

Institut für  
Marktorientierte Unternehmensführung  
Universität Mannheim

Postfach 10 34 62

68131 Mannheim

Reihe:

Management Know-How

Nr. M 081

## **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung**

*Homburg, C./Kühlborn, S.*

### **Der erfolgreiche Weg zum Systemanbieter – Strategische Neuausrichtung von Industriegüterunternehmen**

Mannheim 2003

ISBN Nr. 3-89333-295-2

*Prof. Dr. Christian Homburg* ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing I an der Universität Mannheim, wissenschaftlicher Direktor des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) an der Universität Mannheim und Vorsitzender des wissenschaftlichen Beirats der Unternehmensberatung Prof. Homburg & Partner.

*Dipl.-Wirtsch.-Ing. Sven Kühlborn* ist Senior Consultant bei Prof. Homburg & Partner, einer international tätigen Managementberatung.

---

## Das Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung** an der Universität Mannheim versteht sich als Forum des Dialogs zwischen Wissenschaft und Praxis. Der wissenschaftlich hohe Standard wird gewährleistet durch die enge Anbindung des IMU an die beiden Lehrstühle für Marketing an der Universität Mannheim, die national wie auch international hohes Ansehen genießen. Die wissenschaftlichen Direktoren des IMU sind

**Prof. Dr. Hans H. Bauer** und **Prof. Dr. Christian Homburg**.

Das Angebot des IMU umfasst folgende Leistungen:

### ◆ **Management Know-How**

Das IMU bietet Ihnen Veröffentlichungen, die sich an Manager in Unternehmen richten. Hier werden Themen von hoher Praxisrelevanz kompakt und klar dargestellt sowie Resultate aus der Wissenschaft effizient vermittelt. Diese Veröffentlichungen sind häufig das Resultat anwendungsorientierter Forschungs- und Kooperationsprojekte mit einer Vielzahl von international tätigen Unternehmen.

### ◆ **Wissenschaftliche Arbeitspapiere**

Die wissenschaftlichen Studien des IMU untersuchen neue Entwicklungen, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Hieraus werden praxisrelevante Erkenntnisse abgeleitet und in der Reihe der wissenschaftlichen Arbeitspapiere veröffentlicht. Viele dieser Veröffentlichungen sind inzwischen in renommierten Zeitschriften erschienen und auch auf internationalen Konferenzen (z.B. der American Marketing Association) ausgezeichnet worden.

### ◆ **Schriftenreihe**

Neben der Publikation wissenschaftlicher Arbeitspapiere gibt das IMU in Zusammenarbeit mit dem Gabler Verlag eine Schriftenreihe heraus, die herausragende wissenschaftliche Erkenntnisse auf dem Gebiet der marktorientierten Unternehmensführung behandelt.

### ◆ **Anwendungsorientierte Forschung**

Ziel der Forschung des IMU ist es, wissenschaftliche Erkenntnisse zu generieren, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Deshalb bietet Ihnen das IMU die Möglichkeit, konkrete Fragestellungen aus Ihrer Unternehmenspraxis heranzutragen, die dann wissenschaftlich fundiert untersucht werden.

Wenn Sie weitere Informationen benötigen oder Fragen haben, wenden Sie sich bitte an das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim, L5, 1, 68131 Mannheim** (Telefon: 0621 / 181-1755) oder besuchen Sie unsere Internetseite: [www.imu-mannheim.de](http://www.imu-mannheim.de).

In seiner Arbeit wird das IMU durch einen **Partnerkreis** unterstützt. Diesem gehören renommierte Wissenschaftler und Manager in leitenden Positionen an:

**Dr. Arno Balzer,**  
Manager Magazin

**BASF AG,**  
Hans W. Reiners

**BSH GmbH,**  
Matthias Ginthum

**Carl Zeiss AG,**  
Dr. Michael Kaschke

**Cognis Deutschland GmbH & Co. KG,**  
Dr. Antonio Trius

**Continental AG,**  
Heinz-Jürgen Schmidt

**Deutsche Bank AG,**  
Rainer Neske

**Deutsche Messe AG,**  
Ernst Raue

**Deutsche Post AG,**  
Jürgen Gerdes

**Deutsche Telekom AG,**  
Achim Berg

**Dresdner Bank AG,**  
Dr. Stephan-Andreas Kaulvers

**Dürr AG,**  
Ralf W. Dieter

**E.On Energie AG,**  
Dr. Bernhard Reutersberg

**EvoBus GmbH,**  
Wolfgang Presinger

**Hans Fahr**

**Freudenberg & Co. KG,**  
Jörg Sost

**Fuchs Petrolub AG,**  
Dr. Manfred Fuchs

**Grohe Water Technology AG & Co. KG,**  
N.N.

**Stephan M. Heck**

**Heidelberg Druckmaschinen AG,**  
Dr. Jürgen Rautert

**HeidelbergCement AG,**  
Andreas Kern

**Hoffmann-La Roche AG,**  
Karl H. Schlingensief

**HUGO BOSS AG,**  
Dr. Bruno Sälzer

**IBM Deutschland GmbH,**  
Johann Weihen

**IWKA AG,**  
N.N.

**K + S AG,**  
Dr. Ralf Bethke

**KARSTADT Warenhaus AG,**  
Prof. Dr. Helmut Merkel

**Prof. Dr. Dr. h.c. Richard Köhler,**  
Universität zu Köln

**Körber PaperLink GmbH,**  
Martin Weickenmeier

**Monitor Company,**  
Dr. Thomas Herp

**Nestlé Deutschland AG,**  
Christophe Beck

**Pfizer Pharma GmbH,**  
Jürgen Braun

**Dr. Volker Pfahlert,**  
Roche Diagnostics GmbH

**Thomas Pflug**

**Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG,**  
Hans Riedel

**Procter & Gamble GmbH,**  
Willi Schwerdtle

**Dr. h.c. Holger Reichardt**

**Robert Bosch GmbH,**  
Uwe Raschke

**Roche Diagnostics GmbH,**  
Dr. Manfred Baier

**Rudolf Wild GmbH & Co. KG,**  
Dr. Eugen Zeller

**RWE Energy AG,**  
Dr. Andreas Radmacher

**Thomas Sattelberger,**  
Continental AG

**SAP Deutschland AG & Co. KG**  
Joachim Müller

**St. Gobain Deutsche Glass GmbH**  
Udo H. Brandt

**Dr. Dieter Thomaschewski**

**TRUMPF GmbH & Co. KG,**  
Dr. Mathias Kammüller

**VDMA e.V.,**  
Dr. Hannes Hesse

**Voith AG,**  
Dr. Helmut Kormann

- M103 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Tränka, E.: Mehrwertorientierte Gestaltung von Mobile Ticketing. Eine empirische Untersuchung von Nutzeranforderungen, 2006
- M102 Jensen, O. / Wellstein, B.: Organisation des Produktmanagements: State-of-Practice und Trends in verschiedenen Branchen, 2005
- M101 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Hammerschmidt, M.: Konsumentenexpertise und die Effizienz von Kaufentscheidungen. Lohnt es sich für Unternehmen, gute Produkte anzubieten?, 2005
- M100 Bauer, H. H. / Donnevert, T. / Hammerschmidt, M.: Lohnt sich eine segmentspezifische Gestaltung von Websites? Eine Integration von Usernutzen- und Userwert- Segmentierung, 2005
- M099 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Exler, S.: Alternativen zum Rabatt: Wie viel Wertschätzung erzielen Promotions im Automobilhandel? Ein methodischer Ansatz zur Vermeidung der Rabattschneise, 2005
- M098 Homburg, Ch. / Schenkel, B.: Planning Excellence: Wegweiser zum professionellen Umgang der Marketing- und Vertriebsplanung, 2005
- M097 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Preismanagement im B2B-Bereich: Was Pricing Profis anders machen, 2005
- M096 Bauer, H. H. / Lippert, I. / Reichardt, T. / Neumann, M. M.: Effective Mobile Marketing - Eine empirische Untersuchung, 2005
- M095 Beutin, N. / Grozdanovic, M.: Professionelles Händlermanagement. Ausgestaltung und Erfolgsfaktoren im Business-to-Business Bereich, 2005
- M094 Beutin, N. / Hahn, F.: Die Marktbearbeitung in der Automobilzulieferindustrie: Strategien, Erfolgsfaktoren und Fallstricke, 2004
- M093 Beutin, N. / Fürst, A. / Häßner, G.: Vertriebsprofessionalität in der deutschen Gaswirtschaft: State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2004
- M092 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Strecker, T.: Die Attraktivität von Handelsmarken-Käufern - Eine empirische Analyse und strategische Empfehlungen zur Vermarktung von Handelsmarken, 2004
- M091 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Internationale Marktbearbeitung und internationale Unternehmensführung: Zwölf Thesen, 2004
- M090 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Pricing Excellence – Wegweiser für ein professionelles Preismanagement, 2004
- M089 Jensen, O. / Kuhn, J.: Vertriebskanalmanagement im Privatkundengeschäft von Banken, 2004
- M088 Bauer, Hans H.: Nutzenorientierte Markenführung im Internet, 2004
- M087 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Haber, T. E.: Effective Sales Promotion, 2004
- M086 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Klarmann, M.: Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb. Eine vernachlässigte Schnittstelle, 2004
- M085 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Key-Account-Management-Excellence. Die wichtigsten Kundenbeziehungen systematisch gestalten, 2004
- M084 Homburg, Ch. / Bucerius, M.: Marktorientierte Post Merger Integration. Leitfaden und empirische Ergebnisse, 2003
- M083 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Hallbauer, A.: Das Employee Portal als Instrument des internen Marketing. Analyse der Kosten und Benefits, 2003
- M082 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Marketing für elektronische Marktplätze. Kundenakquisition – Kundenbindung – Beziehungsmarketing, 2003
- M081 Homburg, Ch. / Kühlborn, S.: Der erfolgreiche Weg zum Systemanbieter. Strategische Neuausrichtung von Industriegüterunternehmen, 2003
- M080 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Beschwerdemanagement in Deutschland. Eine branchenübergreifende Erhebung des State of Practice, 2003
- M079 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Wagner, S.: Event-Marketing. Handlungsempfehlungen zur erfolgreichen Gestaltung von Events auf Basis der Werthaltungen von Eventbesuchern, 2003
- M078 Beutin, N. / Kühlborn, S. / Daniel, M.: Marketing und Vertrieb im deutschen Maschinenbau. Bestandsaufnahme und Erfolgsfaktoren, 2003
- M077 Beutin, N. / Fürst, A. / Finkel, B.: Kundenorientierung im deutschen Automobilhandel. State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2003
- M076 Koschate, N. / Lüers, T. / Fuchs, M.: Shareholder value-orientiertes Preismanagement. Durch effektives Preismanagement den Unternehmenswert steigern, 2003
- M075 Homburg, Ch. / Richter, M.: Branding Excellence. Wegweiser für professionelles Markenmanagement, 2003
- M074 Beutin, N. / Scholl, M. / Fürst, A.: Marktorientierte Vertriebs-Reorganisation von Energieversorgungsunternehmen, 2003
- M073 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Complaint Management Excellence. Leitfaden für professionelles Beschwerdemanagement, 2003
- M072 Bauer, H. H. / Grether, M. / Pudenz, C.: Internetbasierte Ermittlung von Preisbereitschaften, 2002
- M071 Bauer, H. H. / Grether, M. / Huck, C. / Juszczyk, L.: mCommerce in der Tourismusindustrie. Potenziale, Risiken und rechtliche Rahmenbedingungen, 2002
- M070 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Dünnhaupt, L.: Der Einzug von Coupons in Deutschland. Formen, Eigenschaften und Nutzungsabsicht der Konsumenten, 2002
- M069 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Werbick, S.: Erfolgsfaktoren von Investmentfonds aus Nachfragersicht, 2002

