

Umfrage

Innovationsaktivitäten in Investitionsgüterhandel

Studienarbeiten der Studenten des
Entrepreneurship und Innovationsmanagement Kurs

An der Zeppelin Universität im Herbst 2007

Hintergrund zu dieser Studie

Innovationen können sich in Form von Produkt-, Prozess- oder Geschäftsmodellveränderungen ausdrücken. Eine selten untersuchte Feld ist welche Art von Innovationen die Vertriebsorganisationen von technologieintensiven Investitionsgüterprodukten durchführen.

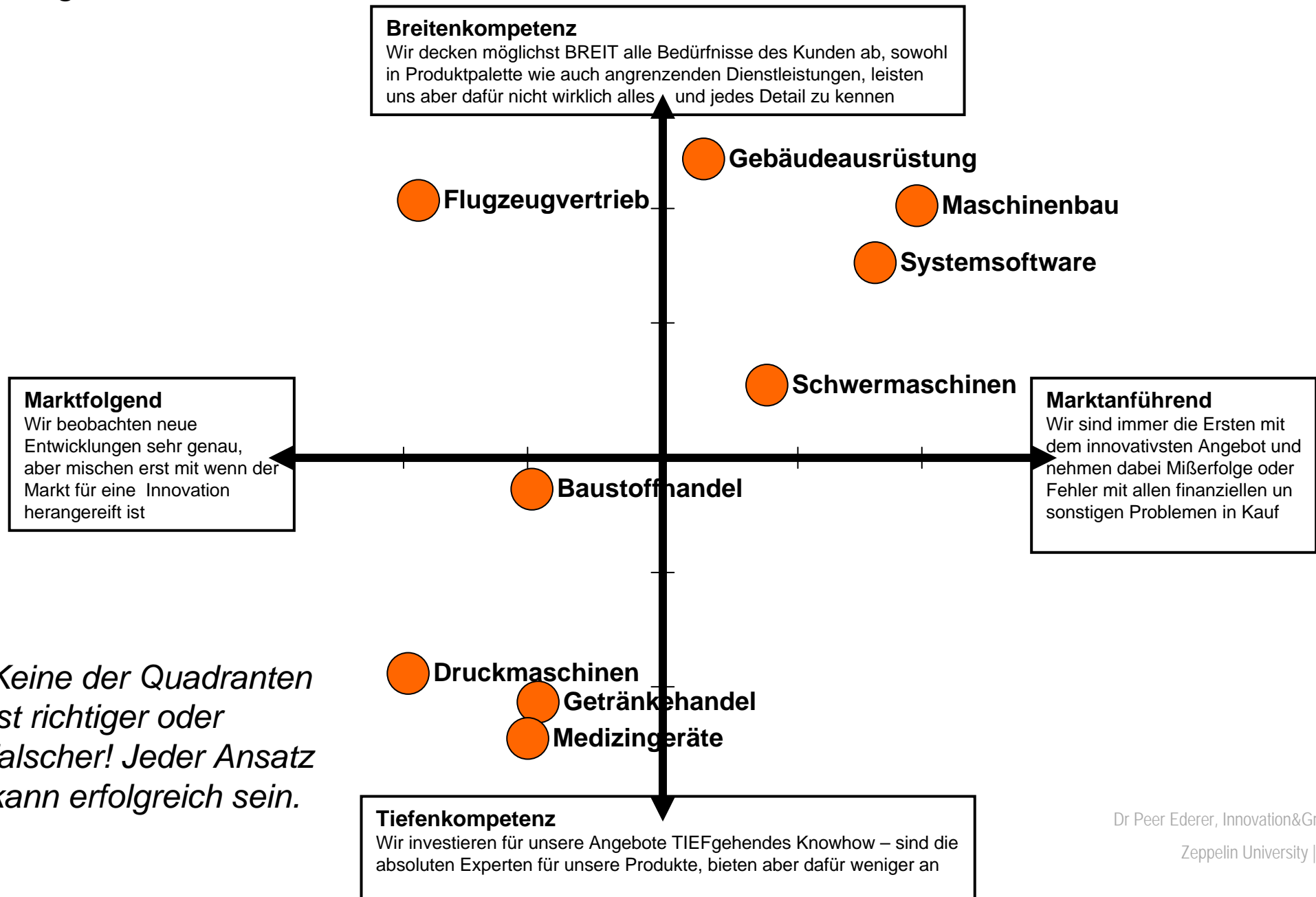
Mit dem Ziel empirische Grundlagen über die Innovationsaktivitäten von entweder reinen Vertriebsunternehmen (dealerships) oder Vertriebsdivisionen von Unternehmen zu erhalten, haben die Teilnehmer des Entrepreneurships und Innovationskurses der Zeppelin University im Herbst 2007 unter Leitung von Prof Dr Peer Ederer, eine entsprechende Untersuchung ausgeführt.

Dafür wurden Unternehmen aus verschiedenen Branchen untersucht, bzw. interviewt. Das vorliegende Dokument ist die anonymisierte Synopsis der gesammelten Ergebnisse. In den Unternehmen aus den Industrien Flugzeugvertrieb, Gebäudeausrüstung, Medizingeräte, Schwermaschinen, Druckmaschinen, Maschinenbau und Getränkehandel wurden Interviews mit entweder dem Eigentümer, Geschäftsführern oder Direktoren durchgeführt. Für die Unternehmen Baustoffhandel und Systemsoftware wurden nur öffentliche Informationen verwendet. In jedem Fall beziehen sich die Informationen auf die Vertriebsfunktion für die Produkte, nicht auf die Produkte selbst.

Für die Untersuchung wurden zwei Spannungsfelder für die Durchführung von Innovationen abgefragt: 1. die strategische Funktion der Innovation für das gesamte Unternehmen, also welche Rolle die Innovationsaktivität im Unternehmen spielt. 2. Auf welche Weise die Innovationsaktivitäten im Unternehmen organisiert werden. Für beide Spannungsfelder wurden zwei Koordinatenachsen vorausgesetzt, die den Anspruch haben die unterschiedlichen Gestaltungsmöglichkeiten für Innovation umfänglich abzudecken.

