

Michael Brenner

Vom Produzenten zum Lösungsanbieter

*Reifegrade und Entwicklungsstufen basierend auf
einer empirischen Studie*

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 2011 Diplomica Verlag GmbH
ISBN: 9783842819979

Michael Brenner

**Vom Produzenten zum Lösungsanbieter - Reifegrade
und Entwicklungsstufen basierend auf einer empiri-
schen Studie**

Michael Brenner

Vom Produzenten zum Lösungsanbieter

*Reifegrade und Entwicklungsstufen basierend auf
einer empirischen Studie*

Michael Brenner

Vom Produzenten zum Lösungsanbieter - Reifegrade und Entwicklungsstufen basierend auf einer empirischen Studie

ISBN: 978-3-8428-1997-9

Herstellung: Diplomica® Verlag GmbH, Hamburg, 2011

Zugl. Universität Fridericiana Karlsruhe (TH), Karlsruhe, Deutschland, MA-Thesis / Master, 2011

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und der Verlag, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

© Diplomica Verlag GmbH

<http://www.diplomica.de>, Hamburg 2011

Kurzfassung

Einer zunehmenden Vergleichbarkeit von technischen Produkten und standardisierten Dienstleistungen versuchen produzierende Unternehmen mit dem Wandel zum Lösungsanbieter entgegen zu wirken. Im Zentrum dieses Wandels stehen Kundenlösungen als gezielte, aufeinander abgestimmte Integration von Sach- und Dienstleistungen zu kundenindividuellen und maßgeschneiderten Problemlösungen, deren kundenseitig wahrgenommener Wert, den Wert der Leistungsbestandteile übersteigt.

Der Wandel vom produktorientierten Unternehmen zum Lösungsanbieter macht den schrittweisen Auf- und Ausbau zusätzlicher Kompetenzen erforderlich. Reifegradmodelle beschreiben diesen Veränderungsprozess und können Unternehmen helfen, den Wandel erfolgreich zu bewältigen. Mit Unzulänglichkeiten behaftete vorhandene Modelle und die Forderung nach einem holistischen Reifegradmodell stellen den Anstoß dieser Arbeit dar. Ziel der Arbeit ist es daher, den Transformationsprozess vom traditionell ausgerichteten produzierenden Unternehmen im Investitionsgüterbereich zum Lösungsanbieter mit all seinen wesentlichen Aspekten zu erfassen, zu analysieren und in einem mehrdimensionalen Reifegradmodell abzubilden.

Zunächst wird eine umfangreiche Literaturanalyse durchgeführt, um theoretische Grundlagen zu Veränderungsprozessen in Organisationen sowie Merkmale und Kompetenzen eines erfolgreichen Lösungsanbieters zu erarbeiten. Daraus gehen sechs Gestaltungsdimensionen hervor, die den Erfolg eines Lösungsanbieters potentiell beeinflussen können. Der empirische Teil der Arbeit baut darauf auf und umfasst die Durchführung einer internetbasierten Umfrage im Rahmen einer Marktstudie.

Aus den empirisch gewonnenen Daten geht mittels multivariater Analysemethoden (Clusteranalyse) ein mehrdimensionales, hierarchisch aufgebautes Reifegradmodell hervor, das die Entwicklung vom produzierenden Unternehmen hin zum Lösungsanbieter aufzeigt. Dieses Modell ermöglicht es produzierenden Unternehmen den Wandel zum Lösungsanbieter in seiner Gänze zu verstehen, ihre Ist-Situation fest zu stellen und Maßnahmen zur Zielerreichung (Soll-Zustand) abzuleiten.

In zukünftigen Forschungsvorhaben soll dieses Modell in den einzelnen Gestaltungsdimensionen weiter detailliert und um bisher vernachlässigte Aspekte erweitert werden.

