

Inhaltsverzeichnis

1 Relevanz einer Dualen Organisation für die Servicetransformation	1
1.1 Konzeptionelle Grundlagen der Servicetransformation	1
1.1.1 Ziele und Begriffe der Servicetransformation	1
1.1.2 Produkt-Dienstleistungs-Spannungsfeld als Herausforderung bei der Servicetransformation	6
1.2 Stand der Forschung zur organisatorischen Umsetzung der Servicetransformation	12
1.2.1 Literaturrecherche zur Erfassung des Forschungsstandes	13
1.2.2 Analyse und kritische Würdigung des Forschungsstandes	18
1.3 Forschungsziele der Arbeit	21
1.4 Gang der Untersuchung	24
2 Theoretische Fundierung und Begriff der Dualen Organisation für die Servicetransformation	27
2.1 Überblick über die Theorien zur Erklärung und Charakterisierung der Dualen Organisation	27
2.1.1 Kontingenztheorie	28
2.1.2 Ambidextrie	29
2.1.3 Dualitätstheorie	30
2.1.4 Zusammenfassung der relevanten theoretischen Aspekte	31
2.2 Begriff und Definition der Dualen Organisation	32
2.2.1 Herleitung des Begriffs der Dualen Organisation	32
2.2.2 Begriffsabgrenzung und Definition	35

3 Konzeptualisierung der Dualen Organisation für die Servicetransformation	41
3.1 Vorgehensweise	41
3.2 Gestaltungsebenen und Erfolgsfaktoren eines Transformationsmodells für die Servicetransformation	41
3.2.1 Struktur	43
3.2.2 Systeme	44
3.2.3 Kultur	48
3.3 Organisatorische Elemente des Transformationsmodells der Dualen Organisation	49
3.3.1 Aufbauorganisation der Dualen Organisation	50
3.3.1.1 Primärorganisation	52
3.3.1.2 Sekundärorganisation	54
3.3.1.3 Gegenüberstellung der Aufbauorganisation von Primär- und Sekundärorganisation in der Dualen Organisation	57
3.3.2 Ablauforganisation der Dualen Organisation	58
3.3.2.1 Prozessorganisation und Phasen eines Transformationsprozesses	59
3.3.2.2 Identifikation relevanter Prozesse und Phasen in der Dualen Organisation	62
3.3.2.3 Zusammenführung der Phasen und Prozesse zur Ableitung des Koordinationsbedarfs in der Dualen Organisation	69
3.3.3 Koordinationsmaßnahmen zur Anbindung der Sekundärorganisation an die Primärorganisation im Verlauf der Dualen Organisation	70
3.3.3.1 Spektrum klassischer Koordinationsinstrumente	71
3.3.3.2 Spektrum von Koordinationsinstrumenten im Kontext dualer Organisationsformen	74
3.3.3.3 Bewertung und Ableitung von Instrumenten der Dualen Organisation für die Servicetransformation	77
3.3.3.4 Horizontale Koordinationsinstrumente	80
3.3.3.5 Vertikales Koordinationsinstrument	82
3.3.3.6 Unterstützende Koordinationsmechanismen	82

3.4	Abschließende Zusammenführung und Darstellung der Dualen Organisation für die Servicetransformation	83
3.4.1	Formale Abbildung	83
3.4.2	Anforderungen an die Anwendung des Transformationsmodells der Dualen Organisation für die Servicetransformation	86
4	Strukturierung der organisatorischen Gestaltungsaufgabe in der Servicetransformation	89
4.1	Relevanz von Struktur und Unternehmenskontext für die Organisationsgestaltung in der Servicetransformation	89
4.2	Kritische Würdigung des situativen Ansatzes und Folgen für die weitere Arbeit	91
4.3	Organisationsstruktur in der Servicetransformation	92
4.3.1	Analyse des Begriffs und des Status Quo zur Organisationsgestaltung in der Servicetransformation	92
4.3.2	Spezifikation der organisatorischen Gestaltungsdimensionen für die Servicetransformation	93
4.3.3	Überblick über mögliche Organisationsformen für die Servicetransformation	99
4.4	Bedeutung des situativen Kontextes für die Servicetransformation	101
4.4.1	Relevante externe Kontextfaktoren	101
4.4.2	Relevante interne Kontextfaktoren	109
4.5	Folgen des situativen Kontextes für die Arbeit	117
4.5.1	Wahl der Strategie in Abhängigkeit des situativen Kontextes	119
4.5.1.1	Exkurs zur Herleitung der Strategien	119
4.5.1.2	Strategiewahl	122
4.5.2	Wahl der Organisationsform in Abhängigkeit des situativen Kontextes	124
4.5.2.1	Integration/Kombination von Produkt- und Servicegeschäft	124
4.5.2.2	Trennung des Produkt- und Servicegeschäfts	127
4.5.2.3	Front-End/Back End & Customer Facing Units	130
4.5.3	Abschließende Zusammenfassung	132

