

### 12.3.9 Neue Chancen durch den Wandel vom Komponentenhersteller zum Systemanbieter

von Prof. Dr.-Ing. Günter Truskiewitz und Dipl.-Ing. Alexander Zarle

»Vom Komponentenhersteller zum Systemanbieter« – diese Formel wird seit geraumer Zeit von vielen als Weg zur Steigerung von Wertschöpfung und Marktanteilen gepriesen. Bei näherem Hinsehen wird jedoch deutlich: Die Herausforderung ist nicht zu unterschätzen. Der nachfolgende Beitrag zeigt, wie sich Risiken in echte Chancen verwandeln lassen.

**Verwandlung von Risiken zu Chancen**

Der Wirtschaftsalltag wird sukzessive komplexer und der Verdrängungswettbewerb funktioniert global. Die Folgen kennt jedes Unternehmen: Die Erträge geraten unter Druck. Denn ständig drängen neue Konkurrenten in die bisher erfolgreich verteidigten (Heim-)Märkte. Wer sich behaupten will, muss nicht nur bessere Produkte bei niedrigeren Preisen als die Konkurrenz anbieten, sondern mit diesen auch früher auf dem jeweiligen Markt sein.

Wenn es um die Schaffung dauerhafter Wettbewerbsvorsprünge geht, sind Effizienz und Effektivität in der Produktentwicklung und -vermarktung sicher wichtige Kriterien. Als alleinige Erfolgsfaktoren haben sie jedoch nur begrenzte Wirksamkeit. Immer mehr Unternehmen setzen deshalb auf die Steigerung ihrer Wertschöpfung und forcieren den Wandel vom Komponenten- oder Produkthersteller zum Systemanbieter. Sie hoffen – berechtigterweise – so zu mehr Stabilität in der unternehmerischen Entwicklung und zu höheren Erträgen zu gelangen.

**Schaffen von Wettbewerbsvorteilen**

Beispiele für diese Entwicklung gibt es viele. So hat beispielsweise im Bereich Antriebssysteme für Flurförderzeuge die ZF Friedrichshafen AG mit der Übernahme des Hurth-Getriebewerkes in Gotha ihr Geschäftsfeld massiv vergrößert. Das bis dato auf Elektrostapler konzentrierte Programm wurde um Achsen und Lastschaltgetriebe für Verbrennungsmotor-Stapler erweitert. Zusammen mit der ZF Hydraulik Nord, Parchim, entwickelt sich das 280 Mitarbeiter starke Unternehmen immer stärker vom Komponentenhersteller zum Systemanbieter.

**Beispiele**

Die Continental Automotive Systems forciert das Systemgeschäft über das Komplettrad: Seit einigen Jahren werden in verschiedenen Betrieben von Continental Automotive Systems für Automobilhersteller Kompletträder montiert und als Just-in-Time-Modul der Fahrzeugmontage zugeliefert. Dabei übernimmt Continental Automotive Systems die Verantwortung für den gesamten Montage- und Logistikprozess. Banken und Versicherungsunternehmen schlossen sich in den vergangenen Jahren zu Komplettdienstleistern zusammen, um ihren Kunden jegliche Finanzdienstleistungen aus einer Hand anbieten zu können. Einstige Speditionsunternehmen, die früher vorwiegend den Transport und die Verzollung von Gütern organisierten und/oder durchführten, treten heute als Anbieter von Logistik-Komplettleistungen im Markt auf: Sie übernehmen beispielsweise die Fertigwaren ab Fabrik und verantworten die Lagerung sowie die Fein-



Abb. 1: Systemgeschäft – eine Definition

distribution zum Handel. Mitunter zeichnen sie sogar für die Platzierung und Auszeichnung der Ware im Regal des Detailhändlers verantwortlich. Aber auch kleinere Unternehmen erweitern immer häufiger ihr Geschäftsfeld: Hersteller von Elektronikelementen integrieren ihre Produkte in Module und liefern diese just-in-time an ihre Abnehmer; aus ehemals reinen Handelsunternehmen werden Handels- und Servicefirmen etc.

### Systemgeschäft ist kein Patentrezept

#### Schwachstellen übergreifender Wertschöpfungsketten

Ein Patentrezept ist der Schritt ins Systemgeschäft indes nicht. Erfahrungsgemäß lassen sich bei unternehmensübergreifenden Wertschöpfungsketten folgende Schwachstellen identifizieren:

- Die Qualität der Marktleistung (System oder Dienstleistung) ist unzureichend oder labil.

