Lösungsanbieterstrategien

Carsten Linz/Günter Müller-Stewens*

Zusammenfassung

Die Grundidee des Lösungsanbieters, als Geschäftsmodell im Investitionsgüter- beziehungsweise Business-to-Business-Bereich, ist nicht neu: Kunden suchen nicht nach Produkten, sondern sie suchen nach Lösungen ihrer Probleme. Im Kern geht es darum, kundenspezifisch aus einer Hand eine integrierte „Ende-zu-Ende-Lösung“ in Form einer Dienstleistung anzubieten. Trotzdem sehen sich nach wie vor viele Unternehmen in ihrem Selbstverständnis primär als Verkäufer von isolierten Produkten beziehungsweise Angeboten. Im ersten Teil des Beitrags soll zuerst in das Geschäftsmodell des Lösungsanbieters eingeführt werden. Weiter werden im zweiten Teil Kriterien vorgestellt, anhand derer entschieden werden kann, ob eine Transformation in ein Lösungs-geschäftsmodell angestrebt werden soll. Letztlich werden im dritten Teil Geschäftsmodell-Dimensionen aufgezeigt, welche ein Unternehmen auszugestalten hat, das eine Lösungsanbieterstrategie verfolgt.

1 Von der Produkt- zur Lösungsperspektive

Der Kultur vieler Unternehmen ist ein Denkmuster zu eigen, bei dem sie sich primär als Verkäufer von Produkten sehen. Man betrachtet die Leistungserbringung nicht vom Kunden aus, sondern aus der Herstellerperspektive. Doch ebenso wie ein Kunde, der eine Bohrmaschine kauft, dies nicht aus Begeisterung für Bohrmaschinen noch Löcher macht, sondern weil er zum Beispiel ein Bild aufhängen will, so kauft ein Industriekunde einen Grossbagger letztlich mit dem Ziel seine Mine möglichst wirtschaftlich zu betreiben¹. Das Herstellerangebot ist also nur ein Mittel zur Lösung eines Kundenproblems.

* Dr. Carsten Linz ist Business Development Officer SAP Global Services und Senior Lecturer in EMBA- und MBA-Kursen für Entrepreneurship/Innovationsmanagement an der Universität St. Gallen, der HTWG Konstanz und der Mannheim Business School (SAP AG, Dietmar-Hopp-Allee 16, D-69190 Walldorf, Telefon: +49 (0) 6227/764582, E-Mail: c.linz@sap.com). Prof. Dr. Günter Müller-Stewens ist Professor für Strategisches Management und Akademischer Direktor des Instituts für Betriebswirtschaftslehre an der Universität St. Gallen, Institut für Betriebswirtschaft, Dufourstrasse 40a, CH-9000 St. Gallen, Telefon: +41 (0) 71 / 224 2761, E-Mail: guenter.mueller-stewens@unisg).

1 *“Customers do not look for goods or services per se, they look for solutions.” (Grönroos (2000)).*

Wem dieser Wandel zum Anbieter von Lösungen nicht gelingt, befindet sich heutzutage in vielen Märkten in einer bedrohten Situation: Der Kunde läuft zum Lösungsanbieter über; der Produkthanbieter ist dann höchstens noch ein Zulieferer des Lösungsanbieters. Dabei wird der Produkthanbieter in einem immer härteren Wettbewerb bei sinkenden Margen stehen. Kurzum: Sein traditionelles Geschäftsmodell ist gefährdet. Wendet sich ein Unternehmen jedoch einer solchen Lösungsanbieterstrategie zu, so hat es meist einen weiten Weg von der Idee zu einer solchen strategischen Initiative, bis hin zur Beherrschung der dafür erforderlichen organisatorischen Kompetenzen zu gehen².

Eine Entwicklung zum Lösungsanbieter ist damit auch immer eine Entwicklung zu einer kundenorientierten Spezialisierung³. Damit verbunden ist meist die Schaffung spezifischer Vertriebskanäle zugeschnitten auf jeweilige Kundenbedürfnisse und Kaufverhaltensformen. Lösungsanbieter sein ist aber mehr als „Solution Selling“. Während vorher vielleicht der Verkauf des eigenen Produktprogramms im Vordergrund stand, soll nun eine bestmögliche, produktneutrale Lösung für und mit dem Kunden erarbeitet werden – eventuell vielleicht sogar unter Verzicht auf eigene Produkte. Definiert sich zum Beispiel ein Unternehmen, das auch Leuchten herstellt, als Problemlöser für komplexe Beleuchtungsaufgaben (zum Beispiel Lichtarchitektur für Museumsbauten), so sollte es letztlich auch bereit sein, Lösungen anzubieten, die auf die eigenen Leuchten verzichten, wenn damit das Kundenproblem besser gelöst wird.

Ein Lösungsanbieter ist durch ein Geschäftsmodell charakterisiert, das für einen Kunden Wert generiert mittels eines gesamtheitlichen Ende-zu-Ende-Prozesses, dessen Anwendung ein Kundenproblem aus einer Hand zu lösen vermag. Dabei verstehen wir unter einem Geschäftsmodell ein Design von zentralen Wertschöpfungsaktivitäten sowie deren systematische Interaktion, über die ein Unternehmen ein bestimmtes Nutzenversprechen gegenüber seinen Kunden und weiteren Anspruchsgruppen realisieren will. Eine sogenannte «Ende-zu-Ende-Lösung» ist dabei gegeben, wenn ein Dienstleister einen geschlossenen Prozess des Kunden vollständig übernimmt, in dem er einen Hybrid aus architektonisch integrierten Produkten, Services und Inhalten von in- und externen Zulieferern orchestriert und über den gesamten Lebenszyklus managt⁴.

Gemessen und bezahlt werden derartige Lösungsangebote häufig auf der Basis einer Servicevereinbarung („service level agreement“).

2 Vgl. Davies (2003).

3 Vgl. Homburg/Krohmer (2009), Abschnitt 20.1.3.

4 Der Ende-zu-Ende-Prozess wird häufig als zentrales Charakteristikum eines Lösungsanbieters gesehen. Vgl. zum Beispiel Tuli/Kohli/Bharaday (2007).

Liebherr Mining: Umfassendes Management von Mining-Prozessen

Ein traditionelles Bergbau-Unternehmen (Mining House) verantwortete meist selbst die komplette Wertschöpfungskette: Exploration, Abbau, Verladung, Transport, Verkauf etc. Das Familienunternehmen Liebherr beliefert mit einer spezialisierten Division auch die Bergbau-Industrie. Dort hat man sich vom reinen Verkäufer von schweren Lade- und Transportmaschinen zu einem umfassenden Dienstleister entwickelt. Zusätzliche Aufgaben können im Mining-Prozess übernommen werden, in dem die schweren Geräte sowohl zusammen mit Wartungsservices, als auch mit wertschaffenden Services wie Projektfinanzierung, IT-Lösungen bis hin zur Beratung für den Betrieb ergänzt werden.

In einer ersten Servicestufe garantiert Liebherr ein vereinbartes Verfügbarkeitsniveau der Geräte und erhält dafür eine Servicegebühr. Auf einer zweiten Stufe setzt Liebherr bis mehrere Hundert Mitarbeiter vor Ort ein, die die volle Verantwortung für Wartung, Reparaturen, den Austausch von Ersatzteilen etc. für die Maschinen übernehmen. Beahlt wird die Verfügbarkeit der Geräte auf Basis einer über einen Zeitraum von 8 bis 10 Jahren geschlossenen Servicevereinbarung. Die Nutzer der Geräte haben dadurch den Vorteil einer weitgehend vorher-sagbaren Kostenbelastung. Sie bezahlen neben einem fixen Sockelbetrag für die Finanzierung noch die Servicegebühr für die Verfügbarkeit, anstatt die Geräte direkt zu kaufen, Personal dafür einzustellen und in die Infrastruktur vor Ort zu investieren. So kann sich das Bergbau-Unternehmen auf seine Bergbau-Kernkompetenzen konzentrieren. Auf einer dritten Stufe wäre es auch denkbar, dass Liebherr den Ende-zu-Ende-Prozess übernimmt und die zu entrichtende Gebühr am Resultat ausgerichtet wird (zum Beispiel Gebühr pro Tonne). Dies bedeutet auch, dass für Liebherr keine Einnahmen entstünden, wenn die Mine zum Beispiel wegen starker Regenfällen stillsteht. In manchen Fällen schalten sich im Minengeschäft noch Contractors zwischen das Bergbau-Unternehmen und Liebherr, deren Kompetenz in einem optimalen operativen Einsatz für die beste Ausnutzung der Maschinen liegt, während Liebherr dafür Sorge trägt, dass die Geräte verfügbar sind und laufen.

Die Hinwendung zu einem Lösungsanbietergeschäftsmo-dell ist meist auch mit einer veränderten Wahrnehmung heutiger Kunden verbunden. Ein Kunde ist heute häufig deutlich informierter und damit auch mächtiger, da er auf Grund Internet-vernetzter Märkte mit anderen Marktteilnehmern ohne grosse Mühen Informationen austauschen, mit diesen zusammenarbeiten oder sich sogar mit ihnen organisieren kann, um Meinungs- und Verhandlungsmacht zu akkumulieren. In einem Satz: Die Position des Kunden ist von großer Stärke geprägt, da er nicht mehr ausschließlich auf die Informationen des Herstellers angewiesen ist. Dies führt auch dazu, dass die Messlatte für eine aus Sicht des Kunden „ausreichend gute Lösung“ sich ständig nach oben verschiebt und durch ein Unternehmen im Alleingang oftmals nicht mehr zu bewältigen ist.

1.1 Gründe für die Wahl einer Lösungsanbieterstrategie

Es gibt eine Reihe guter Gründe warum Unternehmen die Strategie eines Lösungsanbieters wählen:

- Sie bietet einen Ausweg aus einem reinen Wettbewerb über den Preis. Über holistische und kundenindividuelle Lösungsangebote erwartet man ein profitableres Geschäftsmodell. Dies geschieht über integrierte Hybrid-Angebote bestehend aus den am besten geeigneten Produkten plus neuen Kombinationen von signifikanten Dienstleistungs- als auch Inhalts-Lösungsanteilen mit ihren höheren Margen über den Lebenszyklus und der geringeren Kapitalintensität⁵.

