvement in the early operative phase could be for instance the Lead-User Method. In the late operative phase the sales employees could be responsible for a decrease of market entry barriers. The findings in the practical part are based on the defined process in the theoretical part. For example, non-disclosure agreements are additionally necessary in the strategic phase to decrease risks. The interviews showed that the employee suggestion system is not recommended in common practise for inventing radical innovation. A knowledge transfer is suggested in the late operative phase.

INHALTSVERZEICHNIS

1	Einleitung.....	1
2	Begriffsdefinitionen.....	4
2.1	Vertrieb	4
2.1.1	Allgemeines	4
2.1.2	Stärken und Schwächen im Vertrieb	7
2.1.3	Arten von Vertrieb	8
2.2	Radikale Innovationen	11
2.2.1	Innovationen im Allgemeinen.....	11
2.2.2	Diverse Innovationsarten	11
2.2.3	Sicherheit und Risiko	14
3	„BIG Picture“ Innovationsprozess	17
3.1	Technologie- und Marktfrühaufklärung.....	20
3.2	Innovationsstrategie.....	20
3.3	Ideengenerierung.....	22
3.4	Entwicklung, Test und Validierung.....	22
3.5	Umsetzungsplanung und Vertriebsvorbereitung	23
3.6	Umsetzung und Markteinführung.....	24
4	Umsetzungsplanung und Vertriebsvorbereitung in Innovationsprozessen.....	25
4.1	Die frühe Phase im Innovationsprozess	25
4.2	Einbindungsmöglichkeiten des Vertriebes.....	27
4.2.1	Strategische Phase als Grundvoraussetzung	28
4.2.2	Akzeptanzmanagement	28
4.2.3	Darstellung und Aufbau des Cross-Funktional-Teams.....	31
4.2.4	Anlaufmanagement.....	33
4.2.5	Anforderungen an Anreizsysteme	35
4.2.6	Trendanalyse	37
4.2.7	Lead-User-Methode	39
4.3	Radikalinnovationen im Vertriebsprozess	41
5	Change Management.....	45
5.1	Maßnahmen aus dem Change Management	45
5.2	Akzeptanzsteigerung aus dem Change Management.....	46
5.3	Bereitschaftssteigerung und Beteiligung von Vertriebsmitarbeitern.....	47
6	Integration von Vertriebsmitarbeitern	53
7	Konzeption Experteninterviews	59
7.1	Methodik	59
7.2	Theorie der Experteninterviews	60
7.2.1	Auswahlprofil der Experten.....	62
7.2.2	Anonymisierung von qualitativen Daten	62
8	Qualitative Experteninterviews	64

8.1	Ziele der Interviews.....	64
8.2	Auswahl Experten und Unternehmen.....	64
8.2.1	Detaillierte Darstellung der ausgewählten Unternehmen.....	65
8.2.2	Diversifikation der Unternehmen.....	69
8.3	Ablauf der Interviews.....	70
9	Ergebnisse der Experteninterviews.....	72
9.1	Expertenmeinung zu der strategischen Phase.....	72
9.2	Expertenmeinung zu der frühen operativen Phase.....	82
9.3	Expertenmeinung zu der späten operativen Phase.....	96
10	Erkenntnisse.....	98
11	Fazit und Handlungsempfehlung.....	103
	Literaturverzeichnis.....	106
	Abbildungsverzeichnis.....	111
	Tabellenverzeichnis.....	113
	Anhang.....	114

1 EINLEITUNG

Ein Zitat von BMW lautet: „Unsere Aufgabe ist es, dem Kunden etwas zu geben, was er haben möchte, von dem er aber nie wusste, dass er es suchte und von dem er sagt, dass er es schon immer wollte, wenn er es bekommt.“¹

Aus diesem Grund ist es von großer Bedeutung bei Innovationen und vor allem radikalen Innovationen den Kunden immer im Fokus zu setzen. Dabei hat der Vertrieb die einzigartige Position, den Kunden mit seinen Wünschen und Bedürfnissen durch die Vertriebsarbeit bestens zu kennen. Diese Position und die damit verbundenen Kenntnisse verleihen dem Vertrieb eine wichtige Rolle in einem Unternehmen. Umso wichtiger ist es daher, den Vertrieb in den Innovationsprozess und bei der Entstehung von Innovationen bzw. radikalen Innovationen miteinzubeziehen.

Diese Arbeit beschäftigt sich mit den Einbindungsmöglichkeiten des Vertriebs in die Innovationstätigkeiten in einem Unternehmen, bzw. vorrangig in den Innovationsprozess „BIG Picture“. Der Innovationsprozess „BIG Picture“ ist ein Innovationsprozess von Hr. Dr. techn. Dipl.-Ing. Hans Lercher. Dieser Innovationsprozess bildet alle im Unternehmen notwendigen Innovationstätigkeiten ab und ist somit ein umfassender Prozess im Unternehmen. In diesen Prozess den Vertrieb als Teil der Innovationstätigkeiten zu integrieren ist der Fokus dieser Arbeit.

Diese Arbeit gibt einen vielseitigen Einblick in Innovationsprozesse, Innovationsarten und Methoden der Ideengenerierung wieder. Dadurch ist sichergestellt, dass der Fokus dieser Arbeit auf dem Innovationsmanagement beruht.

Die Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit ist folgende: „In welchen Phasen und in welcher Art müssen Vertriebsmitarbeiter in den Innovationsprozess „BIG Picture“ eingebunden werden, sodass radikale Innovationen vertrieben werden können.“

Die Ziele der Arbeit, welche durch die Forschungsfrage abgeleitet werden können, sind einerseits die Darlegung des Anknüpfungspunktes und die damit verbundene Erläuterung der Notwendigkeit der Vertriebsvorbereitung im „BIG Picture“. Andererseits soll eine Analyse der verschiedenen Einbindungsmöglichkeiten von Vertriebsmitarbeitern bei radikalen Innovationen durchgeführt werden. Zum Schluss soll aufbauend eine Adaption der analysierten Methoden o.ä. zur Vertriebseinbindung an die Anforderungen des Innovationsmodells „BIG Picture“ erfolgen.

Die Abb. 1 soll die Vorgehensweise in der vorliegenden Arbeit grafisch darstellen. Die Arbeit ist einerseits in einen Theorieteil und andererseits in einen Praxisteil untergliedert. Der Theorieteil dieser Arbeit basiert auf einer Literaturrecherche. Dieser Teil der Arbeit wird durch qualitative Experteninterviews hinterfragt und daraus resultierende Meinungen dargestellt. Eine praktische Durchführung des definierten Prozesses zur Einbindung von Vertriebsmitarbeitern bleibt unberücksichtigt und findet in dieser Arbeit keine Anwendung.

¹ Vgl. Tagwerker-Sturm, Onlinequelle [10.06.2016].

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in 11 Kapitel. Die Einleitung bildet das erste Kapitel dieser Arbeit. Für ein einheitliches Verständnis sorgt zu Beginn das Kapitel zwei mit Begriffsdefinitionen. Das Kapitel drei beschäftigt sich mit dem „BIG-Picture“ Innovationsprozess. Die zwei darauffolgenden Kapitel umfassen Einbindungsmöglichkeiten für Vertriebsmitarbeiter u.a. aus dem Change Management. Das Kapitel bildet den Abschluss des Theorieteils. Daraus resultieren die Ergebnisse auf welchen die Kapitel sieben bis zehn aufbauen. Der Praxisteil beginnt mit der Konzeption der Experteninterviews. Im Kapitel 8 wird auf die Experteninterviews näher eingegangen. Die Auswahl der Experten und der Unternehmen werden hier näher betrachtet. Kapitel neun bilden die Ergebnisse der Experteninterviews. Darauf aufbauend sind in Kapitel 10 die Erkenntnisse dargestellt. Zum Schluss bildet Kapitel 11 das Fazit und die Handlungsempfehlungen dieser Arbeit.

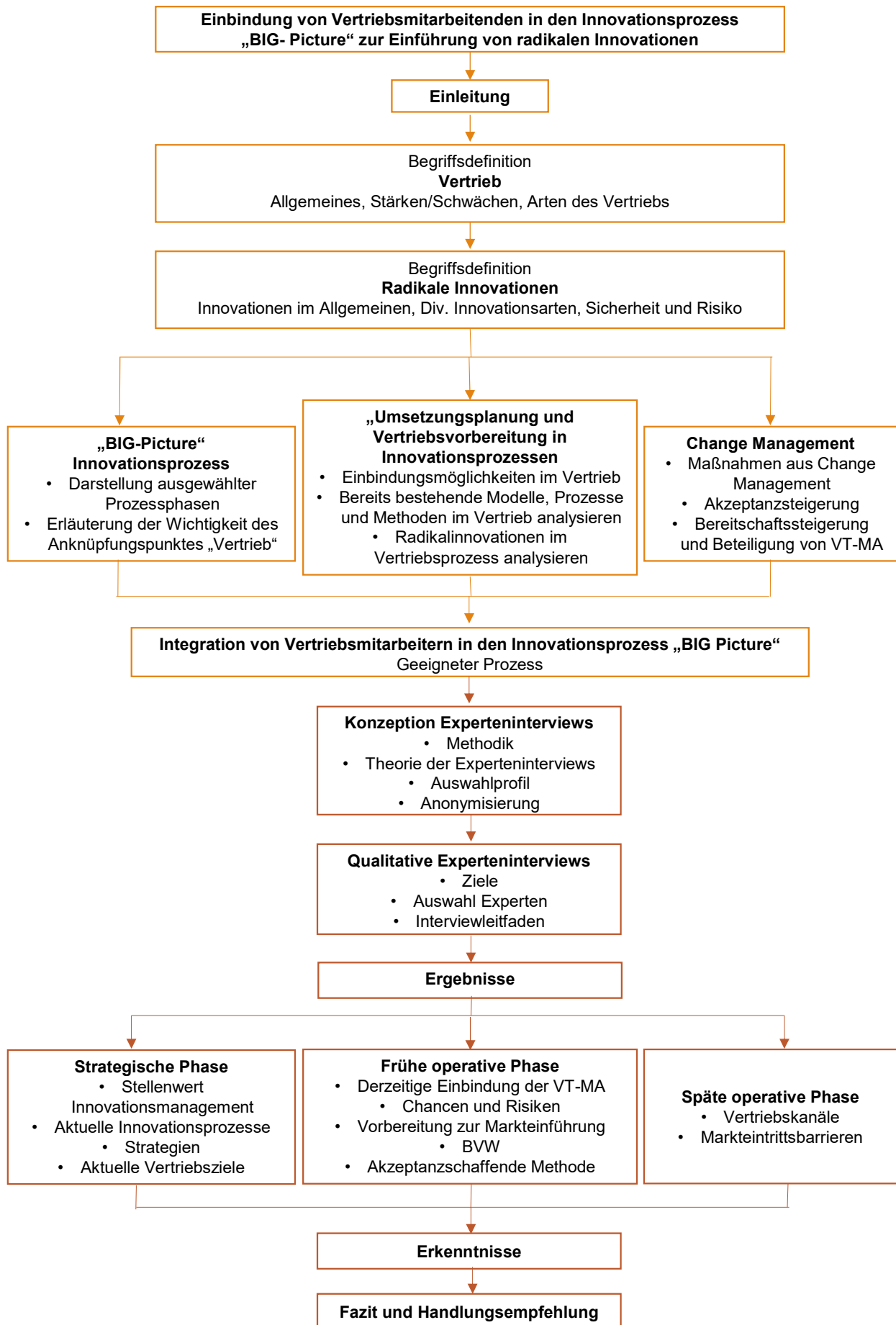


Abb. 1: Grafischer Bezugsrahmen, Quelle: eigene Darstellung.

2 BEGRIFFSDEFINITIONEN

Zur Klarstellung und zum allgemeinen Verständnis werden nachfolgend einige Begriffe erläutert und in Ihrem Sprachgebrauch abgegrenzt, um die Lesbarkeit der Arbeit zu gewährleisten.

2.1 Vertrieb

Der Vertrieb stellt für diese Arbeit eine wesentliche Rolle dar. Aus diesem Grund wird in diesem Kapitel näher auf den Vertrieb bzw. die Vertriebsarbeit eingegangen. Dies stellt ein allgemeines Bild über diese Tätigkeit in Unternehmen dar, um ein einheitliches Verständnis zu generieren.

2.1.1 Allgemeines

Der Vertrieb hat im Gegensatz zu anderen Unternehmensbereichen einen direkten Interessenten- bzw. Kundenkontakt. Das Ziel dabei ist einen Vertrag abzuschließen, welcher sich im Idealfall direkt und sofort auf den Umsatz auswirkt. Mit dieser Tätigkeit repräsentiert er zusätzlich das Unternehmen und ist dabei Imageträger. Jedoch ist dies als sekundär zu betrachten.²

Die klare Zielsetzung an die Vertriebsmitarbeiter bestimmte Umsatz-, Deckungsbeitrags- oder Stückzahlziele innerhalb einer definierten Periode zu erreichen, erleichtert die Messbarkeit der Erreichung der Ziele. Diese Tatsache ist fast ausschließlich in der Vertriebsorganisation gegeben. Hingegen werden in anderen Abteilungen eines Unternehmens quantitative Zielsetzungen fokussiert. Aufgrund dieser messbaren Zielsetzung arbeiten Vertriebsmitarbeiter sehr stark ergebnisorientiert. Denn am Ende einer Periode zählen in der Vertriebsorganisation die erzielten Vertragsabschlüsse und selten strategische längerfristige Vorhaben. Bei der Zielsetzung hat der Vertriebsmitarbeiter oft weit reichende Handlungsspielräume. Dadurch soll die Motivation, sowie die unternehmerische Einstellung erhöht und unterstützt werden. Allerdings haben auch diese Gestaltungsfreiräume Grenzen, jedoch weiter gefasst als in andere Bereichen eines Unternehmens.³ Jedoch sollten die Ziele nicht zu niedrig angesetzt werden, sodass der Mitarbeiter keinen Ansporn hat, seine Ziele zu übererreichen und somit das Unternehmen positiv zu unterstützen.

Die Motivation der Vertriebsmitarbeiter spielt eine wesentliche Rolle im Erreichen der Unternehmensstrategie bzw. im gesamten Unternehmertum. Es gibt drei verschiedene Grundaspekte von Motivation. Es gibt einerseits die Inhaltliche, andererseits die soziale und die finanzielle Motivation. Die inhaltliche Motivation spiegeln die grundsätzlichen Interessen für den Inhalt der Arbeit wieder. Tätigkeiten, Verantwortlichkeiten und eine bestimmte Verbindung und Identifikation mit dem Produkt oder der Dienstleistung sind dabei prägend. Unter die soziale Motivation fallen das Arbeitsklima, die Kollegen und die Vorgesetzten. Die finanzielle Motivation beschreibt das Honorar, welches die Arbeit einbringt.⁴

² Vgl. Maas (2012), S. 20.

³ Vgl. Maas (2012), S. 20 f.

⁴ Vgl. Aygen (2012), S. 112.

Wobei auf eine gute und genaue Ausgestaltung der Anreizsysteme zu achten ist. Für die Motivation der Mitarbeiter im Vertrieb können dabei folgende Instrumente angeführt werden:⁵

Monetäre Entlohnungssysteme

Die Leistung eines Vertriebsmitarbeiters soll sich auch auf ihn persönlich auswirken. Dabei sollte das Entlohnungssystem als Anreiz konzipiert werden und ihn zur Zielsetzungsunterzeichnung motivieren.

Karrierperspektiven in Abhängigkeit zur aktuellen Leistung

Hierbei stellt sich vor allem die Frage welche Konsequenzen eine längerfristige Nicht-Zielerreichung mit sich birgt.

Ausgestaltung der Hygienefaktoren

Hierzu zählen Regelungen wie beispielsweise die private Firmen-PKW-Nutzung, die wertschätzende Berufsbezeichnung oder das Gehalt.

Unternehmenskultur und Führungsphilosophie

Unter Unternehmenskultur und Führungsphilosophie ist das Arbeitsklima zwischen den Mitarbeitern zu verstehen. Die Frage, welcher Umgangston und welche Kommunikationskultur im gesamten Unternehmen gepflegt werden, ist maßgeblich für eine motivierende Wertschätzung.

Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen

Ist die Bereitschaft zur Weiterbildung des Vertriebsmitarbeiters gegeben und wird diese im Unternehmen durchwegs gefördert, wirkt sich dies ebenfalls auf die Motivation des Mitarbeiters aus.

Wertschätzungsprogramme

Zusätzlich zu den genannten Punkten spielt die persönliche und öffentliche Anerkennung eine wichtige Rolle bei den Motivatoren.

Die angeführten Instrumente erhöhen die Motivation der Vertriebsmitarbeiter. Wie bereits erwähnt, sind die Vertriebsmitarbeiter u.a. hauptverantwortlich für den Umsatz und somit den Erfolg eines Unternehmens. Daher legen diese Mitarbeiter besonderen Wert auf diese Motivatoren, im Gegensatz zu Mitarbeitern in anderen Organisationseinheiten.

Aus diesem Grund grenzen sich Vertriebsmitarbeiter von anderen Mitarbeitern ab. Die prägenden Eigenschaften, welche Vertriebsmitarbeiter für diese Aufgabe mitbringen müssen, werden nachstehend angeführt.

Neben den wichtigen Soft Skills zählen vor allem bei Vertriebsmitarbeitern die Hard Skills als wichtiges Kriterium für die Tätigkeit im Vertrieb.

Zu den Hard Skills zählen neben Fachwissen, die Ausbildung bzw. Erfahrung sowie die methodische Kompetenz. Die Fachkenntnisse beziehen sich auf das Marktwissen, das Produktwissen oder das notwendige Wissen für die Branche. In der Praxis werden die Ausbildung bzw. die Erfahrung sehr oft von der Geschäftsführung hinterfragt ob diese tatsächlich notwendig und einsetzbar für den Job als

⁵ Vgl. Maas (2012), S. 93 ff.

Vertriebsmitarbeiter sind. Wesentlich für die Aufgabe ist die methodische Kompetenz. Beispielsweise ist darunter das gute Verhältnis zu einem Kunden gemeint, oder die Durchführung einer kundengerechten Bedarfsanalyse. Dem Kunden dessen Gewinn, den sogenannten Return on Investment, zu verdeutlichen, gehört ebenfalls zur Methodenkompetenz. Ebenso wie der anschließende Geschäftsabschluss, der gewiss das wichtigste an der Vertriebsarbeit darstellt.⁶

Durch Soft Skills lassen sich die Mitarbeiter im Vertrieb zu anderen Mitarbeiter in der gesamten Unternehmensorganisation differenzieren. Darunter sind besondere charakterlichen Eigenschaften, welche für den Vertrieb prägend sind, zu verstehen.

Unter Soft Skills werden die mentalen Fähigkeiten, Eigenmotivation und Persönlichkeitsmerkmale verstanden. Die mentalen Fähigkeiten beschäftigen sich mit der Frage ob eine bestimmte Person die Arbeit machen kann. Die Motivation hingegen mit dem Wollen und die Persönlichkeitsmerkmalen mit der Persönlichkeit, um die Arbeit überhaupt ausführen zu können. Dies ist in Abb. 2 veranschaulicht.

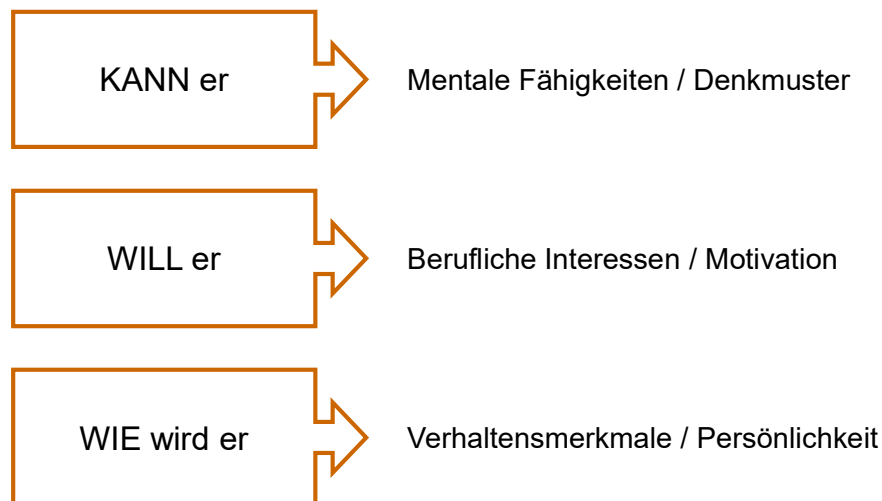


Abb. 2: Soft Skills bei Vertriebsmitarbeiter, Quelle: Nilgün Aygen (2012), S. 92 (leicht modifiziert).

Bei den mentalen Fähigkeiten geht es sehr stark um die Kommunikationsfähigkeiten. Hierbei ist es wichtig sich angemessen auszudrücken und die vom Kunden gegebenen Informationen zu ver- und bearbeiten. Eine zweite kognitive Fähigkeit bei den mentalen Eigenschaften ist das Zahlenverständnis. Dies spielt im Vertrieb eine große Rolle, um beispielsweise ein Gefühl für den Umsatz zu bekommen.⁷

Die Motivation spielt bei allen Mitarbeitern eines Unternehmens eine große Rolle. Bei Vertriebsmitarbeitern hingegen wirkt sich dies meist unmittelbar auf die Umsatzzahlen und somit den Gewinn eines Unternehmens aus. Aus diesem Grund ist dies für im Vertrieb tätige Mitarbeiter ein essentieller Aspekt, wie bereits auf früheren Seiten erwähnt.

Bei den Persönlichkeitsmerkmalen ist darauf zu achten, genau auf die Verhaltensmerkmale, welche eine Aufgabe erfordert einzugehen. Ein extrovertierter Mensch wird sich im Außendienst wesentlich wohler fühlen und dadurch höchstwahrscheinlich erfolgreicher sein, als er es im Innendienst wäre. Eine klare

⁶ Vgl. Aygen (2012), S. 36 ff.

⁷ Vgl. Aygen (2012), S. 84.

Beschreibung der erforderlichen Merkmale der Arbeit ist dabei wichtig, um geeignetes Personal zu finden und langfristig zu motivieren und im Team zu behalten.⁸

Sowohl für die genannten Hard Skills, als auch für die Soft Skills gibt es geeignete Methoden, wie z.B. diverse Persönlichkeitstests, um diese Merkmale bei Bewerbern, noch vor Einstellung, zu eruieren. Diese Methoden sind jedoch nicht Thema dieser Arbeit und werden somit nicht weiter bearbeitet.

2.1.2 Stärken und Schwächen im Vertrieb

Wie bereits erläutert spielt die Persönlichkeit im Vertrieb eine große Rolle. Zu einem langfristigen Erfolg gehört auch die Analyse der eigenen Stärken und Schwächen. Diese sind einem Vertriebsmitarbeiter oft nicht bewusst, da er die eigenen Schwächen nicht eingestehen möchte. Folgende Schwächen werden bei Vertriebsmitarbeitern oft genannt:⁹

- Fehlendes Potential in der Kaltakquise
- Demotivation in der Telefonakquise
- Technische Defizite
- Keine Erfahrung in der Preisfindung
- Fehlende Entscheidungskompetenz
- Ängste vor Kundenbeschwerden
- Präsentationsängste

Viele Vertriebsmitarbeiter haben Schwächen und manchmal sogar Ängste im Umgang mit täglichen Herausforderungen. Es ist jedoch sehr wichtig, diese Schwächen kontinuierlich abzubauen, da ein guter Vertrieb nur funktioniert, wenn der Mitarbeiter Motivation für die täglichen Aufgaben findet. Bei radikalen Innovationen kommen noch zusätzliche Ängste wie in Kapitel 2.2.3 näher dargelegt, hinzu. Aus diesem Grund ist es essentiell die Schwächen zu minimieren und dafür die Stärken hervorzuheben. Dabei stehen die folgenden Stärken den Schwächen eines Vertriebsmitarbeiters gegenüber:¹⁰

- Kontaktfreudig
- Überzeugend
- Langjähriges Praxiswissen
- Positive Bewältigung von Stresssituationen
- Gut organisiert

Neben den genannten Stärken eines Vertriebsmitarbeiters ist es wichtig, ein sicheres Auftreten vor den Kunden zu haben. Dieses Verhalten beeinflusst die positive oder negative Wahrnehmung des Produktes. Daher erwarten Kunden eine professionelle Persönlichkeit. Ferner ist es wichtig, dass Kundenkontakte zu

⁸ Vgl. Agyen (2012), S. 85.

⁹ Vgl. Kraus (2012), S. 3 f.

¹⁰ Vgl. Kraus (2012), S. 4 f.

vertrauensvollen Kundenbeziehungen entwickelt werden. Die wahren Bedürfnisse der Kunden zu ermitteln ist für einen positiven Abschluss essentiell. Dies spielt auch im Innovationsprozess eine große Rolle, welchem ein gesteigerter Wert zukommt. Der persönlichen Einstellung zum Produkt oder der Dienstleistung kommt sowohl im Verkaufsgespräch als auch im Innovationsprozess eine wesentliche Bedeutung zu.¹¹

2.1.3 Arten von Vertrieb

Grundsätzlich wird der Produktvertrieb vom Vertrieb von Dienstleistungen unterschieden. Zudem kann dieser in direkten und indirekten Vertrieb unterteilt werden. In der Praxis gibt es zusätzlich weitere Unterscheidungsarten. Jedoch sind diese Unterscheidungen zu weitgreifend und daher nicht Teil dieser Arbeit.

Über den Direktvertrieb wird eine konkrete Zielgruppe unmittelbar angesprochen. Dies kann telefonisch, persönlich oder auch aus einer Kombination daraus entstehen. Zusätzlich wird dies mit einem personalisiertem Schreiben unterstützt. So können passende Themen dem Kunden direkt angeboten bzw. das Gespräch bedarfsorientiert angepasst werden.¹² Auch die Kaltakquise, bei dem weder der Kunde noch der konkrete Bedarf bekannt ist, kann dem Direktvertrieb zugeordnet werden.

Bei dem indirekten Vertrieb wird versucht die breite Masse anzusprechen, welche aktiv auf der Suche nach einer Problemlösung sind. D.h. es wird kein potentieller Kunde direkt angesprochen, stattdessen findet eine breite Positionierung statt, wo die Zielgruppe aufmerksam gemacht werden kann. Dies kann sowohl Online als auch Offline funktionieren. Dies kann sowohl durch eine klassische Werbung in diversen Medien möglich sein, als auch beispielsweise bei Fachvorträgen.¹³

Ob ein Unternehmen den Vertrieb auf direkte oder indirekte Art gestaltet, hängt stark von der Gesamtstrategie ab. Zudem ist es abhängig von der Zielgruppe und den finanziellen Mitteln. Je nachdem kann eine Kombination aus indirekten und direkten Vertrieb sinnvoll und zielführend sein.¹⁴ Eine Entscheidung der erläuterten Vertriebsarten der Unterscheidung zwischen Produktvertrieb und Dienstleistungsvertrieb untergeordnet.

Nachfolgend wird der Unterschied zwischen Dienstleistungen und Produkten erläutert und daraus folgend der Vertrieb dieser beiden Arten. Häufig werden Dienstleistungen als Teilbereich von Produkten gesehen. Diese werden in dieser Arbeit separat behandelt, da einzelne Ausprägungen den Dienstleistungen zuzuordnen sind, welche Auswirkungen auf die Vertriebsarbeit haben.

Dienstleistungen sind grundsätzlich nicht stofflich, folglich daher als immateriell zu betrachten. Aufgrund dieser Eigenschaft können klassische Dienstleistungen nicht physisch wahrgenommen werden, also weder gesehen, gefühlt noch überprüft werden. Daher muss der potentielle und bestehende Kunde ein hohes Maß an Vertrauen darin setzen, dass der Dienstleister seine angebotene Leistung zu 100 % erbringt. Dies bedingt ein überproportionales Vertrauen in den Geschäftsbeziehungen von

¹¹ Vgl. Kraus (2012), S. 6 f.

¹² Vgl. von Leitner (2014), Onlinequelle [11.04.2016].

¹³ Vgl. von Leitner (2014), Onlinequelle [11.04.2016].

¹⁴ Vgl. von Leitner (2014), Onlinequelle [11.04.2016].

Dienstleistungen gegenüber Produkten. Des Weiteren sind Dienstleistungen in ihrer Nutzung und Aktualität vergänglich zu sehen und können aufgrund ihres prozesshaften Charakters und der fachlichen Inhalte auch technisch nicht vorproduziert werden. Ein weiteres Wesensmerkmal ist die Individualität von Dienstleistungen. Je nach Kundenbedürfnis können Dienstleistungen den individuellen Forderungen entsprechend, noch detaillierter und noch individueller erbracht werden, als es bei bestehenden Produkten der Fall ist. Jedoch schränkt dies zugleich die Standardisierung von Dienstleistungen und damit die Vergleichbarkeit unter den diversen Dienstleistungen weiter ein. Ein weiteres zentrales Unterscheidungsmerkmal von Dienstleistungen und Sachgütern ist in der meist intensiven Zusammenarbeit zwischen Auftraggeber und Dienstleister in der gemeinsamen Geschäftsbeziehung zu sehen. Dies bedeutet, dass für eine erfolgreiche Erbringung einer Dienstleistung das Zusammenwirken aller Beteiligten erforderlich ist und der Kunde sich im Dienstleistungsprozess wesentlich intensiver mit seinen Vorstellungen und Erwartungen in die Aufgabenstellung einbringen muss.¹⁵

Den Dienstleistungen stehen Produkte gegenüber, welche nachfolgend beschrieben werden. Wie bereits erwähnt sind die Dienstleistungen als Teil der Produkte zu sehen, welche hier jedoch gesondert beschrieben werden.

Produkte sind Objekte, welche auf einem Markt zur Beobachtung oder Wahl, zum Kauf, zur Benutzung zum Verbrauch oder Verzehr angeboten werden. Sie sind geeignet Wünsche oder Bedürfnisse zu decken und zu befriedigen. Nach dieser Definition können darunter alle gegenständlichen Objekte, Orte oder Räumlichkeiten, wie z.B. Geschäftslokale oder Hotelzimmer, Personen, wie beispielsweise Politiker im Wahlkampf oder Schauspieler und auch wie erwähnt, Dienstleistungen fallen.¹⁶

Ein Produkt unterteilt sich dabei in drei Bereiche bzw. Produktbestandteile. Diese sind das Kernprodukt, das konkrete Produkt und das erweiterte Produkt. Daraus bildet sich das Gesamtprodukt, wie auch in Abb. 3 ersichtlich.¹⁷

¹⁵ Vgl. Deseniss/Kilian/Walsh (2009), S. 425 ff.

¹⁶ Vgl. Schmidt (2002), Onlinequelle [14.04.2016].

¹⁷ Vgl. Schmidt (2002), Onlinequelle [14.04.2016].

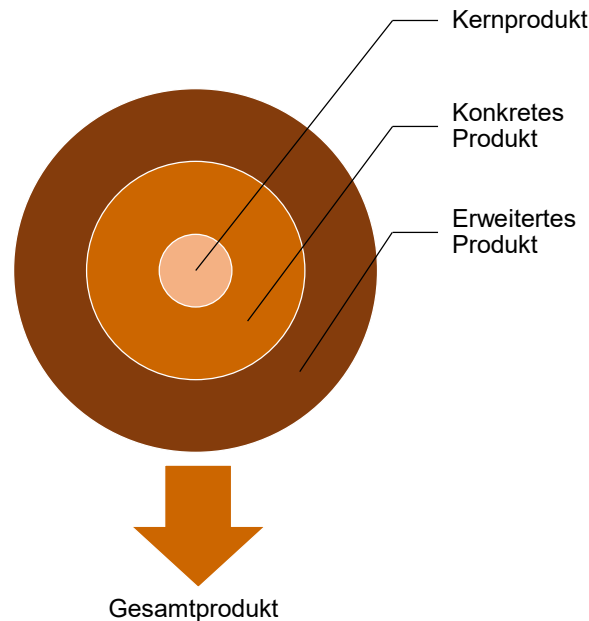


Abb. 3: Produktkonfiguration, Quelle: Matys (2005), S. 198 (leicht modifiziert).

Das Kernprodukt bildet das Zentrum eines jeden Produktes. Es wird auch Kernnutzen genannt, da es dem Käufer dem eigentlichen Nutzen zur Befriedigung seines Wunsches oder Bedürfnissen dient. Der Kunde entscheidet sich aufgrund des Kernnutzens zum Kauf eines Produktes. Dabei muss der Kernnutzen nicht immer die ureigentliche Funktion oder das Produkt selber sein, da oft die Auswirkung des Produktes zum Kauf verleitet. Das konkrete oder tatsächliche Produkt benötigt ein zusätzliches Element über den Kernnutzen hinaus, um am Markt attraktiv zu sein. Beispielsweise ist damit die Verpackung, die Marke oder das Design gemeint. Um Produkte erfolgreich vertreiben zu können ist noch eine weitere Ebene notwendig – das erweiterte Produkt. Darunter sind ein Bündel an Zusatzleistungen zu verstehen wie beispielhaft Installationsleistungen, Garantieleistungen oder Kundenbetreuung.¹⁸

Wie bei den vorangegangenen Beschreibungen von Dienstleistungen und Produkten ersichtlich, müssen die Schwerpunkte bei den Vertriebsarten unterschiedlich gesetzt werden. Beim Vertrieb von Produkten ist es wesentlich einfacher den Kunden Anschauungsmaterial zu präsentieren. Durch die vorab beschriebenen drei Ebenen eines Produktes können Vertriebsmitarbeiter zudem mit zusätzlichen Verkaufsargumenten potentielle Käufer von einem Produkt überzeugen. Bei Dienstleistungen ist es aufgrund der Individualität wesentlich komplexer und komplizierter sich vom Mitbewerber abzuheben. Hier ist der Vertrieb stark gefordert, um Abschlüsse zu erzielen. Dadurch ist es umso wichtiger Vertriebsmitarbeiter im Unternehmen zu haben, welche sich mit dem Produkt und Dienstleistungen identifizieren um diese erfolgreich verkaufen zu können. Daher ist es wesentlich Vertriebsmitarbeiter bei radikalen Veränderungen bzw. Innovationen frühzeitig miteinzubeziehen.¹⁹

¹⁸ Vgl. Schmidt (2002), Onlinequelle [14.04.2016].

¹⁹ Vgl. Schmidt (2002), Onlinequelle [14.04.2016].

2.2 Radikale Innovationen

Wie auch bereits bei der Produkt- und Dienstleistungsdefinition, existieren auch bei Innovationen verschiedene Definitionen sowie wesentliche Merkmale.²⁰

In diesem Kapitel werden Innovationen im Allgemeinen und im Speziellen radikale Innovationen behandelt. Der Unterschied zwischen den unterschiedlichen Innovationsarten soll dabei verdeutlicht werden.

2.2.1 Innovationen im Allgemeinen

Der Begriff Innovation beschreibt eine Neuheit, eine Neuerung oder etwas Neuartiges. Diese Eigenschaft drückt ein entscheidendes Merkmal einer Innovation aus.²¹ Eine Innovation ist zudem die erstmalige wirtschaftliche Umsetzung einer neuen Idee. Das bedeutet, ein wirtschaftlicher Erfolg ist unabdingbar. Wichtig für den wirtschaftlichen Erfolg einer Innovation sind die Einführung und die Bewährung am Markt einer Invention in Form eines neuen Produktes oder einer Dienstleistung. Eine Invention ist dabei die Vorstufe einer Innovation, welche sich auf die Ideengenerierung und die erstmalige Umsetzung, beispielsweise in Form eines Prototyps, einer neuen Idee beschränkt. Diese kann sowohl geplant, als auch zufällig erfolgen und entwickelt sich im Laufe ihres Bestehens fort.²² Ein weiteres Merkmal, neben der Neuartigkeit und des wirtschaftlichen Erfolges, ist die Komplexität des Produktes. Diese tritt durch nicht-lineare und unstrukturierte Prozesse auf, welche durch die neuen Anforderungen ausgelöst und verursacht werden. Aus diesen Merkmalen leitet sich die Eigenschaft der Unsicherheit bzw. des Risikos ab, die bei Neuheiten höher eingestuft wird, als bei Routine-Aufgaben.²³ Genauere Erläuterungen zu der Eigenschaft der Unsicherheit bzw. Risikobereitschaft werden in Punkt 2.2.3 Sicherheit und Risiko, gegeben.

Zu diesen bereits genannten Merkmalen gibt es noch vier weitere Dimensionen welche zusätzlich den Innovationsbegriff bzw. die Merkmale unterstreichen und definieren. Die inhaltliche Dimension beschreibt die Frage der Neuartigkeit. Die Frage für wen dies neu ist, beantwortet die subjektive Dimension. Mit der Frage, wie viele Stufen des Prozesses von der ersten Idee bis zur routinemäßigen Verwendung von Innovationen vorhanden sind, wird der Fokus auf die prozessuale Dimension gelegt. Die vierte und abschließende Frage behandelt den betriebswirtschaftlichen Aspekt, welcher auf die normative Dimension abzielt.²⁴

2.2.2 Diverse Innovationsarten

Wie bereits in Punkt 2.2.1 bereits beschrieben, gibt es bei Innovationen verschiedene Merkmale um Innovationen zu erkennen und im Unternehmen einzugliedern bzw. auch als solche einzuordnen. Dabei

²⁰ Vgl. Lerch (2015), S. 35.

²¹ Vgl. Lerch (2015), S. 35.

²² Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 21.

²³ Vgl. Lerch (2015), S. 35 f.

²⁴ Vgl. Reichwald/Piller (2009), S. 119.

gibt es bei den verschiedenen Merkmalen unterschiedliche Ausprägungen, welche zu unterschiedlichen Ergebnissen bzw. Arten von Innovationen führen.

In der nachfolgenden Abb. 4 werden die Arten von Innovationen kategorisiert. Um die Kategorisierung vornehmen zu können, stellt sich die Frage nach dem Innovationsgrad. Die Einteilung des Neuheitsaspekts ergibt aus Unternehmenssicht und aus Kundensicht eine unterschiedliche Einordnung. Auf folgende Bereiche haben Innovationen einen Einfluss: Produkttechnologie, Absatzmarkt und den Produktionsprozess. Auf die Beschaffung, den Kapitalbedarf sowie auf die Organisation haben Innovationen überwiegend aber nicht zwingend Einfluss. Werden beispielsweise die Dimensionen „Absatzmarkt“ und „Produkttechnologie“ kombiniert kann die Abb. 4 Anhaltspunkte für Innovationsgrade liefern. Der Absatzmarkt definiert dabei neuartige Kundenbedürfnisse, neue Kunden oder neue Vertriebskanäle. Die (Produkt-) Technologien stehen dabei für die Neuartigkeit und das notwendige Wissen und die Erfahrung.²⁵

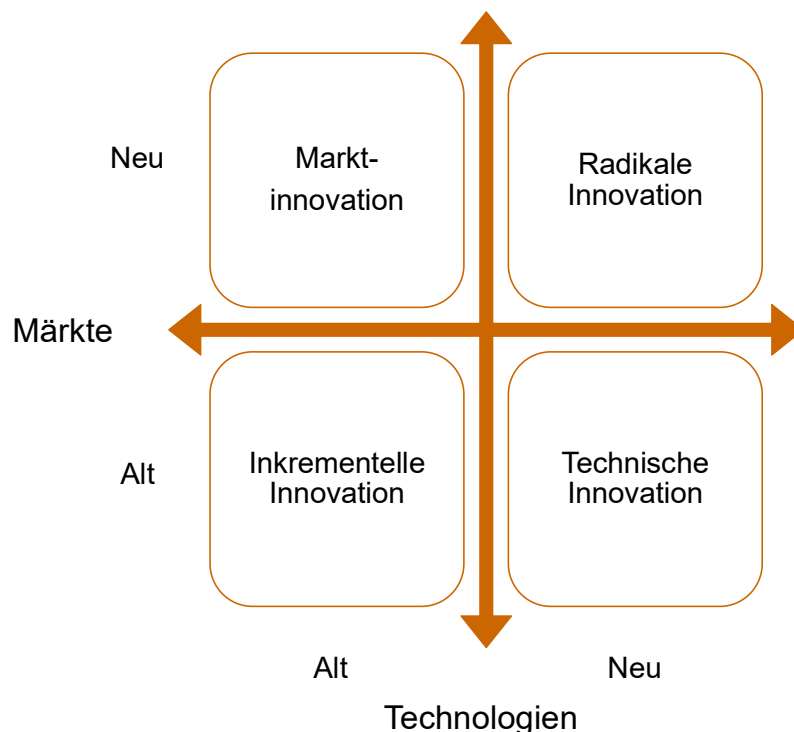


Abb. 4: Arten von Innovationen, Quelle: Reichwald/Piller (2009), S. 122 (leicht modifiziert).

Aus der Kombination von neuem Markt, alter Technologie ergibt sich eine Marktinnovation. Bei einer inkrementellen Innovation nutzt ein Unternehmen eine etablierte Technologie um einen vorhandenen Markt zu bedienen. Diese Innovationen weisen vergleichsweise einen geringen Innovationsgrad auf, denn dabei handelt es sich meist nur um geringfügige Veränderungen eines Produktes. Diese werden häufig in mittelständischen Betrieben durchgeführt und werden als Weiterentwicklung bestehender Produkte behandelt.²⁶ Jedoch aus Sicht der Nachfrager nutzen sie dabei ein überlegenes Produkt. Bedient ein Unternehmen einen bestehenden Markt mit einer neuen Technologie, liegt eine technische

²⁵ Vgl. Reichwald/Piller (2009), S. 121 f.

²⁶ Vgl. von Ahsen (2010), S. 8.

Innovation vor. Radikale Innovationen liegen der Abbildung nach vor, wenn neue Märkte mit neuen Technologien bedient werden.²⁷ Radikale Innovationen beruhen häufig auf der Rekombination vorhandenen Wissens aus verschiedenen Bereichen. Dies ist notwendig um Neues zu schaffen. Es verlangt einen radikalen Wechsel der Sichtweise und der konventionellen Prinzipien erfolgreicher Wertschöpfung.²⁸

In gegenständlicher Arbeit wird fokussierend auf die radikalen Innovationen eingegangen. Zur leichteren Veranschaulichung bzw. zum leichteren Verständnis werden diese mit den inkrementellen Innovationen verglichen. Die Marktinnovationen und technischen Innovationen werden daher in dieser Arbeit nicht weiter behandelt.

Um einen umfassenderen Überblick von radikalen Innovationen zu bekommen, sind folgende charakteristische Aspekte von Bedeutung:²⁹

- Radikale Innovationen setzen **Trends** welche sich zu Meilensteinen in der Entwicklung eines Marktes summieren. Es ist durchaus möglich, dass diese Wirkung sich auf andere Märkte ausbreitet.
- Radikale Innovationen können **neue, disruptive Technologien** hervorrufen bzw. auf Ihnen aufbauen. Damit sind technologische Entwicklungen gemeint, welche durch ihre fundamentalen Erneuerungen langfristig bestehende Technologien ablösen. Dadurch können auch neue Geschäftsmodelle integriert werden.
- Radikale Innovationen können einen von Grund auf **neuen Markt** herbeiführen oder verändern einen bestehenden. Bestehende Angebote werden dadurch teilweise verdrängt.
- Große **Unsicherheiten** bestehen nicht nur im Innovationsprozess, sondern auch auf das Produkt oder die Dienstleistung selbst sowie in Hinblick auf die Marktakzeptanz, Marktgröße u.ä. Es kann im Gegensatz zu inkrementellen Innovationen nur bedingt auf Erfahrungswerte zurückgegriffen werden.

Um die Unterschiede von inkrementellen Innovationen und radikalen Innovationen zu verdeutlichen, soll die nachfolgende Tabelle 1 dienen.

Dimension	Inkrementelle Innovation	Radikale Innovation
Kernaktivität	Weiterentwicklung bestehender Produkte, Dienstleistungen oder Prozesse	Entwicklung neuer Produkte etc. mit bislang unbekanntem Eigenschaften
Ziel	Verbesserung bestehender Produkte	Einführung neuer Produkte
Gegenstand	Veränderung von Teilkomponenten des Angebots	Schaffung eines komplett neuen Angebots

²⁷ Vgl. Reichwald/Piller (2009), S. 121.

²⁸ Vgl. Reichwald/Piller (2009), S. 9 f.

²⁹ Vgl. Lefenda/Pöchhacker-Tröscher (2014), Onlinequelle [26.04.2016].

Dimension	Inkrementelle Innovation	Radikale Innovation
Komplexität des Innovationsprozesses	Geringe Komplexität, Einsatz von bestehenden Methoden und Instrumente	Tendenziell höhere Komplexität und Einsatz neuer Methoden im Innovationsprozess
Eingesetztes Wissen	Nutzung von vorhandenen Wissen	Nutzung neuen Wissens
Kunden	Überwiegend bestehende Kundengruppen	Überwiegend neue Kundengruppen
Wirkung im Unternehmen	Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit	Positionierung als Marktführer und Pionier
Wirkung am Markt	Geringe Marktveränderung	Umgestaltung oder Kreation von gesamten Märkten oder Branchen
Risiko	Geringe Unsicherheit, hohe Planbarkeit z.B. der Kosten	Hohe Unsicherheit, keine Planbarkeit
Wirkungszeitraum	Kurzfristig, kurzer Lebenszyklus	Mittel- und langfristig, langer Lebenszyklus
Anteil an allen Innovationen	Rund 95 %	Rund 5 %

Tabelle 1: Unterschiede zwischen inkrementellen und radikalen Innovationen, Quelle: Lefenda/Pöchhacker-Tröscher (2014), Onlinequelle [26.04.2016] (leicht modifiziert).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass je größer die Abweichung von bestehenden Produkten und Verfahren ist, je mehr Prozessbausteine neu gestaltet werden und je stärker neue Erkenntnisse zum Einsatz kommen, desto eher eine Innovation als radikal einzuordnen ist.³⁰

2.2.3 Sicherheit und Risiko

Bei radikalen Innovationen spielt das Management eine zentrale Rolle. Die Festlegung der Unternehmensstrategie ist dabei eine Kernaufgabe. Diese beinhaltet die Risikoabwägung, in welcher Form radikale Innovationen forciert werden. Dabei ist es möglich, in Konkurrenz zu etablierten und umsatzbringenden Kernprodukten zu treten. Aus diesem Grund ist es wichtig firmeninterne Strukturen so anzupassen, dass diese für radikale Innovationen Möglichkeiten und den notwendigen Rahmen bieten. Hierbei ist es erforderlich innerhalb der entsprechenden Strukturen im Unternehmen, ein besonderes Augenmerk auf die Methoden und Instrumente des Innovationsprozesses zu legen. Radikale Innovationen erfordern eine andere Herangehensweise von Methoden und Instrumenten als inkrementelle Innovationen. Die Abklärung der Risiken und Potentiale ist beispielsweise durch eine Machbarkeitsstudie möglich.³¹

³⁰ Vgl. Lefenda/Pöchhacker-Tröscher (2014), Onlinequelle [26.04.2016].

³¹ Vgl. Lefenda/Pöchhacker-Tröscher (2014), Onlinequelle [26.04.2016].

Radikale Innovationen können beispielsweise auch wirtschaftliche Risiken beinhalten oder auch Ängste vor Reputationsverlusten, d.h. Verlust der Anerkennung bzw. des Ansehens, hervorrufen. Daraus resultierend entsteht ein erhöhter Konfliktgehalt. Diese Konflikte können wiederum Verunsicherungen und Ängste auslösen. Diese Fakten schrecken viele Unternehmen ab, radikale Innovationen zu vollziehen und widmen sich eher den inkrementellen Innovationen.³²

Als lähmende Faktoren für Innovationen, im Speziellen radikale Innovationen sind ergänzend folgende Barrieren zu nennen:³³

- Psychologische und mentale Barrieren
- Barrieren bzw. Hindernisse in der Organisation
- Kulturelle und gesellschaftliche Barrieren

Die psychologischen Barrieren beinhalten beispielsweise die Angst zu versagen. Auch die Angst vor Kontroll- und Effizienzverlust spielt vor allem bei radikalen Innovationen eine große Rolle. Dabei sind die Prozesse, Ereignisse etc. nicht in der Norm und dadurch schwer zu kontrollieren. Hinzu kommt die Angst vor den Macht- und Kompetenzverlusten, da nicht mehr auf Erfahrungswissen zugegriffen werden kann und das Ansehen und der Wert verloren gehen kann.³⁴

Barrieren bzw. Hindernisse in der Organisation sind Materialisierungen der vorgenannten psychologischen Barrieren. Beispielsweise sind dies komplexe Freigabe- und Genehmigungsverfahren in Unternehmen. Plan- und Budgetvorgaben sind organisatorische Hindernisse, welche zur Angst vor Versagen führen können. Oft herrschen starr definierte Prozesse vor, welche aber für radikale Innovationen nicht funktionieren und somit deshalb abgebrochen werden.³⁵

Kulturelle und gesellschaftliche Barrieren lassen Scheitern und Fehlversuche nicht zu, welche jedoch bei Innovationen auftreten können. Mit schwerfälligen Innovationsprozessen, d.h. mit definierten Abläufen, Schnittstellen und klaren Regeln, lassen sich nur inkrementelle Innovationen erzielen, welche für radikale Innovationen nachteilig und somit ungeeignet sind.³⁶

Trotz Verunsicherungen, welche durch hohes Risiko entstehen können, sind wie bereits erwähnt, rd. 5 % aller Innovationen radikal. Als Antreiber für radikale Innovationen kann jede Krise dienen. Krisen geben Unternehmen die Chance sich bei Erfolg zu sanieren, radikale Innovationen in Erwägung zu ziehen und auch umzusetzen. Ein zweiter Motivationsaspekt ist die jeweilige Gesetzeslage. Oft zwingen Gesetze dazu radikaler zu denken und Strukturen bzw. Produkte und Dienstleistungen zu ändern. Der dritte Aspekt darf nicht außer Acht gelassen werden. Ist die Idee so präsent, sodass keine Widerstände die Umsetzung aufhalten können. Das ist keine Garantie für den Erfolg, jedoch gute Voraussetzung für eine tatsächliche Umsetzung am Markt.³⁷

³² Vgl. Lerch (2015), S. 35.

³³ Vgl. Kraus (2012), Onlinequelle [27.04.2016].

³⁴ Vgl. Kraus (2012), Onlinequelle [27.04.2016].

³⁵ Vgl. Kraus (2012), Onlinequelle [27.04.2016].

³⁶ Vgl. Kraus (2012), Onlinequelle [27.04.2016].

³⁷ Vgl. Kaan (2014), Onlinequelle [27.04.2016].

Durch die beschriebenen Ängste bzw. Barrieren und durch die Anreiber können dennoch, oder gerade deshalb radikale Innovationen entstehen. Die Barrieren sind stärker und größer, je höher der Innovationsgrad ist. Jedoch wenn diese erfolgreich in der Markteinführung sind, können dabei Alleinstellungsmerkmale bzw. eventuell die Marktführerschaft erzielt werden.

In diesem Kapitel wurde für ein einheitliches Verständnis in den Bereichen der Vertriebsarbeit bzw. -mitarbeiter gegeben. Zudem wurden Innovationen und im Speziellen radikale Innovationen erläutert. Dieses Kapitel soll als Ausgangsbasis für die nächsten Kapitel dienen.

3 „BIG PICTURE“ INNOVATIONSPROZESS

In diesem Kapitel wird für den weiteren Verlauf dieser Arbeit, der „BIG Picture“ Innovationsprozess dargestellt. Im Speziellen sind der Umsetzungsplanung und Vertriebsvorbereitung von Bedeutung.

Grundsätzlich ist ein Innovationsprozess eine Abfolge von erforderlichen Schritten von der Initiierung einer Idee bis hin zur Markteinführung. Er hat dabei die konkrete Aufgabe, mit den verfügbaren Ressourcen zeitgerecht die Idee in ein marktfähiges Produkt umzusetzen. Angesichts der bereits in Kapitel 2.2 erwähnten Merkmale einer Innovation, u.a. der hochgradigen Ungewissheit muss er dabei genügend Flexibilität besitzen, um eine angemessene Reaktion auf plötzlich auftretende Veränderungen zu ermöglichen. Darüber hinaus wird eine klare Regelung der Prozessaufgaben, der Prozessverantwortung und der Prozesskompetenz gefordert.³⁸

Es gibt eine Vielzahl von Innovationsprozessen bzw. -modellen, welche sich ähnlich sind, jedoch im Detail meist deutlich unterscheiden. An dieser Stelle seien als Vertreter von Innovationsprozessen- und modellen jene von Geschka, Thom, Brockhoff erwähnt. Zusätzlich gibt es noch Prozesse von Pleschak/Sabisch, oder Witt. Der Stage-Gate-Prozess nach Cooper ist ebenfalls ein Innovationsprozess, welcher durch verschiedene Freigabegates bzw. Meilensteine zur Entscheidung die eigentlichen Phasen des Prozesses unterbricht bzw. Revue passieren lässt.³⁹

In dieser Arbeit ist der „BIG Picture“ Innovationsprozess von Bedeutung, sodass die erwähnten Innovationsprozesse nicht weiter forciert werden.

Der „BIG Picture“ Innovationsprozess bzw. das „BIG Picture“ Innovationsmodell wurde von Dipl.-Ing. Dr. techn. Hans Lercher entwickelt und bereits in der Praxis in verschiedenen Branchen und Bereichen erprobt.

Es dient als ganzheitliches, strategieorientiertes, zyklisches Modell welches vor allem in kleinen und mittleren Unternehmen gut einsetzbar ist. Es macht das Innovationsmanagement mit seiner Strategieeinbindung, den Innovationsarten und den operativen Prozessen greifbar.⁴⁰

In Abb. 5 ist der „BIG Picture“ Innovationsprozess grafisch dargestellt um ein besseres Verständnis zu erzeugen bzw. um den Prozess grafisch zu veranschaulichen.

³⁸ Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 229.

³⁹ Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 230 ff.

⁴⁰ Vgl. Lercher (2014), Onlinequelle [28.04.2016].

Darstellung ausgewählter Prozess-Phasen

Um ein allgemeines Verständnis für den, in Abb. 5 dargestellten Innovationsprozess zu erzeugen, werden nachfolgend ausgewählte Phasen in diesem Prozess erläutert.

Die in Blau und Gelb dargestellten Phasen und Wege in diesem Innovationsprozess sind für inkrementelle Innovationen und Progressive Innovationen, d.h. Innovationen welche zwischen inkrementellen und radikalen Innovationen stehen, vorbehalten. Diese Arten von Innovationen sind nicht Teil dieser Arbeit und werden daher nachfolgend nicht weiter behandelt.

Diese Arbeit konzentriert sich auf die in Rot dargestellten Phasen bzw. der in Rot dargestellte Weg eine wichtige Rolle, da dieser die radikalen Innovationen in einem Unternehmen darstellen. Auf diesem Weg ist auch die bedeutungsvolle Phase bzw. der Punkt der Umsetzungsplanung und Vertriebsvorbereitung, welche in dieser Arbeit ausschlaggebend ist. Die schwarze Linie bzw. der Weg stellt die strategische Entwicklung eines Unternehmens dar. Diese ist für alle Innovationen von Wichtigkeit, ebenso wie die grüne kreative Linie in der die Ideengenerierung stattfindet.

Aufgrund des begrenzten Umfangs dieser Arbeit werden nur für die Arbeit bedeutungsvolle Phasen ausgewählt. Daher ist die nachfolgende Phasenerörterung nicht vollständig. Dies bedeutet jedoch nicht, dass diese Phasen im Innovationsprozess „BIG Picture“ stets zu vernachlässigen sind. Daher wird auf die Gesamtheit der Punkte bzw. Phasen und „Entscheidungsgates“ an dieser Stelle nochmals Abb. 5 auf die verwiesen.

Die Entscheidungsgates sind Meilensteine, an welche Möglichkeiten des Abbruchs, der Weiterverfolgung oder einer Überarbeitungsschleife bestehen. Hier werden meist das Management oder ausgewählte Personen und Geldgeber eines Unternehmens gefordert, diese Entscheidungen zu treffen.

Folgende Phasen sind u.a. in Verbindung mit radikalen Innovationen und der Umsetzungsplanung und Vertriebsvorbereitung von äußerster Wichtigkeit:

- Technologie- und Marktfrühaufklärung
- Innovationsstrategie
- Ideengenerierung
- Entwicklung, Test und Validierung
- Umsetzung und Markteinführung

Der Punkt bzw. die Phase der Umsetzungsplanung und Vertriebsvorbereitung steht dabei immer in Querverbindung mit den genannten Punkten.

3.1 Technologie- und Marktfrühaufklärung

Ein zentrales Thema bezüglich der strategischen Ausrichtung der Innovationstätigkeit in einem Unternehmen ist der Innovationsimpuls. Dabei ist es entscheidend, ob der Auslöser der Innovationstätigkeit technologie- oder marktbasierend ist.⁴¹

Bei der Market-Pull-Strategie bzw. der Marktfrühaufklärung bilden die Bedürfnisse der Kunden die Ausgangsbasis. Im Vorfeld werden Marktveränderungen und bislang nicht bediente Kundennachfragen identifiziert. Hier ist es besonders wichtig, die Vertriebsmitarbeiter miteinzubeziehen. Diese stehen im direkten Kontakt mit den Kunden und kennen bzw. erkennen die Bedürfnisse und Wünsche des Kunden. Auf Basis dieser Erkenntnisse werden neuartige Produkte und Technologien entwickelt, um erkannte Marktlücken zu schließen. Voraussetzung dafür ist, dass Vertriebsmitarbeiter diese Marktlücken weiterkommunizieren um daraus den Handlungsbedarf zu erkennen und entgegenzuwirken.⁴² Möglichkeiten dazu werden in nachfolgenden Kapiteln noch ausführlicher behandelt.

Bei der Technology-Push-Strategie bzw. der Technologiefrüherkennung ist dagegen die Entwicklung der Technologie ausschlaggebend. Das Unternehmen erkennt eine Möglichkeit für Innovationen und ergreift die Initiative, ohne dabei die aktuellen Kundenansprüche zu kennen bzw. auf diese Rücksicht zu nehmen. Auch wenn keine unmittelbare Kundennachfrage vorherrscht, werden diese Innovationen vorangetrieben. Die Überzeugung, dass sich durch die Vorteile der neuen, innovativen Technologie ein neuer Markt entwickeln lässt, ist Ansporn die Innovationen zu forcieren. Ziel bei der Technologiefrüherkennung ist es, neue Kundenbedürfnisse zu wecken, bevor der Kunde diese selbst erkannt hat. Dadurch ist es möglich unabhängig von neuen bzw. wechselnden Anforderungen zu sein. Innovationen welche aus dem Innovationsimpuls Technology Push hervortreten, werden meist als radikale Innovationen gehandelt.⁴³

3.2 Innovationsstrategie

Ein Teil der Gesamtstrategie ist die Innovationsstrategie, welche zur Erreichung der Gesamtunternehmensziele beiträgt.⁴⁴ Die Gesamtunternehmensstrategie ist ebenso Teil des „BIG Picture“ Innovationsprozesses, welche jedoch nicht näher betrachtet wird, da die Innovationsstrategie die notwendigen, für Innovationen ausschlaggebenderen Informationen beinhaltet.

Die Innovationsstrategie gibt den Handlungsrahmen für alle Maßnahmen, sowohl strategische, als auch operative. Diese Maßnahmen dienen zur Implementierung von Innovationen in einem Unternehmen. Durch strategische Ziele werden Wege und Richtungen vorgegeben, welche zu erreichen sind. Dies können einerseits Marktbezogene Richtungen, mit fokussierten Geschäftsfeldern und Kundensegmenten sein. Andererseits werden dadurch Maßnahmen zur Zielerreichung vorgegeben, welche auch das Timing, sowie die Priorität der Patentierbarkeit beinhalten. Eine Innovationsstrategie gibt den Zweck, die Wege mit den einzuhaltenden Grenzlinien und Regeln für innovative Aktivitäten in einem Unternehmen vor.⁴⁵

⁴¹ Vgl. Schuh (2013), S. 30.

⁴² Vgl. Schuh (2013), S. 30.

⁴³ Vgl. Schuh (2013), S. 30.

⁴⁴ Vgl. Granig/Hartlieb/Lercher (2014), S. 15.

⁴⁵ Vgl. Granig/Hartlieb/Lercher (2014), S. 64.

Bei der Implementierung einer Innovationsstrategie ist es möglich, dass diese extrinsische Anreize schafft, das heißt Anreize welche von außen erfolgen und nicht aus eigenen Antrieb. Zur Erreichung von strategischen Zielen, kann wie erwähnt, die Innovationsstrategie Unterstützung bieten. Auf der Ebene der Mitarbeiterziele ist die Erreichbarkeit von Zielen einzelner Mitarbeiter zu beachten.⁴⁶ Hier ist es möglich den Vertriebsmitarbeitern Ziele zu setzen, um die Innovationsstrategie erfolgreich umzusetzen bzw. auszuweiten. Wesentlich ist, dass Vertriebsmitarbeiter bzw. Mitarbeiter zur Zielerreichung einen Beitrag leisten können und müssen. Dadurch wird auch die Innovationsfähigkeit bzw. –motivation gestärkt.

In der folgenden Abb. 6 ist beispielhaft eine Innovationsstrategie bzw. die zentralen Inhalte dargestellt.



Abb. 6: Mögliche Innovationsstrategie, Quelle: Granig/Hartlieb/Lercher (2014), S. 66 (leicht modifiziert).

Bei der Darstellung der Innovationsstrategie wird sichtbar, dass auch die Mitarbeitermotivation im Vertrieb eine Rolle bei der Erreichung der Ziele bzw. der Strategie spielt. Beispielsweise bei der Innovationsquelle (intern, extern, Kombination) spielen die Markt- und Technologieerkennung wie in Kapitel 3.1 erwähnt, eine Rolle. Hier erkennen Vertriebsmitarbeiter das Potential von Kundenwünschen. Ein weiteres Beispiel sind die Anliegen bzgl. Kundenzufriedenheit. Ist der Kunde mit dem Produkt zufrieden, spielt der Vertriebsmitarbeiter eine große Rolle, da er meist den ersten direkten Kontakt zum Kunden pflegt und wahrnimmt. Ein drittes Beispiel der Vertriebsmitarbeitereinbindung in die Innovationsstrategie sind die Anforderungen bzgl. Größe und Wachstum neuer Märkte. Der Vertriebsmitarbeiter hat darauf großen Einfluss, da er die Produkte oder Dienstleistungen vertreibt und somit direkten Einfluss auf die Größe und das daraus resultierenden Wachstum hat.

Aufgrund dieser Beispiele ist erkennbar, dass der Vertrieb im Innovationsprozess eine Rolle spielt. Ob die Vertriebsmitarbeiter jedoch auch dahingehend einzubinden sind, wird in nachfolgenden Kapiteln erläutert.

⁴⁶ Vgl. Granig/Hartlieb/Lercher (2014), S. 64.

3.3 Ideengenerierung

Der Bereich der Phase in Abb. 5 in Grün gehalten, ist die Phase der Ideengenerierung, an der grundsätzlich alle Mitarbeiter teilnehmen können, sofern im Unternehmen gewünscht.

Grundsätzlich ist die Ideengenerierung ein Teilbereich der Ideengewinnung, wie die folgende Abb. 7 veranschaulichend darstellt.

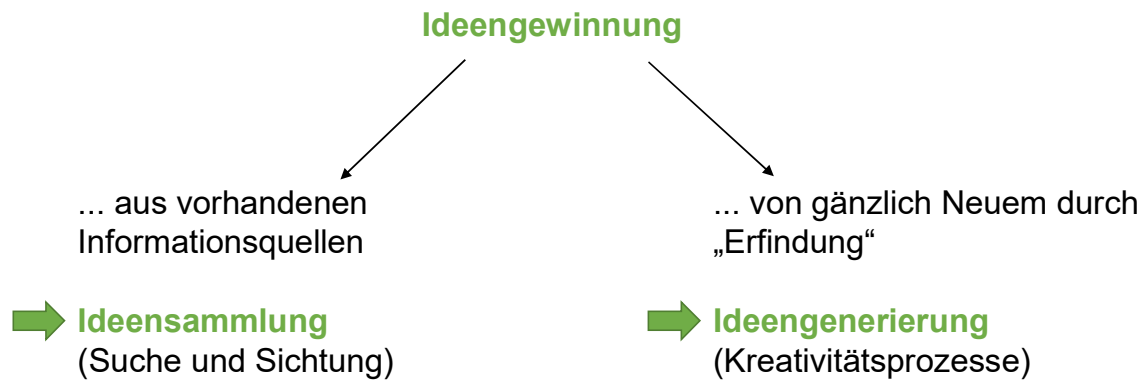


Abb. 7: Ideensammlung und Ideengenerierung, Quelle: Vahs/Brem (2015), S. 255 (leicht modifiziert).

Die Ideengewinnung teilt sich demnach in die Ideensammlung und Ideengenerierung. Bei der Ideensammlung wird auf zahlreiche Quellen möglicher Lösungsansätze zurückgegriffen. D.h. dass die Ideensammlung eine Sekundärmarktforschung ist, und Ideen nur abgeholt werden müssen. Die Ideengenerierung auf der anderen Seite setzt auf völlig neue Ideen, die es in dieser Form noch nicht gegeben hat. Darunter werden sowohl das Finden von Neuheiten oder auch die Weiterentwicklung von vorhandenen Ideen welche auf das eigene Problem angepasst werden, verstanden. Die Ideengenerierung geschieht grundsätzlich unter der Anwendung von Kreativitätstechniken.⁴⁷

3.4 Entwicklung, Test und Validierung

Wenn eine Idee bereits die die Phase der Konkretisierung und Konzeptentwicklung durchlaufen hat, kommt es zum eigentlichen Weg den radikalen Innovationen durchlaufen. Diese beginnt mit einem Business Case bzw. Plan, der für das Produkt oder die Dienstleistung durchgeführt werden muss. Nach dieser Hürde den Business Plan zu verteidigen, tritt der Punkt bzw. die Phase „Entwicklung, Test und Validierung“ ein. Diese Phase ist der Übergang von einer Idee zu einem definierten Projekt.

In der Phase Entwicklung, Test und Validierung ist es unabdingbar, alle Eigenschaften eines Produktes, siehe Kapitel 2.1.3 sowie Abb. 3 zu kennen.

In der Entwicklungsphase geht es unter anderem darum den ersten Prototypen herzustellen. Prototypen stellen frühe Versionen eines Produktes dar. Diese sollen die wesentlichen Merkmale der Endversion, welche schlussendlich auf den Markt kommen soll, enthalten. Prototypen dienen dazu, das Konzept zu

⁴⁷ Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 255.

testen und auf seine physischen Eigenschaften zu prüfen. Dazu gehören bereits erste seriennahen Werkzeuge und Fertigungsverfahren.⁴⁸

Die folgende Abb. 8 soll diesen Entwicklungsschritt inkl. Prototypenherstellung verdeutlichen.

