

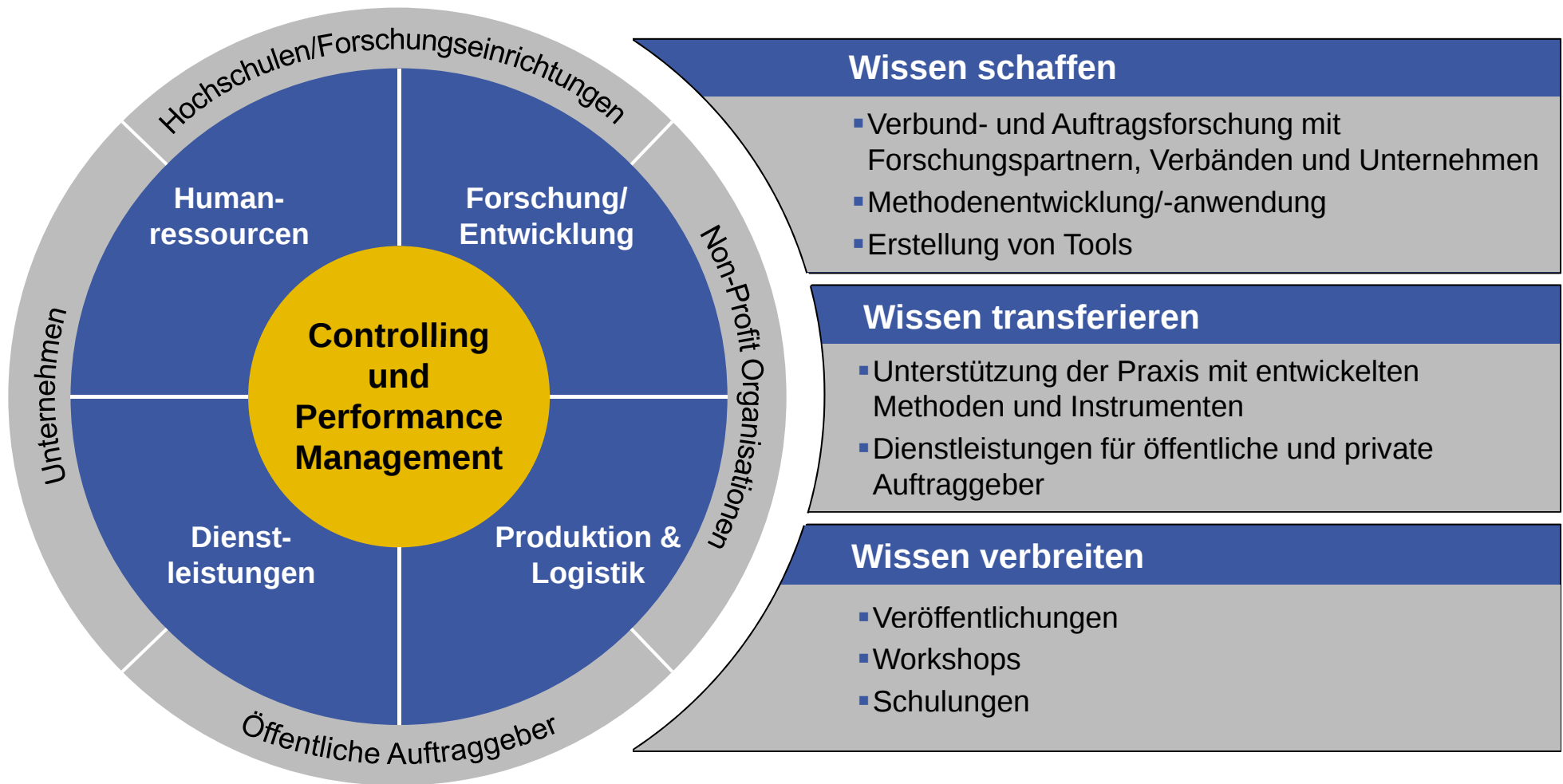
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth

Stuttgart, 11. November 2010

Ergebnisse einer empirischen Studie

Das Stufenkonzept zum Lösungsanbieter

Unser Kerngeschäftsfeld – Controlling, Performance Management und Measurement

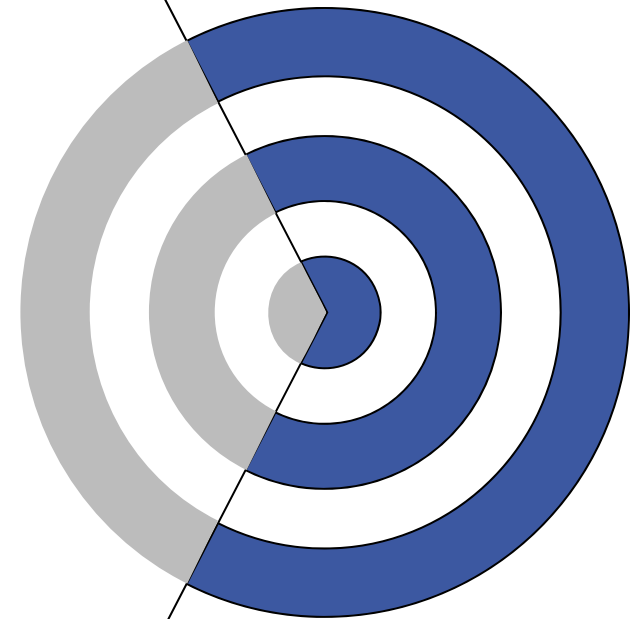


■ Zielsetzung und Vorgehensweise der Studie

- Ergebnisse der Studie
- Fazit

Zielsetzung der Studie

- Frage 1: Welche Entwicklungsstufen gibt es auf dem Weg zum Lösungsanbieter?
- Frage 2: Welche Transformationsziele müssen Unternehmen erreichen, um sich zum Lösungsanbieter zu entwickeln?



Vorgehensweise

Qualitative Vorstudie

- Branchenfokus:
Industriegüterhersteller
- Zehn persönliche und telefonische Interviews
- Zentrale Fragen:
 - Begriff „Lösungsanbieter“
 - Stufen zum Lösungsanbieter
 - Notw. Transformationsschritte
 - Umsetzungsbarrieren

Quantitative Hauptstudie

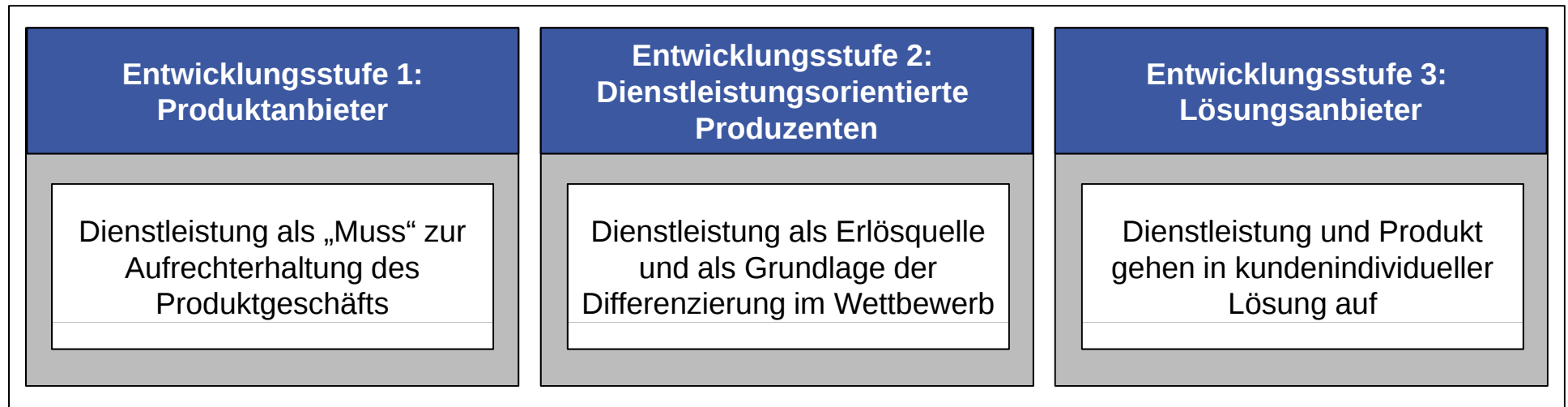
- 4.000 produzierende Unternehmen („verarbeitendes Gewerbe“)
- Kontaktperson: Geschäftsführung
- Insgesamt 62 Rückläufer (1,6%)
- Maschinenbau leicht überrepräsentiert unter den antwortenden Unternehmen

