

Richard Wonner

**Determinanten des Bedarfs an produktbegleitenden
Dienstleistungen auf Industriegütermärkten**

Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades eines doctor rerum politicarum (Dr. rer. pol.)
an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt

vorgelegt von:

Richard Wonner

Agnes-Wyssach-Str. 3

87437 Kempten

Eingereicht am 23. Dezember 2015

Disputation am 11. Mai 2016

Referent: Prof. Dr. Jens Hogleve

Koreferent: Prof. Dr. Max Ringlstetter

Impressum

CC-BY 2016 Richard Wonner

Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt

Auf der Schanz 49, 85049 Ingolstadt

Vorwort

Heute setzen viele produzierende Unternehmen unter dem Stichwort „Servitization“ auf eine Weiterentwicklung ihrer Geschäftstätigkeit weg von der reinen Produktion von Gütern, hin zur Erbringung von Dienstleistungen. Eine Fokussierung auf Dienstleistungen gilt dabei unter Forschern wie Praktikern als erfolgsversprechende Unternehmensstrategie. Die betriebliche Praxis zeigt jedoch, dass der Erfolg in den meisten Fällen hinter den Erwartungen zurückbleibt und die Dienstleistungsstrategien oft zu erheblichen Verlusten führen.

Die bisherige Forschung betrachtet Dienstleistungsstrategien vornehmlich aus der Anbieterperspektive. Der Ressourcentheorie folgend wurde dabei primär nach Erfolgsfaktoren innerhalb der anbietenden Unternehmen gesucht. Diese Sichtweise setzt jedoch voraus, dass sich der Absatzmarkt weitestgehend homogen in seiner Reaktion auf Dienstleistungsangebote zeigt. Die betriebliche Praxis zeigt aber, dass diese Annahme insbesondere in Bezug auf die oftmals sehr kundenspezifisch erbrachten Dienstleistungen nicht haltbar ist. Im vorliegenden Forschungsprojekt wurde daher von der Hypothese ausgegangen, dass eine rein anbieterbezogene Theorie keine hinreichende Erklärung für den Erfolg von Dienstleistungsstrategien liefern kann.

In der vorliegenden Arbeit werden erstmals die kundenseitigen Determinanten der Dienstleistungsbedarfe auf Industriegütermärkten systematisch untersucht. Dabei wurde zunächst mittels einer qualitativen Interviewstudie ein theoretischer Rahmen geschaffen. Darauf aufbauend wurden unter Anwendung des situativen Ansatzes, des Ressourcenabhängigkeitsansatzes sowie der sozialen Austauschtheorie Hypothesen entwickelt, welche mittels einer quantitativen Studie überprüft wurden.

Die Ergebnisse der Arbeit liefern wichtige Erkenntnisse zur Dienstleistungsforschung. So wurden zunächst mit der Eigenständigkeit des Absatzobjektes, der Planbarkeit und der Regelmäßigkeit des Bedarfs sowie der Notwendigkeit des Langzeiteinsatzes von Mitarbeitern vier aus Kundensicht relevante Typologisierungskriterien identifiziert. Anhand dieser Kriterien konnte eine neue Typologie entwickelt werden, die produktbegleitende Dienstleistungen in Vorbetriebsdienstleistungen, Optimierungsleistungen, präventive sowie reaktive Dienstleistungen und Betreiberleistungen unterteilt.

Bezüglich des Einflusses des Herstellers auf die Dienstleistungsbedarfe der Kunden legen die Erkenntnisse nahe, dass dieser von Forschern wie auch von Praktikern überschätzt wird. So zeigen die Ergebnisse, dass der direkte Einfluss der Hersteller auf die Dienstleistungsbedarfe ihrer Kunden sehr begrenzt ist und sich auch stark bezüglich der betrachteten Dienstleistungstypen unterscheidet. So zeigt sich lediglich für Optimierungsleistungen ein signifikanter Einfluss von anbieterseitigen Investitionen in die Geschäftsbeziehung, während für die anderen betrachteten Dienstleistungstypen kein direkter Einfluss auf die Dienstleistungsbedarfe nachgewiesen werden kann. Es kann zudem nachgewiesen werden, dass die Dienstleistungsbedarfe überwiegend durch kundenseitige Determinanten bestimmt werden, auf welche der Hersteller nur indirekt Einfluss nehmen kann. Insbesondere zeigen die Ergebnisse, dass das für die Aufrechterhaltung der Produktion des Kunden notwendige implizite Wissen einen sehr bedeutenden Einfluss auf die Unternehmenskultur und somit letztlich auf die Dienstleistungsbedarfe der Kunden hat. Aus den Erkenntnissen lässt sich schließen, dass seitens der Kunden ein Grundbedarf an zumeist klassischen produktbegleitenden Dienstleistungen wie Wartungen und Reparaturen besteht, der sich zumeist aus Abhängigkeitsbeziehungen und internen Ressourcenengpässen ergibt. Dieser Bedarf lässt sich seitens der Hersteller mit minimalem Vertriebsaufwand und unter geringem Preisdruck bedienen. Die Ergebnisse zeigen ferner, dass neben der Abhängigkeit die Wahrnehmung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses seitens der Kunden der wichtigste Einflussfaktor auf deren Dienstleistungsbedarfe ist. Demnach muss ein über den Grundbedarf der Kunden hinausgehendes Dienstleistungswachstum oft „erkauft“ werden, worin eine Erklärung für das oftmalige Scheitern von Dienstleistungsstrategien gesehen werden kann.

Die vorliegende Arbeit entstand als Forschungsprojekt, das ich neben meiner beruflichen Tätigkeit in Zusammenarbeit mit dem Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt durchgeführt habe. Die zentrale Forschungsfrage der Arbeit ging dabei zunächst aus einer Problemstellung aus meiner Berufspraxis hervor. Nachdem sich in der bestehenden Literatur kaum Erkenntnisse zu kundenseitigen Determinanten der Bedarfe an produktbegleitenden Dienstleistungen fanden, half mir mein Doktorvater, die praktische Fragestellung zu einer wissenschaftlichen Fragestellung von Relevanz weiterzuentwickeln und im Rahmen des Forschungsprojektes zu beantworten. Daher gilt mein erster und besonderer Dank Prof. Dr. Jens Hogreve für die großartige Betreuung und die vielen interessanten Diskussionen. Ebenfalls ein besonderer Dank gilt auch meiner Frau Stefanie Wonner, ohne deren tatkräftige Unterstützung ein solch zeitaufwändiges Projekt nicht möglich gewesen wäre. Außerdem möchte ich meinen Eltern

Hans und Anneliese Wonner für ihre Unterstützung und die vielen Stunden des Korrekturlesens danken. Ebenfalls ein herzlicher Dank gilt den lieben Kolleginnen und Kollegen am Lehrstuhl: Dr. Nicola Bilstein, Kathrin Albrecht, Leonhard Mandl und Hannes Fleischer. Ein besonderer Dank gilt dabei Mirjam Dobmeier, Dr. Tönnes Eller und Dr. Kristian Döscher, die mich bei vielen Aufgaben und Problemen beraten haben. Während meiner Zeit als externer Doktorand haben mich meine Vorgesetzten Alfred Mandlmeier, Roland Schmidt, Michael Groß und Boris Schöpplein in vielfacher Weise unterstützt und ermuntert, wofür auch ihnen mein herzlicher Dank gilt. Für die Übernahme des Zweitgutachtens danke ich Herrn Prof. Dr. Max Ringlstetter, Frau Prof. Dr. Katja Gelbrich und Herrn Prof. Dr. André Habisch für die mündliche Prüfung sowie Frau Datzmann für die organisatorische Unterstützung.

Inhalt

Vorwort	III
Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VI
1 Einleitung	1
1.1 Determinanten des Bedarfs an produktbegleitenden Dienstleistungen - Relevanz der wissenschaftlichen Untersuchung	1
1.2 Forschungsfragen und Zielsetzung der Arbeit	4
1.3 Aufbau der Arbeit	7
2 Definitionen und begriffliche Grundlage der Untersuchung	10
2.1 Begriffliche Einordnung und Systematisierung produktbegleitender Dienstleistungen .	10
2.1.1 Unterschied zwischen Sachgut und Dienstleistung	10
2.1.2 Begriffsbildung und Einordnung produktbegleitender Dienstleistungen	15
2.2 Begriffliche Einordnung industriellen Dienstleistungsbedarfe	19
2.2.1 Definition von Industriegütermärkten	19
2.2.2 Gegenstand industrieller Bedarfe	21
2.2.3 Bedarfsdeckung auf Industriegütermärkten.....	22
3 Stand der Forschung zu industriellen produktbegleitenden Dienstleistungen	24
3.1 Klassifikation produktbegleitender Dienstleistungen	24
3.1.1 Klassifikationskriterien zur Definition von Dienstleistungen	26
3.1.2 Klassifikationskriterien mit Bezug zur Gestaltung von Dienstleistungen	29
3.1.3 Klassifikationskriterien bezüglich der Kundenwahrnehmung	32
3.1.4 Klassifikationen produktbegleitender Dienstleistungen auf Industriegütermärkten	33

3.2	Determinanten und Auswirkungen produktbegleitender Dienstleistungen	39
3.2.1	Eigenschaften des Unternehmens	40
3.2.2	Eigenschaften der Primärprodukte	43
3.2.3	Eigenschaften des Marktes	46
3.3	Determinanten des Dienstleistungserfolgs	47
3.3.1	Forschungsergebnisse zu anbieterseitigen Determinanten des Dienstleistungserfolgs	48
3.3.2	Forschungsergebnisse zu kundenseitigen Determinanten des Dienstleistungserfolgs	53
4	Theoretische Grundlagen der Studie.....	59
4.1	Der situative Ansatz	59
4.2	Der Ressourcenabhängigkeitsansatz	62
4.3	Die soziale Austauschtheorie	65
4.4	Kritische Betrachtung der theoretischen Grundlagen der Studie.....	69
5	Qualitative Untersuchung kundenseitiger Bedarfe an produktbegleitenden Dienstleistungen	73
5.1	Struktur der qualitativen Studie	73
5.2	Anwendung qualitativer Forschungsmethoden.....	76
5.2.1	Anwendung von Methoden zur qualitativen Datenerhebung.....	77
5.2.2	Anwendung von Methoden zur qualitativen Datenanalyse	85
5.3	Ergebnisse der qualitativen Studie	91
5.3.1	Dienstleistungsarten.....	92
5.3.2	Der Einfluss impliziten Kundenwissens auf die Kundenkompetenz.....	99
5.3.3	Der Einfluss impliziten Wissens auf Innen- und Dienstleistungsorientierung....	102
5.3.4	Wirkung der Unternehmenskultur und Kompetenz der Kunden auf deren Dienstleistungsbedarfe	104

5.3.5 Einfluss des Anbieters auf die Dienstleistungsbedarfe.....	108
6 Quantitative Untersuchung kundenseitiger Bedarfe an produktbegleitenden Dienstleistungen	116
6.1 Forschungsrahmen	116
6.2 Entwicklung der Hypothesen zu Determinanten von Dienstleistungsbedarfen.....	118
6.3 Anwendung quantitativer Forschungsmethoden.....	134
6.3.1 Anwendung von Methoden zur quantitativen Datenerhebung	134
6.3.2 Anwendung von Methoden zur quantitativen Datenanalyse	144
6.4 Konstruktmessung.....	156
6.5 Ergebnisse der Hypothesenprüfung	164
7 Schlussbetrachtung.....	169
7.1 Zusammenfassung der Ergebnisse	169
7.2 Implikationen der Studienergebnisse	179
7.2.1 Implikationen für die Marketingwissenschaft	179
7.2.2 Implikationen für die Marketingpraxis.....	184
7.3 Limitationen und weiterer Forschungsbedarf	189
Anhang 1: Dienstleistungsdefinitionen.....	192
Anhang 2: Messung der Konstrukte	196
8 Literaturverzeichnis	199

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1.1: Verortung des ersten Kapitels im Aufbau der Arbeit	8
Abbildung 2.1: Verortung des zweiten Kapitels im Aufbau der Arbeit	10
Abbildung 2.2: Business-to-Business-, Industriegüter- und Konsumgütermärkte	20
Abbildung 3.1: Verortung des dritten Kapitels im Aufbau der Arbeit	24
Abbildung 3.2: Differenzierung des Dienstleistungsbegriffs	34
Abbildung 3.3: Anbieterseitige Dienstleistungstransition	50
Abbildung 4.1: Verortung des vierten Kapitels im Aufbau der Arbeit.....	59
Abbildung 4.2:Modell zur Sozialen Austauschtheorie	68
Abbildung 5.1: Verortung des fünften Kapitels im Aufbau der Arbeit	73
Abbildung 5.2: Struktur der qualitativen Studie	75
Abbildung 5.3: Theoretische Sättigung der anbieterseitigen Interviews	81
Abbildung 5.4: Theoretische Sättigung der kundenseitigen Interviews	82
Abbildung 5.5: Ergebnisse der qualitativen Studie.....	91
Abbildung 6.1: Verortung des sechsten Kapitels im Aufbau der Arbeit	116
Abbildung 6.2: Forschungsrahmen der quantitativen Studie.....	117
Abbildung 6.3: Hypothesen zu kundenseitigen Determinanten von Dienstleistungsbedarfen.....	133
Abbildung 6.4: Branchen der teilnehmenden Unternehmen.....	137
Abbildung 6.5: Unternehmensgröße der teilnehmenden Unternehmen.....	138
Abbildung 6.6: Positionen der Auskunftspersonen.....	139
Abbildung 6.7: Systematisierung möglicher Messfehler	140
Abbildung 6.8: Moderatoren-Modell	146
Abbildung 6.9: Ergebnisse der Hypothesenprüfung zu kundenseitigen Determinanten der Bedarfe an produktbegleitenden Dienstleistungen	168
Abbildung 7.1: Verortung des siebten Kapitels im Aufbau der Arbeit	169
Abbildung 7.2: Kundenseitiger Transitionsprozess	183

Tabellenverzeichnis

Tabelle 3.1: Forschungsarbeiten zur Klassifikation produktbegleitender Dienstleistungen.....	26
Tabelle 3.2: Dienstleistungstypologie nach Frambach et al. (1997, S. 348).....	35
Tabelle 3.3: Dienstleistungstypologie nach Ulaga und Reinartz (2011, S. 17)	37
Tabelle 3.4: Dienstleistungstypologie nach Oliva und Kallenberg (2003, S. 168).....	38
Tabelle 5.1: Teilnehmer der anbieterseitigen Interviews.....	79
Tabelle 5.2: Teilnehmer der kundenseitigen Interviews.....	80
Tabelle 5.3: Dienstleistungstypologie nach kundenseitigen Entscheidungskriterien	98
Tabelle 6.1: Prüfsystematik zur Beurteilung der Anpassungsgüte des Strukturgleichungsmodells	156
Tabelle 6.2: Ergebnisse der Gütebeurteilung der Konstruktmessung.....	159
Tabelle 6.3 Mittelwerte und Standardabweichungen der Variablen.....	161
Tabelle 6.4 Ergebnisse der Prüfung der Anpassungsgüte des Strukturgleichungsmodells	162
Tabelle 6.5 Korrelationen zwischen den Variablen.....	163
Tabelle 6.6: Ergebnisse der Hypothesenprüfung	165

Abkürzungsverzeichnis

AVE	Average Variance Extracted
B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Consumer
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
CBSEM	Covariance-based Structural Equation Modeling
CFI	Comparative Fit Index
CL	Comparison Level
CL _{alt}	Comparison Level of Alternatives
CRM	Customer Relationship Management
DEV	Durchschnittlich erfasste Varianz
DIHK	Deutscher Industrie- und Handelskammertag
FR	Faktorreliabilität
ML	Maximum Likelihood
NFI	Normed Fit Index
NV	Normalverteilung
OEE	Overall Equipment Effectiveness
PLS	Partial Least Squares
RM	Relationship Marketing
RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation
RNI	Relative Noncentrality Index
SRMR	Standardized Root Mean Residual
SSC	Services supporting the client's actions
SSP	Services supporting the supplier's product
TLI	Tucker-Lewis Index
ULS	Unweighted Least Squares
VDMA	Verband deutscher Maschinen und Anlagenbau

1 Einleitung

1.1 Determinanten des Bedarfs an produktbegleitenden Dienstleistungen - Relevanz der wissenschaftlichen Untersuchung

Produktbegleitende Dienstleistungen sind im industriellen Sektor in jüngster Zeit verstärkt in den Mittelpunkt des Interesses von Forschern und Managern gerückt (Gebauer/Saul 2014, S. 232). Immer mehr Hersteller von Industriegütern sehen in der Aufnahme von Dienstleistungen in ihr Angebot eine sinnvolle Erweiterung ihrer Geschäftsmodelle (Oliva/Kallenberg 2003). Die Unternehmen zielen mit der Expansion ins Dienstleistungsgeschäft auf eine signifikante Steigerung von Umsatz und Gewinn. Auf diesem Wege versuchen sie einerseits, die durch mangelnde Differenzierungsmöglichkeiten und verstärkten Wettbewerbsdruck rückläufigen Umsätze in ihrem Kerngeschäft zu kompensieren (Reinartz/Ulaga 2008, S. 91). Andererseits versprechen sich die Unternehmen durch die Ausweitung der Dienstleistungsaktivitäten eine engere Kundenbindung. Durch die vermehrte Interaktion lassen sich zudem Informationen über Kunden gewinnen, die zur Entwicklung marktgerechterer Dienstleistungen und zur Verbesserung der Dienstleistungserstellung genutzt werden können (Eggert et al. 2014, S. 28). Eine Expansion ins Dienstleistungsgeschäft gilt daher sowohl in der Literatur als auch in der Unternehmenspraxis als effektives Mittel, um stabile und von konjunkturellen Schwankungen entkoppelte Umsätze zu generieren (Oliva/Kallenberg 2003, S. 160; Fang et al. 2008, S. 2; Högrevé/Wonner 2014, S. 268–269).

In der Praxis scheitern jedoch viele Unternehmen bei der Umsetzung ihrer Dienstleistungsstrategien, wie das Beispiel von Hewlett-Packard illustriert. Hewlett-Packard hatte 2008 mit Electronic Data Systems einen der größten Dienstleistungsunternehmen der IT-Branche übernommen (Paul 2008) und in den Folgejahren eine expansive Dienstleistungsstrategie verfolgt. Aufgrund eines unzureichenden Verständnisses für die Bedarfe seiner Kunden scheiterte Hewlett-Packard jedoch bei der Umsetzung dieser Strategie (McMillan 2015). In der Folge war die Dienstleistungssparte bei Hewlett-Packard über die vergangenen Jahre für einen Verlust von vier Milliarden US-Dollar verantwortlich (Vanian 2015).

Einer Studie der Unternehmensberatung Bain and Company zufolge stellt Hewlett-Packard keine Ausnahme dar. Die Ergebnisse zeigen, dass nahezu 80% der produzierenden Unternehmen mit

Dienstleistungsstrategien scheitern (Baveja et al. 2004, S. 3). Gebauer et al. (2005) beschreiben den Umstand, dass Dienstleistungsstrategien die an sie gerichteten Erwartungen in vielen Fällen nicht erfüllen, mit dem Begriff des „Service Paradox“. Das „Service Paradox“ bezeichnet dabei eine Situation, bei welcher mit Geschäftsmodellerweiterungen in den Dienstleistungssektor zwar steigende Kosten, jedoch nicht die erwarteten Erträge einhergehen.

Da die Expansion ins Dienstleistungsgeschäft in der Literatur zwar einerseits als attraktive Unternehmensstrategie angesehen wird, andererseits jedoch viele Unternehmen an einer erfolgreichen Implementierung scheitern, zählen Erfolgsfaktoren produktbegleitender Dienstleistungen zu den prominentesten Forschungsthemen im Dienstleistungsbereich. Dieser Trend wird durch eine stetig steigende Anzahl wissenschaftlicher Veröffentlichungen dokumentiert (Backhaus et al. 2007, S. 3; Gebauer/Saul 2014, S. 229). Dabei ist den bestehenden Forschungsarbeiten über die Erfolgsfaktoren produktbegleitender Dienstleistungen gemein, dass sie nahezu ausschließlich die Anbieterperspektive einnehmen (vgl. Abschnitt 3.3). Kundenseitige Erfolgsfaktoren sind bislang in der Literatur weitestgehend außer Acht gelassen worden (Gebauer/Saul 2014, S. 242). Dies ist insbesondere deshalb erstaunlich, weil nach Studien von Backhaus et al. (2007, S. 14) sowie Langguth und Demel (2011, S. 241–242) die meisten Anbieter kundeninduzierte Hemmnisse als Hauptproblem für die Vermarktung von produktbegleitenden Dienstleistungen sehen. So werden in der Studie von Backhaus et al. (2007, S. 14) die fehlende Zahlungsbereitschaft der Kunden und der hohe kundenspezifische Aufwand als Hemmnisse benannt. In der Erhebung von Langguth und Demel (2011, S. 241–242) werden ebenfalls die fehlende Zahlungsbereitschaft und ein generelles Desinteresse der Kunden an Dienstleistungen sowie die Erwartungshaltung der Kunden, Dienstleistungen als Inklusivleistungen zu erhalten, als Haupthemmnisse bei der Dienstleistungsvermarktung identifiziert. Die bestehenden Arbeiten geben damit zwar Hinweise, dass der Erfolg einer Dienstleistungsstrategie signifikant von den Kunden beeinflusst wird. Die Ergebnisse liefern jedoch keine hinreichenden Erkenntnisse, um daraus konkrete Handlungsempfehlungen ableiten zu können.

Bedingt durch die Konzentration auf die Anbieterperspektive differenziert die Dienstleistungsforschung Erfolgsfaktoren stark nach Aspekten der anbietenden Unternehmen. So geben beispielsweise Eggert et al. (2011) Empfehlungen für die Dienstleistungsstrategie unter Berücksichtigung der Innovationstätigkeit des anbietenden Unternehmens. Weitere Studien betrachten den Dienstleistungserfolg mit Bezug zu verfügbaren Ressourcen (Ulaga/Reinartz 2011)

und dem Organisationsdesign des anbietenden Unternehmens (Gebauer et al. 2010a). Im Gegensatz zur differenzierten Betrachtung der anbieterseitigen Voraussetzungen werden Dienstleistungsstrategien in der Literatur bislang als einheitliches Marketingkonzept verstanden.

Die implizite Annahme der Dienstleistungsforschung, dass der Strategieerfolg primär von anbieterseitigen Faktoren bestimmt wird und sich der Markt homogen verhält, muss jedoch in Zweifel gezogen werden. So deuten verschiedene Forschungsergebnisse auf sehr inhomogene Dienstleistungsbedarfe industrieller Kunden hin. Beispielsweise können Homburg und Rudolph (2001, S. 15–16) zeigen, dass Kunden auf Industriegütermärkten sehr spezifische Anforderungen haben, weshalb Anbieter ihre Produkte und Dienstleistungen stark den jeweiligen Kundenbedürfnissen anpassen müssen, um erfolgreich zu sein. Zudem können Paulssen und Birk (2007, S. 989–990) nachweisen, dass die Bedarfe industrieller Kunden stark von deren Kundencharakteristika beeinflusst werden. Des Weiteren lassen auch große Unterschiede bezüglich des Markterfolgs unterschiedlicher Dienstleistungsarten auf differenzierte Bedarfe der Kunden schließen (Backhaus et al. 2007; Lay et al. 2000; Homburg et al. 2000; VDMA 2001, 2005, 2008, 2010, 2012; Meier/Gebauer 2005; Langguth/Demel 2011; Henkel 2004; Leo/Philippe 2001; Voeth/Gawantka 2005). Es ergeben sich somit deutliche Hinweise, dass sich der Absatzmarkt weder im Hinblick auf die betreffenden Kundensegmente noch bezüglich der zu vermarktenden Dienstleistungen homogen verhält.

Angesichts des inhomogenen Marktverhaltens ist fraglich, ob eine einheitlichen Marketingstrategie den differenzierten Kundenbedarfen gerecht werden kann, oder ob es differenzierterer Ansätze bedarf, um produktbegleitende Dienstleistungen erfolgreich zu vertreiben. Die Marketingliteratur liefert bislang keine Forschungsergebnisse, die nach den betreffenden Dienstleistungsarten sowie den kundenspezifischen Gegebenheiten differenziert. Es ist davon auszugehen, dass die von Gebauer et al. (2005) benannte Diskrepanz zwischen den Erwartungen an Dienstleistungsstrategien und den tatsächlich erzielten Erfolgen auf einen undifferenzierten Ansatz im Dienstleistungsmarketing zurückzuführen ist. Die Dienstleistungsforschung hat noch kein klares Verständnis entwickelt, über welche Mechanismen Dienstleistungsstrategien zu Dienstleistungsumsätzen führen. Eine Betrachtung der Erfolgsfaktoren industrieller Dienstleistungen aus Kundenperspektive kann daher einen signifikanten Erkenntnisgewinn für die Dienstleistungsforschung darstellen und zur Klärung des „Service Paradox“ beitragen. Entsprechend sehen Antioco et al. (2008, S. 351) in den Erfolgsfaktoren des Angebotes industrieller Dienstleistungen aus Kundensicht eine signifikante

Lücke in der Literatur und ein lohnenswertes zukünftiges Forschungsgebiet. Auch Gebauer und Saul (2014, S. 243) mahnen eine Mikro-Fundierung der Verhaltensmuster in der Interaktion zwischen Kunden und ihren Lieferanten an.

Aus der Managementperspektive kann ein klareres Verständnis der Einflussfaktoren auf Kundenbedarfe zu marktgerechteren Dienstleistungsstrategien führen. Einerseits können entsprechende Erkenntnisse genutzt werden, um Kundenbedarfe zu beeinflussen bzw. Kunden mit hohen Bedarfen gezielte Angebote zu unterbreiten. Andererseits unterstützt ein Verständnis der Unterschiede bezüglich der Kundenbedarfe nach unterschiedlichen Dienstleistungen die Hersteller bei der Entwicklung marktgerechter Dienstleistungsportfolios und gezielter Marketingstrategien. Forschung zu kundenseitigen Erfolgsfaktoren produktbegleitender Dienstleistungen hat damit auch eine hohe praktische Relevanz, da die Erkenntnisse zu einer differenzierten Strategie zur Dienstleistungsentwicklung und -vermarktung beitragen können.

1.2 Forschungsfragen und Zielsetzung der Arbeit

Bisherige Studien betrachten den Erfolg einer Dienstleistungsstrategie primär aus der Anbietersicht (vgl. Abschnitt 3.3). In der Folge fehlt ein grundlegendes Verständnis, in wie weit kundenseitige Aspekte den Bedarf und damit den Absatz produktbegleitender Dienstleistungen beeinflussen. An dieser Lücke setzt die vorliegende Arbeit an, indem sie qualitativ empirisch bedeutende Faktoren des Dienstleistungserfolges im industriellen Kontext identifiziert und durch eine quantitative Erhebung validiert. Mit den so gewonnenen Erkenntnissen sollen zum einen die Forschungen zum Angebot produktbegleitender Dienstleistungen erweitert und zum anderen Implikationen für das erfolgreiche Management von produktbegleitenden Dienstleistungen gegeben werden. Aus dieser Zielsetzung lassen sich drei Forschungsfragen für die Studie ableiten.

Die *erste Forschungsfrage* betrifft die Typologie produktbegleitender Dienstleistungen nach Bedarfen industrieller Kunden. Um menschliches Handeln zu verstehen, muss man „rohe Beobachtungen“ in ein deskriptives System organisieren (Barton/Lazarsfeld 1979, S. 53). Bezogen auf Dienstleistungen helfen Klassifizierungen und Typologien Praktikern bei der Entwicklung passender Dienstleistungsstrategien, und sie bilden zugleich die Grundlage für die Weiterentwicklung von Theorien für bestimmte Branchen (Hogreve 2013, S. 89). Zur Bildung von Klassifikationsschemata haben Forscher eine Vielzahl an Charakteristika identifiziert (vgl. Abschnitt 3.1), welche Dienstleistungen im Hinblick auf bestimmte Eigenschaften in homogene Gruppen teilen

(Hunt 1976, S. 118). Hunt (1976, S. 125) merkt jedoch an, dass für unterschiedliche Betrachtungsweisen jeweils andere Klassifikationskriterien von Relevanz sind. Durch die vorherrschende wissenschaftliche Betrachtung produktbegleitender Dienstleistungen aus Anbietersicht sind gängige Klassifikationskriterien rein anbieterseitig motiviert (vgl. auch Abschnitt 3.3). Insofern ist zu hinterfragen, ob die aus der Anbieterperspektive entwickelten Klassifikationsschemata und Typologien produktbegleitende Dienstleistungen in homogene Gruppen bezüglich der kundenseitigen Dienstleistungsbedarfe teilen.

Um Problemstellungen des Vertriebs produktbegleitender Dienstleistungen zu adressieren, ist eine Klassifikation dieser Dienstleistungen unerlässlich. Dienstleistungsklassifikationen werden in der Forschung zur Generalisation von Aussagen über Zusammenhänge genutzt (Antioco et al. 2008; Ulaga/Reinartz 2011; vgl. bspw. Frambach et al. 1997). Für eine erfolgreiche Dienstleistungsstrategie empfehlen Frambach et al. (1997, S. 343), Dienstleistungen entsprechend ihrer Gemeinsamkeiten zu klassifizieren und entsprechend ihrer Relevanz für den Kunden zu bedienen. Die Anwendung einer ungeeigneten Klassifikation birgt demnach aus wissenschaftlicher Sicht die Gefahr, dass Charakteristika für Dienstleistungsklassen generalisiert werden, für welche sie nicht zutreffen. In der Folge kann es zu Fehlinterpretation von Zusammenhängen und falschen Schlussfolgerungen kommen. Aus praktischer Sicht ist es zumeist nicht sinnvoll, einen auf einzelne Dienstleistungen zugeschnittenen Managementansatz zu wählen. Für ein effektives Dienstleistungsmanagement empfehlen Frambach et al. (1997, S. 342–343) die Ausrichtung der Dienstleistungsstrategie an den Bedarfen ganzer Dienstleistungsklassen. Eine falsche Zuordnung von Dienstleistungen zu Dienstleistungsklassen kann daher zu einem unpassenden Management und Marketingansatz führen und so den Erfolg der Dienstleistungsstrategien negativ beeinträchtigen.

