

Institut für
Marktorientierte Unternehmensführung
Universität Mannheim
Postfach 10 34 62

68131 Mannheim

Reihe:
Wissenschaftliche Arbeitspapiere
Nr. W 092

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Homburg, Ch. / Stock, R. / Kühlborn, S.

Die Vermarktung von Systemen im Industriegütermarketing

Mannheim 2005

Univ.-Professor Dr. Christian Homburg

Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing I, Universität Mannheim, L 5, 1, 68161 Mannheim, Tel.: 0621/181-1555; E-Mail: prof.homburg@bwl.uni-mannheim.de. Bevorzugte Arbeitsgebiete: Marktorientierte Unternehmensführung, Kundenbeziehungsmanagement, Vertriebsmanagement, Methodik der empirischen Forschung und der Marktforschung.

Univ.-Prof. Dr. Ruth Stock

Institut für Betriebswirtschaft, Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personalwesen, Universität Stuttgart-Hohenheim, Schloß, Osthof-Ost, D-70599 Stuttgart. Bevorzugte Arbeitsgebiete: Marktorientierte Unternehmensführung, Change Management, Teamorganisation.

Dr. Sven Kühlborn

ist Senior Consultant bei der Prof. Homburg & Partner GmbH, Willy-Brandt-Platz 7, 68161 Mannheim. Tel.: 0621/1582-0. E-Mail: skuehlborn@homburg-und-partner.de

Das Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung** an der Universität Mannheim versteht sich als Forum des Dialogs zwischen Wissenschaft und Praxis. Der wissenschaftlich hohe Standard wird gewährleistet durch die enge Anbindung des IMU an die beiden Lehrstühle für Marketing an der Universität Mannheim, die national wie auch international hohes Ansehen genießen. Die wissenschaftlichen Direktoren des IMU sind

Prof. Dr. Hans H. Bauer und **Prof. Dr. Christian Homburg**.

Das Angebot des IMU umfasst folgende Leistungen:

◆ **Management Know-How**

Das IMU bietet Ihnen Veröffentlichungen, die sich an Manager in Unternehmen richten. Hier werden Themen von hoher Praxisrelevanz kompakt und klar dargestellt sowie Resultate aus der Wissenschaft effizient vermittelt. Diese Veröffentlichungen sind häufig das Resultat anwendungsorientierter Forschungs- und Kooperationsprojekte mit einer Vielzahl von international tätigen Unternehmen.

◆ **Wissenschaftliche Arbeitspapiere**

Die wissenschaftlichen Studien des IMU untersuchen neue Entwicklungen, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Hieraus werden praxisrelevante Erkenntnisse abgeleitet und in der Reihe der wissenschaftlichen Arbeitspapiere veröffentlicht. Viele dieser Veröffentlichungen sind inzwischen in renommierten Zeitschriften erschienen und auch auf internationalen Konferenzen (z.B. der American Marketing Association) ausgezeichnet worden.

◆ **Schriftenreihe**

Neben der Publikation wissenschaftlicher Arbeitspapiere gibt das IMU in Zusammenarbeit mit dem Gabler Verlag eine Schriftenreihe heraus, die herausragende wissenschaftliche Erkenntnisse auf dem Gebiet der marktorientierten Unternehmensführung behandelt.

◆ **Anwendungsorientierte Forschung**

Ziel der Forschung des IMU ist es, wissenschaftliche Erkenntnisse zu generieren, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Deshalb bietet Ihnen das IMU die Möglichkeit, konkrete Fragestellungen aus Ihrer Unternehmenspraxis heranzutragen, die dann wissenschaftlich fundiert untersucht werden.

Wenn Sie weitere Informationen benötigen oder Fragen haben, wenden Sie sich bitte an das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim, L5, 1, 68131 Mannheim (Telefon: 0621 / 181-1755)** oder besuchen Sie unsere Internetseite: **www.imu-mannheim.de**.

In seiner Arbeit wird das IMU durch einen **Partnerkreis** unterstützt. Diesem gehören renommierte Wissenschaftler und Manager in leitenden Positionen an:

Dr. Arno Balzer,
Manager Magazin

BASF AG,
Hans W. Reiners

BSH GmbH,
Matthias Ginthum

Carl Zeiss AG,
Dr. Michael Kaschke

Cognis Deutschland GmbH & Co. KG,
Dr. Antonio Trius

Continental AG,
Heinz-Jürgen Schmidt

Deutsche Bank AG,
Rainer Neske

Deutsche Messe AG,
Ernst Raue

Deutsche Post AG,
Jürgen Gerdes

Deutsche Telekom AG,
Achim Berg

Dresdner Bank AG,
Dr. Stephan-Andreas Kaulvers

Dürr AG,
Ralf W. Dieter

E.On Energie AG,
Dr. Bernhard Reutersberg

EvoBus GmbH,
Wolfgang Presinger

Hans Fahr

Freudenberg & Co. KG,
Jörg Sost

Fuchs Petrolub AG,
Dr. Manfred Fuchs

Grohe Water Technology AG & Co. KG,
N.N.

Stephan M. Heck

Heidelberg Druckmaschinen AG,
Dr. Jürgen Rautert

HeidelbergCement AG,
Andreas Kern

Hoffmann-La Roche AG,
Karl H. Schlingensief

HUGO BOSS AG,
Dr. Bruno Sälzer

IBM Deutschland GmbH,
Johann Weißen

IWKA AG,
N.N.

K + S AG,
Dr. Ralf Bethke

KARSTADT Warenhaus AG,
Prof. Dr. Helmut Merkel

Prof. Dr. Dr. h.c. Richard Köhler,
Universität zu Köln

Körper PaperLink GmbH,
Martin Weickenmeier

Monitor Company,
Dr. Thomas Herp

Nestlé Deutschland AG,
Christophe Beck

Pfizer Pharma GmbH,
Jürgen Braun

Dr. Volker Pfahlert,
Roche Diagnostics GmbH

Thomas Pflug

Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG,
Hans Riedel

Procter & Gamble GmbH,
Willi Schwerdtle

Dr. h.c. Holger Reichardt

Robert Bosch GmbH,
Uwe Raschke

Roche Diagnostics GmbH,
Dr. Manfred Baier

Rudolf Wild GmbH & Co. KG,
Dr. Eugen Zeller

RWE Energy AG,
Dr. Andreas Radmacher

Thomas Sattelberger,
Continental AG

SAP Deutschland AG & Co. KG
Joachim Müller

St. Gobain Deutsche Glass GmbH
Udo H. Brandt

Dr. Dieter Thomaschewski

TRUMPF GmbH & Co. KG,
Dr. Mathias Kammüller

VDMA e.V.,
Dr. Hannes Hesse

Voith AG,
Dr. Helmut Kormann

- W097 Bauer, H. H. / Mäder, R. / Wagner, S.-N.: Übereinstimmung von Marken- und Konsumentenpersönlichkeit als Determinante des Kaufverhaltens – Eine Metaanalyse der Selbstkongruenzforschung, 2005
- W095 Bauer, H. H. / Schüle, A. / Reichardt, T.: Location Based Services in Deutschland. Eine qualitative Marktanalyse auf Basis von Experteninterviews, 2005
- W094 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Schüle, A.: User Requirements for Location Based Services. An analysis on the basis of literature, 2005
- W093 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Exler, S. / Kiss, S.: Entstehung und Wirkung von Smart Shopper-Gefühlen. Eine empirische Untersuchung, 2005
- W092 Homburg, Ch. / Stock, R. / Kühlborn, S.: Die Vermarktung von Systemen im Industriegütermarketing, 2005
- W090 Bauer, H. H. / Falk, T. / Kunzmann, E.: Akzeptanz von Self-Service Technologien – Status Quo oder Innovation?, 2005
- W089 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Huber F.: Präferenzschaffung durch preis-psychologische Maßnahmen. Eine experimentelle Untersuchung zur Wirkung von Preispräsentationsformen, 2005
- W088 Bauer, H.H. / Albrecht, C.-M. / Sauer, N. E.: Markenstress bei Jugendlichen. Entwicklung eines Messinstruments am Beispiel von Kleidung, 2005
- W087 Bauer, H. H. / Schüle, A. / Neumann, M. M.: Kundenvertrauen in Lebensmitteldiscounter. Eine experimentelle Untersuchung, 2005
- W086 Bauer, H. H./ Neumann, M. M. / Mäder, R.: Virtuelle Verkaufsberater in interaktiven Medien. Eine experimentelle Untersuchung zur Wirkung von Avataren in interaktiven Medien, 2005
- W085 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Haber, T. E. / Olic, K.: Markendifferenzierung mittels irrelevanter Attribute. Eine experimentelle Studie, 2005
- W084 Homburg, Ch. / Kuester, S. / Beutin, N. / Menon, A.: Determinants of Customer Benefits in Business-to-Business Markets: A Cross-Cultural Comparison, 2005
- W083 Homburg, Ch. / Fürst, A.: How Organizational Complaint Handling Drives Customer Loyalty: An Analysis of the Mechanistic and the Organic Approach, 2005
- W082 Homburg, Ch. / Koschate, N.: Behavioral Pricing-Forschung im Überblick – Erkenntnisstand und zukünftige Forschungsrichtungen, 2005
- W081 Bauer, H. H. / Exler, S. / Sauer, N.: Der Beitrag des Markenimage zur Fanloyalität. Eine empirische Untersuchung am Beispiel der Klubmarken der Fußball-Bundesliga, 2004
- W080 Homburg, Ch. / Bucerius, M.: A Marketing Perspective on Mergers and Acquisitions: How Marketing Integration Affects Post-Merger Performance, 2004
- W079 Homburg, Ch. / Koschate, N. / Hoyer, W. D.: Do Satisfied Customers Really Pay More? A Study of the Relationship between Customer Satisfaction and Willingness to Pay, 2004
- W078 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Garde, U.: Messung der Werbeeffizienz – Eine Untersuchung am Beispiel von Online-Werbung, 2004
- W077 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Kundenbindung im Industriegütergeschäft, 2004
- W076 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Neumann, M. M.: Bestimmungsfaktoren der Konsumentenakzeptanz von Mobile Marketing in Deutschland. Eine empirische Untersuchung, 2004
- W075 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Schmitt, P.: Die Erfolgsrelevanz der Markenstärke in der 1. Fußball-Bundesliga, 2004
- W074 Homburg, Ch. / Krohmer, H.: Die Fliegenpatsche als Instrument des wissenschaftlichen Dialogs. Replik zum Beitrag „Trotz eklatanter Erfolglosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs“ von Alexander Nicolai und Alfred Kieser, 2004
- W073 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Lange, M. A.: Bestimmungsfaktoren und Wirkungen von Mitarbeiterzufriedenheit. Eine empirische Studie am Beispiel des Automobilhandels, 2004
- W072 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Garde, U.: Marketingeffizienzanalyse mittels Efficient Frontier Benchmarking - Eine Anwendung der Data Envelopment Analysis, 2004
- W071 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Hölzing, J. A.: Markenallianzen als Instrument des Imagetransfers im elektronischen Handel, 2004
- W070 Bauer, H. H. / Mäder, R. / Valtin, A.: Auswirkungen des Markennamenwechsels auf den Markenwert. Eine Analyse der Konsequenzen von Markenportfoliokonsolidierung, 2003
- W069 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Hoffmann, Y.: Konsumententypologisierung im elektronischen Handel. Eine interkulturelle Untersuchung, 2003

- W068 Homburg, Ch. / Stock, R.: The Link between Salespeople's Job Satisfaction and Customer Satisfaction in a Business-to-Business Context. A dyadic Analysis, 2003
- W067 Homburg, Ch. / Koschate, N.: Kann Kundenzufriedenheit negative Reaktionen auf Preiserhöhungen abschwächen? Eine Untersuchung zur moderierenden Rolle von Kundenzufriedenheit bei Preisanstiegen, 2003
- W066 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Hölzing, J. A. / Huber, F.: Determinanten und Konsequenzen von Vertrauen im elektronischen Handel. Eine kausalanalytische Studie, 2003
- W065 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Elmas, Ö.: Messung und Steuerung der Kundenbindung bei Internetportalen, 2003
- W064 Bauer, H. H. / Falk, T. / Hammerschmidt, M.: Servicequalität im Internet. Messung und Kundenbindungseffekte am Beispiel des Internet-Banking, 2003
- W063 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Müller, V.: Nutzen und Probleme des Lifestyle-Konzepts für das Business-to-Consumer Marketing, 2003
- W062 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Ebert, S.: Die Corporate Identity einer Universität als Mittel ihrer strategischen Positionierung. Erkenntnisse gewonnen aus einem deutsch-amerikanischen Vergleich, 2003
- W061 Homburg, Ch. / Sieben, F. / Stock, R.: Einflussgrößen des Kundenrückgewinnungserfolgs. Theoretische Betrachtung und empirische Befunde im Dienstleistungsbereich, 2003
- W060 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Müller, A.: Frauen als Zielgruppe. Das Beispiel einer geschlechtsspezifischen Vermarktung von Bildungsangeboten, 2003
- W059 Bauer, H. H. / Keller, T. / Hahn, O.K.: Die Messung der Patientenzufriedenheit, 2003
- W058 Homburg, Ch. / Stock, R.: Führungsverhalten als Einflussgröße der Kundenorientierung von Mitarbeitern. Ein dreidimensionales Konzept, 2002
- W057 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M./Staat, M.: Analyzing Product Efficiency. A Customer-Oriented Approach, 2002
- W056 Bauer, H. H. / Grether, M.: Ein umfassender Kriterienkatalog zur Bewertung von Internet-Auftritten nach markenpolitischen Zielen, 2002
- W055 Homburg, Ch. / Faßnacht, M. / Schneider, J.: Opposites Attract, but Similarity Works. A Study of Interorganizational Similarity in Marketing Channels, 2002
- W054 Homburg, Ch. / Faßnacht, M. / Günther, Ch.: Erfolgreiche Umsetzung dienstleistungsorientierter Strategien von Industriegüterunternehmen, 2002
- W053 Homburg, Ch. / Workman, J.P. / Jensen, O.: A Configurational Perspective on Key Account Management, 2002
- W052 Bauer, H. H. / Grether, M. / Sattler, C.: Werbenutzen einer unterhaltenden Website. Eine Untersuchung am Beispiel der Moorhuhnjagd, 2001
- W051 Bauer, H. H. / Jensen, S.: Determinanten der Kundenbindung. Überlegungen zur Verallgemeinerung der Kundenbindungstheorie, 2001
- W050 Bauer, H. H. / Mäder, R. / Fischer, C.: Determinanten der Werbewirkung von Markenhomepages, 2001
- W049 Bauer, H. H. / Kieser, A. / Oechsler, W. A. / Sauer, N. E.: Die Akkreditierung. Eine Leistungsbeurteilung mit System?, 2001,
- W048 Bauer, H. H. / Ohlwein, M.: Zur Theorie des Kaufverhaltens bei Second-Hand-Gütern, 2001
- W047 Bauer, H. H. / Brüner, D. / Grether, M. / Leach, M.: Soziales Kapital als Determinante der Kundenbeziehung, 2001
- W046 Bauer, H. H. / Meeder, U. / Jordan, J.: Eine Konzeption des Werbecontrolling, 2000
- W045 Bauer, H. H. / Staat, M. / Hammerschmidt, M.: Produkt-Controlling. Eine Untersuchung mit Hilfe der Data Envelopment Analysis (DEA), 2000
- W044 Bauer, H. H. / Moch, D.: Werbung und ihre Wirkung auf die Tabaknachfrage. Eine Übersicht der theoretischen und empirischen Literatur, 2000
- W043 Homburg, Ch. / Kebbel, Ph.: Komplexität als Determinante der Qualitätswahrnehmung von Dienstleistungen, 2000
- W042 Homburg, Ch. / Kebbel, Ph.: Involvement als Determinante der Qualitätswahrnehmung von Dienstleistungen, 2000
- W041 Bauer, H. H. / Mäder, R. / Huber, F.: Markenpersönlichkeit als Grundlage von Markenloyalität. Eine kausalanalytische Studie, 2000
- W040 Bauer, H. H. / Huber, F. / Bächmann, A.: Das Kaufverhalten bei Wellness Produkten. Ergebnisse einer empirischen Studie am Beispiel von Functional Food, 2000
- W039 Homburg, Ch. / Stock, R.: Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit. Eine dyadische Analyse, 2000
- W038 Becker, J. / Homburg, Ch.: Marktorientierte Unternehmensführung und ihre Erfolgsauswirkungen. Eine empirische Untersuchung, 2000
- W037 Bauer, H. H. / Fischer, M.: Die simultane Messung von Kannibalisierungs-, substitutiven Konkurrenz- und Neukäuferanteilen am Absatz von line extensions auf der Basis aggregierter Daten, 2000
- W036 Homburg, Ch. / Pflesser, Ch.: A Multiple Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture. Measurement Issues and Performance Outcomes., 2000

Weitere Arbeitspapiere finden Sie auf unserer Internet-Seite: www.imu-mannheim.de

Abstract

Der Wandel vom Anbieter isolierter Einzelleistungen zum Anbieter integrierter Systemlösungen stellt für viele Industriegüter-Unternehmen eine zentrale Herausforderung dar. Integrierte Leistungsangebote setzen sich aus verschiedenen Sachgütern und Dienstleistungen zu einer umfassenden Kundenlösung zusammen. Systematische theoretisch fundierte empirische Forschungen zu den Erfolgsfaktoren von Systemanbieterstrategien liegen bislang kaum vor. In diesem Beitrag steht die Untersuchung der Erfolgswirksamkeit verschiedener Ansatzpunkte der Systemvermarktung im Vordergrund des Interesses. Unsere theoretischen Überlegungen stützen sich auf die Informationsökonomie.