- Zielsetzung und Vorgehensweise der Studie

- **Ergebnisse der Studie**

- Fazit

Stufen zum Lösungsanbieter



Transformationsziel 1: Vertrieb umstrukturieren

Zur Erreichung von Stufe 3 ist es notwendig, einen Lösungsvertrieb zu etablieren

Transformations- pfad 1

- **Voraussetzung:** Verständnis für die Wichtigkeit von Dienstleistungen muss erst entwickelt werden.
- Dienstleistungsvertrieb etablieren
- Dienstleistungsvertrieb und Produktvertrieb integrieren

Transformations- pfad 2

- **Voraussetzung:** Verständnis für die Wichtigkeit von Dienstleistungen bereits gegeben
- Direkte Transformation des Produktvertriebs in einen Lösungsvertrieb

Transformationsziel 2: Dienstleistungen separat kalkulieren und als eigenständigen Erlösträger etablieren

Voraussetzung beider Schritte ist die Kenntnis der mit der Dienstleistungserbringung verbundenen Kosten, die es bspw. im Rahmen einer prozessorientierten Kalkulation zu ermitteln gilt.



1

Etablierung von Dienstleistungen als zusätzlichen Umsatzträger

2

Aufhebung der getrennten Sichtweise von Produkt und Dienstleistung und Einführung einer Renditefokussierung

Transformationsziel 3: Beziehung zum Kunden intensivieren

Die Intensivierung der Beziehung zum Kunden unterteilt sich in eine interne und eine externe Perspektive



1

Interne Perspektive:

Aufbau einer umfassenden Wissensbasis über die Wertschöpfungsprozesse des Kunden

2

Externe Perspektive:

Sensibilisierung des Kunden hinsichtlich des Lösungsspektrums des Anbieters

Transformationsziel 4: Innovative Preismodelle implementieren

Schritt 1

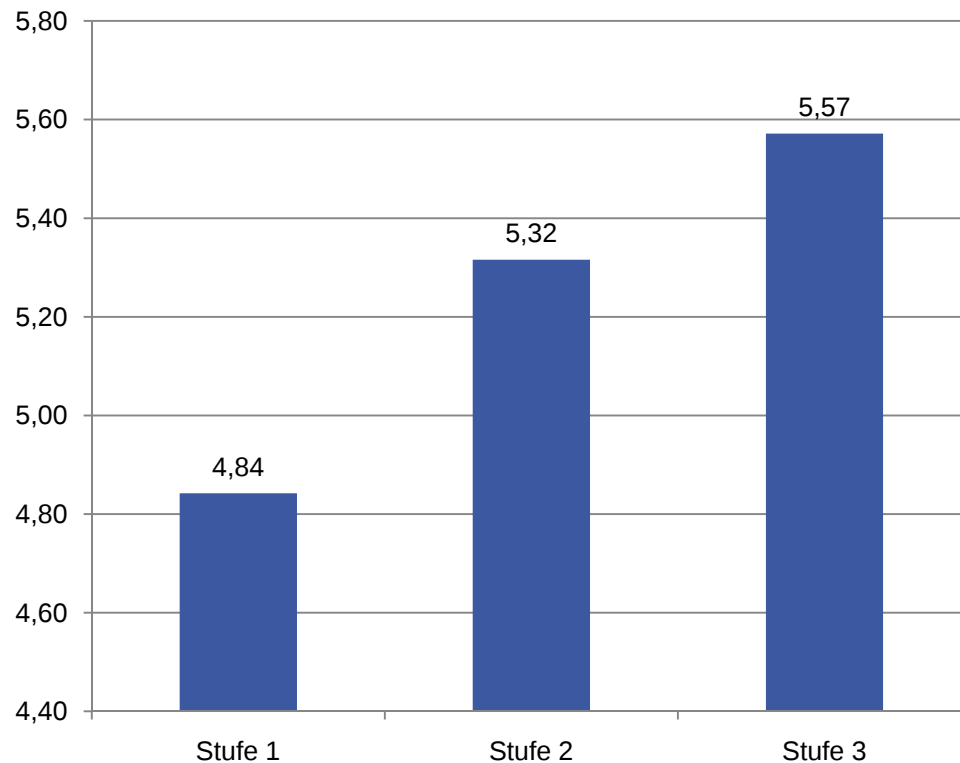
- Etablierung einer separaten Verrechnung von Dienstleistungen, um deren Wert zu verdeutlichen
- Dienstleistung wird als separater und rentabler Erlösträger etabliert

Schritt 2

- Etablierung innovativer Preismodelle
- Mögliche Varianten sind „Pay per Use“ und „Pay per Performance“
- Mit der Etablierung dieser Preismodelle sind neuartige Risiken für Gewinn und Liquidität verbunden