- Kundenbedürfnisse werden nicht erfüllt. Es fehlt die Termintreue oder Geschwindigkeit bei der Leistungserstellung bzw. bei deren Innovation.
- Kostenprobleme treten auf.
- Der Informationsfluss innerhalb der Wertschöpfungskette reißt ab.
- Menschliche Probleme zwischen den einzelnen Beteiligten entlang der unternehmensübergreifenden Wertschöpfungskette wirken quasi wie Gesteinsbrocken im Getriebe.
- Die gegenseitige Abhängigkeit – vom Lieferanten des Lieferanten bis zum Kunden des Kunden – hat den Verlust von Dynamik zur Folge. Nach dem Motto: »Als wir unabhängig waren, handelten wir agiler.«

Zwischenergebnis: Den Chancen des Systemgeschäfts stehen tatsächlich vielfältige potenzielle Risiken gegenüber. Doch diese lassen sich managen. Der Systemanbieter ist so genannter »First Supplier«. Er muss weit mehr Aufgaben und Volumen bewältigen als der klassische Komponenten- oder Produkthersteller. In vielen Fällen endet der Auftrag des »First Suppliers« – das Beispiel von Continental zeigt es – erst mit der Montage des jeweiligen Systems am Band des Automobilherstellers.

**Systemanbieter ist  
»First Supplier«**

### Erfolgsfaktor: Kommunikations- und Kooperationskompetenz

Grundsätzlich hat ein Unternehmen, das sich vom Komponentenhersteller zum Systemanbieter verändern will, zwei Möglichkeiten:

**Möglichkeiten  
des Wandels**

1. Es forciert eine möglichst geringe eigene Erstellungstiefe (der Leistung oder des Produktes). Die zusätzliche Systemleistung bezieht das jeweilige Unternehmen von externen Lieferanten (Ingenieurbüro, Maschinen- oder Apparatebauer, Softwareanbieter etc.). Die unternehmensübergreifende Wertschöpfungskette wird zum Leistungspartner-Netzwerk, dessen Unternehmen wiederum als Realisierungsinselfunktionieren.
2. Das Unternehmen qualifiziert sich durch Akquisition oder Fusion als Systemanbieter.

In beiden Fällen ist das neu geschaffene Leistungspartner-Netzwerk weit mehr als eine herkömmliche Lieferanten-Kunden-Beziehung. Beispiele von Automobilunternehmen und deren Zulieferern zeigen: Das Systemgeschäft trägt Früchte und entwickelt sich dynamisch, wenn alle Beteiligten das Leistungspartner-Netzwerk als echte Partnerschaft betrachten. Effizient ist ein Leistungspartner-Netzwerk dann, wenn das Innovations-, Kooperations- und Kommunikationsverhalten aller Beteiligten auf Durchgängigkeit zielt. Denn Grundlage der unternehmensübergreifenden Wertschöpfung ist ein ungehinderter Informationsfluss.

**Ungehinderter  
Informationsfluss  
als Grundlage**

**Managen der Leistungspartner**

Für den Systemanbieter liegt die eigentliche Herausforderung also im Managen der Leistungspartner-Schnittstellen und natürlich der Prozesse. Ein mittlerweile im Systemgeschäft erfahrener Unternehmer verglich den Schwierigkeitsgrad dieser Aufgabe mit dem Versuch, einen Sack von Flöhen zu hüten: »Übertrieben formuliert, war es am Anfang so: Jeder tat, was er wollte und wie er es wollte.«

**Systematisierung von Leistungspartner-Netzwerken****Programm »Synergie-Management«**

Die Berater von XMC Management Consultants nahmen dieses und andere Projekte zum Anlass, ein Programm zu entwickeln. Dieses Programm trägt den Titel »Synergie-Management«. Oberstes Ziel von »Synergie-Management« ist – der Name sagt es – die erfolgreiche und effiziente Beherrschung des gesamten Leistungspartner-Netzwerkes und die Schaffung vielseitiger synergetischer Wettbewerbsvorteile (Innovation, Kosten, Geschwindigkeit, Marktleistung und Kundennutzen) längs der unternehmensübergreifenden Wertschöpfungskette.

