

Wienen, Julia; Sichtmann, Christina

**Working Paper**

## Vom Produkt zur Solution bei Industriegütern: Literaturüberblick und praktische Ansatzpunkte

Diskussionsbeiträge, No. 2008/2

**Provided in Cooperation with:**

Free University Berlin, School of Business & Economics

*Suggested Citation:* Wienen, Julia; Sichtmann, Christina (2008) : Vom Produkt zur Solution bei Industriegütern: Literaturüberblick und praktische Ansatzpunkte, Diskussionsbeiträge, No. 2008/2, ISBN 3938369736, Freie Universität Berlin, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft, Berlin

This Version is available at:

<http://hdl.handle.net/10419/28080>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



Diskussionsbeiträge des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft  
der Freien Universität Berlin

Betriebswirtschaftliche Reihe

2008/2

**Vom Produkt zur Solution bei Industriegütern  
Literaturüberblick und praktische Ansatzpunkte**

Julia Wienen und Christina Sichtmann

3-938369-73-6

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>3</b>
1.1	Problemstellung und Zielsetzung .....	3
1.2	Aufbau der Arbeit .....	4
<b>2</b>	<b>Betrachtungsobjekt Solution</b> .....	<b>5</b>
2.1	Entstehung und Entwicklung des Solution-Begriffs .....	5
2.2	Integration von Sach- und Dienstleistungen bei Industriegütern .....	6
2.2.1	Immaterialität des Leistungsergebnisses .....	8
2.2.2	Integration externer Faktoren in den Leistungserstellungsprozess.....	9
2.3	Abgrenzung von Solutions gegenüber Leistungsbündeln .....	9
2.3.1	Integrativität als Abgrenzungskriterium .....	11
2.3.2	Individualität als Abgrenzungskriterium.....	12
<b>3</b>	<b>Das Geschäftsmodell Solution</b> .....	<b>14</b>
3.1	Strategische Neuausrichtung von Solution-Anbietern .....	14
3.1.1	Vom Produzenten zum Solutionintegrator .....	15
3.1.2	Vom produktzentrierten zum kundenzentrierten Anbieter .....	16
3.2	Veränderung der Wertschöpfungsstrukturen .....	18
3.2.1	Neupositionierung von Solution-Anbietern in der Wertschöpfungskette ..	18
3.2.2	Auswirkungen auf Anbieter- und Kundenseite .....	20
3.2.3	Auswirkungen auf die Geschäftsbeziehung .....	21
3.3	Contracting-Geschäftsmodelle und Solutions .....	24
3.3.1	Leistungsverkauf .....	24
3.3.2	Leistungsergebnisverkauf .....	25
3.3.3	Relevanz von Contracting-Geschäftsmodellen für Solutions .....	26
<b>4</b>	<b>Solutions-Marketing als zentrales Instrument der Unternehmensführung</b> .....	<b>28</b>
4.1	Theoretische Ansatzpunkte .....	28
4.2	Der Solution-Life Cycle als Ansatzpunkt für den phasenbezogenen Einsatz des Marketing .....	30
4.3	Intraorganisationaler Betrachtungsschwerpunkt .....	31
4.3.1	Anforderungen an die Managementsysteme .....	32
4.3.2	Anforderungen an die Organisationsstruktur .....	36
4.3.3	Anforderungen an die Unternehmenskultur .....	38
4.4	Interorganisationaler Betrachtungsschwerpunkt .....	39
4.5	Neubestimmung der Erfolgsmaßstäbe .....	41
<b>5</b>	<b>Schlussbetrachtung und Ausblick</b> .....	<b>44</b>
<b>6</b>	<b>Literatur</b> .....	<b>46</b>

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Leistungstypologie von Engelhardt et al.....	8
Abbildung 2: Die Wertschöpfungskette von Investitionsgütern .....	19
Abbildung 3: Vergleich der produkt- und der prozesszentrierten Sichtweisen .....	22
Abbildung 4: Die Wertschöpfungsstufen der zwei Grundformen des Performance Contractings .....	26
Abbildung 5: Der Solution-Life Cycle.....	30
Abbildung 6: Die dreiteilige Organisationsstruktur .....	37

# 1 Einleitung

## 1.1 Problemstellung und Zielsetzung

*„...competitive advantage is not simply about providing services, but how services are combined with products to provide high-value „integrated solutions“ that address a customer's business or operational needs.“<sup>1</sup>*

Dieses Zitat von Andrew Davies beschreibt treffend die logische Konsequenz einer auf dem Industriegütermarkt zu beobachtenden Entwicklung: die Entwicklung vom Produkt zur Solution. Bedingt durch die Intensivierung des weltweiten Wettbewerbs verschärfen sich schon seit Jahren Dynamik und Komplexität der Spielregeln auf Industriegütermärkten. Das Resultat sind zunehmend kürzer werdende Technologie- und Produktlebenszyklen und eine international beobachtbare Homogenisierung wie auch Commoditisierung von Industriegütern.<sup>2</sup> Gleichzeitig wächst der Anspruch der Kundenbedürfnisse, was die Erhaltung profitabler Gewinnmargen für Industrieunternehmen zusätzlich erschwert.<sup>3</sup> Produktbezogene Differenzierungsmöglichkeiten, deren Etablierung und Erhaltung heutzutage nicht nur extrem kostenintensiv sondern auch mit hohem Risiko behaftet ist, verlieren deshalb immer mehr an Bedeutung.<sup>4</sup>

Anbieter von Industriegütern, die den Handlungsbedarf in der beschriebenen Entwicklung antizipieren, hinterfragen ihre traditionell produktzentrierten Strategien. In Praxis wie auch Wissenschaft haben aus diesem Grund produktbegleitende Merkmale und darunter insbesondere industrielle Dienstleistungen<sup>5</sup> eine bedeutende Rolle eingenommen.<sup>6</sup> Ihre Integration in das vorhandene Leistungsangebot ermöglicht Anbieterunternehmen die Zusammenstellung problemadäquater Leistungsbündel.<sup>7</sup> Während bei produktbegleitenden Dienstleistungen noch immer die Sachleistungskomponente das Leistungsbündel dominiert, ist für weiterentwickelte und ausgeweitete Angebote kennzeichnend, dass der Dienstleistungsanteil das Leistungsbündel dominiert.<sup>8</sup>

Solutions sind die jüngste Entwicklung solcher weitergehender Leistungsbündel.<sup>9</sup> Es handelt sich bei ihnen um einzigartige, integrierte Kombinationen aus Produkten und Dienstleistungen, die individuelle Lösungen für spezifische Probleme im Geschäftsablauf des Kunden darstellen.<sup>10</sup> Immer mehr Industrieunternehmen weiten ihr Leistungsangebot auf Solutions aus, jedoch oftmals mit unzureichend systematischer Herangehensweise und daher ausbleibendem Erfolg.<sup>11</sup> Unternehmen, die sich als Solution Seller positionieren möchten, müssen nicht nur einzelne Wertschöpfungsaktivitäten an das kundenseitige Ende der Wertschöpfungskette verlagern, sondern den Kunden, seine Bedürfnisse und ein entsprechend ergebnisorientiertes Leistungsangebot konsequent in den Mittelpunkt der unternehmerischen Tätigkeit rücken.<sup>12</sup> Dass mit dieser Neuorientierung hin zum Solution Selling ein ganzheitlicher Wandel der traditionellen Geschäftsmodelle ein-

---

<sup>1</sup> Davies (2004)

<sup>2</sup> Vgl. Garbe (1998), S. 6

<sup>3</sup> Vgl. Backhaus/Voeth (2007), S. 11

<sup>4</sup> Vgl. Garbe (1998), S. 6

<sup>5</sup> Vgl. Homburg/Garbe (1996), S. 225

<sup>6</sup> Vgl. Backhaus/Voeth (2007), S. 260ff.

<sup>7</sup> Vgl. Anderson/Narus (1995), S. 78f.

<sup>8</sup> Vgl. Kleinaltenkamp (2007), S. 147

<sup>9</sup> Vgl. Sharma/Molloy (1999), S. 1

<sup>10</sup> Vgl. z.B. Wise/Baumgartner (1999), S. 138

<sup>11</sup> Vgl. Miller et al. (2002), S. 3

<sup>12</sup> Vgl. Wise/Baumgartner (1999)

hergehen muss, liegt deshalb auf der Hand. Von besonderer Bedeutung ist hierbei die Einsicht, dass als logische Konsequenz einer markt- bzw. kundenzentrierten Neuausrichtung das Marketing zum zentralen Instrument der Unternehmensführung erwächst. Die Brisanz dieser Entwicklung und der daraus resultierende Forschungsbedarf machen sich auch in der zunehmenden Anzahl von Forschungsprojekten und empirischen Untersuchungen bemerkbar.<sup>13</sup>

Ziel der vorliegenden Arbeit ist eine systematische Darstellung des Status Quo der wissenschaftlichen Literatur sowie die gezielte analytische Betrachtung des Geschäftsmodells „Solution“. Dabei werden insbesondere die Zentralstellung des Marketings wie auch die veränderten Anforderungen an entsprechende Vermarktungsstrategien dargelegt werden.

## **1.2 Aufbau der Arbeit**

Im Anschluss an die Einleitung wird im zweiten Kapitel der Begriff Solution näher beleuchtet. Dabei wird zunächst eine Darstellung der Entstehungsgeschichte und der Entwicklung von Solutions vorgenommen. Anschließend werden die Besonderheiten der Integration von Sach- und Dienstleistungen zu Leistungsbündeln im Allgemeinen herausgearbeitet, um darauf aufbauend den Begriff Solution zu konkretisieren und schließlich eine Arbeitsdefinition abzuleiten.

Das dritte Kapitel beinhaltet die Betrachtung eines auf Solutions zugeschnittenen Geschäftsmodells. Zu Beginn des dritten Kapitels werden die Herausforderungen der für Anbieter von Solutions obligatorischen strategischen Neuausrichtung dargelegt, um ein gemeinsames Grundverständnis für die Problemstellung zu schaffen. Den Schwerpunkt des Kapitels bilden zum einen die Veränderungen der Wertschöpfungsprozesse sowie die Auswirkung der Verlagerung von Wertschöpfungsaktivitäten auf die jeweiligen Marktparteien. Zum anderen skizziert Abschnitt 3.3 das Performance Contracting, das als dienstleistungsorientiertes Geschäftsmodell sowohl in Praxis als auch Wissenschaft an Beachtung und Relevanz gewinnt. Nach einer kurzen Beschreibung der beiden Grundformen Leistungsverkauf und Leistungsergebnisverkauf folgt eine kritische Würdigung, innerhalb derer die Eignung des Performance Contractings als geeignetes Geschäftsmodell für Solution-Anbieter evaluiert werden soll.

Im Mittelpunkt des vierten Kapitels steht das Marketing von Solutions als zentrales Instrument der Unternehmensführung. Es beginnt mit einer einführenden Diskussion über Ansatzpunkte einer theoretischen Fundierung des Solution Selling. Nach der Darstellung des Solution-Lifecycle als Grundlage für eine phasenbezogene Betrachtung des Vermarktungsprozesses folgt in Abschnitt 4.3 zunächst eine Zusammenfassung der Anforderungen an das Solution-Marketing mit intraorganisationalem Betrachtungsschwerpunkt. Dabei wird insbesondere auf die Anforderungen an die Managementsysteme, die Organisationsstruktur und die Unternehmenskultur eingegangen. Anknüpfend an diese Darstellung werden unter Abschnitt 4.4 die an zunehmender Relevanz und Beachtung gewinnenden interorganisationalen Aspekte des Solution-Marketings erläutert. Den Abschluss des vierten Kapitels bilden die Veränderungen, die hinsichtlich adäquater Erfolgsmaßstäbe des Vermarktungsprozesses vorzunehmen sind.

Als Schlussbetrachtung im fünften Kapitel wird ein kurzes Résumé über die Ergebnisse dieser Arbeit gegeben sowie ein Ausblick auf zukünftige Forschungsfragen.

---

<sup>13</sup> z.B. die vom Bundesministerium für Bildung und Forschung unterstützten Projekte „Transolve - Die Transformation von Produzent und Händler zum Solution Seller“, oder „fit2solve – Investitionsgüterhersteller auf dem Weg zum Lösungsanbieter“

## 2 Betrachtungsobjekt Solution

Viele Industriegüterhersteller versuchen ihre Wettbewerbsposition durch neue Differenzierungsmöglichkeiten zu verbessern und setzen dabei auf die verschiedenen Formen kundenindividueller Leistungserstellung<sup>14</sup>. Unter ihren verschiedenen Ausprägungsarten ist seit einigen Jahren ein signifikanter Bedeutungszuwachs von Solutions zu beobachten. Dabei handelt es sich um problemadäquat spezifizierte Leistungsangebote, die individuell auf den Kunden zugeschnitten werden.<sup>15</sup>

Die Entwicklung hin zu solchen Solutions ist insbesondere in industriellen Branchen zu beobachten, die durch komplexe wie auch hochwertige Produkte und Dienstleistungen gekennzeichnet sind. Darunter fallen z.B. Informations- und Kommunikationstechnologien, Medizintechnik, Luft- und Raumfahrt wie auch Verkehrs- und Transportindustrie.<sup>16</sup> In diesen Bereichen haben es Unternehmen wie IBM, UPS, Ericsson und General Electric geschafft Solution Selling erfolgreich umzusetzen und damit bedeutendes Wachstum und finanziellen Erfolg zu erlangen.<sup>17</sup>

### 2.1 Entstehung und Entwicklung des Solution-Begriffs

Die Entstehung des Solution-Begriffs und des dahinter stehenden Geschäftsmodells wurde maßgeblich von zwei Trends getrieben, staatliche und betriebswirtschaftliche Infrastrukturprojekte.

Im Rahmen der um 1980 erstmals umgesetzten, öffentlichen Infrastrukturprojekte, erhielten Konsortien privater Trägerschaft Konzessionen für die Finanzierung, das Design, den Aufbau und den Betrieb öffentlicher Einrichtung.<sup>18</sup> Die Projekte aus den Bereichen Energie, Wasserversorgung, Transport, Telekommunikation wie auch Verfahrenstechnik wurden ursprünglich in Entwicklungsländern durchgeführt, fanden ab 1990 im Zuge von Privatisierungs-, Deregulierungs- und Liberalisierungstrends jedoch auch in entwickelten Ländern Einzug.<sup>19</sup> Neben der Vermeidung von Steuererhöhungen versprach man sich von der privaten Finanzierung öffentlicher Projekte kosteneffektivere Modelle für Betrieb und Instandhaltung.<sup>20</sup>

Die enge Verwandtschaft dieser Projekte zu heutigen Solutionkonzepten konkretisierte sich in den wenig später folgenden betriebswirtschaftlichen Infrastrukturprojekten, welche ebenfalls in den 90ern, sozusagen spiegelbildlich zu den öffentlichen Infrastrukturprojekten, entstanden. Unternehmen aus dem IT-Bereich (z.B. IBM und Sun Microsystems) folgten den kundenseitigen Forderungen nach verstärkter Verantwortungsübernahme bei der Bereitstellung und Installation integrierter Hard- und Software Systeme und nach dem Angebot von Supportleistungen über den gesamten Produktlebenszyklus hinweg.<sup>21</sup> Ursache für die zunehmende Nachfrage nach solchen Dienstleistungen ist die wachsende Komplexität vieler Produkte.<sup>22</sup> Aufgrund mangelnden Know-hows über die Nutzung dieser Güter verlangen Nachfrager entsprechende Unterstützung durch

---

<sup>14</sup> Näheres zu Arten der kundenindividuellen Leistungsgestaltung z.B. bei Piller (2003)

<sup>15</sup> Vgl. z.B. Wise/Baumgartner (1999), S. 138

<sup>16</sup> Vgl. Davies/Brady (2000), S. 931, Hobday (1998), S. 690

<sup>17</sup> Vgl. Sawhney (2006), S. 365

<sup>18</sup> Vgl. Brady et al. (2005), S. 360ff.

<sup>19</sup> Vgl. Lam (1999), S. 77

<sup>20</sup> Vgl. Brady et al. (2005), S. 361

<sup>21</sup> Vgl. ebenda, S. 361

<sup>22</sup> Vgl. Engelhardt (1993), S. 381

den Anbieter.<sup>23</sup> Zudem ist es für diesen aus finanziellen Gesichtspunkten erstrebenswert keine Dienstleistungskapazitäten zu halten, die nur unzureichend genutzt werden.<sup>24</sup>

Die aus staatlichen und betriebswirtschaftlichen Infrastrukturprojekten erwachsene Entwicklung hin zum Solution Selling beschreiben einige Autoren auch als Fortsetzung des Systemgeschäfts.<sup>25</sup> Im Allgemeinen wird das sogenannte System Selling als Bereitstellung von Produkten und Services in Form von integrierten Systemen zur Lösung von primär *operativen* Kundenproblemen bezeichnet. Im Gegensatz dazu ist Solution Selling als Bereitstellung von *strategischen* Lösungskonzepten zu verstehen.<sup>26</sup>

Diese Tendenzen haben sich im Zeitablauf zu einer konsistenten Entwicklung bei Anbietern und Nachfragern von Industriegütern verdichtet: Das systematische Outsourcing oder Zukaufen des Zugangs zu Expertise, Gütern, Netzwerken oder gar Systemen auf Kundenseite<sup>27</sup> und als Antwort die zunehmende Bereitstellung dieser (Dienst-)Leistungen zusätzlich zum klassischen Produktangebot auf Anbieterseite.<sup>28</sup>

Ziel der folgenden Abschnitte ist die Entwicklung einer Arbeitsdefinition von Solutions. Dazu wird an der Integration von Sach- und Dienstleistungen bei Industriegütern als basalem Wesensmerkmal von Solutions angesetzt, um hierauf eine konkretisierende Abgrenzung anzuschließen.

## 2.2 Integration von Sach- und Dienstleistungen bei Industriegütern

Bereits in Albachs „Theorie der industriellen Dienstleistungen“<sup>29</sup> führt der Verfasser aus, dass die Produktion hochwertiger Leistungen nur möglich ist, wenn Dienstleistungen vielfältiger Art in das bestehende Produktangebot „hineinkomponiert“ werden. Die Umsetzung dieser Erkenntnis ist in der Praxis weit verbreitet und hat dazu geführt, dass auf den traditionell produktfokussierten Industriegütermärkten tatsächlich kaum noch reine Produkte als Absatzleistungen vorzufinden sind. Stattdessen haben produktbegleitende Dienstleistungen entscheidendes Ansehen als Differenzierungsmerkmal erlangt.<sup>30</sup>

Es gilt mittlerweile als weitgehend akzeptiert, dass alle beobachtbaren Absatzobjekte Kombinationen aus Sachleistungen, Dienstleistungen und Rechten darstellen.<sup>31</sup> Dabei können der Entstehung solcher Leistungsbündel verschiedene Ursachen vorausgehen<sup>32</sup> und auch Art und Anteil der Zusammensetzung von Sach- und Dienstleistung variieren mitunter stark.<sup>33</sup> Mit wachsendem Dienstleistungsanteil der Absatzleistung wird ein professionelles Management von Dienstleistungen jedoch immer notwendiger.<sup>34</sup>

Das Dienstleistungsmanagement hat in der wissenschaftlichen Literatur mittlerweile intensive Beachtung gefunden und deutlichen Fortschritt erfahren. Gleichwohl steht die Entwicklung einer all-

---

<sup>23</sup> Vgl. Kleikamp (2002), S. 3

<sup>24</sup> Vgl. Engelhardt (1993), S. 382

<sup>25</sup> Vgl. z.B. Dunn/Thomas (1986), Hannaford (1976), Mattson (1973)

<sup>26</sup> Vgl. Davies et al. (2007), S. 184

<sup>27</sup> Vgl. Lovelock/Gummesson (2004), S. 34

<sup>28</sup> Vgl. Davies et al. (2007), S. 183, Galbraith (2002), S. 194

<sup>29</sup> Vgl. Albach (1989)

<sup>30</sup> Vgl. Voeth et al. (2004), S. 777

<sup>31</sup> Vgl. Engelhardt et al. (1993), Woratschek (1996)

<sup>32</sup> Hierunter fallen z.B. nachfrageinduzierte, anbieterinduzierte, konkurrenzorientierte und/oder umfeldinduzierte Ursachen (vgl. Engelhardt et al. 1994, S. 43).

<sup>33</sup> Vgl. Engelhardt et al. (1994), S. 43

<sup>34</sup> Vgl. Grönroos (1994), S. 5ff.



gemein anerkannten Definition des Dienstleistungsbegriffs noch aus.<sup>35</sup> Da Absatzobjekte in der Regel Leistungsbündel sind, kann eine definitorische Trennung von Sach- und Dienstleistungen ökonomisch und logisch nicht fruchtbar sein. Es erscheint deshalb erstrebenswert, die verschiedenen Arten von Leistungsbündeln entsprechend ihrer *Merkmalsausprägung* zu klassifizieren. Hierfür eignet sich die Leistungstypologie nach Engelhardt et al. (1994). Sie sieht von der klassischen Trennung zwischen Sach- und Dienstleistungen ab und nimmt stattdessen eine Perspektive ein, die ihre Verknüpfung und Komplementarität berücksichtigt.<sup>36</sup>

#### *Leistungstypologie nach Engelhardt et al.*

Die von Engelhardt et al. (1994) entwickelte Leistungstypologie umfasst Leistungen bzw. Leistungsbündel jeglicher Art und vermeidet die mit dem Begriffspaar „Sachleistung – Dienstleistung“ verbundenen Abgrenzungsprobleme, um stattdessen den prozess- und den ergebnisorientierten Leistungsbegriff in den Mittelpunkt zu rücken. Die aus diesen beiden Leistungsdefinitionen resultierenden Dimensionen ermöglichen die Darstellung der im Rahmen dieser Arbeit relevanten Wesensmerkmale von Dienstleistungen.<sup>37</sup>

Zwar setzen die gängigsten Dienstleistungsdefinitionen an den Leistungsdimensionen, Leistungspotenzial, Leistungserstellungsprozess und Leistungsergebnis an<sup>38</sup>, jedoch herrscht weitgehend Einigkeit darüber, dass in Kombination bereits die beiden Merkmale Immaterialität und Integration des externen Faktors als konstitutiv zu erachten sind.<sup>39</sup>

Die prozessbezogene Definition orientiert sich an der Frage, ob ein externer Faktor (i.d.R. der Kunde) in den Leistungserstellungsprozess integriert wird. Die ergebnisbezogene Definition orientiert sich an der Materialität bzw. Immaterialität<sup>40</sup> des Leistungsergebnisses, d.h. inwieweit Informationen oder Lizenzen in die Gesamtheit der Leistung einfließen.<sup>41</sup> Daraus ergeben sich die besonders für das Marketing relevanten Dimensionen „Immaterialitätsgrad“ und „Notwendigkeit der Integration externer Faktoren“, die sich jeweils auf einem Kontinuum abbilden lassen.<sup>42</sup>

Werden ergebnis- und prozessorientierte Betrachtungsweise zusammengeführt, entsteht eine Vierfelder-Matrix, in der alle Absatzobjekte, je nach Ausprägung der einzelnen Dimensionen, problemlos positioniert und visualisiert werden können. Die Darstellung dieser Matrix in Abbildung 1 zeigt, dass jedes Absatzobjekt oder Leistungsbündel aus materiellen und immateriellen Teilleistungen besteht, deren Leistungserstellung sich aus einer Vielzahl integrativer und autonomer Prozesse zusammensetzt. Jedes Leistungsbündel beinhaltet dabei ein Mindestmaß an immateriellen Ergebnisbestandteilen sowie an integrativen Prozessen.<sup>43</sup>

---

<sup>35</sup> Vgl. Engelhardt et al. (1994), S. 32f.

<sup>36</sup> Vgl. ebenda, S. 32f.

<sup>37</sup> Vgl. Engelhardt et al. (1994), S. 51f.

<sup>38</sup> In der Literatur des Dienstleistungsmarketings werden Definitionsansätze zum Dienstleistungsbegriff in die Gruppen enumerative Definitionen, Negativdefinitionen und Definitionen anhand konstitutiver Merkmale unterteilt (vgl. dazu Corsten 1985, S. 171). Von den enumerativen Definitionen und Negativdefinitionen wird hier abgesehen.

