



Schmalenbach-Gesellschaft
für Betriebswirtschaft e.V.

Erfolgreiche Transformation zum Lösungsanbieter

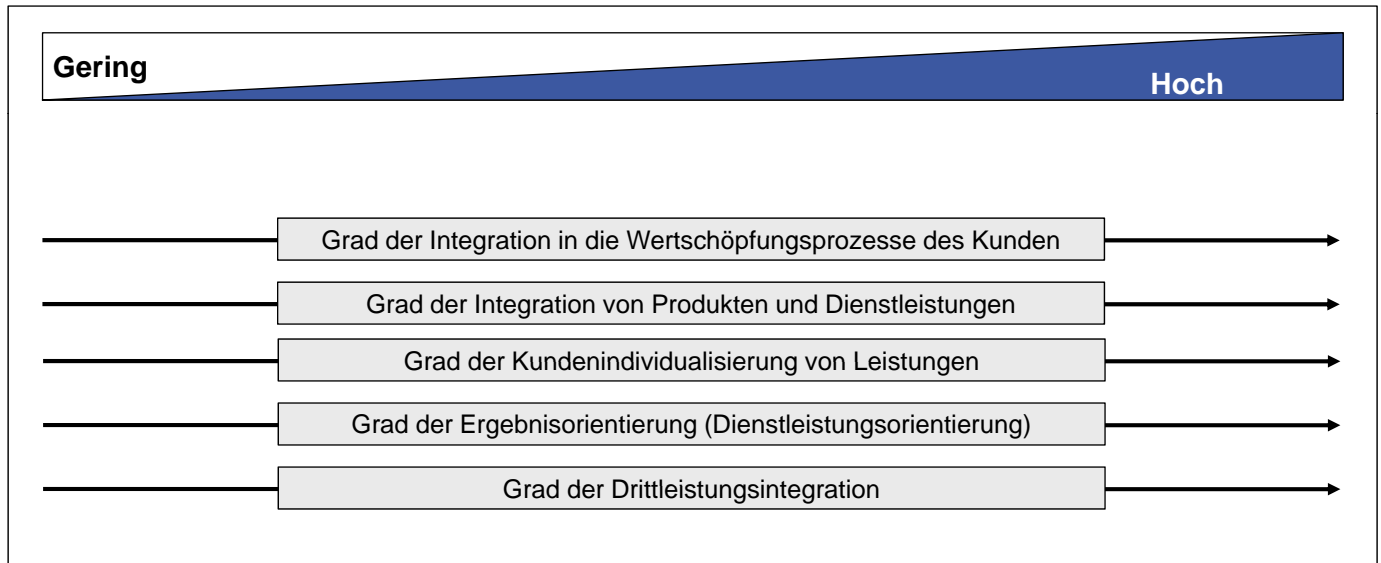
Agenda



Schmalenbach-Gesellschaft
für Betriebswirtschaft e.V.