5 Darstellung der Dualen Organisation entlang von

Transformationspfaden	135
5.1 Vorgehensweise	135
5.2 Geschäftsmodelle der Servicetransformation	135
5.2.1 Relevanz der Geschäftsmodellanalyse	135
5.2.2 Geschäftsmodellelemente für die Servicetransformation	136
5.2.3 Charakterisierung der idealtypischen Geschäftsmodelle	140
5.2.3.1 Produktorientiertes Geschäftsmodell	140
5.2.3.2 Systemlösungsorientiertes Geschäftsmodell	143
5.2.3.3 Dienstleistungsorientiertes Geschäftsmodell	148
5.2.3.4 Wertschöpfungsorientiertes Geschäftsmodell	153
5.3 Wahl der Transformationspfade und abschließendes Vorgehen	157
5.3.1 Transformationspfad 1: Vom systemlösungs- zum dienstleistungsorientierten Geschäftsmodell	159
5.3.2 Transformationspfad 2: Vom systemlösungs- zum wertschöpfungsorientierten Geschäftsmodell	159
5.3.3 Vorgehen zur Darstellung der Dualen Organisation für die Transformationspfade	160
5.4 Transformation vom systemlösungs- zum dienstleistungsorientierten Geschäftsmodell mittels der Dualen Organisation (TP 1)	163
5.4.1 Bestimmung der Start- und Zielposition für TP 1	163
5.4.1.1 Systemlösungsorientiertes Geschäftsmodell als Ausgangsposition	163
5.4.1.2 Dienstleistungsorientiertes Geschäftsmodell als Zielposition	167
5.4.2 Spezifikation der der operativen Startposition und der strategischen Zielposition für TP 1	170
5.4.2.1 Gegenüberstellung der Grundstrukturen von Primär- und Sekundärorganisation in TP 1	170
5.4.2.2 Spezifikation der Start-Primärorganisation für TP 1	173

5.4.2.3	Spezifikation der Ziel-Primärorganisation für TP 1	174
5.4.2.4	Einordnung der Sekundärorganisation für TP 1 als Projektorganisation	175
5.4.3	Spezifikation der Aufgabendimensionen für TP 1	176
5.4.3.1	Sachliche Aufgaben	177
5.4.3.2	Personelle Aufgaben	178
5.4.3.3	Kulturelle Aufgaben	178
5.4.3.4	Zeitliche Aufgaben	179
5.4.3.5	Spannungsfeld von Produkt- und Dienstleistungslogik in TP 1	180
5.4.4	Ablauf der Dualen Organisation für TP 1	181
5.4.4.1	Planung und Steuerung der Transformation vom systemlösungs- zum dienstleistungsorientierten Geschäftsmodell	181
5.4.4.2	Vertikale Abstimmung	187
5.4.4.3	Ausführung der Servicetransformation vom systemlösungs- zum dienstleistungsorientierten Geschäftsmodell	190
5.4.4.4	Zeitliches Vorgehen und Abschluss von TP 1	198
5.5	Transformation vom systemlösungs- zum wertschöpfungsorientierten Geschäftsmodell mittels der Dualen Organisation (TP 2)	200
5.5.1	Bestimmung der Start- und Zielposition für TP 2	202
5.5.1.1	Systemlösungsorientiertes Geschäftsmodell als Ausgangsposition	202
5.5.1.2	Wertschöpfungsorientiertes Geschäftsmodell als Zielposition	202
5.5.2	Spezifikation der operativen Startposition und der strategischen Zielposition für TP 2	205
5.5.2.1	Gegenüberstellung der Grundstrukturen von Primär- und Sekundärorganisation in TP 2	205
5.5.2.2	Spezifikation der Start-Primärorganisation für TP 2	206
5.5.2.3	Spezifikation der Ziel-Primärorganisation für TP 2	206

5.5.2.4	Einordnung der Sekundärorganisation für TP 2 als Projektorganisation	210
5.5.3	Spezifikation der Aufgabendimensionen für TP 2	211
5.5.3.1	Sachliche Aufgaben	211
5.5.3.2	Personelle Aufgaben	212
5.5.3.3	Kulturelle Aufgaben	213
5.5.3.4	Zeitliche Aufgaben	213
5.5.3.5	Spannungsfeld von Produkt- und Dienstleistungslogik in TP 2	214
5.5.4	Ablauf der Dualen Organisation für TP 2	215
5.5.4.1	Planung und Steuerung der Transformation vom systemlösungs- zum wertschöpfungsorientierten Geschäftsmodell	215
5.5.4.2	Vertikale Abstimmung	221
5.5.4.3	Ausführung der Servicetransformation vom systemlösungs- zum wertschöpfungsorientierten Geschäftsmodell	223
5.5.4.4	Zeitliches Vorgehen und Abschluss von TP 2	230
5.6	Abschließende Bewertung der Dualen Organisation im Hinblick auf die theoretische Fundierung	231
6	Überprüfung der theoretischen Konzeptualisierung mittels illustrierender Fallstudien	233
6.1	Vorgehensweise	233
6.2	Design und Durchführung	233
6.2.1	Wahl der Forschungsmethode	233
6.2.2	Datenerhebung	234
6.2.2.1	Methodik der Datenerhebung	234
6.2.2.2	Organisation der Datenerhebung	235
6.2.2.3	Datenanalyse	236
6.3	Ergebnisse	237
6.3.1	Profile und Situation der betrachteten Unternehmen	237
6.3.2	Profilübergreifende Zusammenfassung	250
6.3.3	Erkenntnisse zur strukturellen Gestaltung der Dualen Organisation	255
6.3.4	Erkenntnisse zum Transformationsvorgehen	262

6.3.5	Erkenntnisse zur zeitlichen Dimension	272
6.3.6	Herausforderungen und Erfolgsfaktoren im Transformationsprozess	273
7	Fazit	281
7.1	Zusammenfassung zentraler Erkenntnisse der theoretischen Konzeptualisierung	281
7.2	Beitrag für die Wissenschaft	287
7.3	Implikationen für die Praxis	289
7.4	Kritische Würdigung und Limitationen der Dualen Organisation für den Servicetransformationsprozess	293
7.5	Forschungsausblick	296
Anhang	301
Literaturverzeichnis	319