<sup>39</sup> Vgl. Corsten/Gössinger (2007), Meyer (1991)

<sup>40</sup> Vgl. Engelhardt et al. (1994), S. 35. Das Merkmal Immaterialität gilt als *umstrittenste* Besonderheit von Dienstleistungen (vgl. Corsten 1985, S. 90). Zwar können für diese Definition noch weitere Kriterien zur Abgrenzung von Sachgütern herangezogen werden, welche sich jedoch alle auf die Immaterialität zurückgeführt lassen (vgl. Rosada 1990, S. 12ff.).

<sup>41</sup> Vgl. Rück (1995), S. 5 für weitergehende Ausführungen zu dem prozess- und ergebnisorientierten Leistungsbegriff.

<sup>42</sup> Vgl. Engelhardt et al. (1994), S. 52f.

<sup>43</sup> Vgl. Engelhardt et al. (1994), S. 53

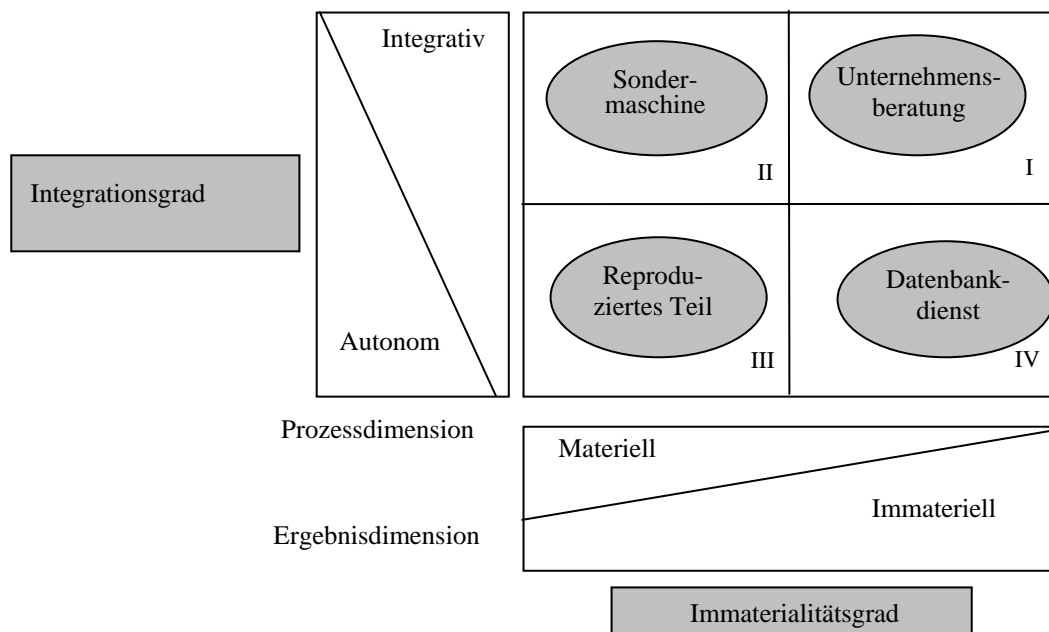


Abbildung 1: Leistungstypologie von Engelhardt et al. (1994)  
(Quelle: Engelhardt et al. 1994, S. 52)

Da mit steigendem Ausmaß von Immaterialität und Integrativität grundsätzliche Probleme auf Anbieter-, wie auch Nachfragerseite verbunden sind, werden die beiden Dimensionen im Folgenden näher beleuchtet.

### 2.2.1 Immaterialität des Leistungsergebnisses

Unter dem Leistungsergebnis wird „das Ergebnis einer abgeschlossenen Tätigkeit (des Leistungserstellungsprozesses) [verstanden], das geeignet ist, einen Nutzen für den Nachfrager zu stiften“<sup>44</sup>.

Wenngleich die Immaterialität des Leistungsergebnisses als Merkmal nicht dazu dienen kann, eine trennscharfe Abgrenzung zwischen Sach- und Dienstleistungen zu ziehen, so lassen sich doch alle Arten von Sach- und Dienstleistungsbündeln auf einem Kontinuum je nach Ausprägung der materiellen bzw. immateriellen Ergebniselemente einordnen.<sup>45</sup> Die immateriellen Bestandteile derartiger Leistungsergebnisse, wie z.B. Beratungsleistungen, sind im Gegensatz zu Sachgütern weder greif- noch sichtbar.<sup>46</sup>

Aus der Immaterialität des Leistungsergebnisses werden zwei akzessorische Merkmale abgeleitet, die Nichtlagerfähigkeit und die Transportunfähigkeit.<sup>47</sup> Daraus resultierende Konsequenzen sind Lagerhaltungs- und Speicherungsprobleme, Qualitätssicherungsprobleme, Visualisierungs- und Präsentationsdefizite, Informationsprobleme und Beschaffungsunsicherheit beim Nachfrager. Um diesen Defiziten zu begegnen, werden die Wichtigkeit des Images, die Indikatorfunktion des Preises für die Qualität sowie die Funktion der Produktionsfaktoren als Leistungssurrogate herausgestellt.<sup>48</sup>

<sup>44</sup> Engelhardt et al. (1994), S. 34.

<sup>45</sup> Vgl. z.B. Shostack (1982), S. 52

<sup>46</sup> Vgl. Maleri (1997), S. 95 f.

<sup>47</sup> Vgl. Meffert/Bruhn (2006), S. 67

<sup>48</sup> Vgl. Engelhardt/Reckenfelderbäumer (2006), S. 229

Obwohl die grundsätzliche Eignung des Immaterialitätsmerkmals als vermarktungsrelevante Leistungseigenschaft kontrovers diskutiert wird<sup>49</sup>, kann sie als Leistungseigenschaft zu einem besseren Verständnis des im Rahmen der vorliegenden Arbeit behandelten Sachverhalts beitragen. Aus der Immaterialität von Bestandteilen des Leistungsergebnisses erwächst die Herausforderung an das Marketing, dass die zu vermarktenden Absatzobjekte teilweise nur in Form von *Leistungsverprechen*, nicht aber als fertiges Leistungsergebnis vorliegen.<sup>50</sup>

### 2.2.2 Integration externer Faktoren in den Leistungserstellungsprozess

Der Leistungserstellungsprozess von Dienstleistungen ist dadurch gekennzeichnet, dass „der Anbieter einer Bereitstellungsleistung einen externen Faktor derart mit seiner Bereitstellungsleistung (seinen internen Produktionsfaktoren) kombiniert, dass dadurch ein Leistungserstellungsprozess ausgelöst wird, in den der externe Faktor integriert wird und in dem er eine Be- oder Verarbeitung erfährt“.<sup>51</sup>

Unter externen Faktoren sind Personen, aber auch Objekte, Tiere, Rechte, Nominalgüter und/oder Informationen zu verstehen. In aller Regel handelt es sich jedoch um die Integration des Kunden.<sup>52</sup> Der Dienstleistungsprozess beruht im Ergebnis notwendigerweise auf der *Interaktion zwischen Anbieter und Nachfrager* und auf einer Gleichzeitigkeit von Produktion und Konsumtion.<sup>53</sup>

Aufgrund der Interaktion zwischen Anbieter und Nachfrager kommt es zur Einflussnahme des Nachfragers bzw. der externen Faktoren auf den Leistungserstellungsprozess. Daraus ergeben sich die Konsequenzen begrenzter Standardisierungsmöglichkeiten, Leistungs- und Qualitätsunsicherheiten für Anbieter und Nachfrager und Probleme der Kapazitätsfestlegung. Das Vertrauen des Nachfragers in den Anbieter wird deshalb zum wichtigen Wettbewerbsfaktor und stellt hohe Anforderungen an die Potenzialfaktoren.<sup>54</sup>

Da im Industriegüterbereich Dienstleistungsbestandteile eine zunehmend dominante Position gegenüber Sachleistungskomponenten einnehmen, wird die gesamte Leistungserstellung im hohen Maße durch Integrativität bzw. die Einbindung des externen Faktors charakterisiert.<sup>55</sup> Das Management der Einbindung des Kunden und anderer von ihm eingebrachten Faktoren erwächst damit zur zentralen Herausforderung.

### 2.3 Abgrenzung von Solutions gegenüber Leistungsbündeln

Es bleibt festzuhalten, dass jede Solution ein Bündel aus Sach- und Dienstleistungen sein muss, aber nicht jedes Sach- und Dienstleistungsbündel ist eine Solution. Solutions sind mehr als nur neu geschnürte Pakete von Sach- und Dienstleistungen, die ursprünglich separat angeboten wurden, da der Wert, den eine Solution für den Kunden generiert, den ihrer einzelnen Bestandteile

---

<sup>49</sup> Vgl. Woratschek (1996), S. 59ff.

<sup>50</sup> Vgl. Corsten (2001), S. 65f.

<sup>51</sup> Rosada (1990), S. 25

<sup>52</sup> Vgl. Weiber/Billen (2005), S. 94

<sup>53</sup> Das Zusammentreffen von internen und externen Produktionsfaktoren wird auch als Uno-actu-Prinzip bezeichnet (vgl. Meffert/Bruhn 2006, S. 68).

<sup>54</sup> Vgl. Engelhardt/Reckenfelderbäumer (2006), S. 229

<sup>55</sup> Vgl. ebenda, S. 221

übersteigt.<sup>56</sup> Erst die Art und Weise ihrer Komposition zu einem neuen Ganzen macht ein Leistungsbündel zu einer Solution.<sup>57</sup>

Eine Abgrenzung zu den eng verwandten Bundling-Strategien verdeutlicht diese Besonderheit.<sup>58</sup> Stremersch und Tellis (2002) definieren zwei verschiedene Bundling-Strategien, Preis- und Produktbündel. *Preisbündel* bestehen aus Produkten und Dienstleistungen und werden zu einem günstigeren Preis, als die Summe der regulären Einzelpreise angeboten. Die einzelnen Bestandteile solcher Bündel sind normalerweise weder integriert noch individualisiert.<sup>59</sup> Solche Bundling-Strategien zielen darauf ab, mit Hilfe niedrigerer Stückpreise, Anreize für den Absatz umfassender Leistungspakete zu setzen. Mit Solutions wird jedoch ein ganz anderes Ziel, nämlich die Generierung höherer Gewinnmargen oder Erlöse verfolgt.<sup>60</sup>

Ein *Produktbündel* ist zwar ein integriertes Bündel, jedoch bestehend aus standardisierten Komponenten des Produktportfolios. Sie werden zu einem bestimmten Preis und unter der Annahme angeboten, dass der Kunde unabhängig von seinen individuellen Bedürfnissen das ganze Bündel kauft.<sup>61</sup> Solutions hingegen bestehen aus ausgewählten und individualisierten Komponenten, die auf die je spezifischen Kundenbedürfnisse zugeschnitten und integriert werden.<sup>62</sup>

In der wissenschaftlichen und betriebswirtschaftlichen Literatur existieren verschiedene Definitionen von Solutions.<sup>63</sup> Bei näherer Betrachtung kristallisieren sich drei grundlegende Gemeinsamkeiten heraus. Solutions bestehen *erstens* aus Kombinationen von Sach- und Dienstleistungen. Diese werden *zweitens* individualisiert, d.h. speziell auf die spezifischen Bedürfnisse eines Kunden zugeschnitten, modifiziert oder ausgewählt. *Drittens* müssen die Sach- und Dienstleistungen miteinander arbeiten, die Leistungskomponenten stellen insofern ein integriertes Bündel aus Sach- und Dienstleistungen dar.<sup>64</sup> Zusammenfassend lässt sich daraus folgende Arbeitsdefinition ableiten:

*Solutions sind Bündel aus Sach- und Dienstleistungen, die integriert und individuell zugeschnitten werden, um den spezifischen betrieblichen Bedürfnissen eines Kunden zu begegnen.*<sup>65</sup>

Die grundlegenden *Komponenten einer Solution* lassen sich in vier Kategorien einteilen.<sup>66</sup> *Obligatorische Kernkomponenten* sind funktionelle Komponenten und Wissenskomponenten. Unter funktionelle Komponenten fallen Sach- oder Dienstleistungen, die den hauptsächlichen Nutzen für den Kunden stiften. Wissenskomponenten stellen Dienstleistungen dar, die sich auf das Anbieterwissen über Kundenbedürfnisse beziehen, wie z.B. Expertise in der Auswahl und dem Design von Dienstleistungen speziell für einen Kunden, bzw. Expertise in deren Integration untereinander oder in die Infrastruktur des Kunden. Ergänzend zu den Kernkomponenten wird von finanziellen und operationalen Leistungen als *periphere Komponenten* gesprochen. Finanzielle Komponenten sind finanzielle Dienstleistungen, die dem Kunden den Kauf der anderen Solution-Komponenten ermög-

---

<sup>56</sup> Vgl. Cova/Salle (2007), S. 141

<sup>57</sup> Vgl. Windahl/Lakemond (2006), S. 806

<sup>58</sup> z.B. Davies (2004), S. 735f., Penttinen/Palmer (2007), S. 553f., Tuli et al. (2005), S. 9

<sup>59</sup> Vgl. Stremersch/Tellis (2002) S.56

<sup>60</sup> Vgl. Tuli et al. (2005), S. 9

<sup>61</sup> Vgl. Porter (1985), S. 425

<sup>62</sup> Vgl. Davies (2004), S. 735f.

<sup>63</sup> Vgl. Brady et al. (2005), S. 360, Cova/Salle (2007), S. 141, Davies et al. (2006), S. 39, Foote et al. (2001), S. 84, Galbraith (2002), S. 194; Johnsson et al. (2003), S. 117, Wise/Baumgartner (1999), S. 138

<sup>64</sup> Vgl. Tuli et al. (2007), S. 3f.

<sup>65</sup> Vgl. Tuli et al. (2005), S. 7

<sup>66</sup> Vgl. ebenda, S. 8

lichen oder zumindest Kaufanreize setzen. Operationale Komponenten sind z.B. das Betreiben und die Instandhaltung einer Anlage oder Ausrüstung des Kunden.<sup>67</sup>

Nachdem die grundlegenden Eigenschaften von Solutions umschrieben wurden, erfolgt nun eine genauere Betrachtung der zwei Wesensmerkmale Integrativität und Individualität aus denen sich zentrale Anforderungen für dahinter stehende Geschäfts- und Vermarktungsmodelle ableiten lassen.

### 2.3.1 Integrativität als Abgrenzungskriterium

Der Wert von Solutions entsteht dadurch, dass Anbieter alle für die Lösung eines betrieblichen Prozesses notwendigen Sach- und Dienstleistungen bündeln und sie je nach Problemstellung zu einer individuellen Solution integrieren. Tatsächlich ist das Ausmaß der Integration die zentrale Determinante zur Bestimmung des gewachsenen Werts einer Solution gegenüber der Summe ihrer einzelnen Bestandteile.<sup>68</sup> In der Literatur zu Solutions wird häufig auch von „Integrierten Solutions“ (IS) gesprochen, was die Zentralstellung dieses Merkmals unterstreicht.<sup>69</sup>

Integrativität ist dabei in zweierlei Hinsicht gefordert. Zum einen muss *interne Integrativität* gegeben sein, d.h. die Komponenten müssen untereinander zu einem funktionierenden Ganzen integriert werden. Diese Herausforderung gewinnt an zusätzlicher Brisanz, wenn die Teilleistungen im Zuge von Spezialisierungs- und Outsourcingtendenzen nicht nur intern entwickelt, sondern auch extern gesourct werden.<sup>70</sup> Da Solutions kontinuierlicher Weiterentwicklung und daher einer dynamischen Perspektive unterliegen, besteht zusätzlich ein hohes Interoperabilitätsanfordernis an die Komponenten einer Solution. Das bedeutet, dass die Modifikation einzelner Komponenten die flexible Anpassung anderer Komponenten verlangt, ohne dass Wertverluste entstehen.<sup>71</sup>

Desweiteren ist die *externe Integrativität* entscheidend, d.h. die Solution muss sich reibungslos in die Gegebenheiten der Kundensituation einfügen lassen. Damit ist die Fähigkeit gemeint, wertschaffende Integrationsmöglichkeiten hinsichtlich geschäfts-, prozess- und organisationsbezogener Ansatzpunkte beim Kunden zu identifizieren.<sup>72</sup>

Aus dem Integrativitätskriterium lässt sich für die Produktentwicklung ableiten, dass Sach- und Dienstleistungen dahingehend designt, modifiziert, oder ausgewählt werden müssen, sodass im Ergebnis ein integriertes Paket entsteht, dessen Komponenten untereinander kompatibel sind, ineinander wirken und miteinander funktionieren.<sup>73</sup> Das bedeutet im Umkehrschluss, dass Solutions nicht ohne weiteres, weder vom Kunden noch von Wettbewerbern, in ihre einzelnen Bestandteile entschlüsselt werden können. Andernfalls wäre eine Solution nicht mehr als ein Preis- oder Produktbündel, dessen Wert in den seiner einzelnen Komponenten synthetisiert werden kann.<sup>74</sup>

Weiterhin lässt sich aus dem Integrativitätsgrad einer Solution der Koordinationsbedarf innerhalb der Organisationsstruktur ableiten. Je höher die Interdependenz zwischen den Komponenten einer Solution ist, desto stärker müssen auch die jeweils verantwortlichen Organisationseinheiten mit-

---

<sup>67</sup> Vgl. ebenda, S. 9

<sup>68</sup> Vgl. Sawhney (2006), S. 369

<sup>69</sup> z.B. Brady et al. (2005), Davies (2004), Windahl/Lakemond (2006)

<sup>70</sup> Vgl. Hobday et al. (2005), S. 1138, Davies (2004), S. 731

<sup>71</sup> Vgl. Tuli et al. (2005), S. 12

<sup>72</sup> Vgl. Shepherd/Ahmed (2000), S. 104

<sup>73</sup> Vgl. Brady et al. (2005), S. 362, Cova/Salle (2007), S. 141, Davies et al. (2006), S. 41, Galbraith (2002), S. 194, Shepherd/Ahmed (2000), S. 101, Tuli et al. (2005), S. 7

einander vernetzt werden. Die Integrativität einer Solution determiniert je nach Ausprägung ihres Umfangs und Ausmaßes den Koordinationsbedarf und die organisationalen Bedingungen zur Sicherstellung dieses Koordinationsbedarfs.<sup>75</sup> Insofern reflektiert das Ausmaß der organisationalen Koordination den Grad der Integrativität und damit auch den Komplexitätsgrad einer Solution.

### 2.3.2 Individualität als Abgrenzungskriterium

Ziel einer Solution ist per Definition die Befriedigung eines spezifischen Kundenbedürfnisses, daher ist Individualität zwangsläufig ein weiteres konstitutives Merkmal. Der Grad der Individualität verläuft zwischen den Endpolen segmentspezifische Individualisierung und kundenspezifische Individualisierung.<sup>76</sup> Im Gegensatz zu reinen Produkten, lassen sich Solutions einfacher individualisieren, da sie Dienstleistungsbestandteile enthalten, die sich in vielerlei Hinsicht auf einzelne Kunden oder Kundensegmente zuschneiden lassen.<sup>77</sup>

Unter Individualität ist das Design, die Anpassung oder Auswahl von Leistungen, die den kunden-seitigen Anforderungen z.B. hinsichtlich Technologie und Infrastruktur entsprechen, zu verstehen.<sup>78</sup> Daraus folgt, dass eine echte Lösung durch ihre Implementierung keine neuen Probleme der Adaption und Anpassung seitens des Kunden aufwerfen darf, da sie explizit auf ihn zugeschnitten wird. Voraussetzung für eine zielgerichtete Individualisierung ist deshalb die umfassende Kenntnis der Bedürfnisse, Infrastruktur und Erwartungen des Kunden.<sup>79</sup> Nur dann sind Solution-Anbieter in der Lage, ihre eigenen Strukturen den derzeitigen und künftigen Bedürfnissen der Kunden anzupassen und den angestrebten Mehrwert zu generieren.<sup>80</sup>

Durch die Ansprache individueller Kundenbedürfnisse können höhere Preisbereitschaften generiert oder bestehende Preisbereitschaften abgeschöpft werden.<sup>81</sup> Dabei kommt es insbesondere auf die Wahrnehmung der Individualität und des damit verbundenen Leistungswerts durch den Kunden an, da Anbieter- und Kundensicht in diesem Punkt unter Umständen stark divergieren können.

Dabei sollte nicht unbeachtet bleiben, dass Individualität ebenso wie Integrativität mit der Entstehung von Komplexität verbunden ist und Kosten verursacht.<sup>82</sup> Individualisierungsmaßnahmen stehen deshalb im grundsätzlichen Spannungsverhältnis zu Standardisierungsbemühungen, mit deren Hilfe Kostensenkungspotenziale (z.B. Economies of Scale und Erfahrungskurveneffekte) im Leistungserstellungsprozess ausgeschöpft werden können.<sup>83</sup>

Nachdem bereits zahlreiche Anbieter von Solutions daran gescheitert sind, Aufwand und Erlös in ein adäquates Verhältnis zu bringen, lassen sich unter den erfahreneren Anbietern von Solutions gezielte Bemühungen beobachten, die auf eine Senkung der Entwicklungskosten abzielen. Sie entwickeln „solutions-ready“ Komponenten<sup>84</sup>, indem sie Produktmodule und Serviceleistungen zu

---

<sup>74</sup> Vgl. Sawhney (2006), S. 370

<sup>75</sup> Vgl. Galbraith (2002), S. 198

<sup>76</sup> Vgl. Krishnamurthy et al. (2003), S. 2f.

<sup>77</sup> Vgl. Sawhney (2006), S. 370

<sup>78</sup> Vgl. Tuli et al. (2007), S. 7

<sup>79</sup> Vgl. Bennett et al. (2001), S. 4

<sup>80</sup> Vgl. Davies et al. (2006), S. 43

<sup>81</sup> Vgl. Roth (2006), S. 54

<sup>82</sup> Die Entstehung von Kosten wird auf den Koordinationsbedarf und das Transaktionsrisiko vollständiger Leistungsangebote zurück geführt (vgl. Penttinen/Palmer 2007, S. 553f.). Je vollständiger das Leistungsangebot, desto höher sind die daraus resultierenden Transaktionskosten (Williamson, 1975).

<sup>83</sup> Vgl. Shepherd/Ahmed (2000), S. 106

<sup>84</sup> Vgl. Davies et al. (2007), S. 186

einem gewissen Grad standardisieren, um diese anschließend auf eine größere Anzahl von Kunden anwenden zu können.<sup>85</sup>

Es bleibt festzuhalten, dass Integrativität und Individualität nicht nur konstitutive Merkmale von Solutions, sondern auch die maßgebenden Größen für die Differenz zwischen dem Wert einer Solution und dem Wert ihrer einzelnen Bestandteile sind.<sup>86</sup> Nachdem diese Wesensmerkmale und die mit ihnen einhergehenden Herausforderungen dargelegt wurden, werden im nächsten Abschnitt die Erfordernisse an ein adäquates Geschäftsmodell für das Solution Selling betrachtet, aus der Soll-Konzepte für die Entwicklung vom Produktanbieter zum Solution-Anbieter hergeleitet werden können.

---

<sup>85</sup> Vgl. Davies (2004), S. 736, Miller (2002), S. 7

<sup>86</sup> Vgl. Sawhney (2006), S. 370

### 3 Das Geschäftsmodell Solution

Solutions wurden als Absatzleistungen hoch komplexer Art charakterisiert. Die Anforderungen, die mit ihrem Entwicklungsprozess bis hin zu ihrem Verkauf sowie dem Verkauf nachgelagerten Prozessen einhergehen, verlangen nach gravierenden Veränderungen in bestehenden Wertschöpfungsstrukturen.