Die Hypothesen der Untersuchung werden auf Basis einer empirischen Studie im Industriegüterbereich überprüft, in der 261 Systemanbieter-Unternehmen befragt werden. Die Ergebnisse zeigen, dass Maßnahmen im Rahmen der Systemvermarktung, die auf die Reduktion von Kundenunsicherheit abzielen (die systembezogene Kommunikation, die Kundenorientierung der Vertriebsmitarbeiter, der Einsatz von Vertriebsteams sowie die Quantifizierung des Kundennutzens), den Systemerfolg steigern. Darüber hinaus ist die Nutzenorientierung der Preisfindung im Rahmen der Systemvermarktung erfolgsförderlicher als eine vorrangige Ausrichtung der Preisfindung am Wettbewerb.

INHALTSVERZEICHNIS

1	Einleitung	1
2	Begriffliche Grundlagen und Literaturübersicht	2
	2.1 Definition des Systembegriffs	2
	2.2 Bestandsaufnahme.....	4
3	Konzeptionelle Grundlagen der Untersuchung	7
	3.1 Bezugsrahmen und Hypothesen im Überblick.....	7
	3.2 Hypothesen zu interaktionsbezogenen Signalen	10
	3.2.1 Systemorientierung der Kommunikationsziele	11
	3.2.2 Intensität des Einsatzes systembezogener werblicher Kommunikation	12
	3.2.3 Intensität des Einsatzes systembezogener neutraler Kommunikation	12
	3.2.4 Kundenorientierung der Vertriebsmitarbeiter	13
	3.2.5 Intensität des Einsatzes von Vertriebsteams	14
	3.2.6 Quantifizierung des Kundennutzens	14
	3.3 Hypothesen zu preisbezogenen Signalen	15
	3.3.1 Wettbewerbsorientierung der Preisfindung	16
	3.3.2 Nutzenorientierung der Preisfindung.....	16
	3.4 Hypothese zum Zusammenhang zwischen den Erfolgsgrößen.....	17
4	Empirische Untersuchung	18
	4.1 Datenerhebung und Datengrundlage.....	18
	4.2 Messung der Konstrukte.....	20
5	Datenanalyse und Ergebnisse der Untersuchung	25
6	Schlussbemerkungen	28
7	Literaturverzeichnis	32

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Gegenüberstellung der beiden Perspektiven des Systembegriffs.....	3
Tabelle 2: Empirische Arbeiten zum Systemgeschäft im Überblick	6
Abbildung 1: Bezugsrahmen und Hypothesen der Untersuchung im Überblick....	10
Tabelle 4: Korrelationen, Mittelwerte und Standardabweichungen auf Konstruktebene.....	25
Abbildung 2: Ergebnisse der Hypothesenprüfung im Überblick.....	27

1 Einleitung

Viele Industriegüteranbieter sehen sich heute mit immer mächtigeren Kunden konfrontiert, die darüber hinaus ständig höhere Anforderungen an ihre Anbieter stellen (Stremersch / Wuyts / Frambach 2001; Stremersch et al. 2003). Damit einher geht die Entwicklung, dass viele industrielle Abnehmer sukzessive die Zahl ihrer Anbieter reduzieren und enger mit ihren präferierten Anbietern zusammenarbeiten (Vgl. Dorsch / Swanson / Kelley 1998); Stump 1995). In diesem Zusammenhang gewinnt das Angebot von über die Kernleistung hinausgehenden Leistungen, wie z. B. umfassende Dienstleistungen, immer stärker an Bedeutung (Homburg/ Workman / Jensen 2002).

Eine mögliche Reaktion auf diese veränderten Rahmenbedingungen stellt der Wandel vom Anbieter einzelner (isolierter) Leistungen hin zum Anbieter integrierter Systeme dar. Systemleistungen gehen über das Angebot einzelner Produkte (Sachgüter bzw. Dienstleistungen) hinaus. Sie basieren auf der Vermarktung integrierter Leistungsangebote, die aus verschiedenen Sachgütern bzw. Dienstleistungen zu einer umfassenden Kundenlösung kombiniert werden (Paliwoda / Bonaccorsi 1993, 1994). Die Tragweite dieser Entwicklung lässt sich beispielsweise durch eine Aussage des ehemaligen Präsidenten des Verbandes Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e. V. (VDMA) verdeutlichen: „Die erfolgreiche Weiterentwicklung eines integrierten Leistungsangebots von Maschinen, Anlagen und (den) sie begleitenden Dienstleistungen bilden den Kern der Wettbewerbsfähigkeit unseres überwiegend mittelständischen deutschen Maschinen- und Anlagenbaus – nicht erst seit heute, aber heute mehr denn je und mit steigender Tendenz“ (Auszug aus der Rede von Dieter Klingelberg 2001 anlässlich der Jahrestagung des VDMA).

Allerdings kann in der Unternehmenspraxis beobachtet werden, dass derartige Systemanbieterstrategien nicht immer erfolgreich, sondern vielfach mit Problemen verbunden sind. So berichtet beispielsweise Ciupek (Ciupek 2003), dass viele Unternehmen unterschätzen, welche Aktivitäten für einen erfolgreichen Wandel vom Produkt- zum Systemanbieter erforderlich sind. Kunden reagieren aufgrund des erhöhten Risikos im Systemgeschäft im Vergleich zur Nutzung isolierter Einzelleistungen vielfach mit Zurückhaltung gegenüber Systemangeboten (Paliwoda / Bonaccorsi 1993). Vor diesem Hintergrund stehen Systemanbieter der Herausforderung gegenüber, im Rahmen der

Vermarktung von Systemen der Kundenunsicherheit entgegenzuwirken (Vgl. Raff 2000). Im vorliegenden Beitrag soll geklärt werden, inwieweit verschiedene Ansatzpunkte der Systemvermarktung die Kundenunsicherheit reduzieren und dadurch die Akzeptanz von Systemleistungen bei den Kunden erhöhen. Es geht beispielsweise um die Frage, inwieweit die Gestaltung der Systeme und kommunikative Maßnahmen den Systemerfolg steigern.

2 Begriffliche Grundlagen und Literaturübersicht

2.1 Definition des Systembegriffs

Da der Begriff des Systems in der Literatur zum Industriegütermarketing nicht einheitlich gebraucht wird, soll zunächst spezifiziert werden, welches Begriffsverständnis dieser Untersuchung zugrunde liegt. Dem Verständnis des Systembegriffs liegen in der Literatur im Wesentlichen zwei unterschiedliche Perspektiven zugrunde (In Anlehnung an Günter 1988), die in Tabelle 1 gegenübergestellt werden. Arbeiten, die der ersten Perspektive zuzuordnen sind, haben ihre Wurzeln im Systemverständnis von Backhaus (Backhaus 1988, 2003; Backhaus / Aufderheide / Späth 1994). Bei diesem Verständnis von Systemen als Systemtechnologien wird ein besonderer Fokus auf die Vernetzung der einzelnen Systemkomponenten und teilweise auch auf die Vernetzungstechnologien gelegt (Backhaus 1988, 2003; Backhaus / Aufderheide / Späth 1994; Beinlich 1998; Erichsson 1994; Kleinaltenkamp 1993; Raff 2000; Reinkemeier 1998; Rohde 1995; Weiber 1997; Wolf 1995; Zerr 1994). Arbeiten, denen die zweite Perspektive des Systembegriffs zugrunde liegt (Belz et al. 1991; Böcker 1995; Engelsleben 1999; Hannaford 1976; Mattson 1973; Page / Siemplenski 1983; Paliwoda / Bonaccorsi 1993, 1994; Wilson / John / Weiss 1990), messen der Betrachtung von einzelnen Technologien lediglich eine untergeordnete Rolle bei. Das Angebot von Systemen stellt gemäß diesem Verständnis von Systemen als umfassende Problemlösung eine Vermarktungsstrategie dar, in der neben dem Kerngeschäft umfassende Zusatzleistungen angeboten werden (Böcker 1995; Page / Siemplenski 1983).

Inhaltliches Verständnis	Perspektive 1: <i>Verständnis von Systemen als Systemtechnologien</i>	Perspektive 2: <i>Verständnis von Systemen als umfassende Problemlösungen</i>
Zentrale Vertreter	Backhaus (2003); Backhaus/Aufderheide/Späth (1994); Weiber (1997); Weiber/Beinlich (1994)	Loebert (1998); Paliwoda/Bonaccorsi (1993); Wolters (1998)
System	„... Kombination von serien- und einzelgefertigten Produkten, die auf der Basis einer bestimmten Systemphilosophie miteinander vernetzt werden“ (Backhaus 1988).	Zwei oder mehr Produkte (Sachgüter bzw. Dienstleistungen) und damit verbundenes Know-how im Sinne einer integrierten Problemlösung für die Kunden (Paliwoda / Bonaccorsi 1993).
Relevanz der techn. Vernetzung	Hoch	Mittel-niedrig
Systemangebot (Vermarktungsobjekt)	Systemtechnologien	Kernleistung sowie umfassende Zusatzleistungen (Böcker 1995 / Siemplenski 1983)
Zentrale Leistung des Systemanbieters	Technische Vernetzung (Backhaus 1988, 2003; Backhaus / Aufderheide / Späth 1994; Beinlich 1998; Erichsson 1994; Kleinaltenkamp 1993; Raff 2000; Reinkemeier 1998; Rohde 1995; Weiber 1997; Wolf 1995; Zerr 1994)	Integration von Einzelleistungen zu einer Problemlösung für die Kunden
Individualisierungsgrad	Eher niedrig (Backhaus 2003)	Eher hoch (Paliwoda / Bonaccorsi 1993)

Tabelle 1: Gegenüberstellung der beiden Perspektiven des Systembegriffs

Ausgangspunkt für die Definition des Systembegriffs im vorliegenden Beitrag ist gemäß der oben eingeführten Unterscheidung die zweite Perspektive des Systembegriffs (vgl. Tabelle 1). In Anlehnung daran wird ein System definiert als *umfassende Problemlösung für einen Kunden, die mindestens zwei Leistungskomponenten (Sachgüter und/oder Dienstleistungen) umfasst, die auch einzeln vermarktet bzw. genutzt werden können* (Paliwoda / Bonaccorsi 1993). In unserem Systemverständnis heben wir nicht explizit auf eine bestimmte technologische Vernetzung der Komponenten ab.

Da Systeme *umfassende Problemlösungen* darstellen, können Kunden deren Nutzen (im Vergleich zu isolierten Einzelleistungen) nur begrenzt einschätzen. So ist es für Kunden schwierig zu beurteilen, ob die neben der Kernleistung erbrachten Beratungsleistungen eines Systemanbieters zu einer optimalen Integration der Systemkomponenten führen (Bergmann 1995). Systeme unterliegen daher einer relativ hohen Unsicherheit (im Vergleich zu einzelnen Produkten) bezüglich des Kundennutzens (Weiss 1992). Aus der *Kombination von mindestens zwei oder mehreren Leistungskomponenten* im Rahmen eines Systems resultiert eine höhere Komplexität von Systemen im Vergleich zu isolierten Einzelleistungen. Es ist daher davon

auszugehen, dass mit zunehmender Komplexität die Qualität der Leistungen schwieriger für die Kunden einschätzbar ist (Stock 2003a).

2.2 Bestandsaufnahme

In den letzten Jahren hat sich eine Reihe von Arbeiten mit Geschäftsbeziehungen zwischen Systemanbietern und -nachfragern beschäftigt. Im Folgenden werden solche Arbeiten behandelt, die ihre Erkenntnisse auf der Basis qualitativer bzw. quantitativer empirischer Auswertungen gewonnen haben (vgl. Tabelle 2). Dabei werden entsprechend ihrer inhaltlichen Ausrichtung vier Kategorien von Arbeiten unterschieden: (1) Arbeiten, die sich mit dem Wandel vom Produkt- zum Systemanbieter befasst haben, (2) Arbeiten zu Geschäftsbeziehungen zwischen Systemanbietern und -nachfragern, (3) Arbeiten, die sich mit der Unsicherheit von Systemnachfragern befasst haben sowie (4) Arbeiten, die sich integrativ mit dem Management von Systemen auseinandersetzen.

Autor/en (Jahr)/ Veröffentl./ Land ¹⁾²⁾	Theoret. Fun- dierung ³⁾	Empirie ⁴⁾	Inhaltliche Schwerpunkte/ Zentrale Ergebnisse der Untersuchung
Arbeiten, die sich mit dem Wandel vom Produkt- zum Systemanbieter befasst haben			
Gaitanides (1997)/AR /DE	Ressourcenansatz, TAK	N = 95/ n ₁₉₉₀ = 136, n ₁₉₉₅ = 215 Mitarbeiter/ FA, Clusteranalyse, Diskriminanz- analyse	<ul style="list-style-type: none"> - Identifikation der spezifischen Eigenschaften von Systemlieferanten der Automobilindustrie. - Identifikation unterschiedlicher Typen von Lieferanten (Systemlieferanten und Produktlieferanten). - Ableitung von Aussagen, wie ein Anbieter in die Position eines Systemlieferanten kommen kann.
Heinz (1996)/DI/DE	---	N = 1/ n = 70 Systemanbieter/ Automobilindustrie/ Qualitative Auswertungen	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse der Anforderungen an die Tiefenstruktur beim Wandel zum Systemanbieter. - Herausarbeitung von Lösungsvorschlägen zum Aufbau geeigneter Tiefenstrukturen beim Wandel zum Systemanbieter. - Formulierung allgemeingültiger Führungsprinzipien für das Management fundamentalen Wandels.
Mattson (1973)/AR/ USA	---	N = k. A./n = k. A. Experten/ Qualita- tive Auswertungen	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse der wirtschaftlichen Konsequenzen beim Wandel vom Produkt- zum Systemanbieter.
Arbeiten zu Geschäftsbeziehungen zwischen Systemanbietern und -nachfragern			
Bergmann (1995)/DI/DE	Risiko- theorie	n = 203 Systemnachfrager/ FA	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse der Informationsbedürfnisse von potenziellen Systemnachfragern und wahrgenommenen Risiken. - Segmentspezifische Konzeption der Informations- und Kommunikationspolitik für Systemanbieter.

Beinlich (1998)/DI/DE	TAK, PAT, SA	N = 30 Unternehmen/FA	Identifikation von drei Dimensionen der Systembindung (psychologische, technische, organisatorische Bindung).
Eckhoff (2001)/DI/DE	Diffusionstheorie, Adaptionstheorie der Diffusionsforschung	N = K. A./n = 388 Systemverantwortliche/Mobilitätsdienste/ CA, RA	<ul style="list-style-type: none"> - Herausarbeitung von Instrumenten für eine Marketingkonzeption zur Einführung von technisch und organisatorisch komplexen Systeminnovationen. - Erarbeitung eines Instruments zur Beeinflussung von Schlüsselpersonen durch den Anbieter im Rahmen der interpersonellen Kommunikation.
Erichsson (1994)/DI/DE	SA, Interaktionstheorie	n ₁ = 32, n ₂ = 440 Mitgl. von User-Groups/Exploratorische Interviews/ Deskr. Analysen	<ul style="list-style-type: none"> - Systematische Analyse von User-Group-Organisationen und User-Group-Mitgliedern. - Ansätze zur Integration von User-Groups in das Systemmarketing.
Paliwoda/Bonaccorsi (1993)/AR/USA	---	N = 9/n = 21 Mitarbeiter/Flugzeugindustrie/Qualitative Auswertungen	<ul style="list-style-type: none"> - Systems Selling führt zu engen organisatorischen Verknüpfungen zwischen Systemanbieter und OEM. - Systemanbieter versuchen technische Bindungen durch Einflussnahme auf den Entwicklungsprozess der Kunden aufzubauen.
Weiber/Beinlich (1994)/AR/DE	TAK	N = 100 System-Nachfrager/FA	<ul style="list-style-type: none"> - Herausarbeitung von Bindungsdimensionen bei systemtechnologischen Geschäftsbeziehungen. - Überprüfung der Relevanz der Bindungsdimensionen.

