

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

NR. 347

**Solution Orientation Scorecard als Performance-
Measurement-Konzept zur Erfassung der Wirkungen
der Lösungsorientierung hybrider Produzenten**

Gertrud Schmitz

Michaela Dietz



Gefördert vom:



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

NR. 347

**Solution Orientation Scorecard als Performance-
Measurement-Konzept zur Erfassung der Wirkungen der
Lösungsorientierung hybrider Produzenten**

Gertrud Schmitz

Michaela Dietz

November 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. Michaela Dietz
michaela.dietz@uni-due.de

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	4
1 Problemstellung und Untersuchungsziel	5
2 Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen zu Kundenlösungen und zur	6
Lösungsorientierung.....	6
2.1 Begriff und charakteristische Merkmale von Kundenlösungen	6
2.2 Begriff und Komponenten der Lösungsorientierung.....	8
3 Entwicklung einer Solution Orientation Scorecard zur Erfassung der Wirkungen der	13
Lösungsorientierung hybrider Produzenten	13
3.1 Grundlagen zum Performance Measurement	13
3.2 Grundideen und Perspektiven der Balanced Scorecard als konzeptioneller.....	14
Bezugsrahmen	14
3.3 Entwicklung einer Solution Orientation Scorecard	18
3.4 Methodensteckbrief	23
4 Fazit.....	37
Literaturverzeichnis	38

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Phasen interaktiver Wertschöpfung bei Kundenlösungen.....	7
Abbildung 2: Der wahrgenommene Wert von Kundenlösungen	8
Abbildung 3: Komponenten der Lösungsorientierung	8
Abbildung 4: Komponenten der individuellen Lösungskompetenz.....	10
Abbildung 5: Wirkungen des Empowerment auf die individuelle Lösungskompetenz	11
Abbildung 6: Argumentation im Überblick	12
Abbildung 7: Perspektiven der Balanced Scorecard.....	16
Abbildung 8: Strategy Map der Metro-Bank	17
Abbildung 9: Verfahrensschritte zur Entwicklung einer Solution Orientation Scorecard im Überblick	18
Abbildung 10: Orientierungshilfe zur Ableitung von Teilzielen innerhalb der Prozessperspektive.....	20

1 Problemstellung und Untersuchungsziel

Unternehmen unterschiedlichster Branchen nutzen seit einiger Zeit verstärkt Dienstleistungen als integrative Bestandteile von Kundenlösungen,¹ um Kundenvorteile zu erzielen und sich im Wettbewerb zu profilieren.² Doch die Entwicklung von Kundenlösungen als systematisch aufeinander abgestimmte Kombinationen aus Sach- und Dienstleistungen zur ganzheitlichen Problemlösung aus Kundensicht³ ist mit vielfältigen Herausforderungen verbunden.⁴ So erfordert die Entwicklung und Implementierung von Kundenlösungen eine hohe Lösungsorientierung (solution orientation) auf individueller und organisationaler Ebene. Ausdruck individueller Lösungsorientierung ist die *individuelle Lösungskompetenz* des Lösungsmanagers, der als unmittelbarer Ansprechpartner des Kunden und Koordinator des Lösungserstellungsprozesses fungiert.⁵ Aufgrund der hohen Relevanz der individuellen Lösungskompetenz für die Erbringung effektiver Kundenlösungen ist diese durch das ganzheitliche Managementkonzept des Empowerment gezielt zu fördern.⁶ Das Empowerment kann als Ausdruck und Kernaktivität *organisationaler Lösungsorientierung* verstanden werden, da es als ganzheitlicher Maßnahmenkatalog zur Implementierung eines lösungsorientierten Kompetenzmanagements nachweislich geeignet ist.⁷ Ausgehend von vorliegenden Diagnosehilfen zur Messung der individuellen Lösungskompetenz sowie zum Empowerment-Implementierungsgrad zeichnet sich ein Forschungsdefizit in Hinblick auf die ganzheitliche Erfassung von Wirkungen der Lösungsorientierung auf individueller und organisationaler Ebene ab. Die Erfassung dieser Wirkungen ist jedoch unerlässlich. Sie geben Auskunft darüber, inwiefern eine hohe Lösungsorientierung vorherrschend und damit eine zentrale Voraussetzung zur Wettbewerbsprofilierung geschaffen ist. Vor diesem Hintergrund ist der Einsatz eines Performance-Measurement-Konzepts (PMK) zielführend, welches Wirkungen der Lösungsorientierung erfassen kann. Dieses Forschungsdefizit aufgreifend wird im vorliegenden Beitrag eine Solution Orientation Scorecard (SOS) vorgestellt, welche dieser Anforderung gerecht wird. Ihr Aufbau und ihre Anwendung gehen auf die in Theorie und Praxis etablierte Balanced Scorecard zurück. Ihre Grundideen und mehrperspektivische Architektur bieten eine vielversprechende Möglichkeit zur Erfassung der Wirkungen der Lösungsorientierung in verschiedenen Perspektiven. Diese Aspekte aufgreifend besteht das Untersuchungsziel dieses Beitrags in der Entwicklung einer Vorgehensweise, die hybride Produzenten in die Lage ver-

1 Kundenlösungen und hybride Produkte werden im Folgenden, genauso wie hybride Produzenten und Lösungsanbieter synonym verwendet.

2 Vgl. Schmitz, G. et al. (2010) im Druck.

3 Vgl. Kersten, W. et al. (2006), S. 191.; Schmitz, G. (2008), S. 668.

4 Vgl. Burr, W. (2003), S. 363.

5 Vgl. Schmitz, G./ Eberhardt, S. (2009), S. 8 ff.; Schmitz, G. et al. (2010) im Druck.

6 Vgl. Schmitz, G. et al. (2009b).

7 Vgl. Schmitz, G. et al. (2009b).

setzt, selbstständig eine Solution Orientation Scorecard zur Erfassung der Wirkungen der Lösungsorientierung zu entwickeln.

Im folgenden zweiten Kapitel werden begriffliche und konzeptionelle Grundlagen zu Kundenlösungen und zur Lösungsorientierung auf individueller und organisationaler Ebene dargelegt, indem zum einen Begriff und charakteristische Merkmale von Kundenlösungen sowie Begriff und Komponenten der Lösungsorientierung vorgestellt werden. In Kapitel drei steht die Entwicklung einer Solution Orientation Scorecard zur Erfassung der Wirkungen der Lösungsorientierung im Fokus. Dabei werden zunächst in Kapitel 3.1 Grundlagen zum Performance Measurement vorgestellt, bevor in Kapitel 3.2 Grundideen und Perspektiven der Balanced Scorecard als konzeptionellem Bezugsrahmen der SOS dargelegt werden. Kapitel 3.3 widmet sich der Entwicklung einer SOS, indem eine methodische Vorgehensweise aufgezeigt wird, wie Unternehmen Wirkungen der Lösungsorientierung innerhalb der jeweiligen Perspektiven erfassen können. Eine differenzierte Anleitung zur Durchführung eines dazu notwendigen Workshops liefert der in Kapitel 3.4 vorgestellte Methodensteckbrief. Der Beitrag schließt mit einem Fazit.

2 Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen zu Kundenlösungen und zur Lösungsorientierung

2.1 Begriff und charakteristische Merkmale von Kundenlösungen

Dem vorherrschenden Begriffsverständnis zufolge stellen Kundenlösungen integrierte Kombinationen aus Sach- und Dienstleistungen dar, die auf die Lösung individueller Kundenprobleme ausgerichtet sind.⁸ Sie zeichnen sich durch folgende drei charakteristische Merkmale aus: Die *Integration der Teilleistungen* als erstes charakteristisches Merkmal von Kundenlösungen vollzieht sich in einer technischen-, organisatorischen-, wertschöpfungs- und marketingbezogenen Dimension. Die technische Dimension der Integration stellt auf die gezielte funktionale Verknüpfung der Sach- und Dienstleistungen sowie die optimale Schnittstellengestaltung ab.⁹ Die organisatorische Dimension der Integration meint die leistungsübergreifende Festlegung von Prozessen beim Lösungsanbieter, die intern zur aufeinander abgestimmten Entwicklung und Nutzung der Teilleistungen notwendig sind. Die wertschöpfungsbezogene Dimension der Integration bezieht sich auf die reibungslose technische und organisatorische Einbindung der Teilleistungen in die Wertschöpfungsprozesse des Kunden. Die marketingbezogene Dimension der

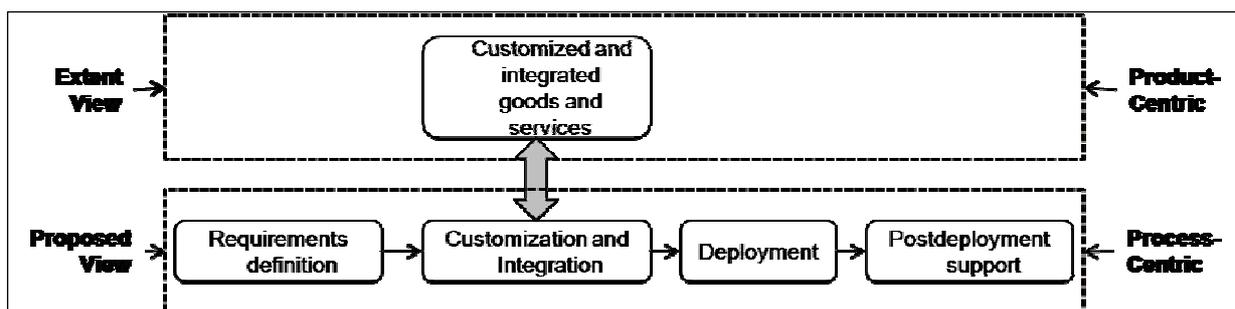
⁸ Vgl. Sawhney, M. (2006), S. 365.

⁹ Vgl. Hierzu und zum Folgenden Schmitz, G. (2008), S. 669 f. sowie die dort angegebene Literatur; Schmitz, G. et al. (2009a), S. 3.

Integration zielt auf die gemeinsame Vermarktung der Teilleistungen als Komplettlösung und auf die Betreuung des Kunden aus einer Hand ab.

Die *Individualisierung* als zweites charakteristisches Merkmal von Kundenlösungen beschreibt die individuelle Ausrichtung einer Kundenlösung auf die Bewältigung eines spezifischen Kundenproblems.¹⁰ Zur Entwicklung und Implementierung einer Kundenlösung, die effektiv und effizient zur Lösung des spezifischen Kundenproblems dient, ist ein differenziertes Verständnis für das Kundenproblem mit all seinen Facetten und den Rahmenbedingungen des Kunden, in die die Lösung eingebettet werden soll, erforderlich. Dieses Verständnis wird im Rahmen interaktiver Wertschöpfungsprozesse¹¹ mit dem Kunden gemeinsam erarbeitet. Die gemeinsame Problemanalyse stellt aus Kundensicht laut einer qualitativen Studie bereits einen Bestandteil eines aus mehreren Phasen bestehenden Geschäftsbeziehungsprozess dar. Dieser Geschäftsbeziehungsprozess reicht von der gemeinsamen Problemanalyse bis hin zur dauerhaften After-Sales Betreuung, sodass die *Relationalität* das dritte charakteristische Merkmal von Kundenlösungen darstellt,¹² wie folgende Abbildung verdeutlicht.

Abbildung 1: Phasen interaktiver Wertschöpfung bei Kundenlösungen



Quelle: Tuli, K. R. et al. (2007), S. 5.

Integration, Individualisierung und Relationalität als charakteristische Merkmale von Kundenlösungen führen aus Kundensicht jeweils sowohl zu wahrgenommenen Kosten- als auch Nutzenaspekten. Diese stellt der Kunde im Rahmen der Bewertung, inwiefern eine Kundenlösung tatsächlich gelungen ist, vergleichend gegenüber. Diese Gegenüberstellung führt zum wahrgenommenen Wert der Kundenlösung.¹³ Darüber hinaus umfasst der wahrgenommene Wert von Kundenlösungen weitere Kosten- und Nutzenaspekte, zu denen folgende Abbildung ausgehend von einer vorliegenden Konzeptualisierung einen Überblick gibt.

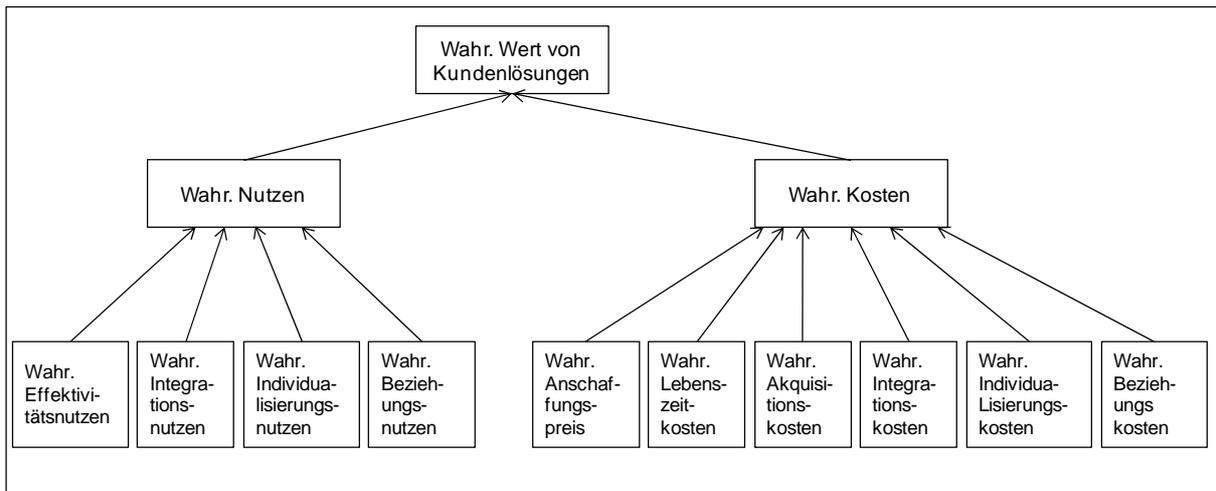
10 Vgl. Tuli, K. R. et al. (2007), S. 4; Schmitz, G. (2008), S. 670 ff.

