



I.A.T Institut
Arbeitswissenschaft und
Technologiemanagement
Universität Stuttgart

Flavius Sturm
Alexandra Bading
Michael Schubert

Investitionsgüterhersteller auf dem Weg zum Lösungsanbieter

Eine empirische Studie

fit²solve

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

Investitionsgüterhersteller
auf dem Weg zum Lösungsanbieter

Flavius Sturm
Alexandra Bading
Michael Schubert

**Investitionsgüterhersteller
auf dem Weg zum Lösungsanbieter**

Eine empirische Studie

1 Inhaltsverzeichnis

1	4	5	
Inhaltsverzeichnis		Der Wandel zum Lösungsanbieter – Ergebnisse der Studie	18
		5.1	
2	7	Markterfolg durch Kundenlösungen?	18
Management Summary			
		5.1.1	
3	10	Kundenlösungen werden als relevant erachtet	18
Einführung			
		5.1.2	
4	15	Potenziale für Dienstleistungen existieren	19
Rahmenbedingungen und Durchführung			
		5.1.3	
4.1	15	Unterschiedlicher finanzieller Erfolg mit Dienstleistungen	20
Gestaltung der Befragung			
		5.1.4	
4.2	16	Handlungsdefizit bei der Transparenz des Servicegeschäfts	21
Allgemeine Angaben zu den involvierten Unternehmen			
		5.2	
		Was wollen Ihre Kunden wirklich?	22
		5.2.1	
		Der Individualisierungstrend hält an	22
		5.2.2	
		Erhebliches Defizit in der Identifikation von Kundenbedürfnissen	23
		5.2.3	
		Fehlende fortschrittliche Methoden zur Identifikation von Kundenanforderungen	24

5.3	Strategische Wettbewerbsvorteile durch Kundenlösungen?	26	5.6	Organisation und Mitarbeiter – Kompetent für das Servicegeschäft?	36
5.3.1	Wettbewerbsdifferenzierung und Kundenbindung durch Kundenlösungen	26	5.6.1	Verschiedene Optionen für die Eingliederung des Dienstleistungsbereichs möglich	38
5.3.2	Erkanntes Potential weckt Wachstumsabsichten	28	5.6.2	Flexibilität und Servicementalität der Mitarbeiter sind noch ausbaufähig	37
5.3.3	Kooperationen gewinnen an Einfluss	28	5.6.3	Integrierte Auftragsabwicklung als wichtig erachtet	39
5.4	Ist Ihr Produkt-Dienstleistungs-Portfolio clever durchdacht?	29	5.7	Selbsteinschätzung auf dem Weg zum Lösungsanbieter	40
5.4.1	Unterschiede in der Breite des Dienstleistungsangebots	29	6	Zusammenfassung und Fazit	41
5.4.2	Hoher Flexibilitätsgrad ermöglicht kundenindividuelle Lösungen	31	7	Quellen	45
5.5	Entwicklung von Lösungen – der kritische Erfolgsfaktor	33	Impressum	46	
5.5.1	Unzureichende Integration der Entwicklungsprozesse von Produkten und Dienstleistungen	33			
5.5.2	Relevanz der integrierten Entwicklung ist erkannt	34			

Investitionsgüterhersteller
auf dem Weg zum Lösungsanbieter

2 Management Summary

»Würden Sie sich als Lösungsanbieter bezeichnen?«

»Selbstverständlich.
Wir bieten sowieso zu einem großen Teil nur kundenindividuelle Produkte an.«

So oder so ähnlich lauteten die Antworten, als wir Unternehmen aus der Investitionsgüterbranche befragten, ob sie sich als *Lösungsanbieter* betrachten würden. Gibt man diesen Begriff in bekannte Suchmaschinen ein, so erhält man fast eine halbe Million Einträge. Doch während viele Unternehmen versuchen, sich als Lösungsanbieter zu profilieren, steckt die konzeptionelle Untermauerung dieses Begriffs noch weitgehend in den Kinderschuhen. Ist man automatisch Lösungsanbieter, sobald man kundenindividuelle Produkte anbietet? Und wie genau können sich Produkte und Dienstleistungen zu Lösungen ergänzen? Falls der Begriff des Lösungsanbieters mehr sein soll als nur ein Modewort, so muss er sich auch genauer beschreiben lassen.

Ausgangspunkt dieser Untersuchung war die Vermutung, dass ein Lösungsanbieter auf fundamental andere Weise Problemstellungen des Kunden löst, als es der durchschnittliche Investitionsgüterhersteller in Deutschland tut. Anstatt sich auf den stetigen Absatz bewährter Produkte zu verlassen, investiert der Lösungsanbieter überdurchschnittlich viel Zeit und Geld, um kontinuierlich Einblick in die Wünsche und Entscheidungsprozesse der Kunden zu gewinnen. Meist bezieht er den Kunden aktiv in die Entwicklung und Erstellung der Leistung ein und schafft somit optimale Problemlösungen, bestehend aus individuellen Kombinationen von Produkten und Dienstleistungen. Die Diskrepanz zwischen Theorie und Praxis war der ausschlaggebende Grund, um im Rahmen des vom Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) geförder-

ten Projekts *fit2solve* das Thema Lösungsanbieter mit Hilfe der vorliegenden Studie genauer unter die Lupe zu nehmen. Ziel war es, die aktuelle Situation produzierender Unternehmen in Hinblick auf das Management von Lösungen zu erfassen und erste Rückschlüsse auf den zukünftigen Handlungsbedarf zu ziehen.

Untersuchungsgegenstand waren insbesondere:

- das Marktpotenzial von Produkt-/Dienstleistungskombinationen (den »Lösungen«),
- die Kenntnis der Kundenbedürfnisse sowie die Lösungsnachfrage seitens der Kunden,
- die gegebenenfalls erreichbaren Wettbewerbsvorteile durch Lösungskompetenz,
- das Angebot von Produkt-/Dienstleistungsbündeln,
- der integrierte Entwicklungsprozess von Produkten und Dienstleistungen zu Lösungen sowie
- die organisatorische Umsetzung des Lösungsgeschäfts.

Auf Basis der knapp 100 Antworten unserer schriftlichen Umfrage zeichnet sich ein deutliches Bild ab:

Knapp 90 Prozent der befragten Unternehmen sind sich einig, dass Kunden in Zukunft verstärkt kundenindividuelle Leistungen nachfragen werden. Einigkeit besteht auch darüber, dass Dienstleistungen neben dem Produktgeschäft deutlich an Relevanz gewinnen werden. Entsprechend planen etwa vier von fünf Unternehmen, den Umsatzanteil der Dienstleistungen zu erhöhen und die Kunden mit spezifischen Produkt-/Dienstleistungsbündeln stärker zu binden. Gleichzeitig sind jedoch ca. 40 Prozent der Befragten mit der Art und Weise unzufrieden, wie Kundenanforderungen in ihren Unternehmen identifiziert werden. Und nur etwa die Hälfte aller Unternehmen stimmen Dienstleistungen und Sachleistungen bereits in der Entwicklungsphase aufeinander ab.

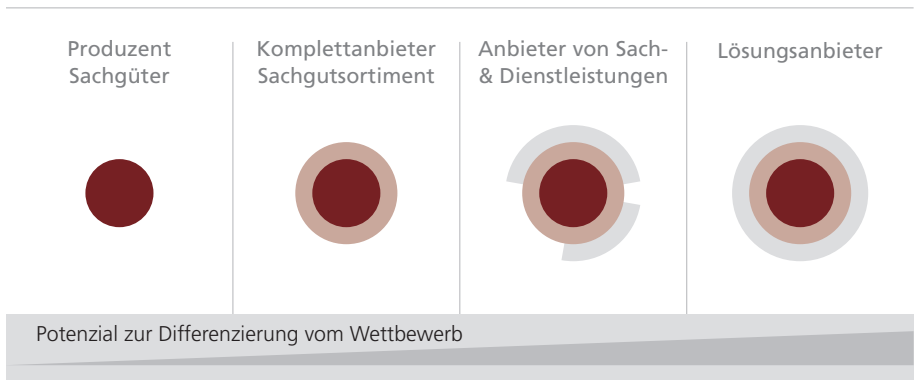
Fazit: Die Relevanz des Themas Management von Lösungen ist nicht von der Hand zu weisen. Das Potenzial des Lösungsanbieters, das sich u.a. in höherer Kundenbindung und letztlich höherem Umsatz niederschlägt, ist erkannt. Das entsprechende Lösungsangebot ist in Planung. Ob es der Einzel- oder der Serienfertiger ist, produzierende Unternehmen suchen nach neuen Umsatzpotenzialen und finden diese überwiegend in einem Bereich, der lange Zeit als Verlustbringer galt und eher stiefmütterlich behandelt wurde: der Dienstleistung.

Der Schwenk Richtung Lösungsanbieter mit flexibel zu konfigurierendem Leistungsportfolio beinhaltet jedoch mehr als die Aufnahme neuer Dienstleistungen zum bestehenden Angebot. Lösungen müssen einerseits kundenindividuell sein, gleichzeitig jedoch replizierbar, so dass höhere Margen den Mehraufwand in der Leistungserbringung wettmachen. Hierfür sind integrierte Lösungsmanagementprozesse notwendig, die in der industriellen Praxis zum heutigen Zeitpunkt eher die Ausnahme darstellen. Dass für die Ausschöpfung der Potenziale, die sich durch das Lösungsgeschäft bieten, noch zahlreiche Barrieren abgebaut werden müssen und insbesondere neue Methoden des Lösungsmanagements notwendig werden, lässt sich ebenfalls aus dieser Studie ablesen.

3 Einführung

Um die Marktposition von Unternehmen der Investitionsgüterindustrie zu festigen bzw. auszubauen, ist die alleinige Konzentration auf die Entwicklung und Herstellung von technischen Produkten bereits heute nicht mehr ausreichend. Die internationale Angleichung von Standards und Prozessen sowie die schnelle Verbreitung von Wissen erschwert die Differenzierung über technische Produkteigenschaften gegenüber dem Wettbewerb. Dies ist ausnahmslos von der Massen- bis hin zur Einzelfertigung zu beobachten. Die Folge dieser Entwicklung spiegelt sich im Preiswettbewerb in vielen Branchen wider.

