



Strategieoptionen auf dem Weg zum Lösungsanbieter

Prof. Dr. Erich Zahn
Universität Stuttgart

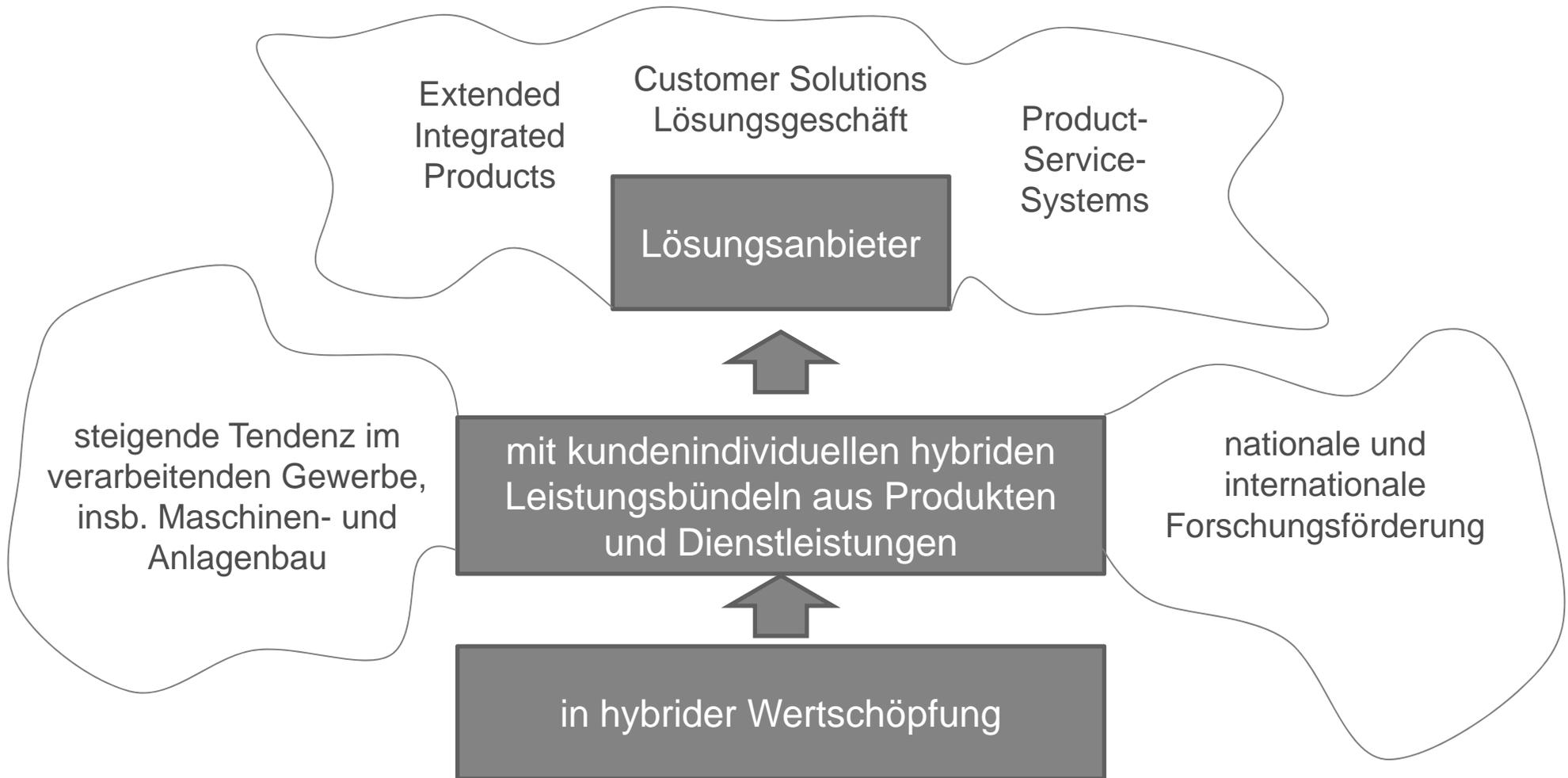
30. Stuttgarter Unternehmertgespräch
Vom Produkt- zum Lösungsanbieter
Stuttgart, 11. November 2010