- M068 Bauer, H. H. / Görtz, G.: Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment (CPFR ). Rahmenbedingungen, Vorgehen und Aussichten, 2002
- M067 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Brugger, N.: Die Distribution von Versicherungsdienstleistungen über das Internet. Handlungsempfehlungen für einen erfolgreichen Internetauftritt von Versicherungen, 2002
- M066 Bauer, H. H. / Grether, M. / Richter, T.: Customer Relationship Management in der öffentlichen Verwaltung, 2002
- M065 Homburg, Ch. / Schäfer, H. / Beutin, N.: Sales Excellence. Systematisches Vertriebsmanagement als Schlüssel zum Unternehmenserfolg, 2002
- M064 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Finanzportale im Internet. Geschäftsmodell, Kundenbindungspotenziale und Qualitätsanforderungen, 2001
- M063 Beutin, N. / Paul, A. / Schröder, N.: Marketing in Energieversorgungsunternehmen. Instrumente und Erfolgsfaktoren in Zeiten der Deregulierung; 2001
- M062 Bauer, H. H. / Grether, M. / Baumann, S.: Die Potentiale von e-business in der Wertschöpfungskette, 2001
- M061 Schäfer, H. / Sieben, F. / Schmeken, G. / Kunz, W.: E-Strategy. Vom „Internet-Chaos“ zur strategischen Orientierung, 2001
- M060 Homburg, Ch. / Schäfer, H.: Profitabilität durch Cross-Selling. Kundenpotentiale professionell erschließen, 2001
- M059 Bauer, H. H. / Meeder, U. / Jordan, J.: Ausgewählte Instrumente des Werbecontrolling, 2000
- M058 Bauer, H. H. / Wölfer, H.: Möglichkeiten und Grenzen der Online-Marktforschung, 2001
- M057 Bauer, H. H. / Meeder, U.: Verfahren der Werbewirkungsmessung. Ein Vergleich der Angebote kommerzieller Institute, 2000
- M056 Bauer, H. H. / Jensen, S. / Klaiber, F.: Die Images der zehn beliebtesten Reiseländer der Deutschen, 2000
- M055 Bauer, H. H. / Fischer, M. / Pfahler, V.: Wieviel Wert schaffen Late Mover Produkte in der Pharmaindustrie?, 2000
- M054 Bauer, H. H. / Fischer, M.: Line Extensions erfolgreich managen. Welche Faktoren sind kritisch?, 2000
- M053 Bauer, H.H. / Roscher, R.: Gesundheitsökonomische Evaluation als Instrument des Pharmamarketings am Beispiel von Diagnostika, 2000
- M052 Homburg, Ch. / Sieben, F.: Customer Relationship Management. Strategische Ausrichtung statt IT-getriebenem Aktivismus, 2000
- M051 Homburg, Ch. / Lucas, M. / Bucerius M.: Kundenbindung bei Fusionen und Akquisitionen. Gefahren und Erfolgsfaktoren, 2000
- M050 Homburg, Ch. / Günther, C. / Faßnacht, M.: Wenn Industrieunternehmen zu Dienstleistern werden. Lernen von den Besten, 2000
- M049 Homburg, Ch. / Beutin, N.: Value-Based Marketing. Die Ausrichtung der Marktbearbeitung am Kundennutzen, 2000
- M048 Homburg Ch. / Stock R.: Kundenorientierte Mitarbeiter. Ein neuer Ansatz für Führungskräfte, 2000
- M047 Bauer, H. H.: Megatrends in Handel und Distribution als Herausforderung für das Vertriebsmanagement, 2000
- M046 Bauer, H. H. / Grether, M. / Brüsewitz, K.: Der Einsatz des Internet zur Vertriebsunterstützung im Automobilhandel, 2000
- M045 Bauer, H. H. / Leach, M. / Sandner, E.: Personalakquisition im Zeitalter des Internet. Surviving the Online War for Talent, 2000
- M044 Homburg, Ch. / Schneider, J.: Partnerschaft oder Konfrontation? Die Beziehung zwischen Industriegüterherstellern und Handel, 2000
- M043 Homburg, Ch. / Pflesser, Ch.: „Symbolisches Management“ als Schlüssel zur Marktorientierung. Neue Erkenntnisse zur Unternehmenskultur, 1999
- M042 Homburg, Ch. / Werner, H.: Kundenverständnis über die Kundenzufriedenheit hinaus. Der Ansatz des Strategic Customer Review (SCR), 1999
- M041 Homburg, Ch. / Schnurr, P.: Was ist Kundenwert ?, 1999
- M040 Bauer, H. H. / Hardock, P. / Bartolitsch, K. / Bluhm, M.: Die Bedeutung von Factory Outlets aus der Sicht von Herstellern und Kunden, 1999
- M039 Homburg, Ch. / Schäfer, H.: Customer Recovery. Profitabilität durch systematische Rückgewinnung von Kunden, 1999
- M038 Bauer, H. H.: Electronic Commerce. Stand, Chancen und Probleme, 1998
- M037 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Kundenorientierte Vergütungssysteme. Empirische Erkenntnisse und Managementempfehlungen, 1998
- M036 Bauer, H. H.: Auswirkungen der Einführung des Euro auf das Marketing, 1998
- M035 Homburg, Ch. / Gruner, K. / Hocke, G.: Neue Wege in Marketing und Vertrieb. Prozessoptimierung, Organisationsgestaltung, Kundenorientierung, 1997
- M034 Faßnacht, M.: Management von Dienstleistungen im Einzelhandel, 1997
- M033 Homburg, Ch. / Werner, H.: Schnelle und kundenorientierte Innovation. Die Methode FCD (Fast Concept Development), 1997
- M032 Homburg, Ch. / Werner, H.: Effektives Management der Kundenorientierung. Das CUSTOR (Customer Orientation)-System als Wegweiser, 1997
- M031 Bauer, H. H. / Huber, F.: Der Wert der Marke, 1997

**Weitere Arbeitspapiere finden Sie auf unserer Internet-Seite: [www.imu-mannheim.de](http://www.imu-mannheim.de)**

## Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung.....	1
2.	Struktur des Solution-Excellence-Index (SEI) und Auswirkungen auf den Erfolg.....	5
3.	Strategische Weichenstellungen .....	9
4.	Gestaltung von Systemangeboten.....	11
5.	Marktauftritt für Systemanbieter.....	14
6.	Verankerung im Unternehmen.....	18
7.	Empfehlungen für den erfolgreichen Wandel zum Systemanbieter.....	23
8.	Literaturangaben .....	25

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Abgrenzung von traditionellem Produktgeschäft, Dienstleistungsgeschäft und Systemgeschäft .....	3
Abbildung 2:	Stichprobe der Untersuchung .....	4
Abbildung 3:	Struktur des Solution-Excellence-Index (SEI) .....	6
Abbildung 4:	Verteilung des Solution-Excellence-Index (SEI) im Rahmen unserer Untersuchung .....	7
Abbildung 5:	Auswirkungen des Solution-Excellence-Indexes auf den Erfolg .....	8
Abbildung 6:	Erfolgsaussichten in Abhängigkeit von dem Zeitpunkt des Markteintritts und der Proaktivität der Strategie .....	10
Abbildung 7:	Erfolgswirkung von charakterisierenden Systemmerkmalen .....	14
Abbildung 8:	Preispolitik von Systemanbietern .....	16
Abbildung 9:	Vertriebsmanagement und Kommunikationspolitik für Systemanbieter .....	17
Abbildung 10:	Ausrichtung von der Unternehmensführung auf das Systemgeschäft im Überblick .....	18
Abbildung 11:	Ausrichtung von der Unternehmensführung auf das Systemgeschäft in der Detailbetrachtung (I) .....	21
Abbildung 12:	Ausrichtung von der Unternehmensführung auf das Systemgeschäft in der Detailbetrachtung (II) .....	22

## Abstract

Vielen Industriegüterunternehmen gelingt es heute nur sehr schwer, einen Wettbewerbsvorteil im Hinblick auf Technologie oder Qualität zu erzielen. Im Ergebnis bedeutet dies oftmals, dass eine Differenzierung vom Wettbewerb durch die kostenlose Zugabe von Dienstleistungen bzw. durch teilweise enorme Preisnachlässe teuer „erkauft“ werden muss. Die Auswirkungen auf die Profitabilität sind bekannt.

Einen Ausweg aus dieser Situation sehen viele Unternehmen in dem Wandel vom Produkt- zum Systemanbieter. Es werden nicht mehr nur einzelne Produkte und Dienstleistungen am Markt angeboten, sondern integrierte Leistungsangebote, die aus unterschiedlichen Produkten und Dienstleistungen zu einer umfassenden Kundenlösung zusammengesetzt werden: „1+1=3“ oder „Das Ganze ist mehr als die Summe der Teile“ sind die Triebfedern des Wandels. Viele Unternehmen unterschätzen jedoch, welche umfassenden Veränderungen der Strategiewechsel im Unternehmen erfordert. Die Erfolge im Systemgeschäft stellen sich nicht in der gewünschten Form ein.

Der vorliegende Beitrag identifiziert auf Basis einer branchenübergreifenden, empirischen Studie von 261 Unternehmen die wesentlichen Stellhebel für einen erfolgreichen Wandel vom Produkt- zum Systemanbieter. Dazu wird ein Ansatz vorgestellt, der vier grundlegende Entscheidungsfelder - Strategie, Systemangebot, Marktauftritt und Interne Ausrichtung - unterscheidet. Für jedes Entscheidungsfeld werden Handlungsempfehlungen für einen erfolgreichen Wandel abgeleitet. Auf Basis des Ansatzes wird ein Solution-Excellence-Index (SEI) entwickelt. Dieser Index gibt an, wie exzellent ein Unternehmen den Anforderungen des Systemgeschäfts gerecht wird und erstreckt sich über alle vier Entscheidungsfelder. Es wird nachgewiesen, dass Unternehmen mit einem hohen SEI erfolgreicher sind als Unternehmen mit einem niedrigen SEI.



## 1. Einleitung

Industriegüterunternehmen sehen sich seit einigen Jahren mit teilweise existenzbedrohenden Entwicklungen konfrontiert. Zu diesen Entwicklungen zählen insbesondere der zunehmende **internationale Wettbewerb** sowie die zunehmende **Angleichung der Produkte** im Markt. Vielen Unternehmen gelingt es heute nur sehr schwer, einen Wettbewerbsvorteil im Hinblick auf Technologie oder Qualität zu erzielen. Im Ergebnis führt diese Situation dazu, dass sich viele Industriegüterunternehmen durch die kostenlose Zugabe von Dienstleistungen bzw. durch teilweise enorme Preisnachlässe eine Differenzierung vom Wettbewerb teuer „erkaufen“ müssen. Die Folgen dieser Entwicklungen liegen auf der Hand: Der Margenverfall ist nicht mehr aufzuhalten und der Weg in die Verlustzone ist vorgezeichnet.

Einen Ausweg aus dieser Situation sehen viele Unternehmen in dem Wandel vom Produkt- zum Systemanbieter: „**1+1=3**“ oder „**Das Ganze ist mehr als die Summe der Teile**“ lauten die Zauberformeln. Es werden nicht mehr nur einzelne Produkte und Dienstleistungen am Markt angeboten, sondern integrierte Leistungsangebote, die aus unterschiedlichen Produkten und Dienstleistungen zu einer umfassenden Kundenlösung zusammengesetzt werden. Die Gestaltung und das Management dieser Systemangebote gilt in vielen Branchen als eine der zentralen Herausforderungen für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit:

*„(...) Ich übertreibe nicht, wenn ich sage: Die erfolgreiche Weiterentwicklung eines integrierten Leistungsangebots von Maschinen, Anlagen und die sie begleitenden Dienstleistungen bilden den Kern der Wettbewerbsfähigkeit unseres überwiegend mittelständischen deutschen Maschinen- und Anlagenbaus – nicht erst seit heute, aber heute mehr denn je und mit steigender Tendenz.“ (aus der Rede des Präsidenten des Verbandes Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e.V. Dieter Klingelberg anlässlich des Fachkongresses Maschinenbau 2010 am 22. November 2001 in Berlin).*

Ungeachtet der großen Bedeutung gelingt bisher jedoch nur sehr wenigen Unternehmen der erfolgreiche Wandel zum Systemanbieter. Viele Unternehmen unterschätzen, welche **umfassenden Veränderungen** der Strategiewechsel im Unternehmen erfordert. Die vorliegende Untersuchung hat das Ziel, die wesentlichen Stellhebel für einen erfolgreichen Wandel vom Produkt- zum Systemanbieter zu identifizieren. Die Ergebnisse basieren dabei auf einer branchenübergreifenden empirischen Studie von 261 Systemanbietern aus dem Jahre 2002. Zur Identifikation der Erfolgsfaktoren vergleichen wir Unternehmen, die besonders

erfolgreich im Systemgeschäft agieren und Unternehmen, denen der Wandel zum Systemanbieter weniger gut gelungen ist.

Bevor wir jedoch zur Darstellung unserer Ergebnisse kommen, wollen wir uns mit einer grundlegenden Fragestellung im Rahmen der Diskussion über die Systemanbieterstrategie auseinandersetzen: „**Was ist ein System?**“. Die Antwort auf diese Frage wollen wir anhand von **zwei Praxisbeispielen** verdeutlichen.

