

DISKUSSIONSBEITRÄGE DER
MERCATOR SCHOOL OF MANAGEMENT (MSM)
FAKULTÄT FÜR BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE
UNIVERSITÄT DUISBURG-ESSEN

NR. 345

**Die individuelle Lösungskompetenz bei
Lösungsanbietern – Konzeptionelle Grundlagen und
unternehmensspezifische Diagnose**

Gertrud Schmitz
Simone Eberhardt



Gefördert vom:



DISKUSSIONSBEITRÄGE DER
MERCATOR SCHOOL OF MANAGEMENT (MSM)
FAKULTÄT FÜR BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE
UNIVERSITÄT DUISBURG-ESSEN

NR. 345

**Die individuelle Lösungskompetenz bei
Lösungsanbietern – Konzeptionelle Grundlagen und unter-
nehmensspezifische Diagnose**

Gertrud Schmitz
Simone Eberhardt

September 2009

Universität Duisburg-Essen
Mercator School of Management
Fakultät für Betriebswirtschaftslehre
Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement und Handel
Lotharstraße 65
47057 Duisburg

Univ.-Prof. Dr. Gertrud Schmitz
gertrud.schmitz@uni-due.de

Dipl.-Kff. Simone Eberhardt
simone.eberhardt@uni-due.de

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	2
1 Einleitung	3
2 Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen zu Kundenlösungen	5
2.1 Begriff und Charakteristika von Kundenlösungen.....	5
2.2 Der wahrgenommene Wert von Kundenlösungen.....	6
3 Potenzielle Leistungsbeiträge und notwendige Kompetenzen des Lösungsmanagers zur Wertsteigerung von Kundenlösungen.....	8
3.1 Der Lösungsmanager als Schlüsselperson bei der Erstellung von Kundenlösungen.	8
3.2 Begriff und Systematisierung lösungsbezogener Kompetenzen	10
3.3 Ableitung notwendiger Kompetenzen des Lösungsmanagers.....	13
3.4 Individuelle Lösungskompetenz: Grundlegende Komponenten	22
4 Unternehmensspezifische Diagnosehilfe zur Erfassung der individuellen Lösungskompetenz.....	27
4.1 Methodensteckbrief	27
4.2 Überblick und unternehmensspezifische Präzisierung der Facetten der individuellen Lösungskompetenz.....	36
4.3 Skala zur Messung der individuellen Lösungskompetenz anhand allgemeiner Indikatoren	49
4.4 Skala zur Messung der individuellen Lösungskompetenz anhand unternehmensspezifischer Indikatoren	58
4.5 Kompetenzrad zur Visualisierung und Kontrolle der individuellen Lösungskompetenz.....	59
5 Fazit.....	61
Literaturverzeichnis.....	62

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Der wahrgenommene Wert von Kundenlösungen	8
Abbildung 2: Abgrenzung des Lösungsmanagers vom Kundenkontaktpersonal	10
Abbildung 3: Systematisierung der individuellen Lösungskompetenz	12
Abbildung 4: Vorgehen zur Ableitung notwendiger Kompetenzen eines Lösungsmanagers	13
Abbildung 5: Komponenten der individuellen Lösungskompetenz	26

1 Einleitung

Unternehmen unterschiedlichster Branchen nutzen im Business-to-Business Bereich seit einiger Zeit verstärkt Kundenlösungen als Möglichkeit, Kundenvorteile zu erzielen und sich im Wettbewerb zu profilieren.¹ Kundenlösungen sind systematisch aufeinander abgestimmte Kombinationen aus Sach- und Dienstleistungen, die als ganzheitliche Lösungen auf die Bewältigung individueller Kundenprobleme ausgerichtet sind.² Empirische Studien belegen jedoch, dass die angestrebte Wettbewerbsprofilierung mittels Kundenlösungen vielfach nicht gelingt, weil die Unternehmen mehr oder weniger „willkürlich“ Produkte und Dienstleistungen zu Leistungsbündeln kombinieren, die in dieser Zusammenstellung keinen Mehrwert gegenüber der Wertsumme der einzelnen Leistungsbestandteile stiften und zudem zur Lösung der spezifischen Kundenprobleme ungeeignet sind.³ Tatsächliche Kundenlösungen im oben dargelegten Begriffsverständnis zeichnen sich jedoch durch die integrierte und individuelle Kombination von Produkten und Dienstleistungen aus, die eine Bewältigung spezifischer Kundenprobleme ermöglicht. Die charakteristischen Merkmale der Integration und Individualisierung bewirken, dass die Wertschöpfung von Kundenlösungen nur in intensiver Zusammenarbeit zwischen Anbieter- und Kundenunternehmen erfolgen kann. Diese vollzieht sich in interaktiven Prozessen von der gemeinsamen Problemdefinition bis hin zur Verständigung über sinnvolle Veränderungen und Nachbesserungen der Kundenlösung in der Nutzungsphase. Die durch die interaktiven Prozesse entstehende Vielzahl unmittelbarer Kontaktsituationen zwischen Anbieter und Kunde sind zur Gewährleistung eines effizienten und effektiven Leistungserstellungsprozesses aufeinander abzustimmen und zu koordinieren.⁴ Dabei ist zu beachten, dass der Kunde im B2B-Bereich zumeist nicht von einem einzelnen Individuum, sondern durch ein Team repräsentiert wird. Folglich handelt es sich bei der Erstellung von Kundenlösungen um eine multipersonale Zusammenarbeit zwischen Anbieter und Kunde. Im Gegensatz zu einem Buying Center⁵ ist das Kundenteam hier nicht nur ein Auswahlgremium. Vielmehr muss es in einem gemeinsamen Prozess mit dem Anbieter die Kundenlösung entwickeln. In Hinblick auf eine effektive und effiziente Leistungserstellung ist es aufgrund der vielen Kontaktsituationen zielführend, dass ein Mitarbeiter des Anbieterunternehmens die Mitglieder des Kundenteams während des gesamten Leistungserstellungsprozesses von der gemeinsamen Problemanalyse, über die Entwicklung, Lieferung und Implementierung sowie während der Nachkaufphase begleitet und als Koordinator und erster Ansprechpartner zur Verfügung steht. Dieser Mitarbeiter wird im Folgenden als Lösungsmanager bezeichnet.

¹ Vgl. Davies et al. (2006), S. 39 ff.; Tuli et al. (2007), S.1.

² Vgl. Sawhney (2006), S. 365.

³ Vgl. Neu/ Brown (2005), S. 4 ff.; Oliva/ Kallenberg (2003), S. 161.

⁴ Vgl. z. B. Tuli et al. (2007), S. 8 f.; Payne et al. (2008), S. 89.

⁵ Vgl. für eine ausführliche Darstellung zum Thema Buying Center z. B. Brinkmann (2006), S. 7 ff.

Da die interaktive Wertschöpfung in unmittelbaren Kontaktsituationen zwischen Lösungsmanager und dem Kundenteam erfolgt, stellt die zielorientierte Steuerung des Lösungsmanagers eine Schlüsselaufgabe zur Gewährleistung erfolgreicher Wettbewerbsprofilierung mittels Kundenlösungen dar. Dazu ist zunächst zu klären, durch welche konkreten Leistungsbeiträge der Lösungsmanager grundsätzlich in der Lage ist, zur Erhöhung des kundenseitig wahrgenommenen Werts von Kundenlösungen beizutragen. Daran anknüpfend ist differenziert darzulegen, welche Kompetenzen – zu verstehen als Befähigungen mit Zielbezug, die im Handeln sichtbar werden⁶ – der Lösungsmanager zur Bewältigung dieser Leistungsbeiträge benötigt. Zusammenfassend werden diese notwendigen Kompetenzen im vorliegenden Beitrag als individuelle Lösungskompetenz bezeichnet. Im Ergebnis soll ein Überblick zu sämtlichen notwendigen Kompetenzen eines Lösungsmanagers erarbeitet werden, welche die Grundlage der Konzeptualisierung der individuellen Lösungskompetenz darstellen. Ziele dieses Beitrags sind somit:

- Aufdeckung relevanter Leistungsbeiträge des Lösungsmanagers zur Erhöhung des wahrgenommenen Werts von Kundenlösungen
- Offenlegung von Kompetenzen, die diese Verhaltensweisen ermöglichen
- Erarbeitung einer unternehmensspezifischen Diagnosehilfe zur Überprüfung vorhandener Kompetenzausprägungen des Lösungsmanagers

Dazu werden in Kapitel zwei zunächst begriffliche und konzeptionelle Grundlagen zu Kundenlösungen dargelegt, indem charakteristische Merkmale sowie das Konstrukt des wahrgenommenen Werts von Kundenlösungen erläutert werden. In Kapitel drei wird als Erstes die Funktion des Lösungsmanagers als Schlüsselperson bei der Erstellung von Kundenlösungen beschrieben. Anschließend werden begriffliche Grundlagen zu individuellen Kompetenzen und deren Systematisierung vorgestellt. Anknüpfend daran und an die in Kapitel 2.2 beschriebenen Komponenten des wahrgenommenen Werts von Kundenlösungen werden anschließend erforderliche Leistungsbeiträge sowie notwendige individuelle Kompetenzen des Lösungsmanagers als Facetten der individuellen Lösungskompetenz abgeleitet. In Kapitel vier wird mit einer unternehmensspezifischen Diagnosehilfe eine konkrete Vorgehensweise zur Erfassung der individuellen Lösungskompetenz bei Lösungsanbietern aufgezeigt, bevor in Kapitel fünf ein kurzes Fazit gezogen wird.

⁶ Vgl. z. B. Gouthier (2003), S. 91; Günther (2008), S. 55.

2 Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen zu Kundenlösungen

2.1 Begriff und Charakteristika von Kundenlösungen

Dem überwiegenden Begriffsverständnis zufolge stellen Kundenlösungen integrierte Kombinationen aus Sach- und Dienstleistungen dar, die auf die Bewältigung individueller Kundenprobleme ausgerichtet sind.⁷ Dabei zeichnen sie sich durch drei charakteristische Merkmale aus:

Zunächst sind Kundenlösungen durch eine Integration der Leistungsbestandteile gekennzeichnet.⁸ Diese soll bewirken, dass der kundenseitig wahrgenommene Wert einer Kundenlösung die Summe der Werte der einzelnen Leistungsbestandteile übersteigt. Die Integration kann sich auf technischer, organisatorischer, wertschöpfungs- und marketingbezogener Dimension vollziehen. Unter der *technischen Dimension der Integration* ist die gezielte funktionale Verknüpfung der einzelnen Leistungsbestandteile untereinander sowie die optimale Gestaltung zwischen deren Schnittstellen zu verstehen. Kundenlösungen zielen somit auf eine ganzheitliche Problemlösung ab. Die *organisatorische Dimension der Integration* bezieht sich auf die leistungsübergreifende Festlegung aller Prozesse, die für eine aufeinander abgestimmte Entwicklung und Nutzung der verschiedenen Leistungsbestandteile unternehmensintern notwendig sind. Die *wertschöpfungsbezogene Dimension der Integration* stellt ab auf die gezielte technische und organisatorische Einbettung der Kundenlösung in die Wertschöpfungsprozesse des Kunden, während sich die *marketingbezogene Dimension der Integration* auf die Vermarktung der verschiedenen Leistungsbestandteile als ganzheitliche Komplettlösung bezieht sowie auf die Betreuung des Kunden aus einer Hand. Hierdurch sollen die Kunden bei der Auswahl, Nutzung und Weiterverwendung einer Kundenlösung entlastet werden, da sie die hierzu notwendigen Aktivitäten nicht mehr separat für jeden Leistungsbestandteil der Kundenlösung durchführen müssen.

Ein weiteres charakteristisches Merkmal von Kundenlösungen ist die Individualisierung, welche die individuelle Ausrichtung der Kundenlösung auf ein spezifisches Kundenproblem beschreibt.⁹ Unterschieden wird zwischen der Individualisierung des Leistungsergebnisses und der Individualisierung des Leistungserstellungsprozesses.¹⁰ Voraussetzung auf Anbieterseite für die Erstellung einer individuellen Kundenlösung in Ergebnis und Prozess ist ein differenziertes Verständnis für das spezifische Kundenproblem. Dieses kann innerhalb eines offenen Dialogs¹¹ zwischen Anbieter und Kunde aufgebaut werden, wobei der Kunde als „Co-Creator

⁷ Vgl. Sawhney (2006), S. 365.

⁸ Vgl. hierzu und zum Folgenden Schmitz (2008), S. 669 f. und die dort angegebene Literatur.

⁹ Vgl. z. B. Sawhney et al. (2006), S. 78; Schmitz (2008), S. 670 ff.; Tuli et al. (2007), S. 4.

¹⁰ Vgl. Gwinner et al. (2005), S. 133 f.

¹¹ Vgl. Schmitz/Modlich (2008), S. 4 ff.

of Value“¹² fungiert, ohne den kein Wert geschaffen werden kann. Durch die intensive Interaktion im Rahmen des Dialogs kann sowohl für den Anbieter als auch für den Kunden eine Prozesstransparenz generiert werden, die eine optimale Aufteilung der mit der Leistungserstellung verbundenen Aufgaben sowie ein individuelles Leistungsdesign ermöglicht.¹³

Laut Tuli et al. stellt aus Kundensicht die gemeinsame, individuelle Problemanalyse zwischen Anbieter und Kunde bereits einen integrativen Bestandteil der prozessorientierten Sichtweise von Kundenlösungen dar. Demnach verstehen Kunden unter einer Kundenlösung „(...) a set of customer-supplier relational processes comprising (1) customer requirements definition, (2) customization and integration of goods and/ or services and (3) their deployment, and (4) postdeployment customer support (...).“¹⁴ Demzufolge sind Kundenlösungen mit dem Auf- und Ausbau langfristiger Geschäftsbeziehungen verbunden, sodass die Relationalität ein weiteres charakteristisches Merkmal von Kundenlösungen darstellt.

2.2 Der wahrgenommene Wert von Kundenlösungen

Eine erfolgreiche Wettbewerbsprofilierung mittels Kundenlösungen setzt die Generierung eines hohen wahrgenommenen Werts aus Kundensicht voraus, dem bei privaten sowie industriellen Kauf- und Beschaffungsentscheidungen eine Schlüsselfunktion zukommt.¹⁵ Bei Kundenlösungen kann die Generierung eines Werts nur in interaktiver Wertschöpfung *mit* dem Kunden realisiert werden.¹⁶ Die anschließende Bewertung, inwieweit die Kundenlösung tatsächlich gelungen ist, erfolgt ausschließlich durch den Kunden, indem er sämtliche, für ihn mit der Kundenlösung verbundene Nutzen sowie monetäre und nicht-monetäre Kosten gegenüberstellt.¹⁷ Um einen hohen wahrgenommenen Wert aus Kundensicht zu generieren, muss ein Lösungsanbieter entweder den wahrgenommenen Nutzen der Kundenlösung erhöhen und/oder die wahrgenommenen Kosten senken.¹⁸ Die Aufdeckung von Ansatzpunkten zur Erhöhung des wahrgenommenen Werts von Kundenlösungen erfordert daher zunächst eine Identifikation der Nutzen- und Kostenkomponenten, die Kunden im Rahmen des Bewertungsvorgangs von Kundenlösungen berücksichtigen. Diese Komponenten werden ausgehend von einer vorliegenden Konzeptualisierung des wahrgenommenen Werts von Kundenlösungen im Folgenden kurz beschrieben.¹⁹

¹² Vargo/Lusch (2004), S. 10.

¹³ Vgl. Schmitz (2008), S. 671.

¹⁴ Tuli et al. (2007), S. 2.

¹⁵ Vgl. z. B. Ulaga/Eggert (2006), S. 119.

¹⁶ Vgl. Vargo/ Lusch (2004), S. 11; Reichwald/ Piller (2002), S. 29 ff.

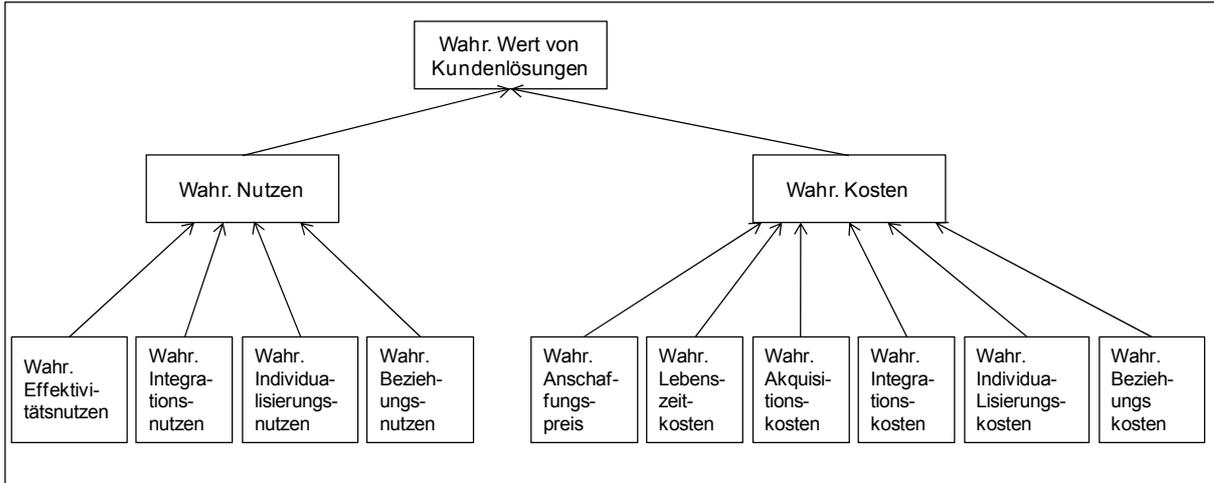
¹⁷ Vgl. Raval/Grönroos (1996), S. 20 f.; Schmitz (2008), S. 673; Zeithaml et al. (2006), S. 517.

¹⁸ Vgl. Ulaga/Eggert (2006), S. 119.

¹⁹ Vgl. dazu Schmitz (2008), S. 673 ff. und die dort angegebene Literatur.

In Anlehnung an die charakteristischen Merkmale von Kundenlösungen kann zunächst die Integration der Leistungsbestandteile genannt werden, die sowohl zu wahrgenommenen Nutzen als auch Kosten führen kann. Sofern die verschiedenen, oben aufgezeigten Integrationsdimensionen berücksichtigt werden und somit z. B. die Einbettung der Kundenlösung in die Wertschöpfungsprozesse des Kunden gelingt, führt dies zu einem wahrgenommenen *Integrationsnutzen*. Gleichwohl ist die technisch-organisatorische Einbettung der Kundenlösung in die Wertschöpfungsprozesse des Kunden für diesen mit internem Koordinationsaufwand verbunden, die wahrgenommene *Integrationskosten* verursachen. Erfolgt die Anpassung bzw. Entwicklung der Kundenlösung entsprechend dem individuellen Problem und den internen Rahmenbedingungen des Kunden, wird ein wahrgenommener *Individualisierungsnutzen* generiert. Auf der anderen Seite kann die Individualisierung jedoch durch den Kunden vorzunehmende Anpassungen und spezifische Investitionen bedingen, die sunk-costs darstellen und außerhalb der Geschäftsbeziehung weniger wert sind. Infolgedessen entstehen dem Kunden wahrgenommene *Individualisierungskosten*. Eine weitere Nutzenkomponente resultiert aus der Bewertung des Kunden, inwieweit die Kundenlösung sein spezifisches Problem effektiv lösen kann und verabredete Ziele durch den Anbieter eingehalten werden. Diese Bewertung spiegelt sich im wahrgenommenen *Effektivitätsnutzen* wider. Das charakteristische Kundenlösungsmerkmal der Relationalität bedingt eine intensive Geschäftsbeziehung zwischen Anbieter und Kunde, welche die Möglichkeit zum Aufbau eines wechselseitigen Vertrauens und Commitment bietet. Gelingt die Entwicklung und der Erhalt einer vertrauensvollen Geschäftsbeziehung, nimmt der Kunde infolgedessen einen *Beziehungsnutzen* wahr. Andererseits sind mit einer langfristigen, intensiven Geschäftsbeziehung Koordinations- und Kontrollkosten sowie eventuell Kosten zur Lösung von Konflikten verbunden, die für den Kunden wahrgenommene *Beziehungskosten* darstellen. Des Weiteren ist für die Inanspruchnahme einer Kundenlösung vom Kunden ein *Anschaffungspreis* in Form eines monetären Entgelts zu entrichten. Die Berücksichtigung weiterer monetärer als auch nicht-monetärer Belastungen, die während der gesamten Lebensdauer der Kundenlösung anfallen können, stellen im Sinne des „Total Cost of Ownership“ die wahrgenommenen *Lebenszeitkosten* dar. Diese können z. B. Kosten für Wartung, Reparatur, Erweiterung und Entsorgung einer Kundenlösung umfassen. Aus institutionenökonomischer Sicht fallen außerdem Transaktionskosten für die Anbahnung und Vereinbarung des Leistungsaustausches zwischen Anbieter und Kunde an, die hier als wahrgenommene *Akquisitionskosten* bezeichnet werden. Einen Überblick zu den Kosten- und Nutzenkomponenten des wahrgenommenen Werts einer Kundenlösung gibt die nachfolgende Abbildung.

Abbildung 1: Der wahrgenommene Wert von Kundenlösungen



Quelle: Schmitz (2008), S. 677.

