

Institut für  
Marktorientierte Unternehmensführung  
Universität Mannheim  
Postfach 10 34 62

68131 Mannheim

Reihe:  
Wissenschaftliche Arbeitspapiere

Nr. W 054

## **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung**

*Homburg, Ch./Faßnacht, M./Günther, Ch.*

### **Erfolgreiche Umsetzung dienstleistungsorientierter Strategien von Industriegüterunternehmen**

Mannheim 2002

*Prof. Dr. Christian Homburg* ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing I an der Universität Mannheim, wissenschaftlicher Direktor des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) an der Universität Mannheim und Vorsitzender des wissenschaftlichen Beirates der Unternehmensberatung Prof. Homburg & Partner.

*Dr. Martin Faßnacht* ist Vertreter des Lehrstuhls für Marketing an der Universität Paderborn, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften.

*Dr. Christof Günther* ist Leiter des Bereichs Unternehmensentwicklung bei der ONELINE AG.

## 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](http://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. / Brünner, 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](http://www.imu-mannheim.de)

## Literaturverzeichnis

1. Motivation und Fragestellung.....	1
2. Grundlagen der Untersuchung .....	2
3. Hypothesenformulierung.....	6
4. Empirische Untersuchung.....	11
4.1 Datengrundlage .....	11
4.2 Konstruktmessung .....	12
4.2.1 Messung der Dienstleistungsstrategie .....	12
4.2.2 Messung der Dienstleistungsorientierung der Unternehmensführungs- teilsysteme.....	14
4.2.4 Messung des Erfolgs .....	20
4.3 Hypothesenprüfung.....	20
5. Zusammenfassung und Ausblick.....	24
6. Literaturverzeichnis .....	25

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Kausalkette zwischen Dienstleistungsstrategie, Strategieimplementierung und Erfolg .....	2
Abbildung 2: Der Untersuchungsrahmen.....	6
Abbildung 3a: Ergebnisse der Hypothesenprüfung („harte“ Parameter).....	21
Abbildung 3b: Ergebnisse der Hypothesenprüfung („weiche“ Parameter).....	22
Abbildung 3: Ergebnisse der Hypothesenprüfung .....	22

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Informationen zur Messung der Dienstleistungsorientierung von Unternehmensführungsteilsystemen und des Erfolgs .....	19
---	----

## **Abstract**

Industrielle Dienstleistungen bieten Industriegüterunternehmen eine große Chance, die Beziehungen zu ihren Kunden zu stärken und somit den Unternehmenserfolg zu steigern. Damit diese Chance wirkungsvoll ausgeschöpft werden kann, ist es notwendig, dass sich diese Unternehmen mit wichtigen Aspekten einer Dienstleistungsstrategie auseinandersetzen. Hierzu zählen die Breite des Angebots und die Intensität der Vermarktung industrieller Dienstleistungen. Darüber hinaus ist die Frage, wie die gewählte Dienstleistungsstrategie erfolgreich umgesetzt werden kann, von besonderer Bedeutung. Die vorliegende Arbeit setzt sich auf Basis einer branchenübergreifenden Studie mit dieser Frage auseinander. Dabei konnte die theoretisch abgeleitete Erfolgsrelevanz dienstleistungsorientiert gestalteter Unternehmensführungsteilsysteme bei der Implementierung von Dienstleistungsstrategien belegt werden.

## 1. Motivation und Fragestellung

Dienstleistungen bieten für Industriegüterunternehmen große Chancen, den Herausforderungen auf den Märkten erfolgreich zu begegnen. Die Situation auf Industriegütermärkten ist heute vielfach durch eine Angleichung der Produkte<sup>1</sup> (Sachgüter) im Hinblick auf Technologie und Qualität gekennzeichnet. Als Folge daraus entsteht ein intensiver Preiswettbewerb. Dem können Industriegüterunternehmen begegnen, indem sie sich mittels Dienstleistungen von der Konkurrenz abheben. Die Anreicherung von Produkten durch Dienstleistungen versetzt diese Unternehmen in die Lage, ihren Kunden problemadäquate Leistungsbündel offerieren zu können<sup>2</sup>. Die Dienstleistungserstellung ist häufig sehr personalintensiv. Die dabei zum Tragen kommenden Kompetenzen der Mitarbeiter lassen sich nur sehr langfristig aufbauen. Sie sind deshalb von der Konkurrenz schwerer zu kopieren als beispielsweise neue Produktmerkmale oder niedrige Preise<sup>3</sup>. Die Kombination von Produkt und Dienstleistung kann somit zum strategischen Wettbewerbsvorteil werden.

Industriegüterunternehmen, die diesen Weg einschlagen wollen, müssen sich zunächst mit der zu wählenden Dienstleistungsstrategie auseinandersetzen. Diese muss aber noch nicht zwangsläufig zum angestrebten Erfolg führen. Beispiele aus der Unternehmenspraxis zeigen, dass viele Strategien in der Implementierung scheitern<sup>4</sup>. Die adäquate Anpassung der Unternehmensführungsteilsysteme ist hier von besonderer Bedeutung<sup>5</sup>.

Vor diesem Hintergrund setzen wir uns mit der dienstleistungsorientierten Gestaltung von Unternehmensführungsteilsystemen in Industriegüterunternehmen auseinander. Diese sehen wir als Erfolgsfaktor der Implementierung dienstleistungsorientierter Strategien an. Somit analysieren wir die Kausalkette zwischen Dienstleistungsstrategie und Strategieimplementierung sowie Erfolg, die in *Abbildung 1* veranschaulicht ist.

---

<sup>1</sup> Vgl. Bowen/Siehl/Schneider (1989); Anderson/Narus (1995); Boyt/Harvey (1997).

<sup>2</sup> Vgl. Bowen/Siehl/Schneider (1989); Anderson/Narus (1995); Boyt/Harvey (1997).

<sup>3</sup> Vgl. Simon (1993), S. 10.

<sup>4</sup> Vgl. Alexander (1985); Meffert (1988).

<sup>5</sup> Vgl. Ginsberg/Venkatraman (1985); Krohmer (1999), S. 72-75.

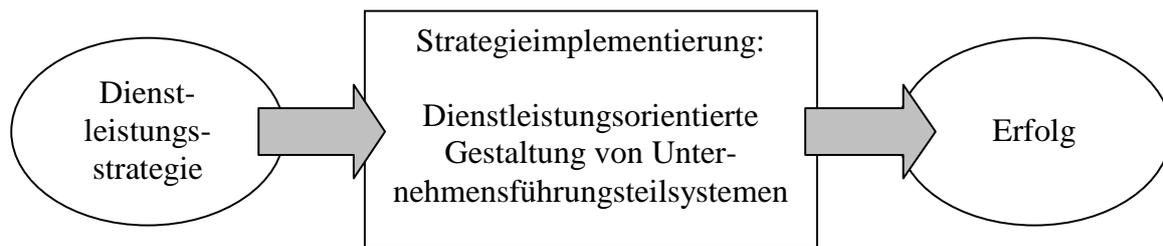


Abbildung 1: Kausalkette zwischen Dienstleistungsstrategie, Strategieimplementierung und Erfolg

Mit der Untersuchung dieser Kausalkette füllen wir eine Forschungslücke. Viele Arbeiten im Bereich des Strategischen Managements haben sich mit den Determinanten von Strategien und den direkten Erfolgsauswirkungen von Strategien und somit nicht mit der Strategieimplementierung beschäftigt<sup>6</sup>.

## 2. Grundlagen der Untersuchung

### 2.1 Ressourcenbasierter Ansatz als theoretischer Bezugspunkt

Zur Fundierung unserer Aussage, dass die dienstleistungsorientierte Gestaltung von Unternehmensführungsteilsystemen einen Erfolgsfaktor der Implementierung dienstleistungsorientierter Strategien darstellt, ziehen wir den ressourcenbasierten Ansatz heran. Die fundamentale Annahme des ressourcenbasierten Ansatzes besteht darin, dass überdurchschnittliche Gewinne von Unternehmen ihre Quelle in Ressourcen haben, über die diese Unternehmen verfügen. Somit stehen im Mittelpunkt dieses Ansatzes die unternehmensinternen Ressourcen und organisationalen Fähigkeiten, die von strategischer Relevanz sind. Diese Ressourcen und Fähigkeiten können zu strategischen Wettbewerbsvorteilen führen<sup>7</sup>.

Üblicherweise werden vier Arten von Ressourcen unterschieden<sup>8</sup>: physische Ressourcen (beispielsweise verfügbare Anlagen, Zugang zu Rohmaterialien), intangible Ressourcen (zum Beispiel Patente, Firmenruf), finanzielle Ressourcen (zum Beispiel freie Liquidität, Einlagen) und organisationale Ressourcen (zum Beispiel Organisations- oder Informationssystem). Wir konzentrieren uns auf die *organisationalen Ressourcen*, da bei der Strategieimplementierung

<sup>6</sup> Vgl. z.B. Ginsberg/Venkatraman (1985); Capon/Farley/Hoenig (1990); Krohmer (1999), S. 67 und 72; Noble (1999); Noble/Mokwa (1999); Varadarajan/Jayachandran (1999).

<sup>7</sup> Vgl. Barney (1991); Peteraf (1993); Krohmer (1999), S. 52.

<sup>8</sup> Vgl. Hall (1992); Bamberger/Wrona (1996).

der Einfluss von Strategien auf organisationale Variablen besonders relevant ist<sup>9</sup>. Dabei wird davon ausgegangen, dass in Abhängigkeit von der zu implementierenden Strategie unterschiedliche organisationale Variablen verändert werden müssen, um die für die Strategieimplementierung notwendige Integration und Koordination von Unternehmensaktivitäten zu erreichen<sup>10</sup>. Die organisationalen Ressourcen umfassen vor allem die Unternehmensführungsteilsysteme, wie beispielweise das Informationssystem und die Unternehmenskultur<sup>11</sup>. Da wir die Implementierung einer Dienstleistungsstrategie bei Industriegüterunternehmen betrachten, stellen wir bei den Unternehmensführungsteilsystemen auf deren dienstleistungsorientierte Gestaltung ab. Eine Ressource erlangt dann strategische Relevanz, wenn sie folgende Anforderungen erfüllt<sup>12</sup>:

- Die Ressource sollte *wertvoll* sein: Dies beinhaltet, dass sie die Implementierung von Strategien ermöglicht, die eine Verbesserung der Effizienz oder der Effektivität des Unternehmens verursachen.
- Die Ressource sollte *selten* sein: Dies impliziert, dass möglichst wenige Wettbewerber Zugriff auf diese Ressource haben sollten.
- Die Ressource sollte *nicht imitierbar* und *nicht substituierbar* sein: Dies beinhaltet, dass Wettbewerber die Ressource nicht kopieren können und die Ressource nicht durch andere Ressourcen ersetzt werden kann.

