

# Gemeinsam Lösungen finden

Warum Unternehmen auf dem Weg vom reinen Produzenten zum Dienstleister oftmals scheitern. Eine Anleitung, wie sie mit Partnerschaften dagegen vorgehen.

UTA JÜTTNER, STEFAN MICHEL UND PATRICK PFÄFFLI

## DIE AUTOREN

**Uta Jüttner, Prof. Dr.**, ist Senior Lecturer in der Demand Chain Management Group der Cranfield School of Management, sowie Professorin an der Fachhochschule Luzern. [uta.juettner@hslu.ch](mailto:uta.juettner@hslu.ch)

**Stefan Michel, Prof. Dr.**, ist Professor of Marketing and Service Management am IMD, Lausanne. Er beschäftigt sich vorwiegend mit Customer-focused Marketing Strategy, Service Innovation und Pricing. [Stefan.Michel@imd.org](mailto:Stefan.Michel@imd.org)

**Patrick Pfäffli** ist CEO und Partner der Input Consulting AG. [p.pfaeffli@input-consulting.ch](mailto:p.pfaeffli@input-consulting.ch)

Die Pannenserie des neuen Flugzeugtyps Boeing 787 «Dreamliner», dem Hoffnungsträger des US-Luftfahrtkonzerns Boeing, reisst nicht ab. Für das jüngste Grounding machte der Konzern brandgefährliche Batterien verantwortlich. Zuvor, für die fast zweijährige Verspätung der ersten Testflüge, waren es unter anderem die fehlenden Verbindungselemente. Dass ausgerechnet der Technologiekonzern Boeing als Grund C-Teile wie Schrauben, Nieten, Muttern und Unterlagsscheiben angab, entbehrt nicht einer gewissen Ironie. Denn diese Teile machen zusammen kaum drei Prozent der Herstellungskosten des Flugzeuges aus. Die Situation zeigt geradezu idealtypisch, wie sich Lieferanten mit Hilfe von «Business Solutions», also kundenunterstützenden Dienstleistungen, profilieren.

Die Philosophie der Business Solutions bedeutet eine Abkehr von der Anreicherung klassischer Produkte mit zahlreichen Dienstleistungen in immer komplexeren Produkt-Dienstleistungsbündeln. Business Solutions konzentrieren sich auf diejenigen Dienstleistungen, die den Geschäftskunden direkt bei seiner Wertschöpfung unterstützen – sei es durch flexiblere Prozesse, verbesserte Technologien oder Produkte, Zeitersparnisse, Risikominimierungen und Kostensenkungen. Im Fall der Verbindungselemente hat das mittelständische schweizerische Unternehmen Bossard die strategische Chance von Business Solutions genutzt. Bossard liefert nicht in die Luftfahrtbranche, aber es gibt Gemeinsamkeiten zwischen Boeing und Grosskunden von Bossard wie John Deere oder Roche Diagnostik: Alle verwenden zahlreiche Verbindungselemente, die trotz geringer Beschaffungskosten erhebliche Kosten in der Entwicklung, Logistik, Lagerung oder Produktion verursachen. Diese Kosten zu senken und gleichzeitig

den Bestand zu sichern ist ein Hauptfokus der Dienstleistungen von Bossard. Das Spektrum reicht von Engineering- und Consulting-Dienstleistungen über die Optimierung der Produktions- und Fertigungsprozesse der Kunden bis zu Logistiklösungen zur Automatisierung der C-Teile-Bewirtschaftung. Lösungen also, die einen Fall wie beim Dreamliner wahrscheinlich verhindert hätten.

**Faktoren für den Erfolg** | Verschiedene Studien zeigen, dass der Weg zum Solution-Anbieter steinig ist und stark selektiert. Die Fehlschlagrate beträgt je nach Untersuchung zwischen 25 und 75 Prozent. Die Studie eines Teams aus Wissenschaft und Praxispartnern hat ermittelt, wo die grössten Herausforderungen liegen und welche Regeln bei der erfolgreichen Überwindung helfen. Gemeinsam entwickelten die Hochschulen IMD Lausanne, Hochschule Luzern und Cranfield University in England mit Hilfe von Interviews in 24 internationalen Unternehmen die «Pyramide des Business Solution-Erfolgs» (vgl. Grafik auf Seite 59).

Der Weg zum Business-Solution-Anbieter beginnt mit den richtigen Akteuren, das heisst den Kunden, Lieferanten und weiteren Partnern. Der strengen «Lösungsmaxime» von Solutions folgend, überschreiten diese oft die Fähigkeiten eines einzelnen Lieferanten. Deshalb zieht man weitere, spezialisierte Partner bei. Sie reichen von Banken zur Finanzierung der Solution über IT-Unternehmen, um die Prozesse informationstechnisch abzubilden und zu automatisieren, bis hin zu Transportfirmen. Der Weg führt deshalb auf der zweiten und dritten Ebene über ein dichtes Netz aus internen und unternehmensübergreifenden Beziehungen. Zuletzt entwickeln die Akteure den Solutionwert gemeinsam und teilen ihn auf. Die Erfahrungen in den un-

tersuchten Firmen haben aufgezeigt, dass auf jeder der drei Ebenen der Pyramide eine Grundregel aufscheint.