Aufbauend auf der oben aufgezeigten Konzeptualisierung des wahrgenommenen Werts von Kundenlösungen sollen im Folgenden Ansatzpunkte zur positiven Beeinflussung der verschiedenen Kosten- und Nutzenkomponenten durch den Lösungsmanager sowie die dazu notwendigen Kompetenzen aufgezeigt werden. Vorab ist jedoch differenziert zu erläutern, welche Personen im Unternehmen als Lösungsmanager zu bezeichnen sind und was unter dem Begriff der Kompetenz zu verstehen ist.

3 Potenzielle Leistungsbeiträge und notwendige Kompetenzen des Lösungsmanagers zur Wertsteigerung von Kundenlösungen

3.1 Der Lösungsmanager als Schlüsselperson bei der Erstellung von Kundenlösungen

Durch den Dienstleistungsanteil einer Kundenlösung lässt sich, wie auch im Rahmen der Dienstleistungserstellung üblich, das Personal eines Lösungsanbieters grundsätzlich in Mitarbeiter des Front- und Back-Offices differenzieren.²⁰ Die Mitarbeiter im Back-Office üben produktorientierte Tätigkeiten im Rahmen der Leistungserstellung aus und sind für die Bereitstellung von Sach- und Dienstleistungskomponenten der Kundenlösung zuständig.²¹ Dabei stehen sie nicht oder nur mittelbar über einen Ansprechpartner im Kontakt zum Kundenunternehmen bzw. zum Kundenteam. Im Gegensatz dazu agieren die Mitarbeiter des Front-Offices, die auch als Kundenkontaktpersonal bezeichnet werden, kundenzentriert im direkten und unmittelbaren Kundenkontakt. Aufgrund der direkten Kontaktsituationen können die Leistungsbeiträge des Kundenkontaktpersonals zur interaktiven Wertschöpfung durch den Kunden unmittelbar wahrgenommen werden und sind damit wertrelevant.

²⁰ Vgl. z. B. Böhmnn/Krcmar (2007), S. 251; Corsten/Stuhlmann (1996), S. 26 ff.; Galbraith (2002), S. 12.

²¹ Vgl. z. B. Böhmnn/Krcmar (2007), S. 251; Corsten, H./Gössinger/Klose (2003), S. 503; Fließ (2006a), S. 67.

Durch die Integration verschiedener Teilleistungen und dem relationalen Beziehungscharakter einer Kundenlösung tritt das Kundenteam i. d. R. mit verschiedenen Kundenkontaktmitarbeitern unterschiedlicher Abteilungen des Lösungsanbieters in Kontakt.²² Diese übernehmen im Rahmen der Lösungserstellung spezifische (Einzel-)Aufgaben. Ein Kundendienst- bzw. Servicetechniker ist z. B. für die Implementierung von Teilleistungen wie Maschinen und Anlagen beim Kunden zuständig oder auch für Reparaturen in der Nutzungsphase einer Kundenlösung.²³ Ein Schulungsleiter übernimmt dagegen die Aufgabe, den Kunden in der Anwendung einer Kundenlösung zu trainieren. Es handelt sich somit um Spezialisten, die jeweils innerhalb bestimmter Aufgaben mit dem Kunden interagieren, darüber hinaus jedoch keine langfristige Beziehung zum Kunden aufbauen. Um trotz der vielen an der Kundenlösung beteiligten Mitarbeiter und Abteilungen einen effektiven und effizienten Leistungserstellungs- und Nutzungsprozess sowohl für den Kunden als auch für den Anbieter zu gewährleisten, muss diese Vielzahl von Kontakten aufeinander abgestimmt und koordiniert werden.²⁴ Es ist daher zielführend, dass ein Mitarbeiter die Koordinations- und Betreuungsfunktion während des gesamten Prozesses übernimmt. Dieser Mitarbeiter muss den Kunden während des gesamten Leistungserstellungsprozesses von der gemeinsamen Problemanalyse, über die Entwicklung, Lieferung und Implementierung sowie während der Nachkaufphase begleiten, den Prozess koordinieren und als erster Ansprechpartner und Koordinator für den Kunden stets zur Verfügung stehen.²⁵ Dies umfasst auch, Termine und Abläufe zu planen, aus den zur Lösungsrealisierung notwendigen Mitarbeitern ein Team zu bilden und den Teammitgliedern Aufgaben zu zuteilen. Die Person, der diese Aufgaben obliegen, steht im Folgenden im Mittelpunkt der Betrachtung und wird als *Lösungsmanager* bezeichnet. Die Differenzierung zwischen Kundenkontaktpersonal und Lösungsmanager wird in der nachfolgenden Abbildung noch einmal grafisch verdeutlicht.

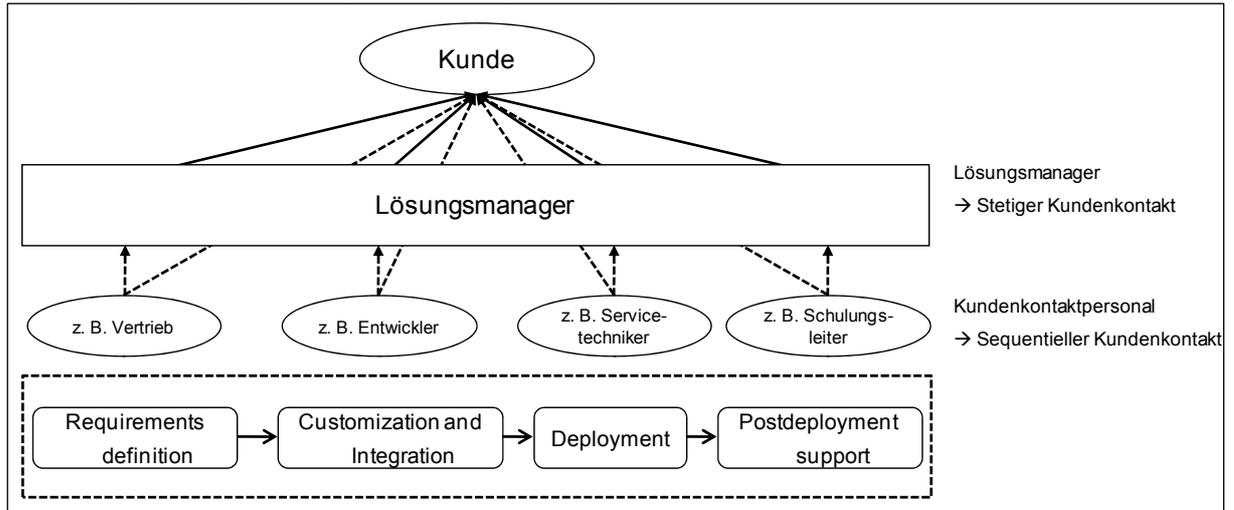
²² Vgl. z. B. Nippa/Wienhold (2008), S. 702; Payne et al. (2008), S. 89.

²³ Vgl. z. B. Brinkmann (2006), S. 87 f.

²⁴ Vgl. z. B. Tuli et al. (2007), S. 8 f.; Payne et al. (2008), S. 89.

²⁵ Vgl. Tuli et al. (2007), S. 5.

Abbildung 2: Abgrenzung des Lösungsmanagers vom Kundenkontaktpersonal



Der Lösungsmanager ist im Folgenden vom klassischen Vertriebsmitarbeiter abzugrenzen. Während die Vertriebsaufgabe im klassischen Sinne nur Tätigkeiten umfasst, die Umsatz ermöglichen,²⁶ umfassen die Aufgaben eines Lösungsmanagers auch Tätigkeiten, die nicht unmittelbar mit dem Ziel des Verkaufs verbunden sind. Dazu zählt z. B. auch die umfassende Betreuung in der Nutzungsphase einer Kundenlösung, die für den Kunden nicht mit zusätzlichen Kosten verbunden ist. Während es vorrangiges Ziel der Vertriebsmitarbeiter ist, Kunden zu akquirieren, Verkaufsverhandlungen zu führen und fertige Lösungen zu präsentieren, muss ein Lösungsmanager gemeinschaftlich mit den Mitgliedern des Kundenteams in interaktiven Wertschöpfungsprozessen individuelle Kundenlösungen entwickeln und auch umsetzen. Welche Beiträge der Lösungsmanager in diesen interaktiven Wertschöpfungsprozessen zur kundenseitig wahrgenommenen Werterhöhung leisten kann und welche Kompetenzen er dazu benötigt, wird im Folgenden systematisch analysiert.

3.2 Begriff und Systematisierung lösungsbezogener Kompetenzen

Für den Begriff der Kompetenz ist trotz seiner weiten Verbreitung in Wissenschaft und Praxis keine allgemeingültige Definition vorherrschend. Gleichwohl ist allgemein anerkannt, dass grundsätzlich zwischen Organisationen und Individuen als Trägern von Kompetenz unterschieden werden kann,²⁷ wobei Ersteres hier nicht näher betrachtet werden soll. Vielmehr stehen im Folgenden die individuellen Kompetenzen des Lösungsmanagers im Mittelpunkt, die zur Bewältigung seiner spezifischen Arbeitsaufgaben und -situationen notwendig sind. Individuelle Kompetenzen sind aus Sicht der Arbeits- und Organisationspsychologie als personenbezogene Befähigungen mit Zielbezug zu verstehen, die im Handeln sichtbar wer-

²⁶ Vgl. z. B. Brinkmann, J. (2006), S.84 f.; Wöhe (1990), S. 620; Pepels (1999), S. 3 ff.

²⁷ Vgl. z. B. Jacob (2006), S. 47 f.; Müller (2007), S. 51 ff.

den.²⁸ Kompetenzen zielen auf die Eignung zur Erfüllung konkreter Arbeitsaufgaben ab und sind somit spezifischer ausgerichtet als Qualifikationen.²⁹ Qualifikationen umfassen grundsätzliche(s), durch eine formale Ausbildung erworbenes Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten einer Person. Im Gegensatz zu Kompetenzen sind sie unabhängig von Arbeitsaufgaben zu sehen und werden nicht unmittelbar im Handeln sichtbar.

Anknüpfend an die Kompetenzdefinition sind die notwendigen Kompetenzen des Lösungsmanagers aus dessen Arbeitsaufgabe bzw. -ziel abzuleiten. Dies beinhaltet, gemeinsam mit dem individuellen Kunden, Unternehmensmitgliedern und evtl. weiteren Kooperationspartnern individuelle Kundenprobleme durch eine systematische Integration von Sach- und Dienstleistungen im Sinne des Unternehmens zu lösen, sodass der Kunde dabei einen hohen wahrgenommenen Wert erfährt. Die Summe der notwendigen Kompetenzen, die den Lösungsmanager zur Bewältigung dieser Aufgabe befähigen, wird im Folgenden als *individuelle Lösungskompetenz* bezeichnet. Bevor bestimmt wird, welche verschiedenen Kompetenzen die individuelle Lösungskompetenz inhaltlich ausmachen, wird zur Gewährleistung eines besseren Überblicks zunächst eine Systematisierung von Kompetenzen vorgestellt. Genutzt wird dazu die in der Literatur weit verbreitete Systematisierung von Kompetenzen in die vier Klassen der Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz sowie personale Kompetenz.³⁰ Zur *Fachkompetenz* zählt sämtliches aufgabenbezogenes Wissen sowie Kenntnisse eines Lösungsmanagers, welche(s) ihn zur kognitiven Bewältigung seiner Arbeitsaufgaben befähigen. Herausgestellt wird hier insbesondere das „geistig selbstorganisierte Handeln.“³¹ Dies meint die sinnorientierte Einordnung und Bewertung von Wissen, um darauf aufbauend zuvor unbekannte Probleme kreativ und schöpferisch zu bewältigen. Die *Methodenkompetenz* des Lösungsmanagers meint dagegen das „instrumentell selbstorganisierte Handeln, d. h. Tätigkeiten, Aufgaben und Lösungen methodisch kreativ zu gestalten und (...) das geistige Vorgehen zu strukturieren.“³² Dazu zählen sämtliche konzeptionelle Fähigkeiten und Fertigkeiten, die dazu befähigen, Methoden, Werkzeuge und erworbenes Fachwissen in komplexen Arbeitsaufgaben zielorientiert einzusetzen, aber auch die Fähigkeit der selbstständigen Wissenserarbeitung.³³ Die *Sozialkompetenz* stellt darauf ab, „kommunikativ und kooperativ selbstorganisiert zu handeln.“³⁴ Sie umfasst sämtliche Fähigkeiten und Fertigkeiten, die ein Lösungsmanager zur Interaktion und Kooperation mit Anderen befähigen. Die Sozialkompetenz ermöglicht es, sich mit anderen Personen bzw. in Gruppen zusammen- und auseinan-

²⁸ Vgl. z. B. Gouthier (2003), S. 91; Günther (2008), S. 55.

²⁹ Vgl. zu Abgrenzung von Kompetenzen und Qualifikationen z. B. Gouthier (2003), S. 91.

³⁰ Vgl. hierzu und zum Folgenden z. B. Erpenbeck/Heyse (1999), S. 156 ff.; Gouthier (2003), S. 93 ff.; Günther (2008), S. 56; Müller (2007), S. 56.

³¹ Erpenbeck/Heyse (1999), S. 157.

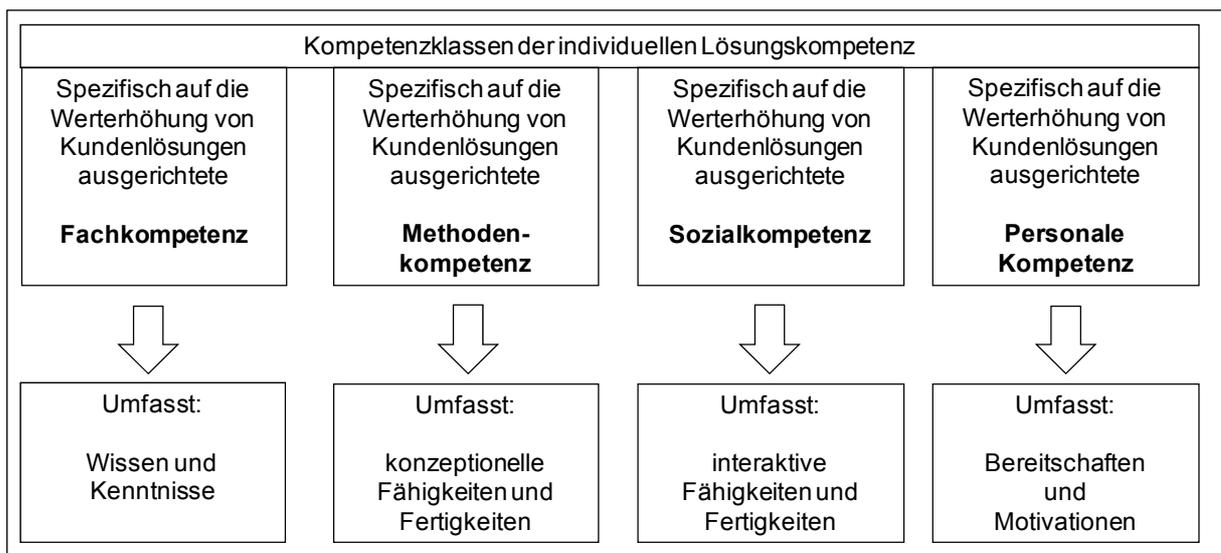
³² Erpenbeck/Heyse (1999), S. 157.

³³ Vgl. Arnold (1999), S. 246.

³⁴ Erpenbeck/Heyse (1999), S. 157.

derzusetzen, sich gruppen- und beziehungsorientiert zu verhalten, um gemeinsam Ziele zu entwickeln und zu erreichen. Die *personale Kompetenz*, oder auch Individualkompetenz, bezieht sich auf das „reflexiv selbstorganisierte Handeln“³⁵ und damit auf die Persönlichkeit des Lösungsmanagers. Personale Kompetenz beinhaltet, „sich selbst einzuschätzen, produktive Einstellungen, Werthaltungen, Motive und Selbstbilder zu entwickeln und sich im Rahmen der Arbeit (...) kreativ zu entwickeln und zu lernen.“³⁶ Sie befähigt, Verhalten zu steuern, zu motivieren und zu initiieren und dabei auf vorhandene Fach-, Sozial- und Methodenkompetenzen zurückzugreifen.³⁷ Dabei können sich diese Motivationen bzw. Verhaltensbereitschaften im Sinne einer Eigenmotivation zum einen auf den Lösungsmanager selbst beziehen. Zum anderen umfasst die personale Kompetenz die kritische Selbstwahrnehmung in Bezug auf andere Personen und ein Verantwortungsbewusstsein für deren Wohlergehen. Die nachfolgende Abbildung fasst den Zusammenhang zwischen Kompetenzen und Kompetenzklassen noch einmal zusammen.

Abbildung 3: Systematisierung der individuellen Lösungskompetenz



Quelle: In Anlehnung an Gouthier (2003), S. 93.

In Anlehnung an diese Systematisierung und das Arbeitsziel eines Lösungsmanagers versteht man im Folgenden unter der individuellen Lösungskompetenz

die Summe derjenigen lösungsbezogenen Fach-, Methoden- und Sozialkompetenzen sowie personalen Kompetenzen, die den Lösungsmanager dazu befähigen, individuelle Kundenprobleme durch eine systematische Integration von Sach- und Dienstleistungen gemeinsam mit dem Kunden, Unternehmensmitglie-

³⁵ Erpenbeck/Heyse (1999), S. 157.

³⁶ Erpenbeck/Heyse (1999), S. 157.

³⁷ Vgl. hierzu und zum Folgenden Erpenbeck/Heyse (1999), S. 94.

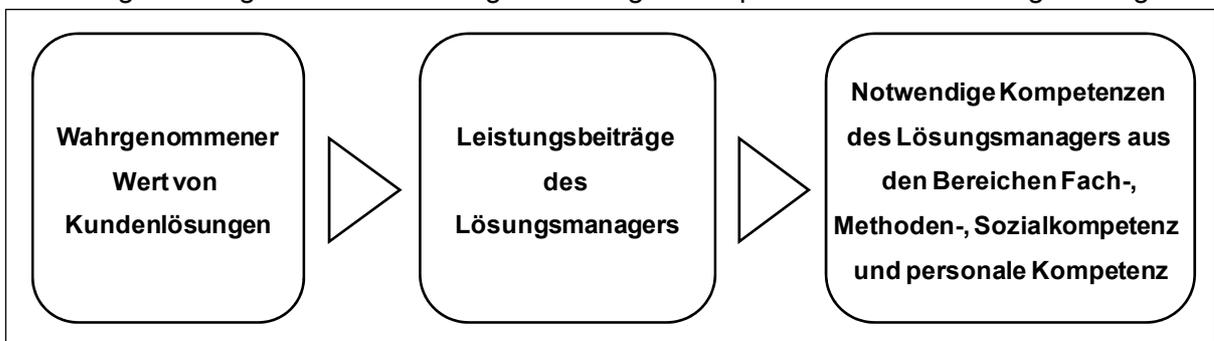
den sowie externen Partnern im Sinne des Unternehmens zu lösen und dadurch den kundenseitig wahrgenommenen Wert einer Kundenlösung zu erhöhen.

Über welche einzelnen Kompetenzen – d. h. welches konkrete Wissen, welche Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie Bereitschaften – ein Lösungsmanager verfügen muss, wird im folgenden Kapitel erarbeitet.

3.3 Ableitung notwendiger Kompetenzen des Lösungsmanagers

Da eine erfolgreiche Wettbewerbsprofilierung mittels Kundenlösungen die Generierung eines hohen wahrgenommenen Werts aus Kundensicht voraussetzt, bildet dieser im Folgenden den Ausgangspunkt zur Ableitung notwendiger Kompetenzen eines Lösungsmanagers. Dabei wird folgendermaßen vorgegangen: Als Erstes wird hergeleitet, durch welche konkreten Leistungsbeiträge zur Erhöhung der Nutzen- bzw. Senkung der Kostenkomponenten ein Lösungsmanager grundsätzlich in der Lage ist, den wahrgenommenen Wert von Kundenlösungen positiv zu beeinflussen. Daran anknüpfend wird im Einzelnen systematisch abgeleitet, welche Kompetenzen einen Lösungsmanager zur Bewältigung dieser Leistungsbeiträge befähigen. Um einen besseren Überblick zu gewährleisten, werden die Kompetenzen direkt den Kompetenzklassen zugeordnet. Dabei erfolgt die Zuordnung inhaltlich auf Basis der oben dargestellten Begriffsverständnisse der Kompetenzklassen und aufgrund logischer Überlegungen. Während sämtliches Wissen und sämtliche Kenntnisse der Fachkompetenz zugeordnet werden, werden alle konzeptionellen Fähigkeiten und Fertigkeiten unter die Methodenkompetenz gefasst. Ferner werden alle interaktionsbezogenen Fähigkeiten und Fertigkeiten der Sozialkompetenz und sämtliche Motivationen und Bereitschaften der personalen Kompetenz zugeordnet. Die nachfolgende Abbildung verdeutlicht das Vorgehen bei der Ableitung notwendiger Kompetenzen für einen Lösungsmanager noch einmal grafisch:

Abbildung 4: Vorgehen zur Ableitung notwendiger Kompetenzen eines Lösungsmanagers



Quelle: Schmitz/Eberhardt 2008.