Der Sales Cycle einer Solution wird dadurch verlängert, dass Anbieter zunächst in intensive Interaktionen mit dem Kunden treten müssen, um das zu lösende Problem ergründen zu können.<sup>87</sup> Aber auch das Design und die Entwicklung einer Solution sind zeitintensiver als dies im klassischen Produktgeschäft der Fall ist.<sup>88</sup>

Die mit dem Management von Dienstleistungen einhergehenden Herausforderungen, wie auch Integrativitäts- und Individualisierungserfordernisse, sind für viele Industriegüterhersteller neuartige Kompetenzen, deren Aneignung zur erfolgskritischen Herausforderung wird.<sup>89</sup> Der Wandel zum Solution-Anbieter setzt die Abkehr von der traditionellen technologisch produktzentrierten Perspektive hin zu einer ergebnisbezogenen kundenzentrierten Perspektive voraus.<sup>90</sup> Da die Prämissen dieser beiden Sichtweisen teilweise diametral gegenläufig sind, können gerade die Stärken, die ein erfolgreiches produktzentriertes Geschäftsmodell ausgezeichnet haben, den Wandel zum Solution-Anbieter behindern.<sup>91</sup>

Um diesem Paradigmenwechsel angemessen Rechnung zu tragen, kann eine bloße Modifizierung der bestehenden Geschäftsmodelle nicht genügen. Vielmehr muss eine ganzheitliche Transformation vollzogen werden, von der Formulierung neuer Stoßrichtungen auf strategischer Ebene bis hin zu deren konsequenter Umsetzung auf operativer Ebene. Eine solche strategische Neuorientierung geht mit dem Verlassen des bisherigen Wachstumspfad zugunsten eines neuen einher und verlangt nach einer Umverteilung der organisationalen Ressourcen.<sup>92</sup>

Daraus erwächst die Notwendigkeit neue Geschäftsmodelle für das Solution Selling zu entwickeln, wobei in diesem Zusammenhang unter dem Begriff „Geschäftsmodell“ die Umsetzung von Wettbewerbsstrategien und Abbildung von Prozessen verstanden wird, die auf eine Nutzenstiftung abzielen und eine Erlösgenerierung ermöglichen.<sup>93</sup>

#### 3.1 Strategische Neuausrichtung von Solution-Anbietern

Einige Autoren bezeichnen die zunehmende Dienstleistungsorientierung von industriellen Wertschöpfungsprozessen als „Industry Transformation“<sup>94</sup>, in der „Going downstream“<sup>95</sup> zum neuen strategischen Imperativ wird. Die Integration und Umsetzung der Dienstleistungsperspektive legt einige grundlegende Veränderungen bezüglich der Fokussierung des Managements nahe, die wie folgt zusammengefasst werden können. Eine Verschiebung von

- produktbasiertem Nutzen hin zum Gesamtnutzen in einer Kunden-Anbieter-Beziehung,

---

<sup>87</sup> Vgl. ebenda, S. 369

<sup>88</sup> Vgl. ebenda, S. 369

<sup>89</sup> Vgl. Beverland/Lindgreen (2007), S. 430

<sup>90</sup> Vgl. Galbraith (2002), S. 194f.

<sup>91</sup> Vgl. Foote et al. (2001), S. 86

<sup>92</sup> Vgl. Plinke (2000), S. 9

<sup>93</sup> Vgl. Bach et al. (2003), S. 10

<sup>94</sup> Vgl. Gersch/Goeke (2006)

<sup>95</sup> Vgl. Wise/Baumgartner (1999), der Begriff „Going downstream“ wird unter Abschnitt 3.2 näher erläutert



- von kurzweiligen hin zu längerfristigen Geschäftsbeziehungen,
- von der Qualität einer Kernleistung (Sach- oder Dienstleistung) bzw. einer Technologie hin zu der vom Kunden wahrgenommenen Gesamtqualität der Geschäftsbeziehung sowie
- von der Produktion technischer Qualität einer Absatzleistung als Kernprozess hin zur Entwicklung und dem Management von Gesamtnutzen und –qualität als Kernprozess.<sup>96</sup>

Aus dieser Neufokussierung und der Charakterisierung von Solutions lassen sich zwei strategische Leitlinien ableiten, die bei einer Neuausrichtung auf das Solution Selling richtungweisend sein sollten. Dies sind die Bereitschaft und die Fähigkeit einer Wandlung erstens vom Produzenten hin zum Solutionintegrator<sup>97</sup> und zweitens vom produktzentrierten hin zum kundenzentrierten Anbieter<sup>98</sup>.

### 3.1.1 Vom Produzenten zum Solutionintegrator

Unter den neuen Fähigkeiten, die sich Industriegüterhersteller aneignen müssen, wird die Integrativität als zentrale und sogar erfolgsentscheidende Fähigkeit herausgestellt.<sup>99</sup> Integrationsfähigkeit ist denn auch nicht als rein technische Fähigkeit zu verstehen, sondern als strategische organisationale Kompetenz.<sup>100</sup> Sie versetzt Unternehmen in die Lage, ihre Grenzen und ihre Position in der Wertschöpfungskette anzupassen, Entscheidungen darüber zu treffen, welche Marktakteure Kooperationspartner und welche Wettbewerber darstellen, und festzulegen, was in-house hergestellt oder ausgelagert wird.<sup>101</sup>

Die unterschiedlichen Sach- und Dienstleistungskomponenten einer integrierten Solution erfordern verschiedenartige Kompetenzen, die das Know-how eines einzelnen Anbieters oft übersteigen.<sup>102</sup> Viele Industriebetriebe, die ursprünglich auf die Herstellung von Produkten fokussiert waren, tun sich schwer dabei, bestimmte Dienstleistungen selbst bereitzustellen. Das betrifft nicht zwangsläufig produktbegleitende Dienstleistungen, wie z.B. Service- und Wartungsleistungen, die eng mit dem ursprünglichen Produkt verbunden sind und oftmals von Anfang an im Leistungsangebot enthalten waren. Gemeint sind vielmehr Dienstleistungen, die anderen Fachgebieten entspringen, wie z.B. finanzielle Beratungsleistungen oder Unternehmensberatung. Solche „betriebsfremden“ Leistungen werden vor allem im Zuge von Spezialisierungsvorhaben immer öfter von unabhängigen, reinen Dienstleistern<sup>103</sup> bezogen.<sup>104</sup>

Im Grunde kann die Bereitstellung aller Solutionkomponenten, die nicht zu den Kernkompetenzen eines Anbieters gehören, ausgelagert und von anderen Herstellern bezogen werden. Vor diesem Hintergrund gewinnt die Frage über die Art der Beschaffung von Leistungskomponenten an Bedeutung.

<sup>96</sup> Vgl. Grönroos (1990), S. 118

<sup>97</sup> Vgl. Hobday et al. (2005), S. 1138; Shepherd/Ahmed (2000), S. 104

<sup>98</sup> Vgl. Cova/Salle (2007), S. 142f., Davies/Hobday (2005), S. 220, Galbraith (2002), S. 194

<sup>99</sup> Vgl. Davies (2003)

<sup>100</sup> Vgl. Hobday et al. (2005), S. 1127

<sup>101</sup> Vgl. ebenda

<sup>102</sup> Vgl. Penttinen/Palmer (2007), S. 562

<sup>103</sup> Dienstleister oder Dienstleistungsunternehmen sind in Abgrenzung zu den produzierenden Unternehmen Betriebe, die keine Sachleistungen herstellen. Vgl. z.B. Garbe (1998), S. 23

<sup>104</sup> Vgl. Frauendorf et al. (2007), S. 28

Davies et al. (2007) unterscheiden zwei verschiedene Organisationsformen für die Bereitstellung von Solutions und bezeichnen diese beiden Arten als „Systems Seller“ (Systemanbieter) und „Systems Integrator“ (Systemintegratoren).<sup>105</sup>

*Systemanbieter* sind vertikal integrierte Unternehmen, die alle oder die Mehrzahl der Sach- und Dienstleistungskomponenten einer Solution selbst herstellen. Der Vorteil dabei ist die Entstehung von Wertschöpfungsmöglichkeiten, wie die Reduktion von Beschaffungskosten, die Optimierung der operationalen Performance, wie auch Wachstumsmöglichkeiten durch die Hinzunahme neuer Produkte und die Verbesserung betrieblicher Routinen durch Lerneffekte.<sup>106</sup> Im Gegensatz dazu übernehmen *Systemintegratoren* als Hauptunternehmer die Verantwortung über das Gesamtdesign einer Solution, sowie die Integration der durch zahlreiche Lieferanten bereitgestellten Sach- und Dienstleistungen zu einem funktionierenden System.

Mit zunehmendem Anspruch der Kundenwünsche verlieren die traditionellen Vorteile einer reinen Systemanbieter-Strategie an Attraktivität, da hochkomplexe Solutions zwangsläufig Technologien, Produkte und Services verschiedener Hersteller mit unterschiedlichen Spezialisierungen bedürfen.<sup>107</sup> Anstatt jedoch zu einer reinen Systemintegrator-Strategie überzugehen, übernehmen viele Solution-Anbieter *hybride Organisationsformen* und versuchen auf diese Weise, die Vorteile beider Alternativen zu vereinen.<sup>108</sup>

Der Erfolg der beiden Organisationsformen, wie auch der von Mischformen hängt im Resultat immer davon ab, inwieweit es dem Anbieter gelingt alle Komponenten zu einer ganzheitlichen Solution zu integrieren. Ob Komponenten nun intern bereitgestellt oder von extern gesourct werden, im Ergebnis ist es Aufgabe des Anbieters, für einen reibungslosen Integrationsprozess zu sorgen und ein Leistungsergebnis bereitzustellen, das den Erwartungen des Kunden entspricht.

Die Erfüllung von Kundenerwartungen- und bedürfnissen hat beim Solution Selling höchste Priorität und wird in der Literatur sogar als Kundenzentrierung bezeichnet.

### **3.1.2 Vom produktzentrierten zum kundenzentrierten Anbieter**

*Kundenzentrierung* übersteigt den bereits seit Jahren verlautendenden Ruf nach *Kundenorientierung*. Einige Autoren sprechen sogar von einer Integration des Kunden bis hin zur Verschmelzung oder Symbiose.<sup>109</sup> Die an Anspruch und Komplexität zunehmenden Kundenbedürfnisse lassen gewöhnliche Strategien der Kundenorientierung obsolet werden und verlangen nach neuen Konzepten, in denen die gewachsene strategische Bedeutung der Kundendimension konsequent umgesetzt wird.<sup>110</sup>

Galbraith (2002) bringt den Wesensgehalt der Kundenzentrierung auf den Punkt. Während produktzentrierte Hersteller versuchen, so viele Anwendungsmöglichkeiten und Kunden wie möglich

---

<sup>105</sup> Vgl. Davies et al. (2007), S. 184, Die Autoren definieren in ihrem Beitrag Solution Selling als jüngste strategische Weiterentwicklung des Systems Selling und bedienen sich ihrer Gemeinsamkeiten, um vorhandene Synergiepotenziale auszuschöpfen.

<sup>106</sup> Vgl. Davies et al. (2007), S. 187

<sup>107</sup> Vgl. ebenda, S. 188

<sup>108</sup> Vgl. ebenda, S. 190

<sup>109</sup> Vgl. Sharma et al. (2002)

<sup>110</sup> Vgl. Galbraith (2002), S. 195f.

für ein Produkt zu finden, versuchen kundenzentrierte Hersteller, möglichst viele Produkte für einen Kunden zu finden und diese zu einer Solution zu integrieren.<sup>111</sup>

Um Solutions anbieten zu können, die den Bedürfnissen eines Kunden entsprechen, bedarf es eines umfassenden Verständnisses darüber, wie Wert aus Sicht des Kunden geschaffen wird.<sup>112</sup> Damit sich Anbieter ein möglichst klares Bild von den Bedürfnissen und Prioritäten ihrer Kunden verschaffen können, ist ein intensiver Informationsaustausch zwischen Kunde und Anbieter bzw. weiteren Herstellern notwendig.<sup>113</sup> Die klassische Trennung zwischen Anbieter und Kunde während des Leistungserstellungsprozesses wird dabei in der Regel aufgehoben. Stattdessen wird der Kunde Co-Produzent bei der Entwicklung einer Solution und der Schaffung von Wert.<sup>114</sup>

In diesem Zusammenhang gewinnen IT- und Kommunikationstechnologien (z.B. innovative Customer Relationship Management-Systeme) an Bedeutung, die Anbietern zunehmend neue Optimierungsmöglichkeiten im Schnittstellenmanagement und der Prozessorganisation ermöglichen.<sup>115</sup>

Nicht alle Kunden eines Anbieters haben zwangsläufig das Bedürfnis nach einer individuell angepassten, integrierten Leistung, oder es mangelt ihnen an den für eine erfolgreiche und umfassende Integration notwendigen Eigenschaften. Mögliches Resultat der starken Kundenzentrierung beim Solution Selling ist deshalb die Gefahr, dass einige der aktuellen Kunden ein individuell zugeschnittenes Leistungsangebot erhalten, während andere möglicherweise nicht mehr in die adäquate Zielgruppe eines Solution-Anbieters passen.<sup>116</sup> Es ist dann die Entscheidung des Anbieters, ob eine Parallelstrategie als sinnvoll erscheint, die Solutions wie auch klassische Produkte beinhaltet, oder ob eine Abkehr von diesen Kunden erfolgt.<sup>117</sup>

Solution-Anbieter müssen bei einer konsequenten Umsetzung der Kundenzentrierung weiterhin in Kauf nehmen möglicherweise Komponenten von Wettbewerbern in die Solution zu integrieren, wenn diese den höchsten Wert für den Kunden stiften.<sup>118</sup>

Galbraith (2005) stellt eine direkte Verknüpfung von Kundenzentrierung und Strategieformulierung her. Er identifiziert vier Dimensionen, die an den Merkmalen einer Solution ansetzen: (1) Ausmaß und Umfang, (2) Integrationsgrad, (3) Art der Solution und (4) Erlösanteil der Solution am Gesamterlös.<sup>119</sup> Die ersten beiden werden als Hauptdimensionen bezeichnet, wobei sich Ausmaß und Umfang auf die Anzahl der zu integrierenden organisationalen Einheiten bezieht und der Integrationsgrad die Intensität der zu leistenden Koordinationsmaßnahmen zwischen diesen Einheiten angibt. Mit ansteigender Ausprägung der beiden Hauptdimensionen wächst der Grad der Kundenzentrierung. Aus dem Grad der Kundenzentrierung lassen sich wiederum unterschiedlich starke Gewichtungen der Herausforderungen ableiten, die der Anbieter bei der entsprechenden Ausgestaltung der Solution Strategie zu bewältigen hat.<sup>120</sup>

---

<sup>111</sup> Vgl. ebenda, S. 196

<sup>112</sup> Vgl. Wise/Baumgartner (1999), S. 135

<sup>113</sup> Vgl. Windahl et al. (2004), S. 220

<sup>114</sup> Vgl. Vargo/Lusch (2004), S. 10f.

<sup>115</sup> Vgl. Backhaus/Voeth (2007), S. 88

<sup>116</sup> Vgl. Foote et al. (2001), S. 88

<sup>117</sup> Vgl. Sharma et al. (2002), S. 5

<sup>118</sup> Vgl. Galbraith (2002), S. 196f.

<sup>119</sup> Vgl. Galbraith (2005), S. 27f.

<sup>120</sup> Vgl. ebenda, S. 32

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Umsetzung der Kundenzentrierung die Integration von Kundenorientierung und Produkt- bzw. Serviceorientierung zu einem austarierten Verhältnis erfordert, sowie die Umsetzung der sich daraus ergebenden Konsequenzen für die interne Organisation.<sup>121</sup> Dazu zählt vor allem die Notwendigkeit traditionelle Wertschöpfungsstrukturen zu überdenken und an die neuen Anforderungen anzupassen.

### **3.2 Veränderung der Wertschöpfungsstrukturen**

Die mit Solutions verbundene Dienstleistungsorientierung von Industrieunternehmen stellt eine Neupositionierung in der Wertschöpfungskette dar, mit dem Ziel internes Wachstum trotz begrenzter Wachstumspotenziale in den angestammten Geschäftsfeldern zu erlangen.<sup>122</sup>

Eine Betrachtung der Wertschöpfungskette zeigt, dass Industriegüterhersteller mit den zusätzlich in das Angebotsportfolio aufgenommenen Serviceleistungen, Kontrolle über und Verantwortung für Wertschöpfungsprozesse übernehmen, die vorher beim Kunden angesiedelt waren.<sup>123</sup> Diese Aktivitäten sind fortan Teil der Wertschöpfung dieser Hersteller und finden nicht mehr im Rahmen der Wertschöpfung des Kunden statt.<sup>124</sup> Diese Transformation verlangt nach Veränderungen in den Wertschöpfungsstrukturen und -strategien beider Parteien, der des Anbieters und der des Kunden.

Gegenstand der folgenden Abschnitte wird die analytische Betrachtung einer solchen Neupositionierung in der Wertschöpfungskette, der sich daraus ergebenden Verschiebung von Wertschöpfungsaktivitäten und entsprechend zu bewältigender Aufgaben des Managements sein.

#### **3.2.1 Neupositionierung von Solution-Anbietern in der Wertschöpfungs-kette**

Für eine systematische Analyse verschiedener Alternativen bei einer solchen Neupositionierung in der Wertschöpfungskette von Solutions-Anbietern eignet sich die Betrachtung der Wertschöpfungskette von Investitionsgütern nach Davies (2004).<sup>125</sup> Er identifiziert die zur Bereitstellung einer fertigen Absatzleistung notwendigen organisationalen Fähigkeiten und überführt sie in eine Klassifikation vier basaler Wertschöpfungsstufen (siehe Abbildung 2). Dabei sind die Outputs der vorangehenden Stufe jeweils der Input für die folgende Stufe und akkumulieren sich am Ende zum Gesamtwert der Wertschöpfung.<sup>126</sup>

---

<sup>121</sup> Vgl. Windahl/Lakemond (2006), S. 808

<sup>122</sup> Vgl. Kleikamp (2002), S. 4

<sup>123</sup> Vgl. Frauendorf et al. (2007), S. 27f., Kleinaltenkamp (2007) S. 151

<sup>124</sup> Vgl. Kleinaltenkamp (2007), S. 149

<sup>125</sup> Vgl. Davies (2004), S. 736 ff.

<sup>126</sup> Für eine ausführliche Darstellung der einzelnen Stufen vgl. Davies (2004), S. 736

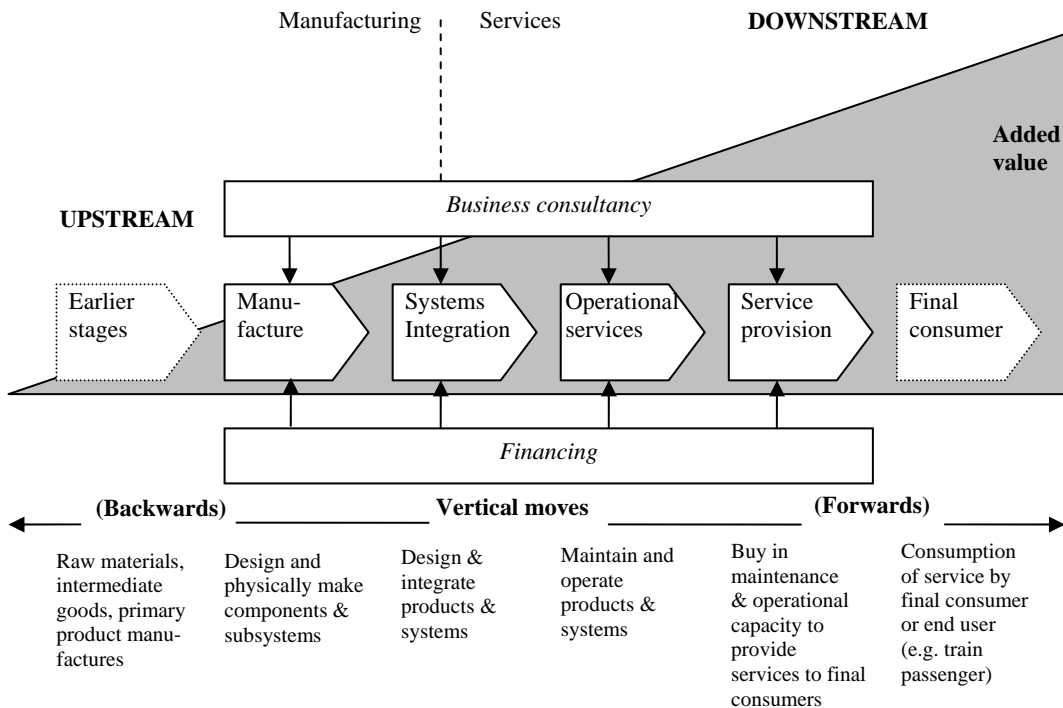


Abbildung 2: Die Wertschöpfungskette von Investitionsgütern  
(Quelle: Davies 2004, S. 737, mit eigenen Ergänzungen)

Die Trennlinie zwischen „upstream“- und „downstream“-Stufen ist analog zur klassischen Trennung von produzierendem und dienstleistendem Gewerbe gesetzt, da beide Segmente mit unterschiedlichen Problemstellungen konfrontiert werden, in unterschiedlichen marktlichen Umgebungen operieren und verschiedener Organisationen und Fähigkeiten bedürfen. Auf upstream-, oder vorgelagerten Stufen wird physischen Produkten Wert durch technologische Entwicklung und Produktion hinzugefügt. Downstream- bzw. nachgelagerte Stufen zeichnen sich durch die Generierung von Wert durch intangible, dienstleistungs-basierte Aktivitäten aus. Darüber hinaus reichern finanzielle oder beratende Serviceleistungen die Wertschöpfung auf den einzelnen Stufen zusätzlich an.<sup>127</sup>

Unternehmen, die zu Solution-Anbietern werden, verschieben ihre Position in der Wertschöpfungskette und stecken ihre Unternehmensgrenzen wie auch die ihrer Kunden und Kopperationspartnern neu ab.<sup>128</sup> Davies beschreibt treffend die dabei zu bewältigenden Hürden: „(...) a centre of gravity shift of this kind is difficult to accomplish without challenging the current power structure, rejecting traditional ways of thinking and parts of the old culture, creating new organizations, and establishing new capabilities“.<sup>129</sup>

Bei Betrachtung der Wertschöpfungskette ergeben sich zwei grundsätzliche Strategieoptionen. Je nachdem auf welcher Stufe der Wertschöpfungskette sich der Schwerpunkt der bisherigen unternehmerischen Tätigkeit befindet, sind unterschiedlich umfangreiche Bewegungen entweder *upstream* oder *downstream* entlang der Wertschöpfungskette möglich. In beiden Fällen muss ein Unternehmen neue Fähigkeiten entwickeln, um die jeweiligen hinzukommenden Tätigkeiten durch-

<sup>127</sup> Vgl. Davies (2004), S. 738

<sup>128</sup> Vgl. Wise/Baumgartner (1999), S. 136f.

führen zu können.<sup>130</sup> Im Rahmen dieser Arbeit soll jedoch nur auf die Option der downstream-Bewegungen näher eingegangen werden, da Unternehmen, die lernen, Solutions zu entwickeln, ihren Schwerpunkt zum Kunden hin verlagern.<sup>131</sup>

### 3.2.2 Auswirkungen auf Anbieter- und Kundenseite

Verschiebungen entlang der Wertschöpfungskette sind wie von Davies (2003) beschrieben als „centre-of gravity shift“, mit einer Ausweitung des unternehmerischen Schwerpunkts verbunden. Die Ressourcen, auf denen bisherige Erfolge aufgebaut haben, reichen nun nicht mehr aus und müssen die Basis für eine jeweilige Weiterentwicklung darstellen.<sup>132</sup> Dies wird umso schwieriger, je weniger die ursprünglichen Strukturen, Denkweisen, Kulturen, Organisationen, und Fähigkeiten für die Neuausrichtung auf Solutions nutzbar sind, oder ihr sogar im Wege stehen.<sup>133</sup> Der Schritt von der Identifikation von Wertschöpfungsmöglichkeiten bis hin zu ihrer Eroberung ist jedoch eine Herausforderung, die nicht jedes Unternehmen zu bewältigen vermag.<sup>134</sup> Solche Schritte wollen daher gut durchdacht und entsprechende Szenarien im Voraus simuliert werden.