Abbildung 1: Entwicklungspfad zum Anbieter integrierter Problemlösungen



Eine vielversprechende Strategie zur Verbesserung der Wettbewerbsposition liegt in der Aufwertung von Produkten durch den Ausbau des Leistungsangebots hin zu integrierten Problemlösungen, bestehend aus Kombinationen von Sach- und Dienstleistungen (DL). Diese Art von Leistungen werden auch als »hybride Produkte« bezeichnet. Hybride Produkte sind im Investitionsgütermarkt nicht neu. Bereits 1997 boten 94 Prozent der Industriegüterunternehmen neben Sachgütern produktbegleitende DL an /1/. Der entscheidende Unterschied ist jedoch:

Zu diesem Zeitpunkt nutzten die wenigsten Unternehmen DL, um sich zusätzliche Wettbewerbsvorteile zu verschaffen. Sie waren mit der Zeit vielmehr zu einem Industriestandard geworden. DL wie beispielsweise Wartung und Ersatzteilservice wurden marktüblich und waren bzw. sind als Ergänzung zum reinen Produktgeschäft kaum mehr wegzudenken.

Warum »From Free to Fee« nicht immer funktioniert

Als Krux der DL hat sich herausgestellt, dass sie im Nachkaufgeschäft (»After-Sales«) zwar verhältnismäßig hohe Margen abwerfen, jedoch überwiegend am Rand des Kompetenzprofils eines produzierenden Unternehmens zu finden sind. DL sind meist an das bestehende Produktangebot gekoppelt und werden vom Kunden oft als Dreingabe verstanden. Die wenigsten Kunden lassen sich davon überzeugen, für DL getrennt zu bezahlen, geschweige denn einen höheren Preis für die Kombinationen von Produkten und DL zu entrichten. Die Folge ist, dass viele Unternehmen ihre „From Free to Fee“-Strategie trotz steigender Servicekosten wieder aufgegeben haben. DL werden daher in der Regel weiterhin unabhängig von der Sachleistung entwickelt und lediglich als notwendige Reaktion auf den Marktdruck begriffen /2/.

Wie werden Sach- und Dienstleistungen zu Lösungen?

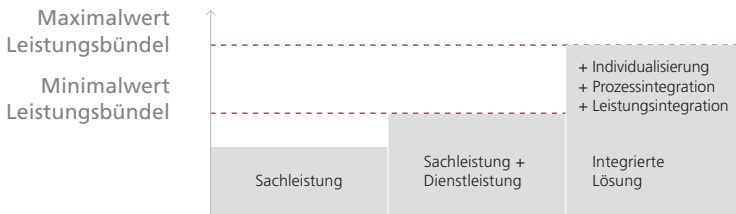
Der mangelnde wirtschaftliche Erfolg mit Produkt-/DL-Kombinationen ist jedoch nicht ausschließlich auf eingefahrene Verhaltensmuster der Kunden zurückzuführen. Oft müssen sich die Unternehmen eine Teilschuld selbst zuschreiben.

»Some companies think they are selling solutions when they are merely bundling products that create little value when offered together.« /3/

Wer lediglich neue Leistungen (hier: Dienstleistungen) auf seine Produkte aufschlägt, schafft also noch lange keinen Mehrwert für seinen Kunden und erhöht folglich nicht dessen Zahlungsbereitschaft. Böhrmann und Krcmar definieren Lösungen aus diesem Grund als »[...] integrierte Leistungsbündel aus Sachgütern und Dienstleistungen [...] deren Wert für den Kunden durch die Integration den Wert der Teilleistungen übersteigt.« /4/

In anderen Worten: Für Investitionsgüterhersteller ist kein additives Verhältnis von Produkten und DL erstrebenswert, da dieses nur zu Rabattforderungen führt. Höhere Leistungsentgelte sind nur durchsetzbar, wenn ein integratives Verhältnis von Produkt und DL geschaffen wird, welches einen echten Mehrwert vorweist.

Abbildung 2:
Wertsteigerung von
Leistungsbündeln
(in Anlehnung an
Sawhney 2004)



Selten wird jedoch deutlich, welche Eigenschaften eines Leistungsbündels für den Kunden Mehrwert schaffen. Sawhney schlägt hierzu drei Kriterien vor /5/. Erst wenn ein Leistungsbündel diese Kriterien gleichzeitig erfüllt, kann es als Lösung bezeichnet werden.

1. Leistungsintegration:

Produkt und Service müssen ineinander greifen, der Erwerb aus einer Hand sinnvoll sein, ansonsten ist der Erwerb eines Leistungsbündels für den Kunden nicht attraktiv.

2. Prozessintegration:

Der Anbieter von Leistungsbündeln sollte die Abläufe des Kunden genau kennen, um seine Produkte und DL nahtlos in die Leistungserstellung des Kunden einfügen zu können. Dies kann beispielsweise die Übernahme gewisser Wertschöpfungsstufen sein (z.B. Vormontage).

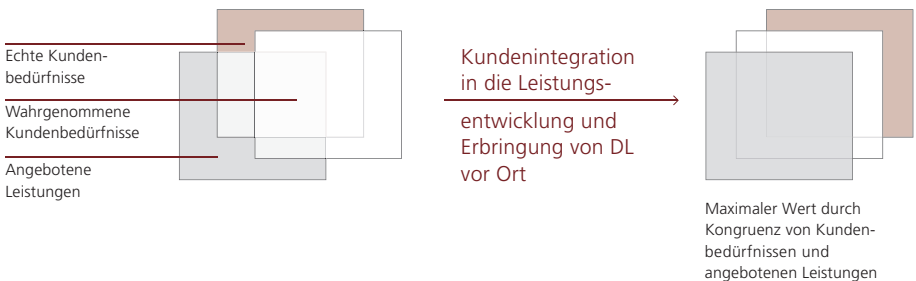
3. Individualisierung:

Je stärker der Kunde das Gefühl vermittelt bekommt, dass Leistungen auf ihn individuell zugeschnitten werden, desto größer die Bereitschaft, ein entsprechend höheres Entgelt zu zahlen. Diese Individualisierung kann beispielsweise durch branchenorientierte Angebote zustande kommen.

Lösungsmanagement als Ausweg aus dem Preiswettbewerb?

Dass die Attraktivität von differenzierten Leistungen weiterhin hoch ist, scheint unumstritten. Entsprechend sind Investitionsgüterhersteller in der Vergangenheit verstärkt dazu übergegangen, ihr Leistungsangebot gezielt zu erweitern («Komplettanbieter») und/oder für ihre Kunden Teilkomponenten und -systeme zu integrieren («Systemanbieter»). Parallel dazu ist der Anteil der DL an der Wertschöpfung überproportional gestiegen.

Abbildung 3: Einbezug des Kunden als Voraussetzung für integrierte Lösungen



Denkt man diese Spirale in Richtung Lösungsanbieter weiter, so können DL im Idealfall dem Produktgeschäft einen regelrechten Innovationsschub verleihen. Gerade durch die Erbringung von DL in Kundennähe besteht erst die Möglichkeit, dem Kunden genau zuzuhören, auf seine Bedürfnisse einzugehen und somit »echte« kundenindividuelle Problemlösungen zu entwickeln /6/. Idealerweise wird der Kunde auch aktiv in die Entwicklung des Leistungsangebots einbezogen. So wird sichergestellt, dass eine möglichst große Übereinstimmung seiner Bedürfnisse mit dem zukünftigen Leistungsangebot erreicht wird.

Die Bedeutung des Dienstleistungsgeschäfts verändert sich damit entscheidend: Anstatt als Anhängsel zum technischen Produkt zu fungieren, können Services zum Auslöser von Innovationen werden und das Produktgeschäft ankurbeln.

Was muss ein Lösungsanbieter mitbringen?

Zu den Merkmalen und Fähigkeiten eines Lösungsanbieters hat die Literatur noch kein zusammenhängendes Konzept hervorgebracht. Für die vorliegende Studie wurden jedoch sechs Prinzipien bzw. Erfolgsfaktoren näher untersucht, die sich im Rahmen einer theoretischen Vorüberlegung und Gesprächen mit Investitionsgüterherstellern herauskristallisiert haben. Auf diese Prinzipien wird in den Abschnitten 5.1 – 5.6 jeweils gesondert eingegangen.

1. Marktpotenzial:
Es muss ein Markt für Lösungen, d.h. flexibel zu konfigurierenden Produkt-/DL-Kombinationen, vorhanden sein. Mehrleistungen müssen auch zu Mehreinnahmen führen.
2. Kenntnis der Kunden:
Kundennähe ist ein zentrales Merkmal des Lösungsanbieters. Problemlösungen können nur in enger Zusammenarbeit mit Kunden entwickelt werden.

3. Wettbewerbsvorteile:
Das Lösungsgeschäft soll die Möglichkeit bieten, sich von Wettbewerbern zu differenzieren und gegebenenfalls neue Geschäftsfelder in Angriff zu nehmen.
4. Flexibles Leistungsangebot:
Nur ein modulares, erweiterbares Leistungsangebot lässt sich zu immer neuen kundenindividuellen Leistungsbündeln zusammenfügen.
5. Integrierte Lösungsentwicklung:
Bereits in der Entstehungsphase sind Sach- und DL so aufeinander abzustimmen, dass letztendlich ein Mehrwert für den Kunden erzielt werden kann.
6. Organisation & Mitarbeiter:
Die notwendige Lösungskompetenz der Mitarbeiter und integrierte Abläufe in der Auftragsabwicklung sind Voraussetzung, dass sich Lösungen umsetzen lassen

4 Rahmenbedingungen und Durchführung

4.1 Gestaltung der Befragung

Für die vorliegende Befragung wurden 1641 mittelständische Unternehmen aus der Investitionsgüterindustrie in Baden-Württemberg und seinen umliegenden Bundesländern ausgewählt. Sie stammen alle aus dem verarbeitenden Gewerbe, insbesondere den Bereichen Maschinenbau, Optik, Mess-, Steuerungs-, Regelungs- und Medizintechnik.

Der Fragebogen mit dem Titel »Wandel zum Lösungsanbieter« wurde jeweils an die Geschäftsführung gesandt. Die Antworten konnten entweder per Fax oder mit Hilfe eines Online-Fragebogens übermittelt werden. Von den erhaltenen Fragebögen konnten 99 in die Auswertung ein-

bezogen werden. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 6 Prozent.