Potenzielle Leistungsbeiträge und notwendige Kompetenzen des Lösungsmanagers zur Erhöhung des wahrgenommenen Integrationswerts

Die Generierung eines hohen wahrgenommenen Integrationsnutzens einer Kundenlösung erfordert definitionsgemäß eine gezielte Verknüpfung der Leistungsbestandteile, sodass der Kunde durch die Kundenlösung einen höheren Nutzen als bei der Inanspruchnahme von Einzelleistungen erfährt.³⁸ Der Lösungsmanager muss folglich diejenigen Leistungen des Unternehmens miteinander kombinieren, die das spezifische Kundenproblem als Komplettlösung effektiv lösen. Um diesen Beitrag zur Erhöhung des wahrgenommenen Integrationsnutzens leisten zu können, benötigt der Lösungsmanager ein umfassendes *Wissen über die angebotenen Leistungen des Unternehmens* (→ Fachkompetenz) hinsichtlich Eigenschaften und Kombinationsmöglichkeiten. Weiterhin ist ein internes *Prozesswissen* (→ Fachkompetenz) erforderlich um zu erkennen, welche Prozessaktivitäten im Unternehmen mit der Integration verschiedener Leistungsbestandteile zu einer effektiven Kundenlösung verbunden sind. Die komplexe Verknüpfung von Teilleistungen und die damit verbundene Einbeziehung unterschiedlicher Funktionsbereiche des Lösungsanbieters sowie eventuell externer Kooperationspartner verlangen ferner vom Lösungsmanager, in (abteilungs- und evtl. unternehmensübergreifenden) Teams zusammenzuarbeiten.³⁹ Notwendig dazu ist einerseits *Teamfähigkeit* (→ Sozialkompetenz). Das schließt z. B. mit ein, auf fachlicher und sozialer Ebene produktiv zusammenzuarbeiten, sein Wissen dem Team zur Verfügung zu stellen, Sichtweisen von an der Lösungserstellung beteiligten Mitarbeitern und Kooperationspartner weiterzuentwickeln und in den Leistungserstellungsprozess einzubinden.⁴⁰ Andererseits muss der Lösungsmanager nicht nur die Fähigkeit, sondern auch die *Bereitschaft* aufweisen, aktiv *im Team mitwirken zu wollen* (→ personale Kompetenz), um gemeinsam eine Kundenlösung zu erarbeiten.⁴¹ Des Weiteren ist es notwendig, Aufgaben zwischen den Unternehmensmitgliedern und den Kooperationspartnern effizient zu verteilen und Tätigkeiten zu koordinieren, wozu der Lösungsmanager *organisatorische Fähigkeiten* (→ Methodenkompetenz) benötigt.

Zur Senkung der wahrgenommenen Integrationskosten ist es erforderlich, dass der Lösungsmanager dazu beiträgt, die Einbettung der Kundenlösung in die Wertschöpfungsprozesse des Kunden zu koordinieren.⁴² Erforderlich hierfür ist zunächst ein *Kundenwissen* (→ Fachkompetenz) hinsichtlich technischer Systeme sowie interner und externer (Wertschöpfungs-)Prozesse, in welche die Kundenlösung eingebettet werden soll.⁴³ Dies umfasst auch

³⁸ Vgl. Schmitz (2008), S. 669.

³⁹ Vgl. Cerasale (2004), S. 185; Wienhold/Egeling (2008), S. 12.

⁴⁰ Vgl. z. B. Forster (1978), S.61; Heyse (2007), S.92.

⁴¹ Vgl. z. B. Forster (1978), S. 61.

⁴² Vgl. Schmitz (2008), S. 676.

⁴³ Vgl. Tuli et al. (2007), S. 7.

Kenntnisse über relevante Zulieferer und Abnehmer bzw. Märkte des Kunden sowie die „politische Landschaft“ des Kundenunternehmens, welche sogenannte „weiche Faktoren“ wie z. B. interne Barrieren umfasst.⁴⁴ Die Generierung des Kundenwissens wird durch das Führen eines offenen Dialogs zwischen den Mitgliedern des Kundenteams und dem Lösungsmanager unterstützt.⁴⁵ Der Dialog ist gekennzeichnet durch die Offenlegung von Zielen und Anforderungen der Dialogpartner sowie die Gewährung eines tiefen Einblicks in das eigene Umfeld. Darauf aufbauend und durch einen ergebnisoffenen Lern- und Entwicklungsprozess ist eine systematische Generierung innovativer Ideen zur Lösung des spezifischen Kundenproblems möglich. Für das Führen eines offenen Dialogs sind hohe *kommunikative Fähigkeiten* (→ Sozialkompetenz) unabdingbar, die den Lösungsmanager befähigen, sich dem Sprachstil der einzelnen Mitglieder des Kundenteams jeweils anzupassen, ihnen je nach Kenntnisstand Sachverhalte nachvollziehbar zu skizzieren und zuzuhören.⁴⁶ Darüber hinaus ist für die Interaktion mit dem Kundenteam *Teamfähigkeit* (→ Sozialkompetenz) und *-bereitschaft* (personale Kompetenz) notwendig, da diese befähigt, die Meinungen der Mitglieder des Kundenteams weiterzuentwickeln und produktiv zusammenzuarbeiten. Die Mitglieder des Kundenteams müssen als gleichberechtigte Partner in den Leistungserstellungsprozess integriert werden, deren Sichtweisen und Wünsche stets zu berücksichtigen sind. Außerdem sind *emotionale Fähigkeiten* (→ Sozialkompetenz) notwendig. Sie befähigen den Lösungsmanager, eigene und fremde Gefühle zu erkennen, einzuordnen und zu regulieren, um in Interaktionssituationen sein Handeln darauf abzustimmen.⁴⁷ Emotionale Fähigkeiten lassen den Lösungsmanager verstehen, was die Kunden wünschen, da er sich durch sie in die individuelle Situation und das Problem des Kunden hineinversetzen kann. Dieses Einfühlungsvermögen ist in besonderem Maße wichtig, um sensible Informationen des Kunden behutsam offen zu legen. Um die im Dialog aufgenommenen Informationen von und über das Kundenunternehmen sowie über die einzelnen Mitglieder des Kundenteams verarbeiten und zu Wissen transformieren zu können, muss der Lösungsmanager über eine hohe *Lernfähigkeit* (→ Methodenkompetenz) und *Lernbereitschaft* (→ personale Kompetenz) verfügen. Der Lernfähigkeit und -bereitschaft kommt in Hinblick auf den Auf- und Ausbau von Kundenwissen eine hohe Bedeutung zu. Bevor der Lösungsmanager in den Dialog mit dem individuellen Kunden tritt, ist es zumeist nur möglich, durch gezielte Kundenworkshops mit Lead Usern und durch Mitarbeiterworkshops erste Hinweise auf Kundenprobleme und mit einer Kundenlösung antizipierte Kosten- und Nutzenaspekte aufzudecken.⁴⁸ Das spezifische, indi-

⁴⁴ Vgl. Tuli et al. (2007), S. 12 f.

⁴⁵ Vgl. hierzu und zum Folgenden Schmitz/Modlich (2008), S. 4.

⁴⁶ Vgl. z. B. Fischer/Wiswede (2002), S. 309.

⁴⁷ Vgl. z. B. Brehm (2001), S. 350; Lopes et al. (2004), S. 1019.

⁴⁸ Vgl. Schmitz/Dietz/Eberhardt (2009), S. 21 f. u. 52 ff.

viduelle Problem eines einzelnen Kunden kann dagegen erst während des Dialogs identifiziert werden.⁴⁹

Potenzielle Leistungsbeiträge und notwendige Kompetenzen des Lösungsmanagers zur Erhöhung des wahrgenommenen Individualisierungswerts

Die Erzielung eines hohen wahrgenommenen Individualisierungsnutzens verlangt eine Kundenlösung, die sowohl im Ergebnis als auch in Hinblick auf den Leistungserstellungsprozess spezifisch auf ein individuelles Kundenproblem ausgerichtet ist.⁵⁰ Ein individuelles Ergebnis erfordert vom Lösungsmanager zunächst die Identifikation sowie Analyse und damit ein differenziertes *Wissen über das individuelle Kundenproblem* (→ Fachkompetenz).⁵¹ Hierfür müssen Lösungsmanager und Kundenteam – wie bereits oben erläutert – einen offenen Dialog miteinander führen, welcher tiefe Einblicke in die Wertschöpfungsprozesse und Anforderungen des Gegenübers gewährt und vom Lösungsmanager hohe kommunikative und emotionale Fähigkeiten, Team- und Lernfähigkeit sowie -bereitschaft erfordert.⁵² Da der Kunde in diesem Prozess jedoch als „Co-Creator of Value“⁵³ fungiert, ohne den kein Wert geschaffen werden kann und der das Design der Kundenlösung sowie die Aufteilung der mit der Leistungserstellung verbundenen Aufgaben aktiv mitbestimmt,⁵⁴ muss der Lösungsmanager außerdem die mit der Integration des Kunden verbundenen Koordinations- und Motivationsaufgaben bewältigen. Während Koordinationsaufgaben aus Wissensdefiziten hinsichtlich der zu erbringenden Aktivitäten auf Anbieter- und Kundenseite zur Erreichung der angestrebten Ziele resultieren, basieren Motivationsaufgaben auf Interessenkonflikten zwischen Anbieter und Kunde, wenn diese bei der Leistungserstellung eigene Zielsetzungen auch zum Schaden des jeweils anderen verfolgen wollen.⁵⁵ Der Lösungsmanager muss daher die Wissensdefizite zwischen sich und den Mitgliedern des Kundenteams verringern, alle anfallenden Aktivitäten abstimmen und sie zu einem zielentsprechenden Verhalten motivieren. Für eine effektive Erbringung dieser interaktiven Integrationsaufgaben muss der Lösungsmanager zum einen über *Kundenwissen* (→ Fachkompetenz) verfügen. Der Lösungsmanager muss wissen, über welche organisationalen und individuellen Fähigkeiten und Bereitschaften zur gemeinsamen Lösungserstellung das Kundenunternehmen bzw. die einzelnen Mitglieder des Kundenteams verfügen, um eine effektive Aufteilung der Aufgaben zu gewährleisten, und wo er zur Reduktion bestehender Wissensdefizite auf Kundenseite ansetzen muss. Zum ande-

⁴⁹ Vgl. Schmitz/Dietz/Eberhardt (2009), S. 77 ff.

⁵⁰ Vgl. Gwinner et al. (2005), S. 133 f.

⁵¹ Vgl. Tuli et al. (2007), S. 5ff.

⁵² Vgl. Schmitz/Modlich (2008), S. 4.

⁵³ Vargo/Lusch (2004), S. 44.

⁵⁴ Vgl. Schmitz (2008), S. 670.

⁵⁵ Vgl. z. B. Fließ (2006a), S. 41; Möller (2004), S. 4; Picot et al. (2005), S. 5 ff.

ren muss der Lösungsmanager über eine auf das Kundenteam bezogene *Teamfähigkeit* (→ Sozialkompetenz) und *Teambereitschaft* (→ personale Kompetenz) verfügen. Er muss die Fähigkeit und Bereitschaft aufweisen, das Kundenteam zur Offenlegung von Zielen und Absichten sowie zur Zusammenarbeit zu motivieren und eine Gemeinschaft mit ihm zu gestalten die es erlaubt, produktiv und kooperativ zusammenzuarbeiten. Um daran anknüpfend gemeinsam Ziele formulieren bzw. Leistungsbestandteile zur effektiven Lösung des Kundenproblems individuell bündeln zu können,⁵⁶ sind des Weiteren ein umfangreiches *Leistungswissen* (→ Fachkompetenz) und *organisatorische Fähigkeiten* (→ Methodenkompetenz) von hoher Bedeutung. Sie befähigen den Lösungsmanager, in komplexen Zusammenhängen zu denken, optimale Verknüpfungsmöglichkeiten zu erkennen und Leistungserstellungsprozesse präzise zu planen.⁵⁷ Da die Wertschöpfungsprozesse, in welche die Kundenlösung eingebettet werden soll, bei jedem Kundenunternehmen individuell unterschiedlich sind, benötigt der Lösungsmanager außerdem die *Bereitschaft, dem individuellen Kunden bestmöglich zu helfen* (→ personale Kompetenz). Er darf gedanklich vorab keine „fertige“ Lösung für das Problem des Kunden entworfen haben, sondern muss sich dem Problem und jeweiligen Gegebenheiten offen und unvoreingenommen nähern und erst gemeinsam mit dem Kunden eine individuelle Lösung entwickeln.⁵⁸ Diese Bereitschaft ist auch bei der Implementierung und Nutzungsphase der Kundenlösung notwendig, da sich hier weiterer Anpassungsbedarf ergeben könnte, die durch das spezifische Umfeld des Kunden bedingt werden.⁵⁹ Ferner ist zur Erbringung individueller Kundenlösungen eine hohe *Leistungsbereitschaft* (→ personale Kompetenz) unerlässlich, unter welcher die Eigenmotivation zu verstehen ist, aufgrund eigener Wertvorstellungen sämtliche vorhandene Fach-, Methoden- und Sozialkompetenzen sowie personale Kompetenzen stets ausschöpfen zu wollen.

Ein hoher Individualisierungsnutzen verlangt des Weiteren einen spezifisch auf die Anforderungen und Wünsche des Kunden ausgerichteten, individuellen Leistungserstellungsprozess. Der Lösungsmanager kann dazu beitragen, indem er während der Kundenkontaktsituation keinen starren Ablaufprozessen und Routinen folgt, sondern sich individuell auf die Gegebenheiten der jeweiligen Situation bzw. auf die einzelnen Mitglieder des Kundenteams einlässt.⁶⁰ Voraussetzung dafür ist ein *Wissen über* die präferierte Art von Geschäftsbeziehung des *Kundenunternehmens und der Mitglieder des Kundenteams* (→ Fachkompetenz).⁶¹ Dies verlangt zunächst Einfühlungsvermögen, d. h. die *emotionale Fähigkeit* (→ Sozialkompetenz) des Lösungsmanagers, zu erkennen, ob die Mitglieder des Kundenteams eine persönliche oder unpersönliche Geschäftsbeziehung bevorzugen. Daran anknüpfend werden *kommuni-*

⁵⁶ Vgl. z. B. Davies (2004), S. 733.

⁵⁷ Vgl. Fließ (2006b), S. 452.

⁵⁸ Vgl. Ramani/Kumar (2008), S. 27.

⁵⁹ Vgl. Tuli et al. (2007), S. 7; Schmitz (2008), S. 676.

⁶⁰ Vgl. Spiro/Weitz (1990), S. 62.

⁶¹ Gwinner et al. (2005), S. 133.

kative Fähigkeiten (→ Sozialkompetenz) benötigt, um das verbale, nonverbale sowie paraverbale Verhalten individuell daran anzupassen.⁶² Zu den Anpassungsmöglichkeiten der verbalen Kommunikation zählen unter anderem das genutzte Vokabular, welches den sprachlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie dem Wissensstand der Kunden entsprechen sollte, und die Begrüßung sowie Anrede der Mitglieder des Kundenteams. Dagegen sind unter den nonverbalen Anpassungsmöglichkeiten alle individuellen zwischenmenschlichen Kommunikationsformen denkbar, die nicht sprachlich erfolgen, wie z. B. die Mimik und Gestik des Lösungsmanagers. Die paraverbale Kommunikation stellt hingegen auf mit der Sprache unmittelbar verbundenen Ausdrucksformen, wie Tonfall, Sprechgeschwindigkeit oder Lautstärke ab, die ebenfalls an die Mitglieder des Kundenteams angepasst werden können.⁶³ Die *Lernfähigkeit* (→ Methodenkompetenz) und *Lernbereitschaft* (→ personale Kompetenz) ermöglichen es dem Lösungsmanager ebenfalls, den Individualisierungsnutzen zu erhöhen, indem er die nach dem ersten Kontakt aufgenommenen Kundeninformationen hinsichtlich der präferierten Ausgestaltung des Leistungserstellungsprozesses zu Wissen verarbeitet, sodass er in folgenden Kontaktsituationen mit diesem Kundenteam individuell darauf zurückgreifen kann.

Potenzielle Leistungsbeiträge und notwendige Kompetenzen des Lösungsmanagers zur Erhöhung des wahrgenommenen Beziehungswerts

Die Erzielung eines werterhöhenden Beziehungsnutzens für den Kunden erfordert definitionsgemäß die Etablierung einer langfristigen Geschäftsbeziehung zum Lösungsanbieter, innerhalb derer Informations- und Unsicherheitsprobleme ab- und gegenseitiges Vertrauen und Commitment aufgebaut werden.⁶⁴ Informations- und Unsicherheitsprobleme entstehen aufgrund von Informationsasymmetrien zwischen Lösungsmanager und dem Kundenteam, da der Lösungsmanager zum einen über einen Wissensvorsprung hinsichtlich der Eigenschaften der angebotenen Leistungen und zum anderen über seine Verhaltensabsichten verfügt.⁶⁵ Durch die Informationsasymmetrien entsteht für den Lösungsmanager grundsätzlich ein opportunistischer Verhaltensspielraum, der für das Kundenunternehmen zu wahrgenommenen Beziehungskosten führt.⁶⁶ Um diese zu senken, muss der Lösungsmanager als Vertrauensintermediär agieren und die Unsicherheiten auf Kundenseite reduzieren, indem er im Rahmen von Signaling-Aktivitäten verlässliche Informationen über die Fähigkeit des Unternehmens zur Lösung von Kundenproblemen liefert und Reputation aufbaut.⁶⁷ Hierfür muss

⁶² Vgl. Vilnai-Yavetz/Rafaëli (2003), S. 83.

⁶³ Vgl. Fischer/Wiswede (2002), S. 314.

⁶⁴ Vgl. Schmitz (2008), S. 675.

⁶⁵ Vgl. z. B. Richter /Furubotn (2003), S. 100 ff.

⁶⁶ Vgl. Schmitz (2008), S. 676.

⁶⁷ Vgl. Schmitz (2004), S. 17.

der Lösungsmanager über *Einsatzbereitschaft* (→ personale Kompetenz) verfügen, die den uneigennütigen und verantwortungsbewussten Einsatz für Unternehmensziele beschreibt.⁶⁸ Besitzt der Lösungsmanager kein Verantwortungsbewusstsein gegenüber seinem Unternehmen und ist er nicht an dessen Wohlergehen interessiert, dürfte es ihm nicht oder nur sehr schwer gelingen, sich glaubhaft für das Unternehmen einzusetzen und Reputation aufzubauen. Weiterhin muss der Lösungsmanager über *Leistungs- und Prozesswissen* (→ Fachkompetenz) verfügen, um diesbezügliche Informationen weiterleiten zu können. Auch werden *kommunikative Fähigkeiten* benötigt (→ Sozialkompetenz), damit die Informationen über Leistungen und Prozesse glaubhaft und präzise an das Kundenteam weitergegeben werden können, sodass deren Mitglieder sie nachvollziehen können.

Weiterhin kann ein durch den Lösungsmanager fair und gerecht gestalteter Interaktionsprozess zur Steigerung eines hohen wahrgenommenen Beziehungsnutzens beitragen.⁶⁹ Der Lösungsmanager darf das Kundenunternehmen folglich nicht übervorteilen und z. B. nicht erfüllbare Leistungsversprechen geben. Dies erfordert die *Bereitschaft*, dem Kunden unter Rückgriff auf vorhandene Kompetenzen bei der Lösung seines Problems *bestmöglich zu helfen* (→ personale Kompetenz) und auf kurzfristig mögliches, opportunistisches Verhalten zu verzichten. Auch eine von den Mitgliedern des Kundenteams wahrgenommene Ähnlichkeit zwischen ihnen selbst und dem Lösungsmanager in Bezug auf Einstellungen, Personen- und Situationsmerkmale fördert den Aufbau einer langfristigen Geschäftsbeziehung und Vertrauen.⁷⁰ Zur Erzeugung einer Ähnlichkeit benötigt der Lösungsmanager zunächst *emotionale Fähigkeiten* (→ Sozialkompetenz), um sich in die einzelnen Personen hineinversetzen zu können, sowie *Kommunikationsfähigkeit* (→ Sozialkompetenz), um daraufhin sein verbales, non-verbales und paraverbales Verhalten anzupassen.⁷¹ Des Weiteren muss der Lösungsmanager über *Teamfähigkeit* (→ Sozialkompetenz) und *Teambereitschaft* (→ personale Kompetenz) verfügen, um die Mitglieder des Kundenteams als gleichberechtigte Partner in das Leistungserstellungsteam zu integrieren. Meinungen, Interessen und Sichtweisen der Mitglieder müssen berücksichtigt und in die Lösungserstellung integriert werden. Dazu gehört auch, sich diesen Sichtweisen anpassen zu können.

Potenzielle Leistungsbeiträge und notwendige Kompetenzen des Lösungsmanagers zur Erhöhung des wahrgenommenen Effektivitätsnutzens

Die Höhe des kundenseitig wahrgenommenen Effektivitätsnutzens ergibt sich definitionsgemäß aus der subjektiven Bewertung, inwieweit eine Kundenlösung ein spezifisches Kunden-

⁶⁸ Vgl. Heyse (2007), S. 46.

⁶⁹ Vgl. z. B. Wiswede (2007), S.102 ff.

⁷⁰ Vgl. z. B. Fischer/Wiswede (2002), 157 f.

