

Zu viele Köche verderben das Geschäft

Damit auch das komplexe «Solution Business» Profite bringt, braucht es durchgängige Zuständigkeiten, bei denen die Kostenverantwortung nicht einfach weitergeschoben werden kann. —VON ANDREAS SUTER UND DOMINIK SUTER

overview Unternehmen sind zunehmend mit chancenreichen, aber genauso auch riskanten Geschäftssituationen konfrontiert, bei denen der Kunde **nicht eine Standardleistung** – ein Produkt aus dem Katalog –, sondern eine **massgeschneiderte Leistung** verlangt. Mit dem «Solution Business», dem Geschäft mit komplexen Dienstleistungen und Produkten, haben Firmen zwar die Chance, mit ihrer Lösung Geschäfte abschliessen zu können, aber auch das Risiko, Margen oder gar Kunden zu verlieren, weil sie den Aufwand unterschätzen oder Zusagen nicht einhalten. Abhilfe schaffen in solchen Situationen **neue Geschäftsprozesse mit durchgängiger Verantwortung**.



DR. ANDREAS SUTER
ist Senior Vice-President der Information Management Group AG in Zürich.
andreas.suter@img.com



DR. DOMINIK SUTER
ist Mitglied der Geschäftsleitung von Satisloh, eines Herstellers von Anlagen zur Beschichtung und Oberflächenbearbeitung von Brillengläsern in Baar (CH).
dominik.suter@satisloh.com

Henry Ford hätte heute mit seinem Modell T einen schweren Stand: Die Kunden könnten das Auto in jeder Farbe haben – solange es schwarz sei, sagte der Begründer der Fließbandfertigung zu Beginn des zwanzigsten Jahrhunderts. Heute begnügen sich die Kunden nicht mehr mit Standardlösungen. Auch leicht abgeänderte Varianten von Produkten oder Dienstleistungen reichen oft nicht aus. Gewünscht ist ein genau auf die eigenen Bedürfnisse abgestimmtes Angebot. Unternehmen sind damit immer mehr im «Solution Business» tätig, im Geschäft mit komplexen Produkten und Dienstleistungen. In deren Einmaligkeit liegt die unternehmerische Krux: Firmen haben heute einerseits die Chance, Geschäfte wegen der Besonderheit ihrer Lösung abschliessen zu können, tragen aber gleichzeitig das Risiko, die Marge wegen unterschätzten Aufwandes zu verlieren.

Standardleistungen sind einfach reproduzierbar. Ihre Spezifikationen, Beschaffungskosten und die Lieferbedingungen werden im Voraus definiert – und oft in einem Katalog festgehalten. Bei komplexen Produkten müssen Lieferanten und Kunden in einem Verhandlungs- und Einigungsverfahren zunächst die Spezifikationen, den Preis und die Lieferbedingungen festlegen. Komplexe Leistungen finden sich dabei sowohl in der Industrie als auch bei Dienstleistern wie die folgenden Beispiele zeigen:

Im **Anlagenbau oder Systemgeschäft** sind technische Lösungen schon zum Zeitpunkt des Angebots so detailliert zu projektieren, dass eine vertretbare Aufwandschätzung möglich ist. Denn kundenspezifische Lösungen werden weitgehend zu Fixpreiskonditionen angeboten. Bei grösseren Vorhaben müssen die Firmen zusätzlich Rechtsberater zur Ausarbeitung der Abnahmebedingungen und der Gewährleistungs- und Zahlungskonditionen beiziehen. Ähnlich ist die Situation bei grösseren Bauvorhaben.