Transformationsziel 5: Reaktionszeiten differenzieren und senken

Relevanz der Reaktionszeiten
auf Kundenanfragen



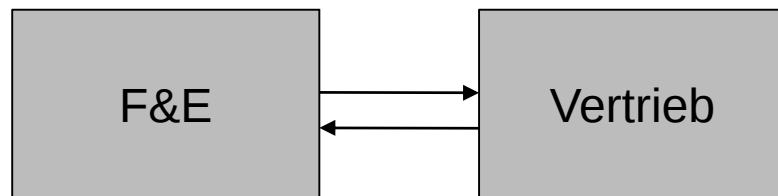
Besonders relevant wird dies in Kombination mit den bereits erörterten innovativen Preismodellen: Hier würde eine langsame Reaktionszeit nicht nur die Kundenzufriedenheit negativ beeinflussen, sondern auch direkt die Gewinnsituation.



Transformationsziel 6: Integration über alle betrieblichen Funktionen hinweg vorantreiben

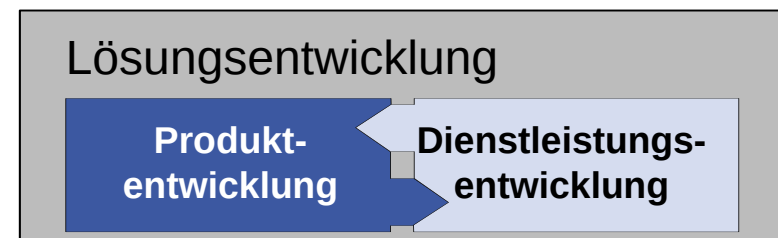
Integration zwischen Vertrieb und Entwicklungsbereich

- Kundenwunschartadäquate Entwicklung wird sichergestellt

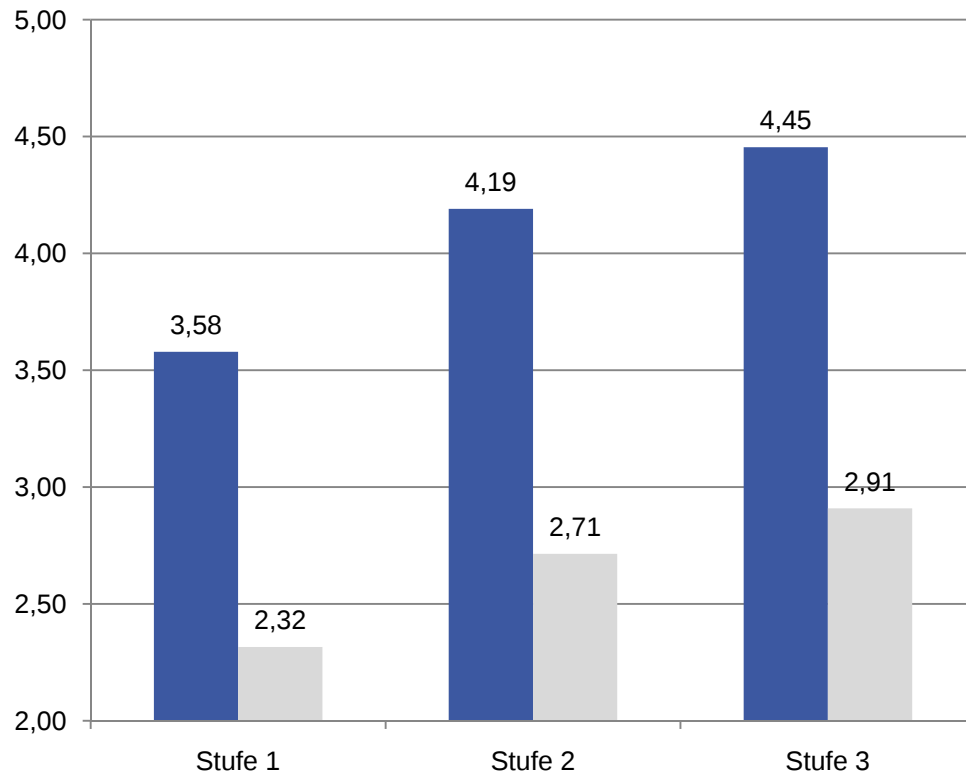


Integration innerhalb des Entwicklungsbereichs

- Entwicklung von Lösungen und nicht mehr von Produkten und Dienstleistungen



Transformationsziel 7: Integration externer Leistungen realisieren



Blaue Balken: Es werden sehr oft ergänzende Leistungen von Dritten in die Gesamtleistung integriert.