11 Vgl. Reichwald, R./ Piller, F. T. (2002), S. 27.

12 Vgl. Tuli, K. R. et al. (2007), S. 2.

13 Vgl. Schmitz, G. (2008), S. 666 f.

Abbildung 2: Der wahrgenommene Wert von Kundenlösungen

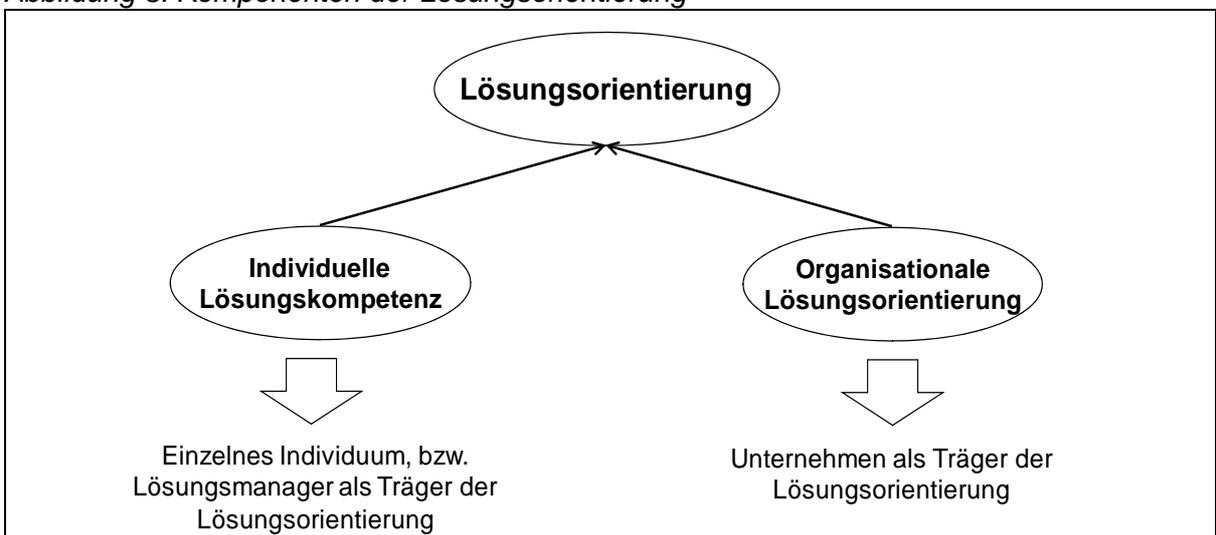


Quelle: Schmitz, G. (2008), S. 677.

2.2 Begriff und Komponenten der Lösungsorientierung

Die Lösungsorientierung eines Lösungsanbieters ist auf individueller und organisationaler Ebene verankert. Sie setzt sich aus der individuellen Lösungskompetenz und aus der organisationalen Lösungsorientierung zusammen, wie die nachfolgende Abbildung verdeutlicht.

Abbildung 3: Komponenten der Lösungsorientierung



Quelle: Schmitz, G. et al. (2009b), S. 5.

Bei der individuellen Lösungskompetenz ist der Lösungsmanager als einzelnes Individuum Träger der Lösungsorientierung. Die individuelle Lösungskompetenz ist somit Ausdruck der Lösungsorientierung auf *individueller Ebene*. Der Lösungsmanager ist unmittelbarer Ansprechpartner des Kunden, steht ihm als Prozesskoordinator zur Verfügung und betreut ihn umfassend.¹⁴ Er ist verantwortlich für die reibungslose technisch-organisatorische Zusammenführung der verschiedenen Teilleistungen im Anbieterunternehmen und die Koordination der Integration der Kundenlösung in die Wertschöpfungsprozesse des Kunden.¹⁵ Durch entsprechende Verhaltensweisen ist der Lösungsmanager nachweislich in der Lage, den wahrgenommenen Wert von Kundenlösungen zu erhöhen.¹⁶ Um diese Verhaltensweisen ausführen und entsprechende Leistungsbeiträge zur Erhöhung des wahrgenommenen Werts erbringen zu können, muss der Lösungsmanager über eine hohe individuelle Lösungskompetenz verfügen. Darunter versteht man 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, Kollegen sowie externen Kooperationspartnern im Sinne des Unternehmens zu lösen und dadurch den kundenseitig wahrgenommenen Wert einer Kundenlösung zu erhöhen.¹⁷ Ausgehend von einer vorliegenden Konzeptualisierung gibt folgende Abbildung einen Überblick über die Komponenten der individuellen Lösungskompetenz.

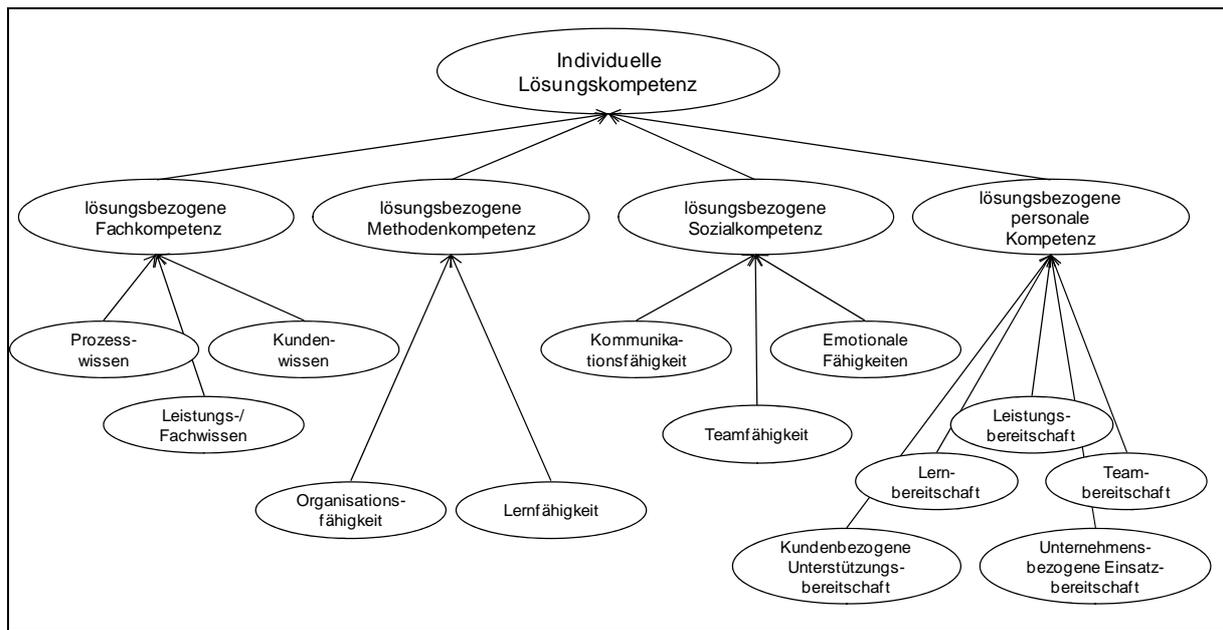
14 Vgl. Schmitz, G. et al. (2010) im Druck; ähnlich z.B. Tuli, K. R. et al. (2007), S. 8 f.; Payne et al. (2008), S. 89.

15 Vgl. Schmitz, G. et al. (2010) im Druck.

16 Vgl. Schmitz, G./ Eberhardt, S. (2009), S. 13 ff.

17 Vgl. hierzu und zum Folgenden Schmitz, G. et al. (2010) im Druck; Schmitz, G./ Eberhardt, S. (2009), S. 22 ff.

Abbildung 4: Komponenten der individuellen Lösungskompetenz



Quelle: in sehr enger Anlehnung an Schmitz, G./Eberhardt, S. (2009), S. 26.

Unter der organisationalen Lösungsorientierung ist die grundsätzliche Ausrichtung aller Unternehmensaktivitäten auf die Entwicklung und Implementierung individueller Kundenlösungen von hohem wahrgenommenen Wert zu verstehen, die somit spezifische Kundenprobleme effektiv lösen und eine Möglichkeit zur Wettbewerbsprofilierung darstellen.¹⁸ Es ist folglich kein einzelnes Individuum, sondern das Unternehmen Träger der Lösungsorientierung. Hinsichtlich einzusetzender Unternehmensaktivitäten sind anknüpfend an eine synoptische Berücksichtigung von in der Literatur aufgezeigten Systematisierungsansätzen sowie der charakteristischen Merkmale von Kundenlösungen folgende Unternehmensaktivitäten im Zusammenhang mit der organisationalen Lösungsorientierung zu berücksichtigen:¹⁹ lösungsorientierte Aktivitäten im Kundenkontakt; lösungsorientierte Aktivitäten, die unternehmensintern und -extern eine effektive und effiziente Erbringung kundenindividueller Lösungen ermöglichen; lösungsorientierte Aktivitäten in den Führungsteilsystemen.

Nachweislich werden viele von diesen lösungsorientierten Unternehmensaktivitäten vom Lösungsmanager erbracht,²⁰ weshalb er bei der Ausführung lösungsorientierter Unternehmensaktivitäten von besonderer Relevanz ist. Daher ist das lösungsorientierte Personalmanagementsystem als ein Führungsteilsystem von zentraler Bedeutung für Lösungsanbieter.

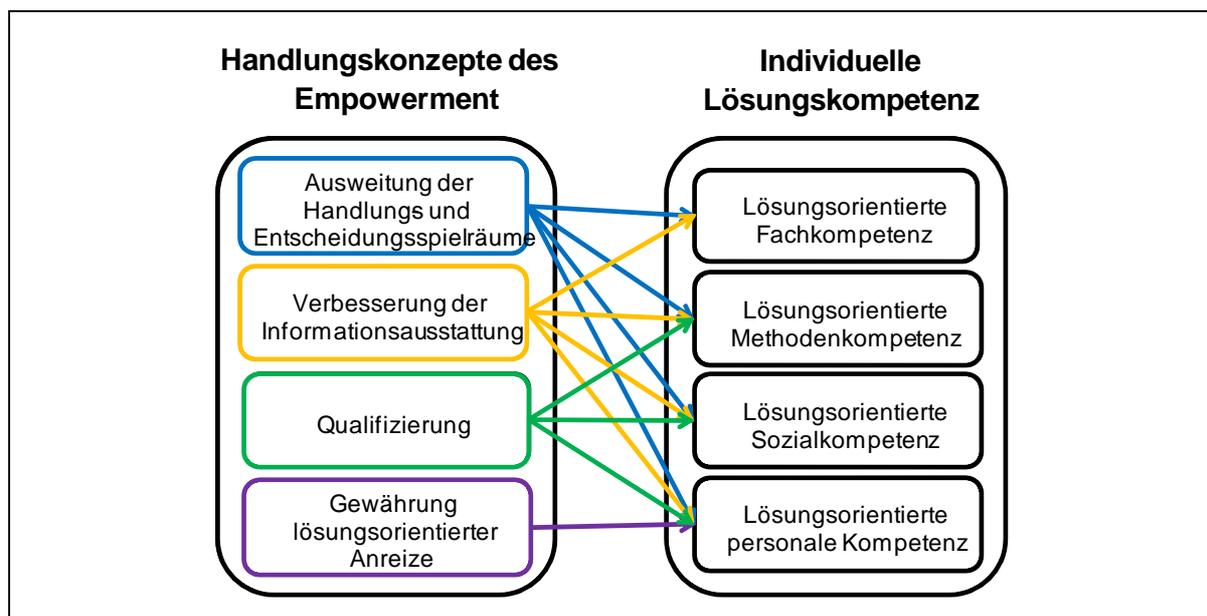
18 Vgl. Schmitz, G. et al. (2009b), S. 8.

19 Vgl. Schmitz, G. et al. (2009b), S. 9 f.

20 Vgl. Schmitz, G. et al. (2009b), S. 10.

Es umfasst u. a. das betriebliche Kompetenzmanagement, dessen Ziel die Überführung vorhandener Ist-Kompetenzen in einen angestrebten Soll-Zustand ist, sodass die individuellen Kompetenzen mit den zu erfüllenden Arbeitsaufgaben und -funktionen übereinstimmen.²¹ Das Kompetenzmanagement kann als *Kernaktivität* der organisationalen Lösungsorientierung verstanden werden, da es die individuelle Lösungskompetenz des Lösungsmanagers gezielt fördert, welche ihn zur Ausführung lösungsorientierter Unternehmensaktivitäten befähigt. Anknüpfend an die Fokussierung auf das lösungsorientierte Kompetenzmanagement umfasst die organisationale Lösungsorientierung schwerpunktmäßig die Gesamtheit der betrieblich induzierten, zielgerichteten und planvollen Maßnahmen des Lösungsanbieters, welche eine spezifische Förderung der individuellen Lösungskompetenz des Lösungsmanagers zur Erbringung effektiver Kundenlösungen von hohem wahrgenommenen Wert ermöglichen.²² Ein Managementkonzept, welches verschiedene Ansatzpunkte und Maßnahmen zur Kompetenzförderung in ihrer Gesamtheit umfassend aufgreift, ist das Empowerment²³ (s. nachfolgende Abbildung).

Abbildung 5: Wirkungen des Empowerment auf die individuelle Lösungskompetenz



Quelle: Schmitz, G. et al. (2009b), S. 21.