Eine systematische Untersuchung relevanter Klassifikationskriterien produktbegleitender Dienstleistungen aus der Perspektive industrieller Kunden steht bislang noch aus. Um diese Lücke in der Dienstleistungstheorie zu schließen, wird die erste Forschungsfrage wie folgt formuliert:

1. Anhand welcher Charakteristika lassen sich produktbegleitende Dienstleistungen aus der Perspektive industrieller Kunden typologisieren?

Die *zweite Forschungsfrage* betrifft die Möglichkeiten des Herstellers, auf die Dienstleistungsbedarfe ihrer Kunden Einfluss zu nehmen. Obwohl eine gute Kundenbeziehung gemeinhin als Schlüssel für

den Dienstleistungserfolg gilt, findet sich keine umfassende theoretische Fundierung der Wirkweise relationaler Aspekte auf das Beschaffungsverhalten der Kunden. Eine Studie von Homburg et al. (2011b) legt nahe, dass eine zu intensive Pflege von Geschäftsbeziehungen sich sogar negativ auf den Ertrag eines Unternehmens auswirken kann. Die Autoren können zeigen, dass ab einem bestimmten Punkt die Zusatzkosten aus der Beziehungspflege die Zusatzerträge aus der verbesserten Geschäftsbeziehung überkompensieren. Dementsprechend sind die Wirkweise und der Einfluss ihrer Investitionen in eine Geschäftsbeziehung auf das Beschaffungsverhalten ihrer Kunden für Anbieter von hoher praktischer Relevanz. In der Literatur finden sich Erkenntnisse bezüglich der Wirkungsweise einzelner relationaler Aspekte. So können Ulaga und Reinartz (2011, S. 9) zeigen, dass die Abhängigkeit des Kunden den Dienstleistungsabsatz positiv beeinflusst, und Antioco et al. (2008, S. 439) finden einen entsprechenden Effekt für die Kundenbetreuung durch den Hersteller. Für andere Aspekte, wie beispielsweise die Bedeutung des zu entrichtenden Preises in Relation zum erwarteten Nutzen einer Leistung, finden sich widersprüchliche Forschungsergebnisse (vgl. bspw. Anderson et al. 2000, S. 324; Ulaga/Eggert 2006b, S. 132). Die benannten Erkenntnisse geben zwar erste punktuelle Einblicke, es fehlt jedoch bislang eine systematische Untersuchung der anbieterseitigen Einflussmöglichkeiten auf die Dienstleistungsbedarfe industrieller Kunden. Um diese Lücke in der Dienstleistungstheorie zu schließen, wird die zweite Forschungsfrage wie folgt formuliert:

2. Wie und in welchem Ausmaß lassen sich kundenseitige Dienstleistungsbedarfe durch den Anbieter beeinflussen?

Die *dritte Forschungsfrage* betrifft die kundenseitigen Determinanten des Bedarfs an produktbegleitenden Dienstleistungen. Hersteller richten ihre Dienstleistungsstrategie an den Erwartungen ihrer Kunden aus (vgl. bspw. Gebauer 2007, S. 86; Homburg et al. 2002a, S. 260). Kunden in einem B2B Kontext unterscheiden sich jedoch stark bezüglich ihrer Ressourcen und Fähigkeiten (vgl. Peteraf 1993, S. 179). Nach Anderson et al. (2008, S. 376) sind “differences in customer characteristics ... associated with differences in what customer value”. Demnach führen die unterschiedlichen Ressourcen und Fähigkeiten der Kunden zu sehr heterogenen Kundenbedürfnissen. So zeigen beispielsweise Challagalla et al. (2009, S. 77–80), dass Charakteristika von Kunden deren Nutzenwahrnehmung bezüglich produktbegleitender Dienstleistungen beeinflussen. Tuli et al. (2007, S. 11–13) können zeigen, dass auch der Erfolg einer Geschäftsbeziehung mit den Gegebenheiten beim Kunden zusammenhängt. Die Forschungsergebnisse lassen darauf schließen, dass

kundenseitige Determinanten einen signifikanten Einfluss auf die Dienstleistungsbedarfe der Kunden haben.

Der wahrgenommene Nettokundennutzen ist das zentrale Entscheidungskriterium für das Beschaffungsverhalten industrieller Unternehmen (vgl. Ulaga/Eggert 2006b), weshalb die Hersteller ihre Dienstleistungsstrategie am Kundennutzen ausrichten (vgl. bspw. Gebauer 2007, S. 86; Homburg et al. 2002a, S. 260). Die Tatsache, dass dennoch die meisten Hersteller mit ihren Dienstleistungsstrategien scheitern (vgl. Gebauer et al. 2005, S. 15), deutet darauf hin, dass die Determinanten des Nutzens produktbegleitender Dienstleistungen von den Herstellern nicht hinreichend verstanden werden. Neben den in der zweiten Forschungsfrage adressierten relationalen Aspekten wird die Nutzenwahrnehmung der Kunden auch maßgeblich von kundenseitigen Determinanten bestimmt. Frambach et al. (1997, S. 343) schreiben in diesem Zusammenhang “[t]o improve their ... competitiveness, industrial marketers must develop their understanding of and sensitivity to customers' needs. To achieve this, they must understand which type of service is more important under what circumstances”. Es muss davon ausgegangen werden, dass ein mangelndes Verständnis der heterogenen kundenseitigen Determinanten von Bedarfen bezüglich der unterschiedlichen Dienstleistungstypen (vgl. erste Forschungsfrage) seitens der Hersteller zu unpassenden und damit erfolglosen Dienstleistungsstrategien führt. Es fehlt in der Literatur bislang auch ein umfassender theoretischer Rahmen zur Erklärung kundenseitiger Determinanten von Dienstleistungsbedarfen. Um diese Lücke in der Dienstleistungstheorie zu schließen, wird die dritte Forschungsfrage wie folgt formuliert:

3. Wie beeinflussen kundenseitige Determinanten die Bedarfe an produktbegleitenden Dienstleistungen?

1.3 Aufbau der Arbeit

Produktbegleitende Dienstleistungen sind in der B2B-Forschung bislang primär aus der Anbieterperspektive untersucht worden (vgl. Abschnitt 3.3). Aus diesem Grund findet sich in der Literatur bisher kein umfassender Ansatz zur Erklärung kundenseitiger Dienstleistungsbedarfe. Für das Forschungsvorhaben kann daher keine theoretische Ausgangsbasis genutzt werden. Die benötigten Grundlagen müssen demzufolge im Rahmen der Studie erarbeitet werden. Bei vergleichbaren explorativen Studien im industriellen Umfeld, hat sich eine Kombination von qualitativem Vorgehen zur Theoriebildung mit anschließender quantitativer Verifikation bewährt

(vgl. bspw. Ulaga/Eggert 2006b; Antioco et al. 2008) Auf diesen Ansatz wird auch im vorliegenden Dissertationsprojekt zurückgegriffen. Es wird daher zunächst mittels einer qualitativen Interviewstudie ein theoretischer Rahmen geschaffen. Darauf aufbauend werden Hypothesen entwickelt, welche mittels einer quantitativen Studie überprüft werden. Die Arbeit gliedert sich dabei in sieben Kapitel (vgl. Abbildung 1.1).

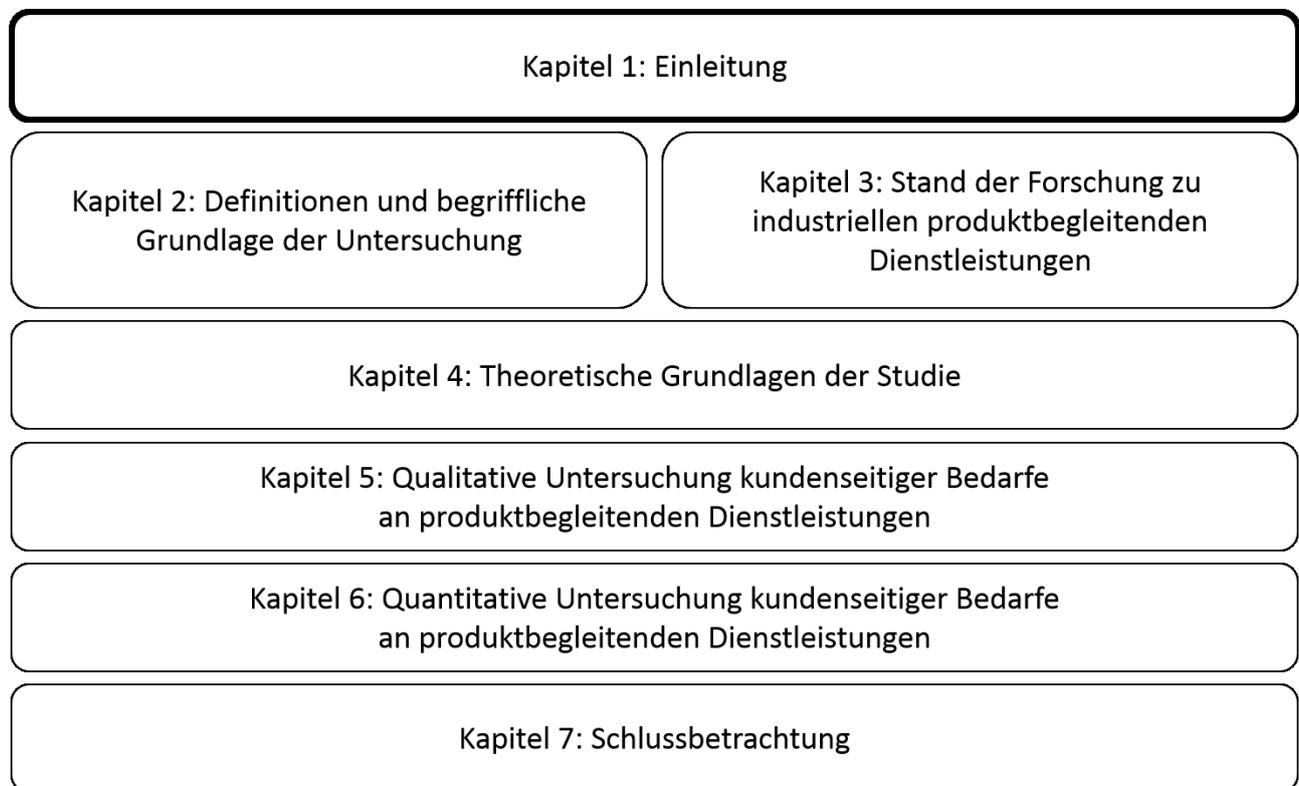


Abbildung 1.1: Verortung des ersten Kapitels im Aufbau der Arbeit

Nach dem *ersten Kapitel*, in welchem die Relevanz der Thematik diskutiert (Abschnitt 1.1), die Forschungsfragen und die Zielsetzung definiert (Abschnitt 1.2) sowie der Aufbau der Arbeit dargestellt (Abschnitt 1.3) wird, folgt im *zweiten Kapitel* die Definition der begrifflichen Grundlagen der Arbeit. Dabei werden einerseits in Abschnitt 0 produktbegleitende Dienstleistungen von Sachleistungen und anderen Dienstleistungen abgegrenzt und andererseits in Abschnitt 2.2 die Besonderheiten von industriellen Dienstleistungsbedarfen herausgearbeitet.

Kapitel drei gibt einen Literaturüberblick. Nachdem eine Zielsetzung der Arbeit die kundenseitige Typologisierung produktbegleitender Dienstleistungen betrifft (vgl. Abschnitt 1.2), werden in Abschnitt 3.1 zunächst die verschiedenen bestehenden Klassifikationsschemata aus der Literatur

diskutiert. In Abschnitt 3.2 werden die Forschungsergebnisse zu Determinanten und Auswirkungen des Dienstleistungsangebots industrieller Unternehmen diskutiert. Abschnitt 3.3 behandelt die Determinanten des Dienstleistungserfolgs industrieller Unternehmen, wobei sowohl anbieterseitige als auch kundenseitige Determinanten diskutiert werden.

Im *vierten Kapitel* werden die theoretischen Grundlagen der Arbeit diskutiert. Dabei wird in Abschnitt 4.1 der situative Ansatz, und in Abschnitt 4.2 der Ressourcenabhängigkeitsansatz beschrieben. Abschnitt 4.3 stellt die soziale Austauschtheorie vor, und in Abschnitt 4.4 wird eine kritische Betrachtung der theoretischen Grundlagen im Kontext der Forschungsfrage vorgenommen.

Kapitel fünf beschreibt den qualitativen Teil der Studie. Dabei wird in Abschnitt 5.1 zunächst die Struktur und das Vorgehen bei der qualitativen Studie beschrieben. In Abschnitt 5.2 wird die angewandte Methodik der Datenerhebung und -analyse dargestellt. Die Ergebnisse und die gewonnenen Erkenntnisse der qualitativen Studie werden schließlich in Abschnitt 5.3 vorgestellt und diskutiert.

Im *sechsten Kapitel* wird der quantitative Teil der Studie beschrieben. Dabei wird zunächst in Abschnitt 6.1 der Forschungsrahmen für die quantitative Studie vorgestellt. In Abschnitt 6.2 werden aus den Erkenntnissen der qualitativen Studie und Ergebnissen vorausgegangener Studien die Hypothesen für die quantitative Studie entwickelt sowie die verwendeten Konstrukte definiert und beschrieben. In Abschnitt 6.3 werden dann die methodischen Grundlagen der quantitativen Datenerhebung und -analyse vorgestellt und deren Anwendung diskutiert. Abschnitt 6.4 beschreibt die Konstruktmessung, und in Abschnitt 6.5 werden die Ergebnisse der Hypothesenprüfung vorgestellt und diskutiert.

Kapitel sieben enthält die Schlussbetrachtung. In Abschnitt 7.1 werden dabei die Erkenntnisse der Studie diskutiert und die eingangs aufgestellten Forschungsfragen beantwortet. Die Implikationen der Ergebnisse für Forschung und Praxis werden in Abschnitt 7.2 abgeleitet. Die Arbeit endet mit der Darstellung und Diskussion ihrer Limitationen und des sich daraus ergebenden weiteren Forschungsbedarfs in Abschnitt 7.3.

2 Definitionen und begriffliche Grundlage der Untersuchung

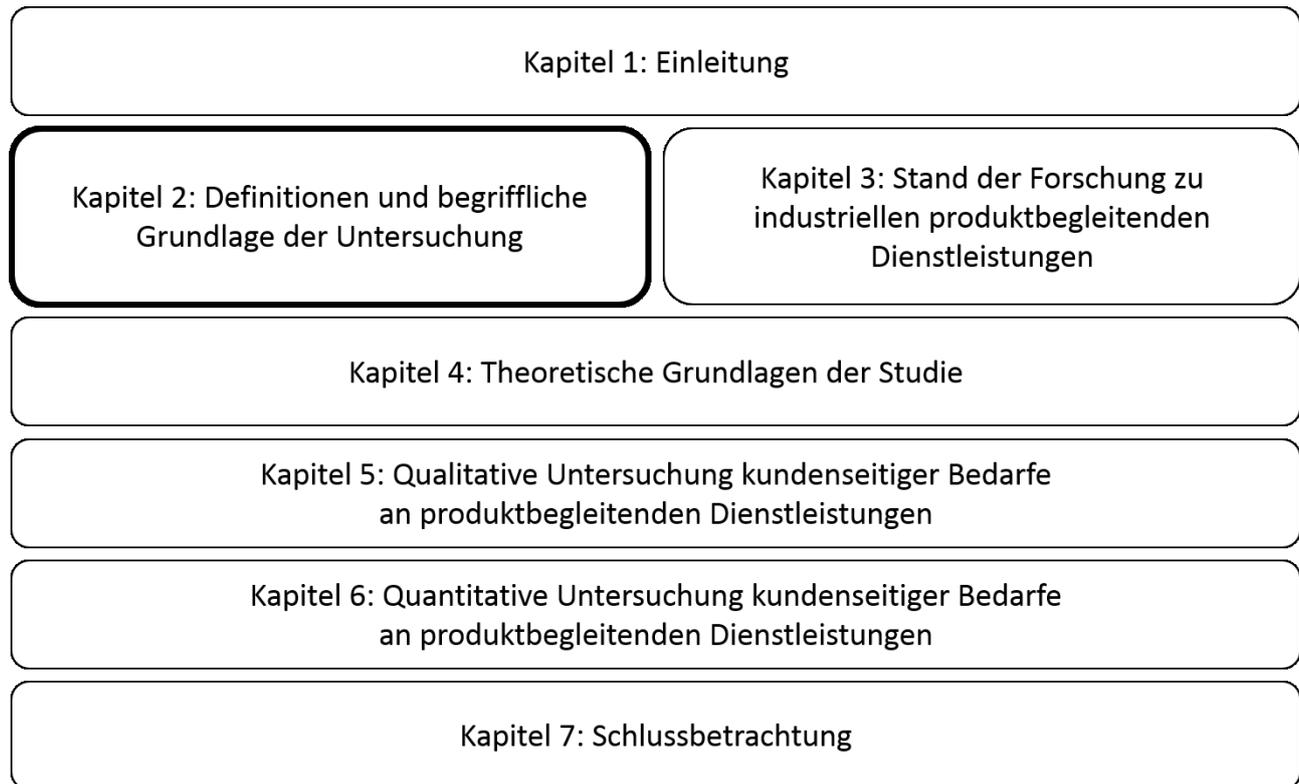


Abbildung 2.1: Verortung des zweiten Kapitels im Aufbau der Arbeit

2.1 Begriffliche Einordnung und Systematisierung produktbegleitender Dienstleistungen

2.1.1 Unterschied zwischen Sachgut und Dienstleistung

In den Anfängen der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Dienstleistungsmarketing lag ein Schwerpunkt der Arbeiten auf der Abgrenzung der Dienstleistung von anderen Wirtschaftsgütern (vgl. bspw. Shostack 1977; Parasuraman et al. 1985, S. 42; Bell 1986). Meffert und Bruhn (2012, S. 23) schlagen diesbezüglich eine mehrstufige Klassifikation vor, die zunächst Realgüter von sogenannten Nominalgütern abgrenzt. Die Realgüter werden weiter in materielle und immaterielle Güter unterteilt, wobei Dienstleistungen immaterielle Realgüter darstellen. Obwohl die Klassifikation von Meffert und Bruhn (2012, S. 23) Dienstleistungen klar von anderen Wirtschaftsgütern abgrenzt, beschreibt sie nicht abschließend, was unter Dienstleistungen zu verstehen ist.

Im Zuge der Entwicklung der Dienstleistungsforschung entstand eine Vielzahl an Definitionen für Dienstleistungen. So definieren Edvardsson et al. (2005, S. 111) Dienstleistungen als “deeds, processes, and performances”. Vargo und Lusch (2006, S. 283) wählen eine ausführliche Definition und beschreiben Dienstleistungen als “the application of specialized competences (knowledge and skills) through deeds, processes, and performances for the benefit of another entity or the entity itself”. Nach Grönroos (2000, S. 46) ist eine Dienstleistung “a process consisting of a series of a more or less intangible activities that normally, but not necessarily always, take place in interactions between the customer and service employees and/or physical resources or goods and/or systems of the service provider, which are provided as solutions to customer problems”. Moeller (2010, S. 361) sieht in der Veränderung eines kundenseitigen Inputfaktors das dominierende Charakteristikum einer Dienstleistung und definiert Dienstleistungen als „offerings which include a transformation of customer resources in terms of persons, objects, nominal goods and/or data“.

Bis heute hat sich noch keine allgemein anerkannte Definition des Dienstleistungsbegriffes herausgebildet (Kleinaltenkamp 1998, S. 40). Kleinaltenkamp (1998, S. 40) sieht daher die sogenannte „konstitutive Definition“, bei welcher Dienstleistungen auf Basis ihrer konstitutiven Merkmale definiert werden, als die für Wissenschaft und Praxis relevanteste Art der Definition an. Die gängigen konstitutiven Definitionsansätze unterscheiden nach potential-, prozeß- und ergebnisorientierten Definitionen (Meffert/Bruhn 2012, S. 17).

Die *potentialorientierte* Dienstleistungsdefinition zielt auf die Fähigkeit eines Unternehmens, Dienstleistungen zu erbringen. Um Dienstleistungen erbringen zu können, muss der Anbieter über die benötigten Fähigkeiten, wie beispielsweise das benötigte Fachwissen, verfügen (Hilke 1989, S. 11–12). Des Weiteren muss beim Anbieter auch die Bereitschaft vorhanden sein, eine Dienstleistung in der vom Nachfrager gewünschten Form und zum gewünschten Zeitpunkt zu erbringen (Hilke 1989, S. 11–12). Ist sowohl die Fähigkeit als auch die Bereitschaft zur Dienstleistungserbringung vorhanden, so verfügt der Anbieter über das notwendige Potential, eine Dienstleistung zu erbringen. In diesem Zusammenhang ist wichtig, dass das Dienstleistungspotential durch die Vorhaltung von materiellen und immateriellen internen Produktionsfaktoren geschaffen wird, das Potential selbst jedoch immateriell ist, somit im Gegensatz zum Sachleistungsbetrieb der Kunde nicht schon mit einem bereits fertigen gegenständlichen Produkt konfrontiert wird (Hilke 1989, S. 11–12).

Dienstleistungen stellen damit zunächst Leistungsversprechen dar, für deren Ausführung die Beteiligung des Kunden im Erstellungsprozess benötigt wird (Hentschel 1992, S. 19).

Bei *prozessorientierten* Definitionen wird die Zeitraumbezogenheit und der Tätigkeitscharakter der Dienstleistung betont, wobei der „Integration des externen Faktors“ besondere Bedeutung zukommt (Garbe 1997, S. 10). Unter externem Faktor wird dabei ein Produktionsfaktor bezeichnet, der außerhalb des Verfügungsbereichs des dienstleistungsanbietenden Unternehmens ist, wobei es sich zumeist um die Person des Dienstleistungskunden oder ein ihm gehörendes Objekt handelt (Meffert/Bruhn 2012, S. 37). Damit zeichnen sich Dienstleistungen dadurch aus, dass ihre Produktion nicht ohne Einbindung des Kunden möglich ist. Im industriellen Kontext bedeutet Kundenintegration, dass der Kunde zunächst Informationen zur gewünschten Dienstleistung bezüglich Art und Umfang liefern muss (Kleinaltenkamp 1996, S. 15). Des Weiteren werden oft sachliche Gegenstände wie zu reparierende Maschinen, Rechte und Lizenzen sowie Mitarbeiter des Kunden in die Dienstleistungsproduktion einbezogen (Kleinaltenkamp 1996, S. 15–16). Industrielle Produkte wie Maschinen und Anlagen sind in der Regel nur mit großem Aufwand zu transportieren. Da gängige produktbegleitende Dienstleistungen wie Wartungen, Reparaturen und Optimierungen (vgl. Abschnitt 1.1) an der betreffenden Maschine zu erbringen sind, bedingt die Integration des externen Faktors, dass industrielle produktbegleitende Dienstleistungen zumeist beim Kunden erbracht werden müssen.

Ergebnisorientierte Dienstleistungsdefinitionen betonen den unstofflichen Charakter der Dienstleistung. Hilke (1989, S. 13–14) weist auf die nicht greifbare Natur der Dienstleistung hin, indem er das Dienstleistungsergebnis als Wirkung(en) bezeichnet, die sich beispielsweise in Bildung, Erholung oder Verfügungsrechten an materiellen Gütern und Informationen auf Kundenseite konkretisieren. Da Dienstleistungsergebnisse jedoch auch materieller Natur sein können, wird die Immaterialität als Merkmal von Dienstleistungen kontrovers diskutiert (Meffert/Bruhn 2012, S. 39). Insbesondere bezüglich produktbegleitender Dienstleistungen ist eine Abgrenzung von Sach- und Dienstleistung nicht immer möglich. So weisen die gängigen Dienstleistungen wie Ersatzteildienst, Wartung und Reparaturen sowie Optimierungen viele tangible Leistungsbestandteile auf.

Ausgehend von der konstitutiven Definition wurden zahlreiche Charakteristika von Dienstleistungen herausgearbeitet. Bezüglich der Anwendung dieser Charakteristika empfehlen Edvardsson et al. (2005, S. 115) “we should not generalize the characteristics to all services, but use them for some

services when they are relevant and in situations where they are useful and fruitful. We need to understand the conditions under which they apply". Dementsprechend werden im folgenden die für die Dissertationsschrift relevanten Dienstleistungscharakteristika mit Bezug auf den Kontext der Forschungsfrage näher erläutert.

Der *Immaterialität* als charakteristische Eigenschaft von Dienstleistungen wird kontrovers diskutiert, da bei der Erbringung von Dienstleistungen zumeist eine Vielzahl tangibler Güter zum Einsatz kommen (Shostack 1977, S. 74; Hilke 1989, S. 14–15; Moeller 2010, S. 362). Unstrittig ist jedoch, dass das Leistungsergebnis der Dienstleistung zu einem gewissen Grad immaterieller Natur ist. Gegenstand der Debatte ist die Frage, ob das Dienstleistungsergebnis ausschließlich immaterieller Natur sein muss (Hilke 1989, S. 14–15). In den meisten neueren Veröffentlichungen hat sich mittlerweile die Sichtweise etabliert, dass das Leistungsergebnis von Dienstleistungen auch materiale Bestandteile aufweisen kann (Engelhardt/Reckenfelderbäumer 2006, S. 221–222). Dies gilt insbesondere, da Dienstleistungen vermehrt in Leistungsbündeln (Engelhardt et al. 1993, S. 402–404) angeboten werden und reine Dienstleistungen selten auftreten (Hilke 1989, S. 8; Shostack 1977, S. 74; Moeller 2010, S. 362). Moeller (2010, S. 362) betont jedoch, dass das Charakteristikum der Intangibilität als unstrittig zu betrachten ist, wenn man es nicht auf Inputfaktoren oder das Leistungsergebnis, sondern den Transformationsprozess, der durch eine Dienstleistung bewirkt wird, bezieht. Als Konsequenz merkt Moeller (2010, S. 362) an "services have to be offered (and usually sold) as a performance promise". Diese Betrachtungsweise ist insbesondere für den Bereich vieler produktbegleitender Dienstleistungen von hoher Relevanz. So sind bei produktbegleitenden Dienstleistungen, wie beispielsweise bei Reparaturen, oftmals nicht die Arbeitsleistung, sondern die verbauten Ersatzteile die umsatzstärksten Leistungsbestandteile. Dennoch ist das Leistungsversprechen von Reparaturen, im Bedarfsfall die Funktionsfähigkeit der Maschine wiederherzustellen, als das Angebot eines intangiblen Transformationsprozesses und nicht als Verkaufsangebot tangibler Ersatzteile zu verstehen.

Eine weitere charakteristische Eigenschaft von Dienstleistung stellt die *Einbindung externer Produktionsfaktoren* dar. Der Umfang der Einbindung kundenseitiger Produktionsfaktoren definiert den Interaktionsgrad und Individualisierungsgrad (Meffert/Bruhn 2012, S. 20). Der Interaktionsgrad gibt dabei an, wie stark kundenseitige Produktionsfaktoren in die Leistungserstellung einbezogen werden, während demgegenüber der Individualisierungsgrad die Spezifität der bereitgestellten Dienstleistung kennzeichnet (Meffert/Bruhn 2012, S. 20). Bezogen auf die Forschungsfragen sind

sowohl Interaktionsgrad als auch Individualisierungsgrad von hoher Relevanz. Erfordert eine Dienstleistung eine starke Interaktion mit dem Kunden, so ist zumeist eine Erbringung beim Kunden erforderlich, wodurch der Aufwand an Zeit und Kosten steigt und die Flexibilität der Erbringung abnimmt. Zudem belastet die Erbringung von Dienstleistungen mit hohem Interaktionsgrad den Kunden, da die Einbindung in den Leistungserbringungsprozess kundenseitige Ressourcen bindet. Der Individualisierungsgrad ist von Relevanz für das Forschungsprojekt, da durch ihn bestimmt wird, inwieweit die kundenspezifische Situation Einfluss auf die effiziente Erbringung einer Dienstleistung hat.

Aus der Immaterialität sowie der Einbindung externer Produktionsfaktoren lassen sich weitere charakteristische Merkmale von Dienstleistungen ableiten (Meffert/Bruhn 2012, S. 39).

Aus der Mitwirkung des Kunden im Leistungserstellungsprozess resultiert die *mangelnde Lagerfähigkeit* von Dienstleistungen, da insbesondere diese Mitwirkung nicht lagerfähig ist (Meffert/Bruhn 2006, S. 67). Die mangelnde Lagerfähigkeit von Dienstleistungen geht auf das *uno-actu-Prinzip* zurück, das besagt, dass Produktion und Verbrauch von Dienstleistungen häufig auf den gleichen Zeitpunkt entfallen und simultan erfolgen müssen (Meffert/Bruhn 2006, S. 68). In der Konsequenz müssen sämtliche Produktionsfaktoren in ausreichender Quantität und Qualität verfügbar sein, um die Leistungsbereitschaft durch Kombination dieser Produktionsfaktoren zu gewährleisten (Meffert/Bruhn 2012, S. 29). Die termingerechte Bereitstellung von Dienstleistungen bei gleichzeitiger Vermeidung von Leerkosten stellt damit eine wesentliche Herausforderung dar, weshalb dem Kapazitätsmanagement im Dienstleistungsbereich eine wesentlich gewichtigere Rolle als im Sachgüterbereich zukommt (Garbe 1997, S. 11–12). Um hohe Ausfallkosten zu vermeiden, müssen insbesondere im industriellen Umfeld produktbegleitende Dienstleistungen wie Reparaturen meist kurzfristig bereitgestellt werden. Daher stellt die mangelnde Lagerfähigkeit von Dienstleistungen in Bezug auf die Forschungsfragen ein wichtiges Charakteristikum produktbegleitender Dienstleistungen dar.