TomTom: Zurück zur Profitabilität durch Fokus auf Service und Inhalte

Das Geschäft mit Navigationsgeräten zeigt den positiven Einfluss einer Service-/ Content-Orientierung auf die Profitabilität. Da Nokia und Google kostenlose Navigationssoftware für Mobiltelefone anbieten, geriet die Marge der Produkt-/ Systemanbieter von Navigationsgeräten zunehmend unter Druck. Der niederländische Anbieter TomTom konnte sich – nach Einbrüchen im Produktgeschäft – durch eine Transformation seines Geschäftsmodells von Navigationsprodukten/-systemen zu einem klaren Fokus auf Content und Dienstleistungen erfolgreich gegen den Trend stellen.

- Sie kann auch im Wettbewerb helfen, wenn zum Beispiel austauschbare und vom Preiswettbewerb bedrohte Kundenangebote in differenzierende Ende-zu-Ende – Kundenlösungen transformiert werden können. Sie wirkt auch auf Grund des hohen Umsetzungsanspruchs differenzierend im Wettbewerb.
- Sie führt Anbieter und Kunde wegen der hohen langfristigen prozessualen Verzahnung näher zusammen und macht damit die Geschäftsbeziehung nachhaltiger, was aufgrund der "economies of (customer) integration"⁶ ebenfalls die Profitabilität steigern kann. Es entsteht dadurch eine Wissensasymmetrie, die zu Eintrittsbarrieren für neue Anbieter führen kann, die noch nicht das gleiche tiefe Verständnis für die Kundenprozesse aufbauen konnten⁷.

Fast zwingend wird der Schritt zum integrierten Angebot dann, wenn die Problemstellungen so hoch komplex sind, dass eine Lösung nur über einen integrierten Ansatz umgesetzt werden kann. Allein durch ein Zusammenkaufen von Teilleistungen würde das Kundenproblem nur unzureichend gelöst werden. Wer dies nicht zu leisten vermag, verliert mit hoher Wahrscheinlichkeit die Kundenbeziehung an einen Anbieter integrierter Lösungen.

5 Vgl. Davies (2004).

6 Kundenintegration wird als wichtige Quelle für Kostenreduzierungen gesehen, da aufgrund des Zugangs zu Kundenwissen Effizienz- und Effektivitätsgewinne im Vertrieb und der Produktion erzielbar sind. Vgl. Piller/Moeslein/Stotko (2004). Zu den „economies of customer retention“ vgl. Heskett et al.

7 Zum positiven Effekt von „learning relationships“ vgl. Pine/Peppers/Rogers (1995).

Die Gründe, warum die Kunden vermehrt nach solchen integrierten Angeboten Ausschau halten, sind ebenso vielgestaltig:

- Das Unternehmen will sich durch dieses „Outsourcing“ auf seine Kernkompetenzen konzentrieren;
- Es sollen nicht direkt erforderliche, knappe Kapital bindende Investitionen vermieden werden;
- Man will gleichzeitig die eigene Flexibilität erhöhen und die Kosten reduzieren.

Doch was es für den Kunden einfacher macht, macht es für den Erbringer der Lösung oft komplexer und damit auch risikoreicher.

1.2 Herausforderungen auf dem Weg zum Lösungsanbieter

Lösungsanbieter sein, heißt in der Lage zu sein, verschiedene Wertschöpfungsprozesse auf die Befriedigung des Kundenbedürfnisses hin zu integrieren und zu synchronisieren. Eine integrierte Lösung ist mehr als eine «Paketierung» von Produkten und Dienstleistungen. Insofern geht das Verfolgen einer Lösungsanbieterstrategie i. Allg. deutlich über das Konzept eines integrierten Vertriebs hinaus, auch wenn der Transformationsprozess oft dort startet⁸.

Doch welche Wertschöpfungsaktivitäten müssen intern, über Bereichsgrenzen hinweg, oder mit externen Partnerunternehmen integriert werden, um die vom Kunden erwartete holistische Problemlösung bereitstellen zu können? Müssen zum Beispiel bereits die Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten integriert werden, damit die technologischen Teilleistungen reibungslos ineinander greifen? Ein Krankenhaus als Kunde erwartet zum Beispiel die elektronische Vernetzung seiner Aktivitäten (Gebäudetechnik, Patientendateien, telemedizinische Betreuung von Patienten, et cetera). Soll bereits ein besseres Zusammenspiel der beteiligten Einheiten dazu genutzt werden, um bessere Einsichten in das Kundenverhalten und damit in die Lösungsentwicklung zu erhalten?

- In Richtung Markt geht es im Kern darum, das Geschäft vom Kunden aus zu denken, das heißt wirklich markt- und kundenfokussiert zu werden⁹. Was produziert der Kunde und was können wir mit unserer Lösung bestmöglich dazu beitragen¹⁰. Dazu braucht es ein ausreichend tiefes Verständnis des Kundenbedürfnisses, das meist nur über dessen intensiven und langfristigen Einbezug erlangt werden kann. Dies gelingt auch nur dann, wenn man zuerst einmal vom eigenen bisherigen Leistungsbeitrag abstrahiert, und sich voll und ganz auf das gesamthafte Kundenproblem konzentriert.
- Was damit in Richtung des Unternehmens erforderlich ist, ist die Fähigkeit zur Integration¹¹. Dies kann die Integration von Produkten und Dienstleistungen betreffen,

8 Dazu die Aussage eines Managers: „We started with sharing sales leads across our divisions and now move towards selling industry specific cross-divisional product bundles and technically integrated solutions.“

9 Vgl. Brown (2000).

10 Vgl. Galbraith (2002, 2005).

11 Vgl. Shepherd/Ahmed (2000).

von Hard- und Software oder von Design und Entwicklung. Die Integrationsfähigkeit kann sich aber auch auf die Interaktion mit externen Netzwerkpartnern beziehen, ohne die eine integrierte Leistung nicht möglich wäre. Je komplexer die Lösungen sind, desto wichtiger ist meist das externe Netzwerk und die Fähigkeit dieses zu managen¹². Ist es gelungen die richtige Intensität der Beziehungen zu den Netzwerkpartnern aufzubauen? Hat man selbst bereits die richtige Rolle im Netzwerk gefunden?¹³ Manchmal sind zusätzlich auch angrenzende Fähigkeiten für Operational Services, Beratung und Finanzdienstleistungen gefordert¹⁴.

1.3 Beschreibung und Abgrenzung des Lösungsgeschäftsmodells

Das Lösungsgeschäftsmodell¹⁵ ist gekennzeichnet durch die Kombination von einerseits ausgeprägter Kundenindividualisierung des Leistungsangebots und andererseits einer inhärenten Transaktionslogik innerhalb einer bestehenden Lieferanten-Kundenbeziehung. Letzteres soll heißen, dass der Kauf durch den Kunden beim Anbieter nicht - wie bei der Auftragsfertigung – ein einmaliger Vorgang ist, sondern kontinuierlich erfolgt. Die dabei entstehende beiderseitige Abhängigkeit zwischen dem Anbieter und dem Kunden stellt eine zentrale Voraussetzung für die idealerweise angestrebte langfristige Partnerschaft im Lösungsgeschäft dar („*value partnership*“): Der Anbieter ist aufgrund seiner oft erheblichen erforderlichen Vorabinvestition zur Leistungsindividualisierung daran interessiert; der Kunde aufgrund der Vorteile, die er durch die auf ihn spezifizierte Leistung erfährt¹⁶.

1.3.1 Das Lösungsangebot aus einer leistungszentrischen Perspektive

Individualisierte Nachfrage und globaler Preiswettbewerb stellen Industrieunternehmen, egal ob Produkt-/Komponentenhersteller, Systemanbieter- oder auch ingenieurgetriebene Anlagenbauer, vor neue wettbewerbsstrategische Herausforderungen. Die Differenzierungsmöglichkeiten mittels reiner Sachleistungen und damit deren Bedeutung für den Kaufentscheid, nehmen kontinuierlich ab. Service zur Kundenindividualisierung des Leistungsangebots gewinnt an Bedeutung. Service ist dabei gewissermaßen zum neuen „Produkt“ geworden. Der steigende Bedarf nach einer kundenindividuellen Gesamtleistung erscheint deshalb als attraktives Segment für Unternehmen, die sich dieser Herausforderung stellen wollen¹⁷.

Dem Leistungsprozess im Lösungsgeschäft liegt häufig eine Erweiterung der Wertschöpfung über ein isoliertes Produktangebot hinaus zugrunde. Es schließt alle kundenunterstützenden Prozessphasen mit ein. So kann zum Beispiel in die vier Wertschöpfungsphasen (1)

12 Davies (2004) spricht hier von der „partnering competence“.

13 Vgl. Shepherd/Ahmed (2000); Windhal/Lakemond (2006).

14 Vgl. Davies (2004).

15 Vgl. Linz (2009); Linz/Fiegl/Rosing (2011)

16 Man spricht hier auch von einer „co-created solution“.

17 Vgl. Böhmann/Krcmar (2006).

Definition der Anforderungen, (2) Maßanfertigung der Leistung, (3) Bereitstellung und Inbetriebnahme sowie (4) Service während des Betriebs unterschieden werden¹⁸.

Das Lösungsangebot kann sich aus Technologien, Produkten – sowohl Hardware, als auch Software-, Dienstleistungen und zunehmend auch Inhalten zusammensetzen. Dies erfordert, speziell bei komplexeren Lösungen, die Kooperation von mehreren Anbietern, die jeweils spezifische Beiträge zur Gesamtlösung beisteuern. Unter der Maßgabe, die beste Kundenlösung zu erzielen, kann es erforderlich sein, auch Wettbewerbsleistungen zu integrieren. Dem Lösungsanbieter fällt dabei die *Rolle des Orchestrators* für ein individuelles Kundenangebot zu.