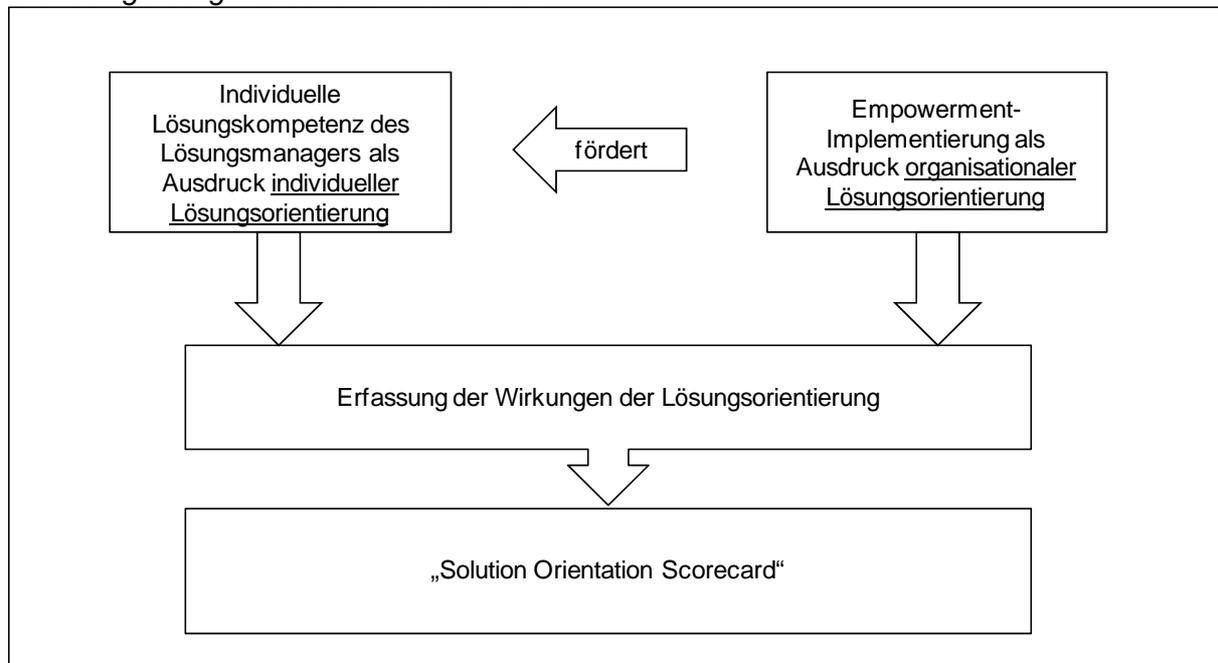
21 Vgl. Beck, S. (2005), S. 32 u. 105.

22 Vgl. Beck, S. (2005), S. 105; Lytle, R. S. et al. (1998), S. 459.

23 Vgl. Schmitz, G. et al. (2009b), S. 21.

Durch das Empowerment kann die individuelle Lösungskompetenz in all ihren Facetten ganzheitlich gefördert werden.²⁴ Es trägt folglich als Ausdruck der Lösungsorientierung auf organisationaler Ebene zur Förderung der Lösungsorientierung auf individueller Ebene bei. Zur Messung des Implementierungsgrades des Empowerment sowie der individuellen Lösungskompetenz sei an dieser Stelle auf vorliegende Diagnosehilfen verwiesen.²⁵ Welche Wirkungen sich aus der Lösungsorientierung auf individueller und organisationaler Ebene im Einzelnen ergeben, ist bisher fraglich. Zur Erfassung dieser Wirkungen wird im folgenden Kapitel eine Solution Orientation Scorecard vorgestellt. Sie zeigt durch ihren mehrperspektivischen Aufbau, anhand welcher Größen die Wirkungen der Lösungsorientierung ganzheitlich erfasst und bewertet werden können. Abbildung sechs fasst die Argumentation in einem Überblick zusammen.

Abbildung 6: Argumentation im Überblick



24 Vgl. Schmitz, G. et al. (2009b), S. 21.

25 Vgl. Schmitz, G./ Eberhardt, S. (2009); Schmitz, G. et al. (2009b).

3 Entwicklung einer Solution Orientation Scorecard zur Erfassung der Wirkungen der Lösungsorientierung hybrider Produzenten

3.1 Grundlagen zum Performance Measurement

Bevor eine SOS als Performance-Measurement-Konzept entwickelt wird, welches Wirkungen der Lösungsorientierung abbildet, sind zunächst Grundlagen zum Performance-Measurement darzulegen. Der Begriff des Performance-Measurement wird in der Literatur oft uneinheitlich verwendet.²⁶ Einigkeit herrscht jedoch darüber, dass der Begriff der *Performance* im Allgemeinen als bewerteter Beitrag zur Erreichung strategischer Ziele eines Unternehmens verstanden werden kann und vor dem Hintergrund eines jeden Untersuchungsgegenstandes jeweils kontextspezifisch zu fassen ist.²⁷ Das strategische Ziel eines Lösungsanbieters kann allgemein in der Wettbewerbsprofilierung mittels Kundenlösungen von hohem wahrgenommenem Wert gesehen werden, wozu die Gewährleistung einer hohen Lösungsorientierung auf individueller und organisationaler Ebene erforderlich ist.²⁸ Ist eine hohe Lösungsorientierung vorherrschend, entfaltet diese Wirkungen im Unternehmen, beim Kunden und auch hinsichtlich der Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern, über welche die Erreichung des strategischen Ziels der Wettbewerbsprofilierung mittels Kundenlösungen bewertet werden kann. Die Performancegrößen bestehen infolgedessen im vorliegenden Beitrag in den Wirkungen der Lösungsorientierung. Um diese Wirkungen ganzheitlich erfassen zu können, ist ein Performance-Measurement-Konzept erforderlich, welches durch Berücksichtigung verschiedener Kennzahlen in mehreren Perspektiven diesem Anspruch gerecht wird.

Ein dazu geeignetes Performance-Measurement-Konzept, verstanden als Controllinginstrument zur (mehrdimensionalen) Erfassung und Bewertung, inwieweit ein Unternehmen seine angestrebten Ziele erreicht,²⁹ ist die Solution Orientation Scorecard (SOS). Sie ermöglicht es, Unternehmen in einem zusammenfassenden Überblick sämtliche Größen darzustellen, anhand derer die Wirkungen der Lösungsorientierung erfasst werden können. Als konzeptioneller Bezugsrahmen der Solution Orientation Scorecard dient die Balanced Scorecard, deren Grundideen und Perspektiven im folgenden Kapitel dargelegt werden.

26 Vgl. Grüning, M. (2002), S. 4 sowie die dort angegebene Literatur.

27 Vgl. Wenk, T. (2005).

28 Vgl. Schmitz, G. et al. (2009b).

29 In Anlehnung an Gleich, R. (2002), S. 447; Karlowitsch, M. (2000), S. 87 f.; Grüning, M. (2002), S. 10.

3.2 Grundideen und Perspektiven der Balanced Scorecard als konzeptioneller

Bezugsrahmen

Die Balanced Scorecard (BSC) gilt gemeinhin als „das Performance-Measurement-System schlechthin.“³⁰ Sie hat sich in den letzten Jahren zu einer entscheidenden Grundlage moderner Managementkonzepte entwickelt, die es Unternehmen ermöglicht, sich ganzheitlich auf die Implementierung und Verbesserung von Strategien auszurichten und zu fokussieren.³¹ Ihre mehrperspektivische Ausrichtung hat sich in der unternehmerischen Praxis bewährt und genießt breite Akzeptanz.³² Neben dieser strukturellen Eignung der BSC kann man sich RICHERT anschließen, der konstatiert, dass aus pragmatischen Beweggründen etablierte Konzepte Anwendung finden sollten, sofern sie vor dem Hintergrund der jeweiligen Problemstellung adaptiert werden können.³³ Bevor in Kapitel 3.3 aufgezeigt wird, inwiefern eine Adaption der BSC im vorliegenden Beitrag gelingt, wird sie zunächst vorgestellt.

Die Balanced Scorecard (BSC) ist ein Performance-Measurement-Konzept, welches unterschiedliche Kennzahlentypen sowie kurz- und langfristige Ziele in einem ausgewogenen Verhältnis in einer Art Berichtsbogen abbildet.³⁴ Sie ist mehrperspektivisch aufgebaut und sieht innerhalb der einzelnen Perspektiven erstens die Ableitung von Teilzielen vor, welche die Unternehmensvision bzw. -strategie in steuerbare kleinere Einheiten vorsieht. Zweitens ermöglicht ihr Aufbau die Erfassung konkreter Kennzahlen (für die Vorgaben formuliert werden), anhand derer der Erreichungsgrad der Teilziele im Unternehmen bewertet werden kann. Drittens ist es durch Zuordnung konkreter Maßnahmen möglich festzulegen, wie die Erreichung der einzelnen Teilziele ermöglicht werden soll. Bei der konkreten inhaltlichen Ausgestaltung einer BSC ist ihren Grundideen Rechnung zu tragen.

Eine *erste Grundidee* der BSC besteht in der Integration finanzieller und nicht-finanzieller Kennzahlen in *ein* Performance-Measurement-Konzept.³⁵ Bei den finanziellen und nicht-finanziellen Kennzahlen wird bei der BSC zwischen Ergebnis- und Treiberkennzahlen unterschieden. Ergebniskennzahlen geben Resultate vergangener Handlungen wider und werden auch als nachlaufende Indikatoren bezeichnet. Es sind ex-post-Kontrollindikatoren, die sich nicht zur Steuerung zukünftiger Unternehmensziele eignen.³⁶ Sie sind meist generisch, d. h., sie gelten für alle Unternehmen gleichermaßen.³⁷ Als Beispiel kann der Gewinn des Lösungsanbieters genannt werden. Ist es dem Lösungsmanager aufgrund seiner ausgeprägten Lösungskompetenz als

30 Kudernatsch (2001), S. 13 zitiert nach Keim, R. (2005), S. 93.

31 Vgl. Niven, P. R. (2003), S. 13.

32 Vgl. Karlowitsch, M. (2000), S. 94 sowie die dort angegebene Literatur; Richert, J. (2006), S. 45.

33 Vgl. Richert, J. (2006), S. 45.

34 Ähnlich auch z. B. Kinkel, S. (2003), S. 112 ff.; Karlowitsch, M. (2000), S. 105 ff.; Grüning, M. (2002), S. 23 ff.

35 Vgl. Kaplan, R. S./ Norton, D. P. (1996).

36 Vgl. Horvath, P./ Kaufmann, L. (1998), S. 4 f.

37 Vgl. Kapitel 3.1.

Ausdruck individueller Lösungsorientierung möglich, hohe Preise mit Kunden zu verhandeln, schlägt sich dies im finanziellen Erfolg des Unternehmens nieder. Ergänzt werden sie um Treiberkennzahlen, welche als vorlaufende Indikatoren zu verstehen sind, die hochgradig unternehmensspezifisch und wettbewerbsentscheidend sind.³⁸ Ein Beispiel für eine Treiberkennzahl eines hybriden Produzenten kann aus der individuellen Lösungskompetenz des Lösungsmanagers abgeleitet werden. Ist ein hybrider Produzent z. B. im Bereich Schlüsselfertigbau tätig, kann die *Höhe des Leistungswissens* des Lösungsmanagers hinsichtlich Umweltschutzrichtlinien eine Treiberkennzahl darstellen. Ein hohes Wissen ist hier von entscheidender Wettbewerbsrelevanz, wenn z. B. neue Richtlinien in Kraft treten, die es dem Unternehmen nicht mehr erlauben, bisher verwendete Stoffe zu verwenden. Das Unternehmen kann dadurch frühzeitig auf andere Stoffe umrüsten und einen Zeitvorteil gegenüber Konkurrenten erlangen. Als eine *zweite Grundidee* der BSC kann ein ausgewogenes Verhältnis zwischen verschiedenen Kennzahlentypen gesehen werden.³⁹ Die zuvor genannten finanziellen und nicht-finanziellen Kennzahlen sind um externe und interne sowie subjektive und objektive Kennzahlentypen zu ergänzen. Externe Kennzahlen beziehen sich auf Anspruchsgruppen außerhalb des Unternehmens (z. B. Kunden oder Kooperationspartner), interne Kennzahlen richten sich auf interne Anspruchsgruppen (z. B. insbesondere auf den Lösungsmanager). Bei objektiven Kennzahlen handelt es sich um leicht zu quantifizierende Kennzahlen, die sich in der Regel durch finanzielle Ziele ausdrücken (z. B. Umsatzsteigerung). Subjektive Kennzahlen hingegen beruhen auf subjektiven Einschätzungen abstrakter Phänomene (z. B. Kundenvorteile). Die konsequente Strategieorientierung als eine *dritte Grundidee* der BSC meint die Übersetzung der Unternehmensstrategie in ein konkretes Kennzahlenset, welches gezielt hinsichtlich der Fokussierung auf die Umsetzung der Strategie geprüft werden muss, um eine unüberschaubare Kennzahlenfülle zu vermeiden. Anknüpfend an die Grundideen besteht der Anspruch der Balanced Scorecard darin, ein ausgewogenes Verhältnis zwischen den verschiedenen Kennzahlentypen zu gewährleisten, indem durch folgende vier Perspektiven diesem Anspruch gerecht wird:⁴⁰

Die Finanzperspektive bildet sowohl den Ausgangs- als auch Zielpunkt für alle übrigen Perspektiven.⁴¹ Sie dient der Konkretisierung der Unternehmensstrategie hinsichtlich der Festlegung der sich aus ihr ergebenden finanziellen Ziele. Allgemeine Ziele können Ertragswachstum, Kostensenkung oder Produktivitätsverbesserung sein.