Downstream-Bewegung hin zu Solutions können mit Aktivitäten der Vorwärtsintegration gleichgesetzt werden.<sup>135</sup> Eine Vorwärtsintegration in den Bereich ursprünglicher Kundenprozesse führt meist Probleme in der Beziehung zwischen Anbieter und Nachfrager mit sich. Da Anbieter auf diese Weise zum potenziellen Konkurrenten werden können, entwickeln Nachfrager oft Hemmungen, geschäftliche Angelegenheiten, insbesondere Probleme, offen gegenüber dem Anbieterunternehmen zu kommunizieren.<sup>136</sup> Gleichzeitig ist der Anbieter auf Informationen über die Bedürfnisse und Anforderungen seiner Kunden angewiesen, wenn eine problemadäquate und zielführende Lösung gefunden werden soll.<sup>137</sup> Aus dieser Situation entsteht ein Spannungsfeld zwischen notwendiger Kundenintegration einerseits und kundenseitigem Misstrauen andererseits, dem Anbieter mit vertrauens- und beziehungsbildenden Maßnahmen entgegenwirken müssen.<sup>138</sup>

Weiterhin ist kritisch zu sehen, dass der Anbieter bei einer Vorwärtsintegration in die Sphäre des Kunden nicht nur die entsprechenden Leistungen erbringen und sich dafür notwendige Fähigkeiten aneignen muss; es sind zudem Anpassungen bei Struktur und Schnittstellen hinsichtlich der Verteilung materieller und humaner Ressourcen vorzunehmen.<sup>139</sup> Je nach Ausprägung der Ressourcenzusammenführung<sup>140</sup> ergeben sich unterschiedliche Formen des Aufbaus und der Koordination der jeweiligen Ressourcen, was wiederum unterschiedlich starke Auswirkungen auf die Vorhaltung von Kapazitäten sowie die daraus resultierenden Kosten- und Kapitalbelastungen hat.<sup>141</sup> So lassen zum Beispiel Investitionen in beziehungspezifische Ressourcen Wechselkosten entstehen. Beziehungsspezifische Ressourcen sind (1) Ressourcenallokation in Kunden/Anbieternähe, (2) Indi-

---

<sup>129</sup> Davies (2003), S. 347

<sup>130</sup> Vgl. Davies (2004), S. 738

<sup>131</sup> Vgl. Kleinaltenkamp (2007), S. 149

<sup>132</sup> Vgl. Slywotzky/Morrison (1998), S. 30

<sup>133</sup> Vgl. Foote et al. (2001), S. 86

<sup>134</sup> Vgl. Womack/Jones (1996), S. 247

<sup>135</sup> Vgl. Wise/Baumgartner (1999), S. 134

<sup>136</sup> Vgl. Penrose (1995), S. 58ff.

<sup>137</sup> Vgl. ebenda, S. 117

<sup>138</sup> Vgl. Kleinaltenkamp (1997), S. 214

<sup>139</sup> Vgl. Kleinaltenkamp (2007), S. 153

<sup>140</sup> Es lassen sich vier Formen der Ressourcenzusammenführung unterscheiden. Dazu gehören dauerhafte, episodisch beim Anbieter angesiedelte, episodisch beim Nachfrager angesiedelte und virtuelle Ressourcenzusammenführung (vgl. Kleinaltenkamp 2007, S. 153).

vidualisierung physischer Ressourcen oder (3) Spezifizierung von humanen Ressourcen durch Co-Spezialisierung und geteiltes Wissen.<sup>142</sup> Aus solchen Konstellationen können sich Abhängigkeitsverhältnisse oder Lock-in Situationen<sup>143</sup> ergeben, in denen die Gefahr opportunistischen Verhaltens besteht.

Andererseits ermöglicht die anbieterseitige Vorwärtsintegration die Umwandlung von Fixkosten in variable Kosten für den Nachfrager. Die ausgelagerten „Industriegüter“ müssen nun nicht mehr vom Kunden selbst gehalten werden, stattdessen fallen für ihn Kosten nur noch in Form von gleichmäßigen, über den Verlauf des Dienstleistungsvertrags zu zahlende Raten an. Für den Kunden ist damit ein wichtiger Anreiz zur Verringerung der eigenen Fertigungstiefe gesetzt.

Da der Erfolg einer Solution maßgeblich davon abhängt, inwieweit die Erwartungen des Kunden an den Wert einer Solution ge- oder übertroffen werden, wird die Anbieter-Kundenbeziehung als Interaktionsbasis beider Parteien zur erfolgskritischen Gestaltungsvariable für den Anbieter. Eine solch langfristige, intensive Zusammenarbeit sollte alle Phasen der Leistungserstellung, angefangen bei der Entwicklung einer Problemlösung über ihren integrativen Leistungserstellungsprozess bis hin zu ihrer endgültigen Integration in die Wertkette des Kunden, begleiten, so dass auch noch nach Abschluss der eigentlichen Leistungserstellung eine nachhaltige Interaktion zwischen den Parteien stattfindet.<sup>144</sup>

### 3.2.3 Auswirkungen auf die Geschäftsbeziehung

Die Quintessenz der bisherigen Ausführungen ist die Notwendigkeit eines intensiven Geschäftsbeziehungsmanagements bei einer downstream-Bewegung bzw. Vorwärtsintegration von Anbieteraktivitäten in Richtung des Kunden. Der Kunde empfindet Anreize in eine Geschäftsbeziehung zu investieren, wenn es dem Anbieter gelingt, eine vertrauensvolle Basis zu schaffen, die Unsicherheiten bezüglich des Leistungsergebnisses beseitigt und eine zuverlässige Übernahme von Verantwortung und Risiko über die Ausführung der ausgelagerten Aktivität sicher stellt.<sup>145</sup> Obwohl solche Maßnahmen primär in den Gestaltungsbereich des Anbieters fallen, so muss auch gleichzeitig sichergestellt werden, dass der Kunde Bereitschaft wie auch Fähigkeit einer solch engen Zusammenarbeit aufweist.

In Rahmen dieser Arbeit wird die Definition von Geschäftsbeziehungen nach Plinke (1997) verwendet. Geschäftsbeziehungen stellen „(...) eine Folge von Markttransaktionen zwischen einem Anbieter und einem Nachfrager dar, die nicht zufällig ist. ‚Nicht zufällig‘ heißt, dass es für beide Marktseiten Gründe gibt, die eine planmäßige Verknüpfung zwischen den Markttransaktionen sinnvoll oder notwendig erscheinen lassen oder die de facto zu einer Verknüpfung führen. Eine Geschäftsbeziehung lässt sich also als eine Folge von Markttransaktionen ansehen, zwischen denen eine „innere Verbindung“ existiert.“<sup>146</sup> Besonders auf Märkten und in Situationen, die durch

---

<sup>141</sup> Vgl. Kleinaltenkamp (2007), S. 153

<sup>142</sup> Vgl. Dyer/Singh (1998), S. 662 und die dort zitierte Literatur

<sup>143</sup> Wie im Systemgeschäft, kann auch bei Solutions eine Lock-in-Situation entstehen, in der eine zwangsweise Bindung, z.B. aufgrund einer bestimmten Systemarchitektur an einen Anbieter oder an eine bestimmte Technologie entsteht. Dabei verursachen im Voraus getätigte spezifische Investitionen oder existierende Netzeffekte ein Abhängigkeitsverhältnis (vgl. Weiber 1997, S. 318).

<sup>144</sup> Vgl. Preß (1997), S. 68

<sup>145</sup> Vgl. Davies (2004), S. 740

<sup>146</sup> Plinke (1997), S. 23

hohe bilaterale Unsicherheit über die Erfüllung des vereinbarten Leistungsbeitrags geprägt sind, vermögen Geschäftsbeziehungen, Transaktionsrisiken zu vermindern.<sup>147</sup>

Ein umfassendes Geschäftsbeziehungsmanagement manifestiert sich in Aktivitäten auf einer oder mehrerer der fünf Bindungsdimensionen, institutionelle, vertragliche, technologische, organisatorische und psychologische Bindungen.<sup>148</sup> Im Falle von Solutions sind Bindungen auf *institutioneller* bzw. *vertraglicher* Ebene in der Regel in Form von strategischen Partnerschaften und Exklusiv- oder Rahmenverträgen anzutreffen. Bei *technischen* Bindungen kann es sich, je nach Art und Ausgestaltung der Ressourcenzusammenführung um Netzeffekte, Systemzusammenführungen oder auch Integralqualitäten handeln. Auch in die Kategorie der *organisatorischen* Bindungen fallen erneut strategische Allianzen, wobei hierzu auch die kundenspezifische Ausrichtung oder Anpassungen der Aufbau- bzw. Ablauforganisation zählen. Von besonderer Bedeutung und gänzlich anders geartet sind die Formen *psychologischer* Bindungen. Hier spielen persönliche Beziehungen, z.B. zwischen Schnittstellen des Direktmarketing oder des Key-Account Managements mit dem Kunden, die Zufriedenheit aufgrund positiver Erfahrungen und Vertrauen in die zukünftige Performance des Anbieters die zentralen Rollen.

Mit dem Ziel einer primär kundenbezogenen Sicht auf Solutions Rechnung zu tragen, setzen Tuli et al. (2007) an der Geschäftsbeziehung, also der Bindung, Beziehung und Interaktion zwischen Kunden und Anbietern an und machen sie sogar zur zentralen Dimension. Sie schlagen eine prozesszentrierte Sichtweise auf Solutions vor und definieren Solutions über die relationalen Nachfrager-Anbieter-Prozesse von der Entwicklung bis hin zur fortführenden Unterstützung nach der Implementierung einer Solution, die sie in vier Phasen überführen: (1) Definition der Kundenbedürfnisse (2) Individualisierung und Integration von Sach- und/oder Dienstleistungen und (3) ihre Implementierung sowie (4) fortführende Unterstützung (siehe Abbildung 3).<sup>149</sup>

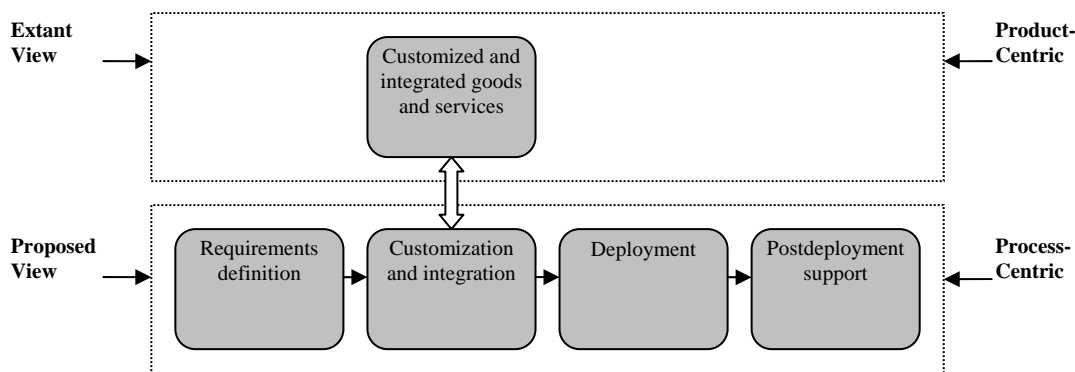


Abbildung 3: Vergleich der produkt- und der prozesszentrierten Sichtweisen von Solutions  
(Quelle: Tuli et al. 2007, S. 5)

Das Geschäftsbeziehungsmanagement kommt besonders in den von hoher Unsicherheit geprägten Phasen der Bedürfnisdefinition sowie der Individualisierung und Integration zum Tragen. In der ersten Phase der Bedürfnisdefinition ist dies der Fall, da sich viele Nachfrager ihrer Lösungsvor-

<sup>147</sup> Vgl. Kleinaltenkamp (1994), S. 21

<sup>148</sup> Vgl. Plinke (1997), S. 52

<sup>149</sup> Vgl. Tuli et al. (2007), S. 5



stellungen nicht in Gänze bewusst sind und ihre Anforderungen nicht eindeutig artikulieren können. Es liegt daher am Geschick des Anbieters, in Gesprächen mit verschiedenen beteiligten Interessensgruppen der Kundenseite, bewusste und unbewusste wie auch momentane und zukünftige Bedürfnisse zu identifizieren.<sup>150</sup> Hier kommen insbesondere die *Gestaltungsaufgaben* eines integrativen Geschäftsbeziehungsmanagements, also die Analyse und das Management von Unsicherheit zum Tragen.<sup>151</sup>

In der Phase der Individualisierung und Integration unterstützen die in und durch Geschäftsbeziehungen gewonnenen Einblicke in Strukturen und Abläufe der Kundenprozesse eine präzise Einpassung der Solution an die Gegebenheiten des Kunden. Nur die Kenntnis der genauen Kundenspezifikationen ermöglicht die Entwicklung einer individuell zugeschnittenen Solution mit integrierten Komponenten, die von Grund auf und fließend ineinander greifen.<sup>152</sup> In dieser Phase kann die gezielte Ausgestaltung der *Entwicklungsaufgabe* des integrativen Geschäftsbeziehungsmanagements einen entscheidenden Beitrag für nachfolgende Phasen leisten. Sie beinhaltet das Management von Entwicklungspotenzialen, um die Geschäftsbeziehung langfristig zu erhalten und gemeinsam mit dem Kunden zu wachsen.<sup>153</sup>

Auch in den weiteren Phasen der Integration und Kundenbetreuung nach der Implementierung kann auf den Einsatz bindungswirksamer Maßnahmen und die Pflege der Geschäftsbeziehung nicht verzichtet werden. So muss auch nach der Implementierung in einem permanenten Monitoring überprüft werden, ob der vereinbarte Wert geschaffen und der Nutzen aus der Geschäftsbeziehung maximiert werden kann. Diese Aktivitäten können zur *Steuerungsaufgabe* des integrativen Geschäftsbeziehungsmanagements zusammengefasst werden.<sup>154</sup>

Die in der Literatur vorherrschende produktbezogene Sichtweise auf Solutions beschreibt die in einer Solution enthaltenen Komponenten und deren Eigenschaften, aus denen sich unterschiedliche Anforderungen für den Erstellungsprozess ableiten lassen. An diesen Anforderungen setzt die relationale Perspektive auf Solutions an und überführt sie in relationale Prozesse. Insofern müssen die beiden Perspektiven nicht zwangsläufig als gegensätzlich, sondern können als komplementär gesehen werden. Während die produktbezogene Definition zur Herleitung der allgemeinen Grundlagen eines auf Solution Selling ausgerichteten Geschäftsmodells dienen konnte, hat die prozessbezogene Perspektive wichtige Ansatzpunkte speziell für vermarktungsrelevante Aspekte geliefert, auf die unter Abschnitt 4 ausführlich eingegangen wird.

Nachdem die Grundzüge einer auf Solutions ausgerichteten Wettbewerbsstrategie dargelegt wurden, schliesst sich die Frage an, wie die veränderten Wertschöpfungsaktivitäten im Rahmen eines adäquaten Geschäftsmodells koordiniert werden können.<sup>155</sup>

---

<sup>150</sup> Vgl. Tuli et al. (2007), S. 6

<sup>151</sup> Fließ/Scheutzwow (2007), S. 228 nehmen in Analogie zu den Managementaufgaben der Kundenintegration eine Einteilung integrativer Geschäftsbeziehungen in die Analyseebenen Gestaltungsaufgaben, Steuerungsaufgabe und Entwicklungsaufgabe vor.

<sup>152</sup> Vgl. Tuli et al. (2007), S. 7

<sup>153</sup> Vgl. Fließ/Scheutzwow (2007), S. 229

<sup>154</sup> Vgl. Fließ/Scheutzwow (2007), S. 229

<sup>155</sup> Zu den Erfolgspotenzialen eines Geschäftsmodells gehört die Koordination der einzelnen Wertschöpfungsaktivitäten (vgl. Bach et al. 2003, S. 11).

### 3.3 Contracting-Geschäftsmodelle und Solutions

Die gewachsene Bedeutung der Dienstleistungsorientierung im Industriegütermarketing ist allgemein anerkannt, allerdings hat sich die Forschung bislang schwerpunktmäßig mit der Analyse produktbegleitender Dienstleistungen beschäftigt.<sup>156</sup> Nach den bisherigen Ausführungen ist jedoch deutlich geworden, dass adäquate Geschäftsmodelle für Solutions einer weitergehenden Umsetzung der Dienstleistungsorientierung bedürfen.

Da Contracting-Geschäftsmodelle nach Kleikamp (2002) mit einer besonders umfassenden Form der Umsetzung einer Dienstleistungsorientierung konform gehen<sup>157</sup>, sollen sie hier auf ihre Eignung für Solution Selling geprüft werden. Contracting-Geschäftsmodelle oder Betreibermodelle<sup>158</sup> sind nicht neu, haben aber erst in jüngerer Zeit Einzug in den Anwendungsbereich des Industriegütermarketings gehalten.<sup>159</sup>

Buse et al. (2001) definieren Performance Contracting als: „(...) ein einzeln oder kooperativ erbrachtes Angebot eines individualisierten Sach- und Dienstleistungsbündels auf Basis einer technischen Infrastrukturlösung, die anbieterseitig bereitgestellt sowie auf Wunsch auch betrieben wird und auf Basis eines langfristigen Rahmenvertrages die Nutzung durch einen oder mehrere an die Infrastrukturlösung angeschlossene Nachfrager vorsieht, die ein Entgelt lediglich für erbrachte Leistungen durch Nutzung der Infrastruktur entrichten (Pay-for-Performance-Prinzip).“<sup>160</sup>

Der Kunde erwirbt anstelle eines Produkts mit den entsprechenden produktbegleitenden Dienstleistungen nur noch die Leistung des Produkts, womit nicht mehr er selbst, sondern der Anbieter für den reibungslosen Nutzungsverlauf verantwortlich ist.<sup>161</sup> Weitere Merkmale des Performance Contracting sind das Angebot eines breiten Spektrums an Dienstleistungen in Form von Full-Service Verträgen, hoher Kundenintegration bzw. –kooperation während des Erstellungsprozess, leistungsbezogenes Entgelt, vertragliche Rahmgestaltung und langfristige Kooperationsbeziehungen zwischen den Vertragspartnern.<sup>162</sup>

Unter den verschiedenen Ausprägungsarten des Performance Contracting können zwei Grundtypen, Leistungsverkauf und Leistungsergebnisverkauf unterschieden werden, die im Folgenden konkreter beleuchtet werden sollen.<sup>163</sup>

#### 3.3.1 Leistungsverkauf

Beim Leistungsverkauf vermietet der Hersteller dem Kunden das eigentliche Kernprodukt für einen bestimmten Zeitraum und zu einem festen Preis, einschließlich aller Leistungen, die zur Gewährleistung der Verfügbarkeit des Produkts notwendig sind.<sup>164</sup> Zu einem solchen Full-Service-Angebot gehören im Allgemeinen gewisse Mindestverfügbarkeiten der Maschinen, Anlagen und Aggrega-

---

<sup>156</sup> Vgl. Kleikamp (2002), S. 6f.

<sup>157</sup> Vgl. Kleikamp (2002), S. 205

<sup>158</sup> Die Begriffe Contracting-Modelle bzw. Performance Contracting und Betreibermodelle werden in der Literatur oft synonym verwendet (vgl. z.B. Freiling 2003).

<sup>159</sup> Vgl. Freiling (2003), S. 32

<sup>160</sup> Vgl. Buse et al. (2001), S. 3; Übersetzung nach Freiling (2004), S. 679

<sup>161</sup> Vgl. Kleikamp (2002), S. 21

<sup>162</sup> Vgl. Buse et al. (2001), S. 5f.

<sup>163</sup> Vgl. Freiling (2004), S. 684, Kleikamp (2002), S. 22

<sup>164</sup> Vgl. Backhaus/Kleikamp (2001), S. 80

te.<sup>165</sup> Im Mittelpunkt des Interesses steht somit nicht mehr das Produkt selbst, sondern die *Überlassung von Verfügungsrechten* am Kernprodukt.<sup>166</sup>

Ein plakatives Beispiel dafür ist das Angebot eines LKW-Herstellers über eine "Care free Motoring"-Lösung, bei der die LKW-Flotte im Eigentum des Anbieters verbleibt und der Kunde die Transportleistung für einen bestimmten Zeitraum zu einem Festpreis mietet. Darin inbegriffen sind innerhalb des Full-Service, Finanzierung, Bereifung, das Stellen von Ersatzfahrzeugen sowie die Übernahme von Versicherungen, Steuern und Gebühren.<sup>167</sup>

Zentrale Idee des Konzepts ist die Verpflichtung des Herstellers zu einer *Leistungsgarantie*. Er übernimmt nicht nur ein breiteres Spektrum an Leistungen, sondern gleichzeitig auch ein größeres Risiko, als dies etwa beim Angebot produktbegleitender Dienstleistungen der Fall ist.<sup>168</sup>

Dies erlaubt dem Nachfrager einerseits, die gewünschten Tätigkeiten auszulagern und seine Fertigungstiefe sowie entsprechende Fixkosten zu verringern. Gleichzeitig werden, um die Unsicherheit über die verantwortungsvolle Ausführung der ausgelagerten Tätigkeit zu beseitigen, neben der Leistungsgarantie auch das Restwertrisiko und die Kostenrisiken, die mit der Aufrechterhaltung der Betriebsbereitschaft der Sachleistung verbunden sind übernommen und vertraglich festgehalten.<sup>169</sup> Für Kunden, die eine solche Leistung nutzen besteht also nicht länger die Notwendigkeit, das Produkt zu erwerben oder die Verantwortung für die Verfügbarkeit der Leistung zu tragen.<sup>170</sup>

### 3.3.2 Leistungsergebnisverkauf

Die zweite Grundform des Performance Contractings ist der Leistungsergebnisverkauf und beinhaltet die Übernahme des Betreiberrisikos durch den Hersteller. Das bedeutet, dass der Anbieter seine Sachleistung vollständig selbst betreibt und ein garantiertes Leistungsergebnis verkauft. In Abgrenzung zum Leistungsverkauf ist der Hersteller bei dieser Form auch für den Betrieb der Sachleistung zuständig und stellt mitunter das für den Betrieb notwendige Personal.<sup>171</sup> Obwohl es hier genauso wie beim Leistungsverkauf zur Überlassung von Verfügungsrechten kommt, wird bei der zweiten Grundform der *Betrieb des Kernprodukts* zum charakteristischen Merkmal.<sup>172</sup>

Im Rahmen des Beispiels mit dem LKW-Hersteller würde der Anbieter bei dieser Form des Performance Contracting dem Kunden nicht nur die Transportleistung inklusive Full-Service für einen bestimmten Zeitraum zu einem Festpreis zur Verfügung stellen, sondern würde darüber hinaus auch zum Betreiber der Kundenflotte werden und die LKW-Fahrer zur Verfügung stellen.<sup>173</sup>

Für den Anbieter geht das Betreiberrisiko mit der Übernahme weiterer Risiken einher. Ebenso wie beim Leistungsverkauf trägt der Anbieter Restwertrisiko und Kostenrisiken, die mit der Aufrechterhaltung der Betriebsbereitschaft der Sachleistung verbunden sind. Darüber hinaus fallen Kosten, die durch Unfälle, Fehlbedienungen oder Fehlnutzungen entstehen, also auch Kosten, die durch

---

<sup>165</sup> Vgl. Kleinaltenkamp (2007), S. 147

<sup>166</sup> Vgl. Freiling (2004), S. 684

<sup>167</sup> Vgl. Backhaus/Kleikamp (2000)

<sup>168</sup> Vgl. ebenda

<sup>169</sup> Vgl. Kleikamp (2002), S. 23

<sup>170</sup> Vgl. Kleikamp (2002), S. 24

<sup>171</sup> Vgl. ebenda, S. 24

<sup>172</sup> Vgl. Freiling (2004), S. 684

<sup>173</sup> Vgl. Backhaus/Kleikamp (2000)

Beschädigungen am Umfeld des Produkts entstehen können, in den Verantwortungsbereich des Anbieters.<sup>174</sup>

Innerhalb des Leistungsergebnisverkaufs werden weitere Abstufungen unterschieden, je nachdem, ob das ursprüngliche Kernprodukt oder eine größere, das eigentliche Produkt umfassende, Einheit betrieben wird.<sup>175</sup>

Diese Form des Performance Contracting entspricht dem Bedürfnis von Kunden, die nur noch an dem Ergebnis eines Leistungsprozesses interessiert sind.<sup>176</sup>

### 3.3.3 Relevanz von Contracting-Geschäftsmodellen für Solutions

In Abbildung 4 sind die Wertschöpfungsstufen der zwei Grundformen des Performance Contracting dargestellt, anhand derer verdeutlicht werden soll, dass die damit verbundenen Aktivitäten in zunehmendem Ausmaß auf Anbieterseite stattfinden. Der Kunde zahlt nur noch die effektiv in Anspruch genommene Leistung und hat sonst weder Eigentum an der Sachleistung, noch Verantwortung für ihren Betrieb.