Die Einbindung externer Produktionsfaktoren bedingt auch die *mangelnde Transportfähigkeit* von Dienstleistungen, wodurch die Standortwahl und die Dichte des Dienstleistungsnetzwerks in den Kreis der bedeutenden Marketinginstrumente aufrückt (Haller 2012, S. 93). Nachdem entweder der externe Faktor zum Dienstleister transportiert werden oder die menschliche Leistung zum Kunden kommen muss, ist insbesondere für global agierende Unternehmen die Distanz zum Kunden ein

entscheidender Wettbewerbsfaktor (Garbe 1997, S. 12). Reaktions- und Reisezeiten sind dabei umso entscheidender, je zeitkritischer die Ausführung der Dienstleistung für den Kunden ist. Die mangelnde Transportfähigkeit ist durch die zunehmende Implementierung von Informationstechnologie jedoch kein zwingendes Charakteristikum von Dienstleistungen mehr (Meffert/Bruhn 2012, S. 39; Moeller 2010, S. 359). So reduzieren Remoteservice-Technologien im industriellen Bereich die Notwendigkeit von Vor-Ort-Einsätzen und sparen somit Reisezeit und -kosten für das betreffende Personal. Sowohl Reisekosten als auch Reaktionszeiten sind bezüglich der Forschungsfragen wichtige Aspekte, weshalb die mangelnde Transportfähigkeit von Dienstleistungen eine hohe Relevanz für das Forschungsprojekt hat.

Ausgehend von der Empfehlung von Edvardsson et al. (2005, S. 115) wurden Dienstleistungscharakteristika identifiziert, die mit Bezug auf produktbegleitende Dienstleistungen im industriellen Kontext von besonderer Relevanz sind. Durch ihre Immaterialität lassen sich produktbegleitende Dienstleistungen nicht lagern oder transportieren. Die mangelnde Lager- und Transportfähigkeit sind wesentliche Charakteristika produktbegleitender Dienstleistungen, da insbesondere im industriellen Kontext eine kurze Reaktionszeit bei unvorhergesehenen Ereignissen von entscheidender Bedeutung für die Kunden ist. Die mangelnde Lager- und Transportfähigkeit sind diesbezüglich bedeutende Limitationen für Dienstleistungsstrategien, da sie die Sicherstellung einer bedarfsgerechten Bereitstellung wesentlich erschweren. Die Einbindung eines externen Produktionsfaktors bezieht sich bei industriellen produktbegleitenden Dienstleistungen in der Regel auf das Kernprodukt und oftmals auch auf Personal des Kunden, welches die Dienstleistung in Koproduktion erstellt. Damit ist die Einbindung externer Produktionsfaktoren insbesondere bei produktbegleitenden Dienstleistungen ein wichtiger Aspekt, da er die Komplexität der Dienstleistungserbringung sowie den Erbringungsaufwand wesentlich determiniert.

2.1.2 Begriffsbildung und Einordnung produktbegleitender Dienstleistungen

Durch die hohe Praxisrelevanz der Thematik (vgl. Abschnitt 1.1) hat sich das Forschungsgebiet der produktbegleitenden Dienstleistungen in den letzten Jahren dynamisch, aber vergleichsweise unstrukturiert entwickelt (Gebauer/Saul 2014, S. 230). In der Folge finden sich mehrere Begriffe für produktbegleitende Dienstleistungen sowie artverwandter Dienstleistungen, die teils synonym verwendet werden, jedoch keine einheitliche Definition (Engelhardt/Paul 1998; Voeth et al. 2004, S. 773). In der englischsprachigen Literatur sind die Begriffe „industrial services“, „product-related services“, „product-services“ sowie „presales services“, „postsales services“ bzw. „after-sales

services“ geläufig (Oliva/Kallenberg 2003, S. 163; Morash et al. 1996, S. 3; Samli et al. 1992, S. 37). In der deutschsprachigen Literatur finden sich neben dem Ausdruck „produktbegleitende Dienstleistungen“ auch die Begriffe „industrielle“ (Seiter 2013, S. 7), „produktbezogene“ (Stampfl 2011, S. 89), „funktionelle“ (Hilke 1989, S. 35), „komplementäre“ und „investive Dienstleistungen“ sowie „Sekundär-Dienstleistungen“ (Homburg/Garbe 1996, S. 257 ff.; Backhaus/Voeth 2010, S. 276). Betrachtet man die einzelnen Definitionen von produktbegleitenden Dienstleistungen (vgl. Anhang 1) und Begriffen, die teils synonym verwendet werden (Samli et al. 1992, S. 37; Morash et al. 1996, S. 3; Garbe 1997, S. 23; Hartmann/Gsell 2001, S. 45; Rainfurth 2003, S. 24; Mödinger/Redling 2004, S. 1408; Henkel 2004; Statistisches Bundesamt 2004, S. 13; Homburg et al. 2002a, S. 259; vgl. bspw. Brax 2005, S. 143; Spath/Demuß 2006, S. 467; Möller/Cassack 2008, S. 164; Voeth et al. 2008, S. 2; Stampfl 2011, S. 89; Seiter 2013, S. 7), so zeigt sich, dass es bis heute keinen Konsens bezüglich der Definition gibt (Voeth et al. 2004, S. 773). Daher erfolgt für die vorliegende Arbeit eine eigene Definition produktbegleitender Dienstleistungen.

Allen Definitionen von produktbegleitenden, produktnahen und produktbezogenen Dienstleistungen sowie von Sekundärdienstleistungen ist gemein, dass diese in Zusammenhang mit einer Kernleistung angeboten werden. Voeth et al. (2004, S. 774) weisen in diesem Zusammenhang darauf hin, dass in der Literatur in der Regel unter der Kernleistung eine Sachleistung verstanden wird, dass dieser Bezug jedoch nicht zwingend notwendig ist, da auch Dienstleistungsunternehmen produktbegleitende Dienstleistungen anbieten. Der Begriff der industriellen Dienstleistung bzw. industrial service impliziert dagegen keinen Produktbezug, dennoch wird er von vielen Autoren produktbezogen definiert (Seiter 2013; Garbe 1997; Henkel 2004). Für die vorliegende Arbeit werden unter produktbegleitenden Dienstleistungen, wie in der Definition von Mödinger und Redling (2004, S. 1408), Komplementärleistungen zu tangiblen Primärleistungen verstanden.

Bezüglich der primären Aufgabe produktbegleitender Dienstleistungen finden sich in der Literatur unterschiedliche Auffassungen. Die meisten Autoren sehen die primäre Aufgabe produktbegleitender Dienstleistungen in der Förderung der Kernleistung (Voeth et al. 2008, S. 2; Spath/Demuß 2006, S. 467; Fassott 2000, S. 281; Garbe 1997, S. 23) bzw. im Erhalt der Kundenzufriedenheit mit der Kernleistung (Mödinger/Redling 2004; Seiter 2013; Henkel 2004). Stampfl (2011, S. 89) sieht in den Dienstleistungen ein Differenzierungspotential für Produkthersteller, und Rainfurth (2003, S. 24) sowie Hartmann und Gsell (2001, S. 45) betonen die Bedeutung von Dienstleistungen als Teil der für den Kunden erbrachten Problemlösung. Morash (1996, S. 3) sowie Samli et al. (1992, S. 37) teilen

produktbegleitende Dienstleistungen in Pre- und Postsales Services, wobei den Presales Services die absatzfördernde Aufgabe zukommt und die Postsales Services den Erhalt der Kundenzufriedenheit sicherstellen sollen. Für die vorliegende Arbeit werden unter produktbegleitenden Dienstleistungen Leistungen verstanden, die zusammen mit der Primärleistung ein Kundenproblem lösen sollen (vgl. auch Rainfurth 2003, S. 24; Hartmann/Gsell 2001, S. 45).

Die separate Vermarktbarkeit produktbegleitender Dienstleistungen stellt ein weiteres, von vielen Autoren angeführtes, Charakteristikum produktbegleitender Dienstleistungen dar (Engelhardt/Reckenfelderbäumer 2006, S. 223; Burr/Stephan 2006, S. 50; Voeth et al. 2008, S. 2). Demnach ist eine produktbegleitende Dienstleistung nicht ausschließlich ein Bestandteil der Kernleistung, sondern wird als eigenständige Leistung angeboten. Voeth et al. (2004, S. 6–7) betonen in diesem Zusammenhang, dass nicht von Bedeutung ist, ob Anbieter die betreffende Dienstleistung tatsächlich als eigenständige Leistung vermarkten, sondern ob dies überhaupt möglich wäre. Eine separate Vermarktbarkeit liegt vor, wenn sich die Kernleistung ohne die betreffende Dienstleistung erwerben lässt oder die Dienstleistung auch von einem Drittanbieter bezogen werden könnte (Rentner 2011, S. 20). Für die vorliegende Arbeit sollen unter produktbegleitenden Dienstleistungen nur Dienstleistungen verstanden werden, die als eigenständige Absatzobjekte vermarktbar sind.

Allen Definitionen von industriellen Dienstleistungen bzw. „industrial services“ ist gemein, dass sie sich, wie von Begriff impliziert, exklusiv auf industrielle Nachfrager beziehen (Brax 2005; Garbe 1997; Spath/Demuß 2006; Henkel 2004). Bei produktbegleitenden bzw. produktnahen Dienstleistungen impliziert der Begriff keinen Bezug zum B2B Kontext. Dennoch stellen Voeth et al. (2004, S. 774) fest, dass sich der überwiegende Teil der Definitionen auf den B2B Bereich konzentriert (vgl. bspw. Rainfurth 2003, S. 24; Mödinger/Redling 2004, S. 1408; Spath/Demuß 2006, S. 467; Hartmann/Gsell 2001, S. 45). Voeth et al. (2004, S. 774) führen dies darauf zurück, dass produktbegleitende Dienstleistungen im B2B-Bereich bereits früh als Differenzierungsmöglichkeit erkannt wurden, wohingegen sie im B2C-Bereich erst später an Bedeutung gewonnen haben. Da produktbegleitenden Dienstleistungen mittlerweile jedoch sowohl auf Industrie- als auch auf Konsumgütermärkten eine wichtige Funktion zukommt, plädieren Voeth et al. (2004, S. 774) dafür, den Begriff nicht auf industrielle Vermarktungsprozesse zu konzentrieren, sondern ihn umfassend zu interpretieren. In jüngeren Quellen finden sich dementsprechend auch kontextunabhängig für den B2B- sowie für den B2C-Bereich gültige Definitionen (vgl. bspw. Stampfl 2011, S. 89; Voeth et al. 2008, S. 2; Möller/Cassack 2008, S. 164). Für die vorliegende Arbeit werden unter

produktbegleitenden Dienstleistungen jedoch nur Dienstleistungen verstanden, die für industrielle Nachfrager erbracht werden.

Bei den bestehenden Definitionen produktbegleitender Dienstleistungen bestehen Unterschiede bei der Auslegung der Integration des externen Faktors. Enge Auslegungen verstehen unter produktbegleitenden Dienstleistungen ausschließlich jene Dienstleistungen, die direkt am tangiblen Produkt erbracht werden (vgl. bspw. Rentner 2011, S. 24–25; Langguth/Demel 2011, S. 222; Stille 2003, S. 336). Die Mehrzahl der Definitionen schließen jedoch auch solche Dienstleistungen mit ein, die am Käufer der Dienstleistung bzw. zur Unterstützung des Personals des Käufers erbracht werden (vgl. bspw. Möller/Cassack 2008, S. 164; Seiter 2013, S. 7; Spath/Demuß 2006, S. 467). Fang et al. (2008, S. 5) prägen in diesem Zusammenhang den Begriff der *Service Relatedness*. *Service Relatedness* drückt aus, in welchem Umfang das Dienstleistungsangebot eines Herstellers mit dessen Produktgeschäft verbunden ist. Die Definitionen von Brax (2005, S. 143) sowie Spath und Demuß (2006, S. 467) schließen auch Dienstleistungen mit sehr geringer oder keiner *Service Relatedness*, wie beispielsweise Finanzdienstleistungen, nicht aus. Für die vorliegende Arbeit sollen unter produktbegleitenden Dienstleistungen nur Leistungen verstanden werden, die einen Bezug zum Primärprodukt aufweisen, wobei die Dienstleistungen nicht zwingend an diesem erbracht werden müssen (vgl. auch Möller/Cassack 2008, S. 164; Seiter 2013, S. 7; Spath/Demuß 2006, S. 467).

Zusammenfassend sollen für die vorliegende Arbeit unter produktbegleitenden Dienstleistungen all jene Dienstleistungen verstanden werden, die die folgenden Charakteristika aufweisen:

- Produktbegleitende Dienstleistungen sind Komplementärleistungen zu tangiblen Primärleistungen (vgl. Mödinger/Redling 2004, S. 1408).
- Die primäre Aufgabe produktbegleitender Dienstleistungen besteht darin, zusammen mit der Primärleistung ein Kundenproblem zu lösen (vgl. Rainfurth 2003, S. 24; Hartmann/Gsell 2001, S. 45).
- Produktbegleitende Dienstleistungen sind eigenständige Absatzobjekte, die separat vermarktbar sind, wobei nach Voeth et al. (2004, S. 6–7) nur die theoretische Möglichkeit und nicht die praktische Umsetzung als Kriterium gilt.
- Produktbegleitende Dienstleistungen werden für industrielle Nachfrager erbracht (vgl. Rainfurth 2003, S. 24; Mödinger/Redling 2004, S. 1408; Spath/Demuß 2006, S. 467; Hartmann/Gsell 2001, S. 45).

- Produktbegleitende Dienstleistungen weisen einen Bezug zum Primärprodukt auf, müssen aber nicht zwingend an diesem erbracht werden (vgl. Möller/Cassack 2008, S. 164; Seiter 2013, S. 7; Spath/Demuß 2006, S. 467).

2.2 Begriffliche Einordnung industriellen Dienstleistungsbedarfe

2.2.1 Definition von Industriegütermärkten

Bezüglich des Begriffs der Industriegütermärkte gibt es in der Marketingliteratur bislang keine einheitliche Definition, stattdessen existieren mehrere Definitionsansätze. Danzinger (2010, S. 18) definiert Industriegütermärkte als „Märkte, auf denen Leistungen von Organisationen beschafft werden, um damit selbst weitere Leistungen zu erstellen. Das Marketing für Industriegüter ist insbesondere durch Multiorganisationalität und Multipersonalität der jeweiligen Prozesse und Interaktionen bestimmt“. Nach Anderson et al. (2009, S. 4) bestehen Industriegütermärkte aus “firms, institutions, or governments that acquire goods and services either for their own use, to incorporate into the products or services that they produce, or for resale along with other products and services to other firms, institutions or governments”. Beiden Definitionen ist gemein, dass es sich bei den Kunden auf Industriegütermärkten nicht um Konsumenten, sondern um Organisationen handelt.

Die Begriffe der Industriegütermärkte sowie der Business-to-Business (auch B2B) Märkte werden zumeist synonym verwendet. Backhaus und Voeth (2010, S. 9) weisen darauf hin, dass die Definition der Industriegütermärkte ausschließlich den Austausch von Leistungen beinhaltet, mit welchen die beschaffende Organisation selbst weitere Leistungen erbringt (vgl. Abbildung 2.2). Der unveränderte Wiederverkauf von Leistungen (Handel) ist zwar ebenfalls den B2B-Märkten zuzurechnen; da Händler jedoch nicht an der Leistungserstellung beteiligt sind, ist der Handel klar von den Industriegütermärkten abzugrenzen (Keitel 2008, S. 13).

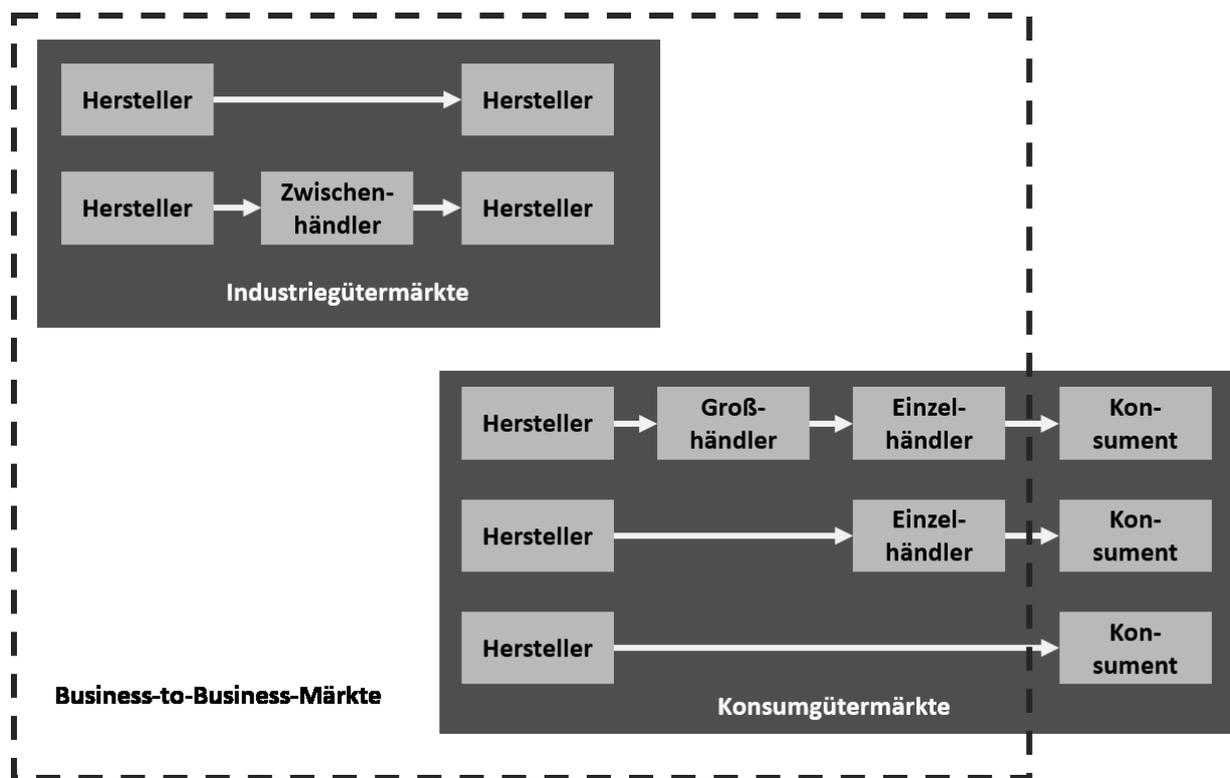


Abbildung 2.2: Business-to-Business-, Industriegüter- und Konsumgütermärkte
 Quelle: Eigene Darstellung nach Keitel (2008, S. 14)

Die Unterteilung der Marketingtheorie in Industrie- und Konsumgütermärkte ist umstritten, da es eine Vielzahl an Produkten gibt, die sowohl an gewerbliche als auch an private Kunden verkauft werden (Fern/Brown 1984). Viele Forscher bezweifeln jedoch, dass eine Vereinheitlichung der Marketingtheorie für Industrie- und Konsumgütermärkte sinnvoll ist, da sich die Marktsegmente bezüglich der Marketing- und Vertriebspraxis sowie ihrer Komplexität stark unterscheiden (Cooke 1986, S. 14; Lilien 1987, S. 16). Aus praktischer Sicht können Coviello und Brodie (2001) signifikante Unterschiede zwischen den Marketingansätzen von Konsum- und Industriegüterunternehmen nachweisen. Die Autoren finden insbesondere Unterschiede in der Orientierung an der Geschäftsbeziehung, welche bei Industriegüterunternehmen signifikant stärker ausgeprägt ist (vgl. auch Abschnitt 2.2.3). Es kann demzufolge nicht davon ausgegangen werden, dass sich die gewonnenen Erkenntnisse auf das Kundenverhalten auf Konsumgütermärkten übertragen lassen. Daher konzentriert sich die vorliegende Arbeit explizit auf die Erforschung des Kundenverhaltens auf Industriegütermärkten.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit werden daher Industriegütermärkte, der Definition von Danzinger (2010, S. 18) entsprechend, als „Märkte, auf denen Leistungen von Organisationen beschafft werden, um damit selbst weitere Leistungen zu erstellen“ definiert.

2.2.2 Gegenstand industrieller Bedarfe

Obwohl es Überschneidungen bei betrieblichen und persönlichen Bedarfen gibt, unterscheiden sich Konsum- und Industriegütermärkte sowohl bezüglich der Art der Nachfrage als auch in Hinblick auf die Konzentration der Nachfrage. Während die Nachfrage auf Konsumgütermärkten direkt dem Konsum zufließt, spricht man auf Industriegütermärkten von *abgeleiteter Nachfrage* (Backhaus/Voeth 2010, S. 9) bzw. einem mehrstufigen Markt (Plinke 2000, S. 39). Dies bedeutet, dass die Nachfrager auf Industriegütermärkten stets Wiederverkäufer sind, und sich deren Nachfrage daher nach der Nachfrage ihrer Kunden richtet. Zudem ist der Kunden- sowie Anbieterkreis auf Industriegütermärkten kleiner als auf Konsumgütermärkten (Danzinger 2010, S. 19; Narayandas 2005, S. 1). In der Folge haben Anbieter sowie Nachfrager von Produkten und Dienstleistungen weniger Alternativen bezüglich des Absatzes bzw. der Bedarfsdeckung, was zu einer *Konzentration der Nachfrage* (Tsiros et al. 2009, S. 272) und in der Folge zu Abhängigkeit der Parteien voneinander führt. Aus der Konzentration der Nachfrage resultiert, dass auf Industriegütermärkten wesentlich höhere *Transaktionsvolumina* zwischen den Geschäftspartnern abgewickelt werden, als dies auf Konsumgütermärkten üblich ist (Narayandas 2005, S. 131).

Wegen der Konzentration der Nachfrage auf (im Vergleich zu Konsumgütermärkten) wenige Anbieter und der vergleichsweise hohen Transaktionsvolumina sind die angebotenen Produkte und Dienstleistungen oft sehr spezifisch auf die Bedürfnisse der einzelnen Kunden angepasst (Homburg/Rudolph 2001, S. 15–16). Insbesondere aufgrund der hohen *Spezifität* zeichnen sich Produkte und Dienstleistungen auf Industriegütermärkten häufig durch eine höhere *Komplexität* im Vergleich zu Produkten und Dienstleistungen auf Konsumgütermärkten aus (Danzinger 2010, S. 18). Wegen der hohen Transaktionsvolumina geht der Problemlösungsbedarf in vielen Fällen über die rein technische Lösung hinaus. Backhaus und Voeth (2010, S. 9) betonen daher die *Bedeutung produktbegleitender Dienstleistungen* auf Industriegütermärkten.

2.2.3 Bedarfsdeckung auf Industriegütermärkten

Die Bedarfsdeckung auf Industriegütermärkten unterscheidet sich grundsätzlich von Kaufprozessen auf Konsumgütermärkten. Während auf Konsumgütermärkten gewöhnlich Einzelpersonen als Kunden auftreten, sind auf Industriegütermärkten die Kunden zumeist Organisationen. Es wird daher verallgemeinert von *organisationaler Nachfrage* gesprochen (Backhaus/Voeth 2010, S. 9). In den Unternehmen werden dabei zwei Arten von Beschaffungsaktivitäten unterschieden, die gewöhnlich von unterschiedlichen Abteilungen ausgeführt werden. Der strategische Einkauf ist zuständig für Situations-, Bedarfs- und Beschaffungsmarktanalyse sowie die Bewertung und Auswahl der Lieferanten (Hildebrandt 2010, S. 62). Die Beschaffungsstrategie gibt Antworten auf die Frage, „wie die wirtschaftlichen Interessen des Unternehmens für [eine] spezielle Beschaffungskategorien ... sichergestellt werden sollen“ (Büsch 2011, S. 311). Demgegenüber übernimmt der operative Einkauf klassische Einkaufsfunktionen des Tagesgeschäfts und greift dabei auf die vom strategischen Einkauf gestalteten Konditionen zurück (Weigel/Rücker 2013, S. 3). Zielsetzung des operativen Einkaufs ist die rechtzeitige Deckung der Bedarfe an Materialien und Dienstleistungen bei gleichzeitiger Minimierung der Bereitstellungskosten (Büsch 2011, S. 312). Die Beschaffung von Maschinen und Anlagen sowie die Entscheidung über weitreichende Wartungs- und Optimierungsverträge sind Aufgaben des strategischen Einkaufs. Demgegenüber fällt die Deckung der Bedarfe bezüglich kleinerer Wartungs- und Reparaturdienstleistungen zumeist in den Bereich des operativen Einkaufs.

Insbesondere bei der Deckung strategischer Bedarfe zeichnet sich die Entscheidungsfindung durch ihre *Multipersonalität* aus. Organisationen handeln durch Repräsentanten. Wegen der Komplexität der Produkte und Dienstleistungen und der oft hohen Transaktionsvolumina (vgl. Abschnitt 2.2.2) sind bei Kaufentscheidungen auf Industriegütermärkten zumeist Repräsentanten aus mehreren Fachbereichen der Organisation beteiligt (Backhaus/Voeth 2010, S. 9). Den Mitgliedern dieser auch als Buying Center bezeichneten Gruppe kommen neben ihren fachlichen Aufgaben auch verschiedene verhaltenspsychologische Rollen, wie beispielsweise die des Beeinflussers oder Entscheiders, zu (Webster/Wind 1972, S. 17). Backhaus et al. (2007, S. 23) merken in diesem Zusammenhang an, dass es insbesondere für den Vertrieb produktbegleitender Dienstleistungen wichtig ist, Kenntnisse über die Ziele der Entscheidungsträger und ihr Zusammenwirken zu erlangen.

Da strategische Entscheidungen zur Bedarfsdeckung in Industrieunternehmen zumeist von Buying Centern getroffen werden, zeichnen sich die Entscheidungsprozesse durch eine hohe *Professionalität* aus. Im B2C Umfeld entscheiden Konsumenten zumeist als Einzelpersonen. Demgegenüber werden

Kunden auf Industriegütermärkten durch rationale professionelle Repräsentanten vertreten, welche im Gegensatz zu Konsumenten weniger affektiv entscheiden (Wilson 2000, S. 783). Zudem zeichnen sich industrielle Beschaffungsentscheidungen auf Industriegütermärkten durch ein hohes Maß an *Formalisierung* aus (Backhaus/Voeth 2010, S. 9). So werden Kaufentscheidungen in Unternehmen zumeist nach fest definierten Entscheidungsprozessen getroffen (Fließ 2000, S. 255–256).

Industriegütermärkte unterscheiden sich sowohl bezüglich der gehandelten Produkte (vgl. Abschnitt 2.2.2) als auch bezüglich der Entscheidungen zur Bedarfsdeckung stark von Konsumgütermärkten. Diese Unterschiede führen auch zu einer veränderten Geschäftsbeziehung zwischen den Geschäftspartnern. So kommt der Geschäftsbeziehung auf Industriegütermärkten eine wesentlich höhere *Bedeutung* zu, als dies auf Konsumgütermärkten der Fall ist. Bei Käufen auf Industriegütermärkten handelt es sich zumeist nicht um Einzeltransaktionen, sondern um strategische Entscheidungen für bestimmte Hersteller oder Lieferanten, welche eine Vielzahl an Transaktionen und Interaktionen nach sich ziehen. Dementsprechend wird in der Literatur darauf hingewiesen, dass bezüglich der Beurteilung durch den Kunden die Geschäftsbeziehung als Ganzes und nicht die Einzeltransaktion im Vordergrund steht (Homburg/Rudolph 2001, S. 16; Backhaus/Voeth 2010, S. 10). Zudem ist aufgrund der Komplexität der Produkte und Dienstleistungen (vgl. Abschnitt 2.2.2) in der Regel eine Betreuung durch die Hersteller der Investitionsgüter während der gesamten Einsatzzeit erforderlich. In der Literatur wird daher oft die *Langfristigkeit* als wichtiges Merkmal von industriellen Geschäftsbeziehungen genannt (Homburg/Rudolph 2001, S. 15–16; Mattmüller/Irion 2004, S. 29; Webster 1992, S. 7; Arndt 1979, S. 71; Danzinger 2010, S. 19). Auf Industriegütermärkten gehandelte Produkte werden in der Produktion der Kunden, entweder in Form von Maschinen und Anlagen oder als Zulieferteile und Halbzeuge, eingesetzt. Da Anbieter, im Gegensatz zu Konsumgütermärkten, auf Industriegütermärkten in der Regel nicht kurzfristig gewechselt werden können, ist der Kunde in der Folge auf die Versorgung mit Ersatzteilen und Dienstleistungen durch den Hersteller angewiesen, woraus sich oft eine *Abhängigkeit* ergibt (Webster 1978, S. 23).