38 Vgl. Karlowitsch, M. (2000), S. 107; Horvath, P./ Kaufmann, L. (1998), S. 4.

39 Vgl. Hierzu und zum Folgenden Kaplan, R. S./ Norton, D. P. (1996).

40 Vgl. Keim, R. (2005), S. 93.

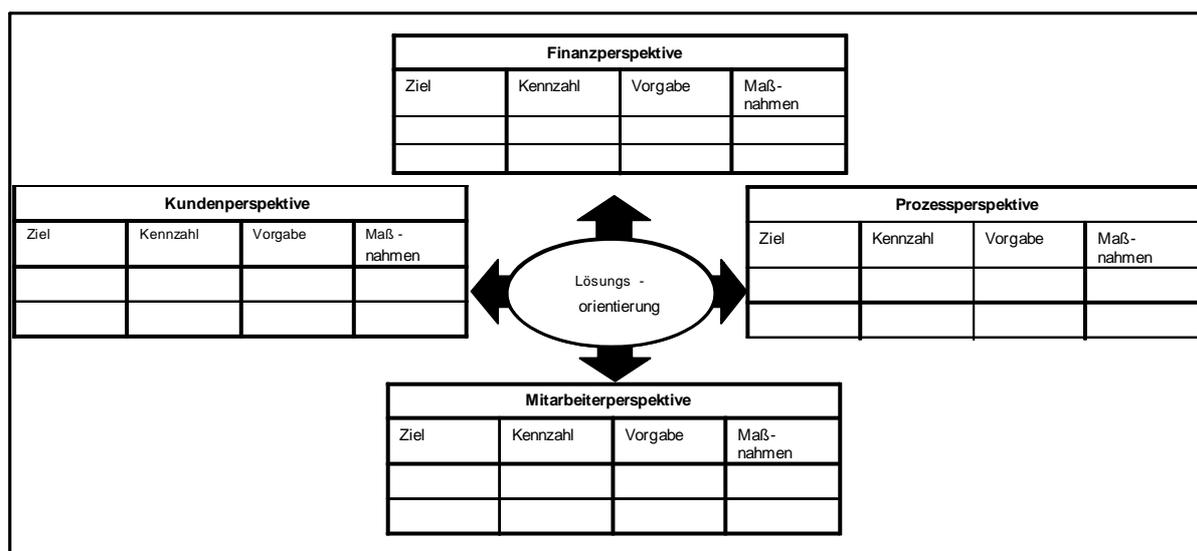
41 Vgl. Hierzu und zum Folgenden Kaplan, R. S./ Norton, D. P. (1996); Kaplan, R. S./ Norton, D. P. (1997).

Die Kundenperspektive enthält diejenigen Ziele und Leistungsmaßstäbe, die hinsichtlich aktueller und potenzieller Kunden erreicht werden sollten. Beispielhafte Ziele können z. B. in einer Verbesserung der Kundenbindung, -zufriedenheit oder -akquisition bestehen.

In der (internen und externen) Prozessperspektive werden sämtliche erfolgskritischen Prozesse erfasst. Beispielhafte Ziele sind die effektive und effiziente Gestaltung von Innovations-, Betriebs- oder Kundendienstprozess.

Die Mitarbeiterperspektive umfasst Ziele, die hinsichtlich der Mitarbeiter im Unternehmen erreicht werden sollten. Durch Erreichung der Mitarbeiterziele werden langfristiges Wachstum und rasche Anpassung an sich wandelnde Anforderungen ermöglicht. Im Allgemeinen können Verbesserungen hinsichtlich Mitarbeiterfähigkeiten, -treue oder -zufriedenheit als Beispiele genannt werden. Folgende Abbildung dient der visuellen Darstellung der Perspektiven der Balanced Scorecard.

Abbildung 7: Perspektiven der Balanced Scorecard



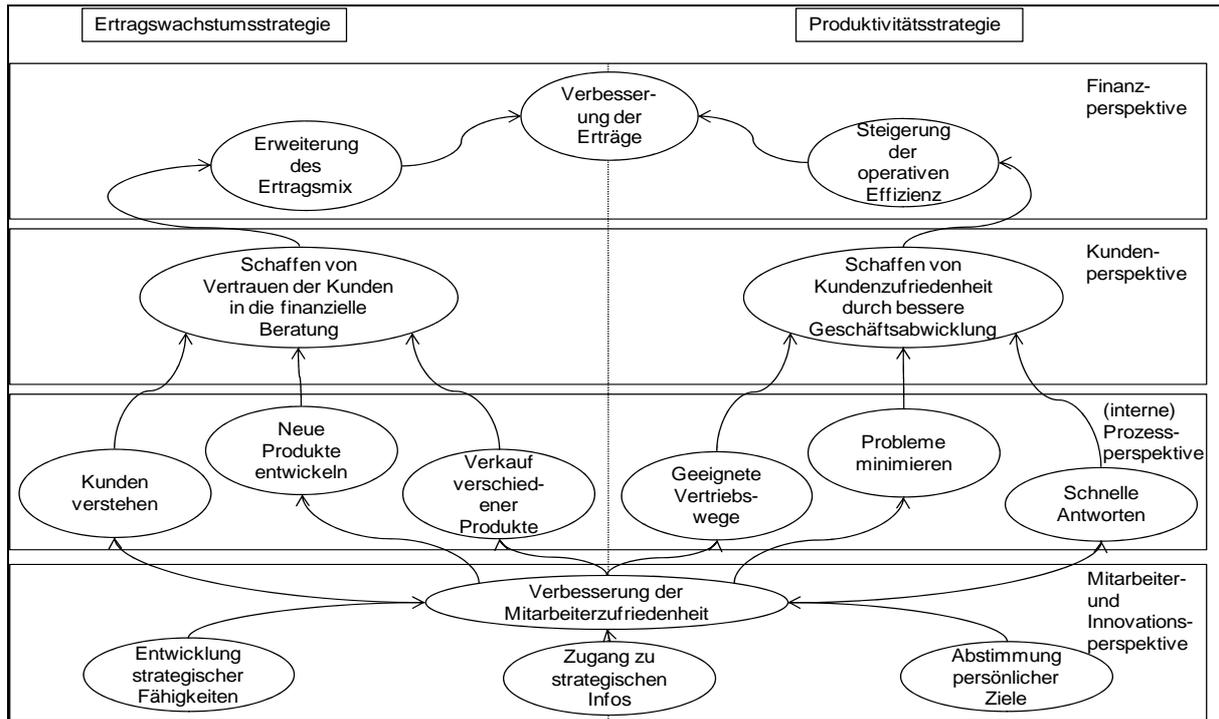
Quelle: in Anlehnung an Kaplan, R./ Norton, D. (1996), S. 76

Ziele und Kennzahlen der einzelnen Perspektiven werden jedoch nicht unabhängig voneinander festgelegt. Die Zerlegung der strategischen Ziele bzw. der Vision des Unternehmens erfordert ein systematisches Vorgehen, indem zwischen Teilzielen und Kennzahlen perspektivenübergreifend Ursache-Wirkungsbeziehungen hergestellt werden.⁴² Diese Ursache-Wirkungsbeziehungen werden dabei kaskadenartig in einer sogenannten Strategy Map erfasst

42 Vgl. z. B. Mayer, R. (2004), S. 87; Grüning, M. (2002), S. 27; Kaplan, R. S./ Norton, D. P. (1997), S. 326; Niven, P. R. (2003), S. 153.

und über sachlogische Argumente („Wenn-Dann-Beziehungen“) hergeleitet. Jedes Ziel bzw. jede Kennzahl innerhalb der BSC wird in ein Ursache-Wirkungsgeflecht eingebunden. Das dadurch entstehende Gedankengerüst bildet die „Hypothesen der Strategie“ ab.⁴³ Treffen diese Hypothesen zu, lässt sich prognostizieren, wie einzelne, zu ergreifende Maßnahmen z. B. den finanziellen Erfolg beeinflussen. Folgende Abbildung zeigt eine Strategy Map der Metro-Bank.

Abbildung 8: Strategy Map der Metro-Bank



Quelle: Kaplan, R. S./ Norton, D. P. (1997), S. 333.

43 Vgl. Richert, J. (2006), S. 48; Kaplan, R. S./ Norton, D. P. (1996), S. 30.

3.3 Entwicklung einer Solution Orientation Scorecard

Die Entwicklung einer Solution Orientation Scorecard zur Erfassung der Wirkungen der Lösungsorientierungen erfolgt auf Basis der Grundideen und Perspektiven der Balanced Scorecard. Daran anknüpfend sind vier zentrale Verfahrensschritte notwendig, die im weiteren Verlauf dieses Kapitels konkretisiert werden.

Abbildung 9: Verfahrensschritte zur Entwicklung einer Solution Orientation Scorecard im Überblick

1 Identifikation der Vision bzw. Strategie des Geltungsbereichs der SOS
2 Zerlegung der Vision bzw. Strategie in Teilziele für die vier Perspektiven
3 Herleitung von Kausalzusammenhängen zwischen den Teilzielen
4 Festlegen von Kennzahlen, Vorgaben und Maßnahmen innerhalb der Perspektiven

Zu 1: Identifikation der Vision bzw. Strategie des Geltungsbereichs der SOS

Bezugnehmend auf die dritte Grundidee der BSC sind zunächst die Unternehmensvision bzw. Strategie des Geltungsbereichs der SOS zu identifizieren. Dieses *strategische Ziel* ist für Lösungsanbieter in der Wettbewerbsprofilierung mittels Kundenlösungen von hohem wahrgenommenen Wert zu sehen. Weiterhin konnte dargelegt werden, dass dazu die Gewährleistung einer hohen Lösungsorientierung im Unternehmen erforderlich ist, deren Wirkungen sich über das gesamte Unternehmen erstrecken. Diese Aspekte berücksichtigend, konzentriert sich der Geltungsbereich der SOS nicht nur auf einzelne Funktionsbereiche oder Abteilungen, sondern sieht das gesamte Unternehmen als *Geltungsbereich* vor.⁴⁴

Zu 2: Zerlegung der Vision bzw. Strategie in Teilziele für die vier Perspektiven

Zur Erfassung der Wirkungen der Lösungsorientierung wird das strategische Ziel des Unternehmens in Teilziele für die verschiedenen Perspektiven zerlegt. Wirkungen der Lösungsorientierung spiegeln sich dabei in dem Erreichungsgrad dieser Teilziele wider. Je mehr Teilziele erreicht werden, desto höher sind die Wirkungen der Lösungsorientierung ausgeprägt. Die Identifikation von Teilzielen erfolgt anknüpfend an die unternehmensweiten Wirkungen der Lösungsorientierung sowie am auf dem BSC beruhenden Aufbau in verschiedenen Perspektiven.

44 Vgl. zur allgemeinen Diskussion des Geltungsbereichs Navrade, F. (2005), S. 33.

Identifikation von Teilzielen für die Kundenperspektive

Der Lösungsmanager trägt in hohem Maße zur Erbringung von Kundenlösungen von hohem wahrgenommenem Wert bei, welcher dazu aufgrund hoher individueller und organisationaler Lösungsorientierung befähigt wird. Inwiefern tatsächlich Kundenlösungen von hohem wahrgenommenem Wert erbracht werden, bewertet jedoch allein der Kunde durch Gegenüberstellung wahrgenommener Kosten- und Nutzenaspekten, die für ihn mit einer Kundenlösung einhergehen.⁴⁵ Die Wirkungen der Lösungsorientierung spiegeln sich infolgedessen in einem hohen wahrgenommenen Wert aus Kundensicht wider. Die Erfassung der Wirkungen der Lösungsorientierung im Sinne eines hohen wahrgenommenen Werts gelingt über die Teilziele der Erhöhung wahrgenommener Nutzen- bzw. Reduktion wahrgenommener Kostenkomponenten des wahrgenommenen Werts (Bsp. Erhöhung des Individualisierungsnutzens).

Identifikation von Teilzielen für die Prozessperspektive

Aus Kundensicht geht mit jeder Phase einer Kundenlösung bzw. jedem Prozess während der interaktiven Wertschöpfung⁴⁶ die Wahrnehmung von Kosten- und/ oder Nutzenaspekten einher.⁴⁷ Die Bewertung, inwieweit es dem Lösungsmanager gelingt, sämtliche mit einer Kundenlösung verbundenen Wertschöpfungsprozesse effektiv und effizient zu gestalten, ist in jedem dieser Prozesse erfassbar.⁴⁸ Beispielsweise wird das Prozesswissen als einer Facette der individuellen Lösungskompetenz des Lösungsmanagers durch das Empowerment als Ausdruck organisationaler Lösungsorientierung gefördert, wodurch der Lösungsmanager in der Lage ist, Durchlaufzeiten und Schnittstellenprobleme zu reduzieren. Zur systematischen Identifikation von Prozessteilzielen sind zunächst sämtliche Wertschöpfungsprozesse zu identifizieren, in denen sich Wirkungen der Lösungsorientierung widerspiegeln können. Dabei sei auf folgende Abbildung verwiesen.

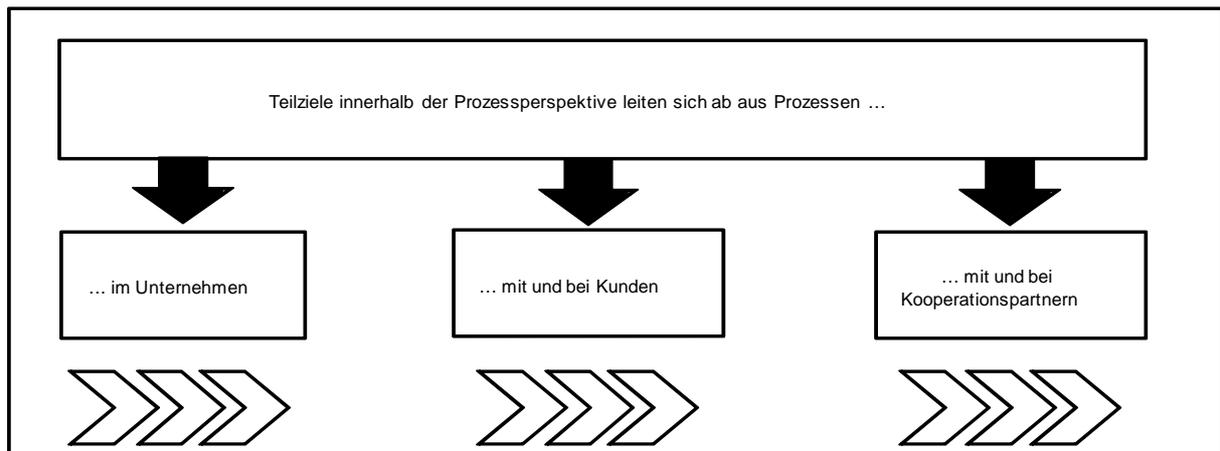
45 Vgl. Schmitz, G. (2008), S. 673; Raval, A./ Grönroos, C. (1996), S. 20 f.; Zeithaml, V. et al. (2006), S. 517.