**Voraussetzungen für den Wandel**

Erfahrungsgemäß ist ein Unternehmen für den Wandel zum Systemanbieter prädestiniert, wenn es folgende Voraussetzungen erfüllt:

- Die bisher produzierten Komponenten bestimmen entscheidend den »Charakter« des Endprodukts und dessen Nutzen.
- Er ist Kosten- und Serviceführer mit seinem Produkt.
- Die bisher produzierten Komponenten unterliegen keinem akuten Substitutionsrisiko.
- Idealerweise ist der Wandel vom Komponentenhersteller zum Systemanbieter kundengetrieben, das heißt der Abnehmer will beispielsweise Teile seiner Produktion outsourcen und äußert den Wunsch, dass der bisherige Komponentenlieferant sein Leistungsangebot ausweitet.
- Die jeweiligen Leistungspartner sollten in ihren Kompetenzfeldern über langjährige Erfahrungen und überdurchschnittliche Erfolge verfügen.
- Der Komponentenhersteller sollte möglichst über die für das Systemgeschäft erforderlichen Management-Kapazitäten verfügen. Diese Management-Kapazitäten sind vonnöten, weil für den Wandel vom Komponentenhersteller zum Systemanbieter eine Fülle von qualitativen wie quantitativen Voraussetzungen zu erfüllen sind.

**Handlungsfelder**

XMC identifiziert im Rahmen von »Synergie-Management« darüber hinaus entscheidende Handlungsfelder zur Realisierung eines erfolgreichen Leistungspartner-Netzwerkes:

- Aufbau und permanente Weiterentwicklung einer hocheffizienten vertikalen Leistungskette – vom Lieferanten des Lieferanten bis zum Kunden des Kunden. »Hocheffizient« bezieht sich hier auf Innovation, Kosten, Marktleistung und Endkundennutzen.

- unternehmensübergreifendes Management von Marketing-, Vertriebs-, Entwicklungs-, Fertigungs-, Distributions- und Logistikprozessen
- gezieltes Innovationsmanagement über die gesamte Leistungskette hinweg
- Wissens- und Informationsmanagement entlang der Wertschöpfungskette

### Vorteile überwiegen Abhängigkeitsrisiken

Dauerhaften Erfolg haben Leistungsketten-Netzwerke im Systemgeschäft, wenn sichergestellt werden kann, dass die Wünsche der Endkunden bekannt sind und verstanden werden, damit entsprechende Produkte gemeinsam realisiert werden können.

Idealerweise bilden Systemanbieter und Kunde (also nicht der Endkunde) gemischte Entwicklungsteams: Der Systemanbieter erhält von seinem Kunden aktuelle Markttrends und gibt im Gegenzug sein Entwicklungs- und Fertigungs-Know-how an seinen Kunden weiter.

**Gemischte  
Entwicklungsteams**

Da ein Kunde schon alleine aus Kostengründen nicht mehrere Systemlieferanten aufbauen wird, sind für alle Beteiligten die aus der gegenseitigen Abhängigkeit entstehenden Risiken sicher evident. Aber auch der Umkehrschluss trifft zu: Wenn die Risiken der gegenseitigen Abhängigkeit gut gemanagt werden (z.B. durch Kooperationsmodelle, finanzielle Verflechtung, Transparenz jedes Leistungspartners etc.), dann entstehen gemeinsame Interessen. Und dann ist die gegenseitige Abhängigkeit die beste Voraussetzung für eine stabile und profitable Partnerschaft.

Ohne dies überwiegen die Vorteile für alle an der Leistungspartnerschaft beteiligten Unternehmen die potenziellen Risiken bei weitem: Alle an Leistungspartner-Netzwerken beteiligten Wertschöpfungspartner profitieren von

**Vorteile der Wert-  
schöpfungspartner**

- einer steigenden Wettbewerbsfähigkeit ihres Unternehmens und des Endproduktes,
- einem Zuwachs an Unternehmensdynamik und an Marktanteilen,
- einer Zunahme der Profitabilität und Stabilität.

Vor diesem Hintergrund entpuppt sich »Synergie-Management« nicht nur als profundes Programm zur Eindämmung negativer Auswüchse der Globalisierung, sondern vor allem zur Steigerung des Unternehmensertrags.

### Erfolgreich im Komponenten- und OEM-Geschäft

**Beispiel** Wie der Einstieg in das chancenreiche Systemgeschäft in der Praxis gelingen kann, zeigt das Beispiel AIM Ltd. (»Advanced Industry Modules« – Name verfremdet), ein Komponentenanbieter im Bereich Sensoren und Auswerteelektronik:

- AIM-P Ltd. (»Production«) produziert industrielle Sensoren mit Auswertelektronik und Sensorik-Erstausrüsterpakete (OEM).
- AIM-S Ltd. (»Sales«) vertreibt im so genannten »Breitengeschäft« Sensorkomponenten aus dem Katalog an alle Industriebranchen sowie Sensorik an OEM, zum Beispiel an einige Werkzeugmaschinenhersteller, Waschanlagenhersteller, Verpackungsmaschinenhersteller.

