



Dank der richtigen Kunden Dienstleister werden

Die Rolle der Kunden im Change Prozess

UTA JÜTTNER, KATHARINA WINDLER, HOCHSCHULE LUZERN,
PATRICK PFÄFFLI, INPUT CONSULTING

Ob sich ein Unternehmen vom Produzenten zum Dienstleister entwickeln kann, hängt maßgeblich davon ab, ob seine Kunden den Wandel mittragen und die neuen Dienstleistungen nachfragen. Dies setzt nämlich auch beim Kunden ein Umdenken voraus, das sich nur in einer engen Kundenbeziehung fördern lässt.

1. Stolpersteine auf dem Weg zum Dienstleister

Die Zahl jener Unternehmen wächst, die den Anteil von Services an ihrer Wertschöpfung mit beeindruckendem Erfolg erhöhen. Vielzitierte Beispiele wie Michelin oder Rolls Royce motivieren zum Nachahmen. Michelin verkauft Kilometer an Stelle von Reifen: Alle reifenbezogenen Angelegenheiten werden von Michelin zu einem Fixpreis übernommen. Rolls Royce bietet „Power by the hour“, indem das Unternehmen alle Dienstleistungen zur Motoreninstandhaltung auf Basis von fixen Kosten pro Flugstunde übernimmt. Die mit Dienstleisterstrategien ange-

peilten Ziele wie Wettbewerbsdifferenzierung, Erhöhung der Kundenbindung und -nähe oder die Steigerung von Margen führen jedoch auch schnell zur Ernüchterung. Untersuchungen zeigen, dass auf dem Weg zum erfolgreichen Dienstleister ein Jammertal zu überwinden ist, Gewinn und Unternehmenswert zunächst zurückgehen, wenn der Anteil der Dienstleistungen am Gesamtumsatz gesteigert wird [1].

In der Entwicklung zum Dienstleister warten einige Herausforderungen: Die Dienstleistungskultur lässt sich nicht über Nacht anordnen; Dienstleistungsversprechen einzulösen hat oft tiefergreifendere Auswirkungen auf das Geschäftsmodell als angenommen, oder die Servicenachfrage der Kunden geht nicht mit ihrer Preisbereitschaft einher [2]. Was bislang wenig betrachtet wurde, ist die Rolle der Kunden. Da sich mit Services das Angebot verändert, stellt sich die Frage nach der strategisch richtigen Zielgruppe neu. Nicht alle bisherigen Kunden eignen sich auch als Dienstleistungskunden.

2. Das Forschungsprojekt

In einem laufenden Forschungsprojekt werden die Profile jener Kunden untersucht, mit denen die Entwicklung zum Dienstleister gelingt. Dabei wird ein Service-Solution Kontext gewählt, in dem die dienstleistungsgestützten Lösungen zwei Anforderungen erfüllen müssen [3]: Erstens verbessern sie nicht nur das eigene Produkt, sondern auch die Kundenprozesse (beispielsweise effizientere Logistik, effektiver Endkundenservice). Zweitens stehen nicht die eigenen Aufwendungen (Zeit, Kosten), sondern ein gemeinsam vereinbartes Ergebnis im Zentrum der Leistungsvereinbarung.

In der ersten Phase des Forschungsprojekts wurden halbstrukturierte Interviews mit Geschäftsleitern von 23 internationalen Firmen geführt, die derzeit an der Entwicklung von Business Solutions arbeiten oder diese erfolgreich im Markt eingeführt haben [4]. Business Solutions sind Angebote, die Kundenprozesse unterstützen, wobei sich das Wertversprechen des Anbieters auf ein Resultat bezieht [3]. Aus den

Ergebnissen wurden Kriterien abgeleitet, die eine systematische Bewertung und Gruppierung aller Kunden nach ihrer Solution-Eignung in vier Segmente ermöglichen. Diese Kriterien wurden in einem Tool zur Auswahl von Solution-Entwicklungskunden aufbereitet. In einer zweiten Phase werden auf Basis erster Anwendungserfahrungen des Tools in vier Firmen die

Business Solutions sind Angebote, die Kundenprozesse unterstützen, wobei sich das Wertversprechen des Anbieters auf ein Resultat bezieht.

Vorteile und das empfohlene Vorgehen in der tool-gestützten Auswahl von Solution-Kunden aufgezeigt.