⁷¹ Vgl. Vilnai-Yavetz/Rafaeli (2003), S. 83.

problem effektiv lösen kann. Dazu müssen das individuelle Kundenproblem aufgedeckt,⁷² verabredete Ziele zwischen Anbieter und Kunde eingehalten werden und sowohl die Sach- als auch die Dienstleistungskomponenten eine hohe Qualität aufweisen. Der Lösungsmanager trägt zur Erhöhung des Effektivitätsnutzens einer Kundenlösung bei, indem er dafür Sorge trägt, dass getroffene Vereinbarungen eingehalten werden. Unerlässlich hierfür ist eine *Breitschaft, sich geistig stets auf alle für das Dienen bedeutsamen Sachverhalte auszurichten* sowie eine *Leistungsbereitschaft* (→ personale Kompetenz), sodass der Lösungsmanager seine vorhandenen Kompetenzen voll ausschöpft, um Leistungsziele zu erreichen und Aufgaben sorgfältig auszuführen. Ergeben sich trotzdem Abweichungen von Vereinbarungen,⁷³ muss der Lösungsmanager den Kunden zeitnah darüber informieren und Lösungsvorschläge erarbeiten. Dazu bedarf es zunächst *organisatorischer Fähigkeiten* (→ Methodenkompetenz) sowie *Leistungs- und Prozesswissens* (→ Fachkompetenz), um zu erkennen, ob Vereinbarungen in Bezug auf Qualität, Zeit etc. nicht eingehalten werden können. Weiterhin bedarf es neben *kommunikativen Fähigkeiten* (→ Sozialkompetenz) auch *emotionaler Fähigkeiten* (→ Sozialkompetenz), um dem Kunden die Abweichungen, wie z. B. zeitliche Verzögerungen, behutsam zu vermitteln und verärgerte Kunden zu beruhigen und dabei auch eventuell eigene Verärgerungen zu unterdrücken. Ferner bedarf es eines umfassenden *Kundenwissens* (→ Fachkompetenz), um die Konsequenzen der Abweichungen für den Kunden abzusehen und um daraufhin evtl. Gegenmaßnahmen einleiten zu können. Das Kundenwissen umfasst hier auch Kenntnisse über Fähigkeiten und Bereitschaften des Kunden, sich in die Erstellung der Kundenlösung einzubringen, da die Qualität der Kundenlösung auch von seinen Gegebenheiten abhängig ist. Kennt der Lösungsmanager diesbezügliche Defizite, kann er schneller reagieren, bzw. eine andere Aufgabenteilung zwischen sich und dem Kunden anregen. Um vereinbarte Ziele zwischen Lösungsanbieter und Kundenunternehmen einzuhalten, ist ferner eine hohe *Einsatzbereitschaft* (→ personale Kompetenz) für das eigene Unternehmen unerlässlich. Fühlt sich der Lösungsmanager nicht für sein Unternehmen und dessen Ziele verantwortlich, wird er kein vorbehaltloses Engagement zugunsten der geforderten Unternehmensziele zeigen.

Potenzielle Leistungsbeiträge und notwendige Kompetenzen des Lösungsmanagers zur Senkung des wahrgenommenen Anschaffungspreises

Der wahrgenommene Anschaffungspreis stellt definitionsgemäß das wahrgenommene monetäre Entgelt dar, das der Kunde für die Inanspruchnahme einer Kundenlösung entrichten

⁷² Vgl. Ausführungen zur Erhöhung des Individualisierungswerts S. 16 f.

⁷³ Vgl. z. B. Becker (2007), S. 70.

muss.⁷⁴ Im Rahmen von Preisverhandlungen innerhalb des Dialogs mit dem Kundenteam kann der Lösungsmanager die Wahrnehmung des Anschaffungspreises positiv beeinflussen, indem er ihnen den Nutzen der Kundenlösung für ihr Unternehmen verdeutlicht und somit auf die Preiswürdigkeit, d. h. das Preis-Leistungsverhältnis, und nicht auf die Preisgünstigkeit, d. h. den absoluten Preis, abstellt.⁷⁵ Hierfür benötigt der Lösungsmanager zunächst ein fundiertes *Leistungs-* sowie *Kundenwissen* (→ Fachkompetenz), um den Nutzen der angebotenen Kundenlösung für das Kundenunternehmen zu erkennen. Dabei baut das Kundenwissen auf Informationen aus Dialogsituationen mit dem Kundenteam auf, weswegen der Lösungsmanager über eine hohe *Lernfähigkeit* (→ Methodenkompetenz) verfügen muss. Darüber hinaus sind neben dem reinen Wissen auch *kommunikative Fähigkeiten* (→ Sozialkompetenz) notwendig, um den Nutzen auch glaubhaft und präzise darstellen zu können.

Potenzielle Leistungsbeiträge und notwendige Kompetenzen des Lösungsmanagers zur Senkung der wahrgenommenen Lebenszeitkosten

Die wahrgenommenen Lebenszeitkosten entstehen für das Kundenunternehmen durch die Berücksichtigung von Kosten, die während der gesamten Lebensdauer einer Kundenlösung anfallen.⁷⁶ Dazu zählen die Kosten für Betrieb, Wartung, Reparatur, Erweiterung und Entsorgung. Als erster Ansprechpartner für das Kundenunternehmen während des gesamten Kundenlösungsprozesses kann der Lösungsmanager dazu beitragen, diese wahrgenommenen Lebenszeitkosten zu senken. Das Kundenunternehmen kann sich bei Problemen während der Lebensdauer einer Kundenlösung an den Lösungsmanager wenden, welcher sich dann entsprechend um die Anliegen kümmern muss. Dazu zählt, den richtigen Ansprechpartner bzw. das richtige Kundenkontaktpersonal für spezielle (Einzel-) Aufgaben an den Kunden zu vermitteln. Müssen z. B. Teile der Kundenlösung repariert werden, muss der Lösungsmanager einen Servicetechniker für den Kunden organisieren. Dazu muss der Lösungsmanager über *Teamfähigkeit* (→ Sozialkompetenz) und *-bereitschaft* (→ personale Kompetenz) verfügen, um mit verschiedenen Unternehmensmitgliedern sowie eventuell mit externen Kooperationspartnern gemeinsam effektive Lösungen für den Kunden entwickeln zu können und zu wollen. Darüber hinaus benötigt der Lösungsmanager für das Koordinieren von Aufgaben *organisatorische Fähigkeiten* (→ Methodenkompetenz), aber auch *Leistungswissen* (→ Fachkompetenz), um die Anliegen und Probleme des Kunden verstehen zu können. Um dem Kunden zu zeigen, dass seine Anfragen und Probleme ernst genommen werden, bedarf es weiterhin *emotionaler Fähigkeiten* (→ Sozialkompetenz) des Lösungsmanagers.

⁷⁴ Vgl. Schmitz (2008), S. 676.

⁷⁵ Vgl. z. B. Diller (2000), S. 113 ff.

⁷⁶ Vgl. z. B. Titzkus (2005), S. 54.

Potenzielle Leistungsbeiträge und notwendige Kompetenzen des Lösungsmanagers zur Senkung der wahrgenommenen Akquisitionskosten

Wahrgenommene Akquisitionskosten⁷⁷ entstehen dem Kunden definitionsgemäß durch die Bewertung der Kosten, die ex-ante für Anbahnung und (Koordinations-) Vereinbarungen des Leistungsaustausches mit dem Lösungsanbieter entstehen.⁷⁸ Um diese Kosten zu senken, kann der Lösungsmanager in der Verhandlungsphase verlässliche Informationen über das Unternehmen und seine Leistungen geben und dadurch die Suchkosten für den Kunden reduzieren.⁷⁹ Für diese Signaling-Aktivitäten benötigt der Lösungsmanager, wie bereits in der Analyse der Leistungsbeiträge zum wahrgenommenen Beziehungswert angeführt, Einsatzbereitschaft für sein Unternehmen, Leistungs- und Prozesswissen sowie kommunikative Fähigkeiten, um die Informationen nachvollziehbar an das Kundenteam zu übermitteln.⁸⁰ Des Weiteren muss der Lösungsmanager versuchen, Zielkonflikte zwischen Kunden- und Anbieterunternehmen zu minimieren. Erreichen kann er dies z. B. durch die Gestaltung von Anreizverträgen, die Sanktionen bei Nichteinhaltung von Vertragsinhalten durch den Lösungsanbieter vorsieht. Für die Gestaltung entsprechender Verträge benötigt der Lösungsmanager *organisatorische Fähigkeiten* (→ Methodenkompetenz), aber auch *kommunikative Fähigkeiten* (→ Sozialkompetenz), die eine präzise schriftliche Ausformulierung von Verträgen ermöglicht.

3.4 Individuelle Lösungskompetenz: Grundlegende Komponenten

Im Rahmen der vorangegangenen Diskussion konnte aufgezeigt werden, dass der Lösungsmanager in der Lage ist, durch verschiedene Leistungsbeiträge den wahrgenommenen Wert von Kundenlösungen zu erhöhen, indem wahrgenommene Nutzenkomponenten erhöht und wahrgenommene Kosten gesenkt werden. Die dafür notwendigen, spezifisch auf die Erbringung werterhöhender Kundenlösungen ausgerichteten Fach-, Methoden- und Sozialkompetenzen sowie personale Kompetenzen werden im Folgenden zusammenfassend dargestellt:

Lösungsbezogene Fachkompetenz

- Die lösungsbezogene Fachkompetenz umfasst zum einen **Kundenwissen**, d. h. der Lösungsmanager benötigt ein umfassendes Wissen über das individuelle Kundenproblem, kundenseitig wahrgenommene Kosten- und Nutzenaspekte einer Kundenlösung, die Wertschöpfungsprozesse und Märkte des Kunden, in welche die Kundenlösung ein-

⁷⁷ Vgl. z. B. Göbel (2002), S. 129 ff.

⁷⁸ Vgl. Schmitz (2008), S. 676.

⁷⁹ Vgl. hierzu und zum Folgenden z. B. Göbel (2002), S. 110 f.

⁸⁰ Vgl. S. 19.

gebettet werden soll, sowie über die präferierte Art der Geschäftsbeziehung. Der Lösungsmanager muss weiterhin über ein Wissen hinsichtlich Fähigkeiten und Bereitschaften des Kunden in Hinblick auf die aktive Einbringung in den Leistungserstellungsprozess sowie die „politische Landschaft“ des Kunden verfügen.

- Zum anderen umfasst die Fachkompetenz ein umfassendes **Leistungswissen**. Dieses Wissen beinhaltet ein präzises Wissen über Eigenschaften einzelner Teilleistungen, deren Individualisierungs- sowie effektive, funktionale Verknüpfungsmöglichkeiten.
- Ferner schließt die lösungsbezogene Fachkompetenz **Prozesswissen** ein. Das Prozesswissen beschreibt das Wissen über Merkmale von Geschäfts- und Wertschöpfungsprozessen im Anbieterunternehmen, die zur Erstellung einer individuellen Kundenlösung notwendig sind.⁸¹ Dies umfasst das Wissen über Prozessanfänge und -endpunkte, den Inhalt und logischen Zusammenhang der einzelnen Prozesstätigkeiten, das Wissen über vor- und nachgelagerte Prozesse, Prozessschnittstellen sowie die an den einzelnen Prozessen beteiligten Personen.

Lösungsbezogene Methodenkompetenz

- Die lösungsbezogene Methodenkompetenz umfasst zum einen **Organisationsfähigkeit**, um innerbetriebliche Abläufe, Zusammenhänge und funktionale Abhängigkeiten gedanklich zu isolieren und je nach individueller Kundenlösung in wesentliche und unwesentliche Parameter für diese spezielle Kundenlösung klassifizieren zu können.⁸² Darauf aufbauend können Aktivitäten im Rahmen der Erstellung einer Kundenlösung geplant und durchgeführt werden.
- Zum anderen benötigt der Lösungsmanager die Fähigkeit, wesentliche von unwesentlichen Informationen zu unterscheiden, zu verdichten, zu transformieren und damit lernen zu können.⁸³ Dieser **Lernfähigkeit** kommt im Rahmen von Kundenlösungen eine besondere Bedeutung beim Aufbau von Kundenwissen zu. Vor dem Eintritt in den Dialog mit dem Kunden als erste Phase einer Kundenlösung⁸⁴ können aufgrund des hohen Individualitätsgrads kaum Informationen über das Kundenproblem und kundenseitig wahrgenommene Kosten- und Nutzenaspekte, sondern nur erste Hinweise, beschafft werden.

⁸¹ Vgl. Wahl (2003), S. 54.

⁸² Vgl. Heyse (2007), S. 79.

⁸³ Vgl. Arnold (1999), S. 246.

⁸⁴ Vgl. Tuli et. al. (2007), S. 2.

Lösungsbezogene Sozialkompetenz

- Die lösungsbezogene Sozialkompetenz beinhaltet zunächst eine gut ausgeprägte **Kommunikationsfähigkeit**, welche verbale, non-verbale und paraverbale Elemente umfasst.⁸⁵ Der Lösungsmanager muss folglich fähig sein, Sachverhalte schriftlich und mündlich klar zu skizzieren und sie für Kollegen und Kunden nachvollziehbar darzustellen. Notwendige Arbeits- und Handlungsschritte muss er sicher begründen. Die Kommunikationsfähigkeit umfasst ferner das Zuhören, Redegewandtheit sowie Kontakt- und Überzeugungsfähigkeit, auch gegenüber „schwierigen“ Gesprächspartnern.
- Weiterhin ist das Vorliegen von **emotionalen Fähigkeiten** unerlässlich. Dabei handelt es sich um die Fähigkeit, eigene Gefühle und die des Kunden zu erkennen, diese einzuordnen und zu regulieren, um daraufhin sein Verhalten abzustimmen.⁸⁶ Emotionale Fähigkeiten befähigen den Lösungsmanager, sich in die individuelle Lage des Kunden hineinzusetzen und seine Wünsche und Absichten zu verstehen. Verärgerte Kunden können beruhigt werden.
- Des Weiteren benötigt der Lösungsmanager eine sowohl auf Kollegen, externe Kooperationspartner als auch auf den Kunden bezogene **Teamfähigkeit**.⁸⁷ Dies umschreibt die Befähigung, mit den an der Lösungserstellung beteiligten Mitarbeitern unterschiedlicher Abteilungen und Funktionsbereiche des eigenen Unternehmens, von Kooperationsunternehmen sowie mit den Mitgliedern des Kundenteams auf fachlicher und sozialer Ebene produktiv zusammenzuarbeiten und diese zur gemeinsamen Arbeit zu motivieren. Unterschiedliche Sichtweisen und Gedanken können integriert und weiter entwickelt werden, um sie dann effektiv in die Erstellung einer Kundenlösung einzubinden. Teamfähigkeit bedeutet ferner, Regeln gemeinsamen Herangehens bei der Erstellung einer Problemlösung gemeinschaftlich formulieren und tragen sowie sich auf Gruppenprozesse einlassen und anpassen zu können. Aus einzelnen Mitarbeitern bzw. mit den Mitgliedern des Kundenteams wird eine Gemeinschaft gestaltet, die neuen Lösungen gegenüber aufgeschlossen und handlungsbereit ist.

Lösungsbezogene personale Kompetenz

- Neben Fähigkeiten, Fertigkeiten und Wissen benötigt der Lösungsmanager auch eine lösungsbezogene personale Kompetenz. Diese umfasst zunächst die **Lernbereitschaft** des Lösungsmanagers. Sie beschreibt die Bereitschaft, (insbesondere kundenbezogene) Informationen schnell aufzunehmen, zu verarbeiten und zu Wissen zu transformieren.

⁸⁵ Vgl. hierzu und zum Folgenden z. B. Heyse (2007), S. 65; Vilnai-Yavetz/Rafaelli (2003), S. 83.

⁸⁶ Vgl. z. B. Salovey/Mayer (1990), S.189.

⁸⁷ Vgl. z. B. Heyse (2007), S. 92.

ren. Der Lernbereitschaft kommt bei der Erstellung von Kundenlösungen ebenso wie der Lernfähigkeit eine hohe Bedeutung zu, da vor dem Eintritt in den Dialog nur Hinweise auf das individuelle Kundenproblem gewonnen werden können. Vielmehr wird das Kundenwissen mit jedem Kundenkontakt durch einen kontinuierlichen Lernprozess aufgebaut.

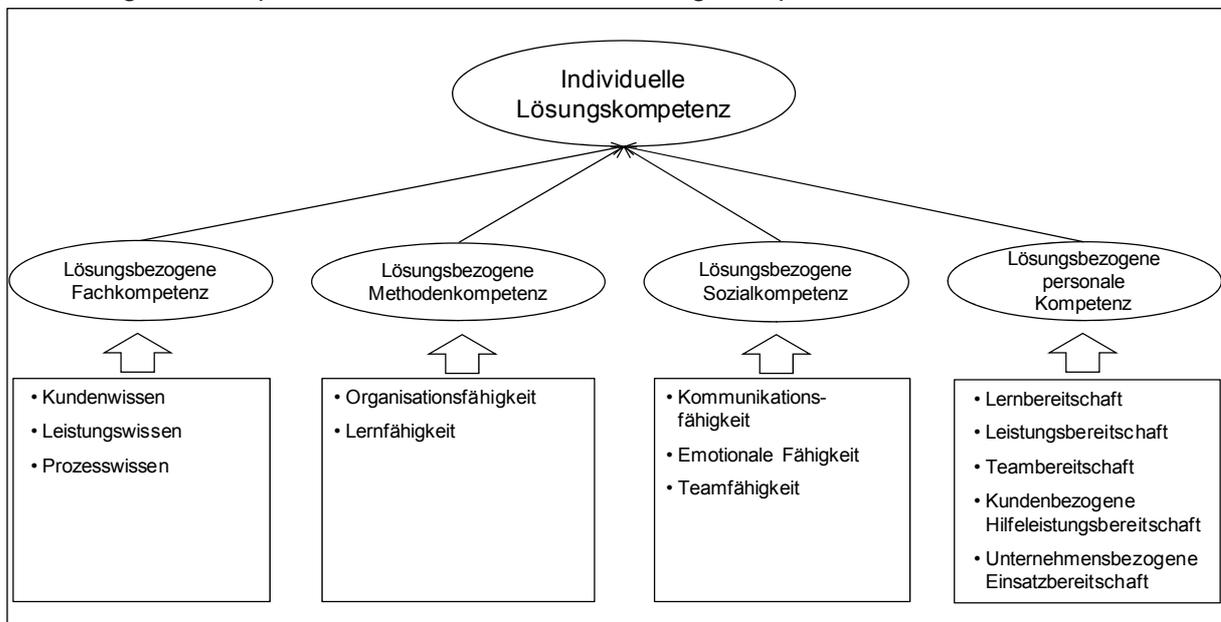
- Weiterhin benötigt der Lösungsmanager eine **kundenbezogene Hilfeleistungsbereitschaft**. Sie stellt die Bereitschaft dar, sich geistig auf alle für das Dienen bedeutsamen Sachverhalte auszurichten und dem Kunden zu helfen.⁸⁸ Kundenbezogene Hilfeleistungsbereitschaft beschreibt das Verantwortungsbewusstsein gegenüber dem Kunden und stellt somit das Wohl des Kunden in den Mittelpunkt des Handelns.
- Die **unternehmensbezogene Einsatzbereitschaft** stellt hingegen das Verantwortungsbewusstsein gegenüber dem eigenen Unternehmen in den Mittelpunkt. Der Lösungsmanager ist bereit, sich für die Ziele des Unternehmens einzusetzen und zur Erreichung angestrebter Wettbewerbsvorteilen beizutragen.
- Ferner muss der Lösungsmanager über **Teambereitschaft** verfügen. Sie kennzeichnet die Bereitschaft, aktiv in einem Team mit an der Lösungserstellung beteiligten Mitarbeitern und dem Kundenteam zusammenarbeiten zu wollen.
- Letztlich benötigt der Lösungsmanager auch eine selbstbezogene **Leistungsbereitschaft**, die ihn dazu motiviert, vorhandene lösungsbezogene Fach-, Methoden- und Sozialkompetenzen sowie personale Kompetenzen aus eigenem Antrieb ausschöpfen zu wollen.

Anknüpfend an die identifizierten, notwendigen Kompetenzen des Lösungsmanagers kann die Definition der individuellen Lösungskompetenz (vgl. Kapitel 3.2) verfeinert werden: Die **individuelle Lösungskompetenz** ist ein aggregiertes Konstrukt, welches diejenigen lösungsbezogenen Fach-, Methoden-, Sozialkompetenzen sowie personale Kompetenzen umfasst, die den Lösungsmanager dazu befähigen, individuelle Kundenprobleme durch eine systematische Integration von Sach- und Dienstleistungen gemeinsam mit dem Kunden, Unternehmensmitglieder und externen Kooperationspartnern zu lösen und dadurch den kundenseitig wahrgenommenen Wert einer Kundenlösung zu erhöhen. Lösungsmanager mit einer hohen individuellen Lösungskompetenz verfügen über ein umfassendes *Kunden-, Leistungs- und Prozesswissen*, welches sie sinnorientiert einordnen und bewerten können, um darauf aufbauend ein individuelles Kundenproblem zu lösen. Weiterhin besitzen sie eine gut ausgeprägte *Organisations- und Lernfähigkeit*, die dazu befähigen, methodische Grundfähigkei-

⁸⁸ Vgl. Coenen (2001), S. 349 ff.

ten und Fachwissen in komplexen Problemlösungssituationen zielorientiert einzusetzen und Informationen von und über den Kunden schnell zu Wissen transformieren zu können. Lösungsmanager mit hoher individueller Lösungskompetenz besitzen ferner eine hohe *Kommunikations- und Teamfähigkeit* sowie *emotionale Fähigkeit*, die sie zur Interaktion mit an der Lösungserstellung beteiligten Mitarbeitern, dem individuellen Kunden und eventuell weiteren Kooperationspartnern befähigen, um gemeinsam individuelle Kundenprobleme lösen zu können. Außerdem verfügen sie über eine hohe *Lern- und Leistungsbereitschaft*, eine kundenbezogene *Hilfeleistungs-* und unternehmensbezogene *Einsatzbereitschaft* sowie über *Teambereitschaft*, welche den Lösungsmanager dazu befähigen, vorhandene Fach-, Methoden-, und Sozialkompetenzen sowie personale Kompetenzen ausschöpfen zu wollen. Die nachfolgende Abbildung fasst diese Ausführungen noch einmal zusammen.

