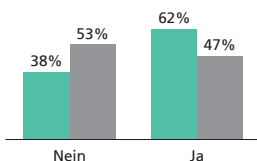


1 Einleitung

1.1 Ausgangssituation

Das Marktumfeld vieler diversifizierter Unternehmen ist heutzutage geprägt durch steigenden Konkurrenzdruck aus den ‚Emerging Markets‘ sowie durch verschärfte Rentabilitätsanforderungen global agierender Finanzinvestoren [vgl. BRAU13, S. 220; SCHU14a, S. 680]. Der daraus erwachsende Zwang, in immer kürzeren Zeitabständen immer neue Produkte in den Markt einzuführen, führt zu stetig kürzeren Produkt- und Technologielebenszyklen [vgl. HACK11, S. 299]. Eine Reduzierung der Amortisationszeiträume von Technologieinvestitionen, steigender Kostendruck und die damit einhergehende Gefährdung gesamtunternehmerischer Renditeziele sind die Konsequenz [vgl. RUMM14, S. 21; GOMM16, S. 144]. Verschärft wird diese Ausgangssituation auf Nachfrageseite durch eine Abkehr weg vom Verkäufer- hin zum Käufermarkt, getrieben durch zunehmend differenzierte Kundenansprüche und den wachsenden Wunsch des Kunden nach einer Individualisierung ‚seines‘ Produkts [vgl. RUDO13, S. 1]. Um die beschriebenen Komplexitätstreiber zu adressieren, wird es für diversifizierte Unternehmen einerseits zunehmend bedeutend, zusammenhängendes Technologiewissen zusammenzuführen und damit technologische Redundanzen konsequent zu reduzieren [vgl. OLIV14, S. 178]. Andererseits müssen diversifizierte Unternehmen organisatorisch in der Lage sein, stets hochadaptiv auf die technologischen und kundenseitigen Veränderungen ihres zunehmend dynamischen Umfelds reagieren zu können [vgl. NORT16, S. 101]. Aus diesem Grund organisieren immer mehr diversifizierte Unternehmen ihre Technologien mittels Technologieplattformen. Technologieplattformen stellen Formen der bereichsübergreifenden Organisationsgliederung nach zusammenhängenden Technologien dar, die je nach Situation strukturell flexibel gestaltbar sind und dabei auf einen miteinander vernetzten Teil der Technologiebasis zurückgreifen [vgl. BREU06, S. 10; SCHU17a, S. 14 ff.]. Dadurch gelingt eine organisatorische Strukturierung, die redundante Arbeiten an Technologien reduziert und gleichzeitig eine höhere Dynamik des organisatorischen Stellengefüges innerhalb diversifizierter Unternehmen ermöglicht [vgl. NORT16, S. 101 f.; BREU06, S. 10]. So zeigt eine vom Fraunhofer-Institut für Produktionstechnologie IPT europaweit angelegte Benchmarking-Studie aus dem Jahr 2013 (siehe Bild 1.1), dass unter den ‚Good Practices‘-Unternehmen, also den Besten aus der Gesamtheit aller teilnehmenden Unternehmen, bereits 62% Technologieplattformen einsetzen [vgl. SCHU15a, S. 59; FRAU13].

»Sind in Ihrem Unternehmen Technologien in Technologieplattformen organisiert?«



»Wie sind sie formalisiert?«

- mit Verantwortlichkeiten belegt
- schriftlich fixiert
- mit Prozessen belegt
- verfügen über ein eigenes Budget

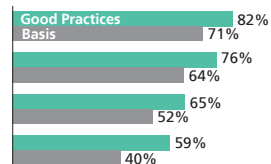


Bild 1.1: Einsatz von Technologieplattformen in der Praxis [vgl. SCHU15a, S. 59; FRAU13]

1.2 Problemstellung und Handlungsbedarf

Trotz der zunehmenden Bedeutung in der Praxis weist die strategische Ausrichtung von Technologieplattformen in diversifizierten Unternehmen allerdings häufig einen geringen Systematisierungsgrad auf [vgl. STIG15, S. 1]. So gab zwar der überwiegende Teil der Befragten in der Benchmarking-Studie des Fraunhofer-Instituts für Produktionstechnologie IPT an (siehe Bild 1.1), Technologieplattformen im eigenen Unternehmen zu formalisieren und sich hierzu relevanter Gestaltungsalternativen bewusst zu sein (z.B. Belegung mit Verantwortlichkeiten bei 82% der ‚Good Practices‘- bzw. 71% der ‚Basis‘-Unternehmen) [vgl. FRAU13]. Jedoch mangelt es in der Praxis an einer systematischen und durchgängigen Verknüpfung zwischen den strategischen Zielen von Technologieplattformen, dem ‚warum‘ (z.B. Erzeugung von Synergiepotenzialen), und den zur Erreichung dieser Ziele notwendigen Vorgehensweisen und Ressourcen, dem ‚wie‘. Dieser Umstand führt dazu, dass die strategische Ausrichtung bestehender Technologieplattformen häufig am Bedarf der strategischen Ziele vorbei gestaltet wird und damit langfristig nicht tragfähig ist. [Vgl. LING15, S. 2; STIG15, S. 1]