Autor/en (Jahr)/Veröffentl./Land ¹⁾²⁾	Theoret. Fundierung ³⁾	Empirie ⁴⁾	Inhaltliche Schwerpunkte/ Zentrale Ergebnisse der Untersuchung
Willée (1990)/DI/DE	---	N = 3 Fallstudien/ Qualitative Auswertungen	<ul style="list-style-type: none"> - Unterscheidung zwischen drei Reifegraden der Geschäftsbeziehung: Grundbeziehung, entwickelte Beziehung, Koalition. - Beziehungsgestaltung durch integrierte Leistungssysteme steigert Kundenbindung. - Unterscheidung zwischen Kundenbindung durch Überzeugung (Vertrauen) und vertraglicher Kundenbindung.
Wolters (1998)/DI/DE	---	N = 2 Fallstudien/ Automobilindustrie/ Qualitative Auswertungen	<ul style="list-style-type: none"> - Erkenntnis 1: Integration des Systemanbieters in Entwicklungsprozess, um Nettorationalisierungspotenziale ausschöpfen zu können. - Erkenntnis 2: Systemintegrator kann Leistung nicht alleine erbringen und wird zum Projektmanager eines Beschaffungsnetzes. - Erkenntnis 3: Im Extremfall übernimmt Systemlieferant die komplette Fertigung und Montage.
Arbeiten, die sich mit der Unsicherheit von Systemnachfragern befassen			
Diehl (2000)/DI/DE	TAK	N = 77 Unternehmen/FA, Clusteranalyse, Diskriminanzanalyse	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse der Gründe für hohe Nachfragerunsicherheit im Markt für betriebswirtschaftliche Standardanwendungssoftware. - Entwicklung eines Vermarktungsansatzes zur Bewältigung der Nachfragerunsicherheit.

Raff (2000)/ DI/DE	IÖ	n ₁ = 113 Kunden (pers. Befragung), n ₂ = 102 (schriftl. Befragung)/ FA, Varianz- analyse	<ul style="list-style-type: none"> - Identifikation der unsicherheitsbestimmenden Faktoren in der Geschäftsbeziehung zwischen Systemanbietern und –nachfragern. - Analyse o. g. Faktoren unter Beachtung des zeitlichen Verlaufs von Geschäftsbeziehungen zwischen Systemnachfragern und -anbietern (dynamische Betrachtung der Systembindung).
Reinkemeier (1998)/ DI/DE	TAK	N = 5 Fallstudien/ qualitative Auswertungen	<ul style="list-style-type: none"> - Konzeptualisierung und Operationalisierung der Systembindung über ein Quasirentenmodell. - Analyse des Einflusses der Systembindung auf die Beschaffungsentscheidung.
Weiss (1992)/ DI/DE	IÖ	N = 35/ n = 48/ Repertoire-Test, FA, CA	<ul style="list-style-type: none"> - Zentrale Dimensionen zur Beurteilung der Kompetenz eines CIM-Anbieters: Struktur der angebotenen Systeme, Anpassungsfähigkeit der Systeme, Umfang und Qualität des Dienstleistungsangebots, gegenwärtige Marktstellung, erwartete zukünftige Marktstellung, Nachweis der Leistungsfähigkeit. - Die ermittelten Beurteilungskriterien für Kompetenz decken Inspektions-, Erfahrungs- und Vertrauensqualität ab, wobei vertrauensgutbezogene Kriterien die größte Bedeutung haben.
Arbeiten, die sich integrativ mit dem Management von Systemen befasst haben			
Backhaus/ Aufderheide/ Späth (1994)/ B/DE	Neue Institutione nökonomie	N = 63/n = 80/ CA	<ul style="list-style-type: none"> - Herausarbeitung der Probleme für die Vermarktung von Systemtechnologien, die sich aus den Besonderheiten der Kaufprozesse bei Systemtechnologien ergeben. - Strukturierung der Beschaffungsprozesse und Bildung von Geschäftstypen. - Geschäftstypenspezifisches Marketing von Systemtechnologien.
Hannaford (1976)/AR/ USA	---	n = 500 Kunden/ Deskriptive Analysen	<ul style="list-style-type: none"> - Betrachtung von EDV-Systemen für Einkäufer. - Identifikation der wesentlichen Probleme bei der Vermarktung von Systemen. - Identifikation von sechs Erfolgsfaktoren der Systemvermarktung.
Rohde (1995)/ DI/DE	IÖ/PAT	N = 14/ n ₁ = 14 Mitarbeiter/ n ₂ = 203 Kunden	System-Marketing umfasst drei Dimensionen: <ol style="list-style-type: none"> 1. Management des Leistungspotenzials 2. Management von Leistungsprozessen 3. Management von Leistungsergebnissen
Schicht (1995)/DI/DE	---	N = 2 Fallstudien/ n = 9 Experten/ Qualitative Auswertungen	<ul style="list-style-type: none"> - Untersuchung der Merkmale von High-Tech-Märkten und Identifikation der zentralen Marketingprobleme. - Integration der Erkenntnisse über Geschäftsbeziehungen zwischen Systemanbietern und -nachfragern → Vertiefung der strategischen Handlungs- und Entscheidungsebenen zur Bildung und Optimierung von Leistungssystemen. - Identifikation von systembezogenen Ansatzpunkten zur Lösung von Marketingproblemen in High-Tech-Märkten.

Tabelle 2: Empirische Arbeiten zum Systemgeschäft im Überblick

Anmerkungen: 1) DI = Dissertation; AR = Artikel; B = Buch; 2) DE = Deutsche Veröffentlichung; USA = amerikan. Veröffentlichung
 3) IÖ = Informationsökonomie; PAT = Prinzipal-Agent-Theorie; SA = Systemansatz; TAK = Transaktionskostentheorie
 4) N = Anzahl der Unternehmen; n = Anzahl der Befragten; CA = Conjoint Analyse; FA = Faktorenanalyse; RA = Regressionsanalyse

Im Hinblick auf die theoretische Fundierung der gesichteten Arbeiten ist zunächst festzustellen, dass sich die Mehrzahl der Arbeiten auf theoretische Überlegungen stützt. Dabei werden primär ökonomische Theorien (insbesondere die Transaktionskostentheorie, die Prinzipal-Agent-Theorie und die Informationsökonomie) sowie organisationstheoretische Ansätze (insbesondere der systemorientierte Ansatz und der Ressourcenansatz) herangezogen (vgl. Tabelle 2). In einigen der gesichteten Arbeiten wird die Frage nach der Erfolgsrelevanz verschiedener Aspekte der Systemvermarktung durchaus thematisiert. Dabei werden vereinzelte Teilaspekte der Systemvermarktung, wie z. B. die Kommunikation, behandelt. Eine theoretisch fundierte Betrachtung relevanter Erfolgsfaktoren der Systemvermarktung auf der Basis anspruchsvoller statistischer Methoden steht dagegen noch aus. Zusammenfassend ist zu konstatieren, dass in Bezug auf die zentrale Fragestellung dieser Untersuchung (die Erfolgsrelevanz von Ansatzpunkten der Systemvermarktung) kaum theoretisch fundierte und empirisch validierte Erkenntnisse vorliegen.

3 Konzeptionelle Grundlagen der Untersuchung

3.1 Bezugsrahmen und Hypothesen im Überblick

Bei der Auswahl der Ansatzpunkte zur Systemvermarktung stützen wir uns in theoretischer Hinsicht auf die Informationsökonomie. In Geschäftsbeziehungen zwischen Systemanbietern und –nachfragern liegen Informationsasymmetrien vor, die im Wesentlichen auf Informationsdefizite der Kunden gegenüber dem Systemanbieter zurückzuführen sind (Backhaus / Aufderheide / Späth 1994, Bergmann 1995, Raff 2000). Die Erklärung von Informationsasymmetrien zwischen wirtschaftlichen Akteuren sowie die Aktivitäten zur Reduktion der damit verbundenen Unsicherheit stehen im Mittelpunkt der Informationsökonomie (Anderson / Weitz 1986; Kaas 1990). Der Informationsökonomie wird daher eine hohe Relevanz zur theoretischen Durchdringung der Ansatzpunkte der Systemvermarktung zugesprochen.¹ Im Folgenden stellen wir ausgewählte Inhalte der

¹ In der Literatur, die sich mit der Gestaltung bzw. der Vermarktung von Systemen befasst hat, wird eine Reihe weiterer Theorien der Neuen Institutionenökonomie – insbesondere Transaktionskostentheorie und Prinzipal-Agent-Theorie – herangezogen vgl. hierzu ausführlich die Bestandsaufnahme in Abschnitt 2.2. Während die Transaktionskostentheorie im Wesentlichen eine Begründung für die Relevanz des Systemgeschäfts als hybride Gestaltungsform von Austauschbeziehungen zwischen Systemanbietern und -nachfragern liefert vgl. u. a. Gaitanides 1997; Weiber / Beinlich 1994, können auf Basis der Prinzipal-Agent-Theorie Kontrollmechanismen des Kunden Prinzipal zur Reduktion von Agency-Problemen abgeleitet werden, die aus eigennützigem Verhalten seitens eines Systemanbieters Agent resultieren. Auf der Basis der Informationsökonomie lassen sich dagegen Aussagen zur Reduktion von Informationsasymmetrien zwischen Systemanbietern und Kunden ableiten.

Informationsökonomie dar, die für die vorliegende Untersuchung unmittelbar relevant sind (ausführlich zur Informationsökonomie u. a. Nelson 1970, 1974).

Gemäß der Informationsökonomie können Leistungen (Sachgüter bzw. Dienstleistungen) in Abhängigkeit von dem Grad der mit ihnen verbundenen Unsicherheit ein unterschiedlich hohes Maß an Such-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften aufweisen (Darby / Karni 1973; Nelson 1970, 1974). Leistungen mit einem hohen Anteil an *Sucheigenschaften* können relativ problemlos vor ihrer Inanspruchnahme durch die Nachfrager inspiziert werden. Dagegen kann die Qualität von Leistungen, bei denen *Erfahrungseigenschaften* überwiegen, erst durch deren Inanspruchnahme eingeschätzt werden. Können die Nachfrager die Qualität einer Leistung weder vor noch nach ihrem Kauf beurteilen, so sind diese durch einen hohen Anteil an *Vertrauenseigenschaften* gekennzeichnet. Bei Leistungen mit einem hohen Anteil an Erfahrungs- bzw. Vertrauenseigenschaften ist die Unsicherheit der Kunden tendenziell höher als bei Leistungen, bei denen die Sucheigenschaften überwiegen (Kaas 1990).

Aufgrund der relativ hohen Komplexität von Systemen (Bergmann 1995) können Kunden vor deren Inanspruchnahme in der Regel nicht auf Qualitätsvergleiche (beispielsweise mit ähnlichen Systemen) zurückgreifen (Paliwoda / Bonaccorsi 1993). Vor diesem Hintergrund ist davon auszugehen, dass die Kunden die Qualität eines Systems erst nach dem Kauf einschätzen können. Dies spricht für einen relativ hohen Anteil an Erfahrungseigenschaften von Systemen. Darüber hinaus können Kunden einen Teil der mit Systemen verbundenen Leistungen (z. B. Aktualisierungs- und Erweiterungsmöglichkeiten) noch nicht unmittelbar nach dem Kauf, einschätzen (Paliwoda / Bonaccorsi 1993). Schließlich ist die Qualitätsbeurteilung für einen Teil der Systemleistungen auch nach dem Kauf nicht möglich, wie z. B. die langfristige Kompatibilität bezüglich anderer Systeme. Systeme weisen somit auch einen relativ hohen Anteil an Vertrauenseigenschaften auf (Bergmann / Rohde 1992). In Verbindung mit der zuvor dargestellten Leistungskategorisierung gehen wir daher davon aus, dass bei Systemen die Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften (im Vergleich zu den Sucheigenschaften) dominieren. Demzufolge haben Maßnahmen zur Unsicherheitsreduktion bei diesen Leistungen eine relativ große Bedeutung (Raff 2000).

Ein zentraler Ansatzpunkt zur Reduktion der Nachfragerunsicherheit stellt gemäß der Informationsökonomie das Signaling dar (Kaas 1991). Hierbei wird zwischen offenkundigen und weniger formalen Signalen unterschieden (Kaas 1995). *Offenkundige Signale* stellen

insbesondere Preise eines Anbieter-Unternehmens dar (Gierl / Helm / Satzinger 1999; Spremann 1988, 1990). Unter der Kategorie der *weniger formalen Signale* werden die Bereitstellung von Informationen, die Interaktion zwischen den Mitarbeitern und den Kunden eines Anbieters, die werbliche Kommunikation sowie die Reputation eines Anbieters subsumiert (Kaas 1995).

Der wesentliche Erklärungsbeitrag der Informationsökonomie für die vorliegende Untersuchung liegt in ihren Aussagen zur Reduktion der Unsicherheit für die Transaktionspartner. Erstens liefert die Informationsökonomie eine Begründung dafür, warum verschiedene Aktivitäten eines Systemanbieters im Rahmen der Systemvermarktung den systembezogenen Markterfolg steigern: Nach der Logik der Informationsökonomie kann ein Systemanbieter durch gezieltes Signaling die Kundenunsicherheit reduzieren und somit dessen Bereitschaft zur Systemnutzung erhöhen.

Zweitens lassen sich in Verbindung mit der Informationsökonomie bzw. Arbeiten, die sich konzeptionell mit dieser Theorie befassen haben, zwei Kategorien von Einflussgrößen des Systemerfolgs identifizieren: interaktionsbezogene Signale und preisbezogene Signale. Im Rahmen der *interaktiven Signale* werden die Gestaltung der Kommunikation, die Kundenorientierung der Mitarbeiter sowie der Einsatz von Vertriebsteams betrachtet. Darüber hinaus wird die Quantifizierung des Kundennutzens als bedeutend erachtet, um die Kundenunsicherheit zu reduzieren. Neben der gezielten Weitergabe von Informationen durch einen Anbieter wird die Bedeutung der Preisgestaltung im Rahmen des Signaling durch die Anbieter vielfach betont (Bagwell / Riordan 1991; Ellingsen 1997; Milgrom / Roberts 1986). So kann beispielsweise die Orientierung der Preise am Nutzen des Kunden ein Signal für den hohen Kundennutzen darstellen. Im Gegensatz dazu kann die Wettbewerbsorientierung der Preisfindung Austauschbarkeit der Leistungen eines Systemanbieters signalisieren. Im Zusammenhang mit *preisbezogenen Signalen* werden daher die Nutzenorientierung der Preisfindung sowie die Wettbewerbsorientierung der Preisfindung betrachtet. In den folgenden Abschnitten werden insgesamt neun Hypothesen erarbeitet (vgl. Abbildung 1).