**Regel 1: Player suchen** | Der anhaltende Trend zu Solutiongeschäften entsprang dem klassischen Vertrieb. Bis heute dominiert die Verkaufsperspektive. Die Studie zeigt allerdings, dass sich Unternehmen mit einer funktionslastigen Annäherung mit zwei Gefahren konfrontiert sehen: Erstens lassen sich bestehende Lösungspotenziale für den Kunden oft nicht vollumfänglich nutzen. Dazu ist es nötig, die Organisation des Kunden genau zu kennen – mitsamt den strategischen und operativen Bereichen in allen Funktionen. Zweitens ist es dem Lieferanten nicht möglich, Business Solutions im Alleingang zu entwickeln und anschliessend zu verkaufen. Damit dies gelingt, ist frühe Teamarbeit unabdingbar. Meistens sind auch funktionsübergreifende Prozessanpassungen innerhalb und zwischen allen beteiligten Unternehmen erforderlich, um Business Solutions erfolgreich umzusetzen.

Ein globaler Logistikkonzern hat diese Erfahrung mit der eigenen Solution gemacht. Mit erheblichem Investitionsaufwand hat er eine Remote-Control-Technologie entwickelt. Sie ermöglicht den Kunden, jederzeit direkt auf ihre Containerladungen zuzugreifen. Trotz vielfältiger Anwendungspotenziale des Systems entstand eine Situation, in der das Unternehmen sozusagen nachträglich die Probleme und «Problemkunden» für die Solution zu suchen hatte.



BILD: FOTOLIA

Eine Distributionsfirma in der Elektromaterialbranche entwickelt eine Lösung, um sich zwischen Produzenten und kleineren Industriekunden von Elektromaterial zu positionieren. Die erfolgreiche Vermarktung bedingt, dass auch die Produzenten den bisherigen Direktvertrieb aufgeben und eigene Wertpotenziale in der Zusammenarbeit mit dem Vermittler realisieren.

Die Beispiele zeigen, wie wichtig es ist, die richtigen Kunden und Partner im Solutiongeschäft früh einzubinden. Da die Qualität der Zusammenarbeit erfolgskritisch ist, gelten bei der Auswahl nicht nur das Absatzpotenzial oder die Bonität, sondern auch die Fähigkeit, die Kompetenz und die Einstellung des Kunden sowie weiterer Dienstleister als Solutionpartner. Es lohnt sich, klassische Segmentie- >

**KONZENTRATION**  
Das Operationsbesteck liefert ein externes Unternehmen, das Spital und die Ärzte konzentrieren sich auf ihre Kernkompetenzen.

**Setzen Sie einen Meilenstein  
in Ihrer Einkaufskarriere!**



**Einkaufsleiter/Einkaufsleiterin  
mit eidg. Diplom**

Start: September 2013 in Olten und Winterthur

Kaderleute und erfahrene Mitarbeitende, eignen sich in diesem Lehrgang umfangreiche und managementorientierte Einkaufskompetenzen an.



Melden Sie sich jetzt an!

Fachverband für Einkauf und Supply Management  
Tel. 062 837 57 00 | [contact@procure.ch](mailto:contact@procure.ch) | [www.procure.ch](http://www.procure.ch)



> rungen und Bewertungsverfahren um diese Kriterien zu erweitern und positive wie negative Erfahrungen der Zusammenarbeit systematisch einzubeziehen.

**Regel 2: Beziehungen nutzen** | An Business Solutions wurden in den befragten Unternehmen hohe Erwartungen geknüpft: Etwa dass sie lieferantenseitig die strategische Wettbewerbsposition verbessern, indem sie Neupositionierungen mit bevorzugtem Lieferantenstatus unterstützen. Kundenseitig bestehen die Erwartungen darin, dass sie bestehende Ineffizienzen beseitigen und Ressourcen frei werden. Die damit verbundenen Change Prozesse sind oft tiefgreifend. Wenn ein Unternehmen auf Business Solutions umstellt, sehen sich einzelne Funktionsträger und ganze Unternehmen möglicherweise als Verlierer. Das Beziehungsnetz spielt eine wichtige Rolle, wenn es darum geht, unternehmensintern und zwischen den Unternehmen Interessen zu verteidigen und Ansprüche zu sichern. Deshalb ist Transparenz und taktisches Geschick erforderlich.

