

Vertrieb von Dienstleistungsinnovationen in der Schweizer Business-Software Branche

Ausgangslage

Mit der vorliegenden Studie sollte einerseits untersucht werden, ob in der Schweizer Business-Software-Branche ein Problem im Vertrieb von Innovationen herrscht. Andererseits sollte aufgezeigt werden, welche Faktoren fördernd oder hemmend für den erfolgreichen Vertrieb von Innovationen sind. Der Anstoss zu dieser Untersuchung kam von ERP-Softwareherstellern, welche den Eindruck hatten, dass sie zwar sehr häufig Innovationen hervorbringen, diese aber nicht oder nur ungenügend beim Kunden ankommen würden.

Zur Studie

In einem ersten Schritt wurden mit Herstellern und Vertriebspartnern qualitative Interviews durchgeführt. Mittels dieser Vorgehensweise wurden so branchenrelevante Problemstellungen identifiziert. Aus der Kombination dieser Erkenntnisse und einer Literaturanalyse wurde ein Forschungsmodell entwickelt. Das Modell beinhaltet einerseits die abhängigen Grössen wie z.B. die Anzahl Hersteller-Innovationen, die den Kunden weitergegeben wurden, den Umsatz- bzw. Gewinnanteil dieser Innovationen oder die Wettbewerbsposition. Andererseits wurden aber auch etliche fördernde und hemmende Faktoren des Vertriebs von Innovationen in das Modell aufgenommen. Letztlich diente dieses Modell als Grundlage, um in einem zweiten Schritt Hersteller und Vertriebspartner mittels eines online-Fragebogens direkt zum Vertrieb von Innovationen zu befragen. Insgesamt wurden 180 Schweizer Business-Software Hersteller und 913 Vertriebspartner zur Teilnahme eingeladen. Aus dieser Stichprobe haben 76 Hersteller und 358 Vertriebspartner an der Umfrage teilgenommen.

Resultate

Innovationsstau in der Schweizer ERP-Branche

Die quantitativen Ergebnisse zeigen, dass die 89 Vertriebspartner, welche den Fragebogen bis zum Schluss ausgefüllt haben, hinreichend viele Innovationen in ihren Markt penetrieren. Dies wirft natürlich die Frage auf, ob nur die innovativen Vertriebspartner sich an der Studie beteiligt haben oder ob es letztlich doch eine verzerrte Wahrnehmung seitens der Hersteller gibt. Aufgrund von drei qualitativen Indizien gehen die Autoren davon aus, dass für den Schweizer Business-Software Markt doch ein Innovationsstau besteht.

- Erstens haben die befragten Vertriebspartner als auch die Hersteller angegeben, deutlich mehr Innovationen zu vermarkten, als sie zurzeit in der Pipeline haben. Die Vertriebspartner sowie die Hersteller haben mehr als zwei Mal so viele Innovationen in der Vermarktung als in der Pipeline, was auf zukünftige Engpässe hinweist. Die Statistik zeigte zudem eine starke Korrelation zwischen der Anzahl an Ideen in der Pipeline und der Penetration dieser Innovationen. Umso bedeutsamer wird somit der Umstand, dass in der Schweizer ERP-Branche zurzeit ein umgekehrter Innovationstrichter vorherrscht.
- Zweitens werden Vertriebspartner und Kunden kaum oder nur ungenügend in den Entwicklungsprozess der Hersteller miteinbezogen, was weiter auf ein branchenweites Problem bezüglich des Vertriebs von Innovationen hinweist. Dies belegt das Antwortverhalten der Vertriebspartner und der Hersteller auf die Frage, wie stark sie bzw. die Kunden in den Innovationsprozess miteinbezogen werden. Bezüglich Ideenfindung, Vermarktung, als auch Entwicklung von Innovationen sind die Vertriebspartner der Meinung, dass sie selbst eher nicht miteinbezogen werden. Noch weniger werden jedoch die Kunden in diese Prozesse miteinbezogen. Auch die Hersteller geben an, dass sie ihre Kunden kaum in die genannten Abläufe miteinbeziehen. Statistische Tests mit dem Sample haben jedoch ergeben, dass gerade innovative Vertriebspartner die Kunden signifikant häufiger in den Innovationsprozess involvieren und dies für die Penetration von Innovationen förderlich wäre.
- Drittens weist das Antwortverhalten der befragten Unternehmen auf ein Innovationsproblem in der Branche hin. So konnte zu Beginn der Umfrage eine hohe Abbruchrate (100 Abbrüche oder 27,93 Prozent) beobachtet werden. Viele Teilnehmende gaben in ihren Antwort-E-mails als Grund für das nicht vollständig Ausfüllen des Fragebogens an, nicht über die gewünschten Zahlen insbesondere der Fragen zur Pipeline zu verfügen. Das zeigt, dass viele Unternehmen gar nicht in der Lage sind grundlegende Innovations-Werte zu liefern und vermutlich verfügen diese Unternehmen kaum über ein ganzheitliches Innovationscontrolling. Auch hat eine grosse Gruppe der Antwortenden grundsätzlich Mühe mit dem Begriff „Innovation“ und wusste mit dem Begriff grundsätzlich oder in Zusammenhang mit Business-Software nichts anzufangen. Alle diese Umstände weisen tatsächlich auf ein elementares Innovationsproblem in der Branche hin.