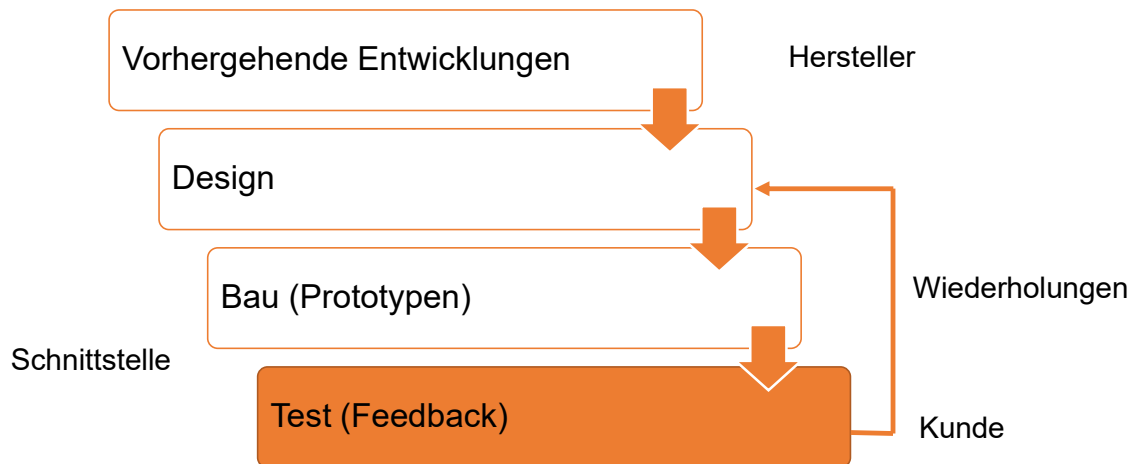


Abb. 8: Produktentwicklung, Quelle: Faber (2008), S. 51 (leicht modifiziert).

Das Feedback wird oft als Schnittstelle zum Kunden gesehen und wird dahingehend auch herangezogen. Meist werden dazu sogenannte Lead-User, also potentielle Erstkäufer befragt. Nach dem Feedback wird oftmals eine Änderungsschleife des Designs eingezogen und verlangt in der Regel auch eine Änderung des Prototypens.

3.5 Umsetzungsplanung und Vertriebsvorbereitung

Nach der Entwicklungs-, Test-, und Validierungsphase folgt die Phase, welche ausschlaggebend und prägend für diese Arbeit ist – die Umsetzungsplanung und Vertriebsvorbereitung. In dieser Phase soll der Vertrieb für die Verkaufstätigkeit von radikalen Innovationen vorbereitet werden. Wie dies optimal durchgeführt werden kann, wird in den nachfolgenden Kapiteln näher erläutert.

Die Einbeziehung von ausgewählten oder ggf. von allen Vertriebsmitarbeitern in der Entscheidungsfindung ist sinnvoll, solange dies strukturiert geschieht. Dabei ist es wichtig darauf zu achten, dass Vertriebsmitarbeiter sorgsam mit der Information über neue Produkte bzw. Innovationen umgehen. Dies ist positiv und aufschlussreich, wenn Mitarbeiter den Kunden darüber informieren. Hier können Reaktionen und die Kaufbereitschaft getestet werden. Ein weiterer Vorteil ist, dass Vertriebsmitarbeiter die Wünsche und Bedürfnisse ihrer Kunden kennen. Der Vertrieb ist demzufolge das Bindeglied zwischen dem Unternehmen und dem Kunden. Daraus können gute Ideen für ein potentielles Produkt entstehen. Aus diesem Grund generiert der „BIG Picture“ Innovationsprozess einen Mehrwert gegenüber herkömmlichen bzw. bestehenden Innovationsmodellen wie auf Seite 17 erwähnt. Die Einbeziehung des Vertriebs bzw. die Kommunikation mit Kunden erhöht mit positiven Reaktionen bzw. Resonanz auf ein potentielles Produkt den Druck mit den Produkten auf den Markt zu gehen. Dies birgt jedoch die Gefahr verfrüht und mit unausgereiften Produkten auf den Markt zu gehen und damit sogenannte Kinderkrankheiten in Kauf zu nehmen. Dies sorgt jedoch meist für Missstimmung bei den

⁴⁸ Vgl. Tatarczyk (2009), S. 134 f.

Kunden. Etwaige Probleme könnten bei der Geheimhaltung bez. Schutzrechte entstehen. Eine Gefahr ist darin zu sehen, wenn Kunden sensible Informationen an eventuelle Mitbewerber weitergeben und dadurch die potentielle Alleinstellung am Markt mit radikalen Innovationen zunichtemachen.⁴⁹ Daher ist es wichtig die Einbeziehung der Vertriebsmitarbeiter sorgfältig zu planen.

Durch diese Phase der Miteinbeziehung des Vertriebes unterscheidet sich der „BIG Picture“ Innovationsprozess deutlich von anderen Innovationsprozessen. Bei anderen Innovationsprozessen wird nur die Markteinführung berücksichtigt, aber nicht wie Produkte verkauft werden sollen. Die Möglichkeit der Nicht-Verkaufbarkeit von Produkten wird nicht den Vertriebsmitarbeitern angelastet sondern als Marktflop betitelt.

Wie der Vertrieb optimal in den Innovationsprozess miteinbezogen werden kann um ein bestmögliches Ergebnis bzw. motivierte Vertriebsmitarbeiter zu erzielen, wird in den nachfolgenden Kapiteln beschrieben.

3.6 Umsetzung und Markteinführung

Nach der Umsetzungsplanung und Vertriebsvorbereitung kommt nach einer positiven Entscheidung die Phase der Umsetzung und Markteinführung. Diese Phase ist der Übergang von einem Produkt oder einer Dienstleistung in ein Angebot für den Markt.

Die Produkteinführung am Markt symbolisiert in der Regel den eigentlichen Lebensbeginn eines neuen Produktes. Gerade in der Einführungsphase lässt sich schnell erkennen, ob und inwieweit die Kunden bereit sind, das Produkt anzunehmen und auch tatsächlich zu kaufen. Für die Erreichung eines möglichst schnellen und guten Absatzes und den damit verbundenen Umsatzzahlen spielt die Produkt- und Kommunikationspolitik eine große Rolle.⁵⁰ Diese wird meist von der Marketing-Abteilung eines Unternehmens übernommen. Natürlich spielt die Hauptrolle in der Markteinführung der Vertrieb. Dieser ist neben Werbung o.ä., hauptverantwortlich die Produkte zu verkaufen. Dabei sollten Marketing und Vertrieb ineinander greifen um optimale Ergebnisse erzielen zu können.

⁴⁹ Lercher (2014), Onlinequelle [05.05.2016].

⁵⁰ Vgl. Kromer (2008), S. 18.

4 UMSETZUNGSPLANUNG UND VERTRIEBSVORBEREITUNG IN INNOVATIONSPROZESSEN

In diesem Abschnitt werden die bereits bestehenden Möglichkeiten zur Einbindung des Vertriebes näher erläutert bzw. dargestellt. Um den Vertrieb nicht nur in der Umsetzungsplanung und Vertriebsvorbereitung miteinzubeziehen gibt es mehrere Möglichkeiten. Zeitpunkte und Anknüpfungspunkte, welche ideal und optimal für die Einführung von radikalen Innovationen sind, werden in diesem Kapitel beleuchtet.

4.1 Die frühe Phase im Innovationsprozess

Die frühe Phase im Innovationsprozess wird oftmals fälschlicherweise mit dem gesamten Innovationsprozess gleichgesetzt. Nachdem ein Innovationsprozess mehrere Schritte bzw. Phasen beinhaltet, dient dieses Kapitel 4.1 zur Abgrenzung. In weitere Folge dieser Arbeit wird der „BIG-Picture“ Innovationsprozess ebenfalls in Phasen unterteilt, welche jedoch nicht mit dieser frühen Phase zu verwechseln ist.

Zur frühen Phase oder auch Vorphase der eigentlichen Entwicklung werden Aktivitäten vor dem Zeitpunkt gezählt, zu dem die Umsetzung eines Produktkonzeptes beschlossen wird. Zeitgleich werden umfangreichen Ressourcen freigegeben. In der Praxis findet nicht immer eine klare und eindeutige Entscheidung zur Weiterentwicklung eines Grobkonzeptes statt, so dass sich diese Schritte nicht immer eindeutig vom weiteren Prozessverlauf abgrenzen lassen. Die Übergänge sind daher teilweise fließend. Ebenso ist der Beginn der frühen Phase in einem Innovationsprozess schwierig abzugrenzen. Häufig wird ein Innovationsprozess durch einen Impuls ausgelöst. Zusammengefasst ist folgende Definition treffend: die frühe Phase im Innovationsprozess umfasst alle Aktivitäten vom ersten Impuls bzw. einer sich ergebenden Gelegenheit für eine neues Produkt bzw. eine neue Dienstleistung bis zur „Go or No-Go-Entscheidung“ für die Umsetzung des Konzeptes und somit der Aufnahme der eigentlichen Entwicklung. Konkret umfasst die frühe Phase dadurch die Ideengewinnung und –bewertung sowie die anschließende Konzepterarbeitung und Produktplanung.⁵¹

In der folgenden Tabelle 2 sind einige beispielhafte Besonderheiten der frühen Innovationsphase aufgelistet, um die Wichtigkeit dieser Phase zu verdeutlichen.

⁵¹ Vgl. Herstatt/Verworn (2007), S.8 ff.

Faktor	Charakteristika der frühen Phase
Kreativität	hoch
Kommunikation	Informell
Schnittstellen zwischen Aufgaben- und Funktionsbereichen	unklare Verantwortlichkeiten unterschiedliche Zielsetzungen, hohes Maß an Interdisziplinarität
Unsicherheit	Hoch (vor allem bei radikalen Innovationen)
Auswirkung auf den weiteren Prozess und Ergebnisse	Hoch

Tabelle 2: Besonderheiten der frühen Phase, Quelle: Herstatt/Verworn (2007), S. 13 (leicht modifiziert).

Neben den genannten Besonderheiten in den frühen Phasen spielen die Kosten immer eine große Rolle bei Innovationen. Mit dem Fortschritt des Innovationsprozesses nehmen die Möglichkeiten zur Beeinflussung der Kosten stark ab, wie die Abb. 9 grafisch darstellt.⁵²

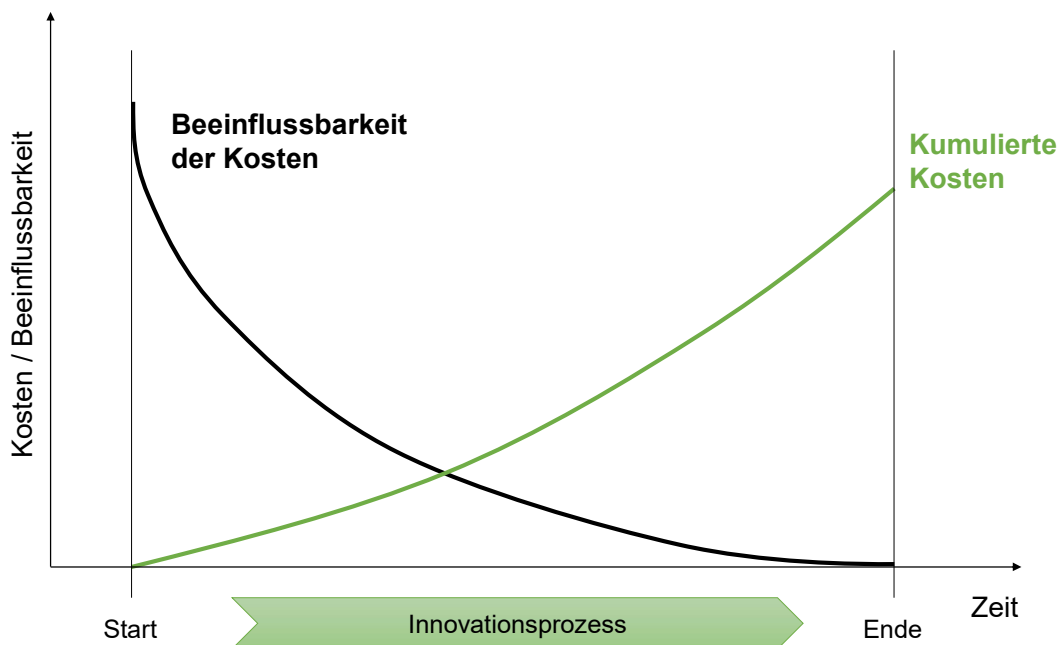


Abb. 9: Beeinflussbarkeit der Kosten im Innovationsprozess, Quelle: Vahs/Brem (2015), S. 46 (leicht modifiziert).

Die geringere Kostenflexibilität im Zeitverlauf ist auf die Produktentwicklung zurückzuführen. Im Zuge der Produktentwicklung werden immer mehr Gestaltungsvariablen festgelegt, wodurch in späterer Folge höhere Personal- und Sachkosten entstehen. Etwa 70-80 % der Gesamtkosten eines neuen Produktes entstehen in dessen Entwicklungsphase bzw. werden in dieser festgelegt.⁵³ Aus diesem Grund ist es sinnvoll und zielgerichtet den Vertrieb bereits in den frühen Phasen des Innovationsprozesses zu

⁵² Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 46.

⁵³ Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 46.

integrieren. Es ist dadurch möglich den Vertrieb die Möglichkeit zu Änderungen bzw. Anregungen zu geben, welche danach noch optimiert umgesetzt werden können.

Die nachfolgenden Kapitel sollen einen Einblick über die Einbindungsmöglichkeiten in den Innovationsprozess für den Vertrieb geben. Diese Methoden bzw. Möglichkeiten sind für die frühen Phasen geeignet, jedoch sind diese teilweise auch für die Grundlagen oder späteren Phasen für den Innovationsprozess notwendig bzw. vorgesehen.

4.2 Einbindungsmöglichkeiten des Vertriebes

Um den Vertrieb in den Innovationsprozess miteinzubeziehen, gibt es verschiedene Möglichkeiten bzw. Zeitpunkte. Aufbauend auf die bereits beschriebenen Phasen im Innovationsprozess „BIG Picture“ in Kapitel 3 sollen bereits bestehende Modelle, Prozesse oder Methoden dahingehend dargelegt werden. Die Möglichkeiten bzw. die Art der Vorgehensweise soll dabei im Vordergrund stehen. Im Zuge dessen soll auch die Wichtigkeit des Vertriebs nochmals unterstrichen und verdeutlicht werden.

In untenstehender Abb. 10 werden Möglichkeiten zur Einbindung von Vertriebsmitarbeiter in den Innovationsprozess dargestellt. Aufgrund von unterschiedlichen Rahmenbedingungen in der Praxis, wie z.B. Unternehmensgröße, Innovationen und Vertriebsstruktur, können diese Einbindungsmöglichkeiten abweichen.



Abb. 10: Möglichkeiten zur Vertriebsmitarbeitereinbindung, Quelle: Helbig / Mockenhaupt (2009), S. 77 (leicht modifiziert).

Aufgrund des eingeschränkten Umfangs dieser Arbeit, werden nachfolgend nur einige ausgewählte Methoden bzw. Möglichkeiten zur Einbindung des Vertriebs näher erläutert. Zu Beginn wird auf die Grundvoraussetzung für die Vertriebseinbindung – die Strategie – eingegangen. Die strategische Ausrichtung wird im „BIG-Picture“ ebenfalls als Grundstein ausgelegt und soll somit in den Innovationsprozess eingegliedert werden.

4.2.1 Strategische Phase als Grundvoraussetzung

Die Grundvoraussetzung für die Einbindung des Vertriebs in den Innovationsprozess ist die Anpassung der Unternehmensstrategie. Innovation muss Teil der Unternehmensstrategie sein, wie bereits in Kapitel 3.2 erwähnt. Es muss vorab geklärt werden, ob ein Unternehmen überhaupt eigene Innovationen anstreben will. Erst anschließend kann über die Art der Innovationsgenerierung diskutiert werden. Eine Einbindung des Vertriebs macht keinen Sinn, wenn das Unternehmen ausschließlich eine rein technologiegetriebene Innovationsstrategie – Technology push – oder ausschließlich eine kundenorientierte – Market pull – Strategie (siehe ebenso Kapitel 3.1) anstrebt. Bei einer rein technologiegetriebenen Strategie gehen Neuerungen und Ideen nur vom eigenen Unternehmen aus. Es werden dabei die Bedürfnisinformationen der Kunden vernachlässigt. Bei einer Market-pull Strategie handelt es sich um die Marktausrichtung der Innovationsaktivitäten. Bei dieser ist die Gefahr, dass die Bedarfsinformation der Kunden zwar mit in den Innovationsprozess fließt, aber die Lösungsinformation der Kunden nicht betrachtet wird.⁵⁴

Die Einbeziehung des Vertriebs in den Innovationsprozess, meist als Koordinator des Austauschprozesses zwischen Unternehmen und Kunde, bei der gemeinsamen Entwicklung von Ideen bzw. Lösungen, macht nur Sinn, wenn auch die Kundeninformation erforderlich und gewünscht ist. Das heißt, den Vertrieb aktiv einzubinden, ist aus strategischer Sicht nur dann sinnvoll, wenn eine Integration von individuellen Kunden und nicht nur durchschnittlich berechnete Kundenwünsche in den Innovationsprozess angestrebt werden.

Wenn diese Grundvoraussetzung durch Anpassung der Strategie gegeben ist, werden nachfolgend die Einbindungsmöglichkeiten des Vertriebs aufgezeigt.

4.2.2 Akzeptanzmanagement

Oft besteht ein großes Problem in Unternehmen darin, dass der Vertrieb nicht als Teil der Innovationsstätte akzeptiert wird.⁵⁵ Als Beispiel dafür kann das „Not-Invented-Here“ (NIH) Syndrom genannt werden, welches im Innovationsmanagement ein Problem anspricht. Das NIH Syndrom beschreibt, dass angeeignete Verhaltensmuster und Einstellungen in Projektgruppen o.ä. so verfestigt sind, dass ein Außenstehender – in diesem Fall Vertriebsmitarbeiter – keine geeigneten Ideen entwickeln können.⁵⁶ Es wurde nachgewiesen, dass dies überwiegend zwischen unternehmensinternen Bereichen entsteht. Jedoch könnte der Einfluss von außen, beispielsweise durch Kunden, noch größer sein. Dies erschwert eine interaktive Wertschöpfung wie z.B. das erwähnte Market Pull (siehe Kapitel 3.1).⁵⁷

Aus dem erwähnten Grund ist eine hohe Akzeptanz im Unternehmen von äußerster Wichtigkeit. In Kapitel 5.2 wird die Akzeptanzsteigerung aus dem Change Management beschrieben. Aufgrund dessen stellt diese Methode aus dem Innovationsmanagement für die Einbindungsmöglichkeit des Vertriebs eine umfassende Erläuterung dar.

⁵⁴ Vgl. Reichwald/Piller (2009), S. 113.

⁵⁵ Vgl. Helbig/Mockenhaupt (2009), S. 86.

⁵⁶ Vgl. Katz/Allen (1982), Onlinequelle [14.05.2016].

⁵⁷ Vgl. Reichwald/Piller (2009), S. 108.

Ein Vertriebsmitarbeiter nimmt in der nachfolgenden Tabelle 3 zwei Rollen ein. Einerseits jene als Beziehungspromotor und andererseits eine Rolle als Gatekeeper. Ein Beziehungspromotor hat die Aufgabe eine dauerhafte Geschäftsbeziehung mit den Kooperationspartner bzw. Kunden aufzubauen. Dabei arbeitet er partnerorientiert. Der Gatekeeper zeichnet sich mit großen Fachwissen aus, welches er in Kommunikationsprozessen auch über die Unternehmensgrenzen hinweg weitergibt. Der Gatekeeper fungiert dabei als dauerhafter Informationsfilter zwischen Unternehmen und dem externen Unternehmensumfeld. Des Weiteren ist es Aufgabe eines Gatekeepers Wissen zwischen dem Unternehmen und dessen Umfeld zu vermitteln bzw. zu generieren und dieses Know-how für den Innovationsprozess nützlich zu machen. Gemeinsam mit dem Beziehungspromotor arbeitet der Gatekeeper unabhängig in verschiedenen Innovationsprojekten mit.⁵⁸

Aufgabe als Beziehungspromotor	Aufgabe als Gatekeeper
Identifikation der geeigneten Kunden	Filterfunktionen der Innovation (mit Hilfe von Spezialisten im Innovationsteam)
Koordination des Austauschprozesses zwischen Unternehmen und Kunde	Schutz der Unternehmensinteressen
Unterstützung der Kunden bei der Generierung von Lösungsinformationen	Steuerung des Informationsaustausch um bestmöglichen Ergebnis für das Unternehmen
Aufbau von langfristigen Partnerschaften	

Tabelle 3: Rolle des Vertriebs im Innovationsprozess zwischen Beziehungspromotor und Gatekeeper, Quelle: Helbig/Mockenhaupt (2009), S. 87 (leicht modifiziert).

Aus der dargestellten Tabelle 3 geht deutlich hervor, dass meist nur der Vertrieb die Rolle sowohl des Beziehungspromotors als auch des Gatekeepers einnehmen kann.⁵⁹ Daher ist es auch Zielführend wenn der Vertrieb in den Innovationsprozess miteinbezogen wird.

Zusätzlich zu den erwähnten Beziehungspromotoren und Gatekeepern gibt es noch weitere Rollen in einem Innovationsprozess, welche in nachfolgender Abb. 11 dargestellt sind.

Rollen / Promotoren im Innovationsprozess				
Fach-promotor	Macht-promotor	Prozess-promotor	Beziehungs-promotor	Gatekeeper
Projektorientiert			Partner-orientiert	Projekt-unabhängig

Abb. 11: Übersicht der Promotoren / Rollen im Innovationsprozess, Quelle: Helbig/Mockenhaupt (2009), S. 83 (leicht modifiziert).

⁵⁸ Vgl. Helbig/Mockenhaupt (2009), S. 87

⁵⁹ Vgl. Helbig/Mockenhaupt (2009), S.85.

Die Rollen des Fach-, Macht- und Prozesspromotor sind projektorientiert und umfassen jene Personen welche den Innovationsprozess aktiv mitgestalten. Sie sind auch dafür verantwortlich die Ressourcen bereitzustellen und das Überwinden von Widerständen zu unterstützen.⁶⁰

Der Fachpromotor bringt sein fachspezifisches Wissen in den Innovationsprozess. Er ist dabei Lernender und Lehrender in einer Person. Dabei versucht der Fachpromotor seine funktionale Autorität gezielt für eine Weiterentwicklung einer potentiellen Innovation einzusetzen. Der Machtpromotor kann durch die hierarchische Position, welche er inne hält, den Innovationsprozess aktiv fördern. Dies hilft ihm zudem die Durchsetzung einer Idee zu überwinden. Der dritte projektorientierte Promotor ist der Prozesspromotor. Er ist für die organisatorische Koordination und Verknüpfung von einzelnen Funktionen und Personen, welche am Innovationsprozess beteiligt sind zuständig. Durch den Prozesspromotor verringern sich die Abstimmungsprobleme und er trägt zur ganzheitlichen Sicht der Dinge bei. Dabei vermittelt er zudem zwischen dem Fach- und Machtpromotor.⁶¹

Durch diese Promotoren können diverse Widerstände oder Barrieren, welche Innovationen mit sich bringen, verhindert bzw. abgebaut werden. Aus diesem Grund ist es auch wichtig, diese Promotoren zu haben bzw. effizient einzusetzen. Der Vertrieb nimmt dabei, wie bereits erwähnt, die Rolle des Beziehungspromotors und des Gatekeepers ein.⁶²

Die Abb. 12 zeigt das Modell des Akzeptanzmanagements. Dieses besagt, dass ein Verhalten, welches zu beobachten ist, von drei psychologischen Strukturen abhängig ist. Einerseits ist es die Einstellung gegenüber dem Verhalten, der subjektiven Norm und der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle.⁶³

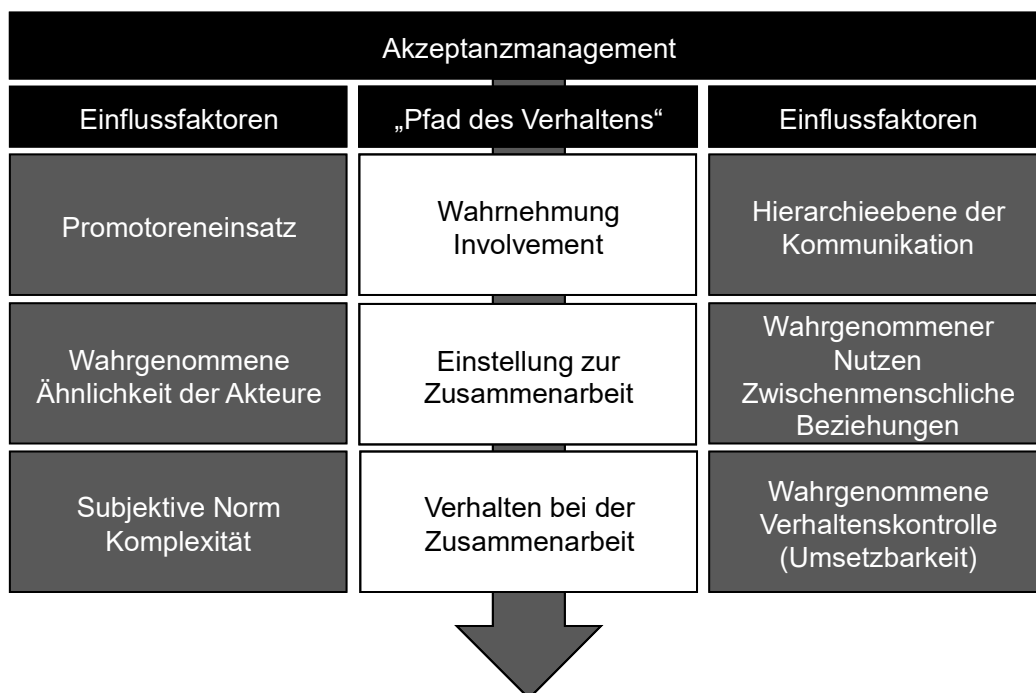


Abb. 12: Akzeptanzmanagement für den Vertrieb, Quelle: Helbig/Mockenhaupt (2009), S. 88 (leicht modifiziert).

⁶⁰ Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 187 f.

⁶¹ Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 187 ff.

⁶² Vgl. Helbig/Mockenhaupt (2009), S.82 ff.

⁶³ Vgl. Lüthje (2008), S. 126.

Zur Steigerung der Akzeptanz des Vertriebs im Innovationsprozess sind der Machtpromotor und der Prozesspromotor von großer Bedeutung. Auf der einen Seite soll der Machtpromotor die Anordnung der Zusammenarbeit klären. Auf der anderen Seite ist der Prozesspromotor für die Eingliederung des Vertriebes in den Innovationsprozess verantwortlich.⁶⁴

Auf dem Pfad des Verhaltens befindet sich als ersten Schritt die Wahrnehmung bzw. Involvement der Vertriebsintegration. Das bedeutet, dass alle Beteiligten vorab über die Neuerung des Ansatzes informiert werden müssen. Mit Involvement ist das persönliche Interesse an dieser Nachricht gemeint. Diese sollte unbedingt vom Top-Management – also von den Machtpromotoren – erfolgen.⁶⁵ Der Zweite Schritt im Akzeptanzmanagement ist die grundsätzliche Bereitschaft aller Beteiligten zur Zusammenarbeit mit dem Vertrieb. Je positiver dabei die Einstellung der Beteiligten gegenüber den Vertriebsmitarbeitern im Innovationsprozess ist, desto intensiver wird die Zusammenarbeit sein. Die positive Einstellung zur Zusammenarbeit hängt von der wahrgenommenen Ähnlichkeit der zusammenarbeitenden Funktionsbereiche zusammen. Damit sind gemeinsame Bewertungskriterien und Entscheidungen gemeint, welche sich auf eine Information des jeweils anderen stützen. Je unterschiedlicher diese Kriterien und Entscheidungen in Bezug auf die Zielsetzung ist, desto schwieriger die Zusammenarbeit. Zudem hängt es auch vom wahrgenommenen Nutzen und den zwischenmenschlichen Beziehungen ab. Der wahrgenommene Nutzen der Information ist von folgenden Eigenschaften abhängig:⁶⁶

- Gültig und glaubwürdig
- Klar sowie widerspruchsfrei
- Vollständig und aktuell.

Die Qualität der Zusammenarbeit resultiert somit aus der genannten Einstellung zur Zusammenarbeit sowie der im dritten Punkt genannten subjektiven Normen und der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle. Die subjektive Norm ist die Erwartung einer Zusammenarbeit aufgrund von Organisationszugehörigkeiten. Der Einfluss, der von einem Individuum wahrgenommene Umsetzbarkeit der Zusammenarbeit, wird die wahrgenommene Verhaltenskontrolle genannt. Resultierend daraus ist das Verhalten in der Zusammenarbeit.⁶⁷

Diese beschriebene Methode des Akzeptanzmanagement ist ein Teilbereich der Kommunikation in einem Innovationsprozess. Im nachfolgenden Kapitel 4.2.3 wird die Darstellung und der Aufbau eines Cross-Funktional-Teams in einem Innovationsprozess beschrieben, welches den Vertrieb sinnvoll einbinden soll.

4.2.3 Darstellung und Aufbau des Cross-Funktional-Teams

Dieses Kapitel beschreibt die Methode bzw. die Möglichkeit der Vertriebseinbindung in Bezug auf die Darstellung und den Aufbau eines Cross-Funktional-Teams. Hierzu wird auch auf die Bedeutung des

⁶⁴ Vgl. Helbig/Mockenhaupt (2009), S. 88 f.

⁶⁵ Vgl. Helbig/Mockenhaupt (2009), S. 89.

⁶⁶ Vgl. Lüthje (2008), S. 113 ff.

⁶⁷ Vgl. Lüthje (2008), S. 127 ff.

Vertriebes näher eingegangen werden. Dies stellt einen Teilbereich der Organisation und Führung dar, welches in Abb. 10 grafisch abgebildet ist.

Für das Cross-Funktional-Team wird ebenfalls das Promotorenmodell herangezogen. Die Zuordnung der Promotoren kann teilweise noch dem individuellen Innovationsprozess angepasst werden.⁶⁸ Eine Übersicht der Zusammenstellung des Teams für den Innovationsprozess findet sich in Abb. 13.

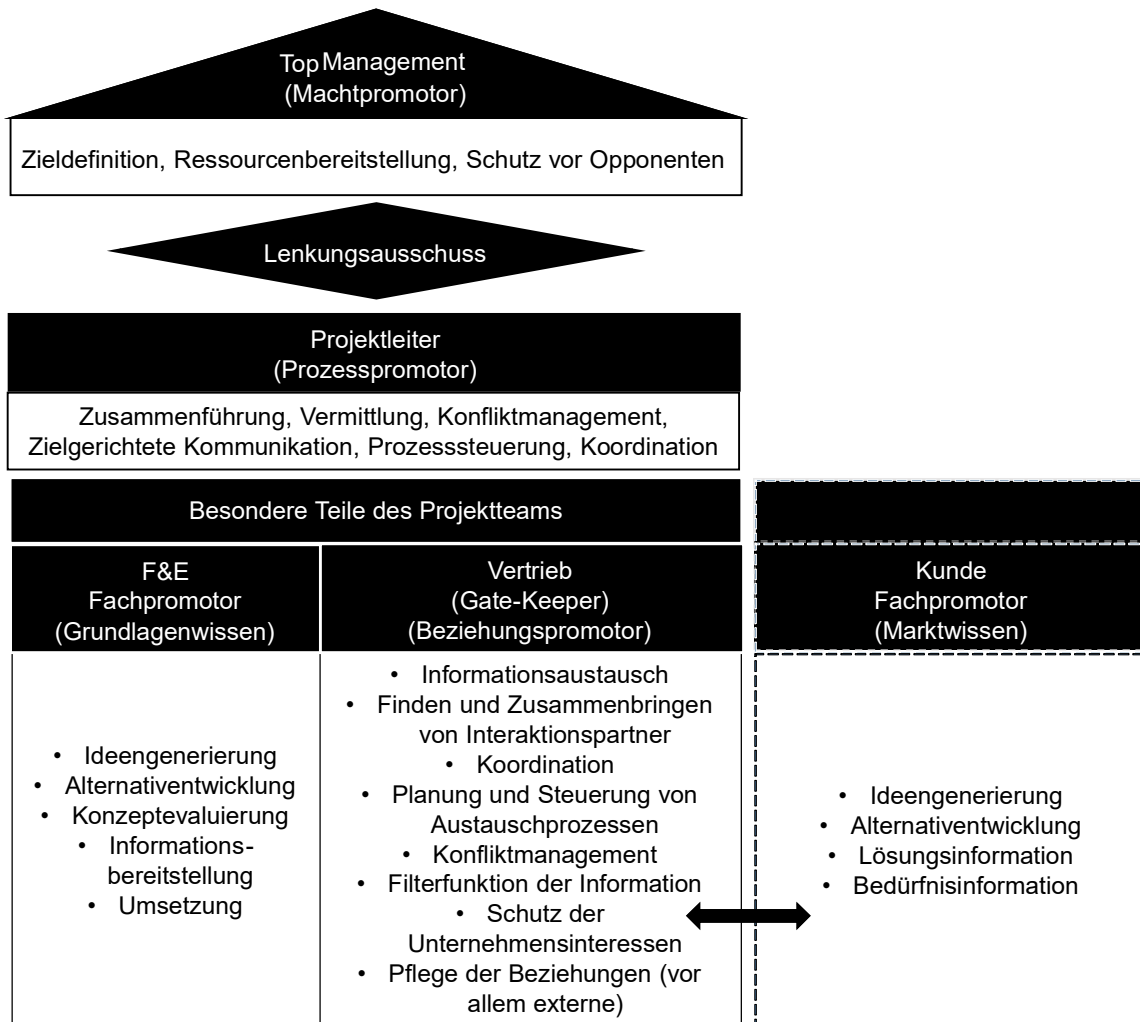


Abb. 13: Cross-Funktional-Teams im Innovationsprozess, Quelle: Helbig/Mockenhaupt (2009), S. 95 (leicht modifiziert).

Das Top-Management bzw. der Machtpromotor übernimmt lt. der obenstehenden Abb. 13 Aufgaben, wie beispielsweise die Zieldefinition oder auch die Ressourcenbereitstellung. Des Weiteren definiert er die Projektaufgabe, kontrolliert den Projektfortschritt und übernimmt zudem die Projektverantwortung.⁶⁹

Es ist unter anderem im Innovationsprozess „BIG Picture“ ein Lenkungsausschuss vorgesehen, wie er in der Abb. 13 angeführt, welcher für die Gate Entscheidungen zuständig ist. Dieser entscheidet ob die Idee o.ä. weiter verfolgt werden soll. Zudem übernimmt dieser in diesem Fall die Definition der Kriterien für die Gates, erledigt Aufgaben und Verantwortungsverteilung und das Controlling. Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen und der Abgleich des Projektes mit der Unternehmensstrategie und

⁶⁸ Vgl. Helbig/Mockenhaupt (2009), S. 94.

⁶⁹ Vgl. Hauschildt/Salomo (2007), S. 245.

Innovationsstrategie fällt ebenso in den Bereich des Lenkungsausschusses. Dadurch übernimmt der Lenkungsausschuss die Steuerung aller im Unternehmen vorhandenen Innovationsprojekte.⁷⁰ Jedoch können über eine positive oder negative Entscheidung bei gewissen Gates auch externe Personen entscheiden, womit die Aufgabe des Lenkungsausschusses nicht mehr zutreffend ist.

Die dritte Aufgabe bzw. Person, welche über dem eigentlichen Kernteam steht, ist der Projektleiter. Der Projektleiter ist dabei für die Effizienz und die Effektivität des Projektes verantwortlich. Seine erforderlichen Eigenschaften entsprechen dem Profils eines Prozesspromotors, wie bereits in Kapitel 4.2.2 erwähnt.⁷¹

Als vierter Bereich in der Abb. 13 ist das Projektteam gelistet. Hier wird einerseits unterschieden zwischen dem Forschungs- und Entwicklungsteam (F&E Team) und dem Vertriebsteam. Der Mitarbeiter der F&E Abteilung fungiert dabei als Fachpromotor mit Grundlagenwissen. Er ist dabei u.a. verantwortlich für die Ideengenerierung, die Entwicklung von Alternativen und die Konzeptevaluierung. Der Vertrieb fungiert in der genannten Abbildung wie bereits erwähnt als Gatekeeper und Beziehungspromotor. Die Vertriebsmitarbeiter sind dabei u.a. für den Informationsaustausch zuständig, und das Finden und Koordinieren von Interaktionspartnern. Dies findet mit der Zusammenarbeit einerseits von möglichen Lead-Usern, welches in dieser Arbeit in Kapitel 4.2.7 noch näher beschrieben wird, statt. Andererseits können Kunden eine Zusammenarbeit positiv beeinflussen und steigern. Der Kunde nimmt dabei innerhalb eines Teams die Rolle eines Fachpromotors ein, welche mit speziellem Marktwissen in Form von Bedürfnisinformationen der Zukunft punkten kann. Die Integration in den Innovationsprozess erfolgt dabei über den Vertrieb. Dadurch wird dem Vertrieb mit dem Beziehungsaufbau, der Pflege und der Koordination des Austauschprozesses auch eine wichtige Aufgabe mit hoher Verantwortung übergeben. Dies stärkt seine Position im Innovationsprozess. Der Kunde kann einen wichtigen Beitrag zur Ideengenerierung und somit auch zur Lösungsinformation etc. leisten. Meist dient jedoch der Vertrieb als Sprachrohr der Kunden und kann somit diese Rolle im Innovationsprozess übernehmen.

Ausgehend von einem Cross-Funktional-Team kann eine Methode zur Einbindung des Vertriebs in den Innovationsprozess das Anlaufmanagement sein. Diese Einbindungsmöglichkeit wird im nachfolgenden Kapitel erläutert.

4.2.4 Anlaufmanagement

Ausgehend von einem Cross-Funktionalen-Team ist ein Anlaufmanagement eine mögliche Methode zur Einbindung von Vertriebsmitarbeitern in den Innovationsprozess. Ein Anlaufmanagement ist ein disziplinübergreifender Geschäftsprozess im Produktentstehungsprozess. Da ein Produkt meist nur mit einer vorangehenden Innovation entsteht, ist ebenso der Innovationsprozess darin eingeschlossen. Der Produktentstehungsprozess ist somit der Überbegriff für den gesamten Prozessablauf bis ein Produkt genutzt wird.⁷²

⁷⁰ Vgl. Helbig/Mockenhaupt (2009), S. 95.

⁷¹ Vgl. Hausschildt/Salomo (2007), S. 244 ff.

⁷² Vgl. Schmitt (2015), Onlinequelle [16.05.2016].

Ein Produktentstehungsprozess ist dem Anlaufmanagement übergeordnet. Des Weiteren ist das Anlaufmanagement in die Anlaufstrategie, -planung, -organisation, -kontrolle und -steuerung unterteilt.⁷³ Das Anlaufmanagement wird als disziplinübergreifender Geschäftsprozess definiert. Gespiegelt am Produkt, begleitet das Anlaufmanagement alle Produktentstehungsprozesse, von der Ideengenerierung, Produktplanung, Prototypenerstellung bis hin zur Serienproduktion, in den erwähnten Disziplinen, wie z.B. Anlaufstrategie etc. Durch die zunehmende Komplexität des Produktes in der Entstehung wird das Anlaufmanagement meist durch ein Anlaufteam – einem Cross-Funktional-Team – begleitet.⁷⁴

Zu Beginn eines Anlaufmanagement wird die Anlaufstrategie festgelegt. Diese ist auf die Unternehmensstrategie und auch an die Innovationsstrategie angepasst. Diese zusätzliche Strategie dient primär der Erreichung der Hauptzielgrößen wie beispielsweise Qualität, Kosten und Zeit innerhalb einzelner Anläufe.⁷⁵

Die Anlaufplanung enthält als wesentliches Merkmal die Entwicklung eines technologischen Konzeptes für das Produktionssystem und das organisatorische Ablaufschema. Dazu werden z.B. Meilensteine definiert.⁷⁶

Weitere Schritte in einem Anlaufmanagement werden nachfolgend in Abb. 14 grafisch dargestellt.

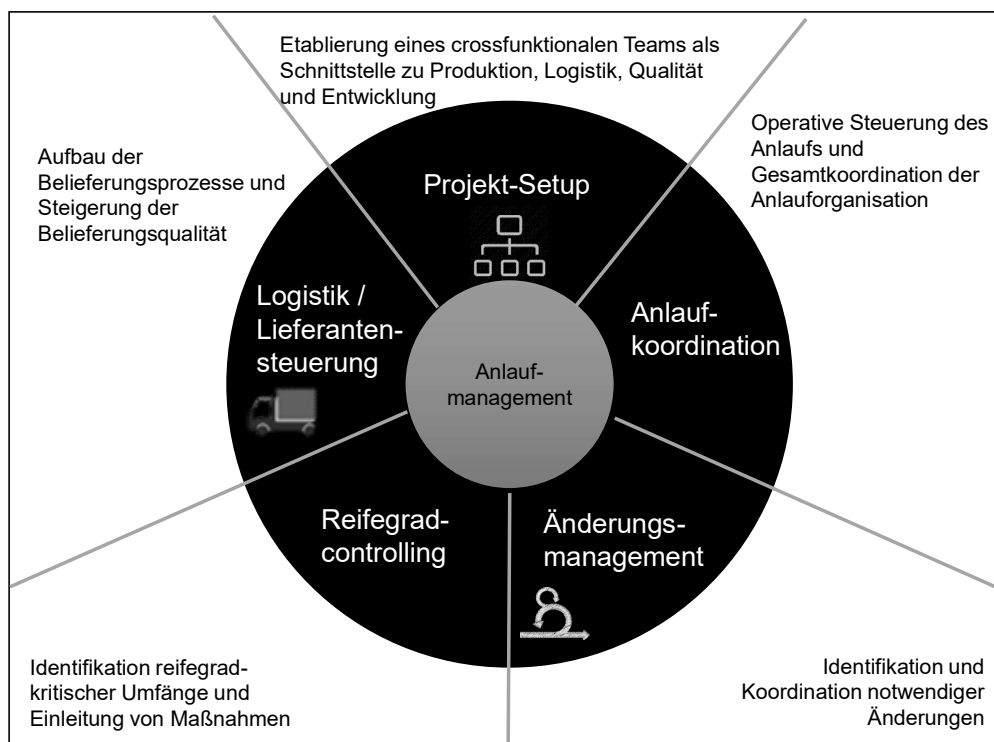


Abb. 14: Vorgehen im Anlaufmanagement, Quelle: Greitemeyer/Gregorzik (o.J.), Onlinequelle [16.05.2016] (leicht modifiziert).

Der erste Schritt im Anlaufmanagement ist das Projekt-Setup oder auch Anlauforganisation genannt. Hier wird das Cross-Funktional-Team etabliert welches in dieser Phase die Aufgaben, Kompetenzen und

⁷³ Vgl. Wildemann (o.J.), Onlinequelle [16.05.2016].

⁷⁴ Vgl. Schmitt (2015), Onlinequelle [16.05.2016].

⁷⁵ Vgl. Schuh/Kampker/Franzkoch, 2005, S. 407

⁷⁶ Vgl. Risse 2003, S. 183

Verantwortungen festlegt. Zudem werden die Schnittstellen zu beteiligten Bereichen oder auch den Kunden festgelegt.⁷⁷ Der Vertrieb ist in allen Prozessschritten – von der Ideengenerierung bis zu Markteinführung – beteiligt. In der Angebotsphase übernimmt jedoch der Vertrieb die Koordination über alle Bereiche. Nach diesem Schritt übergibt der Vertrieb die vollständige Koordination. Jedoch ist er während allen Phasen das kontrollierende Bindeglied zwischen internen und externen Einheiten.⁷⁸ Der zweite Schritt in der dargestellten Grafik ist die Anlaufkoordination bzw. Anlaufsteuerung. Hierunter fallen die operative Steuerung des Anlaufs und Gesamtkoordination der Anlauforganisation. Diese reichen z.B. von der Erstellung von benötigten Einzelteilen von Produkten bis hin zur Festlegung von Beschaffungsprozesse und –verantwortlichkeiten. Die dritte Phase in Abb. 14 ist das Änderungsmanagement, welches vorab noch nicht erläutert wurde. Häufige und oft auch späte Änderungen sind ein wesentlicher Anlass für kritische Anlaufsituationen. Daher ist das Änderungsmanagement Teil eines strukturierten Anlaufmanagements bzw. Vorgehens. Terminierung und auch die zeitgerechte Erreichung von definierten Meilensteinen, welche in der Anlaufplanung erwähnt sind, sind notwendig um die geforderten Änderungen bzw. das Änderungsmanagement so gering wie möglich ausfallen zu lassen. Eine zusätzliche Phase ist das Reifegrad-Controlling. Dies ist notwendig um technische Änderungen frühzeitig bezüglich Qualität etc. bei Produkten zu erkennen. Der sogenannte Teilreifegrad wird dabei regelmäßig ausgewertet und analysiert und ein Soll-Ist-Vergleich laufend erstellt. Kurzfristige Maßnahmen sorgen anschließend dafür, dass Produkte wieder im geforderten Rahmen liegen. Die letzte Phase in Abb. 14 ist die Logistik und Lieferantensteuerung. Diese ist vor allem bei begonnener Umsetzung und Markteinführung von Wichtigkeit. Ein Lieferantentracking welches bereits in der frühen Anlaufphase eingeführt wird, schafft Transparenz bezogen auf die Liefertreue und -qualität. Auf dieser Basis werden kritische Lieferanten identifiziert und Maßnahmen zur Steigerung der Belieferungsqualität gesetzt.⁷⁹

Durch die Einbindungsmöglichkeit des Vertriebs ist es möglich, im gesamten Anlaufprozess, den Vertrieb in den Innovationsprozess bzw. Produktentstehungsprozess aktiv und verantwortungsvoll einzubeziehen. Durch den Vertrieb wird die Sicht ständig dem Kunden zugewandt und beispielsweise das Änderungsmanagement auch auf den Kunden zuschnitten. Somit ist eine optimale Sicht gewährleistet, um Produkte auf dem Markt zu etablieren.

4.2.5 Anforderungen an Anreizsysteme

Häufig sind nicht die Mitarbeiter anderer Abteilungen verantwortlich, wenn der Vertrieb nicht in den Innovationsprozess miteinbezogen wird. Es könnte auch sein, dass der Vertrieb kein Interesse an der Einbindung an den Innovationsprozess hat.

Die Bereitschaft zu Innovationen bzw. Innovationen zu vertreiben hängt oftmals mit den gesetzten Zielen zusammen. Vertriebsmitarbeiter sind Mitarbeiter welche fast ausschließlich über definierte Ziele gesteuert werden. Traditionelle Vergütungssysteme, welche meist in Unternehmen noch immer angewendet werden, bestehen bei Vertriebsmitarbeitern aus einem fixen und aus einem variablen Anteil. Nachdem

⁷⁷ Vgl. Greitemeyer/Gregorzik (o.J.), Onlinequelle [16.05.2016].

⁷⁸ Vgl. Schuh/Stötzle/Straube (2008), S. 204.

⁷⁹ Vgl. Greitemeyer/Gregorzik (o.J.), Onlinequelle [16.05.2016].

der variable Anteil an der Erreichung der Ziele festgemacht ist, sind Vertriebsmitarbeiter sehr daran interessiert, diese zu erreichen. Aufgrund dessen werden jedoch meist andere Aufgaben, unter anderem auch die Innovationsgenerierung bzw. Innovationsbereitschaft, vernachlässigt. Dabei entsteht ein Interessenskonflikt mit den klassischen Vertriebszielen wie in Abb. 15 abgebildet. Klassische Vertriebsziele sind beispielsweise⁸⁰:

- Vertrieb der gegenwärtigen Produkte zu einem möglichst hohen Preis
- Sicherstellung von der Zufriedenheit der Kunden und der Kundenbindung.

Klassische Ziele / Vergütung	Problem im Zusammenhang mit Innovationsgenerierung
Autonome Leistungsvergütung für Mitarbeiter	Innovationen entstehen durch die Zusammenarbeit von interdisziplinären Teams
Reiner Fokus auf Umsatzsteigerung	Nichtberücksichtigung der Innovationsgenese im Anreizsystem
Kurzfristiger Zeithorizont der Ziele (Umsatz ist operativ)	Innovationspartnerschaft hat langfristigen Charakter (strategische Bedeutung)
Umsatz bringt direkt Nutzen für den Vertriebsmitarbeiter	Innovationspartnerschaft rechnet mit möglichem noch nicht realisiertem Nutzen, dessen Höhe schwer abzuschätzen ist
Ziele leicht zu definieren und leicht messbar	Zieldefinition und Messbarkeit schwierig (z.B. Messen von persönlichen Beziehungen usw.)

Abb. 15: Übersicht des Interessenskonflikts mit den klassischen Vertriebszielen, Quelle: Helbig/Mockenhaupt (2009), S. 67 (leicht modifiziert).

Aus diesem Grund sind die Ziele der Vertriebsmitarbeiter zu ändern bzw. an die Innovationstätigkeit anzupassen. Dies schützt vor einem Interessenskonflikt sowie dem Verlust von Know-how der Vertriebsmitarbeiter bei der Weitergabe von Kundenwissen innerhalb eines Unternehmens. Daher stellen geeignete Anreizsysteme positive Instrumente dar.⁸¹

Das Ziel von Anreizsysteme ist, wie bereits erwähnt, die Steigerung der Motivation. Die Motivation ist dabei ein Antriebsprozess, der durch Beweggründe zielorientiert wird. Daher ist es wichtig die Motive der Vertriebsmitarbeiter zu erkennen, um diese gezielt mittels Anreizen zu fördern und zu verändern. Diese ermöglichen eine zielgerichtete und effiziente Motivationssteigerung. Dabei sei noch ergänzend zu den Ausführungen in Kapitel 2.1 angeführt, dass die Motivation in intrinsische und extrinsische Motivation unterschieden werden muss. Die intrinsische Motivation ist eine unmittelbare Bedürfnisbefriedigung durch die Tätigkeit selbst. Es bezeichnet das Bestreben, etwas um seiner selbst willen zu tun. Die Extrinsische hingegen dient einer mittelbaren Bedürfnisbefriedigung, d.h. sie ist Mittel zum Zweck sich daraus in einer

⁸⁰ Vgl. Helbig/Mockenhaupt (2009), S. 67.

⁸¹ Vgl. Helbig/Mockenhaupt (2009), S. 97.

Art und Weise einen Vorteil zu verschaffen. Jedoch lassen sich beide Motivationsformen nicht eindeutig trennen. Dennoch ist es möglich zu sagen, dass je komplexer eine Aufgabe ist, desto wichtiger ist die intrinsische Motivation.⁸²

Neben der Motivation ist die Beseitigung von demotivierenden Faktoren, welche die Zielerreichung gefährden, notwendig. Zusätzlich ist es als eine Aufgabe des Anreizsystems zu sehen, die Mitarbeiter und deren Know-how im Unternehmen zu halten. Das heißt, der Schutz vor Mitarbeiterfluktuation ist ein wichtiger Teil des Anreizsystems.⁸³

Um das Ziel erreichen zu können, sind folgende Förderungsmaßnahmen der Motivation der Vertriebsmitarbeiter und dem Erfolg im Innovationsprozess vielversprechend:⁸⁴

- Kommunikation des implizierten Wissens aus dem direkten Kundenkontakt in den Innovationsprozess
- Generieren von Lösungsinformation gemeinsam mit dem Kunden mittels definierter Methoden
- Ständige Beobachtung der Kunden durch den Vertrieb zur Erkennung von Trends
- Identifikation von Lead-Usern durch den Vertrieb
- Begleitung der „Innovationskunden“ (als Partner) durch den Innovationsprozess
- Ausübung der Gatekeeper und Beziehungspromotorenfunktion
- Halten des Mitarbeiter-Know-how's und Schutz vor Mitarbeiterfluktuation

Ausgehend von den Förderungsmaßnahmen, wird im nachfolgenden Kapitel 4.2.7 der Punkt der Identifikation der Lead-User näher betrachtet. Bevor das Thema der Lead-User Methode bzw. der Lead-User-Identifikation erläutert werden kann, ist die Trendanalyse von Bedeutung. Diese ist wichtig, um Aussagen zum Markttrend definieren zu können und daraus geeignete Personen bzw. Kunden für die Lead-User-Methode identifiziert zu können.⁸⁵ Als Lead-User werden dabei fortschrittliche Kunden, deren Innovationsmotivation und -qualifikation sich von durchschnittlichen Kunden unterscheiden, verstanden.⁸⁶

4.2.6 Trendanalyse

Um die geeigneten Lead-User bzw. Kunden für die Mitarbeit im Innovationsprozess zu identifizieren sind Aussagen bezüglich der Markttrends abzuleiten. Das heißt, dass eine zukünftige Stoßrichtung des Marktes zu analysieren ist. Dabei sind sowohl Markt- und Wirtschaftstrends als auch Gesellschafts- und Technologietrends zu beachten. Dies verdeutlicht die nachfolgende Abb. 16.⁸⁷

⁸² Vgl. Frey, Osterloh (2002), S. 25.

⁸³ Vgl. Helbig/Mockenhaupt (2009), S. 98.

⁸⁴ Vgl. Helbig/Mockenhaupt (2009), S. 98 f.

⁸⁵ Vgl. Helbig/Mockenhaupt (2009), S. 111.

⁸⁶ Vgl. Herstatt/Verworn (2007), S. 62.

⁸⁷ Vgl. Herstatt/Verworn (2007), S. 66.

Dabei kommen zur Trendanalyse unterschiedlichste Informationsquellen in Betracht, wobei sich insbesondere Expertengespräche bewährt haben. Bei der Auswahl der Experten muss eine breite Streuung des einbezogenen Wissens angestrebt werden, um entscheidende Entwicklungen im Umfeld des Suchfeldes vollinhaltlich betrachten zu können. Hier ergeben sich neben den Zukunftstrends auch konkrete Hinweise auf Lead-User, denn mitunter sind die befragten Experten auch eine erste Anlaufstelle für die gesuchten fortschrittlichen Kunden.

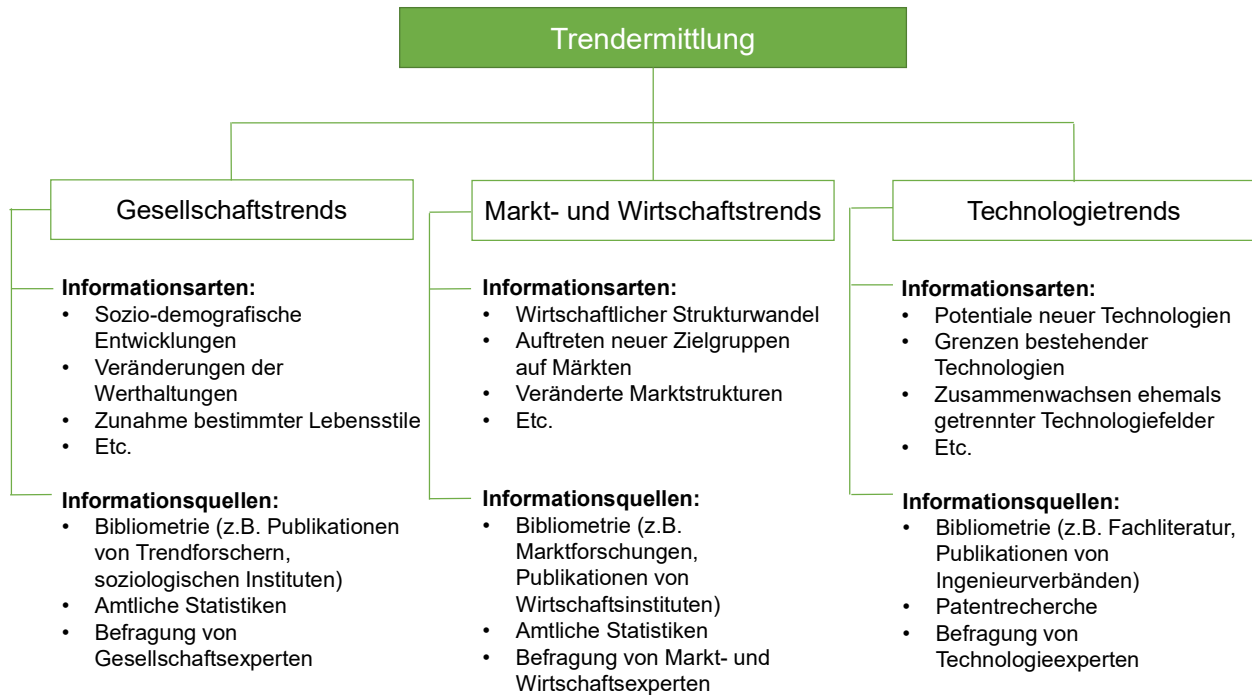


Abb. 16: Informationsbeschaffung im Rahmen der Trendermittlung, Quelle: Herstatt/Verworn (2007), S. 67 (leicht modifiziert).

All die in Abb. 16 dargestellten Trends mit dazugehörigen Informationsarten und Informationsquellen dienen dazu den Markt und damit auch die Kunden zu verstehen. Innerhalb der Trendanalyse ist es Aufgabe des Vertriebs, eine Einschätzung der Markttrends auf Grund von Erfahrungen durch den persönlichen und meist langjährigen Kontakt mit den Kunden geben zu können. Die Identifikation von Trends sollte mit extremer Sorgfalt, Aufmerksamkeit und Methodenwissen von statten gehen. Dadurch sollen mögliche Prognosefehler minimiert werden. Aus diesem Grund ist es auch sinnvoll die Trendanalyse als wiederkehrenden Prozess zu sehen. Der Vertrieb daher Sorgfalt das generierte Trendwissen mit dem aktualisierten Trendergebnissen abzugleichen.⁸⁸

Sobald die Trendanalyse die ersten Ergebnisse geliefert hat, welchen Trend die Zukunft liefert bzw. liefern könnte, können Lead-User identifiziert werden. Dies ermöglicht eine konkretere Auswahl der Lead-User. Jedoch schließt diese Trendanalyse andere Ideen oder weitere Ideengenerierungen nicht aus. Diese können und sollen ergänzend stattfinden, wofür Lead-User von Bedeutung sind. Im folgenden Kapitel wird die Lead-User Methode genauer erläutert.

⁸⁸ Vgl. Reichwald/Piller (2009), S. 151.

4.2.7 Lead-User-Methode

Wie bereits erwähnt sind Lead-User besonders qualifizierte und motivierte Anwender, deren Teilnahme an Innovationsprojekten bzw. im Innovationsprojekt sinnvoll ist. Die Erarbeitung von Ideen und innovativen Lösungskonzepten sind dabei die sinnvolle Aufgabe von Lead-Usern. Der Vertrieb hat mehrere Möglichkeiten zur Identifikation von Lead-Usern. Es werden grundsätzlich zwei unterschiedliche Vorgehensweisen unterschieden, welche nachfolgend erläutert werden.⁸⁹

Screening

Beim Screening-Ansatz werden Charakteristika innovativer Kunden in einen Fragebogen übersetzt, der eine repräsentative Stichprobe darstellt. Diese Grundgesamtheit wird parallel zur Beantwortung vorgelegt. Die Selbstausskunft der Befragten über die subjektive Eignung für ein gestelltes Thema an der jeweiligen Innovationsaufgabe dient in weiterer Folge als Entscheidungsgrundlage für die Auswahl innovativer Kunden. Die Eignung dieser Screening Methode ist dann gegeben, wenn sich die potentiellen Kunden gut abgrenzen lassen. Zudem eignet sich Screening, wenn kein oder nur ein sehr schwach ausgeprägtes Netzwerk unter den Befragten vermutet wird. Der Fragenkatalog zur Identifikation fällt dabei umfangreich und komplex aus.⁹⁰

Pyramiding

Der Pyramiding-Ansatz beruht auf der Existenz sozialer Netzwerke. Dieses soziale Netzwerk bildet den Ausgangspunkt für die Befragung und somit den Ausgangspunkt für das Pyramiding. Eine Befragung eines beliebigen Mitglieds dieses Netzwerks in Bezug auf die Empfehlung einer Person, welche hinsichtlich der Charakteristika innovativer Kunden aus Sicht der Befragten qualifizierbar ist. Auf diese Art entsteht ein „Schneeballeffekt“. Dabei ist es möglich, sich sequentiell an die innovativsten Kunden und potentiellen Lead-User heranzutasten. Pyramiding ist dann besonders geeignet, wenn der mögliche innovative Kundenkreis schwer abzugrenzen ist. Dies ist besonders bei radikalen Innovationen gegeben. Jedoch herrscht im Suchfeld ein starkes soziales Netzwerk. Der Fragenkatalog besteht zur Identifikation aus wenigen, einfach zu beantwortenden Fragen.⁹¹ Der Vorteil ist im vergleichsweise geringeren Aufwand gegeben, jedoch ist es relativ schwierig, eine Aussage über die Qualität des gefundenen Schlüsselkunden zu erhalten. Eventuell gäbe es noch einen potentiell besseren Lead-User.⁹²

Die Abb. 17 soll die beschriebenen Ansätze zur Suche von Lead-Usern verdeutlichen.

⁸⁹ Vgl. Herstatt/Verworn (2007), S. 67.

⁹⁰ Vgl. Reichwald/Piller (2009), S. 185.

⁹¹ Vgl. Reichwald/Piller (2009), S. 184 f.

⁹² Vgl. Hildebrand (2015), S. 51.

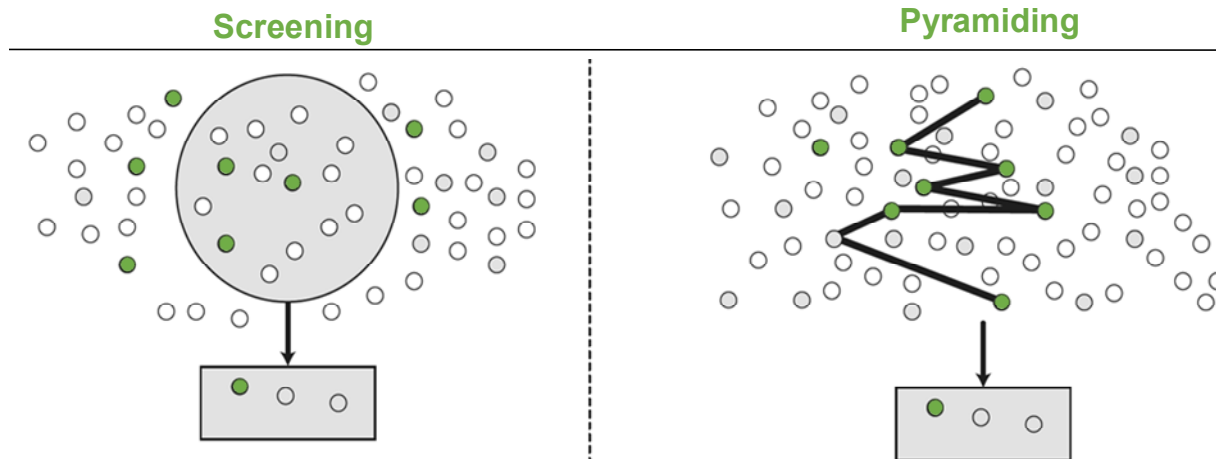


Abb. 17: Die Suchtechniken Screening und Pyramiding, Quelle: Reichwald/Piller (2009), S. 185 (leicht modifiziert).

Beide beschriebenen Methoden haben sowohl Vor- als auch Nachteile. Sinnvoll erscheint es in den meisten Fällen, die Methoden zu kombinieren. So könnte z.B. nach einem erfolgreichen Pyramiding die Methode Screening weiteren Aufschluss der Auswahl der Kunden geben.⁹³

In der Praxis gestaltet sich die Auswahl der Lead-User oft als schwierig, da es mit erheblichem Aufwand bei gleichzeitig unsicherem Ausgang verbunden ist. Unter bestimmten Rahmenbedingungen ist es durchaus möglich, dass sich keine Lead-User finden. Dies ist vor allem bei radikalen Innovationen möglich, da diese Produkte so neu sind, dass keine Anwender gefunden werden können.⁹⁴

Sobald die geeigneten Lead-User durch den Vertrieb gefunden sind, werden diese eingeladen an einem Innovationsworkshop teilzunehmen. In diesem Workshop werden gemeinsam Innovationsideen und -konzepte entwickelt. In diesem Workshop können verschiedenste Kreativitätstechniken verwendet werden um auf geeignete Ideen zu kommen. Dies ist jedoch nicht Gegenstand in der vorliegenden Arbeit bzw. dieses Kapitel, da eine Gestaltung eines Workshops an den Bedarf bzw. die Situation im Unternehmen angepasst werden muss. Jedoch fließen die Ergebnisse des Workshops in den Innovationsprozess mit ein.

Zudem ist zu erwähnen, dass der Vertrieb nicht nur für die Suche der Lead-User zuständig sein sollte, sondern auch ein Teil dieser Lead-User inne hält. Im Gegensatz zu den externen Lead-User wie beispielsweise Kunden, können Vertriebsmitarbeiter eher die Reaktionen des Absatzmarktes auf eine bestimmte Neuerung einschätzen. Der Grund liegt in der Verkaufs- und Markterfahrung auf die Vertriebsmitarbeiter zurückgreifen können. Fließt dieses vertriebsspezifische Wissen gezielt in die Aktivitäten der frühen Innovationsphase ein, d.h. die Phase bis zur Ideengewinnung, Ideenprüfung und -selektion, führt dies bereits in einem frühen Stadium des Innovationsprozesses zu einer stärkeren Konzentration auf absatzwirtschaftlich erfolgsversprechenden Neuproduktideen.⁹⁵

⁹³ Vgl. Reichwald/Piller (2009), S. 186.

⁹⁴ Vgl. Hildebrand (2015), S. 51.

⁹⁵ Vgl. Rath (2008), S. 55.