3. Segmentierungskriterien im B-to-B Kontext

Die Interviews zeigen, dass klassische Segmentierungskriterien in B-to-B Märkten wie das Verhalten des Einkaufs, Innovationsfähigkeit, Kundenumsatz und Lieferantentreue weiter gefasst werden müssen, um die Auswahl geeigneter Solution-Kunden zu unterstützen. Mit vier Thesen werden die neuen

KURZ UND BÜNDIG

Zahlreiche Unternehmen behaupten sich deshalb erfolgreich am Markt, weil sie ihr Angebot von der reinen Produktion hin zu Dienstleistungen entwickeln. Ob dieses Unterfangen von Erfolg gekrönt ist, hängt allerdings nicht bloß von den Fähigkeiten des Unternehmens selbst zum Wandel ab, sondern auch von der Flexibilität und der Lernbereitschaft ihrer Kunden. Es gilt, die Beziehung zu den Kunden neu zu analysieren und sie entsprechend ihrer Eignung als Dienstleistungskunden in den Wandel einzubeziehen.

Stichworte: Business-Solutions, Servicenachfrage der Kunden, Dienstleistungskunden, Solution-Entwicklungskunden, Kundenkenntnis, Value-Co-creator

Schwerpunkte in der Kundensegmentierung zusammengefasst:

These 1: Eine flexible Organisationsstruktur der Kunden erweitert die Kriterien zum Verhalten des Einkaufs

Klassische verhaltensbezogene Segmentierungskriterien in B-to-B Märkten fokussieren vielfach das Verhalten des Einkaufs. Bei der Entwicklung von Business Solutions hingegen gehört die Beschaffung oft zu den Verlierern der Entwicklungsprozesse. Sie muss Einfluss-Einbußen hinnehmen, während der Nutzen in anderen Funktionsbereichen auftritt (Beispiel Vertrieb, Logistik, Produktion, Finanzen). So sieht die Solution eines Logistikunternehmens vor, dass die Verkaufsmitarbeiter des Kunden mit technischen Lösungen ausgestattet werden, mit denen sie Bestellprozesse direkt auslösen. Damit wird der interne Bestellprozess des Kunden auf die Vereinbarung von Bestellbandbreiten reduziert. Da Dienstleistungen geeignet sind, nahezu alle funktionsübergreifenden Kundenprozesse zu unterstützen und ganze Kundenprozesse neu in den Verantwortungsbereich der Lieferanten zu legen, ist auf Kundenseite hohe Flexibilität und die Bereit-

Für Solution-Kunden ist eine langfristige Investitionsperspektive zentral.

schaft zum Outsourcing hilfreich. Zusätzlich bedingt die Entwicklung von Solutions fast immer, dass neue Kontakte im Unternehmen des Kunden etabliert werden, sowohl zu Unternehmensfunktionen als auch in Bezug auf hierarchische Ebenen. Gut geeignet sind noch wenig etablierte Kundenunternehmen mit hohen Wachstumsraten, deren Start-up-Phase noch nicht lange zurückliegt. Wegen der höheren Flexibilität gelingt es in jungen Unternehmen schneller, die richtigen Personen zu identifizieren und deren Gesprächsbereitschaft zu sichern.

These 2: Die Lernbereitschaft der Kunden erhöht die Innovationsfähigkeit

Innovationsfähigkeit gehört seit der Einführung des „Lead User Konzeptes“, das sich auf Kunden bezieht,

deren Bedürfnisse denjenigen des Massenmarkts voraus sind und die Interesse an einer Problemlösung zeigen, zu den zentralen Bewertungskriterien von Kunden in B-to-B Märkten. Da Solutions immer eine „neue“ Zusammenarbeit in der Kunden-Lieferanten Beziehung bedingen und oft Marktinnovationen sind, ist dieses Kriterium auch hier bedeutsam. Neben die Innovationsfähigkeit tritt zusätzlich die Lernbereitschaft des Kunden. Eine Firma, die Verbindungselemente für Produktionsunternehmen vertreibt, liefert

Solutions bedingen immer eine „neue“ Kunden-Lieferanten-Beziehung.