Strategieoptionen auf dem Weg zum Lösungsanbieter

- Lösungsanbieter –
Modeerscheinung oder fundamentaler Wandel?
- Treiber und Motive zum Lösungsanbieter
- Spektrum strategischer Optionen
- Erfolgsbedingungen für Lösungsanbieter
- Fazit



Lösungsanbieter – Modeerscheinung oder fundamentaler Wandel?



Treiber und Motive zum Lösungsanbieter

Treiber:

Veränderungen in Wettbewerbslandschaften, Märkten und Technologien führen zu mehr Varietät und Komplexität der Marktbeziehungen, erhöhen den Wettbewerbsdruck und implizieren die Gefahr einer Abwärtsspirale aus sinkenden Absatzzahlen, Preisen und Margen.

Motive:

Das Lösungsgeschäft bietet die Möglichkeit, dieser Gefahr auszuweichen und gleichzeitig neue Chancen über erweiterte Differenzierungshebel zu ergreifen.



Unternehmen müssen responsiver, robuster und wandlungsfähiger werden.

These

Der Wandel zum Lösungsgeschäft wird die Diversität der Geschäftsmodelle in der Industrielandschaft deutlich erhöhen.

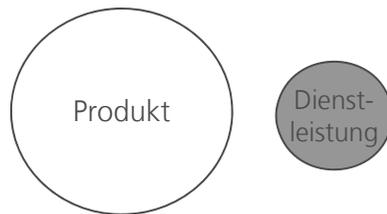
- Geschäftsmodell
 - Nutzenmodell
 - Architektur der Wertschöpfung
 - Ertragsmodell
- Spezifische Geschäftsmodelle im Lösungsgeschäft
 - kardinale Dimensionen
 - funktionsorientiert
 - nutzenorientiert
 - ergebnisorientiert
 - weitere wichtige Aspekte
 - Verteilung von Eigentumsrechten, Gewinnen und Risiken zwischen den Partnern
 - Zuordnung von Entscheidungsbefugnissen, Verantwortung und Aufgaben innerhalb des Geschäftsmodells



Vom Produkt zur hybriden Systemlösung

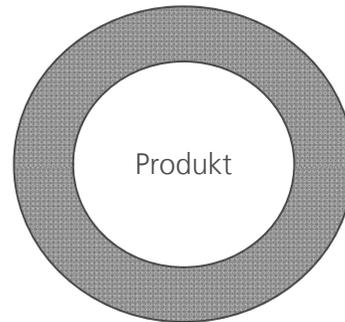
Produktgeschäft

Dienstleistungen
vereinzelt als Add on



„separat“

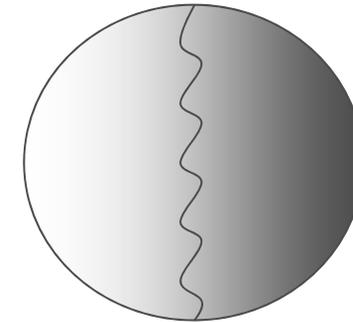
Dienstleistungen als gezielte
Ergänzung zum Produkt