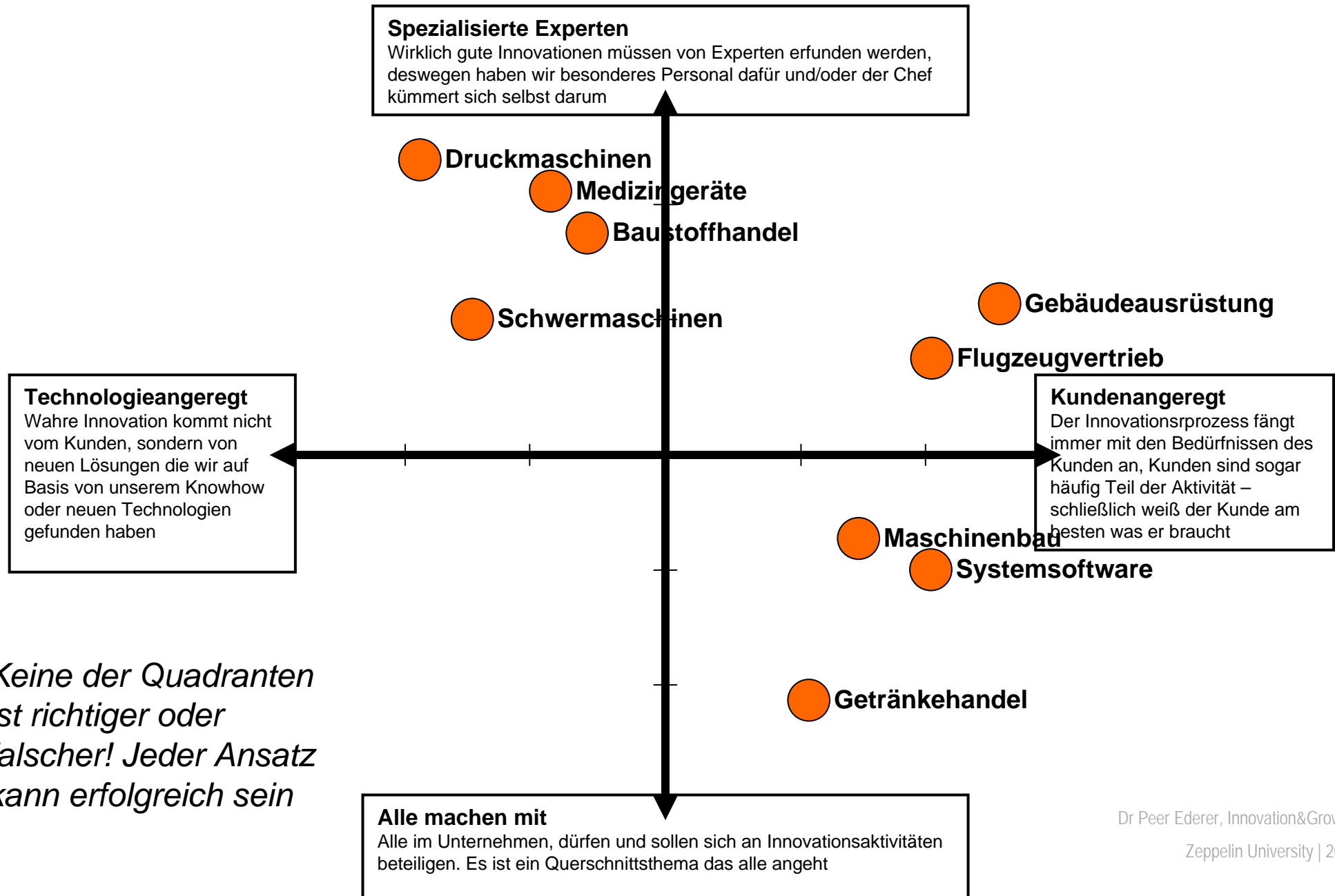
Friedrichshafen, 12. April 2008
Peer Ederer

Platzierung der Unternehmen nach strategischer Funktion der Innovationsaktivität:



Keine der Quadranten ist richtiger oder falscher! Jeder Ansatz kann erfolgreich sein.

Platzierung der Unternehmen nach Organisation der Innovationsaktivität:

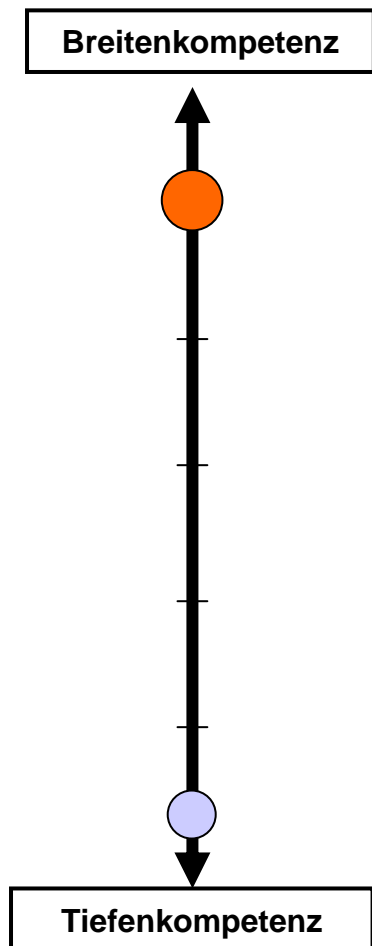


Firmenportrait: Gebäudeausrüstung

- Internationaler tätiger Systemanbieter
- GJ 2006/2007 Umsatz: € 800 Mio.
- Mitarbeiter weltweit: 6500

Untersuchungseinheit: die Vertriebsorganisation in Osteuropa, Asien und Afrika

Strategische Funktion der Innovation:



Vertrieb ist in drei Divisionen aufgeteilt

Breitenkompetent in Produktbereichen A + B:

Intensiver Wettbewerb, da Produkte leicht kopierbar

⇒ Vertriebler

- decken alle Produkte ab
- bieten individuelle Servicepakete und Finanzierungsoptionen an

Tiefenkompetent in Produktbereich C:

Quasi Welt Monopolist durch Technikvorsprung

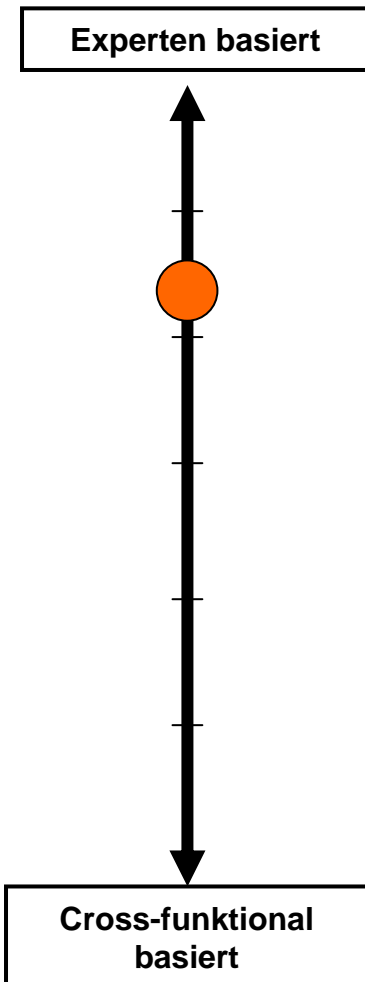
⇒ Vertriebler kennt Produkt zu 100%

Strategische Funktion der Innovation:



- im Vergleich zu *anderen* Industrien herrscht enormer Optimierungsbedarf bzgl. des Vertriebsprozesses hin zu einfacheren, schlankeren Strukturen
- Progressivität ist wenig zu erkennen
- innerhalb der eigenen Branche keine großen Vor- oder Nachteile bzgl. innovativen Vertriebswegen

Organisation der Innovation:



- Die Initiative geht von einigen wenigen aus, die neue Ideen bis hin zur Umsetzung durchdenken
 - Viele ältere Mitarbeiter, die cross-funktionale Vorgehensweise nicht kennen
- ⇒ An der Umsetzung müssen alle mitarbeiten und Feedback geben
- ⇒ Top down Ansatz, da Neuerungen eher vom strategischen Level ausgehen

Organisation der Innovation:



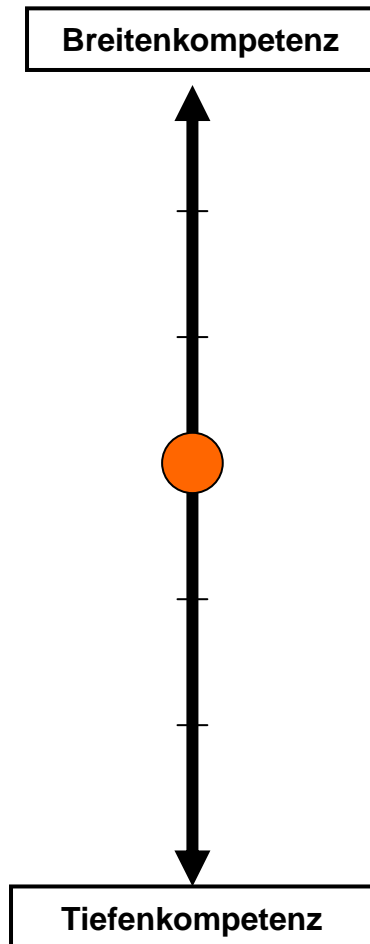
- Anregung durch Kunden herrscht klar vor (vertriebstypisch)
- Es werden länderspezifische Gegebenheiten berücksichtigt (z.B. „spezielle Mitarbeiter“ um Zugang zu Netzwerkstrukturen in Indien zu gewinnen)
- Es wird ständig versucht sich den expliziten Wünschen der Kunden anzupassen, „technologieangeregte“ Neuerungen gibt es kaum

Firmenportrait Baustoffhandel

- ca. 16.000 Mitarbeiter
- Geschäftsaktivitäten: Agrar, Baustoffe, Technik, Bau- und Gartenmarkt, Mineralöle und Obst.
- Weitere Konzerngesellschaften: Konsumgüterproduktion und Autohandel.
- Inkl. Franchise/Partnerfirmen rund 2 625 Vertriebsstandorte in 8 europäischen Ländern. Die Hauptvertriebsgebiete liegen in Deutschland, Österreich und Osteuropa.
- größter Umsatzanteil: Land- und Ernährungswirtschaft.
- 1/3 vom Konzernumsatz entfällt auf den Geschäftsbereich Bau.
- Im Baustoffhandel die Nr. 2 in Deutschland und führend in Österreich. Bau & Gartenmärkte betreibt der Konzern überwiegend in Regionen mit geringer Wettbewerbsdichte. Im Baustoffhandel und mit Bau & Gartenmärkten zudem ein bedeutender Franchisegeber.

Recherche mit öffentlich zugänglichen Informationen

Strategische Funktion der Innovation



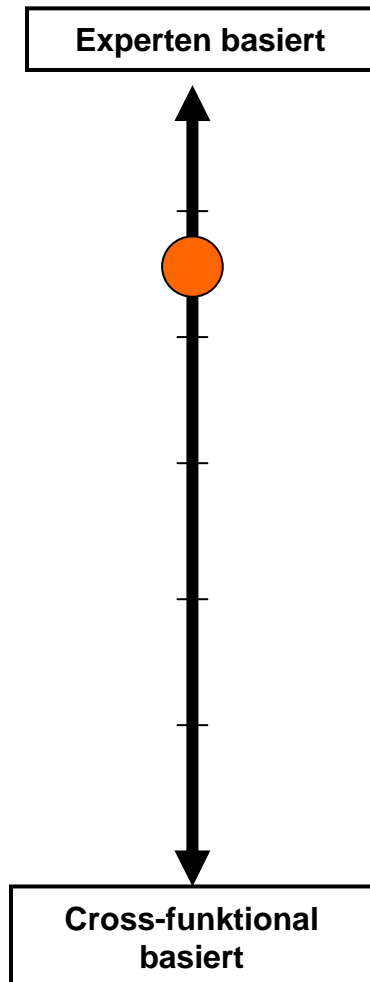
- Baustoffhandel: ca. 1/3 des Konzernumsatzes
- Marktführend in Deutschland (2.) und Österreich (1.)
- überwiegend in Regionen mit geringer Wettbewerbsdichte
- Breiten- und Tiefenkompetenz
- Breites Leistungsspektrum: Agrar, Technik, Bau, Haustechnik, Energie
- Die Tochtergesellschaften bieten die Tiefenkompetenz
- Dadurch hohe Flexibilität

Strategische Funktion der Innovation



- Marktfolgend
- Baustoff-Lieferanten
- „Trendsetter, aber auch Wegbereiter“
- bringt die Innovationen an die Oberfläche, lässt den Kunden aber die Wahl
- Konventionell und alternativ
- Innovation kommt von neuen Lösungen, die marktfähig gemacht werden

Organisation der Innovation



- Innovation durch die Experten
- „Trendsetter, aber auch Wegbereiter“
- Nutzung des Know-hows der Marktpartner für kundenorientierte Lösungen
- Einbezug der Kundenbedürfnisse
- Trends und Innovation als Chancen
- Z.B.: Klimaschutz
- Vertriebsspezialisierung auf Baugewerbe, Tiefbau, Trockenbau, Privatkunden