Die Aufteilung AIM-P/AIM-S hatte sich bislang bewährt: AIM-P hat eine hohe Fertigungstiefe, kalkuliert scharf und produziert hohe Qualität. AIM ist im Markt geradezu ein Synonym für diese Art von Sensoren. AIM-S hat sich eine hohe Marktdurchdringung erarbeitet und verfügt über einen hohen Bekanntheitsgrad sowie eine gute Reputation. Breiten- und OEM-Geschäft haben ein gleich großes Volumen. Das Breitengeschäft hat – in seiner Nische – einen Marktanteil von über 50%. Durch das OEM-Geschäft ist ein gewisses System-Know-how in AIM-P und AIM-S entstanden. Daher stammt die Idee: »Können wir nicht auch ein (OEM-ähnliches, standardisiertes) System-Breitengeschäft aufbauen?«

Entscheidender Vorteil für AIM-S hierbei war eine große Nachfrage nach Systemintegration, bisherige Komponentenkunden wollten das Zusammenstellen ihrer Problemlösung outsourcen. Daher beschritten die AIM-S-Regionalbüros folgenden Weg: Sie verbanden/verbündeten sich regional mit einem Ingenieurbüro oder Sondermaschinenbauer, ihrem »Systempartner«. Dabei entstand die Arbeitsteilung: AIM-S-Regionalbüro akquirierte und spielte den Auftragsnehmer, der Systempartner übernahm das »Offert-Engineering«, das technische Konzept und die Ausführung.

**Markterfolge** In der Folge stellten sich sehr interessante Markterfolge ein:

- Attraktive Aufträge, auch Wiederholungsaufträge: Das passte scheinbar zum Komponentencharakter von AIM. Man beschloss eine »70%-Standardisierungs-Regel«.
- Impulse für Produktinnovationen: Erste Systempakete wurden entwickelt.
- Die Kunden waren begeistert.
- Die Verkäufer sahen große Umsätze und den entsprechenden Bonus vor sich.

Gleichzeitig stellten sich jedoch erste Ärgernisse ein, die sich als Denkfehler und Fallen entpuppten:

### Denkfehler und Fallen

- AIM-S schlug auf die Systempartner-Offerte ihre übliche Komponenten-Verkaufsmarge auf.
- In den Verkaufsverhandlungen musste AIM-S die eine oder andere Systemfunktion »gratis« zusätzlich versprechen.
- Die erste interne Nachkalkulation AIM-S/AIM-P war katastrophal: Die Kosten überschritten den Verkaufspreis um 30 Prozent.
- Die »70%-Regel« konnte anscheinend nicht eingehalten werden. Jede Aufgabenstellung war – scheint's – so »anders«, dass Räder neu erfunden wurden.
- Die Verkäufer (und die Kunden) warteten wochenlang auf die Offerten, die dann das Problem des Kunden gar nicht genau lösten.

Doch woran liegt das?

### Ursachen

1. Systeme sind etwas anderes als Komponenten und Module. Der Verkäufer muss mit Systemkompetenz in Akquisition und Offerte das Kundenvertrauen gewinnen. Verfügt er nicht über diese Kompetenz, wird er zum bald übergangenen Briefträger.