4.3 Radikalinnovationen im Vertriebsprozess

Radikale Innovationen sind grundlegende Veränderungen. Sie sind gekennzeichnet durch den Einsatz einer Technologie, die bei etablierten Produkten noch nicht eingesetzt wird. Diese veränderte Technologie ist in diesem Einsatz nicht nur für das Unternehmen, sondern auch für alle betroffenen Organisationen und Kunden neu (siehe vgl. Kapitel 2.2). Durch die Neuartigkeit von radikalen Innovationen haben diese noch nie da gewesene Produkt- oder Leistungseigenschaften und bieten damit einen vollkommen neuen Level der Funktionalität für die Kunden. Radikalinnovationen stellen für die Kunden somit vollkommen neue Produkte dar. Mit den veränderten Leistungseigenschaften und Funktionalitäten ändern Radikalinnovationen die Dimensionen, auf denen Kunden sie wahrnehmen. Radikale Innovationen ändern dabei Produktdimensionen, was zu einer Änderung der kaufentscheidenden Kriterien führt. Entsprechend erfordern diese vollkommen neuen Innovationen auch eine Lernphase für Kunden, um die Vorzüge des Produktes umfassend zu nutzen. Die Leistungssteigerung erzeugt einen höheren Kundennutzen (pro Geldeinheit) im Vergleich zu bereits bestehenden Produkten. Radikale Innovationen passen nicht in das etablierte Produktportfolio des Unternehmens und lösen sich daher von der bisherigen Innovationspraxis.⁹⁶

Aus diesem Grund ist es notwendig, dass der Vertrieb diese radikalen Innovationen erfolgreich vertreiben kann und die Vertriebsstruktur sich an diese Veränderungen anpasst. Allerdings beinhaltet die Akzeptanz bei den Kunden eine erhöhte Unsicherheit.⁹⁷ Daher kommt es regelmäßig vor, dass sich innovative Produkte auf den Markt nicht erfolgreich durchsetzen lassen und daher nicht als Innovation gelten.⁹⁸

Ein Produkt kann auf dem Markt nur erfolgreich sein, wenn der Vertrieb seiner Rolle gerecht wird und Kunden für eine radikale Innovation gewinnt. Die Positionierung des Vertriebs an dieser Unternehmensschnittstelle in Richtung des Marktes führt dazu, dass Vertriebsmitarbeiter als doppelte Gatekeeper agieren. Abb. 18 verdeutlicht die zweiseitige Funktion des Vertriebs bei der Einführung einer radikalen Innovation bzw. eines Neuproduktes.

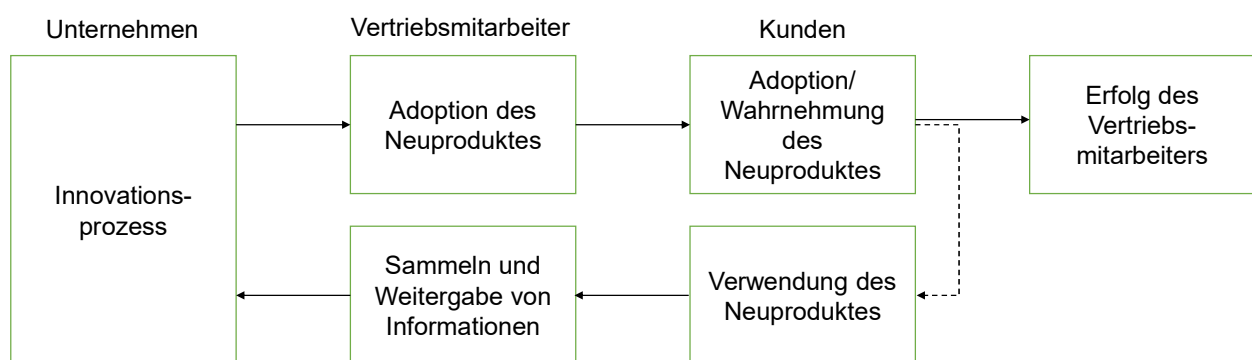


Abb. 18: Die doppelte Gatekeeper-Funktion des Vertriebs, Quelle: Hildebrand (2005), S. 2 (leicht modifiziert).

Der obere Pfeilverlauf der Grafik verdeutlicht, dass es eine zentrale Aufgabe des Vertriebs ist, Innovationen im Markt zu verbreiten und Kunden von den neuartigen Produkten zu überzeugen. Wie der

⁹⁶ Vgl. Knack (2006), S. 53 f.

⁹⁷ Vgl. Knack (2006), S. 63.

⁹⁸ Vgl. Hildebrand (2015), S. 1.

Vertrieb selbst die Innovation wahrnimmt, ist dabei von großer Bedeutung für den Verkaufserfolg. Aus diesem Grund ist es auch wesentlich, den Vertrieb in den Innovationsprozess zu integrieren. Adoptiert der Vertriebsmitarbeiter ein Neuprodukt und wirkt im Kundengespräch auch davon überzeugt, so kann er seine Begeisterung bzw. Adoption auf den Kunden übertragen und schlussendlich erfolgreich verkaufen. Es ist davon auszugehen, dass die Adoption des Neuproduktes vom Kunden deutlich wahrgenommen wird und sich daraus ein Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Vertriebsmitarbeitern ergibt. Dies spiegelt sich in den Verkaufszahlen wider und hat somit auch direkten Einfluss auf den persönlichen variablen Gehaltsanteil des Mitarbeiters. Der verknüpfte untere Pfeilverlauf visualisiert, dass Kunden durch die Verwendung der Neuprodukte und radikalen Innovationen Erfahrungen sammeln. Diese können sehr nützlich für die Entwicklung weiterer Produkte sein. Da Kunden, wie bereits in vorigen Kapiteln erwähnt, eine sehr gute Quelle für Neuproduktideen aber auch Wettbewerberinformationen oder Markttrends sind, können sie den Innovationsprozess bereichern. Die Sammlung und Weitergabe der Kundeninformationen durch den Vertrieb ist daher sehr wichtig.⁹⁹

Markteintrittsbarrieren durch Vertrieb minimieren

Bei radikalen Innovationen behindern bzw. erschweren meist viele Faktoren den Eintritt in Märkte. Je radikaler dabei die Innovation, desto schwieriger wird der Eintritt. Nachstehend angeführte Möglichkeiten bzw. Barrieren treten häufig bei oder vor dem Markteintritt von Radikalinnovationen auf:¹⁰⁰

- Technologisches Know-how
- Akzeptanz bei den Kunden
- Kapitalaufwand / Investitionshöhe
- Kundenloyalität
- Wettbewerberpreise
- Politik / staatliche Regulierung
- Management-Know-how
- Standards
- Patente / Schutzrechte
- Zugang zu Absatzkanälen
- Vertrieb

Das fehlende technologische Know-how und die geringe Akzeptanz der Innovation bei den Kunden behindern den Markteintritt am häufigsten. Zudem wirkt die zu leistende Investition von radikalen Innovationen als Markteintrittsbarriere. Ebenso wirkt die Loyalität der Kunden gegenüber Wettbewerbern und deren Preisgestaltung hemmend für Unternehmen, welche radikale Innovationen auf den Markt bringen. Selten stellen fehlendes Management-Know-how, Patent- bzw. Schutzrechte oder die Politik mit

⁹⁹ Vgl. Hildebrand (2015), S. 2 f.

¹⁰⁰ Vgl. Knack (2006), S. 133.

den staatlichen Regulierungen eine Hürde dar. Die Schwierigkeit mit dominanten Produktstandards und der Zugang zu Absatzkanälen erschweren vergleichsweise selten den Marktzutritt.¹⁰¹ Der Vertrieb stellt zudem eine Markteintrittsbarriere dar, wenn Vertriebspartner und Kunden stark an die Konkurrenz gebunden sind.¹⁰² Die genannten Markteintrittsbarrieren können je nach Unternehmen und Unternehmensgröße unterschiedlich bzw. in unterschiedlicher Ausprägung ausfallen.¹⁰³ Jedoch ist davon auszugehen, dass Markteintrittsbarrieren in den Bereichen Technologie und Ressourcen, rechtliche und marktspezifische sowie ökologische und soziale Barrieren auftreten.¹⁰⁴

Vertriebskanäle werden häufig dazu genutzt, eine Markteintrittsbarriere aufzubauen.¹⁰⁵ Ein Aufbau einer Barriere kann als Zug des Etablierten, die Überwindung als Gegenzug des Newcomers verstanden werden. Die Möglichkeiten sind dabei so vielfältig und unterschiedlich wie die Art der Barrieren selbst.¹⁰⁶ Das heißt, dass Vertriebskanäle eine wettbewerbsbezogene Barriere darstellen. Dabei besetzen Unternehmen die wichtigsten Vertriebskanäle in einer Branche, bei einem Produkt o.ä. Jedoch wird der Vertrieb von radikalen Innovationen auch dahingehend gestaltet um Markteintrittsbarrieren abzubauen.¹⁰⁷

Die Auswahl der Vertriebskanäle bezieht sich auf die Entscheidung zwischen direktem und indirektem Vertrieb. Die Auswahl der Vertriebskanäle spielt auch im Marketing eine wichtige Rolle und hat somit eine große Bedeutung in der Auswahl. Bei den direkten Vertriebswegen schaltet der Hersteller keinen Zwischenhändler o.ä. ein. Das heißt, dass er in direktem Kontakt mit dem Kunden steht. Dies kann über Außendienstmitarbeiter, Innendienstmitarbeiter, Verkaufsniederlassungen uvm. erfolgen. Ein direkter Vertrieb bietet sich dann an, wenn die Produkte sehr beratungsintensiv sind oder wenn der Hersteller vermeiden möchte, dass seine Produkte in einem Sortiment mit der Konkurrenz zusammen präsentiert werden. Diese Form kann auch ein Instrument der Qualitätssicherung und der Kundenbindung sein.¹⁰⁸

Bei den indirekten Vertriebswegen werden Zwischenhändler bzw. Absatzmittler eingeschaltet. Der Handel übernimmt dabei Präsentation, Kundenberatung und Verkauf der Produkte. Der Hersteller liefert entweder direkt an die zwischengeschalteten Verkaufsstellen des Handels oder an ein Lager. Der indirekte Vertrieb bietet sich dann an, wenn es sich um unproblematische Produkte handelt. Diese können dabei auch in einem Sortiment mit anderen konkurrierenden Produkten präsentiert werden. Der indirekte Vertrieb ist ebenso dadurch gekennzeichnet, dass die Produkte viele Kunden ansprechen, welche die Produkte auch in haushaltsüblichen Mengen abnehmen. Einzelhändler, Großhändler und Handelsvertreter sind die Formen des indirekten Vertriebs.¹⁰⁹

Die Rahmenbedingungen der Lieferungs- und Zahlungsbedingungen geben den Vertriebsmitarbeitern Sicherheit über ihren Verhandlungsspielraum wie z.B. Rabatte, Skonti etc. Die Auswahl und Entwicklung

¹⁰¹ Vgl. Knack (2006), S. 132 f.

¹⁰² Vgl. Klein (o.J.), Onlinequelle [26.05.2016].

¹⁰³ Vgl. Knack (2006), S. 132 f.

¹⁰⁴ Vgl. Klein (o.J.), Onlinequelle [26.05.2016].

¹⁰⁵ Vgl. Knack (2006), S. 133.

¹⁰⁶ Vgl. Bhagwat (2011), Onlinequelle [26.05.2016].

¹⁰⁷ Vgl. Knack (2006), S. 133 ff.

¹⁰⁸ Vgl. Brecht (2012), S. 138 f.

¹⁰⁹ Vgl. Brecht (2012), S. 139.

der Vertriebskompetenzen im Vertrieb umfassen daher nicht nur Gesprächs- und Verhandlungsführung, sondern können sich auch auf die Fachkenntnisse über erklärungsbedürftige Produkte beziehen. Aus diesem Grund ist es neben einer definierten Innovationsstrategie von Bedeutung, eine Vertriebsstrategie im Unternehmen zu verankern. Dies hilft einen nachhaltigen Erfolg, also eine Wiederholbarkeit der Gewinne, zu erzielen.¹¹⁰

Radikale Innovationen können Änderungen der Vertriebskanäle erfordern. Aus diesem Grund ist in der Regel eine Anpassung der bestehenden Vorgehensweisen notwendig. Hierfür ist der klassische Vertrieb gefordert, um geeignete Formen herauszufiltern. Jedoch ist meist eine komplette Änderung langwierig und aufwendig und kann auch eine interne radikale Innovation im Unternehmen darstellen.

¹¹⁰ Vgl. Brecht (2012), S. 139.

5 CHANGE MANAGEMENT

In diesem Kapitel soll ein weiterer Blickwinkel auf die Änderungen, welche radikale Innovationen mit sich bringen, gegeben werden. Nachfolgend werden Möglichkeiten bzw. Maßnahmen aus dem Change Management näher erläutert.

5.1 Maßnahmen aus dem Change Management

Es gibt verschiedene Ansätze aus dem Change Management. Aufgrund des begrenzten Umfangs dieser Arbeit wird nur das Modell von Kotter näher erläutert.

Das 8-Stufen Modell von John P. Kotter ist eine Weiterentwicklung des 3-stufigen Modells von Lewin. Dieses Modell wird aktuell in der Praxis häufig verwendet, da es eine umfangreiche Darstellung einer Veränderung im Unternehmen ist. Eine Veränderung bzw. eine radikale Innovation birgt immer ein großes Risiko mit sich.¹¹¹ Lt. Kotter scheitern rd. 70 % aller Veränderungen in einem Unternehmen bereits zu Beginn. Einerseits ist der Widerstand der Mitarbeiter gegen die Veränderungen dafür ausschlaggebend. Andererseits ist das zurückfallen in alte Muster der Grund.¹¹² Aus diesem Grund sollten alle Veränderungen neben einem professionell aufgesetzten Innovationsprozess wie beispielsweise den Innovationsprozess „BIG Picture“, auch die 8 Stufen nach Kotter durchlaufen.

In der folgenden Abb. 19 werden die 8 Stufen nach Kotter dargestellt.

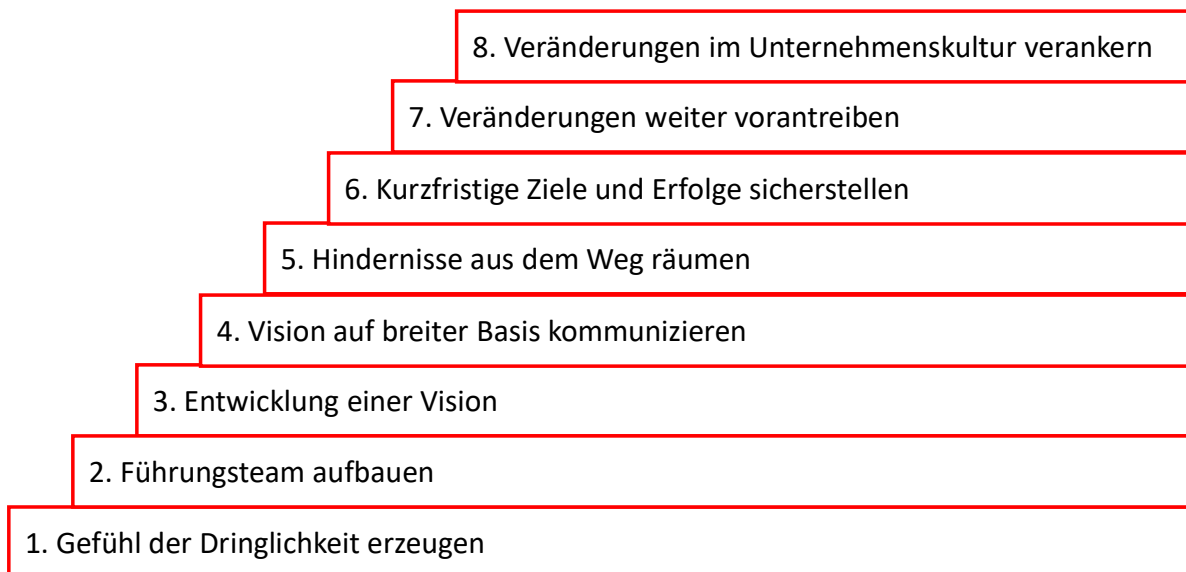


Abb. 19: 8 Stufen nach Kotter, Quelle: in Anlehnung an Grammes (2015), Onlinequelle [08.05.2016] (leicht modifiziert).

Die erste Stufe soll das Bewusstsein für die Dringlichkeit einer Innovation schaffen. Szenarien bei Nicht-Umsetzung einer Innovation soll dabei helfen die Dringlichkeit zu fokussieren. In der zweiten Stufe ist es wichtig, ein gutes Führungsteam aufzubauen, sofern dieses nicht bereits vorhanden ist. Eine starke Vision und konkrete Strategien, welche für die Zielerreichung notwendig sind, werden in Stufe drei

¹¹¹ Vgl. Zelesniack/Grolman (o.J.), Onlinequelle [08.05.2016].

¹¹² Vgl. Grammes (2015), Onlinequelle [08.05.2016].

entwickelt. Die Vision muss wiederholt an Führungskräfte und Mitarbeiter kommuniziert werden. Dies ist in Stufe vier vorgesehen. Generell sollten Veränderungen im Allgemeinen auch auf breiter Basis kommuniziert werden. In Stufe fünf sollen Hindernisse aus dem Weg geräumt werden, um so günstige Bedingungen für den Change zu gewährleisten. Erste Ziele sollen in Stufe sechs erreicht werden. Diese kurzfristigen Ziele sollen dabei nicht aufwands- und kostenintensiv gestaltet werden. In Stufe sieben sollen die Veränderungen weiter vorangetrieben werden. Neue Ideen und Ziele motivieren dabei die Mitarbeiter. In der letzten Stufe, in Stufe acht, werden die Veränderungen bzw. die erreichten Ziele in der Unternehmenskultur verankert. Erst mit einem positiven Erreichen der Stufe acht, ist der Change-Prozess erfolgreich.¹¹³

Dieses Modell zeigt klar, dass Kommunikation ein wichtiger Punkt bei Veränderungen in Unternehmen ist. Zudem wird auch die Einbeziehung der Mitarbeiter bzw. Vertriebsmitarbeiter verdeutlicht. Im nachfolgenden Kapitel 5.2 soll dies noch zusätzlich verstärkt werden.

5.2 Akzeptanzsteigerung aus dem Change Management

Mitarbeiter stehen Veränderungen im Allgemeinen eher skeptisch gegenüber. Bei Vertriebsmitarbeitern ist dies noch verstärkt vorhanden, da diese mit aufgrund ihrer Rahmenbedingungen direkt betroffen sind. In der nachstehenden Abb. 20 wird die Reaktion auf abrupte und starke Veränderungen in einem Unternehmen aufgezeigt. Die Grafik zeigt in 7 Phasen nach Richard K. Streich diese emotionale Reaktion.¹¹⁴

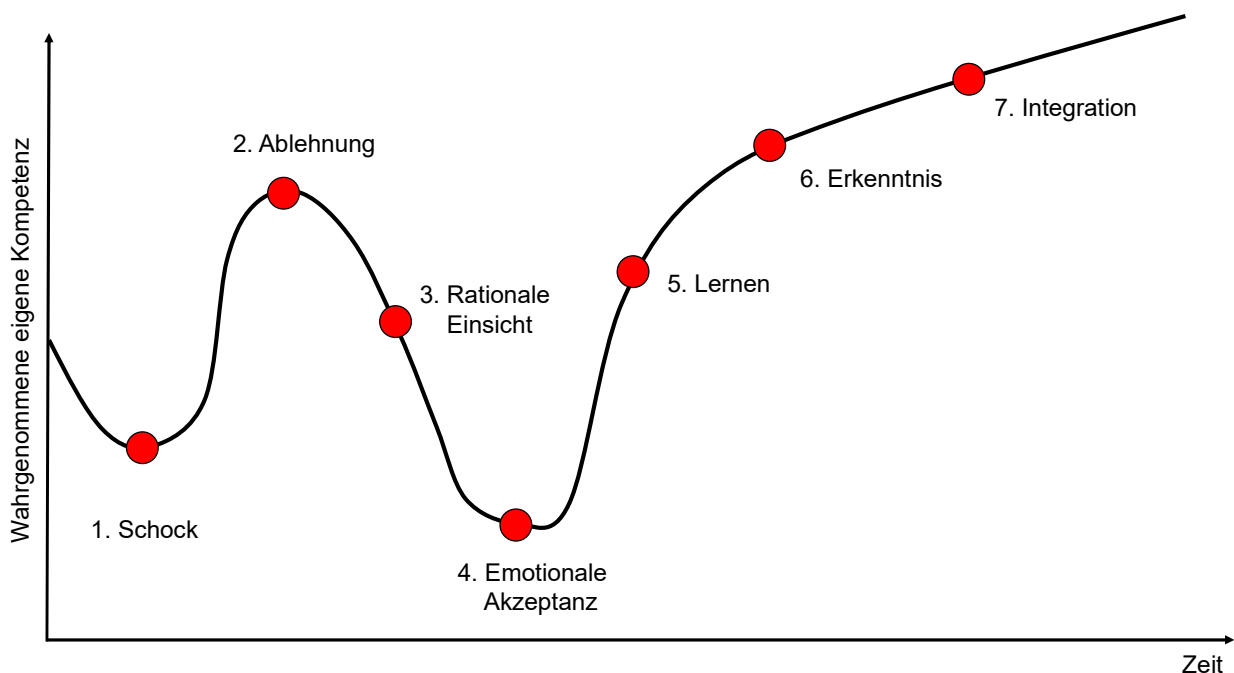


Abb. 20: emotionale Reaktionen auf Veränderungen nach Streich, Quelle: Peterjohann (2016), Onlinequelle [18.09.2016] (leicht modifiziert).

¹¹³ Vgl. Grammes (2015), Onlinequelle [08.05.2016].

¹¹⁴ Vgl. Zelesniack/Grolman (o.J.), Onlinequelle [08.05.2016].

In der ersten Phase sind der Schock und die Überraschung vorherrschend. Angst und Unverständnis schlagen sich häufig auf die Produktivität nieder. Nach dem ersten Schock, gilt in Phase zwei die Verneinung und Ablehnung. Mitarbeiter schließen sich zusammen, um auf die Sinnlosigkeit der neuen Maßnahme aufmerksam zu machen. In Phase drei erkennen die Mitarbeiter, dass die ablehnende Haltung nicht den erhofften Erfolg bringt und eine Änderung notwendig ist. In Phase 4 kommt es zur Wendung in der Haltung. Es erfolgt die Akzeptanz zu den Veränderungen. In der fünften Phase lernen Mitarbeiter mit der neuen Situation bzw. mit den Innovationen im Unternehmen umzugehen. Die Erkenntnis, dass auch diese Veränderung etwas Gutes hat, tritt in Phase sechs ein. Die ersten Erfolge werden durch die Erweiterung der Tätigkeiten sichtbar. In der letzten Phase, in Phase 7, werden die neuen Handlungs- und Verhaltensweisen voll in den beruflichen Alltag integriert und als selbstverständlich erachtet.¹¹⁵ Dies heißt auch für Vertriebsmitarbeiter, dass neue Produkte oder Dienstleistungen auch als selbstverständlich gelten und vertrieben werden können.

Dieses Modell bzw. diese Reaktion ist bei inkrementellen Innovationen kaum zu erwarten. Bei radikalen Innovationen hingegen umso stärker. Daher ist es umso wichtiger die Vertriebsmitarbeiter in den Innovationsprozess miteinzubeziehen, so dass sich diese Reaktionen nicht bzw. nur in einer abgeschwächten Form zeigen.¹¹⁶ Durch die frühzeitige Miteinbeziehung in den Änderungsprozess in Bezug auf radikale Innovationen von Produkten oder Dienstleistungen kann die Akzeptanz von Anfang an gesteigert werden und ist für keine Mitarbeiter mehr eine Überraschung, wenn die Umsetzung vollzogen wird.

5.3 Bereitschaftssteigerung und Beteiligung von Vertriebsmitarbeitern

Radikale Innovationen bringen immer sehr große Veränderungen mit sich. Daher ist der Einsatz eines Veränderungsmanagements zu empfehlen. Die Wichtigkeit bzw. der Bedarf an der Einbindung und Beteiligung sowohl von Führungskräften als auch von Mitarbeitern an diesem Veränderungsprozess ist sehr groß. Es ist bedeutsam ihr spezielles Wissen und ihre Meinung mit all den Inhalten und Konsequenzen zu teilen und sich damit auseinander zusetzen. Vor allem bei Vertriebsmitarbeitern ist dies durch die spezielle Kenntnis – das Kundenwissen, welches in dieser Tiefe meist keine anderen Mitarbeiter haben – miteinzubeziehen. Diese Beteiligung an Veränderungen steigert die Bereitschaft an einen Change mitzuarbeiten und auch im Alltag diese Änderungen zu integrieren.¹¹⁷ Diese Beteiligung von den Vertriebsmitarbeitern ist zusätzlich zu den 8 Schritten von Kotter (siehe Kapitel 5.1) zu sehen.

Bei der Einbindung von Vertriebsmitarbeitern in den Veränderungsprozess wird zwischen Beteiligung und Beteiligungsmaßnahmen unterschieden. Beteiligung meint dabei jede Form von Auseinandersetzung und Einflussnahme, die sich auf die fachliche und die überfachliche Seite einer Veränderung bezieht.

¹¹⁵ Vgl. Zelesniack/Grolman (o.J.), Onlinequelle [08.05.2016].

¹¹⁶ Vgl. Zelesniack/Grolman (o.J.), Onlinequelle [08.05.2016].

¹¹⁷ Vgl. Stolzenberg/Heberle (2013), S. 126.

Beteiligungsmaßnahmen sind hingegen Methoden, mit deren Unterstützung Beteiligung formal ermöglicht wird.¹¹⁸

Wie bereits in Kapitel 5.1 in den 8 Schritten von Kotter erläutert, ist ein erfolgreicher Veränderungsprozess durch eine richtungsweisende Vision und die dazugehörige Kommunikation geprägt. Um dies umfassender gestalten zu können, ist eine weitere Komponente des Change Managements, die Beteiligung, zu beachten. Je mehr Personen von dem Change betroffen sind und je fremder die Veränderungsinhalte sind, desto wichtiger ist Energie und Zeit in das Thema Beteiligung zu investieren. Dies kann z.B. der Austausch zwischen der Gruppe der Initiatoren der Veränderung und dem Veränderungsmanager auf der einen Seite und der Gruppe der Führungskräfte und Mitarbeiter auf der anderen Seite sein. Eine andere Möglichkeit, welche vor allem für Vertriebsmitarbeiter in einem Innovationsprozess von großer Wichtigkeit ist, ist die Einführung von Foren. In diesen Foren können Mitarbeiter sowohl durch Hinweise und Ideen, als auch durch aktive Mitarbeit die Veränderung verbessern und somit ihre eigene Arbeitsumwelt mitgestalten. Dabei können Mitarbeiter oder auch Führungskräfte die Inhalte der Veränderung diskutieren und Feedback geben. Durch den direkten Austausch mit den Verantwortlichen – den Veränderungsmanagern – können Ideen und Kritik direkt auf die Veränderung Einfluss nehmen.¹¹⁹

Die nachfolgende Grafik Abb. 21 soll die unterschiedlichen Beteiligungsformen und deren Einflussmöglichkeit auf den Change aufzeigen.

¹¹⁸ Vgl. Stolzenberg/Heberle (2013), S. 126.

¹¹⁹ Vgl. Stolzenberg/Heberle (2013), S. 126 ff.

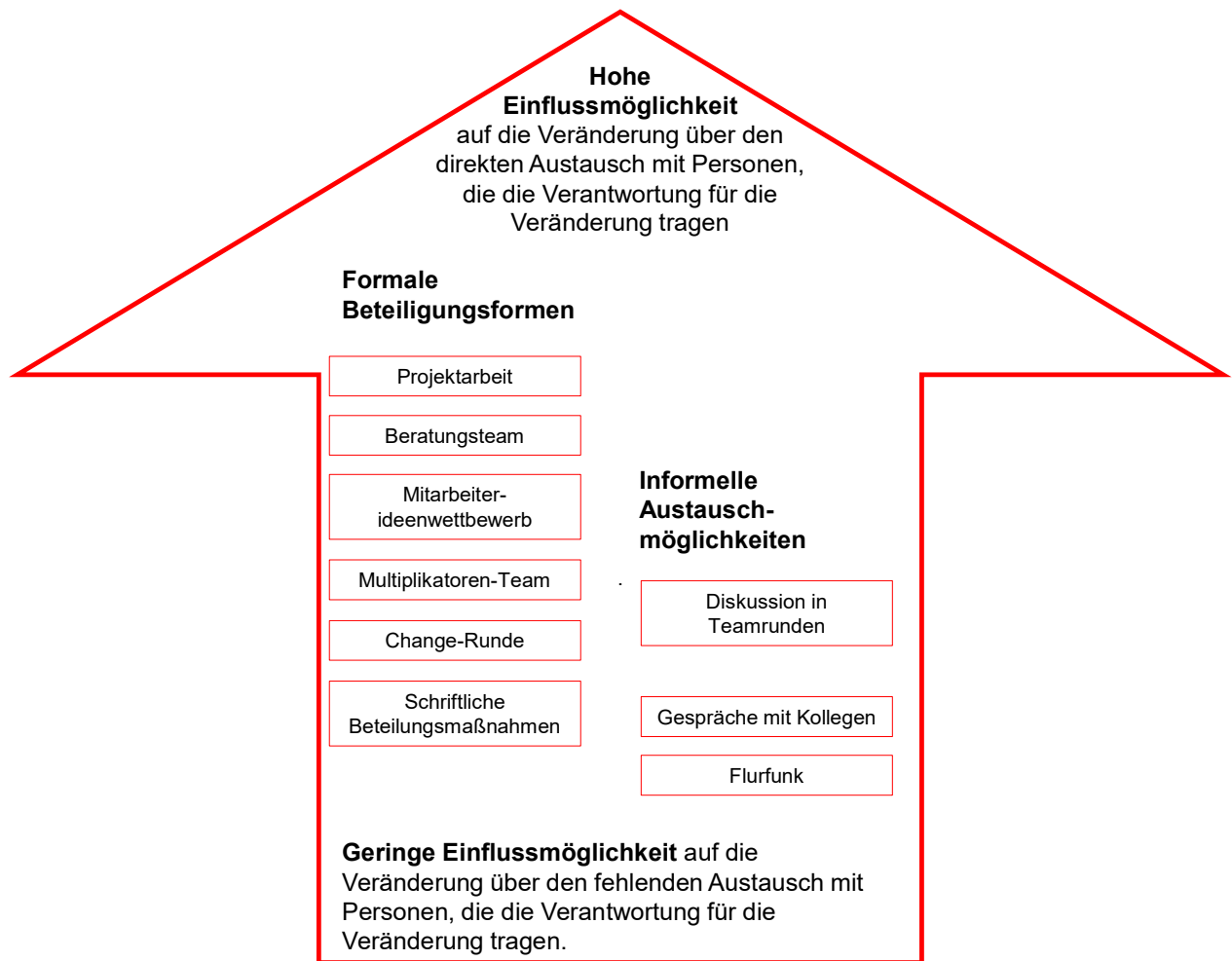


Abb. 21: Darstellung verschiedener Teilnehmungs- und Austauschformen bezogen auf ihren Grad an Formalität und Einfluss auf die Veränderung, Quelle: Stolzenberg/Heberle (2013), S. 130 (leicht modifiziert).

Bei der Grafik Abb. 21 wird dabei in eine formale Teilnehmungsform und in eine informelle Austauschmöglichkeit unterschieden. Dabei ist die größte Herausforderung bei der Realisierung von Teilnehmungen ist es, die richtigen Personen zum richtigen Zeitpunkt mit der richtigen Fragestellung zu konfrontieren und anhand dieser diskutieren und arbeiten zu lassen. Dabei sollen die formalen und informellen Formen behilflich sein. Die formalen Teilnehmungsmaßnahmen sind, wie bereits erwähnt, die von den Initiatoren der Veränderung geschaffenen Foren. Die informellen Formen beschreiben eher spontan entstehende Situationen, in denen sich betroffene Kollegen austauschen. Hier wird der Wunsch der Betroffenen, der eigenen Meinung Gehör zu verschaffen, erfüllt. Jedoch bleibt das Gesagte meist ohne der Chance etwas verändert zu haben, da es nur auf informeller Ebene geschieht. Auf der formalen Ebene ändert sich jedoch der Grad an der Einflussnahme. Aufgrund der Zusammenarbeit mit den Ansprechpartnern, welche die Veränderung steuern, gelangen Informationen direkt an die richtige Stelle.¹²⁰

Da es bei radikalen Innovationen bzw. in Innovationsprozessen sehr stark um die Ideenentwicklung geht, wird nachfolgend der Mitarbeiterideenwettbewerb stellvertretend für die formalen Teilnehmungsformen dargelegt.

¹²⁰ Vgl. Stolzenberg/Heberle (2013), S. 130 f.

Mitarbeiterideenwettbewerb

Ein Mitarbeiterideenwettbewerb soll dazu anregen, sich mit einem für die Veränderung relevanten Thema über einen längeren Zeitraum intensiv als Teilnehmer, oder sporadisch als Beobachter auseinanderzusetzen. Dieses Format der Beteiligung begünstigt die Auseinandersetzung mit der relevanten Fragestellung und fördert die Kreierung umsetzbarer Ideen. Durch diese Auseinandersetzung steigt zudem die Bereitschaft, sich mit der Veränderung auseinanderzusetzen, wenn Ideen für den Change eingebracht werden können.¹²¹

Im Idealfall erhält der Mitarbeiterideenwettbewerb drei Ergebnistypen. Einerseits wird das Interesse der Mitarbeiter an dem Wettbewerb, andererseits die Auseinandersetzung mit den Inhalten der Veränderung, die bei lang währenden Veränderungen gern an Spannung und Aufmerksamkeit verlieren. Des Weiteren generiert dieser Wettbewerb handfeste Ergebnisse, die auf den Veränderungserfolg Einfluss haben. Schließlich ermöglicht der Wettbewerb jeden Mitarbeiter, eigene Ideen einzubringen und die Veränderung aktiv mitzugestalten. Diese Beteiligung und Umsetzung der Ideen steigert die Bereitschaft den Change mitzugestalten bzw. mitzutragen. Der Mitarbeiterideenwettbewerb kann grundsätzlich jederzeit gestartet werden, wenn das Veränderungsvorhaben, wie z.B. die Vision, die Strategie oder das Ziel eines Veränderungsprozesses bereits kommuniziert wurde. Dies kann im Fall von Vertriebsentscheidung, auch die Entscheidung zu einem neuen Produkt sein. Es ist lediglich darauf zu achten, dass der Wettbewerb zu einer Zeit umgesetzt und abgeschlossen wird, zu der die Ergebnisse auch noch realisiert und eingebracht werden können.¹²²

Betriebliches Vorschlagswesen

Eine Möglichkeit zur Umsetzung dabei wäre ein betriebliches Vorschlagswesen (BVW). Dabei gilt es verschiedene Varianten in einem Unternehmen zu integrieren. Beim betrieblichen Vorschlagswesen werden von Mitarbeitern, auch von Vertriebsmitarbeitern, eingebrachte Vorschläge systematisch erfasst, bewertet und danach je nach Vereinbarung prämiert.¹²³ Bei der Installation eines betrieblichen Vorschlagswesens ist eine positive Einführungsphase entscheidend, um daraus den gewünschten Effekt zu erzielen. Es sollte dabei auf eine einfache und rationelle Organisation geachtet werden. Das Unternehmensziel sollte dabei die Innovation und Beteiligung der Vertriebsmitarbeiter und Mitarbeiter anderer Abteilungen sein. Zusätzlich müssen genügend Ressourcen für die Einführung zur Verfügung stehen, inklusive Ressourcen interner Öffentlichkeitsarbeit. Zuletzt ist es auch noch wichtig anreizende Prämiensysteme zu haben.¹²⁴

Grundsätzlich sind beim betrieblichen Vorschlagswesen alle Mitarbeiter des Unternehmens einzubinden. Somit ist es auch für Vertriebsmitarbeiter ideal. Von der Teilnahme ist jedoch die oberste Unternehmensführung ausgeschlossen. Die Berechtigung zur Teilnahme von leitenden Angestellten ist umstritten, jedoch wird diese dennoch meist als positiv angesehen. Als negativ könnte es bei der obersten Führung sowie bei den leitenden Angestellten eingestuft werden, dass Mitarbeiter

¹²¹ Vgl. Stolzenberg/Heberle (2013), S. 174 f.

¹²² Vgl. Stolzenberg/Heberle (2013), S. 174 ff.

¹²³ Vgl. Gülpen (o.J.), Onlinequelle [24.05.2016].

¹²⁴ Vgl. Kufner/Genz (2008), Onlinequelle [26.05.2016].

eingeschüchtert und verunsichert werden und die Bereitschaft an der Teilnahme verlieren.¹²⁵ Bei der Beteiligung ist es wesentlich, dass das Engagement der Mitarbeiter angestoßen wird und diese zur Teilnahme motiviert werden. Andernfalls begründet sich darin ein großer Nachteil am betrieblichen Vorschlagswesen.¹²⁶

Bei der Erfassung von Verbesserungen gibt es verschiedene Möglichkeiten dies in einem Unternehmen einzuführen. Wie die Erfahrungen der Praxis zeigen ist das Aufhängen von Briefkästen auf dem Firmengelände selten ausreichend. Entsprechende Formulare in gedruckter Form werden teilweise verwendet, finden aber kaum Akzeptanz. In Produktionsstätten können diese Instrumente durchaus sinnvolle Ergänzungen darstellen, da diese Mitarbeiter meist keinen Zugang zu EDV-Arbeitsplatz haben. Bei Vertriebsmitarbeiter hat sich hingegen die Einführung von internen online Ideenplattformen als sehr gut geeignet erwiesen, da ein leichter Zugang und eine gute Verarbeitung von eingereichten Ideen gewährleistet sind.¹²⁷ Durch die Nutzung des Intranets lassen sich die Begutachtung der Vorschläge beschleunigen und dabei ist es gleichzeitig möglich Personalressourcen zu sparen. Es ist möglich den aktuellen Stand der Bearbeitung eines Vorschlages jederzeit einzusehen. Durch das internetbasierte Vorschlagswesen ist eine transparente Darstellung der Ideen bereichsübergreifend und betriebsöffentlich verfügbar. Ob die Vorschläge intern öffentlich einsehbar sind oder nur für Entscheidungsbeauftragte einsehbar sind, ist im jeweiligen Unternehmen festzulegen. Die Gewährleistung der Geheimhaltung nach außen ist jedenfalls zu berücksichtigen. Vor allem bei Vertriebsmitarbeitern ist darauf zu achten, dass Ideen nicht frühzeitig kommuniziert werden, wie bereits u.a. in Kapitel 3.5 erwähnt.¹²⁸ Nach Einreichung gibt es mehrere Möglichkeiten bzw. Vorgehensweisen wie die Bewertung der eingereichten Ideen durchgeführt werden kann. In der Regel werden die Bewertungen zentral organisiert. Ein Beauftragter für das betriebliche Vorschlagswesen nimmt Verbesserungsvorschläge entgegen und diskutiert diese mit den Führungskräften. Wie bereits erwähnt ist es aus diesem Grund nicht immer zielführend, wenn Führungskräfte an diesem Vorschlagswesen teilnehmen. Der Vorschlag der Mitarbeiter wird auf Umsetzbarkeit und den Wert für das Unternehmen diskutiert und analysiert.¹²⁹ Als Variante ist es auch möglich, dass der Vorgesetzte die Vorschläge alleine begutachtet und eine positive oder negative Entscheidung fällt. Der BVW-Beauftragte wird informiert und ist für die anschließende Dokumentation und die weitere Umsetzung und Veröffentlichung zuständig.¹³⁰

Nach Überprüfung und der Entscheidung für oder gegen eine Idee, wird der Vorschlag prämiert. Auch hier gibt es verschiedene Ansätze zur Prämierung. Wie bereits in Kapitel 4.2.5 erläutert, ist es wichtig, die generellen Ziele im Vertrieb an die Innovationsfähigkeit der Mitarbeiter anzupassen. Ob es darüber hinaus für die Vertriebsmitarbeiter eigene Prämierungen für das betriebliche Vorschlagswesen gibt, bleibt weitestgehend den Unternehmen überlassen. Jedoch ist eine nach Mitarbeitergruppen differenzierte

¹²⁵ Vgl. Kufner/Genz (2008), Onlinequelle [26.05.2016].

¹²⁶ Vgl. Gülpen (o.J.), Onlinequelle [26.05.2016].

¹²⁷ Vgl. Gülpen (o.J.), Onlinequelle [26.05.2016].

¹²⁸ Vgl. Kufner/Genz (2008), Onlinequelle [26.05.2016].

¹²⁹ Vgl. Gülpen (o.J.), Onlinequelle [26.05.2016].

¹³⁰ Vgl. Kufner/Genz (2008), Onlinequelle [26.05.2016].

Prämierung nicht zielführend. Es kann in einem Unternehmen sowohl finanzielle Prämien als auch immaterielle Prämien geben. Dabei wirken immaterielle Prämien oft intensiver, als Geld.¹³¹

Da es bei diesem Prämiensystem sehr viele unterschiedliche Berechnungs- und Auszahlungsarten gibt, welche teilweise auch unternehmensindividuell gestaltet werden, wird die Prämie in dieser Arbeit nicht näher erläutert.

¹³¹ Vgl. Küfner/Genz (2008), Onlinequelle [26.05.2016].

6 INTEGRATION VON VERTRIEBSMITARBEITERN

Wird der Vertrieb bzw. werden die Vertriebsmitarbeiter planmäßig in den Innovationsprozess integriert, wird dadurch die Akzeptanz von Neuerungen bei der Entwicklung und Produktion nachgelagerter Wertschöpfungsstufen gefördert. Eine Innovation muss sowohl innerbetrieblich bei den Vertriebsmitarbeitern als auch überbetrieblich Akzeptanz finden. Wird dies bereits in den Entwicklungsphasen berücksichtigt, können auf Seiten der Vertriebsmitarbeiter die Motivation zum Verkauf vergrößert werden.¹³²

Um den Vertrieb optimal in den Innovationsprozess zu integrieren, wurden in Kapitel 4 im Bereich von Änderungen durch Innovationen und Kapitel 5 in Hinblick auf das Change Management einige Möglichkeiten zur Einbindung erörtert. Um diese Möglichkeiten mit dem, in Kapitel 3 beschriebenen, Innovationsprozess „BIG Picture“ zu vereinbaren bzw. miteinander zu kombinieren, soll dieses Kapitel dienen.

Die Möglichkeiten zur Integration von Vertriebsmitarbeitern lassen sich grundsätzlich in drei Kategorien einteilen, wie in Abb. 22 grafisch dargestellt:

- Strategische Phase für die Integration von Vertriebsmitarbeitern
- Operative bzw. praktische Integration in der frühen Phase
- Operative bzw. praktische Integration in der späten Phase

Resultierend aus diesen drei Phasen ist ein optimales Ergebnis für die Innovationen durch die Einbindung des Vertriebs in den Innovationsprozess „BIG Picture“. Diese drei generierten Phasen sind dem „BIG-Picture“ Innovationsprozess zugeordnet. Diese sind jedoch nicht mit der frühen Phase (siehe Kapitel 4.1) zu verwechseln. Die in Abb. 22 grau hinterlegten Phasen des Prozesses stehen für die zusammengefassten Phasen, welche sich durch die einzelnen Einbindungsmöglichkeiten nicht klar voneinander trennen lassen. Daher sind diese Phasen zusammengefasst im Innovationsprozess „BIG Picture“ möglich.

Durch diese Phasen, ergibt sich ein Prozess, welcher für die Einbindung von Vertriebsmitarbeitern im Innovationsprozess förderlich ist. Dieser ist grafisch in der darauffolgenden Abb. 23 dargestellt. Dieser Prozess enthält dabei die einzelnen Methoden, welche anschließend genauer erläutert werden. Diese Prozessschritte werden in den Innovationsprozess „BIG Picture“ integriert und stellen somit die Grundlage zur einer erfolgreichen Umsetzung und Vertriebsvorbereitung. Dabei wird der Vertrieb bei allen grundlegenden Schritten von der Strategie über die Initiierung einer Idee bis hin zur Markteinführung integriert.

¹³² Vgl. Hildebrand (2015), S. 56.

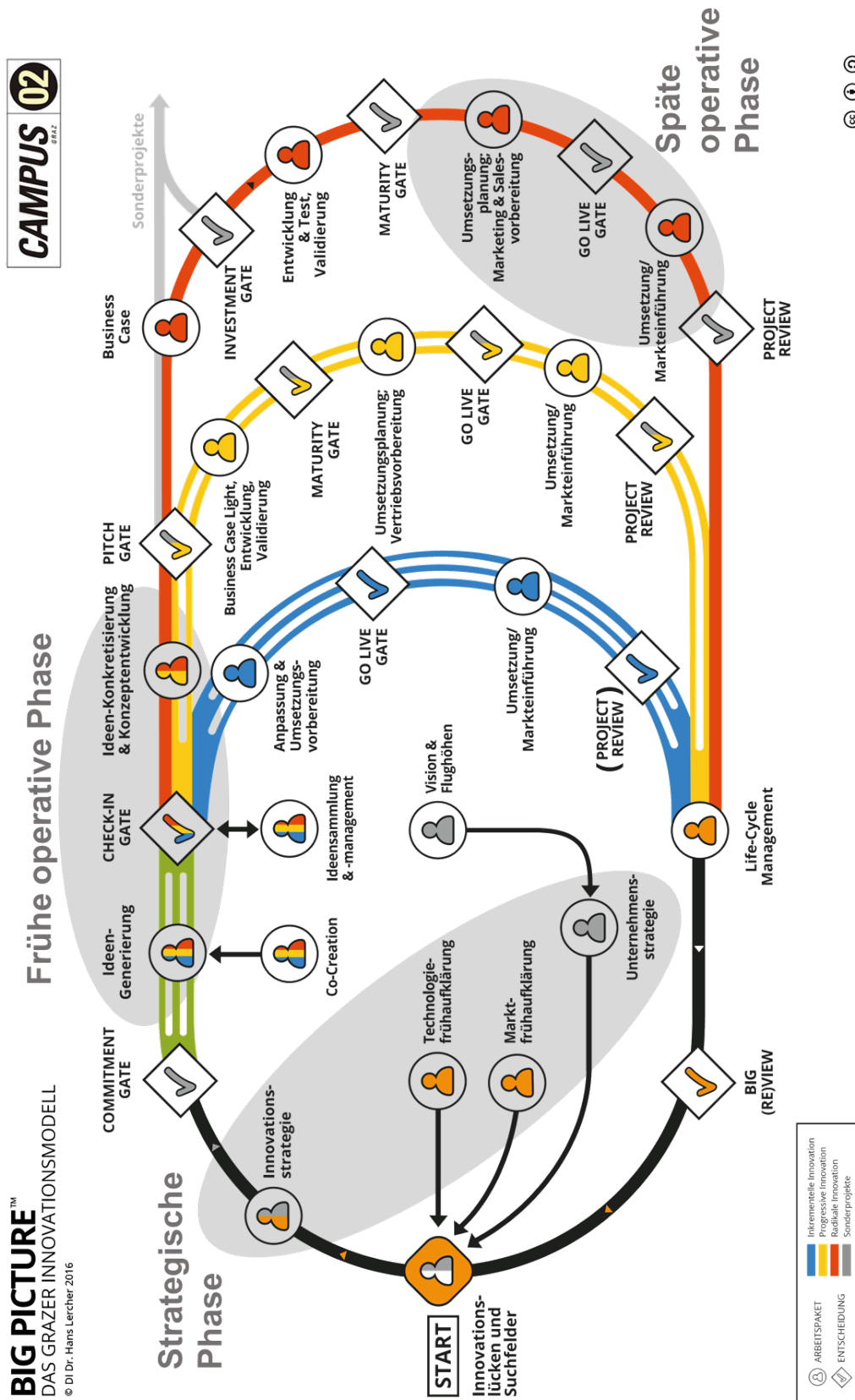


Abb. 22: Integration des Vertriebes in den Innovationsprozess "BIG Picture", Quelle: Lercher (2014), Onlinequelle [10.10.2016], (stark modifiziert).

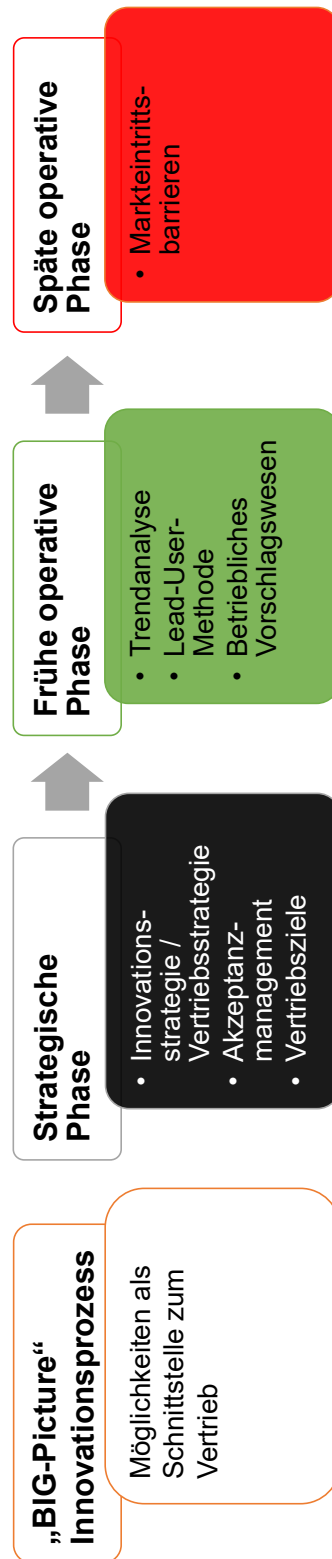


Abb. 23: Prozess zur Integration von Vertriebsmitarbeitern im Innovationsprozess, Quelle: eigene Darstellung.

Strategische Phase

Um den Vertrieb die Möglichkeit zur Integration einzuräumen, sind am Anfang die Grundgegebenheiten bzw. die Grundvoraussetzungen zu schaffen. Diese umfassen die Phasen der Unternehmens- und Innovationsstrategie, sowie die Technologie- und Marktfrühaufklärung.

Bei den Grundvoraussetzungen muss die **Strategie** an die Einbindung des Vertriebs angepasst werden. Das heißt, dass das Unternehmen weder eine reine technologiegetriebene Innovationsstrategie verfolgt, noch eine reine Kunden- bzw. Marktgetriebene (siehe Kapitel 4.2.1). Eine Einbindung des Vertriebs macht daher nur dann Sinn, wenn beide Innovationsstrategien vereinigt werden.

Anschließend an die Anpassung der Strategie, ist das **Akzeptanzmanagement** von großer Bedeutung, wie bereits in Kapitel 4.2.2 erwähnt. Vertriebsmitarbeiter müssen sich integriert fühlen, und dürfen nicht als Außenstehende im Innovationsprozess „BIG Picture“ gelten. Der Vertriebsmitarbeiter nimmt dabei zwei wichtige Rollen ein. Einerseits die Rolle des Gatekeeper und andererseits jene des Beziehungspromotors. Diese zwei Rollen stehen dabei in direktem Kontakt mit dem Kunden, einerseits partnerorientiert und andererseits projektunabhängig. Diese beiden genannten Rollen sind im Innovationsprozess wesentlich und sollten daher akzeptiert werden. Bei dem Verhalten mit „Neuling“ im Innovationsprozess – dem Vertrieb – beginnt die Akzeptanz mit der Wahrnehmung und dem ersten Involvement. Danach wird an der Einstellung zur Zusammenarbeit gearbeitet, um danach das Verhalten bei der Zusammenarbeit zu ändern bzw. anzupassen.

Da der Vertrieb mit einem variablen Anteil persönlich an den definierten Zielen beteiligt ist, ist es von essentieller Bedeutung diese auch erreichen zu können. Klassische **Vertriebsziele** beabsichtigen den Vertrieb der gegenwärtigen Produkte zu einem möglichst hohen Preis. Zudem zielen sie auf die Sicherstellung der Zufriedenheit der Kunden und der Kundenbindung ab. Wie in Kapitel 4.2.5 in Abb. 15 beschrieben, stehen klassische Ziele bzw. die daraus resultierende Vergütung der Vertriebsmitarbeiter im Konflikt mit den Innovationstätigkeiten. Zum Beispiel entsteht ein Problem bzw. eine Spannung aus den kurzfristigen Zielen, welche Vertriebsmitarbeiter gewohnt sind. Diese sind sehr operativ und aus dem Tagesgeschäft resultierend. Hingegen sind Innovationspartnerschaften bzw. -tätigkeiten von strategischer Bedeutung, welche einen sehr langfristigen Charakter haben. Daher ist es wichtig, vorab als Grundvoraussetzung für die Vertriebstätigkeit im Innovationsprozess „BIG Picture“ die Ziele an die Innovationstätigkeit anzupassen und dies frühzeitig mit dem Vertrieb zu vereinbaren. Andernfalls hat der Vertrieb keinen Anreiz und keine Motivation im Innovationsprozess tätig zu werden, welche zudem die Mitarbeiterfluktuation gefährdet und erhöhen kann.

Diese genannten Einbindungsmöglichkeiten sind in der ersten Phase im Innovationsprozess „BIG Picture“ zu berücksichtigen, um die strategischen Voraussetzungen zu schaffen. An diese Phase reiht sich die frühe Phase, welche in Innovationsprozessen die Ideengewinnung und Ideenbewertung umfasst. Auch im Innovationsprozess „BIG Picture“ können diese Phasen zusammengefasst werden und schaffen dadurch Möglichkeiten zur Einbindung des Vertriebs.

Integration in die frühe operative Phase

In der frühen Phase im Innovationsprozess „BIG Picture“ gibt es mehrere operative Einbindungsmöglichkeiten für den Vertrieb.

Eine operative bzw. praktische Möglichkeit ist die **Lead-User Methode**. Eine zuvor durchgeführte **Trendanalyse**, welche sowohl von den Vertriebsmitarbeitern als auch von Mitarbeitern anderer Abteilungen durchgeführt werden kann, ist essentiell für die Lead-User Methode (siehe Kapitel 4.2.6 sowie Kapitel 4.2.7). Durch diese Trendanalyse ist es möglich die Zukunftstrends zu ermitteln, um sich danach auf diese fokussieren zu können. Es gibt dabei verschiedene Wege diese Trends zu ermitteln, wie beispielsweise Experteninterviews. Durch diese Erkenntnis ergeben sich meist die ersten Hinweise auf Lead-User.

Lead-User sind besonders qualifizierte und motivierte Anwender eines Produktes oder einer Dienstleistung. Dabei Erarbeiten Lead-User Ideen und Lösungskonzepte. Daher ist eine Einbindung in die frühe Phase des Innovationsprozesses „BIG Picture“ sinnvoll. Vor allem in der Phase der Ideengenerierung ist dies erforderlich. Zudem können Lead-User auch in der Ideen-Konkretisierung und Konzeptentwicklung einen wichtigen Part übernehmen. Vertriebsmitarbeiter können dabei zweierlei Funktionen übernehmen. Einerseits können sie für die Suche des richtigen „Schlüsselkunden“ zuständig sein, andererseits können sie selbst Lead-User sein. Die Suche des richtigen Lead-Users ist mittels Screening möglich. Dabei wird eine Befragung durchgeführt und daraus werden potentielle Lead-User herausgefiltert. Beim Pyramiding hingegen wird eine beliebige Person aus einem bekannten Netzwerk befragt, ob diese einen potentiellen Anwender kennt. So können Lead-User durch Befragung einzelner Personen identifiziert werden. Diese Tätigkeit ist für den Vertrieb gut geeignet, da er die Kunden bzw. das Kundennetzwerk, welche meist die Lead-User darstellen am besten kennt und sehr gut einschätzen kann.

Dessen ungeachtet kann der Vertrieb ebenfalls die Rolle des Lead-Users einnehmen. Der große Vorteil im Gegensatz zu den Kunden ist, dass der Vertriebsmitarbeiter ergänzend die Reaktionen des Absatzmarktes auf Neuerungen einschätzen kann. Diese Möglichkeit, dass der Vertrieb selbst den Lead-User darstellt, ist vor allem bei radikalen Innovationen von Vorteil. Denn bei Radikalinnovationen besteht das Risiko keinen geeigneten Lead-User aus dem Kundenstamm o.ä. zu finden, da für dieses neuartige Produkt noch keine Markterfahrungen und daher kaum bzw. keinen Anwender gibt.

Eine Einbindungsmethode für den Vertrieb in den Innovationsprozess „BIG Picture“ aus dem Change Management ist die frühzeitige Beteiligung. Eine weitere Möglichkeit ist der Mitarbeiterideenwettbewerb bzw. im Konkreten das **betriebliche Vorschlagswesen** (BVW).

Beim betrieblichen Vorschlagswesen werden die Ideen und Verbesserungsvorschläge der Mitarbeiter bzw. im speziellen der Vertriebsmitarbeiter systematisch erfasst und bewertet. Je nach Unternehmen werden die eingebrachten Vorschläge auch mit einer Prämie belohnt. Dies bietet einen zusätzlichen Anreiz für die Vertriebsmitarbeiter. Diese Art von Einbindung des Vertriebs ist neben der Lead-User Methode ebenfalls in der frühen Phase des Innovationsprozesses möglich. Allerdings kann diese Art der Einbindung auch noch in späteren Phasen eingesetzt werden. Um die Kosten jedoch zu minimieren und dennoch Änderungen vornehmen zu können, ist die frühe Phase am besten geeignet (vergleichend siehe Abb. 9). Bei dieser Methode aus dem Change Management muss jedoch ein Change bzw. die Überlegung einer Veränderung in Richtung einer radikalen Innovation schon gestartet sein. Daher ist dies im Anschluss an eine Lead-User Methode ein gut geeignetes Instrument. Am idealsten zur Einbringung stellt sich eine interne online Ideenplattform dar. Diese erleichtert den Zugang für die Vertriebsmitarbeiter.

Zudem lassen sich die internen Abläufe wie Begutachtung und Bewertung der Vorschläge beschleunigen. Dieser Umstand ist bei einer Veränderung bez. radikaler Innovationen von großer Bedeutung, da dadurch die Akzeptanz der Vertriebsmitarbeiter frühzeitig gesteigert werden kann.

Integration in der späten operativen Phase

Sobald die erste Entwicklung, beispielsweise durch einen Prototypen, beginnt, wie in dieser Arbeit ausgeführt, die späte Phase im Innovationsprozess „BIG Picture“. Auch in dieser Phase ist es möglich den Vertrieb, neben der eigentlichen Vertriebsaufgabe – dem Verkaufen der neuen Produkte – in den Innovationsprozess zielführend einzubauen.

Der Vertrieb ist bei dem Abbau von **Markteintrittsbarrieren** von essentieller Bedeutung. Vor allem bei einer geringen Akzeptanz von Innovationen, im speziellen von radikalen Innovationen, ist der Vertrieb aufgerufen diese Barriere abzubauen. Dazu ist ein vertrauensvolles Verhältnis mit dem Kunden notwendig. Dies kann als zusätzliche grundsätzliche tägliche Vertriebsaufgabe gesehen werden.

Vertriebskanäle können eine Markteintrittsbarriere aufbauen, welche es den Konkurrenten erschwert am Markt Fuß zu fassen. Andererseits ist es vor allem bei radikalen Innovationen für das eigene Unternehmen von großer Bedeutung durch den richtigen Vertriebskanal die Produkte zu vertreiben. Auch dieser Vertriebskanal kann in manchen Fällen eine radikale Innovation darstellen, da die Spielregeln dahingehend neu definiert werden. Der Vertrieb kennt das Kundennetzwerk so gut, um zu wissen, ob diese neue Vertriebskanäle annehmen, oder ob die radikale Innovation auf den herkömmlichen Absatzweg Abnehmer findet. Dies unterstreicht die frühzeitige Integration des Vertriebes in die Abläufe.

Abschließend ist festzuhalten, dass die beschriebenen Methoden und Möglichkeiten zur Einbindung des Vertriebes einen Prozess darstellen, welcher in das „BIG Picture“ integriert wird. Diese kann an die unterschiedlichen unternehmerischen Gegebenheiten individuell angepasst werden, um daraus den größtmöglichen Nutzen zu generieren.

Welche unternehmerischen Gegebenheiten in der Praxis aktuell vorherrschend sind, und wie diese den Vertrieb in der Innovationstätigkeit berücksichtigen, sollen die nachfolgenden Kapitel erläutern.

7 KONZEPTION EXPERTENINTERVIEWS

Experteninterviews sind in der Sozialforschung sehr beliebt. Es wird in den meisten empirischen Untersuchungen, an einem Punkt des Forschungsprozesses, mittels Interviews auf das spezifische Fachwissen von relevanten Akteuren zurückgegriffen.¹³³

In dieser Arbeit sollen Experteninterviews dazu dienen, die Praxis der Unternehmen in Bezug auf die Einbindung der Vertriebsmitarbeiter festzustellen. Daraus sollen Schlüsse für den, in Kapitel 6 generierten, Integrationsprozess für Vertriebsmitarbeiter gegeben werden. Die Expertenmeinungen dienen dazu, den Prozess zu verbessern und in der Praxis zu optimieren.

In diesem Abschnitt wird eine einheitliche Sichtweise über die Experteninterviews im Allgemeinen, sowie die Vorgehensweise bei den Interviews dieser Arbeit dargestellt.

7.1 Methodik

Das natürliche und soziale Umfeld kann einerseits durch Beobachtung erforscht und andererseits kann mit dem Umfeld experimentiert werden. Soziologische Methoden zur Erhebung sind grundsätzlich Beobachtungsmethoden. Die Experimente mit dem Umfeld sind jedoch aufgrund der Spezifik des Gegenstandes kaum möglich bzw. nicht sinnvoll und häufig mit ungeplanten Auswirkungen verbunden. Da die experimentelle Methode voraussetzt, dass die zu beobachteten Prozesse unter kontrollierten und dadurch wiederholbaren Bedingungen ablaufen, führt dies zu großen Problemen, welche diese Methode daher als nicht sinnvoll einstuft. In natürlichen Umgebungen sind nicht alle Bedingungen kontrollierbar und in Laboren werden die Ergebnisse „künstlich“ erzeugt. Daher ist eine Beobachtungsmethode von Vorteil. Eine Möglichkeit dieser Methode ist in der qualitativen Sozialforschung die Form der teilnehmenden Beobachtung, bei der die „Untersuchungsobjekte“ in ihrer natürlichen Umgebung belassen werden um dabei wichtige Daten festzuhalten. Dies ist die Form der teilnehmenden Beobachtung, welche in der qualitativen Sozialforschung weit verbreitet ist. Dabei kann es sich teilweise um eine mehrjährige Teilnahme an den untersuchten Prozessen handeln. Eine zweite Möglichkeit neben der genannten Beobachtung ist die Befragung von Personen, die an den gewünschten bzw. zu erforschenden Prozessen beteiligt sind. Dabei hat die Sozialwissenschaft gegenüber der Naturwissenschaft einen Vorteil, denn in den Naturwissenschaften können die Untersuchungsobjekte keine Auskunft von sich geben. Die Befragungen stellen sich oftmals, je nach Themenstellung, als komplex und aufwändig heraus, da die Fragen klar und verständlich formuliert werden müssen.¹³⁴

Zu den Befragungsmethoden gehören alle Verfahren, bei denen die Forschungsfrage zu einer Arbeit in Fragen an Gesprächspartner übersetzt wird. Die genannten Antworten auf die Fragen sind Daten, welche anschließend der Auswertung unterzogen werden. Mittlerweile hat sich in der Praxis für mündliche Befragungen der Begriff „Interview“ durchgesetzt. Dabei gibt es jedoch unzählige Bezeichnungen für Interviews. Beispiele dafür sind lt. Literatur „biografische“, „qualitative“, „ethnografische“ „standardisierte“,

¹³³ Vgl. Bogner/Littig/Menz (2002), S. 7.

¹³⁴ Vgl. Gläser/Laudel (2009), S. 39.

„leitfadengestützte“, „offene“, „narrative“ Interviews, sowie das „Experteninterview“. Diese Vielzahl von Bezeichnungen stammt teilweise von unterschiedlichen Typisierungen und teils von den unterschiedlichen Bedürfnissen der Autoren. Die Forschung ist noch nicht abgeschlossen, sodass alle wichtigen Typen von Interviews unterschieden und beschrieben werden können.¹³⁵ Die nachfolgende Tabelle 4 stellt den Unterschied von qualitativen Interviewformaten dar, und sorgt damit für eine bessere Abgrenzung der unterschiedlichen Typen. Stellvertretend dafür zeigen das Experteninterview, das ethnographische Interview, bei dem das Ziel auf die Erforschung von Einstellungen und Wertevorstellungen liegt sowie das narrative Interview, das auf biographische Ereignisse Wert legt, die Unterschiede auf.¹³⁶

	Experteninterview	Ethnographisches Interview	Narratives Interview
Einsatzgebiet	Fallstudie	Teilnehmende Beobachtung	Historische Fallstudie
Grad der Strukturierung	Halb- strukturiert/strukturiert	Offen/halb-strukturiert	Offen
Erkenntnis- interesse	Informationen	Einstellungen	Biographien
Rolle des Interviewers	Interviewer	Gesprächspartner	Aktiver Zuhörer
Interview- situation	Asymmetrisch (zugunsten des Interviewers)	Symmetrisch	Asymmetrisch (zugunsten des Befragten)

Tabelle 4: Qualitative Interviewformate im Vergleich, Quelle: Kaiser (2014), S. 3 (leicht modifiziert).

Aus den erwähnten Möglichkeiten der Interviews, wird das Experteninterview für die vorliegende Arbeit angewendet. Das Experteninterview wird nachfolgend im Kapitel 7.2 auf der theoretischen Ebene erläutert.

7.2 Theorie der Experteninterviews

Qualitative Experteninterviews können als systematisches und theoriegeleitetes Verfahren der Datenerhebung in Form der Befragung von Personen definiert werden.¹³⁷ Das Experteninterview dient demnach dazu, jemanden nach seinem Wissen zu befragen.¹³⁸ Das heißt, es wird der Gesprächspartner als „Lieferant von Informationen“ befragt. Zudem kommt dem Interviewer die Aufgabe zu, das Gespräch so zu steuern, sodass die gewünschten bzw. erwarteten Informationen auch tatsächlich generiert werden können. Vor allem in Bezug auf den Grad der Strukturierung der Interviewsituation, hinsichtlich der

¹³⁵ Vgl. Gläser/Laudel (2009), S. 39 f.

¹³⁶ Vgl. Kaiser (2014), S. 2 f.

¹³⁷ Vgl. Kaiser (2014), S. 6.

¹³⁸ Vgl. Bogner/Littig/Menz (2002), S. 8.