Der Fragebogen umfasste 31 Fragen zu den Prinzipien und (vermuteten) Erfolgsfaktoren, die das Lösungsgeschäft maßgeblich beeinflussen. Diese wurden im Vorfeld der Studie auf Basis von Literaturrecherchen und mehreren Workshops mit Unternehmen identifiziert. Sie umfassen das Marktpotenzial von Lösungen, die Kenntnis der Kunden, mögliche Wettbewerbsvorteile, das Leistungsangebot, die Entwicklung von Lösungen sowie die Organisation & Mitarbeiter. Abschließend wurden die Unternehmen befragt, inwieweit sie sich zum heutigen Zeitpunkt bereits als Lösungsanbieter einstufen.

4.2 Allgemeine Angaben zu den involvierten Unternehmen

Als Größengrenzen für die befragten Unternehmen wurden ein Minimum von 100 Mitarbeitern sowie eine Maximalanzahl von 1000 Mitarbeitern gesetzt. Damit sollten jene Unternehmen erfasst werden, die einerseits eine gewisse Größe in Bezug auf Entwicklungs- und Produktionskapazitäten vorweisen können, andererseits jedoch nicht über die Strukturen und Ressourcen von Großunternehmen verfügen.

Hinsichtlich der Größe der befragten Unternehmen zeigte sich, dass Unternehmen aus allen Größenordnungen an der Umfrage teilnahmen. Mehr als die Hälfte der antwortenden Unternehmen beschäftigen zwischen 100 und 200 Mitarbeitern, ein weiteres Drittel zwischen 200 und 500. Der Rest der Antworten (ca. 16%) kam von Unternehmen mit bis zu 1000 Beschäftigten.

Wie viele Mitarbeiter beschäftigt
Ihr Unternehmen?

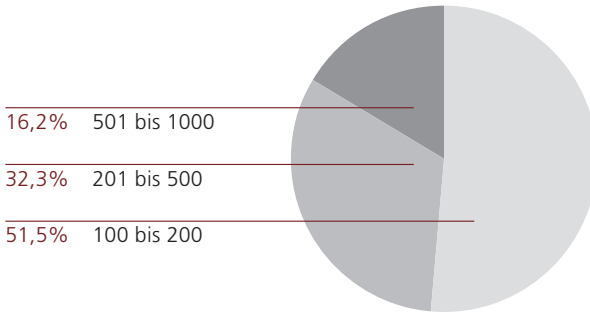


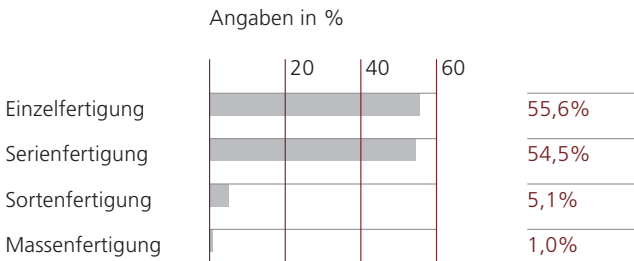
Abbildung 4:
Größe der befragten
Unternehmen
(in Anzahl der
Mitarbeiter)

Diese Verteilung entspricht in etwa der Verteilung innerhalb der ausgewählten Stichprobe. Man kann also davon ausgehen, dass das Thema Wandel zum Lösungsanbieter für Unternehmen aller ausgewählten Größenordnungen eine ähnlich hohe Relevanz besitzt.

Bei den teilnehmenden Unternehmen stehen die Einzel-
fertigung und die Serienfertigung im Vordergrund. Diese
Fertigungsarten zeichnen sich dadurch aus, dass sie
eine verhältnismäßig starke Abstimmung mit dem Kunden
erfordern.

Abbildung 5: Ferti-
gungsarten der Un-
ternehmen

Welche Fertigungsarten stehen in Ihrem Unternehmen im Vordergrund?



5 Der Wandel zum Lösungsanbieter – Ergebnisse der Studie

5.1 Markterfolg durch Kundenlösungen?

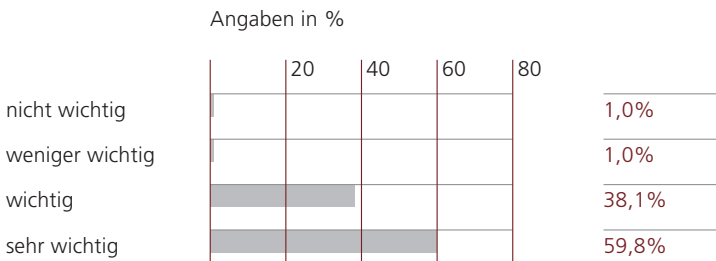
Die Gestaltung des Leistungsangebots wird stark durch die Märkte bestimmt, auf denen die eigenen Produkte auf die der Wettbewerber treffen. Aus Sicht eines Lösungsanbieters müssen Lösungen zunächst einen gewissen Markterfolg versprechen. Sind auf dem Markt nur standardisierte, wenig erklärungsbedürftige Produkte gefragt, einhergehend mit einem geringen Dienstleistungsanteil, so ist das Erfolgspotenzial eines Lösungsanbieters stark eingeschränkt.

5.1.1 Kundenlösungen werden als relevant erachtet

Auf die Frage nach der Wichtigkeit von kundenspezifischen Produkt-/DL-Kombinationen gaben fast 98 Prozent der Unternehmen an, dass diese sehr wichtig oder zumindest wichtig seien. Nur ein geringer Anteil (ca. 2%), betrachtet sie als weniger bzw. nicht wichtig.

Abbildung 6: Bedeutung von Kundenlösungen für den Markterfolg

Für wie wichtig halten Sie kundenspezifische Produkt-DL-Kombinationen um erfolgreich am Markt zu agieren?



Damit steht die hohe Bedeutung kundenindividueller Leistungen außer Frage. Dagegen offenbarte die Frage

nach dem Zufriedenheitsgrad mit dem bestehenden Angebot an Lösungen ein abweichendes Bild. Etwa ein Viertel aller Befragten ist mit dem eigenen Lösungsangebot nicht bzw. weniger zufrieden.

Abbildung 7: Grad der Zufriedenheit bezüglich des Lösungsangebots

Wie zufrieden sind Sie mit Ihrem Angebot an Kundenlösungen?

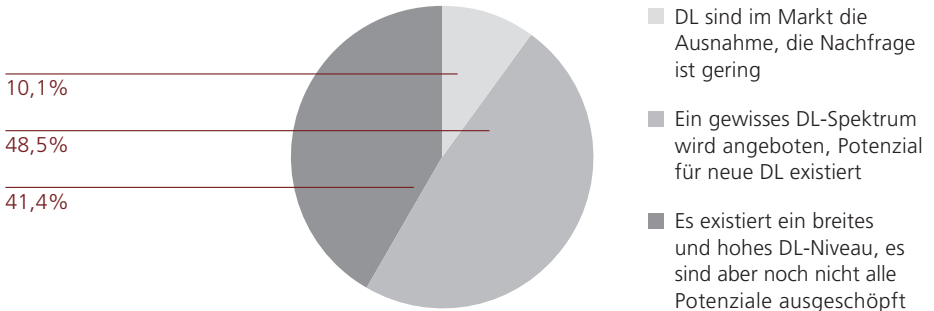


Dies lässt darauf schließen, dass die Unternehmen die hohe Relevanz von Lösungen erfasst, jedoch ihr Leistungsangebot noch nicht gänzlich angepasst haben, um das volle Marktpotenzial auszuschöpfen.

5.1.2 Potenziale für Dienstleistungen existieren
Hinsichtlich der Bedeutung, die DL bereits heute im Umfeld der Unternehmen haben, ergibt sich folgendes Bild: Fast 50 Prozent der Unternehmen gaben an, dass nur ein gewisses Spektrum an DL angeboten wird und Potenzial für neue DL auf dem Markt vorhanden ist.

Abbildung 8: Potential von Dienstleistungen auf bestehenden Märkten

Welche Rolle spielen DL in Ihrem Markt?



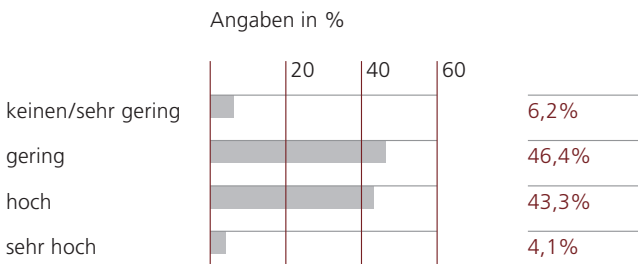
Für weitere 40 Prozent der Unternehmen existiert zwar ein breites und hohes DL-Niveau aber es sind noch nicht alle Potenziale ausgeschöpft. Damit lässt sich bestätigen, dass für Investitionsgüterhersteller insbesondere im Bereich der DL ein bedeutendes Potenzial besteht, das den Unternehmen erlaubt, mit DL zu wachsen.

5.1.3 Unterschiedlicher finanzieller Erfolg mit Dienstleistungen

Die Relevanz von DL drückt sich auch in der Höhe des Umsatzes aus, der im Vergleich zu Sachgütern aus DL generiert werden kann. Die folgende Abbildung zeigt, dass der derzeitige Erfolgsanteil von DL am finanziellen Gesamterfolg von etwa der Hälfte der Unternehmen als gering (teilweise sehr gering) eingeschätzt wird, während die andere Hälfte ihn als hoch (teilweise sehr hoch) einschätzt.

Abbildung 9: Finanzieller Erfolgsanteil von DL am Gesamterfolg der Unternehmen

Wie hoch ist der Erfolgsanteil von DL am finanziellen Gesamterfolg Ihres Unternehmens?