gleichzeitig Know-how, Werkzeuge und prozessunterstützende Dienstleistungen zur Optimierung von deren Produktion. Laut der Firma ist es daher erstens notwendig, dass die Kunden ihr vorab mit relevanten Informationen Einblick in die bestehenden Produktionsprozesse gewähren. Zweitens müssen sie bereit sein, den Lieferanten auch als Berater zu akzeptieren. Schließlich entsteht durch die engere Zusammenarbeit und die Verzahnung der operativen Prozesse eine höhere Abhängigkeit der Kunden vom Lieferanten, die Wechselbarrieren steigen. Den ganzheitlichen Nutzen höher zu gewichten als die Nachteile einer solchen Abhängigkeit ist auch ein Eignungskriterium für Kunden mit Potenzial zum Lösungspartner. Insgesamt wurde basierend auf den Interviews die Hypothese bestätigt, dass Kunden, die großem Wettbewerbsdruck ausgesetzt sind, eine höhere Lern- und Veränderungsbereitschaft haben. Eine hohe Wettbewerbsintensität steigert beim Kunden die Notwendigkeit, ihr Leistungsangebot und ihre Kostenstruktur anzupassen.

These 3: Langfristige Investitionsperspektive der Kunden erweitert Kundenumsatz

Der Vergleich der Einkaufspreise klassischer Produkte mit dienstleistungsgestützten Solutions ist nicht trivial. Die von den Interviewpartnern genannten effektiven Mehrwerte der Lösungen realisiert der Kunde erst, indem er sie nutzt. Dazu gehören unter anderem Kosteneinsparungen durch bessere Planbarkeit der Ausgaben bei Verträgen, Einsparpotenziale durch die Umwandlung von fixen in variable, auslastungs-

abhängige Kosten im Flottenmanagement sowie Einsparungen durch Zeitgewinne, Qualitätssteigerungen und einen reduzierten Materialeinsatz in Produktions- oder Logistikprozessen. Während in klassischen B-to-B Märkten vielfach eine Segmentierung der Kunden nach Kundenumsatz oder -profitabilität in A-,B-,C-Kunden erfolgt, ist bei geeigneten Solution-Kunden deren langfristige Investitionsperspek-

Beziehungsqualität auch hier eine Rolle. Da bei Solutions aber meist erzielte Ergebnisse Gegenstand der Leistungsvereinbarung sind, die der Kunde durch sein Verhalten erheblich beeinflusst, geht es nicht nur um eine soziale Verbundenheit. Vielmehr stehen die Kundenkompetenz und seine Eignung als „Value-Co-creator“ im Vordergrund. Ein Interviewpartner betonte, dass eine mittelmäßige Prozesskompetenz