Somit stellt sich die Frage, inwieweit dienstleistungsorientiert gestaltete Unternehmensführungsteilsysteme diese Anforderungen erfüllen:

- Es liegt auf der Hand, dass dienstleistungsorientiert gestaltete Unternehmensführungsteilsysteme die Implementierung einer Dienstleistungsstrategie ermöglichen. Insbesondere bei Industriegüterunternehmen, die sich oft als Produkthersteller angesehen haben, kann eine Dienstleistungsstrategie nur Erfolg haben, wenn die Unternehmensführungsteilsysteme strategiegerecht und damit dienstleistungsorientiert gestaltet sind.
- Wenige Industriegüterunternehmen gestalten ihre Unternehmensführungsteilsysteme in hohem Ausmaß dienstleistungsorientiert. Die Systeme sind – obwohl Dienstleistungen

---

<sup>9</sup> Vgl. Abschnitt 1.

<sup>10</sup> Vgl. Meffert (1994), S. 532.

<sup>11</sup> Vgl. Barney (1991); Grant (1991); Bharadwaj/Varadarajan/Fahy (1993); Bamberger/Wrona (1996).

<sup>12</sup> Vgl. Barney (1991), S. 105-112.

schon seit einiger Zeit zusätzlich zu Produkten angeboten werden – oft noch auf Produkte ausgerichtet. Somit sind diese Systeme selten.

- Wettbewerber können dienstleistungsorientiert gestaltete Unternehmensführungsteilsysteme nur bedingt kopieren. Zum einen sind diese Systeme weitgehend intangibel und deshalb für Wettbewerber nur schwer beobachtbar. Zum anderen weisen diese Systeme auch eine hohe Unternehmensspezifität auf, was zu einer niedrigen Imitierbarkeit führt. Des Weiteren sind diese Systeme aufgrund ihrer grundsätzlichen Bedeutung nicht durch andere Ressourcen ersetzbar und damit nicht substituierbar.

Insgesamt erfüllen dienstleistungsorientiert gestaltete Unternehmensführungsteilsysteme diese Anforderungen in hohem Maße.

## 2.2 Untersuchungsrahmen

In den bisherigen Ausführungen und in *Abbildung 1* haben wir den Untersuchungsrahmen der Arbeit schon angedeutet. Die *Breite des Angebots industrieller Dienstleistungen* – also die Anzahl offerierter Dienstleistungen – ist offensichtlich ein wichtiger Aspekt einer Dienstleistungsstrategie. Industriegüterunternehmen können sich so als universaler oder spezialisierter Dienstleistungsanbieter positionieren. Für eine gegebene Breite des Angebots industrieller Dienstleistungen haben Industriegüterunternehmen die Wahl, sie mehr oder weniger intensiv zu vermarkten. Die Intensität der Vermarktung spiegelt das Ausmaß des aktiven Anbietens von Dienstleistungen wider. Industriegüterunternehmen, die Dienstleistungen sehr aktiv und nicht erst auf Anfrage des Kunden offerieren, sehen sich nicht nur als Produkthersteller, sondern als Anbieter von Produkten und Dienstleistungen<sup>13</sup>. Folglich ist die *Intensität der Vermarktung industrieller Dienstleistungen* ein wichtiger Aspekt einer Dienstleistungsstrategie.

In Anlehnung an *Weber*<sup>14</sup> berücksichtigen wir die vier *folgenden Unternehmensführungsteilsysteme*, bei denen wir auf deren *dienstleistungsorientierte Gestaltung* abstellen: Informationssystem, Organisationssystem, Unternehmenskultur<sup>15</sup> und Personalführungssystem. Dabei stellen die ersten zwei Systeme „harte“ und die letzten zwei Systeme „weiche“ Parameter der

---

<sup>13</sup> Vgl. *Bowen/Siehl/Schneider* (1989); *Morris/Davis* (1992); *Wright/Pearce/Busbin* (1997).

<sup>14</sup> Vgl. *Weber* (1999).

<sup>15</sup> Im Gegensatz zu *Weber* (1999) legen wir ein umfassenderes Verständnis der Unternehmenskultur zugrunde. *Weber* (1999) beschränkt sich hier auf das Wertesystem. Wie *Pflesser* (1999) darlegt, stellen Werte nur eine Komponente der Unternehmenskultur dar. Neben Werten sind auch die Verhaltensweisen der Mitarbeiter eine Komponente der Unternehmenskultur.

Unternehmensführung dar. Traditionell steht bei Fragen der Strategieimplementierung die Gestaltung „harter“ Parameter im Vordergrund<sup>16</sup>. Trotzdem sind auch „weiche“ Parameter in diesem Kontext zu berücksichtigen, deren Relevanz bei den von uns durchgeführten Experteninterviews, die der schriftlichen Befragung vorausgingen, hervorgehoben wurde<sup>17</sup>.

Im Hinblick auf den Erfolg unterscheiden wir zwischen dem *Dienstleistungserfolg* und dem *Unternehmenserfolg*. Industriegüterunternehmen, die zusätzlich zu ihren Produkten auch Dienstleistungen anbieten und vermarkten, sind daran interessiert, ob sie mit Dienstleistungen – unabhängig von Produkten – Erfolg haben. Beim Unternehmenserfolg ist vor allem der *wirtschaftliche Erfolg* von Bedeutung.

Wie einleitend ausgeführt, spielen Dienstleistungen eine wichtige Rolle für die Stärkung von Kundenbeziehungen<sup>18</sup>. Eine hohe Qualität der Kundenbeziehungen äußert sich unter anderem in einer hohen Intensität der Interaktion mit den Kunden, einer hohen Intensität persönlicher Beziehungen zu den Kunden, einer hohen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. Generell sind mit einer hohen Qualität der Kundenbeziehungen langfristige und stabile Geschäftsbeziehungen verbunden. Deshalb umfasst der Dienstleistungserfolg zum einen den durch Dienstleistungen erzielten nicht-finanziellen Erfolg: die *Qualität der Kunden-beziehungen*. Zum anderen beinhaltet der Dienstleistungserfolg auch eine finanzielle Komponente: die *Profitabilität der industriellen Dienstleistungen*. Diese Erfolgsgröße gibt das Ausmaß wieder, in dem Industriegüterunternehmen mittels Dienstleistungen Geld verdienen. Der Untersuchungsrahmen ist überblicksartig in *Abbildung 2* veranschaulicht.

---

<sup>16</sup> Vgl. Noble (1999).

<sup>17</sup> Vgl. Abschnitt 4.1.

<sup>18</sup> Vgl. Abschnitt 1.

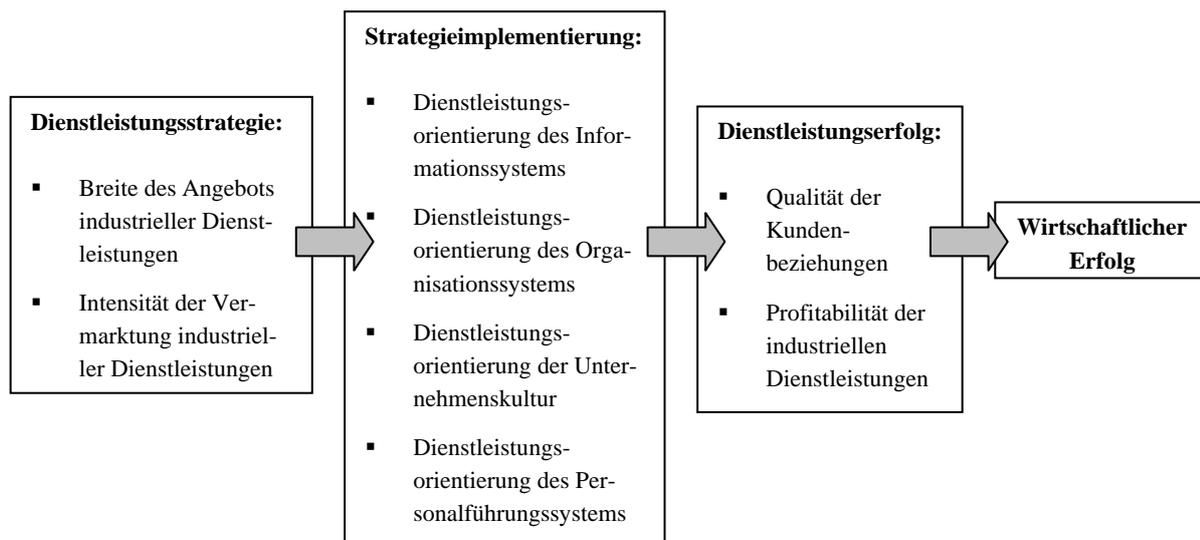


Abbildung 2: Der Untersuchungsrahmen

### 3. Hypothesenformulierung

Ausgehend von unserem Untersuchungsrahmen sind als erstes die Hypothesen zu den Zusammenhängen zwischen der Dienstleistungsstrategie und der Strategieimplementierung zu formulieren. Wir unterstellen hier die in der Strategischen Literatur weit verbreitete *Struktur-Folge-Hypothese*<sup>19</sup>. Diese geht auf *Chandler*<sup>20</sup> zurück, der das klassische Statement „Structure follows Strategy“ formulierte. Danach passt sich die Struktur – also organisationale Variablen – der gewählten Strategie an. Folglich stehen Strategie und Struktur in einer Abhängigkeitsbeziehung: Die Strategie determiniert die Wahl der Struktur<sup>21</sup>. Insbesondere bei wichtigen Strategien für das Unternehmen wird der Struktur-Folge-Hypothese eine besondere Bedeutung eingeräumt<sup>22</sup>. Eine Dienstleistungsstrategie stellt für Industriegüterunternehmen, die sich in der Vergangenheit als Produkthersteller verstanden haben, zweifelsohne eine wichtige Strategie dar.