Betrachten wir dazu zunächst ein **Unternehmen aus dem Maschinenbau**. Das Kerngeschäft dieses Unternehmens ist die Herstellung und Vermarktung von Druckmaschinen. Im Laufe der Zeit hat sich das Produktportfolio des Unternehmens entlang der Wertschöpfungskette des Kunden verbreitert. Produkte aus dem Prepress-Bereich (z.B. Scanner), Produkte aus dem Finishing-Bereich (z.B. Falzmaschinen) sowie produktbegleitenden Dienstleistungen (z.B. Serviceverträge) komplettierten in den letzten Jahren das Angebotsportfolio. Die unterschiedlichen Leistungen wurden jedoch mehr oder weniger getrennt bzw. isoliert voneinander gegenüber den Kunden im Produkt- bzw. Dienstleistungsgeschäft des Unternehmens vermarktet. Ende der neunziger Jahre begann das Unternehmen damit, die unterschiedlichen Produkte und Dienstleistungen aus dem breiten Produktportfolio zu umfassenden Kundenlösungen entlang des gesamten Workflows des Kunden zu integrieren und als geschlossenen Problemlösungen zu vermarkten. Der Wandel des Unternehmens vom Produkt- zum Systemanbieter war eingeleitet.

Als zweites Beispiel wollen wir ein **Zulieferunternehmen der Automobindustrie** betrachten. Das klassische Produktgeschäft des Unternehmens ist die Herstellung und Vermarktung von Reifen. Seit einigen Jahren hat sich der strategische Ansatz des Unternehmens jedoch grundlegend gewandelt: In verschiedenen Betrieben des Unternehmens werden umfassende Module (z.B. Komplettträder) für die OEMs montiert und als Just-in-time Systeme der Fahrzeugmontage zugeliefert. Das Unternehmen übernimmt dabei teilweise die Verantwortung für den gesamten Montage- und Logistikprozess.

Die zwei beschriebenen Praxisbeispiele verdeutlichen, wodurch sich ein System von einem Produkt bzw. einer Dienstleistung abgrenzt. Wir definieren ein System durch **drei konstituierende Merkmale**:

1. Ein System ist eine **Kombination** aus mehreren **Produkten** und/oder **Dienstleistungen**.

2. Die Produkte und/oder Dienstleistungen des Systems sind auch **einzeln marktfähig**, d.h. sie können auch einzeln im traditionellen Produkt- oder Dienstleistungsgeschäft vermarktet werden.
3. Die Komponenten eines Systems (Produkte/Dienstleistungen) liegen nicht isoliert nebeneinander vor, sondern ergänzen sich gegenseitig und werden gegenüber dem Kunden als eine **geschlossene Problemlösung** vermarktet.

In der Abbildung 1 haben wir weitere Praxisbeispiele zur Abgrenzung der Begriffe Produktgeschäft, Dienstleistungsgeschäft und Systemgeschäft aufgeführt.

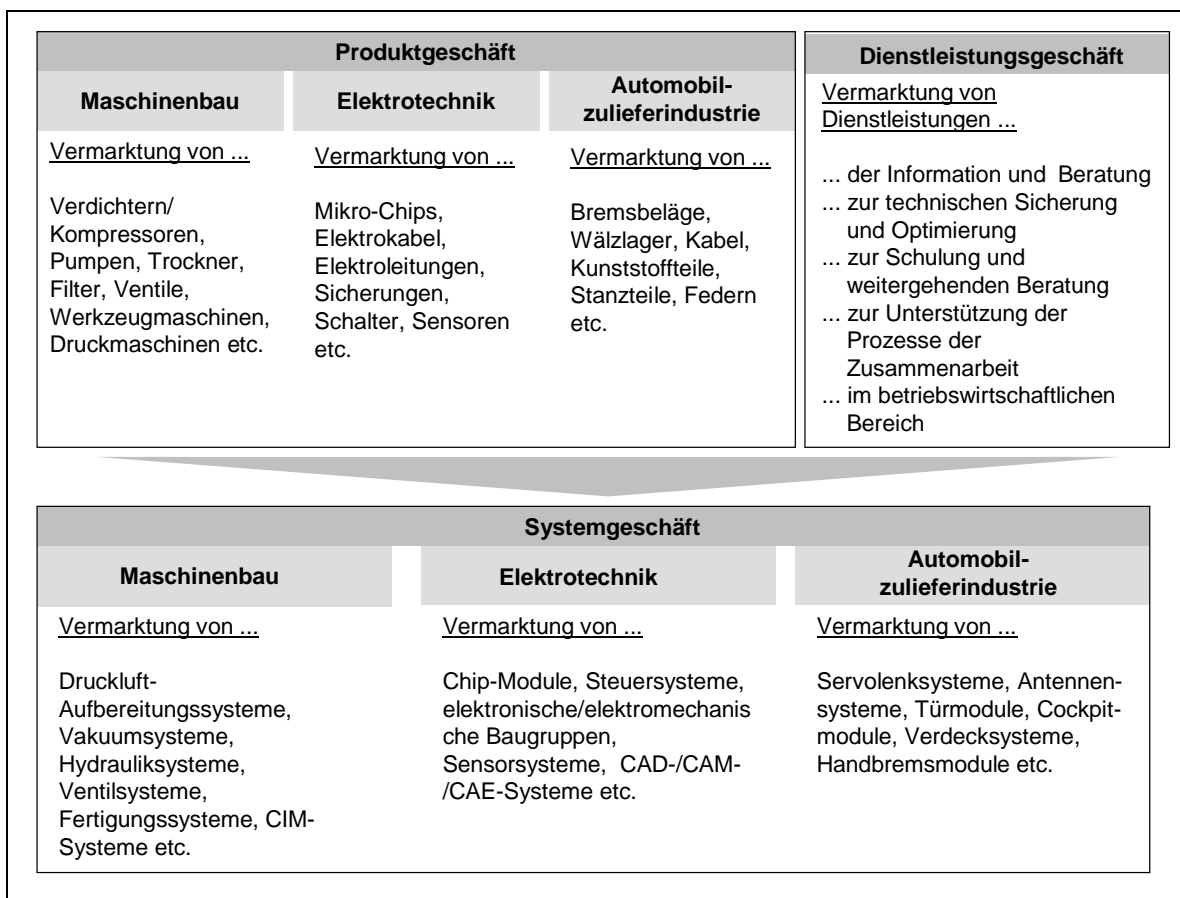


Abbildung 1: Abgrenzung von traditionellem Produktgeschäft, Dienstleistungsgeschäft und Systemgeschäft

Im Rahmen unserer **empirischen Untersuchung** konzentrierten wir uns auf Industriegüterunternehmen aus unterschiedlichen Branchen. Im Mittelpunkt standen Unternehmen des Maschinenbaus, der Elektrotechnik sowie Zulieferunternehmen der Automobilindustrie, da in diesen Branchen die Systemanbieterstrategie schon relativ weit

verbreitet ist. Es ist somit erkennbar, welche Unternehmen erfolgreich und welche Unternehmen weniger erfolgreich im Systemgeschäft agieren. Unsere Befragung betrachtete Unternehmen der verschiedensten Größenklassen sowie Unternehmen mit unterschiedlich großen Anteilen des Umsatzes aus dem Systemgeschäft vom Gesamtumsatz des Unternehmens. Es wurden somit Unternehmen berücksichtigt, die nur einen sehr geringen Teil ihres Umsatzes im Systemgeschäft erwirtschaften sowie Unternehmen, die ihren Umsatz ausschließlich durch die Vermarktung von Systemen erzielen. Auf diese Weise wird eine weitreichende Übertragbarkeit der Untersuchungsergebnisse auf andere Industrieunternehmen sichergestellt. Die **Zusammensetzung der Stichprobe** ist in Abbildung 2 dargestellt.

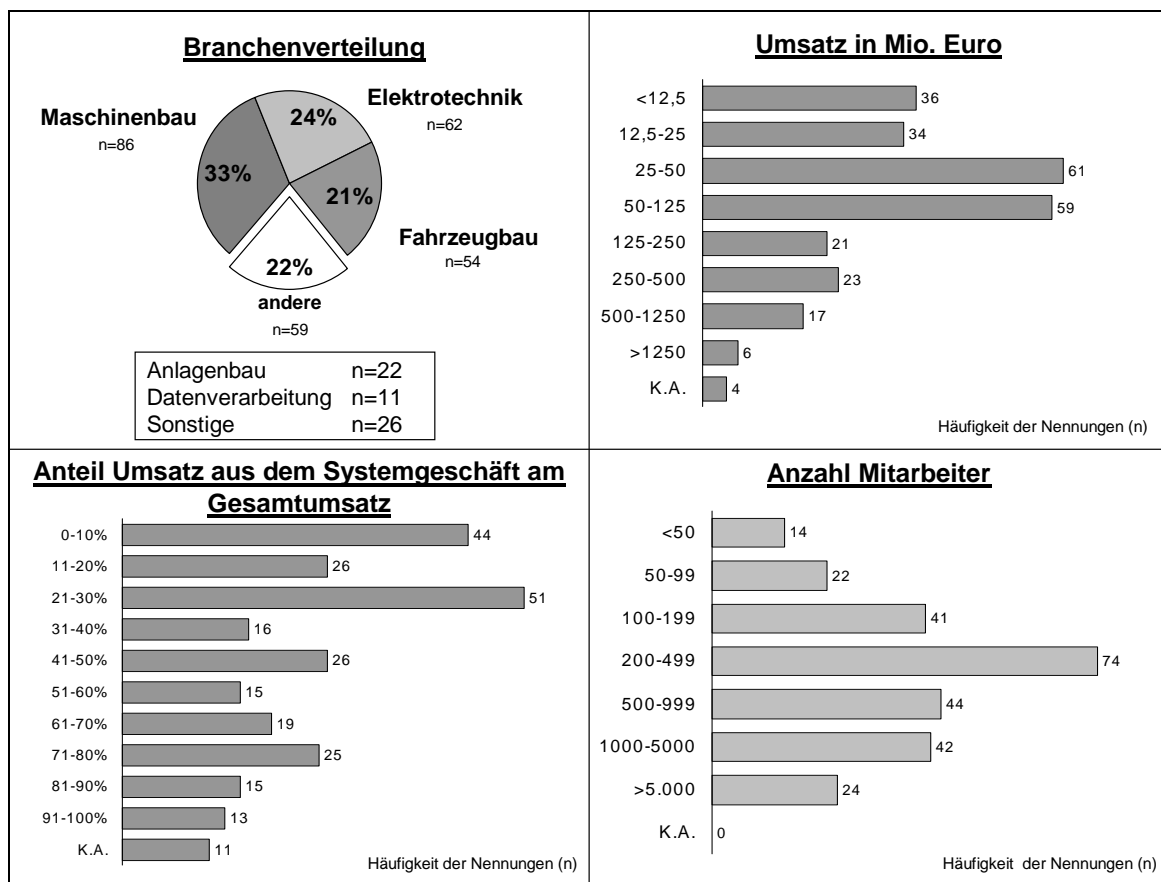


Abbildung 2: Stichprobe der Untersuchung

## 2. Struktur des Solution-Excellence-Index (SEI) und Auswirkungen auf den Erfolg

In den folgenden Abschnitten wollen wir aufzeigen, welches die wesentlichen Stellhebel für einen erfolgreichen Wandel vom Produkt- zum Systemanbieter sind. Wir haben dazu einen Ansatz entwickelt, der vier grundlegende Entscheidungsfelder unterscheidet:

1. **Strategie:** Welches sind die strategischen Optionen auf dem Weg zum Systemanbieter und welche Optionen sind erfolgreich? (Kapitel 3)
2. **Systemangebot:** Welches sind die wesentlichen Parameter bei der Gestaltung des Leistungsangebotes und welche Wirkung haben die Parameter auf den Erfolg? (Kapitel 4)
3. **Marktauftritt:** Wie ist der Marketing-Mix für einen erfolgreichen Marktauftritt als Systemanbieter zu gestalten? (Kapitel 5)
4. **Interne Ausrichtung:** Welche internen Veränderungen sind im Unternehmen notwendig, um die Systemanbieterstrategie erfolgreich umzusetzen? (Kapitel 6)

Bevor wir jedoch im Folgenden die vier Entscheidungsfelder im Detail diskutieren, wollen wir an dieser Stelle die Erfolgsauswirkungen unseres Ansatzes untersuchen. Wir haben dazu einen **Solution-Excellence-Index (SEI)** gebildet. Der SEI gibt an, wie exzellent ein Unternehmen den Anforderungen des Systemgeschäfts gerecht wird und erstreckt sich über alle vier Entscheidungsfelder. Insgesamt wird der SEI auf einer Skala von „0=überhaupt nicht auf das Systemgeschäft ausgerichtet“ bis „100=excellent auf das Systemgeschäft ausgerichtet“ gemessen. In Abbildung 3 ist ein beispielhaftes **Profil von einem Unternehmen** mit einem SEI von 50 abgebildet.