Inhaltsverzeichnis

Kurzfassung	I
Inhaltsverzeichnis	II
Abkürzungsverzeichnis.....	IV
Abbildungsverzeichnis.....	V
Tabellenverzeichnis.....	VII
1 Einführung in das Thema	1
1.1 Gegenwärtige Marktentwicklung und Ausgangssituation	1
1.2 Herausforderungen für Lösungsanbieter.....	2
2 Problemstellung, Zielsetzung und Vorgehensweise.....	4
2.1 Problemstellung der Arbeit.....	4
2.2 Forschungsziel der Arbeit.....	6
2.3 Methodisches Vorgehen und Aufbau der Arbeit	7
3 Theoretische Grundlagen und Methoden	10
3.1 Grundlagen hybrider Leistungsbündel.....	10
3.1.1 Bündelbestandteile Sachleistung und Dienstleistung.....	10
3.1.2 Begriffsverständnis <i>hybrides Produkt</i>	12
3.2 Veränderungsprozesse in Organisationen	15
3.2.1 Theorien zur Erklärung von Veränderungsprozessen	15
3.2.2 (Reifegrad-) Modelle zur Beschreibung von Veränderungsprozessen.....	17
3.3 Ressourcen, Kompetenzen und Eigenschaften eines Lösungsanbieters	21
3.3.1 Management.....	22
3.3.2 Organisation	27
3.3.3 Prozesse.....	33
3.3.4 IT-Systeme und Technologien	38
3.3.5 Kundenorientierung und -integration	42
3.3.6 Markt	46
3.4 Methodische Grundlagen der Datenerhebung und Datenanalyse.....	50
3.4.1 Methoden der Datenerhebung	50
3.4.2 Frageformulierung und Fragebogenentwicklung.....	52
3.4.3 Datenaufbereitung und Datenanalyse	54
4 Empirische Untersuchungen und Datenanalyse	61
4.1 Planung und Vorbereitung der empirischen Erhebung	61
4.1.1 Fragebogenentwicklung	61

4.1.2	Bereitstellung organisatorischer Erhebungsrahmen.....	63
4.2	Durchführung der Datenerhebung	64
4.3	Vorgehen zur Datenanalyse	65
4.3.1	Statistische und allgemeine Angaben	65
4.3.2	Inhaltlicher Teil (SPSS)	66
4.4	Ergebnisse der empirischen Erhebung.....	68
4.4.1	Involvierte Unternehmen und Teilnehmer	68
4.4.2	(Selbst-) Einschätzung der Unternehmen	71
5	Lösungsansatz	77
5.1	Modellierung des Wandels zum Lösungsanbieter	77
5.1.1	Reifegradmodell-Architektur und Aufbau	77
5.1.2	Management	79
5.1.3	Organisation	81
5.1.4	Prozesse.....	81
5.1.5	IT-Systeme und Technologien	82
5.1.6	Kundenorientierung und -integration	83
5.1.7	Markt	84
5.2	Entwicklungsstufen zum Lösungsanbieter	85
6	Konklusion	89
6.1	Vorgehensweise und Ergebnisse	89
6.2	Wissenschaftliche Erkenntnisse	90
6.3	Ausblick	91
	Anhang.....	92
	Anhang A: Projektplan Masterarbeit.....	92
	Anhang B: Fragebogen (inkl. Fragecodierung und quantitativer Merkmalsausprägungen).....	93
	Anhang C: SPSS-Auszug zur hierarchischen Clusteranalyse	100
	Anhang D: SPSS-Auszug zur partitionierenden Clusteranalyse	103
	Literaturverzeichnis	105