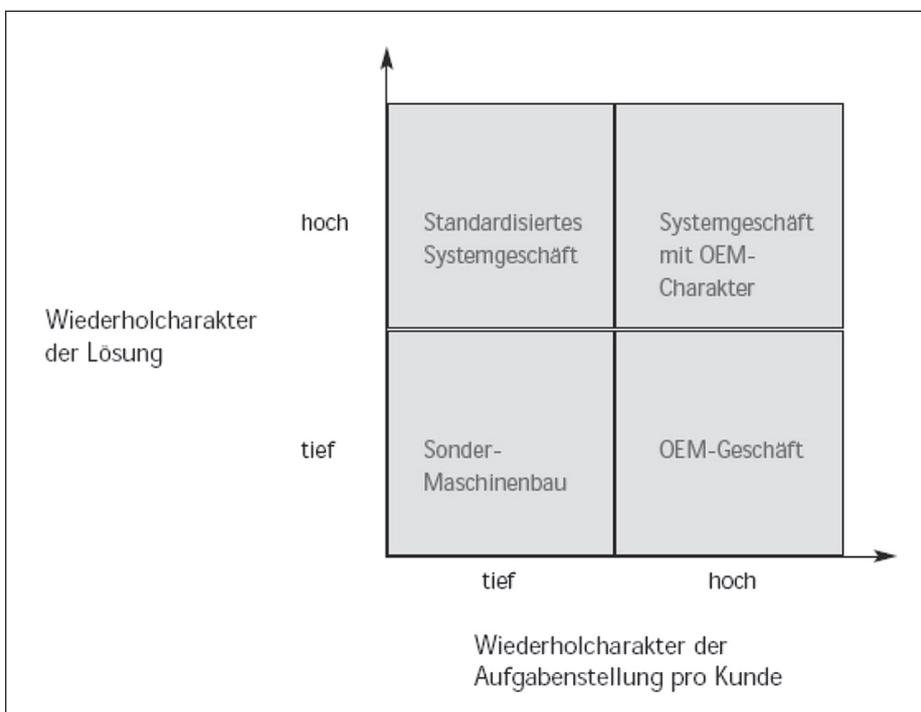


Abb. 2: Systemgeschäft auswählen aufgrund des Wiederholcharakters

2. Systemgeschäft ist immer Projektgeschäft. Daher müssen die Verkaufs- und Ausführungsorganisation projektfähig und insbesondere die Projektkalkulation transparent und verfügbar sein. Die strenge Profit-Center-Organisation AIM-P/AIM-S war gewissermaßen projektfeindlich. Bis zu diesem Punkt verzichtete AIM also auf Synergiepotenziale zu Gunsten der unternehmerischen Impulse in jedem Profit-Center.
3. Wer ein standardisiertes Systemgeschäft betreiben will – und das ist für die Wirtschaftlichkeit höchst empfehlenswert – muss sich über den Wiederholcharakter von Aufgabe und Lösung im Klaren sein.
4. Im vorliegenden Fall trägt AIM alle Qualitäts-, Funktions- und Delkreder-Risiken. Sind die Systempartner einmal beim Kunden eingeführt, betreiben sie das Systemgeschäft allein und AIM darf die Komponenten liefern wie früher.

Aus den hier kurz skizzierten Analysen der Ausgangslage erkannte AIM Ltd.: »Wir müssen professionell und systematisch große Kultursteine bei uns versetzen.« Professionalität setzt hierbei ein vollständiges Konzept sowie eine konsequente Realisierung voraus. Im Fokus stehen die qualitative und quantitative Wettbewerbsfähigkeit des Systemangebots, eine durchgängige Wirtschaftlichkeit der gesamten Systemlösung und Systemdienstleistung sowie eine realistische Planung und Beherrschung aller Geschäftsressourcen.

**Geschäftsstrategie  
»AIM-Systemtechnik«**

So entstand in Zusammenarbeit mit XMC die Geschäftsstrategie »AIM-Systemtechnik«, die auf folgenden Kernansätzen basiert:

- Akzeptanz des System(geschäft)-Begriffs wie skizziert – Systemgeschäft heißt immer Projektgeschäft.
- Wille zur professionellen Erweiterung des Sortiments um notwendige Fremdleistungen und Fremdgeräte (Systemmarketing)
- Wille zur professionellen Projektrentabilität:
  - Wille zur offenen Kalkulation
  - Wille zum Projektmanagement
- Wille/Bewusstsein zur eigenen Systemwertschöpfung
- Wille zum »systemischen Zusammenwirken« = Teamarbeit in allen Geschäftsprozessen:
  - Marktbearbeitung/Auftragsgewinnung – Projektrealisierung
  - Innovation

EINIGE ASPEKTE	KOMPONENTENGESCHÄFT	SYSTEMGESCHÄFT
<b>Produkt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- greifbares Teil, Gerät</li> <li>- eindeutig voraus definiert</li> <li>- hoher Wiederholcharakter von Aufgabe und Lösung</li> <li>- klare Stückliste</li> <li>- hohe Stückzahl</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Funktionieren einer Aufgabenstellung</li> <li>- Spezifikation mit Kunde zu erarbeiten</li> <li>- möglichst hoher Wiederholcharakter von Aufgabenart</li> <li>- möglichst hoher Wiederholcharakter der Lösungsmodule</li> <li>- typische Stückzahl: 1</li> </ul> <p>Projektmanagement erforderlich:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ziel</li> <li>- Vorgehen</li> <li>- Organisation</li> <li>- Nutzen</li> </ul>
<b>Kalkulation</b>	<p>einmalige Produktkalkulation z.B.</p> <p>Materialkosten            + Materialgemeinkosten            + Lohnkosten            + Fertigungsgemeinkosten            = Produktionskosten            + <u>Entwicklungszuschlag</u>            = Herstellkosten            + Vertriebsgemeinkosten            + <u>Verwaltungsgemeinkosten</u>            = Selbstkosten            + <u>Gewinn-/Risikozuschlag</u>            = Verkaufspreis netto            + <u>Verhandlungsmarge</u>            = Verkaufspreis brutto</p>	<p>jedesmal Projektkalkulation</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- eigene/fremde Funktionselemente/ Funktionsgruppen</li> <li>- entsprechende Gemeinkosten</li> <li>- Engineering               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lösungsstruktur</li> <li>- Lösungsspezifikation</li> </ul> </li> <li>- Auswahl Funktionselemente/ Funktionsgruppen/Systemlösungen</li> <li>- Anpassungen</li> <li>- Projektmanagement</li> <li>- Angebotspreis netto</li> <li>- Angebot ist Projektplanung</li> </ul>
<b>Preisverhandlung</b>	<p>weil Produkt fest definiert:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- take it or leave it</li> <li>- Rabatt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- wegen hoher Vorleistungen hoher Wille zum Auftrag</li> <li>- Leistungsreduktion zur Preissenkung (kontrolliert und angemessen)</li> </ul>
<b>Entscheidungsmuster des Kunden</b>	<p>Zum Beispiel:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- erwiesene Zuverlässigkeit des Produkts               <ul style="list-style-type: none"> <li>- durch Referenzen</li> <li>- durch eigene Tests</li> </ul> </li> <li>- Liefertreue</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Glaubwürdigkeit der versprochenen Funktion</li> <li>- persönliche Glaubwürdigkeit</li> <li>- Referenzen aus ähnlichen Aufgabenstellungen</li> </ul>
<b>Dokumentation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Katalog</li> <li>- Montagevorschrift</li> <li>- Bedienungsanleitung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Funktionsbeschreibung des einmaligen Systems</li> <li>- Schulung des Betriebspersonals</li> <li>- Inbetriebnahme</li> </ul>