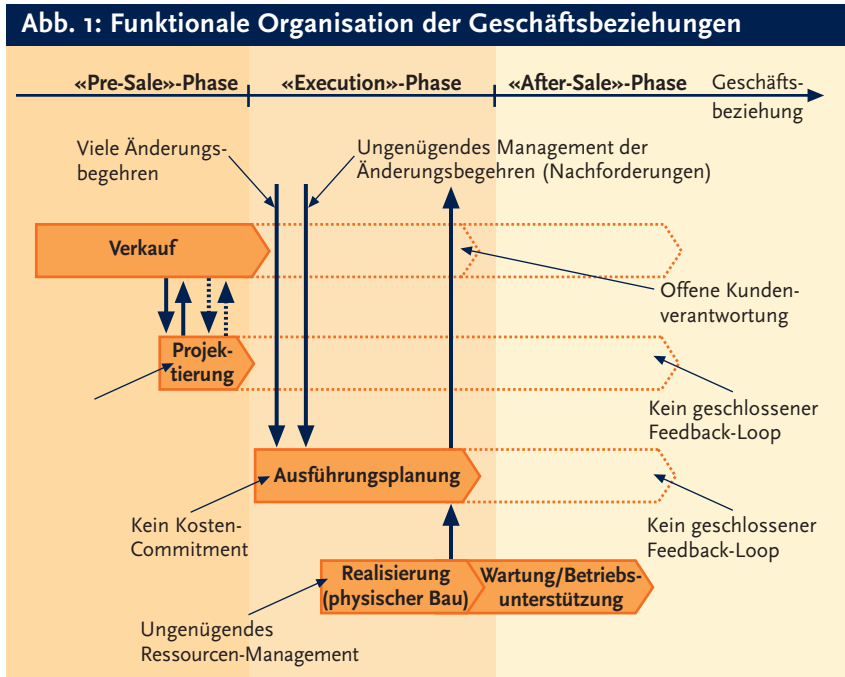
Finanzdienstleister ziehen beispielsweise für die Beurteilung von Finanzierungen, Absicherungen oder komplexen Dienstleistungen (Veranlagung von grösseren Vermögen, die Verwaltung einer Pensionskasse) schon zur Ausgestaltung des Lösungsansatzes – insbesondere auch zur Beurteilung der Risiken – einschlägige Spezialisten bei.

Im **Konsumgüterbereich** lassen sich Wettbewerbsvorteile oft nur durch



Im aktuellen «io new management»-Trendbarometer (in Ausgabe 1-2/2006), der Rangliste der entscheidenden «Driving Forces» für Unternehmen, steht der **Kostendruck auf Platz 7**. Dieser Artikel zeigt, wie Firmen Kosten einsparen können.

► Bestellen Sie die Ausgabe 1-2/06:
abo-dienst-io@handelszeitung.ch



Beispiel Netzbauer: Niemand trägt durchgängig die Verantwortung für die Kunden.

logistische Eingeständnisse dem Handel gegenüber realisieren. Dass ihre Produkte gelistet werden, erreichen Lieferanten nicht mehr allein über die Produktqualifikation oder die gewährten Rabatte und Spezialkonditionen, sondern vor allem, wenn sie dem Handel logistische Vorteile bieten: Das kann die Möglichkeit sein, zentral zu bestellen, pro Filiale zu kommissionieren oder auch die Disposition unter der Vorgabe von Maximalbeständen dem Lieferanten zu überlassen.

In vielen der genannten Fälle erkennt der Kunde am gelieferten Produkt bzw. an der erbrachten Dienstleistung kaum etwas Komplexes, denn er erwartet einzig eine auf seine Bedürfnisse hin gestaltete Lösung. Aus Sicht des Lieferanten ist die massgeschneiderte Lösung dagegen höchst komplex: Sie ist unvorhersehbar und gehört zu einem breiten Spektrum denkbarer Lösungen, die zudem raschen Veränderungen unterworfen sind. Und weil sich die betrieblichen Abläufe nur in geringem Masse im Voraus planen lassen, sind sowohl die Kosten als auch die Termi-

ne mit grossen Unsicherheiten behaftet. Massgeschneiderte Lösungen bergen daher immer Risiken: Denken wir etwa an den Anlagenbauer, der sich unter dem Wettbewerbsdruck zu Versprechungen verleiten lässt, die er noch nie erfüllt hat. Oder das Systemhaus, das eine kurzfristige Systemeinführung zusichert, obschon Verspätungen mit massiven Strafzahlungen verbunden sind. Oder die Bank, die sich unter Zeitdruck zu Finanzierungen verpflichtet, obschon die Ausfallrisiken nicht genügend geklärt werden konnten.