Organisation der Innovation



- Kundennahe Vertriebsstruktur über Lieferanten/Tochtergesellschaften
- Erfahrung, Marktkenntnis und Trendgespür
- Erkennen und Weiterentwicklung von Marktbedürfnissen
- Tochtergesellschaften und Lieferanten als Träger der Innovation
- Dichtes Netz von Vertriebsstandorten, um Akzeptanz von alternativen und innovativen Produkten zu schaffen
- Innovation auch bei Dienstleistung, Servicepaketen, ...
- Kundenanregungen auch durch Umfragen
- Keine direkte Kundenpartizipation

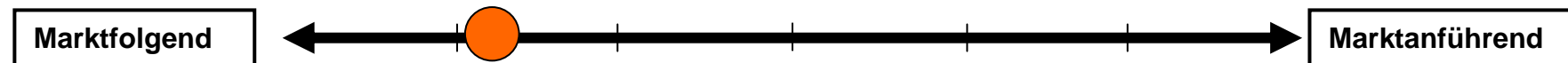
Firmenportrait: Flugzeugvertrieb

- Dienstleistungen & Services für alle bekannten Flugzeughersteller
- Vertragsgebiet: Deutschland, Österreich, Belgien, Holland, Bosnien-Herzegowina, Slovenien, Kroatien, Mazedonien sowie Serbien & Montenegro
- Mitarbeiter: ca. 105

Strategische Funktion der Innovation



Strategische Funktion der Innovation



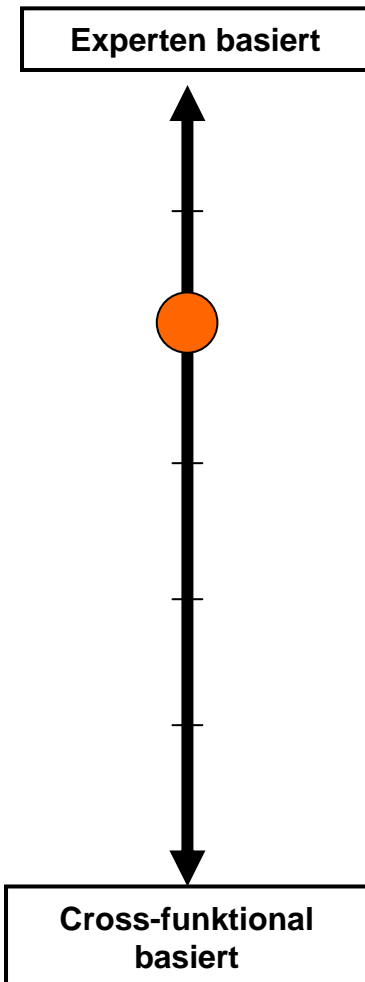
Vertrieb:

- Setzt auf bewährte und zuverlässige Vertriebswege
- Auf wichtigen internationalen Messen vertreten (z.B. vier Messen in 2008)

Produkt:

- Produktinnovationen gehen von Amerika aus,
 - von Mutterunternehmen
 - von Wettbewerbern
- Innovationen sehr riskant (Bsp. Neuentwicklungen von Wettbewerbern auch schon gescheitert aufgrund Produkthanforderungen)

Organisation der Innovation



Drei Abteilungen entwickeln & organisieren Innovationsprozesse

- Marketing
- Technik
- Finanzierung

⇒ Innerhalb der Abteilungen aber wieder Experten ihres jeweiligen Gebiets

⇒ Tendenziell von Experten ausgehend, auch wenn in mehreren Abteilungen

Organisation der Innovation:



Hohe Kundenorientierung im Vertrieb:

- im Verkauf gilt One-Face-To-Customer
- in anderen Divisionen jeweils ein spezialisierter Ansprechpartner für spezielle Fragen und Services

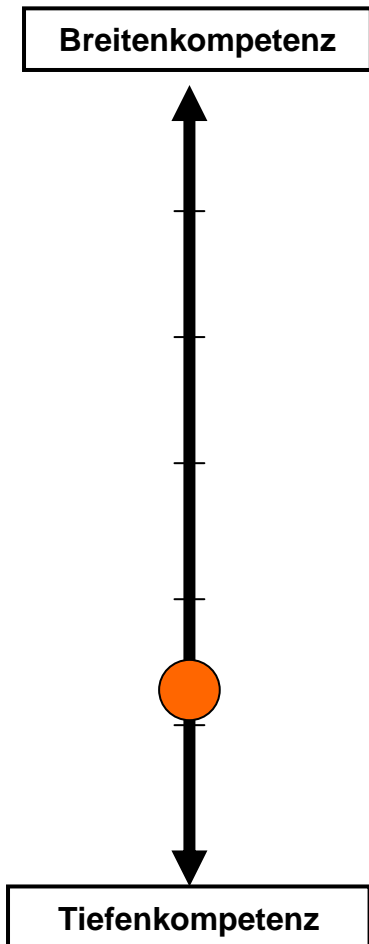
Produkt wird stark bedarfsorientiert entwickelt, da Nachfrage nach

- kürzeren Landebahnen
- Reichweite (Langstreckenflüge)
- Preis / Effizienz
- Geschwindigkeit
- Komfort

Firmenportrait: Getränkehandel

- 100% Tochter einer führenden Brauerei
- Als Vertriebs- und Handelstochter in einer Region positioniert
- Kann selbständig über Sortiment entscheiden

Strategische Funktion der Innovation:



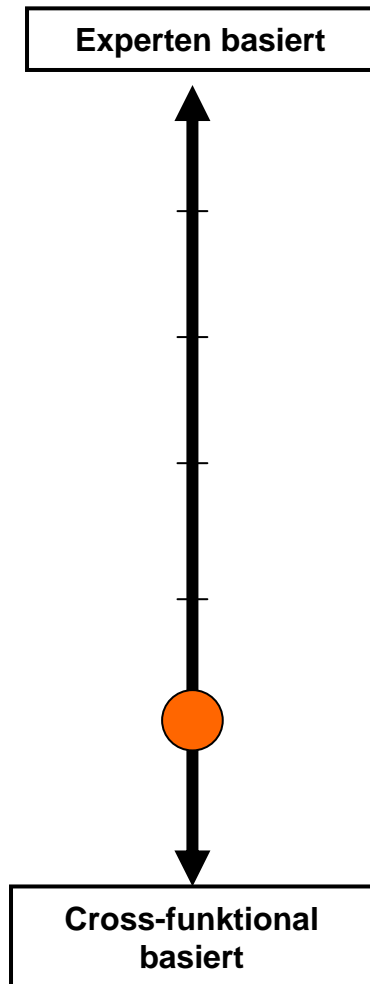
- Sehr tief spezialisiertes Wissen bzgl. lokaler Gastronomie, d.h. tief im Sinne der Bedürfnisse lokaler Gastronomie
- Detaillierte Beratung der Gastronomie über das bloße Produkt hinaus
- Produktpalette gemessen am Bedarf der Kundschaft eher tief, weniger breit
- Produktpalette gemessen an Konkurrenten ebenfalls weniger breit
- Produktpalette gemessen an Firmengeschichte sehr breit
- Alle Biermarken, Weine, Säfte, Soft-Drinks, Spirituosen, angrenzende DL