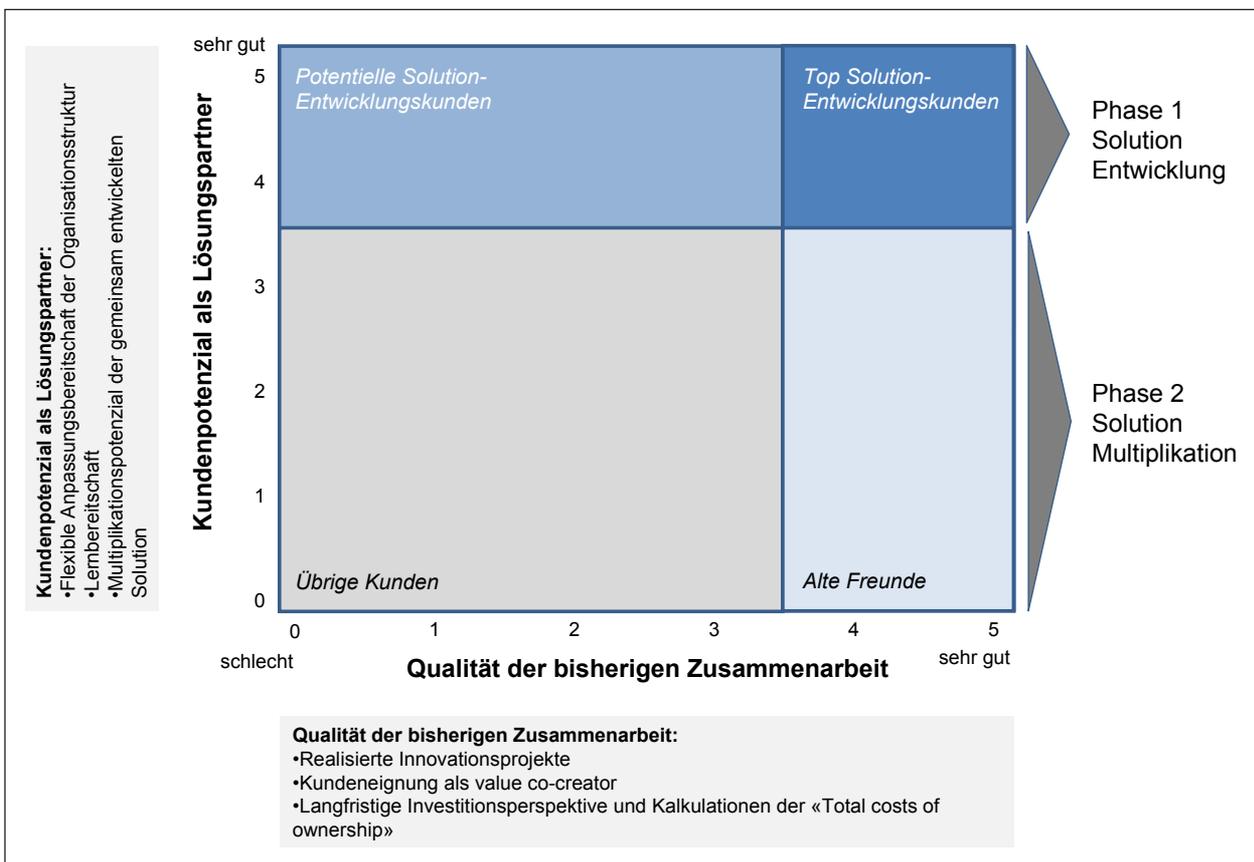


Abbildung 1: Solutionkunden-Portfolio

tive zentral. Diese manifestiert sich unter anderem im Denken in „total costs of ownership“. Der Kunde berücksichtigt alle direkten und indirekten Kosten, die während des Lebenszyklus eines Produktes oder einer Komponente anfallen.

These 4: Eignung des Kunden als „Value Co-creator“ erweitert die Lieferantentreue

Die Entwicklung von dienstleistungsgestützten Lösungen ist an kooperative Transformationsprozesse gebunden. Insofern spielt die in B-to-B Segmentierungen vielfach verwendete Lieferantentreue oder

der Kunden ideal sei. Für diese könne man die größten margenwirksamen Verbesserungen erzielen, da die im Preis abgebildeten Einsparungen mit den dafür notwendigen Kosten in einem ausgewogenen Verhältnis stünden.

Die Interviews bestätigten die Bedeutung von zwei weiteren klassischen Segmentierungskriterien im Solution-Kontext. Zum einen ist die Branchenzugehörigkeit des Kunden relevant, da sich nur in strategisch bedeutsamen Märkten Solution-Angebote lohnen. Zum anderen müssen die mit den Kunden entwickelten Lösungen ein möglichst hohes Multip-

likationspotenzial in anderen Geschäftsbeziehungen aufweisen. Nur so ist ein ausreichender Rückfluss in die zum Teil erheblichen Investitionen gesichert.

4. Tool zur Selektion von Solution-Entwicklungskunden

Die ermittelten Kriterien werden zwei Betrachtungsweisen zugeordnet: Einerseits zur Beurteilung der Qualität der bisherigen Geschäftsbeziehung und andererseits zur Einschätzung des Potenzials als zukünftiger Solution-Kunde. Durch die Verbindung der beiden Dimensionen in einem Portfolio entstehen vier Kundenkategorien, die in zwei nacheinander folgenden Phasen der Marktbearbeitung adressiert werden müssen (Solution-Entwicklung und Solution-Multiplikation).

Die Anwendung des Tools zur Kategorisierung der Kunden wird mit zwei excel-basierten Scoring-Modellen unterstützt. Die den beiden Dimensionen zugeordneten Bewertungskriterien wurden in zehn (Qualität der bisherigen Zusammenarbeit) beziehungsweise 15 (Kundenpotenzial als Lösungspartner) Unterkriterien gegliedert. Die Position jedes Kunden wird durch Addition der gewichteten Punktwerte ermittelt. Die Gewichtung der Kriterien leitet sich direkt aus der Unternehmens-/Geschäftsbereichs- beziehungsweise Marktstrategie ab und muss einheitlich top down von den Entscheidungsträgern vorgegeben werden. Die Bewertung hingegen müssen die Personen mit der größten Kundenkenntnis vornehmen (zum Beispiel Key Account Manager), wobei zu Vergleichszwecken auch mehrere Personen unabhängig voneinander einen Kunden bewerten. Da die Bewertung umfangreich ist, empfiehlt es sich, eine Vorauswahl zu treffen.