Untauglicher Projektansatz

Bei mangelnder Planbarkeit und fehlender Standardisierung komplexer Produkte soll oft der Projektansatz Abhilfe schaffen: Eine Projektleitung soll dabei die Abwicklung koordinieren. Und schätzen die Verantwortlichen die Risiken als hoch ein, wird das Projekt sogar zur Chefsache erklärt. Der Projektansatz taugt allerdings oft nicht zur Lösung dieses Problems. Er eignet sich für Sonderfälle, doch im Regelfall – also über-

all dort, wo komplexe Produkte zum betrieblichen Alltag gehören – sollte er nicht angewendet werden. Denn er verdeckt interne Koordinationsschwierigkeiten, mangelhafte Strukturen, fehlende Durchgängigkeit der Verantwortung, Schnittstellen mit kritischen Übergaben, Rollenkonflikte usw., statt sie zu beheben und einer systematischen Lösung zuzuführen. Wie aber können Unternehmen ohne Projektansatz und trotz der Vielfalt und Unvorhersehbarkeit komplexer Produkte effiziente Strukturen schaffen?

Keine durchgängige Verantwortung

Die Lösung dieses Problems soll an einem Netzbauer erläutert werden, der interne Kommunikationsnetzwerke für Firmen plant, erstellt, betreibt und wartet – eine typische Spanne kundenspezifisch erbrachter Dienstleistungen. Die einzelnen Aufträge sind dabei häufig nicht nur aufwändiger als geplant, der Netzbauer muss oft noch umfangreiche Nachbesserungen erbringen, um vom Kunden die Bestätigung für volle Zufriedenheit zu erhalten. Kein Wunder zerfällt die Auftragsmarge von der Aufwandschätzung während der Angebotserstellung bis zur abschliessenden Abrechnung und nimmt im Durchschnitt um drei bis vier Ebit-Punkte, im Einzelfall sogar mehr als 20 Punkte, ab. Die «Profit-Line» ist also ausser Kontrolle.

Eine Ablaufanalyse bei diesem Netzbauer zeigt, dass nun ein Organisationsmodell ohne durchgängig verantwortliche Geschäftsprozesse angewendet wird: Der Ablauf folgt stattdessen funktional organisierten Bereichen, die entlang der Geschäftsbeziehung jeweils nur abschnittsweise zuständig sind. Entsprechend gleicht der Ablauf einem Wasserfall (siehe Abbildung 1 auf dieser Seite). Die enormen Verluste sind

eine direkte Folge der mangelhaften Ergebnisverantwortung, der offenen Geschäftsprozesse und der hohen Kosten für die interne Koordination.

In der «Pre-Sale»-Phase entwirft zwar ein Projektierungsbüro im Auftrag des Verkaufs die technische Lösung, es unterschätzt aber die Kosten und die technischen und terminlichen Risiken systematisch. Denn das Projektierungsbüro ist nicht mit der Ausführung betraut und macht damit nicht jene Erfahrungen, die für eine realistische Projektierung nötig wären. Deshalb legt es den Schwerpunkt auch eher auf die technologische Lösung als auf die möglichen Risiken. Der Verkauf trägt die Verantwortung für den kommerziellen Abschluss. Oft lässt er sich aus diesem Grund unter dem Druck der Abschlussverhandlungen noch zu speziellen terminlichen oder anderen Versprechungen hinreißen. In die Ausführung ist er dann allerdings nicht mehr involviert. Damit entsteht eine offene – statt einer durchgängigen – Verantwortung gegenüber den Kunden.