3 Stand der Forschung zu industriellen produktbegleitenden Dienstleistungen

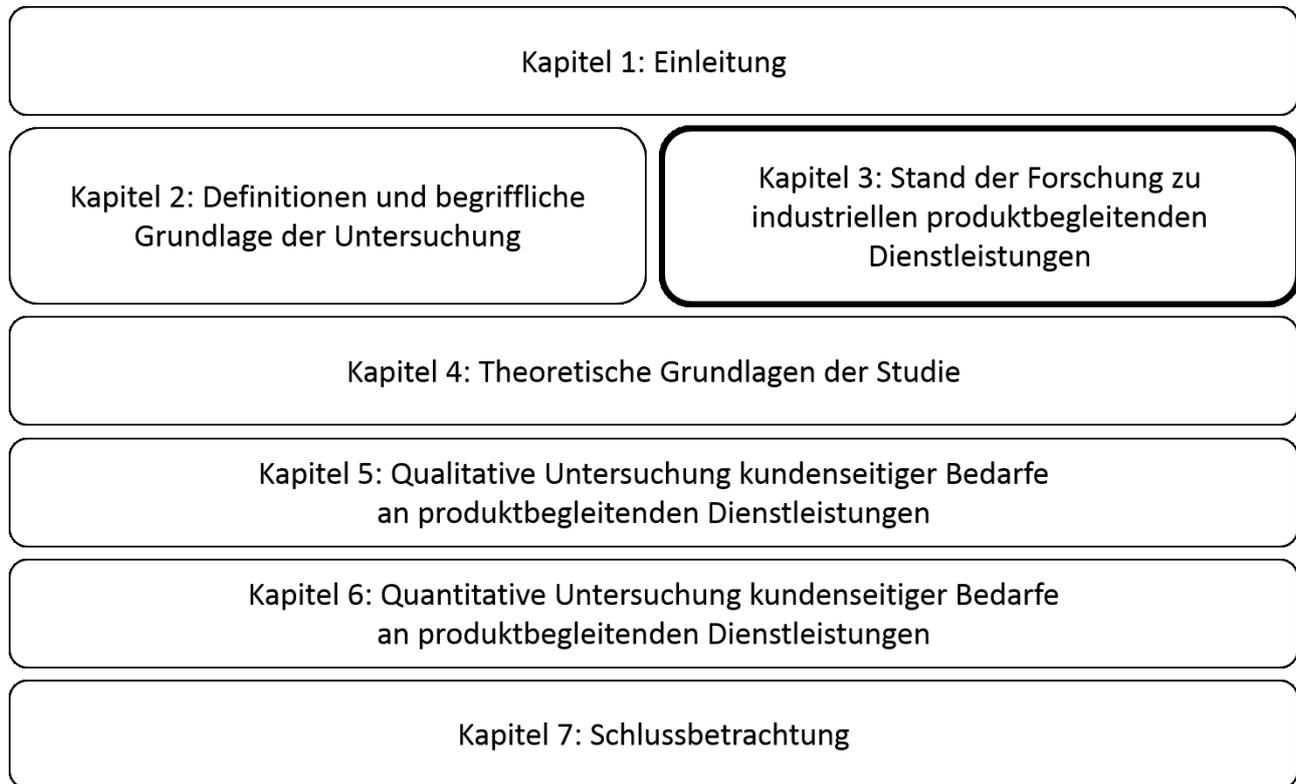


Abbildung 3.1: Verortung des dritten Kapitels im Aufbau der Arbeit

3.1 Klassifikation produktbegleitender Dienstleistungen

Die erste Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit betrifft die korrekte Typologisierung produktbegleitender Dienstleistungen aus der Kundenperspektive (vgl. Abschnitt 1.2). Klassifizierungen und Typologien teilen Dienstleistungen anhand bestimmter Charakteristika in homogene Gruppen. Damit bilden sie die Grundlage für die Weiterentwicklung von Theorien (Hogreve 2013, S. 89). Da für unterschiedliche Betrachtungsweisen jeweils andere Klassifikationskriterien von Relevanz sind (Hunt 1976, S. 125), wurden Dienstleistungen in der Vergangenheit nach einer Vielzahl von Kriterien klassifiziert (Hogreve 2013, S. 89). Wie in Abschnitt 1.2 dargestellt, ermangelt die Literatur bislang eine Typologie, welche produktbegleitende Dienstleistungen anhand kundenseitiger Bedarfe klassifiziert. Die Klassifizierungen und Typologien aus der Literatur teilen produktbegleitende Dienstleistungen nach anbieterseitigen

Klassifikationskriterien ein. Es ist anzunehmen, dass eine Klassifikation aus der Kundenperspektive andere Klassifikationskriterien erfordert. Um jedoch eine größtmögliche Konsistenz mit der bestehenden Literatur zu gewährleisten, sollen im Folgenden die bestehenden Klassifikationsansätze vorgestellt und ihre potentielle Relevanz für die zu erstellende Typologie diskutiert werden.

	Kriterien	Autor(en)
Definitionskriterien	Tangibler Leistungsanteil	Leo/Philippe (2001)
	Bezug zur Primärleistung (stark, schwach)	Homburg/Garbe (1999), Judd (1964)
	Interne bzw. externe Erbringung	Graßy (1998)
	Kundenart (Individuen, Gruppen, Organisationen)	Homburg/Garbe (1999)
	Empfänger der Dienstleistung (Kunde, Produkt)	Mathieu (2001) , Oliva/Kallenberg (2003), Ulaga/Reinartz (2011)
	Regelmäßigkeit des Bedarfs	Boyt/Harvey (1997)
	Vorhersagbarkeit des Bedarfs	Kumar et al. (2004), Cohen et al. (2006)
	Initiation der Nachfrage	Challagalla et al. (2009)
Gestaltungskriterien	Bestimmender Aspekt des Marketingmix (physische Mittel, Prozess, Personen)	Mathieu (2001)
	Erstellung für einen bzw. mehrere Kunden	Lay et al (2009)
	Angestrebte Wirkung (Förderung Geschäftsbeziehung / Verkauf)	Frambach et al. (1997)
	Kostenübernahme (Hersteller, Kunde)	Kumar et al. (2004)
	Bezahlmodus (je Einheit, Verfügbarkeit, fester Tarif)	Lay et al (2009)
	Art des Nutzenversprechens (Leistung, Ergebnis)	Ulaga/Reinartz (2011)
	Ausführungszeitpunkt (vor, während, nach Verkauf)	La Londe (1976), Hart (1988), Samli et al. (1992), Morash et al. (1996)
	Intention der Dienstleistung (nutzenbezogen, verkaufsbezogen)	Frambach et al. (1997)
	Ausführungsort	Lay et al (2009)
	Grad der Kundenintegration	Oliva/Kallenberg (2003), Gebauer et al. (2010a)

	Intensität der Geschäftsbeziehung	Mathieu (2001)
	Erforderliche Kompetenz	Gebauer et al. (2010a), Boyt/Harvey (1997)
	Dienstleistungsträger (Hersteller, Drittanbieter, Kunde)	Boyt/Harvey (1997), Lay et al (2009)
Kundenwahrnehmung	Kundennutzen	Kaerner/Graebler (2004)
	Abhängigkeit	Boyt/Harvey (1997), Mathieu (2001),
	Verrechnung beim Kunden (Gemein-, Einzelkosten)	Jackson et al. (1995),
	Bedeutung von Vertrauen	Boyt/Harvey (1997), Mathieu (2001)

Tabelle 3.1: Forschungsarbeiten zur Klassifikation produktbegleitender Dienstleistungen

Die identifizierten Klassifikationsschemata lassen sich in Definitionskriterien (vgl. Abschnitt 3.1.1), Gestaltungskriterien (vgl. Abschnitt 3.1.2) und Kriterien bezüglich der Kundenwahrnehmung (vgl. Abschnitt 3.1.3) gliedern. Definitionskriterien dienen zur generellen Einordnung des Dienstleistungsbegriffs und zur Abgrenzung von anderen Gütern. Gestaltungskriterien beschreiben die nähere Ausgestaltung von Dienstleistungen. Kriterien bezüglich der Kundenwahrnehmung beschreiben Klassifikationsaspekte, die Dienstleistungen aus der Kundenperspektive beschreiben. Dabei ist jedoch darauf hinzuweisen, dass die vorgestellten Kundenwahrnehmungskriterien nicht aus einer kundenseitige Analyse hervorgehen, sondern Aspekte darstellen, die aus der Anbieterperspektive als relevant für die Kunden eingeschätzt werden. Tabelle 3.1 zeigt eine Übersicht von Arbeiten, die Klassifikationskriterien von Dienstleistungen identifizieren und zumeist eine Klassifikation von den identifizierten Kriterien ableiten. In den folgenden Abschnitten werden die Klassifikationskriterien sowie die daraus abgeleiteten Klassifikationen diskutiert.

3.1.1 Klassifikationskriterien zur Definition von Dienstleistungen

Frühe Klassifikationen (vgl. Judd 1964; Shostack 1977; Lovelock 1980, 1983, S. 73–75) dienen oft der Abgrenzung des Dienstleistungsbegriffs von anderen Leistungsarten. Zunächst ist dabei die generelle Abgrenzung der Dienstleistung von der Sachleistung von Relevanz. Die Unterscheidung von Sach- und Dienstleistungen stellt sich in den meisten Fällen nicht dichotom. Wie in Abschnitt

2.1.1 diskutiert, beinhaltet beispielsweise auch der Vertrieb tangibler Leistungen einen Anteil an Beratungsdienstleistungen, und bei den meisten Dienstleistungen kommen tangible Leistungsbestandteile zum Einsatz, welche im Kundenbesitz verbleiben. So beinhalten die frühen Dienstleistungsklassifikationen von Lovelock (1980, 1983, S. 73–75) und Shostack (1977, S. 76–77) den Anteil des *tangiblen Leistungsanteils* zur Abgrenzung der Dienstleistungen von Sachleistungen. Leo und Philippe (2001, S. 105) wenden dieses Kriterium explizit auf produktbegleitende Dienstleistungen im B2B Kontext an. Zusätzlich unterscheiden die Autoren nach Dienstleistungen mit schwachem und starkem *Bezug zur Primärleistung*. Die Klassifikation von Judd (1964, S. 59) teilt Dienstleistungen ebenfalls nach deren Bezug zum tangiblen Produkt ein. Dabei wird unterschieden, ob die Dienstleistung in der Vermietung eines tangiblen Produktes besteht, einem tangiblen Produkt dient oder unabhängig vom Produkt erbracht wird. Damit wird in der Arbeit von Judd (1964, S. 59) erstmalig die Idee der produktbegleitenden Dienstleistung geprägt. Das Kriterium des Produktbezugs findet sich auch bei Homburg und Garbe (1999, S. 43) wieder. Die Bedeutung des Bezugs zur Primärleistung kann auch empirisch nachgewiesen werden. So zeigen Fang et al. (2008, S. 11) dass sich ein starker Bezug zur Primärleistung signifikant positiv auf den Erfolg einer Dienstleistungsstrategie auswirkt. Die Autoren gehen davon aus, dass Kunden den Herstellern eine hohe Kompetenz bei der Erbringung von Dienstleistungen zutrauen, wenn sich diese auf ihr Kerngeschäft beziehen und sich daraus entsprechende Vorteile im Dienstleistungsmarketing ergeben (Fang et al. 2008, S. 5). Der Bezug zur Primärleistung ist damit auch insbesondere für die im Rahmen dieser Arbeit betrachtete Kundenperspektive als potentiell relevantes Klassifizierungscharakteristikum zu betrachten.

Garbe (1997, S. 22–23) weist darauf hin, dass nur wenige Definitionen *unternehmensintern* erbrachte Dienstleistungen mit einbeziehen, und es daher auch wenige Klassifikationen gibt, die nach diesem Kriterium gliedern. Eine entsprechende Gliederung nach Primärdienstleistungen, welche komplett eigenständig vertrieben werden können, Sekundärdienstleistungen mit Produktbezug und intern erbrachten Dienstleistungen findet sich beispielsweise bei Graß (1998, S. 1343–1344). In Arbeiten von Kumar et al. (2004, S. 405) und Voeth et al. (2008, S. 11) wird darauf hingewiesen, dass in einer Selbsterstellung von Dienstleistungen durch Kunden eine wesentliche Konkurrenz zum Dienstleistungsangebot der Hersteller gesehen werden muss. Dementsprechend hat eine Klassifizierung nach unternehmensintern erstellten und extern bezogenen Dienstleistungen aus der Kundenperspektive potentiell eine hohe Relevanz.

Ein weiterer gängiger Aspekt zur Klassifikation von Dienstleistungen betrifft die *Kundenart*. Homburg und Garbe (1999, S. 43) unterscheiden bezüglich der Kundenart in Individuen bzw. Gruppen von Individuen und Organisationen. Diese grundsätzliche Aufteilung entspricht der in Abschnitt 2.2.1 diskutierten Einteilung in Konsum- und Industriegütermärkte. Des Weiteren unterscheiden Homburg und Garbe (1999, S. 43) nach dem *Empfänger der Dienstleistung*. Klassifikationen für produktbegleitende Dienstleistungen unterscheiden oft nach Produkten und Kunden als Dienstleistungsempfänger (Mathieu 2001, S. 40–41; Oliva/Kallenberg 2003, S. 168; Ulaga/Reinartz 2011, S. 17). In jüngeren Studien wurde eine solche Unterteilung produktbegleitender Dienstleistungen erfolgreich zum Einsatz gebracht (vgl. bspw. Antioco et al. 2008; Eggert et al. 2011, 2014). Bei näherer Betrachtung ist das Merkmal des Dienstleistungsempfängers sehr artverwandt mit dem Merkmal des Bezugs zur Primärleistung, und die gebildeten Gruppen von Dienstleistungen sind sehr ähnlich. Eine empirische Untersuchung bezüglich der Frage, welches der beiden Klassifikationskriterien in homogeneren Gruppen resultiert, findet sich in der Dienstleistungsliteratur derzeit jedoch nicht. Das Kriterium des Empfängers der Dienstleistung ist demnach in gleichem Maße wie der Bezug zur Primärleistung als Klassifikationskriterium von potentieller Relevanz für die Arbeit.

Weitere grundsätzliche Klassifikationskriterien betreffen die *Art der Nachfrage*. Eine diesbezügliche Unterscheidung nach produktbegleitenden Dienstleistungen mit *regelmäßigem und unregelmäßigem Bedarf* findet sich bei Boyt und Harvey (1997, S. 295). Des Weiteren klassifizieren Kumar et al. (2004, S. 402–403) sowie Cohen et al. (2006, S. 132) produktbegleitende Dienstleistungen nach der *Vorhersagbarkeit der Nachfrage* in planbare und unplanbare Dienstleistungen. Challagalla et al. (2009, S. 72) unterscheiden zudem nach der *Initiation der Nachfrage* nach proaktiven und reaktiven Dienstleistungen. Die Planbarkeit und Vorhersagbarkeit von Bedarfen ist auch aus der Kundenperspektive von potentieller Relevanz, da sich bei planbaren Bedarfen Kostenvorteile bei der Disposition der Leistung ergeben (vgl. Abschnitt 2.1.1).

Für die im Rahmen der Forschungsfrage betrachtete Nachfrageperspektive sind insbesondere der Bezug der produktbegleitenden Dienstleistung zur Primärleistung, die Regelmäßigkeit und Vorhersagbarkeit des Bedarfs und die Initiation der Nachfrage von potentieller Relevanz. Bei Dienstleistungen mit starkem Bezug zur Primärleistung hat der Hersteller durch die Entwicklung und Produktion einen Wissensvorsprung (vgl. Fang et al. 2008, S. 5). Es ist zu erwarten, dass dieser Wissensvorsprung auch die Dienstleistungsbedarfe der Nachfrager beeinflusst. Die Regelmäßigkeit

und Vorhersagbarkeit des Bedarfs sind ebenfalls von potentieller Relevanz aus Nachfrageperspektive, da sich die Erfahrungswerte und Prozesse zwischen routinemäßig beschafften Leistungen und Einzelfallentscheidungen stark unterscheiden (Anderson et al. 1987, S. 72). Zudem ist zu erwarten, dass sich das kundenseitige Beschaffungsverhalten anders gestaltet, je nachdem, ob die Initiative zum Kauf auf den Kunden zurückgeht oder ein aktives Verkaufen durch den Hersteller erfolgt.

3.1.2 Klassifikationskriterien mit Bezug zur Gestaltung von Dienstleistungen

Mehrere Klassifikationskriterien beziehen sich auf Gestaltungsaspekte von Dienstleistungen. So unterscheidet Mathieu (2001, S. 40–41) nach dem *bestimmenden Aspekt des Marketingmix bezüglich Dienstleistungen*, wobei entweder das physische Mittel und der Prozess oder Personen im Mittelpunkt stehen. Lay et al. (2009, S. 448) klassifiziert Dienstleistungen zudem danach, ob sie für einen *bestimmten Kunden oder für mehrere Kunden gleichzeitig* erstellt werden. Die Klassifikation von Frambach et al. (1997, S. 348) bezieht die *angestrebte Wirkung* produktbegleitender Dienstleistungen in die Klassifikation mit ein und unterscheidet nach Dienstleistungen zur Förderung der Geschäftsbeziehung und Dienstleistungen zur Förderung des Vertriebs, wobei letztere noch nach deren Fokussierung auf die Nutzung des tangiblen Produktes bzw. auf die Transaktion unterteilt werden. Wegen der Konzentration der Nachfrage auf, im Vergleich zu Konsumgütermärkten, wenige Nachfrager und der hohen Spezifität der Produkte (vgl. Abschnitt 2.2.2) werden Dienstleistungen auf Industriegütermärkten nur selten für mehrere Kunden gleichzeitig erstellt. Daher ist dieses Klassifikationskriterium für die vorliegende Arbeit eher von untergeordneter Relevanz. Die angestrebte Wirkung als Klassifikationskriterium sollte, sofern die angestrebte Wirkung auch erzielt wird, aus der Kundenperspektive von Relevanz sein.

Insbesondere für produktbegleitende Dienstleistungen ist die Frage nach der Verrechnung der Leistung von hoher finanzieller Bedeutung (vgl. Backhaus et al. 2007, S. 16). So unterteilen Kumar et al. (2004, S. 402) produktbegleitende Dienstleistungen nach der *Kostenübernahme* in auf Kosten des Herstellers erbrachte Dienstleistungen, wie beispielsweise Garantie, und Dienstleistungen, die vom Kunden bezahlt werden. Lay et al. (2009, S. 448) unterscheiden weiterhin nach dem *Bezahlmodus* in Bezahlung pro produzierter Einheit, Bezahlung für Verfügbarkeit und der Bezahlung nach einem festem Tarif. Ulaga und Reinartz (2011, S. 17) differenzieren hingegen nach der *Art des Nutzenversprechens* in Dienstleistungen, für welche unabhängig vom Ergebnis die Erbringung einer Leistung zugesagt wird, und Dienstleistungen, für welche das Nutzenversprechen ein definiertes

Ergebnis der Dienstleistung mit einschließt. Es ist zu erwarten, dass die Fragen, ob und in welcher Form für eine Dienstleistung vom Nachfrager bezahlt werden muss und wieweit ein Erfolg bei der Dienstleistungserstellung zugesagt wird, auch aus der Kundenperspektive relevante Aspekte darstellen.

Der *Ausführungszeitpunkt*, zu welchem eine produktbegleitende Dienstleistung erbracht wird, ist von entscheidender Bedeutung für deren Erfolgsbeitrag (vgl. Stille 2003, S. 338; Backhaus et al. 2007, S. 16), und so finden sich in der Literatur auch mehrere Ansätze, Dienstleistungen nach dem Zeitpunkt der Ausführung zu klassifizieren. Morash (1996, S. 3) unterscheidet produktbegleitende Dienstleistungen danach, ob sie vor oder nach dem Verkauf erbracht werden. La Londe (1976, S. 281), Hart (1988), Samli et al. (1992, S. 38) sowie Homburg und Garbe (1999, S. 43) unterscheiden Erbringungszeitpunkte vor, während und nach dem Verkauf. Frambach et al. (1997, S. 347–348) klassifizieren zusätzlich nach der *Intention* in nutzungsbezogene und verkaufsbezogene Vorverkaufsdienstleistungen sowie nutzenbezogene Nachverkaufsdienstleistungen. Backhaus et al. (2007, S. 16) kommen in ihrer Studie zu dem Schluss, dass Dienstleistungsarten in Abhängigkeit des Ausführungszeitpunkt entweder verrechnet oder inkludiert werden. Die Autoren führen dies darauf zurück, dass die Erwartungshaltung der Kunden an produktbegleitende Dienstleistungen je nach Ausführungszeitpunkt variiert. Dementsprechend ist zu erwarten, dass der Ausführungszeitpunkt auch aus der Kundenperspektive als Klassifikationskriterium an Relevanz besitzt.

Lay et al. (2009, S. 447) unterscheiden nach dem *Ausführungsort* in produktbegleitende Dienstleistungen, die beim Hersteller, beim Kunden oder in der Nähe des Kunden erbracht werden. Insbesondere wenn die Leistungserbringung beim Kunden erfolgt, stellt sich bei Dienstleistungen die Frage, in wie weit der Kunde in die Leistungserbringung einbezogen wird. So findet sich der *Grad der Kundenintegration* als Klassifikationskriterium bei Oliva und Kallenberg (2003, S. 168) sowie Gebauer et al. (2010a, S. 200–201). Mathieu (2001, S. 40–41) unterteilt Dienstleistungen nach der *Intensität der Geschäftsbeziehung*. Der Grad der Kundenintegration und die Intensität der Geschäftsbeziehungen sind dyadische Aspekte. Dementsprechend ist davon auszugehen, dass diese Kriterien nicht nur aus der Anbieter- sondern auch aus der Kundenperspektive von Bedeutung sind.

Ein weiterer wichtiger Aspekt bei der Gestaltung von Dienstleistungen ist die für die Dienstleistungserbringung notwendige *Kompetenz*. So unterscheiden Gebauer et al. (2010a, S. 201) nach der Qualifikation des ausführenden Personals, und Boyt und Harvey (1997, S. 295)

klassifizieren Dienstleistungen nach dem zur Ausführung notwendigen Trainingsbedarf des Personals. Boyt und Harvey (1997, S. 295) unterteilen produktbegleitende Dienstleistungen zudem nach dem *Träger der Dienstleistung* und unterscheiden, ob die Dienstleistung durch den Produzenten des Produktes selbst oder durch einen anderen Dienstleistungsträger erbracht wird. Lay et al. (2009, S. 447) unterscheiden, ob der Kunde oder der Produkthersteller für das Produktions- bzw. das Wartungspersonal beim Kunden verantwortlich ist. Angesichts der hohen Komplexität von Produkten und Dienstleistungen (vgl. Abschnitt 2.2.2) auf Industriegütermärkten ist davon auszugehen, dass die Kompetenz des ausführenden Personals auch aus Kundenperspektive eine hohe Relevanz besitzt. Diesbezüglich ist jedoch fraglich, ob als Dienstleistungsträger der Produkthersteller oder eine dritte Partei in Erscheinung tritt, sofern keine bedeutenden Unterschiede bezüglich der Kompetenz des ausführenden Personals bestehen.

Für die im Rahmen der Forschungsfrage betrachtete Nachfrageperspektive sind die meisten Gestaltungskriterien produktbegleitender Dienstleistungen von potentieller Relevanz. So sind die angestrebte Wirkung, der Ausführungszeitpunkt sowie die Intention einer produktbegleitenden Dienstleistung aus Kundensicht insbesondere deshalb von Interesse, weil zu erwarten ist, dass Kunden unverbindliche Produktberatungsdienstleistungen anders bewerten als kostenpflichtige Reparaturen. Die Kostenübernahme, der Bezahlmodus und die Art des Nutzenversprechens haben einen direkten Einfluss auf das Kosten-Nutzen-Verhältnis einer produktbegleitenden Dienstleistung und das Risiko, das mit der Beschaffung einhergeht. Daher sind diese Gestaltungskriterien von potentieller Relevanz für die kundenseitigen Dienstleistungsbedarfe. Durch den Ausführungsort, den Grad der Kundenintegration sowie die Intensität der Geschäftsbeziehung wird aus Kundensicht der Aufwand bestimmt, der, über den Dienstleistungspreis hinaus, durch die externe Deckung eines Dienstleistungsbedarfs entsteht. Daher ist zu erwarten, dass auch diese Gestaltungsaspekte produktbegleitender Dienstleistungen für die Dienstleistungsbedarfe der Kunden von Relevanz sind. Die für die Ausführung einer produktbegleitenden Dienstleistung notwendige Kompetenz, der Dienstleistungsträger und die Verfügbarkeit der Dienstleistungen bestimmen das Risiko und die Abhängigkeit des Kunden. Es ist zu erwarten, dass Dienstleistungen, die aufgrund der notwendigen Kompetenz nur vom Produkthersteller erbracht werden können, anders bewertet werden als Dienstleistungen, die auch von Drittanbietern beschaffbar sind.

3.1.3 Klassifikationskriterien bezüglich der Kundenwahrnehmung

Nur wenige Klassifikationskriterien basieren auf Dienstleistungseigenschaften, die sich direkt auf die Kundenwahrnehmung beziehen und daher mit hoher Wahrscheinlichkeit von Relevanz für eine Dienstleistungsklassifikation aus der Kundenperspektive sind. Kaerner und Gräßler (2004, S. 40) teilen produktbegleitende Dienstleistungen nach deren *Kundennutzen* ein. Die große Bedeutung des Kundennutzens bei Beschaffungsentscheidungen wurde im B2B Kontext bereits in zahlreichen Studien nachgewiesen (vgl. bspw. Eggert/Ulaga 2002, S. 114; Bolton et al. 2003, S. 283; Lam et al. 2004, S. 304; Barry/Terry 2008, S. 238). Dennoch ist fraglich, ob der Kundennutzen als Klassifizierungsmerkmal von Relevanz ist. Da sich für Dienstleistungen mit geringem Kundennutzen die Frage nach der Existenzberechtigung der Dienstleistung stellt, ist der Kundennutzen eher als Selektionskriterium denn als Klassifikationskriterium zu betrachten.

Boyt und Harvey (1997, S. 294–295) klassifizieren nach der *Abhängigkeit* des Kunden von der betreffenden Dienstleistung. Das Kriterium der Abhängigkeit ist sowohl aus Anbieter- wie auch aus Kundenperspektive relevant. So können Palmatier et al. (2006a, S. 150) in einer Metastudie nachweisen, dass Abhängigkeit einen starken direkten Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg von Anbietern hat. Es konnte auch in zahlreichen kundenseitigen Studien nachgewiesen werden, dass Abhängigkeit einen starken Einfluss auf das Kaufverhalten industrieller Kunden hat (vgl. bspw. Ganesan 1994, S. 9; Liu et al. 1999, S. 23–24; Young-Ybarra/Wiersema 1999, S. 456; Chiou 2006, S. 621). Dementsprechend wird die Abhängigkeit bezüglich der Klassifizierung produktbegleitender Dienstleistungen in Betracht gezogen.

Jackson et al. (1995, S. 101) unterscheiden Dienstleistungen nach deren *Verrechnung* beim Kunden in Dienstleistungen, die in die Gemein- oder Einzelkosten des Kunden eingehen. Bei industriellen Kunden werden verschiedene Bedarfe bezüglich der Beschaffungsprozesse und Budgetierung unterschieden (vgl. Abschnitt 2.2.3). In der Studie von Jackson et al. (1995, S. 102) geben jedoch nur gut die Hälfte der Probanden an, dass sich die Bedarfsdeckung bezüglich der Verrechnung auf Gemein- und Einzelkosten signifikant unterscheiden. Es ist daher genau zu prüfen, ob die Dienstleistungsverrechnung für die kundenseitige Klassifikation von Dienstleistungen Relevanz besitzt.

Zudem wird die *Bedeutung von Vertrauen* als Klassifikationskriterium genutzt. So unterscheiden Boyt und Harvey (1997, S. 295) nach dem Umfang der Vertrauenseigenschaften von

Dienstleistungen. Auch Mathieu (2001, S. 41) nutzen die Bedeutung von Vertrauen und Einsatzbereitschaft in ihrer Klassifikation als Unterscheidungsmerkmal zwischen die identifizierten Dienstleistungsklassen. Aufgrund ihrer Immaterialität (vgl. Abschnitt 2.1.1) sind Dienstleistungen nur schwer vorführbar, weshalb der Kunde oft auf die Erfüllung des Nutzenversprechens vertrauen muss (Garbe 1997, S. 12). Da der Kunde beim Kauf von Dienstleistungen mit vielen Vertrauenseigenschaften ein hohes Risiko eingeht, ist zu erwarten, dass die Bedeutung von Vertrauen als relevantes kundenseitiges Klassifikationskriterium produktbegleitender Dienstleistungen bestätigt wird.

Wie dargestellt, bestehen in der Literatur nur wenige Klassifikationen, die Aspekte der Kundenperspektive berücksichtigen. Von den betrachteten Klassifikationskriterien besitzen jedoch nur der Grad der Abhängigkeit der Kunden und die Bedeutung von Vertrauen eine unmittelbare Relevanz für die Arbeit.

3.1.4 Klassifikationen produktbegleitender Dienstleistungen auf Industriegütermärkten

Die in den vorherigen Abschnitten dargestellten Klassifikationskriterien können genutzt werden, um produktbegleitende Dienstleistungen von Sachleistungen und nicht produktbezogenen Dienstleistungen abzugrenzen (vgl. Abschnitt 3.1.1). Andere Klassifikationskriterien dienen einer weiteren Unterteilung der produktbegleitenden Dienstleistungen (vgl. Abschnitt 3.1.2 und 3.1.3). Eine Gliederung von Dienstleistungen in homogene Dienstleistungsklassen ist für Anbieter jedoch nur dann sinnvoll, wenn sich für die definierten Gruppen einheitliche Handlungsempfehlungen ableiten lassen. Handlungsempfehlungen können dabei die effiziente Dienstleistungserbringung betreffen oder auf eine erfolgreiche Dienstleistungsvermarktung zielen. Soll für eine Dienstleistungsklasse ein einheitlicher Marketingansatz empfohlen werden, so ist es wichtig, dass die betreffenden Dienstleistungen auch von den Kunden als hinreichend homogen wahrgenommen werden. Daher werden im Folgenden die in der Literatur gängigsten Klassifikationen produktbegleitender Dienstleistungen beschrieben und ihre Relevanz aus der Kundenperspektive diskutiert.