Performance Contracting kann damit den gewachsenen Anforderungen, die mit einer verstärkten Dienstleistungsorientierung einhergehen, sowohl auf Anbieter- als auch auf Nachfragerseite effektiv begegnen.<sup>177</sup>

Für den Kunden werden mit diesem Geschäftsmodell Wege geschaffen dem verstärkten Kostendruck zu begegnen, seine Ressourcenallokation zu optimieren und sich auf seine Kernkompetenzen zu konzentrieren. Dabei kann gleichzeitig die im Zuge dessen entstehende Unsicherheit reduziert, externes Know-how integriert und die organisationale Flexibilität wie auch Performance erhöht werden.<sup>178</sup>

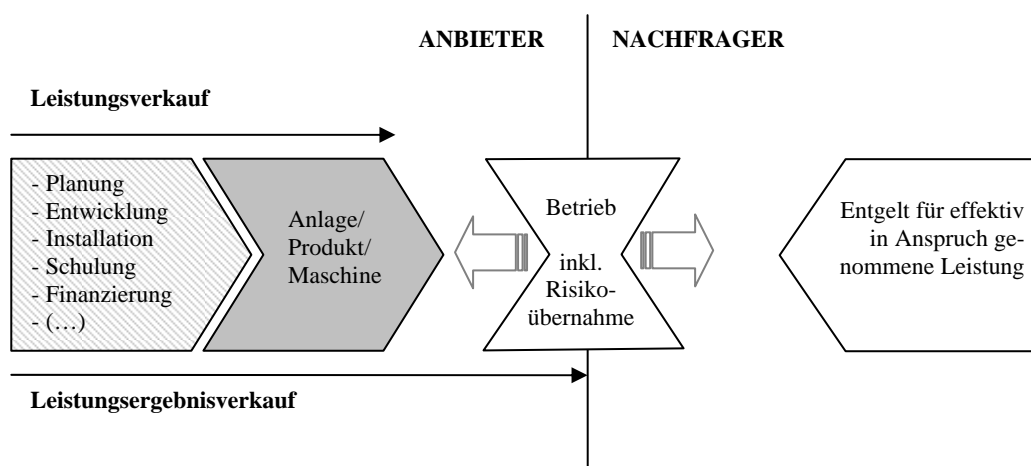


Abbildung 4: Die Wertschöpfungsstufen der zwei Grundformen des Performance Contractings (Quelle: eigene Darstellung)

<sup>174</sup> Vgl. Kleikamp (2002), S. 25

<sup>175</sup> Vgl. für weitere Ausführungen Kleikamp (2002), S. 25

<sup>176</sup> Vgl. Kleikamp (2002), S. 25

<sup>177</sup> Vgl. Freiling (2004), S. 682

<sup>178</sup> Vgl. Buse et al. (2001), S. 16

Der Anbieter gewinnt mit Performance Contracting die Möglichkeit zur Erschließung und Entwicklung neuer Märkte, der verstärkten Bindung von Kunden durch einen höheren Individualisierungsgrad und Differenzierungsmöglichkeiten, was sich in erhöhte Preisbereitschaften niederschlagen kann.<sup>179</sup>

Insofern sind Performance Contracting und die verschiedenen Erscheinungsformen Geschäftsmodelle, die eine „Neuinterpretation eines Geschäfts im Sinne einer konsequenten *Nutzenvermarktung*“<sup>180</sup> forcieren. Im Gegensatz zu traditionellen Geschäftsmodellen von Industriegüterherstellern kann auf diese Weise der Nachfrage nach so genannten „turnkey“-Solutions<sup>181</sup> entsprochen werden, bei denen der Kunde lediglich am Nutzen und dem daraus resultierenden Wert interessiert ist, den eine Sachleistung für ihn generieren kann.

Wenn auch einige Risiken, wie die nachfragerseitige Abhängigkeit vom Anbieter und die anbieterseitigen Performance-Risiken weiterhin per se bestehen bleiben, so kann doch einer Vielzahl von Anforderungen, die sich aus der dargestellten downstream-Verschiebung entlang der Wertschöpfungskette bei der Hinwendung zu Solutions ergeben, mit Contracting-Modellen erfolgreich begegnet werden.

Beim Performance-Contracting werden die Ressourcen des Nachfragers räumlich zum Anbieter verlagert und damit der gesamte Leistungserstellungsprozess. Daneben existieren jedoch auch andere Formen des Aufbaus und der Koordination von materiellen und humanen Ressourcen, je nach Effektivität und/oder Effizienz der jeweiligen Prozessgestaltung.<sup>182</sup> Deshalb sind Contracting-Modelle *ein*, aber nicht *das* Geschäftsmodell für Solution-Anbieter. Gegenstand weiterer Untersuchungen sollte die Evaluierung weiterer Gestaltungsalternativen, vor allem hinsichtlich der Ressourcenzusammenführung zwischen Anbieter und Nachfrager bzw. mehreren Anbietern untereinander, sein. Darüber hinaus müssten dezidierte Merkmale einer konzeptgerechten Gestaltung des Vermarktungsprozesses beim Performance Contracting-Geschäftsmodell hergeleitet werden, da im Bereich der Vermarktung neue und im Vergleich zu traditionellen Geschäftsmodellen umfangreichere Anforderungen für den Industriegüterhersteller entstehen.

Es lässt sich zusammenfassen, dass Contracting-Modelle als Geschäftsmodelle für die Strategie so genannter System Seller, also vertikal integrierter Anbieter geeignet scheinen. Der im Solution Selling an Bedeutung zunehmenden Tendenz zur Wertschöpfung in Netzwerken bzw. Wertschöpfungsnetzwerken<sup>183</sup>, in denen Anbieterunternehmen als Solutionintegratoren fungieren, kann nur begrenzt Rechnung getragen werden, da konkrete Ansatzpunkte für interorganisationale Anbieter-Herstellerkooperationen im Leistungserstellungsprozess bislang noch nicht ausführlich betrachtet wurden.

Die Ausführungen innerhalb dieses Kapitels haben deutlich gemacht, welche Veränderungen Industriegüterherstellern bevorstehen, denen die Transformation ihres traditionell produktbezogenen Geschäftsmodells hin zum angestrebten Solution-Geschäftsmodell gelingen soll. Mit der kundenzentrierten Perspektive wachsen die Ansprüche an neue, den veränderten Vermarktungsprozessen angepassten Vermarktungsstrategien und damit der Stellenwert des Marketings.

---

<sup>179</sup> Vgl. Buse et al. (2001), S. 18

<sup>180</sup> Backhaus/Kleikamp (2000)

<sup>181</sup> Vgl. Davies/Brady (2000), S. 942

<sup>182</sup> Vgl. Kleinaltenkamp (2007), S. 154

<sup>183</sup> Tuli et al. (2005) S. 24

## 4 Solutions-Marketing als zentrales Instrument der Unternehmensführung

Unternehmen, die den Schritt zum Geschäftsmodell Solutions gehen, scheitern oftmals aus mindestens einem der folgenden drei Gründe. *Erstens* sind Unternehmen häufig in dem Glauben, sie bieten Solutions an, tatsächlich aber bündeln sie lediglich Produkte, die zusammen genommen keinen Mehrwert für den Kunden generieren. Die zusätzlichen Kosten des Zusammentragens und der Kombination von Produkten zu Solutions können dann nicht mehr entsprechend gedeckt werden. *Zweitens* unterschätzen Unternehmen häufig, dass die Entwicklung von Solutions teurer ist, sich der Solution-Life Cycle im Gegensatz zum klassischen Produktgeschäft verlängert und darüber hinaus ein breiteres Wissen über das Geschäft des Kunden notwendig ist. *Drittens* verkennen viele Unternehmen, dass sich der Verkaufsprozess einer Solution grundlegend von dem eines gewöhnlichen Industrieguts unterscheidet und deshalb Vertrieb, Performance Maßstäbe und Interaktion mit dem Kunden grundlegend verändert werden müssen.<sup>184</sup>

Diese Tatsache belegt, dass es für Anbieterunternehmen nicht nur auf eine strategische Neuorientierung hin zu Solutions ankommt, sondern dass vor allem die organisationale Anpassung und Umsetzung der Strategie erfolgsentscheidend ist.<sup>185</sup> Logische Konsequenz der Ausführungen zur strategischen Neuausrichtung von Solution-Anbietern, die den Kunden nicht nur in den Mittelpunkt sondern sogar an den Anfang unternehmerischer Entscheidungen stellen, ist die Zentralstellung des Marketings im Rahmen einer markt- bzw. kundenorientierten Unternehmensführung.

Im Sinne einer auf Solutions ausgerichteten Betrachtungsweise wird die Schaffung neuer Denkweisen erforderlich. Mit Solutions werden die Leistung und der daraus resultierende *Wert*, den ein Angebot für den Kunden generieren kann, zur Quelle von Wettbewerbsvorteilen. Dies erfordert die Umsetzung eines Paradigmenwechsels, der die klassische Trennung von Sach- und Dienstleistungen aufhebt und Sachleistungen oder Produkte als Plattformen für die im Zentrum der Vermarktung stehenden (Dienst-)Leistungen sieht.<sup>186</sup> Das Marketing sollte sich dahingehend in einem ersten Schritt mit der Analyse eines Kundenproblems beschäftigen und mit der Identifizierung von Produkten und Dienstleistungen, die zur Lösung dieses Problems benötigt werden, abschließen.<sup>187</sup>

Marketing ist vor diesem Hintergrund vor allem als integrativer Ansatz zu verstehen, der den organisationsübergreifenden Interessenpartikularismus überwindet und Wettbewerbsvorteile durch das erfolgreiche Management funktionspezifischer Schnittstellen innerhalb eines Unternehmens umsetzt.<sup>188</sup>

### 4.1 Theoretische Ansatzpunkte

Die Marketingliteratur hat im Rahmen der wachsenden Bedeutung von „Dienstleistungsorientierung“ und „Nutzenvermarktung“ mittlerweile beachtliche Weiterentwicklung erfahren. Besonders in der Solution-Literatur findet die Diskussion um eine neue herrschende Logik des Marketings Gehör<sup>189</sup>, die aus der Konvergenz von Dienstleistungsmarketing, Marktorientierung, Geschäftsbeziehungsmanagement, vernetzten Märkten, Mass Customization, Interaktivität usw. resultiert.<sup>190</sup> Die Rede ist von einer „service-dominant logic“, die trotz der noch jungen Entstehungsgeschichte, of-

<sup>184</sup> Vgl. Johansson et al. (2003), S. 117f.

<sup>185</sup> Vgl. Bennett et al. (2001), S. 5

<sup>186</sup> Vgl. Sawhney (2006), S. 366

<sup>187</sup> Vgl. ebenda, S. 366

<sup>188</sup> Vgl. Backhaus/Voeth (2007), S. 29

<sup>189</sup> Vgl. z.B. Lovelock/Gummesson (2004), S. 20, Tuli et al. (2007), S. 13

fenen Fragen und intensivem Forschungsbedarf Impulse für eine theoretische Untermauerung des Solution-Marketings leisten kann. Die Autoren Vargo und Lusch (2006) legen dar, dass das Austauschobjekt nicht mehr Waren und Güter, sondern Kompetenzen und Werte des Anbieters sind, die den Nutzen des Angebots darstellen. Sachleistungen sind insofern nur noch Medium für den Nutzen, den der Nachfrager durch den Gebrauch daraus ziehen kann.<sup>191</sup> Dabei ist der Kunde stets am Leistungserstellungsprozess und in Interaktion mit dem Anbieter eingebunden. Dementsprechend legt der Kunde den Wert subjektiv anhand des durch ihn wahrgenommenen Nutzens fest. Im Ergebnis des Austauschs wird Wert dadurch generiert, dass die Fähigkeiten und das spezielle Wissen von Anbieter und Nachfrager angewendet werden.<sup>192</sup>

Stauss (2005) weist jedoch darauf hin, dass die Ablösung der sachgüter- und instrumentenorientierten durch eine servicezentrierte Sichtweise bedeuten würde, dass Marketing nun generell als Dienstleistungsmarketing zu verstehen sei.<sup>193</sup> Eine solche Sicht würde aus genereller Marketingperspektive sogar einen Rückschritt bedeuten, „(...) da durch verallgemeinernde und abstrakte Definitionen völlig heterogene Sachverhalte subsumiert werden, so dass aus spezifischen Gütereigenschaften resultierende Probleme für Kunden und Unternehmen verborgen und zentrale dienstleistungsbezogene Einsichten ausgeblendet werden.“<sup>194</sup>

Die deutsche Marketingforschung stützt sich hingegen verstärkt auf die Neue Institutionenökonomik und ihre vier Hauptströmungen Transaktionskostentheorie, Verfügungsrechtstheorie, Prinzipal-Agententheorie und Informationsökonomie.<sup>195</sup> In ihrem Blickpunkt steht die Lösung von Unsicherheitsproblemen zwischen Marktparteien, die aufgrund von Informationsasymmetrien zwischen Anbietern und Nachfragern entstehen und opportunistisches Verhalten auslösen können.<sup>196</sup> Diese, *beide Seiten integrierende Betrachtungsweise* vermag hilfreiche Erkenntnisse für das Industriegüter- und das Dienstleistungsmarketing zu geben.<sup>197</sup>

Theorievielfalt sollte nicht per se dem Zwang nach Homogenisierung unterliegen, sondern kann besonders in einem relativ jungen Forschungsbereich wie dem Solution Selling sicherlich positiv genutzt werden.<sup>198</sup> Zielführend scheint deshalb, besonders im hier vorliegenden Kontext der Betrachtung des Solution-Marketing, den innovativen Impulsen des Dienstleistungsmarketings, des Beziehungsmarketings<sup>199</sup> sowie weiteren relevanten Ansätzen Rechnung zu tragen, die für weiterführende Erkenntnisse nutzbar gemacht werden können.

In den folgenden Ausführungen zur Identifikation von Ansatzpunkten für das Solution-Marketing wird versucht mit Hilfe einer integrativen Herangehensweise verschiedenen Theorieimpulsen Rechnung zu tragen, wodurch Lücken durch gegenseitige Ergänzungen geschlossen werden können.

---

<sup>190</sup> Vgl. Day (2006), S. 85

<sup>191</sup> Vargo/Lusch (2004), S. 2f. sprechen in diesem Zusammenhang von der Verlagerung von “operand” (primär tangiblen) hinzu “operant” (primär intangiblen) Ressourcen.

<sup>192</sup> Vgl. Vargo/Lusch (2004), S.12f.

<sup>193</sup> Vgl. Stauss (2005), S. 495

<sup>194</sup> Stauss (2005), S. 495

<sup>195</sup> Vgl. Kleinaltenkamp/Jacob (2002), S. 150ff.

<sup>196</sup> Vgl. Weiber (2004), S. 81

<sup>197</sup> Vgl. ebenda, S. 81

<sup>198</sup> Vgl. Achrol/Kotler (2006), S. 332.

<sup>199</sup> Die von Vargo und Lusch vorgeschlagene neue Logik des Marketings wird als eng verwandt mit dem Konzept des Beziehungsmarketings und in Bezug auf die Rolle des Kunden sogar als identisch gesehen (vgl. Stauss 2005 S. 489).

## 4.2 Der Solution-Life Cycle als Ansatzpunkt für den phasenbezogenen Einsatz des Marketing

Um dem Prozesscharakter und damit einer möglichst anforderungsgenauen Betrachtung der für das Marketing und das Management von Solutions relevanten Problemstellungen Rechnung zu tragen, ist zunächst die Betrachtung des Lebenszyklus einer Solution hilfreich. Davies/Hobday (2005) identifizieren vier Phasen von der Anbahnung bis zum Abschluss des Solution-Life Cycle und entsprechend durchzuführende Aktivitäten.<sup>200</sup> Wie in Abbildung 5 dargestellt, beginnt der Life Cycle mit der Phase der strategischen Anbahnung, worauf die Phase des Nutzenversprechens, die Phase der Systemintegration sowie die Phase der betrieblichen Dienstleistung folgen.

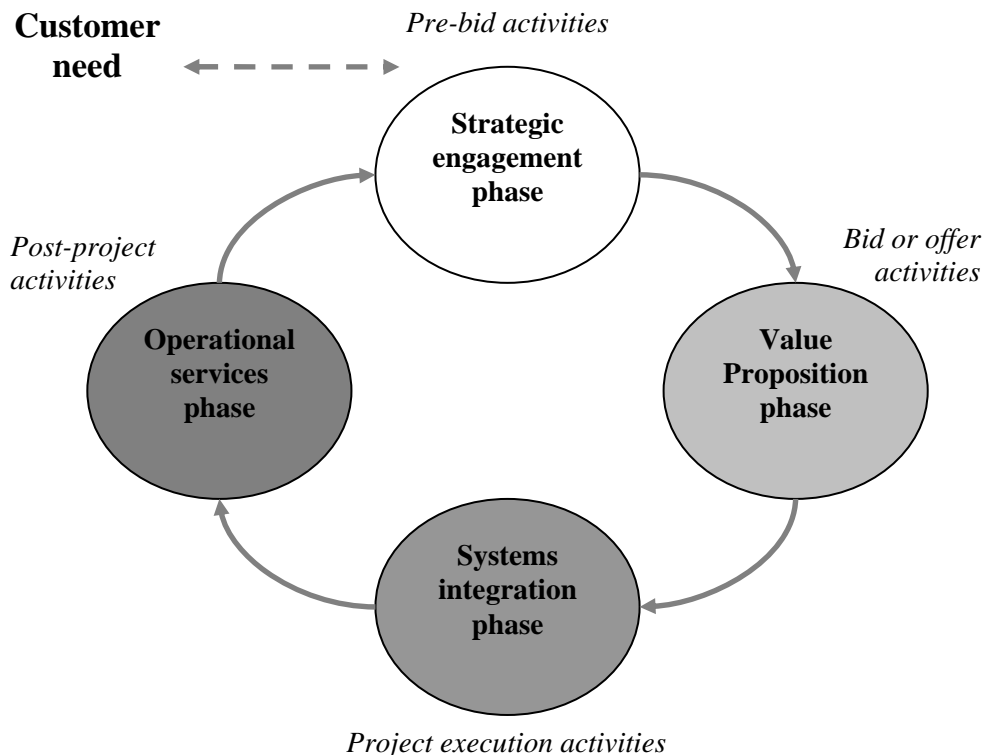


Abbildung 5: Der Solution-Life Cycle  
(Quelle: Davies/Hobday 2005, S. 245)

In der *Phase der strategischen Anbahnung* müssen vor allem seitens des Anbieters vorvertragliche Aktivitäten initiiert werden. Verhandlungsgespräche sind oft informeller Art und dienen dazu, einen möglichst tiefen Einblick in die Problemstellung, die Bedürfnisse und die Prioritäten des Kunden zu erhalten.<sup>201</sup> In der darauf folgenden *Phase des Nutzenversprechens*, werden diese Informationen in Form eines möglichst problemadäquaten Nutzenversprechen umgesetzt, das dem Kunden unterbreitet wird. Solche Nutzenversprechen oder Value Propositions sind ein in der Literatur neues theoretisches Konstrukt, das als „(...) Wert von ökonomischen, technischen, dienstleistungsbezogenen und sozialen Nutzelementen, die ein Nachfrager im Austausch für den gezahlten Preis bekommt – ausgedrückt in Geldeinheiten“<sup>202</sup> – bezeichnet wird. Kommt es daraufhin oder nach eventuellen Nachverhandlungen zum Kauf oder Vertrag, so werden in der *Phase der Systeminteg-*

<sup>200</sup> Vgl. Davies/Hobday (2005), S. 245

<sup>201</sup> Vgl. Davies/Hobday (2005), S. 244

<sup>202</sup> Anderson/Narus (2004), S. 6



ration die Aktivitäten der Implementierung oder Ausführung relevant. Die *Phase der betrieblichen Dienstleistungen* fasst sämtliche Prozesse zusammen, die nach der Implementierung anfallen und die zu einem späteren Zeitpunkt, z.B. angestoßen durch Neuverhandlungen, den Zyklus erneut eröffnen können.<sup>203</sup>

Um nach dieser Betrachtung zu einer phasengerechten Gestaltung der Marketingaktivitäten überzugehen, lassen sich nach Foote et al. (2001) zunächst vier strategische Herausforderungen identifizieren, die insbesondere für ehemals im Produktgeschäft tätige Anbieter Gegenstand zentraler Marketingentscheidungen sein sollten.<sup>204</sup> Die erste strategische Herausforderung ist die *Entwicklung eines Nutzenversprechens* für eine Kundenlösung, die auf die betriebliche Problemstellung wie auch Situation des Kunden zugeschnitten ist und in seiner Wahrnehmung Wert generiert. Die zweite Herausforderung besteht in der *Vernetzung mit neuen Geschäftspartnern*, wie z.B. neuen Lieferanten, Händlern, Kunden und auch Wettbewerbern, die Produkte, Dienstleistungen, Fähigkeiten, Marktwissen und Kundenbeziehungen in die neue Geschäftsbeziehung einbringen können. Als dritte Herausforderung führen Foote et al. die *Auswahl der Kunden* an. Im Zuge der Etablierung neuer Beziehungen außerhalb des bisherigen Netzwerks kann die Notwendigkeit entstehen, bestehende Beziehungen, auch zu Kunden, zu verändern oder gar zu beenden. Schließlich müssen Solution-Anbieter *Garantien für den erbrachten Nutzen bzw. Wert* leisten, da sich dadurch die Bereitschaft des Kunden erhöht einen Aufpreis für eine Solution zu zahlen. Das bedeutet für den Anbieter auch die Übernahme von Risiken, die nicht im eigenen sondern im Verantwortungsbe- reich des Kunden oder der Netzwerkpartner liegen.<sup>205</sup>

Die erfolgreiche Ausgestaltung der Marketingaktivitäten während der Phasen des Solution-Life Cycle sollte sich an den genannten vier strategischen Herausforderungen für das Management orientieren. Dazu werden in der Literatur intra- wie auch interorganisationale Anforderungen definiert, die ein Anbieter auf dem Weg zum Solution-Anbieter bewältigen muss.

### 4.3 Intraorganisationaler Betrachtungsschwerpunkt

Der Großteil der bisher veröffentlichten Literatur zu Solutions, behandelt organisationale Fähigkeiten und Kompetenzen, die sich Unternehmen bei der Entwicklung hin zu Solution-Anbietern aneignen müssen. Gleichwohl haben auch die Ausgestaltung der Organisationsstrukturen und Aspekte hinsichtlich einer Solution-konformen Unternehmenskultur Beachtung gefunden. Diese werden in der vorliegenden Arbeit unter intraorganisationalen Anforderungen zusammengefasst und vor dem Hintergrund der in jüngsten Beiträgen wachsenden Relevanz von interorganisationalen Anforderungen gegenübergestellt. Da die Übergänge zwischen intra- und interorganisationalen Faktoren fließend sind und teilweise sogar einander bedingen, ist das Ziel nicht etwa eine trennscharfe Zuordnung einzelner Kriterien, sondern die Darstellung der Verlagerung des Betrachtungsschwerpunkts bei der Bestimmung organisationaler Gestaltungsmethoden.

Letztendlich kommt es im Zuge einer integrativen Herangehensweise auf die Etablierung und Weiterentwicklung *horizontaler Kompetenz*<sup>206</sup> an und zwar nicht nur auf Ebene der Organisationsstruk-

---

<sup>203</sup> Vgl. Davies/Hobday (2005), S. 244

<sup>204</sup> Vgl. Foote et al. (2001), S. 86

<sup>205</sup> Vgl. ebenda, S. 86 f.