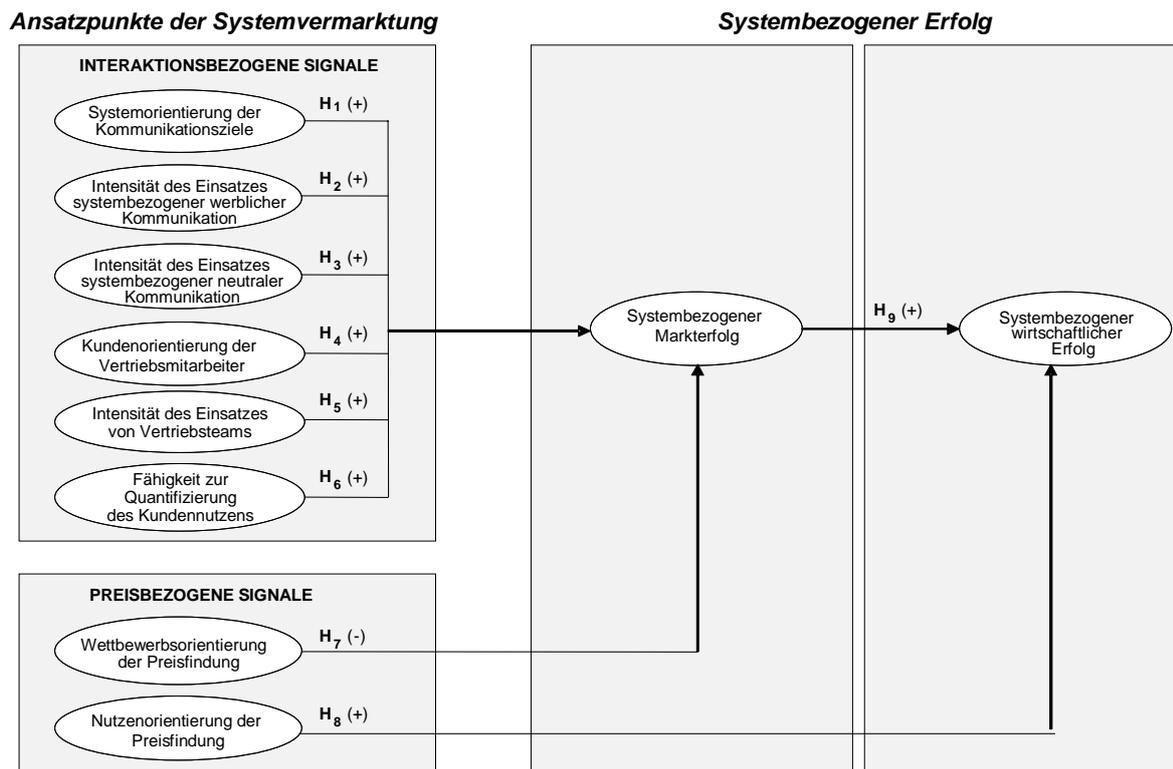


Abbildung 1: Bezugsrahmen und Hypothesen der Untersuchung im Überblick

3.2 Hypothesen zu interaktionsbezogenen Signalen

Einen vielfach diskutierten Ansatzpunkt zur Reduktion der Kundenunsicherheit im Rahmen der Vermarktung von Systemen stellt die *Kommunikation* dar (Backhaus / Aufderheide / Späth 1994; Bergmann 1995; Böcker 1995). Eine zentrale Funktion der Kommunikation zwischen einem Anbieter und dessen Kunden besteht darin, die Kunden von der Kompetenz des Anbieters zu überzeugen und das Vertrauen der Kunden zu gewinnen (Backhaus 2003; Böcker 1995; Engelsleben 1999). In Verbindung mit der Kommunikation im Rahmen der Systemvermarktung betrachten wir, inwieweit unterschiedliche Facetten der Kommunikation zur Reduktion der Kundenunsicherheit beitragen (Bush et al. 2001). Konkret werden

- die Systemorientierung der Kommunikationsziele (*Hypothese H 1*),
- die Intensität des Einsatzes systembezogener werblicher Kommunikation (*Hypothese H 2*) sowie
- die Intensität des Einsatzes systembezogener neutraler Kommunikation (*Hypothese H 3*) untersucht.

Ein weiterer Hypothesenblock in Verbindung mit den interaktiven Signalen bezieht sich auf die *persönliche Interaktion* zwischen Systemanbietern und –nachfragern. Auf der Basis der Literatur, die sich mit industriellen Geschäftsbeziehungen befasst hat, lassen sich zwei interaktionsbezogene Einflussgrößen der Systemvermarktung identifizieren (Moon / Armstrong 1994; Moon / Gupta 1997; Perry / Pearce / Sims 1999; Stock 2002a):

- die Kundenorientierung der Vertriebsmitarbeiter (*Hypothese H 4*) sowie
- die Intensität des Einsatzes von Vertriebsteams (*Hypothese H 5*).

Bei Leistungen mit hoher Komplexität, zu denen auch Systeme gehören (Bergmann 1995), ist eine Einschätzung des Nutzens durch die Kunden vielfach erst nach einiger Nutzungszeit möglich. Aus diesem Grunde stehen Kunden der Inanspruchnahme von Systemen (im Vergleich zur Nutzung einzelner Produkte) vielfach zurückhaltend gegenüber (Paliwoda / Bonaccorsi 1993). Die Bereitschaft der Kunden, Systeme in Anspruch zu nehmen, kann durch die Quantifizierung des Kundennutzens erhöht werden. Auf die Erfolgsauswirkungen der *Fähigkeit zur Quantifizierung des Kundennutzens* bezieht sich *Hypothese H 6* dieser Untersuchung.²

3.2.1 Systemorientierung der Kommunikationsziele

Die Systemorientierung der Kommunikationsziele wird verstanden als die *Verankerung des Systemgedankens in den Kommunikationszielen, die wiederum als grundlegende Ausrichtung der Kommunikation dienen*. Typischerweise führt ein großer Teil von Unternehmen nicht ausschließlich Systeme, sondern zusätzlich „Stand-Alone-Produkte“ in seinem Leistungsangebot.³ Hohe Systemorientierung der Kommunikationsziele kommt dadurch zum Ausdruck, dass bei den Kommunikationszielen und -inhalten auch systembezogene Informationen eine Rolle spielen und nicht ausschließlich Informationen über einzelne Produkte bzw. Leistungskomponenten an die Kunden weitergegeben werden. Durch die konsequente Systemorientierung der Kommunikationsziele wird gegenüber den Kunden die

² An dieser Stelle sind die Einflussgrößen im Rahmen der Kommunikation bzw. der persönlichen Interaktion von der Quantifizierung des Kundennutzens abzugrenzen. Mit der Kommunikation und der persönlichen Interaktion werden Gestaltungsaspekte der Systemvermarktung abgedeckt, die sich in erster Linie auf leistungsbezogene Informationen bzw. die zwischenmenschliche Interaktion zwischen einem Systemanbieter und seinen Kunden beziehen. Bei der Quantifizierung des Kundennutzens steht dagegen der wirtschaftliche Nutzen, den ein Systemkunde durch die Verwendung von Systemen im Vergleich zu isolierten Einzelleistungen erzielen, im Vordergrund.

³ Ergebnis der telefonischen Kontaktierung von circa 1.400 Systemanbietern im Vorfeld der empirischen Erhebung.

Fähigkeit eines Systemanbieters unterstrichen, Systemangebote zu konfigurieren. Wir bilden daher folgende Hypothese:

H1: Die Systemorientierung der Kommunikationsziele wirkt sich positiv auf den systembezogenen Markterfolg aus.

3.2.2 Intensität des Einsatzes systembezogener werblicher Kommunikation

Der Einsatz werblicher Kommunikation wird vielfach im Hinblick auf dessen Signalwirkung in Anbieter-Kunden-Beziehungen diskutiert (Caves / Greene 1996; Milgrom / Roberts 1986; Mixon 1998; Moraga-González 2000).

Die Intensität des Einsatzes systembezogener werblicher Kommunikation wird verstanden als *das Ausmaß, in dem Systemkunden über bestehende bzw. neue Systemleistungen durch werbliche Medien informiert werden*. So kann die werbliche Kommunikation in einer Reihe von Studien als Indikator für hohe Qualität der Leistungen eines Anbieters nachgewiesen werden (Archibald / Haulman / Moody 1983; Phillips / Chang / Buzzell 1983). In diesem Kontext stellt Moraga-González (Moraga-González 2000) fest: „... advertising conveys useful information. Sellers often provide direct information about the value of their goods by advertising activities Advertising functions as a signal!“. In der Logik der Informationsökonomie kann die werbliche Kommunikation also als Signal zur Reduktion der Kundenunsicherheit angesehen werden, was wiederum zu erhöhter Akzeptanz der Systemleistung durch die Kunden beiträgt. Dies führt zu folgender Hypothese:

H2: Steigende Intensität des Einsatzes systembezogener werblicher Kommunikation wirkt sich positiv auf den systembezogenen Markterfolg aus.

3.2.3 Intensität des Einsatzes systembezogener neutraler Kommunikation

Darüber hinaus kann in einigen empirischen Untersuchungen gezeigt werden, dass Kunden beim Kauf von Systemen neben (vom Anbieter in der Regel gesteuerten) werblichen Informationen in hohem Maße neutrale Informationen heranziehen (Bergmann 1995; Strothmann et al. 1988). So wird im Rahmen einer vergleichenden Bewertung unterschiedlicher Kommunikationsinstrumente den Fachaufsätzen die höchste Bedeutung zugesprochen (Strothmann et al. 1988). In einer Untersuchung von Bergmann/Rohde (Bergmann / Rohde 1992) werden Referenzsysteme als zweitwichtigstes Kommunikationsinstrument (nach persönlichem Verkauf) genannt.

Die Intensität des Einsatzes systembezogener neutraler Kommunikation wird verstanden als das *Ausmaß, in dem den Kunden Informationen zu Systemangeboten durch relativ unabhängige Informationsquellen (Fachaufsätze, Referenzanlagen) übermittelt werden.* Fachaufsätze und Berichte über Referenzanlagen sind in der Regel in geringerem Umfang durch einen Systemanbieter beeinflussbar als beispielsweise werbliche Informationen. Sie repräsentieren relativ „neutrale“ Informationsquellen und nehmen dementsprechend eine wichtige Vertrauensbildungsfunktion im Rahmen einer Systemanbieter-Kunden-Beziehung wahr (Bergmann 1995). Auf Basis der vorangegangenen Ausführungen ergibt sich folgende Hypothese:

H3: Steigende Intensität des Einsatzes systembezogener neutraler Kommunikation wirkt sich positiv auf den systembezogenen Markterfolg aus.

3.2.4 Kundenorientierung der Vertriebsmitarbeiter

In der Literatur zu industriellen Geschäftsbeziehungen wird die Bedeutung der interpersonellen Interaktion vielfach betont (Doney / Cannon 1997; Mohr / Nevin 1990). Danach tragen insbesondere die Verhaltensweisen der Mitarbeiter zur Stabilität interorganisationaler Geschäftsbeziehungen bei. Eine wesentliche Rolle spielen hierbei der Austausch von Informationen (Pfeffer / Salancik 1978) und die Reduktion von Unsicherheit (Pfeffer / Salancik 1978).

In diesem Zusammenhang wird insbesondere die Bedeutung der Kundenorientierung von Mitarbeitern betont. Diese beinhaltet alle *Verhaltensweisen der Vertriebsmitarbeiter, die auf die Steigerung der Kundenzufriedenheit ausgerichtet sind* (Saxe / Weitz 1982). Eine Reihe von empirischen Arbeiten kann zeigen, dass sich die Kundenorientierung von Mitarbeitern positiv auf die Zufriedenheit von Kunden (die nach unserem Verständnis eine Facette des Markterfolgs darstellt) auswirkt (Goff et al. 1997; Grewal / Sharma 1991; Grund 1998; Spreng / Harrel / Mackoy 1995; Stock 2002a, 2003a). Die vorangegangenen Ausführungen führen zu folgender Hypothese:

H4: Die Kundenorientierung der Vertriebsmitarbeiter wirkt sich positiv auf den systembezogenen Markterfolg aus.

3.2.5 Intensität des Einsatzes von Vertriebsteams

Als weiterer geeigneter Ansatzpunkt zur Reduktion der Kundenunsicherheit wird der Einsatz von Vertriebsteams gesehen (Böcker 1995; Page / Siemplenski 1983)

Konkret betrachten wir die Intensität des Einsatzes von Vertriebsteams, *die sich auf den Umfang bezieht, in dem Teams im Rahmen der Kundenbetreuung eingesetzt werden* (Moon / Gupta 1997). In Geschäftsbeziehungen zwischen Systemanbietern und -nachfragern sind Vertriebsteams typischerweise aus Mitarbeitern des Vertriebs sowie Mitarbeitern weiterer (d. h. nicht im Vertrieb angesiedelter) Funktionsbereiche des Unternehmens zusammengesetzt (Page / Siemplenski 1983).

Die besondere Bedeutung von Vertriebsteams im Systemgeschäft ergibt sich daraus, dass einzelne Vertriebsmitarbeiter in der Regel nicht in der Lage sind, komplexe Systeme hinreichend zu verstehen, um die Kunden kompetent im Hinblick auf deren Anwendung zu beraten. Die Kompetenz des Systemanbieters und somit das Vertrauen der Kunden kann im Systemgeschäft also eher durch Vertriebsteams als durch einzelne Mitarbeiter vermittelt werden.

Auch in Verbindung mit der Gestaltung von industriellen Geschäftsbeziehungen wird zunehmend auf die Bedeutung von Vertriebsteams hingewiesen (Moon / Armstrong 1994; Moon / Gupta 1997; Napolitano 1997; Weilbaker / Weeks 1997). Zum einen können den Kunden durch Vertriebsteams umfassendere fachliche (unsicherheitsreduzierende) Informationen zur Verfügung gestellt werden als durch einzelne Mitarbeiter (Moon / Armstrong 1994, Tjosvold 1995). Zum zweiten wird durch Vertriebsteams die Beziehungsqualität verbessert (Guzzo 1995) und somit Vertrauen des Kunden zu einem Systemanbieter erhöht. Auf Basis der vorangegangenen Ausführungen gelangen wir zu folgender Hypothese:

H5: Steigende Intensität des Einsatzes von Vertriebsteams wirkt sich positiv auf den systembezogenen Markterfolg aus.

3.2.6 Quantifizierung des Kundennutzens

In der Literatur zu industriellen Geschäftsbeziehungen wird verschiedentlich darauf hingewiesen, dass industrielle Kunden ihre Leistungen in hohem Maße nutzenorientiert kaufen (Anderson / Narus 1999, Stock 2003b). Ein wesentlicher Unsicherheitsfaktor im

Systemgeschäft liegt, wie bereits erwähnt, in der relativ geringen Beurteilbarkeit des Nutzens von Systemen durch die Kunden. Dieser Unsicherheit kann ein Systemanbieter durch die Quantifizierung des Kundennutzens entgegen wirken. Diese umfasst die *Fähigkeit eines Systemanbieters, seinen Kunden die ökonomischen Vorteile in Verbindung mit der Systemverwendung darzulegen*. Zur Bestimmung des Kundennutzens eignet sich insbesondere die Kundennutzenrechnung (Anderson / Narus 1999; Diller 2000), bei der beispielsweise die Kosten des Kunden vor und nach der Einführung des Systems ermittelt werden (Diller 2000).

In Geschäftsbeziehungen zwischen Systemanbietern und -nachfragern werden Informationen, welche dem Kunden den funktionalen bzw. ökonomischen Nutzen darlegen, als bedeutend für die Akzeptanz der Leistungen durch die Kunden erachtet (Anderson / Jain / Chintagunta 1993). Diese erhöhte Akzeptanz resultiert insbesondere aus einer Reduktion der Unsicherheit des Kunden bezüglich der Leistungsqualität (Anderson / Narus 1999). Bezogen auf das Systemgeschäft führen die vorangegangenen Ausführungen zu folgender Hypothese:

H6: Die Fähigkeit des Anbieters zur Quantifizierung des Kundennutzes wirkt sich positiv auf den systembezogenen Markterfolg aus.

3.3 Hypothesen zu preisbezogenen Signalen

Im Zusammenhang mit preisbezogenen Anbietersignalen wird der Preisbestimmung eine besondere Rolle zugeschrieben (Ellingsen 1997; Moraga-González 2002; Wolinsky 1983). In Verbindung mit Anbietersignalen im Sinne der Informationsökonomie betont Moraga-González (Moraga-González 2002), dass die Anbieterinformationen über die Preisgestaltung gleichermaßen wichtig für die Kaufentscheidung von Organisationen sind wie die persönliche und werbliche Information, und kann dies auch auf empirischer Basis nachweisen. Eines der zentralen Ziele von Systemanbietern besteht in der Erzielung höherer Preise durch eine Differenzierung vom Wettbewerb (Wilson / Weiss / John 1990). Demnach spielt die Preisfindung bei der Ausschöpfung der (Preis-)Potenziale im Systemgeschäft eine wesentliche Rolle (Böcker 1995). Die Preisfindung kann sich grundsätzlich an den Kosten, dem Wettbewerb und der Nachfrage ausrichten (Homburg / Krohmer 2003). Wie an späterer Stelle noch ausführlich dargelegt werden wird, werden diese drei Orientierungen der Preisfindung durch eine Konstantsummenskala operationalisiert, wobei die drei Kategorien vollständige Multikollinearität aufweisen. Aus diesem Grunde werden lediglich zwei (der drei) Orientierungen in das Untersuchungsmodell als Variablen eingeführt. Die

Kostenorientierung der Preisfindung (die sich an den Vollkosten orientiert) stellt die Referenzkategorie dar. Folgende Variablen werden integriert:

- die Wettbewerbsorientierung der Preisfindung (*Hypothese H 7*) und
- die Nutzenorientierung der Preisfindung (*Hypothese H 8*).