Abbildung 5: Komponenten der individuellen Lösungskompetenz

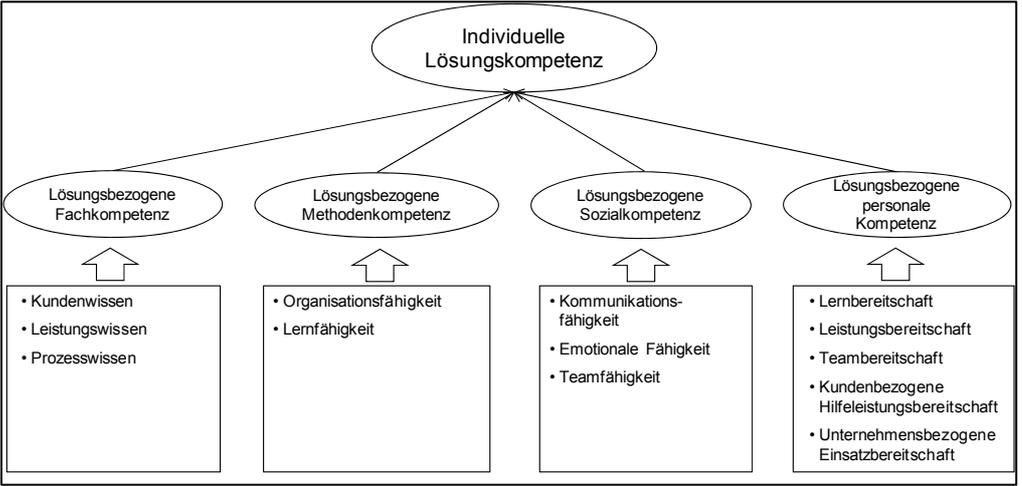


Ausgehend von dieser Konzeptualisierung soll im folgenden Kapitel eine Vorgehensweise dargelegt werden, die es Unternehmen ermöglicht, die vorhandenen Ausprägungen der individuellen Lösungskompetenz der Lösungsmanager im Unternehmen in allen Facetten unternehmensspezifisch zu ermitteln.

4 Unternehmensspezifische Diagnosehilfe zur Erfassung der individuellen Lösungskompetenz

4.1 Methodensteckbrief

Instrument/ Methode	Skala und Kompetenzrad zur Messung, Visualisierung und Kontrolle der individuellen Lösungskompetenz im Unternehmen
Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Überblick zu und unternehmensspezifische Präzisierung der Facetten der individuellen Lösungskompetenz, die für ein lösungsorientiertes Verhalten in Ihrem Unternehmen grundsätzlich notwendig sind • Messung der lösungsbezogenen Fach-, Methoden-, Sozialkompetenzen sowie personalen Kompetenzen der individuellen Lösungskompetenz • Kontrolle und Visualisierung der Ausprägungen lösungsbezogener Fach-, Methoden-, Sozialkompetenzen sowie personaler Kompetenzen der individuellen Lösungskompetenz • Identifikation von Kompetenzdefiziten
Beschreibung	<p>Um die Erstellung individueller und integrierter Kundenlösungen als ganzheitliches Komplettangebot zu gewährleisten, welche einen hohen wahrgenommenen Wert aus Kundensicht aufweisen, ist eine hohe individuelle Lösungskompetenz des Lösungsmanagers erforderlich. Darunter versteht man die Befähigung des Lösungsmanagers, gemeinsam mit dem Kunden, Unternehmensmitgliedern und externen Kooperationspartnern, individuelle Kundenprobleme durch eine systematische Integration von Sach- und Dienstleistungen zu lösen. Die individuelle Lösungskompetenz setzt sich zusammen aus Wissen und Kenntnissen (= lösungsbezogene Fachkompetenz), konzeptionellen Fähigkeiten und Fertigkeiten (= lösungsbezogene Methodenkompetenz), interaktiven Fähigkeiten und Fertigkeiten (= lösungsbezogene Sozialkompetenz) sowie Bereitschaften und Motivationen (= lösungsbezogene personale Kompetenz). Einen Überblick zur individuellen Lösungskompetenz gibt die nachfolgende Abbildung (Definitionen zu den einzelnen Kompetenzen siehe Anhang):</p>

	 <p>Anknüpfend an diesen Überblick sollen die Facetten der individuellen Lösungskompetenz, die grundsätzlich für Lösungsanbieter relevant sind, für Ihr Unternehmen präzisiert werden.</p>
<p>Durchführung/ Leitfragen/ Tipps/ Hinweise</p>	<p><u>Überblick und unternehmensspezifische Präzisierung der Facetten der individuellen Lösungskompetenz:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➔ Bitte lesen Sie sich zu Beginn die Definitionen zu den einzelnen Facetten der individuellen Lösungskompetenz im Anhang sowie die dazugehörigen allgemeinen Hinweise/Indikatoren für das Vorliegen der Kompetenzen sorgfältig durch. ➔ Unter Berücksichtigung der individuellen Situation Ihres Unternehmens sollen Sie nun überprüfen, inwieweit die allgemeinen Hinweise/Indikatoren angepasst bzw. präzisiert werden müssen. Sie entwickeln damit einen unternehmensspezifischen Anforderungskatalog an Ihre Lösungsmanager. ➔ Unterstützung bei der Präzisierung der allgemeinen Hinweise/Indikatoren geben Ihnen verschiedene Leitfragen, die Sie gemeinsam diskutieren sollen. ➔ Versuchen Sie, jeden einzelnen Indikator unter Berücksichtigung der Leitfragen für Ihr Unternehmen zu präzisieren. Tragen Sie die von Ihnen formulierten Indikatoren in die dazugehörige Spalte ein. <p>➔ Hinweise</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verdeutlichen Sie sich, bevor Sie mit der Präzisierung der Kompetenzdefinitionen beginnen, Besonderheiten Ihres Unternehmens (z. B. bezüglich der Unternehmenskultur, Prozessen, Strukturen, angestrebte Wettbewerbsvorteile etc.) bzw. Ihrer angebotenen Leistungen (z. B. Art der Leistung, Branche, Kundenzielgruppen etc.).

- Sind Sie der Meinung, dass die aufgezeigten allgemeinen Indikatoren/Hinweise präzise genug sind, um im Anschluss die Kompetenzen Ihrer Lösungsmanager zu bewerten, so können diese übernommen werden.

Lösungsbezogene Fachkompetenz				
Sämtliches aufgabenbezogenes Wissen sowie Kenntnisse eines Lösungsmanagers, die ihn zur kognitiven Bewältigung seiner Arbeitsaufgaben befähigen. Fachliches Kunden-, Leistungs- und Prozesswissen kann sinnorientiert eingeordnet und bewertet werden, um darauf aufbauend zuvor unbekannte, individuelle Kundenprobleme kreativ und schöpferisch zu bewältigen.				
Kompetenz: Leistungswissen	Definition	Leitfragen zur unternehmensspezifischen Präzisierung der Kompetenz	Allgemeine Hinweise/Indikatoren für das Vorliegen der Kompetenz	Unternehmensspezifische Indikatoren
	Umfasst sämtliche leistungsbezogenen Informationen, die zur Erstellung einer individuellen Kundenlösung notwendig sind. Dies beinhaltet ein präzises Wissen über Eigenschaften einzelner Teilleistungen, deren Individualisierungs- sowie effektive, funktionale Verknüpfungsmöglichkeiten.	Was heißt Leistungswissen für unser Unternehmen? <ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche Leistungen bieten wir an? ▪ Welche Eigenschaften weisen unsere Leistungen auf? ▪ Wie können unsere Leistungen miteinander verknüpft werden? ▪ Welche Spezifika sind bei der Verknüpfung unserer Leistungen zu berücksichtigen? ▪ Welche Spezifika sind bei der Individualisierung unserer Leistungen zu berücksichtigen? ▪ Über welches spezifische Leistungswissen muss ein Lösungsmanager unseres Unternehmens daran anknüpfend verfügen? 	Der Lösungsmanager kennt die Produkt-/Leistungspalette des Unternehmens.	
			Der Lösungsmanager weiß, welche Eigenschaften die verschiedenen Sach- und Dienstleistungen aufweisen.	
			Der Lösungsmanager weiß, wie die Kundenlösung, bzw. deren verschiedenen Sach- und Dienstleistungskomponenten, individualisiert werden können.	
			Der Lösungsmanager weiß, welche Sach- und Dienstleistungen zu einer ganzheitlichen Kundenlösung verknüpft werden müssen, um individuelle Kundenprobleme effektiv zu lösen.	

Beispiel 1:

Bezogen auf das **Leistungswissen** als eine Facette der Fachkompetenz sollten Sie sich vor der Präzisierung der allgemeinen Hinweise/Indikatoren bitte unter anderem verdeutlichen

- welche Leistungen Sie in Ihrem Unternehmen anbieten
- welche Eigenschaften diese Leistungen aufweisen
- wie diese Leistungen miteinander kombiniert werden können
- was daran anknüpfend Leistungswissen für Ihr Unternehmen bedeutet bzw.
- über welches spezifische Leistungswissen ein Lösungsmanager Ihres Unternehmens verfügen muss.

Die Präzisierung der Hinweise/Indikatoren könnte daran anknüpfend für einen Lösungsanbieter im Bereich Schlüsselfertigbau folgendermaßen aussehen:

Allgemeine Hinweise/Indikatoren des Leistungswissens	Unternehmensspezifische präzierte Hinweise/Indikatoren des Leistungswissens
Der Lösungsmanager kennt die Produkt-/Leistungspalette des Unternehmens.	Der Lösungsmanager hat Kenntnis über unsere angebotenen Bauprodukte und Baudienstleistungen.

Der Lösungsmanager weiß, welche Eigenschaften die verschiedenen Sach- und Dienstleistungen aufweisen.	Der Lösungsmanager verfügt über ein präzises Wissen hinsichtlich der Eigenschaften angebotener Baustoffe, z. B. über deren <ul style="list-style-type: none"> ▪ Schädigungsmechanismen bei mineralischen und organischen Baustoffen ▪ Schallschutz ▪ Tragfähigkeit ▪ usw.
Der Lösungsmanager weiß, welche Sach- und Dienstleistungen zu einer ganzheitlichen Kundenlösung verknüpft werden müssen, um individuelle Kundenprobleme effektiv zu lösen.	Der Lösungsmanager hat Kenntnis über effektive, funktionale Kombinationsmöglichkeiten verschiedener Baustoffe.

Beispiel 2:

Bezogen auf die **Lernfähigkeit** als eine Facette der Methodenkompetenz sollten Sie sich vor der Präzisierung der allgemeinen Hinweise/Indikatoren bitte unter anderem verdeutlichen

- in welchen Situationen Lösungsmanager Ihres Unternehmen etwas lernen müssen
- was die Lösungsmanager lernen müssen
- was daran anknüpfend Lernfähigkeit für Ihr Unternehmen bedeutet bzw.
- über welche spezifische Lernfähigkeit ein Lösungsmanager Ihres Unternehmens verfügen muss.

Die Präzisierung der Hinweise/Indikatoren könnte daran anknüpfend für einen Lösungsanbieter im Bereich Schlüsselfertigbau folgendermaßen aussehen:

Allgemeine Hinweise/Indikatoren der Lernfähigkeit	Unternehmensspezifische präzierte Hinweise/Indikatoren der Lernfähigkeit
Der Lösungsmanager ist dazu fähig, innerhalb von Kundendialogen schnell ein Kundenwissen aufzubauen.	Der Lösungsmanager ist fähig, aus explizit und implizit geäußerten Kundenwünschen bezüglich zu verwendender Baustoffe und Materialien ein Wissen über den Kunden aufzubauen.
Der Lösungsmanager ist dazu fähig, sich mithilfe moderner Methoden der Wissensbeschaffung (z.B. Internet) Wissen anzueignen.	-
Der Lösungsmanager ist fähig, Informationen zu neuen Produkten und Dienstleistungen zu Wissen transformieren zu können.	Der Lösungsmanager ist fähig, Informationen über neue Softwaretools zur digitalen Visualisierung technischer Zeichnungen aufzunehmen und zu EDV-Wissen transformieren zu können.

Beispiel 3:

Bezogen auf die **Kommunikationsfähigkeit** als eine Facette der Sozialkompetenz sollten Sie sich vor der Präzisierung der allgemeinen Hinwei-

se/Indikatoren bitte unter anderem verdeutlichen

- welche Informationen im Rahmen der Lösungserstellung in welcher Art/Form schriftlich dokumentiert werden müssen
- welche Fachtermini die Lösungsmanager den Kunden präzise erklären müssen
- wie Sie Ihren Kunden gegenüber auftreten wollen
- in welchen Situationen ein aktives Zuhören der Lösungsmanager erforderlich ist
- was daran anknüpfend Kommunikationsfähigkeit für Ihr Unternehmen bedeutet bzw.
- über welche spezifische Kommunikationsfähigkeit ein Lösungsmanager Ihres Unternehmens verfügen muss.

Die Präzisierung der Hinweise/Indikatoren könnte daran anknüpfend für einen Lösungsanbieter im Bereich Schlüsselfertigbau folgendermaßen aussehen:

Allgemeine Hinweise/Indikatoren der Kommunikationskompetenz	Unternehmensspezifische präzierte Hinweise/Indikatoren der Kommunikationskompetenz
Der Lösungsmanager übermittelt dem Kunden immer präzise Informationen über die Individualisierungsmöglichkeiten des Unternehmens.	Der Lösungsmanager zeigt dem Kunden sämtliche Möglichkeiten der Verlegung von Wasserleitungen und Stromanschlüssen im Haus auf.
Der Lösungsmanager drückt sich kollegengerecht aus.	Der Lösungsmanager besitzt die Fähigkeit, technische Zeichnungen, Brandschutzmaßnahmen etc. sowohl mündlich zu erklären als auch schriftlich zu dokumentieren und sie für die am Bau beteiligten Handwerker nachvollziehbar darzustellen.
Der Lösungsmanager stellt den Nutzen der Kundenlösung für den Kunden immer präzise dar.	Der Lösungsmanager kann dem Kunden den Nutzen eines Solardachs präzise und nachvollziehbar erläutern.

Beispiel 4:

Bezogen auf die **unternehmensbezogene Einsatzbereitschaft** als eine Facette der personalen Kompetenz sollten Sie sich vor der Präzisierung der allgemeinen Hinweise/Indikatoren bitte unter anderem verdeutlichen

- welche Visionen und Ziele Ihr Unternehmen verfolgt
- wie sich Ihre Lösungsmanager aktiv für die Ziele Ihres Unternehmens einsetzen können
- was daran anknüpfend unternehmensbezogene Einsatzbereitschaft für Ihr Unternehmen bedeutet bzw.
- über welche spezifische unternehmensbezogene Einsatzbereitschaft

ein Lösungsmanager Ihres Unternehmens verfügen muss.

Die Präzisierung der Hinweise/Indikatoren könnte daran anknüpfend für einen Lösungsanbieter im Bereich Schlüsselfertigbau folgendermaßen aussehen:

Allgemeine Hinweise/Indikatoren der unternehmensbezogenen Einsatzbereitschaft	Unternehmensspezifische präzisierte Hinweise/Indikatoren der unternehmensbezogenen Einsatzbereitschaft
Der Lösungsmanager setzt sich aktiv für die Ziele des Unternehmens ein.	Der Lösungsmanager setzt sich aktiv für das Ziel, Branchenführer im Bereich Schlüsselfertigbau in NRW und Niedersachsen zu werden, ein.
Der Lösungsmanager weist die Bereitschaft auf, sich stets im Sinne des Unternehmens zu verhalten.	Der Lösungsmanager verhält sich beim Kunden vor Ort immer im Sinne des Unternehmens und gibt keine unerfüllbaren Leistungsversprechen.

Messung, Visualisierung und Kontrolle der individuellen Lösungskompetenz:

- ➔ Bevor Sie beginnen: Die Bewertung der Kompetenzen darf für den Lösungsmanager keine negativen Konsequenzen nach sich ziehen. Vielmehr soll die Bewertung eine Chance darstellen, die Kompetenzen des Lösungsmanagers gezielt zu fördern. Dies sollte dem Lösungsmanager gegenüber aktiv kommuniziert werden!
 - ➔ Stellen Sie den Bewertungsbogen dem Lösungsmanager vorab zur Verfügung, damit er sich auf das Gespräch vorbereiten kann.
 - ➔ Bitte tragen Sie zu Beginn Ihre unternehmensspezifisch präzisierten Indikatoren zu den einzelnen Facetten der individuellen Lösungskompetenz in die jeweils entsprechend vorgesehenen Zeilen des Bewertungsbogens ein.
 - ➔ **Hinweis:** Waren die aufgezeigten Indikatoren der heuristischen Diagnosehilfe für Ihr Unternehmen präzise genug, können Sie diese übernehmen und in die entsprechenden Zeilen eintragen.
 - ➔ Gehen Sie nun die Indikatoren Zeile für Zeile gemeinsam mit Ihrem zu bewertenden Lösungsmanager durch: auf einer sechsstufigen Skala (von „100 = stimme voll zu“ bis „0 = stimme überhaupt nicht zu“; plus eine „weiß-nicht-Kategorie“) sollen nun die Ausprägungen der einzelnen Kompetenzen des jeweiligen Lösungsmanagers bewertet werden.
 - ➔ Diskutieren Sie gemeinsam, welcher Punktwert „objektiv“ am ehesten der Realität entspricht und kreuzen Sie das entsprechende Kästchen an.
- Tipp:** Versuchen Sie sich dabei in konkrete Situationen der Lösungserstellung zu versetzen.

- **Hinweis:** Bewerten Sie Ihre Mitarbeiter fair! Lassen Sie sich nicht von persönlichen Sympathien bzw. Antipathien oder einzelnen Ereignissen leiten, die Ihnen negativ in Erinnerung geblieben sind. Versuchen Sie stattdessen, eine möglichst objektive Bewertung zu gewährleisten.
- Falls ein Kompetenz-Indikator nicht bewertet werden kann, kreuzen Sie bitte das Kästchen „weiß nicht“ an.
- Nachdem Sie die Beurteilung der einzelnen Kompetenzen auf der sechsstufigen Skala vorgenommen haben, können Sie diese anhand des Kompetenzrades visualisieren und auswerten.

Berechnung:

- Summieren Sie die erzielten Punkte zeilenweise pro Kompetenz über alle Indikatoren zu dieser Kompetenz hinweg.
- Teilen Sie diese Summe durch die Anzahl der Indikatoren pro Kompetenz.
- Beispiel für eine Bewertung des Prozesswissens:
 $(100+100+40+60+60)/5 = 72$

Lösungsbezogene Fachkompetenz								
Sämtliches aufgabenbezogenes Wissen und sowie Kenntnisse eines Lösungsmanagers, die ihn zur kognitiven Bewältigung seiner Arbeitsaufgaben befähigen. Fachliches Kunden-, Leistungs- und Prozesswissen kann sinnorientiert eingeordnet und bewertet werden, um darauf aufbauend zuvor unbekannte, individuelle Kundenprobleme kreativ und schöpferisch zu bewältigen.								
	Der Lösungsmanager...	stimme voll zu 100	Stimme im Wesentlichen zu 80	Stimme eher zu 60	Stimme eher weniger zu 40	Stimme im Wesentlichen nicht zu 20	Stimme überhaupt nicht zu 0	weiß nicht
Kompetenz: Prozesswissen	... weiß immer, welche Mitarbeiter für welche Aufgaben im Unternehmen zuständig sind.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	... weiß immer, wann welcher Mitarbeiter in den Prozess der Erstellung einer Kundenlösung einzubinden ist.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	... weiß immer, wie lange einzelne Prozesse im Unternehmen dauern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	... weiß immer, wann der Kunde sich wie in den Leistungserstellungsprozess einbringen muss.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	... weiß immer, wann Kooperationspartner sich wie in den Leistungserstellungsprozess einbringen müssen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Auswertung:

- **0-59 Punkte = Kenner:** Der zu beurteilende Lösungsmanager verfügt über eine *gering* ausgeprägte Kompetenz in diesem Bereich. Hier besteht ein großer Förderungsbedarf.
- **60-79 Punkte = Könnner:** Der zu beurteilende Lösungsmanager verfügt über eine *durchschnittlich* ausgeprägte Kompetenz in diesem Bereich. Hier besteht ein mittlerer Förderungsbedarf.
- **80-100 Punkte = Experte:** Der zu beurteilende Lösungsmanager verfügt über eine *hoch* ausgeprägte Kompetenz in diesem Bereich. Hier besteht

kein oder nur ein sehr geringer Förderungsbedarf.

→ **Hinweis:** Im vorangegangenen Beispiel ist der bewertete Lösungsmanger hinsichtlich des Prozesswissen (= 72 Punkte) ein „Könner“.

Visualisieren:

→ Entsprechend der Punktzahl können Sie nun das Kompetenzrad füllen. Jede Kompetenz kann eine von drei Ausprägungen aufweisen (Kenner, Könner, Experte) und ist entsprechend im Kompetenzrad zu schraffieren.