Strategische Funktion der Innovation



- Eher Marktfolgende Position
- Im Vertrieb Branchenweit sehr wenig Innovationsaktivität
- Sortiment bisher eher konservativ
- Wollen in Zukunft im Sortiment aggressiver werden
- Exklusives Vertriebsrecht für ein ausländisches Produkt erworben

Organisation der Innovation



- Externe Experten sind für ca. ein Fünftel der innerbetrieblichen Neuerungen verantwortlich
- Externe Beratungsleistung für Fragen der Logistik
- Im Tagesgeschäft durch:
 - Gezielte Bildung heterogener Teams
 - Unabgerufene Verbesserungsvorschläge

Organisation der Innovation



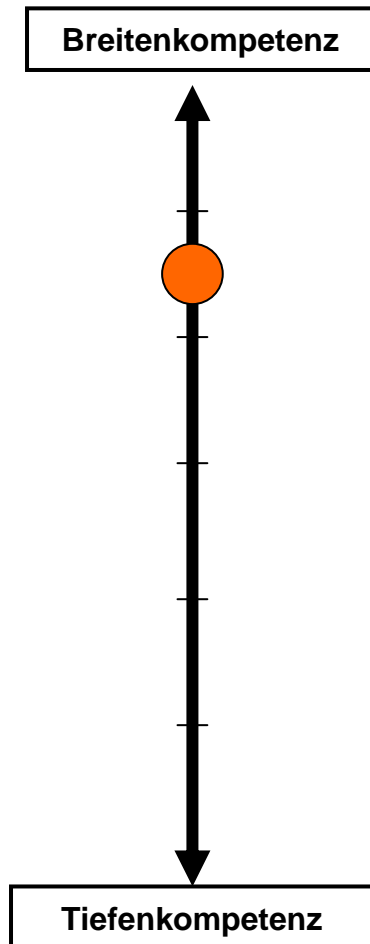
- Nur in (Lager-)Logistik stark technologieorientiert
- Hauptaugenmerk liegt auf kundenangeregte Innovationen
- Wie kann der Kunde seinen Umsatz steigern als Leitfrage
- Es werden laufend Gespräche geführt und aus Eigeninitiative Vorschläge gemacht, allerdings werden Kunden in der Regel nicht aktiv im Ideenfindungsprozess eingebunden

Firmenportrait: Systemsoftware

- Hauptsitz in Frankreich
- 3 strategische Geschäftseinheiten:
 - Nordamerika
 - West- und Zentraleuropa
 - Asien /Australien
- Über 80.000 Mitarbeiter in über 300 Büros in 36 Ländern, weltweit tätig
- 11 Standorte in Deutschland
- Weltweiter Umsatz für 2006: 5.5 Mrd. €
- Umsatz Geschäftseinheit Zentraleuropa: ca. 550 Mio. €

Recherche mit öffentlich zugänglichen Informationen

Strategische Funktion der Innovation



- Spezialisierung auf: Consulting, IT und Outsourcing Services
- Consulting Services konzentriert sich auf Erkennung von Verbesserungspotenzial, Optimierung der Geschäftsprozesse und Konfiguration von Standard-Applikationen
- IT Services umfassen Entwicklung der Systemarchitektur, Konzeption der Infrastruktur und Softwareintegration
- Outsourcing Services bedienen die Auslagerung der IT Services vom Kunden weg
- IT basierte Kompetenzen, aber breit gefächert statt überspezialisiert
- Kein Festlegen auf einen Anbieter, sondern Erstellen einer auf den Kunden maßgeschneiderten Lösung aus einer Auswahl verschiedener Anbieter.
- Ergo: Hohe Breitenkompetenz

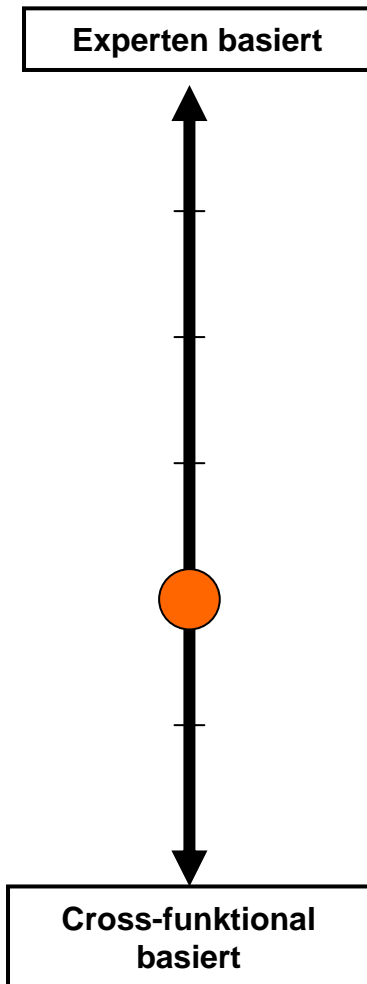
Strategische Funktion der Innovation



- Maßgeschneiderte IT Lösungen
- Maxime "On Time and Above Client Expectations"
- Schnelle Anpassung an ständig verändernden Markt
- Anspruch „Top 5 Player“

- Allerdings: Setzen auf bewährte Methoden in Beratung

Organisation der Innovation



- Enge Zusammenarbeit von Experten mit Kunden
- Transfer des nötigen Know-hows an Kunden
- Ergo: Innovation am Kunden nur durch Cross-Funktionalität /Mitarbeit des Kunden
- Austausch /Teilen von Know-how für eigenen Wissensgewinn

- Innovation in der eigenen Forschung sowohl durch offenen Wissensaustausch als auch durch Forschung durch Experten

Organisation der Innovation



- High-Tech Lösungen, aber:
- Starke Einbindung des Kunden in Prozess
- Collaborative Business Experience
- Know-how Transfer von Experten an Kunden
- Priorität Kundeninteressen
- Starke Orientierung der IT Services an Kundenbedürfnissen statt „aufgezwungener“ Systemlösungen

Firmenportrait Maschinenbau

- Umsatz (Konzern) beträgt **1,5 Mrd. EUR**; weltweit **12.000 Mitarbeiter**.
- Weltweit führender Anbieter von **Automatisierungstechnik** mit pneumatischen und elektrischen Komponenten und Systemen. Insgesamt rund 25.000 Katalogprodukte an. Darunter sind: Antriebe und Antriebszubehör, Vakuum- und Greiftechnikprodukte, Ventile, Ventilzubehör und Ventilinseln, Bus-Systeme, Druckluftaufbereitung, Schläuche, Verschraubungen, Sensoren, Schalter und Steuerungstechnik im Umfeld der Pneumatik
- Ein einmaliges Angebot an **Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten** in der Industrieautomatisierung.