Eine sehr grundsätzliche Einteilung betrifft die Abgrenzung der Dienstleistung von der Sachleistung, wie sie in Abschnitt 2.1.1 bereits dargestellt wurde. Eine systematische Einordnung produktbegleitender Dienstleistungen innerhalb der Dienstleistungen, wie in Abbildung 3.2

dargestellt, findet sich bei Homburg und Garbe(1999, S. 43) sowie in ähnlicher Form bei Backhaus und Kleikamp (1998, S. 79).

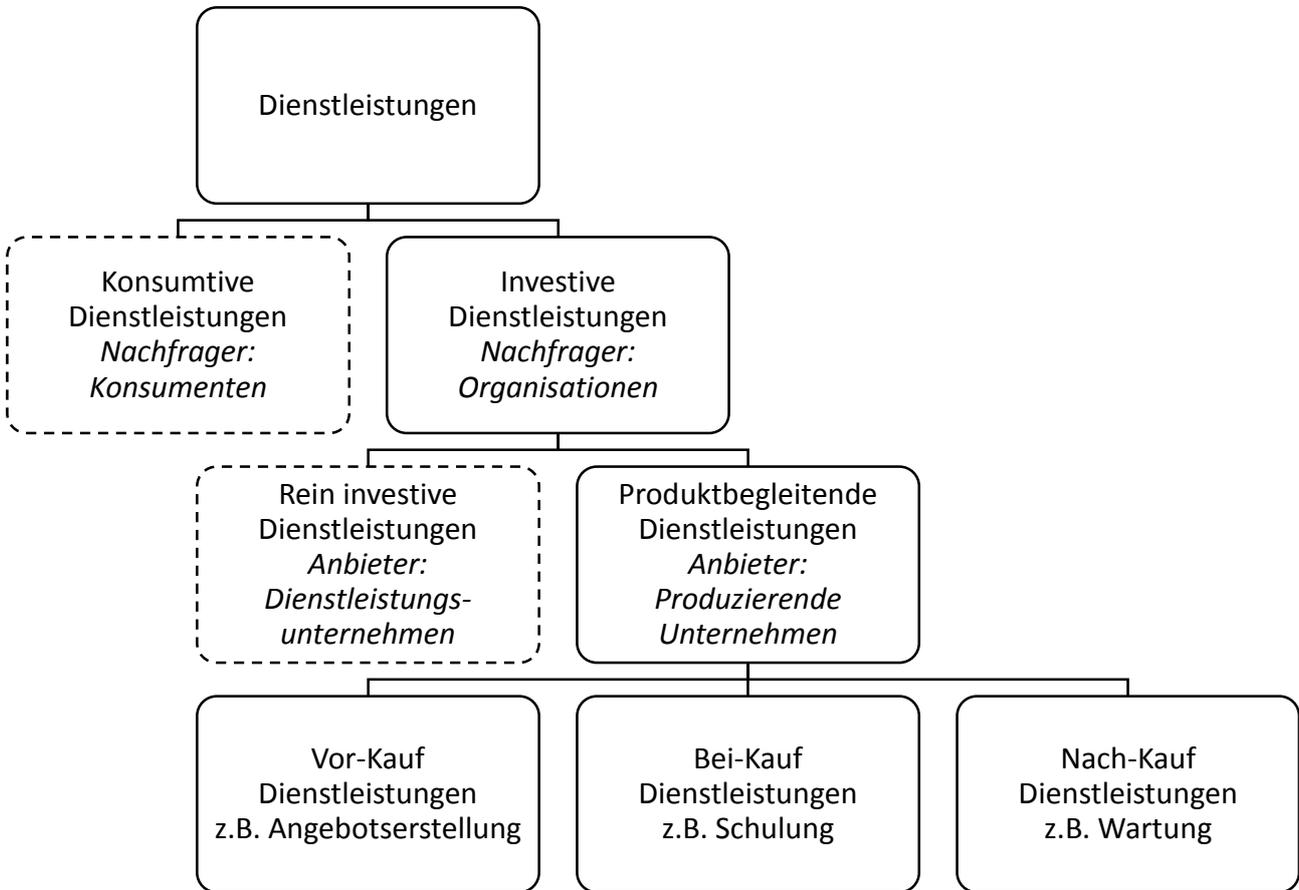


Abbildung 3.2: Differenzierung des Dienstleistungsbegriffs

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Homburg und Garbe (1999, S. 43) sowie Backhaus und Kleikamp (1998, S. 79)

Homburg und Garbe (1999, S. 43) sowie Backhaus und Kleikamp (1998, S. 79) unterteilen Dienstleistungen generell danach, für wen diese erbracht werden. Handelt es sich bei den Nachfragern um Konsumenten bzw. Gruppen von Konsumenten, so benennen Backhaus und Kleikamp (1998, S. 79) diese Dienstleistungen als *konsumtive Dienstleistungen*, wohingegen sie Dienstleistungen, die von Organisationen nachgefragt werden, als *investive Dienstleistungen* bezeichnen. Innerhalb der investiven Dienstleistungen wird nach dem Anbieter der Dienstleistung unterschieden. Ist der Anbieter ein Dienstleistungsunternehmen, so handelt es sich nach Backhaus und Kleikamp (1998, S.

79) um *reine investive Dienstleistungen*, während von produzierenden Unternehmen angebotene Dienstleistungen als *produktbegleitende Dienstleistungen* bezeichnet werden.

Produktbegleitende Dienstleistungen werden ihrerseits in der Literatur nach zahlreichen Klassifikationskriterien in weitere Dienstleistungsarten unterteilt. Homburg und Garbe (1999, S. 43) schlagen eine weitere Unterteilung produktbegleitender Dienstleistungen in *Vor-Kauf-, Bei-Kauf- und Nach-Kauf-Dienstleistungen* vor (vgl. Abbildung 3.2). Klassifikationen nach dem Ausführungszeitpunkt (vgl. Abschnitt 3.1.2) sind weit verbreitet, wobei sich diese bezüglich der Phasenaufteilung unterscheiden. Eine Unterteilung nach *Presales* und *Postsales Services* findet sich beispielsweise bei Samli et al. (1992, S. 38) und Morash (1996, S. 3). Da sich jedoch Dienstleistungen wie Installation, Inbetriebnahme und Einweisung weder der Vor- noch der Nachkaufphase eindeutig zuordnen lassen, greifen die Klassifikationen von Homburg und Garbe (1999, S. 43) sowie Hart (1988), die Idee der zusätzlichen „Transaction Elements“ von LaLonde (1976, S. 281) auf, welche alle Dienstleistungen die im Rahmen der Transaktionsabwicklung erbracht werden umfassen. Aus dieser Dreiteilung der Produktlebenszyklusphasen resultiert jedoch auch keine trennscharfe Einteilung. Die Unterteilung nach Hart (1988) in *Dienstleistungen vor dem Kauf, Dienstleistungen während und nach dem Kauf* und *Dienstleistungen nach dem Kauf* deutet bereits darauf hin, dass eine Klassifikation rein nach diesem Kriterium für eine trennscharfe Unterteilung nicht hinreichend ist.

Dienstleistung unterstützt		
Zeitpunkt	Vertrieb	Nutzung
Vor dem Kauf	Vertriebsbezogene Dienstleistungen vor dem Kauf <i>z.B. Finanzierung, Lieferung</i>	Nutzungsbezogene Dienstleistungen vor dem Kauf <i>z.B. Demonstration, Testnutzung</i>
Nach dem Kauf		Nutzungsbezogene Dienstleistungen nach dem Kauf <i>z.B. Wartung, Ersatz</i>

Tabelle 3.2: Dienstleistungstypologie nach Frambach et al. (1997, S. 348)

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Frambach et al. (1997, S. 348)

Frambach et al. (1997, S. 347–348) können in einem induktiven Ansatz zeigen, dass zusätzlich zur Phase im Produktlebenszyklus auch eine Unterscheidung dahingehend notwendig ist, ob die Dienstleistung den Vertrieb oder die Nutzung der Kernleistung unterstützt. Die Autoren unterteilen

produktbegleitende Dienstleistungen vor dem Kauf in *purchase related* und *usage related pre-sale product services* sowie in *usage related post-sale product services* (vgl. Tabelle 3.2). Eine Klassifikation nach dem Ausführungszeitpunkt ist zwar auch bezüglich der Dienstleistungserbringung von Relevanz, die primäre Zielsetzung der vorgestellten Klassifikationen ist jedoch, eine Einteilung nach der potentiellen Zahlungsbereitschaft der Nachfrager vorzunehmen (vgl. Abschnitt 3.1.2). Die Tatsache, dass viele Forscher den Ausführungszeitpunkt einer produktbegleitenden Dienstleistung in ihren Klassifikationen berücksichtigen, deutet auf die Relevanz dieses Merkmals hin. Allerdings werden in den verschiedenen Klassifikationen unterschiedliche Unterteilungen des Produktlebenszyklus vorgenommen. Eine kundenseitige Beleuchtung dieses Aspektes könnte klären, welche Unterteilung des Produktlebenszyklus bezüglich der tatsächlichen Erwartungshaltung und Zahlungsbereitschaft der Kunden von Relevanz ist.

Kumar et al. (2004, S. 402–404) klassifizieren produktbegleitende Dienstleistungen nach Kostenaspekten. Diesbezüglich ist zunächst von Interesse, in wie weit sich der Bedarf der Dienstleistungen planen lässt. Ist der Dienstleistungsbedarf planbar, so ergeben sich Kostenvorteile bei der Disposition der Leistung, da das Risiko von Leerkosten sinkt (vgl. Abschnitt 2.1.1). Zudem sind die Gesamtkosten von planbaren Dienstleistungen besser kalkulierbar, da der Bedarf vorhersehbar ist. Ein zweiter wichtiger Aspekt betrifft die Kostenübernahme, Kumar et al. (2004) unterscheiden diesbezüglich, ob der Kunde oder der Hersteller der Kernleistung die Kosten für die Dienstleistung trägt. Nach den Kriterien der Planbarkeit des Bedarfs und der Kostenübernahme unterscheiden Kumar et al. (2004, S. 402–404) nach *Planned Services*, *Unplanned Services* und *Warranty Services*. Kumar et al. (2004) testen ihre Klassifikation zwar nur mittels einer anbieterseitigen Umfrage, wie in Abschnitten 3.1.1 ausgeführt ist jedoch die Planbarkeit der Nachfrage auch aus der Kundenperspektive ein relevanter Aspekt. Die Kostenübernahme ist aus Kundenperspektive zwar ebenfalls von Relevanz (vgl. Abschnitt 3.1.2), jedoch schließt die im Rahmen dieser Arbeit gewählte Definition von produktbegleitenden Dienstleistungen (vgl. Abschnitt 2.1.1) nicht verrechnete *Warranty Services* aus.

Eine grundlegend neue Kategorisierung schlägt Mathieu (2001, S. 40–41) vor. Sie unterscheidet Dienstleistungen nach dem Dienstleistungsempfänger, also danach, ob diese das Kernprodukt des produzierenden Anbieters unterstützen oder an den Prozessen des Kunden bei der Nutzung des Produktes ansetzen. *Services supporting the supplier's product* (SSPs) beziehen sich auf Dienstleistungen, die für den Einsatz und die Funktionserhaltung der gelieferten Produkte notwendig

sind. Zu SSPs zählen demnach Leistungen wie Installation, Inspektion, Wartung, Reparatur sowie Verschrottung. *Services supporting the client's actions* (SSCs) umfassen dagegen Dienstleistungen, die auf Aktivitäten und Geschäftsprozesse der Kunden zielen und normalerweise, jedoch nicht zwingend, mit der Kernleistung verbunden sind. Zu SSCs zählen beispielsweise Dienstleistungen wie Finanzierung, Prozessoptimierung, Unternehmensberatung sowie die Übernahme von Produktionsprozessen vom Kunden. Damit schließt der Begriff der SSCs auch Dienstleistungen ein, die nicht unter die dieser Arbeit zugrundeliegenden Definition produktbegleitender Dienstleistungen fallen, da sie komplett eigenständige Dienstleistungen ohne Produktbezug darstellen (vgl. Abschnitt 2.1.1). Zudem kann in Zweifel gezogen werden, ob der Dienstleistungsempfänger aus der Kundenperspektive ein geeigneteres Klassifikationsmerkmal darstellt als der Bezug zur Kernleistung (vgl. Abschnitt 3.1.1). Dennoch wurde die Klassifizierung von Mathieu (2001, S. 40–41) von vielen späteren Studien im industriellen Kontext aufgegriffen (Hogreve 2013, S. 91) und auch weiterentwickelt, indem weitere Klassifikationskriterien hinzugefügt wurden (vgl. bspw. Ulaga/Reinartz 2011, S. 17; Oliva/Kallenberg 2003, S. 168).

Nature of the Value proposition Supplier's	Service Recipient	
	Service Oriented Toward the Supplier's Good	Service Oriented Toward the Customer's Process
Supplier's promise to perform a deed (input-based)	Product Life-Cycle Services <i>e.g. Inspection, Overhaul</i>	Process Support Services <i>e.g. Auditing, Consulting</i>
Supplier's promise to achieve performance (output-based)	Asset Efficiency Services <i>e.g. Remote Monitoring, Preventive Maintenance</i>	Process Delegation Services <i>e.g. Fleet Management, Spare Parts Management</i>

Tabelle 3.3: Dienstleistungstypologie nach Ulaga und Reinartz (2011, S. 17)

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Ulaga und Reinartz (2011, S. 17)

Die Klassifikation nach Ulaga und Reinartz (2011, S. 17) verwendet die von Mathieu (2001, S. 40–41) eingeführte Einteilung nach dem Empfänger der Dienstleistung und erweitert diese um eine weitere Dimension, die Art des Nutzenversprechens. Bezüglich des Nutzenversprechens wird nach Dienstleistungen unterschieden, bei welchen die Erbringung einer Leistung zugesichert wird gegenüber Leistungen, die ein bestimmtes Leistungsergebnis lediglich versprechen. Ulaga und Reinartz (2011, S. 17) unterscheiden *Product Life-Cycle Services*, *Process Support Services*, *Asset Efficiency Services* und *Process Delegation Services* (vgl. Tabelle 3.3). Inspektionen und

Überholungen von Maschinen sind Beispiele für Product Life-Cycle Services, bei welchen lediglich die Erbringung einer Leistung am Produkt zugesagt wird. Demgegenüber wird bei Asset Efficiency Services, wie Fernüberwachungen und präventiven Wartungsarbeiten, das Erzielen eines bestimmten Ergebnisses versprochen. Process Support Services, wie beispielsweise die Auditierung der Energieeffizienz oder die Verbesserung der Betriebslogistik, helfen den Kunden, ihre Prozesse zu optimieren, wobei wiederum nur die Erbringung der Leistung und nicht das Ergebnis zugesagt wird. Wird hingegen ein Leistungsergebnis bei der Prozessoptimierung zugesagt, so handelt es sich um Process Delegation Services. Beispiele hierfür sind die Übernahme des Flottenmanagements oder des Ersatzteilmanagements für den Kunden. Nachdem die Klassifikation von Ulaga und Reinartz (2011, S. 17) danach differenziert, ob dem Kunden lediglich die Erbringung einer Dienstleistung oder die Erzielung eines Leistungsergebnisses zugesagt wird, dient die Unterscheidung einer eindeutigen Definition des Leistungsversprechens an den Kunden. Die Art des Nutzenversprechens ist ein aus Kundensicht sehr relevanter Aspekt produktbegleitender Dienstleistungen (vgl. Abschnitt 3.1.2). Es ist jedoch in Frage zu stellen, ob die Art des Leistungsversprechens tatsächlich ein Charakteristikum oder lediglich eine Vertragsbedingung darstellt. So können Leistungen wie Unternehmensberatung, Überholungen oder Fernüberwachung sowohl mit als auch ohne Zusage eines bestimmten Leistungsergebnisses angeboten werden.

Service Recipient		
Buying situation	Product-oriented services	End-user's process-oriented services
Transaction-based services	Basic Installed Base Services <i>e.g. Transport, Repair, Recycling</i>	Professional Services <i>e.g. Optimization, Consulting</i>
Relationship-based services	Maintenance Services <i>e.g. Remote Monitoring, Remote Service</i>	Operational Services <i>e.g. Managing Operations, Maintenance Management</i>

*Tabelle 3.4: Dienstleistungstypologie nach Oliva und Kallenberg (2003, S. 168)
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Oliva und Kallenberg (2003, S. 168)*

Auch Oliva und Kallenberg (2003, S. 168) erweitern die Klassifikation von Mathieu (2001, S. 40–41) um eine Dimension, indem sie zwischen transaktionsbasierenden und geschäftsbeziehungsbasierenden Dienstleistungen unterscheiden. Oliva und Kallenberg (2003, S.

168) unterteilen *Basic Installed Base Services*, *Professional Services*, *Maintenance Services* und *Operational Services* (vgl. Tabelle 3.4). Transaktionsbasierende *Basic Installed Base Services*, wie beispielsweise Reparaturen, sowie *Professional Services*, wie beispielsweise Optimierungsleistungen, werden in der Regel einzeln beauftragt und abgeschlossen. Geschäftsbeziehungsbasierende *Maintenance Services*, wie beispielsweise präventive Wartung, sowie *Operational Services*, wie beispielsweise die Übernahme des Wartungsmanagements, werden hingegen im Rahmen langfristiger Vereinbarungen und Verträgen ausgeführt. Die Klassifikation von Oliva und Kallenberg (2003, S. 168) zielt auf die Abschätzung des wirtschaftlichen Potentials bestimmter Dienstleistungen für den Anbieter, indem sie die Kundenbindungswirkung und den Mehrnutzen produktbegleitender Dienstleistungen betrachtet. Eine Erweiterung der Klassifikation von Mathieu (2001, S. 40–41) um eine zusätzliche Unterscheidung nach transaktionsbasierenden und geschäftsbeziehungsbasierenden Dienstleistungen ist auch aus Kundensicht potentiell relevant. So wird zur Beschreibung von industriellem Kaufverhalten oft auf das Buyclass Framework (vgl. Anderson et al. 1987) angewandt. Das Buyclass Framework unterteilt Kaufsituation danach, ob es sich um einen Routinekauf oder eine unbekannte Kaufsituation handelt, wobei sich das Beschaffungsverhalten jeweils signifikant unterscheidet (vgl. Anderson et al. 1987). Dementsprechend ist zu erwarten, dass es sich bei geschäftsbeziehungsbasierenden Dienstleistungen eher um Routinekäufe handelt, während sich die Kunden bei transaktionsbasierenden Dienstleistungen oft mit neuen Aufgaben konfrontiert sehen.

Alle vorgestellten Klassifikationen sind aus der Anbieterperspektive konzipiert. Dennoch sind einige der verwendeten Klassifikationskriterien auch aus Kundensicht von potentieller Relevanz. Eine kundenseitige Klassifikation nach allen potentiell relevanten Gesichtspunkten würde zu einer starken Fragmentierung produktbegleitender Dienstleistungen führen und dem Grundgedanken einer Klassifikation zuwider laufen. In der Literatur finden sich bislang keine Forschungsergebnisse, die Rückschlüsse auf deren Anwendbarkeit der bestehenden Klassifikationskriterien aus der Nachfrageperspektive zulassen würden. An dieser Lücke setzt die erste Forschungsfrage der Dissertationsschrift an (vgl. Abschnitt 1.2).

3.2 Determinanten und Auswirkungen produktbegleitender Dienstleistungen

Wegen seiner hohen praktischen Relevanz stand das Dienstleistungsangebot von Industrieunternehmen in den letzten Jahren vermehrt im Fokus wissenschaftlicher Untersuchungen (vgl. Abschnitt 1.1). Der Großteil der Arbeiten beschäftigt sich dabei mit produktbegleitenden

Dienstleistungen aus der Anbieterperspektive. Da nur ein sehr kleiner Teil der Arbeiten kundenseitige Erfolgsfaktoren mit einschließt (vgl. Abschnitt 3.3.2), wird für den Literaturüberblick der Fokus erweitert und auch anbieterseitige Literatur mit einbezogen. Die Erkenntnisse werden dahingegen diskutiert, ob aus den anbieterseitigen Erkenntnissen Rückschlüsse auf kundenseitiges Verhalten gezogen werden können. So lassen sich aus Arbeiten, die sich mit der Fragestellung auseinandersetzen, welche Faktoren das Dienstleistungsangebot eines Unternehmens bestimmen, Rückschlüsse auf Konstellationen ziehen, die das Angebot produktbegleitender Dienstleistungen erfordern oder zumindest begünstigen.

In der Literatur werden vier Gruppen von Aspekten identifiziert, die einen Einfluss auf das Dienstleistungsangebot von Produzenten ausüben (vgl. auch Münkhoff 2013, S. 29). Die folgenden Abschnitte behandeln diese Aspekte. So wird das Dienstleistungsangebot von den Eigenschaften des anbietenden Unternehmens (Abschnitt 3.2.1) und der angebotenen Primärprodukte (Abschnitt 3.2.2) bestimmt. Des Weiteren sind Eigenschaften des Marktes, auf welchem die Dienstleistungen vertrieben werden (Abschnitt 3.2.3), für das Dienstleistungsangebot der Hersteller und damit auch für deren Kunden von hoher Relevanz.

3.2.1 Eigenschaften des Unternehmens

Ein wichtiger Einflussfaktor auf das Dienstleistungsangebot von Unternehmen ist in deren Eigenschaften zu suchen. So konnte für zahlreiche Unternehmenscharakteristika ein entsprechender Einfluss auf das Dienstleistungsangebot nachgewiesen werden. Aus Kundensicht sind dabei die Dienstleistungsstrategie und die Dienstleistungsorientierung des Herstellers sowie dessen Nutzung von Informationssystemen von hoher Relevanz.

Produktbegleitende Dienstleistungen bieten ein hohes und stabiles Umsatz- und Margenpotential, zudem lassen sich produktbegleitende Dienstleistungen nur schwer von Wettbewerbern imitieren (Oliva/Kallenberg 2003, S. 160). Daher stellen sie ein wichtiges Element der *Unternehmensstrategie* vieler Hersteller dar. Dementsprechend hat die strategische Orientierung einen großen Einfluss auf das Dienstleistungsangebot von Unternehmen (Lay 1998a, S. 6; Mathe/Shapiro 1993, S. 80–81). So können Homburg et al. (2002a, S. 260) nachweisen, dass Unternehmen, die eine Differenzierungsstrategie verfolgen, eine höhere Dienstleistungsorientierung aufweisen. Die Autoren führen dies darauf zurück, dass sich angesichts einer fortschreitenden Kommodifizierung der Primärprodukte der Wettbewerb zunehmend auf das Angebot produktbegleitender Dienstleistungen

verlagert (vgl. auch Reinartz/Ulaga 2008, S. 91; Bowen et al. 1989, S. 88). So können auch Cusumano et al. (2006, S. 21) empirisch zeigen, dass ein stagnierendes Geschäft mit tangiblen Produkten zu einer Zunahme des Umsatzanteils von Dienstleistungen führt. Das Fehlen von Differenzierungsmöglichkeiten bezüglich des Primärproduktes bedeutet aus Kundensicht, dass keine großen Effizienzsprünge durch eine Weiterentwicklung der Maschinen und Anlagen zu erwarten sind. Kunden sind damit bezüglich weiterer Rationalisierungsbemühungen auf produktbegleitende Dienstleistungen angewiesen. Dementsprechend ist zu erwarten, dass sich der Fokus bei Beschaffungsaktivitäten zukünftig weniger auf die Produkteigenschaften, sondern vermehrt auf die Leistungsfähigkeit des Lösungsangebotes richtet.

Eine weitere wichtige Determinante des Angebots produktbegleitender Dienstleistungen stellt die *Dienstleistungsorientierung* des anbietenden Unternehmens dar (Shetty/Ross 1985, S. 10; Bowen et al. 1989, S. 82; Seegy 2009, S. 128; B. Donaldson 1995, S. 124; Gebauer 2009, S. 85). Unter Dienstleistungsorientierung wird in diesem Zusammenhang die gezielte Ausrichtung der Unternehmenskultur auf eine effektive und effiziente Dienstleistungserbringung verstanden (Antioco et al. 2008, S. 338). Die Unterstützung der Geschäftsführung ist für die Umsetzung einer Unternehmensstrategie eine wichtige Voraussetzung (Deshpandé et al. 1993, S. 32; Jaworski/Kohli 1993, S. 7). So konnte ein Zusammenhang zwischen der Dienstleistungsorientierung des Managements und den Investitionen in das Dienstleistungsangebot (Gebauer/Fleisch 2007, S. 346) sowie dem Anteil am Dienstleistungsumsatz eines Unternehmens (Gebauer/Fleisch 2007, S. 346; Lay et al. 2010, S. 721) bereits empirisch belegt werden. Zudem können Unternehmen auf das Verhalten ihrer Mitarbeiter einwirken, indem sie gewünschte Verhaltensweisen belohnen (Antioco et al. 2008, S. 342) und so die Umsetzung einer Strategie forcieren (Stonich 1981, S. 347). Entsprechend können Antioco et al. (2008, S. 348) empirisch belegen, dass sich ein Belohnungskonzept in einer höheren Dienstleistungsorientierung der Unternehmenskultur niederschlägt. Für den Kunden ist eine hohe Dienstleistungsorientierung der Hersteller aus zwei Gründen von Bedeutung. Zum einen ist die Dienstleistungsorientierung der Hersteller korreliert mit der Breite ihres Dienstleistungsangebots (Gebauer/Fleisch 2007, S. 346). Hat ein Hersteller eine unzureichende Dienstleistungsorientierung, so ist für den Kunden nicht sichergestellt, dass auch in Zukunft alle notwendigen Dienstleistungen bezogen werden können. Dadurch besteht für den Kunden die Gefahr, dass er einen unterdurchschnittlichen Nutzen aus der Investition in die Kernleistung zieht. Andererseits ist die Dienstleistungsorientierung stark mit der Dienstleistungsqualität und der Qualität der Kundenbeziehung korreliert (Homburg et al. 2002b, S. 504, 2003, S. 40). Dementsprechend besteht

für den Kunden die Gefahr, dass bei mangelnder Dienstleistungsorientierung des Herstellers ein unzureichendes Leistungsergebnis erzielt wird und dadurch die Effizienz des Maschine oder Anlage hinter den Erwartungen zurückbleibt. Dies ist insbesondere deshalb problematisch, da viele Dienstleistungen nur vom Hersteller erbracht werden können (Raddats/Easingwood 2010, S. 1340) und sich der Kunde durch die Kaufentscheidung für eine Maschine oder Anlage zumeist auf Jahre an das Dienstleistungsangebot dieses Herstellers bindet.

Die *Nutzung von Informationssystemen* hat ebenfalls einen großen Einfluss auf das Dienstleistungsangebot eines Unternehmens. So liefern Customer Relationship Management Systeme (CRM Systeme) Informationen über Kunden, wodurch die Unternehmen ihr Dienstleistungsangebot zielgerichtet an den Bedürfnissen der Kunden ausrichten können (Homburg et al. 2002b, S. 492; Antioco et al. 2008, S. 343). Darüber hinaus helfen CRM Systeme bei der proaktiven Vermarktung neuer Dienstleistungsangebote (Antioco et al. 2008, S. 343) und der Etablierung langfristig stabiler Geschäftsbeziehungen (Homburg et al. 2002b, S. 492). Entsprechend können Antioco et al. (2008, S. 348) einen starken Einfluss von Informationssystemen auf die Dienstleistungsorientierung und Homburg et al. (2002b, S. 504) eine signifikante Korrelation mit sowohl der Breite des Dienstleistungsangebots als auch der Intensität der Vermarktung der Dienstleistungen nachweisen. Setzt ein Hersteller Informationssysteme ein, so profitieren Kunden von einem besseren Dienstleistungsangebot. Aus der Kundenperspektive ist zudem die durch Einsatz von Informationssystemen gewährleistete individuelle Betreuung und die hierdurch verbesserte Dienstleistungsqualität von großer Bedeutung (Hadwich/Munk 2010, S. 390).

Aus Sicht des Kunden sind demnach sowohl die Dienstleistungsstrategie und die Dienstleistungsorientierung des Herstellers sowie dessen Nutzung von Informationssystemen von Relevanz. Alle drei Aspekte haben einen großen Einfluss auf die Breite des Dienstleistungsangebots sowie auf die erzielte Dienstleistungsqualität. Da durch die fortschreitende Kommodifizierung keine großen Produktivitätssteigerungen durch die Primärprodukte zu erwarten sind, sind industrielle Kunden auf ein gutes Dienstleistungsangebot der Hersteller angewiesen, um weitere Effizienzsteigerungen zu erzielen. Dementsprechend ist zu erwarten, dass eine auf Dienstleistungen ausgerichtete Unternehmensstrategie und -kultur der Hersteller sowie eine entsprechende Unterstützung durch ihre Informationssysteme auch für deren Kunden von großer Bedeutung sind.

3.2.2 Eigenschaften der Primärprodukte

Produktbegleitende Dienstleistungen stehen stets in Zusammenhang mit einem zumeist tangiblen Primärprodukt (vgl. Abschnitt 2.1.1). Daher ist eine Wechselwirkung zwischen dem Angebot produktbegleitender Dienstleistungen und den Eigenschaften des betreffenden Primärproduktes naheliegend. So konnte insbesondere ein Zusammenhang des Dienstleistungsangebots mit der Komplexität, der Innovativität, der Bedeutung und der Häufigkeit des Bedarfs des Primärproduktes sowie dem Grad, zu welchem das Primärprodukt an die individuellen Kundenbedürfnisse angepasst ist, nachgewiesen werden.