<sup>206</sup> Vgl. Shepherd/Ahmed (2000), S. 105, Die Autoren betonen an dieser Stelle die Bedeutung horizontaler Kompetenz bezogen auf die Organisationsstruktur. Gleichwohl lassen die vorangehenden Ausführungen zu organisationalen Kompetenzen den Schluss zu, dass auch diese ein horizontales oder auch integratives Profil aufweisen müssen.

tur, sondern auch auf Ebene der Managementsysteme und der gesamten Unternehmenskultur. Wie im Folgenden gezeigt werden soll, können nur so Denkweisen, konzeptuelles Vorgehen, Fähigkeiten, organisationale Prozesse, letztendlich die ganze unternehmerische Tätigkeit in dem Ausmaß integriert werden, wie es von einer Solution verlangt wird.<sup>207</sup>

#### 4.3.1 Anforderungen an die Managementsysteme

Grundsätzlich werden für die Entwicklung und Bereitstellung einer Solution die Schlüsselkompetenzen Systemintegration, betriebliche Serviceleistungen<sup>208</sup>, Beratungs- und Finanzleistungen als notwendig erachtet.<sup>209</sup> Darunter kommt Beratungs-Fähigkeiten eine besondere Rolle zu, da sie den Anbieter in die Lage versetzen können, weitere Wertschöpfungsmöglichkeiten ggf. auch außerhalb der Solution zu identifizieren.<sup>210</sup> Hinsichtlich der Marketinganforderungen, die aus dem Solution-Life Cycle erwachsen, sind jedoch Konzepte, wie Key Account Management, Risiko-Analyse und -Management, finanzielle und rechtliche Kompetenz, Informationsmanagement, Innovationsmanagement und Portfolio-Management von größerer Bedeutung.<sup>211</sup> Wie diese bei der Bewältigung der formulierten strategischen Herausforderungen von Nutzen sein können wird Inhalt der folgenden Ausführungen sein.

##### *Nutzenversprechen*

Besonders in der Phase der Geschäftsanbahnung spielt *Unsicherheit* eine große Rolle, da dem Kunden lediglich ein Nutzenversprechen, nicht aber ein fertiges Produkt offeriert werden kann.<sup>212</sup> Aufgrund dieser Informationsasymmetrie herrscht für den Kunden Unsicherheit über die Leistungserfüllung und den tatsächlich realisierbaren Wert der Solution. Der Anbieter kann sich auf der anderen Seite nicht darauf verlassen, dass der Vertrag mit dem Kunden auch vollendet wird und muss in Kauf nehmen, dass Vorleistungen in Form von monetären und nicht-monetären Ressourcen verloren gehen, sollte der Kunde sich z.B. für einen alternativen Anbieter entscheiden.<sup>213</sup>

In solchen Fällen wird es zur zentralen Aufgabe des Marketings, Informationsasymmetrien abzubauen<sup>214</sup> sowie den Grad der in die Vorleistung einfließenden spezifischen Investitionen<sup>215</sup> auszubalancieren, um die Risiken für den Anbieter so zu minimieren.<sup>216</sup> Dabei spielen direkte Kundenschnittstellen wie das Key Account Management besonders dann die entscheidende Rolle als Kommunikations- und Informationsträger, wenn es gelingt, dauerhaft in die Geschäftsabläufe des Kunden eingebettet zu werden. Das durch intensive Interaktion mit dem Kunden gewonnene Wissen über Bedürfnisse und die betrieblichen Gegebenheiten des Kunden kann anschließend in einem adäquaten Nutzenversprechen umgesetzt werden.

---

<sup>207</sup> Vgl. Sharma/Molloy (1999), S. 1

<sup>208</sup> Betriebliche Serviceleistungen umfassen die Instandhaltung, Erneuerung und den Betrieb eines Produkts oder Systems während des gesamten Lebenszyklus, vom Verkauf bis zur Stilllegung (vgl. Davies/Hobday 2005, S. 237).

<sup>209</sup> Vgl. Brady et al. (2005), S. 361

<sup>210</sup> Vgl. Shepherd/Ahmed (2000), S. 104

<sup>211</sup> Vgl. Brady et al. (2005), S. 364

<sup>212</sup> Vgl. Kleinaltenkamp (2007), S. 152

<sup>213</sup> Vgl. Brady et al. (2005), S. 363

<sup>214</sup> Vgl. Spremann (1988), S. 615.

<sup>215</sup> Vgl. Richter/Furubotn (1999), S. 142f., Oftmals müssen Anbieter spezifische Investitionen tätigen, um eine Leistung erbringen zu können, obwohl diese noch nicht voll entgolten wurde. Dieser Umstand ermöglicht opportunistisches Verhalten, was zu der Entstehung von Transaktionskosten führen kann.

<sup>216</sup> Vgl. Kleinaltenkamp/Jacob (2002), S. 151

Auch nach Geschäftsabschluss zwischen Anbieter und Kunden bleiben Unsicherheiten und Risiken über die konkrete Ausgestaltung und Implementierung der Solution bestehen. Für den Anbieter ist das latente Spannungsverhältnis zwischen der Nutzenmaximierung für den Kunden und der eigenen Gewinnmaximierung von besonderer Brisanz.<sup>217</sup>

Der Ausweg kann für den Anbieter nur die Herausbildung von Kernkompetenzen sein, die die Fähigkeiten von Nachfragern und Wettbewerbern übersteigen.<sup>218</sup> Für die profitable und effektive Entwicklung organisationaler Kompetenzen müssen diese auf eine größere Anzahl von Absatzmöglichkeiten, also Kunden angewendet werden, oder in anderen Worten: Solutions müssen replizierbar sein.<sup>219</sup> So sollte funktions- und kundenübergreifend kontinuierlich nach Synergiepotenzialen für die Anwendung und Weiterentwicklung der organisationalen Kompetenzen gesucht werden, damit Erfahrungskurveneffekte und Lernschleifen schneller umgesetzt werden können. Die Kehrseite ist die damit einhergehende Einschränkung von Individualisierungs- und Integrationsmöglichkeiten für den einzelnen Kunden sowie der Verlust von Möglichkeiten des Wissensaustauschs mit einzelnen Kunden.<sup>220</sup>

Das erfolgreiche Management solcher Spannungsverhältnisse verlangt nach einer hohen Innovationsbereitschaft und der Fähigkeit, Wissen neu zusammen zu setzen, um daraus allgemeiner anwendbare Solution entwickeln zu können. Zudem kann durch Risikoanalysen und Risiko-Management den im Solution-Life Cycle potenziellen, aber im Voraus nur schwer einschätzbaren, Risiken besser entgegengewirkt werden.<sup>221</sup> Daneben werden außerdem neue Metriken, wie z.B. die Messung des optimalen Individualisierungsgrades<sup>222</sup> benötigt, um Kundenbedürfnisse und organisationale Kompetenzen in ein für beide Seiten befriedigendes Verhältnis bringen zu können.<sup>223</sup>

#### *Vernetzung mit neuen Geschäftspartnern*

Solutions bauen auf Beziehungen, nicht auf Transaktionen auf. Durch Solutions, gewinnt ein neues, erweitertes Leistungsspektrum an Relevanz, was die Suche nach neuen Geschäftspartnern, ob Kunden, Partner oder Zulieferer erfordert. Zum einen werden für die Auswahl geeigneter Sach- und Dienstleistungskomponenten einer Solution neue Transaktionspartner benötigt. Entscheidend ist jedoch, ob es dem Anbieter gelingt, aus solchen Transaktionspartnerschaften Geschäftsbeziehungen zu entwickeln, die sich durch intensive Kommunikation und letztlich den Austausch von Know-how und Wissen auszeichnen.<sup>224</sup> Die Aneignung und Internalisierung von komplementärem Know-how und Wissen, das im Netzwerk des Anbieters verfügbar ist, wird entscheidendes Kriterium für den Ausbau der Wettbewerbsposition.<sup>225</sup> Eine besonders kritische Rolle können dabei Beziehungen zu direkten Wettbewerbern spielen, wenn es um den Austausch über Produkte, Services, Fähigkeiten, Marktwissen oder Kundenbeziehungen geht.<sup>226</sup>

---

<sup>217</sup> Vgl. Miller et al. (2002), S. 6

<sup>218</sup> Vgl. ebenda, S. 6

<sup>219</sup> Vgl. Davies/Brady (2000), S. 948ff.

<sup>220</sup> Vgl. Miller et al. (2002), S. 6

<sup>221</sup> Vgl. Brady et al. (2005), S. 364

<sup>222</sup> Vgl. Kleinaltenkamp (2000), S. 19

<sup>223</sup> Vgl. Miller et al. (2002), S. 9

<sup>224</sup> Vgl. Foote et al. (2001), S. 87

<sup>225</sup> Vgl. Dugué et al. (2006), S. 45

<sup>226</sup> Vgl. ebenda, S. 45

Die Entwicklung und Pflege solcher Beziehungen bindet Ressourcen und birgt die latente Gefahr des Abflusses von Wissen aufgrund von Verhaltensunsicherheit.<sup>227</sup> Es gilt daher nicht nur Kommunikations- und Interaktionsmöglichkeiten zu schaffen, die Know-how und Wissen frei fließen lassen, sondern gleichzeitig auf Absicherungsmechanismen, formell rechtlicher wie auch informeller Art, zu etablieren, die diesen Austausch schützen.

Das Marketing sollte sich darüber hinaus ein umfassendes Verständnis der Netzwerkverbindungen aneignen und individuelle Geschäftsbeziehungsstrategien verfolgen, die dem Unternehmen zu der bestmöglichen Position im Netzwerk<sup>228</sup> verhelfen.

### *Auswahl der Kunden*

Der Kunde steht im Mittelpunkt der unternehmerischen Entscheidungen eines Solution-Anbieters. Er und seine Bedürfnisse sind zum einen Ausgangspunkt aller weiteren Entscheidungen, die das Leistungsangebot betreffen, zum anderen wirkt er im Leistungserstellungsprozess aktiv mit. Dass die Auswahl der Kunden von zentraler Bedeutung ist, ist deshalb nicht von der Hand zu weisen.

Da Solutions, wie bereits dargelegt, auf Beziehungen und nicht auf Transaktionen aufbauen, hängt der Erfolg einer Solution von der Beziehung zwischen Anbieter und Kunde maßgeblich ab. Schließlich wird der Anbieter Teil der laufenden Betriebsabläufe des Kunden.<sup>229</sup> Eine für die Entwicklung von Solutions notwendige relationale Geschäftsbeziehung<sup>230</sup> lässt sich durch eine hohe Ausprägung der Kriterien Informationsaustausch, betrieblicher Verflechtungen, rechtlicher Bindungen, kooperativer Normen und beziehungspezifischen Anpassungen charakterisieren.<sup>231</sup> Vom Kunden wird insofern die *Leistungsbereitschaft* erwartet, in die Anbieter-Nachfrager-Beziehung zu investieren.

Gleichzeitig verlangt das hohe Ausmaß an Interaktion zwischen Anbieter und Kunde, bis hin zur Co-Produktion, nach einem gewissen Grad an Expertise oder *Leistungsfähigkeit*. Während eine zu geringe Leistungsfähigkeit des Kunden für den Anbieter Kosten der Weiterbildung entstehen lässt, kann ein zu hohes Ausmaß an Expertise zu Kontrollkonflikten im Prozessablauf und daraus resultierenden Kosten führen.<sup>232</sup>

Es kann nicht davon ausgegangen werden, dass alle Kunden gleiche und schon gar nicht ideale Ausprägungen der Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit in die Geschäftsbeziehung einbringen. Vielmehr werden sich die Kundenbeziehungen hinsichtlich ihrer Eignung für das Angebot einer Solution mitunter stark unterscheiden. An dieser Stelle ist es Aufgabe des Marketings die Angemessenheit strategischer Entscheidungen über Typus und Umfang der investierten Ressourcen, wie auch Art und Weise der Investition solcher Ressourcen in einzelne Geschäftsbeziehungen, auf Effektivitätsgesichtspunkte kontinuierlich zu überprüfen und ggf. neu zu verteilen.<sup>233</sup> Hinsichtlich der Effizienz der eingesetzten Ressourcen sollten die bei der Implementierung der Marketingstrategie anfallenden Kosten minimiert werden.<sup>234</sup>

---

<sup>227</sup> Vgl. Enkel et al. (2005), S. 203.

<sup>228</sup> Netzwerkzentralität wird durch die Anzahl direkter Verbindungen mit Netzwerkpartnern bestimmt und als maßgeblich für den Status und den Zugang zu Marktinformationen multipler Quellen erachtet (vgl. Tuli et al. 2005 S. 24).

<sup>229</sup> Vgl. Windahl (2004), S. 220

<sup>230</sup> Vgl. Penttinen/Palmer (2007), S. 554

<sup>231</sup> Vgl. Cannon/Perreault (1999), S. 441ff.

<sup>232</sup> Vgl. Tuli et al. (2005), S. 33

<sup>233</sup> Vgl. Kalaignanam/Varadarajan (2006), S. 167

<sup>234</sup> Vgl. ebenda, S. 167

Ein weiterer zentraler Aspekt ist die *Zahlungsbereitschaft* potenzieller Kunden, denn nur wenn sich der vom Kunden wahrgenommene Wert einer Solution auch in einer entsprechend erhöhten Zahlungsbereitschaft ausdrückt, kann der Anbieter Aufwand und Ertrag in ein für ihn lohnendes Verhältnis bringen. Eine möglichst genaue Kalkulation von Aufwand wie auch der erzielbarer Erträge verlangt nach einem genauen Verständnis des Ertragsmodells sowie der Lebensdauer-, Investitions- und Betriebskosten einer Solution.<sup>235</sup>

Dreh- und Angelpunkt ist auch hier wieder ein umfassendes Informationsmanagement, das für die Aneignung und Verteilung relevanten Kunden- und Marktwissens verantwortlich ist. Dazu müssen im Marketing neue Metriken und Methoden, z.B. zur Messung der Kundenzufriedenheit, des Kundennutzen und der Zahlungsbereitschaft angewandt werden, da sich die einzubeziehenden Faktoren der Anforderungen und Beurteilung einer Solution maßgeblich von anderen Absatzleistungen unterscheidet.<sup>236</sup>

### *Leistungsgarantien*

Leistungsgarantien verleihen dem Solutiongeschäft in Form von vertraglichen Arrangements Transparenz. Sie versetzen den Anbietenden in die Lage, „unsichtbares“ Know-how und Wissen zu berechnen, das zur Entstehung des Werts einer Leistung beiträgt, dem Kunden aber im Voraus nicht sichtbar gemacht werden kann.<sup>237</sup>

Für den Kunden ist es relevant, das vereinbarte Leistungsergebnis zu erhalten und einen Ansprechpartner zu haben, wenn diese Vereinbarung nicht eingehalten werden kann.<sup>238</sup> Solution Anbieter sehen sich deshalb gezwungen, Garantien auch über die anderen an der Erstellung einer Solution beteiligten Partner und Zulieferer zu übernehmen, die auf Performance und/oder Risiko-Verträgen basieren<sup>239</sup>. Wie bereits die Ausführungen zum Performance Contracting gezeigt haben, gibt es unterschiedliche Gestaltungsmöglichkeiten bei der Vorhaltung von Garantien über die betrieblichen Abläufe und das Leistungsergebnis.<sup>240</sup>

Für das Marketingmanagement ergibt sich daraus die Anforderung, vertragliche Arrangements zu treffen und Verfügungsrechte<sup>241</sup> auszugestalten, die für alle involvierten Parteien zu einem zufriedenstellenden Ergebnis führen.

Wie gezeigt wurde, durchlaufen Solutions im Gegensatz zu traditionellen Produkten, einen erweiterten Lebenszyklus, der sich auf Aktivitäten der Geschäftsanbahnung wie auch auf Aktivitäten des Betriebs einer Solution nach Geschäftsabschluss ausdehnt.<sup>242</sup> Im Zuge dessen ergeben sich Veränderungen, die Geschäftsbeziehungen wie auch Wertschöpfungsstrukturen betreffen und neue wie auch komplexere strategische Herausforderungen schaffen. Sie erfordern die Entwicklung kreativer Problemlösungsfähigkeiten, aber auch entsprechend neue Instrumente und Metriken, die den gewachsenen Ansprüchen gerecht werden.

---

<sup>235</sup> Vgl. Brady et al. (2005), S. 364

<sup>236</sup> Vgl. Roegner et al. (2001), S. 97

<sup>237</sup> Vgl. Windahl (2004), S. 227

<sup>238</sup> Vgl. Johansson et al. (2003), S. 125

<sup>239</sup> Vgl. Cova/Salle (2007), S. 142

<sup>240</sup> Vgl. Abschnitt 3.3.1 und 3.3.2

<sup>241</sup> Vgl. Richter/Furubotn (1999), S. 82ff. Der Begriff Verfügungsrechte entspringt der Verfügungsrechtstheorie und regelt, wer welche Ressourcen legitimerweise, wann, in welcher Weise und in welchem Maße nutzen kann.

<sup>242</sup> Vgl. Brady et al. (2005), S. 364

### 4.3.2 Anforderungen an die Organisationsstruktur

Die mit der Abkehr vom klassischen Produktgeschäft dargelegten Veränderungen des Vermarktungsprozesses erfordern eine Neuordnung unternehmerischer Aktivitäten, die sich in einer Neuordnung der Organisationsstruktur widerspiegelt.<sup>243</sup>

Eine, wenn nicht *die* zentrale organisationale Veränderung im Zuge des Wechsels zum kunden-zentrierten Solutions-Anbieter, ist die Integration einer oder mehrerer Einheiten, die explizit auf die Solution als ganze und nicht auf ein einzelnes Produkt abgestellt sind.<sup>244</sup> Bei der Gegenüberstellung traditioneller produktzentrierter und neuer kundenzentrierter Ausrichtungen der Organisationseinheiten entstehen regelmäßig Spannungsverhältnisse, deren Überwindung nur in einem langwierigen Integrationsprozess erfolgen kann.<sup>245</sup> Organisationale Strukturen, die nicht nur auf die Strategie ausgerichtet sind, sondern auch als integraler Bestandteil der Strategie verankert werden, haben das Potenzial die Performance des Anbieters zusätzlich zu erhöhen.<sup>246</sup>

Der Anspruch an die Organisationsstruktur, dem ein Solution-Anbieter genügen muss, ist zum einen die akkurate und schnelle Ausrichtung auf aktuelle Bedürfnisse des Kunden und zum anderen die flexible Anpassungsfähigkeit an mögliche Veränderungen dieser Bedürfnisse.<sup>247</sup> Um diese Flexibilität gewährleisten zu können, wird in der Literatur die Aufteilung der Organisationseinheiten in kundenorientierte Front-end, technologie-zentrierte Back-end Abteilungen und verschiedene produktbezogene Gruppen bzw. einem strategischen Zentrum empfohlen (siehe Abbildung 6).<sup>248</sup>

Aufgabe der *Front end-Einheiten* und der dazugehörigen Customer-facing Units (CFUs) ist zunächst die systematische Beziehungspflege mit dem Kunden. Dazu gehören die Anbahnung strategischer Partnerschaften, die Entwicklung von Nutzenversprechen, die Integration von Systemen und die Bereitstellung betrieblicher Dienstleistungen.<sup>249</sup> Diese Anforderungen können nur von hochqualifizierten multifunktionalen Teams geleistet werden, die den facettenreichen Ansprüchen der unterschiedlichen Kundenbedürfnisse bereits an der Kundenfront begegnen.<sup>250</sup>

Die *Back end-Einheiten* sind für die Bereitstellung von Sach- und Dienstleistungs-Komponenten zuständig<sup>251</sup> und ersetzen damit häufig bestehende produktbasierte Einheiten. Von ihnen wird neben technischem Know-how und Fähigkeiten hohe Flexibilität und Kooperationsbereitschaft gefordert, um den durch das Front-end kanalisierten Kundenwünschen gerecht zu werden.<sup>252</sup>

---

<sup>243</sup> Vgl. Davies/Hobday (2005), S. 240

<sup>244</sup> Vgl. Galbraith (2002), S. 195f.

<sup>245</sup> Vgl. ebenda, S. 195f.

<sup>246</sup> Vgl. Bennett et al. (2001), S. 5

<sup>247</sup> Vgl. Shepherd/Ahmed (2000), S. 103

<sup>248</sup> Vgl. Davies et al. (2006), S. 43, Foote et al. (2001), S. 90, Galbraith (2002), S. 200ff., Miller et al. (2002), S. 9, Sawhney, (2006), S. 373ff.

<sup>249</sup> Vgl. Davies et al. (2006), S. 43

<sup>250</sup> Vgl. Miller et al. (2002), S. 9

<sup>251</sup> Vgl. Galbraith (2002), S. 201

<sup>252</sup> Vgl. Foote et al. (2001), S. 91

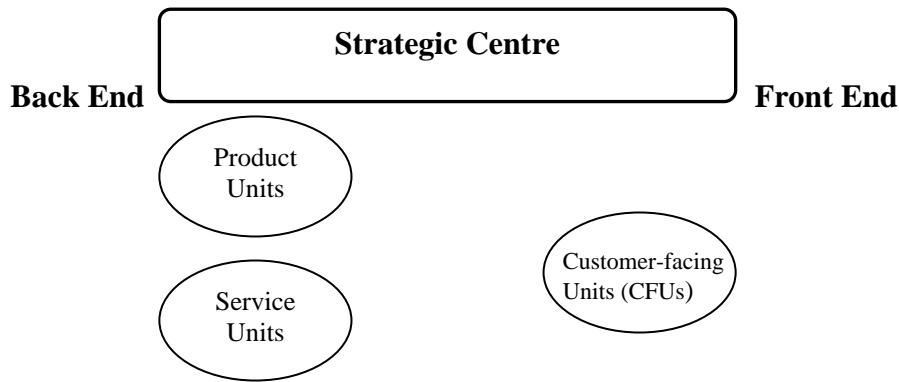


Abbildung 6: Die dreiteilige Organisationsstruktur  
(Quelle: Davies et al. 2006, S. 43)

Die Back end-Einheiten sowie das externe Netzwerk (z.B. Zulieferer) werden durch Teams, die für die Implementierung eines jeweiligen Kundenprojekts verantwortlich sind, über die CFUs mit dem Kunden verknüpft.<sup>253</sup> Die amorphe Verknüpfung dieser in ein Projekt involvierten Akteure ermöglicht eine kunden- und situationsbezogene Ausgestaltung der organisationalen Strukturen.

Das Flexibilitätspotenzial dieser Organisationsstruktur zeigt sich beispielsweise darin, dass besonders effektive Organisationen Solution-Komponenten in Form von modularen Bausteinen (durch die Back end-Einheiten) bereitstellen, die von den CFUs je nach Bedarf des Kunden kombiniert werden können. Solche Herstellungsprozesse müssen einer kontinuierlichen Überprüfung auf Verbesserungsmöglichkeiten unterzogen werden, denn nur dann können die Vorteile der modularen Vorgehensweise, wie z.B. Kostenersparnisse und Prozesszuverlässigkeit optimal ausgeschöpft werden.<sup>254</sup>

Aufgabe des *Strategic Centres* ist die auf Solutions ausgerichtete Führung und der Aufbau einer effektiven Infrastruktur zwischen Front-end und Back-end-Einheiten.<sup>255</sup> Dabei wird oftmals als entscheidend erachtet, dass Spannungsverhältnisse durch einen top-down-Ansatz und starkes Commitment seitens der Unternehmensführung ausbalanciert werden.<sup>256</sup> Potenzielle Interessenskonflikte entspringen den verschiedenen Prioritäten, Orientierungen und Strategien, wie z.B. der Orientierung an kundenindividuellen Bedürfnissen seitens des Front-ends und den Standardisierungsbestrebungen des Back-ends.<sup>257</sup>

Basierend auf Forschungsergebnissen wird in der Literatur die Ansicht vertreten, dass die Isolation der Service Organisation von Produktentwicklung und Fertigungsbereich bei der Transformation vom produktzentrierten Unternehmen zum Solution-Anbieter von erfolgskritischer Bedeutung ist.<sup>258</sup> Besser als bei einer „Vermischung“ von Service- und Produkt/Fertigungsbereich können spezialisierte Service-Einheiten eingeschliffene produktzentrierte Denk- und Handlungsweisen aufbrechen

<sup>253</sup> Vgl. Davies et al. (2006), S. 43

<sup>254</sup> Vgl. Davies et al. (2006), S.43

<sup>255</sup> Vgl. Miller et al. (2002), S. 10

<sup>256</sup> Vgl. Foote et al. (2001), S. 93

<sup>257</sup> Vgl. Davies et al. (2006), S. 43

<sup>258</sup> Vgl. Oliva/Kallenberg (2003)

und verändern.<sup>259</sup> Diese Einheiten müssen wiederum durch eine besonders ausgeprägte organisationale Integration, z.B. in Form von ausgewogener und konstruktiver Zusammenarbeit zwischen Front- und Back-end zusammengeführt werden.<sup>260</sup> Auf diese Weise soll die Schaffung organisationaler Routinen unterstützt und somit eine spezialisierte wie auch effektive Organisationsstruktur geschaffen werden.<sup>261</sup>

Die dargelegte Organisationsstruktur findet sich zwar häufig in der vorhandenen Literatur zu Solutions<sup>262</sup>, dennoch ist sie nicht mit einer one-size-fits-all Lösung zu verwechseln. Dass aufgrund der wachsenden Komplexität von Solutions zwangsläufig vermehrt externe Komponentenhersteller in den Leistungserstellungsprozess integriert werden müssen<sup>263</sup> wird in dem Modell zwar angedeutet, letztlich aber nicht ausreichend berücksichtigt. Hier lässt sich ein klares Defizit erkennen, das in zukünftigen Forschungsbemühungen verstärkt berücksichtigt werden sollte.