46 Vgl. Tuli, K. R. et al. (2007).

47 Vgl. Schmitz, G. et al. (2009a).

48 Auch Kaplan/ Norton empfehlen die komplette Wertschöpfungskette zu Grunde zu legen. Vgl. Kaplan, R. S./ Norton, D. P. (1997).

Abbildung 10: Orientierungshilfe zur Ableitung von Teilzielen innerhalb der Prozessperspektive



Neben der Abstimmung *interner Prozesse* mit denen des/ beim *Kunden*,⁴⁹ ist zur Erbringung von Kundenlösungen oft eine durch den Lösungsmanager vorzunehmende Abstimmung mit in den Wertschöpfungsprozess einzubeziehenden *Kooperationspartnern* erforderlich. Diese verfügen ggf. über spezifisches Fachwissen und/ oder Ressourcen zur Erbringung von Teilleistungen, die aus Kundensicht zur ganzheitlichen Lösung ihres spezifischen Problems erforderlich sind.⁵⁰ Die Wirkungen der Lösungsorientierung können anhand erreichter Teilziele hinsichtlich effektiver und effizienter Gestaltung sämtlicher identifizierter Prozesse erfasst werden (Bsp. Reduzieren von Abstimmungstreffen mit Kooperationspartnern).

Identifikation von Teilzielen für die Mitarbeiterperspektive

Durch die Formulierung von Teilzielen innerhalb der beiden bereits beschriebenen Perspektiven wurden die Wirkungen der Lösungsorientierung in Hinblick auf die Beeinflussung des Kundenurteils sowie der Prozessgestaltung erfasst. Eine unmittelbare Wirkung der organisationalen Lösungsorientierung lässt sich jedoch insbesondere über die Ausprägung der Komponenten der individuellen Lösungskompetenz erkennen. Ist die organisationale Lösungsorientierung stark ausgeprägt, d. h. werden z. B. umfassende Maßnahmen zur Implementierung des Empowerment ergriffen, geht damit eine stetige Förderung der individuellen Lösungskompetenz des Lösungsmanagers einher.⁵¹ Die Wirkungen der Lösungsorientierung spiegeln sich folglich in einer Veränderung bzw. Erhöhung der Ausprägungen der Komponenten der individuellen Lösungskompetenz wider. Teilziele dieser Perspektive sind somit in der Erhöhung dieser Komponenten zu sehen (Bsp. Erhöhung des Prozesswissens).

49 Vgl. Tuli, K. R. et al. (2007).

50 Schmitz, G. et al. (2010) im Druck.

51 Vgl. Schmitz, G. et al. (2009b).

Identifikation von Teilzielen für die Finanzperspektive

Letztlich sind auch Wirkungen der Lösungsorientierung in Hinblick auf die finanzielle Situation des Unternehmens zu berücksichtigen. Beispielsweise wird durch die Implementierung des Empowerment das Verhandlungsgeschick des Lösungsmanagers verbessert, welches ihn zur Aushandlung günstiger Preise mit etwaigen Kooperationspartnern befähigt. Denkbar ist gleichermaßen, dass die Erbringung hochgradig individueller Lösungen durch den Lösungsmanager die Zahlungsbereitschaft der Kunden erhöht und entsprechend höhere Anschaffungskosten des Kunden veranschlagt werden können. Schließlich lassen sich aber finanzielle Ergebnisse in generischen Teilzielen, wie z. B. Umsatz- oder Gewinnsteigerung erfassen, weshalb von der Vorgabe einer methodischen Unterstützung zur Ableitung finanzieller Ziele hier abgesehen wird.

3 Herleitung von Kausalzusammenhängen zwischen den Teilzielen

Vor dem Hintergrund, dass sämtliche abzuleitende Teilziele der Konkretisierung der Unternehmensstrategie dienen und folglich aus ihr abgeleitet werden, sind Kausalzusammenhänge zwischen den Teilzielen zu berücksichtigen. Diese Kausalzusammenhänge werden über sachlogische Argumente in Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen sowie innerhalb der Perspektiven eingebunden.⁵² Eine visuelle Unterstützung zur Erfassung dieser Zusammenhänge bietet das Eintragen und Verbinden der Teilziele innerhalb einer Strategy Map (s. Kapitel 3.2). Sie dient als eine Art Kontrollinstanz, ob alle relevanten Teilziele identifiziert wurden, anhand deren Erreichung die Wirkungen der Lösungsorientierung ganzheitlich erfasst werden können. Hinsichtlich der Herleitung der sachlogischen Argumente ist zu berücksichtigen, dass die Ursache-Wirkungsbeziehungen zwischen den Teilzielen der Perspektiven vor dem Hintergrund der vorliegenden Problemstellung bei der Kundenperspektive beginnen. Da ausschließlich der Kunde die Lösung in Hinblick auf den durch ihn wahrgenommenen Wert bewertet und eine Profilierung im Wettbewerb nur über einen Vorsprung im Kundenurteil gelingt, stellt die Erreichung der Teilziele der Kundenperspektive den Ausgangspunkt aller nachgelagerten Ziele dar. Ausgehend von der Kundenperspektive wird *top down* ermittelt, welche nachgelagerten Ziele zur Erreichung der Kundenziele und damit eines positiven Kundenurteils erforderlich sind.⁵³ Die einzuzeichnenden Verbindungslinien innerhalb der Strategy Map deuten hingegen eine *bottom up* Beziehung an.⁵⁴

52 Vgl. Keim, R. (2005), S. 109.

53 Beispiel: Das Erreichen des Kundenziels „Erhöhung des Individualisierungsnutzens“ ist nur über eine Erhöhung des Leistungswissens des Lösungsmanagers möglich. Über sein präzises Wissen über angebotene Sach- und Dienstleistungen kann er gezielt diejenigen Teilleistungen miteinander kombinieren, die zur optimalen Lösung des individuellen Kundenproblems geeignet sind.

54 Vgl. Wenk, T. (2005), S. 52.

4 Festlegen von Kennzahlen, Vorgaben und Maßnahmen innerhalb der Perspektiven

Sind die Teilziele zur Erfassung der Wirkungen der Lösungsorientierung abgeleitet worden, gilt es nun durch Zuordnung von Kennzahlen, Vorgaben⁵⁵ und Maßnahmen zu den Teilzielen eine gezielte Steuerung bzw. Förderung der Zielerreichung zu ermöglichen. Hinsichtlich konkreter Kennzahlen zur Erfassung der individuellen Lösungskompetenz des Lösungsmanagers in der *Mitarbeiterperspektive* sei auf eine vorliegende Diagnosehilfe verwiesen.⁵⁶ Diese ermöglicht durch Aufzeigen einer Vorgehensweise zur unternehmensspezifischen Präzisierung von Indikatoren, die der Erfassung von Ausprägungen der Teilkompetenzen Rechnung tragen, die Ableitung konkreter Kennzahlen für jede Teilkompetenz. Hinsichtlich der Herleitung von Kennzahlen für die *Kunden- und Prozessperspektive* ist zu berücksichtigen, dass die Bewertung der Erreichung der Teilziele unternehmensspezifisch ist. So lässt sich z. B. der Individualisierungsnutzen aus Kundensicht bei einem IT-Dienstleister möglicherweise u. a. über eine große Auswahl an W-LAN an Routern erfassen, wohin gegen im Bereich Schlüsselfertigbau ein Individualisierungsnutzen aus der Möglichkeit des Einbaus runder Fenster resultieren kann. Auch die Konkretisierung der Teilziele der Prozessperspektive kann nicht über generisch abgeleitete Kennzahlen erfolgen. Aufgrund unterschiedlicher Wertschöpfungsprozesse, die unternehmensspezifisch durch die vorgeschlagene methodische Vorgehensweise identifiziert werden, sind diese gleichermaßen anhand unternehmensspezifischer Kennzahlen zu bewerten. Vorherige Ausführungen aufgreifend, zeichnen sich Kennzahlen innerhalb der *Finanzperspektive* durch ihren nachgelagerten und generischen Charakter aus,⁵⁷ d. h. hier kann zur Erfassung der Teilziele auf allgemeine Kennzahlen aus dem Rechnungswesen zurückgegriffen werden, z. B. Gewinn- und Umsatzsteigerung etc.

Maßnahmen zur Erreichung der Teilziele und damit der Erhöhung von Wirkungen der Lösungsorientierung im Unternehmen können an den Handlungskonzepten des Empowerment bzw. der Instrumente des internen Marketing zu dessen Implementierung ansetzen.⁵⁸ Eine vorliegende Vorgehensweise zur gezielten Förderung der individuellen Lösungskompetenz durch Implementierung des Empowerment mittels organisational verankerter Instrumente dient hier als Bezugsrahmen zur Herleitung geeigneter Maßnahmen der Teilzielerreichung. Da der in Kapitel 3.4 beigefügte Methodensteckbrief dieses Vorgehen differenziert erläutert, sei das Vorgehen hier exemplarisch beschrieben: Eine gering ausgeprägte Lösungsorientierung kann sich beispielsweise in ineffizienten Prozessabläufen widerspiegeln, indem zu viele Treffen und/ oder Koordi-

55 Es werden keine Konkreten Vorgaben für die einzelnen Kennzahlen vorgeschlagen, da diese individuell durch das Unternehmen aufgrund ihrer individuellen Möglichkeiten festzulegen sind.

56 Vgl. Schmitz, G./ Eberhardt, S. (2009).

57 Vgl. Horvath, P./ Kaufmann, L. (1998), S. 4 f.

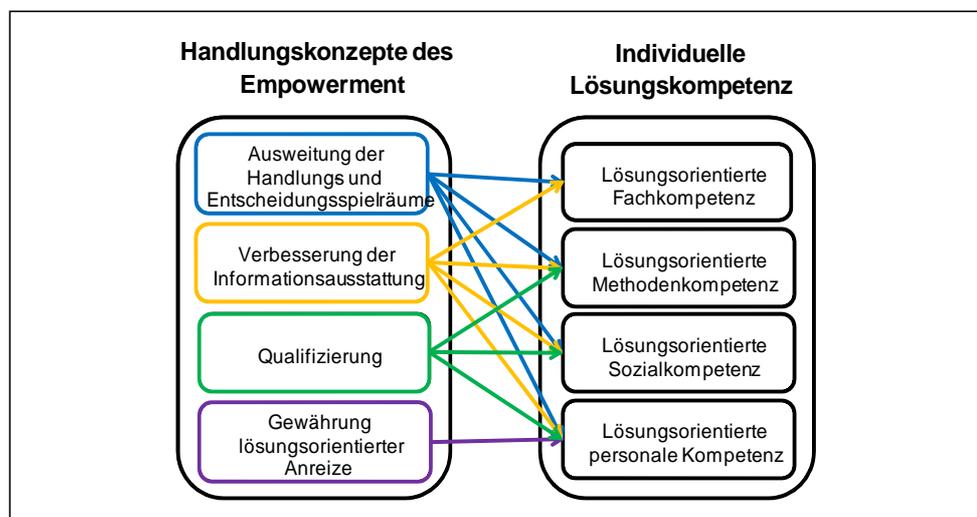
58 Vgl. Hierzu und zum Folgenden Schmitz, G. et al. (2009b).

nationsabstimmungen mit Kooperationspartnern notwendig sind. Maßnahmen zur Verbesserung dieser Prozesse könnten an der Erhöhung des Prozesswissens des Lösungsmanagers ansetzen, welches ihn zur effektiven und effizienten Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern befähigt. Zur Förderung des Prozesswissens des Lösungsmanagers kann z. B. das Handlungskonzept des Empowerment der „Verbesserung der Informationsausstattung“ herangezogen werden. Nachweislich ist zur Implementierung dieses Handlungskonzepts das Instrument der internen Kommunikation geeignet. Wird der Lösungsmanager mit einem Laptop ausgestattet, mit dessen Hilfe er vor Ort beim Kooperationspartner auf Datenbanken mit aktuell gepflegten Angaben zu Prozessdauern und -abläufen sowie -beteiligten zugreifen kann, kann er diese Informationen gezielt in das Gespräch einbringen. Auch besteht die Möglichkeit, die auf der Grundlage dieser Informationen getroffenen Abstimmungen mit dem Kooperationspartner unmittelbar in der Datenbank zu erfassen, sodass sich die Kollegen frühzeitig auf eine Zusammenarbeit vorbereiten können. Diese konzeptionellen Ausführungen aufgreifend zeigt das folgende Kapitel auf, wie eine Solution Orientation Scorecard konkret entwickelt werden kann.