Daraus lässt sich auf wichtige Fähigkeiten und Voraussetzungen eines Lösungsanbieters schließen: Neben der Kompetenz, sich in die sich wandelnden Kundenbedürfnisse hineinversetzen zu können, ist es insbesondere die Kompetenz, ein solches Netzwerk aus Komplementäranbietern aufzubauen und steuern zu können. Hierfür bedarf es einer wirkungsvollen Führungsorganisation, die über klare Rollenprofile der Beteiligten und über geeignete Anreiz- und Sanktionssysteme verfügt und die die notwendigen Informationsströme entlang der Wertschöpfungskette respektive der Netzwerk-Verbindungen ermöglicht. Dabei muss der Anbieter auch in der Lage sein, Einfluss auf den übergeordneten Architekturstandard auszuüben.

Zentrale Voraussetzungen zur Übernahme einer Lösungsanbieterrolle ist der direkte Kundenzugang. Er basiert auf einem vertieften Vertrauensverhältnis zwischen Anbieter und Kunde, auf differenzierenden Servicefähigkeiten, auf der Kompetenz zur Auftragsproduktion und Produkt-Service-Integration sowie auf Fähigkeiten zum Projektmanagement.

1.3.2 Das Lösungsangebot aus einer transaktionszentrischen Perspektive

Die Geschäftsbeziehung in einem Lösungsgeschäft ist – wie bereits erwähnt – durch eine enge Verflechtung zwischen Kunde und Anbieter gekennzeichnet, die bis zu einer mehrjährigen Partnerschaft gehen kann. Die Beziehung basiert – als zwei Seiten derselben Medaille – sowohl auf der gegenseitigen Abhängigkeit, als auch aus dem Nutzen, der aus der langfristigen Fortführung der Geschäftsbeziehung resultiert. Im Idealfall sind die Interessen des Lösungsanbieters strategisch gleichgerichtet mit denen seines Kunden. Dies kann zum Beispiel dann der Fall sein, wenn der Lösungsanbieter seinen Kunden dauerhaft herstellerunabhängig beratend begleitet, um die aus seiner Anbietersicht tatsächlich beste Lösung für den Kunden zu verwirklichen. So ist der Anbieter potentiell in der Lage, sich langfristig den Status eines vertrauten Beraters („*trusted advisor*“) aufzubauen. Dazu braucht es aber ein erhebliches Maß an Glaubwürdigkeit. Gelingt es, so kann sich dies, gewissermaßen als Lohn seiner Bemühungen, in einer ganzen Serie von Geschäftstransaktionen mit demselben Kunden über einen langen Zeitraum auszahlen.

18 Tuli/Kohli/Bharadwaj (2007), S. 5 unterscheiden die Prozessphasen: Requirements, Definition, Customization & Integration, Deployment, Postdeployment Support.

Um dies zu erreichen, bedarf es einer Gesamtbetrachtung der vergangenen, bestehenden und antizipierten Geschäftsbeziehung über mehrere Verkaufs- und Implementierungszyklen hinweg. Um mittelfristig eine vertrauensvolle Partnerschaft mit dem Kunden aufzubauen, benötigt der Anbieter die Bereitschaft, immer wieder vorab in den Auf- und Ausbau einer Kundenbeziehung zu investieren, selbst dann, wenn es vorerst zu Lasten seiner kurzfristigen Profitabilität geht. Eine solche Vorinvestition ist dann Teil eines wertorientiert ausgerichteten Kundenbeziehungsmanagements auf Basis einer langfristigen Entwicklungslandkarte¹⁹.

Um dann auch wirklich erfolgreich „die Saat aufzuziehen und ernten zu können“, sind ein professionelles Key Account Management und ein integrierter Vermarktungsansatz erforderlich, bei dem Vertrieb und Service Hand-in-Hand arbeiten. Dabei sollte ein Lösungsanbieter in der Lage sein, eine ganze Reihe von Geschäftstransaktionen im Zeitablauf managen zu können, gegebenenfalls auch unter Einsatz verbrauchsbasierter Preismechanismen.

1.4 Abgrenzung des Lösungsanbieters von anderen Geschäftsmodellen

Nachdem die Charakteristika und Stellhebel eines Lösungsgeschäfts dargestellt wurden, kann es nun gegenüber anderen Geschäftsmodellen im Investitionsgüter- beziehungsweise Business-to-Business-Bereich abgegrenzt werden. Dazu bedienen wir uns der in *Abbildung 1* dargestellten Matrix. Dort wird mittels zweier Dimensionen eine Klassifizierung in vier unterschiedliche Typen von Geschäftsmodellen vorgenommen.

- Auf der X-Achse wird das Ausmaß der *Individualisierung des Angebots* durch den Anbieter in Bezug auf das exakte Kundenbedürfnis in einem Geschäftsmodell unterschieden. Bei einer niedrigen Individualisierung bewegt man sich in Richtung eines standardisierten Massenangebots. Die Abhängigkeit vom einzelnen Kunden ist gering. Ganz im Gegensatz dazu steht die Ausrichtung des Angebots am individuellen Kundenwunsch, die auch eine höhere Abhängigkeit des Anbieters aufgrund seiner Vorabinvestitionen erwarten lässt.
- Auf der Y-Achse steht die *Verbundenheit der Transaktionen*: Handelt es sich beim Kunden um einzelne, unverbundene Transaktion oder löst der Einstieg in ein Angebot beim Kunden mittelfristig eine Abhängigkeit des Kunden von diesem Angebot bei Folge-transaktionen aus? Hier geht es also um die innere Logik des Geschäftsmodells, wo bei einer hohen Verbundenheit in der Regel ein Kauf verbindender Architekturstandard eine Serie von Geschäftstransaktionen induziert. Je höher die Verbundenheit, desto mehr nimmt die innere Transaktionslogik des Geschäftsmodells zu, da nachfolgende Kaufentscheidungen nicht mehr vollständig isoliert getroffen werden können («stickiness»²⁰).

19 Ein solcher Ansatz des „Farming“ bildet den Gegenentwurf zu einem kurzfristig orientierten Vertriebsansatz des „Hunting“.

20 Zur Bedeutung dieser „stickiness“ von Geschäftsmodellen und von „core rigidities“ vgl. auch McGrath/Cliffe (2011).

Abbildung 1: Das Lösungsgeschäft in Abgrenzung zum Produkt-, System- und Anlagengeschäft

Kombiniert man in *Abbildung 1* nun beide Dimensionen, so lassen sich das Produkt-, System-, und Anlagengeschäft gegenüber dem Lösungsgeschäftsmodell abgrenzen:

- **Das Produktgeschäft:** Es zeichnet sich durch standardisierte Produktangebote aus, die typischerweise an viele, eher anonym bleibende Kunden vertrieben werden. Um große Stückzahlen realisieren zu können, richtet man das Angebot an den Durchschnittsbedürfnissen der Zielgruppe aus. Das Produkt wird oftmals durch nicht übermäßig komplexe Dienstleistungen begleitet und ergänzt, die in einem engen Zusammenhang zum Kernprodukt stehen (zum Beispiel Nachkaufservices wie Garantie, Inspektion, Wartung oder Ersatzteile). Die Produktdifferenzierung basiert primär auf Produktfunktionalität und -eigenschaften. Aus Kundensicht ist dabei beim Produktgeschäft jede Kaufentscheidung weitgehend unabhängig von vergangenen oder zukünftigen Entscheidungen. Im Gegenzug investieren Anbieter auch nicht in kundenindividuelle Leistungsausprägungen. Das erklärt, warum Produkthanbieter vielmehr große Summen in Marken im Allgemeinen und zielgruppenspezifisches Marketing im Speziellen als Orientierungshilfen investieren, um die Kundenmassen in eine gewünschte Richtung zu lenken. Beispiele für Produktgeschäfte sind Autos oder IT Server. Es zeigt sich – auch in *Abbildung 1* –, dass das Produktgeschäft von seinen Eigenschaften her am weitesten vom Lösungsgeschäft entfernt liegt.
- **Das Systemgeschäft:** Auch dieses Geschäftsmodell ist durch standardisierte Angebote für den Massenmarkt charakterisiert, kann aber im Gegensatz zum Produktgeschäft zu einer Investitionskette für den Kunden führen. Dabei folgen dem initialen Kauf weitere Transaktionen, was typischerweise auf den Bindungseffekt der zugrundelie-

genden Architektur zurückzuführen ist. Dabei kann die Architektur wie eine Plattform funktionieren, auf der Kunden ihre Systeme im Zeitablauf auf- und ausbauen. Sie sorgt dafür, dass jeder gekaufte Systembestandteil mit anderen zusammen passt und auch in Summe funktioniert (*Interoperabilität*). Da eine differenzierende Architektur eine wichtige Voraussetzung für die Skalierbarkeit eines Geschäfts darstellt, sind Standards im Allgemeinen auch durch Patente geschützt. Die hier beschriebene Architektur-Geschäftslogik mit Bindungseffekt wird auch als «*Razor-and-Blade*»-Logik bezeichnet. Auch im Freeconomics²¹-Kontext findet eine solche Logik Anwendung, wenn – so die Grundidee – eine Leistung zu einem niedrigen Preis oder kostenlos abgegeben wird, um den Nachkauf eines Komplementärangebots zu fördern und hierdurch einen kontinuierlichen Verbrauchs- und Umsatzstrom zu generieren. Allen Systemgeschäften ist gemeinsam, dass eine Entscheidung für eine bestimmte Systemplattform zu einem gewissen Grad dahingehend «sticky» ist, dass durch bestimmte Kundenvorteile wie Interoperabilität eine Fortsetzung der Zusammenarbeit mit demselben Anbieter wahrscheinlicher wird. Durch den Initialaufwand, sei es in Form von Registrierungs- oder Datenpflegeaufwänden, kann die Entscheidung für eine Systemplattform nicht ohne weitere Zeit- beziehungsweise Kosten-Investitionen rückgängig gemacht werden. Für den Systemanbieter hingegen sind kundenspezifische Vorabinvestitionen nicht erforderlich, da es sich bekanntlich um einen Standardansatz handelt. Beispiele für Systemgeschäfte sind Drucker und ihre Verbrauchsmaterialien.