Eine dieser Studie vorangegangene Befragung durch das Schweizerische Institut für Entrepreneurship SIFE im Deutschschweizer Dienstleistungssektor hat gezeigt, dass innovative Dienstleistungsunternehmen innovations- und dienstleistungsspezifische Methoden viel häufiger verwenden, als nicht innovative, und sie dadurch gemessen an Umsatz- und Gewinnwachstum bzw. der Wettbewerbsposition erfolgreicher sind¹. Dieser Umstand zeigt, dass es nicht reicht, wenn die Hersteller von Business-Software innovative Lösungen hervorbringen. Die mit dem Vertrieb und der Implementierung betrauten Dienstleistungsunternehmen (hier Vertriebspartner) müssen ebenfalls mittels strukturierten Innovationsprozessen und –methoden operieren, damit die Innovationen nicht verpuffen, bevor sie beim Kunden ankommen.

Fördernde Faktoren

Folgende Faktoren unterstützen die Penetration von Innovationen:

Seitens Hersteller

- Persönliche Kommunikation zwischen Hersteller und Vertriebspartnern
- Einsatz von PR-Instrumenten wie Kundens Schulungen, Referenzen und Online-Medien
- Anzahl Innovationen in der Pipeline der Hersteller

Seitens Vertriebspartner

- Technologiekompetenz des Vertriebspartners
- Wettbewerbsfähigkeit des Vertriebspartners
- Mehrere Branchen im Kundenportfolio
- Innovativität des Vertriebspartners- Anzahl eigener DL-Innovationen
- Bekenntnis zur Weitergabe von Innovationen
- Eher kleinere Partner (10 – 50 Mitarbeitende)

Hemmende Faktoren

Folgende Faktoren hemmen die Penetration von Innovationen:

Seitens Hersteller

- Unreife Innovationen
- Kein Kundennutzen, also fehlender Competitive Innovation Advantage
- Vorteil wird vom Kunden nicht wahrgenommen
- Zu viele Entscheider beim Kunden
- Mangelnde Kapazitäten
- Hohe Komplexität der Innovation

Seitens Vertriebspartner

- Hohe Änderungskosten bei den Kunden
- Prozessveränderungen /-anpassungen v.a. beim Kunden
- Fokus des Vertriebspartners auf das Tagesgeschäft, nicht auf Innovation
- Mangelnde Marketingfähigkeiten und –mittel des Vertriebspartners
- Nur in einer Branche tätig

¹ Ziltener, A. (2013): Service Innovation. The Impact of Different Processes and Methods on Entrepreneurial Success. ICSB Worldconference, Puerto Rico. Online: http://www.zilti.ch/Publikationen/Service_Innovation_ICSB_2013_SUB0027.pdf [Stand: 11.12.2013]

Handlungsempfehlungen

Die aus diesen Erkenntnissen abgeleiteten Handlungsempfehlungen sind:

- Erstens eine Verbesserung des **persönlichen Kontakts** zu den Vertriebspartnern und deren Endkunden. Die Hersteller befinden sich seitens der Vertriebspartner oft in einem Konkurrenzumfeld und sollten um deren Aufmerksamkeit werben. Diese Bindung kann durch regelmässige und persönliche Kontakte gefördert werden. Die Quantität wie auch Qualität der Kommunikation mit den Vertriebspartnern und den Endkunden sollte zur zentralen Grösse im Innovationsmarketing erklärt werden und entsprechend in das Innovationscontrolling einfließen.
- Zweitens müssen Vertriebspartner und Kunden in den **Innovationsprozess** mit einbezogen werden. Der aktuelle Ansatz der Co-Creation kann auch in der Business-Software Branche viele Vorteile bringen. Dieser stellt sicher, dass die Innovation den Kunden einen klaren Vorteil bringt (competitive innovation advantage), und gleichzeitig wird auf diese Weise überprüft, ob die Kunden diesen Vorteil tatsächlich wahrnehmen.
- Drittens, vergessen Sie „try and error“. Innovationen werden zwar von Menschen hervorgebracht und am Markt durchgesetzt, die systematische und strukturierte Arbeitsweise mit geeigneten Prozessen und Methoden stellt jedoch sicher, dass die Innovationen auch die gewünschten wirtschaftlichen Ziele treffen. Dies gilt nicht nur in der industriellen Produktentwicklung, sondern auch im Dienstleistungssektor. Wettbewerbsfähige Dienstleistungsunternehmen (also auch Software-Hersteller und Vertriebspartner) innovieren mehr und regelmässiger. Dazu nutzen sie dienstleistungs- und innovationsspezifische Methoden häufiger, als nicht wettbewerbsfähige Firmen. Diesen Vorsprung gibt es jedoch nicht umsonst. Dienstleistungsunternehmen müssen genauso in ihre **Innovationsroutine** investieren, wie sie dies in ihrer operativen Tätigkeit meist heute schon tun.

Projektleitung:

Sebastian Früh

Projektmitarbeitende:

Helene Blumer, Gérard Moinat und Ivo Ronner

Wissenschaftliche Begleitung:

Prof. Dr. Andreas Ziltener

Kontakt:

Schweizerisches Institut für Entrepreneurship SIFE

Comercialstrasse 22

7000 Chur

www.sife.ch