Gemäß der Struktur-Folge-Hypothese müssen in Abhängigkeit von der zu implementierenden Strategie unterschiedliche organisationale Variablen – also hier die Unternehmensführungsteilsysteme – so verändert werden, dass die für die Strategieimplementierung notwendige In-

<sup>19</sup> Vgl. für einen Überblick *Schewe* (1999).

<sup>20</sup> Vgl. *Chandler* (1962).

<sup>21</sup> Vgl. auch *Govindarajan/Gupta* (1985); *Miller* (1987); *Govindarajan* (1988).

<sup>22</sup> Vgl. den Übersichtsartikel von *Schewe* (1999), S. 73.

tegration und Koordination von Unternehmensaktivitäten erreicht wird<sup>23</sup>. Da wir die Implementierung einer Dienstleistungsstrategie bei Industriegüterunternehmen untersuchen, müssen die Unternehmensführungsteilsysteme strategiegerecht und damit dienstleistungsorientiert gestaltet sein. Folglich unterstellen unsere zwei Basishypothesen, dass sich beide Aspekte der Dienstleistungsstrategie auf jede der vier dienstleistungsorientiert gestalteten Unternehmensführungsteilsysteme positiv auswirken<sup>24</sup>. Somit erhalten wir die Hypothesen:

*H<sub>1a</sub>*: Je größer die Breite des Angebots industrieller Dienstleistungen, desto höher ist die Dienstleistungsorientierung des Informationssystems.

*H<sub>1b</sub>*: Je größer die Breite des Angebots industrieller Dienstleistungen, desto höher ist die Dienstleistungsorientierung des Organisationssystems.

*H<sub>1c</sub>*: Je größer die Breite des Angebots industrieller Dienstleistungen, desto höher ist die Dienstleistungsorientierung der Unternehmenskultur.

*H<sub>1d</sub>*: Je größer die Breite des Angebots industrieller Dienstleistungen, desto höher ist die Dienstleistungsorientierung des Personalführungssystems.

*H<sub>2a</sub>*: Je höher die Intensität der Vermarktung industrieller Dienstleistungen, desto höher ist die Dienstleistungsorientierung des Informationssystems.

*H<sub>2b</sub>*: Je höher die Intensität der Vermarktung industrieller Dienstleistungen, desto höher ist die Dienstleistungsorientierung des Organisationssystems.

*H<sub>2c</sub>*: Je höher die Intensität der Vermarktung industrieller Dienstleistungen, desto höher ist die Dienstleistungsorientierung der Unternehmenskultur.

*H<sub>2d</sub>*: Je höher die Intensität der Vermarktung industrieller Dienstleistungen, desto höher ist die Dienstleistungsorientierung des Personalführungssystems.

Ausgehend von unserem Untersuchungsrahmen sind nun die Hypothesen zu den Beziehungen zwischen der Strategieimplementierung und dem Dienstleistungserfolg zu formulieren<sup>25</sup>. Be-

---

<sup>23</sup> Vgl. Meffert (1994).

<sup>24</sup> Hinsichtlich der positiven Richtung der Basishypothesen gibt es auch Alternativen. Beispielsweise können Phänomene wie organisationales Beharrungsvermögen (vgl. z.B. Kelly/Amburgey 1991) gegen die unterstellte positive Richtung sprechen. Zudem ist die Struktur-Folge-Hypothese in der relevanten Literatur nicht unumstritten (vgl. die Meta-Analyse von Amburgey/Dacin 1994).

<sup>25</sup> Vgl. Abbildung 2.

trachten wir diese Beziehungen auf *genereller Ebene*, so können wir von einer positiven Wirkung der vier dienstleistungsorientiert gestalteten Unternehmensführungsteilsysteme auf den Dienstleistungserfolg ausgehen. Wie in unseren Ausführungen zum *ressourcenbasierten Ansatz* dargestellt, stellt die dienstleistungsorientierte Gestaltung der Unternehmensführungsteilsysteme einen Erfolgsfaktor der Implementierung von Dienstleistungsstrategien dar<sup>26</sup>.

Betrachten wir nun die oben angesprochenen Beziehungen *detaillierter*, so kommen wir zu den folgenden Überlegungen. Die *Dienstleistungsorientierung des Informationssystems* liefert Industriegüterunternehmen (externe) Informationen über den Kunden. Industriegüterunternehmen wissen dadurch, mit welchen Aspekten der Dienstleistungserstellung Kunden zufrieden bzw. unzufrieden sind. Identifizierte Schwachstellen können sie dann gezielt verbessern und so langfristige und stabile Geschäftsbeziehungen zu ihren Kunden aufbauen. Also ist von einem positiven Zusammenhang zwischen der Dienstleistungsorientierung des Informationssystems und der Qualität der Kundenbeziehungen auszugehen. Neben externen Informationen erhalten Industriegüterunternehmen durch die Dienstleistungsorientierung des Informationssystems auch interne Informationen, wie beispielsweise die dienstleistungsbezogenen Kosten und Umsätze. Dadurch verfügen Industriegüterunternehmen über Informationen, die ihnen helfen, die Profitabilität der Dienstleistungen zu steigern. Beispielsweise könnten Industriegüterunternehmen Dienstleistungen, die sehr geringe Umsätze generieren aber sehr hohe Kosten mit sich bringen, aus dem Angebot eliminieren. Somit ergibt sich auch ein positiver Zusammenhang zwischen der Dienstleistungsorientierung des Informationssystems und der Profitabilität der industriellen Dienstleistungen. Insgesamt ergeben sich die beiden Hypothesen:

*H<sub>3a</sub>*: Je höher die Dienstleistungsorientierung des Informationssystems, desto höher ist die Qualität der Kundenbeziehungen.

*H<sub>3b</sub>*: Je höher die Dienstleistungsorientierung des Informationssystems, desto höher ist die Profitabilität der industriellen Dienstleistungen.

Die *Dienstleistungsorientierung des Organisationssystems* bezieht sich vor allem auf die Klarheit der Regelung von Zuständigkeiten für Dienstleistungen. Sind diese den Kunden

---

<sup>26</sup> Vgl. Abschnitt 2.1.

kommuniziert, führt dies zur einer Stärkung der Kundenbeziehungen. Die Kunden wissen, an wen sie sich mit ihren Anliegen in Bezug auf Dienstleistungen wenden können. Folglich ist von einer positiven Beziehung zwischen der Dienstleistungsorientierung des Organisationssystems und der Qualität der Kundenbeziehungen auszugehen. Die Kosten der Dienstleistungserstellung – insbesondere die Koordinationskosten – nehmen ab, wenn die Zuständigkeiten für Dienstleistungen klar im Unternehmen kommuniziert sind. Beispielsweise ersparen sich Unternehmen bei der Dienstleistungserstellung unnötige Doppelarbeiten und Rückfragen. Also ergibt sich ein positiver Einfluss der Dienstleistungsorientierung des Organisationssystems auf die Profitabilität der industriellen Dienstleistungen. Somit lauten die nächsten beiden Hypothesen:

$H_{4a}$ : Je höher die Dienstleistungsorientierung des Organisationssystems, desto höher ist die Qualität der Kundenbeziehungen.

$H_{4b}$ : Je höher die Dienstleistungsorientierung des Organisationssystems, desto höher ist die Profitabilität der industriellen Dienstleistungen.

Industriegüterunternehmen mit einer hohen *Dienstleistungsorientierung der Unternehmenskultur* weisen nicht nur ein hohes Verständnis für den Dienst am Kunden auf, sondern leben diesen Wert auch. Die Mitarbeiter verhalten sich also gemäß diesem Verständnis und verfügen somit über eine ausgeprägte Dienstleistungsmentalität. Dies führt offensichtlich zu einer Stärkung von Kundenbeziehungen. Somit unterstellen wir eine positive Beziehung zwischen der Dienstleistungsorientierung der Unternehmenskultur und der Qualität der Kundenbeziehungen. Die Qualitätskontrolle für Dienstleistungen ist generell schwieriger als die Qualitätskontrolle für Produkte. Es ergibt sich ein erhöhtes Fehlerpotenzial, welches mit entsprechenden Kostenwirkungen für das Industriegüterunternehmen einhergeht. Dieses Fehlerpotenzial verringert sich bei Mitarbeitern, die sich dienstleistungsorientiert verhalten. Die gelebte Dienstleistungskultur ersetzt hier umfangreiche Kontrollmechanismen. Folglich unterstellen wir, dass die Dienstleistungsorientierung der Unternehmenskultur positiv auf die Profitabilität der industriellen Dienstleistungen wirkt. Also erhalten wir zwei weitere Hypothesen:

$H_{5a}$ : Je höher die Dienstleistungsorientierung der Unternehmenskultur, desto höher ist die Qualität der Kundenbeziehungen.

$H_{5b}$ : Je höher die Dienstleistungsorientierung der Unternehmenskultur, desto höher ist die Profitabilität der industriellen Dienstleistungen.

Eine hohe *Dienstleistungsorientierung des Personalführungssystems* setzt voraus, dass das Industriegüterunternehmen über kompetente Mitarbeiter für das Dienstleistungsgeschäft verfügt. Diese Kompetenz der Mitarbeiter zeigt sich vor allem im persönlichen Umgang mit Kunden. Mitarbeiter und Kunden bauen eine (persönliche) Beziehung auf, die zur einer Stärkung von Kundenbeziehungen führt. Deshalb gehen wir von einer positiven Beziehung zwischen der Dienstleistungsorientierung des Personalführungssystems und der Qualität der Kundenbeziehungen aus. Ähnlich wie bei der Dienstleistungsorientierung der Unternehmenskultur argumentieren wir hier, dass kompetenten Mitarbeiter wenige Fehler bei der Dienstleistungserstellung unterlaufen. Also wirkt die Dienstleistungsorientierung des Personalführungssystems positiv auf die Profitabilität der industriellen Dienstleistungen. Aus diesen Überlegungen heraus formulieren wir die beiden Hypothesen:

$H_{6a}$ : Je höher die Dienstleistungsorientierung des Personalführungssystems, desto höher ist die Qualität der Kundenbeziehungen.

$H_{6b}$ : Je höher die Dienstleistungsorientierung des Personalführungssystems, desto höher ist die Profitabilität der industriellen Dienstleistungen.