- **Das Anlagengeschäft:** Es gehört zu einer Gruppe von Geschäftsmodellen denen gemeinsam ist, dass sie im Rahmen eines Umsetzungsprojektes realisiert werden, da die Individualisierung der Leistung beim Kunden vor Ort erfolgt. Dies erfordert eine enge Zusammenarbeit und Integration mit dem Kunden während des Engineering- oder Implementierungsprojekts. Oftmals erfolgt die Leistungserbringung nach klar geregelten Meilensteinverträgen. Obwohl es sich im Allgemeinen um große Angebots- und Vertragsbündel handelt, entstehen kaum weitere Abhängigkeiten auf Kunden-seite, da im Anlagengeschäft jede Kauftransaktion in sich abgeschlossen ist. So ist es beispielsweise bei der Stromerzeugung sogar üblich von Installation zu Installation eines Kraftwerks den Anbieter zu wechseln, um ein ausgewogenes Portfolio von Anlagen pro Zulieferer sicher zu stellen. Abhängigkeiten auf Anbieterseite existieren hingegen, da der Anbieter in Vorleistung gehen und projektspezifische Kompetenzen und Fähigkeiten aufbauen muss. Im Anlagengeschäft kann der Umfang des Angebots komplette Industrieanlagen umfassen wie zum Beispiel Kraftwerke, Chemie-Anlagen, Transport- oder Versorgungsinfrastruktur.

Abschließend gilt es noch anzumerken, dass dieselbe Leistung im Rahmen unterschiedlicher Geschäftsmodelle kommerzialisiert werden kann. So kann ein Notebook als Stand-Alone Computer im Rahmen eines Produktgeschäftsmodells vermarktet werden, oder auch als Teil eines Unternehmensnetzwerks, bei dem – wie im Systemgeschäft üblich – die Notebooks sukzessive (nach-)gekauft werden. Auch die Ausstattung einer Zahnarztpraxis kann im Rahmen eines Systemgeschäfts vertrieben werden, bei dem die Entscheidung für eine spezifische Plattform getroffen wird und die einzelnen Geräte dann nach und

21 «Freeconomics», The Economist (15.11.2007).

nach angeschafft werden. Wird hingegen das gesamte Projekt als eine eigenständige (Groß-)Transaktion vollzogen, dann wird der Kauf der Ausstattung als Anlagengeschäft abgewickelt.

2 Kriterien zur Transformation in das Geschäftsmodell eines Lösungsanbieters

Eine Transformation in ein Lösungsgeschäftsmodell ist von substantieller Natur für das jeweilige Unternehmen. Zum einen bedeutet es einen großen Schritt in Richtung Übernahme einer Gesamtlösungsverantwortung zu gehen, sowohl hinsichtlich Umfang, als auch Verpflichtung des Leistungsangebots. Zum anderen geht damit einher, in eine wesentlich engere Zusammenarbeit und Verflechtung mit den Geschäftsprozessen des Kunden einzutreten. Eine erfolgreiche Umsetzung des Lösungsgeschäftsmodells ist deshalb auch nur einer Minderheit der Unternehmen gelungen, die sich dieses Ziel gesetzt hatten. Diejenigen, welche die Transformation erfolgreich durchlaufen haben, konnten jedoch oftmals signifikante und vor allem auch nachhaltige Wettbewerbsvorteile erreichen.

Wie der Schritt zum Lösungsanbieter sich konkret ausgestaltet, hängt natürlich davon ab, welchem Geschäftsmodell man entstammt: (a) Kommt man aus dem *Produktgeschäft*, so ist nun ein direkter Kundenzugang zu Entscheidern mit Geschäftsverantwortung als auch eine umfassende Service- und Projektmanagement-Kompetenz erforderlich. Auch bedarf es der Möglichkeit, entscheidenden Einfluss auf den Architekturstandard zu nehmen, sowie der Bereitschaft, vorab in den Aufbau kundenspezifischen Prozesswissens zu investieren. (b) Kommt man dagegen aus dem *Systemgeschäft*, so ist ein bewährter Architekturstandard und damit ein zentrales Plattformcharakteristikum im Allgemeinen bereits vorhanden. Nicht ohne Grund resultieren Lösungsgeschäfte häufig aus der erfolgreichen Transformation eines Plattform-basierten Systemgeschäfts. Die Lücke, die jedoch geschlossen werden muss, besteht aus Service- und Projektmanagement-Kompetenzen zur Individualisierung, sowie dem Aufbau von Mass Customization-Fähigkeiten, also sich gleichzeitig über individualisierte Kundenleistungen zu differenzieren und auch Effizienzvorteile durch Skaleneffekte zu realisieren. (c) Kommt ein Unternehmen jedoch aus einem *Anlagengeschäft*, dann kann man davon ausgehen, dass Kundenintegration, Engineering-Kompetenz, Projekt- und Service-Management gegeben sind. Die Kernherausforderung besteht dann vielmehr darin, einen De-facto-Architektur-Standard in relevanten Märkten zu etablieren sowie vom Management diskreter Einzeltransaktionen zum Management einer Serie verbundener Transaktionen umzuschalten. Daraus abgeleitet drängt sich die Frage auf: *Was sind die Kriterien, anhand derer man entscheiden kann, ob eine Transformation zum Lösungsgeschäft Sinn macht und wann eher davon abgesehen werden sollte?*

2.1 Allgemeine Entscheidungskriterien

Gesamtlösungsmehrwert für den Kunden? Die Grundlage jedes erfolgreichen Lösungsgeschäfts ist ein Angebot, das das Problem des Zielkunden umfassend löst beziehungsweise dessen Bedürfnis weitest reichend stillt, sowie ein effektiver Weg, dieses zu verkaufen und zu liefern. Dabei sollte die Lösung auch Wettbewerbsangeboten überlegen sein und zwar hinsichtlich beider Dimensionen der Matrix aus *Abbildung 1*: Zum einen bezüglich der Orchestrierung eines holistischen Produkt-Service-Hybriden, der eine kundenspezifische Ende-zu-Ende-Problemlösung schafft. Die Lösung sollte sich dabei aus der Architektur-basierten Integration ergeben und dabei über ein einfaches Bündeln von Komponenten hinaus gehen. Das heißt, der Wert des Hybriden über den gesamten Lebenszyklus muss größer sein, als die Summe der Einzelteile, da gerade das integrative Zusammenspiel aller Bausteine für den Kunden den Unterschied ausmacht. Zum anderen bezüglich einer Orchestrierung der Geschäftsbeziehung in dem Sinne, dass das Account-Management den versprochenen Mehrwert von der Planungs- bis zur Betriebsphase für den Kunden sicher stellt. Der Wert der Geschäftsbeziehung kann nur in enger Zusammenarbeit mit dem Kunden realisiert werden und kann «gemessen» werden als Beziehungsindex mit «Anbieter des Vertrauens» (trusted partner) als Maximalausprägung.

Zunahme der nachhaltigen Profitabilität des Anbieters? Ein Lösungsgeschäft kann ein relativ profitables Geschäftsmodell sein, da die hohen Service- und Inhaltsanteile mit ihrer typischerweise substantiellen Marge die Gesamtprofitabilität zu steigern vermögen. Auch handelt es sich um ein nachhaltiges Geschäftsmodell aufgrund des wiederkehrenden Cash flow. Es kann jedoch viele Jahre dauern, um es in ein profitables Geschäftsmodell zu entwickeln, was sich nicht alle Unternehmen erlauben können. Oft fallen zu Beginn die Umsatzströme eher geringer aus, da sich die Servicegebühren – zum Beispiel im Vergleich mit einer initialen Anschaffungsinvestitionen – über mehrere Jahre verteilen und damit ausdünnen. Zudem zehren in den frühen Phasen auch die hohen Vertriebskosten eines Lösungsgeschäfts für Kundenakquisition und -entwicklung an den Margen. Wenn dann im fortgeschrittenen Stadium die Kundenbasis wächst, dann wandelt sich der stetige Umsatzstrom zum nachhaltigen Vorteil.

Eine Transformation zum Lösungsgeschäft macht Sinn, wenn einerseits die inhärent höheren Kosten für das komplexe Geschäft durch gezieltes Management unter Kontrolle gehalten werden können, und andererseits im Zielmarkt für ein solches Geschäft Premium-Margen realisierbar sind. Die enge Kontrolle der Kosten sollte am besten mit einer Überwachung der aktuellen Servicequalität einhergehen. Darüber hinaus ist die erfolgreiche Implementierung von Mass Customization-Konzepten zwingend erforderlich. Zur Sicherung der Marge ist auch eine Fokussierung auf die loyalsten und profitabelsten Kunden erforderlich, genauso wie ein professionelles Projektmanagement. Weiter sollte sich die Organisation auf ihre differenzierenden Kernkompetenzen konzentrieren.

Existenz entscheidender Ressourcen im Unternehmen? Die Erfolgswahrscheinlichkeit für ein Lösungsgeschäft steigt signifikant an, wenn relevante Kompetenzen bereits im Unternehmen vorhanden sind und diese systematisch weiterentwickelt werden. Um das Lösungsversprechen beim Kunden einzulösen, sind Kompetenzen wie *Service-Exzellenz*

für alle Mitarbeiter mit Kundenkontakt und Integrationskompetenz für alle Solution Management-Mitarbeiter – auch für Drittlösungen – erforderlich. *Führungskompetenzen* sind ein wichtiger Schlüssel zum Erfolg, um das Paradigma eines Lösungsgeschäfts in der Organisation durchzusetzen. So sollten Führungskräfte zum Beispiel dafür sorgen, dass die „richtigen“ Lösungskunden adressiert werden, nämlich solche, die auch tatsächlich eine enge Zusammenarbeit mit einem strategischen Zulieferer auf Basis eines Service Level Agreements suchen. Solche Lösungskäufer sind häufiger als Entscheider in einer Geschäftseinheit mit eigenem operativen Budget zu finden, als etwa in einer Einkaufsorganisation mit zentralem Investitionsbudget. Erforderlich sind auch *Vermögenswerte*, wie zum Beispiel Patente speziell für die zugrundeliegende Architektur und/oder Plattform-relevante Technologien²². Beispielsweise gelten im Kontext der Elektromobilität Patente auf Batterien als zentrale Vermögenswerte, die abgesichert werden sollten. Wenn ein Unternehmen die Kontrolle über eine eigene *Vertriebs- und Service-Organisation* besitzt, kann dies eine Transformation in ein Lösungsgeschäft unterstützen. Dabei kann die Marktmacht abgeleitet werden aus einer großen installierten Basis mit erfahrenen und idealerweise positiv eingestellten Kunden, was auch ein Asset in Partnerschaftsverhandlungen sein kann.