Erkenntnisinteresse und bezüglich der Rolle unterscheidet sich das Experteninterview von anderen Interviewformen, wie auch die Tabelle 4 darstellt.¹³⁹

Bei den Experteninterviews wird zudem zwischen quantitativen und qualitativen Experteninterviews unterschieden. Grundsätzlich hat die quantitative Forschung das Ziel, allgemein gültige Ergebnisse für eine Grundgesamtheit zu generieren. Dabei soll das Verhalten in Form von Modellen und Zusammenhängen dazu dienen das Ergebnis möglichst genau zu beschreiben und damit vorhersagbar zu machen. Dazu werden beispielsweise bei einer Befragung einer repräsentativen Zufallsstichprobe zahlenmäßige Ausprägungen von Merkmalen gemessen. Diese generierten Messwerte werden miteinander in Beziehung gesetzt und die Ergebnisse daraus auf die Grundgesamtheit generalisiert. Eine wichtige Voraussetzung ist dabei die Arbeit mit großen Stichproben.¹⁴⁰

Die Qualitative Forschung im Gegensatz zeichnet sich durch eine wesentlich größere inhaltliche und methodische Flexibilität aus. Dabei wird auf standardisierte Vorgaben soweit wie möglich verzichtet. Dadurch werden eine hohe Validität der erforschten Inhalte sowie ein hoher Informationsgehalt erreicht. Diese Form der Forschung hat somit das Ziel, eine Breite an Ergebnissen zu erreichen, jedoch ohne jeden Anspruch auf Repräsentativität. Die Bildung der Stichprobe erfolgt nach theoretischen Standpunkten. Sie wird über eine kleine Anzahl an relevanten Personen gebildet. Vorteile dabei liegen in der Offenheit des Vorgehens, das neue, bisher nicht bekannte Aspekte generieren kann und einer größeren Tiefe des Informationsgehaltes der Ergebnisse.¹⁴¹ Bei den qualitativen Forschungsmöglichkeiten werden interpretative Verfahren der Datenanalyse eingesetzt, die jedoch durchaus nach systematischen Kriterien durchgeführt werden können. Eine ausschließlich statistische Auswertung ist dabei nicht sinnvoll.¹⁴²

Speziell qualitative Experteninterviews haben die Gewinnung von Sachinformationen als Zielsetzung, wofür, im Gegensatz zu anderen qualitativen Forschungsmethoden, ein höherer Grad an Strukturierung mittels Interviewleitfaden benötigt wird bzw. ratsam ist.¹⁴³ Bei einem leitfadenerstützten Experteninterview werden zuvor festgelegte Fragen gestellt, welche jedoch offen beantwortet werden können.¹⁴⁴ Dabei ist es wichtig im Vorfeld die konkrete Interviewsituation in die „Erfahrungswelt“ der jeweiligen Gesprächspartner zu übersetzen, sodass die Experten die Fragen beantworten können. Die gestellten Fragen sind nicht unmittelbar die vorliegenden Forschungsfragen dieser Arbeit, sondern Fragen welche an die Realität des Wirkungskontextes angepasst sind. Im Leitfaden werden keine Antwortmöglichkeiten gegeben, sodass die interviewten Experten frei berichten und erklären können. Der Vorteil dabei liegt, dass es zwar einen vordefinierten Fragenkatalog mit konkreten Fragestellungen gibt. Durch die individuellen Antworten kann sich das gesamte Interview jedoch erweitern und auch andere Gesichtspunkte eingehen.¹⁴⁵

¹³⁹ Vgl. Kaiser (2014), S. 2 f.

¹⁴⁰ Vgl. Neumann/Rüger/Schubert (2013), Onlinequelle [10.08.2016].

¹⁴¹ Vgl. Neumann/Rüger/Schubert (2013), Onlinequelle [10.08.2016].

¹⁴² Vgl. Kaiser (2014), S. 3.

¹⁴³ Vgl. Kaiser (2014), S. 4 f.

¹⁴⁴ Vgl. Ring (1992), S. 20 ff.

¹⁴⁵ Vgl. Ring (1992), S. 20 ff.

7.2.1 Auswahlprofil der Experten

Der Begriff „Experte“ wird in der Soziologie von der gesellschaftlichen Funktion bestimmt. Zu dieser Rolle gehört ebenso die Beteiligung an gesellschaftlichen Entscheidungs- und Gestaltungsprozessen.¹⁴⁶ Die Definition ist flexibel, wer als Experte gelten soll. Es gibt in der Literatur diverse Vorschläge zu einer Definition. Einigkeit herrscht nur dahingehend, dass Experten im Handlungsfeld der Forschungsfrage agieren.¹⁴⁷ Zudem sind Experten u.a. folgende Personen bzw. Personen mit folgenden Profilen:¹⁴⁸

- Durch die besondere Ausbildung haben diese Zugang zu bestimmten Tätigkeitsfeldern.
- Durch die Stellung in einer Institution, wie beispielsweise in einem Unternehmen, sind Experten an Entscheidungsprozessen beteiligt. Dies können zum Beispiel Manager oder Abteilungsleiter in einem Unternehmen sein.

In der Psychologie wird ein Experte als eine Person definiert, welche aufgrund der langjährigen Erfahrung über bereichsspezifisches Wissen bzw. Können verfügt. Dabei wird die Frage der Kompetenz in den Vordergrund gerückt. Damit wird sichergestellt, dass die betreffende Person über ein besonderes Wissen zu einem bestimmten Sachverhalt bzw. einem Thema verfügt und sich dadurch entsprechende Fertigkeiten angeeignet hat. Zudem sind Experten, welche sich aufgrund von Trainings und langjähriger Erfahrung die Wahrnehmungs- und Handlungsfähigkeiten in einem bestimmten Problembereich angeeignet haben. Zentrale Elemente für die Expertenkompetenz sind folgende:¹⁴⁹

- Geringe Bedeutung von persönlichen Generalfertigkeiten, wie beispielsweise Intelligenz, Gedächtnis etc.
- Strikte Bereichsabhängigkeit der Expertenleistung
- Langjährige Erfahrung, welche in etwa einen Zeitraum rund 10 Jahren umfasst.

Diese Definition soll die Auswahl der Experten einerseits erleichtern und andererseits dazu beitragen die Qualität der Experten zu optimieren.

7.2.2 Anonymisierung von qualitativen Daten

Um datenschutzrechtliche Bestimmungen einzuhalten und Persönlichkeitsrechte der Experten zu wahren, ist die Anonymisierung von Forschungsdaten bedeutend. Mit dem Begriff „Anonymisierung“ wird der Prozess bezeichnet, aus Daten diejenigen Informationen zu entfernen, welche eine Identifikation konkreter Personen ermöglicht und somit auf ein spezifisches jeweilige Unternehmen schließen lassen würden. Dabei gibt es drei Grade der Anonymisierung:¹⁵⁰

¹⁴⁶ Vgl. Mieg/Näf (2005), Onlinequelle [10.07.2016].

¹⁴⁷ Vgl. Helfferich (2009), S. 161.

¹⁴⁸ Vgl. Mieg/Näf (2005), Onlinequelle [10.07.2016].

¹⁴⁹ Vgl. Mieg/Näf (2005), Onlinequelle [10.07.2016].

¹⁵⁰ Vgl. Meyermann/Porzelt (2014), Onlinequelle [13.09.2016].

- Formale Anonymisierung
- Faktische Anonymisierung und
- Absolute Anonymisierung.

Bei der formalen Anonymisierung werden direkte Identifizierungsmerkmale, wie z.B. Eigennamen, Orte etc. aus den Forschungsdaten entfernt. Die faktische Anonymisierung zielt darauf ab, die Daten so zu verändern, dass die Person nur mit einem völlig unverhältnismäßigen Aufwand zu erkennen wäre. Bei der absoluten Anonymisierung sind die Daten so verändert, dass eine Identifikation eines Experten nicht möglich ist.¹⁵¹

Die einfachste Form der Anonymisierung erfolgt durch eine starke Abstraktion der ursprünglichen Information. Beispielsweise wird der Name der Person oder der Unternehmen durch neutrale Wörter oder Ordnungsbegriffe als Platzhalter ersetzt. Eine weitere Art der Anonymisierung wäre die Vergrößerung oder Aggregation von Informationen durch Bildung von Klassen oder Kategorien. Wie beispielsweise das Gründungsdatum einer Firma nicht mit dem exakten Datum angegeben wird, sondern mit einer Zeitspanne.¹⁵²

¹⁵¹ Vgl. Meyermann/Porzelt (2014), Onlinequelle [13.09.2016].

¹⁵² Vgl. Meyermann/Porzelt (2014), Onlinequelle [13.09.2016].

8 QUALITATIVE EXPERTENINTERVIEWS

8.1 Ziele der Interviews

Das Ziel der Experteninterviews ist die Theorie aus der Sicht in der Praxis zu beleuchten. Die Interviews dienen dazu die in der Theorie entwickelten Methoden, welche in dem vorangegangenen Kapitel 6 zusammengefasst wurden, zu hinterfragen. Ob diese in der Praxis bereits Anwendung finden bzw. in Zukunft angedacht werden, sollen die Interviews zeigen. Zudem sollen die derzeitigen Einbindungsmöglichkeiten der Vertriebsmitarbeiter in der Praxis eruiert werden, um daraus gegebenenfalls adaptierbare Methode zu identifizieren, welche für die vorliegende Arbeit relevant sind. Aus den Chancen und Risiken bei einer Einbindung von Vertriebsmitarbeiter sollen Handlungsempfehlungen abgeleitet werden. Mögliche Gefahren bzw. Verbesserungspotentiale sollen ebenfalls aus den Interviews abgeleitet werden können. Zusätzlich sollen die Interviews Aufschluss geben, welchen Stellenwert das Innovationsmanagement bzw. Innovationen generell im Unternehmen haben. Gemeinsam mit den Vertriebsstrukturen in den jeweiligen Unternehmen, können daraus Ableitungen über einen Zusammenhang der derzeitigen Einbindung in den unterschiedlichen Unternehmen erfolgen.

8.2 Auswahl Experten und Unternehmen

Die Auswahl der Experten wurden unter Berücksichtigung der genannten Aspekte bzw. Eigenschaften (siehe 7) eines Experten gewählt. Nachdem die Definition eines Experten sehr weitreichend ist, können teilweise die Kenntnisse bzw. die getroffene Auswahl etwas abweichend sein. Daher ist die Auswahl der Befragten an die Gegebenheiten der Praxis und der damit verbundenen Firmenphilosophie angepasst.

In Tabelle 5 ist die Auswahl der Firmen, die Experten sowie deren Abteilung bzw. Position übersichtlich dargestellt. Dies sorgt für einen Überblick über die getroffene Auswahl. Um die Lesbarkeit dieser Darstellung zu gewährleisten, wird auf akademische Titel der Ansprechpartner, sowie auf die vollständige Schreibweise der Firmennamen verzichtet. Die Firmen werden in dem folgenden Kapitel detaillierter beschrieben. Um keine Rangfolge o.ä. festzulegen, sind die interviewten Unternehmen nach alphabetischer Reihenfolge aufgelistet.

Unternehmen	Ansprechpartner	Abteilung bzw. Position
AT&S	Hannes Voraberger, Gabriele Schmied	Forschung und Entwicklung, Innovationsmanagement
AVL List GmbH	Harald Petschnik	Business Development
DB Schenker	Katharina Greiner	Produktmanagement, Innovationsmanagement
Energie Steiermark	Georg Nistl	Innovationsmanagement
Intellie GmbH	Gerd Hribernig	Geschäftsführer, CTO

Unternehmen	Ansprechpartner	Abteilung bzw. Position
Kämmerer GmbH	Werner Schimanofsky	Geschäftsführer
Logicdata	Thomas Platzer	Produktmanagement
Messner	Alfred Messner	Eigentümer
Saubermacher Dienstleistungs AG	Stefan Siegl	Vertrieb
Weitzer Parkett	Martin Karner, Ingrid Felber	Innovationsmanagement

Tabelle 5: Auswahl Interviewpartner, Quelle: eigene Darstellung.

Bei der Auswahl der Experten wurde darauf geachtet, eine möglichst breite Vielfalt der Branchen und Unternehmensgrößen zu gewährleisten. Bei der Auswertung der Interviews ist damit eine branchenneutrale Aussage möglich. Zudem gibt es je nach Unternehmensgröße unterschiedliche Anforderungen, welche erfüllt werden müssen. Bei den ausgewählten Firmen wurde ebenfalls auf eine Heterogenität geachtet. Die genannten Antworten und Interviews befinden sich werden in transkribierter Form im Anhang dieser Arbeit. Diese werden jedoch anonymisiert dargestellt und verwendet, um den Datenschutz und die Anonymität zu gewährleisten.

Die ausgewählten Firmen, werden nachfolgend in den genannten Punkten kurz beschrieben. Abschließend soll eine Tabelle der Übersicht dienen.

8.2.1 Detaillierte Darstellung der ausgewählten Unternehmen

In diesem Kapitel wird eine kurze Unternehmensbeschreibung der ausgewählten Firmen gegeben, um ein besseres Verständnis der getroffenen Auswahl der Experten zu gewährleisten.

AT&S – Austria Technologie & Systemtechnik AG

Die Firma AT&S – Austria Technologie & Systemtechnik AG ist heute Europas größter Leiterplattenhersteller und einer der führenden Produzenten von technologisch hochwertigen Leiterplatten. Je nach technologischen und wirtschaftlichen Anforderungen werden unterschiedlichste, auf den Kunden speziell adaptierte Leiterplatten angeboten. Die Firma AT&S wurde 1987 gegründet und beschäftigt derzeit rd. 8.760 Mitarbeiter in fünf Geschäftsfeldern. Die Geschäftsfelder sind dabei Mobile Devices & Substrates, Automotive & Aviation, Industrial, Medical und Advanced Packaging. Die AT&S Gruppe verfügt über diverse Produktionsstandorte in Europa und Asien. Zwei Standorte sind dabei in Österreich - Leoben als Headquarter und Fehring. Je ein Standort befindet sich in Korea und Indien und zwei in China.¹⁵³ In den letzten Jahren wurde die Firma AT&S zum Technologieführer im Bereich der Leiterplatten. Hinter diesem Erfolg stehen zudem ein Rekord an konstanter Innovation und ein kontinuierlicher Austausch des Produktportfolios.¹⁵⁴

¹⁵³ Vgl. AT&S (Hrsg.) (2016), Onlinequelle [21.08.2016].

¹⁵⁴ Vgl. AT&S (Hrsg.) (2016), Onlinequelle [21.08.2016].

AVL List GmbH

Die AVL List GmbH ist ein Unternehmen für die Entwicklung von Antriebssystemen mit den dazugehörigen Simulationen und Prüftechniken für PKW, LKW und große Motoren. AVL steht für Anstalt für Verbrennungskraftmaschinen List und wurde 1948 von Hr. Univ. Prof. Dr. Dr. h.c. Helmut List gegründet. Die Firma AVL zählt derzeit rd. 8.050 Mitarbeiter weltweit, worunter ca. 3.450 Mitarbeiter in Graz beschäftigt sind. Weltweit ist die AVL mit 45 Tochtergesellschaften, sogenannten „Affiliates“ vertreten, wobei das Headquarter in Graz ist. Dabei gliedert sich die Firma in drei Geschäftsbereiche:¹⁵⁵

- Powertrain Engineering (PTE)
- Instrumentation and Test Systems (ITS)
- Advanced Simulation Technology (AST)

Der Geschäftsbereich PTE hat die Entwicklung und Verbesserung von Antriebsstrangsystemen als Ziel. Dabei steht er mit seiner Expertise als Partner für die Motor und Automobilindustrie zur Verfügung. Der Bereich ITS entwickelt Prüfstände und Messtechnik für Motoren, Fahrzeuge und Komponenten. Der dritte Geschäftsbereich AST ist für die Entwicklung von Simulationssoftware für Motor und Fahrzeugentwicklung zuständig.¹⁵⁶

DB Schenker

Die Firma Schenker & Co AG bzw. die Marke DB Schenker ist ein international agierendes Unternehmen im Bereich Transport und Logistik. 1872 wurde die Spedition von Gottfried Schenker in Wien gegründet. Mittlerweile zählt das Unternehmen rd. 65.000 Mitarbeiter an ungefähr 2.000 Standorten. Rund 2.000 Mitarbeiter sind davon in Österreich in 12 Geschäftsstellen beschäftigt. DB Schenker setzt sich aus zwei Geschäftsfeldern zusammen – DB Schenker Rail und DB Schenker Logistics. DB Schenker Logistics hat dabei drei Geschäftseinheiten. Mit dem Landverkehr, der Luft- und Seefracht, Kontraktlogistik und dem Supply Chain Management ist die Firma dabei Marktführer in dieser Branche. Die DB Schenker Rail, die Güterbahn der Deutschen Bahn, ist führender Anbieter im europäischen Schienengüterverkehr. Schenker bietet integrierte Services entlang der gesamten Wertschöpfungskette aus einer Hand an. D.h. Transporte über alle Verkehrsträger hinweg, kombiniert mit umfangreichen, logistischen Zusatzleistungen. Mit dem spezifischen Branchen-Know-how hat die Firma Partner u.a. in der Automobil-, Konsumgüter- oder Elektronikindustrie.¹⁵⁷

Energie Steiermark AG

Die Energie Steiermark AG wurde als Dachgesellschaft für den Energiebereich des Landes Steiermark im Jahr 1996 gegründet. Dabei fokussiert sich die Energie Steiermark als eines der größten Dienstleistungsunternehmen Österreichs. Die Schwerpunkte sind neben der Energieeffizienz innovative Serviceangebote in den Bereichen Strom, Erdgas, Wärme und Mobilität. Strom ist der größte Geschäftsbereich, welcher mehr als 60% des Konzernumsatzes bringt. Um diesen Geschäftsbereich

¹⁵⁵ Vgl. AVL (Hrsg.) (2016), Onlinequelle [21.08.2016].

¹⁵⁶ Vgl. AVL (Hrsg.) (2016), Onlinequelle [21.08.2016].

¹⁵⁷ Vgl. DB Schenker (Hrsg.) (2016), Onlinequelle [22.08.2016].

vollständig bedienen zu können stehen drei Tochterunternehmen zur Verfügung. Der Geschäftsbereich Erdgas und Fernwärme erwirtschaftet knapp 35% des Umsatzes. Ein Geschäftsbereich, in dem die genannte Mobilität fällt, sind die Energiedienstleistungen. Diese widmen sich den völlig veränderten Kundenverhalten durch neue, innovative Geschäftsmodelle. In allen Geschäftsbereichen stehen in Summe über 1.700 Mitarbeiter zur Verfügung, welche um eine faire Partnerschaft für die rd. 600.000 Kunden im In- und Ausland bemüht sind. In der Erzeugung setzt die Energie Steiermark ausschließlich auf erneuerbare Energie aus Wasser, Wind, Sonne und Biomasse. Der Mehrheitseigentümer der Firma ist das Land Steiermark.¹⁵⁸

Intellic GmbH

Die Intellic Group ist ein international agierendes, innovatives High-Tech Unternehmen mit dem Headquarter in Hausmannstätten. Zusätzlich gibt es ein Kompetenzzentrum als Tochterunternehmen in Deutschland befindet. Das Unternehmen wurde im Jahr 2007 von Dr. Helmut Rieder gegründet und zählt in Österreich derzeit rd. 25 Mitarbeiter. Die Intellic GmbH beschäftigt sich mit der digitalen Technologie von Tachographen. Das Unternehmen verfügt über ein Vertriebsnetz in mehr als 50 Länder. Zudem hat sich das Unternehmen als europäischer Tachograph Hersteller etabliert und hat dabei intelligente Lösungen bzw. Produkte für den Bereich der Verkehrssysteme erarbeitet. Dabei verfolgt die Firma Intellic GmbH die Vision, die Sicherung des Verkehrs durch Beachten von Vorschriften und die Förderung der Sicherheit im Straßenverkehr zu optimieren und zu gewährleisten.¹⁵⁹

Kämmerer GmbH

Die Kämmerer Group, zu welcher die Kämmerer GmbH als Tochtergesellschaft gehört, ist ein inhabergeführtes Engineering-Dienstleistungsunternehmen. Die gesamte Firma Kämmerer ist in 12 Standorten in drei europäischen Ländern – Deutschland, Österreich und Polen – vertreten. Österreichs einziger Standort ist in Graz angesiedelt. Die Kämmerer Group hat derzeit rund 350 Mitarbeiter, davon sind rd. 65 Mitarbeiter in Graz beschäftigt. Gegründet wurde die Kämmerer Group mit dem Hauptsitz in Stuttgart im Jahr 2000 von Hr. Dipl.-Ing. Bernd Kämmerer.¹⁶⁰ In Graz wurde 2007 die Kämmerer GmbH gegründet und wird seitdem von Herrn Dr. Werner Schimanofsky geleitet.

Die Kämmerer GmbH unterstützt ihre Kunden mit einem ganzheitlichen Ansatz – über das klassische Engineering hinaus bei der Einführung neuer Systeme und Prozesse, sowie im Geschäftsmodell der Arbeitskräfteüberlassung. Sie sind branchenübergreifend in den Bereichen Automobil- und Fahrzeugbau, Maschinen- und Anlagenbau bis hin zur Konsumgüterindustrie tätig.¹⁶¹

Logicdata

Logicdata – Electronic & Software Entwicklungs GmbH ist Innovationsführer im Bereich mechatronischer Systemlösungen für die Möbelindustrie. Das Unternehmen wurde 1994 von Dipl.-Ing. Walter Koch gegründet und beschäftigt mittlerweile rd. 130 Mitarbeiter. Die Firma ist auf die Entwicklung von

¹⁵⁸ Harnik (2016), Onlinequelle [22.08.2016].

¹⁵⁹ Vgl. Intellic Group (Hrsg.) (2015), Onlinequelle [23.08.2016].

¹⁶⁰ Vgl. Kämmerer (2016), Onlinequelle [21.08.2016].

¹⁶¹ Vgl. Kämmerer (2016), Onlinequelle [21.08.2016].

ergonomischen Lösungen spezialisiert, um individuelle Arbeits- und Lebensbedingungen zu schaffen bzw. zu verbessern. Logicdata ist in zwei strategischen Geschäftseinheiten unterteilt, um die unterschiedlichen Markt- und Kundenbedürfnisse abzudecken. Eine Geschäftseinheit ist „LogicOffice“ welche Steuerungen, Antriebe und Handschalter für elektronisch höhenverstellbare Sitz-Steh-Arbeitsplätze in der Büromöbelbranche anbietet. „LogicHome“ – die zweite Geschäftseinheit enthält mechatronische Lösungen für den Heim-Komfortbereich. Die Firma Logicdata hat eine Exportquote von 100%, welche die Marktpräsenz im Ausland, hauptsächlich in Skandinavien, Deutschland und den USA, verdeutlicht.¹⁶²

Messner Ein- und VerkaufsgmbH

Alois Messner produzierte 1907 die ersten Krainer Österreichs. Sein Sohn gründete aufbauend auf diesem Know-how im Jahr 1934 die Firma Messner. Mittlerweile wird dieses Unternehmen in 4. Generation in Stainz geführt. Dabei sind rd. 120 Mitarbeiter sind für ca. 120 Wurstspezialitäten zuständig. Die Firma Messner achtet bei seinen Wurstwaren auf höchste und zertifizierte Qualitätssicherung. Beispielsweise unterliegen die Produkte dem AMA-Gütesiegel. Hochwertige Zutaten und ein respektvoller Umgang mit Ressourcen sind dabei das Messner Qualitätsversprechen. Zudem werden keine künstlichen Farbstoffe oder Geschmacksverstärker den Wurstwaren hinzugefügt. Mit der Produktlinie „absolut steirisch“ schafft die Firma Messner ein Qualitäts-Schweinefleisch-Programm, welches ausschließlich auf die Kraft der steirischen Landwirtschaft baut. „Absolut steirisch“ erfüllt nicht nur alle AMA-Kriterien, sondern lebt darüber hinaus Regionalität.¹⁶³

Saubermacher Dienstleistungs AG

Die Firma Saubermacher Dienstleistung AG ist Österreichs führendes Entsorgungs- und Verwertungsunternehmen, welches privat geführt wird. Das Unternehmen wurde 1979 von Herrn KR Hans Roth unter dem Namen Roth-Umweltschutz gegründet. Mittlerweile beschäftigt das Unternehmen derzeit rund 3.200 Mitarbeiter in acht verschiedenen Ländern. Die Firma Saubermacher ist Kompletthanbieter in der Entsorgung und Verwertung gefährlicher und nicht gefährlicher Abfälle und betreut rund 42.000 Kunden und 1.600 Kommunen. Der Anspruch bzw. Unternehmenszweck ist täglich einen Beitrag für eine lebenswerte Umwelt zu leisten. Dieser Unternehmenszweck hat sich durch die nationale und internationale Gesetzgebung gestärkt. Die gesamte Abfallwirtschaft und somit auch die Firma Saubermacher entwickelt sich in Richtung Ressourcenwirtschaft. Die Vision dabei ist mit „Zero Waste“ keinen Abfall mehr zu produzieren. Recycling um damit einen (fast unendlichen) Kreislauf zu schaffen, ist das Ziel der Firma.¹⁶⁴

Weitzer Parkett GmbH & Co KG

Die Firma Weitzer Parkett GmbH & Co KG ist Österreichs Marktführer bei Parkettböden und Holzstiegen. Gegründet wurde das Unternehmen 1831 ursprünglich als Furniersägewerk sowie Drechslerei und befindet sich seitdem in Familienbesitz. Mittlerweile in siebenter Generation zählt Weitzer Parkett zu den

¹⁶² Vgl. Logicdata (o.J.), Oninequelle [22.08.2016].

¹⁶³ Vg. Messner Ein- und VerkaufsgmbH (Hrsg.) (o.J.), Onlinequelle [13.09.2016].

¹⁶⁴ Vgl. Saubermacher Dienstleistungs AG (Hrsg.) (o.J.), Onlinequelle [16.08.2016].

führenden Parkettherstellern Europas und ist weltweit tätig. Die Firma Weitzer Parkett beschäftigt inzwischen mehr als 650 Mitarbeiter. Die Parkett- und Stiegenproduktion, sowie die Lohntrocknung und Lohndämpfung sind ausschließlich auf Weiz und Güssing beschränkt. Durch Exklusivvertriebspartner ist Weitzer Parkett jedoch in mehr als 30 Ländern vertreten. Die Marke steht für die laufende Entwicklung innovativer und intelligenter Parkett- und Stiegenlösungen, ökologische Verantwortung sowie aktuelle Designanforderungen. Den Kunden werden außergewöhnliche Funktionalitäten, wie z.B. Flüster-, Pflegefrei- oder Gesund-Parkett angeboten. Der Vertrieb erfolgt bei der Firma Weitzer Parkett GmbH & Co KG über Parkett- und Bodenverleger, Raumausstatter, Objekteure, Großhandel, Holzfachmärkte und Möbelhäuser sowie über Exklusivvertriebspartner.¹⁶⁵

8.2.2 Diversifikation der Unternehmen

Wie im vorangegangenen Kapitel 8.2.1 bereits detailliert dargestellt, sind die ausgewählten Firmen sehr unterschiedlich ausgewählt. Einerseits unterscheiden sich die Branchen der ausgewählten Unternehmen und andererseits die Unternehmensgrößen. Wie bereits erwähnt ist es wesentlich, dass die entwickelten Methoden für die Einbindungsmöglichkeit von Vertriebsmitarbeitern in den Innovationsprozess, eine einheitliche Gültigkeit erhalten. Daher stellt die gewählte Diversifikation der Unternehmen eine grundlegende Voraussetzung dar.

Um die Diversifikation zu verdeutlichen werden nachfolgend die interviewten Branchen bzw. Berufszweig oder Fachgruppe aufgelistet:

- Holzverarbeitende Industrie
- IT –Dienstleistung
- Mechatronik für Elektrotechnik
- Lebensmittelindustrie
- Abfallwirtschaft
- Engineering Dienstleistung
- Automobilzulieferer
- Logistik
- Energieversorgung
- Elektronik

Auch wenn die Branchen sehr unterschiedlich sind in dem sich die interviewten Firmen bewegen, ist in der Aufteilung der Vertriebsarten eine deutliche Tendenz zu erkennen. Dies verdeutlicht die nachfolgende Grafik Abb. 24.

¹⁶⁵ Vgl. Sorowki (2014), Onlinequelle [22.08.2016].

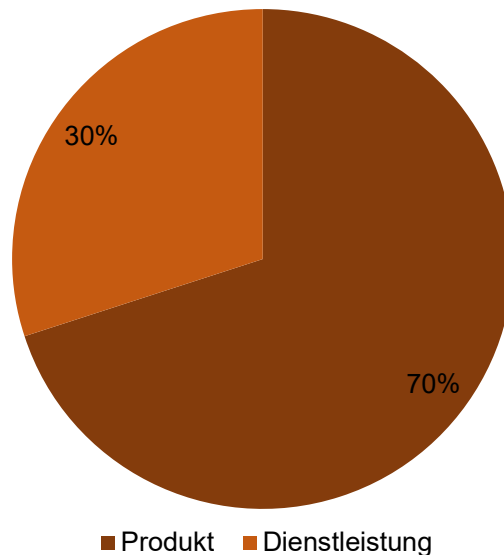


Abb. 24: Verteilung der Vertriebsarten, Quelle: eigene Darstellung.

Die Darstellung und Verteilung der Vertriebsarten in Produkt und Dienstleistung, bezieht sich ausschließlich auf die Hauptumsatzbereiche der jeweiligen Unternehmen. Bei den ausgewählten Unternehmen ist eine eindeutige Verteilung schwierig abzugrenzen, da bei den Produkten oft Servicedienstleistungen zusätzlich angeboten werden.

Durch die, in diesem Kapitel detailliert erläuterte Diversifikation der interviewten Experten bzw. Unternehmen, soll in der nachfolgenden Auswertung der Ergebnisse auf Ähnlichkeiten hingewiesen werden. Trotz der verschiedenen Ausgangsbasis der Unternehmen werden Synergien, falls vorhanden, herausgegriffen und so eine einheitliche Methodik für die Einbindung von Vertriebsmitarbeiter darzustellen. Des Weiteren werden Unterschiede bzw. divergierende Aussagen bedingt über unterschiedliche Unternehmensstruktur aufgezeigt.

8.3 Ablauf der Interviews

Vor der Durchführung der Interviews wurden für die leitfadenunterstützten Interviews einschränkende Fragen erstellt. Der Leitfaden umfasst 15 Fragen, welche die Interviews strukturiert ablaufen lassen. Die Fragen wurden aufbauend auf den Theorieteil wie folgt unterteilt:

- Sechs Fragen zur strategischen Phase,
- Acht Fragen zur frühen operativen Phase und
- Eine Frage zur späten operativen Phase.

Die Fragen zur strategischen Phase umfassen einerseits allgemeine Fragen zur Struktur des Unternehmens, der Innovations- und Vertriebsstrategie und den Zielen des Unternehmens. Die Fragen der frühen operativen Phase fokussierten sich auf die derzeitigen Einbindungsmöglichkeiten und die damit verbunden Chancen und Risiken. Die Methoden, wie beispielsweise das betriebliche Vorschlagswesen und die Lead-User Methode, werden mit den gestellten Fragen in der Praxis hinterfragt. Für die späte operative Phase werden die Markteintrittsbarrieren mit den dazugehörigen Vertriebskanälen in Frage gestellt.

Die Gesprächsdauer der einzelnen Interviews variierte je nach Experte zwischen 20 und 50 Minuten. Die geführten 10 Interviews wurden beinahe vollständig mittels Diktiergerät erfasst, um so eine wörtliche Transkription zu ermöglichen. Die Transkriptionen bzw. Mitschriften der Interviews finden sich im Anhang der vorliegenden Arbeit. Um keine Rückschlüsse auf die einzelnen Informanten und teilweise sensiblen Daten ziehen zu können, sind die Interviews in anonymisierter Form im Anhang zu finden. Dies wird in Kapitel 7.2.2 bereits theoretisch erläutert. Die Textpassagen wurden jedoch nicht extra gekennzeichnet, um so Spekulationen über den anonymisierten weiteren Inhalt vorzubeugen. Teilweise wurde bereits während des Interviews mit den Experten auf eine Anonymisierung geachtet, sodass keine nachträgliche Anpassung notwendig gewesen ist.

Im nachfolgenden Kapitel 9 werden die Ergebnisse der Interviews zu den einzelnen Fragen bzw. Phasen des „BIG Picture“ Innovationsprozess strukturiert aufbereitet. Um eine einheitliche Darstellung der Meinungen aller Befragten zu gewährleisten.

9 ERGEBNISSE DER EXPERTENINTERVIEWS

In diesem Abschnitt werden die Ergebnisse der Interviews zusammenfassend dargestellt. Unterteilt in drei Kapitel, welche durch den Interviewleitfaden ebenfalls so unterteilt waren, werden die Expertenmeinungen wiedergegeben. So ist eine abschließende und mit der Theorie abgestimmte Schlussfolgerung möglich.

Der detaillierte Interviewleitfaden, sowie die transkribierten Interviews finden sich im Anhang dieser Arbeit wieder. Allgemeine Expertenmeinungen bzw. Verteilungen werden in allfälligen Grafiken in orange dargestellt. Tatsächliche Erkenntnisse, welche für die Arbeit und den Innovationsprozess „BIG Picture“ von Bedeutung sind werden in den passenden Farbschemata des „BIG Pictures“ dargestellt. Dies kann gegebenenfalls zu einer Änderung des Prozesses bzw. zu einer genaueren Ausführung führen, welcher im Kapitel 6 dargestellt ist. Damit ist gewährleistet, dass eindeutige Vorschläge von Experten in den Innovationsprozess in die richtige Phase leichter eingeordnet werden können.

9.1 Expertenmeinung zu der strategischen Phase

Die Interviewfragen zur strategischen Phase dienen der Erkenntnis nach dem grundsätzlichen Aufbau bzw. der Strukturierung des Unternehmens bezüglich eines Innovationsmanagements und einer Vertriebsstruktur. Ebenfalls wird die Wichtigkeit von radikalen Innovationen hinterfragt. Zur strategischen Phase, welche die Grundvoraussetzungen für die Einbindung von Vertriebsmitarbeitern schaffen soll, werden zudem die strategischen Ziele des Unternehmens und Vertriebsziele behandelt. Diese eröffnenden Fragen geben Auskunft über die Grundvoraussetzungen und ein allgemeines Verständnis der unterschiedlich agierenden Firmen.

Stellenwert Innovationsmanagement und Innovationsstrategie

Die einleitende Frage eines jeden Interviews soll den Stellenwert von einem Innovationsmanagement in dem eigenen Unternehmen widerspiegeln. Ebenfalls spielt bei dieser Frage die Innovationsstrategie eine Rolle.

Grundsätzlich ist der Stellenwert des **Innovationsmanagements** relativ hoch angesiedelt. Die Wichtigkeit von Innovationen im Allgemeinen ist allen befragten Unternehmen bewusst. Daher ist es für die befragten Experten auch von Bedeutung das Innovationsmanagement in den eigenen Firmen voran zu treiben. Von einem Experten stammt die Aussage, dass die Geschäftsführung zu wenig Ressourcen zur Verfügung stellt, und dadurch der Stellenwert leidet. Diese Auffassung teilten auch andere Experten.

In den befragten Unternehmen stimmten sechs von 10 Unternehmen zu einen eigenen Innovationsmanager zu haben. Dies veranschaulicht das nachfolgende Diagramm in Abb. 25 grafisch. Zwei dieser sechs Unternehmen geben zudem an, dass sie eine ganze Innovationsabteilung haben, welche sich ausschließlich mit dem Fortschritt des Unternehmens in Bezug auf Innovationen beschäftigen. Die restlichen vier der sechs Unternehmen, gaben keine eindeutige Aussage darüber, ob sich die Innovationstätigkeit in dem Unternehmen auf einen Innovationsmanager beziehen oder ob dies eine vollständige Abteilung ist. Bei den übrigen 40% der befragten Firmen übernehmen die

Innovationstätigkeit entweder die Geschäftsführer oder ein Mitarbeiter mit einem zusätzlichen Aufgabenschwerpunkt. Dieser Mitarbeiter beschäftigt sich somit nur in einer Teilzeitfunktion bzw. sporadisch mit der Innovationstätigkeit. Bei einem befragten Unternehmen wird die Innovationstätigkeit von einer Abteilung der Produktentwicklung übernommen.

Grundsätzlich ist bei der vorhandenen eigenen Innovationsabteilungen bzw. -managern eine Tendenz zu den größeren Unternehmen erkennbar. Jedoch wurde es in den Interviews nicht bestätigt, dass die Größe der Innovationsabteilung mit der Größe des Unternehmens korreliert.

Innovationsabteilung/ -manager

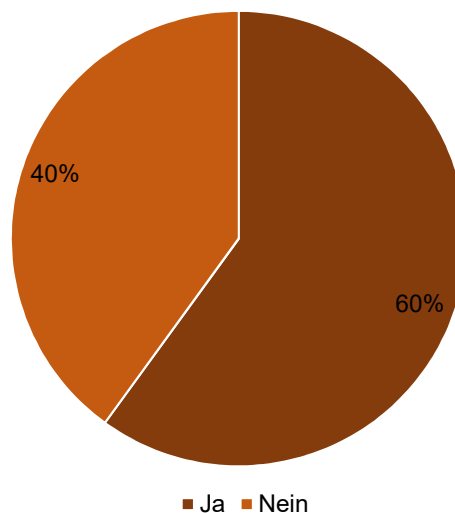


Abb. 25: Verteilung der eigenen Innovationsabteilung in den befragten Unternehmen, Quelle: eigene Darstellung.

Zur Frage nach der **Innovationsstrategie** gehen die Aussagen auseinander. Viele Firmen haben zwar ein Innovationsmanagement bzw. einen Innovationsmanager, verfügen jedoch über keine Innovationsstrategie. Bei drei Unternehmen stellt die Innovationsstrategie einen wichtigen Teil der Gesamtstrategie dar. Bei einem der befragten Unternehmen ist die Unternehmensstrategie dahingehend ausgerichtet, dass das Innovationsmanagement Hilfestellung leistet dem Mitbewerber einen Schritt voraus zu sein. Derselbe Experte gibt zu bedenken, dass in Ihrem Unternehmen die Unternehmensstrategie immer auf die nächsten 5 Jahre, sowie die nächsten 1-2 Jahre detaillierter definiert wird. Jedoch sind Innovationsprojekte, vor allem jene, welche radikaler Art sind, längerfristig. Diese dauern bis zur tatsächlichen Kommerzialisierung 5-10 Jahre.

Ausgehend von der letztgenannten Aussage eines Experten ist eine Innovationsstrategie wichtig, um Projekte mit innovativen, teilweise radikalen Charakter in der Strategie abzubilden. Wie bereits in Kapitel 4.2.1 erläutert, ist die Strategie Grundvoraussetzung für Innovationen und für die Einbindung von Vertriebsmitarbeitern im Innovationsprozess. Eine dokumentierte Innovationsstrategie alleine reicht nach Aussagen der Experten jedoch nicht aus erfolgreiche Innovationen zu entwickeln. Meist kommen Anforderungen zu Innovationen von der Geschäftsführung oder den Business-Unit Leitern o.ä. Bei einem Unternehmen kommt der Anstoß zu Innovationen aus diversen Abteilungen. Dieses Unternehmen verfügt über keine eigene Innovationsstrategie welche darüber entscheiden würde. Jedoch ist festzuhalten, dass mit einer Innovationsstrategie als Ausgangsbasis, die Projekte von zukünftigen Innovationen strukturierter

und fokussierter abgearbeitet werden. Daher ist es Unternehmen zu empfehlen eine Innovationsstrategie als Teil der Gesamtstrategie im Unternehmen zu etablieren.

Innovationsprozesse in Unternehmen

Die Frage zwei der Experteninterviews beschäftigt sich mit den Innovationsprozessen und deren Verantwortlichen im jeweiligen Unternehmen. Zusätzlich werden die dafür zur Verfügung stehenden Ressourcen beleuchtet.

In dem folgenden Diagramm (Abb. 26) ist eine deutliche Tendenz zu den verwendeten Innovationsprozessen zu sehen.

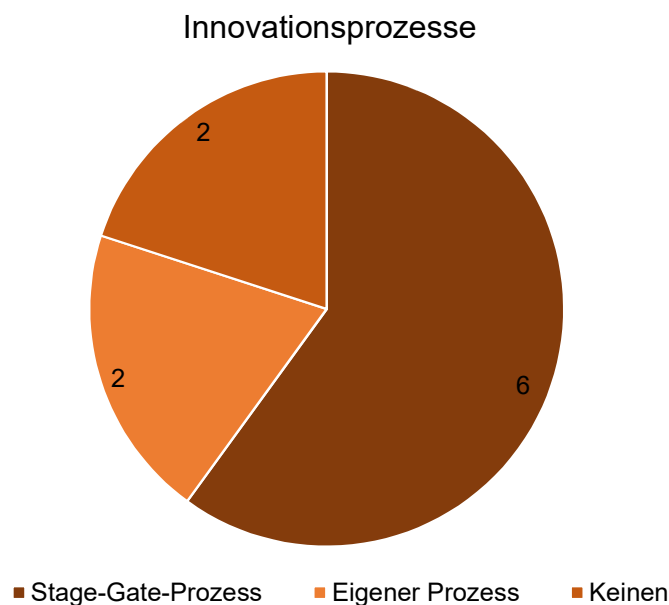


Abb. 26: Verteilung der genannten Innovationsprozesse, Quelle: eigene Darstellung.

6 von 10 befragten Unternehmen haben einen Stage-Gate Prozess als Innovationsprozess. Dieser wird in den Firmen an die unternehmensinternen Gegebenheiten angepasst, jedoch die Grundstruktur ist jene eines Stage-Gate Prozesses. Der State-Gate Prozess ist, wie bereits in Kapitel 3 ein Innovationsprozess, welche durch Freigabeentscheidungen – sogenannten Gates – geprägt ist. Wie bereits erläutert, ist der „BIG Picture“ Innovationsprozess durch die Meilensteine bzw. Gates, dem Stage-Gate-Prozess sehr ähnlich. Jedoch wird der „BIG Picture“ Innovationsprozess von keinem der befragten Unternehmen angewendet. In einem der interviewten Firmen ist der verwendete Prozess sehr ähnlich dem „BIG Picture“, da es eine ähnlich Aufteilung der Innovationsarten gibt. In diesem Prozess werden KVP Änderungen, inkrementelle Innovationen und radikalen Innovationen voneinander unterschiedlich betrachtet.

Der KVP – der kontinuierliche Verbesserungsprozess – hat eine verbesserte Zielerreichung durch kleine Schritte und in Form von Qualitätssprüngen als Ziel. Produktinnovationen und Prozessinnovationen u.a.

im Vertrieb tragen zu diesen Qualitätssprüngen bei. Diese haben ebenfalls eine Auswirkung auf die Kosten, wie in Abb. 9 dargestellt.¹⁶⁶

Durch diese genannten Ähnlichkeiten mit dem „BIG Picture“ Innovationsprozess ist dieser für die Tauglichkeit und zukünftigen Akzeptanz in der Praxis sicher.

Zwei der befragten Unternehmen gaben an, einen komplett eigenständigen Innovationsprozess zu haben, um so auf die Bedürfnisse und Struktur des Unternehmens besser agieren zu können. Lediglich zwei der befragten Unternehmen gaben an, über keinen etablierten Innovationsprozess zu verfügen. Diese agieren vollkommen flexibel auf Bedürfnisse von außen und können so individuell auf Anfragen bzw. Innovationsvorhaben reagieren. Ein Unternehmen von diesen genannten zwei Unternehmen erläuterte, dass Innovationen Teil des Entwicklungsprozesses sind.

Die Prozessverantwortlichen bei jenen Unternehmen, welche einen Innovationsprozess haben, sind einerseits die Innovationsmanager und andererseits Abteilungsleiter. Abteilungsleiter sind einerseits aus der Entwicklungsabteilung, wo bei den befragten Unternehmen oft das Innovationsmanagement organisatorisch angesiedelt ist. Andererseits sind mehrfach Abteilungsleiter aus den diversen Abteilungen für die Entwicklung des Innovationsprozesses verantwortlich. Diese sind jeweils zuständig, wenn Innovationen bzw. Ideen zu Veränderungen in ihrem Bereich entstehen bzw. bearbeitet werden sollen.

Bez. der Ressourcen herrscht ein unterschiedliches Bild vor. Es kann keine einheitliche Aussage, über die Branchen und Unternehmensgrößen hinweg getroffen werden. Beispielsweise die Unternehmensgröße kann mit den zu Verfügung stehenden Ressourcen nicht in Verbindung gebracht werden.

Ein Unternehmen gab an, dass dieses auf ein starkes Innovationsnetzwerk sowohl nach innen als auch nach außen zurückgreifen kann. Bei Projekten können teilweise für einige Wochen bzw. Monate hinweg bis zu 30 Mitarbeiter beschäftigt sein. Zudem werden Universitäten, Fachhochschulen und beratende Unternehmen hinzugezogen. Entgegen dieser Aussage gibt es die Aussage eines weiteren befragten Unternehmens, welches zwar Innovationstätigkeiten wünscht, jedoch keinerlei zeitliche Ressourcen zur Verfügung stellt. Die Mitarbeiter werden angehalten ihre „Daily Business“ Aufgaben zu erledigen, wobei danach meist keine Zeit für Innovationstätigkeiten bleibt.

Durch die getätigten Aussagen ist klar zu erkennen, dass die zeitlichen und auch budgetären Ressourcen eine wichtige Rolle bei der Innovationstätigkeit spielen. Es herrscht eine gewisse Unzufriedenheit, wenn keine ausreichenden Ressourcen definiert sind und somit nicht zur Verfügung stehen. Die Auswirkungen sind direkt spürbar, da hier oft die zu Verfügung gestellten Plattformen zu Innovationstätigkeiten – wie beispielsweise das betriebliche Vorschlagswesen – nicht genutzt werden. Dies wird in Kapitel 9.2 noch näher erläutert.

Radikale Innovationen in Unternehmen

Ein Unternehmen vergleicht radikale Innovationen mit einem Spruch: „Mit radikalen Innovationen verliert man das Geld und mit inkrementellen Innovationen verdient man das Geld.“ Dieser Spruch hat einerseits

¹⁶⁶ Vgl. Vahs/Brem (2014), S. 45 f.

durchaus seine Berechtigung und andererseits ist er völlig deplatziert. Denn mit bestehenden Produkten ist es möglich Geld zu verdienen und den noch möglichen finanziellen Erfolg herauszuholen. Jedoch hat ein Unternehmen ohne radikale Innovationen wenig Zukunft, da die Wettbewerbsfähigkeit abnimmt. Dieses Unternehmen stützt sich somit auf beide Innovationsarten, um am Markt bestehen zu können.

Für die Vergangenheit würden nur zwei Unternehmen behaupten, dass sie radikale Innovationen auf den Markt gebracht haben. Ein Unternehmen ist mit bestehenden Produkten bzw. Dienstleistungen in einen neuen Markt eingetreten und bezeichnet das als für sie radikale Innovation. Ein weiteres Unternehmen hat durch Firmenzukäufe ihre radikalen Innovationen ins Unternehmen gebracht. Die Aussage eines Unternehmens war, dass die Summe an kleinen inkrementellen Innovationen, eine radikale Veränderung darstellen. An diesen unterschiedlichen Aussagen ist zu erkennen, dass die Unternehmen oft unterschiedliche Ansichtsweisen von einer Radikalität bei ihren Produkten oder Dienstleistungen sehen. Die Erläuterung zu radikalen Innovationen befindet sich in Kapitel 2.2.

Ein befragter Experte hat sein Unternehmen in der Vergangenheit als Fast-Follower gesehen. Dieses Unternehmen war weniger der Leader im F&E Bereich, sondern war sehr gut im schnellen und besseren Nachmachen. Jedoch mit der neuen strategischen Ausrichtung, welche durch einen Innovationsmanager bzw. einer Innovationsabteilung gekennzeichnet ist, ändert sich diese Aussage. Die Projekte und Tendenzen dieses Unternehmens gehen in die Richtung von radikalen Innovationen. Die Wichtigkeit von radikalen Innovationen ist somit eindeutig in den Unternehmen erkannt worden und wird in Zukunft fokussiert.

Eine interviewte Firma ist für die Zukunft auf der Suche nach einem neuen Zusatznutzen, wodurch radikale Innovationen hervorgehen. Der Experte ist der Meinung, dass es diesen Zusatznutzen braucht, um auch die Kunden von neuen Produkten überzeugen zu können. Wenn dieser Zusatznutzen nicht gegeben ist, wird sich auch das Absatzwachstum in Grenzen halten. Denn auch Kunden sind, genauso wie Vertriebsmitarbeiter, Gewohnheitsmenschen, welche sich von einer radikalen Änderung erst überzeugen lassen müssen. Jedoch vertritt er die Hoffnung, auch diesen Zusatznutzen für sein Produkt / Dienstleistung zu finden, um radikale Änderungen vornehmen zu können.

Lediglich ein Unternehmen ist der Meinung, dass es auf Grund Ihrer Produktlandschaft und Struktur nicht möglich ist, radikale Innovationen zu erzeugen. Denn bei diesen Produkten spielen die Vorlaufzeit und die gesetzliche Lage eine wesentliche Rolle. Die Produkteigenschaften sind schon genau definiert bevor die eigentliche Innovations- und Entwicklungsarbeit beginnt.

Unabhängig von diesem genannten Unternehmen, versuchen die befragten Experten mit ihren Unternehmen in Zukunft vermehrt auf radikale Innovationen zu setzen. Aus diesem Grund wird es in Zukunft vermehrt notwendig sein, den Vertrieb einzubinden. Wie im „BIG Picture“ zu erkennen ist (siehe Abb. 5), ist eine Vertriebsvorbereitung bei inkrementellen Innovationen nicht explizit vorgesehen. Die Änderungen im Vergleich zu den bestehenden Unternehmensstrukturen wirken sich nicht so stark auf die Tätigkeit des Vertriebs aus. Deshalb ist es oft für Unternehmen einfacher, die bestehenden Produkte leicht zu verändern und somit dem Kunden etwas Neues zu präsentieren. Jedoch erkennen, wie erwähnt, die Unternehmen die Wichtigkeit von radikalen Innovationen. Diese führen jedoch oft zu einer Veränderung im Verkaufsverhalten von Vertriebsmitarbeiter. Daher ist eine ausdrückliche Vertriebsvorbereitung wichtig und insbesondere bei radikalen Innovationen vorgesehen. Da sich die

befragten Unternehmen bez. radikaler Innovationen größtenteils über die Notwendigkeit von radikalen Innovationen einig waren, ist der „BIG Picture“ Innovationsprozess empfehlenswert, da er genau dies berücksichtigt.

Vertriebsstruktur

Die Frage vier beschäftigt sich mit der Vertriebsstruktur in den Unternehmen. Des Weiteren spielt die Frage nach der Vertriebsstrategie eine wichtige Rolle. Diese soll die Wichtigkeit des Vertriebs hinterfragen.

Die Antworten auf die Vertriebsstruktur waren sehr unterschiedlich. Dies geht einerseits von der unterschiedlichen Unternehmensgröße und andererseits von der vielfältigen Branchenauswahl der befragten Firmen hervor. Es bestehen unterschiedliche Vertriebsanforderungen in der Lebensmittelbranche im Vergleich zu beispielsweise einem Industrieunternehmen in der Automotive Branche.

Bei der Frage nach den Vertriebsmitarbeitern haben alle befragten Experten angegeben, dass sie im Unternehmen einen oder mehrere Vertriebsmitarbeiter beschäftigen. Die Mehrheit der interviewten Unternehmen hat eine mehrstufige Vertriebsstruktur, indem folgende Rollen besetzt sind:

- Key-Account Manager
- Business-Unit Leiter
- Verkaufsleiter
- Vertriebsinnendienst
- Vertriebsaußendienst
- Sachbearbeiter im Vertrieb
- Business-Development Manager
- Head of Sales

Die genannten Rollen bzw. Stellenbezeichnungen sind teilweise ergänzend und zusätzlich. In anderen Firmen stellen die genannten Stellen nur verschiedene Ausdrücke derselben Stelle dar.

Zwei der befragten Unternehmen haben eine Vertriebseinheit von 1-2 Mitarbeitern. Bei diesen sind die Anforderungen an den Vertrieb bzw. die Zusammenarbeit komplett anders strukturiert, als beispielsweise bei 100 Vertriebsmitarbeitern. Bei einem der genannten zwei Unternehmen gibt es trotz weniger Vertriebsmitarbeiter dennoch eine Vertriebsstrategie. Die nachfolgende Grafik Abb. 26 soll die Verteilung der installierten Vertriebsstrategien veranschaulichen.

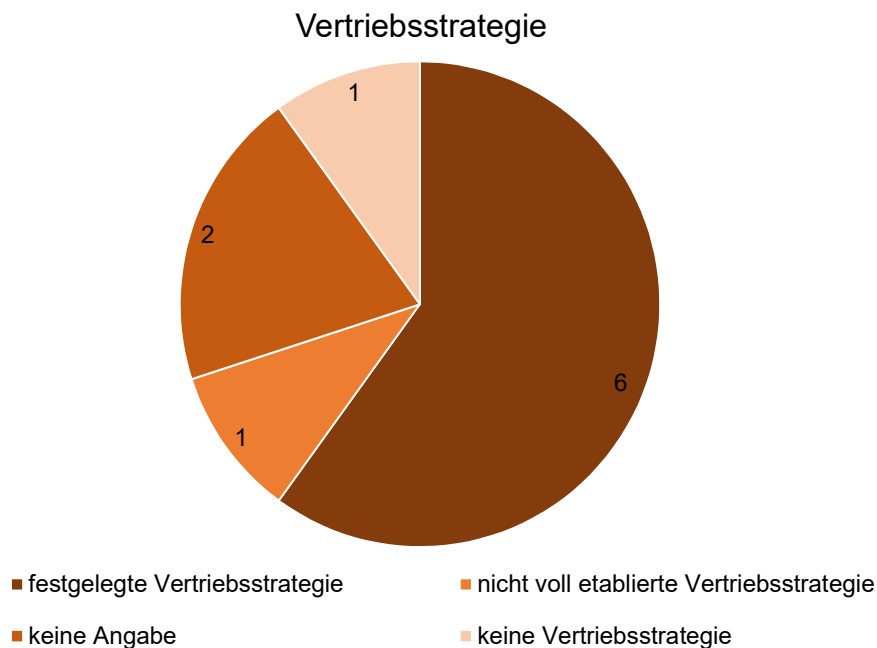


Abb. 27: Vertriebsstrategien in Unternehmen, Quelle: eigene Darstellung.

Wie aus der Abb. 26 hervorgeht, haben 60% der befragten Unternehmen eine etablierte und festgelegte Vertriebsstrategie. Nur 10% und somit nur ein Unternehmen gab an, dass sie über keine Vertriebsstrategie verfügen. Zwei der befragten Experten gaben keine Antwort, da sie diesbezüglich zu wenig Einblick in die strategische Ausrichtung des Unternehmens haben. Ein Unternehmen hat eine Vertriebsstrategie, welche jedoch weder vollständig etabliert noch niedergeschrieben ist.

Eine Vertriebsstrategie eines Unternehmens ist, den Kunden bestmöglich lokal zu bedienen bzw. betreuen und nur durch den Vertrieb abgewickelt wird. Ein Unternehmen gab an, dass in ihrer Vertriebsstrategie, welche von der Gesamtstrategie heruntergebrochen ist, klare Wachstums- und Expansionsziele den Vertrieb lenken. Diese werden in der Folge auf den einzelnen Kunden heruntergebrochen. Wachstumsziele und Expansionen o.ä. gaben mehrere Unternehmen als Vertriebsstrategie an. Der dazu gehörige Weg in neue Märkte ist für viele äußerst attraktiv und notwendig. Dass Innovationen in der Vertriebsstrategie verankert sind, hat nur ein Unternehmen behauptet. Allerdings gab das Unternehmen an, dass der Fokus auf Innovationen nicht groß ist. Denn der Vertrieb lebt für kurzfristige und schnelle Erfolge. Dies wird in späterer Folge noch näher behandelt.

Bis auf das genannte Unternehmen, hat keines der befragten Unternehmen Innovationen als Teil der Vertriebsstrategie. In Kapitel 4.3 wird die Notwendigkeit einer Vertriebsstrategie in einem Innovationsprozess detaillierter erläutert.

Abgleich der Strategien

Wie bereits erwähnt, findet in den befragten Unternehmen größtenteils keine Verankerung von Innovationen in der Vertriebsstrategie statt. Ob dennoch ein Abgleich zwischen der Vertriebsstrategie und der Innovationsstrategie stattfindet wird mit der fünften Frage in den geführten Interviews beleuchtet. Zusätzlich ist die organisatorische Ebene auf der strategische Entscheidungen getroffen werden, Teil dieser fünften Frage der Interviews.

Drei der befragten Experten haben keine Angabe zu dieser Frage gegeben, da sie entweder keine Innovationsstrategie und/oder keine Vertriebsstrategie im Unternehmen etabliert haben. Daher ist diese Frage in der Folge bei den Interviews nicht zur Anwendung gekommen, da diese im Interviewleitfaden als optional gilt.

Der Abgleich der Innovationsstrategie mit der Vertriebsstrategie findet in allen Unternehmen mit einer Ausnahme statt. Grundsätzlich leitet sich die Innovationsstrategie in diesem Unternehmen von den einzelnen Produktbereichen sowie der Unternehmensstrategie ab. Jedoch nicht von der Vertriebsstrategie oder durch die Einbeziehung von Vertriebsmitarbeiter. Die Entscheidungen der allgemeinen Strategie trifft das oberste Management. Das oberste Management unternimmt dabei, wie bereits erwähnt, keinen Abgleich.

In fünf von den befragten 10 Unternehmen findet ein Abgleich zwischen der Innovationsstrategie und der Vertriebsstrategie statt. Ein Unternehmen von den genannten vier Unternehmen, vollzieht diesen Abgleich zweimal pro Jahr. Dabei werden die Bedürfnisse am Markt mit den Möglichkeiten aus der technologischen Sicht abgeglichen. Dies ist lt. diesem Experten eine Findungsphase, wo erfasst wird, was der Kunde benötigt und was am Markt passiert. Daraus werden die aktuellen Probleme diskutiert und Lösungen daraus generiert. Es findet zudem ein Abgleich statt, indem Benefits für den Kunden aus den Produkten generiert werden, wie beispielsweise Kostenersparnis oder Zeitersparnis. Dabei werden in erster Linie Kundenvorteile und weniger Vorteile von den technischen Eigenschaften erhoben. Dies ist in späterer Folge für die Vertriebsmitarbeiter beim Verkauf von Nutzen. Die Einbindung des Vertriebs in diese strategische Phase findet in diesem Unternehmen statt. Die Vertriebsmitarbeiter sind sehr stark in die Planung der Innovations- und Vertriebsstrategie involviert. In einer weiteren Firma passiert ebenfalls ein Strategieabgleich. Einerseits geschieht dies über den Strategieprozess und andererseits über Methoden und Geschäftsmodelle. In den unterschiedlichen Geschäftsmodellen dieses Unternehmens findet untereinander ebenfalls ein Abgleich statt. Der Abgleich erfolgt in der ersten und zweiten Führungsebene. In den Prozess sind somit die Geschäftsführungsebene und die Bereichsleiterenebene eingebunden. Die Bereichsleiter repräsentieren die Bereiche Marketing, Einkauf, Produktion, Controlling und Vertrieb. Somit treffen alle Bereiche des Unternehmens, eingeschlossen der Vertrieb, die strategischen Entscheidungen. Ähnliche Situationen sind bei den verbleibenden drei Unternehmen, in welchen ein Abgleich der Strategien stattfindet.

In einem der interviewten Betriebe herrscht keine Einigkeit ob tatsächlich ein Abgleich stattfindet. Die vorherrschenden Zielkonflikte sind so groß, dass der Abgleich schwierig ist. Die Innovationsthemen, werden vom Vertrieb zu wenig priorisiert, da die Vertriebsziele anders ausgerichtet. Die Vertriebsziele werden in der nächsten Frage ausführlicher dargelegt.

Ein Abgleich gewährleistet die erfolgreiche Arbeit des Vertriebs. Es muss sichergestellt sein, dass der Vertrieb eine Rolle bzw. ein Mitspracherecht in der strategischen Phase bekommt. Eine Innovationsstrategie welche nicht in Einklang mit der Vertriebsstrategie steht, stellt sich in der zukünftigen Zusammenarbeit als schwierig heraus. Die Strategie, genauer gesagt, die Innovationsstrategie sowie die Vertriebsstrategie stellen die Grundvoraussetzung für eine Einbindung des Vertriebs in den Innovationsprozess dar (vgl. siehe Kapitel 4.2.1). Nachdem 50% aller befragten Experten einen Abgleich der Strategien vollziehen, ist auch davon auszugehen, dass dies in der Praxis tatsächlich von Bedeutung

ist. Aufgrund dass weitere 30% der Befragten dahingehend noch keine Rahmenbedingungen geschaffen haben, ist die Wichtigkeit noch weiter hervorgehoben. Lediglich 10% der Befragten geben an, dass kein Abgleich stattfindet. Durchwegs war es den Experten bewusst, dass ein Abgleich und auch die Einbindung des Vertriebs in die Strategiephase wichtig ist.

Vertriebsziele in Unternehmen

Die sechste Frage der Interviews beschäftigt sich mit den Vertriebszielen in den Unternehmen. Die Abstimmung auf Innovationstätigkeiten wird mit dieser Frage ermittelt.

Folgende klassische Ziele werden von den Experten genannt, wenn diese in Verbindung mit dem Vertrieb stehen:

- Umsatzsteigerung
- Erweiterung des Kundenportfolios
- Auftragseingang
- EBIT-Steigerung

Durch diese Angabe von lediglich vier Zielen, welche in jedem der befragten Unternehmen vorherrschen, ist eine Verbindung zur Abb. 15 möglich. In dieser Abbildung sind diese Antworten ebenfalls in der Theorie mehrheitlich in Verwendung und führen zusätzlich zu den genannten Problemen, wie in der Abb. 15 ersichtlich.

Beinahe alle Experten haben Modelle entwickelt um die Innovationsziele in die Vertriebstätigkeit einzugliedern, welche unmittelbare Auswirkungen auf den jeweils persönlichen Erfolg, wie z.B. Prämienzahlung, auf den Mitarbeiter hat. Jedoch haben einige Firmen noch keinerlei Erfahrungen damit. Ein Experte schreckt davor zurück, da er der Meinung ist, zu wenig innovative Produkte auf den Markt zu bringen. Somit würde sich eine Änderung der Vertriebsziele nicht rentieren bzw. bemerkbar machen.

Die Meinung vieler Experten war, dass der Vertrieb in erster Linie Umsatz getriggert ist. Er konzentriert sich stark auf das Kerngeschäft und die bestehenden Produkte. Jedoch ist der Marktdruck, Preisdruck und die Existenz der Konkurrenz stark und wirkt sich auf die Innovationstätigkeit aus. Unternehmen müssen darauf achten, dass neue Produkte oder Dienstleistungen auf den Markt gebracht werden. Deshalb ist die Meinung vorherrschend, unbedingt Innovationsziele in die Vertriebsziele zu integrieren. 30% der Experten haben bereits konkrete Vorstellungen, welche bereits teilweise im Unternehmen etabliert sind. In der nachfolgenden Grafik Abb. 28 wird die Verteilung der Vertriebsziele dargestellt.

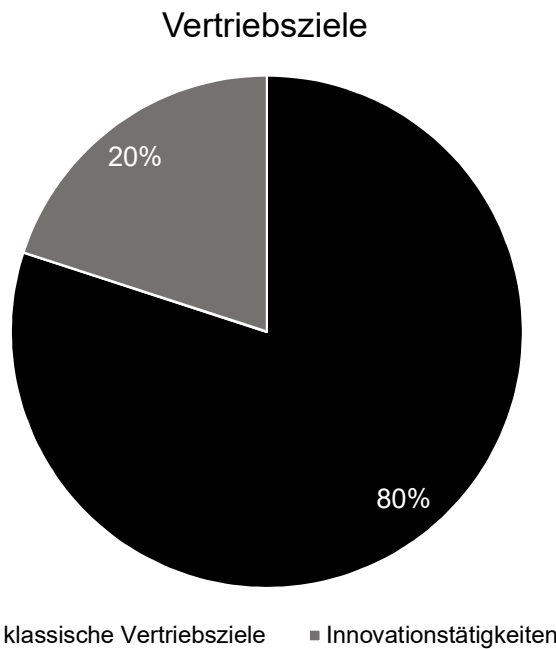


Abb. 28: Verteilung der Vertriebsziele, Quelle: eigene Darstellung.

Die Verteilung der Vertriebsziele liegt bei 80% für die klassischen Vertriebsziele, wie Umsatzerzielung etc. Ein Anteil von rund 20% wird für Innovationstätigkeiten und das Verkaufen von innovativen Produkten verwendet. Diese, von den Experten vorgeschlagene Verteilung ist praxiserprobt und kann dadurch übernommen werden. Ausschlaggebend für die vollständige Übernahme dieser Verteilung ist natürlich die Struktur des Unternehmens. Unternehmen mit wenigen innovativen Produkten, werden die 20% vorerst so auslegen, dass die Innovationstätigkeit, beispielsweise durch Verbesserungsvorschläge, gesteigert wird. Eine Firma hat sich vorgenommen 20% des jährlichen Umsatzes mit Produkten zu erwirtschaften, die weniger als drei Jahre auf dem Markt sind. So kann beispielsweise ebenfalls eine konkrete Umsetzung der genannten 20% Innovationsanteil erfolgen.

In dem genannten Betrieb gibt es ein generelles Bonussystem, welches sich aus Finanzziele und Innovationszielen zusammensetzt. So erhöht sich die Intensität, dass jeder Mitarbeiter, der einen individuellen Bonus bezieht, an neuen Technologien mitarbeitet. Bei einem anderen Unternehmen müssen Vertriebsmitarbeiter auch durch die Vertriebsziele in den Innovationsprozess miteinbezogen werden. Denn die Vertriebsmitarbeiter sind in erster Linie daran interessiert mit geringem Aufwand einen maximalen Nutzen zu erzielen. Durch die 80% zu 20% Aufteilung ist gewährleistet, dass der Vertrieb auch die Innovationstätigkeiten verstärkt wahrnimmt. In diesen Unternehmen wurde in der Vergangenheit nur ein minimaler Prozentanteil für Innovationstätigkeiten berücksichtigt. Jedoch wurde dieser durch weitere Innovationsprojekte erhöht.

Ein Unternehmen identifiziert eine allgemeine Schwierigkeit, welche die Innovationstätigkeit in den Vertriebszielen verhindern bzw. vermindern könnte. Bei Innovationen und vor allem bei radikalen Innovationen sind die Kunden oftmals nicht bekannt. Unter Umständen ist damit nicht nur für das Unternehmen selbst, sondern auch für den Kunden ein latentes Risiko verbunden. Das führt dazu, dass Kunden noch nicht bekannt sind, oder der Kunde noch gar nicht weiß, dass das neue Produkt einen Mehrwert liefert. Dieser Neuheitsgrad ist mit einem bestehenden Vertrieb oft schwer umzusetzen, weil

der Vertrieb die zusätzlichen Anstrengungen mit dem Kunden ein neues Thema anzusprechen, vermeidet. Die Lösung des Problems wäre, generell zusätzliche Vertriebsmitarbeiter ausschließlich für jede radikale Innovation einzustellen. Dieser ist darauf fokussiert und spezialisiert nur dieses neue Produkt zu verkaufen. Dadurch kann ein Zielkonflikt bei radikalen Innovationen mit den bestehenden Vertrieb Vermieden werden.

Dieser Ansatz ist für den Vertrieb von radikalen und innovativen Produkten denkbar und wünschenswert. Allerdings sind wenig Unternehmen danach ausgerichtet, bei jedem neuen Produkt neue Vertriebsmitarbeiter einzustellen. Dies ist für größere Unternehmen allerdings durchaus geeignet.