„ergänzend“

Kundenindividuelles Lösungsgeschäft

Produkt und Dienstleistung
zu einem hybriden
Leistungsbündel integriert

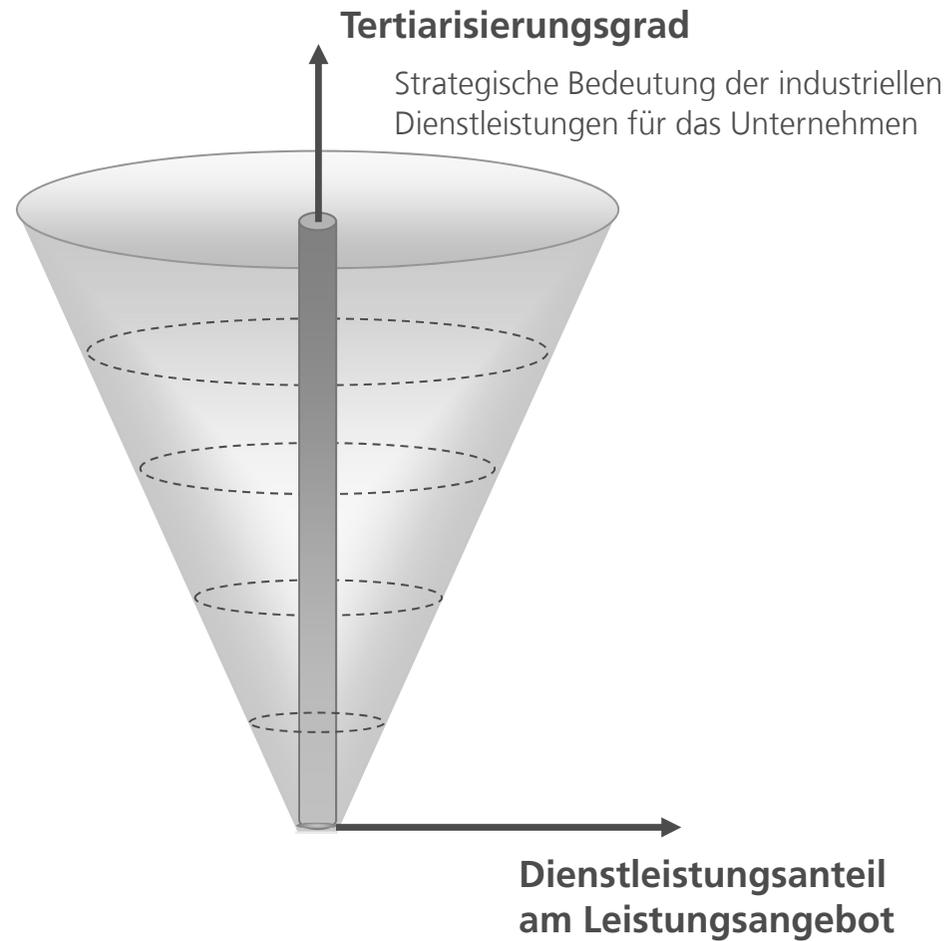


„integriert“

produkt-, prozess- und kundenunterstützende Dienstleistungen

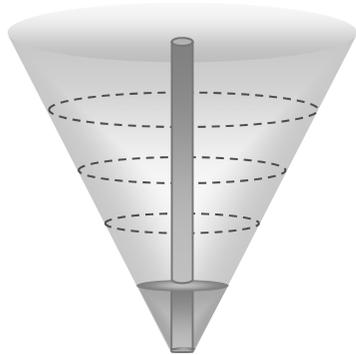
Unterstützende Dienstleistungen vom Produkt- zum kundenindividuellen
Lösungsgeschäft

Kegel zur ganzheitlichen Darstellung der Tertiarisierung

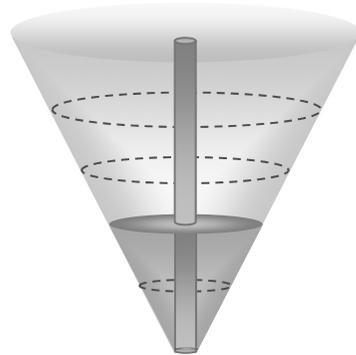


Quelle: Peschl 2010, Abb.: 4-2, S. 125

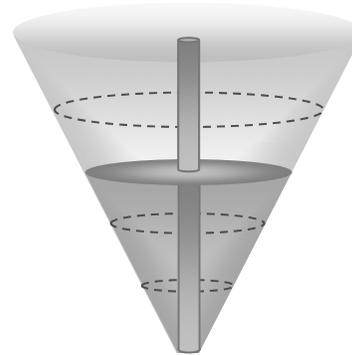
Dienstleistungsstrategien für hybride Wertschöpfung