Recherche weitgehend mit öffentlich zugänglichen Informationen

Strategische Funktion der Innovation:

Breitenkompetenz



Tiefenkompetenz

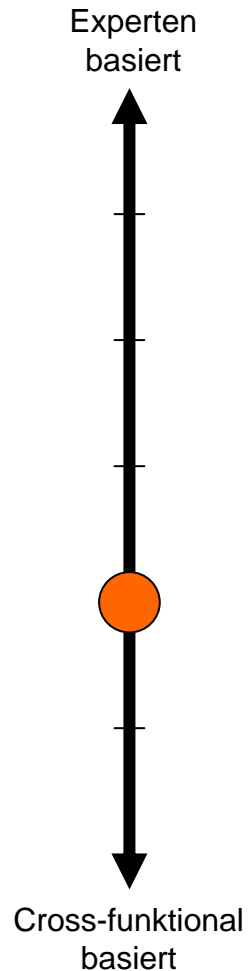
- bietet seinen Kunden mit leicht **modifizierten Katalogprodukt** bis hin zu **Subsystemen** und **individuellen Lösungen** eine umfassende Produkt- und Dienstleistungspalette an.
- „**Full Service**“-**Philosophie**: übernimmt für seine Kunden alle Dienste von A bis Z. Dies umfasst Services von der Projektierung über das Engineering bis hin zur Inbetriebnahme von Produkten. Die Bedürfnisse des Kunden stehen hier im Vordergrund. Beispiel für die Full-Service-Philosophie sind etwa der Special Manufacturing Service.
- **Total Productive Maintenance**: Durch kontinuierliche Analysen der Schwachstellen der Betriebsanlagen beim Kunden wird die Effektivität der gesamten Anlage verbessert. Instandhaltungsmaßnahmen werden regelmäßig mit dem Ziel durchgeführt, eine erhöhte Anlagenverfügbarkeit und eine maximale Prozesssicherheit zu erreichen. Das TPM-Konzept umfasst eine Vielzahl an Service- und Supportleistungen wie: Energie Saving Service, Logistic Optimisation Service, 24-h-Notfallservice in rund 30 Ländern und Beratung und Training durch Spezialisten

Strategische Funktion der Innovation:



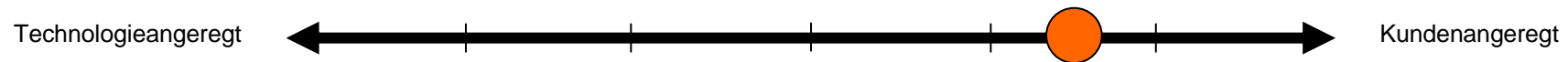
- Technologie- und **Marktführer** im Pneumatik-Bereich. Ziel ist der Aufbau und die Pflege einer **Industriemarke**. Dazu findet ein intensiver Austausch mit den Kunden statt, etwa durch Systempartnerschaften mit dem Kunden oder im Rahmen der circa 150 Messen, mit Auftritt.
- Der innovative und fortschrittliche Vertrieb zeigt sich deutlich in der effizienten Abwicklung des Distributionsprozesses. Durchschnittlich dauert es in Europa nur 19 Stunden vom Auftragseingang bis zur Warenlieferung (auch bei kundenspezifischen Produkten).
- **Easy-Assembly-Services** bewirken eine deutliche Reduzierung der Wareneingangs- und Einlagerungszeiten. Durch das Konzept „**plug and work**“ wird der Montage- und Installationsaufwand erheblich gesenkt. Ein intelligentes Verpackungskonzept bietet die Möglichkeit, die Einzelkomponenten oder Baugruppen montage- und entnahmegerecht anzuordnen. Das Konzept umfasst dabei 4 Stufen: Lieferung von **Einzelkomponenten**, **Pre-Pack-Service** (die Zusammenstellung mehrerer Einzelkomponenten erfolgt mit einer Teilenummer und in nur einer Verpackung), **Pre-Assembly-Service** (die zusammengestellten Einzelkomponenten werden vormontiert ausgeliefert), **einbaufertige Pneumatik** (bei komplexen Pneumatik-Anwendungen vergleichbar dem Pre-Assembly-Service vormontierte Einheiten, fertig für die Inbetriebnahme aus).

Organisation der Innovation:



- Der 6-köpfige Vorstand beinhaltet einen separaten Vorstand für **Wissens- und Informationsmanagement** und einen für **Human and Intellectual Management**
- Jährlich finden **3.500 Seminare** in mehr als 100 Ländern in 26 Sprachen statt. Der Umsatzanteil für Aus- und Weiterbildung beträgt 1,5%. 1997 Human Resource Management Award für „zukunftsweisende Personalarbeit in der Praxis“ und den Ausbildungs-Oscar für vorbildliche Leistungen in der Ausbildung.
- Konzept der „**Lernenden Organisation**“
Das Konzept stellt eine ganzheitliche und prozessorientierte Philosophie dar, die auf der permanenten Qualifizierung der Mitarbeiter basiert. Elemente der „Lernenden Organisation“ sind die interne Academy und das Lernzentrum. E-Learning für individuelles, kooperatives und organisationales Lernen rundet das Konzept ab. Für das Verteilen und Sicherstellen von Wissen im Unternehmen sorgt das umfassende Wissensmanagement. Darüber hinaus spielt das Learning Network eine wichtige Rolle. Weltweit nehmen rund 30.000 Kunden an **Didactic Seminaren** teil bzw. werden in Trainingseinrichtungen geschult.