3.3.1 Wettbewerbsorientierung der Preisfindung

Im Falle einer hohen Wettbewerbsorientierung der Preisfindung ist die *Preisfindung im Wesentlichen an den Preisen und Konditionen von Wettbewerbern ausgerichtet*. Ein zentrales Ziel aus Anbietersicht liegt hierbei darin, die Leistungen nicht zu höheren Preisen als der Wettbewerb anzubieten. Geht man allerdings davon aus, dass Unternehmen durch das Angebot von Systemen (im Vergleich zu isolierten Einzelleistungen) anstreben, sich vom Wettbewerb zu differenzieren, so wird durch die Angleichung des Preisniveaus an den Wettbewerb ein Teil dieser Differenzierung wieder aufgegeben. Die Wettbewerbsorientierung der Preisfindung steht also einer Differenzierung eigener Leistungen von denen des Wettbewerbs entgegen. Die Ausrichtung der Preisfindung an den Preisen des Wettbewerbs signalisiert vielmehr eine Vergleichbarkeit zwischen dem eigenen Angebot und den Konkurrenzangeboten. Wettbewerbsorientierung wirkt somit als Signal der Austauschbarkeit der Leistungen eines Systemanbieters gegenüber den Systemnachfragern und wirkt sich dementsprechend negativ auf die Kundenakzeptanz aus (Böcker 1995). In der vorliegenden Untersuchung wird daher argumentiert, dass die Wettbewerbsorientierung der Preisfindung den systembezogenen Markterfolg beeinträchtigt. Wir bilden folgende Hypothese:

H7: Die Wettbewerbsorientierung der Preisfindung wirkt sich negativ auf den systembezogenen Markterfolg aus.

3.3.2 Nutzenorientierung der Preisfindung

Ein zentrales Ziel im Rahmen der Vermarktung von Systemen ist die Schaffung eines Zusatznutzens für die Kunden im Vergleich zur Verwendung isolierter Einzelleistungen. Dieser Aspekt sollte dementsprechend auch in der Preisfindung Niederschlag finden (Stremersch / Tellis 2002). Die Nutzenorientierung der Preisfindung wird im Folgenden verstanden als der *Grad der Ausrichtung der Preise an dem Nutzen, den ein Kunde durch die Verwendung eines Systems (im Vergleich zu isolierten Einzelleistungen) erhält*. Sie bildet gewissermaßen einen Gegensatz zu der heute noch stark verbreiteten Bestimmung der Preise entsprechend der Kosten eines Anbieters (Homburg / Krohmer 2003). In Unternehmen, in

denen sich die Preise nach den Kosten einer Leistung bemessen, spielt der (Zusatz-)Nutzen eine eher untergeordnete Rolle im Rahmen der Preisfindung. Ziel der Nutzenorientierung der Preisfindung ist es dagegen, dass sich die Höhe des Preises einer Leistung an dem (Zusatz-)Nutzen orientiert, den die Kunden durch die Verwendung dieser Leistung erhalten.⁴ Durch die Nutzenorientierung der Preisfindung soll die Akzeptanz der Leistungen auf dem Markt erhöht werden (Hawkes 2000). Der „... wahrgenommene Wert (im Sinne von Nutzen) bestimmt die maximale Preisbereitschaft der Kunden und damit den Preis, den das Unternehmen für sein Produkt verlangen kann“ (Homburg / Krohmer 2003).

An dieser Stelle stellt sich die Frage, inwieweit ein möglicher direkter Einfluss der nutzenorientierten Preisfindung (über den systembezogenen Markterfolg) auf den wirtschaftlichen Erfolg vorliegt. Ein zentrales Ziel in Verbindung mit der Ausrichtung der Preisfindung am Nutzen des Systems für den Kunden liegt darin, die Aufmerksamkeit der Kunden primär auf den Nutzen des Systems und weniger auf die Preise zu lenken. Vor diesem Hintergrund ist bei einer Nutzenorientierung der Preisfindung generell von einer höheren Zahlungsbereitschaft der Systemnachfrager auszugehen (Lauszus / Sebastian 1997), die unmittelbar den wirtschaftlichen Erfolg erhöht. Wir gehen also von einer unmittelbaren monetären Erfolgswirksamkeit der Nutzenorientierung (und weniger von einer indirekten Beeinflussung über den marktbezogenen Systemerfolg) aus und formulieren daher folgende Hypothese:

H8: Die Nutzenorientierung der Preisfindung wirkt sich positiv auf den systembezogenen wirtschaftlichen Erfolg aus.

3.4 Hypothese zum Zusammenhang zwischen den Erfolgsgrößen

Als Erfolgsgrößen betrachten wir den systembezogenen Markterfolg und den systembezogenen wirtschaftlichen Erfolg als gestufte abhängige Variablen. Wir definieren den systembezogenen Markterfolg als *die Effektivität der Marktbearbeitung eines Systemanbieters im Vergleich zum Wettbewerb*. Es geht in diesem Zusammenhang darum, inwieweit es einem Unternehmen gelingt, sich durch das Angebot von Systemen (im Vergleich zum klassischen Angebot einzelner Produkte) vom Wettbewerb zu differenzieren

⁴ Vgl. hierzu vertiefend die Literatur zum Konzept des Value-Based Pricing, u. a. Anderson / Narus 1999; Farr / Fellow 2001; Martin 1982.

sowie Kundenzufriedenheit und Kundenbindung zu erreichen (Belz et al. 1991, Böcker 1995). Der systembezogene wirtschaftliche Erfolg wird definiert als *das Ausmaß, in dem es einem Unternehmen gelingt, durch das Angebot von Systemen (im Vergleich zum klassischen Angebot einzelner Produkte) ökonomische Vorteile zu erzielen*. Derartige ökonomische Vorteile können sich zum Beispiel in der Erzielung höherer Preise bzw. Deckungsbeiträge manifestieren.

Des Weiteren gehen wir davon aus, dass der systembezogene Markterfolg den systembezogenen wirtschaftlichen Erfolg positiv beeinflusst. Hierbei stützen wir uns auf Arbeiten, die einen positiven Einfluss der Kundenzufriedenheit (Hallowell 1996; Kamakura et al. 2002; Loveman 1998) bzw. der Kundenloyalität (Kalwani / Narayandas 1995; Kumar 1999; Reichheld / Sasser 1990) auf den wirtschaftlichen Erfolg empirisch nachgewiesen haben. Der hier unterstellte Einfluss des Markterfolgs auf den wirtschaftlichen Erfolg kann in einer Reihe von Arbeiten empirisch belegt werden (Becker 1999; Pflesser 1999). Es wird daher folgende Hypothese aufgestellt:

H9: Der systembezogene Markterfolg wirkt sich positiv auf den systembezogenen wirtschaftlichen Erfolg aus.

4 Empirische Untersuchung

4.1 Datenerhebung und Datengrundlage

Die Datenerhebung dieser Untersuchung konzentrierte sich auf den sekundären Sektor und erstreckte sich über zwei Phasen. Die *qualitative Phase* beinhaltete 20 ausführliche Interviews mit Experten in Unternehmen (insbesondere Führungskräften mit Gesamtverantwortung für ein Unternehmen bzw. für eine strategische Geschäftseinheit, Leiter Marketing und Vertrieb mit Verantwortung für die Vermarktung von Systemen). Im Rahmen dieser Phase sollte zum einen die Praxisrelevanz der aufgrund theoretischer Überlegungen identifizierten Ansatzpunkte der Systemvermarktung diskutiert werden. Darüber hinaus sollten geeignete (d. h. kompetente) Ansprechpartner für die empirische Erhebung identifiziert werden. Die Expertengespräche verdeutlichten, dass die Leiter Marketing bzw. Vertrieb diejenigen Führungskräfte repräsentieren, die primär mit der Vermarktung von Systemen betraut sind.

Im Rahmen der *quantitativen Phase* wurden zunächst aus Datenbanken des VDMA, des VDA sowie aus dem Adressenbestand eines professionellen Adressanbieters 2.000

Industriegüterunternehmen identifiziert. Diese Industriegüterunternehmen wurden telefonisch kontaktiert um zu prüfen, ob diese Unternehmen Systeme anbieten. Als Ergebnis dieser Adressqualifizierung konnten 1.484 Führungskräfte in Unternehmen namentlich identifiziert werden.

Für einen *Pretest* wurden aus diesen 1.484 Unternehmen zunächst 18 Unternehmen zufällig ausgewählt, mit dem Ziel, pro Unternehmen eine Person zu befragen. Von diesen Unternehmen gehörten acht Unternehmen dem Maschinenbau, sechs Unternehmen der Zuliefererindustrie bzw. dem Fahrzeugbau und vier Unternehmen der Elektroindustrie an. Die Befragten wurden gebeten, den Fragebogen durchzuarbeiten und auf eventuelle Unklarheiten bzw. Verständnisschwierigkeiten einzugehen. Die 18 Unternehmen wurden in die spätere Analyse nicht integriert.

Anschließend wurden Systemverantwortliche im Unternehmen, welche die Funktion des Marketingleiters, des Vertriebsleiters bzw. des Geschäftsführers inne hatten, aus 1.466 Unternehmen schriftlich kontaktiert. Die Untersuchungseinheit stellte dabei die Geschäftseinheit dar, in welcher der Verantwortungsbereich der jeweils befragten Führungskraft lag, oder das ganze Unternehmen (wenn es keine Aufteilung nach Geschäftseinheiten gab). Um den in dieser Stufe erzielten Rücklauf (194 auswertbare Fragebogen) weiter zu erhöhen, wurden diejenigen Ansprechpartner erneut kontaktiert, die bislang noch nicht geantwortet hatten. Insgesamt konnte ein Rücklauf von 267 Fragebogen erzielt werden, wovon allerdings (aufgrund unvollständiger Antworten) sechs Fragebogen von der weiteren Auswertung ausgeschlossen wurden. In die Auswertung gingen somit 261 verwertbare Fragebogen ein.

In der effektiven Stichprobe sind die drei wichtigsten Branchen am stärksten vertreten (Maschinen und Anlagenbau 43 %, Elektrotechnik 25 %, Fahrzeugbau 21 %). Anlagenbau und Datenverarbeitung bildeten zusammen die restlichen 11 % der Stichprobe. Dabei spiegelt die effektive Stichprobe die Struktur der 1.466 zuvor identifizierten Unternehmen wider.⁵ Um zu prüfen, ob infolge von Nichtbeteiligungen Verzerrungen vorliegen, wird der sogenannte Non-Response-Bias getestet (Armstrong / Overton 1977). Auf Basis dieses Tests können

⁵ Branchenverteilung der verifizierten Unternehmen: Elektrotechnik 28,7 %, Maschinen- und Anlagenbau 50,9 %, Fahrzeugbau/Automobilzuliefererindustrie 20,4 %, Sonstige Branchen 11,0 %.

keine signifikanten Unterschiede zwischen früh und spät antwortenden Befragten verzeichnet werden, so dass nicht von einem Non-Response-Bias auszugehen ist.⁶

4.2 Messung der Konstrukte

Im Hinblick auf die für die Vermarktung von Systemen relevanten Aspekte existieren unseres Wissens bislang kaum Skalen in der Literatur. Bei der Erarbeitung der Konstrukte orientierten wir uns daher an den Ergebnissen aus im Vorfeld der Untersuchung geführten Experteninterviews. Skalen zu bereits existierenden Konstrukten sind aus der Literatur zu industriellen Geschäftsbeziehungen übernommen. Die in dieser Untersuchung verwendeten Skalen werden (mit Ausnahme der Quantifizierung des Kundennutzens) durch mehrere Indikatoren erfasst. Die einzelnen Indikatoren, mit denen die Konstrukte gemessen werden, sind in Tabelle 3 dargestellt.

Die Skala zur Messung des Konstruktes *Systemorientierung der Kommunikationsziele* umfasst fünf Indikatoren. Hierdurch soll erfasst werden, inwieweit sich die Inhalte der Kommunikation auf das Systemangebot oder einzelne Teilleistungen beziehen. Die Konstrukte *Intensität des Einsatzes systembezogener werblicher Kommunikation* sowie die *Intensität des Einsatzes systembezogener neutraler Kommunikation* werden jeweils durch zwei Indikatoren gemessen (vgl. Tabelle 3). Im Rahmen der werblichen Kommunikation steht die Beeinflussung der Kaufentscheidungen durch gezielte leistungsbezogene Informationen im Mittelpunkt. Die größte Bedeutung in Verbindung mit der Vermarktung von Systemangeboten sehen wir im Einsatz von Werbung sowie in Auftritten auf Messen (Strothmann et al. 1988). Sie stellen inhaltlich unterschiedliche Facetten der werblichen Kommunikation dar.⁷ Bei der Auswahl der relevanten Indikatoren zur Erfassung der *Intensität des Einsatzes systembezogener neutraler Kommunikation* orientieren wir uns an

⁶ Hierbei wurden zunächst die Antworten aus der ersten mit der zweiten Welle der Befragung verglichen. Darüber hinaus wird der Datensatz nach Rücklaufdatum gedrittelt, wobei das erste und das zweite Drittel jeweils mit dem letzten Drittel auf Unterschiede verglichen wurde.

⁷ Die Expertengespräche ergaben, dass der Einsatz von Werbung in erster Linie darauf abzielt, die Aufmerksamkeit potenzieller Kunden durch Informationen über verschiedene Medien wie z. B. Zeitschriften, TV, Radio usw. auf die eigenen Systemleistungen zu ziehen. Die Streubreite der werblichen Kommunikation ist relativ groß, woraus wiederum eine relativ große Anonymität bzw. Standardisierung des Einsatzes der Werbung resultiert. Einer etwas geringeren Standardisierung unterliegt die Kommunikation im Rahmen von Messeauftritten. Im Rahmen von Messeauftritten soll zum einen durch die Demonstration der Systemleistungen z. B. durch Vorführen einzelner Systemkomponenten, durch Computersimulationen für eine relativ große und anonyme Zahl von Kunden auf die Systemleistungen aufmerksam gemacht werden. Darüber hinaus besteht auf Messen die Möglichkeit, besonders interessierten bzw. potenzialstarken Kunden individuelle Informationen im Hinblick auf die Systemleistungen zu übermitteln.

Erkenntnissen von Studien, die sich mit der Relevanz verschiedener Medien zur Reduktion von Kundenunsicherheit befasst haben (Bergmann / Rohde 1992; Strothmann et al. 1988). In Anlehnung daran wird zwischen zwei inhaltlichen Facetten der neutralen Kommunikation unterschieden: der systembezogenen Kommunikation über Fachzeitschriften und der systembezogenen Kommunikation durch die Nennung von Referenzanlagen.

In Bezug auf die werbliche und die neutrale Kommunikation ergibt sich ein relevanter Unterschied im Vergleich zu der bisher beschriebenen Operationalisierung der Systemorientierung der Kommunikationsziele: Die beiden Konstrukte werden mittels einer formativen Skala gemessen. Dies ist deshalb sinnvoll, weil die einzelnen Indikatoren der beiden Konstrukte Einsatz werblicher Kommunikation und Einsatz neutraler Kommunikation jeweils unterschiedliche Facetten dieser beiden Konstrukte abbilden. In Anlehnung an die Empfehlungen der Literatur werden diese Konstrukte daher jeweils aus den Mittelwerten der zugehörigen Indikatoren gebildet (Bagozzi 1994; Jöreskog / Sörbom 1993). Im Vergleich zu reflexiv gemessenen latenten Konstrukten sind bei formativ gebildeten Skalen die herkömmlichen Reliabilitäts- und Validitätsbewertungen nicht anwendbar (Bollen 1989).

Die Skala zur Erfassung der *Kundenorientierung der Vertriebsmitarbeiter* wird in Anlehnung an Saxe/Weitz (Saxe / Weitz 1982) gebildet. Die Auswahl der fünf Indikatoren basiert auf Ergebnissen der Experteninterviews. Die *Intensität des Einsatzes von Vertriebsteams* kann sich zum einen darauf beziehen, inwieweit in dem jeweiligen Unternehmen Vertriebsteams (anstelle einzelner Mitarbeiter) im Kundenkontakt eingesetzt werden (Moon / Armstrong 1994; Moon / Gupta 1997; Narus / Anderson 1995). Zum zweiten kann sich die Intensität des Einsatzes von Vertriebsteams darauf beziehen, wie häufig solche Teams im Kundenkontakt eingesetzt werden. In der vorliegenden Untersuchung soll erstere Facette der Intensität des Einsatzes von Vertriebsteams erfasst werden. Bei der Entwicklung der entsprechenden Skala orientieren wir uns an Arbeiten auf dem Gebiet des Team Selling, die sich mit dem Begriff und den konstituierenden Merkmalen von Vertriebsteams befasst haben (Moon / Armstrong 1994; Moon / Gupta 1997). Die *Fähigkeit zur Quantifizierung des Kundennutzens* wird durch einen Indikator gemessen. Durch diesen Indikator soll erfasst werden, inwieweit ein Systemanbieter in der Lage ist, den Nutzen aus der Verwendung von Systemen für seine Kunden transparent zu machen. Im Hinblick auf diesen Faktor wird von einer fehlerfreien Messung ausgegangen (Homburg 1989).