Abb. 3: Unterschiedliche Erfolgsfaktoren im Komponenten- und im Systemgeschäft

### Verkaufsmanagement im Systemgeschäft

Wie das Beispiel AIM zeigt, setzt Erfolg im Systemgeschäft auch ein strategisches Verkaufsmanagement voraus. Die im Komponenten- oder Produktgeschäft gängige Devise – »Ware gegen Geld« – hat im weit komplexeren Systemgeschäft keine Gültigkeit. Der intensive Preiswettbewerb, die zum Teil exklusiven Lieferanten-Kundenbeziehungen und der inter-

### Strategisches Verkaufsmanagement

nationale Wettbewerbsdruck erfordern andere Konzepte. Bedingungslose Kundennähe, Leistungsdifferenzierung und totale Serviceorientierung sind nur einige Stichworte.

Beim Systemleistungsverkauf werden Produkte und/oder Dienstleistungen zu Problemlösungspaketen oder Leistungssystemen gebündelt. Ziel des Leistungslieferanten ist, einerseits neue Differenzierungspotentiale – und somit Wettbewerbsvorteile – zu schaffen. Andererseits will er seine Profitabilität durch verrechenbare Systemintegrationsleistungen signifikant steigern. All dies ist nur möglich, wenn das jeweilige Unternehmen »kundengetrieben« handelt, also all sein Planen, Handeln und Verkaufen an den Bedürfnissen seiner Kunden ausrichtet, nicht aber die eigene Kompetenz zum »Maßstab aller Dinge« macht.

Keine Frage: Der Wandel vom Komponenten- oder Produkthersteller zum Systemanbieter ist gerade für den Verkauf eine große Herausforderung. Denn schließlich erfordert der Systemverkauf unter anderem ein grundsätzlich anderes Denken und Handeln (wie erwähnt kunden-, nicht aber kompetenzgetrieben), die Beherrschung vielschichtiger Zusammenhänge (Komponenten sind einfach, Systeme sind komplex) und eine ausgereifte Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit. Es ist nicht nur nachvollziehbar, sondern durchwegs verständlich, wenn es bei der Umsetzung des Systemverkaufs immer wieder zu Reibungsverlusten kommt, die häufig zu folgendem Paradoxum führen: Obwohl das Management das Systemgeschäft mit Elan forciert, verbucht der Verkauf immer noch beste Aufträge im Komponentengeschäft, nicht aber mit Systemen. Derartige Konstellationen haben gewissermaßen »System«.

#### Unterschied zwischen Theorie und Praxis

Die Gründe dafür, warum in der Praxis häufig nicht realisierbar ist, was in Sitzungen und Plänen formuliert wurde, sind vielfältig:

- Die Verkäufer »mögen« das System nicht und sie wollen das System schon gar nicht verkaufen, dafür aber Komponenten und Produkte. Der vermeintliche Grund – in den Augen des Verkaufs: Das System ist zu komplex, zu erklärungsbedürftig und außerdem garantiert nicht marktkonform. Der wirkliche Grund: Die Verkäufer sind häufig nicht vom System überzeugt, weil sie niemand überzeugt hat und sie sind auch nicht motiviert, weil sie im Komponenten- und Produktverkauf schneller ein Erfolgserlebnis verbuchen können.
- Der Systemanbieter handelt und argumentiert nicht »kundengetrieben«, sondern aus seiner eigenen technischen Kompetenz heraus. Dies führt dazu, dass Kunden mit explizit spezifischen Bedürfnissen standardisierte Problemlösungspakete angeboten werden.
- Das Marketing respektive der Verkauf argumentiert und handelt zu wenig differenziert: Es wird nicht reflektiert, ob die angebotene Systemlösung für den Kunden und für den Anbieter wirtschaftlich tragbar ist.