Entscheidet sich der Kunde für das Unternehmen, wird der Auftrag dem Abwicklungsbüro übertragen. Es ist verantwortlich für die Ausführungsplanung in der «Execution»-Phase und überarbeitet das technische Lösungskonzept, vor allem wenn die Kunden noch Änderungswünsche einbringen. Dann definiert es die technischen Details und konfiguriert die Software. Die physische Installation macht die Servicemannschaft. Weil das Abwicklungsbüro in der «Pre-Sale»-Phase das Angebot nicht mit ausgearbeitet hat, lehnt es jegliche Kosten- und Terminvorgaben ab. Es fühlt sich für eine reibungslose technische Inbetriebsetzung verantwortlich, nicht aber für kommerzielle Vorgaben. Mit der Übergabe an den Kunden ist für das Abwicklungsbüro die Sache erledigt.

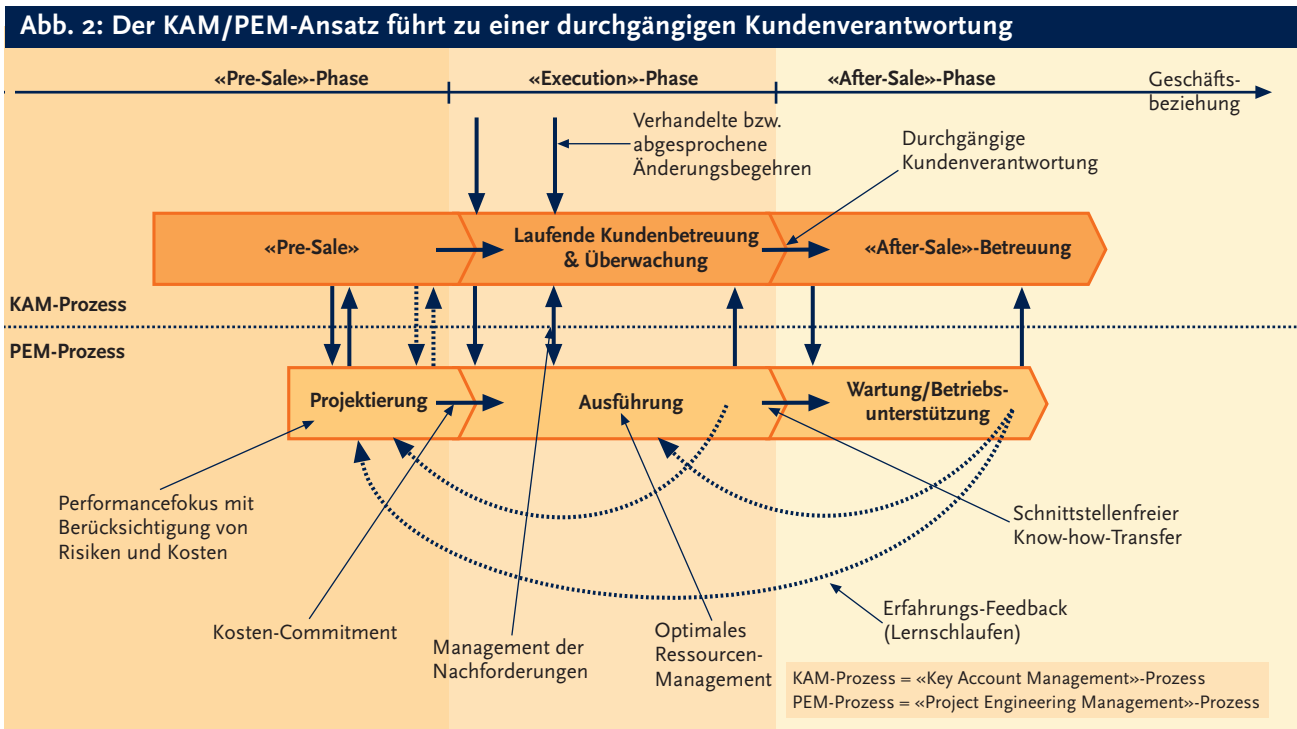
Installation, allfällige Gewährleistungsverpflichtungen, Wartung und Betriebsunterstützung übernimmt die Servicemannschaft. Ist die Software falsch konfiguriert oder stimmt etwas in der Planung nicht, können die Ser-

viceverantwortlichen diese Mängel erst nach langwierigen Rückfragen beim Abwicklungsbüro beheben. Diese schleppende Reaktionsfähigkeit mindert die Kundenzufriedenheit. Und weil weder das Projektierungs- noch das Abwicklungsbüro an der «After-Sale»-Phase beteiligt sind, fehlt ihnen jene Betriebserfahrung, die für eine nachhaltige Verbesserung der Lösungskonzepte und Abwicklungsplanungen nötig wäre.