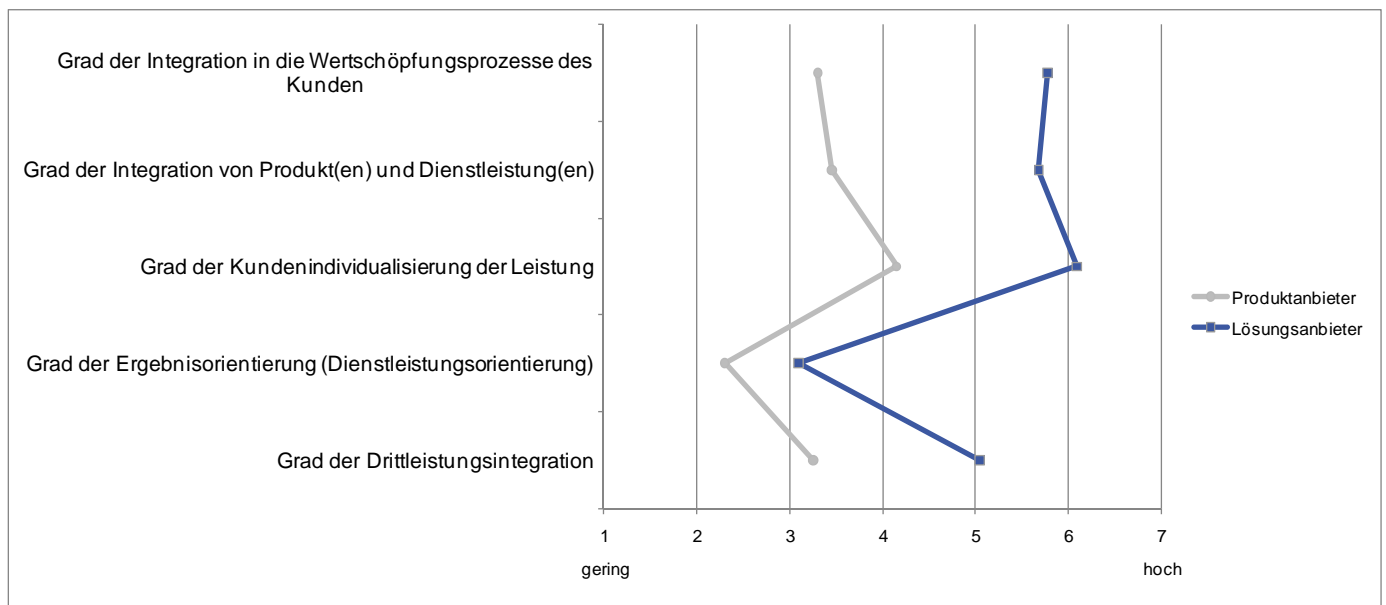
- **Relevanz und Stand des Lösungsanbietergeschäfts**
- Übersicht über das IPRI-Transformationsmodell zum Lösungsanbieter
- Ausgewählte Transformationsfelder

Annäherung an den Begriff „Lösungsanbieter“



Quelle: in Anlehnung an Buriánek et al. (2007)