3.4 Methodensteckbrief

Methode	Solution Orientation Scorecard-Workshop zur Erfassung der Lösungsorientierung hybrider Produzenten
Ziele	Erfassung der Wirkungen der Lösungsorientierung
Allgemeine Beschreibung	Die Lösungsorientierung eines hybriden Produzenten ist auf individueller und organisationaler Ebene verankert. Sie setzt sich aus der individuellen Lösungskompetenz und aus der organisationalen Lösungsorientierung zusammen. Unter der <u>individuellen Lösungskompetenz</u> versteht man 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, Kollegen sowie externen Kooperationspartnern im Sinne des Unternehmens zu lösen und dadurch den kundenseitig wahrgenommenen Wert einer Kundenlösung zu erhöhen. Unter der <u>organisationalen Lösungsorientierung</u> ist die grundsätzliche Ausrichtung aller Unternehmensaktivitäten auf die Entwicklung und Implementierung individueller Kundenlösungen von hohem wahrgenommenen Wert zu verstehen, die somit spezifische Kundenprobleme effektiv lösen und eine Möglichkeit zur Wettbewerbspro-

filierung darstellen. Als Kernaktivität organisationaler Lösungsorientierung kann das lösungsorientierte Kompetenzmanagement verstanden werden. Die organisationale Lösungsorientierung umfasst folglich schwerpunktmäßig die Gesamtheit der betrieblich induzierten, zielgerichteten und planvollen Maßnahmen des Lösungsanbieters, welche eine spezifische Förderung der individuellen Lösungskompetenz des Lösungsmanagers ermöglichen. Ein darauf ausgerichtetes geeignetes Managementkonzept stellt das Empowerment dar, welches durch seine vier Handlungskonzepte nachweislich zur Förderung der individuellen Lösungskompetenz geeignet ist.

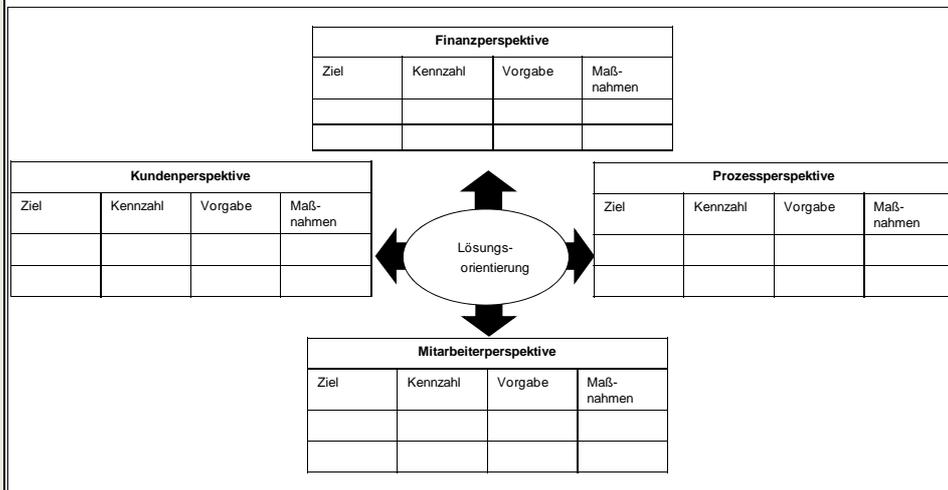


Die Erfassung der Wirkungen der Lösungsorientierung gelingt mithilfe der auf der Balanced Scorecard beruhenden Solution Orientation Scorecard in verschiedenen Perspektiven. Diese werden kurz allgemein beschrieben, bevor im Rahmen dieses Steckbriefs aufgezeigt wird, wie diese konkret auszugestalten sind.

Die Finanzperspektive bildet sowohl den Ausgangs- als auch den Zielpunkt für alle übrigen Perspektiven. Sie dient der Konkretisierung der Unternehmensstrategie hinsichtlich der Festlegung der sich aus ihr ergebenden finanziellen Ziele. Im Allgemeinen können Ertragswachstum, Kostensenkung oder Produktivitätsverbesserung als Beispiele genannt werden.

Die Kundenperspektive enthält diejenigen Ziele und Leistungsmaßstäbe, die hinsichtlich aktueller und potenzieller Kunden erreicht werden sollten. Im Allgemeinen können Verbesserungen hinsichtlich Kundenbin-

dung, -zufriedenheit oder -akquisition als Beispiele genannt werden. In der (internen und externen) Prozessperspektive werden sämtliche erfolgskritischen Prozesse erfasst, die das Unternehmen zur Erreichung der Kunden- und Finanzziele hervorragend beherrschen muss. Beispielhafte Ziele können in effektiven und effizienten Innovations-, Betriebs- oder Kundendienstprozessen bestehen. Die Mitarbeiterperspektive umfasst Ziele, die hinsichtlich der Mitarbeiter im Unternehmen erreicht werden sollen. Durch Erreichung der Mitarbeiterziele werden langfristiges Wachstum und rasche Anpassung an sich wandelnde Anforderungen ermöglicht. Im Allgemeinen können Verbesserungen hinsichtlich Mitarbeiterfähigkeiten, -treue oder -zufriedenheit als Beispiele genannt werden. Folgende Abbildung dient der visuellen Darstellung der Perspektiven der BSC.



Durchführung/
 Leitfragen/
 Tipps/ Hinweise für den
 Moderator

Bevor Sie mit dem Workshop beginnen...

- ✓ ... sollten Sie ein abteilungsübergreifendes Workshopteam zusammenstellen. Als Mitglieder eines solchen Workshopteams sollten idealerweise ein Lösungsmanager und jeweils ein Mitarbeiter derjenigen Abteilungen vorgesehen werden, die bei der Entwicklung und Implementierung von Kundenlösungen eng zusammenarbeiten. Das Team sollte jedoch eine Teilnehmeranzahl von acht Mitgliedern nicht überschreiten.
- ✓ ... sollten Sie Ihren Kollegen das Ziel des heutigen Workshops erklären: Sie wollen gemeinsam eine SOS zur Erfassung der Wirkungen der Lösungsorientierung in ihrem Unternehmen entwickeln. Weisen Sie Ihre Kollegen darauf hin, dass es keine richtigen

und falschen Antworten gibt und sich jeder an der Diskussion beteiligen darf/soll.

- ✓ ... sollten Sie bereits vier Flip-Charts vorbereitet haben; eine Flip-Chart pro Perspektive. Orientieren Sie sich dazu an der obigen Darstellung der Perspektiven der BSC.

Alles bedacht? Dann kann es losgehen.

Entwicklung einer Solution Orientation Scorecard zur Erfassung der Wirkungen der Lösungsorientierung hybrider Produzenten

Der Workshop ist in vier Verfahrensschritte aufgeteilt, welche im Folgenden genauer beschrieben werden.

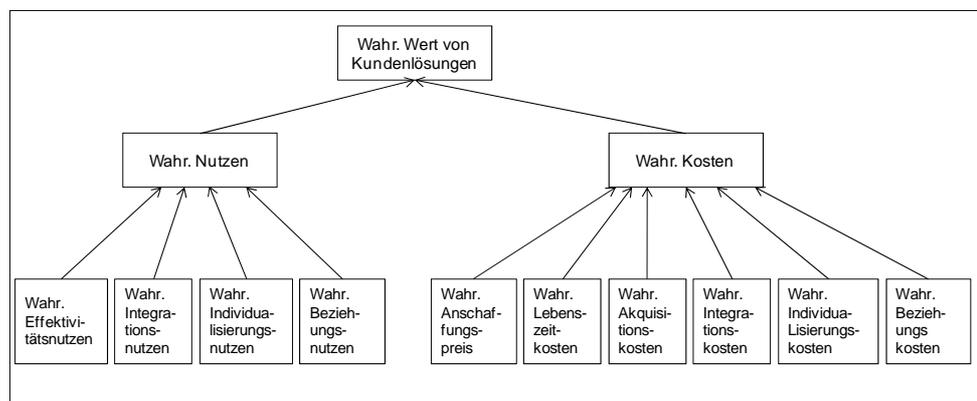
1 Identifikation der Vision bzw. Strategie des Geltungsbereichs der SOS
2 Zerlegung der Vision bzw. Strategie in Teilziele für die vier Perspektiven
3 Herleitung von Kausalzusammenhängen zwischen den Teilzielen
4 Festlegen von Maßnahmen innerhalb der Perspektiven

Zu 1: Identifikation der Vision bzw. Strategie des Geltungsbereichs der SOS

Betrachten Sie Schritt 1 als durch die Ausführungen im Text abgeschlossen. Noch mal zu Erinnerung: Als strategisches Ziel eines hybriden Produzenten kann im Allgemeinen die *Wettbewerbsprofilierung mittels Kundenlösungen von hohem wahrgenommenem Wert* angesehen werden. Nachweislich ist dazu die Gewährleistung einer hohen Lösungsorientierung erforderlich, deren Wirkung sich *unternehmensweit* erstreckt. Nun erfolgt die Zerlegung des strategischen Ziels, indem für die vier Perspektiven aufgezeigt wird, wie Sie durch Herleitung von Teilzielen eine umfassende Erfassung sämtlicher Wirkungen der Lösungsorientierung sicherstellen können.

Zu 2: Zerlegung der Vision bzw. Strategie in Teilziele für die vier Perspektiven

Beginnen Sie mit der Kundenperspektive. Da ausschließlich der Kunde durch Gegenüberstellung wahrgenommener Kosten- und Nutzenaspekten bewertet, inwieweit die Kundenlösung tatsächlich gelungen ist und sie sein individuelles Problem effektiv lösen kann, stellen die Kundenziele den Ausgangspunkt aller weiteren Perspektiven dar. Die Teilziele der Kundenperspektive ergeben sich aus den Komponenten des wahrgenommenen Werts (Kundenvorteil) von Kundenlösungen (vgl. Abbildung).



Hinweise:

- ➔ Tragen Sie sämtliche Kosten- und Nutzenaspekte des wahrgenommenen Werts von Kundenlösungen in die Spalte „Ziele“ untereinander ein. Dies sollten Sie am besten im Rahmen der Vorbereitung auf den Workshop schon erledigt haben.
- ➔ Sie können die Bezeichnungen der Kosten- und Nutzenaspekte aus der oben dargelegten Graphik übernehmen (z. B. Integrationsnutzen). Oder, zur besseren Verständlichkeit für Ihre Kollegen, umschreiben Sie diesen Aspekt inhaltlich (z. B. technisch-funktionale Verknüpfung der Teilleistungen).
- ➔ Diskutieren Sie im Plenum, anhand welcher Kennzahlen Sie die Erreichung der Ziele *in Ihrem* Unternehmen bewerten können. Besprechen Sie anschließend, welche Vorgaben Sie in ihrem Unternehmen als realistisch erachten. Die Spalte „Maßnahmen“ bleibt zu diesem Zeitpunkt noch offen. Sie werden nach der konkreten Ausgestaltung der übrigen Perspektiven noch einmal hier-

hin zurückkehren.

→ Beispiel zum Vorgehen:

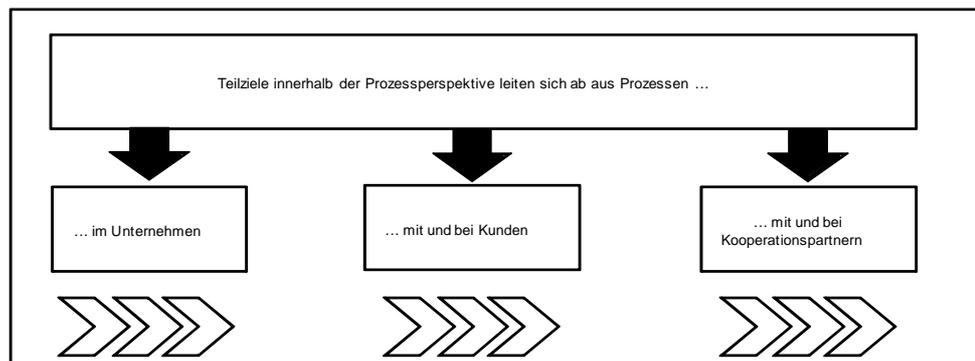
Ziel: geringe spezifische Investitionen des Kunden → Kennzahl:
 Kosten für den Kunden zur Anschaffung notwendiger Software →
 Vorgaben: Die Kosten für die Anschaffung dürfen für den Kunden
 100 Euro nicht überschreiten.

→ Fertigen Sie solche Kausalketten für jedes Ziel an.

→ Folgende Abbildung zeigt ein Beispielergebnis zur Kundenperspektive, welches im Rahmen eines Projekttreffens mit den Pilotunternehmen des „HyPro“-Projekts erarbeitet wurde.

Ziele	Kennzahlen	Vorgaben	Maßnahmen
Lösung des Problems aus Kundensicht (Effektivitätsnutzen)	Anzahl verknüpfter Anrufe (wie oft ruft ein Kunde wegen desselben Problems an?)		
Technisch-funktionale Verknüpfung (Integrationsnutzen)	-		
Individuelle Anpassung der Lösung an ein spezifisches Kundenproblem (Individualisierungsnutzen)	Anzahl Lösungsmodule		
Wechselseitiges Vertrauen und Commitment (Beziehungsnutzen)	-		
Koordinationsaufwand beim Kunden (Integrationskosten)	Anzahl Ansprechpartner (Bezug zur Vorgabe: Lösungsmanager als unmittelbarer Ansprechpartner und Koordinator der Entwicklung und Implementierung einer Kundenlösung)	1	
Spezifische Investitionen des Kunden (Individualisierungskosten)	Set-up-IT-Kosten (Kunde und Anbieter verwenden unterschiedliche Software)		
Koordinations- und Kontrollkosten (Beziehungskosten)	Anzahl Service Meetings mit dem Kunden		
Anschaffungspreis	Komplettpreis		
Kosten zur Reparatur/ Wartung (Lebenszeitkosten)	Anzahl defekter Geräte/ Anzahl hergestellte Geräte Reparaturkosten/ Anschaffungspreis		
Kosten zur Suche, Auswahl, Vereinbarung (Akquisitionskosten)	Set-up-fee (monetäre Investitionen)		

Wenn Sie mit der Ableitung von Teilzielen, Kennzahlen und ggf. Vorgaben innerhalb der Kundenperspektive fertig sind, fahren Sie mit der Prozessperspektive fort. Um systematisch sämtliche Wertschöpfungsprozesse abzubilden, in denen sich Wirkungen der Lösungsorientierung niederschlagen können, orientieren Sie sich bitte an folgender Abbildung.