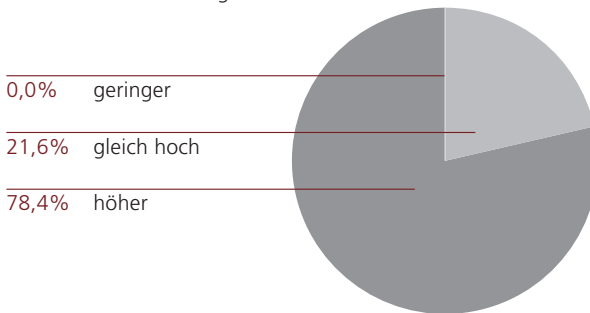
Die genauen Gründe für diese Dichotomie in den Antworten »gering« und »hoch« lassen sich nicht erkennen. Das Ergebnis bestätigt jedoch die Tatsache, dass nur die wenigsten Unternehmen im Laufe der letzten Jahre ohne Dienstleistungsangebot ausgekommen sind. Andererseits scheint das Geschäft für die Mehrheit der Unternehmen immer noch so stark am Sachgut orientiert zu sein, dass die Einnahmen über DL nur im Ausnahmefall (etwa bei

jedem 20. Unternehmen) als »sehr hoch« bezeichnet werden.

Um mehr über den zukünftig geplanten Anteil von DL am Umsatz zu erfahren, wurden die Unternehmen befragt, welchen DL-Anteil sie in Zukunft erwarten. Etwa 78 Prozent der Unternehmen planen zukünftig mehr Umsätze über DL zu erwirtschaften, während der Rest zumindest das heutige Niveau halten möchte.

Abbildung 10:
Höhe des ange-
strebten zukünftigen
DL-Anteils.

Wie hoch soll der DL-Anteil in Ihrem Unternehmen zukünftig sein?



5.1.4 Handlungsdefizit bei der Transparenz des Servicegeschäfts

Ein weiterer wichtiger Faktor für den Ausbau des Dienstleistungsgeschäfts ist dessen Transparenz in Bezug auf Kosten und Erlöse. Während man davon ausgehen kann, dass in der industriellen Praxis für Sachgüter ausreichend Instrumente für Kosten- und Erlöskontrolle eingesetzt werden, können DL aufgrund ihrer geringeren Standardisierbarkeit oftmals nicht gleichermaßen präzise erfasst und bewertet werden.

Sind die mit DL verbundenen Kosten und Erlöse für Ihr Unternehmen transparent?

Angaben in %



Abbildung 11:
Transparenz von
Kosten und
Erlösen der DL.

Die Frage nach der finanziellen Transparenz von DL bestätigt diesen Sachverhalt. Fast ein Drittel der Unternehmen bezeichnen die mit DL verbundenen Kosten und Erlöse als nicht transparent.

5.2 Was wollen die Kunden wirklich?

Um zusätzliche produktbegleitende DL und Lösungen anbieten zu können, ist es von essentieller Bedeutung, über Anforderungen, Bedürfnisse und Wünsche der Kunden informiert zu sein. Lösungsanbieter, so die Hypothese dieser Studie, investieren regelmäßig Zeit in Gespräche mit Kunden, um nicht nur »harte« Produkthanforderungen zu identifizieren, sondern auch Wissen über Prozesse, Entscheidungswege, Wünsche der »Kunden des Kunden« etc. sammeln zu können. Nur so kann gewährleistet werden, dass sich bedarfsgerechte Lösungen passgenau in die Leistungserstellung des Kunden einfügen lassen und letztendlich zu Leistungs- und Prozessintegration sowie Individualisierung (s. Einführung) führen.

5.2.1 Der Individualisierungstrend hält an

Zunächst wurde die Vermutung untersucht, dass Kunden in Zukunft mehr individuelle Lösungen nachfragen werden, als es heute der Fall ist. Tatsächlich gehen beinahe 90 Prozent der befragten Unternehmen davon aus, dass ihre Kunden zukünftig verstärkt individuelle Lösungen nachfragen werden.

Denken Sie, Ihre Kunden werden in Zukunft verstärkt individuelle Lösungen verlangen?

Angaben in %



Abbildung 12:
Erwartete Nachfrage
nach individuellen
Lösungen

5.2.2 Erhebliches Defizit in der Identifikation von Kundenbedürfnissen

Um Hinweise zu erhalten, inwiefern das Leistungsangebot möglichst optimal an die individuellen Bedürfnisse der Kunden angepasst werden kann, benötigen die Unternehmen detaillierte Informationen über ihre Kunden.

Entsprechend halten alle der befragten Unternehmen die regelmäßige Identifikation der Kundenanforderungen für sehr wichtig (72,4%) oder für wichtig (27,6%).

Abbildung 13:
Bedeutung der
regelmäßigen Identifikation von Kundenbedürfnissen

Für wie wichtig halten Sie es, regelmäßig Kundenbedürfnisse und -wünsche zu identifizieren?

Angaben in %

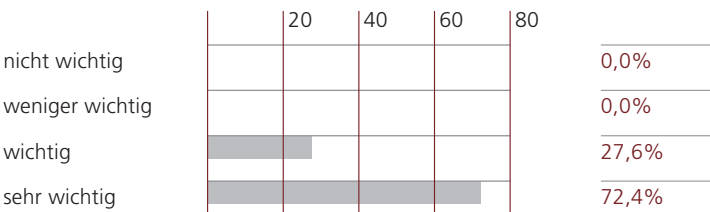
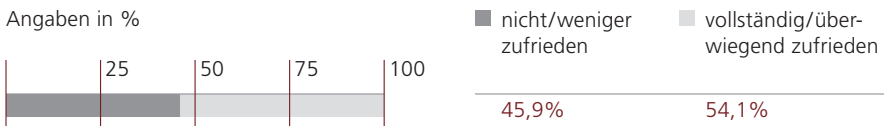


Abbildung 14:
Grad der Zufrieden-
heit mit der Identi-
fikation von Kunden-
anforderungen

Die Identifikation von Kundenbedürfnissen ist die Voraussetzung dafür, das überhaupt Produkt/DL-Kombinationen entwickelt werden können, die einen echten Mehrwert für die Kunden schaffen. Die Ergebnisse der vorliegenden Befragung zeigen aber auch, dass knapp die Hälfte der befragten Unternehmen mit der Art und Weise wie Kundenanforderungen identifiziert werden nur weniger oder nicht zufrieden ist.

Wie zufrieden sind Sie mit der Identifikation der Kundenanforderungen?



Hier zeigt sich ein deutlicher Handlungsbedarf der industriellen Praxis auf dem Weg zum Lösungsanbieter.

5.2.3 Fehlende fortschrittliche Methoden zur Identifikation von Kundenanforderungen

Wie die folgende Abbildung zeigt, werden die Kundenanforderungen größtenteils über klassische Methoden, wie der Aufbereitung von Reklamationen sowie von Vertriebs- und Servicewissen (ca. 75%) und über Befragungen (62,6%) ermittelt. Die aus diesen Instrumenten gewonnenen Informationen werden von einem Drittel der Befragten mit anderen Methoden aufbereitet bzw. mit zusätzlichen Daten, insbesondere aus Marktstudien, ergänzt.

Dagegen ist der Einsatz von fortschrittlicheren Methoden und zusätzlichen Datenquellen, wie z.B. Quality Function Deployment (QFD), Fokusgruppen, sogenannten »Lead-Usern« etc., relativ gering verbreitet (jeweils ca. 10% und weniger).

Welche Methoden setzen Sie zur Identifikation von Kundenanforderungen ein?

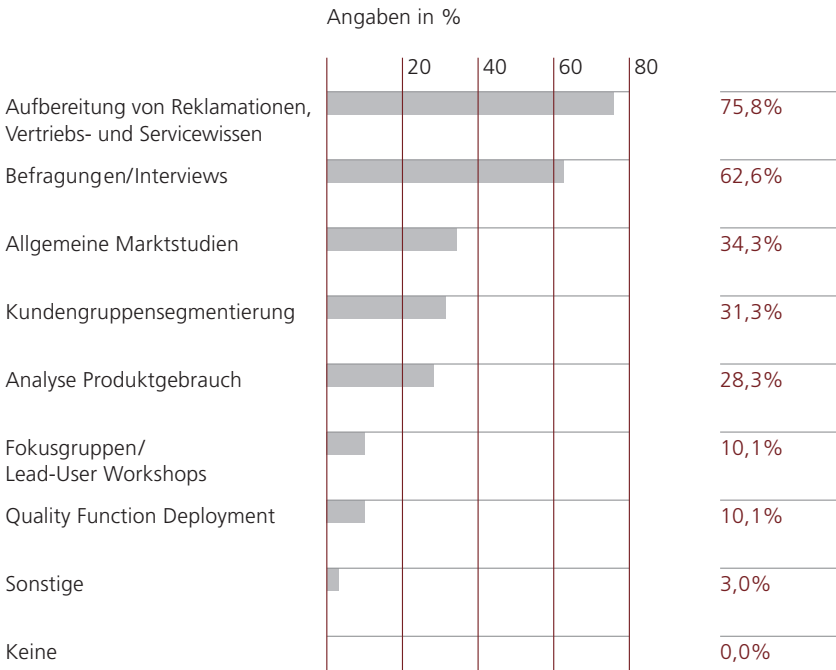


Abbildung 15:
Methoden zur Identifikation von Kundenanforderungen (Mehrfachnennungen waren möglich)

Auf die Frage nach dem Zufriedenheitsgrad bezüglich dieser Methoden antworteten mehr als 40 Prozent der Unternehmen, dass sie mit dem Einsatz und dem Erfolg dieser Methoden nicht bzw. weniger zufrieden sind.

Abbildung 16:
Grad der Zufriedenheit mit dem Methodeinsatz

Wie zufrieden sind Sie mit dem Einsatz und dem Erfolg dieser Methoden?



Der aufgezeigte Handlungsbedarf zur Umsetzung von Kundenanforderungen an passgenaue Lösungen liegt möglicherweise in dem nur wenig verbreiteten Einsatz von »innovativeren« Methoden begründet. Solche Methoden setzen z.T. eine intensive Auseinandersetzung und Zusammenarbeit mit dem Kunden (z.B. in der Lead-User-Analyse) voraus, um auch individuelle Nuancen der Kundenanforderungen deutlich werden zu lassen. Dieser Aspekt wird von den eher traditionellen Methoden (z.B. Marktstudien) weitgehend vernachlässigt.