9.2 Expertenmeinung zu der frühen operativen Phase

Dieses Kapitel schließt an das vorangegangene mit der strategischen Phase an und beschäftigt sich mit der frühen operativen Phase. Diese frühe operative Phase erstreckt sich in dem Innovationsprozess „BIG Picture“ von der Ideengenerierung bis zur Ideen-Konkretisierung und Konzeptentwicklung. Diese frühe Phase ist für alle Innovationsarten, also für inkrementelle, progressive und radikale Innovationen, geeignet. Im Fokus dieser Arbeit stehen jedoch die radikalen Innovationen. Davon ausgehend werden sowohl in den Fragen als auch in den Antworten der Experten radikale Innovationen bevorzugt behandelt, wie bereits auch in der strategischen Phase.

Derzeitige Einbindung der Vertriebsmitarbeiter

Die Frage sieben der Experteninterviews beschäftigt sich mit der derzeitigen Einbindung der Vertriebsmitarbeiter in die gesamte Innovationstätigkeit. Mit der gesamten Innovationstätigkeit werden die Aufgaben von der strategischen Phase über die frühe Phase bis zur späten Phase umfasst und definiert. Grundvoraussetzung für die Beantwortung dieser Frage ist, dass das jeweilige Unternehmen den Vertriebsmitarbeiter überhaupt in einer gewissen Art und Weise einbindet.

Jedes der befragten Unternehmen bindet die Vertriebsmitarbeiter in die Innovationstätigkeit oder in den Innovationsprozess mit ein. Somit stellt sich nur mehr die Frage nach der Art und Weise der Einbindung.

In der folgenden Abb. 29 werden die Methoden oder Möglichkeiten zur Einbindung der Vertriebsmitarbeiter welche bei der Befragung genannt wurden, dargestellt. Die angeführten Ergebnisse, welche in der Abb. 29 dargestellt werden, wurden vom Autor vorab zusammengefasst und Überbegriffe dafür generiert. Jedes Unternehmen hat eigene Begriffe, welche an die Geschäftstätigkeit angepasst sind. Dadurch entsteht eine Vielzahl von Begriffen, wie die Vertriebsmitarbeiter einbezogen werden. In jedem Unternehmen läuft die Einbindung, auch bei gleichen Überbegriffen anders. So kann es durchaus in der nachfolgenden Grafik vorkommen, dass zwei Begriffe in einem Unternehmen dasselbe darstellen. Ebenfalls kann es vorkommen, dass durch die Zusammenfassung und Suche nach einem Überbegriff eine Methode bzw. Möglichkeit nicht erfasst wurde. Somit stellt dieses Diagramm nur einen Überblick, ohne Anspruch auf Vollständigkeit, welche für ein besseres Verständnis bzw. Einblick in die Praxis dar.



Abb. 29: Einbindungsmethoden von Vertriebsmitarbeitern in die gesamte Innovationstätigkeit, Quelle: eigene Darstellung.

Am häufigsten wird in den befragten Unternehmen das betriebliche Vorschlagswesen verwendet. Dies stellt jedoch eine eigene Frage in den Interviews dar und wird in späterer Folge in diesem Kapitel erläutert. In Vertriebs- und Kundenmeetings werden Vertriebsmitarbeiter häufig miteinbezogen. In diesen Meetings werden lt. Expertenmeinung beispielsweise Vertriebsmitarbeiter über den aktuellen Stand von Entwicklungen informiert. Diese finden in den Unternehmen wöchentlich oder monatlich statt. In den Kundenmeetings wird mit Vertrieb und Kunden gemeinsam an Innovationen gearbeitet. Diese Meetings finden meist zum Zeitpunkt der Ideengenerierung statt. In einem Unternehmen sind die Vertriebsmitarbeiter bei Bewertungsentscheidungen integriert. In einem speziellen Meeting werden die Entwicklungen bewertet und der Vertrieb hat in diesem Fall auch eine Mitsprachemöglichkeit. Dies ist vor allem im „BIG Picture“ Innovationsprozess möglich, oder auch den, in der Praxis häufig verwendeten Stage-Gate Prozess. Bei dieser Vorgehensweise stellen Gates für eine Entscheidungsfindung. Dabei ist eine Integration der Vertriebsmitarbeiter lt. Sicht eines Unternehmens möglich. Eine weitere Einbindungsmöglichkeit ist die „Suche nach Pilotkunden“. Darunter versteht das anwendende Unternehmen die Suche nach geeigneten Testpiloten, um die Produkte auf ihre Marktfähigkeit zu testen. Es ist die Aufgabe des Vertriebs solche Testpiloten zu identifizieren. Dies ist ähnlich der Lead-User Methode, welche in weiterer Folge, gemeinsam mit der Trendgenerierung noch näher erläutert wird. Die Trendgenerierung wird von einem Unternehmen bereits angewendet. Dabei ist der Vertrieb dafür zuständig, welche Trends in Zukunft für das Unternehmen von Bedeutung sind, zu erkennen. Workshops für zukünftige Produkte und Schulungen von bestehenden Produkten runden die Möglichkeiten zur Einbindung von Vertriebsmitarbeitern ab.

Wie bereits in Kapitel 9.1 erläutert, gibt es in den befragten Unternehmen unterschiedliche Positionen und Stellen von Vertriebsmitarbeitern. Da die Einbindung von Vertriebsmitarbeitern sich oft nur in den Führungspositionen widerspiegeln, sind auch die Einbindungsmethoden nur schwer abzugrenzen.

Häufig werden die Methoden bzw. Integrationsmöglichkeiten wie Meetings, Bewertungsmeetings etc. nur mit Führungskräften durchgeführt.

Ein Experte vertritt die Meinung, dass es auf die Hierarchie in ihrem Unternehmen ankommt. Denn in der strategischen Phase sind sehr stark der Vertriebsleiter und die Assistenz eingebunden. Es erfolgt die Abstimmung ausschließlich mit dem Vorstand und anderen Geschäftsbereichsleitern. In der Ideengenerierung werden Key Account Manager und ausgewählte Experten einbezogen. Je nach Themenstellung und Bedarf werden zudem interdisziplinäre Gruppen gebildet, in denen auch der Vertrieb integriert ist. Jedoch ist zu erkennen, dass die Einbindung sehr stark in der oberen Geschäftsebene stattfindet.

In einem anderen Betrieb ist die Aufteilung extremer. Denn bei diesem werden die Vertriebsmitarbeiter nur sporadisch eingebunden. Der Vertriebsleiter und sein Stellvertreter sind jedoch permanent in den kompletten Innovationsprozess integriert. Das heißt von der Ideengenerierung bis zur Markteinführung. Vertriebsmitarbeiter und Mitarbeiter aus anderen Abteilungen werden nur bei Bedarf in einzelne Workshops einbezogen. Diese werden erst in der Testphase, wenn es in Richtung Kundenintegration geht, miteinbezogen.

Bei der Einbindung und Integration von Vertriebsmitarbeitern in die Innovationstätigkeit wurden große Unterschiede zwischen den einzelnen Unternehmen transparent. Bei den interviewten Experten, welche in kleineren Unternehmen tätig sind, wird der Vertrieb komplett und ständig in den Innovationsprozess bzw. in die Innovationstätigkeit miteinbezogen. Dabei ist der persönliche Austausch vorherrschend und vereinfacht das gemeinsame Arbeiten. Bei den mittelständischen bis großen Betrieben werden die Mitarbeiter nur sporadisch bzw. streng nach Prozess miteinbezogen. Hier bestehen häufig Informationsdefizite der Vertriebsmitarbeiter über aktuelle Innovationen in der Entwicklungsphase. Es muss auch jeder einzelne Mitarbeiter oftmals als Innovationsfreudig gelten, um bei beispielsweise einer Ideengenerierung integriert zu werden. Die intrinsische Motivation eines Mitarbeiters muss dabei vorherrschen. Lediglich durch das betriebliche Vorschlagswesen werden Vertriebsmitarbeiter sowie auch Mitarbeiter aus anderen Abteilungen, in den Innovationsprozess integriert. Diese Methode bzw. Möglichkeit wird in weiterer Folge in diesem Kapitel noch näher erläutert.

Chancen und Risiken

Ein großes Problem, welches mehrere Experten sehen, ist die Geheimhaltungsvereinbarung mit Vertriebsmitarbeitern. Ein Statement eines Experten war dahingehend: „Was man den Vertriebsmitarbeiter heute erzählt, weiß morgen die gesamte Welt.“ Vertriebsmitarbeiter neigen dazu mit zukünftigen Produktideen bzw. -konzepten auf den Markt zu gehen, auch wenn diese noch ausgereift sind. Das Risiko besteht hier darin, bei Kunden Erwartungshaltungen geweckt werden, welche das Unternehmen danach nicht erfüllen kann. Vertriebsmitarbeiter eher selten über das erforderliche technische Know-How, die Reife der Produktidee richtig einschätzen zu können. Mitarbeiter wollen beim Kunden Interesse wecken und diese ständig auf dem Laufenden halten. Wenn jedoch die Erwartungen nicht erfüllt werden können, kann sich diese vorschnelle Information als nachteilig herausstellen, als wenn er den Kunden erst in einem halben Jahr informiert hätte. Es ist wichtig eine gute Balance zu schaffen, um den richtigen Zeitpunkt für den Marktauftritt zu erkennen. Allerdings ist gerade bei radikalen Innovationen mit besonderer Vorsicht zu agieren, da bei einer Entwicklungszeit von rund drei Jahren

keine Information vorschnell veröffentlicht werden darf. Dabei ist das Risiko auch gegenüber der Konkurrenz zu groß. Das heißt, dass das Risiko zu früh auf den Markt zu gehen, nicht nur bei den Kunden, sondern auch gegenüber der Konkurrenz gegeben ist. Dies ist ein wesentlicher Nachteil bzw. ein wesentlicher Aspekt in Bezug auf die Einbindung von Vertriebsmitarbeiter in den Innovationsprozess.

Eine Meinung eines Experten war, dass die Steuerung der Vertriebsmitarbeiter über Umsatz und Ergebnis zu einem kurzfristigen Denken führt. Innovationsansätze, die sich erst mittelfristig z.B. in Umsatz o.ä. widerspiegeln, sind in die Realität schwierig umzusetzen. Daher ist die alleinige Gestaltung des Innovationsprozesses durch die Vertriebsmitarbeiter schwierig und stellt somit die negativen Seiten dar. Die Vertriebsmitarbeiter spüren den Druck, die bestehenden Zahlen zu halten und zu übertreffen. Dementsprechend sind sie auf die Kerntätigkeit fokussiert. In diesem Falle müssten die Vertriebsmitarbeiter bereits in den Vertriebszielen u.ä. eingebunden werden, wie an anderer Stelle bereits ausgeführt.

Ein positiver Aspekt für die Einbindung der Vertriebsmitarbeiter stellt hingegen die Einsatzfähigkeit der Vertriebsmitarbeiter außerhalb des Unternehmens dar. Die Vertriebsmitarbeiter sind bei den Kunden vor Ort und sehen und erfahren die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden. Sie können die jeweiligen Ideen in das Unternehmen einbringen und so die Innovationstätigkeit vorantreiben. Der Kunde bekommt letztendlich dieses Produkt oder Dienstleistung, welche er haben möchte. Zumindest ein latent vorhandenes Bedürfnis kann durch den Vertrieb gestillt werden. Das heißt, dass der Kunde oft noch gar nicht weiß, dass er ein Problem hat, welches befriedigt werden kann. Durch das Feingefühl und die Kenntnisse die ein Vertriebsmitarbeiter in den Kommunikationsaustausch einbringt, kann dieses latente Bedürfnis aufgedeckt werden. Dadurch entstehen neue Zugänge zur Produktgestaltung. Durch diese Einbindung der Vertriebsmitarbeiter ist daher eine realitätsnahe Gestaltung der zukünftigen Produkte und Dienstleistungen möglich. Dies ist die große Chance, welche jedes Unternehmen durch die Vertriebsmitarbeiter hat.

Es ergeben sich lt. Experten diverse Vor- und Nachteile. Die Firmen haben durch die Mitarbeiter und im speziellen Vertriebsmitarbeiter allerdings die Möglichkeit die Chancen zu nutzen, um die Schwächen entgegenzuwirken. Durch diese Ansätze ergibt sich die Möglichkeit für eine SWOT-Analyse, wie auch ein Experte anregt. Durch die SWOT-Analyse können Chancen und Gefahren den Stärken und Schwächen gegenüber gestellt werden. In dieser Analyse kann der Vertrieb von verschiedenen Seiten betrachtet werden und so eine Einschätzung über das Potential einer Einbindung geben zu können.

Die SWOT-Analyse trägt dazu bei, einerseits die Strategiefindung zu erleichtern und andererseits die Chancen und Gefahren bzw. Risiken bei der Einbindung von Vertriebsmitarbeiter zu eruieren. Dies kann im Falle von Ungewissheiten helfen, die Vor- und Nachteile übersichtlich darzustellen. Vor allem bei Schwächen des Unternehmens können mittels der Vertriebsmitarbeiter in Zusammenarbeit mit den Kunden Lösungen gefunden werden. Somit ist dieses Management-Tool für einen zweiseitigen Einsatz im Unternehmen hilfreich. Einerseits um die Chancen und Risiken bei der Einbindung der Vertriebsmitarbeiter aufzuzeigen und andererseits können Vertriebsmitarbeiter helfen Schwächen und Risiken in Bezug auf das Unternehmen durch die externe und interne Sicht lokalisieren und abbauen.

Aktuelle Vorbereitung zur Markteinführung

Die neunte Frage beschäftigt sich mit der aktuellen Vorbereitung bzw. den aktuellen Vorbereitungsmaßnahmen vor der Markteinführung. Es wurde hinterfragt, inwieweit in den befragten Unternehmen ein definierter Prozess für die Vertriebsmitarbeiter vorhanden ist und wie die Vertriebsmitarbeiter auf die Markteinführung vorbereitet werden. Nach einem Produktstart am Markt sind die Vertriebsmitarbeiter für den Verkauf und den Umsatz für die neuen Produkte verantwortlich. Daher ist dieser Schritt von besonderer Bedeutung.

In der nachfolgenden Grafik sind die aktuellen Methoden zur Vorbereitung dargestellt. Die genannten Antworten der Experten sind wiederum zusammengefasst. Da in einigen befragten Unternehmen mehrere Maßnahmen getroffen werden, ist die Verteilung der Antwortmöglichkeiten nicht begrenzt und daher mehr als 10 Antworten möglich.

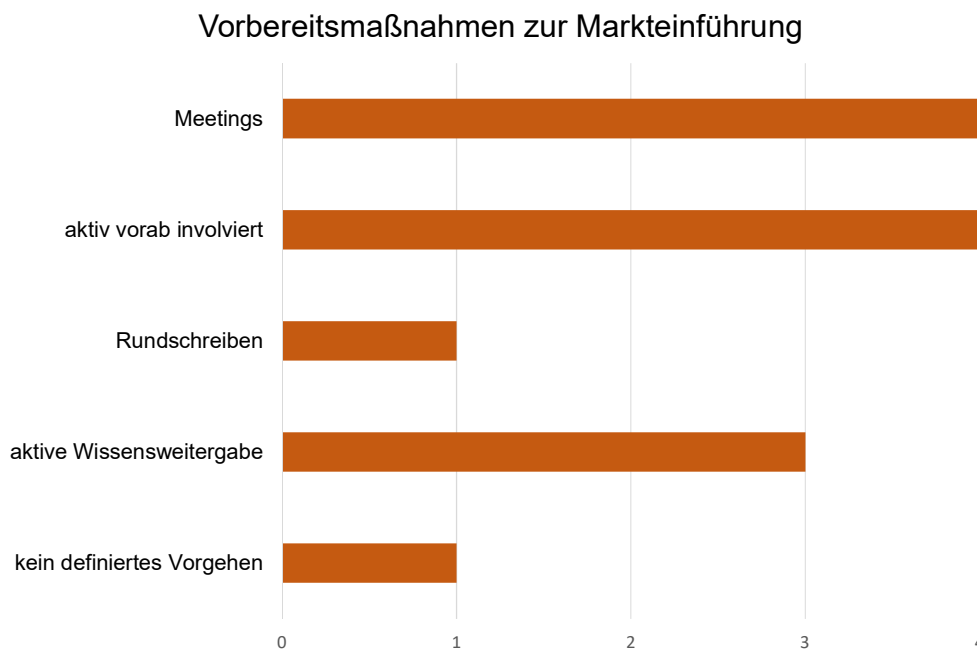


Abb. 30: Vorbereitungsmaßnahmen zur Markteinführung, Quelle: eigene Darstellung.

Wie bei der Grafik dargestellt ist, werden am häufigsten Meetings einberufen, in denen die Mitarbeiter teilweise nur informiert, teilweise aber auch geschult werden. Ebenso oft, erübrigen sich direkte Maßnahmen, da die Vertriebsmitarbeiter durch den gesamten Innovationsprozess laufend informiert und teilweise involviert werden. Dadurch ist ein gesondertes Vorgehen nicht vorhanden. Bei einem befragten Unternehmen gibt es kein definiertes Vorgehen. In diesem Unternehmen wird noch an einem definierten Prozess gearbeitet. Dieses Unternehmen ist der Meinung, dass eine einfache Schulung nicht der richtige Weg ist. Es ist dem Vertriebsmitarbeiter genau vorzugeben, welchen Kunden er zuerst kontaktieren muss, in welcher Region etc. Allgemein muss die Markteinführung generell viel vertriebsnaher und vertriebsstrukturierter geplant werden. Allerdings hat dieses Unternehmen diese Überlegungen noch nicht die Realität umgesetzt.

Ein Unternehmen setzt die Vorbereitungsmaßnahmen auf ein Rundschreiben, welches an die Verkaufsleiter ausgeschickt wird. Die Informationen, welche in diesem Rundschreiben von der

Geschäftsleitung ausgegeben werden, werden durch die Verkaufsleiter an die Mitarbeiter weitergegeben. Wie dies geschieht, wird nicht vorgegeben und ist jedem Verkaufsleiter selbst überlassen.

Eine weitere Möglichkeit, welche drei der befragten Unternehmen praktizieren, ist die aktive Wissensweitergabe. Dies findet „on the Job“ statt. Damit ist gemeint, dass oftmals ein Vertriebsmitarbeiter, welche in den Innovationsprozess miteingebunden wurde, einen anderen Vertriebsmitarbeiter an den Kundengesprächen beteiligt. In diesem direkten Kontakt mit dem Kunden kann der zweite Mitarbeiter im Verkauf des neuen Produktes Erfahrungen sammeln. Darauf folgt eine Kettenreaktion, so lange bis die Vertriebsmitarbeiter den Umgang mit dem neuen Produkt gefestigt haben. Da dadurch aber auch fehlerhafte Angaben weiter gegeben werden können, sollte dies immer mit einer Schulung etc. verbunden sein. Dies schließt Fehler, welche von einem Mitarbeiter zum anderen übertragen werden weitestgehend aus.

Grundsätzlich unterscheiden sich die genannten Antworten nicht grundlegend nach ihrer Unternehmensgröße, Branche o.ä. Die durchgehende Einbindung ist eher in den kleineren Firmen gegeben. Jedoch schließt dies Probleme bei der Markteinführung nicht aus. Allerdings ist in allen Firmen, die bedarfsgerechte Vorbereitung auf die Markteinführung und auf das erstmalige Verkaufen eines neuen Produktes wichtig. Denn schlussendlich geht es immer um die Generierung eines Erfolges mit einem neuen Produkt. Daran ist der Vertrieb wesentlich beteiligt und ausschlaggebend.

Ein Unternehmen möchte die Vertriebsmitarbeiter und Mitarbeiter anderer Abteilungen für die Innovationstätigkeit sensibilisieren. Daher gibt es einerseits im Rahmen der Vorbereitung zur Markteinführung, als auch zu früheren Phasen des Innovationsprozesses sogenannten „Innovation Hours“. Dies findet in einem gemütlichen Rahmen auf freiwilliger Basis statt, in denen Informationen über radikale Innovationen gegeben werden. Hier wird eine frühzeitige Informationsbasis geschaffen und radikale Innovationen die es im Unternehmen geben wird diskutiert. Dadurch gelingt es dem Vertriebsmitarbeiter sich frühzeitig informieren zu lassen um einen entsprechenden Vorteil daraus zu erzielen. In diesen „Innovations-Hours“ werden aber auch Chancen und Risiken der angedachten radikalen Lösungsansätze besprochen und werden dabei auch Feedbackrunden durchgeführt.

Um schnell auf den Markt zu kommen, werden Vertriebsmitarbeiter benötigt, welche bei Markteinführung auch „mitspielen“. Dadurch ist die Vorbereitung ein wesentlicher Punkt.

Betriebliche Vorschlagswesen

Die Frage 10 beschäftigt sich mit dem betrieblichen Vorschlagswesen. Ob diese Methode in der Praxis angewendet wird und dabei empfehlenswert ist, wird durch diese Frage geklärt.

In der nachstehenden Grafik Abb. 31 ist die Verteilung der Etablierung eines betrieblichen Vorschlagswesens in den befragten Unternehmen dargestellt.

Betriebliches Vorschlagswesen

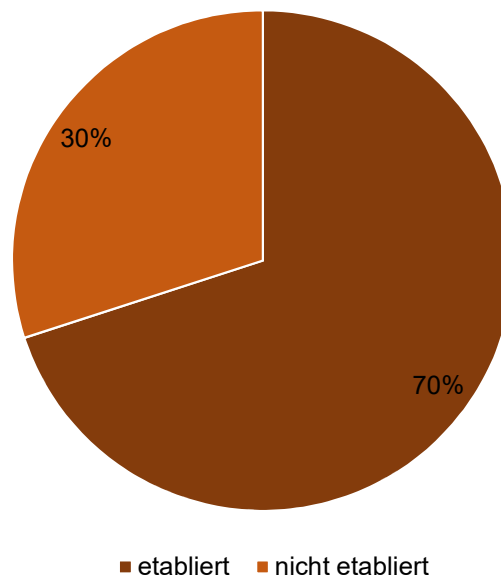


Abb. 31: Betriebliches Vorschlagswesen in Unternehmen, Quelle: eigene Darstellung.

Wie die Abb. 31 veranschaulicht, gibt es bei 70% der befragten Unternehmen ein betriebliches Vorschlagswesen. In lediglich 30% gibt es kein etabliertes betriebliches Vorschlagswesen im eigentlichen Sinn, wie im Kapitel 5.3 erläutert. Bei den 30% ist keine Unterscheidung auf die Unternehmensgröße zurückzuschließen. Nicht alle der 70% sind mit dem betrieblichen Vorschlagswesen in der Praxis zufrieden.

Eines der befragten Unternehmen bekommt ganz wenig Rückfluss vom Vertrieb. Die Mitarbeiter sind mit ihrem täglichen Business so eingespannt, dass sie sich für das betriebliche Vorschlagswesen keine Zeit nehmen. Wenn Ideen kommen, dann sind diese inkrementeller Art. Das heißt, für inkrementelle Innovationen eignet sich das betriebliche Vorschlagswesen, wenn es allerdings um radikale Innovationen geht, ist es eher ungeeignet. Diese Meinung teilen mehrere der befragten Unternehmen. Für radikale Innovationen eignet sich eher ein Dialog, z.B. in einem Workshop, in dem radikale Lösungsansätze erarbeitet werden. Das betriebliche Vorschlagswesen ist in diesem Unternehmen eher als Motivator für Ideenansätze zu sehen und um eine Stimme im Unternehmen zu haben.

Ein befragtes Unternehmen ist gerade dabei eine Idee aus dem betrieblichen Vorschlagswesen als radikale Innovation auf den Markt zu bringen. Entgegen der vorher genannten Meinung setzt sich das betriebliche Vorschlagswesen in der Praxis in diesem Unternehmen sehr gut um. Allerdings ist es auch in diesem Unternehmen schwierig passende radikale Innovationen zu finden. Denn auch eine radikale Innovation muss mit der bestehenden Unternehmensstrategie zusätzliche Synergien entwickeln können.

Wichtig ist bei dem betrieblichen Vorschlagswesen, dass diese Methode zielgerichtet eingesetzt wird. Das bedeutet, es müssen konkrete und spezifische Fragestellungen gestellt werden, woraufhin Ideen eingebracht werden können. Ansonsten ist die Gefahr von unkonkreten Ideen, welche gegebenenfalls nicht verwerten werden können. Dies bindet unnötig viel Zeit für beide Seiten – für den Ideengeber und jene Mitarbeiter, die die Ideen auswerten. Allerdings gibt dieses Unternehmen an, dass sich die Methode und der damit verbundene Aufwand durch die daraus entstandenen Innovationen bereits rentiert haben.

Mit den inkrementellen Innovationen, welche auch Prozessinnovationen sein können, hat sich das Unternehmen Kosten und Ressourcen reduziert.

Die befragten Experten sind sich einig, dass das betriebliche Vorschlagswesen durch immer wiederkehrende Impulse lebt. Es ist schwierig, die Mitarbeiter immer wieder zur Kreativität zu animieren. Dies erfordert einerseits ständig neue Themen zu welchen sich die Mitarbeiter austauschen können. Andererseits muss die Motivation durch Anreize verstärkt werden. Die befragten Experten haben unterschiedliche Anreize, wie beispielsweise Tablett-PC's, E-Bikes, Gutscheine o.ä. Jedoch die größte Motivation bei den Mitarbeitern ist die Anerkennung bei offiziellen Firmenveranstaltungen. Dies ist oft Anreiz genug, neue Ideen einzureichen.

Ein interviewtes Unternehmen hat mehrere Versuche für ein betriebliches Vorschlagswesen gestartet, jedoch waren die Rücklaufquoten schlecht und wurde daher nicht weiter forciert. Es zeigt sich, dass nur die Anreize und neue Themengebiete nicht ausreichen, um das Vorschlagswesen dauerhaft und konstant positiv nutzen zu können.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass das betriebliche Vorschlagswesen in den Firmen in der Praxis geschätzt wird. Jedoch erfordert es auch sehr viel Einsatz, damit der gewünschte Output daraus generiert werden kann. Radikale Innovationen können zwar daraus entstehen, jedoch ist die Wahrscheinlichkeit sehr gering und sollte durch andere Methoden – wie beispielsweise einen Workshop – forciert werden.

Akzeptanzschaffende Methode in der Praxis

Die Frage 11 beschäftigt sich mit akzeptanzschaffenden Methoden in der Praxis. Es wird das Verhältnis zwischen den Entwicklungsabteilung, der Innovationsabteilung und den Vertriebsmitarbeiter beleuchtet. In der Literatur liegt der Fokus der Mitarbeit an Innovationen in den Entwicklungsabteilungen und nicht im Vertrieb. Ein problematischer Aspekt ist, dass der Vertrieb nicht als Teil der Innovationstätigkeit akzeptiert wird, wie bereits im Kapitel 4.2.2 näher erläutert.

Die emotionalen Probleme sind in den befragten Unternehmen teilweise bekannt. Teilweise spielen diese in den Firmen keine Rolle. Dabei ist eine gravierende Unterscheidung der unterschiedlichen Betriebe nicht festzustellen. Das heißt, es kommt sowohl in kleinen, als auch in großen Unternehmen zu sogenannten Reibereien und zwischenmenschlichen Verstimmungen.

Wichtig ist, dass in der Firma die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten klar geklärt sind. Dies ist hilfreich für die Zusammenarbeit und verhindert von vornherein Probleme. Hier ist wichtig die verschiedenen Abteilungen zusammenzuführen, da die Sichtweisen und Wertigkeiten der unterschiedlichen Beteiligten differieren. Dabei führt ein Unternehmen einerseits Führungskräfte-Workshops durch, welche sich mit der inhaltlichen Arbeit beschäftigen. Andererseits werden immer wieder Teambuilding Aktivitäten forciert und vorangetrieben. Damit wird gegenseitige Akzeptanz geschaffen und Diskrepanzen auf persönlicher Ebene ausgeräumt. Die geschäftlichen Herausforderungen sind somit effizienter zu behandeln und erfolgreicher zu bewältigen. Ebenso ist es bei Workshops o.ä. wichtig, einen geeigneten Moderator einzubinden, der gegebenenfalls als Mediator agiert und zwischen den beteiligten Personen vermittelt.

Die aufgezeigten Herausforderungen sind bei vielen befragten Unternehmen bekannt, sobald der Vertrieb nicht von Anfang an in den Innovationsprozess integriert wird. Ein Unternehmen veranstaltet deshalb zwei Mal im Jahr ein Vertriebsmeeting, in denen die Produkte, welche in der Entwicklungsphase sind, besprochen werden. Dabei ist die Information sehr wichtig. Oftmals eignet sich auch ein Verbindungsglied, wie beispielsweise Produktmanager, welche zwischen den Entwicklungsabteilungen und den Vertriebsabteilungen vermitteln. Der Produktmanager stellt bei 20% der interviewten Firmen konkret diese Vermittlungsrolle dar. Dies ermöglicht, dass eine gemeinsame Sprache gesprochen wird. Denn oftmals besteht das Problem darin, dass diese Abteilungen unterschiedliche Aufgaben und Bedürfnisse haben. Ebenfalls ist der Produktmanager die Kommunikationsstelle, welche zwischen Technik, Wirtschaft und dem Verkauf übersetzen.

Für ein Unternehmen stellen diese zwischenmenschlichen Probleme ein starkes Kulturthema dar. Das befragte Unternehmen hat eine sehr gute Kultur seit der Unternehmensgründung etabliert und hat somit mit einer Akzeptanz zwischen den Abteilungen keinerlei Probleme. Das zeigt dass die Unternehmenskultur ein wichtiger Punkt für das Akzeptanzmanagement in einem Unternehmen.

Die nachfolgende Abb. 32 zeigt die Kulturebenen nach Schein, welche für ein besseres Verständnis für den Aufbau und die Wirkung einer Unternehmenskultur sorgt.¹⁶⁷

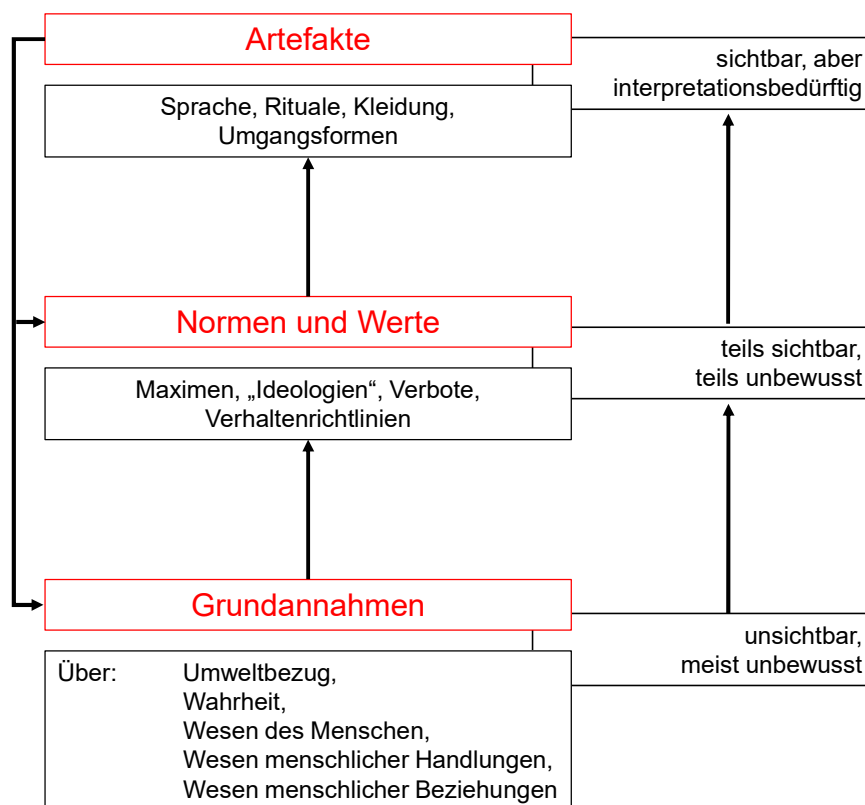


Abb. 32: Kulturebenen nach Schein, Quelle: Vahs/Brem (2015), S. 196 (leicht modifiziert).

Die oberste Ebene der Artefakte, ist durch Symbole und Zeichen leicht beobachtbar, jedoch durch die Mehrdeutigkeit interpretationsbedürftig. Vor allem ist dies für außenstehende Personen bzw. Personen,

¹⁶⁷ Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 195.

welche neu in das Unternehmen kommen, interpretationsbedürftig. Die Normen und Werte stellen die mittlere Ebene dar. Diese ist demgegenüber nur teilweise beobachtbar und größtenteils unbewusst. Sie bilden ein Zwischenstadium der Sichtbarkeit und Reflexion. Hierzu gehören beispielsweise Verhaltensrichtlinien. Die Grundannahmen stellen die unterste Ebene dar. Diese sind unbewusst und unsichtbar und damit schwer zu identifizieren. Es handelt sich dabei um grundlegende Annahmen, Überzeugungen etc. innerhalb einer Organisation. Diese haben sich über Jahrzehnte hinweg entwickelt und bilden den Kulturkern, der die beiden höheren Ebenen der Unternehmenskultur prägt.¹⁶⁸ Die erläuterte Grafik ist für die Unternehmenskultur wichtig und stellt die Basis für ein Akzeptanzmanagement dar. Die Unternehmenskultur wird langfristig im Unternehmen etabliert. Teilweise ist dies vermutlich schwierig im Unternehmen nachträglich zu etablieren, wird jedoch von den befragten Experten genannt um dem Akzeptanzmanagement auszuweichen.

Trends und Trendanalysen im Unternehmen

Die 12. Frage des Interviewleitfadens beschäftigt sich mit dem Stellenwert von Trends im Unternehmen. Zudem wird die Zuständigkeit für Trendanalysen hinterfragt.

Trends im Allgemeinen sind in den befragten Unternehmen von hoher Bedeutung. Trends haben die Aufgabe die Zukunft bzw. die Richtung zu bestimmen und vorherzusagen. Trends ändern sich jedoch lt. Aussagen der Experten in der Praxis nicht so häufig. Ein Experte ist der Meinung, dass sich die Trends in den nächsten 10 Jahren nicht ändern werden. Dies ist natürlich abhängig von der Branche und der Schnelllebigkeit der Branche. Sie werden sich teilweise nur intensivieren. Bei den Trends gibt es welche, die bereits richtig greifbar und aktuell sind. Andere Trends wiederum wird es erst in der Zukunft geben und benötigen in der Branche noch viel Entwicklungsaufwand und –zeit. Je nach Branche sind die Aussagen über die Änderung der Trends unterschiedlich. Allerdings ist es dennoch nicht notwendig diese Trends jährlich neu zu erheben. Dabei gibt es in den befragten Firmen meist rd. fünf Trends, welche wichtig für das Unternehmen sind.

Folgende Personen bzw. Abteilungen sind in den befragten Betrieben für eine Trendanalyse zuständig:

- Abteilung für die Technologiefrüherkennung
- Business Development
- Strategie Abteilung
- Geschäftsführung
- Innovationsmanager
- Marketingabteilung
- Vertriebsmitarbeiter
- Externe Partner

¹⁶⁸ Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 195 ff.

An dieser Vielfältigkeit der Aussagen ist zu erkennen, dass alle befragten Unternehmen anders in Bezug auf eine Trendanalyse agieren. Bei einem Unternehmen ist sogar niemand für die Erarbeitung von Trends verantwortlich. Hier werden alle Mitarbeiter angehalten, mit offenen Augen durchs Leben zu gehen und Ideen dahingehend in das betriebliche Vorschlagswesen einzubringen. Ebenfalls ist nur in lediglich einem Unternehmen der Vertriebsmitarbeiter zuständig für die Erarbeitung von Trends. Der Besuch von externen Veranstaltungen o.ä. wird vom Vertrieb durchgeführt. Dieser bringt daraufhin Trends, welche am Markt existieren in das Unternehmen.

Der Vertrieb kann zudem mit Hilfe von anderen Methoden bei der Suche nach Trends unterstützen. Er kann Markttrends und Kundenbedürfnisse besser einschätzen, da er über die Außenperspektive verfügt. Ein Unternehmen führt zur Trendanalyse Workshops durch. Hier werden zu dem internen Produktmanagement auch Kunden, Lieferanten und Forschungspartner eingeladen. Hier würde beispielsweise auch der Vertrieb einen wesentlichen Beitrag leisten können. In diesen Workshops wird mittels Trendkarten die Zukunft für die Branche ermittelt. Bei diesem Unternehmen werden auf dieser Basis Geschäftsmodelle entwickelt, welche anschließend mit den Trendanalysen abgeglichen werden. Risiken, Chancen und Entwicklungspotentialen werden dabei zudem erarbeitet an welchen die Innovationsabteilung weiterarbeitet.

Die erarbeiteten Trends zeigen die Ausrichtung des Unternehmens und der Innovationsabteilung und nehmen extremen Einfluss auf die Zukunft. Demensprechend haben Trends auch eine enorme Auswirkung auf die Vertriebsmitarbeiter, auch wenn dies erst mittelfristig der Fall sein kann, auch wenn der Vertriebsmitarbeiter nicht zwingend in dem eigentlichen Prozess der Trendanalyse eingebunden wird, wie sich in der Praxis gezeigt hat. Jedoch birgt es natürlich den Vorteil, dass er die Perspektive der Kunden einbringen kann. Dabei kann der externe Partner größtenteils eingespart werden.

Lead-User Methode

Die Frage 13 und 14 beschäftigen sich mit der Lead-User Methode, welche aufbauend auf die Trendanalyse lt. Literatur verwendet werden kann. Es ist eine Methode um mittels Lead-User auf neue Lösungsansätze und in weiterer Folge auf Innovationen zu kommen, wie bereits in Kapitel 4.2.7 erläutert. Zuerst wird durch das Interview hinterfragt, ob die befragten Unternehmen die Lead-User Methode in den einzelnen Unternehmen anwenden. Zudem wird die Zuständigkeiten hinterfragt.

In der Abb. 33 wird die Verteilung der Praxis-Anwendung übersichtlich dargestellt.

Anwendung der Lead-User Methode

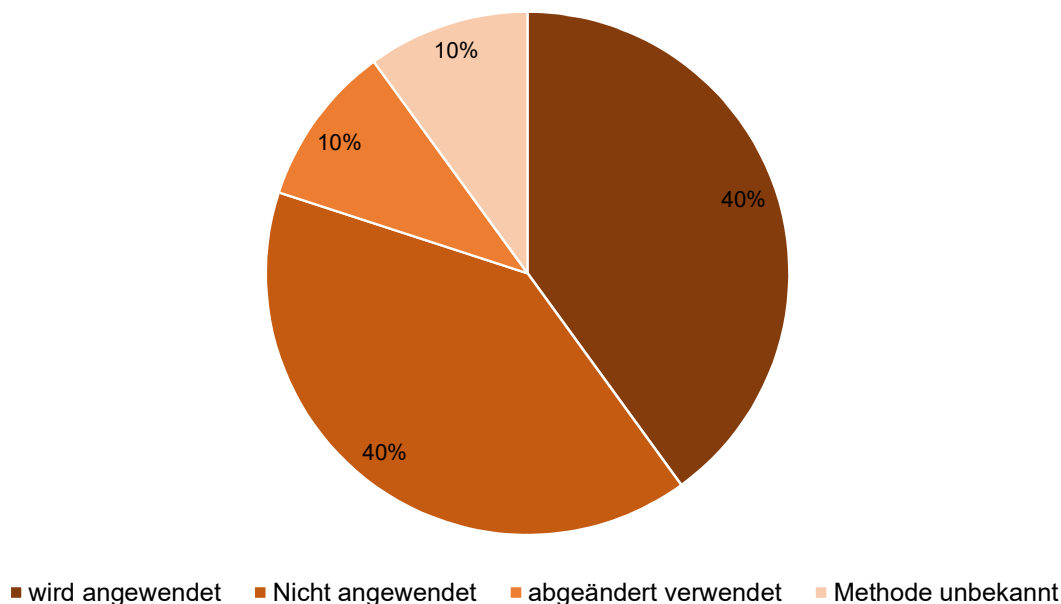


Abb. 33: Anwendung der Lead-User Methode, Quelle: eigene Darstellung.

Wie in der Grafik Abb. 33 ersichtlich, verwenden 40% der befragten Unternehmen die Lead-User Methode nicht. Jedoch haben von diesen 40% der Unternehmen, ein Fünftel angegeben, dass sie bereits darüber nachdenken, diese einzuführen. Obwohl diese Betriebe die Lead-User Methode aktuell nicht durchführen, sind sie davon überzeugt, dass diese funktionieren würde. Die anderen 20% der 40%, welche die Lead-User Methode nicht anwenden, werden diese in Zukunft vermutlich auch nicht einsetzen. Sie sind der Überzeugung, dass sie für Ihr Geschäftsmodell nicht passend ist. Dabei lässt sich eine Tendenz der befragten Unternehmen ableiten. Es sind dabei eher Dienstleistungsunternehmen, welche davon ausgehen, dass die Methode nicht das erwünschte Ergebnis hervorbringen würde. Die Unternehmensgröße oder die Branche spielt dabei keine Rolle.

Einem Experten ist die Lead-User Methode unbekannt. Der Experte meint jedoch, dass Überlegungen zu einem Kundenbeirat vorhanden sind. Mit dem Kundenbeirat werden ausgewählte Kunden in das Unternehmen geholt werden. Dieser Ansatz ähnelt stark der Lead-User Methode. Jedoch findet der Experte die Überlegungen dieser Lead-User Methode äußerst interessant für das Unternehmen.

Ein Unternehmen wendet die Lead-User Methode in abgewandelter Form zu der im Kapitel 4.2.7 erläuterten Vorgehensweise an. Dabei wird ebenfalls versucht Kunden bei Kundenworkshops miteinzubeziehen. Dies wird von den Kunden grundsätzlich positiv aufgenommen. Dieses Unternehmen gibt ebenfalls zu bedenken, dass die Lead-User in der ursprünglichen Art und Weise für sie schwierig anzuwenden ist, da es ebenfalls nur Dienstleistungen vertreibt. Daher ist diese abgeänderte Form für sie die praxisgerechte Vorgehensweise um die Lead-User Methode im Unternehmen anzuwenden.

In 40% der befragten Unternehmen wird die Lead-User Methode bereits angewendet. In diesen Firmen ist die Lead-User Methode sehr stark etabliert und wird bei den meisten Entwicklungen bereits eingesetzt. Für ein Unternehmen sind neben den Kunden auch Universitäten Lead-User. Durch die Universitäten ist es möglich die Forschungen, welche dort bereits betrieben werden, in das Unternehmen zu übertragen. Ebenfalls ist die Möglichkeit für den Bau der Prototypen durch die Kooperation bei der Lead-User

Methode einfacher zu gestalten. In einem Unternehmen kommt die Lead-User Methode immer häufiger zum Einsatz. Wo früher Kunden mit klaren Anforderungen und Wünschen auf das Unternehmen zugekommen sind, wird heute versucht den Kunden einen Schritt voraus zu sein. Trends und die Lead-User Methode werden hier angewendet um den Schritt in die Zukunft zu wagen.

Laut Meinung der Experten ist die Lead-User Methode gerade für radikale Innovationen eine sehr wesentliche Methode. Oft gibt es intern nicht genügend Möglichkeiten einer Umsetzung bzw. einer Ideengenerierung für radikale Innovationen. Die Möglichkeit schafft daher die Lead-User Methode. Die Methode kann auch einen Mehrwert für beide Seiten liefern. Der Benefit ist groß, wenn der Kunde in der Ideengenerierung frühzeitig den Mehrwert der Idee des zukünftigen Produktes erkennt. Das Unternehmen erhält dadurch frühzeitig eine Bestätigung über die Entwicklung. Gleichzeitig hat der Kunde die Möglichkeit das Produkt vorab zu testen. Dies bestätigt die Vorgehensweise, die Lead-User Methode bei radikalen Innovationen einzusetzen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Lead-User eine praxisgerechte und praxisorientierte Methode für die Ideengenerierung für radikale Innovationen darstellt. Festgehalten wird die Meinung der Experten, dass diese leichter einzusetzen ist, wenn ein konkretes Produkt in Planung ist. Bei Dienstleistungen eignet sich die Methode lt. den Experten nur bedingt.

Bei der Frage 14 werden zwei Methoden vorgestellt, welche lt. Literatur Möglichkeiten zur Einbindung von Vertriebsmitarbeitern darstellen. Einerseits kann der Vertrieb selbst als Lead-User fungieren, andererseits kann der Vertrieb die Möglichkeit nutzen um Lead-User zu identifizieren. Dabei wird hinterfragt, welche Methode für die Praxis geeignet bzw. eher geeignet ist.

Die Abb. 34 zeigt die Verteilung, der möglichen Einbindungsmöglichkeiten der Vertriebsmitarbeiter in die Lead-User Methode. Dabei ist die eine Variante, dass der Vertrieb selbst als Lead-User agiert. Die Variante zwei ist jene, dass der Vertrieb lediglich die Lead-User identifiziert. Ebenfalls besteht die Möglichkeit beide Varianten in Betracht zu ziehen oder auch keine der Beiden.

Einbindung der Vertriebsmitarbeiter bei der Lead-User Methode

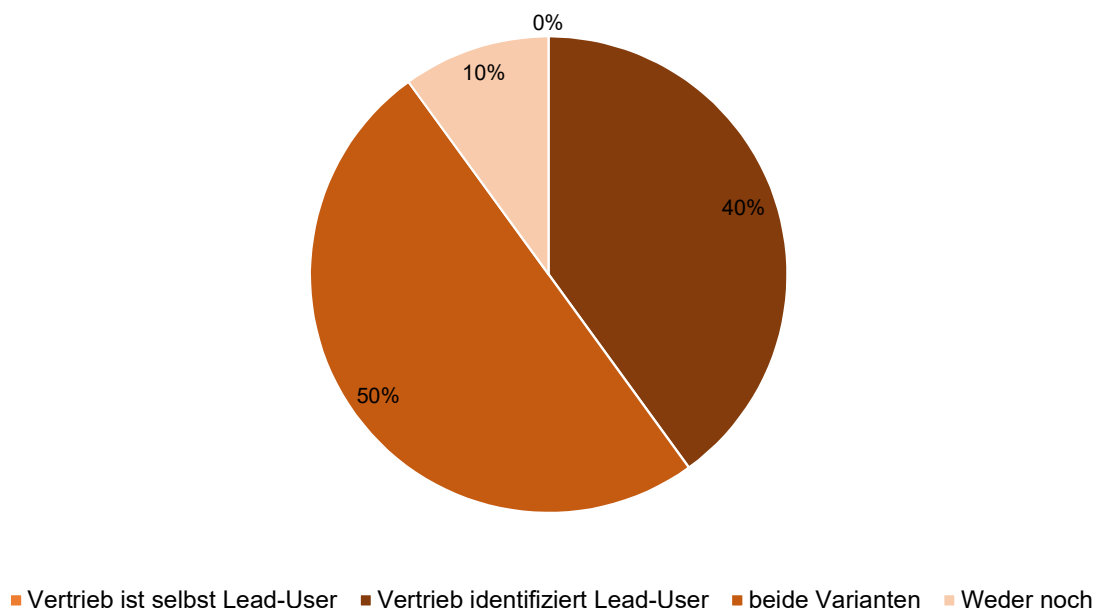


Abb. 34: Einbindung der Vertriebsmitarbeiter in die Lead-User Methode, Quelle: eigene Darstellung.

Wie in der Grafik zu erkennen ist, kann sich keiner der befragten Experten vorstellen, dass lediglich die Variante eins – der Vertrieb fungiert selbst als Lead-User – die einzige Möglichkeit ist. Hingegen können sich 40% nur die Variante zwei vorstellen. Das bedeutet, dass der Vertrieb ausschließlich für die Identifikation von Lead-Usern zuständig ist. Die Hälfte der Befragten können sich aber auch beide Varianten vorstellen. Beide bieten Vorteile, welche sich durch die Einbindung des Vertriebs ergeben. Allerdings sind 10% bei beiden Varianten und somit gegenüber einer Einbindung des Vertriebs skeptisch. Diese zwei Unternehmen können sich keine der beiden Varianten im Unternehmen vorstellen.

Das Unternehmen welches sich keine der beiden Einbindungsmöglichkeiten im Unternehmen vorstellen kann, findet beide Ansätze grundsätzlich aber interessant. Allerdings ist es der Meinung, dass der Vertrieb eine gewisse Denkweise hat, welche mitunter hinderlich ist. Die Frage ist, auf welche Lead-User er zugehen würde. Wenn der Vertrieb auf die klassischen Bestandskunden zugeht, welche er aus dem täglichen Geschäft kennt, ist dies nicht der optimale Zugang. Denn für radikale Innovationen sind oft die bestehenden Kunden nicht die richtigen Informanten. Hier werden Randgruppen gesucht, welche häufig noch keine Kunden vom Unternehmen sind. Bei der anderen Variante – der Vertrieb fungiert selbst als Lead-User – besteht die Gefahr, dass der Vertriebsmitarbeiter zu sehr auf das Kerngeschäft fokussiert ist. Dadurch bewertet er instinktiv vorschnell und lässt sich nicht auf Neuerungen ein. Dies ist allerdings eine Meinung, welche der Experte im Unternehmen selbst noch nicht erprobt hat.

Dadurch, dass sich 40% lediglich Variante zwei – Vertrieb identifiziert Lead-User – vorstellen kann, sind viele skeptisch gegenüber der Variante eins. Folgend sind die Experten der Meinung, dass der Vertrieb nicht selbst als Lead-User geeignet ist. Einerseits stützen sich viele Unternehmen auf Universitäten, andererseits ausschließlich auf den Kunden. Dabei ist es möglich durch einen Prototypen viele Anwendungen auszuprobieren und bis zur fiktiven Markteinführung durchzuspielen. Dies wäre, lt. der Meinung der Experten, mit einem Vertrieb allein nicht möglich. Der Vertrieb kann nicht die Rolle eines starken Partners einnehmen bzw. ersetzen. Es ist möglich durch die Auswahl der Lead-User die komplette Kette vom Lieferanten bis zum Endkunden zu erleben. Ebenfalls werden durch die Diversifikation der Lead-User verschiedene Hierarchien und Zuständigkeiten der Kunden genützt. Daher ergibt dies auch ein völlig anderes Bild, als wenn der Vertrieb den Lead-User repräsentieren würde. Denn der Vertriebsmitarbeiter kann nur ein subjektives Bild in das Unternehmen bringen, da er meist mit derselben Hierarchie eines Unternehmens Kontakt hat. Allerdings hat ein Vorstand eines Unternehmens andere Bedürfnisse als ein Einkäufer oder auch ein Einkaufsleiter. Dadurch sprechen sich diese Experten, gegen diese Einbindung der Vertriebsmitarbeiter als Lead-User aus.

50% der befragten Unternehmen sind allerdings der Meinung, dass beide Varianten im Unternehmen sinnvoll sind bzw. wären. Diese vertreten grundsätzlich die Meinung, dass der Vertrieb bei der Lead-User Methode integriert sein sollte, um anschließend den Kunden zu überzeugen und die Produkte verkaufen zu können. Allerdings ist auch bei diesen 50% die Unsicherheit zu spüren, den Vertrieb tatsächlich als Lead-User zu integrieren. Denn es fehlt lt. Experten der direkte Bezug zu den Kunden. Es stellt sich natürlich die Frage, welche Lead-User gesucht werden.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Unternehmen den Vertriebsmitarbeiter zutrauen, Lead-User zu identifizieren. Eine Lead-User Methode nur intern zu vollziehen, können sich zwar 50% der befragten Unternehmen vorstellen, jedoch bleiben sie weiterhin skeptisch.

9.3 Expertenmeinung zu der späten operativen Phase

In diesem Kapitel wird die Expertenmeinung zu der späten operativen Phase erläutert. Diese wurde ebenfalls, wie bereits in den Kapiteln 9.1 und 9.2, mittels Experteninterviews durchgeführt.

Vertriebskanäle und Markteintrittsbarrieren

Die Frage 15 des Interviewleitfadens beschäftigt sich mit den Vertriebskanälen in den Unternehmen. Zudem werden Markteintrittsbarrieren behandelt, welche für das Unternehmen relevant sein könnten. Zusätzlich wird die Zuständigkeit der vorhergehenden Markteintrittsbarrieren geklärt.

Radikale Innovationen können oft zu einer Änderung der Vertriebskanäle führen und somit die Vertriebsmitarbeiter direkt betreffen. In der nachfolgenden Abb. 35 werden die Vertriebskanäle dargestellt, welche aktuell in den befragten Unternehmen verwendet werden, abgebildet. In den Firmen gibt es aktuell meist mehr als einen Vertriebskanal. Daher beschränken sich die Kanäle in dem Diagramm nicht auf 10 Kanäle.

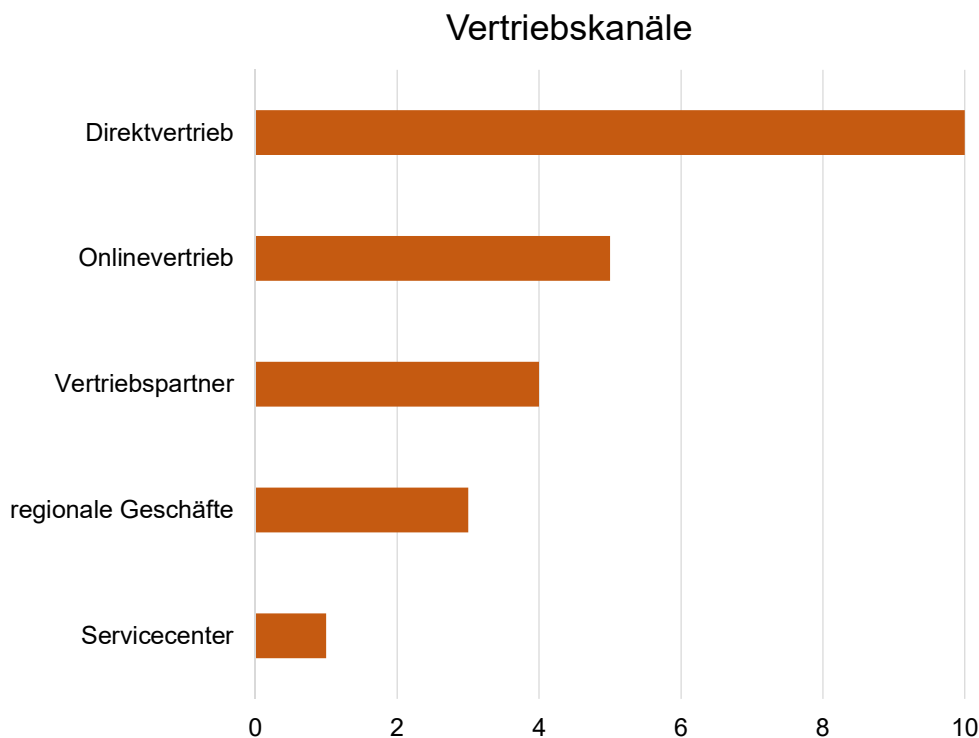


Abb. 35: Vertriebskanäle in den Unternehmen, Quelle: eigene Darstellung.

Wie in der Abb. 35 erkennbar, haben alle Unternehmen einen Direktvertrieb. Das heißt, dass die Vertriebsmitarbeiter direkt den Kunden Produkte oder Dienstleistungen anbieten. Fünf der befragten Firmen haben zudem einen Onlinevertrieb. Vier davon agieren zusätzlich noch mit Vertriebspartner. Das heißt, dass meist nur der Vertriebspartner mit den Endkonsumenten in Kontakt tritt. Der Vertriebsmitarbeiter wickelt daher oftmals nur mit diesem Vertriebspartner Geschäfte ab. Drei Unternehmen betreiben zusätzlich noch regionale Geschäfte in denen sie die Produkte oder Dienstleistungen anbieten. Nur ein Unternehmen hat zudem noch ein Servicecenter, welches auch als Callcenter bezeichnet werden könnte. Dadurch können Vertriebsmitarbeiter ohne vorherige Bekanntschaft Kunden akquirieren.

Durch die Vielfältigkeit der Organisation der einzelnen interviewten Unternehmen, sind Änderungen bei den Vertriebskanälen nur eingeschränkt möglich. Dadurch ist es für die Vertriebsmitarbeiter selbstverständlich, dass es neben dem Direktvertrieb auch noch weitere Vertriebsmöglichkeiten gibt. Dies würde bei radikalen Innovationen nur mehr wenig Spielraum für Veränderungen lassen.

Markteintrittsbarrieren sind bei den befragten Experten ein großes Thema. Die größte Barriere, welche direkt den Vertrieb betrifft ist die Änderung der Kunden. Dies tritt vor allem bei radikalen Innovationen ein. Die Kundenstruktur kann sich dadurch vollkommen ändern, aber auch die Lieferanten. Auch wenn technische Innovationen an sich funktionieren, wird in der Euphorie häufig auf den Bereich des Vertriebs nicht geachtet. Eine radikale Innovation bedeutet auch neue Kunden zu identifizieren und mit welchen Vertriebskanälen diese Kunden erreicht werden können. Laut Experten ist hier die Einbindung des Vertriebs zwingend notwendig. Die Bekanntheit der Marke oder des Produkts zu stärken ist dabei ein wesentlicher Punkt, welcher bei radikalen Innovationen unumgänglich ist. Der Abbau dieser Barrieren findet über den Direktvertrieb statt.

Weitere Markteintrittsbarrieren, welche oftmals direkt das Produkt betreffen, sind in ihrer Auswirkung oft weitreichender. Eine Einbindung des Vertriebes ist dabei nicht zwingend gegeben bzw. kann dieser nur eingeschränkt zur Problemlösung beitragen. Unter anderen sind folgende Abteilungen von Markteintrittsbarrieren lt. den Experten betroffen:

- Rechtsabteilung
- Umweltabteilung
- Patentabteilung
- Einkaufsabteilung
- Finanzabteilung
- Produktmanagement

Hier kommt es natürlich auf das Thema bzw. das Produkt an. Allerdings sollte bei radikalen Innovationen oder Innovationen im Allgemeinen auf ein interdisziplinäres Team gesetzt werden. Interdisziplinäre Teams fördern den Austausch von verschiedenen Blickwinkel. Dies ist wichtig, um alle Aspekte von Markteintrittsbarrieren zu bedenken. In den Interviews ist auch kein Unterschied durch die Unternehmensgröße oder Branche in der Vorgehensweise zu erkennen. Lediglich die kleineren Unternehmen stellen interdisziplinäre Teams leichter zusammen. Allerdings haben diese meist weniger Ressourcen zur Verfügung, welche die Abklärung oftmals schwieriger werden lässt. In diesem Bereich setzt ein Unternehmen beispielsweise auf eine Kooperation mit Partnern.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass in den befragten Unternehmen weitestgehend die Vertriebsmitarbeiter zuständig sind, Markteintrittsbarrieren abzuklären. Allerdings betreffen diese Markteintrittsbarrieren den Kunden oder den Vertriebskanal. Alle produktspezifischen Markteintrittsbarrieren werden von einem interdisziplinären Team behandelt.

10 ERKENNTNISSE

Wie bereits in den vorangegangenen Kapiteln erläutert, wurden 10 Experten gebeten, ihre Meinung über die Einbindung von Vertriebsmitarbeiter mitzuteilen. In diesem Kapitel werden die daraus resultierenden Erkenntnisse der Interviews angelehnt an den Prozess zur Integration (siehe Kapitel 500) zusammengefasst.

Folgende Erkenntnisse sind durch die Experteninterviews zustande gekommen:

- Hoher Stellenwert des Innovationsmanagements

In der Praxis hat das Innovationsmanagement an Bedeutung gewonnen. In einigen der befragten Unternehmen gibt es seit einigen Jahren eine eigene Abteilung bzw. Mitarbeiter, welche sich mit Innovationen beschäftigen. Die Bedeutung dieser Aufgabe wird zukünftig steigen. Daher ist es wichtig, auch weitere Mitarbeiter, vor allem Vertriebsmitarbeiter, in die Innovationstätigkeit miteinzubeziehen. Denn mit der Idee alleine verkauft sich das Produkt oder die Dienstleistung nicht und kann somit nicht zu einer Innovation werden. Da der Stellenwert immer größer wird, ist es auch wichtig qualifiziertes Personal zu beschäftigen - das gilt sowohl für den Vertrieb als auch für das Innovationsmanagement.

- Innovationsstrategie ist nur in der Gesamtunternehmensstrategie verankert

In einigen der interviewten Unternehmen gibt es zwar eine Innovationsstrategie, allerdings wird dieser nur wenig Bedeutung zugesprochen. Es besteht jedoch in der Praxis bei vielen Unternehmen noch Handlungsbedarf, diese konkret zu etablieren. Die Unternehmensstrategie beinhaltet teilweise eine Innovationsstrategie, jedoch nicht in dem Ausmaß, welche für eine erfolgreiche Innovationstätigkeit notwendig wäre. Eine Innovationsstrategie ist für die Tätigkeit in der Forschung und Entwicklung wichtig und gibt den beteiligten Personen eine Vision vor, wohin sich das Unternehmen entwickeln soll.

- Stage-Gate Prozess ist am Häufigsten verbreitet in der Praxis

60% der befragten Unternehmen haben einen Stage-Gate Innovationsprozess etabliert. Hiermit ist deutlich zu sehen, dass den Unternehmen die schrittweise Durchführung der Innovationstätigkeiten mit Freigabeprozessen wichtig ist. Es gibt durch verschiedene Freigabeprozesse mit verschiedenen Ansprechpersonen immer die Möglichkeit zu einem zeitgerechten und ressourcenschonenden Abbruch. Feedback wird frühzeitig eingeholt, um keine Finanzmittel und Entwicklungszeit zu verschwenden. Durch die hohe Anzahl der Anwender des Stage-Gate Prozesses, wäre dementsprechend auch die Bereitschaft von der Anwendung des „BIG-Picture“ Innovationsprozesses groß. Hier wäre eine Adaption von dem Stage-Gate-Prozess zum Innovationsprozess „BIG-Picture“ möglich und in vielen Unternehmen sinnvoll und eine Bereicherung. Durch die verschiedenen Stufen bzw. Kreisläufe des „BIG Pictures“ ist es auch für Unternehmen mit geringen Ressourcen, oder einen eingeschränkten Änderungsbedarf, eine sinnvolle und praxisorientierte Vorgehensweise.

- Radikale Innovationen werden bedeutungsvoller in Unternehmen

Radikale Innovationen werden in den Unternehmen immer wichtiger. Dadurch, dass die Innovationsabteilungen in den interviewten Unternehmen noch relativ jung etabliert sind, wurden in den

Unternehmen bislang noch wenige radikale Innovationen auf den Markt gebracht. Jedoch stehen in den Unternehmen immer mehr radikale Innovationen vor der Markteinführung. Die Wichtigkeit von radikalen Innovationen ist erkannt. Radikale Innovationen benötigen meist viel Vorlaufzeit. Dadurch besteht bis zur Markteinführung von radikalen Innovationen in den befragten Unternehmen noch ein entsprechender Bedarf an weiterer Entwicklungsarbeit. Die hohe Bereitschaft radikale Innovationen produzieren zu wollen ist deutlich erkennbar. Es zeigt sich, dass die Unternehmen bereit sind diesen ungewissen Schritt auch zu wagen. Zusätzlich wird durch die Bereitschaft von radikalen Innovationen auch die Notwendigkeit des „BIG Picture“ Innovationsprozesses mit dem Kreislauf der radikalen Innovation (siehe Abb. 5, rote Linie) erkannt. Die Unternehmen wollen grundsätzlich radikale Innovationen entwickeln, sind oftmals vom Prozessdesign nur suboptimal aufgestellt und vernachlässigen dadurch wichtige Schritte.

- Umfangreiche Vertriebsstruktur in der Praxis

Die Vertriebsstrukturen in den befragten Unternehmen sind sehr unterschiedlich. Hier ist bei den interviewten Unternehmen eindeutig ein direkter Zusammenhang mit der Unternehmensgröße erkennbar. In den großen Unternehmen gibt es eine komplexe und vielseitige Vertriebsstruktur. Wohingegen kleine Unternehmen den Vertrieb mit ein bis drei Mitarbeitern bestreiten. Die Anforderungen an den Vertrieb und eine Einbindung in die Innovationstätigkeiten sind sehr unterschiedlich. Bei wenigen Vertriebsmitarbeitern läuft die Einbindung problemloser und ohne viel Aufwand. Hingegen große Unternehmen sehen bei der Einbindung der Vertriebsmitarbeiter durchaus Schwierigkeiten. Durch diese Erkenntnis ist der „BIG Picture“ Innovationsprozess bei dem Kreislauf der radikalen Innovationen mit der Markteinführung und Vertriebsvorbereitung eher für große Unternehmen zu sehen. Die strategische Vorgehensweise zur Einbindung der Vertriebsmitarbeiter ist hier komplexer und erfordert eine klare Prozessstruktur, welchen der „BIG Picture“ Innovationsprozess liefert. Dies ist bei einem Unternehmen mit wenigen Vertriebsmitarbeitern eher nicht gegeben.

- Vertriebsstrategie ist fixer Bestandteil der Unternehmensstrategie

Im Gegensatz zu der Innovationsstrategie hat der Großteil der befragten Unternehmen eine etablierte Vertriebsstrategie. Die Vertriebsstrategie gibt dem Vertrieb klare Vorgaben für die nächsten Jahre. Dadurch, dass die Innovationsstrategie in den Unternehmen noch nicht durchgehend etabliert ist, wie vielfach gewünscht, findet auch wenig bis kaum ein Abgleich zwischen diesen Strategien statt. Dies hat zur Folge, dass die Vertriebsstrategie rein auf Wachstum, Umsatzerhöhung etc. ausgerichtet sind und so in das Unternehmen getragen werden. Dies hat zur Folge, dass der Vertriebsmitarbeiter keine Ambitionen bzw. keine Motivation hat, Innovationen oder radikale Innovationen zu verkaufen. Daher ist es den Unternehmen anzuraten, eine Innovationsstrategie zu implementieren, welche danach mit der Vertriebsstrategie abgeglichen wird. Dadurch ist ein gesamtheitlicher Ansatz für die Unternehmensstrategie gewährleistet.

- Vertriebsziele in den Unternehmen müssen Innovationstätigkeiten berücksichtigen

In jedem der befragten Unternehmen sind klassische Vertriebsziele, wie Umsatzsteigerung, Auftragseingang etc. vorherrschend. Die Innovationstätigkeiten sollen lt. Meinungen der Experten mit einem Anteil von 20% in den Vertriebszielen enthalten sein. Somit ist eine Fokussierung der Innovationen im Unternehmen gewährleistet. Rund 80% der Vertriebsziele können durch klassische Ziele weiterhin

definiert werden. Wenn nicht mindestens 20% der Ziele einen innovativen Charakter haben, ist die Fokussierung auf die neuen Produkte kaum garantiert bzw. möglich. Vertriebsmitarbeiter sind einerseits durch Umsatz und Erfolgshonorare getrieben und andererseits verlassen sie sich auf das klassische und erprobte Geschäft. Dies ist eine Kombination, welche nur durch die Einführung von eines Verkaufs- oder Umsatzzieles in der Größenordnung von mindestens 20% mit neuen und innovativen Produkten in den Vertriebsziele möglich wird.