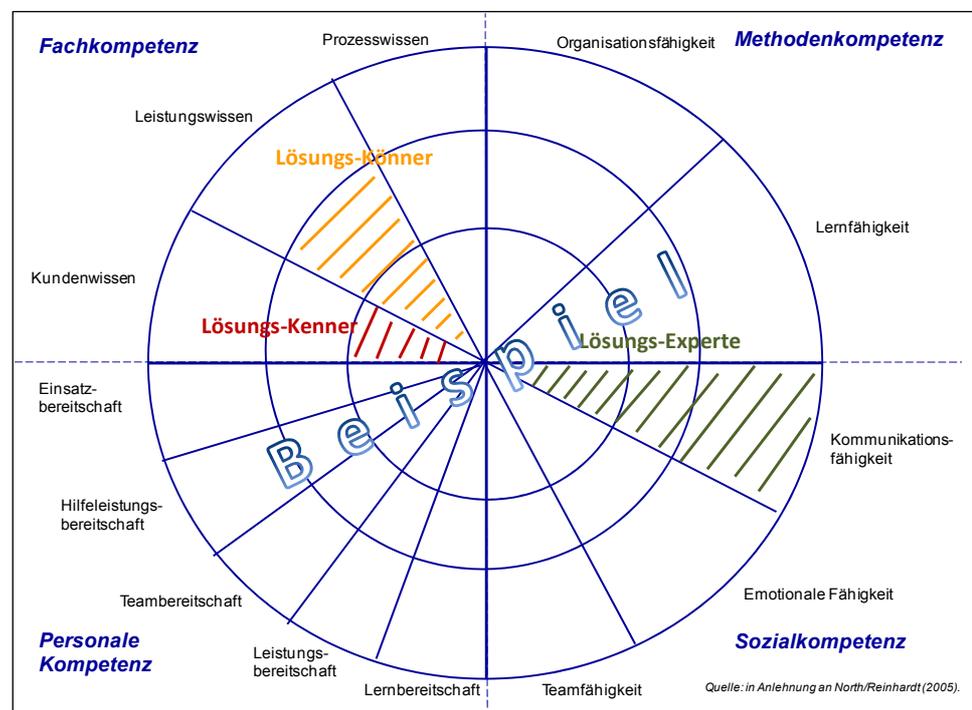
→ **Hinweis:** Zwecks einer übersichtlicheren Visualisierung können Sie den unterschiedlichen Kompetenzausprägungen entsprechend dem „Ampelsystem“ verschiedene Farben zuweisen: Für den Kenner schraffieren Sie ein rotes, für den Könner zwei gelbe und für den Experten drei grüne „Tortenstücke“ bei der jeweils entsprechenden Kompetenz.

→ Damit erkennen Sie direkt die Höhe des Förderungsbedarfs:

Rot = Kenner = hoher Förderungsbedarf

Gelb = Könner = mittlerer Förderungsbedarf

Grün = Experte = kein/geringer Förderungsbedarf



Dieses Vorgehen soll für alle Kompetenzen durchgeführt werden. Im Ergebnis sollen alle Kompetenzen bzw. „Tortenstücke“ farblich unterlegt sein.

Teilnehmer/ Aufwand/ Benötigtes Material	<ul style="list-style-type: none"> ○ Teilnehmer: Der jeweils zu bewertende Lösungsmanger und dessen Vorgesetzter ○ Dauer: ca. 3 Stunden ○ Schreibmaterial: jeweils einen grünen, roten und einen gelben Stift.
Nachberei- tung	<p>Das Kompetenzrad zeigt auf, wo Kompetenzdefizite bestehen und dementsprechend Handlungsbedarf notwendig bzw. Potenzial zur Kompetenzförderung besteht. Ein Managementkonzept, welches diesbezügliche Defizite überwinden und die individuelle Lösungskompetenz gezielt fördern kann, ist das Empowerment. Ansatzpunkte zur Implementierung des Empowerment über Instrumente des internen Marketing bzw. Messung der derzeitigen Ausprägung des Empowerment in Ihrem Unternehmen zeigt die nachfolgende „Diagnosehilfe zur Ermittlung unternehmensspezifischer Ausprägungen des Empowerment“ auf.</p>

4.2 Überblick und unternehmensspezifische Präzisierung der Facetten der individuellen Lösungskompetenz

<p style="text-align: center;">Lösungsbezogene Fachkompetenz</p> <p style="text-align: center;">Sämtliches aufgabenbezogenes Wissen sowie Kenntnisse eines Lösungsmanagers, die ihn zur kognitiven Bewältigung seiner Arbeitsaufgaben befähigen. Fachliches Kunden-, Leistungs- und Prozesswissen kann sinnorientiert eingeordnet und bewertet werden, um darauf aufbauend zuvor unbekannte, individuelle Kundenprobleme kreativ und schöpferisch zu bewältigen.</p>				
	Definition	Leitfragen zur unternehmensspezifischen Präzisierung der Kompetenz	Allgemeine Hinweise/ Indikatoren für das Vorliegen der Kompetenz	Unternehmensspezifische Indikatoren
Kompetenz: Kundenwissen	<p>Umfasst sämtliche zogenen Informationen, die zur Erstellung einer duellen Kundenlösung wendig sind. Dies beinhaltet ein präzises Wissen über das individuelle lem, kundenseitig nommene Kosten- und zenaspekte einer sung, Märkte und schöpferische prozesse des Kunden, in welche die denlösung eingebettet den soll, sowie über die</p>	<p>Was heißt Kundenwissen für unser Unternehmen?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche Kundenzielgruppe sprechen wir aufgrund unserer Wettbewerbsstrategie an? ▪ Wodurch sind unsere Zielgruppen gekennzeichnet? ▪ Mit welchen Problemen wenden sich die Kunden an uns? ▪ Welche Merkmale weisen die Wertschöpfungsprozesse unserer Kunden auf? ▪ Auf welchen Beschaffungs- und Absatzmärkten agieren unsere Kunden? 	<p>Der Lösungsmanager kennt die individuellen Probleme der Kunden.</p>	
			<p>Der Lösungsmanager hat ein präzises Wissen über die Wertschöpfungsprozesse der Kunden.</p>	
			<p>Der Lösungsmanager weiß immer, welche Kosten- und Nutzenaspekte die Kunden mit der Inanspruchnahme einer Kundenlösung verbinden.</p>	
			<p>Der Lösungsmanager weiß immer, ob die Kunden eine persönliche oder unpersönliche Geschäftsbeziehung bevorzugen.</p>	

	<p>ferierte Art von beziehung. Ferner bezieht sich das Kundenwissen auf Fähigkeiten und ten des Kunden zur samen Entwicklung und setzung einer Kundenlösung sowie auf die „politische Landschaft“ des Kundenunternehmens.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche unserer unternehmens- und leistungsbezogen Informationen sind für unsere Kunden unerlässlich? ▪ Über welches spezifische Kundenwissen muss ein Lösungsmanager unseres Unternehmens daran anknüpfend verfügen? 	<p>Der Lösungsmanager weiß immer, welche leistungs- und unternehmensbezogenen Informationen für den Kunden unerlässlich sind.</p>	
Kompetenz: Leistungswissen	Definition	Leitfragen zur unternehmensspezifischen Präzisierung der Kompetenz	Allgemeine Hinweise/ Indikatoren für das Vorliegen der Kompetenz	Unternehmensspezifische Indikatoren
	<p>Umfasst sämtliche leistungsbezogenen Informationen, die zur Erstellung einer individuellen Kundenlösung notwendig sind. Dies beinhaltet ein präzises Wissen über Eigenschaften einzelner Teilleistungen, deren Individualisierungs- sowie effektive, funktionale Verknüpfungsmöglichkeiten.</p>	<p>Was heißt Leistungswissen für unser Unternehmen?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche Leistungen bieten wir an? ▪ Welche Eigenschaften weisen unsere Leistungen auf? ▪ Wie können unsere Leistungen miteinander verknüpft werden? ▪ Welche Spezifika sind bei der Verknüpfung unserer Leistungen zu berücksichtigen? ▪ Welche Spezifika sind bei der Individualisierung unserer Leistungen 	<p>Der Lösungsmanager kennt die Produkt-/Leistungspalette des Unternehmens.</p>	
			<p>Der Lösungsmanager weiß, welche Eigenschaften die verschiedenen Sach- und Dienstleistungen aufweisen.</p>	
			<p>Der Lösungsmanager weiß, wie die Kundenlösung, bzw. deren verschiedenen Sach- und Dienstleistungskomponenten,</p>	

		<p>zu berücksichtigen?</p> <ul style="list-style-type: none"> Über welches spezifische Leistungswissen muss ein Lösungsmanager unseres Unternehmens daran anknüpfend verfügen? 	<p>Der Lösungsmanager weiß, welche Sach- und Dienstleistungen zu einer ganzheitlichen Kundenlösung verknüpft werden müssen, um individuelle Kundenprobleme effektiv zu lösen.</p>	
Kompetenz: Prozesswissen	Definition	Leitfragen zur unternehmensspezifischen Präzisierung der Kompetenz	Allgemeine Hinweise/ Indikatoren für das Vorliegen der Kompetenz	Unternehmensspezifische Indikatoren
	<p>Umfasst sämtliches Wissen über Merkmale von schäfts- und prozesse im nehmen, die zur Erstellung einer individuellen Lösung notwendig sind. Dies umfasst das Wissen über Prozessanfänge und -endpunkte, den Inhalt und logischen Zusammenhang der einzelnen Prozesstätigkeiten, das Wissen über vor- und nachgelagerte Prozesse, zesschnittstellen sowie die</p>	<p>Was heißt Prozesswissen für unser Unternehmen?</p> <ul style="list-style-type: none"> Welche einzelnen Prozessaktivitäten sind bei uns mit der Erstellung einer Kundenlösung verbunden? Welche Aufgaben die mit der Lösungserstellung verbundenen Prozesse an? Wann sind sie abgeschlossen? An welchen Stellen müssen sich Kunde, Mitarbeiter und Kooperationspartner in den Prozess einbringen? Wie müssen sich der Kunde, tarbeiter und Kooperationspartner 	<p>Der Lösungsmanager weiß immer, welche Mitarbeiter für welche Aufgaben im Unternehmen zuständig sind.</p>	
			<p>Der Lösungsmanager weiß immer, wann welcher Mitarbeiter in den Prozess der Erstellung einer Kundenlösung einzubinden ist.</p>	
			<p>Der Lösungsmanager weiß immer, wie lange einzelne Prozesse im Unternehmen dauern.</p>	
			<p>Der Lösungsmanager weiß immer, wann der Kunde sich wie in den Leistungserstellungsprozess einbringen muss.</p>	

	an den einzelnen Prozessen beteiligten Personen.	in den Prozess einbringen? che Fähigkeiten benötigen sie dafür? <ul style="list-style-type: none"> Über welches spezifische Prozesswissen muss ein Lösungsmanager unseres Unternehmens daran anknüpfend verfügen? 	Der Lösungsmanager weiß immer, wann Kooperationspartner sich wie in den Leistungserstellungsprozess einbringen müssen.	
			Der Lösungsmanager weiß immer, wie die einzelnen Prozesse des Leistungserstellungsprozesses ausgestaltet sein müssen, um zur Verwirklichung der Wettbewerbsstrategie...	
Lösungsbezogene Methodenkompetenz Sämtliche konzeptionelle Fähigkeiten und Fertigkeiten, die den Lösungsmanager dazu befähigen, Methoden, Werkzeuge und erworbenes Fachwissen in komplexen Arbeitsaufgaben zielorientiert einzusetzen sowie Wissen selbstständig aufzubauen.				
Kompetenz: Organisationsfähigkeit	Definition	Leitfragen zur unternehmensspezifischen Präzisierung der Kompetenz	Allgemeine Hinweise/ Indikatoren für das Vorliegen der Kompetenz	Unternehmensspezifische Indikatoren
	Fähigkeit, betriebliche fe, Zusammenhänge und funktionale Abhängigkeiten gedanklich zu isolieren und je nach individueller lösung in wesentliche und unwesentliche Parameter	<i>Was heißt Organisationsfähigkeit für unser Unternehmen?</i> <ul style="list-style-type: none"> Welche Aktivitäten sind beim Planungsprozess einer Kundenlösung zu berücksichtigen? Wie sind unsere innerbetrieblichen Abläufe miteinander verknüpft? 	Der Lösungsmanager ist dazu fähig, den Leistungserstellungsprozess einer Kundenlösung präzise zu planen. Der Lösungsmanager ist dazu fähig, sämtliche Aktivitäten des Leistungserstellungsprozesses aufeinander abzustimmen.	

	<p>klassifizieren zu können. Darauf aufbauend können Aktivitäten im Rahmen der Erstellung einer Leistung geplant und durchgeführt werden.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche Mitarbeiter des eigenen Unternehmens sind an der Leistungserstellung einer Kundenlösung beteiligt? ▪ Welche externen Kooperationspartner sind bei der Leistungserstellung einer Kundenlösung wie einzubeziehen? ▪ Welche spezifische Organisationsfähigkeit muss ein Lösungsmanager unseres Unternehmens daran anknüpfend verfügen? 	<p>Der Lösungsmanager ist fähig, immer die „richtigen“ Mitarbeiter zur Erstellung einer Kundenlösung in ein Team zu berufen.</p>	
			<p>Der Lösungsmanager ist fähig, die an der Leistungserstellung beteiligten Mitarbeiter, Kooperationspartner und Kunden zu koordinieren.</p>	
			<p>Der Lösungsmanager kann wesentliche von unwesentlichen Prozessinformationen unterscheiden.</p>	
Kompetenz: Lernfähigkeit	Definition	Leitfragen zur unternehmensspezifischen Präzisierung der Kompetenz	Allgemeine Hinweise/ Indikatoren für das Vorliegen der Kompetenz	Unternehmensspezifische Indikatoren
	<p>Fähigkeit, wesentliche von unwesentlichen Informationen zu unterscheiden, zu verdichten, zu transformieren und damit lernen zu können.</p>	<p>Was heißt Lernfähigkeit für unser Unternehmen?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ In welchen Situationen ist bei der Erstellung einer Kundenlösung der schnelle Aufbau von Wissen notwendig? ▪ Was muss der Lösungsmanager lernen? 	<p>Der Lösungsmanager ist dazu fähig, innerhalb von Kundendialogen schnell ein Kundenwissen aufzubauen.</p> <p>Der Lösungsmanager ist dazu fähig, sich mithilfe moderner Methoden der Wissensbeschaffung (z. B. Internet) Wissen anzueignen.</p>	

		<ul style="list-style-type: none"> Über welche spezifische Lernfähigkeit muss ein Lösungsmanager unseres Unternehmens daran 	Der Lösungsmanager ist fähig, Informationen zu neuen Produkten und Dienstleistungen zu Wissen transformieren zu können.	
Lösungsbezogene Sozialkompetenz Sämtliche kommunikative und kooperative Fähigkeiten und Fertigkeiten, die den Lösungsmanager zur Interaktion mit an der Lösungserstellung beteiligten Mitarbeitern, Kooperationspartnern und dem individuellen Kunden befähigen. Sie ermöglicht es, sich mit anderen Personen/in Gruppen zusammen- und auseinanderzusetzen, sich gruppen- und beziehungsorientiert zu verhalten, um gemeinsam Ziele zu entwickeln und zu erreichen.				
Kompetenz: Kommunikationsfähigkeit	Definition	Leitfragen zur unternehmensspezifischen Präzisierung der Kompetenz	Allgemeine Hinweise/ Indikatoren für das Vorliegen der Kompetenz	Unternehmensspezifische Indikatoren
	Umfasst verbale, non-verbale und paraverbale Elemente. Es ist die Fähigkeit, Sachverhalte mündlich und schriftlich klar zu skizzieren und sie für Kollegen und Kunden nachvollziehbar darzustellen sowie notwendige Arbeits- und Handlungsschritte sicher zu begründen. Ferner umfasst sie das Zuhören, Redegewandtheit, sowie Kontakt- und Überzeugungsfähigkeit, auch gegenüber „schwierigen“ Gesprächspartnern.	Was heißt Kommunikationsfähigkeit für unser Unternehmen? <ul style="list-style-type: none"> Welche Fachtermini müssen wir unseren Kunden präzise erklären können? Welche Informationen müssen im Rahmen der Lösungserstellung in welcher Art schriftlich dokumentiert werden? In welchen Situationen ist ein aktives Zuhören unserer Lösungsmanager gefragt? Über welche spezifische Kommunikationsfähigkeit muss ein Lösungsmanager unseres 	Der Lösungsmanager übermittelt dem Kunden immer präzise Informationen über die Leistungen unseres Unternehmens.	
			Der Lösungsmanager übermittelt dem Kunden immer präzise Informationen über die Individualisierungsmöglichkeiten	
			Der Lösungsmanager übermittelt dem Kunden immer präzise Informationen über die Implementierung der Kundenlösung vor Ort.	
			Der Lösungsmanager hört Kunden und Kollegen gut zu.	

		nehmens daran anknüpfend verfü- gen?	Der Lösungsmanager schreibt ver- ständlich.	
			Der Lösungsmanager drückt sich kun- dengerecht aus.	
			Der Lösungsmanager drückt sich kolle- gengerecht aus.	
			Der Lösungsmanager stellt den Nutzen der Kundenlösung für den Kunden im- mer präzise dar.	
Kompetenz: Emotionale Fähigkeit	Definition	Leitfragen zur unternehmensspezifischen Präzisierung der Kompetenz	Allgemeine Hinweise/ Indikatoren für das Vorliegen der Kompetenz	Unternehmensspezifische Indikatoren
	Fähigkeit, eigene Gefühle und die des Kunden zu erkennen, diese einzuordnen und zu regulieren, um daraufhin sein Verhalten abzustimmen. Sie befähigt den Lösungsmanager, sich in die individuelle Lage des Kunden hineinzusetzen und dessen Wünsche und Anforderungen zu verstehen.	<i>Was heißt emotionale Fähigkeit für unser Unternehmen?</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche Situationen können bei unseren Kunden zur Verärgerung führen? Wie können unsere Lö- sungsmanager darauf reagieren? ▪ In welchen spezifischen Situationen müssen sich unsere Lösungsmanager in unsere Kunden hineinversetzen? ▪ Unter welchen Umstän- den unsere Lösungsmanager eigene Gefühle unter Kontrolle 	Der Lösungsmanager versetzt sich bei der Lösung des Problems immer in die individuelle Lage des Kunden.	
			Der Lösungsmanager erkennt immer, ob der Kunde eine persönliche oder unpersönliche Geschäftsbeziehung bevorzugt.	
			Der Lösungsmanager verfügt über ein hohes Maß an Einfühlungsvermögen hinsichtlich der Belange der Kunden.	
			Der Lösungsmanager kann verärgerte Kunden immer beruhigen.	

		<p>ten können?</p> <ul style="list-style-type: none"> Über welche spezifische emotionale Fähigkeit muss ein Lösungsmanager unseres Unternehmens daran anknüpfend verfügen? 	<p>Der Lösungsmanager bleibt auch in Konfliktsituationen mit dem Kunden immer ruhig und begegnet Einwänden sachlich.</p>	
Kompetenz: Teamfähigkeit	Definition	Leitfragen zur unternehmensspezifischen Präzisierung der Kompetenz	Allgemeine Hinweise/ Indikatoren für das Vorliegen der Kompetenz	Unternehmensspezifische Indikatoren
	<p>Fähigkeit, mit Unternehmensmitgliedern, externen rationspartnern und dem viduellen Kunden eine meinschaft zu gestalten, auf fachlicher und sozialer Ebene produktiv zusammenzuarbeiten und diese zu nem zielentsprechenden halten zu motivieren. schiedliche Meinungen und Gedanken können integriert und weiter entwickelt werden, um sie dann effektiv in die Erstellung einer sung einzubinden. Sie</p>	<p>Was heißt Teamfähigkeit für unser Unternehmen?</p> <ul style="list-style-type: none"> Welche Mitarbeiter welcher Abteilungen unseres Unternehmens sind an der Lösungserstellung beteiligt? Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit von Unternehmensmitgliedern, Kooperationspartnern, dem Lösungsmanager und Kunden in unserem Unternehmen? Erfolgt die Kommunikation direkt oder indirekt per Telefon oder Email? Stehen den Teams Räumlichkeiten für regelmäßige Treffen zur Verfüauna? 	<p>Der Lösungsmanager entwickelt die Kundenlösung stets gemeinsam mit Kunden, Kollegen und Kooperationspartnern im Team.</p>	
			<p>Der Lösungsmanager veranlasst die offene Darlegung anderer Sichtweisen und Meinungen im Team.</p>	
			<p>Der Lösungsmanager ist in der Lage, andere Sichtweisen in Gruppenprozesse einzubringen.</p>	
			<p>Der Lösungsmanager behandelt Kunden, Kooperationspartner und Unternehmensmitglieder bei der Leistungserstellung stets als gleichberechtigte Partner.</p>	

	fasst ferner, Regeln samen Herangehens bei der Erstellung einer Problemlö- sung gemeinschaftlich zu formulieren und zu tragen sowie sich auf Gruppenprozesse einlassen zu können.	<ul style="list-style-type: none"> Über welche spezifische Teamfähigkeit muss ein Lösungsmanager unseres Unternehmens daran anknüpfend verfügen? 	Der Lösungsmanager informiert die Teammitglieder stets zeitnah über Neuigkeiten, Abweichungen usw.	
			Der Lösungsmanager ist konsensfähig und setzt sich auch bei Differenzen zwischen sich und den Teammitgliedern für gemeinsame Lösungen ein.	
			Der Lösungsmanager tauscht relevante, zur Leistungserstellung notwendige Informationen mit Teammitgliedern aus.	
			Der Lösungsmanager ist in der Lage, Informationen der einzelnen Teammitglieder zusammenzufassen, zu filtern und zu steuern.	
Lösungsbezogene personale Kompetenz Personale Kompetenz beinhaltet, sich selbst einzuschätzen, produktive Einstellungen, Werthaltungen, Motive und Selbstbilder zu entwickeln und sich im Rahmen der Arbeit kreativ zu entwickeln und zu lernen. Sie befähigt den Lösungsmanager, sein Verhalten zu steuern, zu motivieren und zu initiieren und dabei auf vorhandene Fach-, Sozial- und Methodenkompetenzen zurückzugreifen.				
Kompetenz: Lernbereitschaft	Definition	Leitfragen zur unternehmensspezifischen Präzisierung der Kompetenz	Allgemeine Hinweise/ Indikatoren für das Vorliegen der Kompetenz	Unternehmensspezifische Indikatoren
	Verhaltensbereitschaft, (besondere kundenbezogene) Informationen schnell aufzunehmen, zu verarbeiten und zu Wissen zu transformieren.	Was heißt Lernbereitschaft für unser Unternehmen? <ul style="list-style-type: none"> In welchen Situationen müssen unsere Lösungsmanager lernen? Was müssen unsere Lösungsma- 	Der Lösungsmanager weist im Dialog mit dem individuellen Kunden immer die Bereitschaft auf, Informationen aufzunehmen, um ein umfassendes Kundenwissen zu erarbeiten.	