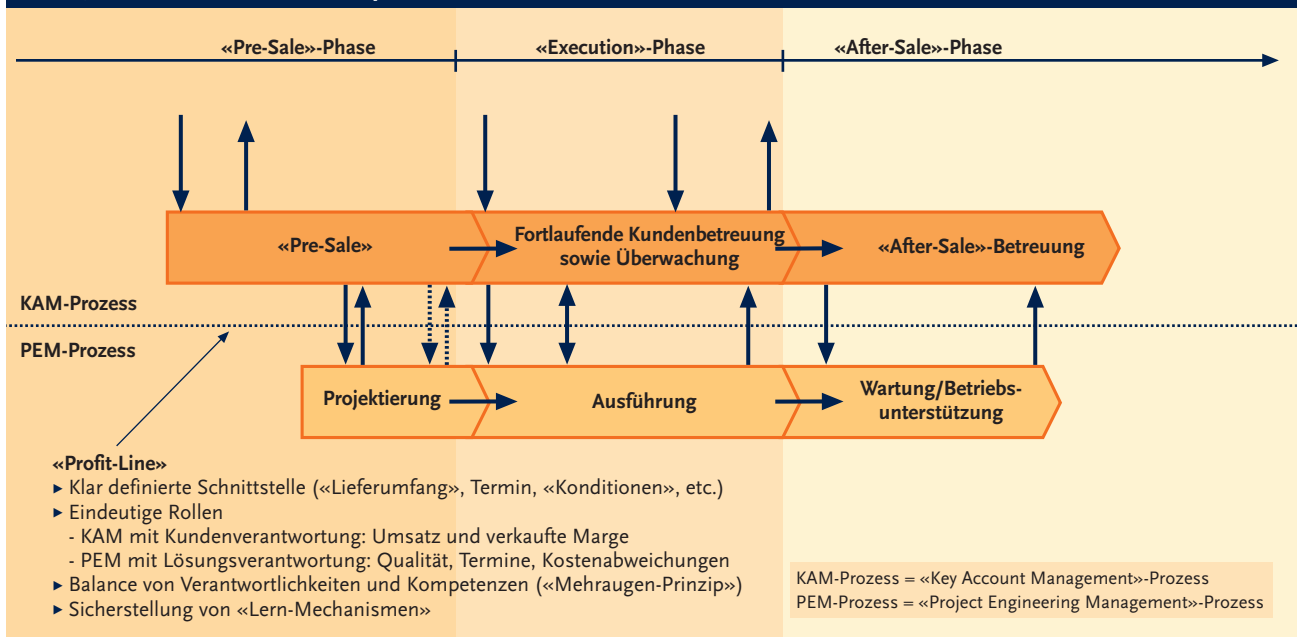
Neue Geschäftsprozesse einführen

Diese unbefriedigende Situation ändert sich erst, wenn der Netzbauer sein Organisationsmodell grundsätzlich neu gestaltet und zwei durchgängige Geschäftsprozesse einführt:

- ▶ den **Key-Account-Management-Prozess** (KAM-Prozess) für die Gewinnung von Kunden und deren durchgängige Betreuung
- ▶ und den **Project-Engineering-Management-Prozess** (PEM-Prozess) für



Beispiel Netzbauer: Mit dem KAM/PEM-Ansatz kann die Verantwortung nicht einfach weitergeschoben werden.