Die *Komplexität* von Primärprodukten hat einen starken Einfluss auf das Angebot produktbegleitender Dienstleistungen der Hersteller. So kann Beutin (2000, S. 160) zeigen, dass Kunden bei steigender Produktkomplexität stärker am Problemlösungscharakter eines Angebots interessiert sind. Insbesondere bei technologisch anspruchsvollen Investitionsgütern gewinnen ergänzende Dienstleistungen an Bedeutung (Bowen et al. 1989, S. 88; W. G. Donaldson 1995, S. 429; Lay 1998a, S. 5; Leo/Philippe 2001, S. 101; Homburg et al. 2002a, S. 256). Dementsprechend können Leo und Philippe (2001, S. 101), Homburg et al. (2000, S. 16) sowie Lay (1998a, S. 5, 1998b, S. 320) nachweisen, dass Hersteller komplexer Produkte mehr Dienstleistungen anbieten als Hersteller weniger komplexer Produkte. Homburg et al. (2002a, S. 261) können zeigen, dass die Komplexität der Produkte positiv auf die Dienstleistungsorientierung der Hersteller wirkt. Die gefundenen Zusammenhänge sind nicht überraschend, da bei steigender Komplexität Kunden stärker auf Unterstützung seitens des Herstellers angewiesen sind. Kirsch (2004, S. 307) stellt in diesem Zusammenhang fest, dass „[a]ufgrund immer komplexerer Bedienung... der Endkunde immer mehr in die Rolle des Hilfesuchenden gedrängt [wird]“. Wenn Hersteller komplexer Produkte vermehrt Dienstleistungen anbieten, reagieren sie demnach auf einen steigenden kundenseitigen Bedarf nach Unterstützung.

In gleicher Weise, wie die Komplexität des Primärprodukts das Dienstleistungsangebot beeinflusst, ist das Maß an *Innovativität* des Primärproduktes für das Angebot produktbegleitender Dienstleistungen von Bedeutung. Insbesondere bei innovativen Produkten verspüren Kunden Unsicherheit bezüglich des Leistungsversprechens (Fang et al. 2008, S. 6). Die Unsicherheit der Kunden lässt sich reduzieren, wenn mittels Dienstleistungen fehlende Erfahrungen der Kunden ausgeglichen werden können (Bowen et al. 1989, S. 88). Entsprechend können Lay et al. (2010, S. 723) zeigen, dass Hersteller von innovativen Produkten mehr Dienstleistungen absetzen. Die

generelle Gültigkeit dieser Aussage ist jedoch zu hinterfragen. So können Eggert et al. (2011, S. 668) zeigen, dass in innovativen Firmen das Gewinnwachstum nur durch SSPs, jedoch nicht durch SSCs direkt gefördert wird. Des Weiteren kann festgestellt werden, dass nicht nur der Erfolg des Dienstleistungsangebots durch Innovationen beeinflusst wird, sondern auch ein entgegengesetzter Wirkzusammenhang besteht. So können Gebauer et al. (2011, S. 1278) nachweisen, dass Dienstleistungen die positive Wirkung von Innovationen auf den Geschäftserfolg fördern. Aus den Ergebnissen kann gefolgert werden, dass die Innovativität der Primärprodukte, ähnlich wie deren Komplexität, einen wesentlichen Einflussfaktor für den Dienstleistungsbedarf der Kunden und somit für dessen Angebot seitens der Hersteller darstellt.

Eine weitere Determinante des Dienstleistungsangebots stellt das *Customizing* der Primärprodukte dar. Unter Customizing wird das Ausmaß verstanden, zu dem das Angebot eines Unternehmens an die heterogenen Bedürfnisse seiner Kunden angepasst ist (Fornell et al. 1996, S. 9). Lay et al. (2010, S. 722–723; 1998a, S. 5) können nachweisen, dass die Hersteller von stark individualisierten Produkten einen größeren Teil ihres Umsatzes mit Dienstleistungen erwirtschaften als Anbieter von Standardprodukten. Die Autoren führen dies darauf zurück, dass einerseits bei individualisierten Produkten kundenseitig mehr Bedarfe nach Dienstleistungen entstehen. Andererseits wird als Grund benannt, dass Hersteller von individualisierten Produkten im Vergleich zu Massenherstellern eher lokal agieren und aufgrund der räumlichen Nähe zum Kunden leichter Dienstleistungen anbieten können. Es muss jedoch hinterfragt werden, ob die räumliche Nähe heute noch Relevanz besitzt. So ist einerseits festzustellen, dass Hersteller heute zunehmend global agieren (Dieckmann 2015, S. 27–29). Andererseits kommen heute vermehrt Teleservicelösungen zum Einsatz, wodurch der Aufwand, Dienstleistungen global anzubieten, signifikant sinkt. Zudem ist festzuhalten, dass Sondermaschinenbauer traditionell einen hohen Umsatzanteil mit dem Customizing ihrer Produkte im Rahmen des Verkaufs des Primärproduktes erzielen (vgl. Lay/Schneider 2001; Koch 2009; Spath/Demuß 2006, S. 471). Dies bedeutet, dass Sondermaschinenbauer einen großen Teil der Konstruktionsleistung der Primärprodukte als Dienstleistung abrechnen, wohingegen dieser Teil der Wertschöpfung bei Standardmaschinen über den Umsatz der Primärprodukte amortisiert wird. Der höhere Dienstleistungsanteil am Umsatz ist demnach vor allem auf eine explizite Verrechnung der Customizing-Leistung zurückzuführen. Ein erhöhtes Dienstleistungsangebot bei Primärprodukten mit starkem Customizing ist demnach jedoch auf entsprechend höhere Dienstleistungsbedarfe der Kunden zurückzuführen. Der Grad des Customizings der Primärprodukte muss daher auch aus Kundensicht als relevante Determinante des Dienstleistungsbedarfs gesehen werden.

Die *Bedeutung des Primärproduktes* für die Kunden eines Herstellers ist eine weitere wichtige Determinante für dessen Angebot produktbegleitender Dienstleistungen. Insbesondere bei für die Produktion kritischen Maschinen sehen sich Kunden bei Defekten oft mit hohen Ausfallkosten konfrontiert, weshalb sie hohe Anforderungen an die Unterstützung seitens der Hersteller stellen (Kumar et al. 2004, S. 404). Durch das Angebot produktbegleitender Dienstleistungen kann die Funktionsfähigkeit, Verlässlichkeit und Wirtschaftlichkeit von Maschinen verbessert werden (Homburg et al. 2002a, S. 256). Entsprechend können Homburg et al. (2002a, S. 261) zeigen, dass bei hoher Bedeutung der Produkte eines Herstellers für dessen Kunden der Hersteller eine stärkere Dienstleistungsorientierung aufweist. Die Bedeutung des Primärproduktes wirkt sich demnach auf die Dienstleistungsbedarfe der Kunden und somit auf das Dienstleistungsangebot der Hersteller aus.

Die *Häufigkeit des Bedarfs* eines Primärproduktes bestimmt ebenfalls das Angebot produktbegleitender Dienstleistungen seitens der Hersteller. Aus Kundensicht können nach Anderson et al. (1987, S. 72) verschiedene Kaufsituationen nach der Neuartigkeit des Problems und dem Informationsbedarf in neue Aufgaben, modifizierte Wiederkäufe und Routinekäufe unterschieden werden. Insbesondere in neuen Kaufsituationen ist der kundenseitige Bedarf an produktbegleitenden Dienstleistungen hoch (Helander/Möller 2007, S. 727). Daher folgern die Autoren, dass das Angebot produktbegleitender Dienstleistungen mit zunehmender Kaufhäufigkeit abnimmt. Entsprechend ergeben sich Hinweise, dass Kunden mit zunehmender Vertrautheit mit dem Primärprodukt selbst Fähigkeiten aufbauen, die bei geringerer Vertrautheit im Rahmen von produktbegleitenden Dienstleistungen vom Hersteller zugekauft werden.

Es zeigt sich, dass das Angebot produktbegleitender Dienstleistungen wesentlich durch die Komplexität, Innovativität und das Customizing der Primärprodukte beeinflusst wird. Zudem konnten die Bedeutung des Primärprodukts, sowie die Häufigkeit des Bedarfs als bestimmende Faktoren identifiziert werden. Die vorgestellten Erkenntnisse deuten jedoch darauf hin, dass die Produkteigenschaften primär zu kundenseitigen Bedarfen an Dienstleistungen führen und Hersteller durch das Angebot produktbegleitender Dienstleistungen auf diese Bedarfe reagieren. Es ist demnach davon auszugehen, dass die benannten Einflussfaktoren auch aus der Kundenperspektive eine hohe Relevanz besitzen.

3.2.3 Eigenschaften des Marktes

Neben Eigenschaften im Zusammenhang mit dem anbietenden Unternehmen und dessen Primärprodukten wird das Dienstleistungsangebot von Herstellern auch von dessen Marktumfeld geprägt. Diesbezüglich konnten Forscher insbesondere die Anforderungen und die Preissensibilität der Kunden eines Unternehmens sowie die Wettbewerbsintensität des Marktes, auf welchem ein Unternehmen agiert, als Determinanten seines Dienstleistungsangebotes identifizieren.

Terho et al. (2011, S. 179) können in einer qualitativen Studie zeigen, dass viele Manager in den von den Anbietern wahrgenommenen *Kundenanforderungen* eine der wichtigsten Determinanten für deren Dienstleistungsangebot sehen. Nach Oliva und Kallenberg (2003, S. 160) sind kundenseitige Tendenzen zur Flexibilisierung und zur Konzentration auf die eigenen Kernkompetenzen sowie die fortschreitende Spezialisierungen die Haupttreiber eines Trends zur vermehrten Fremdvergabe von Dienstleistungen. Wirtz und Ehret (2009, S. 381) sehen in der verstärkten Dienstleistungsnachfrage industrieller Kunden einen Hauptgrund für die zunehmende Dienstleistungsorientierung der Unternehmen. Eine empirische Bestätigung dieses Zusammenhangs liefert Gebauer (2009, 2007) in zwei Studien. Der Autor kann nachweisen, dass sich die Kundenerwartungen bezüglich produktbegleitender Dienstleistungen an den Hersteller signifikant auf die Dienstleistungsorientierung der Unternehmensstrategie des Herstellers auswirken (Gebauer 2009, S. 92, 2007, S. 83). Bewegt sich ein Unternehmen in einem sehr dynamischen Wettbewerbsumfeld, so muss es seine Produkte und Dienstleistungen oft an heterogene und komplexe Kundenbedürfnisse anpassen (Jaworski/Kohli 1993, S. 57). Entsprechend können Gebauer et al. (2010b, S. 137) nachweisen, dass die Breite des Dienstleistungsangebots eines Herstellers zunimmt, je heterogener und komplexer die Kundenanforderungen sind. Art und Heterogenität der Kundenanforderungen prägen damit signifikant die Dienstleistungsorientierung und das Dienstleistungsangebot von Anbietern.

Ein weiterer wichtiger Einflussfaktor für das Angebot produktbegleitender Dienstleistungen stellt die *Preissensibilität der Kunden* dar. Das Angebot produktbegleitender Dienstleistungen verursacht Kosten, die in vielen Fällen nicht separat berechnet werden können (vgl. Backhaus et al. 2007, S. 16), sondern über ein Preispremium auf das Primärprodukt amortisiert werden müssen. Bei einer preissensiblen Kundenbasis ist eine solche Umlage auf den Produktpreis nur schwer realisierbar. Homburg et al. (2002a, S. 256) vermuten, dass bei einem preiskritischen Marktumfeld Hersteller das Angebot produktbegleitender Dienstleistungen gering halten, um Kosten zu sparen und somit das

Primärprodukt günstiger anbieten zu können. Die Autoren können auch empirisch belegen, dass die Preissensibilität der Kunden einen signifikant negativen Einfluss auf die Dienstleistungsorientierung der Hersteller hat (Homburg et al. 2002a, S. 260).

Die *Wettbewerbsintensität* im Primärgeschäft der Unternehmen hat ebenfalls einen wesentlichen Einfluss auf deren Dienstleistungsangebot. Auf gesättigten Märkten mit hoher Wettbewerbsintensität gibt es immer weniger Möglichkeiten für Unternehmen, sich mittels tangibler Produkte vom Wettbewerb zu differenzieren (Reinartz/Ulaga 2008, S. 91). Dienstleistungen setzen fach- und interaktionsbezogene Fähigkeiten der Mitarbeiter voraus, weshalb sie nur schwer vom Wettbewerb imitiert werden können und daher einen dauerhaften Wettbewerbsvorteil darstellen (Homburg et al. 2002a, S. 255). Daraus lässt sich folgern, dass insbesondere Unternehmen in wettbewerbsintensiven Branchen versuchen, sich über produktbegleitende Dienstleistungen vom Wettbewerb zu differenzieren. Ein entsprechender Zusammenhang von Wettbewerbsintensität und Dienstleistungsorientierung kann in zahlreichen Studien nachgewiesen werden (Gebauer 2007, S. 83, 2009, S. 89; Homburg et al. 2002a, S. 260; Cusumano et al. 2006, S. 20). Gebauer (2009, S. 93, 2007, S. 87) kann zeigen, dass der Zusammenhang von Wettbewerbsintensität und Dienstleistungsorientierung insbesondere dann besonders stark ist, wenn die Transition zum Dienstleistungsunternehmen noch nicht weit fortgeschritten ist, und der Unternehmensleitung die Bedeutung des Dienstleistungsangebots bewusst ist.

Die Eigenschaften der Kunden haben einen großen Einfluss auf das Angebot produktbegleitender Dienstleistungen durch Hersteller. In den vorgestellten Studien kann gezeigt werden, dass Kundenanforderungen ein wesentlicher Treiber des Angebots produktbegleitender Dienstleistungen sind. Demgegenüber wirkt die Preissensibilität seitens der Kunden der Dienstleistungsorientierung der Hersteller entgegen. Sehen sich Hersteller jedoch einem starken Wettbewerb bezüglich ihrer Primärprodukte ausgesetzt, so versuchen sie sich über ihr Dienstleistungsangebot zu differenzieren. Die Dienstleistungsstrategie von Herstellern wird daher primär von ihren Kunden beeinflusst. Somit kann gezeigt werden, dass eine genaue Kenntnis der Determinanten der kundenseitigen Dienstleistungsbedarfe zur Formulierung erfolgreicher Dienstleistungsstrategien unabdingbar ist.

3.3 Determinanten des Dienstleistungserfolgs

Im Gegensatz zur Forschung zu Determinanten und Auswirkungen produktbegleitender Dienstleistungen gibt es verhältnismäßig wenige Forschungsergebnisse zu Erfolgsfaktoren

industrieller Dienstleistungen. Da die Forschungsarbeiten in der Regel die Anbieter- und Kundenperspektive isoliert betrachten, folgt die Literaturübersicht dieser Einteilung und stellt in Abschnitt 3.3.1 zunächst die anbieterseitigen und in Abschnitt 3.3.2 die kundenseitigen Erfolgsfaktoren von Dienstleistungen vor.

3.3.1 Forschungsergebnisse zu anbieterseitigen Determinanten des Dienstleistungserfolgs

Der Schwerpunkt der industriellen Dienstleistungsforschung lag bisher auf der Bestimmung anbieterseitiger Determinanten des Dienstleistungserfolgs. Die existierenden Studien lassen sich in vier Forschungsrichtungen einteilen. Der erste Teil der Arbeiten befasst sich mit Einflussfaktoren, die in strukturellen Eigenschaften des Unternehmens begründet sind. Weitere Studien klären Fragestellungen, die sich mit der Erfolgswirkung der Dienstleistungsorganisation auseinandersetzen, wobei im Gegensatz zu Abschnitt 3.2.1 der tatsächliche Erfolg und nicht das Angebot produktbegleitender Dienstleistungen im Vordergrund stehen. Ein dritter Teil von Arbeiten behandelt die Frage, welche Auswirkung der Umfang und die Ausgestaltung des Dienstleistungsangebots auf den Erfolg eines Unternehmens haben.

In Abschnitt 3.2.1 wurde gezeigt, dass Eigenschaften des Produktherstellers einen starken Einfluss auf die Ausgestaltung seiner Dienstleistungsstrategie haben. Neben der Fragestellung nach dem Einfluss auf die Dienstleistungsstrategie beschäftigen sich auch zahlreiche Forschungsarbeiten mit dem Einfluss der *Unternehmenseigenschaften* auf den Dienstleistungserfolg. Dabei zeigt sich, dass insbesondere die Unternehmensgröße einen wichtigen Einfluss auf den Dienstleistungserfolg hat. Nach Oliva und Kallenberg (2003, S. 163) sowie Potts (1988, S. 33) spielt die größere installierte Basis an Primärprodukten großer Unternehmen eine entscheidende Rolle für den Erfolg des Dienstleistungsgeschäfts. Zudem sind große Unternehmen eher in der Lage, die für Entwicklung und Vertrieb produktbegleitender Dienstleistungen benötigten finanziellen und personellen Ressourcen aufzubringen (Homburg et al. 2002a, S. 257; Leo/Philippe 2001, S. 101–102; Neely 2008, S. 111; Sharfman et al. 1988, S. 608). Es wird daher erwartet, dass die Unternehmensgröße neben dem Einfluss auf das Dienstleistungsangebot (vgl. Abschnitt 3.2.1) auch einen wichtigen Einfluss auf den Dienstleistungserfolg hat. Sowohl Neely (2008, S. 110) als auch Cusumano et al. (2006, S. 21) können zeigen, dass große Unternehmen einen höheren Umsatzanteil mit Dienstleistungen erwirtschaften als kleine Unternehmen. Sharfman et al. (1988, S. 608) vermuten, dass der Vorsprung großer Unternehmen primär auf die in diesen Unternehmen verfügbaren freien Ressourcen zurückzuführen ist. Fang et al. (2008, S. 10) bestätigen diese Vermutung, indem sie empirisch zeigen können, dass

sich eine Dienstleistungsstrategie positiver auf den Wert der Unternehmen niederschlägt, wenn das betreffende Unternehmen über freie Ressourcen verfügt. Eine differenziertere Betrachtung bezüglich des Einflusses freier Ressourcen auf den Erfolg von Dienstleistungsstrategien nehmen Eggert et al. (2011) vor. Die Autoren können zeigen, dass Unternehmen, die viele Ressourcen für Produktinnovationen binden, im Gegensatz zu weniger innovativen Unternehmen keinen Erfolg mit weitreichenden kundennahen Dienstleistungsangeboten erzielen (Eggert et al. 2011, S. 668). Die Autoren erklären dies damit, dass innovative Unternehmen ihre Ressourcen stark auf die Produktinnovationen konzentrieren und daher nicht genügend freie Ressourcen zur Entwicklung komplexer kundennaher Dienstleistungen verbleiben. Die Autoren betonen jedoch, dass auch das kundenseitige Verhalten zur Erklärung der beobachteten Effekte beitragen kann. So argumentieren Eggert et al. (2011, S. 668), dass bei innovativen Produkten die Unsicherheit der Kunden besonders hoch ist und die Nachfrage sich daher auf produktnahe Dienstleistungen richtet, die in diesem Fall als Wissenstransfermechanismen (Suarez et al. 2008, S. 5) dienen.

Eine weitere wichtige Determinante des Dienstleistungserfolgs stellt die strategische Ausrichtung der *Dienstleistungsorganisation* bei den anbietenden Unternehmen dar. So identifizieren Ulaga und Reinartz (2011, S. 16) in einer groß angelegten qualitativen Studie vier Ressourcen, welche ein Anbieter benötigt, um die für eine erfolgreiche Marktpositionierung hybrider Leistungsbündel benötigten Fähigkeiten zu entwickeln. Dabei betreffen zwei dieser Ressourcen, die nutzungsbezogenen Kundeninformationen und die Kundendienstorganisation, direkt die Kundeninteraktion. Nach Ulaga und Reinartz (2011, S. 16) können Anbieter aus diesen Ressourcen wiederum fünf Fähigkeiten entwickeln, um einen Differenzierungs- oder Kostenvorteil zu erzielen. Dabei betreffen die Fähigkeiten zum Angebot, sowie zur Bereitstellung hybrider Leistungsbündel, die Kundeninteraktion. Gebauer et al. (2007, S. 84; 2010, S. 130–135) können zeigen, dass sich ein auf Dienstleistungen ausgerichtetes Organisationsdesign positiv auf die Profitabilität der Unternehmen auswirkt, wobei dieser Effekt umso stärker ist, je mehr Priorität der Dienstleistungsstrategie seitens des Top-Managements beigemessen wird, und je stärker die Dienstleistungsorientierung in der Unternehmenskultur verankert ist. Der erzielte Effekt ist vermutlich auf eine durch die Dienstleistungsorientierte erhöhte Kundenakzeptanz zurückzuführen, zumal Gebauer et al. (2011, S. 1276–1277) in einer weiteren Studie nachweisen kann, dass die Kundenorientierung von Unternehmen deren Geschäftsverlauf positiv beeinflussen, und dass eine auf Differenzierung durch Dienstleistung gerichtete Unternehmensstrategie diesen Effekt noch verstärkt. In den Studien von Homburg et al. (2002b, 2003) wird die Erfolgswirkung der Unternehmenskultur

näher untersucht. So können die Autoren zeigen, dass die Dienstleistungsorientierung positiv auf die Qualität der Kundenbeziehung und die Profitabilität der Dienstleistungen wirkt, und diese sich wiederum in einer höheren Gesamtprofitabilität der Unternehmen niederschlägt (Homburg et al. 2002b, S. 504, 2003, S. 41). Die vorgestellten Forschungsarbeiten zeigen damit die Bedeutung eines auf Dienstleistungen ausgerichteten Organisationdesigns. Zudem können Hinweise gefunden werden, dass der Erfolg der Dienstleistungsorganisation auf einer positiven Reaktion der Kunden auf die vermehrte Dienstleistungsorientierung beruht.



Abbildung 3.3: Anbieterseitige Dienstleistungstransition
Quelle: Eigene Darstellung nach Oliva und Kallenberg (2003, S. 162)

In der Literatur hat die von Oliva und Kallenberg (2003) vorgestellte Transitionstheorie viel Beachtung gefunden. Die Autoren gehen davon aus, dass sich Unternehmen sukzessive von reinen Herstellern zu Dienstleistungsunternehmen entwickeln (vgl. Abbildung 3.3), wobei die Bedeutung von Dienstleistungen im gleichen Maße zunimmt, wie die Bedeutung der tangiblen Produkte abnimmt. Oliva und Kallenberg (2003, S. 165) postulieren, dass die Impulse zur Weiterentwicklung der Unternehmen von Kunden durch das Wettbewerbsumfeld oder von einer wechselnden Unternehmensstrategie kommen können. Die empirische Studie von Neu und Brown (2005) stützt diese Thesen. Die Autoren können zeigen, dass der Erfolg einer Dienstleistungsstrategie stark von der richtigen Ausrichtung dreier Faktoren abhängig ist. So muss die Dienstleistungsstrategie zum Organisationsdesign des Unternehmens sowie zum Marktumfeld und dessen Komplexität, Dynamik und Aggressivität passen (Neu/Brown 2005, S. 7–9). Auch Gebauer et al. (2010a) leiten aus dem von Oliva und Kallenberg (2003) postulierten Transitionsprozess fünf Dienstleistungsstrategien ab und untersuchen, in wie weit der Dienstleistungserfolg der verfolgten Strategie vom jeweiligen Organisationsdesign abhängig ist. Die Autoren finden zu vier der Strategien jeweils eine bezüglich des Erfolgs optimale Paarung mit einem Organisationsdesign (Gebauer et al. 2010a, S. 210). Dabei zeigen

die Autoren, dass insbesondere sehr dienstleistungsorientierte Unternehmen mit einem weitreichenden Dienstleistungsangebot am erfolgreichsten sind, während sich Unternehmen mit geringer Dienstleistungsorientierung auf die klassischen Kundendienstleistungen konzentrieren sollten (Gebauer et al. 2010a, S. 210). Auch in den Forschungsarbeiten, die sich mit der Transition von Herstellerunternehmen befassen, lassen sich Hinweise finden, dass der Erfolg von Dienstleistungsstrategien wesentlich von der erzielten Kundenreaktion beeinflusst wird.

Weitere Arbeiten setzen sich mit der Erfolgswirkung des *Dienstleistungsanteils* am Gesamtumsatz eines Unternehmens auseinander. Fang et al. (2008), Suarez et al. (2013), Neely et al. (2011; 2008) sowie Visnjic und Van Looy (2011) untersuchen in ihren Studien, wie sich die Ausweitung des Dienstleistungsgeschäfts auf den Unternehmenserfolg auswirkt. Suarez et al. (2013, S. 430) können nachweisen, dass der Ertrag eines Unternehmens mit der Ausweitung des Dienstleistungsgeschäfts zunächst sinkt, und sich dieser Trend erst bei einem Dienstleistungsanteil von über 50% des Umsatzes umkehrt. In einer ähnlichen Studie untersuchen Fang et al. (2008), wie sich der Anteil der Dienstleistungen am Gesamtumsatz im Firmenwert der Unternehmen niederschlägt. Die Autoren können zeigen, dass der Firmenwert bis zu einem Dienstleistungsanteil von 20%-30% fällt und danach wieder zu steigen beginnt (Fang et al. 2008, S. 9). Neely et al. (2008; 2011) können dagegen keinen (Neely et al. 2011, S. 7) bzw. nur einen negativen (Neely 2008, S. 112) Zusammenhang zwischen Profitabilität bzw. dem Wert eines Unternehmens und dessen Dienstleistungsangebot nachweisen. Leo und Philippe (2001, S. 115) erklären die sinkende Profitabilität, die oft mit der Ausweitung der Dienstleistungsaktivitäten einhergeht, mit den durch die Dienstleistungserbringung verursachten Kosten, für welche sich keine hinreichenden Erlöse am Markt erzielen lassen. In einer detaillierteren Untersuchung können Visnjic und Van Looy (2011) die in den anderen Studien identifizierten Zusammenhänge mit den Phasen der Transition vom Produkthersteller zum Dienstleister (vgl. Oliva/Kallenberg 2003, S. 162) in Verbindung bringen und dadurch erklären. Visnjic und Van Looy (2011, S. 20) weisen einen kubischen Zusammenhang zwischen dem Anteil des Dienstleistungsgeschäfts und der Profitabilität eines Unternehmens nach. Die Transition der Unternehmen erfolgt dabei in drei Phasen. In der ersten Phase können die Unternehmen durch Ausweitung des Ersatzteilgeschäfts starkes Margenwachstum bei geringen Investitionen erzielen. In der darauffolgenden Phase sind Steigerungen des Dienstleistungsumsatzes nur noch durch Investitionen in die Dienstleistungsorganisation möglich, die sich negativ auf die erzielten Margen auswirken. In der dritten Phase profitieren die Unternehmen von Skaleneffekten, wodurch die erzielten Margen wieder steigen. Die kundenseitige Akzeptanz und Zahlungsbereitschaft für

Dienstleistungen kann demnach auch bezüglich des Einflusses des Dienstleistungsumsatzes auf den Dienstleistungserfolg als wesentliche Determinante vermutet werden.

Die Studien von Fang et al. (2008), Antioco et al. (2008) sowie Eggert et al. (2014) behandeln die Frage, welches *Dienstleistungsportfolio* für Hersteller erfolgsversprechend ist. Bei einem Dienstleistungsangebot des Herstellers stellt sich für Kunden die Frage, ob der Bezug der Leistung vom Hersteller einen Vorteil gegenüber dem Bezug von einem anderen Anbieter hat. Steht eine Dienstleistung in Bezug zur Primärleistung, lässt sich ein entsprechender Kompetenzvorsprung des Herstellers, bedingt durch seine Erfahrung aus der Entwicklung und Produktion der Primärleistung, darstellen. (Fang et al. 2008, S. 5). Bei einem geringen Bezug zum Kerngeschäft des Herstellers stellt sich die Wettbewerbssituation weniger günstig dar (Raddats/Easingwood 2010, S. 1338). Entsprechend können Fang et al. (2008, S. 11) zeigen, dass Hersteller nur mit Dienstleistungen, die sich auf ihr Kerngeschäft beziehen, eine signifikante Steigerung ihres Firmenwertes erzielen können. Die Studie von Fang et al. (2008) unterscheidet jedoch lediglich nach der Nähe des Dienstleistungsangebots zum Kerngeschäft und nicht nach dem Produktbezug der Dienstleistung. Eine entsprechende Differenzierung nehmen Antioco et al. (2008) und Eggert et al. (2014) vor und greifen dabei die Klassifikation von Mathieu (2001) nach Services that Support Suppliers' Products (SSP) und Services that Support Suppliers' Customers (SSC) auf (vgl. Abschnitt 3.1.4). Die Studien kommen bezüglich des Erfolgsbeitrags der Dienstleistungsklassen jedoch zu uneinheitlichen Aussagen. So fördern der Studie von Antioco et al. (2008) zufolge SSCs in erster Linie den Absatz des Primärprodukts, während sie im Gegensatz zu SSPs keinen signifikanten Einfluss auf den Dienstleistungsumsatz haben. Diese Erkenntnisse stehen in scheinbarem Widerspruch zu Studienergebnissen von Eggert et al. (2014, S. 32), wonach ausschließlich SSCs eine signifikante Wirkung auf Umsatz- und Gewinnwachstum haben, während SSPs nur einen mittelbaren Einfluss ausüben, indem sie den Absatz von SSCs fördern. Die Frage, welches Angebot an Dienstleistungen für Hersteller erfolgsversprechend ist, kann demnach nicht abschließend beantwortet werden. Während ein klarer Bezug zum Kerngeschäft des Herstellers als erfolgskritisch einzuschätzen ist, gibt es bezüglich der Erfolgswirkung des Produktbezugs kein einheitliches Meinungsbild. Ebenfalls mit der Erfolgswirkung des Dienstleistungsportfolios setzt sich die Studie von Seegy (2009) auseinander. Die Autorin unterscheidet in ihrer Studie nach der Breite, Individualität und Innovativität des Dienstleistungsangebots. Sie kann zeigen, dass sich die Breite des Dienstleistungsangebots sowohl auf den Markterfolg des Unternehmens als auch auf die Profitabilität der Dienstleistungen niederschlägt, während sich die Innovativität ausschließlich auf den Markterfolg, und die

Individualität ausschließlich auf die Profitabilität auswirken (Seegy 2009, S. 158). Seegy (2009) sieht die höhere Profitabilität in der gesteigerten Zahlungsbereitschaft für individualisierte Dienstleistungen begründet (Seegy 2009, S. 141), während sie die Erfolgswirkung von innovativen Dienstleistungen auf die Differenzierungswirkung dieser Leistungen zurückführt (Seegy 2009, S. 139). Die vorgestellten Studien legen nahe, dass die Unterschiede in der Erfolgswirkung einzelner Dienstleistungsangebote in der Akzeptanz durch den Kunden zu vermuten sind. Da die Untersuchungen aber jeweils rein anbieterseitig durchgeführt wurden, können sie einen entsprechenden Zusammenhang jedoch nicht belegen.