- Vertriebsmitarbeiter werden bereits in den Innovationsprozess eingebunden

Die Vertriebsmitarbeiter werden in den befragten Unternehmen bereits in den Innovationsprozess eingebunden. Die Einbindungsmöglichkeiten oder die Einbindungshäufigkeit sind jedoch sehr unterschiedlich. Einen durchgängigen Prozess gibt es dabei bei wenigen Unternehmen. Oftmals werden die Vertriebsmitarbeiter anlassbezogen eingebunden. Es gibt dabei kein klares Vorgehen oder Strukturen. Bei den angegebenen Einbindungsmöglichkeiten (siehe Abb. 29) bleibt zu hinterfragen, wie effektiv diese Methoden sind. Die Einbindung beispielsweise in Schulungen ist skeptisch zu sehen, da dies eher eine Grundvoraussetzung für die tägliche Arbeit eines Mitarbeiters darstellt. Ebenso ist es möglich Vertriebsmeetings und Kundenmeetings als Mindestanforderung zu sehen. In diesen Meetings werden Vertriebsmitarbeiter über aktuelle Entwicklungen informiert. Teilweise werden Ideengenerierungen unternommen, jedoch erfolgt dies sehr unstrukturiert. Da die befragten Unternehmen größtenteils einen Stage-Gate Prozess etabliert haben, sind dort Entscheidungsmeetings, sogenannte Gates vorgesehen. Hier gibt es verschiedene Personen – extern und intern – welche über die weitere Vorgehensweise in einem Projekt entscheiden. In diesem Zusammenhang erscheint eine Integration der Vertriebsmitarbeiter sinnvoll. In einem der befragten Unternehmen funktioniert dies bereits sehr gut. Der Vertriebsmitarbeiter hat die Möglichkeit einen Abbruch für ein Projekt zu erwirken. Dadurch fühlt sich der Mitarbeiter integriert und hat ein Stimmrecht. Es ist darauf zu achten, dass der Vertriebsmitarbeiter aus allen Organisationsebene stammt und nicht nur der Abteilungsleiter integriert wird. Die Suche nach Pilotkunden, die Trendgenerierung und das betriebliche Vorschlagswesen werden in späterer Folge näher erläutert.

- Die Geheimhaltung ist ein großes Risiko bei der Einbindung

Es gibt neben den Chancen und Vorteilen natürlich auch Risiken bei der Einbindung von Vertriebsmitarbeiter in den Innovationsprozess. Beispielsweise ist die Geheimhaltung ein Schwerpunkt, welcher intensiv zu beachten ist. Vertriebsmitarbeiter neigen dazu, zu früh Innovationen und vor allem radikalen Innovationen zu veröffentlichen. Dies kann zu erheblichen Problemen führen. Daher ist es empfehlenswert eine eigene Geheimhaltungsvereinbarung speziell für Innovationen und Vertriebsmitarbeiter aufzusetzen.

- Aktive Wissensweitergabe eignet sich als Schulungszweck

Die aktive Wissensweitergabe eignet sich als Möglichkeit Vertriebsmitarbeiter optimal auf den Vertrieb eines neuen Produktes vorzubereiten. Hier wird Wissen und Erfahrung von einem Vorgesetzten oder Kollegen auf den jeweils anderen übertragen. Dadurch können Hemmnisse überwunden und mit dem Kunden konstruktive und zielorientierte Verkaufsgespräche abgewickelt werden. Es wird gewährleistet, dass die Schulung „on the Job“ und in einer realen Verkaufssituation für den Kollegen stattfindet.

Dadurch werden keine fiktiven Probleme erfunden, sondern man handelt entsprechend situationsbezogen in der Praxis. Ergänzend sollten zudem Gesamtschulungen angeboten werden, da so die Wiederholung von Fehlern oder Missverständnissen vermieden werden kann. Es kann zudem festgehalten werden, dass die befragten Unternehmen oftmals keinen standardisierten und einheitlichen Prozess verfolgen und einhalten. Dies sollte sich in Zukunft ändern.

- Das betriebliche Vorschlagswesen ist für radikale Innovationen ungeeignet

Laut Meinungen der Experten ist das betriebliche Vorschlagswesen für radikale Innovationen nur eingeschränkt geeignet. Es eignet sich jedoch gut für inkrementelle Innovationen. Wesentlich sind dabei ständig neue Fragestellungen und motivierende Impulse zu setzen. Andernfalls ist die Gefahr zu groß, dass einerseits keine Ideen, oder andererseits surreale und konfuse Ideen eingetragen werden. Dementsprechend ist das betriebliche Vorschlagswesen nicht für die explizite Einbindung der Vertriebsmitarbeiter zu empfehlen.

- Unternehmenskultur ist wichtig

Eine Akzeptanzschaffende Methode gibt es in den befragten Unternehmen nicht, bzw. kein einheitliches Vorgehen. Allerdings hat ein Unternehmen die Wichtigkeit der Unternehmenskultur betont. Nachdem mit der Unternehmenskultur das Verhältnis zwischen den Mitarbeitern steht oder fällt ist dies ein wichtiges Thema. Eine Unternehmenskultur etabliert sich jahrelang und ist vermutlich in der Praxis nicht so einfach zu ändern. Allerdings wäre dies wichtig um eine gute Zusammenarbeit zu schaffen. Daher ist dies sehr empfehlenswert anzupassen und zu forcieren. Dies kann beispielsweise mit einer Bewusstseinsbildung der Unternehmenskultur anhand der „Kulturebenen nach Schein“ (siehe Abb. 32) erfolgen.

- Trendanalyse mit Vertriebsmitarbeitern und externen Partnern mittels Workshop empfehlenswert

Der Vertrieb unterstützt in den befragten Unternehmen in der Praxis nur teilweise diese auf der Suche nach Trends. In einem Unternehmen besucht der Vertrieb Veranstaltungen um Trends zu erkennen. Allerdings ist hier zu hinterfragen, in wie weit der Besuch von Informationsveranstaltungen für das Erkennen von Trends in der Zukunft nützlich ist. Denn häufig sind diese bei solchen Veranstaltungen bereits zu lange öffentlich bekannt und weit verbreitet, sodass daraus selten radikale Innovationen – also neue Produkte – entstehen können. Dagegen kann der Vertrieb in einem Trendanalyse Workshop durch die Außenperspektive Markttrends und Kundenbedürfnisse besser einschätzen. Beispielsweise kann der Vertrieb bei einem Workshop mittels Trendkarten seine Außenperspektive teilen. Am Markt erhältliche Trendkarten spiegeln dabei allgemeine Trends der Zukunft wieder. Vertriebsmitarbeiter können diese am leichtesten bewerten und die Wichtigkeit für das Unternehmen einschätzen. Zusätzlich ist die Unterstützung von externen Partner, Kunden und Lieferanten sehr ratsam, sodass unterschiedliche Meinungen und Standpunkte vertreten werden.

- Lead-User werden durch Vertriebsmitarbeiter identifiziert

Die Lead-User Methode wird in 40% der befragten Unternehmen angewendet. Jedoch werden mindestens weitere 20% der Firmen die Methode in Zukunft auch anwenden. Durch diese Tendenz ist erkennbar, dass diese Methode sich in der Praxis sehr gut eignet und etabliert ist. Laut der Meinung der Experten eignet sich die Identifikation der Lead-User durch Vertriebsmitarbeiter. Die Vertriebsmitarbeiter

kennen die Kundenlandschaft und können speziell darauf eingehen. Allerdings ist bei radikalen Innovationen darauf zu achten, dass geeignete Lead-User gefunden werden. Da oftmals der Kunde für radikale Innovationen noch nicht bekannt ist, ist es schwierig diesen zu lokalisieren. Dies sollte in Kooperation mit externen Unternehmen gemacht werden. Dass der Vertriebsmitarbeiter selbst einen Lead-User darstellt, wird von den Experten kritisch gesehen. Der Vertriebsmitarbeiter steht den Neuerungen oft skeptisch gegenüber und bewertet Ideen vorschnell. Daher wird davon in der Praxis eher abgeraten.

- Vielfältige Vertriebskanäle in der Praxis bereits vorhanden

Radikale Innovationen erfordern oftmals eine Änderung der Vertriebskanäle. Die befragten Unternehmen sind in der Praxis sehr gut aufgestellt und reagieren auf solche Änderungen bereits aktiv. Viele Unternehmen haben nur aufgrund von Innovationen oder Markteintrittsbarrieren neue Vertriebskanäle, wie z.B. einen Onlineshop installiert. Jedoch ist dies teilweise stark branchenabhängig.

- Kundenspezifische Markteintrittsbarrieren werden von Vertriebsmitarbeitern bearbeitet

Produktspezifische Markteintrittsbarrieren werden von einem interdisziplinären Team bearbeitet und abgewickelt. Markteintrittsbarrieren welche den Kunden betreffen, werden aktuell von vielen Unternehmen bereits in der Praxis schon im Voraus von den Vertriebsmitarbeitern abgeklärt. Zudem ist der Vertriebsmitarbeiter ebenfalls ein Teil des interdisziplinären Teams, in welchem ebenfalls eine Aufgabeteilung erfolgt. Der Vertrieb darf jedoch nicht alleine für die gesamte Betreuung von Markteintrittsbarrieren zuständig sein. Jedoch sind sich die Experten einig, dass nur der Vertrieb für kundenspezifische Markteintrittsbarrieren, wie beispielsweise die Bekanntheit der Marke stärken, zuständig sein kann.

11 FAZIT UND HANDLUNGSEMPFEHLUNG

Um die Innovationstätigkeit in einem Unternehmen langfristig erfolgreich gestalten zu können ist die Einbindung von Vertriebsmitarbeitern notwendig. Für eine strukturierte Vorgehensweise der Innovationstätigkeit soll der Innovationsprozess „BIG Picture“ dienen. In der Praxis sind neben dem Innovationsprozess „BIG Picture“ noch andere Innovationsprozesse etabliert, in welche eine Einbindung der Vertriebsmitarbeiter ebenfalls stattfinden kann. Vertriebsmitarbeiter sind neben den bestehenden Produkten für den Vertrieb von neuen, radikalen veränderten Produkten oder Dienstleistungen zuständig. Ein Problemfeld dabei könnte sein, dass der Vertriebsmitarbeiter nicht ausreichend für den Vertrieb des neuen Produktes motiviert wird und so die Möglichkeit einer Innovation indirekt verhindert. Damit dies in der Praxis nicht zur unerwünschten Realität wird, ist es notwendig den Vertriebsmitarbeitern die Möglichkeit zur Einbindung und Mitwirkung zu geben.

Ausgehend von dieser Situation stellt sich folgende Frage: In welchen Phasen und in welcher Art müssen Vertriebsmitarbeiter in den Innovationsprozess „BIG Picture“ eingebunden werden, sodass radikale Innovationen vertrieben werden können?

Vertriebsmitarbeiter haben in den Unternehmen die Aufgabe Umsätze zu erzielen und einen wesentlichen Anteil für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens zu leisten. Dazu müssen die Vertriebsmitarbeiter u.a. ständig neu motiviert werden, um die gesetzten Ziele zu erreichen. Monetäre Entlohnungssysteme, welchen in Form eines Bonus ausgezahlt werden, stehen dabei bisher an oberster Stelle bei Vertriebsmitarbeitern. Die Höhe der Boni-Zahlungen wird mit der Erreichung der Verkaufsziele berechnet. Daher ist es verständlicher Weise das große Bestreben von Vertriebsmitarbeitern, ausreichend Umsatz u.ä. zu erzielen. Dies erreicht er am vordergründig am Einfachsten und Bequemsten mit den bestehenden und bekannten Produkten. Unternehmen haben jedoch erkannt, dass Innovationen unumgänglich sind. Dies hat zur Folge, dass im Unternehmen immer häufiger neue Produkte verkauft werden müssen. Inkrementelle Innovationen sind kleine Änderungen an einem bestehenden Produkt, welche nicht zwingend zu einem veränderten Kaufverhalten führen muss. Radikale Innovationen hingegen sind neue Produkte mit bislang unbekanntem Eigenschaften, welche ein völlig neues Angebot schaffen. Diese radikalen Innovationen haben ein hohes Potential am Markt zusätzlichen Umsatz und Gewinn für das Unternehmen zu erwirtschaften. Allerdings kann dies zu einem veränderten Kaufverhalten bei gegebenenfalls neuen Kunden führen. Daher stoßen radikale Innovationen oft auf wenig Gegenliebe bei den Vertriebsmitarbeitern. Um dies zu verhindern, ist es notwendig den Vertrieb frühzeitig in den Innovationsprozess zu integrieren.

Für die bessere Übersichtlichkeit und Struktur wurde der „BIG-Picture“ Innovationsprozess in drei Phasen untergliedert, wie die Abb. 22 zeigt. Die drei Phasen sind folgende:

- Strategische Phase
- Frühe operative Phase und
- Späte operative Phase.

Für diese Phasen sind jeweils Methoden und Möglichkeiten dargestellt, welche die Einbindung der Vertriebsmitarbeiter in den Innovationsprozess ermöglichen. Diese Methoden werden in Abb. 23 übersichtlich abgebildet und wurden gemäß Literaturempfehlungen erstellt und ausgewählt. Da es derzeit in der Literatur kaum belastbare und wissenschaftlich erforschte Methoden und Möglichkeiten zur Einbindung von Vertriebsmitarbeiter gibt, war es notwendig die ausgewählten Methoden zu eruieren.

Die Einbindungsmöglichkeiten wurden durch qualitative Experteninterviews hinterfragt. Ebenso wurden die aktuellen Methoden zur Einbindung hinterfragt und erfasst. Folgender Prozess ergibt sich aufgrund der Literaturrecherche, sowie der Meinungen aus den qualitativen Experteninterviews (siehe Abb. 36).

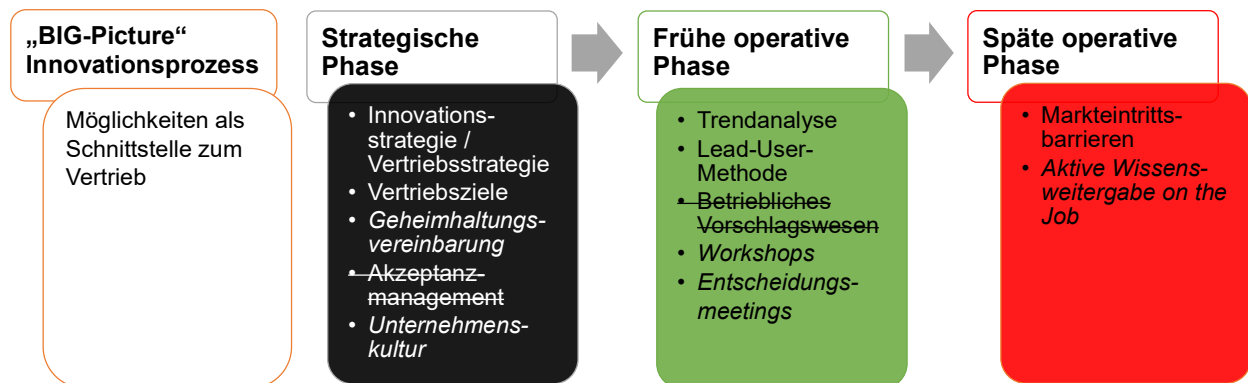


Abb. 36: Angepasster Prozess zur Integration von Vertriebsmitarbeitern im Innovationsprozess, Quelle: eigene Darstellung.

In der Abb. 36 sind die Änderungen auf Basis Umfrageergebnisse in der Theorie bestätigend oder auch widerlegend dargestellt. Neuerungen welche im Laufe dieser Arbeit erkannt wurden, sind mittels kursiver Schrift dargestellt. Durchgestrichene Methoden eignen sich lt. Expertenmeinungen nicht in der Praxis um die gewünschten Effekte zu erzielen. Diese Methoden beziehen sich auf das Akzeptanzmanagement und das betriebliche Vorschlagswesen. Das Akzeptanzmanagement wird durch eine gute Unternehmenskultur ersetzt, welche den gewünschten Output bei der Einbindung der Vertriebsmitarbeiter in der strategischen Phase erzielt. Denn eine positive Unternehmenskultur führt zu einer kollegialen Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen. Zudem ist in der strategischen Phase eine Geheimhaltungsvereinbarung mit den Vertriebsmitarbeitern verbunden mit der dahingehenden Sensibilisierung unumgänglich. Eine unberücksichtigte Geheimhaltung wird als großes Risiko bei der Einbindung der Vertriebsmitarbeiter eingestuft und muss daher berücksichtigt werden.

In der frühen operativen Phase eignet sich lt. Expertenmeinung das betriebliche Vorschlagswesen nicht für radikale Innovationen und nicht als Methode zur Vertriebsintegration. Es eignen sich stattdessen die Integration in Workshops und ebenfalls in Entscheidungsmeetings. In den Workshops haben die Vertriebsmitarbeiter die Möglichkeit Ideen und Anregungen einzubringen. Die genaue Vorgehensweise bzw. die Methodik bei den Workshops müssen in der Praxis zuvor näher definiert werden. Nachdem hier unzählige Methoden zur Ideengenerierung möglich wären, kann in dieser Arbeit darauf nicht näher eingegangen werden. Zudem ist es bei der Wahl der Kreativitätsmethode in diesen Workshops abhängig von der Unternehmung, der Aufgabenstellung, der Teilnehmerzahl und der zu Verfügung stehenden Zeit. Bei den Entscheidungsmeetings haben die Vertriebsmitarbeiter bei der Entscheidung ob eine Idee weiterverfolgt oder verworfen wird ein aktives Mitspracherecht. Die Trendanalyse mittels Workshops und

die Lead-User Methode sind sowohl lt. Literatur, als auch lt. Expertenmeinung in der Praxis geeignet und etabliert.

In der späten operativen Phase ist der Abbau von Markteintrittsbarrieren durch Vertriebsmitarbeiter sowohl lt. Theorie als auch der Expertenmeinung geeignet und wird bereits in der Praxis angewendet. Zudem eignet sich in der späten Phase in der Vertriebsvorbereitung eine aktive Wissensweitergabe „on the Job“. Das heißt, dass Mitarbeiter in realen Verkaufsgespräche in den Verkauf von neuen Produkten geschult werden. Dies muss jedoch zusätzlich zu einer allgemeinen Schulung

Diese genannten Methoden in dem in Abb. 36 dargestellten Prozess stellen Voraussetzungen für die Einbindung von Vertriebsmitarbeiter dar. Grundsätzlich bietet sich zu Beginn der strukturierten Einbindung der Vertriebsmitarbeiter eine Soll-Ist Analyse an. Hier findet der Abgleich zwischen der tatsächlichen aktuellen Situation im Unternehmen und des vorgeschlagenen Prozesses statt. Auf die aufgezeigten Differenzen kann der Prozess aufgebaut werden. Die ausgewählten Methoden müssen in weiterer Folge einen Prozess darstellen, welcher in die Praxis eingegliedert und umgesetzt werden kann. Da die genannten Methoden teilweise eine längere Vorlaufzeit benötigen, konnte dies im Rahmen dieser Arbeit aus Zeitmangel nicht weiter durchgeführt werden. Daher dienen diese Einbindungsmöglichkeiten als Anregung für weitere unternehmensinterne Anpassungen im Innovationsprozess.

Nachdem die ausgewählten Möglichkeiten nur teilweise in der Praxis aktiv gelebt werden, ist es im Rahmen dieser Masterarbeit nicht möglich eine quantifizierte Aussage über eine tatsächliche Verbesserung der Vertriebstätigkeiten von radikalen Innovationen zu treffen. Jedoch bietet der erarbeitete Prozess eine Grundlage, die an die jeweiligen unternehmensstrukturellen Gegebenheiten angepasst werden können.

LITERATURVERZEICHNIS

Gedruckte Werke

- Aygen, Nilgün (2012): *Die Besten für den Vertrieb: Die Prinzipien des Verkaufs für die Mitarbeiter-Rekrutierung nutzen*, 1. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden
- Brecht, Ulrich (2012): *BWL für Führungskräfte: Was Entscheider im Unternehmen wissen müssen*, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Springer Fachmedien, Wiesbaden
- Bogner, Alexander; Littig, Beate; Menz, Wolfgang (2002): *Das Experteninterview: Theorie, Methode, Anwendung*, Springer Fachmedien, Wiesbaden
- Deseniss, Alexander; Kilian, Thomas; Walsh, Gianfranco (2009): *Marketing: Eine Einführung auf der Grundlage von Case Studies*, Gabler Verlag, Heidelberg
- Faber, Markus (2008): *Open Innovation: Ansätze, Strategien und Geschäftsmodelle*, GWV Fachverlage, Wiesbaden
- Frey, Bruno; Osterloh, Margit (2002): *Managing Motivation – Wie sie die neue Motivationsforschung für ihr Unternehmen nutzen können*, 2. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden
- Granig, Peter; Hartlieb, Erich; Lercher, Hans (2014): *Innovationsstrategien: Von Produkten und Dienstleistungen zu Geschäftsmodellinnovationen*, Springer Fachmedien, Wiesbaden
- Gläser, Jochen; Laudel, Grit (2009): *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*, 3. überarbeitete Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden
- Hauschildt, Jürgen; Salomo, Sören (2007): *Innovationsmanagement*, 4. Auflage, Franz Vahlen GmbH, München
- Hildebrand, Anja (2015): *Vertriebsmitarbeiter und Innovationen: Empirische Studien in Business-to-Business-Märkten*, Springer Fachmedien, Wiesbaden
- Helfferich, Cornelia (2009): *Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews*, 3. überarbeitete Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden
- Helbig, Tobias; Mockenhaupt, Andreas (2009): *Innovationsmanagement im technischen Vertrieb*, JOSEF EUL VERLAG GmbH, Lohmar
- Herstatt, Cornelius; Verworn, Birgit (2007): *Management der frühen Innovationsphasen: Grundlagen – Methoden – Neue Ansätze*, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden
- Kaiser, Robert (2014): *Qualitative Experteninterviews: Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung*, Springer Fachmedien, Wiesbaden
- Knack, Robert (2006): *Wettbewerb und Kooperation: Wettbewerbsorientierung in Projekten radikaler Innovation*, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden

- Kromer, Raphael (2008): *Smart Clothes: Ideengenerierung, Bewertung und Markteinführung*, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden
- Lerch, Christian (2015): *Interaktion von Produkt- und Dienstleistungsinnovation: Eine Analyse der Wechselwirkungen in Industrieunternehmen*, Springer Fachmedien, Wiesbaden
- Lüthje, Christian (2008): *Der Prozess der Innovation*, Mohr Siebeck, Tübingen
- Maas, Martin (2012): *Praxiswissen Vertrieb: Berufseinstieg, Tagesgeschäft und Erfolgsstrategien*, 4. erweiterte Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden
- Matys, Erwin (2005): *Praxishandbuch Produktmanagement: Grundlagen und Instrumente*, 3. aktualisierte und erweiterte Auflage, Campus Verlag GmbH, Frankfurt
- Rath, Verena (2008): *Kundennahe Institutionen als Träger innovationsrelevanten Kundenwissens*, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden
- Reichwald, Ralf; Piller, Frank (2009): *Interaktive Wertschöpfung: Open Innovation, Individualisierung und neue Formen der Arbeitsteilung*, 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden
- Ring, Erp (1992): *Signale der Gesellschaft: Psychologische Diagnostik in der Umfrageforschung*, Verlag für Angewandte Psychologie, Stuttgart
- Risse, Jörg (2003): *Time-to-Market Management in der Automobilindustrie: Ein Gestaltungsrahmen für ein logistikorientiertes Anlaufmanagement*, Haupt Verlag, Bern.
- Schuh, Günther (2012): *Innovationsmanagement Handbuch Produktion und Management 3*, 2., vollständig neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Springer Verlag, Heidelberg
- Schuh, Günther; Kampker, Achim; Franzkoch, Bastian (2005): *Anlaufmanagement: Kosten senken – Anlaufzeit verkürzen – Qualität sichern*, in: wt Werkstatttechnik online 95(5), S. 405-409
- Schuh, Günther; Stötzle, Wolfgang; Straube, Frank (2008): *Anlaufmanagement in der Automobilindustrie erfolgreich umsetzen: Ein Leitfaden für die Praxis*, Springer Verlag, Berlin
- Stolzenberg, Kerstin; Heberle, Krischan (2013): *Change Management: Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten – Mitarbeiter mobilisieren. Vision, Kommunikation, Beteiligung, Qualifizierung*, 3. überarbeitete Auflage, Springer Verlag, Berlin
- Tatarczyk, Beata (2009): *Organisatorische Gestaltung der frühen Phase des Innovationsprozesses*, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden
- Vahs, Dietmar; Brem, Alexander (2015): *Innovationsmanagement: Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung*, 5., überarbeitete und erweiterte Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart
- Von Ahsen, Anette (2010): *Bewertung von Innovationen im Mittelstand*, Springer Verlag, Heidelberg

Online-Quellen

AT&S Austria Technologie & Systemtechnik Aktiengesellschaft (Hrsg.) (2016): *AT&S Worldwide: AT&S Produktionsstandorte weltweit*

<http://www.ats.net/de/unternehmen/ats-worldwide/> [Stand 10.11.2016]

AT&S Austria Technologie & Systemtechnik Aktiengesellschaft (Hrsg.) (2016): *Unternehmen*

<http://www.ats.net/de/unternehmen/> [Stand 10.11.2016]

AT&S Austria Technologie & Systemtechnik Aktiengesellschaft (Hrsg.) (2016): *Geschichte*

<http://www.ats.net/de/unternehmen/geschichte/> [Stand 10.11.2016]

AT&S Austria Technologie & Systemtechnik Aktiengesellschaft (Hrsg.) (2016): *Produkte & Technologien: Produktportfolio, Technologien und Forschung und Entwicklung*

<http://www.ats.net/de/produkte-technologien/> [Stand 10.11.2016]

AVL (Hrsg.) (2016): *AVL Facts*

<https://www.avl.com/avl-facts> [Stand 10.11.2016]

Bhagwati, Miriam (2011): *Marktbarrieren*

<http://www.daswirtschaftslexikon.com/d/marktbarrieren/marktbarrieren.htm> [Stand 10.11.2016]

DB Schenker (Hrsg.) (2016): *Über DB Schenker: von Wien aus in die ganze Welt*

<http://www.dbschenker.at/log-at-de/unternehmen/geschichte.html> [Stand 10.11.2016]

DB Schenker (Hrsg.) (2016): *Über DB Schenker: Weltweite Logistikkompetenz*

<http://www.dbschenker.at/log-at-de/unternehmen/profil.html> [Stand 10.11.2016]

Grammes, Franziska (2015): *Change Management: 8 Phasen nach John P. Kotter*

<http://www.mittelstand-die-macher.de/management/personal/change-management-8-phasen-nach-john-p-kotter-7090> [Stand 10.11.2016]

Greitemeyer, Jörg; Gregorzik, Stefan (o.J.): *Anlaufmanagement: Den SOP erfolgreich gestalten*

<https://www.contact-software.com/de/info-service/newsletter/2013/03/anlaufmanagement-den-sop-erfolgreich-gestalten.html> [Stand 10.11.2016]

Gülpen, Jürgen (o.J.): *Betriebliches Vorschlagswesen (BVW)*

<http://www.innovationsmethoden.info/methoden/betriebliches-vorschlagswesen-bvw> [Stand 10.11.2016]

Harnik, Urs (2016): *Geschichte der Energie Steiermark*

<https://www.e-steiermark.com/konzern/unternehmen/geschaeftsfelder/Geschichte.aspx> [Stand 10.11.2016]

Harnik, Urs (2016): *Geschäftsfelder*

<https://www.e-steiermark.com/konzern/unternehmen/geschaeftsfelder/Default.aspx> [Stand 10.11.2016]

Intellic Group (Hrsg.) (2015): *Come with us on the road to the future: About us*

<http://www.intellic.com/company/> [Stand 10.11.2016]

- Kaan, Eduard (2014): *Neue Wege gehen: Jedes Unternehmen braucht „Radikale Innovation“*
<http://www.weiterbildungsmarkt.at/magazin/neue-wege-gehen-jedes-unternehmen-braucht-radikale-innovation/> [Stand 10.11.2016]
- Kämmerer, Bernd (2016): *Die Kämmerer Group – richtungsweisender Entwicklungsdienstleister*
<http://kaemmerer-group.com/> [Stand 10.11.2016]
- Kämmerer, Bernd (2016): *Branchen in denen wir uns bewegen*
<http://kaemmerer-group.com/branchen-referenzen> [Stand 10.11.2016]
- Katz, Ralph; Allen Thomas (1982): *Investigating the Not Invented Here (NIH) syndrome: A look at the performance, tenure and communication patterns of 50 R&D Project Groups*
<http://macroconnections.media.mit.edu/share/NotInventedHere.pdf> [Stand 14.05.2016]
- Kraus, Georg (2012): *Changemanagement: Die Innovationskraft- und geschwindigkeit steigern*
<http://www.weiterbildungsmarkt.at/magazin/changemanagement-die-innovationskraft-und-geschwindigkeit-steigern/> [Stand 10.11.2016]
- Klein, René (o.J.): *Markteintrittsbarrieren... ein vorzeitiges K.O. für Ihre Gründung?*
<https://www.fuer-gruender.de/wissen/existenzgruendung-planen/markt/markteintrittsbarrieren/> [Stand 10.11.2016]
- Küfner, Sigrid; Genz, Hartmut (2008): *Betriebliches Vorschlagswesen als Ideenmanagement*
https://www.bgw-online.de/SharedDocs/Downloads/DE/Medientypen/bgw_ratgeber/RGM9-Betriebliches-Vorschlagswesen-als-Ideenmanagement_Download.pdf?__blob=publicationFile [Stand 10.11.2016]
- Lefanda, Johann; Pöchhacker-Tröscher, Gerlinde (2014): *Radikale Innovationen und disruptive Technologien: Chancen für die oberösterreichische Wirtschaft*
http://www.academia-superior.at/uploads/tx_news/2015_Radikale_Innovationen_Basisdossier.pdf [Stand 10.11.2016]
- Logicdata (Hrsg.) (o.J.): *Über uns*
https://www.xing.com/companies/logicdataelectronic%26softwareentwicklungsgmbh?sc_o=da980_e [Stand 10.11.2016]
- Lercher, Hans (2014): *Innovationsmodell BIG Picture*
<http://thinkbig.at/wp-content/uploads/2015/05/150505-BIG-Picture-Leitfaden.pdf> [Stand 10.11.2016]
- Messner Ein- und VerkaufsgmbH (Hrsg.) (o.J.): *Messner – die Wurstpioniere*
<http://www.messner-wurst.at/unternehmen/> [Stand 10.11.2016]
- Messner Ein- und VerkaufsgmbH (Hrsg.) (o.J.): *Messner Qualität – schmecke den Unterschied*
<http://www.messner-wurst.at/produkte/> [Stand 10.11.2016]
- Meyermann, Alexia; Porzelt, Maike (2014): *Forschungsdaten Bildung informiert (1)*
<http://www.forschungsdaten-bildung.de/anonymisierung> [Stand 10.11.2016]
- Mieg, Harald; Näf, Matthias (2005): *Experteninterviews in den Umwelt- und Planungswissenschaften. Eine Einführung und Anleitung*
http://www.metropolenforschung.de/download/Mieg_Experteninterviews.pdf [Stand 10.11.2016]

Neumann, Alexander; Rüger, Bernhard; Schubert, Alex (2013): *Quantitative versus qualitative Erhebungen*

<http://www.abschlussarbeit.at/index.php/sitemap.html?id=44> [Stand 10.11.2016]

Peterjohann, Horst (2016): *Change Management in Projekten*

<http://www.peterjohann-consulting.de/change-management-in-projekten/> [Stand 10.11.2016]

Saubermacher Dienstleistungs AG (Hrsg.) (o.J.): *Über uns*

http://www.saubermacher.at/de/ueber_uns/ [Stand 10.11.2016]

Schmidt, Jens (2002): *Grundlagen der Produktpolitik, Einführung 1: „Was ist ein Produkt“*

http://www.unternehmerinfo.de/Betriebswirtschaft/Marketing/Betriebswirtschaft_Marketing_Produktpolitik_1.htm [Stand 10.11.2016]

Schmitt, Robert (2015): *Anlaufmanagement – Begriffe und Definition*

http://www.om.rwth-aachen.de/data/uploads/anlaufmanagement_glossar_ebook.pdf [Stand 10.11.2016]

Sorowki, Michaela (2014): *Basis-Presseinformation: 2014*

http://www.weitzerparkett.com/fileadmin/_migrated/content_uploads/Weitzer_Parkett_Pressemappe_2014.pdf [Stand 10.11.2016]

Tagwerker-Sturm, Maria (2011): *Zukunft der Innovation und Herausforderungen – die Innovation Lounge mit Prof. Gassmann*

<http://www.inknowaction.com/blog/2011/04/02/zukunft-der-innovation-und-herausforderungen-die-innovation-lounge-mit-prof-gassmann/> [Stand 10.11.2016]

Von Leitner, Axel (2014): *Die Arten von Vertrieb: welche Optionen habe ich überhaupt*

<http://centralstationcrm.de/blog/2011-01-13-Die-Arten-von-Vertrieb---welche-Optionen> [Stand 10.11.2016]

Wildemann, Horst (o.J.): *Anlaufmanagement*

<http://www.tcw.de/beratungsleistungen/produktion/anlaufmanagement-179> [Stand 10.11.2016]

Zelesniak, Elena; Grolmann, Florian (o.J.): *Die besten Change Management-Modelle im Vergleich*

<https://organisationsberatung.net/change-management-modelle-im-vergleich/> [Stand 10.11.2016]

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1: Grafischer Bezugsrahmen, Quelle: eigene Darstellung.....	3
Abb. 2: Soft Skills bei Vertriebsmitarbeiter, Quelle: Nilgün Aygen (2012), S. 92 (leicht modifiziert).....	6
Abb. 3: Produktkonfiguration, Quelle: Matys (2005), S. 198 (leicht modifiziert).....	10
Abb. 4: Arten von Innovationen, Quelle: Reichwald/Piller (2009), S. 122 (leicht modifiziert).	12
Abb. 5: "BIG Picture" Innovationsprozess, Quelle: Lercher (2014), Onlinequelle [10.10.2016].	18
Abb. 6: Mögliche Innovationsstrategie, Quelle: Granig/Hartlieb/Lercher (2014), S. 66 (leicht modifiziert).21	
Abb. 7: Ideensammlung und Ideengenerierung, Quelle: Vahs/Brem (2015), S. 255 (leicht modifiziert). ..	22
Abb. 8: Produktentwicklung, Quelle: Faber (2008), S. 51 (leicht modifiziert).....	23
Abb. 9: Beeinflussbarkeit der Kosten im Innovationsprozess, Quelle: Vahs/Brem (2015), S. 46 (leicht modifiziert).	26
Abb. 10: Möglichkeiten zur Vertriebsmitarbeitereinbindung, Quelle: Helbig / Mockenhaupt (2009), S. 77 (leicht modifiziert).	27
Abb. 11: Übersicht der Promotoren / Rollen im Innovationsprozess, Quelle: Helbig/Mockenhaupt (2009), S. 83 (leicht modifiziert).	29
Abb. 12: Akzeptanzmanagement für den Vertrieb, Quelle: Helbig/Mockenhaupt (2009), S. 88 (leicht modifiziert).	30
Abb. 13: Cross-Funktional-Teams im Innovationsprozess, Quelle: Helbig/Mockenhaupt (2009), S. 95 (leicht modifiziert).	32
Abb. 14: Vorgehen im Anlaufmanagement, Quelle: Greitemeyer/Gregorzik (o.J.), Onlinequelle [16.05.2016] (leicht modifiziert).	34
Abb. 15: Übersicht des Interessenskonflikts mit den klassischen Vertriebszielen, Quelle: Helbig/Mockenhaupt (2009), S. 67 (leicht modifiziert).	36
Abb. 16: Informationsbeschaffung im Rahmen der Trendermittlung, Quelle: Herstatt/Verworn (2007), S. 67 (leicht modifiziert).	38
Abb. 17: Die Suchtechniken Screening und Pyramiding, Quelle: Reichwald/Piller (2009), S. 185 (leicht modifiziert).	40
Abb. 18: Die doppelte Gatekeeper-Funktion des Vertriebs, Quelle: Hildebrand (2005), S. 2 (leicht modifiziert).	41
Abb. 19: 8 Stufen nach Kotter, Quelle: in Anlehnung an Grammes (2015), Onlinequelle [08.05.2016] (leicht modifiziert).	45
Abb. 20: emotionale Reaktionen auf Veränderungen nach Streich, Quelle: Peterjohann (2016), Onlinequelle [18.09.2016] (leicht modifiziert).	46

Abb. 21: Darstellung verschiedener Beteiligungs- und Austauschformen bezogen auf ihren Grad an Formalität und Einfluss auf die Veränderung, Quelle: Stolzenberg/Heberle (2013), S. 130 (leicht modifiziert).	49
Abb. 22: Integration des Vertriebes in den Innovationsprozess "BIG Picture", Quelle: Lercher (2014), Onlinequelle [10.10.2016], (stark modifiziert).....	54
Abb. 23: Prozess zur Integration von Vertriebsmitarbeitern im Innovationsprozess, Quelle: eigene Darstellung.	55
Abb. 24: Verteilung der Vertriebsarten, Quelle: eigene Darstellung.	70
Abb. 25: Verteilung der eigenen Innovationsabteilung in den befragten Unternehmen, Quelle: eigene Darstellung.	73
Abb. 26: Verteilung der genannten Innovationsprozesse, Quelle: eigene Darstellung.....	74
Abb. 27: Vertriebsstrategien in Unternehmen, Quelle: eigene Darstellung.	78
Abb. 28: Verteilung der Vertriebsziele, Quelle: eigene Darstellung.	81
Abb. 29: Einbindungsmethoden von Vertriebsmitarbeitern in die gesamte Innovationstätigkeit, Quelle: eigene Darstellung.....	83
Abb. 30: Vorbereitungsmaßnahmen zur Markteinführung, Quelle: eigene Darstellung.	86
Abb. 31: Betriebliches Vorschlagswesen in Unternehmen, Quelle: eigene Darstellung.....	88
Abb. 32: Kulturebenen nach Schein, Quelle: Vahs/Brem (2015), S. 196 (leicht modifiziert).	90
Abb. 33: Anwendung der Lead-User Methode, Quelle: eigene Darstellung.	93
Abb. 34: Einbindung der Vertriebsmitarbeiter in die Lead-User Methode, Quelle: eigene Darstellung.	94
Abb. 35: Vertriebskanäle in den Unternehmen, Quelle: eigene Darstellung.....	96
Abb. 36: Angepasster Prozess zur Integration von Vertriebsmitarbeitern im Innovationsprozess, Quelle: eigene Darstellung.....	104

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Unterschiede zwischen inkrementellen und radikalen Innovationen, Quelle: Lefenda/Pöchhacker-Tröscher (2014), Onlinequelle [26.04.2016] (leicht modifiziert).....	14
Tabelle 2: Besonderheiten der frühen Phase, Quelle: Herstatt/Verworn (2007), S. 13 (leicht modifiziert).	26
Tabelle 3: Rolle des Vertriebs im Innovationsprozess zwischen Beziehungspromotor und Gatekeeper, Quelle: Helbig/Mockenhaupt (2009), S. 87 (leicht modifiziert).	29
Tabelle 4: Qualitative Interviewformate im Vergleich, Quelle: Kaiser (2014), S. 3 (leicht modifiziert).	60
Tabelle 5: Auswahl Interviewpartner, Quelle: eigene Darstellung.	65

ANHANG

Interviewleitfaden

Interviewfragen – Masterarbeit

Strategische Phase

1. Frage: Wie bewerten Sie das Innovationsmanagement in Ihrer Firma? Welchen Stellenwert hat es? Gibt es dabei eine offizielle Innovationsstrategie?
2. Frage: Gibt es einen definierten Innovationsprozess in Ihrem Unternehmen? Wer ist dabei der Prozessverantwortliche? Welche Ressourcen (Zeit, Budget etc.) stehen den Mitarbeitern dabei zur Verfügung?
3. Erläuterung: *Im Innovationsmanagement unterscheidet man zwischen inkrementellen und radikalen Innovationen. Als radikale Innovation bezeichnet man die Entwicklung von völlig neuen Produkten/Dienstleistungen mit bislang unbekanntem Eigenschaften, welche durch neue Technologien entstehen können und neuen Märkte bedienen können.*
Frage: Hat es in Ihrem Unternehmen in der Vergangenheit bereits radikale Innovationen gegeben bzw. wird der Fokus in der Zukunft vermehrt auf radikale Innovationen gelegt? Definieren Sie die Rolle bzw. den Stellenwert von radikalen Innovationen in Ihrem Unternehmen.
4. Erläuterung: *Im Zuge in meiner Forschung untersuche ich die Zusammenarbeit zwischen dem Innovationsmanagement und dem Vertrieb.*
Frage: Wie ist Ihre Organisation in Bezug auf den Vertrieb aufgebaut bzw. strukturiert? Gibt es in Ihrem Unternehmen dabei eine definierte Vertriebsstrategie?
5. Optionale Frage: Gleichen Sie die Innovationsstrategie mit der Vertriebsstrategie ab? Und auf welcher organisatorischen Ebene passiert dies bzw. wer trifft die Entscheidung darüber?
6. Wie sehen die Vertriebsziele in Ihrem Unternehmen aus? Sind diese auf die Innovationstätigkeit von Vertriebsmitarbeitern abgestimmt bzw. wird dies in der Zukunft angedacht?

Frühe operative Phase

7. Frage: Wie werden Vertriebsmitarbeiter derzeit in die gesamte Innovationstätigkeit, von der Strategischen Phase über die frühe Phase bis zur späten Phase, miteinbezogen?
8. Frage: Welche Chancen bzw. Risiken sehen Sie bei der Einbindung von Vertriebsmitarbeitern im Innovationsprozess in Ihrem Unternehmen? Sind Sie mit dem derzeitigen Prozess bzw. Vorgehen zufrieden?
9. Frage: Wie werden Vertriebsmitarbeiter aktuell in Ihrem Unternehmen auf die Einführung von Innovationen, im speziellen auf radikale Innovationen, vorbereitet? Gibt es dafür einen strukturierten Prozess? Und wenn ja, wie schaut dieser aus?
10. Erläuterung: *Das betriebliche Vorschlagswesen ist ein häufig verwendetes Tool um Ideen zu erfassen und Verbesserungsvorschläge einzubringen.*
Frage: Wird diese Methode in Ihrem Unternehmen bereits angewendet? Würden Sie diese Methode empfehlen, um die Innovationstätigkeit zu verbessern? Verwendet auch der Vertrieb bei Ihnen das betriebliche Vorschlagswesen?

11. Erläuterung: *Lt. Literatur wird der Fokus im Innovationsmanagement auf die Zusammenarbeit der Innovationsabteilung mit den Entwicklungsabteilungen und nicht mit dem Vertrieb gelegt. Dadurch kann es zu einer unproduktiven Zusammenarbeit zwischen dem Vertrieb und beispielsweise der F&E Abteilung kommen.*

Frage: Ist Ihnen diese Problemstellung in Ihrem Unternehmen bekannt? Gibt es bei Ihnen eine akzeptanzschaffende Methode, welche die Integration von Vertriebsmitarbeitern in den Innovationsprozess schafft bzw. steigert?

12. Erläuterung: *In der Theorie ist die Einbindung von Vertriebsmitarbeitern in der Ideengenerierung mittels Lead-User Methode möglich. Die Lead-User Methode hat die Erarbeitung von Ideen und innovativen Lösungskonzepten mit qualifizierten und motivierten Anwendern als Ziel. Vorgelagert dieser Methode ist die Trendanalyse, um die geeigneten Lead-User je nach zukünftigen Anwendungsbereichen zu identifizieren.*

Frage: Welchen Stellenwert haben Trends im Allgemeinen in Ihrem Unternehmen und wer führt Trendanalysen durch?

13. Erläuterung: *Aufbauend auf die Trendanalyse ist in der Theorie die Lead-User Methode eine häufig angewendete Methode um auf Innovationen zu kommen.*

Frage: Wird diese bei Ihnen auch angewendet? Wenn ja, von wem? Wenn nein, könnten Sie sich vorstellen, dass diese Methode in Ihrem Unternehmen etabliert wird?

14. Erläuterung: *Bei der Lead-User Methode gibt es zwei Möglichkeiten den Vertrieb einzusetzen. Einerseits kann der Vertrieb selbst als Lead-User fungieren oder andererseits kann der Vertrieb die Möglichkeit nutzen um Lead-User zu identifizieren.*

Frage: Welche dieser zwei Varianten empfehlen Sie? Können Sie sich eine oder beide Varianten in Ihrem Unternehmen vorstellen? Welche Rolle könnte der Vertrieb in Ihrem Unternehmen einnehmen?

Späte operative Phase

15. Erläuterung: *Bei radikalen Innovationen können Markteintrittsbarrieren entstehen, welche den Markteintritt erschweren und zu einer Änderung der Vertriebskanäle führen können.*

Frage: Welche Vertriebskanäle werden in Ihrem Unternehmen aktuell verwendet? Sind Markteintrittsbarrieren für Ihr Unternehmen relevant und werden diese entsprechend hoch bzw. wichtig eingestuft? Wer ist im Vorfeld bei Ihnen zuständig, die entsprechenden Markteintrittsbarrieren abzuklären?

Interview 1

Strategische Phase

1. Frage: Wie bewerten Sie das Innovationsmanagement in Ihrer Firma? Welchen Stellenwert hat es? Gibt es dabei eine offizielle Innovationsstrategie?

Antwort: Wir haben 2010 mit dem Aufbau unseres Innovationsmanagement begonnen und sind somit im 6. Jahr. Wir haben einen eigenen übergeordneten Bereich über alle Standorte. Soweit hat sich der Bereich etabliert und einen Stellenwert geschaffen, dass es zum ursprünglichen „was ist das überhaupt“, „was machen die“, „die sitzen im stillen Kämmerlein“, zum „die helfen uns operativ mit einem neuen Sortiment“ geworden ist. Der Zugang hat sich Firmenweit gefestigt. Bei uns hat Innovationsmanagement einen relativ großen Stellenwert, weil es aus der Markenstrategie und der Unternehmensstrategie heraus getragen wird. Wir haben unseren Markenkern mit intelligenten, funktionalen Lösungen und zeitgemäßen Design und mit ökologischer Ausrichtung. Wobei die intelligenten, funktionalen Lösungen mit 60% der Schwerpunkt sind und aus dem heraus ergibt sich der Grundzugang aus Forschung und Entwicklung. Wir haben auch aus der Unternehmensstrategie heraus abgeleitet, dass das Innovationsmanagement uns dabei helfen soll den Wettbewerb einen Schritt voraus zu sein. Wir beanspruchen dabei mittelfristig, weil es ein paar Jahre zum Aufbau benötigt, eine Lead-Funktion in unserem Kerngeschäft bzw. in unserer Branche. Dadurch auch die mittlerweile strategische Ableitung daraus, weil es zentral im jährlichen Strategieprozess als Part enthalten ist. Einerseits als Inputbringer und andererseits als Inputempfänger, wie von der Markenstrategie, die man sehr selten anpasst oder eher nicht ändert, da sie sehr stabil sein soll und von der Unternehmensstrategie die 5 Jahre voraus geht, die nächsten 1-2 Jahre detaillierter. Wobei wir über die Innovationsstrategie in den Projekten die wir abwickeln über die Unternehmensstrategie in der Länge hinausgehen, da Projekte dabei sind die für die wirkliche Kommerzialisierung Zeiträume von 5-10 Jahren haben.

2. Frage: Gibt es einen definierten Innovationsprozess in Ihrem Unternehmen? Wer ist dabei der Prozessverantwortliche? Welche Ressourcen (Zeit, Budget etc.) stehen den Mitarbeitern dabei zur Verfügung?

Antwort: Einen Prozess gibt es, Prozessverantwortliche bin zurzeit ich (Anmerkung: Leitung Innovationsmanagement) mit dem Wechsel zu meiner Kollegin. Zeitlich ist ein Team dahinter, einerseits das Innovationsmanagement und andererseits das Produktmanagement. Wir haben hier eine Sonderlösung, weil 2 Personen dem Produktmanagement zugeordnet sind und 4 Personen dem Innovationsmanagement und hier gibt es Führungstechnisch und Personentechnisch einen Wechsel, Neuzugänge und Neuaufnahmen, aber von der Anzahl wird es gleich bleiben. Der Innovationsprozess ist ein abgeleiteter Stage-Gate Prozess in Verschachtelung mit der Unternehmensstrategie und der Innovations- und Produktmanagementstrategie. Wir haben den Versuch in der Schnittstelle mit den kurzfristigen Projekten und Themen mit der Preisliste die in 1-2 Jahren immer erscheinen mit den langfristigen Themen in einem Prozessbild schnittstellenfrei darzustellen und zu vereinbaren. Das hat sich bei uns eigentlich sehr gut bewährt. Ressourcen entwickeln wir nicht nur im Team ab, sondern quer

durch das Unternehmen sind die verschiedenen Kompetenzträger dabei, und ist je nach Anlassfall unterschiedlich wie die Kompetenzträger hinzugezogen werden. Wenn es notwendig ist, werden sie hinzugezogen. Es gibt Projekte die sehr stark team-intern ablaufen und welche die stark extern laufen. Wir haben ein sehr starkes Innovationsnetzwerk nach außen, wie z.B. Universitäten und Hochschulen und Unternehmen. Aber wir haben auch Projekte nur intern gemacht, wo für einige Wochen/Monaten bis zu 30 Mitarbeiter beschäftigt waren.

3. Frage: Hat es in Ihrem Unternehmen in der Vergangenheit bereits radikale Innovationen gegeben bzw. wird der Fokus in der Zukunft vermehrt auf radikale Innovationen gelegt? Definieren Sie die Rolle bzw. den Stellenwert von radikalen Innovationen in Ihrem Unternehmen.

Antwort: Für die Vergangenheit würde ich sagen: nicht wirklich. Ich hätte unser Unternehmen in den vergangenen Jahren seit Unternehmensgründung, als den Fast-Follower gesehen. Wir waren weniger der Leader im F&E Bereich, waren aber sehr gut im schnellen und besseren nachmachen. Mit 2010 war die Entscheidung dahingehend, dass wir den Lead beanspruchen wollen, gehen natürlich die Projekte und Tendenzen auch in Richtung radikale Innovationen. Es gibt Themen die wir da bearbeiten, wo wir aber noch nicht in einer Umsetzung sind. Es sind laufend Forschung und Entwicklungsprojekte. Die Wichtigkeit von radikalen Innovationen ist auf jeden Fall erkannt und verankert und dahin gehen auch die Projekte die wir bearbeiten und auch vom radikalen Zugang her. Da sind wir jedoch noch zu jung im Team, da zu Beginn der Prozess steht und mit kleineren Projekten, damit man Quick wins erzielen kann. Über die Zeit handelt man sich nach vorne, da es Projekte sind, für die man 3-4 Jahre F&E-Zeit haben. In diesem Bereich sind wir seit 1-2 Jahren ca. drinnen.

4. Frage: Wie ist Ihre Organisation in Bezug auf den Vertrieb aufgebaut bzw. strukturiert? Gibt es in Ihrem Unternehmen dabei eine definierte Vertriebsstrategie?

Antwort: Vertrieb hat, wie in allen anderen Bereichen auch, klare Strategievorgaben, die heruntergebrochen, Vertrieb gesamttechnisch, übergeordnet Wachstums- und Expansionszielen abzielen. Das wird auf einzelne Kunden heruntergebrochen. Über die Kontinente, Länder und Regionen werden die Kunden auf unsere Vertriebsstruktur aufgeteilt. Typisch nach ländlichen Regionen. Bis jetzt waren wir hauptsächlich in den Dach-Regionen unterwegs, zusätzlich auch noch der russisch und arabische Bereich und jetzt wachsen die Expansionsmärkte tendenziell. Hier wird es auch Anpassungen in den nächsten Monaten geben.

5. Frage: Gleichen Sie die Innovationsstrategie mit der Vertriebsstrategie ab? Und auf welcher organisatorischen Ebene passiert dies bzw. wer trifft die Entscheidung darüber?

Antwort: Ein Abgleich passiert, einerseits über den Strategieprozess und andererseits über die Methoden und Geschäftsmodelle. Wir haben unser Kerngeschäft in zwei Geschäftsmodelle aufgeteilt – und über diese zwei Geschäftsmodelle findet auch der Abgleich gemacht. Hier finden sich auch alle Bereiche wieder, von der Marke über die Kundengruppen über die Werteversprechen geht es alle Bereiche durch, bis zu den Stakeholder in dem Projekt. Über das folgt in erste und zweite Führungsebene, also in dem Prozess sind Geschäftsführungsebene und Bereichsleitersebene eingebunden. Nicht nur der Vertrieb sondern alle Bereiche, also Marketing, Einkauf, Produktion, Controlling und Vertrieb. Es gehen alle Bereiche gemeinsam an. Die Entscheidung wird auf oberster Führungsebene abgestimmt.

6. Frage: Wie sehen die Vertriebsziele in Ihrem Unternehmen aus? Sind diese auf die Innovationstätigkeit von Vertriebsmitarbeitern abgestimmt bzw. wird dies in der Zukunft angedacht?

Antwort: Ist bis jetzt nicht abgestimmt, ist aber noch ein Thema, wo wir noch Handlungsbedarf haben. Gerade bei der Vermarktung von neuen Produkten muss man den Vertrieb auch anspornen. Die Mentalität vom Vertrieb ist, dass sie immer sagen, dass sie etwas Neues brauchen. Macht man dann etwas neues, sagen sie dass das „Müll“ ist. Wenn man so etwas stärker angehen möchte, gehört dies in ein Prämiensystem, also in ein Anreizsystem für den Vertrieb, dass er nicht nur die Standardmenge mit den Standardprodukten verkauft, sondern auch die neuen Produkte zu gewissen Vorgaben. Weil sonst ist es immer bequemer, die altbekannten Produkte zu verkaufen. Hier sind wir aber noch bei null und es gehört noch aufgesetzt. Das waren die „Lessons learned“ aus den vergangenen Projekten und die „to do's“ für nächste Projekte.

Frühe operative Phase

7. Frage: Wie werden Vertriebsmitarbeiter derzeit in die gesamte Innovationstätigkeit, von der Strategischen Phase über die frühe Phase bis zur späten Phase, miteinbezogen?

Antwort: Die Mitarbeiter selbst eher sporadisch. Der Vertriebsleiter und sein Stellvertreter sind jedoch permanent im kompletten Stage-Gate-Prozess integriert. Die sind von der Ideengenerierung bis zur Markteinführung immer miteingebunden. Diese tragen das Geschäftsmodell wo die Ideen eingebettet sind, mit. Die Mitarbeiter nur sporadisch in einzelnen Workshops, oder Abstimmungen. Ganz intensiv erst in der Testphase, wo es dann schon Richtung Kunde geht.

8. Frage: Welche Chancen bzw. Risiken sehen Sie bei der Einbindung von Vertriebsmitarbeitern im Innovationsprozess in Ihrem Unternehmen? Sind Sie mit dem derzeitigen Prozess bzw. Vorgehen zufrieden?

Antwort: Prinzipiell bin ich zufrieden, weil man sagen kann: Was man einem Vertriebler heute erzählt, weiß morgen die gesamte Welt. Bei Projekten, wo man 3-4 Jahre Entwicklungszeit hat, das dementsprechend wichtig ist, muss man aufpassen. Das würde ich keinem Vertriebsmitarbeiter zu früh erzählen. Die Branche ist sehr klein, jeder kennt jeden. Hier darf man dann keine breite Vertriebseinbindung machen. In speziellen, wichtigen und radikalen Innovationen würde ich mich der breiten Vertriebseinbindung quer stellen. Aber es muss ein ausgewählter Kreis, Vertriebsleiter und Stellvertreter gehört immer dazu. Wenn diese zwei Personen meinen, dass dieses Produkt für einen bestimmten Markt wichtig ist, dann werden vereinzelt die zuständigen Mitarbeiter hinzugeholt. Teilweise machen wir mit den Projektmitarbeiter zusätzlich für die bestimmten Projekte extra Geheimhaltungsvereinbarungen.

9. Frage: Wie werden Vertriebsmitarbeiter aktuell in Ihrem Unternehmen auf die Einführung von Innovationen, im speziellen auf radikale Innovationen, vorbereitet? Gibt es dafür einen strukturierten Prozess? Und wenn ja, wie schaut dieser aus?

Antwort: Für radikale Innovationen haben wir das noch nicht, weil wir im Prozess noch nicht so weit sind. Einen definierten Prozess haben wir dahingehend bei Innovationen auch noch nicht konkret. Es gibt die Erkenntnisse aus der Vergangenheit, dass man die Themen viel

vertriebsnaher und vertriebsstrukturierter planen muss. Man muss dem Vertriebsmitarbeiter vorgeben, welchen Kunden er zuerst kontaktiert, welche Region zuerst etc. Nur den Mitarbeiter zu schulen und dann zu sagen, dass er das Produkt jetzt verkaufen soll, ist nicht der richtige Weg. Wie soll das Gespräch verlaufen ist ein wichtiges Thema. Hier wird auch oft das Innovationsmanagement in den ersten Kundengesprächen miteinbezogen.

10. Frage: Wird diese Methode in Ihrem Unternehmen bereits angewendet? Würden Sie diese Methode empfehlen, um die Innovationstätigkeit zu verbessern? Verwendet auch der Vertrieb bei Ihnen das betriebliche Vorschlagswesen?

Antwort: Wir haben unter diesem Begriff BVW kein System am Laufen. Wir haben mehrere Versuche dahingehend gestartet und waren mit keinem wirklich zufrieden. Das Thema ist, dass wir offen in allen Bereichen sind und Mitarbeiter konkret darauf ansprechen. Wenn wir ein gezieltes Thema haben, binden wir ganz konkret spezielle Mitarbeiter ein, die wir dafür suchen. Bei speziellen Projekten beziehen wir dann Mitarbeiter aus unterschiedlichen Abteilungen ein. Hier schauen wir auf ein interdisziplinäres Team bei Workshops. Was wir speziell für den Vertrieb haben, ist ein Tool auf der Intranet Seite, wo der Vertriebsmitarbeiter eintragen kann, bei welchen Kunden er war, welche Erfahrungen er gemacht hat und ggf. welche Neuigkeiten er erfragt hat. Das wird von unserem Produktmanager wöchentlich gesichtet, welcher dann an die oberste Geschäftsebene geht und diese Informationen zentral ins Unternehmen bringt. Dies wird vom Vertrieb genützt. Hier besteht ein einheitliches Verständnis im Vertrieb, dass wir sehr gut und schnell auf Kundenanforderungen reagieren können. Das Sprachrohr nach außen und innen funktioniert sehr gut.

11. Frage: Ist Ihnen diese Problemstellung in Ihrem Unternehmen bekannt? Gibt es bei Ihnen eine akzeptanzschaffende Methode, welche die Integration von Vertriebsmitarbeitern in den Innovationsprozess schafft bzw. steigert?

Antwort: Ist bekannt, aber wir haben es einerseits durch den Innovationsprozess und andererseits über unser Geschäftsmodell geschafft, alle Mitarbeiter zentral abzuholen. D.h. das jeder Bereichsverantwortlicher jede Entscheidung eines Gates mittragen muss, hier auch die Entscheidungsmacht hat ja oder nein zu sagen, kommt es nie zu Diskrepanzen. Hier wird alles sauber mitprotokolliert und somit ist es auch nachvollziehbar. Jeder ist hier für seinen Bereich verantwortlich und da das Produktmanagement und Innovationsmanagement gemeinsam die Anforderungen nach Rücksprache umsetzen, kann es hier kein richtiges Veto mehr geben. Man merkt insofern, dass der Vertrieb die Projekte proaktiver mitgestaltet und lebt. Wo er früher eher die passive Rolle eingenommen hat, ist er jetzt von Anfang an beteiligt. Eine gute Unterstützung.

12. Frage: Welchen Stellenwert haben Trends im Allgemeinen in Ihrem Unternehmen und wer führt Trendanalysen durch?

Antwort: Trendanalysen führt das Produktmanagement durch, wo es mit den kurzfristigen Trends beginnt, die sich in der die Entwicklungen für die nächsten drei Jahre nieder schlagen. In dieser Bearbeitung werden auch mittel- und langfristige Trends mitabgebildet. Bei uns werden hier Workshops mit Trendkarten durchgeführt, welche intern und extern mit Kunden, Lieferanten und Forschungspartner abgehalten werden. Beim letzten Projekt haben wir eine externe

Trendagentur beauftragt, welche den Projektstatus abbilden soll. Die Trendagentur soll unser entwickeltes Geschäftsmodell mit seinen Trendanalysen abgleichen, ob die Trends getroffen werden. Risiken, Chancen und Entwicklungspotentiale wurden hier erarbeitet, an welchen wir dann weiterarbeiten.

13. Frage: Wird diese bei Ihnen auch angewendet? Wenn ja, von wem? Wenn nein, könnten Sie sich vorstellen, dass diese Methode in Ihrem Unternehmen etabliert wird?

Antwort: Bis jetzt haben wir sie nicht angewendet und haben somit keinen Verantwortlichen. Vorstellen kann ich es mir auf jeden Fall. Wir haben bereits ein Projekt, wo wir bereits darüber diskutieren, ob wir die Lead-User Methode erstmalig anwenden, da es sich auch um ein langjähriges Projekt handelt. Die Entscheidung steht aber noch im Raum.

14. Frage: Welche dieser zwei Varianten empfehlen Sie? Können Sie sich eine oder beide Varianten in Ihrem Unternehmen vorstellen? Welche Rolle könnte der Vertrieb in Ihrem Unternehmen einnehmen?

Antwort: Theoretisch könnte ich mir beide vorstellen, aber eher die 2. Methode, dass der Vertrieb unterstützend bei der Lead-User Identifizierung dabei ist. Grundsätzlich kann ich ja beim Vertrieb immer andocken, wenn ich etwas brauche, aber beim Lead-User sehe ich eher den endgültigen Nutzer. Bei uns ist das zweigeteilt, einerseits der Zwischenhändler, der unser eigentlicher Kunde ist und andererseits der Endkunde. Der Zwischenhändler und wir arbeiten gemeinsam für den Endkunden. Wir müssen daher aber beide bei unseren Produkten berücksichtigen. Denn es hilft nichts, wenn es für den Endkunden super ist, aber der Zwischenhändler möchte das Produkt nicht anwenden. Wenn ich aber das perfekte Produkt für den Handwerker habe, aber der Endkunde sagt, dass ihm das nicht gefällt, werde ich auch scheitern. Somit müsste es bei uns eine Kombination zwischen dem Zwischenhändler und Endnutzer sein. Speziell beim Endnutzer muss man Experten finden, welche diese Lead-User suchen. Aber speziell für unseren direkten Kunden kann ich mir gut vorstellen, dass hier der Vertrieb Lead-User finden kann. Die Schwierigkeit ist sicher bei uns, dass wir die passenden Lead-User finden, da bei uns der Zwischenhändler zwischen geschaltet sind und wir nicht bzw. wenig mit dem Endkunden Kontakt haben. Bis zu den Zwischenhändler traue ich das dem Vertrieb zu, dass er jedoch den Endkunden auch kennt, würde ich ihm nicht zutrauen. Hier würde ich den Vertrieb nicht integrieren.

Späte operative Phase

15. Frage: Welche Vertriebskanäle werden in Ihrem Unternehmen aktuell verwendet? Sind Markteintrittsbarrieren für Ihr Unternehmen relevant und werden diese entsprechend hoch bzw. wichtig eingestuft? Wer ist im Vorfeld bei Ihnen zuständig, die entsprechenden Markteintrittsbarrieren abzuklären?

Antwort: Zu den Vertriebskanälen haben wir einen 1-3 stufigen Vertrieb, je nach Land. Wir stellen aber immer mehr auf 1-2 stufigen Vertrieb, da jede Stufe den Vertrieb träge macht, und die Durchdringung zu unseren Kunden schwierig macht. Die Entfernung bedeutet für uns nur Verluste, in der Kommunikation, für den Preis etc., die zukünftig, bei der Wachstumsstrategie nicht mehr akzeptierbar sind. Markteintrittsbarrieren sind für uns ein großes Thema. Vor allem bei unserer radikalen Innovation haben wir uns lange und ausführlich damit beschäftigt. Dies stellt

auch ein eigenes Kapitel im Business Plan dar. Wer sind neue Mitwerber, wie gehen wir auf unseren Kunden zu, wie wird der Kunde auf ein völlig neues Produkt reagieren etc.? In der Entwicklung berücksichtigen wir das auf jeden Fall, aber in der Umsetzungsphase sind wir hier noch nicht. Im Vorfeld sind bei uns der Vertrieb einerseits und das Produktmanagement andererseits. Ebenfalls involviert ist auch das Business Development bei uns, welches ebenfalls Kontakt zum Kunden hat.

Interview 2

Strategische Phase

1. Frage: Wie bewerten Sie das Innovationsmanagement in Ihrer Firma? Welchen Stellenwert hat es? Gibt es dabei eine offizielle Innovationsstrategie?

Antwort: Mittlerweile ist der Stellenwert wieder höher. Wir haben immer wieder Führungswechsel gehabt und mit dem Führungswechsel wächst und fällt der Stellenwert der Innovation. Früher war es mal etwas weniger und mittlerweile ist der Stellenwert wieder hoch. Wir haben einen Innovationsprozess und auch eine Innovationsstrategie und gehen jetzt auch spezieller auf strategische Geschäftsfelder, d.h. die Innovationsleistung wird auf gewisse Fokusbereiche fokussiert. Aber es gibt keine eigene Innovationsabteilung. Es gibt die strategischen Geschäftsfelder und die Innovationsleistung wird von allen möglichen Abteilungen vorangetrieben.

2. Frage: Gibt es einen definierten Innovationsprozess in Ihrem Unternehmen? Wer ist dabei der Prozessverantwortliche? Welche Ressourcen (Zeit, Budget etc.) stehen den Mitarbeitern dabei zur Verfügung?