Abb. 3: «Profit-Line» im KAM/PEM-Ansatz

Beispiel Netzbauer: Dank der Kombination von KAM- und PEM-Prozess sind die Rollen klar definiert, Profite werden möglich.

die Erbringung aller technischen Leistungen von der Projektierung über die Abwicklungsplanung und Netzwerkinstallation bis hin zu Wartung bzw. Betriebsunterstützung.

Dieses Organisationsmodell stellt zunächst einmal die durchgängige Verantwortung für die Kundenbetreuung sicher (siehe Abbildung 2 auf Seite 39). Der **KAM-Prozess** betreut den Kunden vom Erstkontakt über den Geschäftsabschluss und die Ausführung bis zur Vereinbarung von Wartungs- und Serviceleistungen. Die verantwortlichen Key Account Manager haben die Aufgabe, Nachforderungen wegen Änderungsbegehren mit dem Kunden zu verhandeln – oder allenfalls aus Kulanz darauf zu verzichten. So ist gewährleistet, dass diese Änderungsbegehren erfasst werden und der übliche allzu kulante Umgang durch die Abwickler eingeschränkt wird.

Der **PEM-Prozess** fasst die Projektierung in der «Pre-Sale»-Phase, die Ausführungsplanung und Installation in

der «Execution»-Phase sowie den Wartungsservice und die Betriebsunterstützung in der «After-sale»-Phase zusammen. So lässt sich die Performance verbessern, denn erstens entstehen Lösungskonzepte schon unter Berücksichtigung der damit verbundenen Kosten und Risiken. Zweitens verpflichten sich die Verantwortlichen bereits mit der Projektierung zur termingerechten Abwicklung gemäss kalkuliertem Aufwand. Und drittens gelangt das Feedback von der Inbetriebsetzung des Netzwerks, der Wartung und der Betriebsunterstützung an die richtigen Stellen. Bei diesen lösen diese Informationen im Idealfall einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess für technisch und auch kommerziell bessere Leistungen aus.

Jeder Verantwortliche kann das Ergebnis beeinflussen

Dieser Ansatz mit den zwei Prozessen «Key Account Management» und «Project Engineering Management» stellt eine umfassende Ergebnisverant-

wortung sicher. Diese ist so geregelt, dass der jeweilige Verantwortliche das Ergebnis massgeblich beeinflussen kann und es nicht vom Verhalten der anderen abhängig macht. Der Preis, den der Key Account Manager mit dem Kunden ausgehandelt hat, bestimmt die Zielmarge, die vom PEM mit der Ausführung erreicht werden soll. Die PEM-Leute werden diese Marge umso leichter erreichen, je seriöser sie die Kostenschätzung für das Angebot gemacht haben. Damit übernehmen sie die Verantwortung für die anfallenden Kosten, gemessen als Abweichungen von den durch sie kalkulierten Zielkosten; die Key Account Manager dagegen tragen die Verantwortung für die Zielmargen, gemessen als Abweichung der von ihnen verhandelten Marge von einer unternehmensspezifischen Vorgabe.

Diese Zuordnung der Verantwortlichkeiten ist gerade bei Änderungsbegehren während der Auftragsabwicklung ein grosser Vorteil: Die Kunden vermitteln ihre Änderungsbegehren häufig direkt den PEM-Verantwortlichen. Da diese für die Kosten verant-

wortlich sind, liegt es an ihnen, zuerst den zusätzlichen Aufwand sowie allfällige Terminverschiebungen abzuschätzen und dann die KAM-Leute einzubinden, die dann die nötigen Zusatzvereinbarungen mit den Kunden aushandeln. Erst wenn sie grünes Licht geben, beginnen die PEM-Verantwortlichen mit der Bearbeitung der Änderungsbegehren.

Durch die sich ergänzende Zuordnung der Ergebnisverantwortung zwischen KAM und PEM wird auch die Profit-Linie des Geschäfts eindeutig festgelegt (siehe Abbildung 3 auf der linken Seite). Positive Ergebnisse können mit komplexen Produkten nur dann erarbeitet werden, wenn die Kundenverantwortung (liegt beim KAM) und die Lösungsverantwortung (liegt beim PEM) eindeutig zugeordnet sind.