Das sich daraus ableitende praktische Defizit ist demnach eine Abweichung zwischen den tatsächlich beobachtbaren strategischen Ausrichtungen von Technologieplattformen in diversifizierten Unternehmen (‚Ist‘-Stand) und den ursprünglich beabsichtigten, zielkonformen ‚Soll‘-Strategien. Ressourcenverschwendung (‚Over-Engineering‘) oder die Nicht-Berücksichtigung zentraler Anforderungen (‚Under-Engineering‘) in der konkreten strategischen Umsetzung existierender Technologieplattformen kann folgerichtig häufig in der betrieblichen Praxis diversifizierter Unternehmen beobachtet werden. [Vgl. STIG15, S. 1; DAMM11, S. 126; LING15, S. 2]

Das der praktischen Problemstellung zugrunde liegende theoretische Defizit liegt darin begründet, dass es in der wissenschaftlichen Literatur zu Technologieplattformen insgesamt an einem ganzheitlichen Modell zur Gestaltung von Strategien für Technologieplattformen in diversifizierten Unternehmen mangelt. Wird dieses übergeordnete theoretische Defizit weiter heruntergebrochen, müssen im Zusammenhang dieser Dissertation insbesondere die folgenden vier Punkte adressiert werden: Erstens mangelt es an einer Systematik zur Herleitung und Beschreibung der strategischen Ziele von Technologieplattformen. Negative Konsequenz dessen ist, dass dadurch eine handhabbare Orientierung in Bezug auf die strategischen Ziele einer Technologieplattform und damit ein systematischer Ausgangspunkt für die Gestaltung von Technologieplattformstrategien nicht gegeben ist. Zweitens liegen kaum Kenntnisse darüber vor, welche situativen Einflussfaktoren bei der Gestaltung von Technologieplattformstrategien zu berücksichtigen sind. Ohne diese Kenntnisse besteht für diversifizierte Unternehmen allerdings keine Möglichkeit, den Einfluss des spezifischen situativen Kontexts bei der Gestaltung von Technologieplattformstrategien nachzuvollziehen. Drittens mangelt es an einem grundlegenden Verständnis darüber, wie relevante Anforderungen an Technologieplattformen vor dem Hintergrund der situativen Einflussfaktoren und Ziele systematisch abgeleitet und beschrieben werden können. Schlussendlich mangelt es ebenfalls an ganzheitlichen Ansätzen, die die strategischen Themenstellungen, zu denen eine Technologieplattformstrategie inhaltlich Auskunft geben muss,

strukturieren und charakterisieren. Aufgrund dessen fehlt es jedoch bislang an Technologieplattformstrategien, deren Inhalte systematisch hergeleitet sind und mit den Anforderungen, die sich aus den strategischen Zielen von Technologieplattformen und dem situativen Kontext diversifizierter Unternehmen ergeben, verknüpft sind.

Diese in der Praxis und in der wissenschaftlichen Theorie bestehenden Defizite bilden den Ausgangspunkt für die vorliegende Dissertation und motivieren den Bedarf für eine Gestaltung von Strategien für Technologieplattformen in diversifizierten Unternehmen.

Es besteht somit ein Handlungsbedarf

- strategische Technologieplattformziele systematisch herzuleiten und einheitlich beschreibbar zu machen,
- relevante situative Einflussfaktoren zu identifizieren und zu charakterisieren,
- Anforderungen an die strategische Ausrichtung von Technologieplattformen systematisch zu determinieren,
- themenspezifische Inhalte von Technologieplattformstrategien auf strukturierte Weise zu erschließen und
- eine Gestaltungslogik zur anforderungsgerechten Verknüpfung der konsolidierten themenspezifischen Inhalte zu konsistenten Technologieplattformstrategien zu entwickeln.

Das folgende Bild 1.2 fasst die Ausgangssituation sowie die Problemstellung und den Handlungsbedarf dieser Dissertation zusammen.

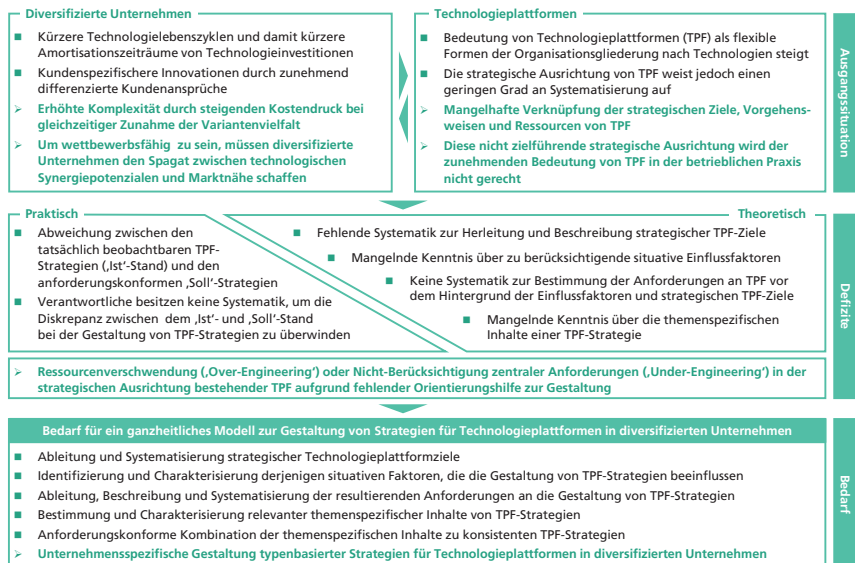


Bild 1.2: Ableitung des Bedarfs zur Gestaltung von Strategien für Technologieplattformen in diversifizierten Unternehmen