Abgrenzung von Produkt- und Lösungsanbietern

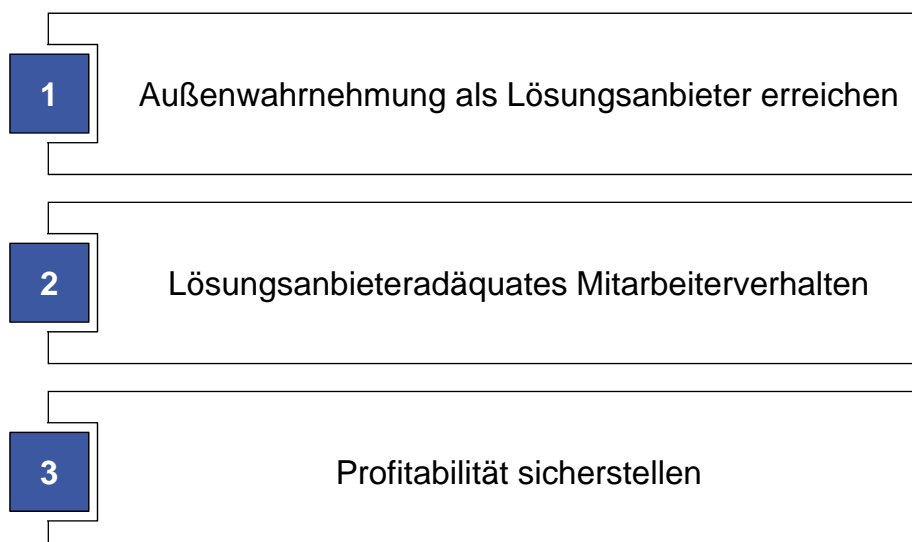


- Relevanz und Stand des Lösungsanbietergeschäfts

- **Übersicht über das IPRI-Transformationsmodell zum Lösungsanbieter**

- Ausgewählte Transformationsfelder

Zu erreichende Ziele im Lösungsanbietergeschäft



Das IPRI-Modell zur Transformation

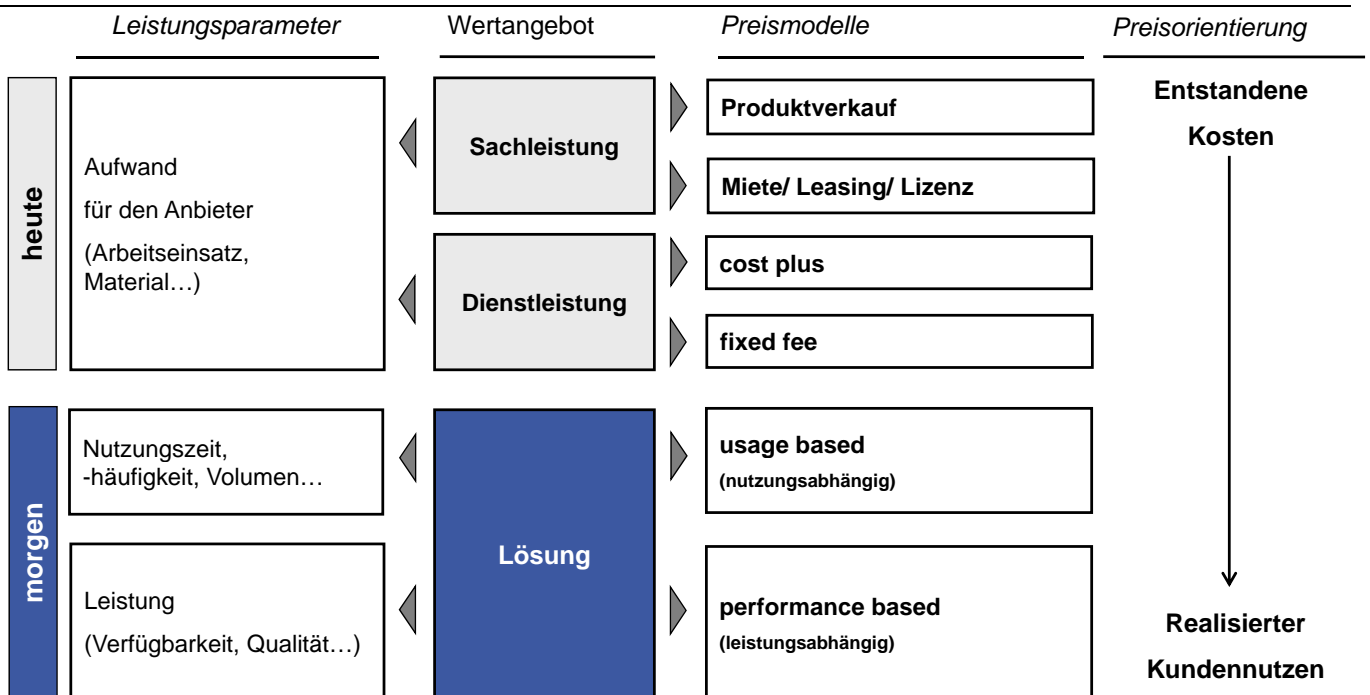
| | Produzent | Dienstleistorient. Produzent | Lösungsanbieter |
|----------------------|---|--|---|
| Außenwahrnehmung | <ul style="list-style-type: none"> ■ Klassischer Verkauf ■ Ratenmodelle | <ul style="list-style-type: none"> ■ Dienstleistungen mit separater Verrechnung | <ul style="list-style-type: none"> ■ Neue Preismodelle: u.a. Pay per Performance |
| Mitarbeiterverhalten | <ul style="list-style-type: none"> ■ Technikgetriebene Vermarktung der eigenen Produkte ■ Angebot von Muss-Dienstleistungen | <ul style="list-style-type: none"> ■ Cross-Selling Ansätze im Vertrieb ■ Service-Orientierung: Angebot von Ergänzungs-Dienstleistungen | <ul style="list-style-type: none"> ■ Anreizsysteme: Lösungsorientierter Vertriebsanreiz ■ Interdisziplinäre Vertriebsteams für Lösungen |
| Profitabilität | <ul style="list-style-type: none"> ■ Traditionelle kostenstellenorientierte Kalkulationsweise | <ul style="list-style-type: none"> ■ Prozessorientierte Kalkulation für Dienstleistungen | <ul style="list-style-type: none"> ■ Kombinierte u. ganzheitliche Kalkulationsweise ■ Controlling: Sicherstellung der Profitabilität |