Risiko minimieren durch «Mehraugen-Prinzip»

Das «Mehraugen-Prinzip» des KAM/PEM-Ansatzes erlaubt ein Organisationsmuster, das komplexe Geschäfte trotz der vorhandenen Risiken zum Erfolg bringt. Die PEM-Verantwortlichen spielen dabei bereits bei der Vereinbarung der zu erbringenden Leistungen mit den Kunden eine ebenso wichtige Rolle wie die Key Account Manager. Denn gerade in dieser Phase dürfen keine falschen Erwartungen geweckt werden. Auch Missverständnisse und Unklarheiten müssen bereinigt werden. Sonst werden später aufwändige, auch aufreibende und vor allem teure Korrekturen nötig. Auftragspezifikationen müssen transparent und eindeutig sein, unabhängig davon, ob sie Sach-, Dienst- oder Informationsleistungen betreffen.

Das Mehraugen-Prinzip erhöht diese Transparenz und Eindeutigkeit, indem bei diesem Vorgehen die kundenspezifischen Leistungen mit all je-

nen in der Wertschöpfungskette vereinbart werden, die an der Erbringung der kundenspezifischen Leistungen direkt beteiligt sind. Erst diese Vereinbarung versetzt den Kundenbetreuer in die Lage, sich dem Kunden gegenüber zu spezifischen Leistungen zu verpflichten. Und sie verpflichtet auch den Auftragnehmer in der Wertschöpfungskette (PEM), diese Leistungen im Auftragsfall tatsächlich zu erbringen. Die Vereinbarungen entlang der Wertschöpfungskette sind dabei immer zu treffen, bevor den Kunden gegenüber Verbindlichkeiten eingegangen werden.

Bei neuen Geschäftsbeziehungen sind die Eigenheiten des Kunden noch unbekannt. Die Versuchung ist gross, durch vorschnelle Zugeständnisse (beispielsweise spezielle Konditionen, Gewährleistungen oder besonders kurze Termine) den Kundenauftrag zu gewinnen. Diese nicht kalkulierten und oft auch nicht verrechenbaren Aufwendungen sind ein grosses Risiko für das Unternehmen. Das Mehraugen-Prinzip verhindert solche vorschnellen Zugeständnisse, da es interne Vereinbarungen erfordert. Das Mehraugen-Prinzip hat auch Vorteile bei der Kon-

trolle der Kostenentwicklung. Die PEM-Verantwortlichen dürfen die Kosten in der Angebotsphase weder unterschätzen noch überschätzen. Haben sie sie unterschätzt, werden wegen erhöhtem Aufwand die Mehrkosten sofort auf dem Auftrag sichtbar; haben sie sie überschätzt und einen Sicherheitsfaktor in die Kalkulation eingerechnet, geht der Auftrag mit grosser Wahrscheinlichkeit entweder an den Wettbewerb verloren oder wird vom Kunden gar nicht erteilt. Dadurch sinkt die Auslastung, wodurch – wegen den zunehmenden Stundensätzen – auch die Kosten bei anderen Aufträgen steigen; d. h. wiederum, dass deren Margen erodieren.

Obschon die Kostenverantwortung letztlich bei den PEM-Verantwortlichen liegt, können bei diesem Ansatz die Key Account Manager Einfluss nehmen, indem sie von vornherein marktgerechte Zielkosten definieren.

Literatur

Suter, A. (2004): *Die Wertschöpfungsmaschine. Wie Strategien ihre Stosskraft entwickeln. edition io new management, Orell Füssli, Zürich.*

Sonderdrucke

Sind Sie an einem Sonderdruck eines Beitrages von **io new management** interessiert? Wir beraten Sie gerne und bieten Ihnen einen umfassenden Service.

Bei Anfragen und für Offerten kontaktieren Sie bitte:
Erna Cescatti, HandelsZeitung Fachverlag,
Seestrasse 37, CH-8027 Zürich,
ecescatti@handelszeitung.ch, Tel.: +41 (0)44 288 94 14