Abkürzungsverzeichnis

bspw.	beispielsweise
ca.	circa
CAC	Customer Activity Cycle
CRM	Customer Relationship Management
dt.	deutsch
ERP	Enterprise Ressource Planning
ggf.	gegebenenfalls
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
IBM	International Business Machines
IMI	Informationsmanagement im Ingenieurwesen
inkl.	inklusive
IT	Informationstechnologie
n	Anzahl
OEM	Original Equipment Manufacturer
PDM	Product Data Management
PLM	Product Lifecycle Management
RE	Requirements Engineering
R-W-W	Real-Win-Worth it
SCM	Supply Chain Management
SEI	Software Engineering Institute
SLA	Service Level Agreements
sog.	so genannte
UPS	United Parcel Service
usw.	und so weiter
VDI	Verein Deutscher Ingenieure
vs.	versus
z. B.	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2.1: Aufbau und Struktur der Arbeit	7
Abbildung 3.1: Leistungstypologische Abgrenzung.....	12
Abbildung 3.2: Strukturierung hybrider Produkte.....	14
Abbildung 3.3: Prozesstheorien zur Entwicklung von Unternehmen	16
Abbildung 3.4: Reifegradmodell Architekturen.....	18
Abbildung 3.5: Reifegradstufen bestehender Modelle	20
Abbildung 3.6: Gleichberechtigter Planungsmodus für Sach- und Dienstleistungen	23
Abbildung 3.7: Front-/ Back-End Organisation beim Lösungsanbieter	29
Abbildung 3.8: Organisationsformen der Erbringung hybrider Produkte.....	32
Abbildung 3.9: Generischer Wertschöpfungsprozess für hybride Produkte.....	35
Abbildung 3.10: Einflussfaktoren für die Gestaltung von Vermarktungsteams.....	37
Abbildung 3.11. Merkmale der Komplexität hybrider Produkte.....	39
Abbildung 3.12: Erweiterung des PLM-Ansatzes zum Management hybrider Produkte.....	40
Abbildung 3.13: Grad der Integration in die Wertschöpfungsdomäne des Kunden.....	45
Abbildung 3.14: Fit2Solve Quick-Check nach R-W-W-Logik.....	47
Abbildung 3.15: Ausgewählte Methoden der Datenerhebung	50
Abbildung 3.16: Beispiel für eine numerische Skala zur Charakterisierung von Leistungen ..	54
Abbildung 3.17: Überblick über ausgewählte Clusterverfahren	57
Abbildung 3.18: Beispielhaftes Dendrogramm für das Ward-Verfahren.....	58
Abbildung 3.19: Gütediagramm mit Elbow-Kriterium zur Bestimmung der Clusteranzahl	59
Abbildung 4.1: Inhaltsübersicht und Aufbau des Fragebogens.....	62
Abbildung 4.2: Vorgehen zur Datenauswertung und -analyse	67
Abbildung 4.3: Branchenverteilung der Studie	68
Abbildung 4.4: Größenklassen der befragten Unternehmen.....	69
Abbildung 4.5: Position in der Lieferkette.....	69
Abbildung 4.6: Fertigungstyp der befragten Unternehmen.....	70
Abbildung 4.7: Funktionsbereich der Studienteilnehmer	70
Abbildung 4.8: Funktionslevel der Studienteilnehmer.....	71
Abbildung 4.9: Selbsteinschätzung als Lösungsanbieter.....	72
Abbildung 4.10: Aktuelle Bedeutung des Lösungsmarktes	72
Abbildung 4.11: Zukünftige Relevanz von Kundenlösungen	73
Abbildung 4.12: Jährliche Wachstumsraten im Markt für Kundenlösungen	73
Abbildung 4.13: Zufriedenheit mit dem gegenwärtigen Lösungsportfolio	74

Abbildung 4.14: Organisatorische Verankerung Dienstleistungsgeschäft	75
Abbildung 4.15: Vorgehensstandards zur Entwicklung von Sach-/ Dienstleistungen.....	75
Abbildung 5.1: Aufbau und Architektur des mehrdimensionalen Reifegradmodells	78
Abbildung 5.2: Positionierung innerhalb der Gestaltungsdimension <i>Management</i>	80
Abbildung 5.3: Positionierung innerhalb der Gestaltungsdimension <i>Organisation</i>	81
Abbildung 5.4: Positionierung innerhalb der Gestaltungsdimension <i>Prozesse</i>	82
Abbildung 5.5: Positionierung innerhalb der Gestaltungsdimension <i>IT-Systeme</i>	83
Abbildung 5.6: Positionierung innerhalb der Gestaltungsdimension <i>Kunde</i>	84
Abbildung 5.7: Positionierung innerhalb der Gestaltungsdimension <i>Markt</i>	85
Abbildung 5.8: Reifegradstufe 1 - Spannweite der Merkmalsausprägungen	86
Abbildung 5.9: Reifegradstufe 2 - Spannweite der Merkmalsausprägungen	86
Abbildung 5.10: Reifegradstufe 3 - Spannweite der Merkmalsausprägungen	87
Abbildung 5.11: Reifegradstufe 4 - Spannweite der Merkmalsausprägungen	87
Abbildung 5.12: Reifegradstufe 5 - Spannweite der Merkmalsausprägungen	88

Tabellenverzeichnis

Tabelle 3.1: Gegenüberstellung von Sach- und Dienstleistung.....	11
Tabelle 3.2: Veränderungsmaßnahmen und strategische Implikationen	24
Tabelle 3.3: Beispiel einer Datenmatrix	55