Mehrere Unternehmen gaben an, dass die Geschäftsleitungen der Kunden den Wert der Solution höher beurteilen, da sie die Vorteile in den verschiedenen Unternehmensbereichen und Funktionen erkennen. Innerhalb der Funktionen sind unter den Befürwortern oft das Engineering (durch bessere, massgeschneiderte Technologien), die Logistik und Warenbewirtschaftung (durch geringere Lagerbestände und Lagerkosten) sowie Finanzen (durch bessere Planbarkeit der Kosten). Gleichzeitig hat die Beschaffung oft das Nachsehen. Sie verliert ihre Ent-

scheidungskompetenz für alle Produkte und Dienstleistungen, die in der Solution gebündelt sind.

Auch lieferantenseitig gibt es intern Business-Solution-Skeptiker. Besonders ausgeprägt war dies im Fall eines Anbieters von Performance-Contracting-Lösungen im Energieeffizienzgeschäft. Das Lösungsgeschäft hat weitere, interne Geschäftsbereiche kannibalisiert. Es war daher eine zentrale Herausforderung des Solution Managers, die Verantwortlichen zu überzeugen. In den Partnerunternehmen schliesslich ist es möglich, im Übergang zu Solutions ganze Organisationen auszutauschen. Mehrere Lieferanten berichteten von Fällen, in denen ihre bisherigen Dienstleistungslieferanten Aufträge verloren, da die Kunden auf der Zusammenarbeit mit eigenen Logistik- oder Finanzdienstleistern bestanden.

Damit erfolgversprechende Business Solutions nicht am Widerstand einzelner scheitern, ist es erforderlich, die Folgen mit Hilfe genauer Nutzen- und Aufwandbetrachtungen für die beteiligten Unternehmen und internen Abteilungen zu beurteilen. Die zuvor genannten Beispiele zeigen, dass der Gesamtwert der Solution sich aus zum Teil sehr unterschiedlichen Bewertungen der Betroffenen zusammensetzt. Erfolgreiche Solution-Anbieter erkennen frühzeitig, wer als Gewinner und Verlierer der notwendigen Veränderungen hervorgeht. Anschließend formulieren sie differenzierte Wertversprechen (Value Proposition) für alle Stakeholder, die auch auf die Bedenken der Skeptiker eingehen. So lassen sich potenzielle Gegner gezielt ansprechen und Befürworter als Sponsoren einbinden.

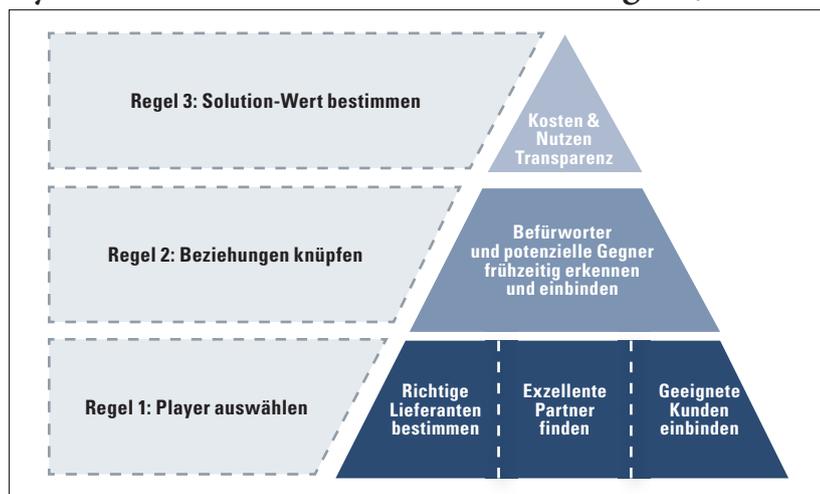
**Regel 3: Solution-Wert bestimmen** | Die Preispolitik von Business Solution weicht auf Grund einiger Besonderheiten vom traditionellen Produkt- oder Dienstleistungsvertrieb ab. So sind Solution-Preise erfolgsabhängig: je höher der Wert der Lösung für den Geschäftserfolg des Kunden, desto höher ist die Zahlungsbereitschaft. Eine Herausforderung für das Pricing ist dabei die Tatsache, dass sich der effektive Wert erst bei der Inbetriebnahme der Solution beim Kunden zeigt, sodass man auch vom «value-in-use» spricht. Darüber hinaus macht die Risikoverlagerung vom Kunden auf den Lieferanten einen grossen Anteil des Wertes aus. Die Preisbereitschaft steigt allerdings erst bei eintretenden Risikofällen. Und schliesslich entscheidet die Kompetenz des Kunden über den Wert des Solution-Angebots: Auch die beste Lösungsidee erzielt etwa bei einer stark mangelbelastete-

## Entwicklung eines kooperativen Business Solution Dashboard

### Die nächsten Schritte

Als tragkräftige Säule von Differenzierungsstrategien werden Business Solutions auch in der Zukunft für Schweizer Unternehmen eine wichtige Rolle spielen. Gerade für Produktionsunternehmen ist absehbar, dass diese angesichts der besonderen Herausforderungen der Schweiz im globalen Wettbewerb an Bedeutung zunehmen. Die Pyramide des Business-Solution-Erfolgs fasst die ersten Erkenntnisse zusammen, zeigt gleichzeitig aber auch den Bedarf für weitere Entwicklungen im Solution Management auf. Zur Unterstützung des «Teamsports Business Solutions» sind Steuerungsinstrumente zu entwickeln, die den gemeinsamen Weg der Partner begleiten.