2.2 Spezifische Entscheidungskriterien: Orchestrierung des Hybriden Angebots

Lösungsaffiner Markt?

Eine Voraussetzung für die Anwendung eines Lösungsgeschäftsmodells ist, dass der Markt ein gewisses Maß an Angebotsorchestrierung erfordert, um die Kundenerwartungen zu treffen. Das ist typischerweise der Fall, wenn bislang kein Standardangebot existiert, das vielleicht mehr als etwa 80% der typischen Industrieforderungen abdeckt. In solchen weniger industrialisierten Märkten kann sich der Wettbewerb auf die Ebene der horizontalen Orchestrierung verlagern.

Accenture und IBM: Transformation von Integratoren zu horizontalen Orchestratoren
Der Logistikdienstleistermarkt ist ein Beispiel dafür, wie Mitte der 90er-Jahre Accenture mit ihrem Konzept des „Fourth Party Logistics Service Provider“ in den Markt eintrat. Man hatte den Anspruch, auf Basis der allgemeinen Erfahrung als Systemintegrator, nun gesamte Logistikketten zu orchestrieren. Der jüngste „Smarter Planet“-Ansatz von IBM – mit dem Ziel, alle Arten von Equipment zu Industrielösungen zu orchestrieren – geht in die gleiche Richtung und könnte im Erfolgsfall Herausforderungen für heute vertikal-integrierte Zulieferer in den adressierten Märkten bedeuten.

22 Die Definition des Plattform-Designs und der -Architektur hat signifikante Auswirkungen auf die Integrations- und On-Boarding-Kosten und insofern auch auf die Skalierbarkeit der Netzwerk-Lösung. Vgl. *Iansiti/Sullivan* (2009).

Kundenrelevanter Anbieter?

Um zum erfolgreichen Lösungsanbieter zu werden, muss der spezifische Beitrag des Anbieters zu einer durchschnittlichen kundenspezifischen Lösung als sehr relevant aus Kundenperspektive angesehen werden. Es sollte sich um einen strategischen Teil der Gesamtkundenlösung handeln. Dies könnte zum Beispiel das Architekturkonzept sein, das idealerweise bereits als De-facto-Standard im Markt etabliert ist. Auch eine integrative Hardware- oder Software-Plattform kann einen solchen strategischen Teil darstellen, da diese zur bereits dargestellten Investitionskette verbundener Transaktionen führt. Hierbei ist es wichtig, dass „strategisch“ relativ aus Perspektive des Lösungskunden in einer Business-zu-Business-Kundenbeziehung gesehen wird. Beispielsweise ist der Beitrag eines Leuchtmittelherstellers wie Osram wahrscheinlich nicht strategisch für einen Automobilhersteller; für deren Leuchtenzulieferer Hella können diese Leuchtmittel jedoch sehr wohl strategisch sein.

Netzwerk-relevanter Anbieter?

In Richtung eines Lösungsgeschäftsmodells zu transformieren erfordert auch, dass das Unternehmen einen substantiellen Mehrwert für das zum Geschäftsmodell des Kunden gehörende Netzwerk generiert. Es geht nicht darum, den eigenen Marktanteil zu steigern, sondern vielmehr den Gesamtmarkt für das Netzwerk. Dabei wird die Frage entscheidend, für was stehe ich als Anbieter überhaupt und was ist mein einzigartiger Wertbeitrag, den ich für das Wohlergehen des Netzwerks leiste? In Endkundenmärkten belegen Twitter und Facebook, dass die Attraktivität für Andere in Form der Anzahl von „Followers“ oder „Friends/Fans“ gemessen werden kann. Dieser Ansatz kann auch auf Interaktionen zwischen Unternehmen im Investitionsgüterbereich übertragen werden, in denen es primär um die Zusammenarbeit mit Geschäftspartnern mit dem Ziel der Erweiterung und Innovation von Geschäftsprozessen über Unternehmensgrenzen hinaus geht. Nur wenn der Lösungsbeitrag eines Unternehmens als substantiell von einer signifikanten Anzahl der Netzwerk-Stakeholder angesehen wird, kann das Unternehmen nachhaltig eine Orchestrator-Rolle für den Kundengeschäftsprozess rechtfertigen und aufrecht erhalten.

2.3 Spezifische Entscheidungskriterien: Orchestrierung des Kundenengagements

Exzellenz für Geschäftsprozesse des Kunden? Voraussetzung für eine Transformation in ein Lösungsgeschäft ist es, dass beim Anbieter ein tiefes Verständnis für die Ende-zu-Ende-Geschäftsprozesse des Kunden aufgebaut werden kann. Der Kunde muss den Anbieter beim Management der Geschäftsprozesse als gleichwertigen Partner ansehen. Prozesskompetenz ist auch erforderlich, um das vereinbarte Service Level Agreement einzuhalten. Dieses wird im Allgemeinen mit quantitativen Metriken gegen harte Ziele gemessen. Daher sollten Anbieter sicherstellen, dass ihre Mess- und Analysefähigkeiten geeignet sind, um die erforderliche Leistungstransparenz zu gewinnen. Sie sollten auch proaktiv bei Abweichungen reagieren können, die den vereinbarten Service Level gefährden könnten. Um einen Kundengeschäftsprozess kostenwirtschaftlich zu betreiben, ist es auch notwendig, dass ein Unternehmen über den gesamten Lösungslebenszyklus die richtige Balance findet, zwischen Reparatur und Wartung bestehender Installationen gegenüber dem Ersatz durch einen neuen Baustein.

Neutraler Ratgeber für vertrauensvolle Zusammenarbeit?

Die Transformation eines eher transaktionsbasierten Geschäfts in eine vertrauensvolle Partnerschaft mit dem Kunden ist möglich, wenn das Unternehmen in der Lage ist, immer wieder neutralen Rat im besten Interesse des Kunden zu geben, wie dessen Geschäft weiter optimiert werden kann. Dies heißt zum Beispiel, dass der Anbieter auch Wettbewerbskomponenten in seine Lösung mit einbezieht, wenn diese besser als die eigenen Komponenten zur Lösung des Kundenproblems geeignet sind. Als Orchestrator für einen Kundengeschäftsprozess muss er eben die eigenen Ziele und Anreize weitgehend mit den Geschäftszielen des Kunden in Übereinstimmung bringen.

BASF Coatings: One-Stop-Shop für Lackierlösungen

Der Chemiekonzern BASF ist unter anderem auch Produzent von Farbpigmenten. Eine wichtige Kundengruppe sind hier die Automobilhersteller. Im alten BASF-Geschäftsmodell erwirtschaftete das Unternehmen je mehr Gewinn, desto mehr Lack für ein Fahrzeug erforderlich war und somit auch mehr Farbpigmente verbraucht wurden. In der Zusammenarbeit mit Daimler entwickelte man ein neues Geschäftsmodell für die Lackierung. BASF garantiert hier zu 96% eine bestimmte Beschichtungsqualität bei reduziertem Verbrauch an Lacken und weniger Energieeinsatz und Emissionen. Beahlt wird BASF auf Basis einer Servicevereinbarung pro fertig beschichtetem Fahrzeug unter Einhaltung der gegebenen Garantie. Die Servicevereinbarung zielt also auf das Endergebnis ab. BASF kann hiernach sogar seine Profitabilität erhöhen, auch wenn weniger Lacke verbraucht werden.

Holistisches Account Management?

Wenn ein Unternehmen das Lösungsparadigma der Gesamtoptimierung in die Tat umsetzen möchte, dann sollte es pro Kunde genau einen verantwortlichen Key Account-Ansprechpartner geben. Dabei ist es erforderlich, dass diese Person die Verantwortung für Entscheidungen gesamthaft trägt, beginnend bei der Strukturierung des Vertrags, bis zur Sicherstellung der versprochenen Lieferung. Zusätzlich sollten im Kontext der hybriden Lösung die Ziele und Anreize der Produkt- und der Servicevertriebsorganisationen verknüpft sein, um dem selben übergeordneten Ziel zu dienen, nämlich der langfristigen Wertpartnerschaft mit dem Kunden. Zudem sollte jede Form von Suboptimierung weiterer kundenorientierter Einheiten vermieden werden. Idealerweise kann dazu ein „Virtuelles Account Team“²³, das aus einem Vertreter jedes kundenbedienenden Teams besteht, die erforderlichen Fähigkeiten und Kompetenzen zu jedem Zeitpunkt im Kundenengagement-Lebenszyklus bereit stellen. Ebenso ist es erfolgskritisch, dass das Team gut orchestriert ist in dem Sinne, dass es die benötigten Experten zur richtigen Zeit beim Kunden allokiert, aber auch nicht darüber hinaus. Eine effektive Orchestrierung des Engagements vorausgesetzt, kann somit jedes Teammitglied mehrere Kunden parallel bedienen, was die ohnehin hohen Gesamtvertriebskosten pro Kunde auf einen angemessenen Rahmen begrenzt.