Das IPRI-Modell zur Transformation

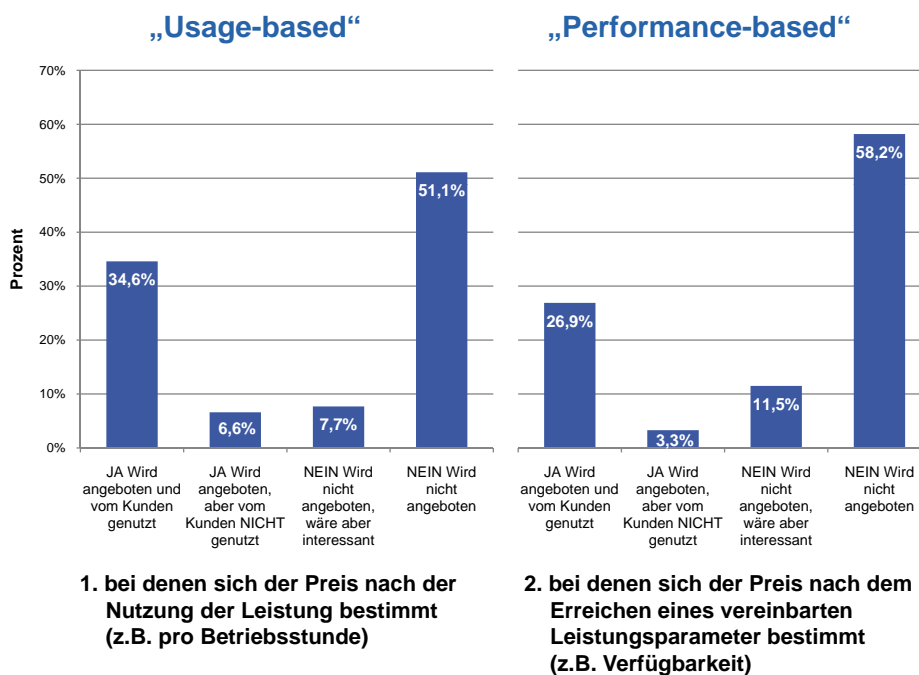
| | Produzent | Dienstleistorient. Produzent | Lösungsanbieter |
|----------------------|-----------|------------------------------|--|
| Außenwahrnehmung | | | <ul style="list-style-type: none"> ■ Preismodelle: Pay per Performance |
| Mitarbeiterverhalten | | | <ul style="list-style-type: none"> ■ Anreizsysteme: Lösungsorientierter Vertriebsanreiz |
| Profitabilität | | | <ul style="list-style-type: none"> ■ Controlling: Sicherstellung der Profitabilität |

- Relevanz und Stand des Lösungsanbietergeschäfts
- Übersicht über das IPRI-Transformationsmodell zum Lösungsanbieter
- **Ausgewählte Transformationsfelder**

Innovative Erlösmodelle als Mittel zur Wertaneignung



IST-Situation innovativer Preisgestaltung: ...geringe Verbreitung aber deutlich bestehendes Interesse



Fragestellung: Werden in Ihrem Unternehmen/Ihrer Geschäftseinheit aktuell Leistungen angeboten,....

Quelle: Bonnemeier (2009)

Status quo der Anreizsysteme im Vertrieb I

Für Mitarbeiter im Vertrieb ist die am häufigsten eingesetzte Bemessungsgrundlage der Umsatz. Folgende Probleme wurden diesbezüglich von den Experten betont:

Problem:

Geringe Aussagekraft des Umsatzes über den Erfolg eines Projekts, insbesondere im Lösungsgeschäft.

Lösung:

Berücksichtigung von Rendite- und wertorientierten Kennzahlen.