4.1 Top Solution-Entwicklungskunden

Die im Feld oben rechts positionierten Top Solution-Entwicklungskunden weisen sowohl gute Zusammenarbeit als auch das Potenzial für die zukünftige Solution-Entwicklung auf. Obwohl mittlere Punk-

tebewertungen bei einzelnen Kriterien vorhanden sind, werden diese nicht als so schwerwiegend bewertet, dass die Qualifikation dieser Kunden für Solution-Projekte in Frage gestellt wird. Daher müssen diejenigen Bereiche der Zusammenarbeit angegangen werden, die Verbesserungspotenzial aufweisen. Andernfalls kann der Lieferant mit diesen Kunden gleich in der ersten Entwicklungsphase Solution-Projekte anstreben.

4.2 Potentielle Solution-Entwicklungskunden

Auch in der ersten Phase werden Kunden im Feld oben links „Potentielle Solution-Entwicklungskunden“ angegangen. Auch hier ist das Entwicklungspotenzial gut. Aufgrund der bisherigen Geschäftsbeziehung ist jedoch Vorsicht geboten. So müssen Fallstricke aus der vergangenen Zusammenarbeit mit dem Kunden thematisiert und künftig vermieden werden.

4.3 Alte Freunde

In die Kategorie der „Alten Freunde“ fallen diejenigen Kunden, mit denen eine gute Geschäftsbeziehung geführt wird, deren Potenzial für die gemeinsame Entwicklung von Solutions aber wenig erfolgversprechend ist. Dies liegt zum Beispiel an der fehlenden Lernbereitschaft oder der mangelnden Anpassungsbereitschaft der Organisationsstruktur dieser Kunden. Aus strategischer Sicht empfiehlt es sich, alte Freunde erst in einer zweiten Phase in die Solution-Zielgruppe einzuschließen.

Für bereits eingeführte Solutions müssen dann gute Business Cases vorliegen und Kinderkrankheiten der Entwicklungsphase überwunden sein. Die Multiplikation in Kundenkategorien mit größerer Skepsis wird unterstützt durch eine Solution-Skalierung, in der weniger umfassende Produkt-Dienstleistungsbündel angeboten werden.

4.4 Übrige Kunden

Im Feld unten links erscheinen schließlich diejenigen Kunden, mit denen die Zusammenarbeit verbesse-

Die Bewertung der Kunden
müssen die Personen mit
der größten Kundenkenntnis
vornehmen.

rungswürdig und das Potenzial als Lösungspartner eingeschränkt ist. Aufgrund der nicht optimalen bisherigen Zusammenarbeit verbunden mit einer geringen Aussicht, ein Dienstleistungskunde zu werden, sind die übrigen Kunden erst in einer zweiten Solution-Multiplikations-Phase anzugehen.

5. Erste Erfahrungen in der Anwendung des Tools

Mit vier Unternehmen wurden erste praktische Erfahrungen mit dem Tool gewonnen und die Eignung überprüft. Ziel war, mindestens zwei Kunden zu identifizieren, die sich als Entwicklungspartner für die geplanten Solution-Projekte der Lieferanten eignen. Nach restriktiver Vorauswahl wurden noch 21 Kunden bewertet.

5.1 Gewichtung der Bewertungskriterien

Die Gewichtung nahmen die jeweiligen Entscheidungsträger der Unternehmen vor. Bei der Gewichtung der Kriterien zur Qualität der bisherigen Zusammenarbeit wurden die Kriterien zu den realisierten Innovationsprojekten und die Relevanz der Total Costs of Ownership seitens der Kunden in allen vier Unternehmen überdurchschnittlich hoch bewertet. Um die Eignung als Solution-Entwicklungskunde abzuschätzen, wurden folgende Kriterien in allen vier Unternehmen überdurchschnittlich hoch gewichtet:

- Kriterien zum Grad des Veränderungsdrucks des Kunden
- Kriterien zur zukünftigen Bereitschaft des Kunden, für die Geschäftsbeziehung relevantes operatives Geschäftswissen mit dem Lieferanten zu teilen
- Kriterien zur zukünftigen Initiative des Kunden in die Weiterentwicklung der Zusammenarbeit
- Kriterien zur strategischen Wichtigkeit der Kundenindustrie

5.2 Bewertungen geeigneter Personen

Die Bewertungen wurden von Personen mit der höchsten Kundenkenntnis vorgenommen. Sie stam-

men alle aus dem Vertrieb. In einigen Fällen führten Bewertungen durch mehrere Personen zu unterschiedlichen Punktwerten, jedoch nicht zu unterschied-

Der Kunde muss bereit sein, für die Geschäftsbeziehung relevantes operatives Geschäftswissen mit dem Lieferanten zu teilen.

lichen Kategorie-Zuordnungen. Nur in einem Fall hat eine Person einen Kunden in der Top-Kategorie positioniert, während eine zweite Person ihn in der Kategorie der „alten Freunde“ einordnete.