5.3 Strategische Wettbewerbsvorteile durch Kundenlösungen?

Die Aufwertung von Produkten durch exzellente Dienstleistungsangebote bzw. durch integrierte Problemlösungen für den Kunden in Form hybrider Leistungen, ermöglicht im Idealfall mehr als nur eine Erweiterung des Leistungsangebots. Dies liegt darin begründet, dass nicht jeder Wettbewerber in der Lage ist, die zur Lösungserbringung notwendigen Voraussetzungen (wie Ressourcen, Abläufe, Wissen etc.) zu schaffen. Der Wandel zum Lösungsanbieter, so die Annahme, bietet daher die Möglichkeit zur Verbesserung der gesamten strategischen Wettbewerbsposition des Unternehmens.

5.3.1 Wettbewerbsdifferenzierung und Kundenbindung durch Kundenlösungen

Das Potenzial zur Wettbewerbsdifferenzierung über Kundenlösungen wird von den befragten Unternehmen als sehr hoch eingestuft. Wie die folgende Abbildung zeigt, meinen mehr als die Hälfte der Unternehmen, dass Kundenlösungen viel zur Differenzierung von Wettbewerbern beitragen können. Etwa ein Drittel schätzt das Differenzierungspotenzial sogar als sehr hoch ein.

Wie viel können »Lösungen« zur Differenzierung gegenüber Ihren Wettbewerbern beitragen?

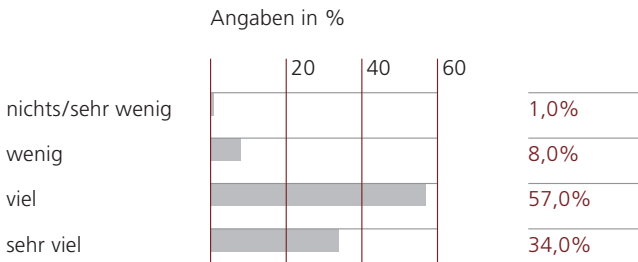


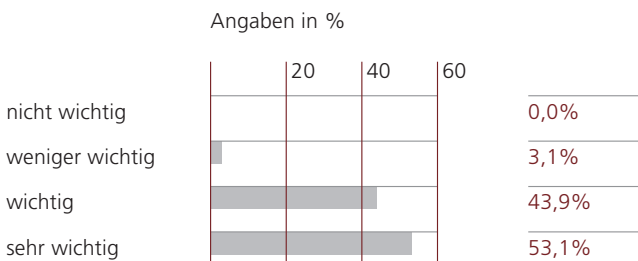
Abbildung 17:
Beitrag von Lösungen
zur Differenzierung
gegenüber Wettbe-
werbern

Der Wettbewerbsvorteil eines Lösungsanbieters, so die theoretische Vermutung, drückt sich insbesondere in der Stärke der Kundenbindung aus. Während in preissensitiven Märkten die Wahl des Lieferanten überwiegend von der finanziellen Attraktivität des Leistungsangebots abhängt, ist ein Lösungsanbieter in der Lage, aufgrund der Qualität seines Angebots und der Kommunikation mit den Kunden, diese längerfristig zu binden und idealerweise höhere Preise durchzusetzen.

Diese Vermutung wird durch die Ergebnisse der Befragung bestätigt. 97 Prozent der Unternehmen halten die Kombination von Produkten und DL zumindest für wichtig, mehr als die Hälfte (53,1%) sogar für sehr wichtig für die Kundenbindung.

Abbildung 18:
Bedeutung von
Lösungen zur
Kundenbindung

Für wie wichtig halten Sie Kombinationen von Produkten und DL zur Kundenbindung?



5.3.2 Erkanntes Potenzial weckt Wachstumsabsichten

Die hohe Bedeutung, die die befragten Unternehmen den Kombinationen von Produkten und DL für die Kundenbindung beimessen, spiegelt sich auch in den Wachstumsabsichten der Unternehmen wider: Fast 95% der befragten Unternehmen bejahten die Frage nach geplantem Wachstum durch Produkt-/DL-Kombinationen. Nur etwa fünf Prozent haben keine Wachstumsbestrebungen.

Abbildung 19:
Wachstumsabsichten
durch Kunden-
lösungen

Planen Sie mit Kombinationen von Produkten und DL zu wachsen?

Angaben in %



5.3.3 Kooperationen gewinnen an Einfluss

Bei der Erbringung hybrider Leistungen, welche darauf ausgerichtet sind, ganzheitliche Problemstellungen des Kunden zu lösen, werden fast zwangsläufig die Kernkompetenzbereiche des einzelnen Unternehmens überschritten. Nicht selten müssen für Teile der Lösungserbringung Kooperationspartner herangezogen werden. Die folgende Abbildung bestätigt die steigende Vernetzung im Lösungsgeschäft.

Über 70 Prozent der Unternehmen halten Kooperationen für wichtig, davon knapp 22 Prozent sogar für sehr wichtig, um mit Lösungen erfolgreich zu sein. Dagegen scheint knapp ein Drittel der befragten Unternehmen das gesamte Leistungsspektrum ohne die Einbindung von Partnerunternehmen abzuwickeln.

Für wie wichtig halten Sie die Vernetzung mit Kooperationspartnern um mit Lösungen erfolgreich zu sein?

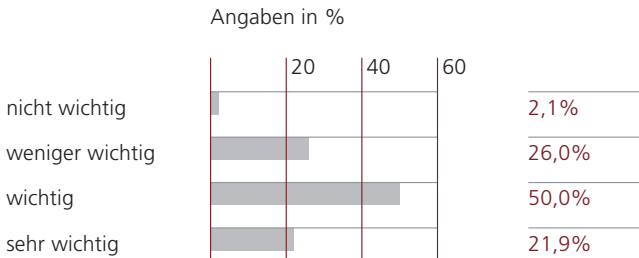


Abbildung 20:
Bedeutung von
Kooperationen im
Lösungsgeschäft

5.4 Ist Ihr Produkt-Dienstleistungs-Portfolio clever durchdacht?

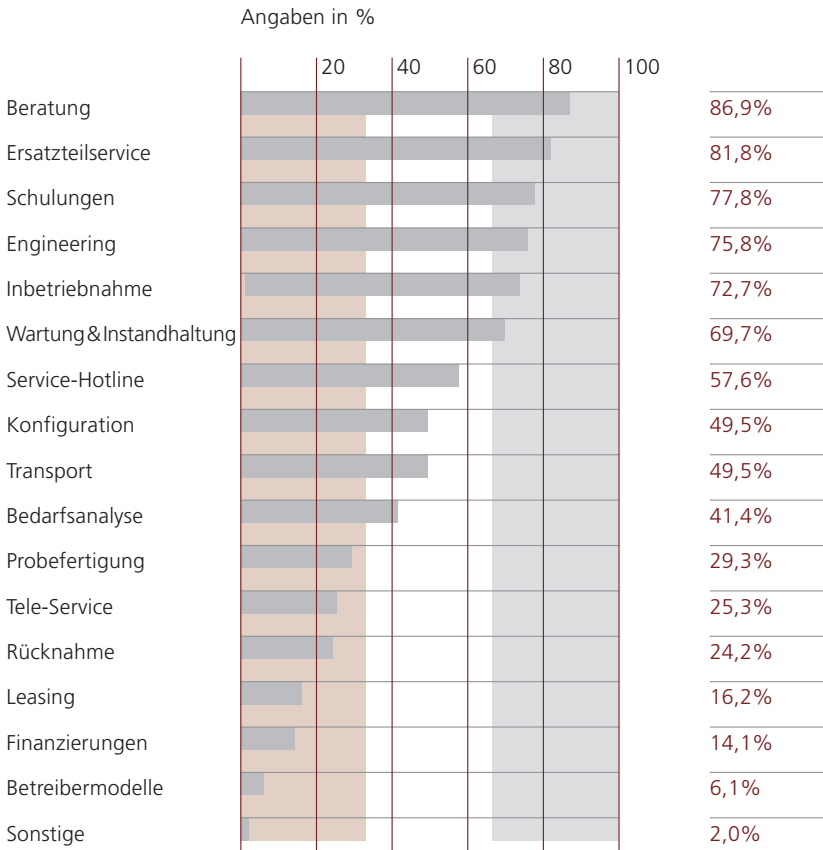
Das Leistungsangebot eines Lösungsanbieters besteht aus einem durchdachten Repertoire von Produkten und DL, die sich flexibel zu Lösungen kombinieren lassen. Produkte und DL stehen hierbei in Wechselbeziehungen zueinander. Sie können jeweils zum gesteigerten Umsatz des anderen beitragen. Dies setzt allerdings voraus, dass der Lösungsanbieter die Struktur, Tiefe und Breite des Leistungsangebots gezielt auf Konfigurierbarkeit und Kundenindividualität ausgerichtet hat.

5.4.1 Unterschiede in der Breite des Dienstleistungsangebots

Eine Annahme dieser Untersuchung war, dass die Stärken des Investitionsgüterherstellers überwiegend in der Erstellung von Sachgütern liegen, während DL das bestehende Leistungsangebot bislang lediglich ergänzen. Aus diesem Grund wurde auch die Breite des Dienstleistungsangebots der befragten Unternehmen erfasst.

Die folgende Abbildung zeigt die von den befragten Investitionsgüterherstellern angebotenen DL.

Welche Arten von DL bieten Sie an?



- 1. Schicht
- 2. Schicht
- 3. Schicht

Im Wesentlichen lassen sich drei Arten von Dienstleistungs-
klassen unterscheiden. Diese werden in der Abbildung 21
als farblich gekennzeichnete Schichten deutlich.

Abbildung 21:
Spektrum der an-
gebotenen Dienst-
leistungen

So erbringen über zwei Drittel der befragten
Unternehmen DL, die als Standard-DL bezeichnet werden
können. Diese zeichnen sich dadurch aus, dass sie relativ
nah am Produkt anzusiedeln sind, z.B. Ersatzteilservice,
Wartung & Instandhaltung, Schulungen, Engineering (1.
Schicht).

Darüber hinaus erbringen über ein Drittel der Unternehmen DL, für die sie zusätzliche Kompetenzen und Ressourcen bereithalten müssen, die nicht unmittelbar wertschöpfend oder an ein Produkt gekoppelt sind. Hierunter fallen u.a. Leistungen wie Service-Hotline, Konfiguration, Transport und Bedarfsanalyse (2. Schicht).