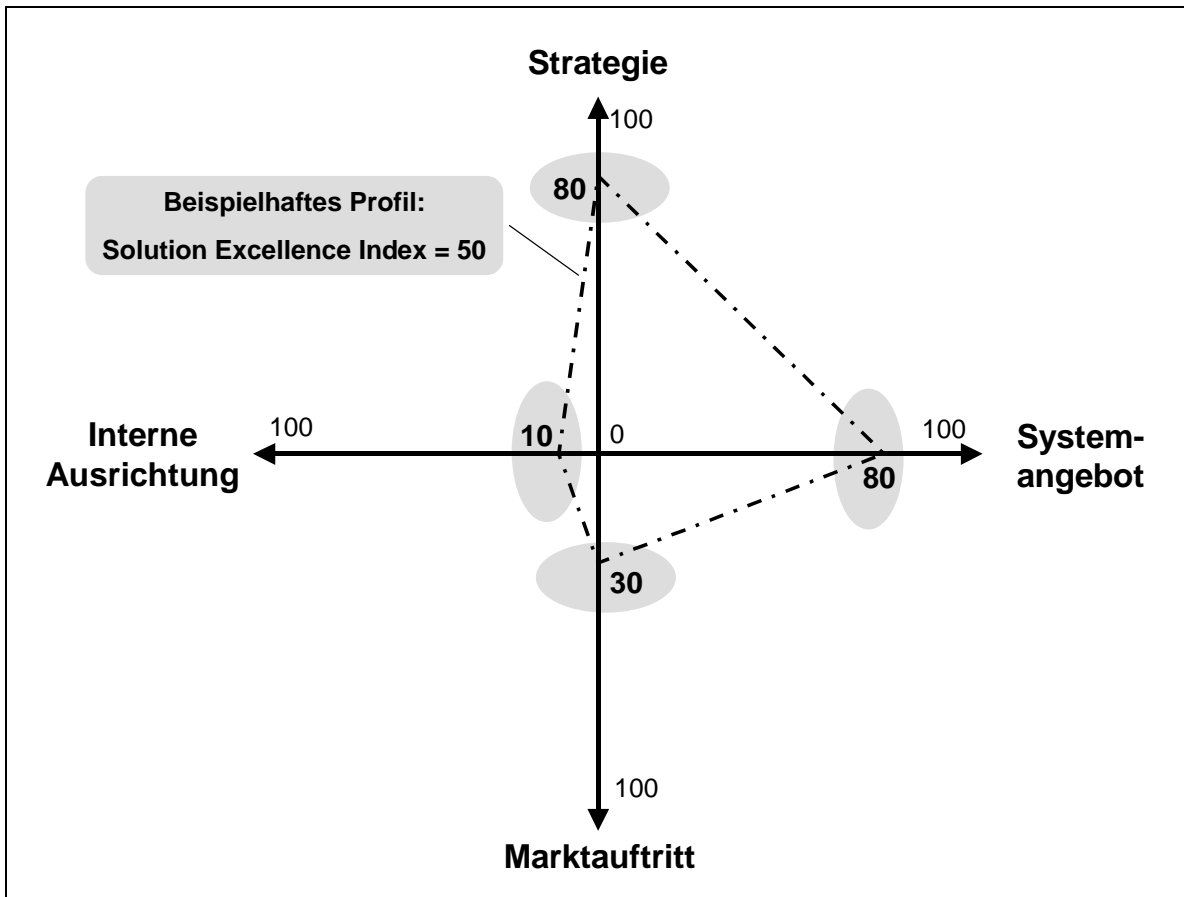


Abbildung 3: Struktur des Solution-Excellence-Index (SEI)

Das abgebildete Profil kann wie folgt **interpretiert** werden: Das Unternehmen hat sehr gute Voraussetzungen für einen erfolgreichen Wandel zum Systemanbieter geschaffen: Die Strategie (80) und das Systemangebot (80) sind exzellent. In der Umsetzung werden jedoch erhebliche Defizite erkennbar: Der Marktauftritt (30) wird den Anforderungen des Systemgeschäfts nicht gerecht und in Bezug auf die interne Ausrichtung muss konstatiert werden, dass die wesentlichen Bereiche der Unternehmensführung nicht konsequent auf das Systemgeschäft ausgerichtet sind.

Im Rahmen unserer Untersuchung haben wir für jedes der teilnehmenden Unternehmen den Solution-Excellence-Index berechnet. Der niedrigste Wert liegt dabei bei 43 und der höchste Wert bei 88. Die **Verteilung des Index** ist in Abbildung 4 dargestellt.

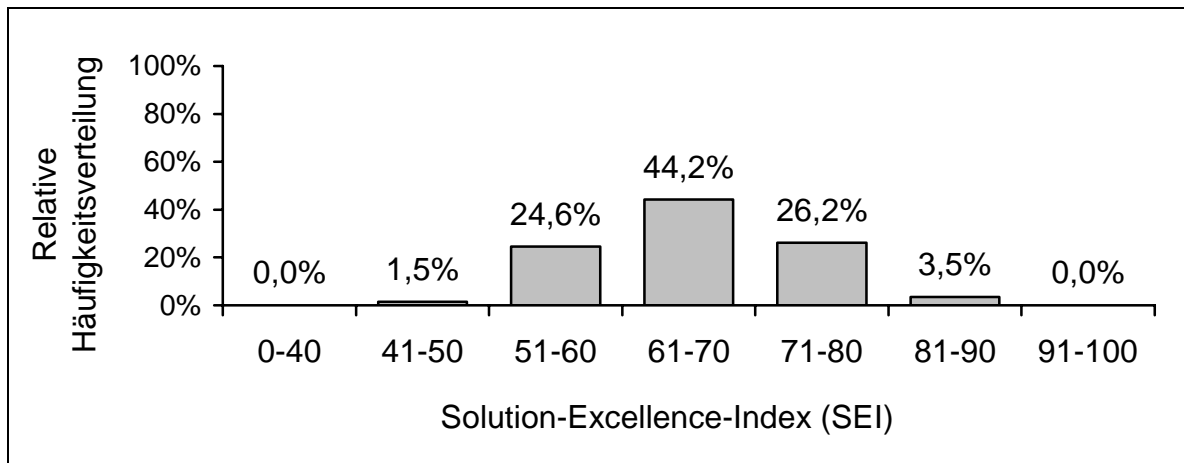


Abbildung 4: Verteilung des Solution-Excellence-Index (SEI) im Rahmen unserer Untersuchung

Anschließend haben wir untersucht, wie erfolgreich die Unternehmen sind. Zur Messung des Erfolgs haben wir **zwei Kennzahlen** herangezogen:

- **Erzieltes** Preisniveau im Systemgeschäft (erzielter Systempreis im Verhältnis zur Summe der Preise für die Systemkomponenten)
- **Erzielte** Umsatzrendite des Unternehmens

In Abbildung 5 haben wir die zwei Erfolgsgrößen in Abhängigkeit des SEI dargestellt. Aus der Abbildung lassen sich **zwei wesentliche Aussagen über die Erfolgswirkung** unseres Ansatzes ableiten:

1. Je **höher** der **Solution-Excellence-Index** eines Unternehmens, desto **höher** das erzielte **Preispremium** im Systemgeschäft.
2. Je **höher** der **Solution-Excellence-Index** eines Unternehmens, desto **höher** die erzielte **Umsatzrendite** des Unternehmens.

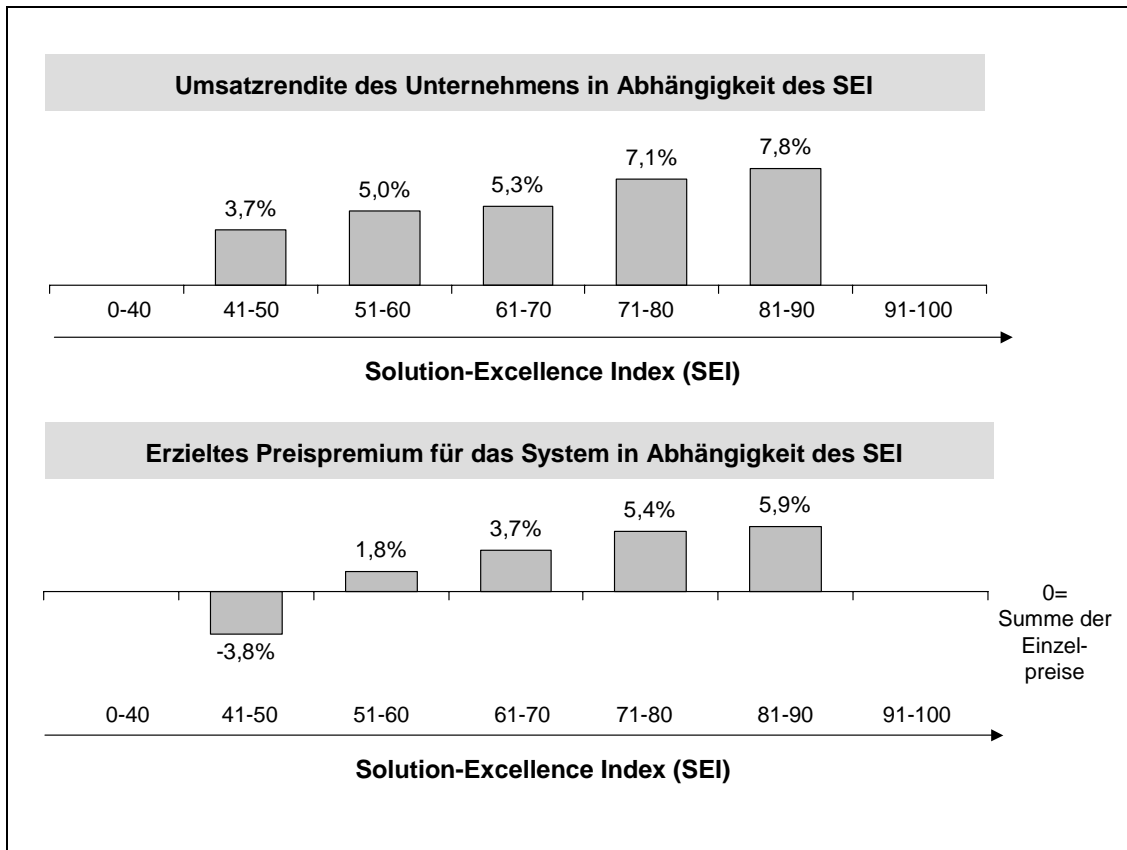


Abbildung 5: Auswirkungen des Solution-Excellence-Indexes auf den Erfolg

An dieser Stelle bleibt somit festzuhalten: Systemanbieter mit einem **hohen Solution-Excellence-Index** sind **erfolgreicher** als Systemanbieter mit einem niedrigen SEI. In den folgenden Abschnitten werden wir im Detail vorstellen, wodurch sich Unternehmen mit einem hohen SEI auszeichnen.



### 3. Strategische Weichenstellungen

Der Wandel vom Produkt- zum Systemanbieter bedeutet für ein Unternehmen einen grundsätzlichen Strategiewechsel. Ausgangspunkt aller Aktivitäten im Systemgeschäft sollte demnach eine detailliert ausgearbeitete Strategie sein. Im Kern sollte die Strategie dabei folgende Aspekte umfassen:

1. Definition der **Zielgruppe**
2. Entscheidung über die **Kooperationspartner**
3. Entscheidung über das **Timing**

Im Rahmen der **Zielgruppendefinition** geht es im Wesentlichen um die Abgrenzung des relevanten Zielmarktes für das Systemgeschäft. Wenn beispielsweise ein Unternehmen im Zuge des Wandels vom Produkt- zum Systemanbieter neue Produkte und/oder Dienstleistungen in das bestehende Leistungsportfolio integriert, kann es unter Umständen sinnvoll sein, die Erschließung neuer Kundengruppen als strategische Option zu betrachten.

Im Zusammenhang mit der Systemanbieterstrategie sollte untersucht werden, inwieweit die **Kooperation** mit externen Partnern zur Umsetzung der Systemanbieterstrategie nützlich sein könnte. Es kann beispielsweise sinnvoll sein, mit Anbietern von Komplementärleistungen, mit vor- und nachgelagerten Produktions- und Handelsstufen oder mit Konkurrenten zusammenzuarbeiten. Für einige Unternehmen wird es aufgrund des Bedarfs an personellen, physischen oder finanziellen Ressourcen sogar unumgänglich sein, einen Kooperationspartner einzubinden.