23 Vgl. Bacon (1999).

Insgesamt betrachtet sollte die Entscheidung für ein Lösungsgeschäftsmodell nie aus einer Position der Schwäche – sozusagen als letzter Ausweg – gewählt werden. Angesichts der einzugehenden Geschäftsrisiken muss es sich um eine gut abgesicherte, bewusste und proaktive strategische Entscheidung handeln. Ansonsten ist es besser andere Optionen in Betracht zu ziehen.

3 Komponenten des Geschäftsmodells eines Lösungsanbieters

Im letzten Schritt wollen wir nun einen etwas detaillierteren Blick in das hier im Zentrum stehende Geschäftsmodell eines Lösungsanbieters werfen: *Entlang welcher Dimensionen kann ein solches Geschäftsmodell konzipiert werden?* Vorab ist jedoch noch darauf hinzuweisen, dass seine Entwicklung sowohl aus einer Corporate-Perspektive als auch aus der Sicht einer Geschäftseinheit betrieben werden kann.

3.1 One Firm – Lösungsgeschäftsmodell auf Corporate-Ebene

Betrachtet man das Spektrum der Lösungsanbieter, so fällt auf, dass es Anbieter gibt, bei denen der Ansatz aus einer Geschäftseinheit (*Business Unit*) heraus betrieben wird. Das Lösungsangebot ist bei dieser Einheit die Strategie, mittels derer sie sich in ihrem Wettbewerbsumfeld positioniert.

Demgegenüber stehen Anbieter, bei denen das Geschäftsmodell eines Lösungsanbieters den Aufbau einer ganzen Unternehmensgruppe prägt²⁴. Ein solches *Corporate-Geschäftsmodell* prägt dann auch die Entwicklung des Portfolios der Geschäfte sowie die Koordination der Geschäfte, um zu einem integrierten Angebot für den Kunden zu gelangen. Gemeinsam ist solchen „*One Firm-Ansätzen*“ das Ziel, dem Kundenbedürfnis nach integrierten Produkt-Service-Hybridleistungen aus einer Hand („*One Stop-Shopping*“) bestmöglich gerecht zu werden. Der Wunsch nach einem solchen Ansatz steigt insbesondere auf Arbeitsgebieten, auf denen der Kunde verstärkt Komplexitätsreduktion und Einfachheit sucht. Zum Beispiel beim Bau eines Flughafens wird man gerne auf Anbieter zurückgreifen, die in der Lage sind, integrierte Gesamtlösungen inklusive Versorgungsinfrastruktur, Gebäudemanagement, Gepäcklogistik und so weiter anzubieten.

Diesen One-Firm-Ansatz trifft man inzwischen in einer ganzen Reihe von Branchen an: „Towards One Philips“, „One IBM“ oder „One Siemens“ sind nur einige Beispiele für Integrationsprogramme, die sich diversifizierte Konzerne verordnet haben. In manchen Branchen trifft man sie gleich mehrfach an, wie zum Beispiel die One Telekom-Ansätze bei der Deutschen Telekom und der Swisscom, bei denen es im Kern um die Zusammenführung von Festnetz, Mobilfunk und Internet (beziehungsweise die Integration von «voice & data») geht. Dabei wird über das Instrument des Mehr-Geschäfts-Unternehmens versucht, eine Lösung des Kommunikationsproblems primär über die eigene Hierarchie zu koordinieren.

24 Vgl. zu dieser Perspektive Müller-Stewens/Brauer (2009); Linz (2001).

Einschränkend muss man sagen, dass One-Firm-Ansätze oftmals nicht über alle in Kapitel 1.3 dargestellten Charakteristika eines Lösungsgeschäftsmodells verfügen. Speziell die einheitliche Architektur-/Plattform-Logik oder das übergreifende Management einer Serie verbundener Transaktionen (Stickiness) wird häufiger nicht realisiert.

Credit Suisse: Implementierung eines One-Bank-Ansatzes

Seit Anfang 2006 verfolgt die Credit Suisse als integrierte globale Universalbank mit den drei Geschäftsbereichen Investment Banking, Private Banking und Asset Management einen *One Bank-Ansatz*.

«Um unseren Kunden bedürfnisgerechte und hochwertige Lösungen anzubieten, fördern wir die divisions- und funktionsbereichsübergreifende Zusammenarbeit unserer Mitarbeiter.» Grundgedanke der One-Firm-Strategie ist, dass die Kunden auf die gesamte Dienstleistungspalette der Bank zugreifen können. Dadurch sollen Kundenvermittlungen erleichtert und der Austausch von Produkten und Vertriebsdienstleistungen zwischen den Einheiten gefördert werden. Topkunden will man verstärkt maßgeschneiderte Spitzenlösungen anbieten. Synergien erzielt man zum Beispiel über Cross-Selling-Aktivitäten oder das gemeinsame Entwickeln neuer Produkte. Über eine definierte Anzahl strategischer Initiativen wird der Ansatz umgesetzt. Zu den wichtigsten Initiativen zählen die Entwicklung maßgeschneiderter Lösungen für Kunden, sowie die Intensivierung der Kunden- und Vermögensvermittlung über Divisions- und Geschäftsbereichsgrenzen hinweg. Der Ansatz wird über Ziele geführt und die erzielten Fortschritte werden gemessen: „Wir überprüfen unsere entsprechenden Fortschritte systematisch und haben uns für den Ertrag aus divisionsübergreifender Zusammenarbeit das Ziel von mindestens CHF 10 Mrd. bis 2012 gesetzt. [...] Unsere integrierte Bankstrategie erwies sich 2008 als eine stabile Ertragsquelle mit hohen Margen. Wir generierten insgesamt CHF 5,2 Mrd. an Ertrag aus divisionsübergreifender Zusammenarbeit,....“

3.2 Konzipierung des Geschäftsmodells eines Lösungsanbieters

Will man ein Geschäftsmodell für eine spezifische Geschäftseinheit konzipieren, analysieren, verändern oder neu entwickeln, dann sind fünf Dimensionen von besonderer Relevanz: (1) das *Nutzenversprechen*, das mit dem inhaltlichen Angebot eines Geschäftsmodells erbracht werden soll; (2) das *Design der Aktivitäten*, durch die diese Wertschöpfung erbracht wird; (3) die *Steuerung* dieser Aktivitäten, die miteinander verbunden sind; (4) die zentralen *Ressourcen*, die für das Geschäftsmodell vonnöten sind; und (5) die *Ertragsmechanik*, die aufzeigt, wie Profit generiert wird und wer wieviel davon erhält. Diese Dimensionen wollen wir im folgenden unter Bezug auf das Lösungsgeschäft näher betrachten²⁵.

²⁵ Vgl. Müller-Stewens/Lechner (2011), Kapitel 4.

(1) *Das Nutzenversprechen:*

Mit ihm definiert ein Unternehmen seinen Zweck, seine Mission: Warum braucht es das Angebot dieses Unternehmens? Dabei sollte man bewusst nicht – wie oft üblich – mit dem Produkt starten, sondern mit dem gewünschten Ergebnis bei einem Kunden, was durchaus ein ganzes Bündel einzelner Bedürfnisse umfassen kann.

Ausgangspunkt des Nutzenversprechens eines Lösungsanbieters ist die in der Matrix aus *Abbildung 1* getroffene Entscheidung für das kundenindividuelle Einzelangebot und die Serie verbundener Transaktionen mit der Orchestrierung von Leistungsangebot und Geschäftsbeziehung. Was bedeutet dies konkret? Es geht um die Definition dieses Hybriden aus Technologie, Produkt (Hard- und Software), Services und Inhalten, der zu integrierten Angeboten führen soll. Dazu gehören auch Aussagen zur Einzigartigkeit des Leistungsangebots. Hier ist es wichtig, dass das Unternehmen sich bei der Definition von Breite und Tiefe des Angebots vergewissert hat, dass es in der Lage ist, die komplexitätstreibenden Faktoren auch zu beherrschen.

(2) *Das Design der Aktivitäten:*

Hier ist die grundlegende Struktur eines Geschäftsmodells festzulegen: Welche Aktivitäten benötigt es zur Leistungserbringung? Als ein Aspekt ist mit der Wahl einer Lösungsanbieterstrategie häufig auch die Etablierung eines Lösungsvertriebs verbunden, was durch die Integration eines bestehenden Produkt- und Dienstleistungsvertriebs geschehen kann, oder durch eine direkte Transformation vom Produkt- in einen Lösungsvertrieb. Ein solcher Lösungsvertrieb ist mit einer ganzen Reihe von Herausforderungen konfrontiert: Werden zum Beispiel die Lösungs- und After-Sales-Aktivitäten in der Absatzplanung ausreichend berücksichtigt? Wird ein auch aus Unternehmensgesamtsicht optimales Angebot erstellt? Werden die Kundenfeedbacks gesamthaft eingeholt und ausgewertet?

Weiter ist zu fragen, wer diese Aktivitäten ausüben soll? Welche Stakeholder sollen in das Geschäftsmodell integriert sein? Sollen externe Partner hinzugezogen werden, oder will man die Leistung primär aus eigener Kraft erbringen? Im Falle des Lösungsanbieters kommt es häufig auf Grund der Neuartigkeit des inhaltlichen Angebots auch zu neuen, komplementären Verknüpfungen mit Partnerorganisationen und teilweise sogar mit Wettbewerbern, da bestimmte Teilleistungen in solchen Geschäftsmodellen sehr weit weg von den Kernkompetenzen des fokalen Unternehmens liegen können. Um zu einem erfolgreichen Lösungsgeschäft zu gelangen, ist es bedeutsam, dass von Anfang an das gesamte Geschäftsmodell gesehen und entwickelt wird und man erst von dort aus, den eigenen Anteil daran betrachtet²⁶.

(3) *Die Steuerung der Aktivitäten:*

Während das Design die grundlegende Anzahl und Struktur der Aktivitäten festlegt, geht es bei der Steuerung um die Frage, wie genau diese Aktivitäten miteinander agieren beziehungsweise koordiniert werden. Hier ist auf den Prozess der Leistungserstellung einzugehen, der beim Lösungsanbieter in intensiver und kontinuierlicher Interaktion mit dem Kunden erfolgt. Ebenso geht es um das „Wie“, also der Lenkung und Kontrolle der Informations-, Finanz- und Ressourcenflüsse. Diese horizontale Koordination im Hinblick auf

26 Vgl. dazu *Iansiti/Levien* (2004).

die angestrebte Ende-zu-Ende-Prozessorchestrierung beim Kunden kann über die Hierarchie, ein Wertschöpfungsnetzwerk strategischer Partner, über den Markt, oder in einer Kombination der genannten Optionen erfolgen.