Zum Abschluss sind Hypothesen zu den Beziehungen zwischen den zwei Arten des Dienstleistungserfolgs und dem wirtschaftlichen Erfolg zu formulieren. Die Qualität der Kundenbeziehungen äußert sich unter anderem in einer hohen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. Empirische Belege für einen positiven Einfluss der Kundenzufriedenheit auf den wirtschaftlichen Erfolg liegen vor<sup>27</sup>. Auch für eine positive Beziehung zwischen Kundenbindung und wirtschaftlichem Erfolg existieren empirische Befunde<sup>28</sup>. Generell sind mit der Qualität der Kundenbeziehungen langfristige und stabile Geschäftsbeziehungen verbunden. Diese bergen auch deutlich geringere Transaktionskosten in sich als weniger dauerhafte Geschäftsbeziehungen. Insgesamt ist somit von einem positiven Zusammenhang zwischen der Qualität der Kundenbeziehungen und dem wirtschaftlichen Erfolg auszugehen. Des weiteren steigert die andere Art des Dienstleistungserfolgs – die Profitabilität der industriellen Dienstleistungen

---

<sup>27</sup> Vgl. Anderson/Fornell/Lehman (1994); Hollowell (1996); Anderson/Fornell/Rust (1997).

<sup>28</sup> Vgl. Reichheld/Sasser (1990); Hollowell (1996); Reichheld (1996); Loveman (1998).

– offensichtlich ceteris paribus den wirtschaftlichen Erfolg. Also lauten unsere letzten beiden Hypothesen:

$H_{7a}$ : Je höher die Qualität der Kundenbeziehungen, desto höher ist der wirtschaftliche Erfolg.

$H_{7b}$ : Je höher die Profitabilität der industriellen Dienstleistungen, desto höher ist der wirtschaftliche Erfolg.

## 4. Empirische Untersuchung

### 4.1 Datengrundlage

Unsere Untersuchung konzentriert sich auf Industriegüterunternehmen in den Branchen Elektrotechnik, Maschinenbau und Metallserzeugnisse. Auf diese Weise stellten wir sicher, dass bei den betrachteten Produkten hinsichtlich ihrer Komplexität ein breites Spektrum vom Produktionsmaterial/Komponenten über Fertigerzeugnisse bis hin zu Anlagen abgedeckt wird. Zudem werden Unternehmen sehr unterschiedlicher Größenklassen einbezogen, was zur Generalisierung unserer Ergebnisse beiträgt.

Der schriftlichen Datenerhebung vorangeschaltet waren zehn Experteninterviews und Pretests einer vorläufigen Version des Fragebogens. Insgesamt versandten wir 1.270 Fragebögen. Die Befragung richtete sich an Manager, die in leitender Funktion Vertriebsaufgaben wahrnehmen (im Regelfall der Vertriebsleiter). Unsere Untersuchung bezog sich auf einzelne Unternehmen. Waren diese jedoch in strategische Geschäftseinheiten untergliedert, so bildete die Geschäftseinheit, für die der Ansprechpartner Vertriebsverantwortung trug, die Untersuchungseinheit. Unserer Untersuchung liegen 271 Fragebögen zugrunde, was einer zufriedenstellenden bis guten Rücklaufquote von 21,3 Prozent entspricht. Hinsichtlich der drei Branchen ergibt sich eine weitgehende Gleichverteilung, jede der drei Branchen ist circa zu einem Drittel vertreten.

Das Bild für den umsatzstärksten Produkttyp sieht wie folgt aus: Bei 41,8 Prozent der Industriegüterunternehmen war der umsatzstärkste Produkttyp Fertigerzeugnisse, bei 30,6 Prozent Produktionsmaterial/Komponenten und bei 27,6 Prozent Anlagen. Zwei Gründe waren ausschlaggebend für die Wahl dieser Produkttypen. Zum einen spiegeln diese drei Produkttypen alle wesentlichen Arten von Industriegütertransaktionen – also Routine- und Individualtrans-

aktionen – wider<sup>29</sup>. Zum anderen weisen die beiden Produkttypen Produktionsmaterial/Komponente und Fertigerzeugnisse im Gegensatz zum Produkttyp Anlage tendenziell einen geringen Spezifitätsgrad auf. Somit berücksichtigen wir ähnlich wie beim Geschäftstypenansatz<sup>30</sup> Produkttypen mit unterschiedlich hohem Spezifitätsgrad<sup>31</sup>.

Um zu überprüfen, ob durch Nichtbeteiligungen Verzerrungen (Nonresponse Bias) vorlagen, wurden die Antworten der Befragten, die postwendend geantwortet hatten, mit den Antworten der Befragten, die erst nach längerer Zeit geantwortet hatten, mittels t-Tests verglichen. Diese Analyse basiert auf der Annahme, dass spät antwortende Teilnehmer den Nicht-Antwortern ähnlicher sind als früh antwortende Teilnehmer<sup>32</sup>. Da sich zwischen den beiden Gruppen keine signifikanten Unterschiede hinsichtlich der Mittelwerte der in die Untersuchung einbezogenen Variablen ergaben, folgern wir, dass in unserer Studie kein nennenswerter Nonresponse Bias existiert.

## 4.2 Konstruktmessung

### 4.2.1 Messung der Dienstleistungsstrategie

Basierend auf einer Literaturrecherche zu industriellen Dienstleistungen<sup>33</sup> und den Experteninterviews haben wir konzeptionell folgende fünf Dienstleistungsarten mit den jeweiligen Dienstleistungen in die Untersuchung einbezogen<sup>34</sup>:

- die Dienstleistungsart „*Dienstleistungen zur technischen Sicherung und Optimierung*“ mit den sechs Dienstleistungen Montage/Installation/Inbetriebnahme, technische Betreuung von ähnlichen Produkten anderer Hersteller, Demontage/Recycling bzw. Entsorgung, Auf-

---

<sup>29</sup> Der Produkttyp Produktionsmaterial/Komponente ist typisch für eine Routinetransaktion, während der Produkttyp Anlage charakteristisch für eine Individualtransaktion ist. Den Produkttyp Fertigerzeugnisse kann man nicht eindeutig einer Routine- oder Individualtransaktion zuordnen und insofern nimmt dieser eine Zwischenstellung ein.

<sup>30</sup> Den im Rahmen des Geschäftstypenansatzes berücksichtigten Typ Systeme betrachten wir nicht, da Systeme durch eine sukzessive Abfolge hintereinander geschalteter Kaufprozesse unterschiedlicher Produkte gekennzeichnet sind. Aufgrund der engen Verbindung zwischen Dienstleistungen und Produkten sowie einer möglichst geringen Komplexität des Fragebogens haben wir – bei den im Rahmen dieses Aufsatzes aus inhaltlichen Gründen nicht berücksichtigten produktbezogenen Variablen – auf das umsatzstärkste Produkt abgestellt.

<sup>31</sup> Zu Arten von Industriegütertransaktionen und zum Geschäftstypenansatz vgl. *Backhaus* (1992).

<sup>32</sup> Vgl. *Armstrong/Overton* (1977).

<sup>33</sup> Vgl. zum Beispiel *Forschner* (1989), S. 70-75; *Gruhler* (1990), S. 191; *Fassott* (1995), S. 22 f.; *Homburg/Garbe* (1996).

<sup>34</sup> Hinsichtlich der Definition industrieller Dienstleistungen lehnen wir uns an *Homburg/Garbe* (1996), S. 255, an, die unter industriellen Dienstleistungen immaterielle Leistungen verstehen, die ein Industriegüterunternehmen seinen Kunden zur Förderung des Absatzes seiner Produkte anbietet.

rüstung/Nachrüstung/Up-grading, Anpassung des Produktes an spezifische Kundenwünsche und Inspektion/Wartung,

- die Dienstleistungsart „*Dienstleistungen zur Unterstützung der Prozesse der Zusammenarbeit*“ mit den fünf Dienstleistungen Konsignationslagerung, Just-in-Time-Lieferung, Projektmanagement/Generalunternehmerschaft, Unterstützung der Kunden bei Abgleich der EDV-Systeme und elektronische Bestellung/Auftragsabwicklung (EDI),
- die Dienstleistungsart „*Dienstleistungen der Information und Beratung*“ mit den acht Dienstleistungen persönliche Beratung/Außendienstbesuche, Produktvorführung/Probefreilieferung, Kosten-Nutzen-Rechnung/Nutzenvisualisierung, Kundenzeitschrift, telefonische Kundenberatung und -betreuung, schriftliche Informationsmaterialien/Dokumentation, technische Anwenderschulungen und Internet-Seite mit Produktinformationen,
- die Dienstleistungsart „*Dienstleistungen zur Schulung und weitergehenden Beratung*“ mit den vier Dienstleistungen betriebswirtschaftliche Schulungen, Seminare/Vorträge/Veranstaltungen für Kunden, Machbarkeitsstudien/Problemanalysen und Zusammenarbeit/Unterstützung in Forschung und Entwicklung und
- die Dienstleistungsart „*Dienstleistungen im betriebswirtschaftlichen Bereich*“ mit den acht Dienstleistungen Beschaffungshilfe, Absatzhilfe/Werbung/Marketingunterstützung, Versicherungsleistungen, Vermietung/Vermittlung von Maschinen/Werkzeugen, betriebswirtschaftliche Beratung, Finanzierungshilfen (zum Beispiel Leasing, Vermittlung von Krediten), Handel mit Gebraucherzeugnissen und Vermietung/Vermittlung von Personal.

Für jede dieser insgesamt 31 Dienstleistungen wurde gefragt, ob sie angeboten wurde (Wert 1) oder nicht (Wert 0). Die Breite industrieller Dienstleistungen ergibt sich als Summe dieser 31 Werte<sup>35</sup>. Außerdem wurde für jede der fünf Dienstleistungsarten auf einer Likert-Skala mit den Extremausprägungen „1 = stimme gar nicht zu“ und „5 = stimme voll zu“ gefragt, ob die Mehrzahl der in der jeweiligen Dienstleistungsart erbrachten Dienstleistungen den Kunden sehr aktiv angeboten wird. Das Konstrukt *Intensität der Vermarktung industrieller Dienstleistungen* wird mittels dieser fünf Indikatoren gemessen<sup>36</sup>. Die Überprüfung der Reliabilität und

---

<sup>35</sup> Das arithmetische Mittel (die Standardabweichung) für die Breite des Angebots industrieller Dienstleistungen beträgt 13,10 (4,08).