Dienstleistungen, welche von weniger als einem Drittel der Unternehmen angeboten werden, können wiederum als eigene DL-Klasse definiert werden. Diese beinhaltet u.a. DL, welche deutlich außerhalb der Produktionskompetenz der Investitionsgüterhersteller anzusiedeln sind und/oder mit Dritten zusammen angeboten werden, z.B. Betreibermodelle und Finanzierungen (3. Schicht).

5.4.2 Hoher Flexibilitätsgrad ermöglicht kundenindividuelle Lösungen

Eine wesentliche Voraussetzung zur Erbringung von Lösungen ist die Kopplungsfähigkeit von Produkten und DL hinsichtlich von Kundenbedarfen. Im Idealfall ist das Leistungsangebot des Lösungsanbieters so aufgebaut, dass bereits zum Zeitpunkt der Angebotseinholung der Aufwand und der Nutzen, die mit den unterschiedlichen Produkt-/DL-Kombinationen einhergehen, für den Kunden ersichtlich sind. Auf diese Weise kann sich der Kunde Produkt und DL selbst zusammenstellen. Bei erklärungsbedürftigeren Leistungen kann dies mit Unterstützung bzw. kundenspezifisch durch den Investitionsgüterhersteller erfolgen.

In Hinsicht auf den Flexibilitätsgrad bei der Kombination von Produkt und DL weist die Mehrheit der befragten Unternehmen einen hohen Flexibilitätsgrad auf. Nur etwa 5 Prozent der Unternehmen bieten Standarddienstleistungen an, die nicht angepasst werden. Immerhin 12,1 Prozent ermöglichen es dagegen dem Kunden, DL selbstständig aus einem modularen Angebot auszuwählen und zusammenzusetzen. Weitere 26,7 Prozent der Unternehmen haben ihr Dienstleistungsangebot zumindest mo-

dular aufgebaut. Bei über 56 Prozent der Unternehmen werden DL kundenspezifisch angeboten.

Wie flexibel können Ihre Produkte und DL an die Kundenbedürfnisse angepasst werden?

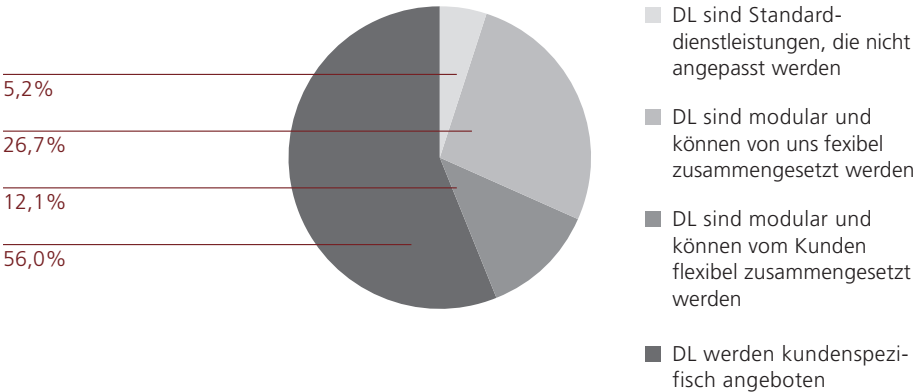


Abbildung 22:
Flexibilitätsgrad von Dienstleistungen und Produkten

Entsprechend sind etwa drei Viertel der befragten Unternehmen mit ihrem eigenen Flexibilitätsgrad vollständig oder überwiegend zufrieden. Dennoch gibt es auch hier Verbesserungspotenziale: Knapp ein Viertel der Befragten gab an, mit dem Flexibilitätsgrad der Produkte und DL nicht oder weniger zufrieden zu sein.

Abbildung 23:
Grad der Zufriedenheit mit dem Flexibilitätsgrad der Dienstleistungen

Wie zufrieden sind Sie mit diesem Flexibilitätsgrad?



5.5 Entwicklung von Lösungen – der kritische Erfolgsfaktor

Wie aus dem vorangehenden Abschnitt ersichtlich, spielt die an den ermittelten Kundenbedarfen ausgerichtete Entwicklung von Lösungen eine maßgebliche Rolle für den Unternehmenserfolg. Dies wird umso deutlicher, wenn man bedenkt, dass der Lösungsanbieter, neben der Entwicklung gänzlich neuer Produkte und DL, bei der Konfiguration jeder Lösung kundenindividuelle Elemente berücksichtigen muss. Er passt ein existierendes »Rohgerüst« von Leistungen immer wieder an unterschiedliche Anforderungen an.

5.5.1 Unzureichende Integration der Entwicklungsprozesse von Produkten und Dienstleistungen

Während man davon ausgehen kann, dass jeder Hersteller von Sachgütern einen mehr oder weniger strukturierten Entwicklungsprozess durchläuft, um die Sicherstellung der Produktqualität zu gewährleisten, ist die Entwicklung von DL weit weniger formalisiert. Damit sinnvolle, kundenindividuelle Lösungen aus Sachgütern und DL kombiniert werden können, müssen beide Bereiche bereits in ihren Entwicklungsphasen aufeinander abgestimmt werden.

Das Ergebnis der Studie zeigt hier einen erheblichen Handlungsbedarf bei einem Großteil der befragten Investitionsgüterhersteller. Der weitaus größte Anteil entwickelt Produkte und DL nicht simultan in einem integrierten Prozess, sondern entwickelt eher Standard-DL (ca. 40 Prozent der Unternehmen) oder kundenindividuelle DL für bereits bestehende Produkte (ebenfalls etwa 40 Prozent).

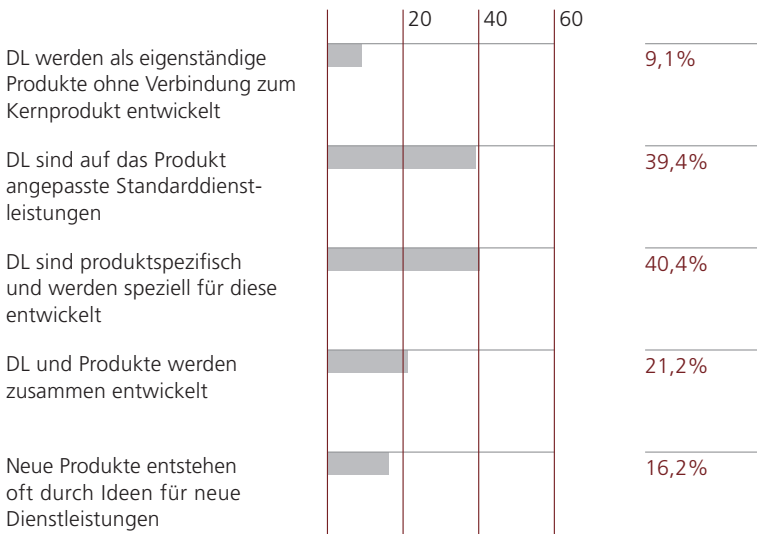
Allerdings gab immerhin ein Fünftel der befragten Unternehmen an, bereits heute Teile ihres Dienstleistungsangebots simultan zu den Produkten zu entwickeln. Und immerhin 16 Prozent der Unternehmen behaupteten, dass aus neuen DL auch neue Produkte entstehen. Die vorherrschende Logik »erst Produkt, dann Dienstleistung« wird somit ansatzweise überwunden. Herausragende Kom-

Abbildung 24:
Stufen der integrierten
Entwicklung

petenz in der DL-Entwicklung schlägt sich auf diese Weise
unmittelbar in der Entstehung innovativer Sachleistungen
nieder (s. auch Einführung zu dieser Studie).

Wie werden Ihre Produkt-DL-Kombinationen entwickelt?
(Mehrfachnennungen möglich)

Angaben in %



5.5.2 Relevanz der integrierten Entwicklung ist erkannt

Trotz des relativ geringen Anteils von Produkten und DL, die integriert entwickelt werden, wird die Bedeutung der integrierten Entwicklung allgemein erkannt. So stuften über 90 Prozent der Befragten die Integration der Entwicklungsprozesse als wichtig ein, knapp 20 Prozent davon sogar als sehr wichtig.

Für wie wichtig halten Sie es, DL integriert mit den Produkten zu entwickeln?

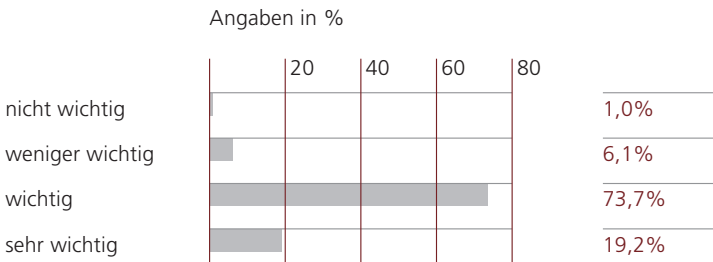


Abbildung 25:
Bedeutung der integrierten Entwicklung von DL und Produkten

Von allen Prinzipien des Lösungsmanagements, die im Rahmen dieser Untersuchung näher beleuchtet werden, weist dieses die größte Diskrepanz zwischen Wichtigkeit und aktueller Unternehmenspraxis auf (s. folgende Abbildung). Etwa die Hälfte der Unternehmen ist mit der Art und Weise, wie Sachgut und DL heute aufeinander abgestimmt entwickelt werden, nicht oder weniger zufrieden.

Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer integrierten Produkt- und DL-Entwicklung?



Abbildung 26:
Grad der Zufriedenheit mit der integrierten Produkt-DL-Entwicklung

Es ist zu erwarten, dass sich hier ein zukünftiges Handlungsfeld auftut, das durch geeignete Methoden unterstützt werden muss.