Problem:

Umsatz stellt keine Motivationsmöglichkeit für den Vertriebsmitarbeiter zum Verkauf von Serviceleistungen dar, weil damit ein im Vergleich zu den Sachprodukten (z.B. Maschinen und Anlagen) geringerer Umsatz erzielt werden kann.

Lösung:

Dieses Problem lässt sich lösen, indem man z.B. entweder die Provision für Serviceleistungen höher gewichtet oder spezielle Vertriebsziele vereinbart, die den Verkauf von Serviceleistungen fördern.

Problem:

Es wird keine langfristige Orientierung des Vertriebs mit dem Umsatz als Bemessungsgrundlage erreicht. Dieser verkauft dann nämlich bevorzugt kurzfristige Projekte bzw. Standardprodukte mit unterjährigem Zahlungs- und damit Provisionseingang.

Lösung:

Aus diesem Grund vergüten einige Unternehmen ihre Vertriebsmitarbeiter zusätzlich bereits nach Auftrags-eingang bzw. Vertragsunterzeichnung und fördern somit die langfristige Orientierung ihrer Mitarbeiter.

Quelle: vgl. Wienhold/Egeling (2008)

Status quo der Anreizsysteme im Vertrieb II

Für Mitarbeiter im Vertrieb ist die am häufigsten eingesetzte Bemessungsgrundlage der Umsatz. Folgende Probleme wurden diesbezüglich von den Experten betont:

Problem:

Häufig wurde festgestellt, dass die Bemessungsgrundlagen bzw. Zielvereinbarungen funktionsbereichsorientiert sind. Dies fördert jedoch nicht die funktionsbereichsübergreifende Zusammenarbeit, sondern kann diese bei konfliktionären Zielen behindern.

Lösung:

Bereichsübergreifende Ziele festlegen.

Problem:

Seltener Einsatz von teamorientierten Vergütungskonzepten. Diese Vergütungskonzepte sind meist nicht formal institutionalisiert.

Lösung:

Nicht nur Vertrieb bei Verkauf incentivieren sondern alle Mitarbeiter, die an der Lösung beteiligt sind.

Problem:

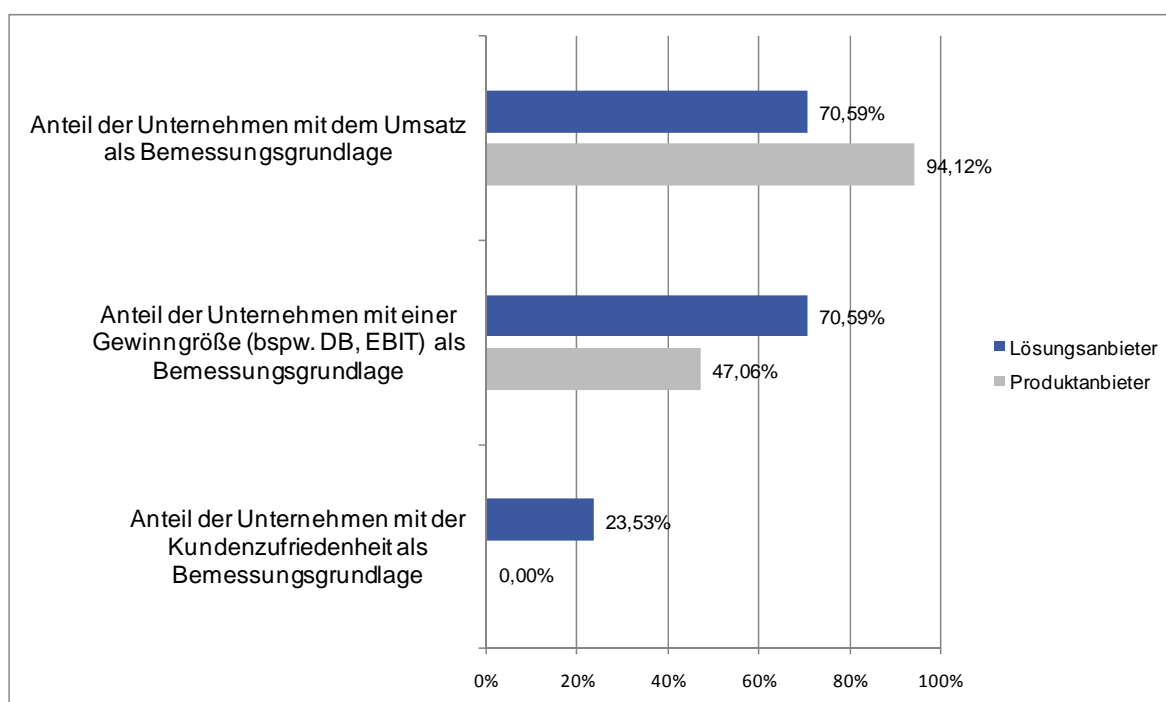
Obwohl die Kundenzufriedenheit von den meisten Unternehmen in irgendeiner Form gemessen wird, spielt sie als Leistungsbemessungsgrundlage eine untergeordnete Rolle und hat wenig Auswirkung auf die Vergütung.