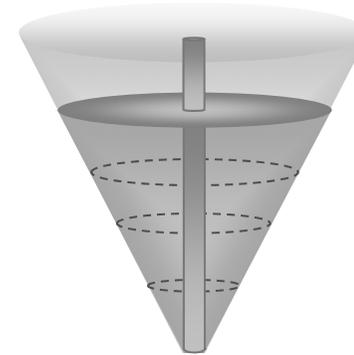
**Produzent –
obligatorische
Serviceleistungen**



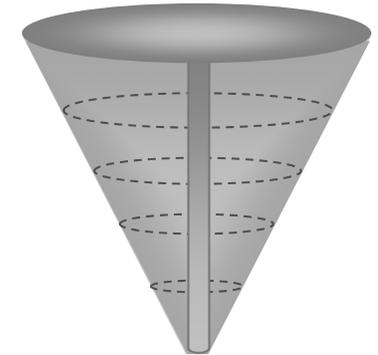
**Erweitertes
Dienstleistungs-
angebot**



**Umfassende
Kunden-
unterstützung**

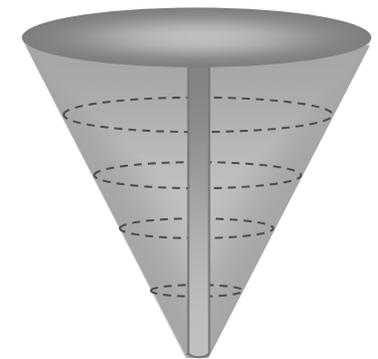
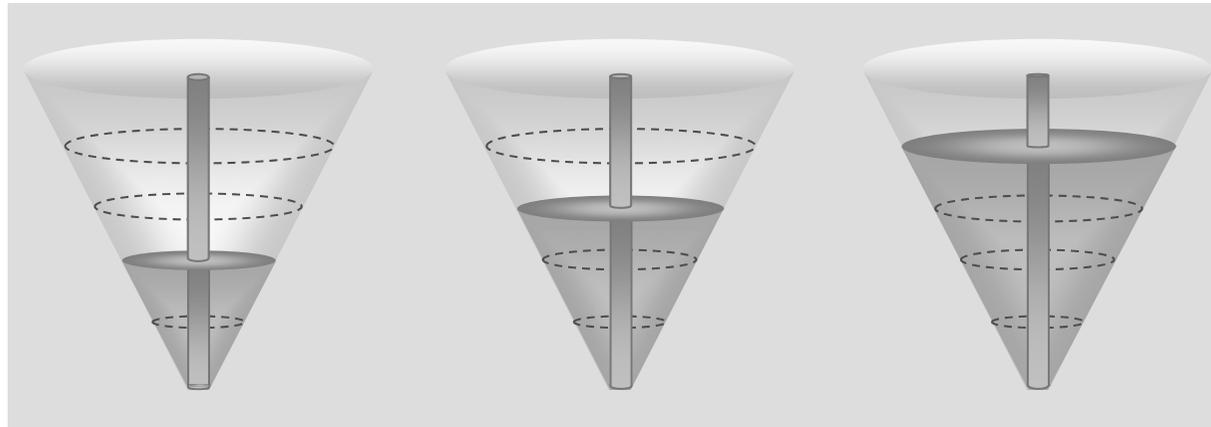
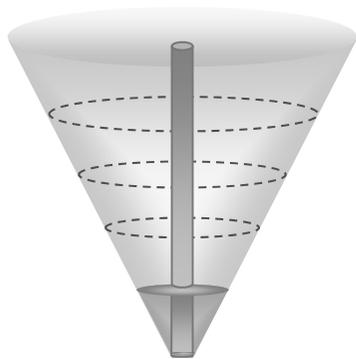
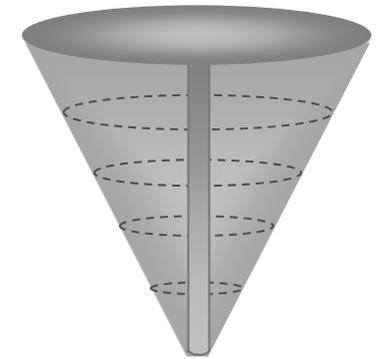
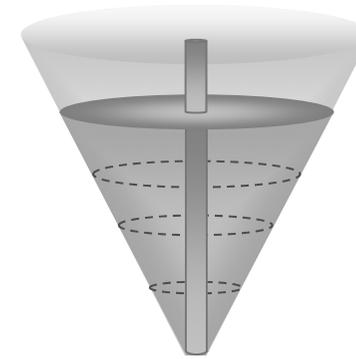
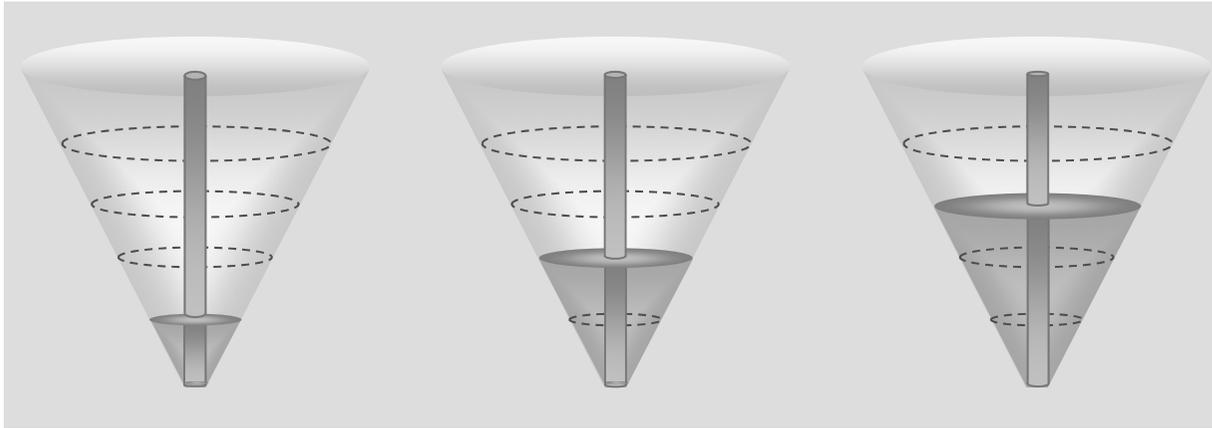