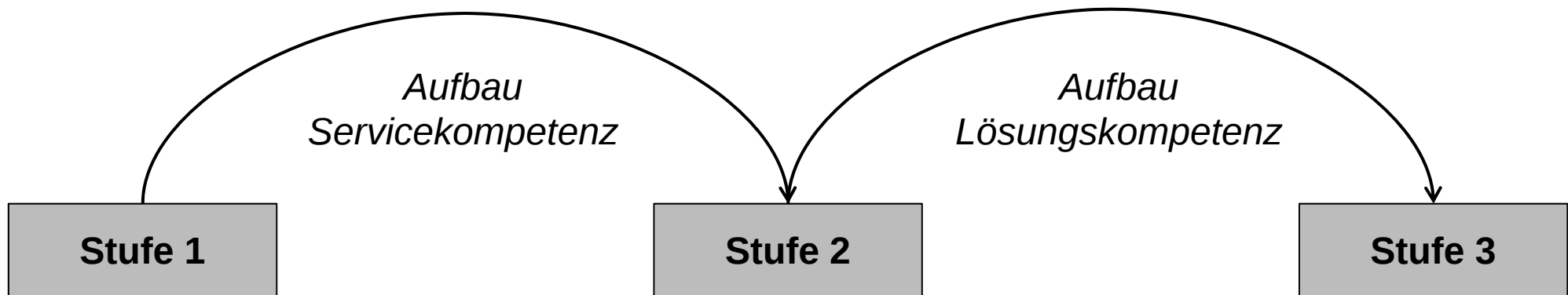
Graue Balken: Leistungen von Dritten ersetzen sehr oft eigene Produkte oder Dienstleistungen .



Insbesondere beim Wechsel von Stufe 2 auf Stufe 3 muss ein Portfolio an geeigneten Partnern aufgebaut werden. Nur so können maßgeschneiderte Kundenlösungen erstellt werden, ohne das eigene Leistungsspektrum überbeanspruchen zu müssen.



Transformationsziel 8: Lösungskompetenz der Mitarbeiter sicherstellen



Eine Schlüsselrolle kommt dem beim Kunden tätigen Personal des Anbieters zu: also bspw. dem Servicetechniker. Nur wenn dieses Personal befähigt ist, zu erkennen, welche Lösung dem Kunden über die bereits verkauften Leistungen hinaus geboten werden könnte, kann der Schritt hin zur Stufe 3 vollzogen werden.



Transformationsziel 9: Systematischen Aufbau einer Wissensbasis über die Wertschöpfung des Kunden vollziehen

1

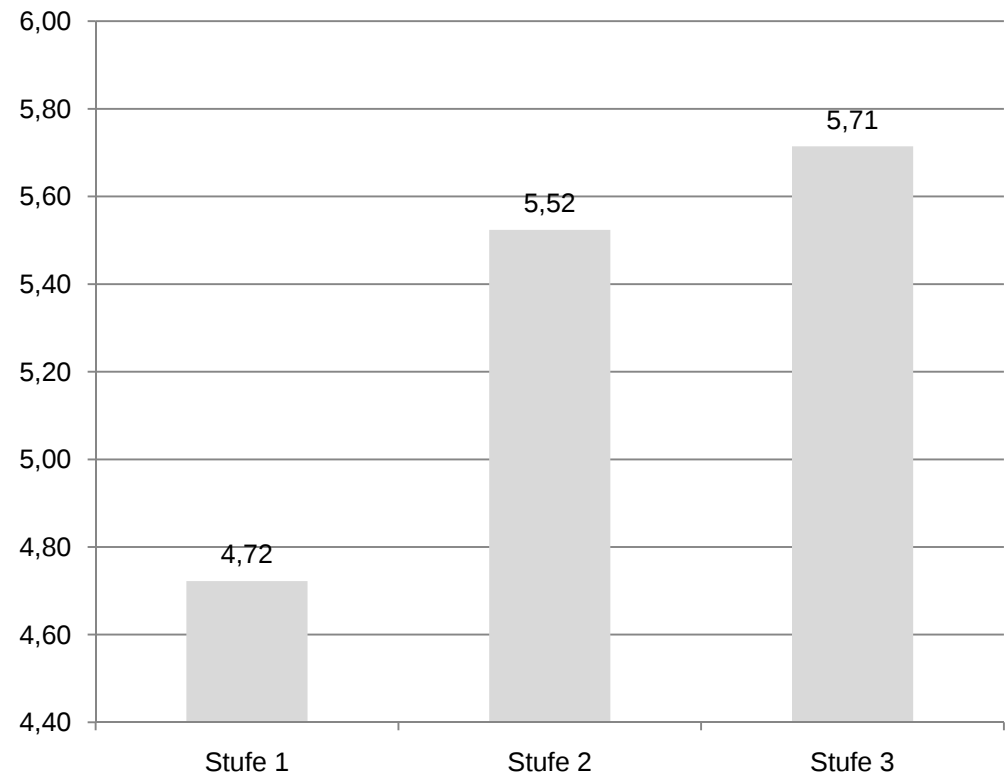
Festlegen, welche Informationen relevant sind und wie sie gespeichert werden sollen, bspw. in IT-gestützten Wissensmanagementsystemen.