Lösung:

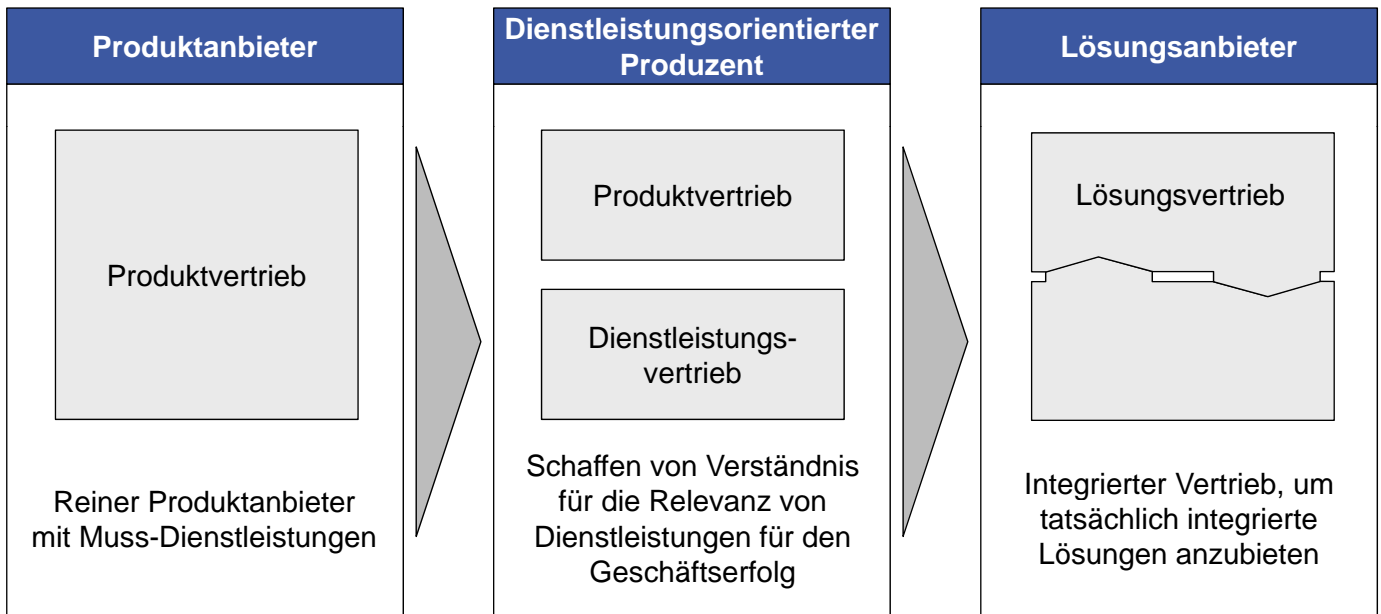
Berücksichtigung der Kundenzufriedenheit als Bemessungsgrundlage.