Die Entscheidung über das **Timing** im Systemgeschäft umfasst zwei Facetten:

1. Zeitpunkt der Markteinführung der Systeme
2. Proaktivität der Systemanbieterstrategie

Die Entscheidung über den **Zeitpunkt der Markteinführung** der Systeme stellt ein Unternehmen vor zwei Optionen: Setze ich als Systemanbieter auf ein neuartiges Leistungsangebot (Pionier) oder verfolge ich eine „Me-too“ Strategie (Früher-Folger/Später-Folger). Ein wesentliches Ziel, welches ein Unternehmen durch den Wandel vom Produkt- zum Systemanbieter verfolgt, ist die Differenzierung vom Wettbewerb, d.h. die Systemanbieterstrategie ist im Kern eine klare Differenzierungsstrategie. Dementsprechend

kann es nur erfolversprechend sein, auf ein innovatives und neuartiges Systemangebot zu setzen. In der Praxis ist jedoch zu beobachten, dass es vielen Systemanbietern nicht gelingt, wirklich neuartige Systemangebote auf den Markt zu bringen. Diese Einschätzung konnten wir durch unsere Studie eindeutig belegen (vgl. Abbildung 6). Der Prozentsatz sehr erfolgreicher Systemanbieter unter den Unternehmen mit einer Pionier-Strategie ist wesentlich höher als der Prozentsatz sehr erfolgreicher Systemanbieter mit einer „Me-too“-Strategie.

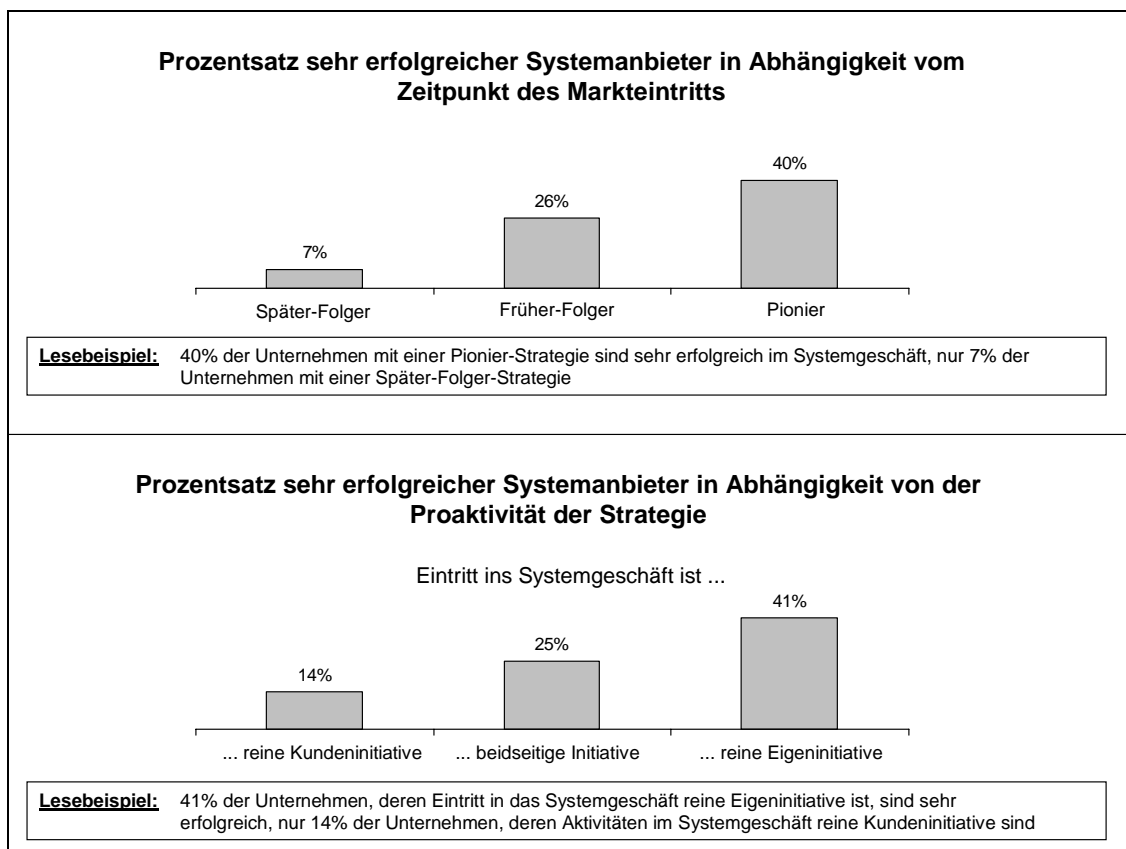


Abbildung 6: Erfolgsaussichten in Abhängigkeit von dem Zeitpunkt des Markteintritts und der Proaktivität der Strategie

Die zweite Frage, die sich für viele Unternehmen beim Eintritt in das Systemgeschäft stellt, ist die Frage nach der **Proaktivität** der Systemanbieterstrategie. In einigen Fällen ist zu beobachten, dass der Schritt in das Systemgeschäft sehr stark durch die Forderung von mächtigen Kunden getrieben ist und weniger als ein proaktiver Strategiewechsel des Unternehmens zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen im Markt genutzt wird. Die Unternehmen warten quasi so lange, bis sie gezwungen sind, Systemlösungen anzubieten, um in ihrem Marktumfeld wettbewerbsfähig zu bleiben. Ein Beispiel sind einige

Zulieferunternehmen der Automobilindustrie. Die Ergebnisse unserer Studie sprechen hier eine eindeutige Sprache: Die Erfolgsaussichten erhöhen sich drastisch, wenn der Wandel vom Produkt- zum Systemanbieter ein proaktiver Strategiewechsel des Unternehmens ist und keine Reaktion auf die Forderung von (mächtigen) Kunden (vgl. Abbildung 6).

#### 4. Gestaltung von Systemangeboten

Unser Verständnis von einem System haben wir in Abschnitt 1 vorgestellt. Dazu haben wir konstituierende Merkmale eines Systems abgeleitet. In der Praxis gibt es jedoch eine Vielzahl unterschiedlicher Systemtypen (z.B. offene Systeme und geschlossene Systeme). Um diese unterschiedlichen Typen zu erfassen, haben wir neben den konstituierenden Systemmerkmalen **charakterisierende Systemmerkmale** entwickelt. Diese können unterschiedliche Ausprägungen - von „niedrig“ bis „hoch“ - annehmen und dadurch ein Systemtyp beschreiben. In einem nächsten Schritt haben wir dann untersucht, welche Erfolgswirkung die einzelnen Systemmerkmale haben. So können wir wertvolle Hinweise zur erfolgreichen Gestaltung von Systemen für die Praxis ableiten. Im Folgenden stellen wir die wesentlichen charakterisierenden Merkmale eines Systems und deren Erfolgswirkung vor.

**1. Dienstleistungsintensität:** Den Kern vieler Systemangebote bilden nach wie vor die traditionellen Produkte eines Unternehmens. Es werden jedoch zunehmend Dienstleistungen in das System integriert. Übergeordnetes Ziel der Gestaltung von Systemangeboten ist die Differenzierung vom Wettbewerb. Eine Differenzierung über Produkte wird jedoch immer schwieriger. Dienstleistungen sind ein hervorragendes Mittel, um dem Systemangebot einen individuellen Charakter zu geben. In unserer Studie konnten wir **zwei Beobachtungen** in Bezug auf die Dienstleistungsintensität von Systemen machen (vgl. Abbildung 7):

- Insgesamt werden Dienstleistungen noch sehr wenig in das Systemangebot integriert.
- Erfolgreiche Systemanbieter setzen stärker auf die Vermarktung von Dienstleistungen zur Differenzierung im Wettbewerb als weniger erfolgreiche Systemanbieter.

**2. Nutzensteigerung:** „1+1=3“ wird weitläufig als die Systemformel bezeichnet. Systeme haben somit das Ziel, den Kunden einen Mehrwert zu liefern, der über der Summe der Einzelnutzen der Systemkomponenten liegt. Der Mehrwert kann dabei durch unterschiedliche Wirkungen begründet sein:

- **Funktionsbedingte Nutzensteigerung:** Das System liefert dem Kunden durch Effizienz- und Effektivitätssteigerungen einen Mehrwert im Vergleich zur Summe der Einzelkomponenten. So ist es beispielsweise denkbar, dass ein Kunde durch den Einsatz des Systems schneller produzieren kann oder eine höhere Qualität erzielt, als wenn er die Komponenten getrennt einsetzt.
- **Transaktionsbedingte Nutzensteigerung:** Das System liefert dem Kunden einen Mehrwert, indem es die Beschaffungsprozesse des Kunden vereinfacht. Ein Beispiel hierfür sind Systeme aus dem Zulieferbereich der Automobilindustrie. Ein wesentlicher Kundennutzen der Systeme besteht darin, dass durch sie die Anzahl der Zulieferer reduziert wird. Im Extremfall kann dies bis zu einem „Single-Sourcing“ führen, d.h. ein OEM reduziert die Anzahl der Zulieferer auf ein Unternehmen.

Es erscheint plausibel, dass es das Ziel bei der Systemgestaltung sein muss, möglichst einen hohen Mehrwert für die Kunden zu generieren. Die Ergebnisse unserer Studie belegen diese These (vgl. Abbildung 7): Erfolgreichen Systemanbietern gelingt es besser als weniger erfolgreichen Systemanbietern, den Kunden einen Mehrwert durch das Systemangebot zu bieten („1+1=3“). Dies gilt sowohl für die funktionsbedingte als auch für die transaktionsbedingte Nutzensteigerung.

**3. Systembindung:** In der Praxis werden häufig offene und geschlossene Systeme voneinander unterschieden. Dabei wird die Systembindung durch zwei Dimensionen bestimmt:

- **Technische Systembindung:** Systeme können dadurch charakterisiert werden, wie standardisiert die Schnittstellen des Systems sind. Ein System mit völlig standardisierten Schnittstellen erzeugt keine technische Systembindung, d.h. es ist kompatibel zu allen Produkten anderer Hersteller. Ein völlig geschlossenes System dagegen, kann nur durch die Produkte eines Herstellers ergänzt werden und schränkt den Nutzer somit in seiner Lieferantenauswahl erheblich ein. Hat sich ein Nachfrager einmal für ein System entschieden, ist er an die Systemphilosophie bzw. den Systemanbieter gebunden.
- **Organisatorische Systembindung:** Die organisatorische Systembindung ist eine Maß dafür, wie groß der Aufwand für den Nachfrager ist, das System in seine Betriebsabläufe zu integrieren. So ist es beispielsweise möglich, dass der Käufer zur

Bedienung des Systems spezielle Schulungen für seine Mitarbeiter durchführen oder sogar Spezialisten einstellen muss.

Die Diskussion über die Erfolgswirkung von offenen und geschlossenen Systemen ist so alt wie die Diskussionen über das Systemgeschäft. Auch wenn es immer noch Ausnahmen zu beobachten gibt (z.B. Microsoft), hat sich unserer Erfahrung nach in der Praxis die Meinung durchgesetzt, dass die **Erfolgsaussichten** von offenen Systemen größer sind. Auch auf Basis theoretischer Überlegungen erscheint es plausibel, dass die spezifischen Investitionen, die ein geschlossenes System von den Kunden erfordert, Kaufbarrieren begründen und somit eine negative Wirkung auf den Erfolg haben. Die **Ergebnisse unserer Studie** stützen diese Überlegungen (vgl. Abbildung 7):

- Erfolgreiche Systemanbieter setzen stärker auf technisch offene Systeme als weniger erfolgreiche Systemanbieter
- Systeme von erfolgreichen Systemanbietern sind einfacher in die organisatorischen Abläufe der Kunden zu integrieren, als die Systeme von weniger erfolgreichen Systemanbietern.

**4. Beurteilungskomplexität:** Systeme zeichnen sich dadurch aus, dass mehrere Produkte und/oder Dienstleistungen in eine geschlossene Problemlösung integriert werden. Für die Kunden wird es dadurch oftmals schwierig, das Angebot im Hinblick auf Qualität, Funktionsweise und Nutzen zu beurteilen. Es muss somit die Aufgabe der Systemgestaltung sein, die Komplexität des Systems aus Kundensicht zu minimieren. Unsere Studie zeigt, dass dies erfolgreichen Systemanbietern besser gelingt als weniger erfolgreichen Systemanbietern (vgl. Abbildung 7).