**Proaktiver
Lösungsanbieter**

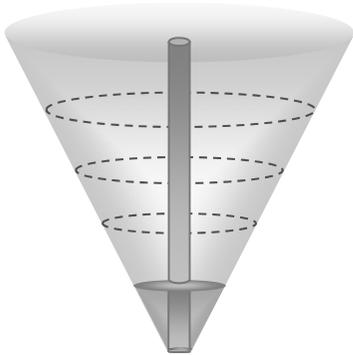


**Performance
Contractor**

Spektrum von Strategieoptionen

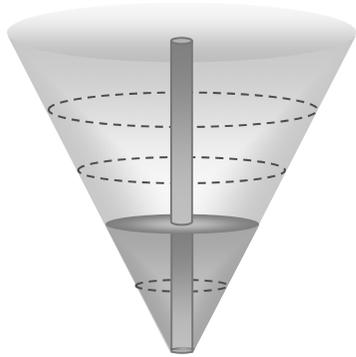


Produzent – obligatorische Serviceleistungen



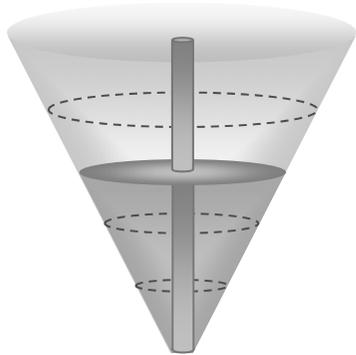
- Dienstleistungen: traditioneller Kundendienst, kein Differenzierungshebel
- Eignung: für Kostenführer, für Qualitäts- und Technologieführer
- Beispiel: KUKA Robot Group