Quelle: vgl. Wienhold/Egeling (2008)

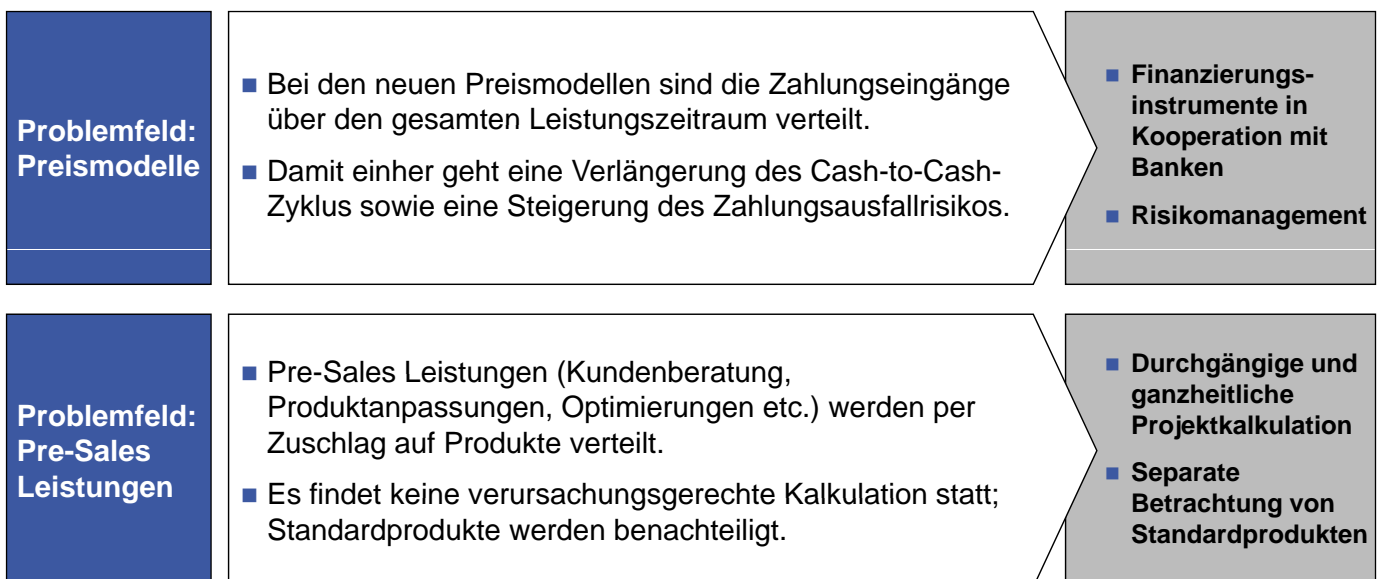
Bemessungsgrundlagen für Anreizsysteme im Vertrieb



Organisationsformen im Vertrieb



Problemfelder bei der Sicherung der Profitabilität



Steuerung des Wandels zum Lösungsanbieter mit einer modifizierten Balanced Scorecard

| Wie kann beim Wandel zum Lösungsanbieter die Profitabilität sichergestellt werden? | Profitables LAG | | | |
|--|-----------------|------------|-----------|-----------|
| | Strateg. Ziel | Messgrößen | Zielwerte | Maßnahmen |
| | ----- | ----- | ----- | ----- |
| | ----- | ----- | ----- | ----- |
| | ----- | ----- | ----- | ----- |



| Wie können wir von unserem Kunden als Lösungsanbieter wahrgenommen werden? | Außenwahrnehmung als LA | | | |
|--|-------------------------|------------|-----------|-----------|
| | Strateg. Ziel | Messgrößen | Zielwerte | Maßnahmen |
| | ----- | ----- | ----- | ----- |
| | ----- | ----- | ----- | ----- |
| | ----- | ----- | ----- | ----- |

| Wie können die Mitarbeiter auf ein lösungsanbieteradäquates Verhalten ausgerichtet werden? | Lösungsanbieteradäquates Mitarbeiterverhalten | | | |
|--|---|------------|-----------|-----------|
| | Strateg. Ziel | Messgrößen | Zielwerte | Maßnahmen |
| | ----- | ----- | ----- | ----- |
| | ----- | ----- | ----- | ----- |
| | ----- | ----- | ----- | ----- |