<sup>36</sup> Das arithmetische Mittel (die Standardabweichung) für dieses Konstrukt beträgt 3,67 (0,83).

Validität dieses Konstrukts mittels der konfirmatorischen Faktorenanalyse und des Cronbachschen Alphas führt zu sehr zufriedenstellenden Ergebnissen<sup>37</sup>.

#### 4.2.2 Messung der Dienstleistungsorientierung der Unternehmensführungsteilsysteme

Da keine Literatur existiert, die sich explizit mit der Messung dienstleistungsorientiert gestalteter Unternehmensführungsteilsysteme auseinandersetzt, konnten wir keine Skalen direkt übernehmen. Allerdings haben wir uns vor allem bei der Konzeptualisierung<sup>38</sup> und in geringem Ausmaße auch bei der Operationalisierung<sup>39</sup> an der Literatur angelehnt, die sich generell mit Unternehmensführungsteilsystemen<sup>40</sup> und speziell mit der marktorientierten Gestaltung von Unternehmensführungsteilsystemen<sup>41</sup> auseinandersetzt. Dabei haben wir uns auf die zentralen Dimensionen des jeweiligen Unternehmensführungsteilsystems konzentriert, um den Umfang und die Komplexität des Fragebogens in einem vertretbaren Rahmen zu halten. Ansonsten hätte die Gefahr einer zu niedrigen Rücklaufquote bestanden.

Bei der Messung des Konstrukts *Dienstleistungsorientierung des Informationssystems* haben wir uns an das von Kohli/Jaworski<sup>42</sup> entwickelte Modell der Marktorientierung angelehnt. Wir berücksichtigen zwei der drei von ihnen entwickelten Dimensionen: die marktorientierte Informationsgewinnung und Informationsverbreitung. Das Angebot und die Vermarktung von Dienstleistungen wirken sich sowohl auf interne Gegebenheiten (zum Beispiel Kosten, Umsätze) als auch auf externe Facetten (zum Beispiel Zufriedenheit des Kunden) aus. Zudem ist nicht nur die Gewinnung von Informationen, sondern auch deren Verbreitung sehr wichtig. Vor diesem Hintergrund unterscheiden wir bei diesem Unternehmensführungsteilsystem zwischen den drei Dimensionen Dienstleistungsorientierung der Gewinnung externer und interner Informationen sowie Dienstleistungsorientierung der Informationsverbreitung.

Hinsichtlich der Messung des Konstrukts *Dienstleistungsorientierung des Organisationssystems* haben wir auf den sehr wichtigen Aspekt der Klarheit der Regelung von Zuständigkeiten für Dienstleistungen abgestellt. Eine solche Klarheit ist nur dann gegeben, wenn die

---

<sup>37</sup> Die Faktorreliabilität bzw. das Cronbachsche Alpha für dieses Konstrukt beträgt 0,77 bzw. 0,70. In Abschnitt 4.2.2 wird der Begriff Faktorreliabilität näher erläutert.

<sup>38</sup> Konzeptualisierung bezieht sich auf die Erarbeitung der relevanten Dimensionen eines Konstrukts – hier den dienstleistungsorientiert gestalteten Unternehmensführungsteilsystemen.

<sup>39</sup> Operationalisierung bezeichnet die auf der Konzeptualisierung basierende Entwicklung von Methoden zur Messung der den Dimensionen entsprechenden Eigenschaften.

<sup>40</sup> Vgl. Küpper (1995); Weber (1999).

<sup>41</sup> Vgl. Schlüter (1997); Becker (1999).

Zuständigkeiten nicht nur eindeutig geregelt, sondern auch intern und extern kommuniziert sind. Die Relevanz dieser Facette des Organisationssystems ergab sich auch aus den von uns durchgeführten Experteninterviews.

Das Konstrukt *Dienstleistungsorientierung der Unternehmenskultur* unterteilt sich in die zwei Dimensionen Dienstleistungsorientierung der Selbstverständnisses des Unternehmens und Dienstleistungsorientierung der Verhaltensweisen der Mitarbeiter. Die erste Dimension bezieht sich auf den (abstrakten) Stellenwert von Dienstleistungen im Unternehmen. Die zweite Dimension spricht das Ausmaß des tatsächlichen „Gelebtwerdens“ des Wertes Dienstleistungen an. Damit erfassen wir die zwei Komponenten der Unternehmenskultur: Werte und Verhaltensweisen<sup>43</sup>.

Das letzte Unternehmensführungsteilsystem *Dienstleistungsorientierung des Personalführungssystems* wurde mittels der drei Dimensionen Dienstleistungsorientierung der Personalrekrutierung sowie der (des) Personalausbildung/-trainings und Dienstleistungsorientierung der Personalbeurteilung/-vergütung konzeptualisiert<sup>44</sup>. Die Gewinnung dienstleistungsorientierter Mitarbeiter ist für Industriegüterunternehmen von zentraler Bedeutung. Potentielle Mitarbeiter müssen also auf ihre „Dienstleistungstauglichkeit“ überprüft werden. Im positiven Fall bringen solche Mitarbeiter die bei der Erstellung und Vermarktung von Dienstleistungen erforderlichen Fähigkeiten mit. Auch wenn Mitarbeiter schon über diese Fähigkeiten verfügen, ist es unabdingbar, dass sie im Rahmen der (des) Personalausbildung/-trainings kontinuierlich weiter qualifiziert werden. Da die Erstellung und Vermarktung von Dienstleistungen vielfältige Interaktionen zwischen Mitarbeitern und Kunden mit sich bringen, müssen die Mitarbeiter insbesondere hierfür geschult werden. Letztlich wird im Unternehmen oft nur das umgesetzt, was Gegenstand von Beurteilungen ist und belohnt wird. Deswegen ist auch eine dienstleistungsorientiert gestaltete Personalbeurteilung/-vergütung eine sehr wichtige Dimension dieses Unternehmens-führungsteilsystems.

Im Anschluss an die Messung von Konstrukten sind die Skalen bezüglich ihrer Güte zu beurteilen. Die *Reliabilität* und die *Validität* der verwendeten Konstrukte wurden mittels einer konfirmatorischen Faktorenanalyse analysiert<sup>45</sup>. Die dabei berechnete Faktorreliabilität gibt

---

<sup>42</sup> Vgl. Kohli/Jaworski (1990).

<sup>43</sup> Vgl. Abschnitt 2.2 und Hofstede et al. (1990); Calori/Sarnin (1991); Link (1996), S. 62; Pflesser (1999).

<sup>44</sup> Diese Konzeptualisierung lehnt sich an Berthel (1995) und Bisani (1995) an.

<sup>45</sup> Vgl. Homburg/Giering (1996).

an, wie gut ein Faktor durch alle ihm zugeordneten Indikatoren gemeinsam gemessen wird. Sie kann Werte zwischen Null und dem Optimalwert von Eins annehmen. Ab einem Grenzwert von 0,6 kann man von einer guten Modellgüte ausgehen<sup>46</sup>. Dieser Grenzwert wird bei allen Konstrukten klar übertroffen. Des Weiteren liegt das Cronbachsche Alpha für alle Multi-Indikatoren-Konstrukte über bzw. nahe an dem von *Nunnally*<sup>47</sup> geforderten Mindestwert von 0,7. Dies deutet für jede der Variablen auf ein ausreichend hohes Maß an interner Konsistenz der verwendeten Indikatoren hin. In *Tabelle 1* sind übersichtsartig Informationen zur Messung der Konstrukte enthalten.

Zudem haben wir die Diskriminanzvalidität - das Ausmaß, zu dem sich die Messungen verschiedener Konstrukte unterscheiden<sup>48</sup> - zwischen den einzelnen Konstrukten (Faktoren) mit Hilfe des Fornell/Larcker-Kriteriums<sup>49</sup> überprüft. Dieses strenge Kriterium verlangt, dass beide durchschnittlich erfassten Varianzen jedes möglichen Faktorenpaares größer sind als die jeweilige quadrierte Korrelation zwischen diesen beiden Faktoren. Folglich muss für jeden Faktor die Varianzerklärung in Bezug auf seine Indikatoren höher sein als die Varianzerklärung hinsichtlich anderer Faktoren. Die Überprüfung ergab, dass das Fornell/Larcker-Kriterium für eine geringe Anzahl an Faktorenpaaren verletzt ist. Da dieses Kriterium sehr streng ist, kann man trotzdem von einem zufriedenstellenden Ausmaß an Diskriminanzvalidität ausgehen.

---

<sup>46</sup> Vgl. *Bagozzi/Yi* (1988).

<sup>47</sup> Vgl. *Nunnally* (1978). In der Marketingliteratur wird dieser Grenzwert oft deutlich unterschritten, vgl. dazu die Meta-Analyse von *Peterson* (1994).

<sup>48</sup> Vgl. *Bagozzi/Phillips* (1982), S. 469.

<sup>49</sup> Vgl. *Anderson/Gerbing* (1988).

Konstrukt	Mittelwert / Standardabweichung	Cronbachsches Alpha	Faktor-reliabilität	Indikator	Bezeichnung des Indikators
Dienstleistungsorientierung der Gewinnung externer Informationen <sup>a</sup>	3,07 / 0,91	0,76	0,79	1	Wir erfassen regelmäßig die Zufriedenheit unserer Kunden mit unseren Dienstleistungen.
				2	Wir erfassen dienstleistungsbezogene Beschwerden unserer Kunden und werten diese regelmäßig aus.
				3	Wir sammeln Informationen über den Dienstleistungsbedarf unserer Kunden.
				4	Wir beobachten die dienstleistungsbezogenen Aktivitäten unserer Konkurrenten regelmäßig und systematisch.
Dienstleistungsorientierung der Gewinnung interner Informationen <sup>a</sup>	3,09 / 1,01	0,81	0,86	1	Wir beobachten systematisch die dienstleistungsbezogenen Kosten.
				2	Wir beobachten systematisch die dienstleistungsbezogenen Umsätze.
				3	Es ist jederzeit möglich, den durch Dienstleistungen erwirtschafteten Gewinn zu bestimmen.
				4	Wir erfassen für die Dienstleistungen prozessbezogene Kennzahlen (zum Beispiel Reaktionszeit, Bearbeitungszeit bei Anfragen oder ähnliches).
				5	Wir arbeiten für Dienstleistungen mit internen Verrechnungspreisen.
Dienstleistungsorientierung der Informationsverbreitung <sup>a</sup>	3,46 / 1,00	0,71	0,75	1	Es ist sichergestellt, dass Informationen, die in den Dienstleistungen erstellenden Bereichen gewonnen werden, zügig an andere Abteilungen weitergeleitet werden.
				2	Die Mitglieder der oberen Führungsebenen werden regelmäßig in kompakter Form über die neuesten Entwicklungen im Dienstleistungsbereich informiert.
Dienstleistungsorientierung des Organisations-systems <sup>a</sup>	4,09 / 0,79	0,83	0,89	1	Es ist klar geregelt, wer im Unternehmen/in der Geschäftseinheit für die Dienstleistungen zuständig ist.
				2	Im Unternehmen/in der Geschäftseinheit ist bekannt, wer für die Dienstleistungen die Verantwortung trägt.
				3	Für unsere Kunden ist es leicht, einen kompetenten Ansprechpartner zum Thema Dienstleistungen zu bekommen.
				4	Unsere Kunden wissen, wohin sie sich bei Fragen und Problemen zum Thema Dienstleistungen wenden können.

