

# ALPHA

## DER KADERMARKT DER SCHWEIZ



EINE PUBLIKATION DER VERLAGE TAGES-ANZEIGER UND SONNTAGSZEITUNG.  
SAMSTAG/SONNTAG, 3./4. APRIL 2010.  
AUFLAGE 415'879. TEL 044 248 40 41, FAX 044 248 10 20

Weitere Kaderstellen täglich im Internet: [www.alpha.ch](http://www.alpha.ch)

Vom Produzenten zum Dienstleister

## Knackpunkt «Solutions»

**Industrielle Unternehmen definieren sich immer häufiger als Dienstleister und bieten den Kunden «Lösungen aus einer Hand». Sie versprechen «Total Customer Solutions» dank «Integrierten Wertketten». Aktuelle empirische Studien zeigen aber, dass die Transformation vom Produzent zum Dienstleister eine Herausforderung ist.**

von Professor Stefan Michel (\*)

Das Feilen am Geschäftsmodell gehört zu den unternehmerischen Aufgaben. Dass gerade die Umsetzung des Lösungsversprechens so schwierig ist, liegt an der unterschätzten, tief greifenden Neuausrichtung. Wobei das Scheitern sich doppelt manifestiert: Einerseits beklagen Kunden, dass sie keine Lösung erhalten, sondern einfach komplexere Offerten. Andererseits beklagen die Produzenten, dass ihre Kosten stärker steigen als die zusätzlichen Erträge. In eigenen Studien habe ich fünf Herausforderungen identifiziert, welche bei dieser Transformation gemeistert werden müssen.

### 1. Hürde: Das Angebot

Studien zeigen, dass zwischen Anbietern und Nachfragern von «Solutions» ein Missverständnis bezüglich des Angebots besteht. Anbieter verstehen unter «Solution» häufig eine Kombination von Produkten, Dienstleistungen und Servicegarantien. Das Kundenbedürfnis wird mit verschiedenen Modulen oder Leistungspaketen adressiert. Kunden erwarten aber nicht ein komplexes Paket von Leistungen, sondern einen gemeinsamen Prozess der Problemdefinition, Lösungssuche, Innovation, Implementierung und langfristigen Nutzung.

### 2. Hürde: Die Innovation

Die zweite Hürde ist eine Konsequenz aus dem soeben Besprochenen. Produktfokussierte Unternehmen verstehen unter Innovation und Forschung und Entwicklung (F&E) einen Prozess, der zu einer technologisch besseren Lösung führt, die sich in der Regel patentieren lässt. Als Vorbild für diese Art



Stefan Michel

von Innovationen wird häufig Thomas A. Edison zitiert, der Erfinder der Glühbirne, des Grammofons und unzähliger anderer Sachen. In einer eigenen Studien konnten wir zeigen, dass Märkte immer häufiger von Innovationen aufgebrochen werden, die nicht primär auf einem technologischen Durchbruch beruhen. Diesen Innovationen, wie die Grameen Bank in Bangladesh, die Gratiszeitung «20 Minuten», die Billig-Airline Ryan Air, das Carsharing Mobility oder Apple's iTunes ist gemeinsam, dass sie die Rolle des Kunden radikal neu gestalten. Mit anderen Worten: Nicht das Produkt wird neu definiert, sondern die Rolle des Kunden als Benutzer, als Käufer und als Bezahler. Für solche Innovationen existieren kein F&E-Labors und Forschungsbudgets und in vielen Unternehmen ist auch niemand dafür verantwortlich.

### 3. Hürde: Das Geschäftsmodell

In der Transformation vom Produzenten zum Dienstleister ändert sich das Fundament des Geschäftsmodells. Wird dies nicht frühzeitig erkannt, brechen die Gewinne ein und die Transformation wird mit der Notbremse gestoppt. Ein typisches Symptom eines pro-

duktfokussierten Geschäftsmodells ist das Denken in Produktlebenszyklen und -portfolios. Diese Modelle basieren auf der Annahme, dass jede Innovation grosse Investitionen verlangt, die über grosse Produktionsmengen (Skaleneffekte) amortisiert werden können, teilweise unterstützt durch den Patentschutz. Dienstleistungen funktionieren fundamental anders, weil Innovationen weniger aufwendig, dafür nicht patentierbar sind. Skaleneffekte sind häufig limitiert und der Produktlebenszyklus ist ein untaugliches Analyseinstrument. Zudem sind die variablen Kosten wenig relevant bei der Kalkulation der Preise. Entscheidend ist vielmehr die Zahlungsbereitschaft der Kunden, die über die Beratungs- und Verkaufsgespräche systematisch eruiert werden muss.