Das Lösungsgeschäft fusst auf dem Pull-Prinzip, das heißt die Prozesse und Interaktionen werden rückwärts, vom im Einzelfall zu befriedigendem Kundenbedürfnis aus gestaltet. Die Teilleistungen sind möglichst „just-in-time“ bereitzustellen. Trotzdem sind Lösungsgeschäfte meist kapitalintensiv (Vorabinvestitionen, et cetera). Derjenige Stakeholder im Netzwerk, der den Kapitalfluss beeinflussen kann, hat im Allgemeinen einen hohen Einfluss auf die anderen Stakeholder – und kann sich oft auch einen grösseren Anteil des Erlöses aneignen. Weiter kann die Lenkung der Informationsflüsse zu einer starken Position innerhalb des Netzwerkes führen, zum Beispiel auf Grund einer Gatekeeper-Funktion, wer ins Netzwerk aufgenommen wird.

Auch muss an dieser Stelle eine Antwort auf die Frage gefunden werden, wie zur Skalierung des Transaktionsvolumens Standards – trotz der Einzigartigkeit jeder Problemlösung – auf Grund der wiederholten Zusammenarbeit entwickelt und effizienzsteigernd genutzt werden können („mass customization“²⁷).

(4) Die benötigten Ressourcen:

Um die obigen Wertschöpfungsaktivitäten ausüben zu können, bedarf es einer Vielzahl von Ressourcen. Im Rahmen eines Geschäftsmodells gilt es, diese miteinander zu kombinieren: (1) Physische Ressourcen, wie etwa Technologien, Maschinen oder der Zugang zu Rohstoffen; (2) Humankapital in Form von Managern, Mitarbeitern sowie deren Wissen und Erfahrung; (3) Organisationale Ressourcen, wie Organisationsstrukturen oder Managementsysteme. Entscheidet sich ein Unternehmen für eine Lösungsanbieterstrategie, so hat es sich darauf einzustellen, dass es zu deren Umsetzung oft komplett neuer Organisationsstrukturen, Managementsysteme und Fähigkeiten bedarf.

Bei den Mitarbeitenden sollte die Umsetzung des Ansatzes eines Lösungsanbieters durch entsprechende *Zielvereinbarungen* und das Setzen von strategiebezogenen *Anreizen* unterstützt werden. Die Anreizsysteme müssen dazu auf den mit einem Lösungsgeschäft verfolgten Anspruch der holistischen Optimierung ausgerichtet werden. Insbesondere betrifft dies die Bindung der wichtigen Partner im Netzwerk, die Sicherstellung der Zufriedenheit des Kunden mit der individualisierten und integrierten Leistungserbringung sowie die Gewährleistung der Kontinuität der Ertragsströme aus dem Geschäftsmodell aufgrund der hohen Verbundenheit der Transaktionen.

Der *Mitarbeiterentwicklung* fällt im Geschäftsmodell eines Lösungsanbieters aufgrund der neuen erforderlichen Einstellungen und Fähigkeiten eine zentrale Bedeutung zu. So müssen zum Beispiel Maßnahmen zur Entwicklung von sozialem Kapital zur Verbesserung einer einheitenübergreifenden Zusammenarbeit lanciert werden, damit es zu integrierten Leistungen kommen kann. So kann zum Beispiel Job Rotation im Karrierepfad attraktiver gemacht werden. Aufgabe einer Mitarbeiterentwicklung ist es auch, über die Phase einer reinen Servicekompetenz hinaus zu kommen. Vielmehr gilt es die Mitarbeiter

²⁷ Vgl. zu dieser Strategie Pollard/Chuo/Lee (2008).

dahingehend zu befähigen, dass sie eigenständig entscheiden können, welche Lösungen dem Kunden – über die bereits erbrachten Leistungen hinaus – von besonderem Nutzen sein können.

Da die Motivation und das Vertrauen zwischen den an einem Lösungsgeschäft beteiligten Parteien, die geschäftsbereichsübergreifend zu kooperieren haben, eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg des Ansatzes ist, muss nach Wegen zur Stärkung dieser Motivation und des Vertrauens gesucht werden. Dienlich kann hier zum Beispiel die Verbesserung der Transparenz durch ein geeignetes *Reporting* sein.

Zum Management der Informationsflüsse gehört auch der systematische Aufbau einer Wissensbasis über die Wertschöpfung beim und mit dem Kunden im Sinne einer umfassenden Business Intelligence, das zum Beispiel bei der Lieferung komplementärer Lösungsbausteine genutzt werden und so die Effektivität signifikant steigern kann.

Meist erfordert das Geschäftsmodell eines Lösungsanbieters auch Anpassungen der Organisationsstruktur an die neue Strategie. So benötigt man gegebenenfalls eine *strukturelle Hinterlegung* in der die horizontale, geschäftsbereichsübergreifende Zusammenarbeit stattfinden soll. Oft geht es dabei darum, eine kundenzentrierte Organisation einzurichten²⁸. Bei der Implementierung eines Lösungsgeschäfts bietet es sich oft auch an, organisatorisch die Services von der Produktentwicklung und Produktion zu trennen, um dem Kunden eine herstellerunabhängige, beste Lösung anbieten zu können. Trennt man Front-End mit Key Account Management und Back-End nicht konsequent, besteht die Gefahr, dass primär die eigenen Produkte verkauft werden²⁹. Um zum «trusted advisor» des Kunden zu werden, gilt es eine neutrale Beratung bei der Auswahl der besten kundenindividuellen Gesamtlösung sicher zu stellen.

(5) *Die Ertragsmechanik*: Sie zeigt auf, wie ein Unternehmen zu seinen Erlösen kommt, und von wem beziehungsweise aus was die Erlöse kommen. Je direkter der Nutzen für den Kunden ersichtlich ist, desto eher ist er auch bereit, für diesen einen angemessenen Preis zu bezahlen. Deshalb kann ein Unternehmen mit einer geschickten Kombination aus Ertragsmechanik und Nutzenversprechen deutliche Wettbewerbsvorteile erzielen, da es so direktem Wettbewerb ein Stück weit ausweichen kann. Beim Lösungsgeschäft geht es im Prinzip darum, dass man nicht mehr Produkte (mit oder ohne Dienstleistungen) verkauft, sondern den in der Mission versprochenen Nutzen.

Mit der entscheidende Stellhebel beim Lösungsanbieter ist das Erzeugen eines kontinuierlichen Cash flows aufgrund der Verbundenheit der Transaktionen: Wie kann man einen kontinuierlichen Erlösstrom generieren? Individualisierung in Kombination mit Architektur-induzierten Abhängigkeiten lassen einen beiderseitigen Nutzen aus einer Fortsetzung der Geschäftsbeziehung entstehen. Bezahlt wird dann, wenn beim Kunden Wertschöpfung entsteht. Langfristige Verträge und Service Level Agreements sichern derartige Vermarktungsmodelle ab.

28 Vgl. Foote et al. (2001), S. 89ff.

29 Vgl. dazu Rogelio/Kallenberg (2003); Davies/Brady/Hobday (2006, 2007) und Foote et al. (2001), S. 89ff.

Mit der Definition der Ertragsmechanik (Woher kommen die Erlöse? Wie kann man einen kontinuierlichen Erlösstrom generieren?) direkt verbunden ist die Identifikation der verschiedenen Optionen zur Ausgestaltung des *Preismodells*. Wichtig ist hier, dass das Unternehmen mittels einer prozessorientierten Kalkulation in Kenntnis der mit einer Dienstleistungserbringung verbundenen Kosten ist, denn nur so lässt sich der Wert einer Dienstleistung gegenüber dem Kunden verdeutlichen und sinnvoll verrechnen. Dabei können innovative Preismodelle etabliert werden, die auf der Nutzung aufsetzen und den Lösungsanbieter als «Performance Contractor» sehen («Pay per Use», «Pay per Performance» etc.). So kann – je nach dem Mischungsverhältnis aus Sach- und Dienstleistung – zum Beispiel die Leistung in der Nutzung einer Anlage bestehen, während die Bezahlung auf der Basis von Verfügbarkeitsgarantien («Pay on Availability», «Contract Hire») oder von Leistungsergebnisgarantien («Pay on Production», «Contract Manufacturing») erfolgt. Derartige Garantien sind oft der beste Weg, Kunden zu überzeugen, warum sie ein Premium für Lösungen zu bezahlen haben. Hier gilt es aber auch wachsam zu sein bezüglich der neuen Risiken, die mit derartigen Preismodellen für Gewinn und Liquidität verbunden sind.

Rolls-Royce: Das „Total Care“-Angebot für Flugzeugtriebwerke

Der britische Triebwerkshersteller Rolls-Royce ermöglicht Airlines letztlich „operative Triebwerk-Flugmeilen“ als diskreter Service zu kaufen und sich damit auf den Flugbetrieb als ihre Kernkompetenz zu konzentrieren anstatt in Triebwerke und Wartungsinfrastruktur zu investieren. Die Service-Verträge werden pro geleisteter Flugstunde abgerechnet. Rolls-Royce übernimmt in diesem „Power by the hour“ genannten Modell die Wartung und tauscht die Triebwerke bei Bedarf aus. Der Kunde bezahlt also nur dann, wenn die Triebwerke „in der Luft sind“ und einen Mehrwert für die Airline erzeugen.