Antwort: Es gibt einen Innovationsprozess, das ist ein klassischer Stage Gate Prozess, aber sehr vereinfacht auf die Bedürfnisse des Unternehmens herunter gebrochen. Das ist nur ein 3-stufiger Prozess, damit er auch in der Praxis gelebt wird. Prozessverantwortlicher sind die Direktoren. Es gibt einen Logistikdirektor, Produktionsdirektor, Vertriebsdirektor. Ähnlich wie Abteilungsleiter. Die Ressourcen: Es gibt keine zeitlich definierten Ressourcen für Innovationstätigkeiten, aber es gibt schon die Anforderungen, dass Mitarbeiter an neuen Themenstellungen arbeiten. Es gibt in der Planung schon Ziele für Zukunftsthemen, dass wir diese umsetzen. Für spezielle Innovationsprojekte gibt es einen Business Plan und der wird dann freigegeben für die Umsetzung mit Kapitalbedarf und Erfolgswahrscheinlichkeit. Der wird dann im Vorstand diskutiert und umgesetzt. Aber die Vorarbeit, die Ideenfindung und strategische Planung ist jetzt nicht budgetiert und es gibt keine eigenes F&E Budget bei uns sondern das kommt aus dem Operativen heraus. D.h. man sagt, dass man dort und dort Potentiale hat und macht Ideenworkshops usw. und wenn diese konkreter sind, gibt es ein Budget dafür. Und ein konkretes Projekt, ein Innovationsprojekt.

3. Frage: Hat es in Ihrem Unternehmen in der Vergangenheit bereits radikale Innovationen gegeben bzw. wird der Fokus in der Zukunft vermehrt auf radikale Innovationen gelegt? Definieren Sie die Rolle bzw. den Stellenwert von radikalen Innovationen in Ihrem Unternehmen.

Antwort: In der Vergangenheit waren wir immer ein Vorreiter, was Innovationen anbelangt, aber weniger radikale Innovationen. Mittlerweile ist der Fokus verstärkt auf radikale Innovationen, also wir gehen auf Geschäftsmodellinnovationen und Neuartiges für die Branche und für unser Unternehmen. Wir gehen zurzeit stark auf Digitalisierung und haben einen eigenen Bereich aufgebaut mit Programmierern und sehen das als unsere Zukunft auch, dass wir verstärkt aus den Branchenstandards ausbrechen und wirklich auf neue Themenstellungen und radikale Innovationen uns fokussieren.

4. Frage: Wie ist Ihre Organisation in Bezug auf den Vertrieb aufgebaut bzw. strukturiert? Gibt es in Ihrem Unternehmen dabei eine definierte Vertriebsstrategie?

Antwort: Unsere Organisation ist sehr Vertriebslastig, weil wir ein Dienstleistungsunternehmen sind und da hat der Vertrieb hat einen sehr großen Stellenwert. Bei uns ist es auch so, dass die Innovationsvorhaben sehr stark vom Vertrieb getrieben werden. Wenn wir allein die Digitalisierung als ein großes Thema herausnimmt, wird das klassisch auch vom Vertrieb getrieben. Das Digitalisierungsteam ist auch im Vertrieb organisatorisch angesiedelt. Es gibt dann eine klassische Vertriebsstruktur und es gibt auch Vertriebsstrategien die dann auf Kundensegmente heruntergebrochen sind. Diese Vertriebsstrategien beinhalten nur zum Teil Innovationen und sonst eher wie man die klassische Vertriebsleistung im Markt, also wie man die Marktdurchdringung erreichen kann. Dies passiert durch Pricing-Strategien und zum Teil durch den Eintritt in neue Märkte. Dass man jetzt in der Vertriebsstrategie neue Dienstleistungen entwickelt ist als Teil drinnen, aber der Fokus in der Vertriebsstrategie ist jetzt nicht so groß. Also dieser Innovationsteil und gerade auf radikale Innovationen ist das schwierige, dass man das verankert, weil der Vertrieb auf kurzfristige Erfolge eigentlich im Fokus hat mit Umsatzsteigern und radikale Innovationen doch eine längere Vorlaufzeit brauchen und jetzt wird aus dem Zielkonflikt heraus werden wenig Ressourcen und Zeit in diese Themen hineingesteckt in diese Themen.

5. Frage: Gleichen Sie die Innovationsstrategie mit der Vertriebsstrategie ab? Und auf welcher organisatorischen Ebene passiert dies bzw. wer trifft die Entscheidung darüber?

Antwort: Man kann nicht sagen gar nicht. Es wird sehr wohl abgeglichen, aber in der Praxis ist es dann so, dass die Zielkonflikte einfach herrschen. Das man im Vertrieb die Innovationsthemen vielleicht zu wenig priorisiert, weil die Vertriebsziele einfach anders sind.

6. Frage: Wie sehen die Vertriebsziele in Ihrem Unternehmen aus? Sind diese auf die Innovationstätigkeit von Vertriebsmitarbeitern abgestimmt bzw. wird dies in der Zukunft angedacht?

Antwort: Es ist schon so, dass wir diese neuen Dienstleistungen die wir entwickeln, auch in die Vertriebsziele miteinfließen. Nur ist das klarerweise ein relativ kleiner Teil vom Umsatz und wenn man an die Vertriebsmitarbeiter denkt bzw. an die Verantwortlichen im Vertrieb schauen die, dass sie mit geringen Aufwand einen großen Nutzen erzielen. Und das ist dann mit dem klassischen Geschäft leichter zu erzielen. Nur ist es dann so, dass Marktdruck, Preisdruck, Wettbewerb vorherrschen und man schauen muss, dass man neue Dienstleistungen und dem Kunden einen Zusatznutzen bieten kann und gerade dann kommen diese Innovationstätigkeiten bei den Vertriebsmitarbeitern besser an. Wenn diese irgendeinen Nutzen haben und wenn sie schon am Anfang bei der Ideenfindung dabei sind, dann werden die Vertriebsmitarbeiter auch diese Innovationstätigkeiten verstärkt umsetzen und ich sag, dass wenn man diese Vertriebsziele aufteilt sind vl. 20% für diese Innovationstätigkeiten und 80% sind die klassischen Vertriebstätigkeiten. Und es war in der Vergangenheit weniger, also es waren nur klassische Umsatzziele und keine Projektziele und jetzt gibt es auch die Innovationsprojekte die einfließen in die Vertriebsziele und die natürlich mit der Vertriebsstrategie zusammenhängen.

Frühe operative Phase

7. Frage: Wie werden Vertriebsmitarbeiter derzeit in die gesamte Innovationstätigkeit, von der Strategischen Phase über die frühe Phase bis zur späten Phase, miteinbezogen?

Antwort: Derzeit kommt es auf die Hierarchie an. In der Strategischen Phase ist sehr stark der Vertriebsdirektor plus Assistenz eingebunden und das ist in Abstimmung mit Vorstand und anderen Geschäftsbereichsleitern. Wenn es in Ideengenerierung geht, werden Key Account Manager und ausgewählte Experten einbezogen. Aber es ist immer eine interdisziplinäre Gruppe, wo von Logistik, Produktion bis Vertrieb dabei sind, je nach Themenstellung. Aber es ist nicht so, dass alle Vertriebsmitarbeiter eingebunden sind. Es gibt zwar ab und zu Ideenkampagnen, wo alle Mitarbeiter eingebunden sind. Auch für spezielle Themenbereiche werden dann ausgewählte Personen, auch Vertriebsmitarbeiter einbezogen.

8. Frage: Welche Chancen bzw. Risiken sehen Sie bei der Einbindung von Vertriebsmitarbeitern im Innovationsprozess in Ihrem Unternehmen? Sind Sie mit dem derzeitigen Prozess bzw. Vorgehen zufrieden?

Antwort: Aus meiner Sicht hängt das sehr stark von den Vertriebsmitarbeiter ab. Es gibt Vertriebsmitarbeiter, die wollen gar nicht eingebunden werden. Die sagen: es ist nicht mein Tätigkeitsbereich. Aber es gibt auch, und es ist auch gut so, Mitarbeiter die offen für neue Themen und die wollen etwas weiter bringen. Und das ist auch aus meiner Sicht wichtig, dass Vertriebsmitarbeiter in den Innovationsprozess eingebunden werden, weil sie den Markt kennen und weil sie gewisse Problemstellungen vom Kunden in das Unternehmen bringen können. Ich sag jetzt bewusst „können“. Weil man glaubt oft, was der Kunde sagt der „jammert oft“ und man glaubt, dass wir solche Probleme haben. Jetzt bringt der Vertriebsmitarbeiter bringt vl. das falsche Bild ins Unternehmen. Und das kann das Risiko sein, wenn man nur auf die Vertriebsmitarbeiter hört, dass man das eigentliche Kundenbedürfnis wirklich versteht. Und das ist dann die Kunst, dass man versteht was der Kunde sagt und welche Bedürfnisse er wirklich hat. Es gibt jetzt bei uns auch nicht den klassischen Kunden sondern mehrere Kundensegmente. Unsere Kunden haben oft ganz unterschiedliche Bedürfnisse. Es gibt verschiedene Kundenanforderungen und Bedürfnisse und das können die Vertriebsmitarbeiter einbringen und wir versuchen dann, dass in den Innovationsprozess miteinfließen zu lassen. Der Kunde treibt bei uns die Innovationstätigkeit voran. Nicht das „Technology Push“ sondern das „Market Pull“ ist bei uns vorherrschend. Das versuchen wir als Ansatz. Eigentlich sind wir sehr zufrieden, aber es gibt immer Verbesserungspotentiale, sodass wir einerseits mehr Budget und Ressourcen zur Verfügung stellen und mehr auf das Thema eingeht.

9. Frage: Wie werden Vertriebsmitarbeiter aktuell in Ihrem Unternehmen auf die Einführung von Innovationen, im speziellen auf radikale Innovationen, vorbereitet? Gibt es dafür einen strukturierten Prozess? Und wenn ja, wie schaut dieser aus?

Antwort: Wir setzen jetzt auf die Methode SCRUM mit dem agilen Projektmanagement. Und haben jetzt im speziellen für radikalen Innovationen keinen Strukturierten Prozess, sondern es gibt „Innovation Hours“. Das ist nach der Arbeit ab 17 Uhr in einem gemütlichen Rahmen auf freiwilliger Basis wo man teilnehmen kann, wo auch immer unterschiedliche Personenkreise teilnehmen, welche man über radikale Innovationen informiert. Also über radikale Innovationen die es gäbe und gibt. Es ist möglich sich danach darauf vorzubereiten was wir in Zukunft anbieten. Hier sind auch Vertriebsmitarbeiter immer wieder dabei. Es geht in den „Innovation Hours“ auch darum, dass wir fragen wie wir das verkaufen könnten und an wen. Was gibt es für

Risiken und Chancen und wo könnten wir den Lösungsansatz noch einsetzen etc. Hier kommen sehr gute Möglichkeiten und hier werden die Vertriebsmitarbeiter auch schon vor der Einführung von Innovationen eingebunden. Z.B. sagt man, Einführung ist im September und wir sind gerade in der Prototypenphase und dann gibt es Testkunden wo wir diese Sachen testen. Dann wird das wieder zurückgespielt, wo wir uns Feedback einholen. Dies ist die SCRUM Methode wo wir agil reagieren. Grundsätzlich versuchen wir jedoch relativ schnell zum Kunden auf den Markt zu kommen und da braucht man die Vertriebsmitarbeiter und die sind auch eingebunden. Wir haben vor kurzen einen Verkaufswettbewerb gemacht, wo eine radikale Innovation verkauft wird. Das gibt's in der Branche noch nicht und da sind die Mitarbeiter so dabei, dass sie wissen, da ist diese Innovation fertig und dann gibt es einen Verkaufswettbewerb. Die bekommen dann z.B. ein Thermenwochenende, der der am meisten verkauft hat. Der Verkaufswettbewerb dauerte zwei Monate.

10. Frage: Wird diese Methode in Ihrem Unternehmen bereits angewendet? Würden Sie diese Methode empfehlen, um die Innovationstätigkeit zu verbessern? Verwendet auch der Vertrieb bei Ihnen das betriebliche Vorschlagswesen?

Antwort: Wir verwenden diese Methode. Es gibt eine Intranet-Plattform und da kann man Ideen abliefern. Ich würde die Methode empfehlen, wenn man es Zielgerichtet einsetzt, sonst nicht. Das kann ich aus Erfahrung sagen, weil wenn die Fragestellung nicht da ist, kommen nicht die richtigen Ideen. Diese Fragestellungen müssen aus meiner Sicht aus der strategischen Phase erarbeitet werden und gestellt werden. Wir haben immer wieder Ideenkampagnen, wo wir z.B. ein E-Bike für den 1. Preis vergeben und 2. Preis ein iPad. Da kommen dann konkrete Ideen in eine konkrete Richtung. Da kommen dann gute Ideen, welche auch gut systematisch zu erfassen sind und man kann sie zur Prämierung intern an die Jury weiterleiten. Es ist eine sehr strukturierte Methode die auch alle Mitarbeiter im Unternehmen einbindet. Wir haben auch sehr viele Standorte und dabei Arbeiter und Angestellte. Da kommt nochmal die Herausforderung, dass wir an den Standorten Boxen aufstellen, in denen man Briefe schriftlich einwerfen kann. Auch die Arbeiter werden eingebunden in den Innovationsprozess, aber es ist aus dieser Methode noch keine radikale Innovation entstanden. Inkrementelle Innovationen, die uns sehr viel Kosten sparen, sind schon daraus entstanden. Das gibt es und es rentiert sich. Es ist zwar immer die Frage wie man es einsetzt, aber grundsätzlich ist es gut, dass man diese Methode einsetzt. Das man es aber zielgerichtet einsetzt. Man kann da relativ viel an der Qualität und Quantität verbessern wenn man das richtig nutzt. Es kommen weniger Ideen von den Arbeitern als von den Angestellten, aber rund die Hälfte kommt ca. vom Vertrieb.

11. Frage: Ist Ihnen diese Problemstellung in Ihrem Unternehmen bekannt? Gibt es bei Ihnen eine akzeptanzschaffende Methode, welche die Integration von Vertriebsmitarbeitern in den Innovationsprozess schafft bzw. steigert?

Antwort: Es ist bekannt im Unternehmen und es ist so, für Innovationsprojekte werden Projektleiter aus dem Vertrieb eingesetzt und in der Vergangenheit hat sich gezeigt dass es nicht sinnvoll ist, wenn man den Vertrieb vergisst und nicht einbindet. Deswegen ist es Standard, dass der Vertrieb dabei ist. Das ist genau das umgekehrte Bild. Das ist in der Branche weil wir ein Dienstleistungsunternehmen sind, und gerade bei uns alles einen Mehrwert für den Kunden

bringen muss. Man muss den Kunden bzw. die Marktsicht genug einbringen. Ich habe zwar keine Idee für eine Akzeptanzschaffende Methode, wie man das schafft bzw. steigert. Wenn bei uns der Vertrieb dabei ist, ist es so, dass die Akzeptanz teilweise fehlt. Weil die Techniker sagen, wir wissen wie wir das machen. Die Techniker sehen den Vertrieb als Bedrohung. Weil der Vertrieb die Killerphrasen oft mitbringt. Nur ist das auch nicht schlecht, wenn man gewisse Ideen kritisch betrachtet und schaut, wie man das Risiko abfedern kann. Das ist diese Angst der Entwickler, vom Vertrieb keine konstruktiven Inputs zu bekommen. Hier geht es auch um den Moderator, Workshopleiter oder generelle Strukturen, oder akzeptanzschaffende Methode, wie man schaffen kann. Dadurch das wir viele Innovationsprojekte vom Vertrieb aus initiieren oder leiten, sind wir schon einen Schritt weiter gekommen sind.

12. Frage: Welchen Stellenwert haben Trends im Allgemeinen in Ihrem Unternehmen und wer führt Trendanalysen durch?

Antwort: Die Trendanalysen werden auch extern durchgeführt. Zudem haben wir eine Marketingabteilung die Marktbefragungen durchführt. Der Besuch von externen Veranstaltungen gehört dazu und wird auch vom Vertrieb gemacht. Als Vertriebsmanager ist es ein Teil der Arbeit, die Trends die es am Markt gibt zu identifizieren, bewerten und ins Unternehmen einzubringen. Bei uns sind es die gesetzlichen Trends die sich ergeben und prägend sind. Immer wenn es eine neue gesetzliche Änderung gibt, hat das Auswirkungen auf die Innovationen. Das F&E Team beschäftigt sich mit neuen Verfahren und Technologien. Am Markt werden die Markttrends, Kundenbedürfnisse und Zukunftstrends identifiziert. Diese werden in der Gesamtstrategie zusammengebracht.

13. Frage: Wird diese bei Ihnen auch angewendet? Wenn ja, von wem? Wenn nein, könnten Sie sich vorstellen, dass diese Methode in Ihrem Unternehmen etabliert wird?

Antwort: Derzeit nein, aber wir haben schon Überlegungen angestellt, ob wir sie nicht anwenden. Aber es waren immer Überlegungen wer macht das, und was ist der Nutzen daraus. Aber ich könnte mir schon vorstellen, dass es im Unternehmen zukünftig etabliert wird. Vor allem bei der SCRUM Methode hat man dann Lead-User, vor allem bei radikalen Innovationen, die man bei Innovationen einsetzt.

14. Frage: Welche dieser zwei Varianten empfehlen Sie? Können Sie sich eine oder beide Varianten in Ihrem Unternehmen vorstellen? Welche Rolle könnte der Vertrieb in Ihrem Unternehmen einnehmen?

Antwort: Wenn, könnte ich mir die Variante zwei (Vertrieb identifiziert Lead-User) vorstellen. Ich kann mir nicht vorstellen, dass der Vertrieb den Kunden repräsentieren kann. Also eher, dass der Vertrieb den Lead-User identifiziert. Dass man dann mit dem Kunden die Methode bzw. die Möglichkeit durchspielt. Es ist oft so, dass es beim Kunden auch unterschiedliche Ansprechpartner, Hierarchien und Zuständigkeiten gibt. Wenn wir jetzt annehmen, dass der Vertriebsmitarbeiter mit dem Einkauf spricht, dann hat der Vorstand des Unternehmens ganz andere Bedürfnisse als der Einkaufsleiter. Dem sind Kostenziele wichtiger als andere Ziele. Hier muss man dann aufpassen, was die Vertriebsmitarbeiter repräsentieren. Denn dann entwickelt man Lösungen, die auf eine Entscheidungsrolle zugeschnitten ist, aber nicht für den Kunden an

sich. Deshalb glaube ich, dass es besser ist, wenn der Vertrieb Lead-User identifiziert und man sich dadurch noch mehr mit dem Kunden beschäftigt.

Späte operative Phase

15. Frage: Welche Vertriebskanäle werden in Ihrem Unternehmen aktuell verwendet? Sind Markteintrittsbarrieren für Ihr Unternehmen relevant und werden diese entsprechend hoch bzw. wichtig eingestuft? Wer ist im Vorfeld bei Ihnen zuständig, die entsprechenden Markteintrittsbarrieren abzuklären?

Antwort: Vertriebskanäle sind bei uns der direkte und indirekte Vertrieb. Beim Direktvertrieb gibt es Außen- und Innendienstmitarbeiter, welche die Kunden je nach Kategorie (A-, B-, C-Kunden) betreuen. Zudem ist es regional und nach Kundensegment (KMU, Gemeinde, etc.) aufgeteilt. Es gibt jetzt auch neu ein Onlineportal als Vertriebskanal. Im Indirektvertrieb haben wir Vertriebspartnerschaften. Markteintrittsbarrieren sind relevant. Es gibt verschiedene strategische Geschäftsfelder, wo es einen zuständigen Geschäftsfeldverantwortlichen gibt. Dieser ist zuständig, abzuklären wo es Eintrittsbarrieren gibt. Es gibt Geschäftsfelder wo die Eintrittsbarrieren niedriger sind und welche wo sie höher sind. Bei einem strategischen Geschäftsfeld sind die Eintrittsbarrieren sehr hoch, weil ein hohes Gefahrenpotential herrscht und die gesetzlichen Vorlagen hoch sind. Auch wir tun uns hier mit dem Markteintritt schwer. In anderen Bereichen sind diese niedriger, jedoch sind hier viele Mitbewerber am Markt, die den Markteintritt erschweren. Wir bauen in gewissen Bereichen viel Know-How auf, um den Markteintritt leichter zu schaffen. Z.B. bei der Digitalisierung haben wir das Know-How gebraucht, weil es ist etwas völlig anderes eine Software zu verkaufen als die bisherigen Dienstleistungen. Hier muss man schauen, dass man das Geschäftsfeld vorantreibt. Dafür sind die Geschäftsfeldverantwortlichen zuständig, die sagen müssen, was sie für den Erfolg benötigen. Das macht jedes Geschäftsfeld. Hier gibt es unterschiedliche Möglichkeiten wie z.B. Know-How Aufbau intern oder Partnerschaften. Hier gibt es keine Vorgabe, je nach jeweiliger Innovation.

Interview 3

Strategische Phase

1. Frage: Wie bewerten Sie das Innovationsmanagement in Ihrer Firma? Welchen Stellenwert hat es? Gibt es dabei eine offizielle Innovationsstrategie?

Antwort: Innovation generell wird bei uns sehr groß geschrieben. Jedoch gibt es dabei keine eigene Innovationsstrategie. Eine eigene Innovationsabteilung ist bei uns auch noch nicht institutionalisiert.

2. Frage: Gibt es einen definierten Innovationsprozess in Ihrem Unternehmen? Wer ist dabei der Prozessverantwortliche? Welche Ressourcen (Zeit, Budget etc.) stehen den Mitarbeitern dabei zur Verfügung?

Antwort: Es gibt einen definierten Innovationsprozess. Der Prozessverantwortliche ist dabei der Leiter der Entwicklung. Der Innovationsprozess ist eigens für unser Unternehmen entwickelter Prozess und ist somit kein offiziell anerkannter Prozess.

3. Frage: Hat es in Ihrem Unternehmen in der Vergangenheit bereits radikale Innovationen gegeben bzw. wird der Fokus in der Zukunft vermehrt auf radikale Innovationen gelegt? Definieren Sie die Rolle bzw. den Stellenwert von radikalen Innovationen in Ihrem Unternehmen.

Antwort: Die vergangenen Innovationen würde ich nicht als radikale Innovation bezeichnen. Das was wir jedoch derzeit in der Pipeline haben, schon eher.

4. Frage: Wie ist Ihre Organisation in Bezug auf den Vertrieb aufgebaut bzw. strukturiert? Gibt es in Ihrem Unternehmen dabei eine definierte Vertriebsstrategie?

Antwort: Wir haben unterschiedliche Business-Units mit eigenständigen Business-Unit Leiter. Deren unterstellt sind der Verkauf, Produktmanagement, Business Development Management und auch Engineering. Die unterschiedlichen Business-Units können separat arbeiten, können aber auf eine F&E Abteilung zurückgreifen – bis zu einem gewissen Prozentsatz.

5. Frage: Gleichen Sie die Innovationsstrategie mit der Vertriebsstrategie ab? Und auf welcher organisatorischen Ebene passiert dies bzw. wer trifft die Entscheidung darüber?

Antwort: Unser Geschäftsführer ist in die Strategiefindung für Produkte und Märkte sehr stark eingebunden. Ebenso der Business Direktor. Im Grunde werden die Projektvorschläge vom Produktmanagement erarbeitet und in einem Gremium entschieden. Die grundlegenden Dinge werden in einem Beirat beraten und als Eigentümerentscheidung getroffen. Die Mehrheit der Projektvorschläge kommen aus dem Produktmanagement – besonders wenn es um Produktänderungen geht. Input von Vertriebsmitarbeitern, Business-Unit Direktor und F&E werden ebenfalls berücksichtigt. So sind wir auch durch einen großen Input vom Vertrieb aufgestellt.

6. Frage: Wie sehen die Vertriebsziele in Ihrem Unternehmen aus? Sind diese auf die Innovationstätigkeit von Vertriebsmitarbeitern abgestimmt bzw. wird dies in der Zukunft angedacht?

Antwort: Da kann ich leider keine Aussage treffen.

Frühe operative Phase

7. Frage: Wie werden Vertriebsmitarbeiter derzeit in die gesamte Innovationstätigkeit, von der Strategischen Phase über die frühe Phase bis zur späten Phase, miteinbezogen?

Antwort: Vertriebsmitarbeiter werden von der Prozessgestaltung bis zur Ideengenerierung eingebunden. Vertriebsmitarbeiter können ebenso in einer Requirement-Spezifikation, Requirements einbringen. Das ist auch sehr wichtig, dass hier der Vertrieb gehört wird. Die Vertriebsmitarbeiter sind auch bei jedem Kundenmeeting dabei, um hier mitzubekommen was passiert. Sie moderieren auch Workshops für Kundenanforderungen. Von dem her, sehe ich die Einbindung sehr gut gegeben.

8. Frage: Welche Chancen bzw. Risiken sehen Sie bei der Einbindung von Vertriebsmitarbeitern im Innovationsprozess in Ihrem Unternehmen? Sind Sie mit dem derzeitigen Prozess bzw. Vorgehen zufrieden?

Antwort: Chancen sehe ich insofern, dass der Kunde letztendlich das bekommt, was er möchte. Da Vertriebsmitarbeiter sehr gut verstehen und dem auch sehr nahe sind bzw. sein müssen. Risiken sehe ich, dass Vertriebsmitarbeiter oftmals bzw. manchmal nicht den tiefen technischen Einblick haben, den sie haben müssten. Gerade deshalb legen wir auch sehr großen Wert darauf, Vertriebsmitarbeiter mit technischen Background einzustellen, um Probleme dahingehend frühzeitig auszuräumen. Wir sind mit dem derzeitigen Vorgehen auch sehr zufrieden.

9. Frage: Wie werden Vertriebsmitarbeiter aktuell in Ihrem Unternehmen auf die Einführung von Innovationen, im speziellen auf radikale Innovationen, vorbereitet? Gibt es dafür einen strukturierten Prozess? Und wenn ja, wie schaut dieser aus?

Antwort: Bei uns ist es im Grunde so, dass ein Key-Account Manager, welcher wie der Name schon sagt für einen Schlüsselkunden arbeitet, ein Produkt für den Kunden begleitet. Das heißt er ist von Beginn des Projekts bis zur Abkündigung eines Projektes dabei. In Zukunft werden wir das wahrscheinlich aufteilen in „New Leads“ und klassischen Vertriebsmitarbeitern. D.h. es könnte einen Wechsel geben. Bisher war es aber so, dass der Key-Account Manager das Projekt komplett begleitet hat und war jeder Zeit über alle Vorgänge involviert und war daher nie unvorbereitet. Er war bzw. ist der erste Ansprechpartner für den Kunden und ist gemeinsam mit dem Produktmanagement zuständig für die Logistik und für den „Ramp up“. Somit ist die Markteinführung problemlos, da es keine Überraschung für den Vertrieb darstellt.

10. Frage: Wird diese Methode in Ihrem Unternehmen bereits angewendet? Würden Sie diese Methode empfehlen, um die Innovationstätigkeit zu verbessern? Verwendet auch der Vertrieb bei Ihnen das betriebliche Vorschlagswesen?

Antwort: Wir haben zwei verschiedene Tools. Einmal haben wir ein Tool für Änderungen an der Infrastruktur, zum Gebäude, also zur Änderung von allgemeinen Dingen. Zum anderen haben wir ein Tool wo man Änderungen zu Produkten einbringen kann. Jedes dieser Tools steht jedem Mitarbeiter ständig offen. Die Ideen werden dann in verschiedenen Gremien behandelt, dort wo es zutreffend ist. D.h. ein IT-Thema, wird anders behandelt als beispielsweise ein Infrastrukturthema. So stellen wir sicher, dass die Vorschläge dort landen wo sie zutreffend sind und bestmöglich bearbeitet werden. Das wird sehr gut genutzt bei uns. Wie viel Vorschläge die Vertriebsmitarbeiter dort einbringen kann man nicht sagen.

11. Frage: Ist Ihnen diese Problemstellung in Ihrem Unternehmen bekannt? Gibt es bei Ihnen eine akzeptanzschaffende Methode, welche die Integration von Vertriebsmitarbeitern in den Innovationsprozess schafft bzw. steigert?

Antwort: Das ist sehr stark ein Kulturthema. Aber hier sehe ich, dass wir eine sehr gute Kultur haben, da dies auch schon von jeher so vom Firmengründer und Eigentümer gelebt wurde. Somit gehen auch die Vertriebsmitarbeiter und die Entwicklung Hand in Hand. So herrscht hier auch ein reger Austausch. Ich sehe oft auch das Produktmanagement als Vermittler und als Kommunikationsstelle, da wir im Produktmanagement einen starken technischen Charakter haben. Da können wir von der Technik heraus übersetzen. Auch den Kunden und den Key-Account Manager versteht das Produktmanagement und kann somit als Mediator dienen.

12. Frage: Welchen Stellenwert haben Trends im Allgemeinen in Ihrem Unternehmen und wer führt Trendanalysen durch?

Antwort: Trends haben bei uns einen immer größer werdenden Stellenwert. Wir arbeiten aktuell in verschiedensten Abteilungen mit Trends. Teilweise ist das im Marketing der Fall, teilweise im Business-Development und teilweise auch im Produktmanagement.

13. Frage: Wird diese bei Ihnen auch angewendet? Wenn ja, von wem? Wenn nein, könnten Sie sich vorstellen, dass diese Methode in Ihrem Unternehmen etabliert wird?

Antwort: Die Lead-User Methode ist nicht bzw. nur beschränkt zum Einsatz gekommen. Wir haben meist einen konkreten Kunden, der dann der Lead-User war, hinter den Innovationen. Der Kunde ist meist mit so klaren Anforderungen und Wünschen gekommen, dass wir unmittelbar keine Methode verwenden mussten. Aber wir wenden die Lead-User Methode immer mehr an, da wir in verschiedensten Produktentwicklungen dem Kunden immer mehr einen Schritt voraus sein wollen. Hier haben wir auch den Kunden nicht immer direkt verfügbar und verwenden wir immer mehr Trends und andere Methoden an, um den Schritt in die Zukunft zu wagen.

14. Frage: Welche dieser zwei Varianten empfehlen Sie? Können Sie sich eine oder beide Varianten in Ihrem Unternehmen vorstellen? Welche Rolle könnte der Vertrieb in Ihrem Unternehmen einnehmen?

Antwort: Im Moment ist es so, dass wir im Produktmanagement diesen beidseitigen Lead-User Ansatz haben. Das Produktmanagement wird im Unternehmen auch als „der“ Lead-User bzw. der Anforderungsbestimmende Körper angesehen. Weniger der Vertrieb. Auf der anderen Seite ist der Vertrieb auch jener, der mögliche Lead-User am Markt identifiziert. Hier ist auch unser Business-Development ganz stark. Auch diese finden potenzielle Lead-User und bringen diese dazu, dass man mit ihnen einen Workshop macht. Anforderungen werden dort dann erhoben.

Späte operative Phase

15. Frage: Welche Vertriebskanäle werden in Ihrem Unternehmen aktuell verwendet? Sind Markteintrittsbarrieren für Ihr Unternehmen relevant und werden diese entsprechend hoch bzw. wichtig eingestuft? Wer ist im Vorfeld bei Ihnen zuständig, die entsprechenden Markteintrittsbarrieren abzuklären?

Antwort: Wir verstehen uns als reines B2B Unternehmen. Wir sind somit für den Endkunden nicht direkt sichtbar. Markteintrittsbarrieren sehen wir teilweise bei Zertifizierungen, welche unser

Markt voraussetzt. Diese sind zwar keine Pflicht, aber die vom Endkunden gefordert sind. Hier sind immer wieder Anforderungen dabei, welche uns beschäftigen.

Interview 4

Strategische Phase

1. Frage: Wie bewerten Sie das Innovationsmanagement in Ihrer Firma? Welchen Stellenwert hat es? Gibt es dabei eine offizielle Innovationsstrategie?

Antwort: Es gibt kein direktes Innovationsmanagement. Das Innovationsmanagement an sich ist beim Geschäftsführer eingelagert. In der Zusammenarbeit mit dem Eigentümer scheidet es manchmal, jedoch ist es für uns an sich generell sehr wichtig.

Bewusstsein dass Innovationsmanagement wichtig ist, gibt es. Eine definierte Innovationsstrategie gibt es dabei nicht. Der Stellenwert dabei sollte höher sein.

2. Frage: Gibt es einen definierten Innovationsprozess in Ihrem Unternehmen? Wer ist dabei der Prozessverantwortliche? Welche Ressourcen (Zeit, Budget etc.) stehen den Mitarbeitern dabei zur Verfügung?

Antwort: Es gibt keinen dokumentierten definierten Innovationsprozess. Im Zuge der Managementmeetings werden Innovationsideen vorgetragen und mit anderen Top-Managern von anderen Standorten diskutiert. Die Anpassung an unseren Standort in Graz passiert individuell. Innovationen entstehen on the Job. Ein definiertes Innovationsbudget kann auf Grund des Geschäftsmodells, der Dienstleistung, nicht umgesetzt werden.

3. Frage: Hat es in Ihrem Unternehmen in der Vergangenheit bereits radikale Innovationen gegeben bzw. wird der Fokus in der Zukunft vermehrt auf radikale Innovationen gelegt? Definieren Sie die Rolle bzw. den Stellenwert von radikalen Innovationen in Ihrem Unternehmen.

Antwort: Es hat bereits radikale Innovationen gegeben. Im Zuge einer Krise in unserer Kernbranche, die das Wegbrechen eines kompletten Business zur Folge hatte, mussten wir dieses Business durch Leistungen in anderen Branchen zu ersetzen. Wir verließen damals komplett das bekannte Business. Damals haben wir unser Portfolio in Richtung anderer Branchen ausgebaut und waren damit sehr erfolgreich. In kleineren Schritten gab es ähnliche Innovationsansätze nicht nur im Krisenjahr sondern auch in anderen Jahren.

In Zukunft entstehen radikale Innovationen bei uns einerseits in der Notwendigkeit in der Veränderung in den Rahmenbedingungen und andererseits in den Möglichkeiten im Zusammenhang von neu eingestellten Mitarbeitern stehen. Jedoch sind teilweise die Patentrecherche und Patentanmeldung zu fern unseres Business, welches es schwer macht radikale Innovationen in Form eines Produktes durchzusetzen.

4. Frage: Wie ist Ihre Organisation in Bezug auf den Vertrieb aufgebaut bzw. strukturiert? Gibt es in Ihrem Unternehmen dabei eine definierte Vertriebsstrategie?

Antwort: Vertriebsstrategie ist 100% Orientierung am Customer Added Value, mit einer flexiblen und schnellen Anpassung an unserem Leistungsportfolio. Es gibt eine Vertriebsstrategie welche auf völlige Individualität setzt. Diese ist weder fest etabliert noch niedergeschrieben. Somit bin ich mir nicht sicher, ob diese tatsächlich eine offizielle Vertriebsstrategie ist. Es gibt im Vertrieb Vertriebsmitarbeiter, die das Kundenpotential untereinander aufteilen. Es gibt weder inhaltliche, noch gebietsmäßige Abgrenzungen untereinander. Die VT-MA sind direkt der GF unterstellt. Eine Sonderstellung im Vertrieb stellt der Verkauf von Entwicklungspaketen dar, welche fast ausschließlich durch den GF vertrieben wird.

5. Frage: Gleichen Sie die Innovationsstrategie mit der Vertriebsstrategie ab? Und auf welcher organisatorischen Ebene passiert dies bzw. wer trifft die Entscheidung darüber?

Antwort: Keine Angabe

6. Frage: Wie sehen die Vertriebsziele in Ihrem Unternehmen aus? Sind diese auf die Innovationstätigkeit von Vertriebsmitarbeitern abgestimmt bzw. wird dies in der Zukunft angedacht?

Antwort: Die Ziele sind primär auf Umsatz und Ergebnis fokussiert. Sollte ein Geschäft einen besonders innovativen Charakter aufweisen, ist eine extra Intensivierung notwendig bzw. möglich. So haben in der Vergangenheit spezielle stark ergebnisrelevante Vertriebsserfolge diese für die Geschäfte in der Bedeutung im Vertrieb aufzuwerten (z.B. Personalvermittlung). Dahingehend wurde auch die Zielvereinbarung mit dem Vertrieb angepasst und verändert. Dementsprechend wären wir als Unternehmen an Innovativen zielen interessiert. Der Fokus liegt dabei auf einem besseren Margen zu Umsatzverhältnis.

Frühe operative Phase

7. Frage: Wie werden Vertriebsmitarbeiter derzeit in die gesamte Innovationstätigkeit, von der Strategischen Phase über die frühe Phase bis zur späten Phase, miteinbezogen?

Antwort: Vertriebsmitarbeiter sind bei uns integrierter Bestandteil aller Phasen im Innovationsprozess. Umsetzung von einzelnen Innovationsschritten in der täglichen Vertriebsarbeit erfolgt in Enger Abstimmung mit der Geschäftsführung. Die Vertriebsmitarbeiter können erfolgsversprechende Ansätze testen und danach verwerfen oder bei Erfolg weiterverwenden und entwickeln.

8. Frage: Welche Chancen bzw. Risiken sehen Sie bei der Einbindung von Vertriebsmitarbeitern im Innovationsprozess in Ihrem Unternehmen? Sind Sie mit dem derzeitigen Prozess bzw. Vorgehen zufrieden?

Antwort: Die Steuerung der Vertriebsmitarbeiter über Umsatz und Ergebnis führt eher zu einer Ausprägung des Kurzfristen Denkens. Innovationsansätze die erst langfristig in z.B. in Umsatz/Wachstum etc. widerspiegeln, sind schwierig und im Business nicht sinnvoll. Daher ist die alleinige Gestaltung des Innovationsprozess durch die Vertriebsmitarbeiter nicht sinnvoll. Die Vertriebsmitarbeiter konzentrieren sich daher stark auf die derzeit gültigen Vertriebsziele und sind Innovationszielen verschlossen, da sie in der Zielvereinbarung nicht enthalten sind. Der Vertrieb trägt dadurch dass er das Ohr direkt an Kundenwünschen hat, an der Realitätsnahen Gestaltung von Innovationen bei. Innovationsarbeit rein vom Schreibtisch der GF aus, würde im Vertrieb keine Umsetzbaren Ansätze ergeben.

9. Frage: Wie werden Vertriebsmitarbeiter aktuell in Ihrem Unternehmen auf die Einführung von Innovationen, im speziellen auf radikale Innovationen, vorbereitet? Gibt es dafür einen strukturierten Prozess? Und wenn ja, wie schaut dieser aus?

Antwort: Eine Vorbereitung der Vertriebsmitarbeiter ist durch die Involvierung dieser Personen über den gesamten Prozess nicht notwendig, vielmehr stets gegeben. Ein spezielles Go, oder Kick-Off gibt es dabei nicht. Es ist ein schleichender Prozess, welcher Stillschweigend durchgeführt wird.

10. Frage: Wird diese Methode in Ihrem Unternehmen bereits angewendet? Würden Sie diese Methode empfehlen, um die Innovationstätigkeit zu verbessern? Verwendet auch der Vertrieb bei Ihnen das betriebliche Vorschlagswesen?

Antwort: Wir leben ein Vorgehen ähnlich der Methode des BVW. Dabei gibt es zwei Schwerpunkte. Ein Schwerpunkt liegt in der Verbesserung der Markteinschätzung, durch Mitarbeiter die direkt beim Kunden vor Ort eingesetzt wird. Der zweite Schwerpunkt liegt in der Recruiting von neuen Mitarbeitern, welche von bestehenden Mitarbeitern vorgeschlagen werden können. Klassische Änderungen von Produktionsabläufen, gibt es aufgrund des Geschäftsmodells (100% DL) nicht. Also das KVP gibt es bei uns nicht.

11. Frage: Ist Ihnen diese Problemstellung in Ihrem Unternehmen bekannt? Gibt es bei Ihnen eine akzeptanzschaffende Methode, welche die Integration von Vertriebsmitarbeitern in den Innovationsprozess schafft bzw. steigert?

Antwort: Da bei uns keine interne F&E Ressourcen vorgehalten werden, sondern ausschließlich Auftragsentwicklung erfolgt, gibt es diese Problematik nicht. Konflikte treten jedoch in der unterschiedlichen Einschätzung bei diversen Themen auf. Zwischen Vertrieb und HR und zwischen Vertrieb und Finanz auf, da die Sichtweisen auf (Arbeitsteilung, Kommunikationsstrategie). Im Sinne von Führungskräfte-Workshops wird sowohl die inhaltliche Arbeit, als auch die Teambuilding Aktivitäten vorangetrieben.

12. Frage: Welchen Stellenwert haben Trends im Allgemeinen in Ihrem Unternehmen und wer führt Trendanalysen durch?

Antwort: Die Trendanalyse führt der GF unter situativer Beziehung weiterer Personen durch. Anschließend erfolgt die Abstimmung auf Gruppenebene. Nach dem Motto lieber nachher um Vergebung bitten, als vorher um Erlaubnis.

13. Frage: Wird diese bei Ihnen auch angewendet? Wenn ja, von wem? Wenn nein, könnten Sie sich vorstellen, dass diese Methode in Ihrem Unternehmen etabliert wird?

Antwort: Aufgrund des DL Charakters unseres Geschäfts, hat diese Methode keine Relevanz. Lead-User wäre, dass wir ein neues Konzept ausarbeiten und könnten das bei unseren Kunden austesten. Wir sagen, dass wir einen Leistungskatalog erstellen und testen diese bei unserem Kunden aus. Diese Vorgehensweise wäre denkbar. Vorstellbar wäre eine Umstellung von der Verrechnung von Stundenaufwand auf eine Verrechnung auf Monatspauschale. Diese neue Form der Verrechnung beim Kunden zu testen, ob dies möglich und denkbar ist, dafür könnten wir Lead-User einsetzen.

14. Frage: Welche dieser zwei Varianten empfehlen Sie? Können Sie sich eine oder beide Varianten in Ihrem Unternehmen vorstellen? Welche Rolle könnte der Vertrieb in Ihrem Unternehmen einnehmen?

Antwort: Die zweite Variante ist durchaus denkbar. Die erste Methode sehe ich nicht als sinnvoll an. Da bin ich zu weit weg vom Kunden. Es fehlt der direkte Bezug zu Kundenanforderungen. Mit besonderer Sorgfalt den Lead-User auszuwählen und das geänderte Leistungsportfolio zu testen. Daraus Aussagen auf den zukünftigen Geschäftserfolg abzuleiten.

Späte operative Phase

15. Frage: Welche Vertriebskanäle werden in Ihrem Unternehmen aktuell verwendet? Sind Markteintrittsbarrieren für Ihr Unternehmen relevant und werden diese entsprechend hoch bzw. wichtig eingestuft? Wer ist im Vorfeld bei Ihnen zuständig, die entsprechenden Markteintrittsbarrieren abzuklären?

Antwort: Markteintrittsbarrieren sind vor allem die Gewerbeberechtigung und das niedrige Preis/Margenniveau sowie die sich ständig veränderten Rahmenbedingungen. Die Abklärung bzw. die Reduzierung der Markteintrittsbarrieren erfolgt in enger Abstimmung zwischen Vertrieb/GF/ und Controlling. Kundenorientierung kann weder kurz-/mittel/langfristig die Orientierung am eigenen Unternehmenserfolg ersetzen. Unser Geschäft ist ausschließlich auf B2B ausgerichtet. Der Vertrieb erfolgt über Vertriebsmitarbeiter die die Kunden über Ansprechpartner persönlich betreuen. Ein Vertrieb über Onlineshops etc. erfolgt nicht. Die Bezeichnung direkt Vertrieb trifft jedoch auch nicht zu.

Interview 5

1. Frage: Wie bewerten Sie das Innovationsmanagement in Ihrer Firma? Welchen Stellenwert hat es? Gibt es dabei eine offizielle Innovationsstrategie?

Antwort: Unser Unternehmen ist ein relativ kleines Unternehmen und daher ist es Teil der Managementaufgaben. Dementsprechend ist das Innovationsmanagement Teil der strategischen Arbeit und dementsprechend im Sinne einer strategischen Überarbeitung jährlich upgedatet.

2. Frage: Gibt es einen definierten Innovationsprozess in Ihrem Unternehmen? Wer ist dabei der Prozessverantwortliche? Welche Ressourcen (Zeit, Budget etc.) stehen den Mitarbeitern dabei zur Verfügung?

Antwort: Es gibt keinen definierten Innovationsprozess, da unser Produkt ein streng reglementiertes Produkt ist. 90-95% der Features und Funktionen sind rechtlich vorgeschrieben, aber das Innovationsmanagement ist Teil des Entwicklungsprozesses. D.h. es gibt einen Stage, wo man sich das Thema anschaut und Requirements und Ideen aus früheren Projekten gegebenenfalls eingearbeitet werden. Es stehen daher auch keine definierten Ressourcen zur Verfügung – dies ist abhängig von den einzelnen Projekten.

3. Frage: Hat es in Ihrem Unternehmen in der Vergangenheit bereits radikale Innovationen gegeben bzw. wird der Fokus in der Zukunft vermehrt auf radikale Innovationen gelegt? Definieren Sie die Rolle bzw. den Stellenwert von radikalen Innovationen in Ihrem Unternehmen.

Antwort: Bei uns gibt es grundsätzlich keine radikalen Innovationen, da wir ein streng zugelassenes Produkt auf den Markt bringen. Es gibt daher viel Vorlaufzeit und Gesetze etc., welche berücksichtigt werden. Daher werden hier Eigenschaften von radikalen Innovationen grundsätzlich nicht erfüllt. Es sind Eigenschaften schon vorgegeben, bevor man damit beginnt.

4. Frage: Wie ist Ihre Organisation in Bezug auf den Vertrieb aufgebaut bzw. strukturiert? Gibt es in Ihrem Unternehmen dabei eine definierte Vertriebsstrategie?

Antwort: Ja, gibt es. Es ist grundsätzlich eine Kundenstruktur die hier abgebildet wird und in der wird gearbeitet. Wir arbeiten mit internen Vertriebsmitarbeiter, welche den direkten Vertrieb mit den Kunden steuern, unterstützen, betreuen und was auch immer notwendig ist.

5. Frage: Gleichen Sie die Innovationsstrategie mit der Vertriebsstrategie ab? Und auf welcher organisatorischen Ebene passiert dies bzw. wer trifft die Entscheidung darüber?

Antwort: Ja, es findet ein Abgleich statt. Dies passiert in der Managementebene, klassischerweise im Herbst vor einer neuen Budgetperiode. Hier wird geschaut, ob die Strategie noch passend ist, ob noch etwas geändert werden muss und aufbauend dieser Strategie das Budget etc. festgelegt. Der Vertrieb ist hier auch dabei. Wie die Technologiestrategie aussieht und andere Themen, wie die Vertriebsstrategie, werden hier geklärt.

6. Frage: Wie sehen die Vertriebsziele in Ihrem Unternehmen aus? Sind diese auf die Innovationstätigkeit von Vertriebsmitarbeitern abgestimmt bzw. wird dies in der Zukunft angedacht?

Antwort: Nein, sind sie nicht. Da es ein strengreglementiertes Produkt ist, ist es nicht möglich. Es gibt daher die klassischen Vertriebsziele wie Umsatz etc.

Frühe operative Phase

7. Frage: Wie werden Vertriebsmitarbeiter derzeit in die gesamte Innovationstätigkeit, von der Strategischen Phase über die frühe Phase bis zur späten Phase, miteinbezogen?
Antwort: Bei uns ist der Vertrieb üblicherweise überall dabei, da wir ein relativ kleines Unternehmen sind. Insbesondere wenn es darum geht, Pilotkunden zu finden, ist er eingebunden bzw. hat der Vertrieb eine besondere Rolle. Die Kunden muss er ansprechen und begeistern, dass der Kunde den Mehrwert der Pilotrolle erkennt und mitmachen möchte.
8. Frage: Welche Chancen bzw. Risiken sehen Sie bei der Einbindung von Vertriebsmitarbeitern im Innovationsprozess in Ihrem Unternehmen? Sind Sie mit dem derzeitigen Prozess bzw. Vorgehen zufrieden?
Antwort: Ich halte das für eine ganz wesentliche Rolle, da er das Außenbild vertreten sollte. Wenn man kein „Open-Innovation“ betreibt, sondern alles im Haus macht, dann ist der Vertrieb unbedingt notwendig.
9. Frage: Wie werden Vertriebsmitarbeiter aktuell in Ihrem Unternehmen auf die Einführung von Innovationen, im speziellen auf radikale Innovationen, vorbereitet? Gibt es dafür einen strukturierten Prozess? Und wenn ja, wie schaut dieser aus?
Antwort: Nachdem mir das Thema sehr am Herzen liegt, ist die Sache, wie weit schaut man voraus. Man muss den Vertrieb fördern, da nicht jeder dafür geeignet ist. Man muss ein paar Mal im Jahr Weitblick-Meetings machen. Was passiert in nächster Zeit bzw. in den nächsten Jahren, hier werden die Vertriebsmitarbeiter abgeholt. Dabei bilden sie sich auch ein eigenes Bild.
10. Frage: Wird diese Methode in Ihrem Unternehmen bereits angewendet? Würden Sie diese Methode empfehlen, um die Innovationstätigkeit zu verbessern? Verwendet auch der Vertrieb bei Ihnen das betriebliche Vorschlagswesen?
Antwort: Nein haben wir derzeit nicht. Ideen werden in Managementmeetings durchgesprochen. Wir haben ein zentrales Requirementmanagement, wo Ideen aufgenommen werden, welche dann bei den Managementmeetings besprochen werden. Es kann bei uns durchaus sein, dass Ideen bei der nächsten Produktgeneration nicht umgesetzt werden, aber diese Ideen werden nicht verworfen, sondern bleiben bestehen und dann werden diese Ideen erfasst. Viele Ideen kommen ja auch von Extern und werden dort im Requirementmanagement erfasst. Also wir haben kein eigenes Tool, aber wir erfassen Ideen sehr wohl.
11. Frage: Ist Ihnen diese Problemstellung in Ihrem Unternehmen bekannt? Gibt es bei Ihnen eine akzeptanzschaffende Methode, welche die Integration von Vertriebsmitarbeitern in den Innovationsprozess schafft bzw. steigert?
Antwort: Ja, Lästereien bzw. Probleme sind natürlich bekannt. Es kommt öfter zur Frage, wer hat den Lead und wer gibt Themen vor. Je nachdem hat eine Abteilung o.ä. die Nase vorne. Aber meiner Meinung nach ist die Zusammenarbeit sehr wichtig weil der Vertrieb ganz massiv die Aufgabe hat, die Außenperspektive nach innen zu tragen und herauszufinden, was das für das Unternehmen heißt. Die Forschung und Entwicklung hat die Aufgabe herauszufinden, was überhaupt möglich ist. Erst mit dieser Kombination kann man Entscheidungen treffen.
12. Frage: Welchen Stellenwert haben Trends im Allgemeinen in Ihrem Unternehmen und wer führt Trendanalysen durch?

Antwort: Nachdem unser Produkt von der gesetzlichen Situation abhängig ist, haben wir einen Mitarbeiter der für Alliance Management zuständig ist. Dies findet typischerweise mit externen Unternehmensgruppen, auch auf europäischer Ebene. Z.B. Behörden und Produktspezifische Interessensgruppen sind hier vertreten, wo die entsprechenden Themen besprochen werden.

13. Frage: Wird diese bei Ihnen auch angewendet? Wenn ja, von wem? Wenn nein, könnten Sie sich vorstellen, dass diese Methode in Ihrem Unternehmen etabliert wird?

Antwort: Nein wird nicht angewendet, da zuerst eine überbetriebliche Abstimmung passiert. Danach folgt ein Entwurf und dann dauert es rd. 1-3 Jahre und wird danach bestätigt. Dahingehend machen wir nicht speziell die Lead-User Methode, sondern wird wie erwähnt, überbetrieblich durchgeführt.

14. Frage: Welche dieser zwei Varianten empfehlen Sie? Können Sie sich eine oder beide Varianten in Ihrem Unternehmen vorstellen? Welche Rolle könnte der Vertrieb in Ihrem Unternehmen einnehmen?

Antwort: Ich halte das auf jeden Fall wichtig. Je früher man potentielle User mithineinbringt, desto besser. Ich würde das auf jeden Fall anwenden. Es zeichnet sich ja ab, wer interessiert ist an neuen Themen, und hier ist es wichtig diese Leute zu identifizieren. Das kann nur der Vertrieb machen – wer sonst. Rein im technologischen Saft schmoren ist nicht zielführend.

Späte operative Phase

15. Frage: Welche Vertriebskanäle werden in Ihrem Unternehmen aktuell verwendet? Sind Markteintrittsbarrieren für Ihr Unternehmen relevant und werden diese entsprechend hoch bzw. wichtig eingestuft? Wer ist im Vorfeld bei Ihnen zuständig, die entsprechenden Markteintrittsbarrieren abzuklären?

Antwort: Grundsätzlich gilt es zu schauen, wie sich die Kunden entwickeln. Was vor drei Jahren gut war, muss nicht in drei Jahren gut sein. Das muss man sich hier genau anschauen. Im Bereich von Services entsteht derzeit ein Umdenken und dadurch entstehen Barrieren. Daher ist im Vorfeld notwendig, Gleichgesinnte zu finden. D.h. benachbarte Unternehmen zu finden, die Leistungen anbieten, die mit unserer Leistung zusammenpasst, um gemeinsam weiter zu kommen. Hier ist es wichtig zu zeigen, was wir können. Da wiederum erkennen wir die Richtung, dass wir in europäische Forschungsprojekte investieren, welche „Showcases“ möglich sind und was man daraus machen kann. Wenn es Showcases gibt, die wir den Kunden zeigen können, dann ist die Barriere deutlich geringer. Es wird auf Managementebene besprochen, aber es gibt keinen standardisierten Prozess dahingehend.

Interview 6

Strategische Phase

1. Frage: Wie bewerten Sie das Innovationsmanagement in Ihrer Firma? Welchen Stellenwert hat es? Gibt es dabei eine offizielle Innovationsstrategie?

Antwort: Das Innovationsmanagement ist sehr neu bei uns und gibt es seit zwei Jahren. Es wird in den letzten zwei Jahren viel aufgebaut, z.B. einen Innovationsprozess etc. Daher sind wir hier erst in den Kinderschuhen. Die Erkenntnisse aus den ersten Ideenphasen, die dann zum Produkt werden, lernen wir. Den Prozess spielen wir die ersten Male durch. Hier sind wir also noch sehr am Anfang. Es gibt konkrete Ziele, was wir mit den Innovationen erreichen wollen. Die spiegeln sich dann in Euros wieder. Es gibt auch bei uns 5 Handlungsfelder, die strategischen Felder, wo man versucht dazu Innovationen zu finden.

2. Frage: Gibt es einen definierten Innovationsprozess in Ihrem Unternehmen? Wer ist dabei der Prozessverantwortliche? Welche Ressourcen (Zeit, Budget etc.) stehen den Mitarbeitern dabei zur Verfügung?

Antwort: Wir haben einen angepassten Stage Gate Prozess. Dabei fangen wir mit den KVP an, danach die inkrementellen Innovationen, und danach die radikalen Innovationen – ähnlich dem BIG Picture Innovationsprozess. Also eine Mischform zwischen Stage-Gate und dem BIG Picture. Sonderprojekte gibt's natürlich auch – gibt's überall. Bei den KVP Änderungen ist es den jeweiligen Bereichen überlassen, den Prozess zu durchlaufen. Die Ideen die hier eingereicht werden, führen im besten Fall dann bis zum jeweiligen Produkt. Radikalen Innovationen, die mit dem bestehenden Kerngeschäft gar nichts zu tun haben, werden vom Innovationsmanagement bearbeitet bzw. durchgeführt. Das ist dann von der Idee, weil wir haben ein Ideenmanagement, wo jeder Mitarbeiter Ideen einreichen kann, bis zum fertigen Produkt in unserer Hand. Wir bekommen diese Idee, danach durchläuft die Idee einen Sieben-Schritte-Prozess, von der Ist-Analyse, bis zur Marktforschung, Prototypentest, Business-Modell und am Ende steht der Marktgang. Dazwischen gibt es, wie beim Stage-Gate eingezeichnet, gewisse Gremien, die entscheiden, z.B. nach den ersten drei Schritten, ob man in die nächste Phase kommt. Die Idee kann aber auch in den Ideenpool gelangen. Wir sind aktuell 6 Personen im Innovationsmanagement, welche sich darum kümmern.

3. Frage: Hat es in Ihrem Unternehmen in der Vergangenheit bereits radikale Innovationen gegeben bzw. wird der Fokus in der Zukunft vermehrt auf radikale Innovationen gelegt? Definieren Sie die Rolle bzw. den Stellenwert von radikalen Innovationen in Ihrem Unternehmen.

Antwort: Bei uns ist das Innovationsmanagement relativ jung. Daher haben wir noch keine radikalen Innovationen gegeben. Es hat jedoch auch Firmenzukäufe gegeben, mit welchen Geschäft unsere Firmen bislang noch nichts zu tun gehabt hat. Das wären dann radikale Schritte. Aber wir im Innovationsmanagement konzentrieren uns zukünftig auf radikale Innovationen. Wir suchen Dinge, die außerhalb unseres Kerngeschäfts liegen.

4. Frage: Wie ist Ihre Organisation in Bezug auf den Vertrieb aufgebaut bzw. strukturiert? Gibt es in Ihrem Unternehmen dabei eine definierte Vertriebsstrategie?

Antwort: Ob es mit dem Vertrieb selbst eine Strategie gibt, kann ich nicht beurteilen. Bei uns ist es so, dass bei den Gate-Sitzungen Geschäftsführer bzw. Abteilungsleiter aus den

unterschiedlichen Geschäftsbereichen dabei sind. Also auch Vertriebs-Geschäftsführer. Wir haben Key Account Manager, Kundenbetreuer und Sachbearbeiter im Vertrieb. Generell ist es so, das durch das Ideenmanagement Ideen einzuwerfen sind, unabhängig davon ob er im Vertrieb ist oder in der Technik, oder IT. Auf dieses Tool kann jeder zugreifen. Lt. Prozess ist aufgezeichnet, dass es regelmäßig Meetings mit dem Vertrieb gibt, da diese direkt beim Kunden sind, und Feedback mitbekommen. Ideen, Wünsche und Probleme von Kunden werden hier besprochen.

5. Frage: Gleichen Sie die Innovationsstrategie mit der Vertriebsstrategie ab? Und auf welcher organisatorischen Ebene passiert dies bzw. wer trifft die Entscheidung darüber?

Antwort: Keine Angabe

6. Frage: Wie sehen die Vertriebsziele in Ihrem Unternehmen aus? Sind diese auf die Innovationstätigkeit von Vertriebsmitarbeitern abgestimmt bzw. wird dies in der Zukunft angedacht?

Antwort: Bei uns ist es vorrangig die bestehenden Zahlen zu halten bzw. zu übertreffen. Wir haben vor kurzen eine neue Personalchefin bekommen, die Sachen ändern will und neu strukturieren möchte. Daher hat jeder Mitarbeiter in seinen Zielen auch Innovationsziele bekommen, woran man die Innovationstätigkeit messen kann. Also es werden Innovationen immer mehr Wert. KVP-Ideen-Vorschläge abzugeben, wären beispielweise solche Kennwerte.

Frühe operative Phase

7. Frage: Wie werden Vertriebsmitarbeiter derzeit in die gesamte Innovationstätigkeit, von der Strategischen Phase über die frühe Phase bis zur späten Phase, miteinbezogen?

Antwort: In die Innovationsstrategie gibt es eine eigene Strategieabteilung, wo wir schauen, welche Trends für uns in Zukunft treffend sind. Hier hat man sich mit jedem Bereich zusammengesprochen, wo mittels Trendkarten Entscheidungen getroffen werden, welche Trends am treffenden sind. Dies wurde mit den Geschäftsführern der einzelnen Bereiche durchgeführt – auch mit dem Vertrieb. Wir im Innovationsmanagement haben das zusätzlich aus unterschiedlichen Geschäftsbereich von „Bottom-up“ gespielt und gesammelt abgegeben. So wird das derzeit vom jeweiligen Geschäftsführer vom Vertrieb dann in die breite Masse getragen.

8. Frage: Welche Chancen bzw. Risiken sehen Sie bei der Einbindung von Vertriebsmitarbeitern im Innovationsprozess in Ihrem Unternehmen? Sind Sie mit dem derzeitigen Prozess bzw. Vorgehen zufrieden?

Antwort: Besser werden kann man immer. Chance ist natürlich, dass die Vertriebsmitarbeiter beim Kunden vor Ort sind und die jeweiligen Ideen einsammeln können. Risiko ist, dass der Vertrieb einen Druck hat, die bestehenden Zahlen zu halten und besser zu werden. Dementsprechend sind sie auf die Kerntätigkeit fokussiert. Das ist schwierig unter einen Hut zu bekommen. Was dementsprechend ist es auch schwierig, vorallem bei radikalen Innovationen, wenn man beispielsweise seit 50 Jahren, etwas Spezielles verkauft hat, ist es schwierig ein völlig neues Produkt zu verkaufen. Das ist verständlich, dass das so schwierig ist. Bei uns waren die radikalen Innovationen immer mit Firmenzukäufe verbunden. Daher hat man die bestehende Mannschaft für die, für uns radikalen Innovationen, losgeschickt. Unsere Stammmitarbeiter

haben das nicht gemacht. Es ist auch für den Kunden schwierig, dass der neue Ideen und Produkte zulässt.

9. Frage: Wie werden Vertriebsmitarbeiter aktuell in Ihrem Unternehmen auf die Einführung von Innovationen, im speziellen auf radikale Innovationen, vorbereitet? Gibt es dafür einen strukturierten Prozess? Und wenn ja, wie schaut dieser aus?

Antwort: Bei uns ist es so, dass die radikalen Innovationen nicht im Vertrieb sondern im Innovationsmanagement landen. Jeder Bereich hat einen Mitarbeiter, bei dem Ideen aus dem Ideenmanagement einlangen. Diese werden dann je nach Bereich zugeteilt und danach vom Zuständigen bewertet ob diese inkrementell oder progressiv sind. Wenn dem so ist bleiben sie bei diesem Bereich. Wenn sie radikal sind, dann kommen sie ins Innovationsmanagement. Wir bilden bei einer Idee o.ä. eine Projektgruppe, wo auch immer ein Vertriebsmitarbeiter dabei ist, beim gesamten Prozess. Im laufenden Prozess gibt es dann Workshops, wo zusätzlich Mitarbeiter eingebunden werden. Hier werden die Vertriebsmitarbeiter bei der Reifung der Idee eingebunden. Bei der Markteinführung, entscheidet sich wo es einzuordnen ist. Wenn es zum Beispiel beim Vertrieb eingeordnet, dann wird es schon vorab dem Vertrieb übergeben. Dieser ist dann für das Marketing, für die gesamte Einführung verantwortlich. Wenn es in keinen bestehenden Bereich hineinpasst, dann übernehmen wir das im Innovationsmanagement.

10. Frage: Wird diese Methode in Ihrem Unternehmen bereits angewendet? Würden Sie diese Methode empfehlen, um die Innovationstätigkeit zu verbessern? Verwendet auch der Vertrieb bei Ihnen das betriebliche Vorschlagswesen?

Antwort: Ich finde das sehr wichtig, weil so jeder Mitarbeiter die Chance hat, etwas zu verändern. Es ist auch wichtig, dass man das öffentlich für die Mitarbeiter zugänglich macht und jeder Einsicht hat. Es wird bei uns von jeder Abteilung verwendet. Es ist auch für uns sehr wichtig, weil eine, derzeit geplante, radikale Innovation kommt von diesem Ideenmanagement. Bei uns wird das BVW verwendet, aber wir schauen auch, dass durch Anreize das BVW wirklich am Leben bleibt. Wir haben hier eine Plattform eingeführt und haben das erste Jahr mit der Plattform hinter uns gebracht. Man muss jedoch auch immer wieder Impulse setzen. Es ist halt mit der Zeit auch schwierig, dass man immer wieder Ideen eingibt. Am Anfang hat man halt sehr viele Ideen, die man einbringen möchte. Irgendwann ist der Moment erreicht, wo man sich „entladen hat“ und dann muss man schauen, dass neue Ideen eingereicht werden. Vor allem bei radikalen Innovationen ist es schwierig Ideen zu finden, die zwar radikal sind, aber dennoch zur Unternehmensstrategie passt. Die Strategie versucht auf das zukünftige hinzuweisen, und dahingehend ist es noch schwieriger Ideen einzubringen.

11. Frage: Ist Ihnen diese Problemstellung in Ihrem Unternehmen bekannt? Gibt es bei Ihnen eine akzeptanzschaffende Methode, welche die Integration von Vertriebsmitarbeitern in den Innovationsprozess schafft bzw. steigert?

Antwort: Bei uns ist es nicht so, dass wir eine konkrete F&E Abteilung haben. Wir haben z.B. eine Produktentwicklung, welche organisatorisch auch beim Vertrieb angesiedelt ist. Wenn wir ein Projekt durchführen, schauen wir generell darauf, dass die verschiedenen Bereiche eingebunden werden. Daher spüren wir solche Probleme untereinander nicht.

12. Frage: Welchen Stellenwert haben Trends im Allgemeinen in Ihrem Unternehmen und wer führt Trendanalysen durch?

Antwort: Bei uns ist es so, dass die Strategieabteilung die Federführung. Hier hat es am Jahresanfang die Trendanalysen gegeben. In den einzelnen Abteilungen wurden Trends erarbeitet. Die Ergebnisse sind der Strategieabteilung übergeben worden, welche diese dann weiterbehandelt.

13. Frage: Wird diese bei Ihnen auch angewendet? Wenn ja, von wem? Wenn nein, könnten Sie sich vorstellen, dass diese Methode in Ihrem Unternehmen etabliert wird?

Antwort: Die Lead-User-Methode haben wir bereits durchgeführt. Um die Kunden miteinzubeziehen und deren Meinung einzuholen. Weitere Details kann ich dazu leider nicht sagen.

14. Frage: Welche dieser zwei Varianten empfehlen Sie? Können Sie sich eine oder beide Varianten in Ihrem Unternehmen vorstellen? Welche Rolle könnte der Vertrieb in Ihrem Unternehmen einnehmen?

Antwort: Das sind interessante Ansätze. Wenn der Vertrieb den Lead-User sucht, hat man keine Garantie, dass er die richtigen Lead-User findet, weil er in einer gewissen Denkweise denkt. Wenn man ihm ein Produkt vorlegt, hat er eine Wertung, woraufhin er Lead-User identifiziert. Aber es ist auch die Frage, auf welche Lead-User er zugehen würde. Ob er auf die klassischen Bestandskunden zugeht, oder nicht. Hier ist die Frage, wie findet man Lead-User bei radikalen Innovationen. Denn hier werden die Randgruppen, die Freaks gesucht. Ob das ein Vertriebsmitarbeiter, der aufs Kerngeschäft fokussiert ist, findet, weiß ich nicht. Wenn man den Vertriebsmitarbeiter selbst als Lead-User heranzieht, dann besteht die Gefahr, dass er zu sehr aufs Kerngeschäft fokussiert ist und bewertet. Wenn man immer nur aufs Kerngeschäft fokussiert ist, dann wird man Neuerungen nicht zulassen. Die eine wahre Sache, das oder das ist es, wird es nicht geben. Aber am besten ist es, das einfach auszuprobieren.