Konstrukt	Mittelwert / Standardabweichung	Cronbachsches Alpha	Faktor-reliabilität	Indikator	Bezeichnung des Indikators
Dienstleistungsorientierung des Selbstverständnisses des Unternehmens <sup>a</sup>	4,44 / 0,65	0,77	0,87	1	Der Dienst am Kunden ist als einer der zentralen Werte in unserer Unternehmenskultur verankert.
				2	Ein qualitativ hochwertiger Dienst am Kunden hat bei uns einen ähnlich hohen Stellenwert wie die Qualität unserer Produkte.
				3	Wir verstehen uns nicht nur als Lieferant von Produkten, sondern als Anbieter umfassender Leistungsbündel zur Lösung der Probleme unserer Kunden.
Dienstleistungsorientierung der Verhaltensweisen der Mitarbeiter <sup>a</sup>	3,86 / 0,69	0,90	0,94	1	Den Mitarbeitern ist die Bedeutung eines umfassenden und qualitativ hochwertigen Dienstes am Kunden bewusst und sie handeln danach.
				2	Die Mitarbeiter nehmen die Rolle des Problemlösers für die Kunden aktiv wahr.
				3	Für die Mitarbeiter haben die Anliegen der Kunden einen hohen Stellenwert.
				4	Die Mitarbeiter verfügen über eine ausgeprägte Dienstleistungsmentalität.
				5	Die Mitarbeiter engagieren sich stark für die Lösung der Probleme ihrer Kunden.
Dienstleistungsorientierung der Personalrekrutierung <sup>a</sup>	3,82 / 0,71	0,54	0,70	1	Es gelingt uns, für dienstleistungsbezogene Tätigkeiten talentierten Nachwuchs zu gewinnen.
				2	Die soziale Kompetenz und die Fähigkeiten im persönlichen Kontakt mit Kunden stellen ein ausschlaggebendes Einstellungskriterium dar.
				3	Wir setzen bei neu eingestellten Mitarbeitern die Bereitschaft zum Dienst am Kunden voraus.
				4	Wir prüfen bei neu eingestellten Mitarbeitern die Bereitschaft zum Dienst am Kunden.
Dienstleistungsorientierung der (des) Personalausbildung/-trainings <sup>a</sup>	3,64 / 0,94	0,78	0,84	1	Neu eingestellte Mitarbeiter werden sorgfältig im Umgang mit Kunden geschult.
				2	Bei Qualifizierungsmaßnahmen berücksichtigen wir nicht nur die Schulung der fachlichen, sondern auch der sozialen Kompetenz.
Dienstleistungsorientierung der Personalbeurteilung/-vergütung <sup>a</sup>	3,14 / 0,92	0,81	0,85	1	Die Leistungen der Mitarbeiter werden systematisch erfasst und bewertet.
				2	Hervorragende Leistungen im Dienst am Kunden werden bei uns besonders gewürdigt.
				3	Mitarbeiter mit einer ausgeprägten Dienstleistungsorientierung haben bei uns sehr gute Aufstiegschancen.
				4	Hervorragende Leistungen im Dienst am Kunden werden im Rahmen der Vergütung beispielsweise durch Prämien honoriert.

Konstrukt	Mittelwert / Standardabweichung	Cronbachsches Alpha	Faktor-reliabilität	Indikator	Bezeichnung des Indikators
Qualität der Kundenbeziehungen <sup>b</sup>	3,67 / 0,54	0,89	0,89	1	Häufigkeit der Interaktion mit den Kunden
				2	Intensität der Interaktion mit den Kunden
				3	Intensität von persönlichen Beziehungen zu den Kunden
				4	Verständnis für das Geschäft der Kunden
				5	Kenntnis der Kundenbedürfnisse
				6	Ausschöpfung des vorhandenen Absatzpotentiales
				7	Erschließung neuer Absatzpotentiale (Cross-Selling)
				8	Erzielung von Kundenzufriedenheit
				9	Halten bestehender Kunden
Profitabilität der industriellen Dienstleistungen <sup>a</sup>	3,10 / 1,14	0,83	0,96	1	Die von uns angebotenen Dienstleistungen sind profitabel.
				2	Durch das Angebot von Dienstleistungen erwirtschaften wir einen wesentlichen Gewinn.
Wirtschaftlicher Erfolg <sup>c, d</sup>	3,61 / 1,08	0,67	0,83	1	Durchschnittliche Umsatzrendite (Betriebsergebnis vor Steuern / Umsatz) des Unternehmens/ Geschäftsbereichs in den letzten drei Geschäftsjahren <sup>c</sup>
				2	Durchschnittliche Umsatzrendite im Vergleich zum Branchendurchschnitt <sup>d</sup>

<sup>a</sup> : Gemessen auf der Skala von 1 bis 5 (1 = stimme gar nicht zu, 5 = stimme voll zu)

<sup>b</sup> : Gemessen auf der Skala von 1 bis 5 (1 = deutlich schlechter im Vergleich zum Wettbewerb, 5 = deutlich besser im Vergleich zum Wettbewerb)

<sup>c</sup> : Gemessen auf der Skala von 1 bis 5 (1 = negative Umsatzrendite, 5 = Umsatzrendite von 8% und mehr)

<sup>d</sup> : Gemessen auf der Skala von 1 bis 5 (1 = sehr viel schlechter, 5 = sehr viel besser)

Tabelle 1: Informationen zur Messung der Dienstleistungsorientierung von Unternehmensführungsteilsystemen und des Erfolgs

#### 4.2.4 Messung des Erfolgs

Wie bereits dargestellt, unterscheiden wir beim Erfolg zwischen dem Dienstleistungserfolg und dem wirtschaftlichen Erfolg. Der Dienstleistungserfolg umfasst die beiden Konstrukte *Qualität der Kundenbeziehungen* und die *Profitabilität der industriellen Dienstleistungen*. Das erste Konstrukt wird durch Indikatoren gemessen, die sich auf Aspekte der Interaktion mit Kunden (zum Beispiel Häufigkeit, Intensität), auf kundenbezogene Kenntnisse und Aspekte der Kundenzufriedenheit/Kundenbindung beziehen. Das zweite Konstrukt Profitabilität der industriellen Dienstleistungen wird durch zwei Indikatoren gemessen, die beschreiben, inwiefern es gelingt, mit Dienstleistungen Geld zu verdienen. Die zwei Indikatoren des *wirtschaftlichen Erfolgs* stellen auf die Umsatzrendite ab.

Die im letzten Abschnitt beschriebene Vorgehensweise zur Prüfung der Reliabilität und Validität wurde auch hier vorgenommen. Zum einen ergab sie ein hohes Maß an interner Konsistenz der verwendeten Indikatoren<sup>50</sup>. Zum anderen lag ein klares Indiz für die Diskriminanzvalidität vor.

#### 4.3 Hypothesenprüfung

Zur Überprüfung der aufgestellten Hypothesen setzten wir die Kausalanalyse ein. Die im letzten Abschnitt dargestellte Konstruktmessung zeigt auf, dass bei Prüfung der Hypothesen in einem einzigen Kausalmodell 14 Konstrukte mit insgesamt 52 Indikatoren eingingen. Die damit einhergehende Anzahl zu schätzender Parameter übersteigt die in der Literatur genannte formale Anforderung an das Verhältnis zwischen Stichprobengröße und der Zahl der zu schätzenden Parameter bei weitem<sup>51</sup>. Es war deshalb notwendig, die Komplexität des Untersuchungsmodells zu reduzieren, um diese formale Anforderung zu erfüllen. Zum einen wurde bei den dienstleistungsorientiert gestalteten Unternehmensführungsteilsystemen, die mehrere Subsysteme umfassen, für jedes Subsystem<sup>52</sup> ein Durchschnitt aus den zugrundeliegenden Indikatoren berechnet und das betreffende Unternehmensführungsteilsystem durch diese (neu berechneten) Indikatoren gemessen<sup>53</sup>. Zum anderen haben wir das Modell in zwei weniger

---

<sup>50</sup> Vgl. *Tabelle 1* zu Informationen zur Messung der Konstrukte.

<sup>51</sup> *Homburg/Baumgartner* (1995) empfehlen für das Verhältnis zwischen Stichprobengröße und der Zahl zu schätzender Parameter einen Betrag von 5.

<sup>52</sup> Methodisch gesehen stellt ein Subsystem – beispielsweise die Dienstleistungsorientierung der Gewinnung externer Informationen – ein eindimensionales Konstrukt dar.

<sup>53</sup> Folglich wird die Dienstleistungsorientierung des Informationssystems durch drei Indikatoren, die Dienstleistungsorientierung der Unternehmenskultur durch zwei Indikatoren und die Dienstleistungsorientierung des Personalführungssystems durch drei Indikatoren gemessen.

umfassende Modelle unterteilt. Beide Modelle sind hinsichtlich des von uns betrachteten Untersuchungsrahmens<sup>54</sup> bis auf den Teil der Strategieimplementierung identisch. Das erste Modell betrachtet bei diesem Teil die zwei „harten“ Parameter der Unternehmensführungsteilsysteme: Dienstleistungsorientierung des Informations- und Organisationssystems. Entsprechend umfasst das zweite Modell bei der Strategieimplementierung die zwei „weichen“ Unternehmensführungsteilsysteme: Dienstleistungsorientierung der Unternehmenskultur und des Personalführungssystems.