Die bisherigen Erkenntnisse weisen nach, dass der Erfolg einer Dienstleistungsstrategie stark von anbieterseitigen Aspekten beeinflusst wird. So konnte nachgewiesen werden, dass es wichtig für den Erfolg einer Dienstleistungsstrategie eines Herstellers ist, dass diese zum Marktumfeld, zur eigenen Ressourcenausstattung sowie zur strategischen Gesamtausrichtung des Unternehmens passt. Weitere Studien weisen nach, dass sich Dienstleistungserfolg nur einstellt, wenn Unternehmen der Dienstleistungsstrategie ausreichend Aufmerksamkeit widmen und einen substantiellen Umsatzanteil mit diesen Leistungen erzielen. In den meisten Studien werden die Erfolgsbeiträge durch eine positive Wirkung auf das Kundenverhalten erklärt, ein entsprechender Nachweis der postulierten Wirkweise wurde jedoch nicht erbracht. Der Erfolgsbeitrag einzelner Dienstleistungsarten konnte bisher noch nicht eindeutig geklärt werden. Die Studien messen auch in diesem Fall nur Auswirkungen des Kundenverhaltens, können jedoch keine differenzierten Erklärungen und damit noch keine schlüssigen Erkenntnisse liefern. Zusammenfassend ist damit festzustellen, dass der Erfolg von Dienstleistungsstrategien stark von anbieterseitigen Aspekten beeinflusst wird. Die genauen Zusammenhänge zwischen Dienstleistungsstrategie und Erfolg sind jedoch aufgrund des fehlenden Einblicks in das Kundenverhalten noch nicht hinreichend verstanden.

3.3.2 Forschungsergebnisse zu kundenseitigen Determinanten des Dienstleistungserfolgs

Im Gegensatz zur Konsumentenforschung findet sich im B2B-Marketing nur eine begrenzte Anzahl von Studien, die das Verhalten von Nachfragern beschreibt. Aus den vorliegenden Arbeiten lässt sich ableiten, dass im Wesentlichen drei Aspekte die Bedarfe und das Beschaffungsverhalten industrieller Kunden bestimmen. Dies ist zum einen das Kosten-Nutzen-Verhältnis der angebotenen Leistung, wobei die Begriffe Kosten sowie Nutzen im industriellen Umfeld weiter zu fassen sind, da auch beispielsweise Betriebskosten und Komplexitätskosten sowie Zusatznutzen im operativen Einsatz von Relevanz sind (Seegy 2009, S. 49). Des Weiteren wird der Dienstleistungsbedarf von

Rahmenbedingungen, wie beispielsweise der räumlichen Distanz zwischen Hersteller und Kunde, geprägt. Durch mehrere Studien wird zudem gezeigt, dass insbesondere auf Industriegütermärkten die diversen Aspekte der Geschäftsbeziehung eine herausragende Rolle für das Beschaffungsverhalten der Kunden spielen. Bezüglich der Preis- und Kostenwahrnehmung stellen sich die Ergebnisse der bisherigen Forschung jedoch uneinheitlich dar.

Produktbegleitende Dienstleistungen werden im industriellen Umfeld zumeist nicht als Einzelleistung erbracht, sondern im Rahmen einer längerfristigen *Geschäftsbeziehung* (vgl. Abschnitt 2.2.3). Das Kaufverhalten von Kunden wird demnach nicht durch die Beurteilung eines einmaligen Kontaktes, sondern der Geschäftsbeziehung als Ganzes beeinflusst. Bislang gibt es keine Studie, die ein komplettes Modell der Determinanten kundenseitigen Kaufverhaltens und der Auswirkungen auf den Geschäftserfolg der Hersteller darstellt. Dennoch waren bereits etliche Einzelaspekte dieser Wirkkette Gegenstand wissenschaftlicher Studien. So kann Hewett (2002, S. 234) zeigen, dass sich eine gute Geschäftsbeziehung positiv auf die Wiederkaufabsicht der Kunden auswirkt. In einem detaillierteren Ansatz weisen Molinari et al. (2008, S. 367) nach, dass ein Übertreffen der Kundenerwartungen zunächst einen signifikanten Effekt auf die Kundenzufriedenheit sowie die Qualitätswahrnehmung hat, und diese wiederum signifikant auf die Wiederkaufabsicht des Kunden wirkt. Weitere Studien belegen, dass die Loyalität der Kunden durch das Kundenvertrauen (Briggs/Grisaffe 2009, S. 45) und die Kundenzufriedenheit (Human et al. 2011, S. 14–15) signifikant beeinflusst wird. Demnach sollte sich die Qualität der Geschäftsbeziehung positiv auf den Erfolg der Dienstleistungsstrategien der Hersteller auswirken. Entsprechend können Antioco et al. (2008, S. 348) zeigen, dass die Pflege der Geschäftsbeziehung sich in einem höheren Dienstleistungsumsatz niederschlägt. Die Forschungsergebnisse von Eggert et al. (2014, S. 32–33) belegen, dass ein hoher Anteil loyaler Kunden ein dienstleistungsgetriebenes Gewinnwachstum begünstigt.

Palmatier (2008, S. 85) kann belegen, dass die Beziehungsqualität nicht nur „weiche“ Parameter, wie die Loyalität oder Zufriedenheit des Kunden, beeinflusst, sondern sich auch in monetärem Erfolg für den Anbieter niederschlägt. So zeigt Palmatier (2008, S. 85), dass die Beziehungsqualität signifikant auf den Wert des Kunden für das Unternehmen wirkt. Die Intensität des Kontaktes und die Position der Kontaktperson im Kundenunternehmen sind dabei von großer Bedeutung. So zeigen die Ergebnisse von Palmatier (2008, S. 85), dass der Kundenwert für den Anbieter umso höher ist, je intensiver die Kommunikation mit der Kontaktperson beim Kunden und je höher dessen Stellung ist. Ivens und Pardo (2006) untersuchen, in wie weit sich das Engagement des Anbieters auf das

Commitment der Kunden auswirkt. Die Autoren können dabei zeigen, dass sowohl eine Orientierung an einer langfristigen Partnerschaft seitens des Anbieters als auch das Vertrauen des Kunden in den Anbieter signifikant auf das Kundencommitment wirkt; spezifische Investitionen seitens des Anbieters haben hingegen keine signifikante Wirkung (Ivens/Pardo 2006, S. 6). Palmatier et al. (2006b) untersuchen ebenfalls die Wirkung von anbieterseitigen Investitionen in die Geschäftsbeziehung. Die Autoren unterscheiden dabei soziale Investitionen wie beispielsweise Essenseinladungen, strukturelle Investitionen wie beispielsweise speziell auf die Kundenbedürfnisse geschultes Personal, und finanzielle Investitionen wie beispielsweise Preisnachlässe. Die Ergebnisse zeigen, dass der Gewinn, welcher mit einem Kunden erwirtschaftet wird, signifikant von sozialen und strukturellen, nicht aber von finanziellen Investitionen in die Geschäftsbeziehung beeinflusst wird (Palmatier et al. 2006b, S. 486). Die vorgestellten Forschungsergebnisse können belegen, dass die Qualität der Geschäftsbeziehung ein wesentlicher Einflussfaktor für den Erfolg einer Dienstleistungsstrategie darstellt. Es finden sich zudem Hinweise, dass die Wirkkette von der Pflege der Geschäftsbeziehung zum Dienstleistungserfolg durch mehrere kundenseitige Faktoren mediiert wird.

Markt- und kundenbezogene *Rahmenbedingungen* für das Kaufverhalten bezüglich produktbegleitender Dienstleistungen spielen in der bisherigen Forschung eher eine untergeordnete Rolle. Einer der wenigen untersuchten Einflussfaktoren betrifft die räumliche Distanz. So senkt beispielsweise die räumliche Nähe zum Kunden die kundenseitige Kostenwahrnehmung und erhöht somit die Kaufwahrscheinlichkeit (Cannon/Homburg 2001, S. 38). Ein entsprechend höherer Dienstleistungsumsatz für Unternehmen lokaler Kundenbasis kann folglich auch von Lay (1998b, S. 321–322, 1998a, S. 6) nachgewiesen werden. Es ist jedoch zu hinterfragen, ob die räumliche Distanz heute noch den gleichen Einfluss auf das Kaufverhalten hat, da mittlerweile auch kleine und mittelständische Unternehmen vermehrt global agieren (vgl. Dieckmann 2015, S. 27–29) und der Reiseaufwand durch den zunehmenden Einsatz von Teleservicelösungen immer weiter sinkt.

Weitere wichtige kundenbezogene Rahmenbedingungen betreffen die *Unternehmenskultur* des Kunden und damit seine Akzeptanz sowie die Kooperationsbereitschaft bezüglich des Dienstleistungsangebots. So können Tuli et al. (2007, S. 11–13) nachweisen, dass die kundenseitige Anpassungsbereitschaft und die Bereitschaft, operative und strategische Interna zu teilen, wichtig für die Effizienz hybrider Produkte ist. Die Effizienzaspekte stellen eine wesentliche Nutzenkomponente

von Dienstleistungen dar (vgl. Ulaga/Eggert 2006b, S. 130; Beutin 2000, S. 147). Daher ist zu erwarten, dass sich eine erhöhte Kooperationsbereitschaft der Kunden über einen höheren erzielten Nutzen letztlich auf den Dienstleistungsbedarf und das Beschaffungsverhalten auswirkt. In der Studie von Human et al. (2011) können entsprechende Hinweise gefunden werden. So können die Autoren zeigen, dass sich Kunden mit hoher Bereitschaft zum Informationsaustausch loyaler verhalten (Human et al. 2011, S. 14–15). Jedoch beeinflusst die Unternehmenskultur stark die Akzeptanz der Kunden bezüglich neuer Dienstleistungen. Frambach et al. (1997, S. 349–350) unterscheidet diesbezüglich Kunden nach ihrer Innovationsfreudigkeit in fünf Gruppen, die von Innovatoren bis hin zu nicht adoptierenden Kunden reichen. Auch die Forschungsergebnisse von Hewett (2002) zeigen, dass es starke kulturelle Unterschiede zwischen den Unternehmen gibt, und dass sich die Unterschiede der Kunden in deren Beschaffungsverhalten widerspiegelt. So kann Hewett (2002, S. 234) nachweisen, dass die Firmenkultur des Kunden signifikant den Einfluss der Beziehungsqualität auf die Wiederkaufabsicht moderiert. Dementsprechend kann gezeigt werden, dass verschiedene Aspekte der kundenseitigen Unternehmenskultur das Kaufverhalten bezüglich produktbegleitender Dienstleistungen beeinflussen. Da sich die Unternehmen jedoch sehr inhomogen bezüglich ihrer Unternehmenskulturen darstellen (vgl. Abschnitt 1.1), müssen Ansätze zur Erklärung von Dienstleistungsbedarfen den Einfluss der verschiedenen Aspekte der kundenseitigen Unternehmenskultur berücksichtigen.

Generell sind Kaufentscheidungen stark von Abwägungen bezüglich des *Kosten-Nutzen-Verhältnisses* des zu kaufenden Gutes geprägt. Produktbegleitende Dienstleistungen auf Industriegütermärkten werden jedoch in der Regel im Rahmen einer längerfristigen Geschäftsbeziehung erbracht (vgl. Abschnitt 2.2.3). Für Kaufentscheidungen steht daher der Nutzen der Geschäftsbeziehung und nicht der Einzeltransaktion im Vordergrund. Daher ist zu erwarten, dass in einem industriellen Umfeld die Kosten- bzw. Nutzenwahrnehmung der Geschäftsbeziehung die Dienstleistungsbedarfe der Kunden beeinflusst. Entsprechend konnte nachgewiesen werden, dass die Kosten- bzw. Nutzenwahrnehmung der Geschäftsbeziehung einen signifikanten Einfluss auf die Weiterempfehlungsabsicht (Eggert/Ulaga 2002, S. 113; Hansen et al. 2008, S. 213–214), die Wechselneigung (Eggert/Ulaga 2002, S. 113; Hansen et al. 2008, S. 213–214) bzw. Wiederkaufabsicht (Eggert/Ulaga 2002, S. 113; Molinari et al. 2008, S. 369; Barry/Terry 2008, S. 238; Cannon/Homburg 2001, S. 37) der Kunden hat. Demnach ist das Kosten-Nutzen-Verhältnis der Dienstleistungen, jedoch mehr noch die Kosten- bzw. Nutzenwahrnehmung der Geschäftsbeziehung für die Dienstleistungsbedarfe der Kunden von großer Bedeutung.

Der *Dienstleistungsqualität* kommt bezüglich der Dienstleistungsbedarfe der Kunden eine besondere Rolle zu. Eine Studie von Briggs und Grisaffe (2009, S. 46) zeigt, dass die Dienstleistungsqualität positiv auf die Bewertung des Nutzens seitens des Kunden wirkt. Human et al. (2011, S. 14–15) können die Bedeutung der Dienstleistungsqualität für die Geschäftsbeziehung nachweisen. Die Autoren untersuchen die Wirkung der Produkt- und der Dienstleistungsqualität auf die Kundenzufriedenheit. Sie stellen fest, dass beide Qualitätsmerkmale einen signifikanten Einfluss auf die Kundenzufriedenheit haben, dass jedoch der Einfluss der Dienstleistungsqualität überwiegt. Homburg und Garbe (1999) unterscheiden drei Aspekte der Dienstleistungsqualität. Strukturelle Dienstleistungsqualität bezieht sich dabei auf das vom Anbieter vorgehaltene qualifizierte Personal zur Auftragsabwicklung (Homburg/Garbe 1999, S. 46). Die prozessbezogene Dienstleistungsqualität bezieht sich auf die Interaktion des Personals, und die ergebnisbezogene Dienstleistungsqualität auf die Qualität des erzielten Resultats (Homburg/Garbe 1999, S. 47). Alle drei Aspekte der Dienstleistungsqualität haben einen signifikanten Einfluss auf die Zufriedenheit der Kunden, während nur die prozessbezogene Dienstleistungsqualität einen signifikanten Einfluss auf das Commitment des Kunden hat (Homburg/Garbe 1999, S. 58). Allerdings stellen Molinari et al. (2008, S. 367–368) fest, dass für eine gute Nutzenwahrnehmung die Erfüllung der Kundenerwartung ausreichend ist. Eine positive Diskonfirmation, also das Übertreffen der Erwartungen, hat dagegen keinen signifikanten Einfluss auf die Nutzenwahrnehmung der Kunden.

Barry und Terry (2008, S. 238) zerlegen den wahrgenommenen *Beziehungsnutzen* in mehrere Kosten- und Nutzenaspekte. Die Autoren stellen fest, dass der Kernnutzen, der sich in der Arbeitsqualität begründet, der operative Nutzen, welcher durch Zuverlässigkeit, Verständigkeit und Flexibilität bestimmt wird, und die Kostenvorteile, die sich aus einer Geschäftsbeziehung ergeben, einen starken Effekt auf den Beziehungsnutzen haben. Vorteile bei der Beschaffung sowie die Wechselkosten haben hingegen nur einen schwachen Effekt. Dies ist insbesondere deshalb erwähnenswert, da in B2B-Studien ohne expliziten Dienstleistungsbezug insbesondere der Zusatznutzen (Beutin 2000, S. 147) bzw. Vorteile bei der Beschaffung (Ulaga/Eggert 2006b, S. 130) den stärksten Einfluss auf den Nettokundennutzen der Kunden haben. Demnach unterscheidet sich die Nutzenwahrnehmung bezüglich produktbegleitender Dienstleistungen von der Nutzenwahrnehmung bei anderen Geschäften auf Industriegütermärkten. Die Ergebnisse einer Studie von Hansen et al. (2008, S. 213) zeigen, dass nicht nur die eigene Einschätzung der Kunden von Relevanz für die Nutzenwahrnehmung ist, sondern auch die generelle Reputation des Anbieters im Markt. Zudem

haben das Informationsverhalten und die Flexibilität, nicht aber die Angebotsfairness eine signifikante Wirkung auf die Nutzenwahrnehmung (Hansen et al. 2008, S. 213). Die Bedeutung der Flexibilität und des Commitments seitens des Anbieters für den Zusatznutzen können auch von Menon et al. (2005, S. 22–23) sowie Homburg et al. (2005, S. 19) nachgewiesen werden. Im Modell von Cannon und Homburg (2001, S. 37) werden sämtliche Einflüsse über die Kostenwahrnehmung des Kunden mediiert. Die Studie zeigt, dass die Häufigkeit des schriftlichen und persönlichen Kontaktes, die Produktqualität sowie die Flexibilität des Anbieters signifikant die Kostenwahrnehmung der Kunden senken.

Die Kosten bzw. der Preis einer Leistung ist bei nahezu allen Käufen eine Hauptdeterminante der Kaufentscheidung, wobei die für eine Leistung zu erbringenden monetären und nicht-monetären Kosten von den Kunden in Relation zum erhaltenen Nutzen gesetzt werden. In der Literatur finden sich mehrere Forschungsergebnisse zu der Fragestellung, wie industrielle Kunden mit Kosten und Nutzeninformationen umgehen und diese bezüglich ihrer Kaufentscheidung einbeziehen. So zeigt eine Studie von Kasper und Lemmink (1989, S. 206–207) dass die Bedeutung des Preises produktbegleitender Dienstleistungen anbieterseitig überschätzt wird, wohingegen für den Kunden wichtigere Aspekte, wie die Behandlung von Anrufen im Schadensfall und das Verhalten der Techniker von Anbietern, unterschätzt werden. Auch die Untersuchungen von Donaldson (1994, S. 212), Lapierre (1997, S. 392), Ulaga und Eggert (2006b, S. 132) sowie Barry und Terry (2008, S. 238) kommen zu dem Schluss, dass dem Nutzen von Dienstleistungen und der Kundenbetreuung ein höheres Gewicht zukommt als dem Preis. Demgegenüber zeigen Cannon und Homburg (2001, S. 37), dass die Kostenwahrnehmung maßgeblich für die Neigung des Kunden ist, mehr Leistungen von einem Anbieter zu beziehen. Anderson et al. (2000, S. 324) kann in einer experimentellen Studie nachweisen, dass sich Kunden primär an der Preisinformation orientieren, da sie diese Information besser einzuschätzen wissen. Nutzeninformationen sind hingegen mit Unsicherheit behaftet, weshalb diese von Kunden diskontiert werden.

Zusammenfassend weisen die kundenbezogenen Forschungsergebnisse nach, dass Dienstleistungsbedarfe und das Beschaffungsverhalten industrieller Kunden wesentlich durch die Beurteilung der Geschäftsbeziehung mit dem Anbieter sowie der Kosten-Nutzen-Wahrnehmung der angebotenen Leistungen beeinflusst wird. In den vorgestellten kundenseitigen Studien findet jedoch keine weitere Unterscheidung zwischen den Dienstleistungsarten statt, wie sich dies in der anbieterseitigen Dienstleistungsforschung etabliert hat. Erste Forschungsergebnisse weisen darauf

hin, dass auch die beziehungs- und kundenbezogenen Rahmenbedingungen einen starken Einfluss auf die Dienstleistungsbedarfe haben können; eine systematische Untersuchung diesbezüglich steht aber noch aus. Die Erkenntnisse bezüglich der Kostenwahrnehmung industrieller Kunden sind bisher uneinheitlich, was als Indiz dafür gewertet werden kann, dass die Kostenwahrnehmung stark vom betrachteten Kontext abhängig ist. Eine systematische Untersuchung entsprechender Kontextfaktoren findet sich bislang jedoch ebenfalls noch nicht.

4 Theoretische Grundlagen der Studie

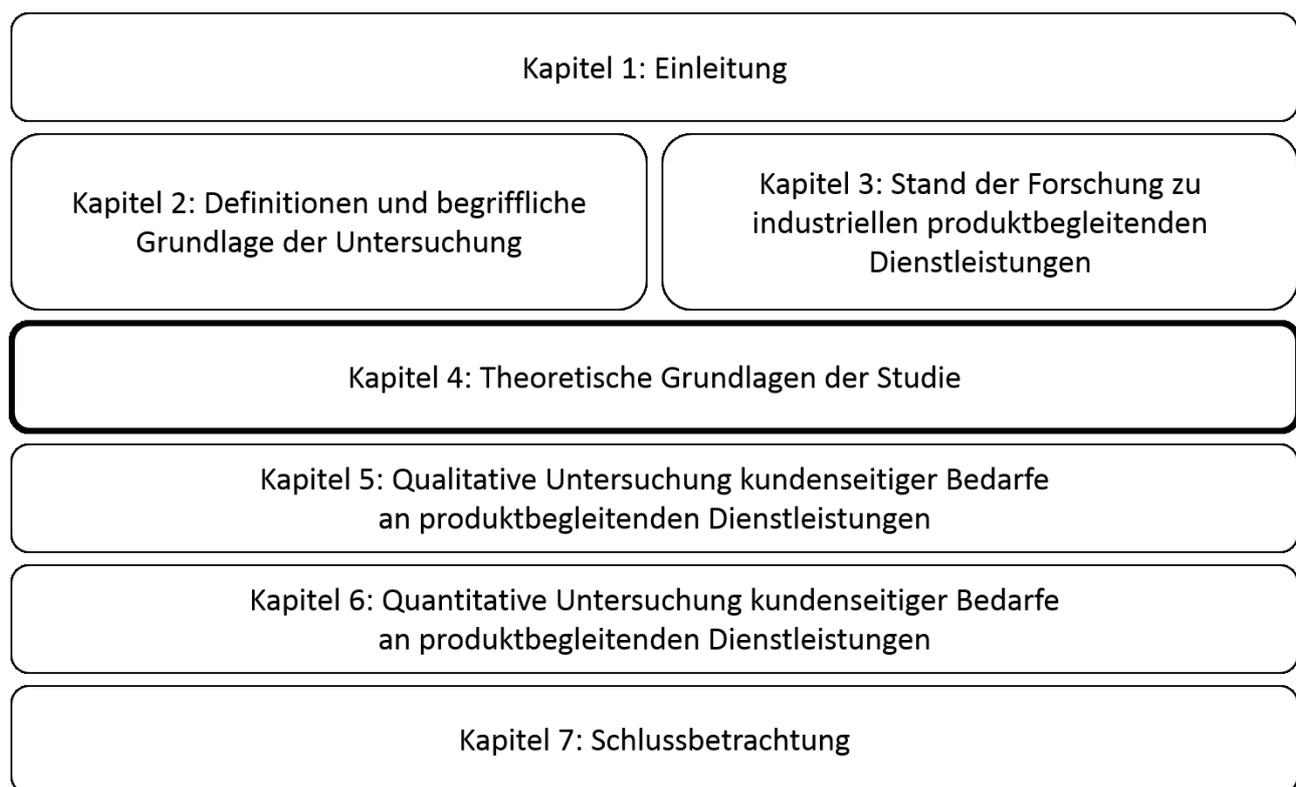


Abbildung 4.1: Verortung des vierten Kapitels im Aufbau der Arbeit

4.1 Der situative Ansatz

Der *situative Ansatz (contingency theory)* hat sowohl im Bereich des strategischen Managements als auch in der Organisationsforschung weite Verbreitung gefunden (Homburg et al. 2002a, S. 254). In der Organisationsforschung wird der situative Ansatz verwendet, um die Wirkung bestimmter situativer Faktoren auf die Organisationsstrukturen zu untersuchen. Der situative Ansatz folgt dabei

der These, dass es keinen allgemeingültigen richtigen Managementansatz gibt, sondern dass die Effizienz einer Organisation stark von der spezifischen Situation abhängt, mit welcher sie konfrontiert ist (Zeithaml et al. 1988, S. 37). Die Entstehung der unterschiedlichen Forschungsgebiete des Marketings wie beispielsweise das B2B-Marketing, das Dienstleistungsmarketing und das internationale Marketing gehen auf die Erkenntnis zurück, dass situative Aspekte eine signifikante Relevanz bei der Strategieformulierung besitzen (Zeithaml et al. 1988, S. 47). Da sich industrielle Kunden stark bezüglich ihrer Ressourcen und Fähigkeiten unterscheiden (Peteraf 1993, S. 179), werden ihre Bedarfe stark von ihrer Unternehmenssituation geprägt (Anderson et al. 2008, S. 376). In der Literatur finden sich daher zahlreiche Ansätze zur Erklärung industriellen Beschaffungsverhaltens mittels des situativen Ansatzes (vgl. bspw. Verwaal et al. 2008; Murray et al. 2009; Moschuris 2008). Büsch (2011, S. 311) betont die Bedeutung situativer Aspekte für die betriebliche Beschaffung, wenn er schreibt, dass „interne Faktoren ... oder externe Faktoren ... eine Überarbeitung der Beschaffungsstrategie erforderlich machen [können]“. Bei der Erbringung industrieller Dienstleistungen werden gewöhnlich externe Produktionsfaktoren des Kunden mit einbezogen (vgl. Abschnitt 2.1.1). Daher werden industrielle Dienstleistungen in besonderem Maße von situativen kundenbezogenen Faktoren beeinflusst. In der Folge kommt dem situativen Ansatz in der Literatur zu industriellen Dienstleistungen eine bedeutende Rolle zu (vgl. bspw. Neu/Brown 2005; Gebauer 2007; Homburg et al. 2002a; Palmatier 2008).

Hambrick und Lei (1985, S. 764) unterscheiden Strategien danach, wie viele spezifische Unternehmenssituationen sie unterscheiden. Dabei postulieren die Autoren ein Spektrum, welches von einer für alle Fälle anwendbaren universellen Strategie bis hin zu situationsspezifischen Einzelfallbetrachtungen reicht. Werden alle Unternehmenssituationen als vergleichbar angesehen, lassen sich universelle Strategieempfehlungen geben. Die situationsspezifische Perspektive sieht jede Unternehmenssituation als einzigartig an, was eine unendliche Zahl von möglichen Situationen und Strategien impliziert. Der situative Ansatz stellt die Existenz universeller Strategien in Frage bzw. betrachtet Ansätze mit allgemeinem Gültigkeitsanspruch als zu unspezifisch, um nützlich zu sein (Mayntz 1965, S. 113; Pugh et al. 1968). Im Gegensatz zu der einzelfallbezogenen Perspektive geht der situative Ansatz jedoch auch nicht davon aus, dass eine Organisationsstruktur nur vor dem Hintergrund einer einzigartigen Situation verstanden werden kann (Hambrick/Lai 1985, S. 765). Stattdessen geht der situative Ansatz davon aus, dass die Organisation und deren Effizienz systematisch von situativen Faktoren beeinflusst wird. Dabei werden Variablen der externen Umwelt

(Umweltvariablen) und Variablen der internen Umwelt (organisationale Variablen) unterschieden (Zeithaml et al. 1988, S. 44).

Bezogen auf die Zielsetzung der Arbeit bietet sich der situative Ansatz aus mehreren Gründen an. So behandelt die zweite Forschungsfrage mögliche Einflussmöglichkeiten der Hersteller auf die Dienstleistungsbedarfe der Kunden. Das Beschaffungsverhalten industrieller Kunden ist stark von situativen Aspekten bestimmt. So konnten in der Literatur bereits Aspekte wie beispielsweise die Beziehungsqualität, die Intensität des Kontaktes und die räumliche Nähe zum Kunden als Erfolgsfaktoren bei der Dienstleistungsvermarktung identifiziert werden (vgl. Abschnitt 3.3.2). Aus der Perspektive der Kunden sind diese Aspekte als Variablen der externen Umwelt anzusehen, die einen potentiellen Einfluss auf deren Dienstleistungsbedarfe ausüben. Variablen der externen Umwelt betreffen primär das Marktumfeld und die Geschäftsbeziehung zwischen Hersteller und Kunde. Dementsprechend sind Einflussfaktoren der externen Umwelt auf die Dienstleistungsbedarfe aus der Anbieterperspektive leichter zu identifizieren als Aspekte der internen Umwelt der Kunden. Es ist daher nicht zu erwarten, dass durch die in der vorliegenden Arbeit eingenommene Kundenperspektive völlig neue Aspekte der externen Umwelt identifiziert werden. Dennoch kann der situative Ansatz mit Bezug auf die zweite Forschungsfrage als Grundlage für die Analyse der Wirkungsweise externer Faktoren auf interne Aspekte dienen. Zudem kann ein Beitrag zum Verständnis der Wirkungsweise von Faktoren der externen Umwelt auf das Kaufverhalten der Kunden geleistet werden und mögliche Wechselwirkungen mit Variablen der internen Umwelt identifiziert werden.