Die *Wettbewerbsorientierung der Preisfindung* sowie die *Nutzenorientierung der Preisfindung* werden durch eine alternative Abfrage erfasst. Konkret sind die Befragten gebeten worden, auf einer Konstantsummenskala alternativ die Orientierung der Preisfindung an den Preisen des Wettbewerbs, dem Nutzen des Systems für die Kunden sowie an den Vollkosten des Systemanbieters zu gewichten. Es ist an dieser Stelle darauf hinzuweisen, dass die drei Variablen in Verbindung mit der Preisfindung vollständige Kollinearität aufweisen, da ihre Summe immer 100 ergibt. Aus diesem Grunde werden in dem Kausalmodell lediglich zwei der drei Variablen (Wettbewerbsorientierung, Nutzenorientierung) als unabhängige Variablen integriert. Die Logik bei der Verwendung einer solchen Konstantsummenskala liegt darin, die Befragten zu einer Abwägung zwischen den drei Orientierungen zu zwingen: Hohe Werte der einen Orientierung implizieren bei dieser Form der Skalierung niedrige Werte bei einer anderen Orientierung. Die geschätzten Erfolgsauswirkungen dieser beiden Orientierungen sind daher in Relation zur Kostenorientierung der Preisbildung zu interpretieren. Der *systembezogene Markterfolg* wird in Anlehnung an Pflesser (Pflusser 1999) durch drei Indikatoren subjektiv erfasst und bezieht sich auf den Erfolg der Marktbearbeitung eines Systemanbieters im Vergleich zum Wettbewerb. Der *systembezogene wirtschaftliche Erfolg* wird durch zwei Indikatoren (ebenfalls subjektiv) erfasst und bezieht sich auf den monetären Erfolg eines Anbieters in Verbindung mit der Vermarktung von Systemen.

Im Anschluss an die Messung werden die Skalen zu den Konstrukten des Bezugsrahmens bezüglich ihrer Güte beurteilt. Die Reliabilität bzw. die Validität der durch mehrere Indikatoren gemessenen Konstrukte wird auf der Basis der Reliabilitätsanalyse sowie der konfirmatorischen Faktorenanalyse mit LISREL 8 überprüft (Homburg / Giering 1996). Wie aus Tabelle 3 ersichtlich ist, erfüllen alle Konstrukte die Anforderungskriterien.

Bezeichnung des Indikators
<p>a) Konstrukte zur Erfassung der interaktionsbezogenen Signale der Systemvermarktung</p>
<p>SYSTEMORIENTIERUNG DER KOMMUNIKATIONSZIELE ($\alpha = 0,82$; $FR = 0,83$; $DEV = 0,50$) Inwieweit verfolgt Ihr Unternehmen/Ihre Geschäftseinheit mit der Außendarstellung folgende Ziele?¹⁾</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aufbau von Vertrauen zu unserem Unternehmen. • Aufbau von Vertrauen zu unseren Systemen. • Vermittlung von Kompetenz als Systemanbieter. • Vermittlung des Nutzens der Systeme für den Kunden. • Imageaufbau als Systemanbieter.
<p>INTENSITÄT DES EINSATZES SYSTEMBEZOGENER WERBLICHER KOMMUNIKATION (<i>confirmatorisch gemessen</i>) Wie intensiv setzen Sie die folgenden Kommunikationsmedien in Bezug auf Ihre Systeme ein?²⁾</p> <ul style="list-style-type: none"> • Werbung. • Messen.
<p>INTENSITÄT DES EINSATZES SYSTEMBEZOGENER NEUTRALER KOMMUNIKATION (<i>confirmatorisch gemessen</i>) Wie intensiv setzen Sie die folgenden Kommunikationsmedien in Bezug auf Ihre Systeme ein?²⁾</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fachaufsätze. • Referenzanlagen.
<p>KUNDENORIENTIERUNG DER VERTRIEBSMITARBEITER ($\alpha = 0,84$; $FR = 0,85$; $DEV = 0,53$) Unsere Vertriebsmitarbeiter³⁾ ...</p> <ul style="list-style-type: none"> • versuchen, ihre Kunden zu beraten, anstatt nur zu verkaufen. • kennen die Geschäftsprozesse ihrer Kunden (z. B. in der Leistungserstellung). • orientieren sich an den spezifischen Bedürfnissen ihrer Kunden. • finden auch für individuelle Wünsche der Kunden eine gute Lösung. • können sich auf die spezifische Situation des Kunden einstellen.
<p>INTENSITÄT DES EINSATZES VON VERTRIEBSTEAMS ($\alpha = 0,81$; $FR = 0,81$; $DEV = 0,52$) Inwieweit treffen die folgenden Aussagen auf Ihr Unternehmen/Ihre Geschäftseinheit im Hinblick auf die Vermarktung Ihrer Systeme zu?³⁾</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wir setzen multifunktionale Teams zur Kundenbetreuung ein. • Wir setzen Teams mit Mitarbeitern aus unterschiedlichen Bereichen (z. B. Technik, Marketing) ein. • Wir nutzen die Kompetenz unterschiedlicher Abteilungen, um für die Kunden passende Problemlösungen zu erarbeiten. • Zur Lösung von Kundenproblemen bilden wir Teams mit Mitarbeitern aus unterschiedlichen Abteilungen.
<p>FÄHIGKEIT ZUR QUANTIFIZIERUNG DES KUNDENNUTZENS Inwieweit trifft die folgende Aussage für die Vermarktung Ihrer Systeme zu?³⁾</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wir können den Nutzen quantifizieren, den die Systeme den Kunden stiften.
<p>b) Konstrukte zur Erfassung preisbezogenen Signalen der Systemvermarktung</p>
<p>PREISBEZOGENE ANSATZPUNKTE „Wie stark beeinflussen die folgenden Kriterien die Preisbestimmung Ihrer Systeme? Bitte verteilen Sie 100 Punkte entsprechend dem Einfluss der drei Kriterien auf den Preis.“</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preise des Wettbewerbs.

<ul style="list-style-type: none"> • Nutzen des Systems für die Kunden. • Kosten des Unternehmens.
<p>c) Konstrukte zur Erfassung des systembezogenen Erfolgs</p>
<p>SYSTEMBEZOGENER MARKTERFOLG ($\alpha = 0,79$; $FR = 0,80$; $DEV = 0,59$) Wie haben Sie im Systemgeschäft im Vergleich zum Wettbewerbsniveau im traditionellen Produktgeschäft Ihrer Branche in folgenden Bereichen abgeschnitten?⁴⁾</p> <ul style="list-style-type: none"> • Differenzierung von Wettbewerb. • Erreichen von Kundenzufriedenheit. • Erreichen von Kundenbindung.
<p>SYSTEMBEZOGENER WIRTSCHAFTLICHER ERFOLG ($\alpha = 0,70$; $FR = -^{\cdot}$; $DEV = -^{\cdot}$) Wie haben Sie im Systemgeschäft im Vergleich zum Wettbewerbsniveau im traditionellen Produktgeschäft Ihrer Branche in folgenden Bereichen abgeschnitten?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vermeidung zunehmenden Preiswettbewerbs. • Erzielen eines hohen Deckungsbeitrags.

Tabelle 3: Informationen zur Messung der Konstrukte des Bezugsrahmens

Anmerkungen: Schwellenwert für Cronbach'sches Alpha (α) = 0,7 (Nunnally 1978); Schwellenwert für die Faktorreliabilität (FR) = 0,6 und die durchschnittlich erfasste Varianz (DEV) = 0,5 (Bagozzi / Yi 1988).

- 1) 5-er Likert-Skala mit den Ankerpunkten 5 = sehr stark bis 1 = sehr schwach.
- 2) 5-er Likert-Skala mit den Ankerpunkten 5 = sehr intensiv bis 1 = gar nicht.
- 3) 5-er Likert-Skala mit den Ankerpunkten 5 = trifft voll zu bis 1 = trifft gar nicht zu.
- 4) 5-er Likert-Skala mit den Ankerpunkten 5 = deutlich besser, 3 = etwa Wettbewerbsniveau und 1 = deutlich schlechter.

^{*)} Bei zwei Indikatoren hat ein konfirmatorisches Modell eine negative Zahl von Freiheitsgraden. Eine konfirmatorische Faktorenanalyse ist daher nicht möglich

Im Anschluss an die Operationalisierung der einzelnen Konstrukte wird die *Diskriminanzvalidität* überprüft. Dadurch soll sichergestellt werden, dass die einzelnen Konstrukte des Bezugsrahmens auch inhaltlich unterschiedliche Aspekte messen. Hierbei haben wir das in der Literatur vielfach verwendete Fornell/Larcker-Kriterium zugrunde gelegt (Fornell / Larcker 1981). Danach liegt Diskriminanzvalidität zwischen zwei Faktoren vor, wenn die durchschnittlich erfasste Varianz jedes dieser Faktoren größer ist als die quadrierte Korrelation zwischen diesen beiden Faktoren (Anderson / Gerbing / Hunter 1987). Der Vergleich der durchschnittlich erfassten Varianzen (DEV) der Konstrukte (vgl. Tabelle 3) mit den quadrierten Korrelationen zwischen den Konstrukten (die sich aus den Korrelationen aus Tabelle 4 ableiten lassen) zeigt, dass für jedes (durch reflexive Skalen gemessene) Konstruktpaar die durchschnittlich erfassten Varianzen größer sind als die quadrierten Korrelationen.

			Konstrukte										
	M	S	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1 Systemorient. der Kommunikat.-ziele	4,0 0	0,69	—										
2 Werbl. Kommunikation	3,6 2	0,65	0,35*	—									
3 Neutr. Kommunikation	3,1 0	0,86	0,27*	0,25*	—								
4 Kundenorientierung	4,0 5	0,59	0,37*	0,10	0,08	—							
5 Einsatz von Teams	4,0 1	0,73	0,29*	0,01	0,11*	0,34*	—						
6 Nutzenquantifizierung	3,6 4	0,82	0,07	0,10	0,13*	0,09	0,08	—					
7 Wettbewerbsorient. der Preisfindung	29, 0	16,4	-0,16*	-0,09	0,03	-0,20*	-0,23*	0,06	—				
8 Nutzenor. Preisfindung	23, 3	15,6	0,13*	0,16*	0,03	0,16*	0,23*	0,18*	-0,32*	—			
9 Systemb. Markterfolg	3,7 2	0,74	0,21*	-0,05	0,19*	0,25*	0,20*	0,08	-0,15*	0,18*	—		
10 Systemb. wirt. Erfolg	3,3 0	0,74	0,12*	0,08	0,13*	0,15*	0,18*	0,21*	-0,05	0,12*	0,46*	—	

Anmerkungen: M = Mittelwert; S = Standardabweichung; * = $p \leq 0,05$

Tabelle 4: Korrelationen, Mittelwerte und Standardabweichungen auf Konstruktebene

5 Datenanalyse und Ergebnisse der Untersuchung

Die Datenanalyse im Rahmen dieser Untersuchung stützt sich auf die Methode der Kausalanalyse (Jöreskog / Sörbom 1993) unter Verwendung von LISREL 8 (Homburg / Giering 1996). Diese Methode ermöglicht eine Untersuchung von Wirkungsketten zwischen mehreren latenten Variablen, die über Indikatoren erfasst werden (Hildebrandt / Homburg 1998; Jöreskog / Sörbom 1982). Der Ermittlung der Kovarianzstrukturen liegt als Input-Matrix die Kovarianzmatrix zugrunde. Als Schätzverfahren wird das Maximum-Likelihood-Verfahren angewendet.⁸ Zur Beurteilung des Modells in Abbildung 2 werden der Goodness-of-Fit Index (GFI), der Adjusted Goodness-of-Fit Index (AGFI) und der Comparative-Fit Index (CFI) geprüft, deren Erfüllung in der Literatur am häufigsten gefordert wird (Homburg

⁸ Vgl. Homburg 1989, S. 21. Wir sehen von der Anwendung des PLS-Schätzverfahrens aus folgenden Gründen ab:
1 Schätzer, die mit dem ML-Verfahren gewonnen werden, weisen deutlich stärkere statistische Eigenschaften auf. Sie sind konsistent also asymptotisch erwartungstreu und darüber hinaus effizient haben also in der Klasse der konsistenten Schätzer minimale Varianz. Im Gegensatz dazu sind PLS-Schätzer im Allgemeinen nicht einmal konsistent.
2 Die Verwendung von Full-Information-Schätzverfahren im Gegensatz zu Partial-Information-Schätzverfahren wie z. B. PLS ist bei formativ und reflektiv gemessenen Konstrukten durchaus empfohlen und auch üblich Bagozzi 1986.

/ Giering 1996). Die globalen Kriterien weisen zufriedenstellende Werte für die Anpassungsgüte auf (GFI = 0,91; AGFI = 0,90; CFI = 0,90; $\chi^2/df = 2,51$).

In Bezug auf die Ansatzpunkte der Systemvermarktung ist zunächst festzustellen, dass bis auf die Intensität des Einsatzes der werblichen Kommunikation alle untersuchten Erfolgsgrößen den systembezogenen Markterfolg signifikant beeinflussen. Im Hinblick auf die werbliche Kommunikation ist der Effekt dagegen nicht signifikant.

Dieses Ergebnis lässt sich dahingehend interpretieren, dass die Inhalte der werblichen Kommunikation typischerweise relativ wenig individualisiert sind und somit nicht unmittelbar eine höhere Akzeptanz von Systemleistungen seitens der Kunden bewirken. Zu einem ähnlichen Ergebnis gelangen auch Bergmann/Hintz (Bergmann / Hintz 1993) auf Basis einer Analyse von Werbeinhalten im Systemgeschäft. Sie stellen fest, dass die werbliche Kommunikation primär gezielt gesteuerte Informationen zu Produkten bzw. zum Unternehmen eines Systemanbieters bereitstellt, woraus für die Kunden keine unmittelbaren betrieblichen Nutzenpotenziale aus einer Systemverwendung erkennbar werden. Daher konstatiert Bergmann (Bergmann 1995), dass durch werbliche Informationen keine Zunahme des Orientierungswissens seitens der Kunden und keine Reduktion von Kundenunsicherheit bezüglich des Systemgeschäfts erzielt wird. Der mit Abstand stärkste Effekt geht von der Fähigkeit der Quantifizierung des Kundennutzens aus. Im Systemgeschäft, in dem die Kunden den mit einem System verbundenen Nutzen in der Regel nur schwer einschätzen können, ist es somit von zentraler Bedeutung, dass der Nutzen im Rahmen der Systemvermarktung quantifiziert wird.