### 4. Hürde: Der Verkauf

Die Verkaufsfunktion bei Dienstleistungen unterscheidet sich in wesentlichen Punkten vom Produktverkauf. Die Unterschiede können so gross sein, dass bei der Transformation personelle Wechsel unumgänglich werden. In den meisten Fällen kann das bestehende Verkaufsteam jedoch mit intensiver Schulung, mit Verhaltenstraining, mit neuen Verkaufsinstrumenten und passenden Anreizsystemen auf die veränderten Herausforderungen vorbereitet werden. Bezug nehmend auf die erste Hürde ist der Verkauf nicht mehr ein Bindeglied zwischen dem Produkt (Angebot) und dem Kunden (Nachfrage), sondern er ist Katalysator des Inno-

ventions- und Implementierungsprozesses der Kundenlösung. Das verlangt ein vertieftes Verständnis der Kundenprozesse und bedeutet, dass mit der Unterzeichnung des Vertrags die Arbeit des Verkaufs nicht beendet ist, sondern erst richtig beginnt. Das Ziel ist nicht länger der Abverkauf, sondern die Vertiefung der Kundenbeziehung, die Erhöhung der Kundenloyalität und die Sicherung der Kundenprofitabilität. Diese Ziele müssen im Anreizsystem abgebildet werden. Mit kurzfristigen Umsatzzielen wird eine langfristige Kundenorientierung torpediert.

(Fortsetzung auf Seite 4)

### Aufgeschnappt

#### Voluntourism

Beim «Voluntourism» werden die Touristen selber aktiv und nutzen ihren Urlaub, um sich für die Natur und Kultur zu engagieren. Sie arbeiten auf dem Bauernhof mit wie z. B. bei der Bergbauernhilfe in Südtirol oder sie zählen Meeressäuger, um die wissenschaftliche Forschung zu unterstützen.

**Mehr dazu unter > [www.alpha.ch](http://www.alpha.ch)**  
Aufgeschnappt: Aktuelle Begriffe, für Sie fundiert und in Kurzform aufbereitet und erläutert. In Zusammenarbeit mit

**:zukunfts|institut**

Das Inhaltsverzeichnis  
finden Sie auf Seite 19

*(Fortsetzung von Seite 1)*

## **5. Hürde: Die Unternehmenskultur**

Die Überwindung dieser Hürden bedingt bei den meisten Unternehmen einen tief greifenden Wandel der Unternehmenskultur. Damit wird bereits klar, dass dieser Wandel beträchtliche Ressourcen beansprucht, Risiken birgt und für viele Beteiligten schmerzhaft sein wird.

Drei meiner Kollegen, Tom Malnight, Peter Killing und Tracey Keys haben eine Methode entwickelt, mit welcher Unternehmen existenzielle Transformationsprozesse bewältigen können. Der Prozess beginnt damit, dass die Geschäftsleitung zusammen mit anderen Leistungsträgern im Unternehmen drei bis fünf «Must-Win-Battles» definiert. Sie beziehen sich auf strategische Ziele, die für die langfristige Zukunft des Unternehmens unabdingbar sind. Wenn die Transformation zum Dienstleister nicht zu diesen Must-Win-Battles gehört, geniesst sie vermutlich nicht die notwendige Priorität, um erfolgreich zu sein. Nach der Definition der Must-Win-Battles müssen die Führungskräfte mit Taten und nicht mit Worten beweisen, dass es ihnen ernst ist. Sie müssen erstens bereit sein, heilige Kühe zu schlachten. Zweitens müssen sie für die Must-Win-Battles genügend Ressourcen bereitstellen. Drittens müssen sie die Mitarbeitenden überzeugen können, dass die Transformation notwendig und richtig ist. Mitarbeitende sollen nicht ein Projekt nach dem anderen aufgebrummt bekommen: Darauf reagieren diese mit blankem Zynismus. Mein Fazit: Die Transformation vom Produzenten zum Dienstleister scheitert, wenn das Unternehmen nicht zu einem fundamentalen Wandel bereit ist. Dieser Wandel widerspiegelt sich u. a. im Angebot, den Innovationen, dem Geschäftsmodell und dem Verkauf. Oder auf den Punkt gebracht: Wer nicht bereit ist, gleichzeitig in eine neue Unternehmenskultur zu investieren, wird nicht reüssieren.

*(\*) Stefan Michel ist Professor für Marketing am IMD (stefan.michel@imd.ch).*