5.6 Organisation und Mitarbeiter – Kompetent für das Servicegeschäft?

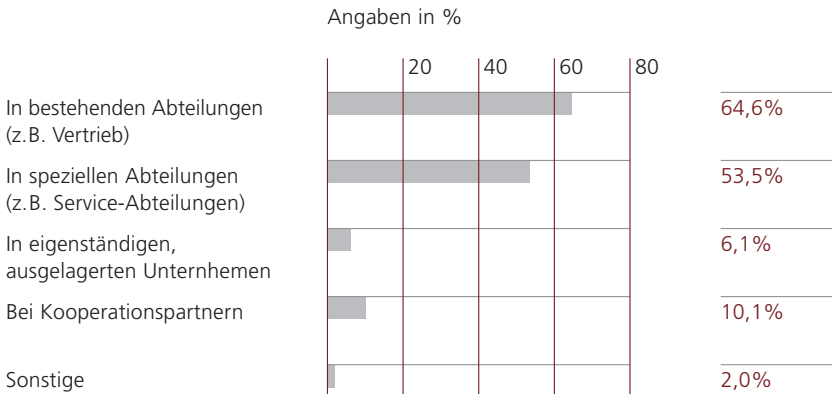
Die auf das Lösungsgeschäft ausgerichtete Gestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation ist Voraussetzung für den erfolgreichen Wandel zum Lösungsanbieter. Die Integration der Dienstleistungsentwicklung und -erbringung in die bestehende, eher produkt- bzw. produktionsorientierte Ausrichtung eines Investitionsgüterherstellers ist eine Herausforderung, der man auf unterschiedliche Art und Weise begegnen kann.

5.6.1 Verschiedene Optionen für die Eingliederung des Dienstleistungsbereichs möglich

Einem produzierenden Unternehmen stehen vielfältige Optionen offen, um die Entwicklung und Erbringung von DL in der Unternehmensorganisation zu verankern. Die beste Verbindung von Produkt- und DL-Know-how wird einerseits durch die Integration der dienstleistungsbezogenen Aufgaben in bestehende Unternehmenseinheiten erreicht, andererseits können eigene Serviceabteilungen bzw. ausgelagerte Serviceeinheiten den Vorteil einer größeren Professionalisierung und Kosten-/Nutzen-Transparenz bieten /7/.

Abbildung 27:
Organisatorische
Eingliederung der
DL-Erbringung

Wo und in welcher Form ist in Ihrem Unternehmen die DL-Erbringung/Lösungserbringung überwiegend verankert?



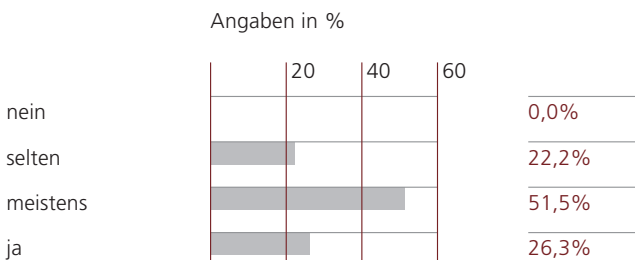
Die Praxis zeigt, dass beide Organisationsprinzipien weit verbreitet sind. Etwa 65 Prozent der Unternehmen haben zumindest zu einem gewissen Grad bestehende Abteilungen mit der DL-Erbringung betraut. Etwas mehr als die Hälfte der Unternehmen (53,5%) haben die DL-Verantwortung in einer dezidierten Service-Abteilung etabliert. Etwa ein Zehntel der Unternehmen beauftragt kooperierende Fremdunternehmen mit Serviceaufgaben, während 6,1% der Befragten sogar eigenständige Service-Unternehmen gegründet haben (Mehrfachnennungen waren hier möglich, da beispielsweise unterschiedliche DL von unterschiedlichen Organisationseinheiten erbracht werden können).

5.6.2 Flexibilität und Servicementalität der Mitarbeiter sind noch ausbaufähig

Der Erfolg des Lösungsgeschäfts hängt neben den organisatorischen Rahmenbedingungen von den individuellen Kompetenzen der Mitarbeiter ab, die entlang der Lösungserbringungsprozesse beteiligt sind. Diese zeichnen sich u.a. dadurch aus, dass sie das notwendige Problemlösungsverständnis und die Servicementalität mitbringen, sowie flexibel einsetzbar sind. Flexibilität äußert sich in dieser Hinsicht darin, neben dem technischen Know-how auch weitergehende Eigenschaften wie Methodenkompetenz und Kundengespür zu besitzen /5/. Darüber hinaus gehen mit dem Lösungsangebot auch organisatorische Flexibilitätsanforderungen einher, die mit der Art der angebotenen DL zusammenhängen (z.B. 24h-Hotline).

Abbildung 28:
Flexibilität des Mit-
arbeitereinsatzes

Sind Ihre Mitarbeiter flexibel einsetzbar?

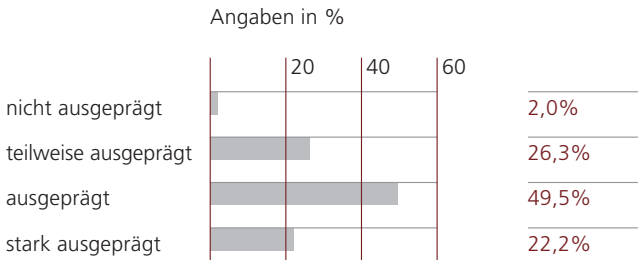


Mehr als die Hälfte (51,5%) der Unternehmen gibt an, dass ihre Mitarbeiter überwiegend flexibel einsetzbar sind. Bei über einem Viertel der Unternehmen (26,3%) ist dies sogar uneingeschränkt der Fall. Die Servicementalität der Mitarbeiter wird ähnlich hoch eingeschätzt. Während knapp die Hälfte der Befragten diese als ausgeprägt bezeichnet, sind fast ein Viertel (22,2%) sogar davon überzeugt, dass die Servicementalität in ihren Unternehmen stark ausgeprägt ist.

Trotz dieser Zahlen lässt sich nicht darüber hinwegsehen, dass immer noch ein gewisser Anteil der Unternehmen die Servicementalität als nur teilweise bzw. gar nicht ausgeprägt einschätzt (ca. ein Viertel der Unternehmen). Dies gilt auch für die Flexibilität der Mitarbeiter. Hier wird deutlich, wie unmittelbar der nachhaltige Erfolg als Lösungsanbieter auch von der Mentalität der Mitarbeiter und ihrer Bereitschaft, den Wandel zum Lösungsanbieter zu stützen, abhängt.

Abbildung 29:
Ausprägung der
Servicementalität

Wie stark ist die Servicementalität bei Führungskräften und Mitarbeitern ausgeprägt?

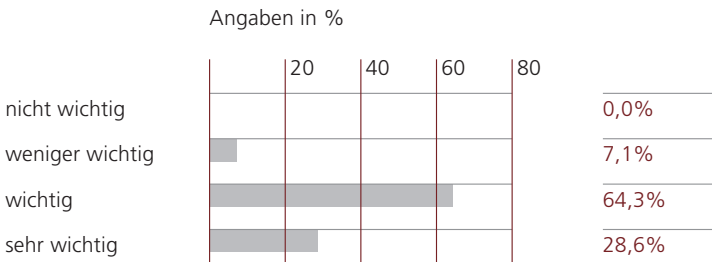


5.6.3 Integrierte Auftragsabwicklung als wichtig erachtet

Wie die vorliegende Befragung zeigt, hat die überwiegende Mehrheit der Befragten die Bedeutung der Integration der Auftragsabwicklungsprozesse von Produkten und DL erkannt. Knapp 93 Prozent halten die integrierte Auftragsabwicklung für wichtig, davon fast 30 Prozent sogar für sehr wichtig.

Abbildung 30: Bedeutung der integrierten Auftragsabwicklung

Für wie wichtig halten Sie die integrierte Auftragsabwicklung von Produkten und DL?



Neben der Bedeutung einer integrierten Auftragsabwicklung wurden die Unternehmen auch nach ihrer Zufriedenheit hinsichtlich der Prozessabläufe befragt. Hier zeigt sich, dass viele der Befragten noch Verbesserungspotenziale in existierenden Prozessen vermuten. So gaben 37,5 Prozent der befragten Unternehmen an, mit den Prozessabläufen nicht oder weniger zufrieden zu sein. Dies könnte ein weiteres Handlungsfeld der Investitionsgüterindustrie auf ihrem Weg zu einem effizienten Lösungsmanagement darstellen.

Abbildung 31: Grad der Zufriedenheit mit den Prozessabläufen

Wie zufrieden sind Sie mit den Prozessabläufen in Ihrem Unternehmen?

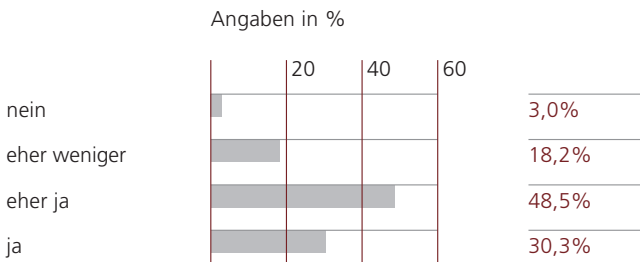


5.7 Selbsteinschätzung auf dem Weg zum Lösungsanbieter

Nach der Beantwortung der Fragen zu einzelnen, ausgewählten Facetten des Lösungsmanagements, wurden die Unternehmen zum Abschluss der Studie befragt, ob sie sich selbst bereits als Lösungsanbieter bezeichnen würden. Knapp ein Drittel (30,3%) der Antwortenden bejaht diese Frage uneingeschränkt, während weitere 48,5% sich tendenziell als Lösungsanbieter bezeichnen.

Abbildung 32:
Selbsteinschätzung
als Lösungsanbieter

Sehen Sie sich als Lösungsanbieter?



Auf Basis dieser Selbsteinschätzung lässt sich bestätigen, dass eine Vielzahl von Unternehmen sich mit den Themen Lösungsanbieter bzw. Management von Lösungen befasst und den Wandel zum Lösungsanbieter für wichtig hält. Eine bedeutende Zahl weiterer Unternehmen weist zumindest einige Merkmale auf, die einen Lösungsanbieter ausmachen.

6 Zusammenfassung und Fazit

Das Ziel der vorliegenden Studie war es, die aktuelle Situation deutscher Investitionsgüterhersteller im Hinblick auf das Management von Lösungen zu erfassen. Trotz des mittlerweile weitverbreiteten Gebrauchs des Begriffs »Lösungen« bzw. »Solutions« in der Unternehmenspraxis existieren bislang nur bruchstückhafte Konzepte zum Thema Lösungsmanagement, so dass ein selbstgesteuerter Wandel zum Lösungsanbieter, gestützt durch geeignete Methoden, für kleine und mittelständische Unternehmen derzeit noch schwierig zu bewerkstelligen ist.