Rolls-Royce erzielte im Jahr 1981 etwa 20% seiner Umsätze aus dem Service-Geschäft; heute macht es mehr als die Hälfte damit. Mit Margen um die 35% ist das Service-Geschäft lukrativ und wird damit auch für Drittanbieter attraktiv. Über Angebote wie „Total Care“ kann sich Rolls-Royce dem Preiswettbewerb zumindest zum Teil entziehen. Hierfür war es erforderlich, dass Rolls-Royce Analyse- und Überwachungsmöglichkeiten für die weltweit eingesetzten Triebwerke aufbaute. So überwacht Rolls-Royce vom englischen Derby aus die aktuellen Leistungsdaten von über 3.500 Triebwerken und kann so proaktiv reagieren, um das Service Level Agreement zu halten, um dadurch zum Beispiel Verspätungen beim Kunden zu vermeiden. Auch übernimmt Rolls-Royce die Lagerverwaltung von Ersatztriebwerken, Ersatzteilen und Werkzeugen und die spätere Logistik bis zu dem Ort, an dem die Teile benötigt werden.

4 Zusammenfassung

Wettbewerb wird heute nicht nur über Produkte geführt, sondern auch über Geschäftsmodelle. Im Reigen konkurrierender Geschäftsmodelle stellt das des Lösungsanbieters eine beachtenswerte Option dar, mit der der Anbieter auf den erhöhten Bedarf einer individualisierten Dienstleistung bei bestimmten Kunden(gruppen) eingehen möchte.

Dieses Geschäftsmodell stellt gewissermaßen einen dritten Schritt in der Evolution von Geschäftsmodellen dar: Zuerst sahen sich Unternehmen als «Produktanbieter», die dann aber mehr und mehr auch Dienstleistungen anbieten mussten, um ihr Produktgeschäft aufrecht zu erhalten. Zunehmend begann man sich dann über die Rolle als Dienstleister zu differenzieren, nachdem man auf der reinen Produktebene immer austauschbarer wurde. Die Dienstleistung ist nicht mehr nur das «Anhängsel» des Produktgeschäfts, sondern Produkt und Dienstleistung sind gesamthaft strategisch zu entwickeln. Um aber Kunden, die immer komplexere Leistungen nachfragten, halten zu können, musste man in der Lage sein, im Wertschöpfungsprozess des Kunden nahtlos umfassendere Teilleistungen als Lösungsanbieter dauerhaft zu übernehmen.

Erstes Ziel dieses Beitrags war es, aufzuzeigen, was das Spezifische an diesem Lösungsgeschäft ist. Dazu wurde es mit dem Produkt-, System- und Anlagegeschäft verglichen. Der entscheidende Unterschied ist das hohe Ausmaß an Individualisierung der Leistungserstellung zusammen mit der hohen Verbundenheit von Folgetransaktionen beim Kunden. Im zweiten Teil des Beitrags wurden die Kriterien herausgearbeitet, die bei der Entscheidung für eine Lösungsanbieterstrategie zu berücksichtigen sind. Im dritten Teil wurde schließlich aufgezeigt, wie ein Geschäftsmodell des Lösungsanbieters anhand von fünf Gestaltungsdimensionen entwickelt werden kann.

Die Transformation in ein solches Lösungsgeschäft ist natürlich alles andere als trivial und viele Unternehmen sind daran gescheitert. Oft steht der Erfolg, den man mit dem bislang angewandten Geschäftsmodell erfahren hat, einer solchen Transformation im Wege. Typisch ist es auch, dass es nicht gelingt, den Serviceanteil des Lösungsgeschäfts profitabel zu gestalten³⁰. Erfolgsentscheidend ist hier, dass die fünf Dimensionen des Geschäftsmodells untereinander konsistent und widerspruchsfrei aufeinander abgestimmt sind³¹. Das heißt, dass ein Management über die Fähigkeit verfügen muss, diesen Fit herzustellen, um eine überdurchschnittliche Performance erzielen zu können³².

30 Vgl. Reinartz/Ulaga (2008).

31 Vgl. Shaw/Gupta/Delery (2001).

32 Vgl. Zajac/Kraatz/Bresser (2000).

Literatur

- Bacon, Terry R. (1999), *Selling to Major Accounts, Tools, Techniques, and Practical Solutions for the Sales Manager*, New York.
- Böhmman, Tilo/Krcmar, Helmut (2006), Komplexitätsmanagement als Herausforderung hybrider Wertschöpfung im Netzwerk, in: *Wojda, Franz/Barth, Alfred* (Hrsg.): *Innovative Kooperationsnetzwerke*. Wiesbaden, S. 81-105.
- Brown, Stewen W. (2000), The move towards solutions providers: Goods-dominated companies find their core competencies include service offerings, in: *Marketing Management*, Vol. 9, S. 10-11.
- Davies, Andrew (2003), Integrated solutions: The changing business of systems integration, in: *Prencipe, Andrea* (Hrsg.): *The business of systems integration*, New York, S. 333-368.
- Davies, Andrew (2004), Moving base into high-value integrated solutions: A value stream approach, in: *Industrial and Corporate Change*, Vol. 13, S. 727-756.
- Davies, Andrew/Brady, Tim/Hobday, Michael (2006), Charting a path toward integrated solutions, in: *MIT Sloan Management Review*, Vol. 47, S. 39-48.
- Davies, Andrew/Brady, Tim/Hobday, Michael (2007), Organizing for solutions: Systems seller vs. systems integrator, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, S. 183-193.
- Foote, Nathaniel/Galbraith, Jay/Hope, Quentin/Miller, Danny (2001), Making solutions the answer, in: *McKinsey Quarterly*, Nr. 3, S. 84-93.
- Galbraith, Jay (2002), Organizing to deliver solutions, in: *Organizational Dynamics*, Vol. 31, S. 194-207.
- Galbraith, Jay (2005), *Designing the customer-centric organization*, San Francisco.
- Grant, Robert (2001), Corporate strategy: Managing scope and strategy content, in: *Pettigrew, Andrew/Thomas, Howard/Whittington, Richard* (Hrsg.): *Handbook of strategy and management*, London, S. 72-97.
- Grönroos, Christian (2000), *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*, New York et al.
- Heskett, James L./Loveman, Gary W./Sasser, W. Earl/Schlessinger, Leonard A. (2008), Putting the Service-Profit Chain to Work, in: *Harvard Business Review*, Vol. 5, July-August, S. 118-129.
- Homburg, Christian/Krohmer, Harley (2009), *Marketing management*, Wiesbaden.
- Iansiti, Marco/Levien, Roy (2004), Strategy as ecology, in: *Harvard Business Review*, Vol. 82, S. 68-78.
- Iansiti, Marco/ Sullivan, Ross (2009), Business Network Transformation in Action, in: *Word, Jeff* (Hrsg.): *Business Network Transformation*, San Francisco; S. 17-38.
- Linz, Carsten (2001), Konzern als Gründer-Unternehmen: Revolutionäres Innovationsmanagement in beschleunigten Märkten, Wiesbaden.
- Linz, Carsten (2009), From Product Towards Solution: Service Orientation and Solution Selling, *International Journal of Interoperability in Business Information Systems* 3, S. 31-35.
- Linz, Carsten/Fiegl, Patrik/Rosing von, Mark (2011), Business Model Transformation towards the Service-Oriented Enterprise, in: *Rosenberg, Ann/Chase, Greg/ Omar, Rukhsaan/Taylor, James/ Rosing von, Mark* (Hrsg.): *Applying Real-World BPM*, Bonn, S. 55-84.
- McGrath, Rita Gunther/Cliffe, Sarah (2011), When Your Business Model is in Trouble, in: *Harvard Business Review*, Vol. 89, S. 96-98.
- Müller-Stewens, Günter/Brauer, Matthias (2009), *Corporate Strategy & Governance*, Stuttgart.
- Müller-Stewens, Günter/Lechner, Christoph (2011), *Strategisches Management*, Stuttgart.
- Pine II, Joseph B./Peppers, Don/Rogers, Martha (1995), Do you want to keep your customers forever?, in: *Harvard Business Review*, Vol. 73, March-April, S. 103-114.
- Piller, Frank T./Moeslein, Kathrin/Stotko, Christof M. (2004), Does Mass Customization pay? An Economic Approach to evaluate Customer Integration, in: *Production Planning & Control*, Vol. 15, S. 435-444.

- Pollard, Dennis/Chuo, Shirley/Lee, Brian* (2008), Strategies for mass customization, in: *Journal of Business & Economics Research*, Vol. 6, S. 77-85.
- Reinartz, Werner/Ulaga, Wolfgang* (2008), How to sell services more profitably, Vol. 96, May, S. 90-96.
- Rogelio, Oliva/Kallenberg, Robert* (2003), Managing the transition from products to services, in: *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 14, S. 160-172.
- Shaw, Jason D./Gupta, Nina/Delery, John E.* (2001), Congruence between Technology and Compensation Systems: Implications for Strategy Implementation, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 22, S. 379-386.
- Shepherd, Charles/Ahmed, Pervaiz K.* (2000), From product innovation to solutions innovations: A new paradigm for competitive advantage, in: *European Journal of Innovation Management*, Vol. 3, S. 100-106.
- Tuli, Kapil R./Kohli, Ajay K./Bharadaj, Sundar G.* (2007), Rethinking customer solutions: From product bundles to relational processes, in: *Journal of Marketing*, Vol. 71, S. 1-17.
- Windahl, Charlotta/Lakemond, Nicolette* (2006), Developing integrated solutions: The importance of relationships within the network, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, S. 806-818.
- Zajac, Edward/Kraatz, Matthew S./Bresser, Rudi K. F.* (2000), Modeling the Dynamics of Strategic Fit: A Normative Approach to Strategic Change, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 21, S. 429-543.

Summary

The basic idea of solution providers as business model in the field of investment goods and business-to-business is not new: Customers do not search for products but rather for solutions for their problems. Essentially, the idea is to offer an integrated customer-specific "end-to-end-solution" in the form of one service. However, many companies still perceive themselves primarily as seller of isolated products or offers. In the first part of this article the solution provider as business model is introduced. Then, in the second part criteria are presented by means of which one can decide whether a transformation to a solution provider business model should be aimed at. Finally, in the third part business model dimensions are identified which a company needs to develop when pursuing a solution provider strategy.