Vor diesem Hintergrund berechneten wir zwei Kausalmodelle. Die Berechnung dieser Kausalmodelle erfolgte mit LISREL 8. *Abbildung 3* zeigt als Ergebnis dieser Berechnungen zwei Strukturmodelle zur Überprüfung der Hypothesen. Die globalen Gütekriterien weisen für beide Kausalmodelle durchgängig sehr gute Werte auf<sup>55</sup>.

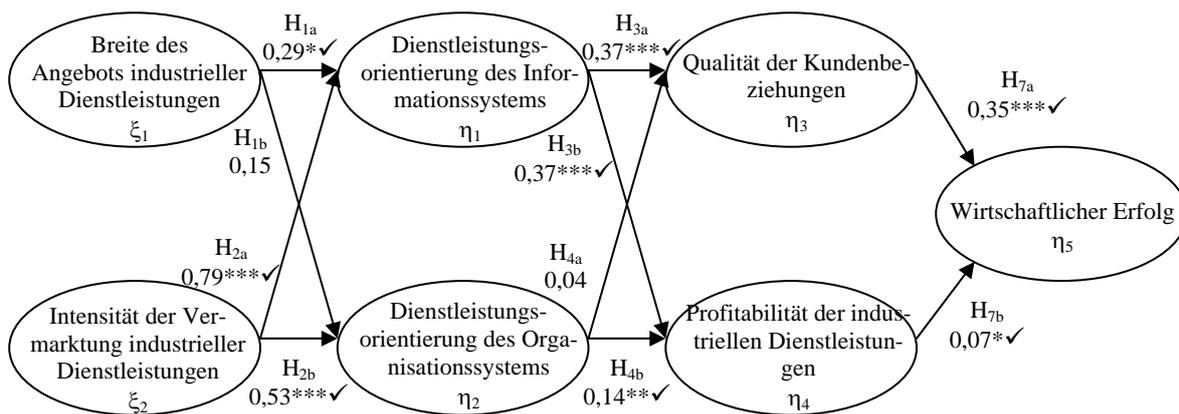


Abbildung 3a: Ergebnisse der Hypothesenprüfung („harte“ Parameter)

<sup>54</sup> Vgl. *Abbildung 2*.

<sup>55</sup> Die globalen Gütekriterien für das erste (zweite) Modell betragen:  $\chi^2/df = 1,50$  (1,26), RMSEA = 0,06 (0,04), GFI = 0,92 (0,94) und AGFI = 0,90 (0,92). Zu den Anspruchsniveaus vgl. *Homburg/Giering* (1996).

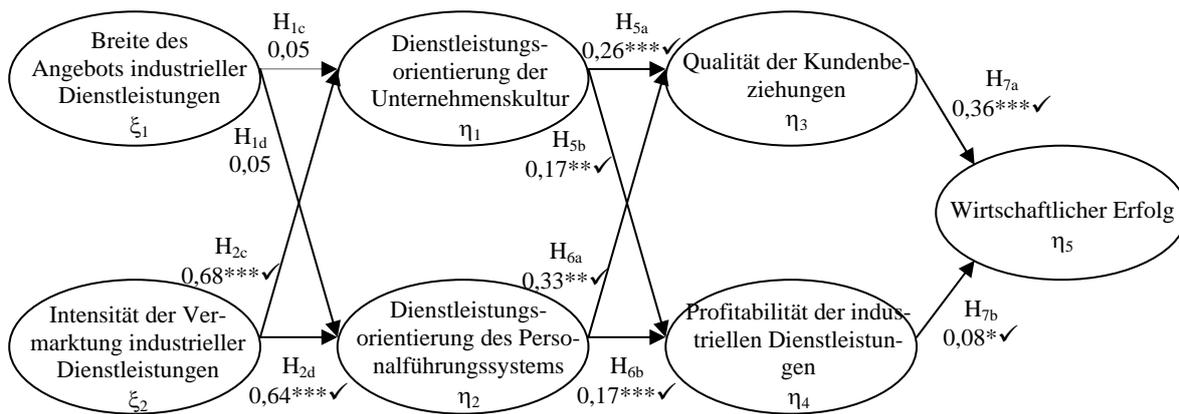


Abbildung 3b: Ergebnisse der Hypothesenprüfung („weiche“ Parameter)

\*:  $p \leq 0,10$

\*\* :  $p \leq 0,05$

\*\*\*:  $p \leq 0,01$

✓: Bestätigung der Hypothese

Bemerkung: Alle Koeffizienten sind standardisiert.

Abbildung 3: Ergebnisse der Hypothesenprüfung

Hinsichtlich der Überprüfung der Hypothesen wenden wir uns dem *ersten Strukturmodell* zu<sup>56</sup>. Acht von zehn Hypothesen werden bestätigt. Lediglich die postulierten positiven Beziehungen zwischen der Breite des Angebots industrieller Dienstleistungen und der Dienstleistungsorientierung des Organisationssystems sowie zwischen letzterer Variable und der Qualität der Kundenbeziehungen erweisen sich nicht als signifikant. Immerhin ist in beiden Fällen die Beziehung wie angenommen positiv.

Bezüglich der Zusammenhänge zwischen Dienstleistungsstrategie und Strategieimplementierung ist der starke Einfluß der Intensität der Vermarktung industrieller Dienstleistungen auf die beiden („harten“) Unternehmensführungsteilsysteme hervorzuheben. Bei den Beziehungen zwischen den beiden Unternehmensführungsteilsystemen und dem Dienstleistungserfolg ist festzuhalten, dass beide stärker die Profitabilität industrieller Dienstleistungen als die Qualität der Kundenbeziehungen beeinflussen. Zudem wirkt von den beiden Systemen die Dienstleistungsorientierung des Informationssystems stärker auf beide Dimensionen des Dienstleistungserfolgs. Sehr interessant ist der starke positive Zusammenhang zwi-

<sup>56</sup> Vgl. *Abbildung 3a*.

schen der Qualität der Kundenbeziehungen und dem wirtschaftlichen Erfolg. Dagegen wird der postulierte positive Zusammenhang zwischen Profitabilität der industriellen Dienstleistungen und dem wirtschaftlichen Erfolg nur knapp bestätigt.

Betrachten wir das *zweite Strukturmodell*<sup>57</sup>, werden wiederum acht von zehn Hypothesen bestätigt. Die Beziehung zwischen der Breite des Angebots industrieller Dienstleistungen und der Dienstleistungsorientierung der Unternehmenskultur beziehungsweise der Dienstleistungsorientierung des Personalführungssystems ist zwar wie angenommen positiv, aber in beiden Fällen nicht signifikant. Somit beeinflusst von den beiden Aspekten der Dienstleistungsstrategie nur die Intensität der Vermarktung industrieller Dienstleistungen die beiden „weichen“ Parameter der Strategieimplementierung. Generell ist eine starke Wirkung der Dienstleistungsorientierung der Unternehmenskultur und des Personalführungssystems auf den Dienstleistungserfolg festzustellen. Dabei ragt der starke Effekt beider Systeme auf den nicht-finanziellen Dienstleistungserfolg (Qualität der Kundenbeziehungen) heraus. Sehr ähnlich dem ersten Strukturmodell – sowohl hinsichtlich der Stärke des Effekts als auch des Signifikanzniveaus – wirken beide Arten des Dienstleistungserfolgs auf den wirtschaftlichen Erfolg.

Betrachtet man die Ergebnisse beider Modelle, so ist eine hohe Anzahl bestätigter Hypothesen festzuhalten. Hinsichtlich der Beeinflussung der Strategieimplementierung ist die besondere Bedeutung der Intensität der Vermarktung industrieller Dienstleistungen hervorzuheben. Dies kann man damit erklären, dass die Intensität der Vermarktung industrieller Dienstleistungen stärker als die Breite des Angebots den Wandel vom Produkthersteller zum Problemlöser für den Kunden zum Ausdruck bringt. Dienstleistungen werden nicht erst auf Kundenanfrage, sondern aktiv vom Unternehmen angeboten. Alle dienstleistungsorientiert gestalteten Unternehmensführungsteilsysteme sind in hohem Ausmaß erfolgsrelevant für die Implementierung einer Dienstleistungsstrategie<sup>58</sup>. Die mittels des ressourcenbasierten Ansatzes theoretisch begründete Erfolgsrelevanz der Dienstleistungsorientierung von Unternehmensführungsteilsystemen wird auch empirisch belegt. Vergleicht man die „harten“ und „weichen“ Unternehmensführungsteilsysteme hinsichtlich ihrer Beziehung zum Dienstleistungserfolg, wirken erstere etwas stärker auf den finanziellen Dienstleistungserfolg (Profitabilität der industriellen

---

<sup>57</sup> Vgl. *Abbildung 3b*.

<sup>58</sup> Lediglich die Dienstleistungsorientierung des Organisationssystems weicht hiervon etwas ab (Nicht-Bestätigung der Hypothese H<sub>4d</sub>).

Dienstleistungen) und letztere erheblich stärker auf den nicht-finanziellen Dienstleistungserfolg (Qualität der Kundenbeziehungen). Sehr interessant ist der starke Effekt des nicht-finanziellen Dienstleistungserfolgs auf den wirtschaftlichen Erfolg. Industriegüterunternehmen sollten also den Fokus nicht zu sehr auf den mit Dienstleistungen erzielten finanziellen Erfolg legen, sondern stärker auf den in der Kundenbeziehung erreichten Erfolg achten. Dienstleistungen müssen sich demnach nicht notwendigerweise direkt finanziell rechnen, vielmehr können sie über erfolgreich gestaltete Kundenbeziehungen sehr wesentlich zum wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens beitragen.