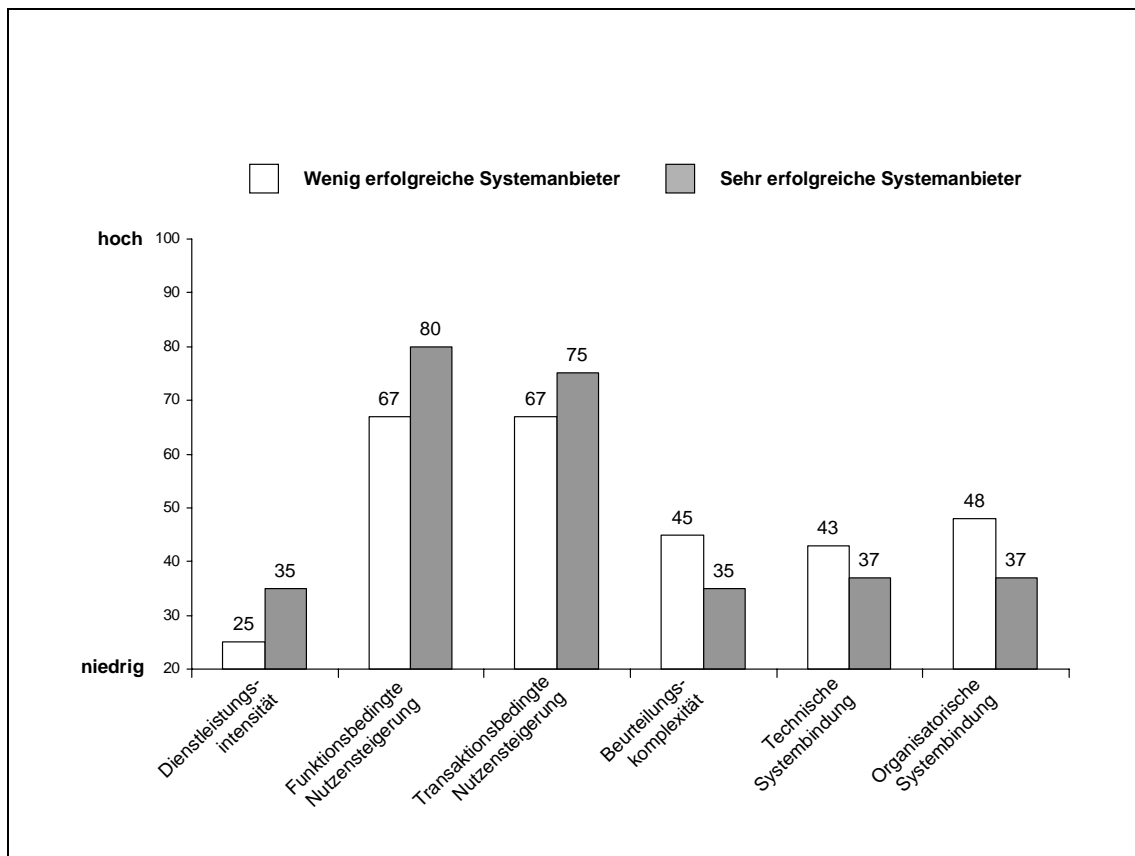


Abbildung 7: Erfolgswirkung von charakterisierenden Systemmerkmalen

## 5. Marktauftritt für Systemanbieter

### 1) Preispolitik

Die Grundlagen zur Erfüllung der Systemformel „1+1=3“ setzen erfolgreiche Systemanbieter bei der Gestaltung ihrer Systemangebote (siehe Abschnitt 4). Die zentrale Aufgabe des Preismanagements im Systemgeschäft ist es nun, den Mehrwert der Systeme in ein **Preispremium** am Markt umzusetzen. Viele Unternehmen weisen jedoch gerade im Preismanagement eine geringe Systematik auf und sind deshalb oft nicht in der Lage, ein Preispremium am Markt zu erzielen. „Cost-plus-Pricing“ bzw. eine Ausrichtung der Preise am Wettbewerb sind wenig erfolgreiche Methoden. Erfolgreiche Systemanbieter setzen vielmehr auf „**Value-Pricing**“. Dabei kommt es vor allem auf folgende Aspekte an:

- a. **Preisbezogene Informationen:** Um ein Preispremium am Markt zu erzielen, ist es zunächst einmal notwendig, den Mehrwert des Systems für den Kunden quantifizieren zu können. Viele Unternehmen kennen den monetären Mehrwert ihrer Systeme für den

Kunden nicht und sind somit nicht in der Lage, die zusätzlichen Zahlungsbereitschaften zu ermitteln. Die elementaren Informationen für ein erfolgreiches „Value-Pricing“ fehlen.

- b. **Preisfindung:** Die Preisfindung eines Produktes kann sich grundsätzlich an drei Größen orientieren: Den angefallenen Kosten, den Preisen des Wettbewerbs oder an dem Nutzen des Produktes für den Kunden. Gerade im Systemgeschäft ist es das Ziel, einen Zusatznutzen zu generieren („1+1=3“). Demzufolge sollten Systemanbieter ihren Preisfindungsprozess an dem generierten Kundennutzen ausrichten und nicht an den Kosten des Systems bzw. den Preisen des Wettbewerbs (siehe oben).
- c. **Preisdurchsetzung:** Das dritte Element in der Kette eines professionellen Value-Pricing ist die konsequente Durchsetzung der festgesetzten Preise gegenüber den Kunden. Dazu ist es wichtig, die Vertriebsmitarbeiter speziell auf Preisverhandlungen zu schulen. Im Mittelpunkt von Preisverhandlungen sollte der Nutzen der Systeme stehen und nicht der Preis. Als Unterstützung kann es sinnvoll sein, Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen über den monetären Kundennutzen des Systems heranzuziehen.

In unsere Studie haben wir das Preismanagement von erfolgreichen und weniger erfolgreichen Systemanbietern gegenübergestellt und die Ergebnisse belegen unsere Annahmen (vgl. Abbildung 8):

- Insgesamt ist die Qualität der preisbezogenen Informationen eher schlecht.
- Erfolgreiche Systemanbieter verfügen über bessere preisbezogene Informationen als weniger erfolgreiche Systemanbieter.
- Erfolgreiche Systemanbieter orientieren sich bei der Preisfindung stärker an dem Kundennutzen und weniger an den Preisen des Wettbewerbs als weniger erfolgreiche Systemanbieter.
- Erfolgreiche Systemanbieter sind professioneller bei der Preisdurchsetzung als weniger erfolgreiche Systemanbieter.

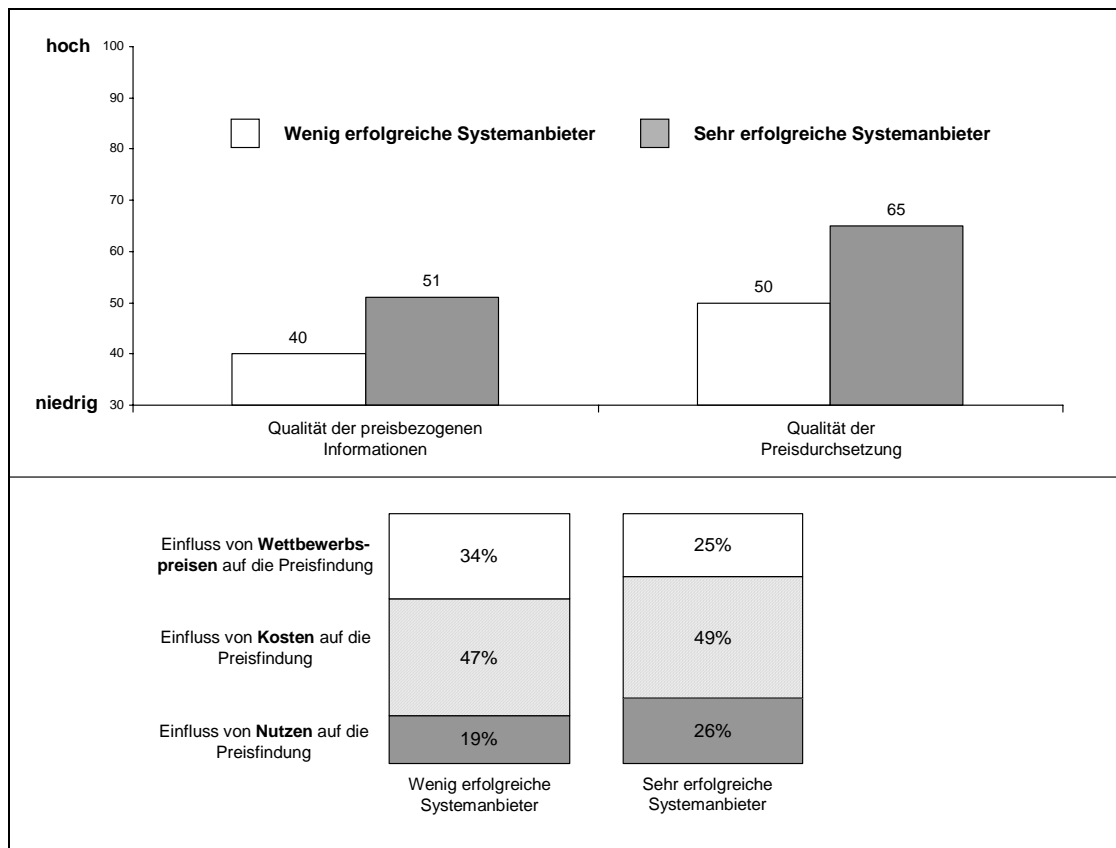


Abbildung 8: Preispolitik von Systemanbietern

## 2) Vertriebsmanagement

Das Systemgeschäft stellt im Vergleich zum traditionellen Produktgeschäft neue **Anforderungen an den Vertrieb**. Die Vermarktung eines Systems erfordert ein wesentlich umfassenderes Verständnis von Produkt und Kunde als die Vermarktung von Produkten bzw. Komponenten. Eine ausgeprägte Kundenorientierung der Vertriebsmitarbeiter erlangt somit zentrale Bedeutung für Systemanbieter. Unsere Studie zeigt, dass die Vertriebsmitarbeiter von erfolgreichen Systemanbietern eine weitaus stärker ausgeprägte **Kundenorientierung** aufweisen als die Vertriebsmitarbeiter von weniger erfolgreichen Systemanbietern (vgl. Abbildung 9).

Durch die Integration verschiedener Produkte und Dienstleistungen steigen die Anforderungen an das technische Know-how der Vertriebsmitarbeiter und an deren Verständnis über die Produktionsprozesse der Kunden. In der Regel ist es nicht mehr möglich, dass ein einzelner Vertriebsmitarbeiter die verschiedenartigen Anforderungen des Systemverkaufs vereint. Aus diesem Grund setzen erfolgreiche Systemanbieter verstärkt auf



den **Einsatz interfunktionaler Verkaufsteams**. Bei weniger erfolgreichen Systemanbietern ist dies nicht so stark zu beobachten (vgl. Abbildung 9).