Organisation der Innovation:

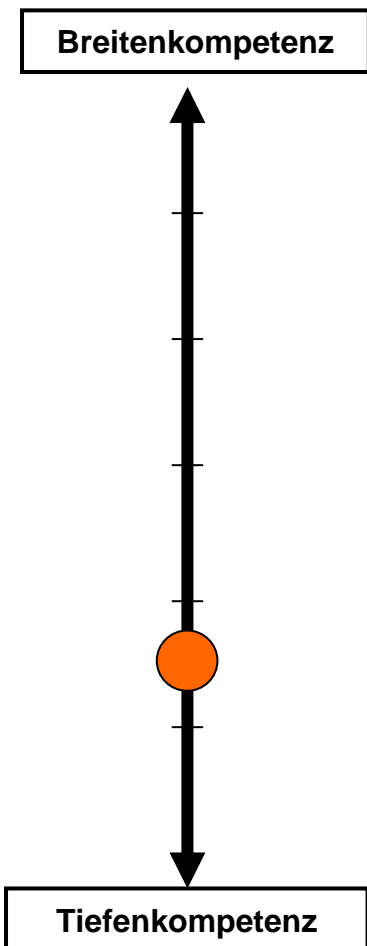


- Verbesserung und Anpassung der eigenen Leistungen auf Grundlage der **jahrelangen Erfahrungen mit Kunden**. Beispiele hierfür sind der **After-Sales-Service** (Service, der aus der jahrzehntelangen Erfahrung bei Konstruktion, Bau und Wartung pneumatischer Installationen entstanden ist) und der **Energy-Saving-Service** (Wartung pneumatischer Anlagen beim Kunden zur kontinuierliche Verbesserung der Einstellung der Anlagen). Innovationen für höchstmögliche Produktivität der Kunden und enge Systempartnerschaften mit den Kunden sind Markenzeichen.
- Mehrwert im Wertschöpfungsprozess des Kunden schaffen durch **Verzahnung der Wertschöpfungsprozesse**. Durch stetige Analysen branchenspezifischer Prozessketten der einzelnen Kunden, ist eine gezielte Unterstützung aller wertschöpfenden Prozessschritte beim Kunden möglich. Die globale Synchronisation mit der Wertschöpfungskette der Kunden erfolgt mittels **Customer Connectoren**. Diese sind als Schnittstellen zu verstehen, die im **Order Processing** verankert sind, also dem Bindeglied zwischen der Entwicklung, der Produktion, dem Fulfilment und den kundenseitigen Prozessen. Customer Connectoren für Wartung und Betrieb sorgen für maximale Prozesssicherheit durch hochwertige Produktlösungen einerseits und umfassende weltweite Services andererseits. Zu unterscheiden sind hier produktbezogene Services (Ersatzteil-, Verschleißteil- und Reparatur-Service) und generelle Services (wie Wartungsverträge für maximale Anlagenverfügbarkeit, Vor-Ort-Service)

Medizingeräte

- Entwicklung und Vertrieb von optischen Diagnosegeräte
- die Produkte werden international durch Vertreter vertrieben, wichtigster Markt sind die Vereinigten Staaten
- Mitarbeiter: ca. 100 (Deutschland & USA)

Strategische Funktion der Innovation

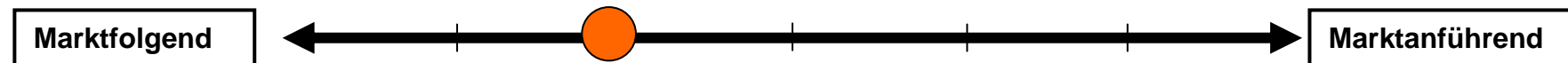


Konzentration auf Tiefenkompetenz

Dienstleistungen & Service:

- ⇒ Es werden alle Dienstleistung, die rund um das Gerät und seine Bedienung anfallen, angeboten
 - ⇒ Aufbau und Schulung des Personals an den Geräten
 - ⇒ Fachkonferenzen zum Austausch über Forschungsaktivitäten und aktuelle Entwicklungen auf dem Gebiet der Ophtalmologie
- ⇒ die hohe Spezifität der Produkte macht dies notwendig
- ⇒ Telefonsupport und Reparaturservice

Strategische Funktion der Innovation



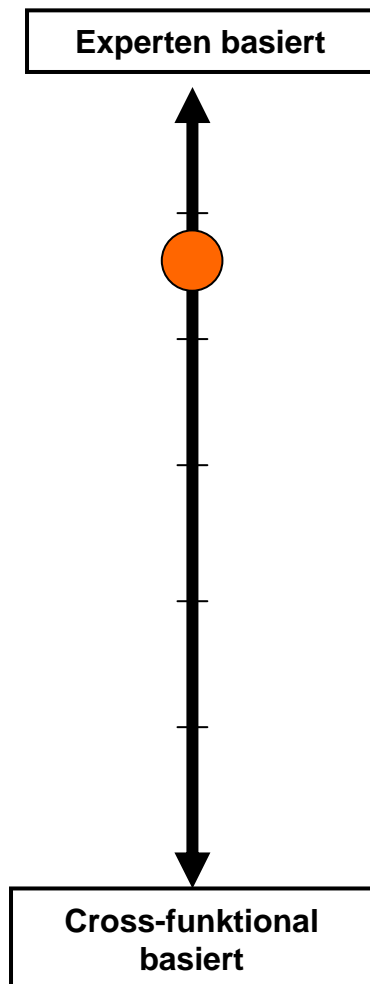
Vertrieb:

- Das innovative Image der Firma und die Notwendigkeit von technischer Sicherheit für die Medizintechnik, machen eine eher konservative und damit marktfolgende Strategie für die Vermarktung der Produkte möglich.
- Vertreten auf regionalen und internationalen Messen
- Globales Netz von Vertriebsvertretern
- Vertretung auf und Organisation von Fachkonferenzen
- Bei der Kundenbetreuung wird eher auf innovativere Methoden gesetzt
 - Bsp. Online-Schulung für die Geräte

Produkt:

- Die Produktinnovationen sind eindeutig marktanfuehrend – diese Strategie drückt sich auch in der Konzentration auf Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten aus. Die Produktion ist großteils ausgelagert.