Die Gründe für diese unbefriedigende Situation sind vielfältig. Einerseits ist das Thema Management von Lösungen so facettenreich, so dass sich vergangene Untersuchungen bislang nur auf Teilprobleme konzentriert haben (u.a. Gestaltung von Leistungsbündeln, Variantenmanagement etc.). Andererseits hat sich keine durchgängige Terminologie durchsetzen können.

Die Autoren der Studie hoffen mit dem vorliegenden Material insbesondere zu einer detaillierteren Beschreibung und Analyse des Phänomens Lösungsanbieter beigetragen zu haben. Auf Basis der Antworten von 99 mittelständischen Unternehmen der Investitionsgüterindustrie lassen sich die folgenden Kernaussagen treffen:

1 | Das Thema Lösungsmanagement gewinnt an Relevanz

Das Thema Lösungsanbieter bzw. Management von Lösungen gewinnt unzweifelhaft an Relevanz. Zwar stammt die Mehrheit der Antworten von Einzel- und Serienfertigern, also von Unternehmen, die aufgrund der Art der Leistungserstellung bereits zum heutigen Zeitpunkt relativ viel Kundenkontakt aufweisen können. Jedoch war die Resonanz auf diese Umfrage auf keine bestimmte Branche beschränkt. Die Aussicht auf neue

Wettbewerbsvorteile durch das Lösungsgeschäft scheint deutlicher denn je. Dies gilt für alle befragten Unternehmensgrößen (100 bis 1000 Mitarbeiter).

2 | Das Potenzial von Lösungen ist erkannt, aber die Umsetzung ist noch nicht vollzogen

Es herrscht ein deutlicher Konsens darüber, dass kundenindividuelle Kombinationen von Produkten und DL wichtig für den Unternehmenserfolg sind. Insbesondere DL entpuppen sich als Motor für mögliches Unternehmenswachstum. Vier von fünf Unternehmen möchten den Anteil der DL am Unternehmenserfolg deutlich ausbauen. Betrachtet man hingegen das zur Zeit angebotene DL-Spektrum, so wird deutlich, dass hier noch Wachstumspotenzial vorhanden ist. Auch ist die Flexibilität, mit der DL und Produkte gekoppelt werden können, noch ausbaufähig.

3 | Nur ein durchgängiges Management von Lösungen führt zum erwünschten Erfolg

Die Qualität einer Lösung kann nur so gut sein wie das schwächste Glied im Prozess der Lösungserstellung. Hier fällt auf, dass es deutliche Defizite in allen Phasen der Produkt- und DL-Entstehung gibt. Während Kunden verstärkt individuelle Leistungen nachfragen, sind beinahe die Hälfte der Befragten mit dem Prozess der Erhebung von Kundenanforderungen unzufrieden. Diese Problematik setzt sich in der Entwicklungsphase fort. Wiederum die Hälfte der Unternehmen ist mit der Integration von Produkt- und DL-Entwicklung nicht zufrieden. Zusätzlich bemängeln etwa 37% der Befragten die sich an die Entwurfsphase anschließenden Prozesse der Auftragsabwicklung.

4 | Geeignete Methoden und Werkzeuge werden benötigt

Die Gründe für die Unzufriedenheit der Befragten in einzelnen Aufgabengebieten wie Entwicklung und Auftragsabwicklung gehen aus der Studie nur teilweise hervor. Allerdings liegt die Vermutung nahe, dass der Einsatz herkömmlicher Methoden, z.B. zur Identifikation von Kundenanforderungen, an seine Grenzen stößt, wenn »echte« Lösungen erbracht werden sollen. Fortschrittlichere Methoden und Werkzeuge, beispielsweise zur Bewertung von Kosten und Erlösen von Lösungen, zur organisatorischen Einbindung von DL oder zur Ausweitung der Kompetenzprofile der Mitarbeiter, scheinen angebracht, möchte man dem Anspruch »Lösungsanbieter« gerecht werden.

5 | Nur ein umfassender Unternehmensentwicklungsprozess kann den Wandel zum Lösungsanbieter unterstützen

Aus der Vielfalt der betroffenen Handlungsfelder auf dem Weg zum Lösungsanbieter wird deutlich, dass dieser Wandel nicht in kurzer Zeit bewerkstelligt werden kann. Die im Rahmen dieser Befragung angesprochenen Themen (z.B. Kundenintegration, Gestaltung des Produkt-/DL-Portfolios, Entwicklung von integrierten Lösungen, Organisation und Mitarbeiter) lassen die Tragweite des Lösungsanbieterkonzepts nur erahnen. Weitere relevante Themenstellungen, wie z.B. der Einsatz geeigneter Informationstechnologien zur Unterstützung des Lösungsmanagements, wurden in dieser Studie nicht angesprochen. Eine adäquate Strategie scheint es zu sein, eine geplante Veränderung Richtung Lösungsanbieter an wenigen, kritischen Punkten zu beginnen und anschließend schrittweise den Reifegrad hin zum Lösungsanbieter zu erhöhen.

6 | Überzeugungsarbeit hinsichtlich der Wertschätzung seitens der Kunden ist notwendig

Der Erfolg des Lösungsmanagementkonzepts wird darüber hinaus auch von einem Umdenken auf Kundenseite abhängig sein. Solange nutzen- und mehrwertorientierte Konzepte, wie sie bereits in der Vergangenheit propagiert wurden (z.B. Total Cost of Ownership (TCO)), von Kundenseite nicht angenommen werden, so lange werden sich Lösungsanbieter schwer tun. Zweifellos ist noch viel Überzeugungsarbeit notwendig, um die aktuelle Situation, in der für Leistungsbündel eher weniger als mehr bezahlt wird, nachhaltig zu verändern. Umso wichtiger scheint es, gerade in dieser Wendephase alles richtig zu machen.

Weiteres Vorgehen

Die Autoren hoffen, durch diese Untersuchung auch ein Stück zur Begriffsklärung beigetragen zu haben und somit die wissenschaftliche und industrielle Arbeit zu diesem Thema einander anzunähern. Im Forschungsprojekt *fit2solve*, in dessen Rahmen diese Untersuchung durchgeführt wurde, ist die Entwicklung von ausgewählten Methoden des Lösungsmanagements im Laufe der nächsten 15 Monate vorgesehen. Diese werden zusammen mit Unternehmen unterschiedlicher Größe konzipiert, getestet und in der zweiten Jahreshälfte 2008 der Allgemeinheit zur Verfügung gestellt. Die Zwischenergebnisse des Projekts, u.a. auch diese Studie, lassen sich derweil über die Projekthomepage www.fit2solve.de abrufen.

7 Quellen

- /1/ Lay, G.; Kinkel, S.: Schneller, innovativer, produktiver. Entwicklung der Leistungsfähigkeit der deutschen Investitionsgüterindustrie. ISI Fraunhofer, 2000
- /2/ Schenk, M.; Ryll, F.; Schady, R.: Anforderungen an den Produktentwicklungsprozess für hybride Produkte im Anlagenbau. In: Industrie Management (2006) Nr.1, S. 55-58
- /3/ Johansson, J.E.; Krishnamurthy, C.; Schlißberg, H.E.: Solving the solutions problem. In: McKinsey Quarterly (2003) H. 3, S. 116-125
- /4/ Böhmann, T.; Krcmar, H. : Komplexitätsmanagement als Herausforderung hybrider Wertschöpfung im Netzwerk. In Wojda, F.; Barth, A. (Eds.), Innovative Kooperationsnetzwerke. Wiesbaden: DUV 2006
- /5/ Sawhney, M: Going Beyond the Product: Defining, Designing and Delivering Customer Solutions <http://www.mohansawhney.com/registered/content/Academic%20Articles/Solutions%20Marketing%20Chapter%20-%20Sawhney%20V2.doc> Dec 2004 (letzte Abfrage 15.06.07)
- /6/ Davies, A.: Moving base into high-value integrated solutions: a value stream approach. In: Industrial & Corporate Change (2004) Jg. 13, S. 727 – 756
- /7/ Lay, G.; Rainfurth, C.: Organisatorische Verankerung produktbegleitender Dienstleistungen in Industriefirmen. In: zfo. Zeitschrift Führung + Organisation 74 (2005), H. 2, S. 71-77

Impressum

Autoren

Dipl.-Ök. Flavius Sturm
Dipl.-Kffr. Alexandra Bading
Cand. tema Michael Schubert
Institut für Arbeitswissenschaft und Technologiemanagement (IAT)
Universität Stuttgart

Gestaltung

Anette Grimmel, Petra Riesemann

Copyright

Universität Stuttgart IAT, Stuttgart

Erscheinungsjahr

2007

Auslieferung und Vertrieb:

Fraunhofer IRB Verlag
Nobelstraße 12
70569 Stuttgart

Telefon +49(0) 7 11/9 70-25 00

Fax +49(0) 7 11/9 70-25 08

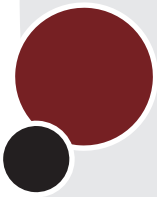
www.irb.fraunhofer.de/verlag

Printed in Germany

Alle Rechte vorbehalten

Dieses Werk ist einschließlich aller seiner Teile urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die über die engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes hinausgeht, ist ohne schriftliche Zustimmung der Universität Stuttgart IAT unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen sowie die Speicherung in elektronischen Systemen. Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen und Handelsnamen in diesem Buch berechtigt nicht zu der Annahme, dass solche Bezeichnungen im Sinne der Warenzeichengesetzgebung als frei zu betrachten wären und deshalb von jedermann benutzt werden dürften.

ISBN-13: 978-3-8167-7396-2



Dieses Forschungs- und Entwicklungsprojekt wird mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) innerhalb des Rahmenkonzeptes »Forschung für die Produktion von morgen« (Förderkennzeichen 02PG1110) gefördert und vom Projektträger Forschungszentrum Karlsruhe, Bereich Produktion und Fertigungstechnologien (PTKA-PFT), betreut.

ISBN-13: 978-3-8167-7396-2