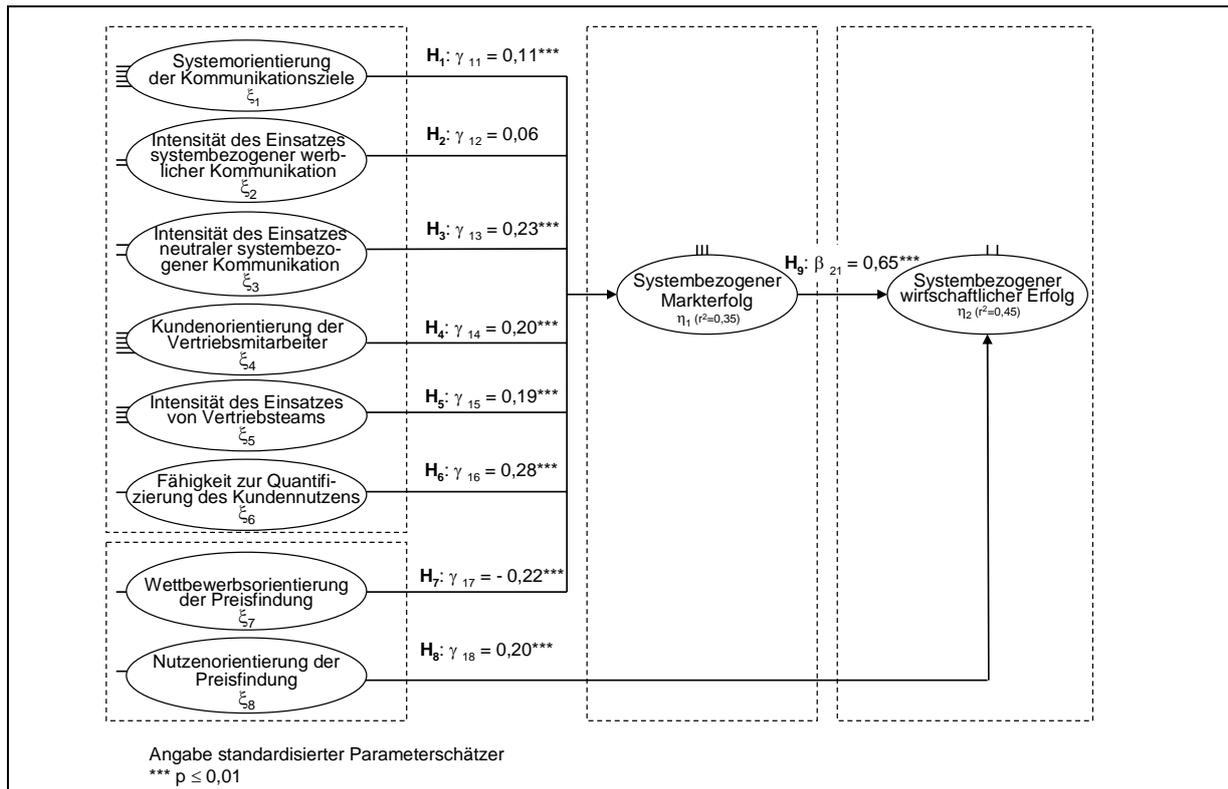


Abbildung 2: Ergebnisse der Hypothesenprüfung im Überblick

Eine Bestätigung unserer Überlegungen ergibt sich auch im Hinblick auf die Erfolgsauswirkungen der preisbezogenen Ansatzpunkte im Rahmen der Systemvermarktung. Die Ergebnisse zeigen, dass die Wettbewerbsorientierung der Preisfindung sich negativ auf den systembezogenen Markterfolg auswirkt. Im Hinblick auf die Nutzenorientierung der Preisfindung kann ein direkter Effekt auf den wirtschaftlichen Systemerfolg verzeichnet werden. In Verbindung mit der Überprüfung dieser Hypothese ist darüber hinaus ein alternatives Modell analysiert worden, in dem der direkte Effekt auf den systembezogenen Markterfolg geschätzt wird. Allerdings zeigen die Ergebnisse, dass kein signifikanter Effekt der Nutzenorientierung der Preisfindung auf den systembezogenen Markterfolg vorliegt. Als Kontrollvariablen wurden die Branche und die Unternehmensgröße in das Modell integriert. Allerdings können keine signifikanten Effekte verzeichnet werden.

6 Schlussbemerkungen

Das Angebot von integrierten Systemleistungen gewinnt in Wissenschaft und Unternehmenspraxis immer stärker an Bedeutung. Neben einer Reihe von Vorteilen für die Kunden, wie die Vereinfachung der Beschaffungsprozesse und die Verbesserung der Produktionsprozesse (Böcker 1995; Engelsleben 1999) werden in der Literatur allerdings auch Nachteile diskutiert. Eine zentrale Rolle spielt in diesem Zusammenhang die erhöhte Kundenunsicherheit (Paliwoda / Bonaccorsi 1993, 1994). Eine besondere Herausforderung im Rahmen der Vermarktung von Systemen wird daher in der Reduktion der Kundenunsicherheit gesehen (Backhaus 2003).

Eine integrative Betrachtung eines relativ breiten Spektrums an Erfolgsfaktoren der Systemvermarktung fand in der Literatur bislang nicht statt. Im Mittelpunkt des vorliegenden Beitrags steht die theoretische Erklärung und die empirische Untersuchung des Einflusses von Ansatzpunkten der Systemvermarktung auf den Systemerfolg. Aus den Ergebnissen des vorliegenden Beitrags ergibt sich eine Reihe wissenschaftlicher Implikationen.

In *theoretischer Hinsicht* verdeutlicht der vorliegende Beitrag, dass die Informationsökonomie einen wichtigen Beitrag zum Verständnis der Erfolgsfaktoren im Systemgeschäft liefert. Konkret lässt sich auf der Basis der Informationsökonomie erklären, warum bestimmte Ansatzpunkte im Rahmen der Systemvermarktung erfolgsförderlich sind. Nach der Logik der Informationsökonomie stellen die Aktivitäten im Rahmen der Systemvermarktung Signaling-Maßnahmen eines Systemanbieters dar, die zur Reduktion der Unsicherheit von Systemnachfragern beitragen und somit die Akzeptanz von Systemangeboten (im Vergleich zu isolierten Einzelleistungen) im Markt erhöhen. Darüber hinaus lässt sich auf der Basis der Informationsökonomie bzw. konzeptioneller und empirischer Arbeiten der Marketingforschung, die sich auf die Informationsökonomie stützen, eine Reihe relevanter Einflussgrößen des Systemerfolgs identifizieren.

Ein erstes interessantes *empirisches Ergebnis* bezieht sich auf die Erfolgsauswirkungen der systembezogenen Kommunikation. Zunächst zeigt sich, dass die Kommunikation nicht in jeder Form förderlich für den systembezogenen Markterfolg ist. Während in konzeptionellen Arbeiten, die sich mit der Informationsökonomie befassen, auch die werbliche Kommunikation als Signal zur Unsicherheitsreduktion diskutiert wird, zeigen unsere Ergebnisse, dass die werbliche Kommunikation im Systemgeschäft nicht erfolgsförderlich ist.

Vielmehr sind „gehaltvollere“ Informationen im Sinne von neutraler Kommunikation erforderlich, um Kunden von Systemen zu überzeugen.

Ein ebenfalls interessantes Ergebnis bezieht sich auf die Interaktion im Rahmen der Systemvermarktung. Im Rahmen der Literatur zu industriellen Geschäftsbeziehungen wird verschiedentlich unterstellt, dass in erster Linie die Produkte im Mittelpunkt solcher Geschäftsbeziehungen stehen und zwischenmenschliche Beziehungen zwischen den Mitarbeitern der Anbieter- und Kunden-Unternehmen eine eher untergeordnete Rolle spielen (Eckles 1990; Webster 1991). Die hier vorgelegten Ergebnisse widersprechen dieser Auffassung und belegen, dass gerade im Systemgeschäft die persönliche Betreuung durch einzelne Vertriebsmitarbeiter bzw. -teams eine zentrale Rolle spielt.

Ein weiteres wichtiges Ergebnis besteht in dem Nachweis der Quantifizierung des Kundennutzens als Einflussgröße des Vermarktungserfolgs von Systemen. Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung zeigen, dass es nicht ausreicht, einen (Zusatz-)Nutzen für die Kunden durch das Angebot von Systemleistungen zu generieren. Vielmehr liegt ein bedeutender Erfolgsfaktor darin, diesen Nutzen auch für die Kunden transparent zu machen.

Schließlich kann gezeigt werden, dass die Nutzenorientierung der Preisfindung den systembezogenen wirtschaftlichen Erfolg unmittelbar erhöht, wohingegen eine Wettbewerbsorientierung der Preisfindung den Systemerfolg beeinträchtigt. Im Systemgeschäft ist also eine Differenzierungsstrategie im Rahmen der Preisfindung in Form einer Ausrichtung am Kundennutzen erfolgsförderlicher als eine Ausrichtung am Wettbewerb oder den Vollkosten.

Neben wissenschaftlichen Erkenntnissen liefert die vorliegende Untersuchung auch eine Reihe von Implikationen für die Vermarktung von Systemen in der Unternehmenspraxis:

- Zunächst ergibt sich auf der Basis der vergleichenden Betrachtung der drei Orientierungen der Preisfindung (Nutzenorientierung, Wettbewerbsorientierung, Kostenorientierung) die Empfehlung für Systemverantwortliche, die Systemvermarktung primär am Nutzen der Kunden (und weniger an Wettbewerbskonditionen bzw. Vollkosten) auszurichten. Die Maßnahmen beginnen bei der Quantifizierung des Kundennutzens im Rahmen von Kosten-Nutzenrechnungen (Anderson / Narus 1999) und reichen bis zur Ausrichtung der Preise am Nutzen der Kunden (Homburg / Krohmer 2003).
- Einen weiteren Ansatzpunkt im Rahmen der Systemvermarktung stellt die Kommunikation dar. Hierbei sollten sich Systemverantwortliche primär auf neutrale

Kommunikationsmedien (wie Referenzanlagen, Fachaufsätze) und weniger auf Werbung konzentrieren. Zur Steigerung der Authentizität der Kommunikation sollte dafür Sorge getragen werden, dass der Systemgedanke bereits in den Kommunikationszielen des Unternehmens verankert ist.

- Darüber hinaus nehmen im Systemgeschäft die Mitarbeiter eine wichtige Rolle ein. Auch empfiehlt sich im Systemgeschäft die Schaffung von Teamstrukturen. Insbesondere sollte im Rahmen der Rekrutierung bzw. der Weiterbildung von Vertriebsmitarbeitern im Systemgeschäft deren Kundenorientierung und Teamfähigkeit eine gewisse Bedeutung zugemessen werden. Dies kann beispielsweise durch die Bewertung dieser Persönlichkeitsmerkmale im Rahmen von Einstellungstests bzw. Assessment-Centern erfolgen (Randall / Cooke / Smith 1985; Randall / Cooke / Jefferies 1982). Darüber hinaus können diese Fähigkeiten im Rahmen von Kommunikationstrainings und Teamentwicklungsmaßnahmen ausgebaut werden (Stock 2002b).

Aus den Limitationen der vorliegenden Untersuchung ergibt sich eine Reihe von Anregungen für zukünftige Forschungen in Verbindung mit der Vermarktung von Systemen. In der vorliegenden Untersuchung wird die Intensität des Einsatzes werblicher bzw. neutraler Kommunikation subjektiv erfasst. Zukünftige Forschungen könnten zur Erfassung der Intensität der Kommunikation objektive Größen, wie beispielsweise Budgetanteile, heranziehen.

Die Ergebnisse dieser Untersuchung stützen sich auf Daten, die von einem Informanten innerhalb der befragten Systemanbieter-Unternehmen subjektiv erfasst wurden. Das Einbeziehen eines weiteren Informanten (second informant) könnte die Aussagekraft der Ergebnisse zukünftiger Studien sicherlich erhöhen. Darüber hinaus könnten zukünftige Untersuchungen das dieser Untersuchung zugrunde liegende Modell auf der Basis von Daten überprüfen, in denen die Erfolgsgrößen entweder bei den Kunden oder durch objektive Größen erfasst werden.

In der vorliegenden Untersuchung werden als Einflussgrößen des Systemerfolgs Ansatzpunkte im Rahmen der Systemvermarktung betrachtet. Nicht betrachtet werden dagegen Aspekte der Systemgestaltung (wie z. B. Grad der Systembindung, Einsatz von Benutzergruppen, Funktionalität usw.). Eine Betrachtung der Erfolgsrelevanz dieser Faktoren würde die wissenschaftlichen Erkenntnisse zum Systemgeschäft sicherlich bereichern. In diesem Zusammenhang könnte auch der Frage nachgegangen werden, bis zu welchem Grad

sich die Systembindung förderlich auf den Systemerfolg auswirkt. Eine solche Analyse könnte durch eine Betrachtung nicht-monotoner Wirkungsstrukturen erfolgen.

Schließlich wird in unserer Untersuchung unterstellt, dass Faktoren, die zur Reduktion der Kundenunsicherheit beitragen, die Akzeptanz von Systemleistungen und somit den systembezogenen Markterfolg erhöhen. Nicht betrachtet werden dagegen Rahmenbedingungen, welche den Einfluss der hier betrachteten Einflussgrößen verstärken bzw. abschwächen könnten. Zukünftige Forschungen könnten beispielsweise Merkmale der Kunden (z. B. Vertrauen, Homogenität) bzw. Merkmale des Marktes (z. B. Marktdynamik, Wettbewerbsintensität) betrachten.

7 Literaturverzeichnis

- Anderson, E. / Weitz, B. (1986): Make-or-Buy Decisions: Vertical Integration and Marketing Productivity. In: Sloan Management Review, Vol. 27 (1986), No. 3, S. 3-19.
- Anderson, J. / Gerbing, D. / Hunter, J. (1987): On the Assessment of Unidimensional Measurement: Internal and External Consistency, and Overall Consistency Criteria. In: Journal of Marketing Research, Vol. 24 (1987), November, S. 432-437.
- Anderson, J. / Jain, D. / Chintagunta, P. (1993): Customer Value Assessment in Business Markets: A State-of-Practice Study. In: Journal of Business-to-Business Marketing, Vol. 1 (1993), No. 1, S. 3-19.
- Anderson, J. / Narus, J. (1999): Business Market Management: Understanding, Creating, and Delivering Value, Upper Saddle River/NJ 1999.
- Archibald, R. / Haulman, C. / Moody, D. (1983): Quality, Price, Advertising and Published Quality Ratings. In: Journal of Consumer Research, Vol. 9 (1983), No. 4, S. 347-356.
- Armstrong, S. / Overton, T. (1977): Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys. In: Journal of Marketing Research, Vol. 14 (1977), No. 3, S. 396-402.
- Backhaus, K. (1988): Grundbegriffe des Industriebau- und Systemgeschäft, 2. Auflage, München 1988.
- Backhaus, K. (2003): Industriegütermarketing, 7. Auflage, München 2003.
- Backhaus, K. / Aufderheide, D. / Späth, G.-M. (1994): Marketing für Systemtechnologien: Entwicklung eines theoretisch-ökonomisch begründeten Geschäftstypenansatzes, Stuttgart 1994.
- Bagozzi, R. (1994): Structural Equation Models in Marketing Research: Basic Principles. In: Bagozzi, R. (Hrsg.): Principles of Marketing Research, Cambridge 1994, S. 317-385.
- Bagozzi, R. / Yi, Y. (1988): On the Evaluation of Structural Equation Models. In: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 16 (1988), No. 1, S. 74-97.
- Bagwell, K. / Riordan, M. (1991): High and Declining Prices Signal Product Quality. In: American Economic Review, Vol. 81 (1991), No. 1, S. 224-239.

- Becker, J. (1999): Marktorientierte Unternehmensführung. Messung – Determinanten – Erfolgsauswirkungen, Wiesbaden 1999.
- Beinlich, G. (1998): Geschäftsbeziehungen zur Vermarktung von Systemtechnologien, Aachen 1998.
- Belz, Ch. / Bircher, B. / Büsser, M. / Hillen, H. / Schlegel, H.-J. / Willée, C. (1991): Erfolgreiche Leistungssysteme: Anleitungen und Beispiels. In: Absatzwirtschaft – Schriften des Marketing, Band 12, Stuttgart 1991.
- Bergmann, H. (1995): Kommunikationsstrategien im Systemgeschäft, Wiesbaden 1995.
- Bergmann, H. / Hintz, A. (1993): Analyse ausgewählter CIM-Werbeanzeigen – Recherche aus Fach- sowie Publikumszeitschriften, Ruhr-Universität Bochum 1993.
- Bergmann, H. / Rohde, H. (1992): Nutzung und Einsatz und Einsatz von Kompetenzzentren in Marketing für rechnerintegrierte Fertigungssysteme, Abschlussbericht, Ruhr-Universität Bochum 1992.
- Böcker, J. (1995): Marketing für Leistungssysteme, Wiesbaden 1995.
- Bollen, K. (1989): Structural Equations with Latent Variables, New York 1989.
- Bush, V. / Rose, G. / Faye, G. / Ingram, Th. (2001): Managing Culturally Diverse Buyer-Seller Relationships: The Role of Intercultural Disposition and Adaptive Selling in Developing Intercultural Communication Competence. In: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 29 (2001), No. 4, S. 391-404.
- Caves, R. / Greene, D. (1996): Brands' Quality Levels, Prices and Advertising Outlays: Empirical Evidence on Signals and Information Costs. In: International Journal of Industrial Organization, Vol. 14 (1996), No. 1, S. 29-52.
- Ciupek, M. (2003): Systemanbieter gewinnen im Wettbewerb, in: VDI-Nachrichten, 8.8.2003.
- Darby, M. / Karni, E. (1973): Free Competition and the Optimal Amount of Fraud. In: Journal of Law & Economics, Vol. 16 (1973), No. 1, S. 67-88.
- Diehl, H.-J. (2000): Marketing für betriebswirtschaftliche Standardsoftware: Bewältigung von Unsicherheiten und Spezifität im Systemgeschäft, Wiesbaden 2000.
- Diller, H. (2000): Preispolitik, 3. Auflage, Stuttgart 2000.