Bis heute haben sich wissenschaftliche Beiträge in erster Linie mit intraorganisationalen Strukturen und dem Management von Spannungsverhältnissen innerhalb der Organisation beschäftigt. Um der zunehmenden Integration von Produkten, Technologien, Wissen, etc. von spezialisierten Herstellern bei der Entwicklung und Bereitstellung von Solutions gerecht zu werden, ist eine Fortführung und Erweiterung um interorganisationale Aspekte erforderlich. Solche Ansatzpunkte werden unter Abschnitt 4.4 dargelegt und diskutiert.

#### **4.3.3 Anforderungen an die Unternehmenskultur**

Die zunehmende Dienstleistungsorientierung bei Anbietern von Solutions stellt auch neue Anforderungen an die Unternehmenskultur. Nach Heinen und Dill (1990) lässt sich Unternehmenskultur, als "Grundgesamtheit gemeinsamer Werte- und Normenvorstellungen sowie geteilter Denk- und Verhaltensmuster beschreiben, die Entscheidungen, Handlungen und Aktivitäten der Organisationsmitglieder prägen".<sup>264</sup>

Die Unternehmenskultur gewinnt im Rahmen der Marketingimplementierung an Relevanz, da Marketing als funktionsübergreifendes, integratives Führungskonzept verstanden wird, das ein markt- und kundenorientiertes Verhalten aller Unternehmensmitglieder impliziert.<sup>265</sup> Zum einen sollte versucht werden eine *Dienstleistungsorientierung* der Unternehmenskultur zu etablieren, in der ein hohes Verständnis für den Dienst am Kunden gelebt wird.<sup>266</sup> Dabei muss zum anderen beachtet werden, dass die Transformation von einer produktzentrierten hin zu einer kundenzentrierten Strategie besonders den Mitarbeitern der Bereiche Produktion und Technik eines Industrieunternehmens gänzlich Umdenken abverlangt. Dass das ehemalige „Herzstück“ nunmehr Hilfsmittel zum Absatz von Dienstleistungen sein soll, wird für diese Mitarbeiter nur schwer begreiflich sein.<sup>267</sup> Deshalb ist die Implementierung von Markt-, Kunden-, oder Dienstleistungsorientierung bei Industriegüterherstellern ein schwieriger *Transformationsprozess*, der ein starkes Commitment angefan-

---

<sup>259</sup> Vgl. Windahl/Lakemond (2006), S. 808

<sup>260</sup> Vgl. Galbraith (2002), S. 200

<sup>261</sup> Vgl. Windahl/Lakemond (2006), S. 808

<sup>262</sup> Vgl. z.B. Davies et al. (2006), S. 43, Galbraith (2002), S. 200

<sup>263</sup> Vgl. Davies et al. (2007), S. 188

<sup>264</sup> Vgl. Heinen/Dill (1990), S. 17

<sup>265</sup> Vgl. Meffert/Bruhn (2006), S. 707

<sup>266</sup> Vgl. Homburg et al. (2002), S. 493

<sup>267</sup> Vgl. Kleinaltenkamp (2007), S. 159f.



gen bei der Unternehmensführung benötigt, um eingeschliffene Praktiken und Ansichten aufbrechen zu können.<sup>268</sup>

Tuli et al. (2005) identifizieren zwei Kategorien organisationaler Normen, *inter-unit relational norms* bzw. gruppenübergreifende relationale Normen und *relative unit identification* bzw. relative Identifikation einer Gruppe. Die Verankerung dieser beiden Normen in der Unternehmenskultur eines Solution-Anbieters sollen positive Beiträge zur Entwicklung von Solutions leisten.<sup>269</sup>

Gruppenübergreifende relationale Normen beziehen sich auf Normen, die den Informationsaustausch zwischen Gruppen und Gegenseitigkeit bezüglich des Teilens von Kosten und Nutzen fördern.<sup>270</sup> Es scheint plausibel, dass intensive offene Kommunikation und gemeinsame Erlösverantwortung ein Gemeinschaftsgefühl etablieren können, das Kompetenz-Konflikte, z.B. zwischen Produkt- und Serviceeinheiten, sukzessive abzubauen vermag.

Die relative Identifikation einer Gruppe beschreibt das Ausmaß in dem sich Mitarbeiter einer bestimmten Gruppe anstelle der Gesamtorganisation zugehörig fühlen.<sup>271</sup> Es wird davon ausgegangen, dass eine zu hohe Identifikation mit der eigenen Gruppe zu einer Isolationshaltung führen kann, in der Barrieren gegenüber anderen Gruppen aufgebaut werden, die eine Zusammenarbeit erschweren oder sogar verhindern. Dahingegen eröffnet eine moderate Gruppenidentifikation Potenziale für die Entwicklung neuer Ideen, neuer Problemlösungen und höherer Kreativität innerhalb der Gruppe, die gleichzeitig auch mit anderen Gruppen geteilt und an sie übertragen werden.<sup>272</sup>

Für eine auf Solutions ausgerichtete Organisationsgestaltung werden außerdem Anforderungen hinsichtlich organisationalem Lernen, Innovationsfähigkeit und Geschäftsbeziehungen aufgestellt. Obwohl Gestaltungsmöglichkeiten der Unternehmenskultur auf diese Faktoren bereits Beachtung in der Marketingliteratur erfahren haben, stehen entsprechende Beiträge im Bereich der Literatur zu Solutions noch aus.

Grundsätzlich sollten alle weiteren Werte, Normen, Denk- und Verhaltensmuster darauf ausgerichtet sein, eine Solution-orientierte Unternehmenskultur zu etablieren. Eine Kultur also, die sich an dem Ziel orientiert, Lösungen für Kunden bereitzustellen und die dafür von jedem einzelnen Mitarbeiter gelebt werden muss.

Die dargelegten Anforderungen an Managementsysteme, Organisationsstruktur und Unternehmenskultur wurden als intraorganisationale Aspekte zusammengefasst. Ohne den Anspruch einer überschneidungsfreien Abgrenzung werden die folgenden Ausführungen eine interorganisationale Perspektive einnehmen, die relationale Kompetenzen und Strukturen *zwischen* und nicht *in* Unternehmen in das Zentrum der Betrachtung stellen.

#### **4.4 Interorganisationaler Betrachtungsschwerpunkt**

In den bisherigen Ausführungen wurde bereits deutlich, dass im Rahmen von Solution Selling Beziehungen und zwar nicht nur unternehmensinterner, sondern auch solche unternehmensübergreifender Art von erheblicher Bedeutung sind.

---

<sup>268</sup> Vgl. Beverland/Lindgreen (2007), S. 431

<sup>269</sup> Vgl. Tuli et al. (2005), S. 21

<sup>270</sup> Vgl. ebenda, S. 21

<sup>271</sup> Vgl. ebenda, S. 23

<sup>272</sup> Vgl. Tuli et al. (2005), S. 23 und die dort zitierten Quellen

Da relationale Kompetenz Solution-Anbietern nicht nur ermöglicht, schneller auf sich verändernde Kunden- und Markttrends zu reagieren<sup>273</sup>, sondern auch zwingende Voraussetzung bei der Aneignung und Integration unternehmensexterner Produkte, Fähigkeiten und Wissen ist, kann das Management interorganisationaler Beziehungen zum erfolgskritischen Wettbewerbsfaktor werden.

Der interorganisationale Betrachtungsschwerpunkt ist insbesondere für solche Unternehmen relevant, die keine klassische System- oder Solutionanbieter-Strategie verfolgen, sondern sich als System bzw. Solution Integratoren aufstellen oder hybride Strategien verfolgen. Die Erfolgskriterien an einen integrierenden „Systemkopf“ im dabei entstehenden „Solution Netzwerk“ unterscheiden sich von denen eines Systemanbieters teilweise signifikant.

Windahl und Lakemond (2006) knüpfen an Beiträge an, die die Bedeutung von Netzwerken für die Entwicklung von Solutions hervorheben<sup>274</sup> und stellen die Wichtigkeit von *interorganisationalen* Beziehungen innerhalb des Unternehmensnetzwerks bewusst in den Mittelpunkt.<sup>275</sup> Sie kommen zu dem Schluss, dass bei der Entwicklung von Solutions nicht nur die nach außen gerichteten Beziehungen zu den Kunden, sondern auch die Beziehungen zu Geschäftspartnern, Forschungsinstituten und staatlichen Vertretungen (governmental agencies) erheblichen Einfluss auf das Ergebnis haben.<sup>276</sup> Man kann sagen, dass in solchen Konstellationen Wert nicht mehr nur durch Interaktion mit dem Kunden, sondern durch das gesamte Netzwerk co-produziert wird. Der Vorteil einer Herangehensweise, die Aktivitäten auf verschiedenen Beziehungsebenen im Netzwerk berücksichtigt, ist die Konzentration auf Leistungserstellungsprozesse unabhängig von den Veränderungen, die sich bei den einzelnen Akteuren vollziehen.<sup>277</sup>

In diesem Zusammenhang identifizieren Windahl und Lakemond sechs erfolgskritische Einflussfaktoren: (1) Die Beziehungsstärke zwischen den verschiedenen Akteuren, (2) die Position eines Unternehmens innerhalb des Netzwerks, (3) der Netzwerkhorizont eines Unternehmens, (4) die Auswirkungen einer Solution auf bestehende interne Aktivitäten (z.B. Produkte, Dienstleistungen und Produktionsabläufe), (5) ihre Auswirkungen auf die Kernprozesse des Kunden und (6) externe Determinanten.<sup>278</sup> Sie erweitern mit ihrem Beitrag die Perspektive bis dahin existierender Forschungsergebnisse, die primär auf die Bedeutung intraorganisationaler Prozesse und Kompetenzen abzielen, um die interorganisationale Betrachtungsebene.

Darüber hinaus macht Sydow (2000) darauf aufmerksam, dass in netzwerkförmigen Dienstleistungsbeziehungen bzw. Dienstleistungsnetzwerken die Kundenintegration bzw. -kooperation das Management von Dienstleistungen vor neue Herausforderungen stellt. Grund dafür sind die für solche Beziehungen charakteristischen Spannungsverhältnisse, z.B. zwischen Vertrauen und Kontrolle sowie Kooperation und Wettbewerb, aus denen Interessen- wie auch Machtasymmetrien resultieren.<sup>279</sup> Aufgrund dieser Spannungsverhältnisse wachsen mit steigender Komplexität der interorganisationalen Beziehungen zwischen Anbieter, Kunde und weiteren Netzwerkpartnern die Anforderungen an das Management einer Kundenkooperation.<sup>280</sup> Es gilt nicht nur Spezifität und Heterogenität der jeweiligen Kundenbedürfnisse zu begegnen, gleichwohl müssen auch Häufigkeit,

---

<sup>273</sup> Vgl. Shepherd/Ahmed (2000), S. 106

<sup>274</sup> Vgl. z.B. Davies (2004), Galbraith (2002), Shepherd/Ahmed (2000)

<sup>275</sup> Vgl. Windahl/Lakemond (2006), S. 808

<sup>276</sup> Vgl. ebenda, S. 808

<sup>277</sup> Vgl. Parolini (1999), S. 56

<sup>278</sup> Vgl. Windahl/Lakemond (2006), S. 814

<sup>279</sup> Vgl. Sydow (2000), S. 28

Tiefe, Intensität, Dauer sowie zeitliche Arrangements der Kundeneinbeziehung in den Produktionsprozess berücksichtigt werden.<sup>281</sup>

Dieser interorganisationale Betrachtungsschwerpunkt auf Netzwerkbeziehungen wirft nicht nur neues Licht auf die soziale Organisiertheit der Beziehungen, sondern insbesondere auf die Einbettung von Kundenbeziehung in ein komplexeres Beziehungsgeflecht.<sup>282</sup>

Dementsprechend erfordert das Marketingmanagement im Solution Selling die Beachtung und Umsetzung neuer aktiver und reaktiver Elemente: initiieren und antworten, agieren und reagieren, führen und folgen, beeinflussen und beeinflusst werden, planen und bewältigen, intendieren und improvisieren, forcieren und anpassen.<sup>283</sup>

Die dargelegten Veränderungen des Vermarktungsprozesses von Solutions haben verdeutlicht, dass problemadäquate Marketingstrategien gewachsenen Ansprüchen genügen müssen. Traditionelle Performance-Metriken können diesem Anspruch kaum mehr standhalten, weshalb eine Neubestimmung der Erfolgsmaßstäbe zu empfehlen ist.

#### **4.5 Neubestimmung der Erfolgsmaßstäbe**

Die Performance eines Solution Sellers hängt letztendlich davon ab, wie erfolgreich und wie schnell ein Unternehmen die Entwicklung hin zur Solution vollziehen kann.<sup>284</sup>

Die Frage „wie erfolgreich“ betrifft in diesem Zusammenhang das Ausmaß, indem der Anbieter in der Lage ist, die spezifischen Anforderungen eines Kunden zu identifizieren und in ein problemadäquates Lösungsangebot umzusetzen. Dieser Aspekt wird im Folgenden als Effektivitätskriterium diskutiert werden. Die Frage „wie schnell“ bezieht sich auf die Ausgestaltung interner Abläufe wie auch der Ressourcenallokation im Leistungserstellungsprozess, also die Betrachtung von Effizienzaspekten.

Tuli et al. (2005) haben zwei dezidierte Erfolgskriterien „Design Effectiveness“ und „Development Speed“ definiert, mit denen die Umsetzung der in den vorangehenden Abschnitten erläuterten Aktivitäten eines Solution Sellers hinsichtlich Effektivität und Effizienz gemessen werden können.<sup>285</sup>

##### *Effektivitätskriterium*

Lange Zeit wurde das Effektivitätskriterium als zu maximierende Dimension im Marketing gesehen. Da als zentrale Elemente des Marketings Kundenorientierung und die Verbesserung des Kundennutzens gesehen werden, gilt es demnach die Probleme des Nachfragers wirklich zu erkennen und Lösungshilfen anzubieten.<sup>286</sup>

Das Effektivitätskriterium „Design Effectiveness“ beschreibt das Ausmaß, in dem eine Solution das Ziel der Befriedigung spezifischer Kundenbedürfnisse erfüllen und damit den vereinbarten Wert generieren kann. Um dies zu gewährleisten, müssen die individualisierten und integrierten Komponenten einer Solution immer wieder an individuelle Kundenwünsche angepasst oder neu entwickelt

---

<sup>280</sup> Vgl. ebenda, S. 28

<sup>281</sup> Vgl. Fließ (2001), S. 78

<sup>282</sup> Vgl. Sydow (2000), S. 33

<sup>283</sup> Vgl. Ritter et al. (2004), S. 178

<sup>284</sup> Vgl. Davies/Brady (2000), S. 936

<sup>285</sup> Vgl. Tuli et al. (2005), S. 10 f.

<sup>286</sup> Vgl. Backhaus/Voeth (2007), S. 18 und die dort zitierte Literatur

werden, wobei ihre Interoperabilität stets gewährleistet werden muss.<sup>287</sup> In der Entwicklung und Bereitstellung einer Solution spiegelt sich Effektivität also in dem Vergleich wider, inwiefern es dem Anbieter über den Leistungserstellungsprozess gelingt, die in der Value Proposition vereinbarten Kundenspezifikationen umzusetzen und den vom Kunden erwarteten Wert tatsächlich zu realisieren.<sup>288</sup>

Aus dem Dienstleistungsmarketing lässt sich darüber hinaus ergänzen, dass bei der Erfolgsmessung dienstleistungsorientierter Strategien die Qualität der Kundenbeziehung eine zentrale Rolle spielt. Dieses Konstrukt wird anhand von Indikatoren gemessen, die die Interaktion mit dem Kunden, kundenbezogene Kenntnisse und Aspekte der Kundenzufriedenheit/Kundenbindung betreffen.<sup>289</sup> Da die Qualität der Anbieter-Kundenbeziehung insbesondere beim Solution Selling zentrale Determinante des Leistungserstellungsprozess ist, erscheint es sinnvoll, die Dimensionen Leistungsergebnis und Leistungserstellungsprozess an diesem Punkt in enger Verknüpfung zu betrachten.

Im Zuge der Effektivitätsbemühungen sollte es nicht zu einer (Über-)Betonung der Effektivitätsbedingung kommen. Der in jüngster Zeit zu beobachtende Perspektivwandel hin zu einer verstärkten Forderung an das Marketing, Wertbeiträge zu belegen, hat dazu geführt, dass die Effizienzdimension zur maximierenden Größe geworden ist.<sup>290</sup>

#### *Effizienzkriterium*

Aus der gewachsenen Bedeutung des Effizienzkriteriums hat sich die Zielsetzung im Marketing ergeben, die für die Erreichung vorgegebener Marketing-Ziele notwendige Wirkung durch minimalen Aufwand zu erreichen.<sup>291</sup>

Als Schlüssel zur erfolgreichen Entwicklung einer Solution wird die Fähigkeit des Anbieters gesehen, Innovationen wirksam und effizient auszuweiten, d.h. das Verhältnis zwischen Masse in der Entwicklung und Flexibilität in der Anwendung einer Solution intelligent auszutarieren.<sup>292</sup>

Da Solutions im hohen Maße individualisiert werden, können Anbieter kaum damit rechnen Größenvorteile bzw. Economies of Scale mit Solutions zu realisieren.<sup>293</sup> Um ihre Gewinnmargen dennoch möglichst weit auszuschöpfen, sollten Solution Anbieter auf „repeatability“, also der Ausweitung einzelner Solutionbestandteile auf mehrere Kunden setzen.<sup>294</sup> Durch die Wiederverwendung von Komponenten, oder der Erstellung von Solution-Plattformen können flexible und weiter konfigurierbare Leistungsangebote geschaffen werden, die die Realisierung von sogenannten „Economies of Repetition“ ermöglichen.<sup>295</sup>

Hier setzt das zweite Erfolgskriterium „Development Speed“ nach Tuli et al. (2005) an, das die von einem Anbieter zur Entwicklung einer Solution benötigte Zeit erfasst. Development Speed ist somit nicht nur zentraler Indikator für die Wettbewerbsfähigkeit des Solution-Anbieters, sondern gleich-

---

<sup>287</sup> Vgl. Tuli et al. (2005), S. 11

<sup>288</sup> Vgl. Tuli et al. (2007), S. 8

<sup>289</sup> Vgl. Homburg et al. (2002), S. 502

<sup>290</sup> Vgl. Backhaus/Voeth (2007), S. 19

<sup>291</sup> Vgl. ebenda, S. 20

<sup>292</sup> Vgl. Bennett et al. (2001), S. 3

<sup>293</sup> Vgl. Sawhney (2006), S. 373

<sup>294</sup> Vgl. Abschnitt 2.3.2

<sup>295</sup> Vgl. Sawhney (2006), S. 373 und die dort zitierte Literatur

zeitig Effizienzkriterium, da sich daraus Aussagen über die Dauer der Ressourcenbindung (Kapital, Personal, Produktionskapazitäten) ableiten lassen.

Aus der Messung dienstleistungsorientierter Strategien lässt sich in diesem Zusammenhang das Kriterium „Profitabilität der industriellen Dienstleistung“ anwenden, welches auf die Umsatzrendite abstellt und beschreibt, inwiefern speziell Dienstleistungen zur Gewinnerwirtschaftung beitragen.<sup>296</sup>

Bereits die Ausführungen zu den gewandelten Wertschöpfungsstrukturen im Solution Selling haben gezeigt, dass diese grundlegenden Veränderungen eine Neubestimmung der Erfolgsmaßstäbe verlangen. In der Literatur zum Solution Selling hat dieser Bereich, insbesondere die Formulierung konkreter Maßnahmen, Metriken und Instrumente bis jetzt noch wenig Beachtung gefunden. Fest steht, dass die traditionellen produktbezogenen Metriken, wie Marktanteil, Produktlebenszyklus und Qualitätsstandards der hohen Komplexität des Leistungserstellungsprozesses und des Leistungsergebnisses einer Solution kaum Rechnung tragen können.<sup>297</sup> Vielmehr erfordert das Management von „downstream“-Modellen wie das Solution Selling neue Maßstäbe, um die Performance unternehmerischer Entscheidungen zu analysieren und zu messen. Denkbar wären z.B. Gewinn pro installierter Einheit, Anteil der Gesamtausgaben für „downstream“-Aktivitäten eines Kunden und Gesamtertrag eines Kunden über den Produktlebenszyklus.<sup>298</sup>

Die Steuerung von Effektivität und Effizienz in ein ausgewogenes, für den Anbieter profitables Verhältnis, ist bei Solutions von zentraler Bedeutung, an der viele Anbieter scheitern. Die zielführende Neubestimmung von Maßstäben und Metriken, die eine Evaluierung des Verhältnisses zwischen Effektivität und Effizienz bei der Entwicklung und Bereitstellung von Solutions ermöglichen, sind deshalb für Solution Seller von zentraler Bedeutung. Auch hier sollte die wachsende Anzahl der Ansatzpunkte aus dem Dienstleistungs- und Industriegütermarketing genutzt werden, um effektive und effiziente Gestaltungsalternativen des Solution Selling aufzudecken.

---

<sup>296</sup> Vgl. Homburg et al. (2002), S. 502

<sup>297</sup> Vgl. Wise/Baumgartner (1999), S. 141

<sup>298</sup> Vgl. ebenda, S. 141

## 5 Schlussbetrachtung und Ausblick

Zielsetzung der Arbeit war die systematische Darstellung des Status Quo der wissenschaftlichen Literatur zum Solution Selling. Im Verlauf einer Analyse des Geschäftsmodells „Solution“ sollten zum einen die Herausforderungen herausgearbeitet werden, die mit einer Transformation vom Produkt- zum Solution-Anbieter verbunden sind. Zum anderen sollte die damit verbundene Zentralstellung des Marketings hervorgehoben und die veränderten Anforderungen an entsprechende Vermarktungsstrategien dargelegt werden.

Um dieser Zielsetzung nachgehen zu können, wurde zu Beginn eine Arbeitsdefinition des Solution-Begriffs entwickelt. Folglich sind Solutions Bündel aus Sach- und Dienstleistungen, die integriert und individuell zugeschnitten werden, um den spezifischen betrieblichen Bedürfnissen eines Kunden zu begegnen. Darüber hinaus wurde hervorgehoben, dass Solutions Absatzleistungen darstellen, deren Merkmale durch eine gewachsene Dienstleistungsorientierung und damit einhergehender Komplexität geprägt sind.

Darauf aufbauend konnte eine Betrachtung der Herausforderungen erfolgen, die mit der Entwicklung vom Produktanbieter hin zum Solution Seller verbunden sind. Angefangen mit den strategischen Herausforderungen eines auf Solutions ausgerichteten Geschäftsmodells, wurden Kundenzentrierung und Integrationsfähigkeit als zentrale Leitlinien identifiziert. Es wurde gezeigt, dass mit der veränderten strategischen Ausrichtung eine Neupositionierung in der Wertschöpfungskette verbunden ist, die als „downstream“-Bewegung beschrieben wurde. Anbieter übernehmen dabei Wertschöpfungsaktivitäten, die vorher beim Kunden angesiedelt waren. Die daraus resultierende Verzahnung von Anbieter- und Kundenaktivitäten lässt die Geschäftsbeziehung zur erfolgskritischen Gestaltungsvariable werden.

Anschließend wurde der Frage nachgegangen, wie sich derartige Wertschöpfungsaktivitäten im Rahmen eines adäquaten Geschäftsmodells koordinieren lassen. Dafür wurden die mit einer besonders umfassenden Form der Dienstleistungsorientierung konform gehenden Contracting-Geschäftsmodelle auf ihre Eignung für Solution Selling geprüft. Es wurde herausgestellt, dass Contracting-Modelle zwar *ein*, aber nicht *das einzige* Geschäftsmodell für Solution-Anbieter sind, da der an Bedeutung zunehmenden Tendenz zur Wertschöpfung in Netzwerken, in denen Anbieterunternehmen „nur“ noch als Solutionintegratoren fungieren, lediglich begrenzt Rechnung getragen werden kann.