		<p>nager lernen?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche Barrieren stehen dem Lösungsmanager bei der Informationsverarbeitung und Wissensgenerierung im Weg? ▪ Wodurch fördert unser Unternehmen die Lernbereitschaft der ▪ Über welche spezifische Lernbereitschaft muss ein Lösungsmanager unseres Unternehmens daran ank- 	<p>Der Lösungsmanager sucht immer nach Möglichkeiten, sein Wissen zu vervollkommen und zu erweitern.</p>	
			<p>Der Lösungsmanager weist immer die Bereitschaft auf, an Weiterbildungsmaßnahmen und Schulungen teilzunehmen.</p>	
			<p>Der Lösungsmanager weist immer die Bereitschaft auf, neue Methoden zu erlernen.</p>	
Kompetenz: Leistungsbereitschaft	Definition	Leitfragen zur unternehmensspezifischen Präzisierung der Kompetenz	Allgemeine Hinweise/ Indikatoren für das Vorliegen der Kompetenz	Unternehmensspezifische Indikatoren
	<p>Die Leistungsbereitschaft motiviert den Lösungsmanager, vorhandene lösungsbezogene Fach-, Methoden- und Sozialkompetenzen sowie personale Kompetenzen aus eigenem Antrieb ausschöpfen zu wollen.</p>	<p>Was heißt Leistungsbereitschaft für unser Unternehmen?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Durch welche Verhaltensweisen können unsere Lösungsmanager zeigen, dass sie eine hohe Leistungsbereitschaft aufweisen? ▪ Wie wird eine hohe Leistungsbereitschaft in unserem Unternehmen honoriert? ▪ Steht unser Unternehmen auch in schwierigen Situationen stets hinter unseren Lösungsmanagern? 	<p>Der Lösungsmanager weist immer die Bereitschaft auf, eigenmotiviert stets eine gute Arbeitsleistung zu erbringen.</p>	
			<p>Der Lösungsmanager zeigt bei der Arbeit immer ein hohes Engagement.</p>	
			<p>Der Lösungsmanager stellt hohe Anforderungen an sich und seine Leistungen.</p>	

		<ul style="list-style-type: none"> Über welche spezifische Leistungsbereitschaft muss ein Lösungsmanager unseres Unternehmens daran anknüpfend verfügen? 		
Kompetenz: Teambereitschaft	Definition	Leitfragen zur unternehmensspezifischen Präzisierung der Kompetenz	Allgemeine Hinweise/ Indikatoren für das Vorliegen der Kompetenz	Unternehmensspezifische Indikatoren
	Bereitschaft, aktiv in einem Team aus dem individuellen Kunden, an der Lösungserstellung beteiligten Mitarbeitern sowie externen Kooperationspartnern zusammenzuarbeiten.	<i>Was heißt Teambereitschaft für unser Unternehmen?</i> <ul style="list-style-type: none"> Durch welche Verhaltensweisen können unsere Lösungsmanager zeigen, dass sie über eine hohe Teambereitschaft verfügen? Welche Schwierigkeiten können in unserem Unternehmen bei der Teamarbeit entstehen, die sich negativ auf die Motivation der Teammitglieder auswirken können? Welche Anreize werden in unserem Unternehmen für die Teamarbeit gesetzt? Über welche spezifische Teambereitschaft muss ein Lösungsmanager unseres Unternehmens daran anknüpfend verfügen? 	Der Lösungsmanager weist immer die Bereitschaft auf, den Kunden, Mitarbeiter sowie Kooperationspartner als gleichberechtigte Partner im Leistungserstellungsprozess anzu-	
			Der Lösungsmanager hat ein persönliches Bedürfnis nach Interaktion und Kommunikation mit anderen	
			Der Lösungsmanager weist immer die Bereitschaft auf, gemeinschaftlich eine Kundenlösung zu erstellen.	
			Der Lösungsmanager weist immer die Bereitschaft auf, sein Wissen dem Team zur Verfügung zu stellen.	
			Der Lösungsmanager weist immer die Bereitschaft auf, sich bei der Leistungserstellung auf andere Sichtweisen einzulassen.	

	Definition	Leitfragen zur unternehmensspezifischen Präzisierung der Kompetenz	Allgemeine Hinweise/ Indikatoren für das Vorliegen der Kompetenz	Unternehmensspezifische Indikatoren
Kompetenz: Kundenbezogene Hilfeleistungsbereitschaft	<p>Bereitschaft, sich geistig stets auf alle für das Dienen bedeutsamen Sachverhalte auszurichten und dem Kunden zu helfen. Es beschreibt das Verantwortungsbewusstsein gegenüber dem Kunden.</p>	<p>Was heißt kundebezogene Hilfeleistungsbereitschaft für unser Unternehmen?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Durch welche Tätigkeiten kann der Lösungsmanager den Kunden während des Leistungserstellungsprozesses besonders unterstützen? ▪ Wodurch wird der Lösungsmanager bei diesen Tätigkeiten von unserem ▪ In welchen Situationen wäre grundsätzlich ein opportunistisches Verhalten unserer Lösungsmanager ▪ Über welche spezifische kundenbezogene Hilfeleistungsbereitschaft muss ein Lösungsmanager unseres Unternehmens daran anknüpfend verfügen? 	<p>Der Lösungsmanager weist immer die Bereitschaft auf, dem individuellen Kunden bestmöglich zu helfen.</p>	
			<p>Der Lösungsmanager weist immer die Bereitschaft auf, sich dem Kunden gegenüber fair zu verhalten.</p>	
			<p>Der Lösungsmanager handelt dem individuellen Kunden gegenüber immer aufmerksam und rücksichtsvoll.</p>	
			<p>Der Lösungsmanager nimmt sich für die Belange des Kunden immer viel Zeit.</p>	
			<p>Für den Lösungsmanager ist der Kunde immer König.</p>	

Kompetenz: Unternehmensbezogene Einsatzbereitschaft	Definition	Leitfragen zur unternehmensspezifischen Präzisierung der Kompetenz	Allgemeine Hinweise/ Indikatoren für das Vorliegen der Kompetenz	Unternehmensspezifische Indikatoren
	Bereitschaft, sich für die Ziele des Unternehmens einzusetzen und zur Erreichung angestrebter Wettbewerbsvorteilen beizutragen. Es beschreibt das Verantwortungsbewusstsein gegenüber dem eigenen Unternehmen.	<p>Was heißt unternehmensbezogene Einsatzbereitschaft für unser Unternehmen?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche Ziele verfolgt unser Unternehmen? ▪ Durch welche Verhaltensweisen können sich unsere Lösungsmanager aktiv für unsere Unternehmensziele einsetzen? ▪ In welchen Situationen müssen unsere Lösungsmanager verantwortungsvoll handeln? ▪ Über welche spezifische unternehmensbezogene Einsatzbereitschaft muss ein Lösungsmanager unseres Unternehmens daran anknüpfend 	Der Lösungsmanager weist die Bereitschaft auf, sich stets im Sinne des Unternehmens zu verhalten.	
			Der Lösungsmanager weist ein Verantwortungsbewusstsein gegenüber dem Unternehmen auf.	
			Der Lösungsmanager setzt sich aktiv für die Ziele des Unternehmens ein.	
			Der Lösungsmanager weist die Bereitschaft auf, sein Verhalten stets an der Generierung von Wettbewerbsvorteilen auszurichten.	

4.3 Skala zur Messung der individuellen Lösungskompetenz anhand allgemeiner Indikatoren

Lösungsbezogene Fachkompetenz Sämtliches aufgabenbezogenes Wissen und sowie Kenntnisse eines Lösungsmanagers, die ihn zur kognitiven Bewältigung seiner Arbeitsaufgaben befähigen. Fachliches Kunden-, Leistungs- und Prozesswissen kann sinnvoll eingeordnet und bewertet werden, um darauf aufbauend zuvor unbekannte, individuelle Kundenprobleme kreativ und schöpferisch zu bewältigen.								
		stimme voll zu 100	Stimme im Wesentlichen zu 80	Stimme eher zu 60	Stimme eher weniger zu 40	Stimme im Wesentlichen nicht zu 20	Stimme überhaupt nicht zu 0	Weiß nicht
Kompetenz: Kundenwissen	Der Lösungsmanager...							
	... kennt die individuellen Probleme der Kunden.							
	... hat ein präzises Wissen über die Wertschöpfungsprozesse der Kunden.							
	... weiß immer, welche Kosten- und Nutzenaspekte die Kunden mit der Inanspruchnahme einer Kundenlösung verbinden.							
	... weiß immer, ob die Kunden eine persönliche oder unpersönliche Geschäftsbeziehung bevorzugen.							
	... weiß immer, welche leistungs- und unternehmensbezogenen Informationen für den Kunden unerlässlich sind.							
Kompetenz: Leistungswissen	... kennt die Produkt-/Leistungspalette des Unternehmens.							
	... weiß, welche Eigenschaften die verschiedenen Sach- und Dienstleistungen aufweisen.							
	... weiß, wie die Kundenlösung, bzw. deren verschiedenen Sach- und Dienstleistungskomponenten, individualisiert werden können.							

	... weiß, welche Sach- und Dienstleistungen zu einer ganzheitlichen Kundenlösung verknüpft werden müssen, um individuelle Kundenprobleme effektiv zu lösen.							
Kompetenz: Prozesswissen	... weiß immer, welche Mitarbeiter für welche Aufgaben im Unternehmen zuständig sind.							
	... weiß immer, wann welcher Mitarbeiter in den Prozess der Erstellung einer Kundenlösung einzubinden ist.							
	... weiß immer, wie lange einzelne Prozesse im Unternehmen dauern.							
	... weiß immer, wann der Kunde sich wie in den Leistungserstellungsprozess einbringen muss.							
	... weiß immer, wann Kooperationspartner sich wie in den Leistungserstellungsprozess einbringen müssen.							
	... weiß immer, wie die einzelnen Prozesse des Lösungserstellungsprozesses ausgestaltet sein müssen, um zur Verwirklichung der Wettbewerbsstrategie beizutragen.							

Lösungsbezogene Methodenkompetenz

Sämtliche konzeptionelle Fähigkeiten und Fertigkeiten, die den Lösungsmanager dazu befähigen, Methoden, Werkzeuge und erworbenes Fachwissen in komplexen Arbeitsaufgaben zielorientiert einzusetzen sowie Wissen selbstständig aufzubauen.

		stimme voll zu 100	Stimme im Wesentlichen zu 80	Stimme eher zu 60	Stimme eher weniger zu 40	Stimme im Wesentlichen nicht zu 20	Stimme überhaupt nicht zu 0	Weiß nicht
Kompetenz: Organisationsfähigkeit	Der Lösungsmanager...							
	...dazu fähig, den Leistungserstellungsprozess einer Kundenlösung präzise zu planen.							
	...ist dazu fähig, sämtliche Aktivitäten des Leistungserstellungsprozesses aufeinander abzustimmen.							
	...ist fähig, immer die „richtigen“ Mitarbeiter zur Erstellung einer Kundenlösung in ein Team zu berufen.							
	...ist fähig, die an der Leistungserstellung beteiligten Mitarbeiter, Kooperationspartner und Kunden zu koordinieren.							
	...kann wesentliche von unwesentlichen Prozessinformationen unterscheiden.							
Kompetenz: Lernfähigkeit	...ist dazu fähig, innerhalb von Kundendialogen schnell ein Kundenwissen aufzubauen.							
	...ist dazu fähig, mithilfe moderner Methoden der Wissensbeschaffung (z.B. Internet) Wissen anzueignen.							
	...ist fähig, Informationen zu neuen Produkten und Dienstleistungen zu Wissen transformieren zu können.							

Lösungsbezogene Sozialkompetenz

Sämtliche kommunikative und kooperative Fähigkeiten und Fertigkeiten, die den Lösungsmanager zur Interaktion mit an der Lösungserstellung beteiligten Mitarbeitern, Kooperationspartnern und dem individuellen Kunden befähigen. Sie ermöglicht es, sich mit anderen Personen/in Gruppen zusammen- und auseinanderzusetzen, sich gruppen- und beziehungsorientiert zu verhalten, um gemeinsam Ziele zu entwickeln und zu erreichen.

		stimme voll zu 100	Stimme im Wesentlichen zu 80	Stimme eher zu 60	Stimme eher weniger zu 40	Stimme im Wesentlichen nicht zu 20	Stimme überhaupt nicht zu 0	Weiß nicht
Kompetenz: Kommunikationsfähigkeit	Der Lösungsmanager...							
	...übermittelt dem Kunden immer präzise Informationen über die Leistungen unseres Unternehmens.							
	...übermittelt dem Kunden immer präzise Informationen über die Individualisierungsmöglichkeiten unseres Unternehmens.							
	...übermittelt dem Kunden immer präzise Informationen über die Implementierung der Kundenlösung vor Ort.							
	...hört Kunden und Kollegen gut zu.							
	...schreibt verständlich.							
	...drückt sich kundengerecht aus.							
	...drückt sich kollegengerecht aus.							
	...stellt den Nutzen der Kundenlösung für den Kunden immer präzise dar.							

		stimme voll zu 100	Stimme im Wesentlichen zu 80	Stimme eher zu 60	Stimme eher weniger zu 40	Stimme im Wesentlichen nicht zu 20	Stimme überhaupt nicht zu 0	Weiß nicht
Kompetenz: Emotionale Fähigkeit	Der Lösungsmanager...							
	...versetzt sich bei der Lösung des Problems immer in die individuelle Lage des Kunden.							
	...erkennt immer, ob der Kunde eine persönliche oder unpersönliche Geschäftsbeziehung bevorzugt.							
	...verfügt über ein hohes Maß an Einfühlungsvermögen hinsichtlich der Belange der Kunden.							
	...kann verärgerte Kunden immer beruhigen.							
	...bleibt auch in Konfliktsituationen mit dem Kunden immer ruhig und begegnet Einwänden sachlich.							
Kompetenz: Teamfähigkeit	...entwickelt die Kundenlösung stets gemeinsam mit Kunden, Kollegen und Kooperationspartnern im Team.							
	...veranlasst die offene Darlegung anderer Sichtweisen und Meinungen im Team.							
	...ist in der Lage, andere Sichtweisen in Gruppenprozesse einzubringen.							
	...behandelt den Kunden, Kooperationspartner und Unternehmensmitglieder bei der Leistungserstellung stets als gleichberechtigte Partner.							
	...informiert die Teammitglieder stets zeitnah über Neuigkeiten, Abweichungen usw.							

	...ist konsensfähig und setzt sich auch bei Differenzen zwischen sich und den Teammitgliedern für gemeinsame Lösungen ein.							
	...tauscht relevante, zur Leistungserstellung notwendige Informationen mit Teammitgliedern aus.							
	...ist in der Lage, Informationen der einzelnen Teammitglieder zusammen zu fassen, zu filtern und zu steuern.							

Lösungsbezogene personale Kompetenz

Personale Kompetenz beinhaltet, sich selbst einzuschätzen, produktive Einstellungen, Werthaltungen, Motive und Selbstbilder zu entwickeln und sich im Rahmen der Arbeit kreativ zu entwickeln und zu lernen. Sie befähigt den Lösungsmanager, sein Verhalten zu steuern, zu motivieren und zu initiieren und dabei auf vorhandene Fach-, Sozial- und Methodenkompetenzen zurückzugreifen.

		stimme voll zu 100	Stimme im Wesentlichen zu 80	Stimme eher zu 60	Stimme eher weniger zu 40	Stimme im Wesentlichen nicht zu 20	Stimme überhaupt nicht zu 0	Weiß nicht
Kompetenz: Lernbereitschaft	Der Lösungsmanager...							
	...weist im Dialog mit dem individuellen Kunden immer die Bereitschaft auf, Informationen aufzunehmen, um ein umfassendes Kundenwissen zu erarbeiten.							
	...sucht immer nach Möglichkeiten, sein Wissen zu vervollkommen und zu erweitern.							
	...weist immer die Bereitschaft auf, an Weiterbildungsmaßnahmen und Schulungen teilzunehmen.							
	...weist immer die Bereitschaft auf, neue Methoden zu erlernen.							
Kompetenz: Leistungsbe- reitschaft	...weist immer die Bereitschaft auf, eigenmotiviert stets eine gute Arbeitsleistung zu erbringen.							
	...zeigt bei der Arbeit immer ein hohes Engagement.							
	...stellt hohe Anforderungen an sich und seine Leistungen.							

		stimme voll zu 100	Stimme im Wesentlichen zu 80	Stimme eher zu 60	Stimme eher weniger zu 40	Stimme im Wesentlichen nicht zu 20	Stimme überhaupt nicht zu 0	Weiß nicht
Kompetenz: Teambereitschaft	Der Lösungsmanager...							
	...weist immer die Bereitschaft auf, den Kunden, Mitarbeiter sowie Kooperationspartner als gleichberechtigte Partner im Leistungserstellungsprozess anzusehen.							
	...hat ein persönliches Bedürfnis nach Interaktion und Kommunikation mit anderen Personen.							
	...weist immer die Bereitschaft auf, gemeinschaftlich eine Kundenlösung zu erstellen.							
	... weist immer die Bereitschaft auf, sein Wissen dem Team zur Verfügung zu stellen.							
	...weist immer die Bereitschaft auf, sich bei der Leistungserstellung auf andere Sichtweisen einzulassen.							
Kompetenz: Hilfeleistungsbereitschaft	... weist immer die Bereitschaft auf, dem individuellen Kunden bestmöglich zu helfen.							
	... weist immer die Bereitschaft auf, sich dem Kunden gegenüber fair zu verhalten.							
	...handelt dem individuellen Kunden gegenüber immer aufmerksam und rücksichtsvoll.							
	...nimmt sich für die Belange des Kunden immer viel Zeit.							
	Für den Lösungsmanager ist der Kunde immer König.							

Kompetenz: Einsatzbereitschaft	Der Lösungsmanager...	stimme voll zu 100	Stimme im Wesentlichen zu 80	Stimme eher zu 60	Stimme eher weniger zu 40	Stimme im Wesentlichen nicht zu 20	Stimme überhaupt nicht zu 0	Weiß nicht	
	... weist immer die Bereitschaft auf, sich stets im Sinne des Unternehmens zu verhalten.								
	...weist ein Verantwortungsbewusstsein gegenüber dem Unternehmen auf.								
	...setzt sich aktiv für die Ziele des Unternehmens ein.								
	...weist die Bereitschaft auf, sein Verhalten stets an der Generierung von Wettbewerbsvorteilen auszurichten.								