- Doney, P. / Cannon, J. (1997): An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships. In: *Journal of Marketing*, Vol. 61 (1997), April, S. 35-51.
- Dorsch, M. / Swanson, S. / Kelley, S. (1998): The Role of Relationship Quality in the Stratification of Vendors Perceived by Customers. In: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 26 (1998), No. 2, S. 128-42.
- Eckhoff, A. (2001): *Einführung innovativer Systemgeschäfte: eine empirische Untersuchung telematikunterstützter Mobilitätsdienste*, Wiesbaden 2001.
- Eckles, R. (1990): *Business Marketing Management: Marketing of Business Products and Services*, Englewood Cliffs/NJ 1990.
- Ellingsen, T. (1997): Price Signals Quality: The Case of Perfectly Inelastic Demand. In: *International Journal of Industrial Organization*, Vol. 16 (1997), No. 1, S. 43-61.
- Engelsleben, T. (1999): *Marketing für Systemanbieter: Ansätze zu einem Relationship Marketing-Konzept für das logistische Kontraktgeschäft*, Wiesbaden 1999.
- Erichsson, S. (1994): *User Groups im Systemgeschäft: Ansatzpunkte für das Systemmarketing*, Wiesbaden 1994.
- Farr, J. / Fellow, P. (2001): Commodities and Value-Based Pricing of Engineering Services. In: *Journal of Management in Engineering*, Vol. 17 (2001), No. 4, S. 224-228.
- Fornell, C. / Larcker, D. (1981): Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. In: *Journal of Marketing Research*, Vol. 18 (1981), February, S. 39-50.
- Gaitanides, M. (1997): Integrierte Belieferung – Eine ressourcenorientierte Erklärung der Entstehung von Systemlieferanten in der Automobilindustrie. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 67 Jg (1997), Nr. 7, S. 737-757.
- Gierl, H. / Helm, R. / Satzinger, M. (1999): Technologische Innovation und asymmetrische Information: Die Eignung verschiedener Signale für Anbieter unterschiedlicher Technologiegenerationen. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 69. Jg (1999), Nr. 10, S. 1181-1205.

- Goff, B. / Boles, J. / Bellinger, D. / Stojack, C. (1997): The Influence of Sales-Person Selling Behaviors on Customer Satisfaction with Products. In: Journal of Retailing, Vol. 73 (1997), No. 2, S. 171-181.
- Grewal, D. / Sharma, A. (1991): The Effect of Salesforce Behavior on Customer Satisfaction: An Integrative Framework. In: Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol. 11 (1991), No. 3, S. 16-23.
- Grund, M. (1998): Interaktionsbeziehungen im Dienstleistungsmarketing, Wiesbaden 1998.
- Günter, B. (1988): Systemdenken und Systemgeschäft im Marketing: Ansatzpunkte und Schwierigkeiten für Konzeption und Umsetzung. In: Marktforschung & Management (1988), Nr. 1, S. 106-110.
- Guzzo, R. (1995): Introduction: At the Intersection of Team Effectiveness and Decision Making. In: Guzzo, R. / Salas, E. (Hrsg.): Team Effectiveness and Decision-Making in Organizations, San Francisco 1995, S. 1-9.
- Hallowell, R. (1996): The Relationship of Customer Satisfaction, Customer Loyalty, and Profitability: An Empirical Study. In: Journal of Service Industry Management, Vol. 7 (1996), No. 4, S. 27-42.
- Hannaford, W. (1976): Systems Selling: Problems and Benefits for Buyers and Sellers. In: Industrial Marketing Management, Vol. 5 (1976), No. 2, S. 139-143.
- Hawkes, A. (2000): Customer Value Management, Available:
(<http://www.abramhawkes.plc.uk/pub/cvmpaper.htm>) (Sept. 26, 2000).
- Heinz, I. (1996): Die Entwicklung zum Systemanbieter auf neuen Märkten: Ein Beispiel für den fundamentalen Wandel von Grossunternehmen, St. Gallen 1996.
- Hildebrandt, L. / Homburg, Ch. (1998, Hrsg.): Die Kausalanalyse: Ein Instrument der empirischen betriebswirtschaftlichen Forschung, Stuttgart 1998.
- Homburg, Ch. (1989): Exploratorische Ansätze der Kausalanalyse als Instrument der Marketingplanung, Frankfurt/Main 1989.
- Homburg, Ch. / Giering, A. (1996): Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte. Ein Leitfaden für die Marktforschung. In: Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis, 18. Jg (1996), Nr. 1, S. 5-24.

- Homburg, Ch. / Krohmer, H. (2003): Marketingmanagement: Strategie, Instrumente, Umsetzung, Unternehmensführung, Wiesbaden 2003.
- Homburg, Ch. / Workman, J. / Jensen, O. (2002): A Configurational Perspective on Key Account Management. In: Journal of Marketing, Vol. 65 (2002), No. 2, S. 38-60.
- Jöreskog, K. / Sörbom, D. (1993): LISREL 8, A Guide to the Program and Applications. Chicago/IL 1993.
- Kaas, K. (1990): Marketing als Bewältigung von Informations- und Unsicherheitsproblemen im Markt. In: Die Betriebswirtschaft, 50. Jg (1990), Nr. 4, S. 539-548.
- Kaas, K. (1991): Marktinformationen, Screening und Signaling unter Partnern und Rivalen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 61. Jg (1991), Nr. 3, S. 357-369.
- Kaas, K. (1995): Informationsökonomik. In: Tietz, B. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, 2. Auflage, Stuttgart 1995, S. 972-982.
- Kalwani, M. / Narayandas, N. (1995): Long-Term Manufacturer-Supplier Relationships: Do They Pay Off for Supplier Firms? In: Journal of Marketing, Vol. 59 (1995), No. 1, S. 1-16.
- Kamakura, W. / Mittal, V. / de Rosa, F. / Mazzon, J. (2002): Assessing the Service-Profit Chain. In: Marketing Science, Vol. 21 (2002), No. 3, S. 294-317.
- Kleinaltenkamp, M. (1993): Standardisierung und Marktprozeß – Entwicklungen und Auswirkungen im CIM Bereich, Wiesbaden 1993.
- Klingelberg, D. (2001): Der mittelständische Maschinenbau auf dem Weg in die Dienstleistungsgesellschaft. In: BMWi (Hrsg.): Dokumentation Nr. 506, S. 19-25.
- Kumar, P. (1999): The Impact of Long-Term Client Relationship on the Performance of Business Service Firms. In: Journal of Service Research, Vol. 2 (1999), No. 1, S. 4-18.
- Lauszus, D. / Sebastian, K.-H. (1997): Value based-Pricing: “Win-Win”-Konzepte und Beispiele aus der Praxis. In: Thexis, 14. Jg (1997), Nr. 2, S. 2-8.
- Loebert, R. (1998), Marktorientierte Systemlieferantenstrategie, Wiesbaden 1998.
- Loveman, G. (1998): Employee Satisfaction, Customer Loyalty, and Financial Performance. In: Journal of Service Research, Vol. 1 (1998), No. 1, S. 18-31.

- Martin, C. (1982): Value-In-Use-Pricing. In: *European Journal of Marketing*, Vol. 16 (1982), No. 5, S. 35-46.
- Mattson, L.-G. (1973): Systems Selling as a Strategy on Industrial Markets. In: *Industrial Marketing Management*, Vol. 17 (1973), No. 3, S. 107-120.
- Milgrom, P. / Roberts, J. (1986): Price and Advertising Signals of Product Quality. In: *Journal of Political Economy*, Vol. 94 (1986), No. 4, S. 794-821.
- Mixon, F. (1998): Advertising and Information Costs: An Empirical Study. In: *International Journal of Social Economics*, Vol. 25 (1998), No. 9, S. 1334-1341.
- Mohr, J. / Nevin, J. (1990): Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective. In: *Journal of Marketing*, Vol. 54 (1990), October, S. 36-51.
- Moon, M. / Armstrong, G. (1994): Selling Teams: A Conceptual Framework and Research Agenda. In: *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 14 (1994), No. 1, S. 17-30.
- Moon, M. / Gupta, S. (1997): Examining the Formation of Selling Centers: A Conceptual Framework. In: *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 17 (1997), No. 2, S. 31-41.
- Moraga-González, J. (2000): Quality Uncertainty and Informative Advertising. In: *International Journal of Industrial Organization*, Vol. 18 (2000), No. 4, S. 615-640.
- Napolitano, L. (1997): Customer-Supplier Partnering: A Strategy Whose Time has Come. In: *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 17 (1997), Fall, S. 1-8.
- Narus, J. / Anderson, J. (1995): Using Teams to Manage Collaborative Relationships in Business Markets, Vol. 2 (1997), No. 3, S. 17-46.
- Nelson, P. (1970): Information and Consumer Behavior. In: *Journal of Political Economy*, Vol. 78 (1970), No. 2, S. 311-329.
- Nelson, P. (1974): Advertising as Information. in: *Journal of Political Economy*, Vol. 82 (1974), No. 4, S. 311-329.
- Nunnally, J. (1978): *Psychometric Theory*, 2. Auflage, New York 1978.
- Page, A. / Siemplenski, M. (1983): Product Systems Marketing. In: *Industrial Marketing Management*, Vol. 12 (1983), No. 2, S. 89-99.

- Paliwoda, S. / Bonaccorsi, A. (1993): Selling Solutions to Complex Problems. In: *Industrial Marketing Management*, Vol. 22 (1993), No. 2, S. 156-160.
- Paliwoda, S. / Bonaccorsi, A. (1994): Trends in Procurement Strategies within the European Aircraft Industry. In: *Industrial Marketing Management*, Vol. 23 (1994), No. 3, S. 235-244.
- Perry, M. / Pearce, C. / Sims, H., Jr., (1999): Empowered Selling Teams: How Shared Leadership Can Contribute to Selling Team Outcomes. In: *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 14 (1999), No. 3, S. 35-51.
- Pfeffer, J. / Salancik, G. (1978): *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective*, New York 1978.
- Pflesser, Ch. (1999): *Marktorientierte Unternehmenskultur. Konzeption und Untersuchung eines Mehrebenenmodells*, Wiesbaden 1999.
- Phillips, L. / Chang, D. / Buzzell, R. (1983): Product Quality, Cost Position and Business Performance: A Test of Some Key Hypotheses. In: *Journal of Marketing*, Vol. 47 (1983), No. 2, S. 26-43.
- Raff, T. (2000): *Systemgeschäft und Integralqualitäten*, Wiesbaden 2000.
- Randall, E. / Cooke, E. / Smith, L. (1985): A Successful Application of the Assessment Center Concept to the Salesperson Selection Process. In: *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 5 (1985), No. 1, S. 52-61.
- Randall, E. / Cooke, E. / Jefferies, R. (1982): Can Assessment Centers be Used to Improve the Salesperson Selection Process? In: *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 2 (1982), No. 1, S. 52-56.
- Reichheld, F. / Sasser, W. (1990): Zero-Defections: Quality Comes to Services. In: *Harvard Business Review*, Vol. 68 (1990), No. 5, S. 105-111.
- Reinkemeier, C. (1998): *Systembindungseffekte bei der Beschaffung von Informationstechnologien*, Wiesbaden 1998.
- Rohde, H. (1995): *System-Marketing für CIM*, Frankfurt/Main 1995.
- Saxe, R. / Weitz, B. (1982): The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople. In: *Journal of Marketing Research*, Vol. 15 (1982), August, S. 343-351.

- Schicht, R. (1995): Leistungssysteme in High-Tech-Märkten: Problemlösungen für Anbieter und Kunden, Aachen 1995.
- Spremann, K. (1988): Information, Garantie, Reputation. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 58. Jg (1988), Nr. 5/6, S. 613-618.
- Spremann, K. (1990): Asymmetrische Information. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 60 Jg (1990), Nr. 5, S. 561-586.
- Spreng, R. / Harrel, G. / Mackoy, R. (1995): Service Recovery: Impact on Satisfaction and Intentions. In: Journal of Services Marketing, Vol. 9 (1995), No. 1, S. 15-23.
- Stock, R. (2002a): Kundenorientierung auf individueller Ebene: Das Einstellungs-Verhaltens-Modell. In: Die Betriebswirtschaft, 62. Jg (2002), Nr. 1, S. 55-72.
- Stock, Ruth (2002b): Coaching von Teams: Ein systematischer Ansatz zur Messung und Steigerung der Einflussgrößen des Teamerfolgs. In: Zeitschrift für Führung und Organisation, 71. Jg (2002), Nr. 2, S. 89-95.
- Stock, R. (2003a): Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit: Eine integrative Betrachtung, 2. Auflage, Wiesbaden 2003.
- Stock, R. (2003b): Der Einfluss der Kundenzufriedenheit auf die Preissensitivität von Firmenkunden. In: Die Betriebswirtschaft, 63. Jg (2003), Nr. 3, S. 333-348.
- Stremersch, S. / Tellis, G. (2002): Strategic Bundling of Products and Prices: A New Synthesis for Marketing. In: Journal of Marketing, Vol. 66 (2002), January, S. 55-72.
- Stremersch, S. / Weiss, A. / Dallaert, B. / Frambach, R. (2003): Buying Modular Systems in Technology-Intensive Markets. In: Journal of Marketing Research, Vol. 40 (2003), August, S. 335-350.
- Stremersch, S. / Wuyts, S. / Frambach, R. (2001): The Purchasing of Full-Service Contracts: An Exploratory Study Within the Industrial Maintenance Market. In: Industrial Marketing Management, Vol. 30 (2001), No. 1, S. 1-12.
- Strothmann, K.-H. / Baaken, Th. / Kliche, M. / Pörner, R. / Stiefel-Rechenmacher, R. (1988): Integrationspolitik und Technologiebeobachtung im Innovationsmarketing. In: Kommunikationstechnische Fachreihe, Dialog der Marktpartner, (1988) Nr. 10, München.

- Stump, R. (1995): Antecedents of Purchasing Concentration: A Transaction Cost Explanation. In: *Journal of Business Research*, Vol. 34 (1995), October, S. 145-157.
- Tjosvold, D. (1995): Cooperation Theory, Constructive Controversy, and Effectiveness: Learning From Crisis. In: Guzzo, R. / Salas, E. (Hrsg.): *Team Effectiveness and Decision Making in Organizations*, San Francisco 1995, S. 79-112.
- Webster, F. (1991): *Industrial Marketing Strategy*, 3rd Edition, Englewood Cliffs/NJ 1991.
- Weiber, R. (1997): Die Bedeutung der Nachfrageverbundenheit im Systemgeschäft. In: Backhaus, K. et al. (Hrsg.): *Marktleistung und Wettbewerb: Strategische und operative Perspektiven der marktorientierten Leistungsgestaltung*, Wiesbaden 1997, S. 365-383.
- Weiber, R., Beinlich, G. (1994): Die Bedeutung der Geschäftsbeziehung im Systemgeschäft. In: *Marktforschung & Management*, 38 Jg (1994), Nr. 3, S. 120-127.
- Weilbaker, D. / Weeks, W. (1997): The Evolution of National Account Management: A Literature Perspective. In: *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 17 (1997), Fall, S. 49-59.
- Weiss, P. (1992): *Die Kompetenz von Systemanbietern – Ein neuer Ansatz im Marketing für Systemtechnologien*, Berlin 1992.
- Willée, C. (1990), *Integrierte Leistungssysteme*, St Gallen 1990.
- Wilson, L. / Weiss, A. / John, G. (1990): Unbundling of Industrial Systems. In: *Journal of Marketing Research*, Vol. 37 (1990), May, S. 123-138.
- Wolinsky, A. (1983): Prices as Signals of Product Quality. In: *Review of Economic Studies*, Vol. 50 (1983), No. 163, S. 647-658.
- Wolf, T. (1995): *Marketing-Konzeption für Telekommunikationssysteme*, Wiesbaden 1995.
- Wolters, H. (Hrsg.) (1998): *Die Zukunft der Automobilindustrie: Herausforderungen und Lösungsansätze für das 21. Jahrhundert*, Wiesbaden 1998.
- Zerr, K. (1994): *Systemmarketing: Die Gestaltung integrierter informationstechnologischer Leistungssysteme*, Wiesbaden 1994.