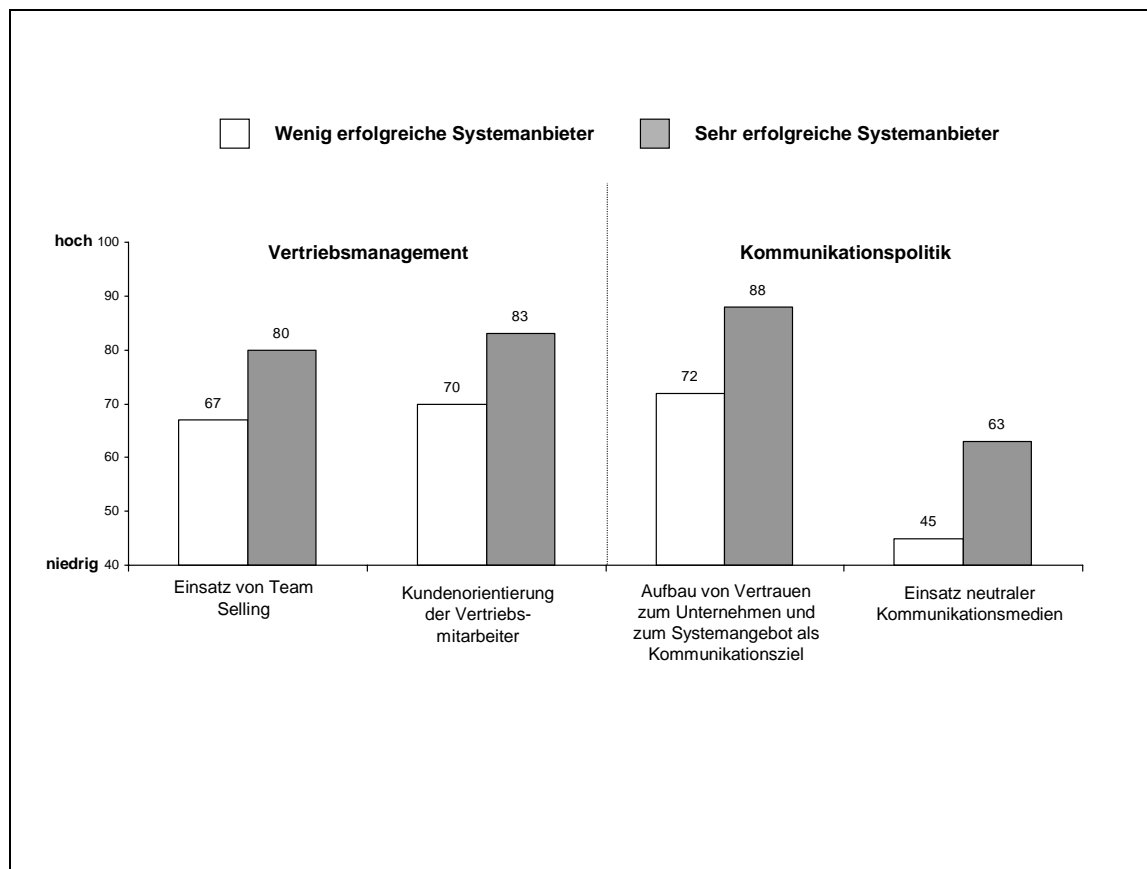


Abbildung 9: Vertriebsmanagement und Kommunikationspolitik für Systemanbieter

### 3) Kommunikationspolitik

Auch an die Kommunikationspolitik stellt das Systemgeschäft neue Anforderungen. Aufgabe der Kommunikationspolitik im Systemgeschäft ist es insbesondere **Vertrauen** zu dem Angebot und dem Unternehmen aufzubauen und die Erwartungen der Kunden systematisch zu managen. Viele Unternehmen nutzen den Begriff Systemanbieter als Vermarktungsinstrument und erzeugen dadurch sehr hohe Kundenerwartungen. Das dahinterliegende Konzept kann oftmals diese hohen Erwartungen nicht erfüllen. Das Vertrauen der Kunden wird aufs Spiel gesetzt. Unsere Studie belegt, dass erfolgreiche Systemanbieter stärker auf den Aufbau von Vertrauen setzen als weniger erfolgreiche Systemanbieter (vgl. Abbildung 9). Dazu setzen sie verstärkt auf den **Einsatz neutraler Kommunikationsmedien** (z.B. Fachaufsätze), denen allgemein eine höhere Glaubwürdigkeit zugesprochen wird.

## 6. Verankerung im Unternehmen

Mit dem Wandel vom Produkt- zum Systemanbieter ist eine Anpassung wesentlicher Bereiche der Unternehmensführung verbunden, um eine tragfähige Verankerung der Strategie im Unternehmen zu erreichen. Diese Neuausrichtung der **Organisation**, dem **Informationssystem**, der **Personalführung** und der **Unternehmenskultur** wird von vielen Unternehmen unterschätzt. Oft ist zu beobachten, dass diese Bereiche sehr stark auf die Anforderungen des traditionellen Produktgeschäfts ausgerichtet sind.

In unserer Untersuchung haben wir eine Messung der internen Ausrichtung aller wesentlichen Bereiche der Unternehmensführung auf das Systemgeschäft vorgenommen. Die Ergebnisse unterstreichen die Bedeutung der Verankerung der Strategie im Unternehmen: Wie in Abbildung 10 dargestellt, zeigen sich teilweise **erhebliche Unterschiede** zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Systemanbietern.

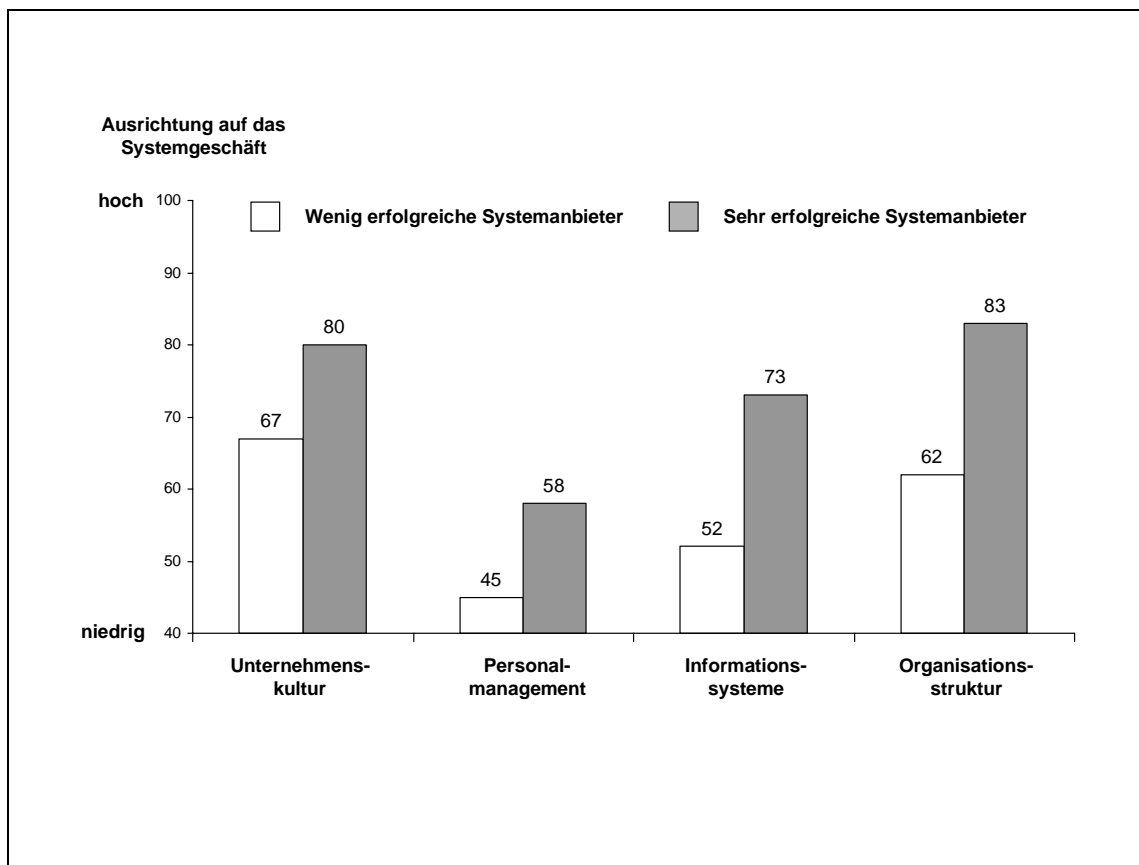


Abbildung 10: Ausrichtung von der Unternehmensführung auf das Systemgeschäft im Überblick

Die Ergebnisse belegen, dass der erfolgreiche Wandel zum Systemanbieter nur gelingt, wenn alle wesentlichen Bereiche der Unternehmensführung auf die Anforderungen des Systemgeschäft ausgerichtet werden. Im Folgenden wollen wir aufzeigen, welche Veränderungen im Einzelnen in den jeweiligen Unternehmensbereichen notwendig sind.

### 1) Unternehmenskultur

An die Unternehmenskultur stellt der Wandel vom Produkt- zum Systemanbieter die Herausforderung, eine vordergründige Technologie- bzw. Produktorientierung zu überwinden. Ziel muss es sein, die **Kunden** und die Befriedigung ihrer Bedürfnisse in den Mittelpunkt des **Selbstverständnisses** des gesamten Unternehmens und der **Denk- und Verhaltensweisen der Mitarbeiter** zu stellen. Die Ergebnisse unserer Studie belegen, dass erfolgreichen Systemanbietern der Kulturwandel vom Produktlieferant zum Problemlöser offensichtlich besser gelingt als weniger erfolgreichen Systemanbietern (vgl. Abbildung 11).

### 2) Personalführung

Das Systemgeschäft stellt im Vergleich zum Produktgeschäft neue Anforderungen an die Mitarbeiter des Unternehmens. Die Personalführung muss sich diesen Anforderungen stellen. Dies gilt vor allem für die Personalrekrutierung, die Personalausbildung und die Personalvergütung.

Aufgabe der **Personalrekrutierung** ist die Auswahl und Einstellung geeigneter Mitarbeiter für das Systemgeschäft. Erfolgreiche Systemanbieter setzen verstärkt auf die Rekrutierung von Mitarbeitern mit Erfahrungen im Systemgeschäft (vgl. Abbildung 11). Dies erscheint insbesondere dahingehend plausibel, dass viele Unternehmen noch am Beginn ihres Weges zum Systemanbieter stehen und die Aktivitäten im Systemgeschäft somit für alle Mitarbeiter Neuland sind. Die Rekrutierung von erfahrenen Mitarbeitern kann vor diesem Hintergrund den Wandel zum Systemanbieter wesentlich unterstützen.

Eine zentrale Anforderung, die das Systemgeschäft an die Mitarbeiter stellt, ist das umfassende Verständnis über die Kunden. Erfolgreiche Systemanbieter **schulen** ihre Mitarbeiter deshalb sorgfältiger **über die Kunden** als weniger erfolgreiche Systemanbieter (vgl. Abbildung 11) und legen somit den Grundstein für eine stärkere Kundenorientierung im Unternehmen.

Der Wandel zum Systemanbieter muss sich auch in den **Vergütungssystemen** des Unternehmens widerspiegeln. Die Vergütungssysteme des Unternehmens müssen so angepasst werden, dass es sich für die Mitarbeiter lohnt, erfolgreich im Systemgeschäft zu sein. Die Mitarbeiter des Unternehmens sind ein wichtiger Stellhebel auf dem Weg vom Produkt- zum Systemanbieter. Bleiben die Vergütungssysteme auf das Produkt- oder Dienstleistungsgeschäft ausgerichtet, fehlt ein wesentlicher Motivationsanreiz für die Mitarbeiter, den Wandel voranzutreiben (vgl. Abbildung 11).

### 3) Informationssysteme

Die Informationssysteme von Systemanbietern genügen vielfach den Anforderungen des Systemgeschäfts nur unzureichend. Während die Unternehmen für die traditionellen Produkte in der Regel umfassende Daten über die Umsätze und Kosten vorliegen haben, werden diese Informationen über die Systeme oft nur sehr spärlich erhoben. Da aber gerade das Systemgeschäft oft für zusätzliche Komplexität und Aufwand im Unternehmen sorgt, ist eine systematische Beobachtung der **Kosten** und **Umsätze** für ein erfolgreiches Management im Systemgeschäft essentiell. Erfolgreichen Systemanbietern liegen diese Informationen offensichtlich in besserer Qualität vor als weniger erfolgreichen Systemanbietern (vgl. Abbildung 11). Die stärkere Ausrichtung von erfolgreichen Systemanbietern am Kunden spiegelt sich auch in der **Qualität** und der **Nutzung kundenbezogener Informationen** wider (vgl. Abbildung 11).