- Oft liegen ungenügende oder veraltete Analysen von Kunden und von deren Leistungsprozessen vor. Das hat zur Folge, dass das System nicht auf die aktuellen Bedürfnisse des Kunden zugeschnitten ist und somit nicht erfolgssteigernd in die Wertschöpfungskette des Kunden integriert werden kann.
- Eine fehlende Differenzierung des Systems (und somit fehlende Chancen zur Entwicklung von Wettbewerbsvorteilen) wird mit willkürlichen und ungezielten Serviceverbesserungen (zum Beispiel: 24-Stunden-Lieferservice) kompensiert. Eine derartige »Serviceinflation«, die durch den Verkauf nicht wertschöpfend umgesetzt werden kann, ist weder für den Kunden noch für das leistungserbringende Unternehmen etwas wert.
- Ein systematisches Verkaufsmanagement fehlt. Praxiserfahrungen bestätigen, dass der Verkauf häufig vom Zufall regiert wird.

Diese Auflistung macht deutlich, dass sich Erfolge im Systemgeschäft nur dann erzielen lassen, wenn die Beziehung zwischen dem jeweiligen

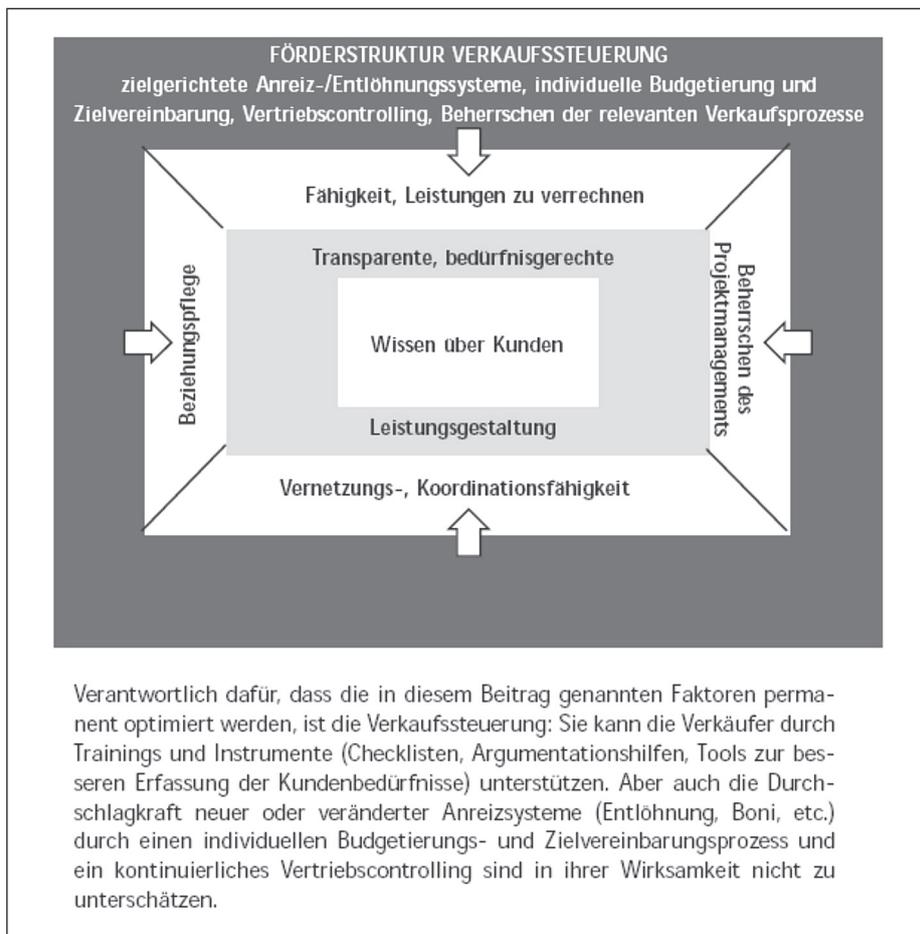


Abb. 4: Wichtige Rolle der Verkaufssteuerung

Systemanbieter und Kunden einer strategischen Neugestaltung unterzogen wird. Von Bedeutung sind die Marktleistungsgestaltung (Gestaltung der jeweiligen Systemleistung), die Verkaufseffizienz und die Leistungsfähigkeit des Verkaufs sowie die Qualität der Außendienstmitarbeiter.