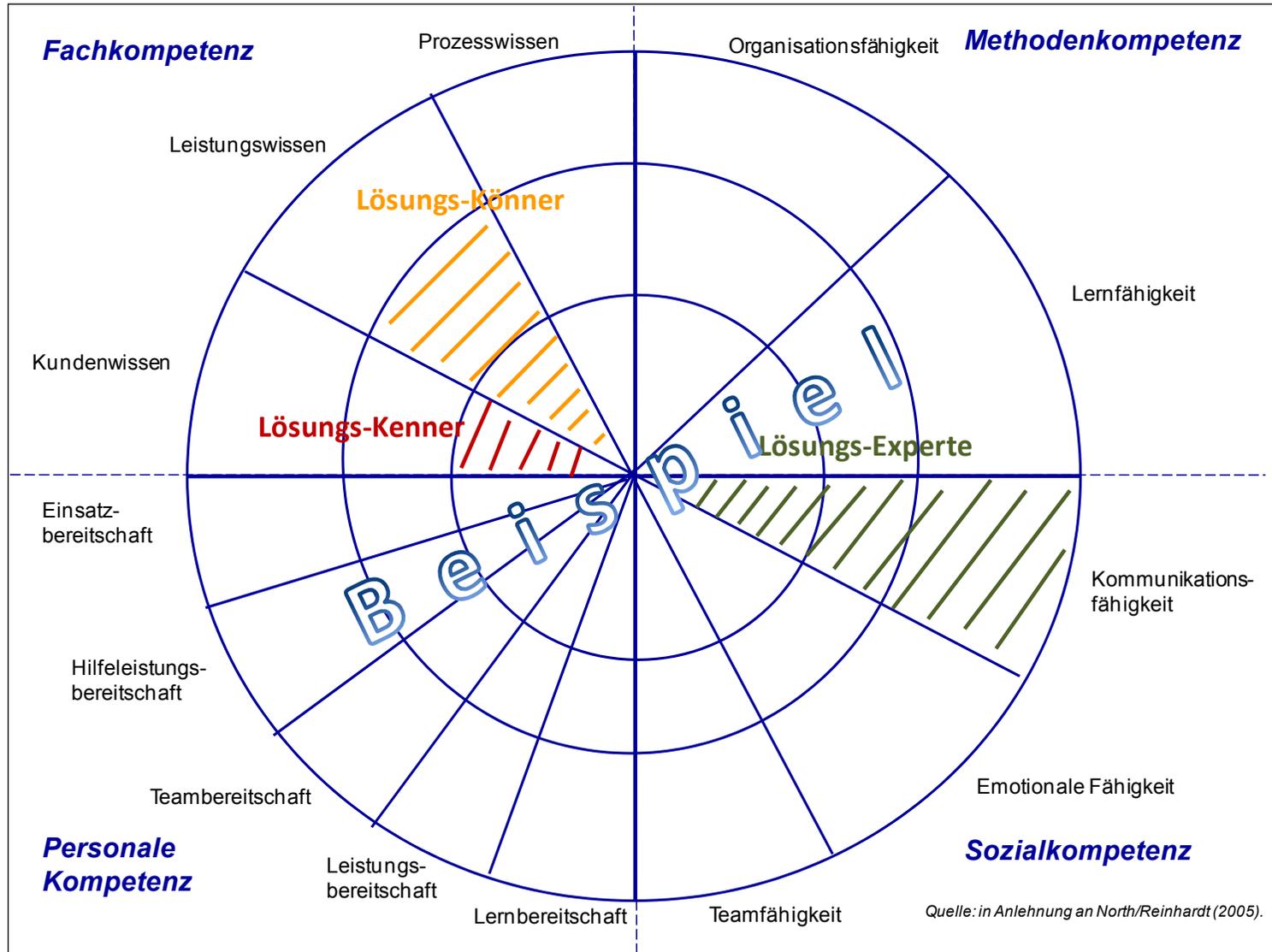
4.4 Skala zur Messung der individuellen Lösungskompetenz anhand unternehmensspezifischer Indikatoren

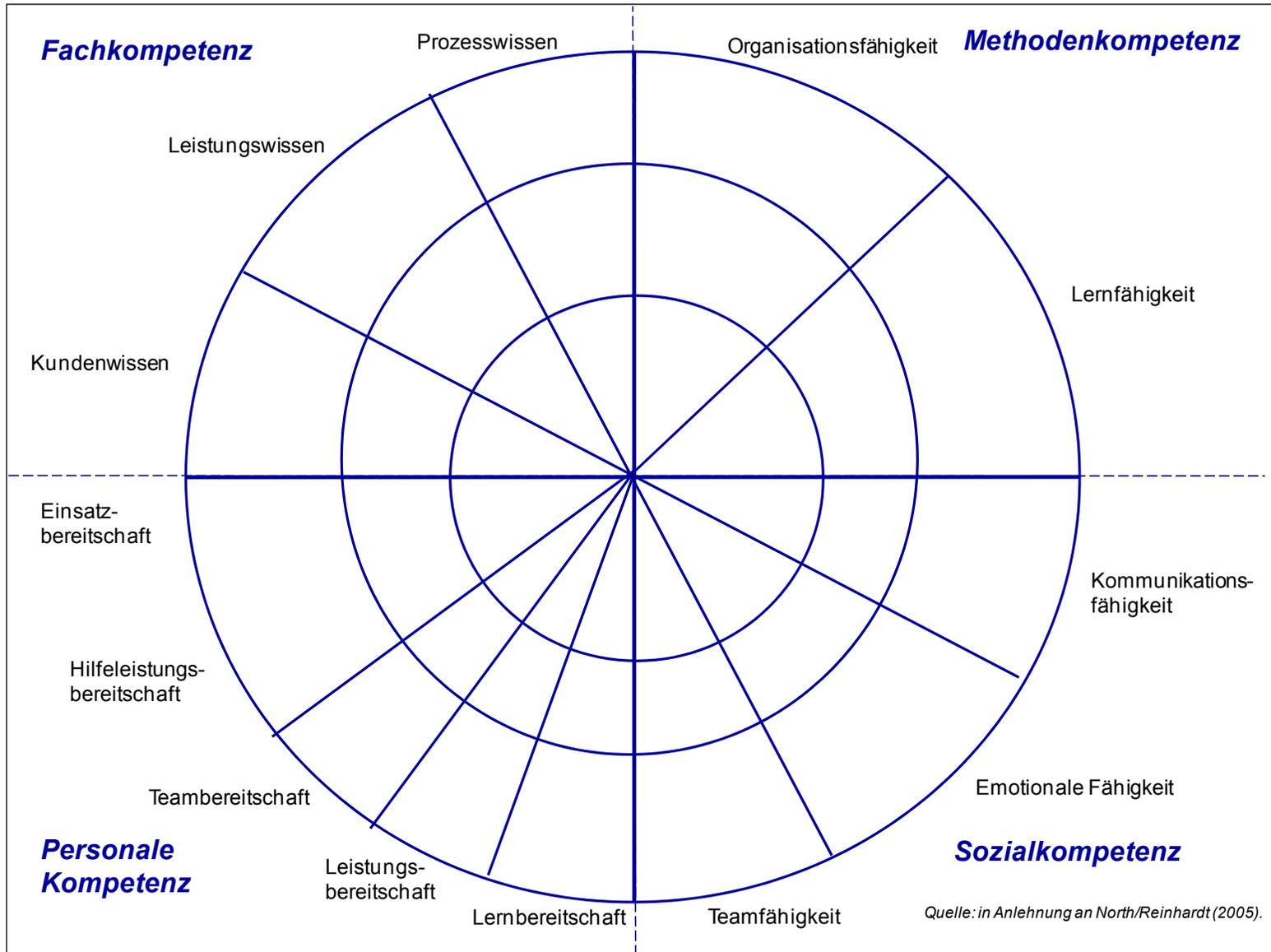
Wenn Sie zur Bewertung Ihrer Lösungsmanager nicht die allgemeinen, sondern die von Ihnen präzisierten Indikatoren nutzen, erstellen Sie bitte eine unternehmensspezifische Skala nach diesem Muster und tragen entsprechend die unternehmensspezifischen Indikatoren der Tabelle aus Kapitel 4.2 ein.

Lösungsbezogene Fachkompetenz									
Sämtliches aufgabenbezogenes Wissen und sowie Kenntnisse eines Lösungsmanagers, die ihn zur kognitiven Bewältigung seiner Arbeitsaufgaben befähigen. Fachliches Kunden-, Leistungs- und Prozesswissen kann sinnvoll eingeordnet und bewertet werden, um darauf aufbauend zuvor unbekannte, individuelle Kundenprobleme kreativ und schöpferisch zu bewältigen.									
Kompetenz: Leistungswissen	Lösungsmanager unseres Unternehmens...	stimme voll zu 100	Stimme im Wesentlichen zu 80	Stimme eher zu 60	Stimme eher weniger zu 40	Stimme im Wesentlichen nicht zu 20	Stimme überhaupt nicht zu 0	Weiß nicht	
	...haben umfassende Kenntnisse über unsere angebotenen Bauprodukte und Baudienstleistungen.		X						
	Der Lösungsmanager verfügt über ein präzises Wissen hinsichtlich der Eigenschaften angebotener Baustoffe, z. B. über deren <ul style="list-style-type: none"> ▪ Schädigungsmechanismen bei mineralischen und organischen Baustoffen ▪ Schallschutz ▪ Tragfähigkeit ▪ usw. 		X						
	Der Lösungsmanager hat Kenntnis über effektive, funktionale Kombinationsmöglichkeiten verschiedener Baustoffe.				X				
								

Beispiel

4.5 Kompetenzrad zur Visualisierung und Kontrolle der individuellen Lösungskompetenz





5 Fazit

Ziel des Beitrags war es, Ansatzpunkte zur Erhöhung des wahrgenommenen Werts von Kundenlösungen durch den Lösungsmanager aufzuzeigen und systematisch zu analysieren, welche spezifischen Kompetenzen er hierfür benötigt. Es konnte ausgehend von einer vorliegenden Konzeptualisierung des wahrgenommenen Werts von Kundenlösungen als Summe verschiedener Kosten- und Nutzenkomponenten gezeigt werden, dass der Lösungsmanager durch verschiedene Leistungsbeiträge über den gesamten Lösungserstellungsprozess in der Lage ist, den wahrgenommenen Wert positiv zu beeinflussen. Voraussetzung für das Leisten dieser Beiträge sind verschiedene individuelle Kompetenzen des Lösungsmanagers, die sich in lösungsorientierte Fach-, Methoden-, Sozial- sowie personale Kompetenzen differenzieren lassen und hier in ihrer Gesamtheit als individuelle Lösungskompetenz bezeichnet werden. Als besonders charakteristisch sind hier die Teamfähigkeit und -bereitschaft zu betrachten, da Kundenlösungen aufgrund ihrer Komplexität, der Einbeziehung verschiedener Funktionsbereiche, der intensiven Zusammenarbeit mit dem Kunden sowie evtl. mit externen Kooperationspartnern nicht vom Lösungsmanager allein erbracht werden können. Vielmehr ist eine Zusammenarbeit in Teams notwendig. Besonders charakteristisch für die individuelle Lösungskompetenz sind außerdem Lernfähigkeit und -bereitschaft des Lösungsmanagers. Diesen kommt insbesondere in Hinblick auf den Auf- und Ausbau von Kundenwissen eine hohe Bedeutung zu, da der Lösungsmanager vor dem Eintritt in den Kundendialog kaum Informationen über das individuelle Kundenproblem, Kundenanforderungen etc. beschaffen kann. Im Anschluss an einen Überblick zu sämtlichen Facetten der individuellen Lösungskompetenz konnte eine unternehmensspezifische Diagnosehilfe aufgezeigt werden, anhand derer Lösungsanbieter in die Lage versetzt werden, die vorhandenen Kompetenzausprägungen ihrer Lösungsmanager zu überprüfen und eventuelle Defizite offenzulegen.

Literaturverzeichnis

- Arnold, R. (1999):** Weiterbildung und Beruf, in: Tippelt, R. (Hrsg.): Handbuch Erwachsenenbildung/ Weiterbildung, 2. Aufl., Wiesbaden; S. 245-256.
- Becker, T. (2007):** Leitbildentwicklungen in Kooperationen, in: Becker, T./Dammer, I./Howaldt, J./Killich, S./Loose, A. (Hrsg.): Netzwerkmanagement: Mit Kooperation zum Unternehmenserfolg, 2. Aufl., Berlin, S. 63-73.
- Böhmman, T./Krcmar, H. (2007):** Hybride Produkte: Merkmale und Herausforderungen, in: Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.): Wertschöpfungsprozesse bei Dienstleistungen, Wiesbaden; S. 239-255.
- Brehm, M. (2001):** Emotionsarbeit und emotionale Kompetenz, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt), 30. Jg., Nr. 7, S. 350-354.
- Brinkmann, J. (2006):** Buying Center-Analyse auf der Basis von Vertriebsinformationen, Wiesbaden.
- Cerasale, M. (2004):** Solution marketing, in: Cerasale, M./Stone, M. (Hrsg.): Business solutions on demand: transform the business to deliver real customer, London/Sterling, S. 171-194.
- Coenen, C. (2001):** Serviceorientierung und Servicekompetenz von Kundenkontakt-Mitarbeitern, in: Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.): Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2001. Interaktionen im Dienstleistungsbereich, Wiesbaden, S. 341-374.
- Corsten, H./Stuhlmann, S. (1996):** Chaostheoretische Überlegungen zur Dienstleistungsproduktion. Nr. 10 der Schriften zum Produktionsmanagement, Kaiserslautern.
- Corsten, H./Gössinger, R./Klose, M. (2003):** Finanzdienstleistungsnetzwerke. Gestaltungsparameter und Erscheinungsformen. In: Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.), Dienstleistungsnetzwerke: Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2003, Wiesbaden, S. 493-514.
- Davies, A./Brady, T./Hobday, M. (2006):** Charting a Path Toward Integrated Solutions, in: MIT Sloan Management Review, Vol. 47, No. 3, S. 39-48.
- Diller, H. (2000):** Preispolitik, 3. Auflage, Stuttgart.
- Erpenbeck, J./Heyse, V. (1999):** Die Kompetenzbiographie. Strategien der Kompetenzentwicklung durch selbstorganisiertes Lernen und multimediale Kommunikation, Münster; New York; München; Berlin.
- Fischer, L./Wiswede, G. (2002):** Grundlagen der Sozialpsychologie, 2. Aufl., München, Wien, Oldenburg.

- Fließ, S. (2006a):** Prozessorganisation in Dienstleistungsunternehmen, Stuttgart.
- Fließ, S. (2006b):** Vertriebsmanagement, in: Kleinaltenkamp, M. (Hrsg.): Markt- und Produktmanagement. Die Instrumente des Business-to-Business-Marketing, Wiesbaden, S. 369-496.
- Forster, J. (1978):** Teams und Teamarbeit in der Unternehmung. Eine gesamtheitliche Darstellung mit Meinungen und Beispielen aus der betrieblichen Praxis, Bern, Stuttgart.
- Galbraith, J. R. (2002):** Organizing to Deliver Solutions, in: Organizational Dynamics, Vol. 31, No. 2; S. 194-206.
- Göbel, E. (2002):** Neue Institutionenökonomik. Konzeption und betriebswirtschaftliche Anwendungen, Stuttgart.
- Gouthier, M. H. J. (2003):** Kundenentwicklungen im Dienstleistungsbereich, Wiesbaden.
- Günther, A. E. K. (2008):** Projektleiter als Erfolgsdeterminante von Projekten, Lohmar; Köln.
- Gwinner, K. P./Bitner, M. J./Brown, S. W./Kumar, A. (2005):** Service Customization Through Employee Adaptiveness, in: Journal of Service Research, Vol. 8, No. 2, S. 131-148.
- Heyse, V. (2007):** Strategien – Kompetenzanforderungen – Potenzialanalyse, in: Heyse, V./Erpenbeck, J. (Hrsg.): Kompetenzmanagement: Methoden, Vorgehen, Kode(r) und Kode(r)x im Praxistest, Münster, S. 11-179.
- Jacob, F. (2006):** Preparing industrial suppliers for customer integration, in: Industrial Marketing Management, Vol. 35, No. 1, S. 45-56.
- Lopes, P. N./Brackett, M. A./Nezlek, J. B./Schütz, A./Sellin, I./Salovey, P. (2004):** Emotional Intelligence and Social Interaction, in: Personality and Social Psychology Bulletin, Vol. 30, No. 8, S. 1018-1034.
- Möller, S. (2004):** Interaktion bei der Erstellung von Dienstleistungen. Die Koordination der Aktivitäten von Anbieter und Nachfrager, Wiesbaden.
- Müller, M. (2007):** Integrationskompetenz von Kunden bei individuellen Leistungen, Wiesbaden.
- Neu, W. A./Brown, S. W. (2005):** Forming Successful Business-to-Business Services in Goods-Dominant Firms, in: Journal of Service Research, Vol. 8, No. 1, S. 3-17.
- Nippa, M./Wienhold, D. (2008):** Vom klassischen Produkt- zum Lösungsgeschäft – Implikationen für eine Neugestaltung des Vergütungssystems im Vertrieb, in: Online-Tagungsband der „Multikonferenz Wirtschaftsinformatik“ (MKWI), URL: http://ibis.in.tum.de/mkwi08/11_Integration_von_Produkten_und_Dienstleistungen-Hybride%20Wertschoepfung/03_Nippa.pdf

- Oliva, R./Kallenberg, R. (2003):** Managing the transition from products to services, in: International Journal of Service Industry Management, Vol. 14, No. 2, S.160-172.
- Payne, A. F./Storbacka, K./Frow, P. (2008):** Managing the co-creation of value, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 36; No. 1, S. 83-96.
- Pepels, W. (1999):** Einordnung des Business-to-Business Marketing, in: Pepels, W. (Hrsg.): Business-to-Business Marketing. Handbuch für Vertrieb, Technik, Service, Neuwied/Kriftel.
- Picot, A./Dietl, H./Franck, E. (2005):** Organisation. Eine ökonomische Perspektive, 4. Aufl., Stuttgart.
- Ramani, G./Kumar, V. (2008):** Interaction Orientation and Firm Performance, in: Journal of Marketing, Vol. 72, No. 1, S. 27-45.
- Ravald, A./Grönroos, C. (1996):** The Value Concept and relationship marketing, in: European Journal of Marketing, Vol. 30, No. 2, S. 19-30.
- Reichwald, R./Piller, F. T. (2002):** Der Kunde als Wertschöpfungspartner. Formen und Prinzipien, in: Albach, H./Kaluza, B./Kersten, W. (Hrsg.): Wertschöpfungsmanagement als Kernkompetenz, Wiesbaden, S. 27-51.
- Richter, R./Furubotn, E. G. (2003):** Neue Institutionenökonomik. Eine Einführung und kritische Würdigung, 3. Aufl., Tübingen.
- Sawhney, M. (2006):** Going Beyond the Product. Defining, Designing, and Delivering Customer Solutions, in: Lusch, R. F./Vargo, S. L. (Hrsg.): The Service-Dominant Logic of Marketing, Armonk et al., S. 365-380.
- Salovey, P./Mayer, J. D. (1990):** Emotional Intelligence, in: Imagination, Cognition and Personality, Vol. 9, No. 3, S. 185–211.
- Schmitz, G. (2008):** Der wahrgenommene Wert hybrider Produkte. Konzeptionelle Grundlagen und Komponenten, Online-Tagungsband der „Multikonferenz Wirtschaftsinformatik“ (MKWI), URL: http://ibis.in.tum.de/mkwi08/11_Integration_von_Produkten_und_Dienstleistungen-Hybride%20Wertschoepfung/01_Schmitz.pdf, München, S. 665-683.
- Schmitz, G. (2004):** Organizational Citizenship Behavior Intention des Kundenkontaktpersonals in Dienstleistungsunternehmen. Theoretische Grundlagen und empirische Befunde, in: Marketing ZFP, Spezialausgabe Nr. 26: Dienstleistungsmarketing, S. 15-32.
- Schmitz, G./Dietz, M./Eberhardt, S. (2009):** Detaillierte Diagnose unternehmensspezifischer Ansatzpunkte zur Erzielung von Kundenvorteilen mittels Kundenlösungen in KMUs – Ein

praxisorientierter Leitfaden, in: Diskussionsbeiträge der Mercator School of Management (MSM) Fakultät für Betriebswirtschaftslehre, Nr. 344 (August). Duisburg.

Schmitz, G./Eberhardt, S. (2008): Die individuelle Lösungskompetenz als Ansatzpunkt einer zielorientierten Steuerung des Kontaktpersonals bei Kundenlösungen, Wissenschaftlicher Vortrag anlässlich der 1. Rostocker Dienstleistungstagung 2008, Rostock.

Schmitz, G./Modlich, S. (2008): Enhancing Perceived Value of Customer Solutions: The Role of Dialog – Abstract of Work in Progress; Conference proceeding “3rd International Conference on Business Market Management”, URL: <http://www.business-market-management.de/>; St. Gallen.

Spiro, R. L./Weitz, B. A. (1990): Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity, in: Journal of Marketing Research, Vol. 27, No. 1, S. 61-69.

Titzkus, T. (2005): Reaktive Preispolitik in industriellen Kundenbeziehungen, Wiesbaden.

Tuli, K. R./Kohli, A. K./Bharadwaj, S. G. (2007): Rethinking Customer Solutions: From Product Bundles to Relational Processes, in: Journal of Marketing, Vol. 71, No. 3, S. 1-17.

Ulaga, W./Eggert, A. (2006): Value-Based Differentiation in Business Relationships. Gaining and Sustaining Key Supplier Status, in: Journal of Marketing, Vol. 70, No. 1, S. 119-136.

Vargo, S. L./Lusch, R. F. (2004): Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, in: Journal of Marketing, Vol. 68, No. 1, S. 1-17.

Vilnai-Yavetz, I./Rafaeli, A. (2003): Organizational Interactions: A Basic Skeleton with Spiritual Tissue, in: Giacalone, R. A./Jurkiewicz, C. L. (Hrsg.): Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance, New York, S. 76-92.

Wahl, M. (2003): Wissensmanagement im Lebenszyklus von ERP-systemen: Explorative Untersuchung und Entwicklung eines Gestaltungskonzeptes für SAP R/3-projekte, Wiesbaden.

Wienhold, D./Egeling, A. (2008): Auswertung der Experteninterviews zum Thema: Vermarktung von Lösungen. Eine personalwirtschaftliche Perspektive, Freiberg. URL: <http://www.hyprico.de/publikationen/Auswertung%20Hyprico-Befragung%20TUBAF.pdf>.

Wiswede, G. (2007): Einführung in die Wirtschaftspsychologie, 4. Aufl., München.

Wöhe, G. (1990): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 17. Aufl., München.

Zeithaml, V. A./Bitner, M. J./Gremler, D. D. (2006): Services Marketing. Integrating Customer Focus Across the Firm, 4. Aufl., Boston et al.