2

Regeln und Prozesse festlegen, auf welche Weise die Datenbasis befüllt werden soll. Welche Anreize werden gesetzt?

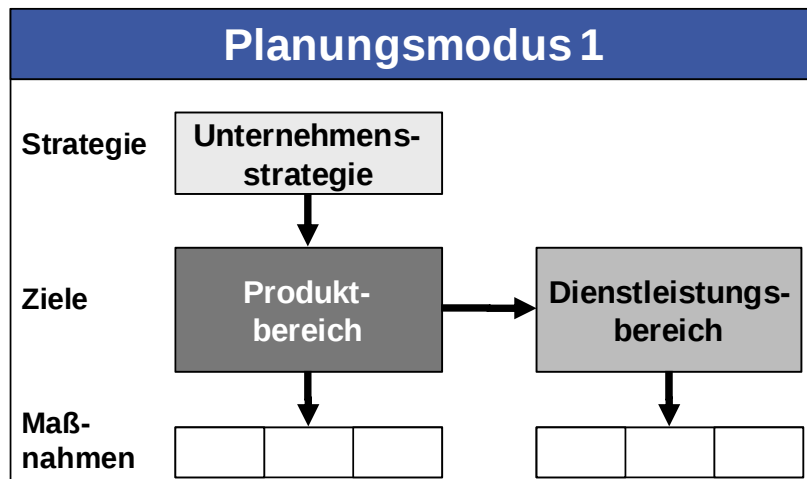
3

Nutzung der Wissensbasis bei der Generierung neuer Angebote an den Kunden sicherstellen.

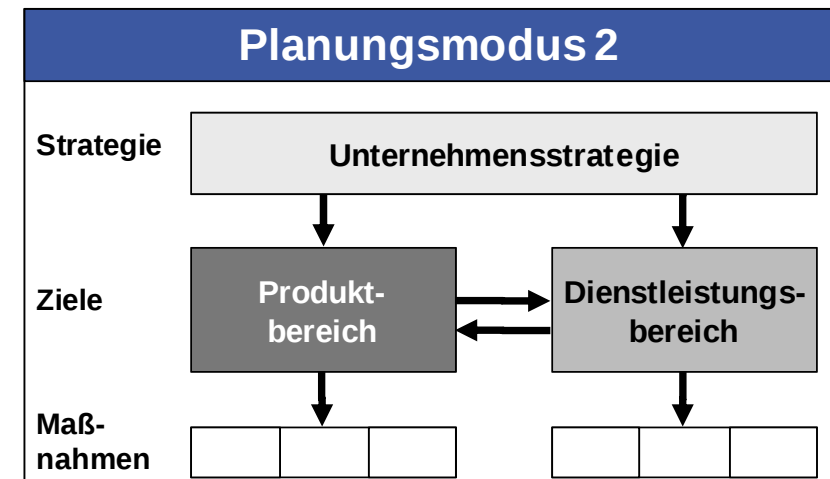
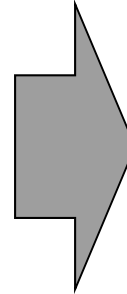


Graue Balken: Systematisches Aufbauen von Wissen über die Prozesse der Kunden.

Transformationsziel 10: Unternehmensplanung umgestalten



Wechsel hin
zu Stufe 3



Die Konsequenz daraus ist allerdings eine Steigerung der Komplexität des Planungsprozesses, da keine Hierarchisierung zwischen Produkt- und Dienstleistungsbereich mehr besteht.



- Zielsetzung und Vorgehensweise der Studie

- Ergebnisse der Studie

- **Fazit**

Alle Transformationsziele in der Übersicht