Späte operative Phase

15. Frage: Welche Vertriebskanäle werden in Ihrem Unternehmen aktuell verwendet? Sind Markteintrittsbarrieren für Ihr Unternehmen relevant und werden diese entsprechend hoch bzw. wichtig eingestuft? Wer ist im Vorfeld bei Ihnen zuständig, die entsprechenden Markteintrittsbarrieren abzuklären?

Antwort: Die Vermarktung der Produkte wird in den jeweiligen Bereichen betrieben. Der Vertrieb verkauft das klassische Kerngeschäft und Markteintrittsbarrieren werden dort behandelt. Die Vertriebskanäle reichen beim Key Account Manager von direkten Kundenkontakt, oder von Kundenservicestellen. Wir haben auch ein Servicecenter, also ein Callcenter, wo wir mit Aktionen versuchen Neukunden zu akquirieren. Es gibt auch einen mobilen Bus, welche herumfahren oder auch die regionalen Geschäfte. ES gibt mittlerweile unterschiedliche Vertriebskanäle. Die Markteintrittsbarrieren werden dann in den jeweiligen Bereichen behandelt. Welchen Markt hat man, wie geht man in den Markt hinein – ob es eine Nische gibt etc.

Interview 7

Strategische Phase

1. Frage: Wie bewerten Sie das Innovationsmanagement in Ihrer Firma? Welchen Stellenwert hat es? Gibt es dabei eine offizielle Innovationsstrategie?

Antwort: Wir haben ein eigenes Innovationsmanagement. Der Stellenwert ist grundsätzlich hoch, jedoch werden von der Geschäftsführung leider nur wenige Ressourcen zur Verfügung gestellt. Daher könnte hier diesbezüglich Stellenwert noch nachgebessert werden. Es gibt auch eine eigene Ideenplattform, wo Mitarbeiter Ideen zu gewissen Themen einreichen können. So sind Innovationen grundsätzlich immer präsent.

Wir haben eine Innovationsstrategie welche sich nach sich nach der Unternehmensstrategie richtet. Wenn für einen Bereich neue Ideen generiert werden sollen, dann ist der jeweilige Geschäftsbereich der Sponsor von einer internen Innovationskampagne. Dieser Geschäftsbereich hat spezielle Herausforderungen bzw. Probleme, für die er Lösungen finden möchte. Der Innovationsmanager ist dann dafür zuständig, dass er Ideen sammelt und die Kampagne ausrollt gemeinsam mit dem Verantwortlichen des Geschäftsbereichs.

2. Frage: Gibt es einen definierten Innovationsprozess in Ihrem Unternehmen? Wer ist dabei der Prozessverantwortliche? Welche Ressourcen (Zeit, Budget etc.) stehen den Mitarbeitern dabei zur Verfügung?

Antwort: Es gibt einen Innovationsprozess – dieser ist ein Stage Gate Prozess und der Innovationsmanager ist dafür verantwortlich. Der Prozess ist schön am Papier definiert, aber in der Umsetzung bzw. Praxis ist es schwierig. Ressourcen stehen dem Mitarbeiter nur wenige zur Verfügung. Die Führungskräfte erwarten, dass die Mitarbeiter ihre täglichen Aufgaben erledigen, aber nicht innovativ sind bzw. Zeit für die Innovationstätigkeiten aufwenden. In den Unternehmenszielen ist es verankert, dass die Mitarbeiter Innovationstätigkeiten vornehmen sollten – wird noch nicht gelebt. Es werden grundsätzlich ungern Ressourcen dafür zur Verfügung gestellt, aber alle Mitarbeiter sollen Ideen einreichen etc.

3. Frage: Hat es in Ihrem Unternehmen in der Vergangenheit bereits radikale Innovationen gegeben bzw. wird der Fokus in der Zukunft vermehrt auf radikale Innovationen gelegt? Definieren Sie die Rolle bzw. den Stellenwert von radikalen Innovationen in Ihrem Unternehmen.

Antwort: Bis dato gibt es keine radikalen Innovationen. Die Ideen dazu waren da, aber die Unternehmensführung wollte diese zur damaligen Zeit nicht umsetzen, weil sie nicht zur aktuellen Strategie gepasst haben. In Zukunft sind radikalen Innovationen angedacht, aber ob diese dann wirklich umgesetzt werden ist fraglich. Aber der Wille ist da.

4. Frage: Wie ist Ihre Organisation in Bezug auf den Vertrieb aufgebaut bzw. strukturiert? Gibt es in Ihrem Unternehmen dabei eine definierte Vertriebsstrategie?

Antwort: Es gibt eigene Verkaufsabteilungen, die aus dem Verkaufsleiter, Innendienst-, Außendienstmitarbeiter, Key Account Manager, und Business Development Manager bestehen. Auf globaler Ebene gibt es einen Head of Sales, der die Strategie festlegt und auf die einzelnen Niederlassungen bzw. Standorte ausrollt.

5. Frage: Gleichen Sie die Innovationsstrategie mit der Vertriebsstrategie ab? Und auf welcher organisatorischen Ebene passiert dies bzw. wer trifft die Entscheidung darüber?

Antwort: Grundsätzlich leitet sich die Innovationsstrategie von den einzelnen Produktbereichen und der Unternehmensstrategie ab, aber nicht vom Vertrieb. Also hier passiert kein Abgleich. Die Entscheidungen trifft dahingehend das oberste Management.

6. Frage: Wie sehen die Vertriebsziele in Ihrem Unternehmen aus? Sind diese auf die Innovationstätigkeit von Vertriebsmitarbeitern abgestimmt bzw. wird dies in der Zukunft angedacht?

Antwort: Die Vertriebsmitarbeiter sind Umsatzgetrieben und wollen immer mehr verkaufen, dabei wird der EBIT Aspekt sehr oft außer Acht gelassen. Die Vertriebsziele enthalten die Umsatzsteigerung und die Erweiterung des Kundenportfolios. Es gibt keine Innovationsziele in den Zielvereinbarungen. Es wurde jedoch über kurze Zeit in den Vertriebszielen eingeführt, dass Mitarbeiter eine gewisse Anzahl an Ideen für Innovationen liefern müssen. Dies war bei unserer Niederlassung individuell so angepasst. Jedoch werden die Zielvereinbarungen derzeit wieder global generiert, wo dies nicht mehr enthalten ist. Es muss jedoch zwingend als Ziel definiert sein, sodass Vertrieb motiviert ist. Der Außendienst ist direkt beim Kunden, sodass er Ideen einbringen könnte. Aber das wird nicht (mehr) miteinbezogen und ist auch nicht angedacht. Ich finde, dass wir unbedingt wieder Innovationsziele in die Vertriebsziele integrieren müssen. Rd. 10-20% sollten es schon sein, dass man Auswirkungen im Innovationsmanagement auch merkt.

Frühe operative Phase

7. Frage: Wie werden Vertriebsmitarbeiter derzeit in die gesamte Innovationstätigkeit, von der Strategischen Phase über die frühe Phase bis zur späten Phase, miteinbezogen?

Antwort: So wie alle anderen Mitarbeitern auch. Die Vertriebsmitarbeiter haben die gleichen Möglichkeiten wie alle anderen Mitarbeiter auch. Sie haben freiwillig die Möglichkeit sich an der Ideengenerierung zu beteiligen. Zudem führt der Vertrieb mit Kunden Workshops durch. Der Vertrieb und die Innovationsabteilung schließen sich kurz und der Vertrieb macht mit ausgewählten Kunden Workshops. Dabei werden Kundenprobleme identifiziert. Das passiert ca. zweimal pro Jahr in den einzelnen Niederlassungen. Die Innovationsabteilung hängt organisatorisch teilweise am Head of Sales, aber es verschmilzt derzeit leider nicht miteinander. Der Head of Sales wird bei Meetings einbezogen. Aber grundsätzlich versucht man die Strategie an den verschiedenen Produkten aufzubauen. Die Verkaufsstrategie wird ebenfalls an die einzelnen Produkte aufgehängt. Danach richtet sich der Verkaufskanal etc.

8. Frage: Welche Chancen bzw. Risiken sehen Sie bei der Einbindung von Vertriebsmitarbeitern im Innovationsprozess in Ihrem Unternehmen? Sind Sie mit dem derzeitigen Prozess bzw. Vorgehen zufrieden?

Antwort: Die Einbindung vom Head of Sales funktioniert sehr gut. Bei der Einbindung von Außendienstmitarbeitern besteht zu Beginn die Gefahr, dass sie Innovationen eher negativ gegenüber stehen. Weil sie die Befürchtung haben, dass sie innovative Produkte nicht verkaufen können. Generell ist es jedoch sehr sinnvoll, weil sie beim Kunden sind, und wissen was der Kunde will und wo die Probleme liegen. Die Chancen und Risiken müssen demnach abgewogen werden, um zu entscheiden, was überwiegt. Eine SWOT-Analyse wäre demnach sinnvoll durchzuführen. Dies haben wir im Unternehmen jedoch leider noch nicht für Vertriebsmitarbeiter gemacht.

9. Frage: Wie werden Vertriebsmitarbeiter aktuell in Ihrem Unternehmen auf die Einführung von Innovationen, im speziellen auf radikale Innovationen, vorbereitet? Gibt es dafür einen strukturierten Prozess? Und wenn ja, wie schaut dieser aus?

Antwort: Es gibt ein Schreiben von der Unternehmensleitung, welche an die Verkaufsleiter geht. Bei den regelmäßigen Managementmeetings wird die Neuerung dann zusätzlich nochmal an die Verkaufsleiter kommuniziert. Wie das die einzelnen Verkaufsleiter an die Vertriebsmitarbeiter weiter geben, ist nicht definiert. Einige machen das schriftlich, die anderen mündlich, aber es gibt keinen definierten Prozess. Wenn global festgesetzt wird, dass ein Produkt verkauft werden muss – also das Ziel vorgegeben ist - dann läuft das von alleine. Dann wird das auch gemacht. Widerstand dass er das nicht verkaufen kann, kommt immer – egal ob radikale Innovationen oder nicht. Das Argument ist meist, dass das zu teuer ist.

10. Frage: Wird diese Methode in Ihrem Unternehmen bereits angewendet? Würden Sie diese Methode empfehlen, um die Innovationstätigkeit zu verbessern? Verwendet auch der Vertrieb bei Ihnen das betriebliche Vorschlagswesen?

Antwort: Ja wir verwenden das, mit unserer Innovationsplattform, wo die Mitarbeiter Ideen einreichen können. Der Unterschied ist aber, dass der Anreiz nicht monetär, sondern durch Anerkennung, oder Einladung zum Innovationstag (für die, die am meisten einreichen) gegeben wird. So werden unsere Mitarbeiter motiviert. Großteils wird das BVW gut angenommen und das obwohl keine zeitlichen Ressourcen dafür zur Verfügung gestellt werden. Ideen kommen aus unterschiedlichen Abteilungen – kann man nicht speziell sagen, ob Vertrieb mehr einreicht wie andere. Vertriebseinreichungen sind sehr Kundenspezifisch und Produktspezifisch und aus anderen Abteilungen kommen eher Vorschläge zu Prozessinnovationen.

11. Frage: Ist Ihnen diese Problemstellung in Ihrem Unternehmen bekannt? Gibt es bei Ihnen eine akzeptanzschaffende Methode, welche die Integration von Vertriebsmitarbeitern in den Innovationsprozess schafft bzw. steigert?

Antwort: Es gibt keine dahingehenden Probleme. Wenn VT-MA speziell integriert werden, was nicht so häufig passiert, dann gibt es keine Probleme.

12. Frage: Welchen Stellenwert haben Trends im Allgemeinen in Ihrem Unternehmen und wer führt Trendanalysen durch?

Antwort: Der Innovationsmanager führt Trendanalysen durch. Diese haben einen hohen Stellenwert, dass man immer versucht, der Konkurrenz ein Stück voraus zu sein.

13. Frage: Wird diese bei Ihnen auch angewendet? Wenn ja, von wem? Wenn nein, könnten Sie sich vorstellen, dass diese Methode in Ihrem Unternehmen etabliert wird?

Antwort: Lead-User Methode ist schwierig anzuwenden, weil wir keine Produkte haben. Aber wir versuchen Kunden bei Kundenworkshops miteinzubeziehen und das läuft über den Vertrieb. Funktioniert grundsätzlich auch gut und wird gut angenommen von unseren Kunden.

14. Frage: Welche dieser zwei Varianten empfehlen Sie? Können Sie sich eine oder beide Varianten in Ihrem Unternehmen vorstellen? Welche Rolle könnte der Vertrieb in Ihrem Unternehmen einnehmen?

Antwort: Die Variante zwei wird bei uns für die Workshops bereits angewendet. Die erste Methode wird noch nicht angewendet, aber es ist eine gute Idee. Dies ist ein guter Input, welchen wir vl. umsetzen können.

Späte operative Phase

15. Frage: Welche Vertriebskanäle werden in Ihrem Unternehmen aktuell verwendet? Sind Markteintrittsbarrieren für Ihr Unternehmen relevant und werden diese entsprechend hoch bzw. wichtig eingestuft? Wer ist im Vorfeld bei Ihnen zuständig, die entsprechenden Markteintrittsbarrieren abzuklären?

Antwort: Vertriebskanäle bei uns sind der Direktvertrieb und eine Onlineplattform, um unsere Produkte zu verkaufen. Markteintrittsbarrieren sind bei uns relevant in Bezug auf Umwelt, Gesetzeslage, politische Situationen etc. Es sind mehrere Abteilungen involviert, je nachdem welcher Bereich betroffen ist. Aber auch die Rechtsabteilung ist dafür zuständig die Gesetzeslage usw. abzuklären und somit ist diese Abteilung laufend involviert. Zusätzlich haben wir beispielsweise einen Head of Environment welcher für die Umweltbestimmungen zuständig ist. Für Kundenspezifische Markteintrittsbarrieren ist der Vertrieb zuständig.

Interview 8

Strategische Phase

1. Frage: Wie bewerten Sie das Innovationsmanagement in Ihrer Firma? Welchen Stellenwert hat es? Gibt es dabei eine offizielle Innovationsstrategie?

Antwort: Ist sehr hoch angesetzt, weil es die Grundstrategie von uns ist, Innovationsführer zu sein, innerhalb der Branche. Wir arbeiten auch im Innovationsprozess unserer Kunden und erarbeiten dort Produkte und Lösungen. Deshalb ist es für uns ganz wesentlich als Innovationsführer unserer Branche angesehen zu werden. Es ist auch ganz wichtig Produkte zu haben, welche Innovationscharakter haben. Es gibt auch eine Innovationsstrategie, welche einen Eckpfeiler darstellt, in welche Richtung es gehen soll. Innovation passiert aber sehr stark in den Produktsegmenten selbst. Produktmanager, Segmentleiter betreiben bei uns Innovation und von oben kommen ganz klare Richtlinien in welche Richtung es gehen soll.

2. Frage: Gibt es einen definierten Innovationsprozess in Ihrem Unternehmen? Wer ist dabei der Prozessverantwortliche? Welche Ressourcen (Zeit, Budget etc.) stehen den Mitarbeitern dabei zur Verfügung?

Antwort: Es gibt einen Innovationsprozess. Das ist ein Stage-Gate-Prozess. Dieser startet bei uns sehr früh, mit der strategischen Orientierung und geht dann in den Bereich Business Case Generierung, zur Investmententscheidung bis zur Markteinführung. Wir haben einen eigenen Markteinführungsprozess, welcher angereicht an den Innovationsprozess ist. Dieser heißt PIP – Product Innovation Process. Durch diesen Prozess müssen unsere neuen Innovationen laufen bis diese eingeführt sind. Es gibt einen globalen Leiter des Innovationsprozesses und es gibt Produkt- oder Projektleiter, meist die Produktmanager, die das meist leiten und führen. Involviert sind zudem Business Development Manager, in der vordersten Phase, zudem das Management. Je nachdem ob es radikale oder inkrementelle Innovationen sind, sind unterschiedliche Hierarchiestufen involviert. Bei radikalen sind das Top-Management involviert, weil es um Invest-Entscheidungen geht und bei inkrementellen sind eher Business-Unit Leiter involviert, wo es darum geht Produkte über den Produktlebenszyklus weiterzuentwickeln. Im Prozess sind Entwickler, Business Developmentmanager, Segmentleiter und je nach Phase der Produktionsleiter, der Einkaufsleiter, und zum Schluss ist der Vertrieb involviert.

3. Frage: Hat es in Ihrem Unternehmen in der Vergangenheit bereits radikale Innovationen gegeben bzw. wird der Fokus in der Zukunft vermehrt auf radikale Innovationen gelegt? Definieren Sie die Rolle bzw. den Stellenwert von radikalen Innovationen in Ihrem Unternehmen.

Antwort: Radikale Innovationen sind wichtig, weil sie die Position in Zukunft im Unternehmen sichern. Auch das bestehende Produktportfolio attraktiv zu gestalten ist wichtig, da diese die Cash Cows des Unternehmens darstellen, und damit wird das Geld verdient. Ein Spruch: Mit radikalen Innovationen verliert man das Geld, mit inkrementellen Innovationen verdient man das Geld. Dieser Spruch ist einseitig richtig, aber andererseits auch falsch. Natürlich verdient man das Geld bei bestehenden Produkten so lange es möglich ist. Hat man jedoch keine radikalen Innovationen verliert man in Zukunft an Wettbewerbsfähigkeit. Somit ist beides wichtig. Man kann sich nicht nur auf einen Pfad konzentrieren. Die inkrementellen Innovationen sind uns wichtig und wir investieren und ernten hier viel Geld. Jedoch schauen wir auch dass wir radikale Innovationen

pflegen, und dadurch unsere Wettbewerbsfähigkeit steigern. Wir stürzen uns somit auf beides, jedoch etwas mehr auf die inkrementellen als auf die radikalen. Aber wir versuchen, die radikalen Innovationen aufrecht zu erhalten, da wir die Innovationsführerschaft anstreben und dann kann man es sich nicht leisten, nicht auf radikale Innovationen zu setzen.

4. Frage: Wie ist Ihre Organisation in Bezug auf den Vertrieb aufgebaut bzw. strukturiert? Gibt es in Ihrem Unternehmen dabei eine definierte Vertriebsstrategie?

Antwort: Unsere Vertriebsstrategie ist den Kunden lokal bestmöglich zu bedienen. Es gibt Geschäftsführer, einen Vertriebsleiter und Key Account Manager und Sales Engineers und die großen Key Account Manager. Diese betreuen unsere Großkunden. Das heißt wir haben Sales Engineers die für den Flächenvertrieb zuständig sind und Key Account Manager, welche für die Großkunden zuständig sind. Weil wir trotzdem sehen, dass unsere Kunden global arbeiten, hat sich auch der Einkauf dahingehend formiert. Deswegen haben wir auch für Großkunden einen Global Account Manager installiert. Dieser führt alle lokalen Key Account Manager der Großkunden. Das heißt, es gibt bei uns alle Vertriebsformen. Es gibt das Global Management, das Key Account Management, und den Territory Sales, die den Flächenvertrieb machen, also die kleinere Kunden betreuen.

5. Frage: Gleichen Sie die Innovationsstrategie mit der Vertriebsstrategie ab? Und auf welcher organisatorischen Ebene passiert dies bzw. wer trifft die Entscheidung darüber?

Antwort: Wir haben den Vertrieb in der Innovationsstrategie Phase schon involviert. Es gibt bei uns Meeting mit den Business Units zusammen. Also mit der Vertriebsorganisation und der Business Unit Organisation. Vertrieb verkauft und Business Unit macht die Produkte. Diese treffen sich in Meetings zweimal pro Jahr wo sie den Markt abgleichen mit der Technologischen Sicht der Business Units. Dieses ist eine Findungsphase, wo man schaut was benötigt der Kunde und was passiert am Markt. Bei einem Brainstorming werden zukünftige Produkte für aktuelle Probleme diskutiert und Lösungen daraus generiert. In der Umsetzung passiert auch eine Abgleichung, wo man schaut, welche Benefits für den Kunden aus den Produkten generiert wird, wie z.B. Zeitersparnis oder Kostenersparnis für den Kunden. Weniger „Featuresbenefits“ sondern richtige Kundenbenefits werden dort erhoben, um den Vertrieb ein Rüstzeug für den Kunden zu erzeugen. Argumente für den Verkauf beim Kunden werden in dieser Umsetzungsplanung erarbeitet.

6. Frage: Wie sehen die Vertriebsziele in Ihrem Unternehmen aus? Sind diese auf die Innovationstätigkeit von Vertriebsmitarbeitern abgestimmt bzw. wird dies in der Zukunft angedacht?

Antwort: Vertriebsziele sind Umsatz und Auftragseingang. Probleme verursachen neue Produkte, welche am Markt eingeführt werden. Die Schwierigkeit ist, dass der Vertrieb wirklich Neuheiten und radikale Innovationen am Markt verkauft. Die Frage bei radikalen Innovationen ist, ob man den Kunden überhaupt kennt. Weil es ist ja völlig neu für das Unternehmen. Es ist auch unter Umständen neu für den Kunden. Es führt dazu, dass man den Kunden noch gar nicht kennt, bzw. der Kunde noch gar nicht weiß, dass ihm das einen Mehrwert bringt, weil er die Auswirkungen noch nicht kennt. Dieser Neuheitsgrad ist mit einem bestehenden Vertrieb oft schwer

umzusetzen, weil dieser Vertrieb oft noch gar nicht selbstbewusst genug ist, dass er mit einem Kunden über ein neues Thema spricht.

Frühe operative Phase

7. Frage: Wie werden Vertriebsmitarbeiter derzeit in die gesamte Innovationstätigkeit, von der Strategischen Phase über die frühe Phase bis zur späten Phase, miteinbezogen?

Antwort: In Meetings werden teilweise die Vertriebsmitarbeiter eingeladen in Teams z.B. an der Innovationsstrategiefindung und Ideengenerierung mitzuarbeiten. Im Innovationsprozess beim Marketlounge werden sie miteinbezogen. Bei uns findet einmal pro Jahr eine Vertriebskonferenz für eine Woche statt, wo alle Vertriebsmitarbeiter teilnehmen. Hier werden Schwerpunkts Themen etc. vorgestellt, woran in diesem Jahr gearbeitet wird. Der Vertrieb bekommt eine Schulung über Produkte und Neuprodukte, dass er diese auch an den Kunden bringt. Also eine Woche pro Jahr strategische Ausrichtung und Schulung. Auch Verkaufsargumente werden geschult. Beim Vertrieb ist oft das Thema, dass er nicht beurteilen kann, ob die radikalen Innovationen wirklich eine Rakete sind, weil er die Kundenseite vertritt. Und der Kunde auch nicht wirklich weiß, was ihm wichtig ist. Wir sehen den Mehrwert für den Kunden, auch wenn der Vertrieb sagt, dass er das nicht verkaufen kann, weil der Kunde das Thema nicht kennt. Der Vertrieb müsste diese Barriere überwinden. Deswegen ist es oft schwierig, dass Vertrieb die Innovationen akzeptiert. Auch weil die Prämienziele eher auf Umsatz und Auftragseingang ausgerichtet ist, erreicht man unter Umständen 2-3 Jahre damit keinen Umsatz, weil er beim Kunden erst Bewusstsein für diese Thema generieren muss.

8. Frage: Welche Chancen bzw. Risiken sehen Sie bei der Einbindung von Vertriebsmitarbeitern im Innovationsprozess in Ihrem Unternehmen? Sind Sie mit dem derzeitigen Prozess bzw. Vorgehen zufrieden?

Antwort: Zurzeit zufrieden. In der hinteren Phase, bei der Markteinführung brauchen wir einen Business Development Manager (BDM), der nur für dieses Thema läuft. Denn der Vertriebsmitarbeiter verkauft das ganze Portfolio und die radikalen Innovationen sind nur ein Teil des kompletten Portfolios. Daher glaube ich, dass es wichtig ist, einen Business Development Manager zu haben, der nur für dieses Thema zum Kunden läuft und den Vertrieb teilweise an der Hand führt und mit dem zum Kunden geht und das Thema auch beim Kunden professionell vorführt und das Thema hochskaliert. Dafür ist es wichtig, jemanden zu haben der nur für radikale Innovationen angestellt ist und diese vertreibt. Dieser hat dann auch andere Bonis wie ein Vertriebsmann. Das machen wir schon und gehen diesen Weg auch bei neuen Geschäftsfeldern. Denn der Vertrieb erntet eher die „low-hanging-fruits“ und schaut auf das schnelle Geschäft.

9. Frage: Wie werden Vertriebsmitarbeiter aktuell in Ihrem Unternehmen auf die Einführung von Innovationen, im speziellen auf radikale Innovationen, vorbereitet? Gibt es dafür einen strukturierten Prozess? Und wenn ja, wie schaut dieser aus?

Antwort: Generell die Vorbereitung funktioniert über kleine lokale Kernzellen, über den BDM, der das aufbaut. Der BDM nimmt den Vertriebsmitarbeiter zum Kunden mit, bespricht die Themen. Danach nimmt der Vertriebsmitarbeiter den Vertriebsmitarbeiter 2 mit usw. Danach lädt man

wieder Experten zu diesem Thema ein etc. Also bildet man lokale Kernzellen in den Organisationen. Das Bewusstsein schaffen, geschieht auf der Vertriebskonferenz (siehe Frage 7). Wir haben auch noch Academy Klassen wo man den Vertrieb beibringt wie man die Produkte verkauft und wie man Innovationen verkauft. Dort werden Verkaufsgespräche geschult und teilweise auch für radikalen Innovationen. Der Vertrieb hat so eine wesentliche Rolle, den ich unbedingt vorab einbinden muss. Denn das beste Produkt hilft nichts, wenn es der Vertrieb nicht verkaufen kann. Denn dann haben wir ein wirkliches Problem. Denn wir designen unsere Produkte eigenständig und wenn wir unsere Außenorganisationen nicht vorab einbinden, im speziellen in der Ideenfindungsphase, dann haben wir ein großes Problem. Denn wenn der Vertrieb sagt, dass das Produkt nicht für meine Kunden passt und ich war nie involviert, ist das schlecht.

10. Frage: Wird diese Methode in Ihrem Unternehmen bereits angewendet? Würden Sie diese Methode empfehlen, um die Innovationstätigkeit zu verbessern? Verwendet auch der Vertrieb bei Ihnen das betriebliche Vorschlagswesen?

Antwort: Wir haben hier ganz, ganz wenig Rückfluss vom Vertrieb was das betriebliche Vorschlagswesen betrifft. Die Mitarbeiter sind so eingespannt in ihre Themen, da muss man die Mitarbeiter wirklich 1-2 Tage „verhaften“, wo sie im Dialog mit den Produktmanagern einen Austausch stattfinden lassen können. Wir haben zwar ein BVW, aber hier kommen meist nur ganz inkrementelle Weiterentwicklungen. Für den Zweck von inkrementellen Weiterentwicklungen ist es ganz gut. Aber wenn man auf radikale Innovationen abzielt, dann muss das immer in einem Dialog, in einem Workshop stattfinden. Denn die Interaktion ist zu wenig, wenn man einmal im Jahr einen Zettel abgibt. Bei uns ist es so, dass das BVW ist dazu da, die Mitarbeiter zu motivieren, dass Ideen abgegeben werden können. Dies ist bei uns als Motivator zu sehen, aber es kommen wenige Ideen für Radikalinnovationen raus. Wir fahren jedoch einmal im Jahr eine Kampagne, welche rd. 1 1/2 Monate dauert, die sich „Great Ideas“ nennt. Die ist über eine Social Cooperation Plattform, die einmal im Jahr stattfindet. Hier wird ein Ideentool freigeschaltet, wo Mitarbeiter innovative Ideen posten können. Diese werden beschrieben und hochgeladen. Nach 2-3 Wochen, werden diese Posts mit radikalen Ideen (ca. 20-30) eingefroren. Einen Monat lang können andere Mitarbeiter wie bei Facebook Kommentare und Weiterentwicklungen dieser Ideen dazu posten. Z.B. wenn man diese Idee weiterentwickelt, dann könnte dies auch interessant für den Kunden B werden. Danach hat der Mitarbeiter die Möglichkeit die Idee final zu überarbeiten und diese Ideen werden danach von einer Jury bewertet. Hier ist meist die Geschäftsführung dabei. Danach werden drei Gewinner ermittelt und auf der Vertriebskonferenz prämiert. Diese Ideen werden von dem „Research & Development Team“, die Technologien in der frühen Phase weiterentwickelt. Diese Kampagne ist eher etwas, wo bei uns radikale Innovationen rausfallen. Dies hat einen hohen Stellenwert und hat eine hohe Anerkennung mit sich.

11. Frage: Ist Ihnen diese Problemstellung in Ihrem Unternehmen bekannt? Gibt es bei Ihnen eine akzeptanzschaffende Methode, welche die Integration von Vertriebsmitarbeitern in den Innovationsprozess schafft bzw. steigert?

Antwort: Ja auf jeden Fall, diese Schwäche ist voll da. Wenn man den Vertrieb nicht in der frühen Phase integriert, hat man ein Akzeptanzproblem in der Einführungsphase. Die Argumentation vom Vertrieb ist immer, dass der Kunde das Produkt nicht will etc. Die frühe Integration ist absolut notwendig. Wir machen das mit den Vertriebsmeetings, die zweimal im Jahr stattfinden, wo diskutiert wird, welche Produkte in der Pipeline stehen usw. In der frühen Phase, für die Innovationsstrategie, für die Ideengenerierung und für die Umsetzung ist es wichtig. In der Entwicklungsschleife ist eher die Information, wo man steht, wichtig. Aber definieren tut man das Produkt schon vorher. Der Vertriebsleiter soll ein Multiplikator sein. Der Vertriebsleiter bringt die Ideen ein, welcher er dann, mit allen Informationen, dem Rüstzeug an seine Vertriebsmannschaft kommuniziert und weitergibt. Spricht dann also für das Produkt und nicht gegen das Produkt. Denn man kann ein Produkt nur am Markt erfolgreich etablieren, wenn die Vertriebsmannschaft genau so zieht, wie es die Entwicklungsmannschaft tut. Ist ein Handshake von beiden Organisationen. Also die Schwäche ist absolut da. Man spricht immer nur von Innovationsteam und nicht von Vertriebsintegration. Das Verbindungsglied zwischen den Vertriebsmitarbeitern und den Entwicklungsabteilungen sind bei uns die Produktmanager. Methodik gibt es bei uns, dass wir Anforderungen an Produkte über ein Onlineportal von den Vertriebsmitarbeitern sammeln. Diese wird dann in den Meetings besprochen. Dann werden Anforderungen verfolgt und nicht verfolgt. Das passiert dann gemeinsam im Team, dass man die Bewertet. In der Umsetzung an sich ist der Vertrieb aber nicht involviert. Aber in der Umsetzung entsteht auch nicht die Reibung, sondern diese ist eher da, wenn der Vertrieb in dieser Produktspezifikationsphase nicht involviert ist, denn in der Entwicklungsphase nicht involviert ist. In der Bauphase und in der Prototypenphase ist der Vertrieb weniger involviert. In der Produkt-Start-Phase ist er dann wieder involviert. In dieser Phase gehen wir auch auf Kunden zu, das heißt er ist dabei voll involviert.

12. Frage: Welchen Stellenwert haben Trends im Allgemeinen in Ihrem Unternehmen und wer führt Trendanalysen durch?

Antwort: Bei uns macht das das Globale Business Development, mit dem Head of Strategy und mit der Geschäftsführung. Hier werden die Trends generell für die gesamte Branche erhoben. Wir sehen aber, dass wir das nicht jedes Jahr machen müssen, denn die Trends selbst ändern sich nicht so wahnsinnig schnell. Bei uns gibt es 4-5 große Trends bei uns, die sich in den nächsten 10 Jahren nicht ändern werden. Sie werden sich nur intensivieren. Es gibt Trends die schon richtig greifbar sind und manche die eher in die Zukunft gehen. Das macht man einmal und dann schaut man jedes Jahr wie sich der Trend entwickelt und ob es schon Faktoren gibt, die diesen Trend bestätigen oder ist es noch eher in der Zukunft etc. Das ist dann die Ausrichtung an unser Unternehmen und an die Innovationsabteilung.

13. Frage: Wird diese bei Ihnen auch angewendet? Wenn ja, von wem? Wenn nein, könnten Sie sich vorstellen, dass diese Methode in Ihrem Unternehmen etabliert wird?

Antwort: Bei uns ist sie schon sehr stark etabliert. Wir arbeiten mit Forschungsunternehmen, wie z.B. Universitäten zusammen, die für uns Lead-User sind. Weil diese bereits meist stark an den Themen daran forschen und ev. schon an Prototypen bauen oder wir bauen sie gemeinsam. Wir haben auch Lead-User die unsere Kunden sind. Wir machen mit Kunden, Großkunden die sehr innovativ sind, Kooperationsprojekte. Die Kunden können die Produkte dann direkt testen. Die

Kunden sehen uns auch als sehr innovativ an. Also die Lead-User Methode ist gerade für radikale Innovationen eine sehr wesentliche Methode, da es oft intern nicht genügend Möglichkeiten für radikale Innovationen gibt, diese umzusetzen. Wenn man Kunden hat, der frühzeitig in der Ideengenerierung den Benefit erkennt, dann ist das ein Mehrwert auf beiden Seiten. Dann haben wir frühzeitig die Bestätigung, dass das einen Mehrwert liefert und der Kunde hat die Möglichkeit das Produkt frühzeitig zu testen.

14. Frage: Welche dieser zwei Varianten empfehlen Sie? Können Sie sich eine oder beide Varianten in Ihrem Unternehmen vorstellen? Welche Rolle könnte der Vertrieb in Ihrem Unternehmen einnehmen?

Antwort: Der Vertrieb ist als Lead-User weniger geeignet. Da muss man für ein radikales-Innovationsprojekt eine Institution wie eine Universität dabei haben, oder einen Kunden. Denn man muss viel ausprobieren und benötigt einen Prototypen zur Markteinführung. Das kann man mit denen wunderbar durchspielen. Das kann man mit dem Vertrieb nicht. Denn der Vertrieb kann nicht einbringen, was ein starker Partner hat. Ein Partner bringt oft eigene Kunden mit, also auch Endkunden (B2C). Wir können somit die komplette Kette vom Lieferanten bis zum Endkunden durchprobieren. Das kann ich mit den Vertriebsmitarbeitern nicht. Aber ich glaube, dass der Vertrieb die richtigen Kunden identifizieren kann. Vor allem der Flächenvertrieb. Wir adressieren neue Kunden bei radikalen Innovationen, wie in der Ansoff-Matrix ersichtlich – neues Produkt, neuer Markt. Wenn wir wirklich Richtung Diversifikation gehen, kennen wir teilweise die Kunden draußen noch nicht. Da könnte ein Flächenvertrieb einen Kunden bringen, den wir im Headquarter nicht kennen.

Späte operative Phase

15. Frage: Welche Vertriebskanäle werden in Ihrem Unternehmen aktuell verwendet? Sind Markteintrittsbarrieren für Ihr Unternehmen relevant und werden diese entsprechend hoch bzw. wichtig eingestuft? Wer ist im Vorfeld bei Ihnen zuständig, die entsprechenden Markteintrittsbarrieren abzuklären?

Antwort: Markteintrittsbarrieren sind bei radikalen Innovation generell sehr hoch. Bei uns sind die Markteintrittsbarrieren, worüber wir in der Vertriebsorganisation reden, radikale Innovationen, dass wir unser Portfolio verbreitern und dass wir uns in anderen Bereichen aufstellen usw. Da haben wir den Vertriebszugang zu den Endkunden teilweise nicht. Das spielt sich in der Marktentwicklung und in der Diversifikation in der Ansoff-Matrix wieder. Wir versuchen dann im Business Development diese neuen Kunden zu identifizieren und die Bedürfnisse erheben und mit welchen Vertriebskanälen erreichen wir die Kunden. Da haben wir meist Personen die zu diesen Kunden gehen oder auch im Business Development die mit dem Vertrieb raus gehen. Wir suchen und finden den Kundenkontakt und auch bei diesen neuen Kunden die Marke, die vorher noch nicht so als Lieferant gesehen wurde, uns bekannt zu machen. So versuchen wir über Direktvertrieb diese Barrieren abzubauen. Aber wir machen auch Onlinevertrieb, über das Internet, über Kampagnen, über Mailings und Veranstaltungen diese Kunden zu adressieren. Also wir forcieren dann auch sehr den Onlinebereich.

Interview 9

Strategische Phase

1. Frage: Wie bewerten Sie das Innovationsmanagement in Ihrer Firma? Welchen Stellenwert hat es? Gibt es dabei eine offizielle Innovationsstrategie?

Antwort: Es gibt ein Innovationsmanagement und es gibt eine eigene Verantwortliche. Das Bewusstsein für Innovationen ist hoch. Für den Innovationsprozess würde ich mir allerdings wünschen, dass der Stellenwert oft höher wäre. Es gibt auch eine offizielle Innovationsstrategie. Diese leitet sich von den Unternehmensstrategie und Business-Unit Strategien ab und versucht zu projektieren, was wir in den nächsten 10 Jahren machen müssen, um erfolgreich zu sein. Auch die Geschäftsfelder bedienen zu können, die in der Unternehmensstrategie und in der Business-Unit (BU) Strategie identifiziert wurden.

2. Frage: Gibt es einen definierten Innovationsprozess in Ihrem Unternehmen? Wer ist dabei der Prozessverantwortliche? Welche Ressourcen (Zeit, Budget etc.) stehen den Mitarbeitern dabei zur Verfügung?

Antwort: Wir haben einen Stage-Gate ähnlichen Prozess. Ich bzw. meine Kollegin aus dem Innovationsmanagement haben dabei die Prozessverantwortung – also in der Forschung und Entwicklung. Wir wickeln den Innovationsprozess durch Projekte ab. Dabei kalkuliert man die Ressourcen, welche danach freigegeben werden. Diese kalkulierten Ressourcen stehen danach zur Verfügung. Der Projektleiter ist dafür zuständig das realistisch abzuschätzen, und das obliegt dem Verantwortlichen aus dem Bereich, weil es wird immer jemand sein aus einer von vier Kategorien. Drei Business Units und einem strategischen Bereich. Dieser muss dann als Sponsor dafür einstehen. Budget wird zusätzlich auf jährlicher Basis vereinbart. Es wird von der Innovationsstrategie abgeleitet, welche Entwicklungen notwendig sind und darauf wird budgetiert.

3. Frage: Hat es in Ihrem Unternehmen in der Vergangenheit bereits radikale Innovationen gegeben bzw. wird der Fokus in der Zukunft vermehrt auf radikale Innovationen gelegt? Definieren Sie die Rolle bzw. den Stellenwert von radikalen Innovationen in Ihrem Unternehmen.

Antwort: Es hat bereits in der Vergangenheit radikale Innovationen gegeben. Es ist immer ein gewisser Anteil dabei, den man in radikale Innovationen investieren muss. Aber es ist jetzt nicht so, dass wir den Anteil unbedingt erhöhen wollen. Für mich ist die Unterscheidung von radikalen und inkrementellen Innovationen schwierig. In unserem Geschäft sehe ich, dass wir, um die Anforderungen der Kunden erfüllen zu können, teilweise mit den Kunden teilweise 3-4 Jahren entwickeln. Das ist für mich schon eher radikale, als inkrementelle Innovationen. Bei einer Entwicklungszeit von ca. drei Monaten und bei bestehenden Prozessen etc. ist es für mich eher inkrementell. Jedoch sehe ich das bei uns überhaupt nicht. Da haben wir viel an radikaler Innovation. Natürlich gibt es auch die inkrementellen Innovationen bei uns. Es hängt natürlich vom Geschäftsfeld ab, aber bei uns sehen wir eher, dass es viele radikale Innovationen geben muss. Auch wenn dies eine Kombination von vielen kleinen Änderungen sind. Aber wenn es sehr viele kleine Änderungen sind, werden diese auch wieder radikal.

4. Frage: Wie ist Ihre Organisation in Bezug auf den Vertrieb aufgebaut bzw. strukturiert? Gibt es in Ihrem Unternehmen dabei eine definierte Vertriebsstrategie?

Antwort: Es gibt natürlich eine Vertriebsorganisation. Unter der Vertriebsstrategie verstehen wir eher die Business-Unit Strategie. Welche Geschäftsfelder wollen wir adressieren, welche Märkte wollen wir adressieren? Und das brechen wir herunter bis zu Applikationen – nicht auf Kunden. Die Struktur die dahintersteht ist das Key-Account Management. Für die ganz großen Kunden haben wir Key Accounts. Nicht nur Key Account Manager sondern ganze Key Account Teams. Das setzt sich zusammen aus Technologie, Qualität und Vertrieb. Die arbeiten mit den Kunden neue Lösungen aus. Kleinere Kunden werden dann in Töpfe zusammengefasst, weil in gewissen Bereichen haben wir ca. 700 Kunden. Diese sind auch teilweise in Regionen zusammengefasst, was auch Sinn macht. Im Deutschsprachigen Raum versuchen wir es in Schwerpunkte zu gliedern. In anderen Bereichen in Regionen, damit wir den Kunden mit der richtigen Sprache adressieren können.

5. Frage: Gleichen Sie die Innovationsstrategie mit der Vertriebsstrategie ab? Und auf welcher organisatorischen Ebene passiert dies bzw. wer trifft die Entscheidung darüber?

Antwort: In der Innovationsstrategie haben wir basierend auf der Business-Unit Strategie auf diese Applikationen aufbaut. Dies machen wir nicht jedes Jahr, aber vor zwei Jahren haben wir uns alle zusammengesetzt, bzw. die Business Unit Leiter haben sich zwei Tage getroffen und diskutiert, was die nächsten Dinge sind. Die Entscheidungen treffen die obersten Hierarchieebenen. Wenn z.B. ein Business Unit Leiter sagt, dass er etwas verkaufen kann, dann kann er das in Auftrag geben.

6. Frage: Wie sehen die Vertriebsziele in Ihrem Unternehmen aus? Sind diese auf die Innovationstätigkeit von Vertriebsmitarbeitern abgestimmt bzw. wird dies in der Zukunft angedacht?

Antwort: Die Applikationen definieren wo die Reise hingeht. Insofern sind die Mitarbeiter angehalten in diese Richtung zu arbeiten und intensiviert in diese Richtung. Wir haben ein generelles Incentive, ein Bonus. Dieser setzt sich aus Finanztargets, als auch aus Innovationstargets zusammen. Somit ist jeder Mitarbeiter, der einen individuellen Bonus hat, intensiviert in die Richtung neuer Technologien zu arbeiten. Also wir haben uns vorgenommen 20% unseres jährlichen Umsatzes mit Produkten zu erwirtschaften, die weniger als drei Jahre auf dem Markt sind.

Frühe operative Phase

7. Frage: Wie werden Vertriebsmitarbeiter derzeit in die gesamte Innovationstätigkeit, von der Strategischen Phase über die frühe Phase bis zur späten Phase, miteinbezogen?

Antwort: Ja, sie werden miteinbezogen. Wir haben regelmäßig, mittlerweile aber in größeren Abständen, gibt es bei den Vertriebsmeetings, einen R&D Block, wo man einfach über die Entwicklungen Auskunft gibt. Die Phasen werden insofern größer, weil die Sales Engineering, wie das bei uns genannt wird für den technischen Vertrieb, regelmäßig bei uns eingebunden wird. Wir auch auf monatlicher Basis für die einzelnen Projekte an die Führungsebenen der einzelnen Business Units berichten. Hier sitzen jeweils die Chefs der Produktion, des Vertrieb, der Finanzchef, der Chef von den Sales Engineerings und der Chef der Operations. Diese Führungskräfte sind also alle laufend informiert, was wir tun. Somit bringen die mehr und mehr dies in ihre Organisation ein. Das Mitspracherecht fließt in die „Scoringmeetings“ ein, die am

Ende unserer Stages, wo wir die Projektleiter von Business Development einladen. Diese können das Projekt dementsprechend „scoren“ und „raten“ und ihre Meinung über dieses Entwicklungsprojekt abgeben. Hier ist immer jemand aus dem Vertrieb dabei. Hier können sie auf alle Fälle mitreden. Wir holen sie aber auch für Spezialthemen immer wieder ab. Z.B. haben wir jetzt auch ein Meeting mit Vertriebsmitarbeitern auch aus Deutschland gehabt, wo wir als Forschung und Entwicklung dazukommen und diese Mitarbeiter schulen.

8. Frage: Welche Chancen bzw. Risiken sehen Sie bei der Einbindung von Vertriebsmitarbeitern im Innovationsprozess in Ihrem Unternehmen? Sind Sie mit dem derzeitigen Prozess bzw. Vorgehen zufrieden?

Antwort: Eine Verbesserung ist immer möglich. Die Gefahr die ich sehe, ist natürlich, dass Vertriebsmitarbeiter mit Themen raus gehen, die noch nicht reif genug sind. Weil es ist nichts schlechter als beim Kunden eine Erwartungshaltung zu schüren, die man dann nicht erfüllen kann. Es muss gut abgestimmt sein, wann ich mit welchem Thema raus gehen kann und es ist so, dass der Vertriebsmitarbeiter nicht das technische Wissen hat, um einschätzen zu können, ob dies schon brauchbar ist oder nicht. Er erzählt es gerne, weil das natürlich für ihn ein Treffer sein könnte. Es hört ihm jemand gerne zu, aber wenn die Erwartungen dann nicht erfüllt werden, ist dies wahrscheinlich schlechter, als wenn ich dem Kunden erst in einem halben Jahr davon erzähle. Das ist eine Gefahr. Es kann natürlich auch die Gefahr intern geschürt sein, denn wenn der Vertriebsmitarbeiter die Erfahrung macht, dass man nicht hinten nach kommt, weil die Themen noch nicht reif genug sind, verwehrt er sich vl. in Zukunft von allen Themen. Da muss man die Balance schaffen, man muss das auch verstehen. Das ist auch die Schwierigkeit, was man erwarten kann, was man tut und was erwarte ich mir dann auch von den Vertriebsmitarbeitern. Nur das vorstellen beim Kunden, oder einen F&E Mitarbeiter mit zum Kunden „zu schleifen“ (bewusst schleifen), hilft uns nichts. Er muss die Bereitschaft haben, mit dem Kunden etwas zu machen. Auch wenn nur ein Mitarbeiter bereit ist, dem Kunden tatsächlich etwas zu liefern. Jedoch den einen muss ich dann z.B. Muster liefern können, sonst bringt es nichts. Ansonsten sag ich gleich, Format „Road-Map“-Diskussion, wir zeigen euch was wir machen, und bitte sagt, was ihr euch als Kunde von uns in den nächsten fünf Jahren erwartet. Auf diese Möglichkeit setzen wir auch oft, aber das ist dann kein richtiger Technologie-Vertrieb, das ist eher ein Road-Map Abgleich.

9. Frage: Wie werden Vertriebsmitarbeiter aktuell in Ihrem Unternehmen auf die Einführung von Innovationen, im speziellen auf radikale Innovationen, vorbereitet? Gibt es dafür einen strukturierten Prozess? Und wenn ja, wie schaut dieser aus?

Antwort: Eigentlich ist es in unserem Stage-Gate-Prozess vorgesehen. Man merkt jedoch an dem „eigentlich“, dass es nicht immer ganz gelebt wird. Es ist jedoch auch sehr auf den individuellen Vertriebsmitarbeiter abhängig. Ab einer gewissen Phase ist eine Vertriebsschulung vorgesehen, Vertriebsunterlagen, bei dem man auch wirklich Muster herstellt, die der Vertriebsmitarbeiter mitnehmen kann und das auch geschult wird. Ab einem gewissen Grad bei großen Kunden begleitet ein Mitarbeiter aus der F&E Abteilung den Vertrieb. Die F&E Abteilung arbeitet oft sehr intensiv mit Kunden zusammen, ab einer gewissen Entwicklungsphase muss ein Kunde dahinterstehen, denn die Entwicklung ist nur ein Schritt in der Wertschöpfungskette und es nutzt

uns nichts, wenn wir alleinstehend etwas entwickeln. Wir müssen das runterherum auch berücksichtigen.

10. Frage: Wird diese Methode in Ihrem Unternehmen bereits angewendet? Würden Sie diese Methode empfehlen, um die Innovationstätigkeit zu verbessern? Verwendet auch der Vertrieb bei Ihnen das betriebliche Vorschlagswesen?

Antwort: BVW wird verwendet. Aber der Vertrieb verwendet es meines Wissens nicht. Hier gibt es andere Kanäle. Wo wir das Wissen des Vertriebs anzapfen, um zu sehen, ob welche Bedürfnisse vorherrschen, die wir nicht kennen, wie z.B. abgelehnte Aufträge sammeln. Was war der Grund, warum Aufträge abgelehnt wurden. Nach der Häufigkeit sieht man rasch, wo Entwicklungsbedarf ist. Aber das ist sehr reaktiv und weniger aktiv. Das BVW für radikale Innovationen anzuwenden, bin ich jetzt überzeugt davon, ist ein Schuss in den Ofen. Generell das Open Innovation. Ich muss wissen wo ich hingehen will. Dass ich beim Open Innovation eine radikale Innovation habe, wäre ein Lotto 6er. Ich muss überlegen, wo das Unternehmen hinwill. Wenn das klar ist, dann muss ich die Mitarbeiter strukturiert nachdenken lassen. Wie wir dort hinkommen, ist dann viel effizienter als Ideen wahllos zu sammeln und zu bewerten.

11. Frage: Ist Ihnen diese Problemstellung in Ihrem Unternehmen bekannt? Gibt es bei Ihnen eine akzeptanzschaffende Methode, welche die Integration von Vertriebsmitarbeitern in den Innovationsprozess schafft bzw. steigert?

Antwort: Das wir den Vertrieb aktiv in unsere Innovationstätigkeit mit einbinden, ist ein wesentlicher Punkt warum es besser funktionieren kann. Es gibt nichts, wo es dann heißt: was macht ihr überhaupt? Weil wir arbeiten immer mit Sponsoren zusammen, der die Entwicklung trägt. Eine Business Unit und der Vertrieb können sich nicht rausreden, dass der Vertrieb nicht zuständig ist. Der ist für das gesamte Management zuständig und kann sich somit nicht rausreden. Natürlich gibt es aber die „Hakeleien“, weil wenn etwas nicht funktioniert, wird immer ein Schuldiger gesucht. Dies hängt auch stark von den Individuen ab. Kommunikation ist das einzige was hier hilft. Man muss regelmäßig schauen, dass man sich einbindet und auch wenn es im Moment nach vielen überflüssigen Meetings ausschaut. Aber am Ende des Tages, wenn es von der ausgewählten Runde getragen wird, macht es Sinn, dass man weiterhin viele Meetings macht.

12. Frage: Welchen Stellenwert haben Trends im Allgemeinen in Ihrem Unternehmen und wer führt Trendanalysen durch?

Antwort: Wir haben eine Stelle, welche sich mit Technologiefrüherkennung beschäftigt. Die hat eigentlich die Aufgabe genau solche Trends zu analysieren und abzuleiten, was das für uns heißt. In Form von Analysen, werden Trends so eingeordnet, damit wir wissen, was das für uns bedeutet. Diese Analysen bringen meist 1-2 viel detailliertere Analysen mit sich. Diese brauchen wir dafür, die Themen zu Clustern und greifbarer zu machen. Daraus können sich Radarsysteme für uns ableiten, was für unser Geschäftsmodell wichtig ist. Trends sind teilweise noch generischer. Die Trends ändern sich nicht so oft. Man überlegt sich einmal, was das für uns bedeutet, und wenn man die Applikationen dahingehend sieht kann man entscheiden welche Anforderungen diese Applikationen haben. Was können wir dahingehend tun, um diesen Anforderungen zu erfüllen.

13. Frage: Wird diese bei Ihnen auch angewendet? Wenn ja, von wem? Wenn nein, könnten Sie sich vorstellen, dass diese Methode in Ihrem Unternehmen etabliert wird?

Antwort: Ja, diese wird angewendet. Der Motor der Entwicklungen ist der Lead-User. Fast in allem was wir tun, haben wir meist ein bis zwei Lead-User dabei. Meist ein Lead-User pro Projekt.

14. Frage: Welche dieser zwei Varianten empfehlen Sie? Können Sie sich eine oder beide Varianten in Ihrem Unternehmen vorstellen? Welche Rolle könnte der Vertrieb in Ihrem Unternehmen einnehmen?

Antwort: Ausschließlich die zweite Variante (Vertrieb identifiziert Kunde) kann ich mir vorstellen. Dies geht auch aus unserer Unternehmensgeschichte hervor. Dies ist das was wir gut kennen und können, eben für Lead-User zu arbeiten.

Späte operative Phase

15. Frage: Welche Vertriebskanäle werden in Ihrem Unternehmen aktuell verwendet? Sind Markteintrittsbarrieren für Ihr Unternehmen relevant und werden diese entsprechend hoch bzw. wichtig eingestuft? Wer ist im Vorfeld bei Ihnen zuständig, die entsprechenden Markteintrittsbarrieren abzuklären?

Antwort: Über den Vertrieb hätte ich die Abklärung weniger gesehen, außer dass sich die Kunden ändern. Weil wir davon ausgegangen sind, dass wir das neue Produkt unseren Standardkunden verkaufen und plötzlich hat sich das Kundensegment geändert, für dieses neue Produkt, weil ein neuer Kunde zuständig ist, die Hauptverantwortung zu übernehmen. Bei uns ist es immer die Frage, wer übernimmt eigentlich die Verantwortung über das finale Funktionieren des Produkts. Die F&E Abteilung garantiert das Funktionieren unserer eigentlichen Produkte, aber das Funktionieren des gesamten Endproduktes können wir nicht garantieren. Hier haben wir öfter festgestellt, dass sich die Kundenstruktur geändert hat. Jenen Lieferanten den wir bisher bedient haben, nicht mehr der zuständige ist, sondern vl. der Hersteller. Das sind natürlich massive Markteintrittsbarrieren, weil wir mit den noch nie geredet haben. Wir kennen uns nicht – das ist eine große Barriere. Dass man beispielsweise neue Lieferanten benötigt, dass sich vl. das Geschäftsmodell geändert hat, das sind große Barrieren. Hier wird oft in der Euphorie der technischen Innovation, darauf vergessen, dass es hier noch etwas anderes gibt, was uns abhalten kann, am Markt erfolgreich zu sein. Das kann ich aber nicht alleine dem Vertrieb umhängen. Ich brauche hier den Einkauf, die Patent-Abteilung, ev. die Umweltabteilung. Ich muss mitdenken, was da dazu gehört den Weg zu gehen. Das in einer frühen Phase einer Entwicklung zu berücksichtigen ist schwierig. Lösungen aus der Theorie würden mich interessieren. Wir versuchen derzeit in den Projektteams dies zu berücksichtigen, aber es funktioniert derzeit noch nicht. Es kann nur durch eine gesamtheitlichen Perspektive und wenn alle Abteilungen an einem Schnürchen arbeiten funktionieren. Markteintrittsbarrieren zu sehen und nicht nur auf den Vertrieb zu beschränken, ist wichtig. Es muss auch einer die Hauptverantwortung übernehmen. Es muss einer den Lead haben und das muss jeder akzeptieren, dann funktioniert das.

Interview 10

Strategische Phase

1. Frage: Wie bewerten Sie das Innovationsmanagement in Ihrer Firma? Welchen Stellenwert hat es? Gibt es dabei eine offizielle Innovationsstrategie?

Antwort: Bei uns ist es so, dass wir in einer Branche sind, welche sehr traditionsbewusst ist. Um am Markt überleben zu können, brauchen wir ständig neue Innovationen. Wir haben dafür ein klares strategisches Innovationsmanagement. Es ist eine unserer Säulen. Wir bringen permanent neue Produkte – zumindest intern. Unser Innovationsprozess schaut so aus, dass wir einen eigens angestellten Mitarbeiter haben, der sich nur um Produkt Neu- und Weiterentwicklungen kümmert. Wir haben eine wöchentliche Innovationssitzung. Jeden Mittwoch werden die Produkte getestet und angeschaut und Abänderungen besprochen werden. In Abstand von 1-2 Monaten gibt es eine Kreativsitzung, wo auch verrückte Ideen besprochen werden. Diese werden danach „geclustert“ und gehen nicht verloren, wenn die Idee gerade nicht passen sollte. Das dritte das auch noch funktioniert ist, dass wir ein betriebliches Vorschlagswesen haben, wo jeder Mitarbeiter Ideen einbringen kann. Und falls es zu einem marktreifen Produkt werden würde, dann bekommt der Mitarbeiter eine kleine Prämie dafür.

2. Frage: Gibt es einen definierten Innovationsprozess in Ihrem Unternehmen? Wer ist dabei der Prozessverantwortliche? Welche Ressourcen (Zeit, Budget etc.) stehen den Mitarbeitern dabei zur Verfügung?

Antwort: Es gibt einen definierten Innovationsprozess. Wir sind auch zertifiziert und dabei ist ein wichtiger Punkt die Produkt Neu- und Weiterentwicklung. Diesen Prozess betreut der Produktmanager, der eigens dafür angestellt ist. Der Mitarbeiter arbeitet zu 100% für die Produktverbesserung als auch für die Technologie dahinter. Wir haben auch Ressourcen, bei denen wir Prototypen herstellen können.

3. Frage: Hat es in Ihrem Unternehmen in der Vergangenheit bereits radikale Innovationen gegeben bzw. wird der Fokus in der Zukunft vermehrt auf radikale Innovationen gelegt? Definieren Sie die Rolle bzw. den Stellenwert von radikalen Innovationen in Ihrem Unternehmen.

Antwort: Wir haben in der Ideenfindung oft radikal gedacht. Aber es ist schwierig radikale Innovationen zu erfragen. Denn den Markt bzw. den Kunden kann man danach nicht fragen. Denn der kann das nicht beurteilen, wenn etwas noch nicht da ist. Zusätzlich ist immer unser Vertriebspartner dazwischen. Hier kommt es darauf an, ob der Vertriebspartner „mitspielt“. Man muss bei radikalen Innovationen oft eine neue Kategorie erfinden muss, welche einen Zusatznutzen hat.

4. Frage: Wie ist Ihre Organisation in Bezug auf den Vertrieb aufgebaut bzw. strukturiert? Gibt es in Ihrem Unternehmen dabei eine definierte Vertriebsstrategie?

Antwort: Wir haben relativ wenig Ansprechpartner, da wir hauptsächlich über unser Vertriebspartner agieren. Hier haben wir Key Account Mitarbeiter, welche sich um diese Großkunden als Vertriebspartner kümmern. Zusätzlich haben wir eine Marketing Abteilung, welche sich mit verkaufsunterstützendem Marketing beschäftigt. Wir haben auch einen mobilen Fahrverkauf als Vertriebszweig. Und den Vertriebszweig Internet haben wir. Und wir haben auch

Filialen für den Endkonsument. Eine definierte Vertriebsstrategie ergibt sich eher und haben wir nicht.

5. Frage: Gleichen Sie die Innovationsstrategie mit der Vertriebsstrategie ab? Und auf welcher organisatorischen Ebene passiert dies bzw. wer trifft die Entscheidung darüber?

Antwort: keine Angabe

6. Frage: Wie sehen die Vertriebsziele in Ihrem Unternehmen aus? Sind diese auf die Innovationstätigkeit von Vertriebsmitarbeitern abgestimmt bzw. wird dies in der Zukunft angedacht?

Antwort: Der Vertrieb plant einmal im Jahr, was wir mit welchen Kunden im nächsten Jahr planen. Wir haben dabei auch jährliche Gespräche mit dem Kunden. Das ist der klassische Vertrieb. Auf die Innovationstätigkeit ist bei den genannten Innovationssitzungen dabei. Bei den Sitzungen ist auch jemand von der Geschäftsführung dabei, vom Marketing, Produktentwicklung, Produktion und Qualitätsmanagement. Der Vertrieb bestimmt das auch mit, was wir produzieren. Es gibt aber auch Produkte die vom Vertrieb nicht gutgeheißen werden und trotzdem produziert werden. In 30-40% überzeugt man den Vertrieb im Nachhinein von dem Produkt, wenn es dann da ist. Aber es werden nicht nur die Ideen vom Vertrieb angedacht bzw. produziert, sondern eben auch andere.

Frühe operative Phase

7. Frage: Wie werden Vertriebsmitarbeiter derzeit in die gesamte Innovationstätigkeit, von der Strategischen Phase über die frühe Phase bis zur späten Phase, miteinbezogen?

Antwort: Der Vertrieb kann selber seine Ideen in diese Innovationssitzungen miteinbringen. Dann sind es auch die Ideen, die wir aus den Verbesserungsvorschlägen der Mitarbeiter bekommen. Oder auch Ideen die von Messen, aus dem privaten Bereich etc. mitgebracht werden. Und dann geht es in die Testphase. Hier ist er auch miteingebunden. Er ist im gesamten Prozess involviert. Ob der Vertrieb zu 100% begeistert davon ist, sei dahingestellt.

8. Frage: Welche Chancen bzw. Risiken sehen Sie bei der Einbindung von Vertriebsmitarbeitern im Innovationsprozess in Ihrem Unternehmen? Sind Sie mit dem derzeitigen Prozess bzw. Vorgehen zufrieden?

Antwort: Wenn das Produkt kommt, in dem man die Chance erkennt, ist das super. Bei uns ist der Vertrieb früh genug eingebunden. Auch wenn es schräge Ideen sind. Der Vertrieb will klarerweise Produkte auf den Markt bringen, die von Anfang an ein Megaseller sind. Somit sind die Ziele schnell erreicht und der Umsatz passt. Jedoch bringen die altbekannten Produkte, welche sich zwar vielfach verkaufen, aber von der Marge her so gering sind, dass sie sich teilweise nicht mehr rentieren. Der Umsatz steigt zwar, aber Umsatz ist nicht gleich Deckungsbeitrag. Ich glaube aber dass die Einbindung relativ gut funktioniert. Und wenn der Vertrieb bei erklärungsbedürftigen Produkten die Ideen ausgehen, geht die Marketing Abteilung zu Kunden mit. Je öfter der Vertriebsmitarbeiter die Neuerungen hört, desto besser kann er sich mit einem neuen Produkt identifizieren.

9. Frage: Wie werden Vertriebsmitarbeiter aktuell in Ihrem Unternehmen auf die Einführung von Innovationen, im speziellen auf radikale Innovationen, vorbereitet? Gibt es dafür einen strukturierten Prozess? Und wenn ja, wie schaut dieser aus?

Antwort: Die Vorbereitung die es gibt, fängt mit der Marktreife des Produktes an. Entschieden wird die Marktreife in Kooperation mit dem Qualitätsmanagement in dem wöchentlichen Innovationsmeeting. Danach wird dann nochmals in Zusammenarbeit mit dem Marketing der Vertrieb vorbereitet. Entweder hält er die Präsentation vor dem Kunden alleine oder er nimmt das Marketing mit.

10. Frage: Wird diese Methode in Ihrem Unternehmen bereits angewendet? Würden Sie diese Methode empfehlen, um die Innovationstätigkeit zu verbessern? Verwendet auch der Vertrieb bei Ihnen das betriebliche Vorschlagswesen?

Antwort: Ja, wird bei uns verwendet. Es gibt bei uns das Ziel, dass jeder Mitarbeiter zwei bis vier Verbesserungsvorschläge einbringen muss. Die Verbesserungsvorschläge beziehen sich aber nicht ausschließlich auf die Produktentwicklung sondern auch allgemeine Themen. Wie viel Ideen hier rein auf die Produktentwicklung gegangen sind, kann ich nicht sagen. Der Vertrieb nutzt das Tool, wie alle anderen Mitarbeiter auch.

11. Frage: Ist Ihnen diese Problemstellung in Ihrem Unternehmen bekannt? Gibt es bei Ihnen eine akzeptanzschaffende Methode, welche die Integration von Vertriebsmitarbeitern in den Innovationsprozess schafft bzw. steigert?

Antwort: Probleme gibt es natürlich immer. Aber das einzige Mittel ist darüber zu reden. Eine spezielle Methode gibt es nicht.

12. Frage: Welchen Stellenwert haben Trends im Allgemeinen in Ihrem Unternehmen und wer führt Trendanalysen durch?

Antwort: Wir machen das eigentlich nicht. Unsere Trends kommen aus Magazinen, Messen o.ä. Da schaut man was die großen Trends unserer Branche sind. In Bezug auf unsere Produkte ist es schwierig Trends zu erkennen. Im speziellen führen wir nichts durch. Wir gehen nur mit offenen Augen durchs Leben und versuchen so Trends zu erkennen.

13. Frage: Wird diese bei Ihnen auch angewendet? Wenn ja, von wem? Wenn nein, könnten Sie sich vorstellen, dass diese Methode in Ihrem Unternehmen etabliert wird?

Antwort: Die Methode an sich sagt mir nichts. Wir haben schon mal überlegt so etwas wie einen Kundenbeirat zu implementieren. Also Kunden zu uns zu holen. Das ist ja dann etwas Ähnliches vermutlich. Die Idee ist da, aber das haben wir noch nicht gemacht.

14. Frage: Welche dieser zwei Varianten empfehlen Sie? Können Sie sich eine oder beide Varianten in Ihrem Unternehmen vorstellen? Welche Rolle könnte der Vertrieb in Ihrem Unternehmen einnehmen?

Antwort: Ich glaub man muss beides machen. Die Innenansicht ist gegeben, bei einem Vertriebsmitarbeiter oder bei uns im Produktmanagement. Und wenn der Kundenbeirat kommen würde, ist die Außenansicht vorhanden. Weil wir könnten denken, dass wir dieses Produkt nicht verkaufen können und dann kommt der Kunde und ist begeistert davon. Das gibt es nämlich auch, aber was selten der Fall ist. Aber welche Methode besser ist, könnte ich nicht sagen.

Späte operative Phase

15. Frage: Welche Vertriebskanäle werden in Ihrem Unternehmen aktuell verwendet? Sind Markteintrittsbarrieren für Ihr Unternehmen relevant und werden diese entsprechend hoch bzw.

wichtig eingestuft? Wer ist im Vorfeld bei Ihnen zuständig, die entsprechenden Markteintrittsbarrieren abzuklären?

Antwort: Die Markteintrittsbarrieren sind hauptsächlich die Entscheidung der Kunden ob diese unsere Produkte weitervertrieben möchten oder nicht. Es kann passieren, dass man ein gutes Produkt hat, aber der Kunde bzw. Vertriebspartner hat keine Kapazität etc. dieses Produkt weiterzuvertrieben. In unserer Branche entscheidet sich nach dem „Roll out“, nach den ersten Nachkäufen, ob das Produkt am Markt Erfolg hat oder nicht. Das entscheidet sich spätestens nach ca. zwei Wochen. Man kann in unserer Branche auch trotz hohen Marketingkosten bzw. -aufwand auch nicht mehr erreichen. Wenn derartigen Markteintrittsbarrieren auftreten, kann man nur mit dem Internet entgegenhalten. Der Internetkanal ist insofern interessant, weil man Zielgruppenspezifisch Feedback bekommen kann. Wenn man merkt, dass man eine Zielgruppe konkret ansprechen kann, dann kann man ihnen auch speziell etwas auf den Markt bringen. Das normale und gesamte Sortiment im Internet zu verkaufen ist eine Katastrophe.