Sowohl in internen Prozessabläufen als auch hinsichtlich ihrer Abstimmung mit Kundenprozessen oder denen von Kooperationspartnern sind Wirkungen der Lösungsorientierung zu erwarten. Daher sind die aufgezeigten drei Hauptprozesse Ausgangspunkt zur Identifikation sämtlicher Wertschöpfungsprozesse. Jeder Hauptprozess muss jedoch noch weiter heruntergebrochen werden. Konkretisieren Sie die Prozesse, indem Sie sämtliche Prozesse im Unternehmen, mit Kunden sowie mit Kooperationspartnern aufdecken.

→ **Hinweise:**

- Stellen Sie sich anknüpfend an die obigen Ausführungen zur Ableitung von Prozesszielen folgende Frage: *In welchen internen und externen Prozessen können wir Wirkungen der Lösungsorientierung erfassen? In welchen Prozessen schlägt sich ein Erfolg der Lösungsorientierung nieder?*
- Zerlegen Sie dazu die drei Hauptprozesse (im Unternehmen, mit und bei Kunden, mit und bei Kooperationspartnern) in Teilprozesse. Fragen Sie sich z. B., in welchen Prozessen mit dem Kunden/ Kooperationspartner und intern mit Kollegen der Lösungsmanager über eine erhöhte individuelle Lösungskompetenz durch erfolgreiche Implementierung der

Empowerment-Handlungskonzepte zur effektiven und effizienten Prozessgestaltung befähigt wird. Tragen Sie diese Prozesse bzw. damit einhergehende Teilziele in die Spalte „Ziele“ untereinander ein.

→ Zur Konkretisierung der Ziele sollten Sie im Plenum diskutieren, anhand welcher Kennzahlen Sie die Erreichung der Ziele *in Ihrem* Unternehmen bewerten können. Diskutieren Sie anschließend, welche Vorgaben Sie in ihrem Unternehmen als realistisch erachten. Die Spalte „Maßnahmen“ bleibt zu diesem Zeitpunkt noch offen. Sie werden nach Ausgestaltung der übrigen Perspektiven noch einmal hierhin zurückkehren.

→ Beispiel zum Vorgehen:

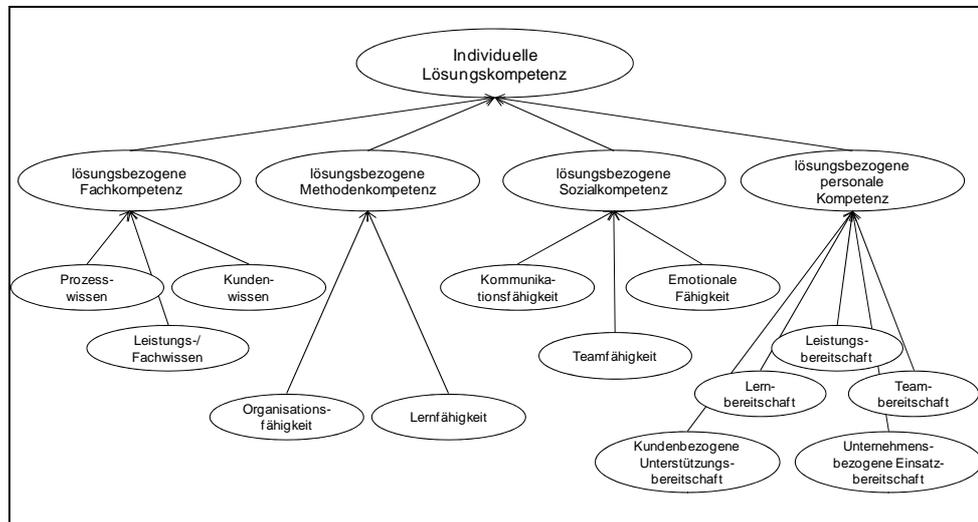
Ziel: Termintreue des Kooperationspartners bei der Implementierung der Kundenlösung → Kennzahl: Anzahl nicht eingehaltener Termine → Vorgaben: max. zwei Terminüberschreitungen.

→ Fertigen Sie solche Kausalketten für jedes Ziel an.

→ Folgende Abbildung zeigt ein Beispielergebnis zur Prozessperspektive, welches im Rahmen eines Projekttreffens mit den Pilotunternehmen des „HyPro“-Projekts erarbeitet wurde.

Ziele	Kennzahlen	Vorgaben	Maßnahmen
Optimale Kundenberatung (... mit dem Kunden)	Anzahl der Angebote/realisierte Leistungen		
Festlegung von Meilensteinen (... mit dem Kunden)	Anzahl überzogener Meilensteine		
Zuverlässige Zusammenarbeit mit Kooperationspartner (... mit dem Kooperationspartner)	Überschreitung von Kostenvereinbarungen („Güte der Meilensteine“) Anzahl notwendiger Treffen mit dem Kooperationspartner		
Termintreue (... mit dem Kooperationspartner)	Anzahl nicht eingehaltener Termine		
Qualitativer After Sales (... im Unternehmen)	Erstlösungsquoten Anzahl Reparaturen Anzahl Anrufe im Call-Center		
Verringerung von Durchlaufzeiten	Anzahl der Tage vom Erstgespräch bis zum ersten Lösungsvorschlag		

Wirkungen der Lösungsorientierung lassen sich insbesondere über die Ausprägung der Teilkompetenzen der individuellen Lösungskompetenz erfassen (vgl. dazu folgende Abbildung). Teilziele der Mitarbeiterperspektive sind infolgedessen in der Erhöhung der Teilkompetenzen zu sehen.



→ **Hinweis:**

→ Tragen Sie sämtliche Teilkompetenzen der individuellen Lösungskompetenz in die Spalte „Ziele“ untereinander ein. Dies sollten Sie am besten im Rahmen der Vorbereitung auf den Workshop schon erledigt haben.

→ Zur Ableitung von Kennzahlen zur Erfassung der Ausprägung der Teilkompetenzen können Sie auf eine vorliegende Diagnosehilfe zurückgreifen. Leiten Sie aus den unternehmensspezifisch präzierten Indikatoren Kennzahlen zu deren Erfassung ab (Bsp. unten).

→ Diskutieren Sie anschließend, welche Vorgaben Sie in ihrem Unternehmen als realistisch erachten. Die Spalte „Maßnahmen“ bleibt zu diesem Zeitpunkt noch offen. Sie werden nach Ausgestaltung der übrigen Perspektiven noch einmal hierhin zurückkehren.

→ Beispiel zum Vorgehen:

Ziel: Erhöhung des Leistungswissens → Kennzahl: Anzahl bekannter Sach- und Dienstleistungen, die das Unternehmen

anbietet → Vorgabe: 90% der gesamten Palette muss bekannt sein.

- Fertigen Sie solche Kausalketten für jedes Ziel an.
- Folgende Abbildung zeigt ein Beispielergebnis zur Kundenperspektive, welches im Rahmen eines Projekttreffens mit den Pilotunternehmen des „HyPro“-Projekts erarbeitet wurde.

Ziele	Kennzahlen	Vorgaben	Maßnahmen
Kundenwissen	Kenntnis des Kundenproblems (Bsp. Anzahl durchgeführter Kundendialoge)		
Leistungswissen	Wissen über Sach- und Dienstleistungen, die das Unternehmen anbietet (Bsp. Anzahl bekannter Sach- und Dienstleistungen)		
Prozesswissen	Wissen über Prozessbeteiligte (Bsp. Fehlerquote)		
Organisationsfähigkeit	Fähigkeit, Arbeitsabläufe effizient abzustimmen (Bsp. Anzahl überzogener Meetings)		
Lernfähigkeit	Fähigkeit, Wissen miteinander zu verknüpfen (Bsp. Anzahl Neuentwicklungen durch MA-Vorschläge)		
Kommunikationsfähigkeit	Fähigkeit, sich verständlich auszudrücken (Bsp. Anzahl Wörter pro E-Mail, Anzahl verfasster E-Mails)		
Emotionale Fähigkeit	-		
Teamfähigkeit	-		
Lernbereitschaft	Bereitschaft, sich auf Neues einzulassen (Anzahl teilgenommener Weiterbildungen)		
Leistungsbereitschaft	-		
Teambereitschaft	-		
Einsatzbereitschaft	-		

Diskutieren Sie abschließend im Plenum, welche finanziellen Ziele Sie in die Finanzperspektive eintragen können, wenn Sie die Ziele der vorherigen drei Perspektiven erreichen.

- **Hinweis:**
- Zur Ableitung finanzieller Ziele beantworten Sie sich bitte folgende Frage: *In welchen finanziellen Zielen schlägt sich die Lösungsorientierung nieder? Welche finanziellen Ziele können wir durch ihre Implementierung erreichen?*
- Tragen Sie die Ziele in die Spalte „Ziele“ untereinander ein.
- Diskutieren Sie anschließend, welche Kennzahlen Sie zur Mes-

sung der Ziele heranziehen würden (Hinweis: Welche Kennzahlen können Sie dem Rechnungswesen entnehmen?), welche Vorgaben Sie in ihrem Unternehmen als realistisch erachten. Die Spalte „Maßnahmen“ bleibt zu diesem Zeitpunkt noch offen. Sie werden nach Ausgestaltung der übrigen Perspektiven noch einmal hierhin zurückkehren.

→ Beispiel zum Vorgehen:

Ziel: kurzer Amortisationszeitraum → Kennzahl: Anteil Investitionen an Innovationen → Vorgabe: Steigerung im nächsten Jahr um 2%.

→ Fertigen Sie solche Kausalketten für jedes Ziel an.

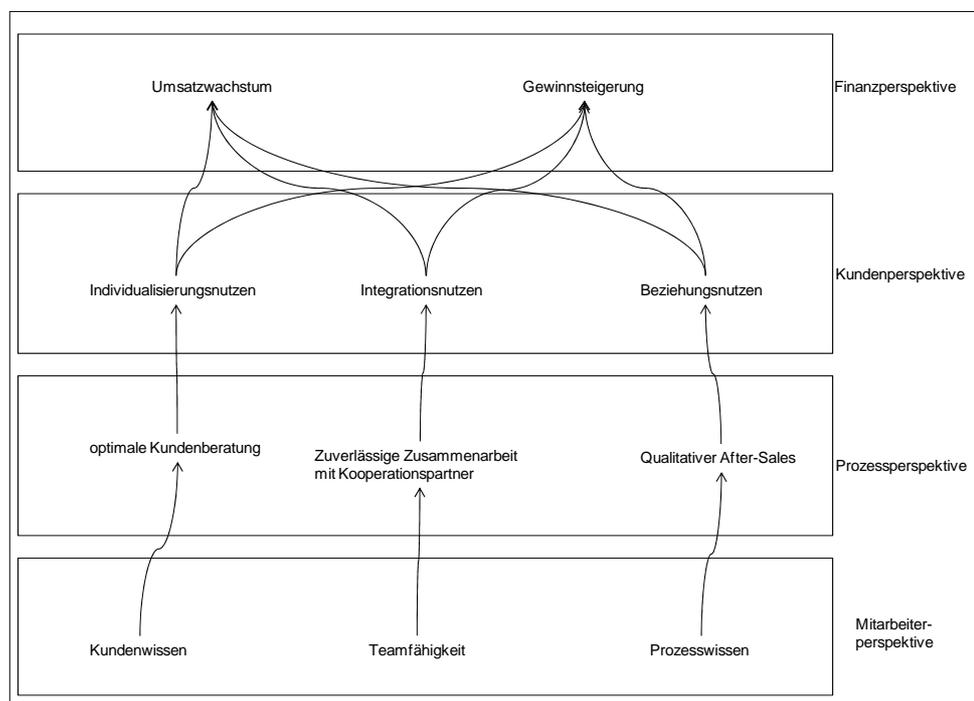
→ Folgende Abbildung zeigt ein Beispielergebnis zur Finanzperspektive, welches im Rahmen eines Projekttreffens mit den Pilotunternehmen des „HyPro“-Projekts erarbeitet wurde.

Ziele	Kennzahlen	Vorgaben	Maßnahmen
Umsatzwachstum	Umsatz Servicegeschäft		
Gewinnsteigerung	Umsatzanteile Produkt; Umsatzanteile Dienstleistung		
Wertzuwachs pro Mitarbeiter	Umsatz/ Mitarbeiter; Gewinn/ Mitarbeiter		
Amortisationszeitraum	Anteil Investitionen an Innovationen		

Zu 3: Herleitung von Kausalzusammenhängen zwischen den Teilzielen

Die Herleitung von Kausalbeziehungen zwischen den Teilzielen erfolgt über sachlogische Argumente in Form von Ursache-Wirkungsbeziehungen („Wenn-Dann“). Zur visuellen Unterstützung der Herleitung dieser Kausalbeziehungen dient Ihnen eine Strategy Map. Zu ihrer Erstellung zeichnen Sie zunächst vier rechteckige Kästchen; beschriften Sie diese (von oben nach unten) in folgender Reihenfolge: Finanzperspektive, Kundenperspektive, Prozessperspektive, Mitarbeiterperspektive. Tragen Sie in diese Kästchen nun die identifizierten Teilziele ein, die Sie zuvor auf der Flip-Chart der jeweiligen Perspektive in die Spalte „Ziele“ eingetragen haben. Beginnen Sie mit der Herleitung der Verbindungslinien, indem Sie sich z. B. folgende Frage stellen: Auf wel-

che(s) Teilziel(e) der Prozessperspektive hat eine Erhöhung des Prozesswissens des Lösungsmanagers einen Einfluss? Fahren Sie anschließend mit den übrigen Teilzielen innerhalb der Mitarbeiterperspektive fort. Widmen Sie sich dann der Prozessperspektive. Fragen Sie sich z. B. auf die Erreichung welcher/ welches Teilziels(e) der Kundenperspektive eine zuverlässige Zusammenarbeit mit dem Kooperationspartner einen Einfluss hat. Fahren Sie auf diese Weise so lange fort, bis Sie sämtliche Teilziele miteinander in Verbindung gebracht haben. Folgende Abbildung dient als Beispiel einer Strategy Map.