## 5. Zusammenfassung und Ausblick

Mit dieser Arbeit haben wir uns mit der im Rahmen empirischer Forschung vernachlässigten Implementierung dienstleistungsbezogener Strategien befasst. Wir haben dabei den Fokus auf Industriegüterunternehmen gesetzt, die zusätzlich zu Produkten auch Dienstleistungen anbieten. Da diese sich in der Vergangenheit vor allem als Produkthersteller gesehen haben und seit einiger Zeit verstärkt Dienstleistungen anbieten und vermarkten, untersuchten wir empirisch die Kausalkette zwischen der Dienstleistungsstrategie und der Strategieimplementierung sowie dem Erfolg. Dazu erhoben wir Daten aus mehreren Industriegüterbranchen. Hierbei bestätigte sich, dass dienstleistungsorientiert gestaltete Unternehmensführungsteilsysteme Erfolgsfaktoren der Implementierung dienstleistungsbezogener Strategien sind. Organisationale Variablen sind also wichtige Ressourcen von Industriegüterunternehmen.

Interessant wäre es zu untersuchen, ob die oben angesprochene Erfolgsrelevanz dienstleistungsorientiert gestalteter Unternehmensführungsteilsysteme auch in anderen Branchen anzutreffen ist, in denen Unternehmen Dienstleistungen zusätzlich zu Produkten anbieten. Die Handelsbranche würde sich hierfür anbieten. Auch in dieser Branche ist ein vermehrtes Anbieten und Vermarkten von Dienstleistungen zu beobachten.

## 6. Literaturverzeichnis

- Alexander, Larry D.* (1985), Successfully Implementing Strategic Decisions, in: Long Range Planning, Vol. 18, 3, S. 91-97.
- Amburgey, Terry L./Dacin, Tina* (1994), As the Left Foot Follows the Right? The Dynamics of Strategic and Structural Change, in: Academy of Management Journal, Vol. 37, 6, S. 1427-1452.
- Anderson, Eugene W./Fornell, Claes/Lehmann, Donald R.* (1994), Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden, in: Journal of Marketing, Vol. 58, July, S. 53-66.
- Anderson, Eugene W./Fornell, Claes/Rust, Roland T.* (1997), Customer Satisfaction, Productivity, and Profitability: Differences Between Goods and Services, in: Management Science, Vol. 16, 2, S. 129-145.
- Anderson, James C./Gerbing, David W.* (1988), Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach, in: Psychological Bulletin, Vol. 103, 3, S. 411-423.
- Anderson, James C./Narus, James A.* (1995), Capturing the Value of Supplementary Services, in: Harvard Business Review, Vol. 73, 1, S. 75-83.
- Armstrong, J. Scott/Overton, Terry S.* (1977), Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys, in: Journal of Marketing Research, Vol. 14, 3, S. 396-402.
- Backhaus, Klaus* (1992), Investitionsgüter-Marketing – Theorieleses Konzept mit Allgemeinheitsanspruch?, in: ZfbF, 44. Jg., S. 771-791.
- Bagozzi, Richard P./Phillips, Lynn W.* (1982), Representing and Testing Organizational Theories: A Holistic Construal, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 27, 3, S. 459-489.
- Bagozzi, Richard P./Yi, Yougine* (1988), On the Evaluation of Structural Equation Models, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 16, Spring, S. 74-94.
- Bamberger, Ingolf/Wrona, Thomas* (1996), Der Ressourcenansatz und seine Bedeutung für die Strategische Unternehmensführung, in: ZfbF, 48. Jg., S. 130-153.
- Barney, Jay B.* (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, in: Journal of Management, Vol. 17, S. 99-120.

- Becker, Jan* (1999), Marktorientierte Unternehmensführung: Messung - Determinanten - Erfolgsauswirkungen.
- Berthel, Jürgen* (1995), Personal-Management: Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, 4. Aufl.
- Bharadwaj, Sundar G./Varadarajan, P. Rajan/Fahy, John* (1993), Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions, in: *Journal of Marketing*, Vol. 57, October, S. 83-99.
- Bisani, Fritz* (1995), Personalwesen und Personalführung, 4. Aufl.
- Bowen, David E./Siehl, Caren/Schneider, Benjamin* (1989), A Framework for Analyzing Customer Service Orientations in Manufacturing, in: *Academy of Management Review*, Vol. 14, 1, S. 75-95.
- Boyt, Tom/Harvey, Michael* (1997), Classification of Industrial Services: A Model with Strategic Implications, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 26, S. 291-300.
- Calori, Roland/Sarnin, Philippe* (1991), Corporate Culture and Economic Performance: A French Study, in: *Organization Studies*, Vol. 12, S. 49-74.
- Capon, Noel/Farley, John U./Hoenig, Scott* (1990), Determinants of Financial Performance: A Meta-Analysis, in: *Management Science*, Vol. 36, S. 1143-1159.
- Chandler, Alfred D.* (1962), *Strategy and Structure*.
- Fassot, Georg* (1995), Dienstleistungspolitik industrieller Unternehmen.
- Forschner, Gert* (1989), Investitionsgüter-Marketing mit funktionellen Dienstleistungen.
- Ginsberg, Ari/Venkatraman, N.* (1985), Contingency Perspectives of Organizational Strategy: A Critical Review of the Empirical Research, in: *Academy of Management Review*, Vol. 10, S. 421-434.
- Govindarajan, Vijay* (1988), A Contingency Approach to Strategy Implementation at the Business-Unit Level: Integrating Administrative Mechanisms with Strategy, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 31, 4, S. 828-853.
- Govindarajan, Vijay/Gupta, Anil K.* (1985), Linking Control Systems to Business Unit Strategy, in: *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 10, 1, S. 51-66.
- Grant, Robert M.* (1991), The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, in: *California Management Review*, Vol. 33, S. 114-135.
- Gruber, Wolfram* (1990), Dienstleistungsbestimmter Strukturwandel in deutschen Industrieunternehmen.

- Hall, Richard* (1992), The Strategic Analysis of Intangible Resources, in: Strategic Management Journal, Vol. 13, S. 135-144.
- Hallowell, Roger* (1996), The Relationship of Customer Satisfaction, Customer Loyalty, and Profitability: An Empirical Study, in: International Journal of Service Industry Management, Vol. 7, 4, S. 27-42.
- Hofstede, Geert/Neuijen, Bram/Ohayv, Denise D./Sanders, Geert* (1990), Measuring Organizational Culture: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 35, S. 286-316.
- Homburg, Christian/Baumgartner, Hans* (1995), Die Kausalanalyse als Instrument der Marketingforschung: eine Bestandsaufnahme, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 65. Jg., S. 1091-1108.
- Homburg, Christian/Garbe, Bernd* (1996), Industrielle Dienstleistungen: Bestandsaufnahme und Entwicklungsrichtungen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 66. Jg., S. 253-282.
- Homburg, Christian/Giering, Annette* (1996), Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte – Ein Leitfaden für die Marketingforschung, in: Marketing-Zeitschrift für Forschung und Praxis, 18. Jg., 1, S. 5-24.
- Kelly, Dawn/Amburgey, Terry L.* (1991), Organizational Inertia and Momentum: A Dynamic Model of Strategic Change, in: Academy of Management Journal, Vol. 34, 3, S. 591-612.
- Kohli, Ajay K./Jaworski, Bernard J.* (1990), Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications, in: Journal of Marketing, Vol. 54, April, S. 1-18.
- Krohmer, Harley* (1999), Marktorientierte Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor der Strategieimplementierung.
- Küpper, Hans-Ulrich* (1995), Controlling: Konzeption, Aufgaben und Instrumente.
- Link, Jörg* (1996), Führungssysteme: strategische Herausforderung für Organisation, Controlling und Personalwesen.
- Loveman, Gary W.* (1998), Employee Satisfaction, Customer Loyalty, and Financial Performance: An Empirical Examination of the Service Profit Chain in Retail Banking, in: Journal of Service Research, Vol. 1, 1, S. 18-31.
- Meffert, Heribert* (1988), Strategische Unternehmensführung und Marketing.
- Meffert, Heribert* (1994), Marktorientierte Führung von Dienstleistungsunternehmen – neuere Entwicklungen in Theorie und Praxis, in: Die Betriebswirtschaft, 54. Jg., S. 519-541.

- Miller, Danny (1987), The Structural and Environmental Correlates of Business Strategy, in: Strategic Management Journal, Vol. 8, S. 55-76.
- Morris, Michael H./Davis, Duane L. (1992), Measuring and Managing Customer Service in Industrial Firms, in: Industrial Marketing Management, Vol. 21, S. 343-353.
- Noble, Charles H. (1999), The Eclectic Roots of Strategy Implementation Research, in: Journal of Business Research, Vol. 45, S. 119-134.
- Noble, Charles H./Mokwa, Michael P. (1999), Implementing Marketing Strategies: Developing and Testing a Managerial Theory, in: Journal of Marketing, Vol. 63, October, November/December.
- Nunnally, Jum C. (1978), Psychometric Theory, 2. Aufl.
- Peteraf, Margaret A. (1993), The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View, in: Strategic Management Journal, Vol. 14, S. 179-191.
- Peterson, Robert A. (1994), A Meta-Analysis of Cronbach's Coefficient Alpha, in: Journal of Consumer Research, Vol. 21, S. 381-391.
- Pflessner, Christian (1999), Marktorientierte Unternehmenskultur: Konzeption und Untersuchung eines Mehrebenenmodells.
- Reichheld, Frederick F. (1996), The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value.
- Reichheld, Frederick F./Sasser, W. Earl (1990), Zero Defections: Quality Comes to Service, in: Harvard Business Review, Vol. 68, 5, S. 56-69.
- Schewe, Gerhard (1999), Unternehmensstrategie und Organisationsstruktur: ein systematischer Überblick zum Stand der Forschung, in: Die Betriebswirtschaft, 59. Jg., Nr. 1. S. 61-75.
- Schlüter, Stefan (1997), Handlungsparameter des marktorientierten Managements: eine konzeptionelle und empirische Analyse am Beispiel der Investitionsgüterindustrie.
- Simon, Hermann (1993): Industrielle Dienstleistung und Wettbewerbsstrategie, in: Simon, Hermann (Hrsg.), Industrielle Dienstleistungen, S. 3-22.
- Varadarajan, P. Rajan/Jayachandran, Satish (1999), Marketing Strategy: An Assessment of the State of the Field and Outlook, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 27, 2, S. 120-143.
- Weber, Jürgen (1999), Einführung in das Controlling, 8. Aufl.

*Wright, Newell D./Pearce, James W./Busbin, James W. (1997), Linking Customer Service Orientation to Competitive Performance: Does the Marketing Concept Really Work?, in: Journal of Marketing Theory and Practice, Vol. 5, 4, S. 23-34.*