Erweitertes Dienstleistungsangebot



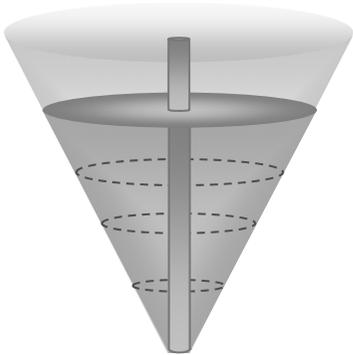
- Dienstleistungen: produkt- und prozessunterstützend, noch separat, aber schon eigenständige kostendeckende bzw. gewinnerzielende Umsatzträger
produktnahe Dienstleistungen nutzen das vorhandene Produkt-Know-how;
oft nur reaktiv angeboten;
Gefahr eines „Service-Overkills“
- Eignung: für Qualitätsführerschaft mit fokussiertem Dienstleistung-Angebot (Customization- und Modularisierungskonzept)

Umfassende Kundenunterstützung



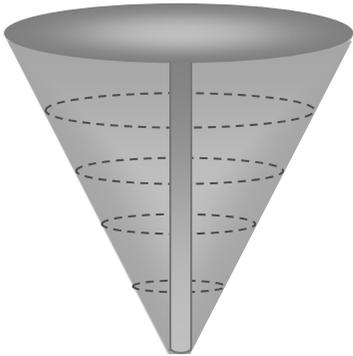
- Dienstleistungen: gleichwertiger Anteil am hybriden Leistungsangebot
Kundenorientierter Prozessspezialist
- Eignung: auf bestimmte Branchensegmente
spezialisierte Hersteller komplexer Anlagen
(z. B. Lackieranlagen)
- Beispiel: Heidelberger Druckmaschinen AG mit
Konzentration auf das Segment
Bogenoffsetdruck

Proaktiver Lösungsanbieter



- Dienstleistungen: produkt-, prozess- und kundenunterstützend, Anbieter fokussieren auf Probleme der Kunden, aber auch auf deren emotionale Bedürfnisse
- Eignung: Kundenzentrierung (customer economics)
- Beispiel: Festo Didactic GmbH

Performance Contractor



- höchste Stufe industrieller Tertiarisierung
- Angebot:
 - Nutzung einer Anlage, befriedigt Problemlösungs- und Erfolgsbedürfnisse des Kunden
 - Verfügbarkeitsgarantien (Pay on Availability)
 - Leistungsergebnisgarantien (Pay on Production)
- Eignung: für Technologie- und Innovationsführer
- Beispiel: Eisenmann AG

Erfolgsbedingungen für Lösungsanbieter

- auf der Ebene des Leistungsangebotes:
 - Beherrschung komplexitätstreibender Faktoren
 - Modulares Design (Design for Services → customization/personalization)
 - Preis- und Vertragsgestaltung
- auf der Ebene des Unternehmens:
 - Produktionssysteme zur Beherrschung von Varietät und Modularisierung (Co-evolution von Leistungsangeboten und Leistungserbringungssystem)
 - Konsequente und umfassende Kundenzentrierung – Umkehr der Sichtweise
 - Organisationale Anpassungen – organisationale Architektur und systemische Integration mit den Aspekten
 - Koordination
 - Kooperation



Fazit

- Der Weg vom Produkthersteller zum Problemlöser verspricht Chancen für nachhaltigen Unternehmenserfolg.
- Er ist aber keineswegs leicht zu gehen.
- Erfolgreiche Transformationen setzen die Sicherstellung verschiedener Erfolgsbedingungen voraus.
- Konventionelle Strategiejustierungen werden immer unwirksamer. Notwendiger werden Strategieerneuerungen, die Beweglichkeit, Wandlungsfähigkeit und Robustheit betonen.



**DANKE FÜR IHRE
AUFMERKSAMKEIT**