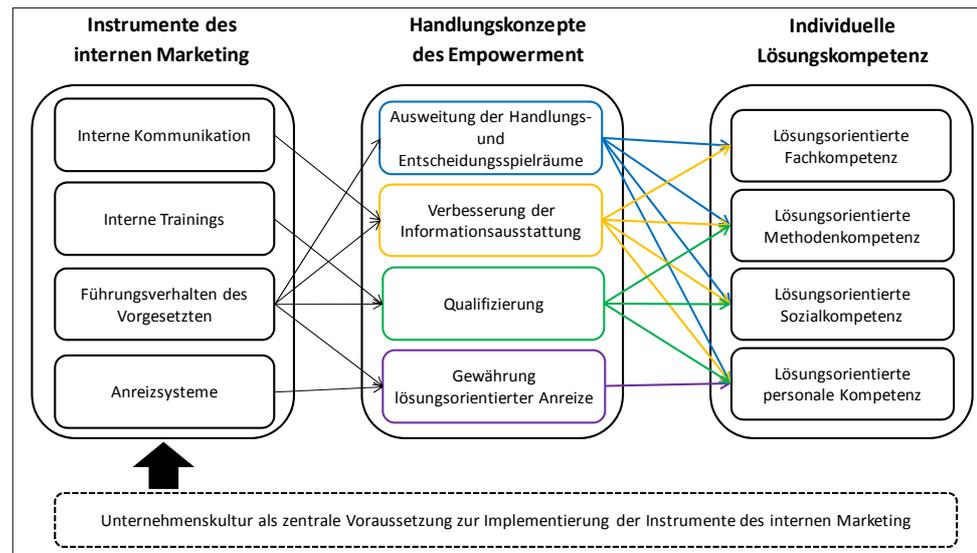


Durch die Ableitung sämtlicher Kausalbeziehungen wird sichergestellt, dass keine Wirkungen der Lösungsorientierung im Unternehmen übersehen werden. Fällt im Rahmen der Diskussion zur Erstellung dieser Zusammenhänge jedoch auf, dass Teilziele und mögliche Kennzahlen in Schritt 2 übersehen wurden, tragen Sie diese bitte nach.

Zu 4: Festlegen von Maßnahmen innerhalb der Perspektiven

Maßnahmen zur gezielten Förderung der Erreichung der Teilziele und damit der Erhöhung der Lösungsorientierung im Unternehmen können

an den Handlungskonzepten des Empowerment bzw. den Instrumenten des internen Marketing zu dessen Implementierung ansetzen. Eine vorliegende Implementierungshilfe kann Sie hier unterstützen. Sie zeigt sowohl Instrumente des internen Marketing zur Implementierung der Handlungskonzepte des Empowerment sowie eine Checklist zur Implementierung auf. Folgende Abbildung stellt in einem zusammenfassenden Überblick dar, wie die Handlungskonzepte des Empowerment durch Instrumente des internen Marketing implementiert werden können.



Ein Beispiel zum Vorgehen:

Wenn Ihnen auffällt, dass Prozessziele nicht wie gewünscht erreicht werden, ist die Lösungsorientierung diesbezüglich nicht ausreichend ausgeprägt. Die Prozessgestaltung ist möglicherweise insofern ineffizient, als dass zu viele Treffen und/ oder Koordinationsabstimmungen mit Kooperationspartnern notwendig sind, um eine optimale Zusammenarbeit zu gewährleisten. Maßnahmen zur Verbesserung dieser Prozesse könnten folglich an der Erhöhung des Prozesswissens des Lösungsmanagers ansetzen. Durch eine bessere Kenntnis interner Prozessabläufe kann eine Abstimmung mit Kooperationspartnern effizienter gestaltet werden. Zur Förderung des Prozesswissens des Lösungsmanagers kann z. B. das Handlungskonzept des Empowerment der „Verbesserung der Informationsausstattung“ herangezogen werden. Nachweislich ist zur

Implementierung dieses Handlungskonzepts das Instrument der internen Kommunikation geeignet. Aus einer Vielzahl von Instrumenten der internen Kommunikation kann z. B. der Zugriff auf Datenbanken gewählt werden. Bekommt der Lösungsmanager z. B. einen Laptop zu Verfügung gestellt, mit dessen Hilfe er vor Ort beim Kooperationspartner auf Datenbanken mit aktuell gepflegten Angaben zu Prozessdauern und -abläufen sowie -beteiligten zugreifen kann, kann er diese Informationen gezielt in das Gespräch einbringen. Auch die auf der Grundlage dieser Informationen getroffenen Abstimmungen mit dem Kooperationspartner kann der Lösungsmanager unmittelbar in der Datenbank erfassen, sodass sich die Kollegen frühzeitig auf eine Zusammenarbeit vorbereiten können.

Daran anknüpfend kommen Sie noch einmal zurück zu den einzelnen Perspektiven der SOS, indem Sie nun den Teilzielen konkrete Maßnahmen (das haben Sie bisher offen gelassen) zuordnen. Dazu greifen Sie bitte auf die Implementierungshilfe zurück. Auch folgende Beispiele sollen Sie dabei unterstützen:

- Beispiel Kundenperspektive aufgreifend: Die Kosten der Anschaffung notwendiger Software dürfen für den Kunden 100 Euro nicht überschreiten. Mögliche Maßnahme: Ausweitung der Handlungs- und Entscheidungsspielräume: Der Vorgesetzte räumt dem Lösungsmanager das Recht ein, gemeinsam mit dem Kunden abzusprechen, wie bei einer Überschreitung der Summe verfahren werden soll. Beispielsweise darf er vorschlagen, dass die Differenz mit dem Rechnungspreis verrechnet wird. Wenn es der Kunde wünscht, darf er jedoch auch eine sofortige Auszahlung der Summe veranlassen.
- Beispiel Prozessperspektive aufgreifend: Der Kooperationspartner darf maximal 2 Termine überschreiten. Mögliche Maßnahme: Verbesserung der Informationsausstattung: Beispielsweise hat der Lösungsmanager jederzeit Zugriff auf aktuell gepflegte Datenbanken, in denen der aktuelle Projektstand erfasst wird. Wenn es zu Terminüberschreitungen des Kooperationspartners kommt, kann der Lösungsmanager dies unmittelbar erkennen und z. B. Konventionalstrafen veranlassen, sofern er dazu über ausreichende Hand-

	<p>lungs- und Entscheidungsspielräume verfügt.</p> <p>→ Hinweis: Tragen Sie die Maßnahmen entsprechend in die in den Perspektiven dafür vorgesehenen Spalten „Maßnahmen“ ein.</p>
<p>Aufwand/ Benötigtes Material/</p>	<p>Ca. 3 Stunden</p> <p>4 Flip Charts (oder Laptop und Beamer)</p> <p>Stifte</p> <p>Aufnahmegerät (wenn die Teilnehmer zustimmen)</p> <p>Fotokamera zur Dokumentation (falls Flip-Charts genutzt werden)</p>
<p>Nachbereitung</p>	<p>In regelmäßigen Abständen, z. B. jährlich, sollte dieser Workshop wiederholt werden, um eine Überprüfung der Wirkungen der Lösungsorientierung vorzunehmen.</p>

4 Fazit

Das Ziel des vorliegenden Beitrags besteht in der Entwicklung eines Performance-Measurement-Konzepts zur Erfassung der Wirkungen der Lösungsorientierung. Anknüpfend an die Darlegung konzeptioneller Grundlagen zu Kundenlösungen und zur Lösungsorientierung auf individueller und organisationaler Ebene wird auf Grundlage der in der Literatur etablierten Balanced Scorecard eine Solution Orientation Scorecard vorgestellt. Sie ermöglicht durch ihren mehrperspektivischen Aufbau eine umfassende Erfassung von Wirkungen, die die Lösungsorientierung ausübt. Zur gezielten Erfassung sämtlicher Wirkungen der Lösungsorientierung wird für jede Perspektive der SOS eine methodische Vorgehensweise aufgezeigt, die eine systematische Unterstützung zur Ableitung von Teilzielen zur Erfassung der Wirkungen ermöglicht. In Hinblick auf zu ergreifende Maßnahmen zur Erreichung der Teilziele und damit der Erhöhung der Wirkungen der Lösungsorientierung wird auf die Handlungskonzepte des Empowerment sowie auf Instrumente des internen Marketing zu dessen Implementierung zurückgegriffen. Durch zu Verfügung Stellen eines Methodensteckbriefes zur selbstständigen Entwicklung einer Solution Orientation Scorecard werden hybride Produzenten in die Lage versetzt, jeweils unternehmensspezifische Wirkungen der Lösungsorientierung in ihrem Unternehmen zu erfassen und gezielt zu fördern.

Literaturverzeichnis

Beck, S. (2005): Skill-Management – Konzeption für die betriebliche Personalentwicklung, Wiesbaden.

Burr, W. (2003): Das Konzept des verteidigungsfähigen Wettbewerbsvorteils. Ansatzpunkte zur Dynamisierung und Operationalisierung, in: Die Unternehmung, 57. Jg., Nr. 5, S. 357-373.

Gleich, R. (2002): Performance Measurement – Grundlagen, Konzepte und empirische Erkenntnisse, in: Controlling, Vol. 14, No. 8-9, S. 447-454.

Grüning, M. (2002): Performance-Measurement-Systeme: Messung und Steuerung von Unternehmensleistungen, Wiesbaden.

Horvath, P./ Kaufmann, L. (1998): Balanced Scorecard – ein Werkzeug zur Umsetzung von Strategien, in: Harvard Business Manager, Heft 5, S. 2-10.

Kaplan, R./ Norton, D. (1996): Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action, Boston.

Kaplan, R. S./ Norton, D. P. (1997): Strategieumsetzung mit Hilfe der Balanced Scorecard, in: Gleich, R./ Seidenschwarz, W. (Hrsg.): Die Kunst des Controlling, München, S. 313-342.

Karlowitsch, M. (2000): Leistungscontrolling mit der Balanced Scorecard, Aachen.

Keim, R. (2005): Zusammenhang zwischen Führungsverhalten und messbarer Performance: Eine empirische Untersuchung im deutschen Retail-Banking, Frankfurt am Main.

Kersten, W./ Zink, T./ Kern, E.-M. (2006): Wertschöpfungsnetzwerke zur Entwicklung und Produktion hybrider Produkte. Ansatzpunkte und Forschungsbedarf, in: Blecker, T./ Gemünden, H. G. (Hrsg.): Wertschöpfungsnetzwerke - Festschrift für Bernd Kaluza, Berlin, S. 189-201.

Kinkel, S. (2003): Die Balanced Scorecard (BSC) als Instrument zum integrierten Nutzen- und Aufwandscontrolling produktbegleitender Dienstleistungen, in: Kinkel, S./ Jung Erceg, P./ Lay, G. (Hrsg.): Controlling produktbegleitender Dienstleistungen, Heidelberg, S. 111-130.

Lytle, R. S./ Hom, P. W./ Mokwa, M. P. (1998): SERV*OR: A Managerial Measure of Organizational Service-Orientedness, in: Journal of Retailing, Vol. 74, No. 4, S. 455-489.

Mayer, R. (2004): Die Balanced Scorecard – Konzept, Realisierung und Einbindung in die Managementsysteme, in: Bensberg, F./ vom Brocke, J./ Schultz, M. B. (Hrsg.): Trendberichte zum Controlling, Heidelberg, S. 81-95.

Navrade, F. (2005): Balanced Scorecard: Grundlagen, organisatorische Hierarchisierung und Datenmodell, Diskussionsbeiträge des Fachbereichs Betriebswirtschaft, Universität Duisburg-Essen, Nr. 307.

Niven, P. R. (2003): Balanced Scorecard – Schritt für Schritt: Einführung, Anpassung und Aktualisierung, Weinheim.

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.

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.

Richert, J. (2006): Performance Measurement in Supply Chains. Die Balanced Scorecard in Wertschöpfungsnetzwerken, Wiesbaden.

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.

Schmitz, G. (2008): Der wahrgenommene Wert hybrider Produkte: Konzeptionelle Grundlagen und Komponenten, in: Bichler, M./ Hess, T./ Krcmar, H./ Lechner, U./ Matthes, F./ Picot, A./ Speitkamp, B./ Wolf, P. (Hrsg.): Multikonferenz Wirtschaftsinformatik 2008, Berlin, S. 665-683.

Schmitz, G./ Dietz, M./ Eberhardt, S. (2010): Förderung der individuellen Lösungskompetenz durch interne Kommunikation: Möglichkeiten und Voraussetzungen, in: Bruhn, M./ Stauss, B. (Hrsg.): Serviceorientierung im Unternehmen: Forum Dienstleistungsmanagement 2010, Wiesbaden (im Druck).

Schmitz, G./ Eberhardt, S. (2009): Die individuelle Lösungskompetenz bei Lösungsanbietern – Grundlagen zur Konzeptualisierung, Diskussionsbeitrag der Mercator School of Management (MSM), Fakultät für Betriebswirtschaftslehre, Universität Duisburg-Essen, Nr. 345.

Schmitz, G./ Dietz, M./ Eberhardt, S. (2009a): Detaillierte Diagnose unternehmensspezifischer Ansatzpunkte zur Erzielung von Kundenvorteilen mittels Kundenlösungen in KMUs – Ein praxisorientierter Leitfaden, Diskussionsbeitrag der Mercator School of Management (MSM), Fakultät für Betriebswirtschaftslehre, Universität Duisburg-Essen, Nr. 344.

Schmitz, G./ Dietz, M./ Eberhardt, S. (2009b): Empowerment als Ansatzpunkt zur Steuerung der individuellen Lösungskompetenz bei Lösungsanbietern, Diskussionsbeitrag der MercatorSchool of Management (MSM), Fakultät für Betriebswirtschaftslehre, Universität Duisburg-Essen, Nr. 346.

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.

Wenk, T. (2005): Performance Measurement Systeme und deren Einsatz als Managementsysteme, Berlin.

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