Im Verlauf der Ausführungen zum Geschäftsmodell Solution wurde die Zentralstellung des Marketings im Rahmen kundenzentrierter Unternehmensführung als logische Konsequenz erarbeitet. Als entscheidend für die Generierung von Wettbewerbsvorteilen sind dabei insbesondere die Überwindung des organisationsübergreifenden Interessenpartikularismus und das Management funktionspezifischer Schnittstellen erachtet worden. Aufbauend auf dem Lebenszyklus einer Solution erfolgte eine prozessorientierte Betrachtung der zu bewältigenden strategischen Herausforderungen an das Marketingmanagement. Zu ihrer Bewältigung müssen sich Industrieunternehmen organisationale Fähigkeiten und Kompetenzen aneignen, Organisationsstrukturen anpassen oder neugestalten sowie neuen Normen und Werten hinsichtlich einer Solution-konformen Unternehmenskultur Beachtung schenken.

Diese Punkte wurden als intraorganisationale Anforderungen zusammengefasst und der in der Literatur an Relevanz gewinnenden interorganisationalen Betrachtungsweise gegenübergestellt.

Es wurde darauf hingewiesen, dass Solution Seller sich zunehmend als System- bzw. Solution-Integratoren aufstellen, wodurch netzwerkartige Konstellationen entstehen, in denen der Anbieter zum Systemkopf wird. Infolgedessen werden Leistungsangebot und Wert nicht mehr bloß in Interaktion mit dem Kunden, sondern durch das gesamte Netzwerk co-produziert. Mit dieser Betrachtung wurde eine an Relevanz zunehmenden Perspektive auf die soziale Organisiertheit der Beziehungen eingenommen und neues Licht auf die Einbettung von Kundenbeziehung in ein komplexeres Beziehungsgeflecht geworfen.

Die veränderten Anforderungen an das Marketing im Solution Selling gehen mit der Notwendigkeit einher, traditionell produktbezogene Erfolgsmaßstäbe zu überdenken. Es wurden Ansatzpunkte für solutionbezogene Weiterentwicklungen aufgezeigt und herausgestellt, dass die Entwicklung von Maßstäben, die eine Evaluierung des Verhältnisses zwischen Effektivität und Effizienz des Solutions Sellings erlauben, unverzichtbar ist.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurden zentrale Erkenntnisse über die Herausforderungen dargelegt, die Industriegüterhersteller bei einer Transformation vom Produkthanbieter zum Solution Seller zu bewältigen haben. Gleichwohl wurde festgestellt, dass zu einer theoretischen wie auch konzeptionellen Fundierung dieser Entwicklung noch ein weiter Weg zu beschreiten ist.

Im Verlauf der Arbeit wurden Ansatzpunkte identifiziert, die weiterer Forschungsbemühungen bedürfen. Darunter seien insbesondere die Zusammenführung von Wertschöpfungsaktivitäten zu einem auf Solutions ausgerichteten Geschäftsmodell, die Integration intra- wie auch interorganisationaler Betrachtungsschwerpunkte und das Austarieren der Effektivitäts- und Effizienzdimensionen betont.

Das Ziel zukünftiger Forschungsbemühungen sollte es letztendlich sein, die gewonnenen Erkenntnisse und Ergebnisse zu einem fundierten Konzept zusammenzuführen und Unternehmen, die vor dem Einstieg in das Solution Selling stehen, eine Grundlage für kritische Entscheidungsanalysen zu bieten. Die Entwicklung vom Produkt zur Solution eröffnet zahlreiche Chancen und Möglichkeiten, birgt gleichzeitig aber auch anspruchsvolle Herausforderungen und Risiken. Den Voraussetzungen, die für die Bewältigung dieser Herausforderungen und Risiken erforderlich sind, werden nicht alle Industrieunternehmen gewachsen sein. Das Erfolgspotenzial des Solution Selling und das Vorbild einiger Vorreiter setzen jedoch weiterhin bedeutende Anreize.

## 6 Literatur

- Achrol, R. S. / Kotler, P. (2006): The Service-Dominant Logic for Marketing, in: Vargo, S. L. / Lusch, R. F. (ed.): The Service-Dominant Logic of Marketing, New York, pp. 320-333.
- Albach, H. (1989): Dienstleistungsunternehmen in Deutschland, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 59. Jg., Nr. 4, S. 397-420.
- Anderson, J. C. / Narus, J. A. (1995): Capturing the Value of Supplementary Services, in: Harvard Business Review, Vol. 73, No. 1, pp. 75-83.
- Anderson, J. C. / Narus, J. A. (2004): Business Market Management: Understanding, Creating and Delivering Value, 2. ed., Upper Saddle River, New Jersey.
- Backhaus, K. / Kleikamp, C. (2000): Dienstleistungsmodelle auf Industriegütermärkten, Forschungsschwerpunkte 1999–2000, Fachbereich 04 Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät, Betriebswirtschaftliches Institut für Anlagen und Systemtechnologien, [Online], verfügbar: <http://www.uni-muenster.de/Rektorat/Forschungsberichte-1999-2000/fo04ci01.htm> [28.09.2007].
- Backhaus, K. / Kleikamp, C. (2001): Marketing von investiven Dienstleistungen, in: Bruhn, M. / Meffert, H. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 73-102.
- Backhaus, K. / Voeth, M. (2007): Industriegütermarketing, 8. Aufl., München.
- Bach, N. / Buchholz, W. / Eichler, B. (2003): Geschäftsmodelle für Wertschöpfungsnetzwerke, in: Bach, N. / Buchholz, W. / Eichler, B. (Hrsg.): Geschäftsmodelle für Wertschöpfungsnetzwerke, Wiesbaden, S. 1-20.
- Bennett, J. / Sharma, D. / Tipping, A. (2001): Customer Solutions: Building a Strategically Aligned Business Model, in: Insights: Organization and Strategic Leadership Practice, Booz Allen & Hamilton, Boston, pp. 1-5.
- Beverland, M. B. / Lindgreen, A. (2007): Implementing Market Orientation in Industrial Firms: A Multiple Case Study, in: Industrial Marketing Management, Vol. 36, pp. 430-442.
- Brady T. / Davies, A. / Gann, D. (2005): Creating Value by Delivering Integrated Solutions, in: International Journal of Project Management, Vol. 23, No. 5, pp. 360–365.
- Buse, D. / Freiling, J. / Weißenfels, S. (2001): Turning Product Business into Service Business: Performance Contracting as a Challenge of SME Customer/Supplier Networks, Competitive Paper, 17<sup>th</sup> IMP Conference, Oslo.
- Cannon, J. P. / Perrault, W. D. (1999): Buyer-Seller Relationships in Business Markets, in: Journal of Marketing Research, Vol. 36, No. 4, pp. 439-460.
- Corsten, H. (1985): Die Produktion von Dienstleistungen, Betriebswirtschaftliche Studien, Nr. 51, Berlin.
- Corsten, H. (2001): Ansatzpunkte für ein integratives Dienstleistungsmanagement, in: Bruhn M. / Meffert, H. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement, 2.Aufl., Wiesbaden, S. 51-71.
- Corsten, H. / Gössinger R. (2007): Dienstleistungsmanagement, 5. Aufl., München.
- Cova, B. / Salle, R. (2007): Introduction to the IMM Special Issue on 'Project Marketing and the Marketing of Solutions' - A Comprehensive Approach to Project Marketing and the Marketing of Solutions", in: Industrial Marketing Management Vol. 36, No. 2, pp. 138-146.
- Davies, A. (2003): Integrated Solutions, The Changing Business of Systems Integration, in: Principe, A. / Davies, A. / Hobday, M. (eds.): The Business of Systems Integration, New York, pp. 333-368.
- Davies, A. (2004): Moving Base into High-Value Integrated Solutions: a Value Stream Approach, in: Industrial and Corporate Change, Vol. 13, No 5, pp. 727-756.
- Davies, A. / Brady, T. (2000): Organisational Capabilities and Learning in Complex Product Systems: Towards Repeatable Solutions, in: Research Policy, Vol. 29, pp. 931-953.



- Davies, A. / Hobday, M. (2005): *The Business of Projects: Managing Innovation in Complex Products and Systems*, New York.
- Davies, A. / Brady, T. / Hobday, M. (2006), *Charting a Path Toward Integrated Solutions*, in: *Sloan Management Review*, Vol. 47, No. 3, pp. 39-48.
- Davies, A. / Brady T. / Hobday, M. (2007): *Organizing for Solutions: Systems Seller vs. Systems Integrator*, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, No. 2, pp. 183-193.
- Day, G. (2006): *Achieving Advantage With a Service-Dominant Logic*, in: Lusch, R. F. / Vargo, S. L. (eds): *The Service-Dominant Logic of Marketing*, New York, pp. 85-90.
- Dugué, L. / Fourquet, F. / Salle, R. (2006): *Marketing Et Vente Des Solutions Intégrées Dans Le Secteur Informatique: Le Rôle Clé Du Management des Partenaires*, in: *Décisions Marketing*, No. 42, p. 43-52.
- Dunn, D. T. / Thomas, C. A. (1986): *Strategy for System Sellers: A Grid Approach*, in: *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 6, No. 2, pp. 1-10.
- Dyer, J. H. / Singh, H. (1998): *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage*, in: *The Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 4, pp. 660-679.
- Engelhardt, W. (1993): *After Sales-Services im Investitionsgütermarketing: Trends und Perspektiven*, in: Droege, W. / Backhaus, K. / Weiber, R. (Hrsg.): *Strategien für Investitionsgütermärkte*, Landsberg am Lech, S. 377-391.
- Engelhardt, W. / Kleinaltenkamp, M. / Reckenfelderbäumer, M. (1994): *Leistungsbündel als Absatzobjekte*, in: Corsten, H. (Hrsg.): *Integratives Dienstleistungsmanagement*, Wiesbaden, S. 31-69.
- Engelhardt, W. / Reckenfelderbäumer, M. (2006): *Industrielles Service-Management*, in: Kleinaltenkamp, M. / Plinke, W. / Jacob, F. / Söllner, A.: *Markt- und Produktmanagement*, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 209-318.
- Enkel, E. / Kausch, C. / Gassmann, O. (2005): *Managing the Risk of Customer Integration*, in: *European Management Journal*, Vol. 23, No. 2, pp. 203-213.
- Fließ, S. (2001): *Die Steuerung von Kundenintegrationsprozessen*, Wiesbaden.
- Fließ, S. / Scheutzwow, S (2007): *Integrative Geschäftsbeziehungen: Neue Forschungsfragen bei zunehmender Kundenintegration*, in: Büschken, J. / Voeth, M. / Weiber, R. (Hrsg.): *Innovationen für das Industriegütermarketing*, Stuttgart, S. 221-248.
- Foote, N. / Galbraith, J. / Hope, Q. / Miller, D. (2001): *Making Solutions the Answer*, in: *The McKinsey Quarterly*, Vol. 38, No. 3, 84–93.
- Frauendorf, J. / Kähm, E. / Kleinaltenkamp, M. (2007): *Business-to-Business Markets - Status Quo and Future Trends*, in: *Journal of Business Market Management*, Vol. 1, No 1, pp. 7-39.
- Freiling, J. (2003): *Pro und Kontra für die Einführung innovativer Betreibermodelle: Bestandsaufnahme und Handlungskonsequenzen aus Anbietersicht*, in: *Industrie Management*, 19. Jg., Nr. 4, S. 32-35.
- Freiling, J. (2004): *Performance Contracting*, in: Backhaus, K. / Voeth, M. (Hrsg.): *Handbuch Industriegütermarketing*, Wiesbaden, S. 677-695.
- Galbraith, J. (2002): *Organizing to Deliver Solutions*, In: *Organizational Dynamics* Vol. 31, No. 2, pp. 194-207.
- Galbraith, J. (2005): *Designing the Customer-Centric Organizations*, San Francisco.
- Garbe, B. (1998): *Industrielle Dienstleistungen*, Wiesbaden.
- Gersch, M. / Goeke, C. (2006): *Industry Transformation – Conceptual Considerations from an Evolutionary Perspective*, in: *Journal of Business Marketing Management*, Vol. 1, No. 2, pp. 151-181.

- Grönroos, C. (1990): *Service Management and Marketing. Managing the Moments of Truth in Service Competition*, Lexington.
- Grönroos C. (1994): From Scientific Management to Service Management, in: *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 5, No. 1, pp. 5-20.
- Hannaford, W.J. (1976): Systems Selling: Problems and Benefits for Buyers and Sellers, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 5, No. 2, pp. 139-145.
- Heinen, E. / Dill, P. (1990): Unternehmenskultur aus betriebswirtschaftlicher Sicht, in: Simon, H. (Hrsg.): *Herausforderung Unternehmenskultur*, Stuttgart, S. 12-24.
- Hobday, M. (1998): Product Complexity, Innovation and Industrial Organization, in: *Research Policy*, Vol. 26, No.6, pp. 689-710.
- Hobday M. / Davies A. / Prencipe A. (2005): Systems Integration: a Core Capability of the Modern Corporation, in: *Industrial and Corporate Change*, Vol. 14, No. 6, pp. 1109-1143.
- Homburg C. / Garbe, B. (1996): Industrielle Dienstleistungen – Bestandsaufnahme und Entwicklungsrichtungen, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 66. Jg., Nr. 3, 1996, S. 253-282.
- Homburg C. / Faßnacht M. / Günther C. (2002): Erfolgreiche Umsetzung dienstleistungsorientierter Strategien von Industriegüterunternehmen, in: *Zfbf*, 54. Jg., Nr. 9, S. 487-508.
- Johansson, J. E. / Krishnamurthy, C. / Schlissberg, H. E. (2003): Solving the Solutions Problem, in: *The McKinsey Quarterly*, No. 3, pp. 116–125.
- Kalaiganam, K. / Varadarajan, R. (2006): Customers as Co-Producers: Implications for Marketing Strategy Effectiveness and Marketing Operations Efficiency, in: Lusch, R. F. / Vargo, S. L (eds.): *The Service-Dominant Logic of Marketing*, NewYork, pp. 166-179.
- Kleinaltenkamp, M. (1994): Institutionenökonomische Begründung der Geschäftsbeziehung; in: Backhaus, K. / Diller, H. (Hrsg.): *Dokumentation des 1. Workshops der Arbeitsgruppe „Beziehungsmanagement“ der Wissenschaftlichen Kommission „Marketing“ im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V., Münster / Nürnberg*, S. 8-39.
- Kleinaltenkamp, M. (1997): Kooperationen mit Kunden, in: Kleinaltenkamp, M. / Plinke, W. (Hrsg.): *Geschäftsbeziehungsmanagement*, Berlin / Heidelberg, S. 219-275.
- Kleinaltenkamp, M. (2000): Blueprinting – Grundlage des Managements von Dienstleistungsunternehmen, in: Woratschek, H. (Hrsg.): *Neue Aspekte des Dienstleistungsmarketing*, Wiesbaden, S.3-28.
- Kleinaltenkamp, M. (2007): Der Wandel vom Industriegüter- zum Dienstleistungsanbieter, in: Büschken, J. / Voeth, M. / Weiber, R. (Hrsg.): *Innovationen für das Industriegütermarketing*, Stuttgart, S. 145-164.
- Kleinaltenkamp, M. / Jacob, F. (2002): German Approaches to Business-to-Business Marketing Theory – Origins and Structure, in: *Journal of Business Research*, Vol. 55, No. 2, pp. 149-155.
- Kleikamp, C. (2002): *Performance Contracting auf Industriegütermärkten*, Köln.
- Krishnamurthy, C. / Johansson, J. / Schlissberg, H. (2003): Solutions Selling: Is the Pain Worth the Gain?, in: *McKinsey Marketing Solutions*.
- Lam, P. (1999): A Sectoral Review of Risks Associated with Major Infrastructural Projects, in: *International Journal of Project Management*, Vol. 17, No.2, pp. 77-87.
- Lovelock, C. / Gummesson, E. (2004): Whither Services Marketing? In Search of a New Paradigm and Fresh Perspective, in: *Journal of Service Research*, Vol. 7, No. 1, pp. 20-41.
- Maleri, R. (1997): *Grundlagen der Dienstleistungsproduktion*, 4. Aufl., Berlin u. a.
- Mattson, L. G. (1973): Systems Selling as a Strategy on Industrial Markets, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 3, No. 1, pp. 107-120.
- Meffert, H. / Bruhn, M. (2006): *Dienstleistungsmarketing*, 5. Aufl., Wiesbaden.
- Meyer, A. (1991): Dienstleistungs-Marketing, in: *Die Betriebswirtschaft*, 51. Jg., Nr. 1, S. 195-209.

- Miller, D. / Hope, Q. / Eisenstat, R. / Foote, N. / Galbraith, J. (2002): The Problem of Solutions: Balancing Clients and Capabilities, in: *Business Horizons*, Vol. 45, No. 2, pp. 3-12.
- Oliva, R. / Kallenberg, R. (2003): Managing the Transition from Products to Services, in: *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 14, No. 2, pp. 160-172.
- Parolini, C. (1999): *The Value Net: A Tool for Competitive Strategy*, Chichester.
- Penrose, E. T. (1995): *The Theory of the Growth of the Firm*, 3. ed., Oxford.
- Penttinen, E. / Palmer, J. (2007): Improving Firm Positioning Through Enhanced Offerings and Buyer-Seller Relationships, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, No. 5, pp. 552-564.
- Piller, F. (2003): Individualisierung ist nicht genug, in: Piller, F. / Stotko, C.M. (Hrsg.): *Mass Customization und Kundenintegration: Neue Wege zum innovativen Produkt*, Düsseldorf, S. 29-42.
- Plinke, W. (1997): Grundlagen des Geschäftsbeziehungsmanagements, in: Kleinaltenkamp, M. / Plinke, W. (Hrsg.): *Geschäftsbeziehungsmanagement*, Berlin u. a., S. 1-62.
- Plinke, W. (2000): Unternehmensstrategie, in: Kleinaltenkamp, M. / Plinke, W. (Hrsg.): *Strategisches Business-to-Business Marketing*, Berlin / Heidelberg, S. 1-55.
- Porter, M. E. (1985): *Competitive Advantage*, New York.
- Preß, B. (1997): Kaufverhalten in Geschäftsbeziehungen, in: Kleinaltenkamp, M. / Plinke, W. (Hrsg.): *Geschäftsbeziehungsmanagement*, Berlin u. a., S. 63-111.
- Richter, R. / Furubotn, E. (1999): *Neue Institutionenökonomik*, 2. Auflage, Tübingen.
- Ritter, T. / Wilkinson, I. / Johnston, W. (2004): Managing in Complex Business Networks, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, No. 3, pp. 175-183.
- Roegner, E. / Seifert, T. / Swinford, D. (2001): Putting a Price on Solutions, in: *The McKinsey Quarterly*, No. 3, pp. 94-97.
- Rosada, M. (1990): *Kundendienststrategien im Automobilsektor*, Berlin.
- Roth, S. (2006): *Preismanagement für Leistungsbündel*, Wiesbaden.
- Rück, H. R. G. (1995): Dienstleistungen: Ein Definitionsansatz auf Grundlage des „Make or buy“-Prinzips, in: Kleinaltenkamp, M. (Hrsg.): *Dienstleistungs-marketing*, Wiesbaden, S. 1-31.
- Sawhney, M. (2006): Going Beyond the Product, Defining, Designing, and Delivering Customer Solutions, in: Lusch, R. F. / Vargo, S. (eds): *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*, New York, pp. 365–380.
- Sharma, D./ Lucier, C./ Molloy, R. (2002): From Solutions to Symbiosis: Blending with Your Customers, *Strategy and Business*, [Online], verfügbar: <http://www.strategy-business.com/press/16635507/18411>. [28.09.2007].
- Sharma, D. / Molloy, R. (1999): *The Truth about Customer Solutions*, New York.
- Shepherd C. / Ahmed P. (2000): From Product Innovation to Solutions Innovation: a New Paradigm for Competitive Advantage, in: *European Journal of Innovation Management*, Vol. 3, No. 2, pp. 100-106.
- Shostack, L. G. (1982): How to Design a Service, in: *European Journal of Marketing*, Vol. 16, No. 1, S. 49-63.
- Slywotzky, A. J. / Morrison, D. J. (1998): *Die Gewinn-Zone: Wie Ihr Unternehmen dauerhaft Erträge erzielt*, Landsberg am Lech.
- Spremann, K. (1988): Reputation, Garantie, Information, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 58. Jg., Nr. 5/6, S. 613-629.
- Stauss, B. (2005): Dienstleistungsmarketing als Innovator des Marketingverständnisses?, in: Haas, A. / Ivens, B. S. (Hrsg.): *Innovatives Marketing*, Wiesbaden, S. 479-499.
- Stremersch, S. / Tellis, G. J. (2002): Strategic Bundling of Products and Prices: A New Synthesis for Marketing, in: *Journal of Marketing*, Vol. 66, No. 1, pp. 55-72.

- Sydow, J. (2000): Management von Dienstleistungsbeziehungen: Kundenintegration in organisations- und netzwerktheoretischer Perspektive, in: Witt, F. (Hrsg.): Unternehmung und Informationsgesellschaft, Wiesbaden, S. 21-33.
- Tuli, K. R. / Kohli, A. K. / Bharadwaj, S. G. (2005): Developing Solutions: Organizational Antecedents and Research Directions, [Online], verfügbar: <https://mercury.smu.edu.sg/rsrchpubupload/5677/smuver1Solutionspdf9-7-05.pdf> [28.09.2007].
- Tuli, K. R. / Kohli, A. K. / Bharadwaj, S. G. (2007): Rethinking Customer Solutions: From Product Bundles to Relational Processes, in: Journal of Marketing, Vol. 70, No. 3, pp. 1-17.
- Vargo S. / Lusch R. (2004): Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, in: Journal of Marketing, Vol. 68, No. 1, pp. 1-17.
- Voeth, M. /Rabe, C. /Gawantka, A.(2004): Produktbegleitende Dienstleistungen, in: Die Betriebswirtschaft, 64. Jg., Nr. 6, S. 777-780.
- Weiber, R. (1997): Das Management von Geschäftsbeziehungen im Systemgeschäft, in: Kleinaltenkamp, M. / Plinke, W. (Hrsg.): Geschäftsbeziehungsmanagement, Berlin u. a., S. 277-349.
- Weiber, R. (2004): Informationsökonomische Fundierung des Industriegütermarketing in: Backhaus, K. / Voeth, M. (Hrsg.): Handbuch Industriegütermarketing, Wiesbaden, S. 79-118.
- Weiber, R. / Billen, P. (2005): Informationsökonomische Fundierung des Dienstleistungsmarketing in: Corsten, H. / Gössinger, R. (Hrsg.): Dienstleistungsökonomie, Betriebswirtschaftliche Forschungsergebnisse, Band 130, Berlin u. a., S. 85-127.
- Williamson, O. E. (1975): Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications, New York.
- Windahl, C. / Andersson, P. / Berggren, C. / Nehler, C. (2004): Manufacturing Firms and Integrated Solutions, in: European Journal of Innovation Management, Vol. 7, No. 3, pp. 218-228.
- Windahl, C. / Lakemond, N. (2006): Developing Integrated Solutions: The Importance of Relationships within the Network, in: Industrial Marketing Management, Vol. 35, No. 7, pp. 806-818.
- Winklhofer, H. / Pressey, A. / Tzokas, N. (2006): A Cultural Perspective of Relationship Orientation: Using Organisational Culture to Support a Supply Relationship Orientation, in: Journal of Marketing Management, Vol. 22, No. 1/2, pp. 169-194.
- Wise, R. / Baumgartner, P. (1999): Go downstream: The New Profit Imperative in Manufacturing, in: Harvard Business Review, Vol. 77, No. 5, pp. 133-141.
- Womack, J. P. / Jones, D. T. (1996): Lean Thinking, New York.
- Woratschek, H. (1996): Die Typologie von Dienstleistungen aus informationsökonomischer Sicht, in: Der Markt, 35. Jg., Nr. 1, S. 59-71.

**Diskussionsbeiträge  
des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft  
der Freien Universität Berlin**

**2008**

2008/1

EICHFELDER, Sebastian  
Die Gründung der Bankgesellschaft Berlin : 1988 - 1996  
*Betriebswirtschaftliche Reihe*