#### Maßnahmen zur Professionalisierung des Systemverkaufs

Hierbei gibt es eine Vielzahl von Maßnahmenfeldern, die zur Professionalisierung des Systemverkaufs führen können. Erfahrungsgemäß lassen sich jedoch bereits durch die Gestaltung weniger Faktoren respektable Erfolge erzielen:

- **Kunden-Kennntnis:** Sämtliche für den Verkaufsprozess relevanten Daten (z.B. Anwendungs-, Entscheidungsverhalten, Bedürfnisse von Kunden und von deren Kunden, explizite Nutzen) müssen permanent systematisch erfasst und den betreffenden Verkaufsmitarbeitern zugänglich gemacht werden.
- **Kunden-Segmentierung:** Jeder Kunde ist einem Segment zuzuordnen. Die Segmentierung erfolgt nach den Kriterien »Kundenprozesse« und »explizite Kundenbedürfnisse«.
- **Kundenadäquate Leistungsgestaltung:** Verknüpfung der einzelnen Leistungskomponenten zu einer geschlossenen bedürfnisadäquaten Problemlösung. Neue Kundenbedürfnisse werden durch ständiges Hinterfragen der Marktleistung frühzeitig erkannt.
- **Kundenorientiertes Projektmanagement:** Gemeinsames Definieren von Projektzielen, Begleitung der Kunden während des ganzen Projektes.
- **Kundenbedürfnisse und Informationsfluss sicherstellen:** Integration und Information aller zum Leistungspartner-Netzwerk gehörenden Unternehmen müssen sichergestellt sein - und zwar vom Kunden des Kunden bis zum Lieferanten des Lieferanten.
- **Beziehungspflege zu Kunden und Leistungspartnern:** Win-win-Situation schaffen für Leistungspartner und Kunden zur Generierung eines durchgängigen Leistungspartner-Netzwerks und zur Erzielung eines hohen Kundennutzens mit der stabilen Kundenbindung als dessen logischer Konsequenz.
- **Verrechenbarkeit von Zusatzleistungen:** Erbrachte Leistungen sollten – wann immer möglich – auch tatsächlich verrechnet werden können: zum Beispiel Kosten für Beratung, Machbarkeitsstudien, Koordinationskosten, über den Leistungsauftrag hinausgehende Zusatzarbeiten etc., »Offert-Tools«, Verkaufsprovisionen für Dienstleistungen, intensivere Kundeneinbindung, Projektsteuerung, klare Leistungs-, Verrechnungsdefinition für Service-Techniker und Kunden sind nur einige Lösungsansätze zu diesem Thema.

## Fazit

Das Gros der Unternehmen hat im Jahr 2009 mit erheblichen Umsatzeinbußen und Ergebnisrückgängen zu kämpfen – eine Entwicklung, die nicht selten zu einem offensiven Strategiewechsel führt und hierbei auf den seit Jahren zu beobachtenden Trend setzt, den Wandel vom Komponentenhersteller zum Systemanbieter zu forcieren. Die Vorteile liegen auf der Hand, doch gleichzeitig erfordert diese gerade auf dem Industriegütermarkt intensiv als Königsweg gehandelte Neupositionierung ein »systemisches« Denken und Handeln, das sich erfolgreich in der Praxis bewährt und den möglichen Verdacht ad absurdum führt, der Begriff »Systemgeschäft« werde als reines Marketinginstrument genutzt.

Wie dieser Beitrag zeigt, überwiegt der Nutzen eines derartigen Kurswechsels die damit verbundenen potenziellen Risiken bei weitem: gesteigerte Wettbewerbsfähigkeit und Marktanteile, verbesserte Profitabilität und Stabilität. Doch der Weg dorthin ist steinig und verlangt unternehmerische Entscheidungen, die in ihrer Komplexität leicht unterschätzt werden können. Ob diese »Reise« bzw. dieser Prozess wirklich zum gewünschten Ziel führt, darüber entscheidet letztlich ein agiles und effizientes Leistungspartner-Netzwerk, dass die gestiegenen Erwartungen, die Kunden an ihren Problemlösungsanbieter stellen, adäquat erfüllt oder besser noch übertrifft.

12 Erfolgsbeispiele

---

12.3 Industrie und Dienstleister

---

12.3.9 Neue Chancen durch den Wandel vom Komponentenhersteller zum Systemanbieter