## Pyramide des Business-Solution-Erfolgs *Grafik*



**Nur gemeinsam mit den richtigen Partnern sind Unternehmen in der Lage, mit Business Solution erfolgreich zu sein.**

Quelle: Jüttner, U. (2013)

ten Lagerbewirtschaftung des Kunden nur beschränkte Wirkungen. Insgesamt führen die Besonderheiten dazu, dass die Herstellungskosten des Lieferanten für das Pricing weniger relevant sind als die Produktivitätsgewinne, die der Kunde damit erreicht.

Ein britischer Dienstleistungslieferant im Gesundheitssektor bietet mit seinen «made-to-order Operationspaketen» eine Lösung, in der die innovative Preisstrategie selbst Teil des Wertes für die Kunden ist. Das Unternehmen ist darauf spezialisiert, Zubehör für den Operationssaal zeitnah bereitzustellen und zu desinfizieren. Es liefert das Operationszubehör in enger Abstimmung mit den Arbeitsplänen für jeden chirurgischen Eingriff. Das Unternehmen stellt die Nutzung des Operationszubehörs durch den Kunden in Rechnung. Denn hier kristallisiert sich seine Wertschöpfung: Weil bürokratielastige Bestellprozesse von Kleinstteilen wegfallen, konzentriert sich das Spitalpersonal ganz auf sein Kerngeschäft.

Ein niederländischer Lieferant im Beleuchtungssektor erwägt, mit seiner Preispolitik einen Schritt weiter zu gehen. Die Risiken prüft er sorgfältig: An den Beleuchtungskonzepten für grosse Handelskunden in Einkaufszentren sind verschiedene Lieferanten in unterschiedlichem Ausmass beteiligt. Die Preise sollen sich künftig nach den versprochenen höheren Endkundenfrequenzen und Umsatzsteigerungen der Handelskunden richten. Anschliessend werden die Preise relativ zum Input unter den Partnern aufgeteilt.

Dass der Solution-Wert gemeinsam von allen Parteien kreiert wird, widerspiegelt sich in etab-

lierten Solutiongeschäften im Pricing. Erfolgreiche Preisstrategien erweitern traditionell herstellungskostenorientierte Ansätze durch «total cost of ownership and use»-Perspektiven aller Parteien. Dabei verwenden sie häufig innovative Preisträger, die direkt an der gemeinsamen Wertschöpfung ansetzen – wie garantierte Lagerbestände oder Kosteneinsparungen. Solche beziehungsorientierte Preisträger zeigen den Zusammenhang zwischen den Ebenen in der Pyramide: Faire Preise in Solutiongeschäften setzen voraus, dass Transparenz über die Kosten und Nutzen aller Parteien besteht. Dies ist wiederum nur mit dem richtigen Team und guten Beziehungen möglich. <

## Literatur

- Adamson, B.; Dixon, M.; Toman, N. (2012): *The end of solution selling*. Harvard Business Review, 90, 4, S. 61-68.
- Anupindi, R. (2009): *Boeing: The fight for Fasteners*, Global Lens Case Study No. 1-428-787.
- Bertini, M.; Gourville, J. T. (2012): *Pricing to Create Shared Value*. Harvard Business Review, 90, 6, pp. 96-104.
- Johansson, J.; Krishnamurthy, C.; Schlissberg, H. (2003): *Solution Selling: Is the pain worth the gain?* Marketing & Sales Practice, S. 1-13.
- Lusch, R.; Vargo, S. (2009): *Service-Dominant Logic – A Guiding Framework for Inbound Marketing*. Marketing Review, St. Gallen, 5, 6, S. 6-10.
- Sharma, D.; Lucier, C.; Molloy, R. (2002): *From Solutions to Symbiosis: Blending with Your Customers*. Strategy+Business, 2, 27, S. 1-3.
- Stanley, J. E.; Wojcik, P. J. (2005): *Better B2B Selling*. McKinsey Quarterly, 3, S. 15.
- Zeithaml, V.A.; Brown, S.; Bitner, M.J. (2011): *The Service Infusion Continuum: Description, Dimensions, and Research Agenda*, Working Paper.