

Der Weg vom Produkt- zum Lösungsanbieter | Themenabend 25.09.2025

Viele produzierende Unternehmen stehen vor der Herausforderung, ihre Marktposition in Zeiten disruptiver Veränderungen zu behaupten. Der globale Wettbewerbsdruck steigt und gleichzeitig stagniert der Weltmarkt. Die Schlüsselfrage: **Wie können sich Unternehmen vom Wettbewerb differenzieren?** Der Wandel vom Produktanbieter zum Lösungspartner bietet entscheidende Wettbewerbsvorteile. Doch wie lässt sich solch ein Transformationsprozess erfolgreich gestalten?

Beim online Themenabend des VDI Arbeitskreises „Unternehmer und Führungskräfte“ zeigten die Referenten **Maren Otten und Dirk Otten** anhand eines Praxisfalls, wie Transformation aus Sicht der Organisationsentwicklung gelingen kann. Solch ein Wandel geht weit über die Technik- und Entwicklungsbereiche hinaus – er betrifft alle Organisationseinheiten. Denn der Sprung führt nicht von Produkten zu kundenspezifischen Lösungen, sondern von Produkten zu standardisierten Systemen aus Modulen, die nur noch geringe kundenspezifische Adaption benötigen.

Praxisfall: Portfolio-Transformation in der Intralogistik

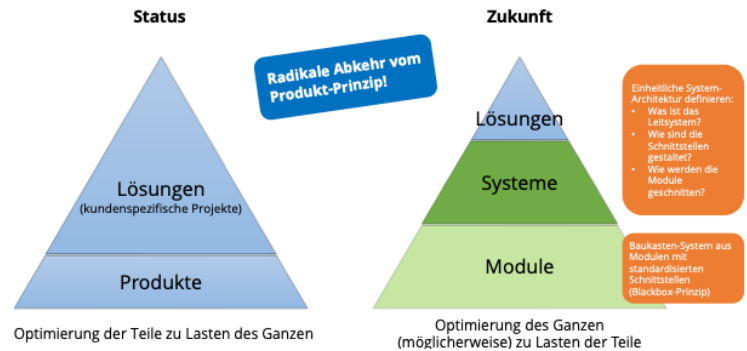
- **Unternehmen:** Ein europäischer Maschinen- und Anlagenbauer (3.500 Mitarbeiter) hatte Software- und Robotics-Unternehmen akquiriert, um den gesamten intralogistischen Prozess aus einer Hand anzubieten.
- **Herausforderung:** Nach zwei Jahren waren Kosten, Zeit und Qualität der meisten Lösungsprojekte nicht zufriedenstellend, da jedes Kundenprojekt als Einzellösung entwickelt wurde. Das Ergebnis war oft teuer, langsam und fehleranfällig.
- **Ziel:** Das Portfolio war zu rationalisieren und auf standardisierte Lösungen auszurichten. In sechs Monaten waren eine passende Struktur für das neu geschaffene integrierte Portfolio-Management wie auch ein System-Design-Modell als strategische Leitidee für das Portfolio zu entwickeln und umzusetzen.

Der Circle-basierte Transformationsansatz

Gewählt wurde ein einladungsbasierter Ansatz. Die Arbeit am Wie und Was der Entwicklung wurden in einem Strategic Circle (Führungskräfte) sowie fünf Associated Circles (Teammitglieder plus je eine Führungskraft als Sponsor) gebündelt:

1. Data Management – Datenbasierte System-Entwicklung und Services ermöglichen
2. Standard Ways of Working – Gemeinsame Arbeitsweisen und Tools etablieren
3. Skills & Competencies – Silo übergreifendes Generalisten- und Spezialistenwissen definieren
4. Customer & Market Centricity – Strukturierten Kunden- und Marktzugang erschließen

Vom Produkt zur Lösung? Von der Lösung zum System!



5. Architecture across the Portfolio – Architekturentscheidungen systematisieren

Die fünf Associated Circles agierten selbstbestimmt, waren entscheidungsbefugt und arbeiteten iterativ in 4-wöchigen Zyklen. Das Ergebnis nach sechs Monaten:

- Portfolio-Strategie 2030 mit Fokus auf einen System-Design-Ansatz und modularen, skalierbaren Lösungen
- Abschluss der Transformation funktionaler Silos zu integriertem Portfolio-Management
- Außergewöhnlich hohe Akzeptanz des einladungsbasierten Circle-Ansatzes ließ andere Unternehmensbereiche dieses als Best Practice übernehmen. Ein Senior-Team-Mitglied: „Ich habe noch eine so gute Struktur in einem Transformationsprozess erlebt.“

Ausblick: KI als Beschleuniger

Nutzung künstlicher Intelligenz wird Portfolio-Transformationen zukünftig in verschiedenen Bereichen unterstützen:

- Automatisierte Datenharmonisierung aus fragmentierten Vertriebsdatenbanken
- Mustererkennung zur Identifikation chancenreicher Produktkonstellationen
- Architecture Compliance Checks in Echtzeit
- Analyse von Kundenfeedbacks zur MVP-Optimierung

Fazit: Der Weg vom Produkt- zum Lösungsanbieter erfordert eine strategische Neuausrichtung sowie organisatorische Veränderungen. Arbeitsstrukturen und -prozesse beeinflussen maßgeblich das Arbeitsergebnis. Tiefgreifende Transformationen sind nicht von einzelnen Bereichen zu treiben, sondern von der Unternehmensspitze. Der Circle-Ansatz ermöglicht Partizipation mit nachhaltiger Verankerung in der Organisation.

Maren Otten und Dirk Otten, DIGITALTRANSFER
 Experten für Strategie- und Organisationsentwicklung

Dipl.-Ing. Christa Holzenkamp
 Leitung VDI Arbeitskreis Unternehmer und Führungskräfte