Organisation der Innovation



Das Unternehmen ist stark Innovationsgetrieben; Forschungsquote 11%

Innovationsprozesse werden sowohl auf Produkt- als auch Vertriebsebene gesteuert die Abteilungen

- Marketing/Vertrieb und
- Forschung und Entwicklung

spielen hierbei die wichtigste Rolle

⇒ Durch die dezentrale Vertriebsstruktur mit großteils externen Vertretern werden die Verkaufskonzepte ständig und individuell weiterentwickelt

⇒ Die eigentlichen Innovationen und großen Neuerungen kommen jedoch zentral aus der Marketingabteilung

Organisation der Innovation

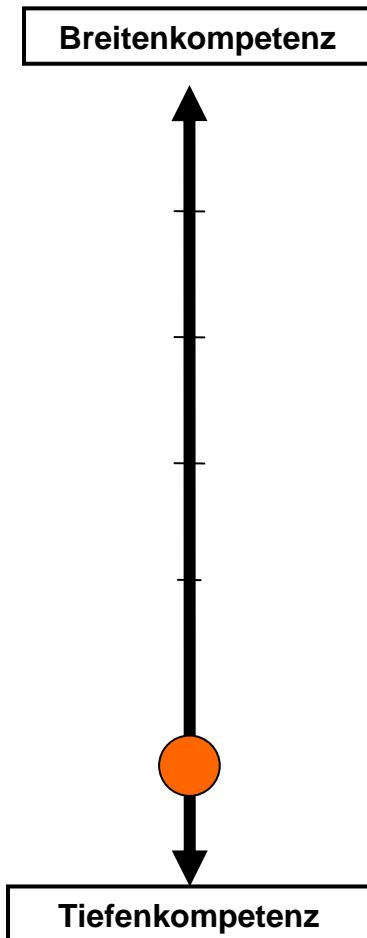


- ⇒ Produktinnovationen sind in erster Linie technologieangeregt, allerdings insbesondere für die Verbesserung bereits bestehender Produkte werden Kundenanregungen vielfach berücksichtigt
- ⇒ Vertriebsinnovationen ergeben sich bedingt durch die hoch spezialisierten Produkten vielfach auch aus der Technologie
- ⇒ Allerdings ist die die Kundenorientierung für die Konzeption von sämtlichen Vertriebs- und Marketingmaßnahmen grundlegend. Kundenbedürfnisse und die besondere Marktsituation des Medizintechnikmarktes werden in besonderer Weise für Verkaufsstrategien u.ä. berücksichtigt.

Druckmaschinen

- Das Unternehmen ist eine von acht Tochtergesellschaften
- Holdinggesellschaft übernimmt zentral nur Aufgaben der Finanzierung und Buchhaltung
- Vertreibt Druckmaschinen von Schanghai aus im chinesischen Markt

Strategische Funktion der Innovation



Was will der Kunde?

- Druckmaschinen sind technisch eher komplizierte Geräte
- Die Hauptprobleme beim Kunden treten an den Schnittstellen zu anderen Systemen auf
- Dem Kunden ist nicht die Lieferung der Maschine wichtig sondern ihr einwandfreies Funktionieren im Druckprozess

=>

Was für Leistungen?

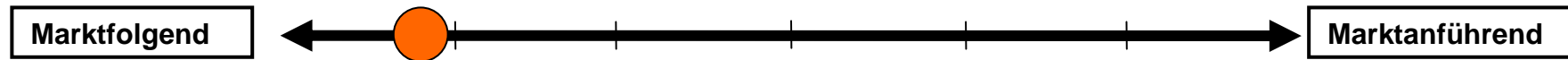
- Das Unternehmen bietet tief gehendes technisches Know How
- Verstehen von Schnittstellenproblemen
- Gut geschultes technisches Servicepersonal soll die reibungsfreie Arbeit der Druckmaschine sicherstellen
- Es werden keine nicht technischen Services, wie etwa Finanzierungen der Maschinen angeboten

=>

Positionierung

- technische Tiefenkompetenz

Strategische Funktion der Innovation



Wie ist der chinesische Markt beschaffen?

- China ist für die Gruppe ein neuer Markt => er ist risikoreich
- Der Markt ist sehr jung => westliche Industriestandards werden langsam eingeführt
- Kein Konkurrenzdruck wie im europäischen Markt

=>

Wie ist das Timing des Unternehmens bezüglich der Einführung von Marktinnovationen?

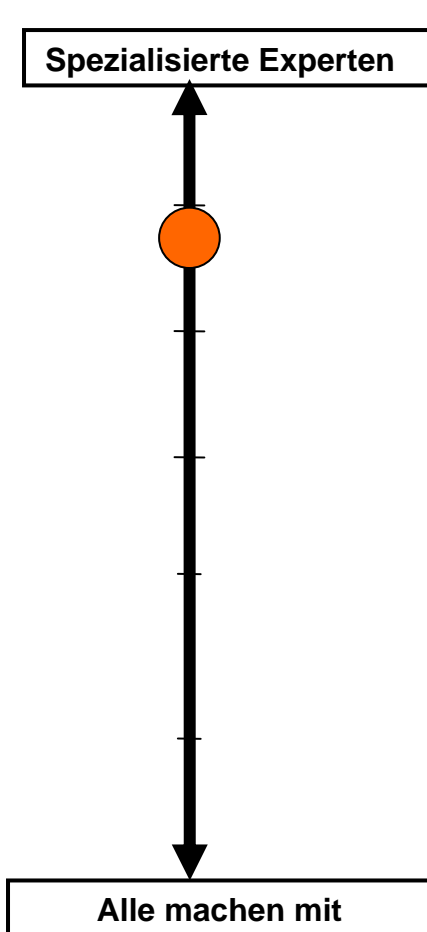
- Es wird darauf verzichtet neue risikoreiche Prozesse auszuprobieren
- Der Markt ist ohnehin schon sehr risikoreich für das Unternehmen
- Neue Prozesse werden nicht benötigt um sich von der Konkurrenz abzusetzen, wie im gesättigten europäischen Markt notwendig

=>

Positionierung:

- Marktfolgend

Organisation der Innovation



Rahmenbedingungen:

- Die Mentalität der chinesischen Arbeitnehmer ist wenig kreativ
- Die operativen Stellen haben zu wenig Übersicht um strategische Innovationen auszulösen

=>

Vorgehensweise:

- Im Normalfall werden Innovationen Top Down angestoßen
- Manchmal kommen Innovationen aber aus dem Vertrieb, da dieser sich gut mit den Kundenbedürfnissen auskennt

=>

Positionierung:

- Größtenteils „Spezialisierte Experten“ aber auch ein bisschen in Richtung „Alle machen mit“ gehend

Organisation der Innovation



Rahmenbedingungen:

- Druckmaschinen sind sehr kompliziert => dem Kunde fehlt das technische Verständnis um Innovationen anzuregen
- Die Bedürfnisse der Kunden ändern sich kaum, Hauptanliegen ist, dass die Maschine im Druckprozess einwandfrei funktioniert

=>

Vorgehensweise:

- Innovationen im Produktbereich sind technologieinduziert

=>

Positionierung:

- Technologieangeregt