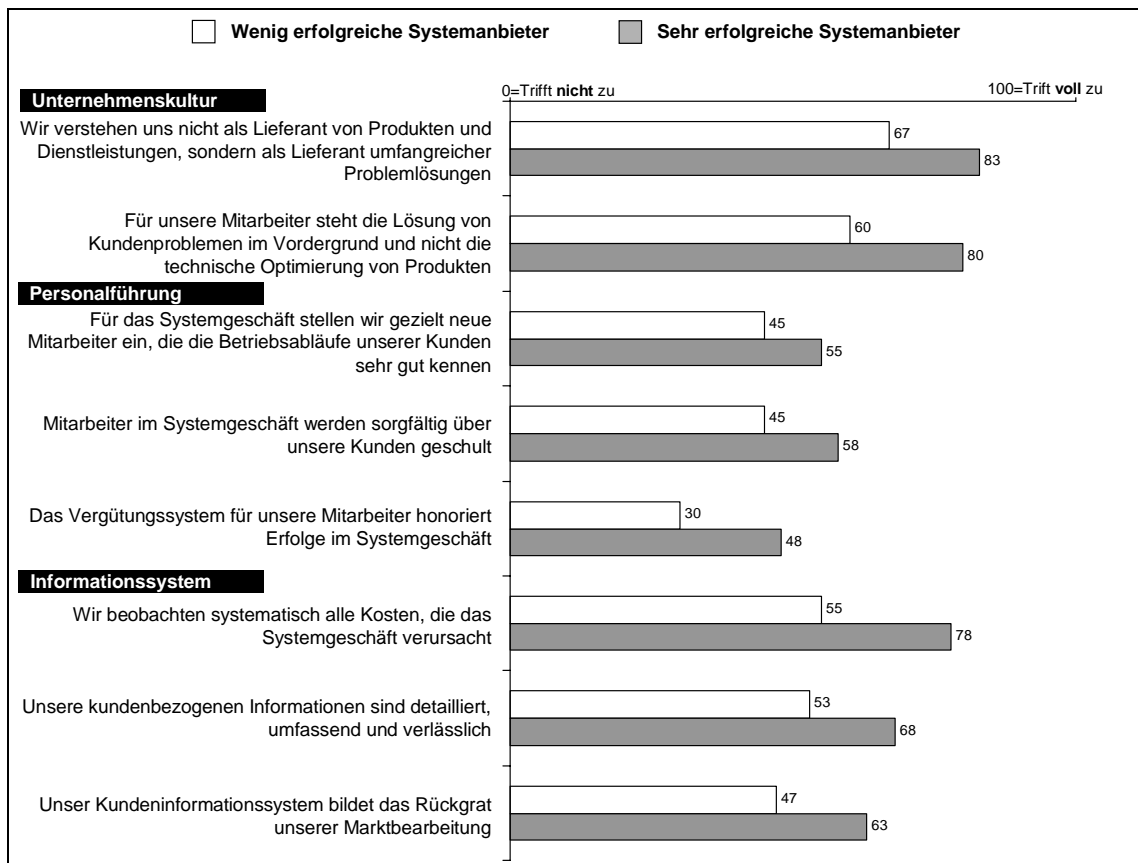


Abbildung 11: Ausrichtung von der Unternehmensführung auf das Systemgeschäft in der Detailbetrachtung (I)

#### 4) Organisatorische Anpassungen

Das Systemgeschäft ist durch einige Charakteristika gekennzeichnet, die direkten Einfluss auf die Organisation eines Unternehmens haben. In der Praxis ist davon auszugehen, dass Unternehmen, die traditionell Produkte und/oder Dienstleistungen vermarkten, zusätzlich Systeme anbieten. Dabei werden sich die Systeme in der Regel aus Produkten und Dienstleistungen zusammensetzen, die bereits zu dem Angebotsportfolio des Unternehmens gehören (siehe Beispiel aus Abschnitt 1). Diese Produkte und Dienstleistungen wurden traditionell relativ selbstständig im Unternehmen gemanagt. Diese Tatsache spiegelt sich auch in der Organisation des Unternehmens wieder. Die Organisation ist so gestaltet, dass eine möglichst effiziente Abwicklung der Prozesse des Produktgeschäfts gewährleistet werden kann. Dies könnte sich beispielsweise in einer produktorientierten Spartenbildung oder einer Matrixorganisation niederschlagen. Durch den Eintritt in das Systemgeschäft sieht sich das Unternehmen neuen Herausforderungen gegenüber, die durch diese Organisationsformen nur sehr schwer zu bewältigen sind. Separate Produkte und/oder Dienstleistungen werden zu

einem integrativen Bestandteil einer umfassenden Lösung. Es entsteht ein hoher Bedarf an Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Bereichen des Unternehmens. **Abteilungsübergreifende Zusammenarbeit** und **Kundenintegration** werden zentrale Herausforderungen für die Unternehmensorganisation. Unsere Studie belegt diese Thesen eindeutig (vgl. Abbildung 12).

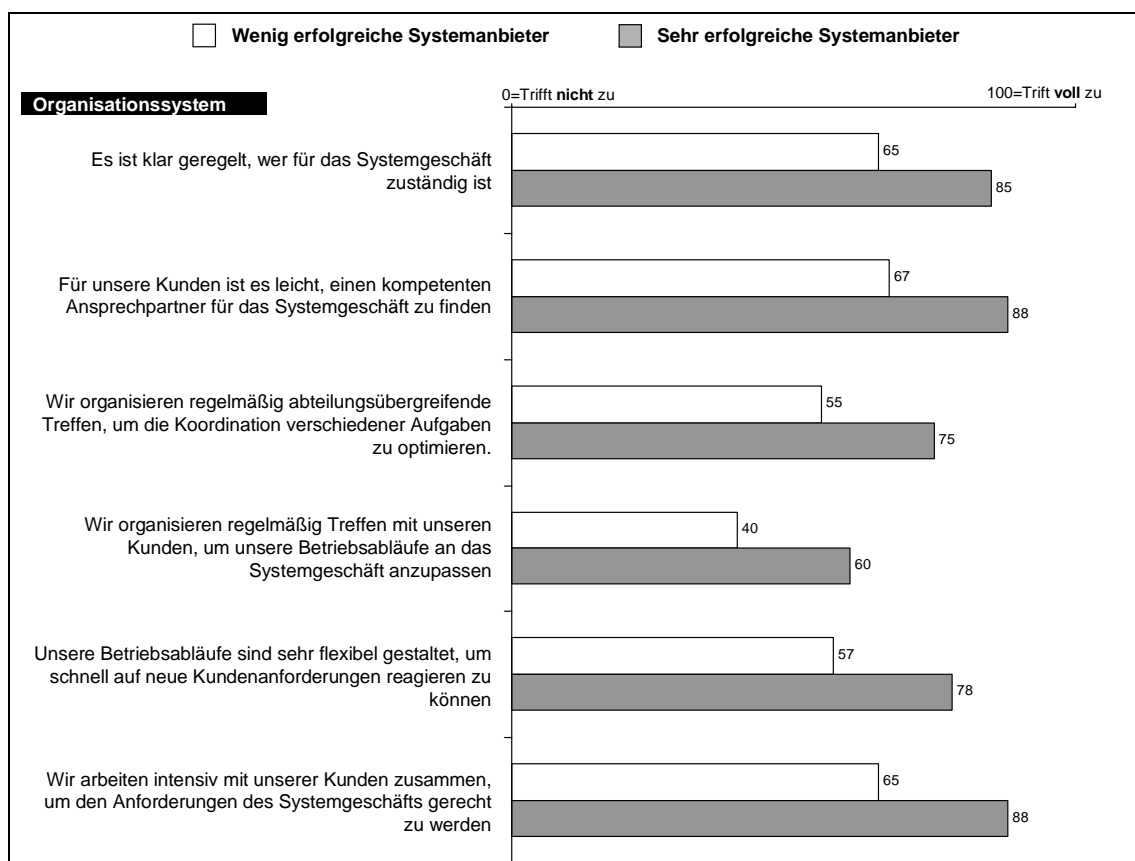


Abbildung 12: Ausrichtung von der Unternehmensführung auf das Systemgeschäft in der Detailbetrachtung (II)

Die **internen Verantwortlichkeiten** sowie **Verantwortlichkeiten gegenüber den Kunden** für das Systemgeschäft sind in vielen Fällen nicht klar geregelt. Es ist sicherzustellen, dass die Kunden wissen, wer in dem Unternehmen für das Systemgeschäft verantwortlich ist. Dazu ist es zunächst einmal notwendig, interne Klarheit über die organisatorische Zuordnung des Systemgeschäfts sowie Klarheit über die Verantwortlichkeiten für das Systemgeschäft im Unternehmen zu haben. Dies gelingt erfolgreichen Systemanbietern offensichtlich besser als weniger erfolgreichen Systemanbietern (vgl. Abbildung 12).

## 7. Empfehlungen für den erfolgreichen Wandel zum Systemanbieter

Die Ergebnisse unserer Studie belegen, dass die Systemanbieterstrategie die Möglichkeit zur nachhaltigen Differenzierung im Wettbewerb sowie einer signifikanten Steigerung der Profitabilität bietet. Es zeigt sich jedoch auch, dass die Umsetzung der Strategie nicht einfach ist und eine umfassende Neuausrichtung des gesamten Unternehmens erfordert. Unternehmen, die den Wandel vom Produkt- zum Systemanbieter lediglich als die operative Veränderung des Angebotsportfolios verstehen, prophezeien wir geringe Erfolgchancen. Auf Basis unserer Untersuchung können wir folgende Empfehlungen für den erfolgreichen Wandel vom Produkt- zum Systemanbieter formulieren:

### 1) Strategische Weichenstellung

- Setzen Sie auf innovative Systemangebote und nicht auf Me-too Konzepte!
- Vermarkten Sie Ihre Systeme proaktiv und warten Sie nicht, bis Ihre Kunden Systemangebote fordern!

### 2) Gestaltung der Systemangebote

- Reichern Sie Ihre Systemangebote gezielt durch Dienstleistungen an!
- Sorgen Sie dafür, dass die Systeme leicht in die Betriebsabläufe Ihrer Kunden integriert werden können!
- Setzen Sie auf offene Systemschnittstellen!
- Generieren Sie durch das Systemangebot einen Zusatznutzen für Ihre Kunden („1+1=3“)!

### 3) Preismanagement

- Ermitteln Sie systematisch die Preisbereitschaften Ihrer Kunden für den Zusatznutzen des Systems („1+1=3“)!
- Richten Sie Ihre Preisfindung und Preisargumentation konsequent an dem generierten Mehrwert des Systems aus („1+1=3“)!

### 4) Kommunikation

- Nutzen Sie neutrale Kommunikationsmedien, um Vertrauen zu Ihrem Angebot und Ihrem Unternehmen aufzubauen!

## 5) Vertriebsmanagement

- Setzen Sie auf Mitarbeiter mit einer ausgeprägten Kundenorientierung!
- Arbeiten Sie im Vertrieb mit interfunktionalen Teams!

## 6) Informationssysteme

- Beobachten Sie systematisch die Kosten im Systemgeschäft!
- Erheben Sie systematisch die relevanten Informationen über Ihre Kunden (z.B. Zufriedenheit, Bedarf und zukünftige Anforderungen) und nutzen Sie diese Informationen für eine effektive und effiziente Marktbearbeitung!

## 7) Organisation

- Sorgen Sie für klare interne Verantwortlichkeiten für das Systemgeschäft!
- Definieren und kommunizieren Sie klare Anlaufstellen für Ihre Kunden im Systemgeschäft!
- Systematisieren Sie die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit in Ihrer Organisation!

## 8) Personalführung

- Rekrutieren Sie Mitarbeiter mit ausreichender Erfahrung im Systemgeschäft!
- Der Systemverkauf erfordert ein sehr spezifisches Kunden Know-how: Schulen Sie Ihre Mitarbeiter deshalb sorgfältig über Ihre Kunden und deren Prozesse!
- Vergüten Sie Ihre Mitarbeiter nach Erfolgen im Systemgeschäft!

## 9) Kultur

- Sorgen Sie für einen Kulturwandel im Unternehmen: Vom Produktlieferant zum Problemlöser!



## 8. Literaturangaben

- Beutin, N., Kühlborn, S. (2002), Die Conjoint-Analyse : Basis einer nutzenorientierten Marktbearbeitung, in: Albers/Hassmann/Somm/Tomczak (Hrsg.), Loseblattwerk Verkauf, Sektion 02, Informationssysteme, Messmethoden und Controlling, 2.11, Wiesbaden, S. 1-27.
- Beutin, N., Kühlborn, S., Daniel, M. (2003), Marketing und Vertrieb im deutschen Maschinenbau – Bestandsaufnahme und Erfolgsfaktoren, Arbeitspapier M78, Reihe Management Know-how des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) der Universität Mannheim.
- Beutin, N., Schuppar, B. (2003), Systematisches Preismanagement für Maschinenbauunternehmen – Erfordernisse für nachhaltige Renditesteigerungen, in: VDMA-Nachrichten, Februar, S. 49-50.
- Homburg, Ch., Krohmer, H. (2003), Marketingmanagement: Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung, Wiesbaden.
- Homburg, Ch., Günther, Ch., Fassnacht, M. (2000), Wenn Industrieunternehmen zu Dienstleistern werden – Lernen von den Besten, Arbeitspapier M50, Reihe Management Know-how des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) der Universität Mannheim.
- Homburg, Ch., Schäfer, H., Beutin, N. (2001), Sales Excellence – systematisches Vertriebsmanagement als Schlüssel zum Unternehmenserfolg, Arbeitspapier M65, Reihe Management Know-how des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) der Universität Mannheim.
- Klingelberg, D. (2001), Der mittelständische Maschinenbau auf dem Weg in die Dienstleistungsgesellschaft, in: BMWi (Hrsg.), Dokumentation Nr. 506, S. 19-25.