5.3 Position der Kunden im Portfolio und strategische Schlussfolgerung

Die Verortung der 21 bewerteten Kunden im Portfolio ist wie folgt:

- Zehn „Top Solution-Entwicklungskunden“
- Vier „Potentielle Solution-Entwicklungskunden“
- Ein Kunde „Alte Freunde“
- Sechs „Übrige Kunden“

Nach Einschätzung der Firmen stimmen sowohl Kategorie-Zuordnung als auch Strategieempfehlung mit dem „Bauchgefühl“ der Unternehmensvertreter überein. Die Firmenvertreter werden für die geplanten Solution-Entwicklungsprojekte ausschließlich Kunden aus den beiden oberen Feldern (Top Solution-Entwicklungskunden und potentielle Solution-Entwicklungskunden) adressieren.



LITERATUR

- [1] Fang, E., Palmatier, R. W., Evans, K. R.: "Influence of customer participation on creating and sharing of new product value." In: Journal of the Academy of Marketing Science, 36/3/2008. S. 322-336
- [2] Jüttner, U., Michel, S., Pfäffli, P.: „Gemeinsam Lösungen finden.“ In: io Management, Mai/Juni 2013. S. 56-59
- [3] Ulaga, W., Reinartz, W.: "Hybrid offerings. How manufacturing firms combine goods and services successfully." In: Journal of Marketing, 75/ 6/ 2011. S. 5-23
- [4] Jüttner, U., Windler, K., Michel, S., Thol, C.: "Solution Readiness – A Guiding Framework for Supplier Firms." In: Marketing Review St. Gallen, 30/4/2013. S. 52-63

SUMMARY

Become a Service Provider thanks to the Right Customers

Many production companies today have successfully defended their market position against low cost competitors by offering integrated product-service solutions rather than products only. The successful transformation from a producer of goods to a service and solution provider not only depends on the company itself, but also on the flexibility and commitment of the customers. For suppliers, the challenge is to segment and target the right customers and build relationships to support their change processes towards services.

Keywords: Business Solutions, Service Customers, Customer Relationship Management, Service Innovation, Value Co-Creator

SERVICE

AUTOREN



Prof. Dr. Uta Jüttner

Uta Jüttner ist Projektleiterin und Dozentin an der Hochschule Luzern – Wirtschaft und Senior Lecturer an der Cranfield University, Großbritannien. Nach dem Studium in Köln und Konstanz doktorierte sie an der Universität Zürich am Lehrstuhl für Marketing. In ihrer Forschungs-, Beratungs- und Lehrtätigkeit beschäftigt sich Uta Jüttner mit aktuellen Themen des Dienstleistungsmanagements und des Kundenbeziehungsmanagements.



Katharina Windler

Katharina Windler ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Hochschule Luzern – Wirtschaft und Doktorandin an der Cranfield University, Großbritannien. Sie hat einen Bachelor in International Tourism Management und einen Master in Business Administration.



Patrick Pfäffli

Patrick Pfäffli ist Verwaltungsratspräsident und Partner der Input Consulting AG. Er studierte Betriebswirtschaftslehre an den Universitäten St. Gallen (HSG) und Bern (Abschluss als lic. rer. pol.). Patrick Pfäffli ist seit 1994 bei der Input Consulting AG tätig und war von 2003 bis 2013 CEO.

KONTAKT

uta.juettner@hslu.ch
katharina.windler@hslu.ch
p.pfaeffli@input-consulting.ch

Hochschule Luzern – Wirtschaft
Zentralstrasse 9
Postfach 2940
6002 Luzern
Schweiz
Tel.: +41 41 2284 209
www.hslu.ch/wirtschaft

Input Consulting AG
Olgastrasse 10
8001 Zürich
Schweiz
Tel.: +41 44 2536 717
Fax: +41 44 2536 718
www.input-consulting.ch