Die dritte Forschungsfrage behandelt den Einfluss situativer kundenseitiger Aspekte auf die Dienstleistungsbedarfe der Kunden. Mit Bezug auf den situativen Ansatz wird dabei der Einfluss von Variablen der internen Umwelt auf Bezugsentscheidungen von Unternehmen thematisiert. Die anbieterseitige Forschung gibt diesbezüglich einige Anhaltspunkte. So konnte anbieterseitig bereits der Einfluss der Preissensibilität der Kunden auf den Dienstleistungserfolg nachgewiesen werden (vgl. Abschnitt 3.2.3). Zudem haben die Eigenschaften des betreffenden Primärprodukts einen starken Einfluss auf den Vermarktungserfolg der produktbegleitenden Dienstleistungen. So konnte ein Einfluss der Komplexität, der Innovativität, der Bedeutung und des Customizings des Primärproduktes sowie der Häufigkeit des Bedarfs nachgewiesen werden (vgl. Abschnitt 3.2.2). Durch die in der Arbeit eingenommene Kundenperspektive, ist zu erwarten, dass die bereits identifizierten Einflussfaktoren ergänzt bzw. ihre Wirkung genauer beschrieben werden. Kundenseitig kann beispielsweise der Einfluss der Unternehmenskultur auf Entscheidungen

untersucht werden. Zudem können Aspekte wie die kundeneigene Kompetenz zur Selbsterstellung von Leistungen mit einbezogen werden. Kumar et al. (2004, S. 405) und Voeth et al. (2008, S. 11) weisen darauf hin, dass der Kunde durch entsprechende Kapazitäten zur Selbsterstellung in Konkurrenz zum Dienstleistungsangebot der Hersteller tritt. Entsprechende Zusammenhänge sollten sich in einer kundenseitigen Untersuchung nachweisen lassen. Situative Rahmenbedingungen beziehen sich zudem auf den Einsatz des Produktes beim Kunden. Homburg et al. (2002a, S. 261) können zeigen, dass bei hoher Bedeutung der Produkte eines Herstellers für dessen Kunden der Hersteller eine stärkere Dienstleistungsorientierung aufweist. Falls die Hersteller damit einem veränderten Nachfrageverhalten nach produktbegleitenden Dienstleistungen entsprechen, sollten sich Einflüsse der Produktbedeutung auf das Kaufverhalten auch kundenseitig zeigen lassen. Der situative Ansatz liefert einen theoretischen Rahmen zur Erklärung unternehmerischen Handelns nicht nur in Abhängigkeit der externen Umwelt. Das Nachfrageverhalten wird auch potentiell von vielen Faktoren der internen Umwelt beeinflusst. Der situative Ansatz bietet damit auch eine geeignete Grundlage zur Klärung der dritten Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit.

Der situative Ansatz wird in der Literatur jedoch auch vielfach kritisch betrachtet (Für eine Übersicht der Kritikpunkte siehe Schreyögg 1980, S. 309–312; Kieser/Ebers 2006, S. 331–339; Staehle et al. 2014, S. 53). So wird kritisiert, dass der Ansatz lediglich messbare Aspekte berücksichtigt, während Faktoren wie Macht oder zwischenmenschliche Beziehungen nicht berücksichtigt werden (Staehle et al. 2014, S. 53). Für das Industrie- und Dienstleistungsmarketing haben sich jedoch insbesondere Aspekte der Geschäftsbeziehung und Abhängigkeit als relevant erwiesen (vgl. Abschnitt 2.2.3), weshalb besonders dieser Kritikpunkt für die vorliegende Arbeit als relevant erachtet wird. Daher wird der situative Ansatz im Rahmen der vorliegenden Studie durch den Ressourcenabhängigkeitsansatz (vgl. Abschnitt 4.2) sowie die soziale Austauschtheorie (vgl. Abschnitt 4.3) ergänzt.

4.2 Der Ressourcenabhängigkeitsansatz

Beim *Ressourcenabhängigkeitsansatz* (*resource dependence theory*) handelt es sich um einen Theorieansatz zur Analyse von System-Umwelt-Beziehungen und ihrer Wirkung auf die strategische Orientierung von Unternehmen. Der Ansatz betrachtet Unternehmen dabei als Teil eines Netzwerks von Austauschbeziehungen, innerhalb dessen es auf externe Ressourcen angewiesen ist, um das eigene Überleben zu sichern (Emerson 1962; Pfeffer/Salancik 2002, S. 2).

Nach Anderson (1982, S. 20) bietet der Ressourcenabhängigkeitsansatz ein Rahmenwerk, um wirklichkeitsnahe Theorien abzuleiten, mithilfe derer Modelle zum Verhalten von Unternehmen erstellt werden können. Daher hat der Ansatz in der Erforschung industrieller Geschäftsbeziehungen weite Verbreitung gefunden. So finden sich Anwendungen des Ressourcenabhängigkeitsansatzes sowohl in rein theoriebasierten Beiträgen (vgl. bspw. Crook/Combs 2007; Kedia/Lahiri 2007) als auch in zahlreichen empirischen Studien zu industriellen Geschäftsbeziehungen (vgl. bspw. Stock 2006; Crosno/Dahlstrom 2007; Eggert et al. 2009; Palmatier et al. 2007). Stock (2006, S. 596) kann beispielsweise zeigen, dass die durch interorganisationale Zusammenarbeit in Teams entstehende Abhängigkeit sich positiv auf die Effektivität der Teams auswirkt. In einer Metastudie weisen Crosno und Dahlstrom (2007, S. 196) die aus dem Ressourcenabhängigkeitsansatz abgeleitete Wirkung der Abhängigkeit auf den Opportunismus von Geschäftspartnern nach. Eggert et al. (2009, S. 157) zeigen mittels des Ressourcenabhängigkeitsansatzes, dass eine Aufteilung der Gesamtbezugsmenge zwischen verschiedenen Lieferanten zur Verhinderung von Abhängigkeitsrisiken sinnvoll ist. Palmatier et al. (2007, S. 184) können in ihrer Studie einen aus dem Ressourcenabhängigkeitsansatz abgeleiteten Zusammenhang zwischen Produktabhängigkeit und Geschäftsbeziehungorientierung des Kunden nachweisen. Die exemplarischen Beispiele zeigen, wie vielfältig der Ressourcenabhängigkeitsansatz in der aktuellen Forschung zur Ableitung von Hypothesen und Erklärung von Zusammenhängen Anwendung findet.

Zu den kritischen Ressourcen, auf welche sich der Ressourcenabhängigkeitsansatz bezieht, gehören neben finanziellen Mitteln, tangiblen und personellen Ressourcen auch Informationen (Pfeffer/Salancik 2002, S. xii). Die Abhängigkeit eines Unternehmens von einem anderen wird dabei nach Pfeffer und Salancik (2002, S. 46–51) von drei Faktoren determiniert:

1. *Die Bedeutung der kritischen Ressource.* Die Bedeutung einer Ressource für ein Unternehmen bemisst sich an deren kundenseitigem Geschäftsvolumenanteil sowie ihrer Kritikalität. Obwohl beide Faktoren oft korrelieren, weisen Crook und Combs (2007, S. 548) darauf hin, dass auch Ressourcen mit verhältnismäßig kleinem Geschäftsanteil eine hohe Bedeutung zukommen kann. Beispiele hierfür sind Lizenzen oder wichtige Informationen.
2. *Die Verfügungsgewalt über eine Ressource.* Handelt es sich bei der Ressource um Wissen, so hat der Besitzer des Wissens eine direkte Verfügungsgewalt. Verfügungsgewalt durch Eigentum an Ressourcen ist dagegen davon abhängig, dass der Besitzer seine Besitzrechte auch durchsetzen kann, was vom sozialen und politischen Umfeld abhängig ist.

Verfügungsgewalt kann auch durch Nutzungsrechte oder die Kontrolle über die Nutzung von Ressourcen entstehen.

3. *Die Marktstellung der Besitzer von Ressourcen.* Gibt es für eine Ressource viele Bezugsquellen, so entsteht keine Abhängigkeit. Kann eine Ressource hingegen nur von wenigen oder nur von einem Anbieter bezogen werden, so kann es leicht zu Abhängigkeitsverhältnissen kommen.

Eine zu starke Abhängigkeit von externen Ressourcen stellt für Unternehmen ein Problem dar. Zum einen besteht die Gefahr, dass durch das Entfallen der Bezugsquelle, beispielsweise durch Konkurs des anbietenden Unternehmens, die eigene Geschäftstätigkeit in Mitleidenschaft gezogen wird. Zum anderen setzt sich das abhängige Unternehmen der Gefahr aus, dass der Besitzer der betreffenden Ressource sich opportunistisch verhält (Crosno/Dahlstrom 2007, S. 193).

Der Ressourcenabhängigkeitsansatz postuliert, dass Unternehmen systematisch versuchen, die Unsicherheit, die sich durch Abhängigkeit von externen Ressourcen ergibt, zu verringern. Daher hilft der Ansatz bei der Erklärung und Prognose unternehmerischen Handelns (Hillman et al. 2009). Connelly et al. (2010, S. 92) stellen in diesem Zusammenhang fest, dass sich einige Handlungsweisen von Unternehmen nur durch deren Bestreben erklären lassen, Kontrolle über Abhängigkeitsverhältnisse zu erlangen.

Um die Abhängigkeit von Ressourcen zu mindern, bieten sich einem Unternehmen zwei grundsätzliche Strategien. Einerseits kann versucht werden, Kontrolle über den Inhaber einer Ressource zu erlangen, was bis zur vollständigen Eliminierung der Abhängigkeitsquelle führen kann. So stellen beispielsweise Hillman et al. (2009, S. 3) fest, dass die Reduktion von Abhängigkeiten vielfach einen Grund für Zusammenschlüsse und Akquisitionen von Unternehmen darstellt. Die zweite Möglichkeit besteht in der Kooperation mit dem Inhaber der kritischen Ressource. Pfeffer und Salancik (2002, S. xviii) schreiben in diesem Zusammenhang „companies seek to build alliances to manage dependence but do so with companies that are in a social position to be trusted“.

Der Ressourcenabhängigkeitsansatz erklärt Handlungen von Unternehmen durch deren Streben nach Reduktion von Abhängigkeiten von kritischen Ressourcen. In diesem Zusammenhang ist jedoch nicht die tatsächliche Abhängigkeit, sondern die von einem Unternehmen empfundene Abhängigkeit die Determinante des Verhaltens. Pfeffer und Salancik (2002, S. 13) schreiben „it is important to know

how organizations come to construct perceptions of reality“ und verweisen damit auf die Bedeutung der Unternehmenskultur sowie den Einfluss von Schlüsselpersonen für die Abhängigkeitswahrnehmung von Unternehmen.

Bisherige Forschungsergebnisse bestätigen, dass Abhängigkeit einen zentralen Aspekt bei Vertriebs- und Beschaffungsstrategien im industriellen Umfeld darstellt (Ulaga/Reinartz 2011, S. 9; Webster 1978, S. 23). Auch bei der Klassifikation von Dienstleistungen wurde die Abhängigkeit der Kunden bereits als relevantes Kriterium identifiziert (vgl. Abschnitt 3.1.3). Da viele produktbegleitende Dienstleistungen für Kunden von großer Bedeutung sind, ist die generelle Verfügbarkeit dieser Dienstleistungen am Markt für das Verhalten der Kunden sehr wichtig. Raddats und Easingwood (2010, S. 1340) stellen fest, dass Hersteller bei vielen produktbegleitenden Dienstleistungen kaum Konkurrenz durch Wettbewerber haben. Es ist zu erwarten, dass eine entsprechende Angebotssituation die Entscheidungen der Kunden maßgeblich beeinflusst. Je weniger Alternativen Kunden beim Bezug von Leistungen haben, desto geringer werden Spielräume für Preisverhandlungen. Zudem treten die Nachfrager nach Dienstleistungen in potentielle Konkurrenz zueinander, was insbesondere bei spontan und dringend benötigten Dienstleistungen für Kunden von hoher Relevanz sein kann. Um die Versorgungssicherheit mit zeitkritischen Dienstleistungen zu sichern, bauen viele Unternehmen eigene Ressourcen zur Dienstleistungserstellung auf, die dann in Konkurrenz zu von Herstellern angebotenen Dienstleistungen stehen (vgl. Kumar et al. 2004, S. 405; Voeth et al. 2008, S. 11). Der Ressourcenabhängigkeitsansatz bildet eine theoretische Grundlage zur Klärung der Auswirkungen von Abhängigkeiten auf das Verhalten von Unternehmen. Die Abhängigkeit von kritischen Ressourcen sowie die kundenseitige Reaktion auf solche Abhängigkeiten sind demnach für die Dienstleistungsbedarfe der Kunden von hoher Relevanz. Mit Bezug auf die Fragestellung der Dissertationsschrift (vgl. Abschnitt 1.2) stellt der Ressourcenabhängigkeitsansatz daher eine geeignete theoretische Grundlage für die Forschungsarbeit dar.

4.3 Die soziale Austauschtheorie

Die soziale Austauschtheorie bietet einen theoretischen Ansatz, um zu erklären, wann und wie Beziehungen begonnen, aufrechterhalten oder beendet werden. Die Theorie geht zurück auf Arbeiten von Homans (1961) sowie Thibaut und Kelley (1959). Obwohl die Theorie ihre Wurzeln in der Soziologie und Sozialpsychologie hat, wird sie heute vielfach zur Erklärung des Verhaltens von Geschäftspartnern angewandt (Lambe et al. 2001, S. 3). Da auf Industriegütermärkten

Geschäftsbeziehungen eine wichtige Rolle für Kaufentscheidungen spielen und von einer besonderen Langfristigkeit geprägt sind (vgl. Abschnitt 2.2.3), hat die soziale Austauschtheorie insbesondere in diesem Bereich viele Anwendungsfälle gefunden. Erste Anwendungen der sozialen Austauschtheorie im industriellen Umfeld finden sich bereits Anfang der 80er Jahre (für eine Übersicht der Literatur bis zur Jahrtausendwende siehe Lambe et al. 2001, S. 12–28). Auch in der jüngeren Literatur finden sich zahlreiche Anwendungen der sozialen Austauschtheorie auf Geschäftsbeziehungen im Allgemeinen (vgl. bspw. Narayandas/Rangan 2004; Möller/Törrönen 2003; Hawkins et al. 2008; Bunduchi 2008) sowie im Kontext industrieller Dienstleistungen (vgl. bspw. Briggs/Grisaffe 2009; Antioco et al. 2008; Penttinen/Palmer 2007; Döscher 2014).

Die soziale Austauschtheorie bildet die Schnittstelle zwischen verhaltenswissenschaftlicher und ökonomischer Forschung. Grundlage der Theorie ist die Annahme, dass Menschen sich bemühen, Beziehungen zu entwickeln, die ihnen erlauben, ihren Nutzen zu maximieren (Emerson 1976, S. 359). Nutzen wird hierbei als Nettotonutzen verstanden, wobei den erzielten Vorteilen die Kosten der Beziehung gegenübergestellt werden. Demzufolge werden Beziehungen aufrechterhalten, solange die Vorteile die Kosten überwiegen, und andernfalls beendet (Emerson 1976, S. 359).

Die soziale Austauschtheorie trifft keine Annahmen über den Kontext von Beziehungen (Rodríguez/Wilson 2002, S. 54). Dementsprechend kann sie auf verschiedenste Arten von Austauschbeziehungen angewendet werden. Der Austausch kann sich dabei auf Geld und Waren, jedoch auch auf intangible Dinge wie soziale Wertschätzung, Freundschaft oder Sicherheit beziehen (Homans 1958, S. 606; Lambe et al. 2001, S. 6). In Geschäftsbeziehungen werden primär Waren und Geld getauscht, wobei jedoch für den Fortbestand der Beziehung den intangiblen Komponenten des Austauschs eine bedeutende Rolle zukommt.

Das Prinzip der Gegenseitigkeit spielt eine bedeutende Rolle in der sozialen Austauschtheorie. Erfährt ein Partner einen Vorteil durch einen anderen Partner, so wird erwartet, dass sich der betreffende Partner dankbar erweist und sich entsprechend erkenntlich zeigt (Blau 1964, S. 4). Verhalten sich die betreffenden Partner jeweils der sozialen Norm entsprechend, so entsteht eine langfristige Austauschbeziehung, während andernfalls ein Bruch vollzogen wird (Blau 1964, S. 4).

Obwohl sozialer und ökonomischer Austausch oft in Verbindung auftreten, unterscheiden sich die beiden Arten des Austausches stark. Während ökonomischer Austausch durch Verträge formalisiert

wird, basiert sozialer Austausch auf der Erfüllung sozialer Normen. Kosten und Nutzen eines ökonomischen Austauschs sind durch die Formalisierung der Verträge klar erkennbar, während sie bei einem sozialen Austausch schwer zu beziffern sind (Homans 1961, S. 72). Für Bewertung der sozialen Kosten und Nutzen ist das Vertrauen auf eine faire Behandlung, welches sich aus der Erfahrung vorangegangener Transaktionen ergibt, von besonderer Bedeutung (Gulati 1995, S. 92; Lambe et al. 2001, S. 6). Lassen die Erfahrungen der Vergangenheit auf eine faire Behandlung in der Zukunft schließen, so wird dieser Umstand bezüglich der Entscheidungsfindung antizipiert. Littlejohn und Foss (2011, S. 236) schreiben in diesem Zusammenhang „relational partners not only assess the rewards and costs of the relationship at a given moment but also use the information they have gathered to predict the rewards and costs in the future“. Während ökonomischer Austausch eher einen Transaktionscharakter aufweist, ist sozialer Austausch stets in einem längerfristigen Kontext zu betrachten (Emerson 1976, S. 350). Daher liegt der Fokus der sozialen Austauschtheorie in der Untersuchung von langfristigen Austauschbeziehungen, was sie für die Betrachtung der auf Industriegütermärkten vorherrschenden langfristigen Geschäftsbeziehungen (vgl. Abschnitt 2.2.3) prädestiniert.

Der soziale Austauschtheorie zufolge werden Geschäftsbeziehungen so lange fortgeführt, wie der aus ihnen gezogene ökonomische und soziale Nutzen die Kosten überwiegt (Emerson 1976, S. 359). Nach Thibaut und Kelley (1959, S. 21–24) bewerten die Partner dabei die Geschäftsbeziehung anhand von zwei individuellen Vergleichsstandards (Comparison level: CL):

1. *Comparison level* (CL) bezeichnet einen Vergleichsstandard, der sich aus der Erfahrung eines Partners aus anderen Austauschbeziehungen ergibt. Nach Thibaut und Kelley (1959, S. 21) führt das Verhältnis des aus diesen Beziehungen gezogenen Nutzens zu den dafür zu entrichtenden Kosten zu einer Erwartungshaltung der Austauschpartner. Diese Erwartungshaltung ist die Basis für den Comparison Level (CL), anhand dessen die betreffende Austauschbeziehung bewertet wird (Thibaut/Kelley 1959, S. 21). Übersteigt der erzielte Nettonutzen eines Partners die Erwartungshaltung, so wird die Austauschbeziehung als zufriedenstellend bewertet. Bleibt der erzielte Nettokundennutzen jedoch hinter der Erwartung zurück, so führt dies zur Unzufriedenheit mit der Austauschbeziehung (Thibaut/Kelley 1959, S. 81).
2. Der *Comparison level of alternatives* (CL_{alt}) markiert hingegen einen Vergleichsstandard, welcher den erwarteten Nettonutzen der plausibelsten Alternative zur derzeitigen

Austauschbeziehung wiedergibt (Thibaut/Kelley 1959, S. 21–22). Dabei muss der alternative Vergleichsstandard CL_{alt} nicht zwangsläufig eine andere dyadische Austauschbeziehung sein, es kann sich auch um komplexere Beziehungen oder den ersatzlosen Wegfall der Austauschbeziehung handeln (Thibaut/Kelley 1959, S. 21–22).

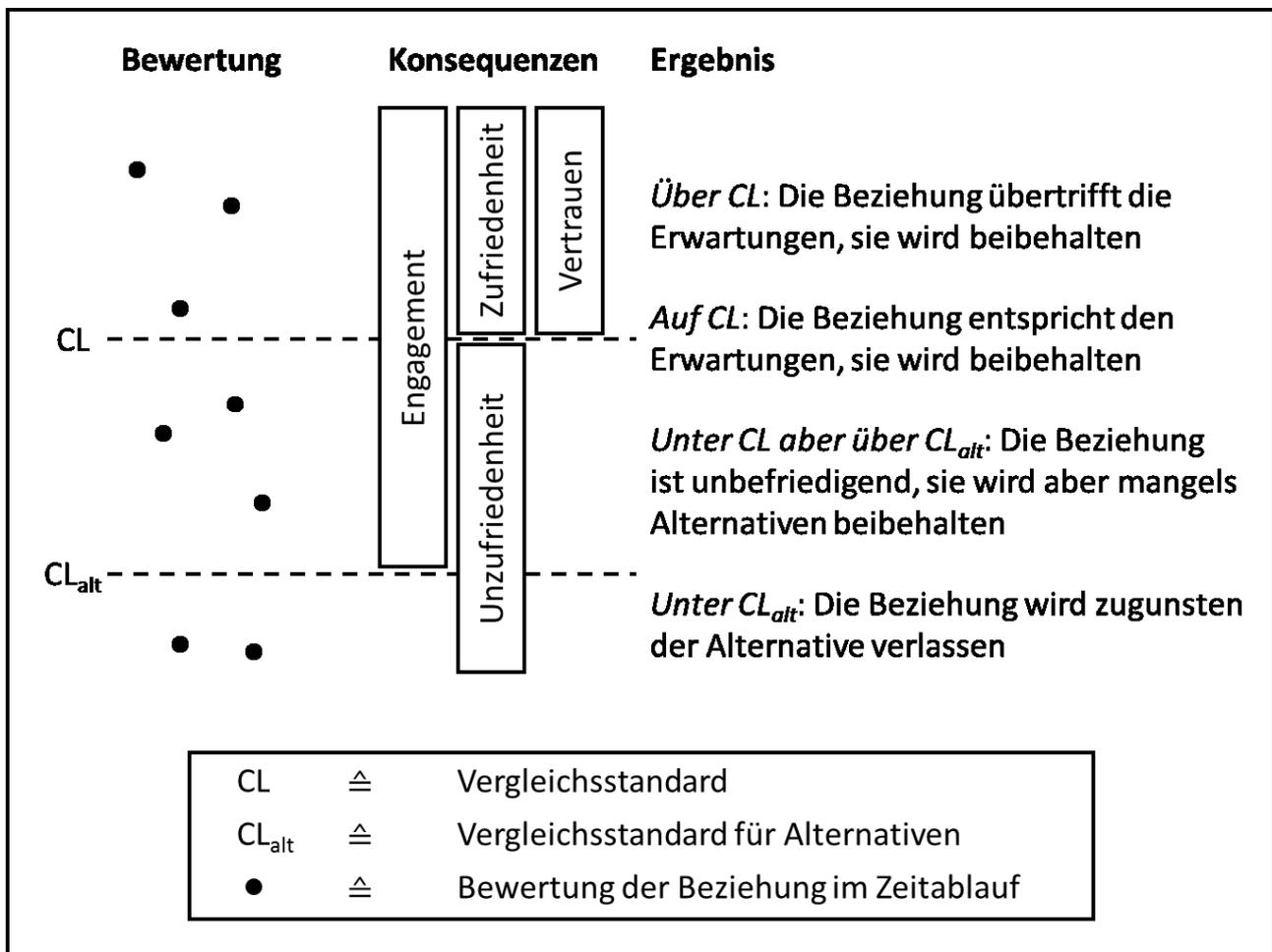


Abbildung 4.2: Modell zur Sozialen Austauschtheorie

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hanseler (2006, S. 42)

Der Vergleich einer Austauschbeziehung mit den Vergleichsstandards CL und CL_{alt} wirkt auf die Wahrnehmung der Beziehung und in der Folge auf das Verhalten der Partner, wobei sich die im Folgenden beschriebenen Konsequenzen für den Fortbestand der Austauschbeziehung ergeben können (vgl. Abbildung 4.2):

- Übersteigt der Nettonutzen einer Austauschbeziehung den Vergleichsstandard CL , so werden die Erwartungen des Partners übertroffen, was zur *Zufriedenheit* des Partners mit der

Austauschbeziehung führt. In der Folge tendiert der Partner dazu, die Austauschbeziehung fortzusetzen und ggf. auszuweiten (Thibaut/Kelley 1959, S. 64–66). Für die Aufnahme einer Austauschbeziehung ist ein initiales *Vertrauen* in den Austauschpartner erforderlich, dass dieser den in ihn gesetzten Erwartungen entspricht (Gulati 1995, S. 92; Lambe et al. 2001, S. 6). Das Übertreffen der Erwartungen führt demnach zur Bestätigung dieses initialen Vertrauens (Blau 1964, S. 98). Dwyer et al. (1987, S. 23) schreiben daher von “social learning as a route to trust”. Neben Vertrauen ist *Engagement* für eine Austauschbeziehung sowohl Eingangsvoraussetzung als auch Resultat. Gegenseitiges Engagement ist für Austauschbeziehungen ein kritischer Faktor, da für den Fortbestand kontinuierliche beiderseitige Investitionen in die Beziehung getätigt werden müssen (Blau 1964, S. 98).

- Liegt der mit der Austauschbeziehung erzielte Nettonutzen unter den Erwartungen CL , so wird das initial in die Beziehung gesetzte Vertrauen enttäuscht, weshalb der Partner mit der Austauschbeziehung *unzufrieden* ist. Liegt der Nettonutzen jedoch oberhalb des von einer Alternative CL_{alt} erwarteten Nutzens, so wird die Austauschbeziehung dennoch fortgesetzt. Der Partner wird das für den Fortbestand der Austauschbeziehung notwendige *Engagement* einbringen, bis eine geeignete Alternative zur Verfügung steht, sich jedoch nicht darüber hinaus engagieren. Die mangelnde Verfügbarkeit von Alternativen führt demnach zur Abhängigkeit eines Partners von seinem Austauschpartner bzw. bestimmt dessen Macht in der Beziehung (Thibaut/Kelley 1959, S. 100–101).
- Liegt der Nettonutzen einer Austauschbeziehung für einen Partner unterhalb des von einer Alternative erwarteten Nutzens CL_{alt} , so wird der betreffende Partner die Beziehung zugunsten der Alternative verlassen (Thibaut/Kelley 1959, S. 65).

Die soziale Austauschtheorie bietet somit eine Erklärungsgrundlage für das Verhalten von Partnern in einer Geschäftsbeziehung. Neben der auf Zufriedenheit basierenden Fortführung der Geschäftsbeziehung und dem unzufriedenheitsbedingten Abbruch der Geschäftsbeziehung, kann die soziale Austauschtheorie auch eine Fortführung der Geschäftsbeziehung bei Unzufriedenheit erklären. Damit berücksichtigt die Theorie explizit Abhängigkeitsbeziehungen, welche im Kontext industrieller Geschäftsbeziehungen eine hohe Bedeutung haben (vgl. Abschnitt 2.2.3).

4.4 Kritische Betrachtung der theoretischen Grundlagen der Studie

Bedarfe und Kundenbeziehungen auf Industriegütermärkten zeichnen sich durch eine hohe Komplexität aus (vgl. Abschnitt 2.2.2). Ein Modell zur Beschreibung von Dienstleistungsbedarfen

und Beschaffungsverhalten auf Industriegütermärkten kann daher nur schwerlich auf eine einzelne Theorie aufgebaut werden. Narayandas und Rangan (2004, S. 64) schreiben in diesem Zusammenhang: „marketing researchers have been frustrated in their attempts to use any single theory to explain the evolution of interfirm relationships in industrial markets from initiation to maintenance“.

Die zentrale Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit betrifft die Determinanten produktbegleitender Dienstleistungsbedarfe auf Industriegütermärkten (vgl. Abschnitt 1.2). Die Tatsache, dass die in der Literatur vorherrschende externe Betrachtung aus der Anbieterperspektive das Beschaffungsverhalten industrieller Kunden nicht hinreichend erklären kann, deutet darauf hin, dass den bislang nicht erforschten internen Aspekten der Kunden eine wichtige Rolle zukommt. Der situative Ansatz bietet einen theoretischen Rahmen, um ein Verständnis des Verhaltens von Organisationen in Abhängigkeit ihrer internen und externen Umwelt zu entwickeln. Damit impliziert die Forschungsfrage bereits ein dem situativen Ansatz folgendes Forschungsdesign.

Obwohl weithin anerkannt ist, dass das Verhalten in Entscheidungssituationen stark von situativen Faktoren beeinflusst wird, steht der situative Ansatz vielfach in der Kritik (Für eine Übersicht der Kritikpunkte siehe Schreyögg 1980, S. 309–312; Kieser/Ebers 2006, S. 331–339; Staehle et al. 2014, S. 53). Zentraler Kritikpunkt des situativen Ansatzes ist dessen „Theorielosigkeit“ (Kieser/Ebers 2006, S. 236) und die Tatsache, dass sich aus der Theorie nicht direkt Ursache-Wirkung-Beziehungen ableiten lassen (Staehle et al. 2014, S. 53). Die vorliegende Arbeit folgt daher der Empfehlung, den situativen Ansatz in der Forschungspraxis durch weitere Theorien zu konkretisieren und zu ergänzen.

Wie der Begriff „produktbegleitende Dienstleistungen“ bereits andeutet, werden diese nicht im Rahmen einer unabhängigen Einzeltransaktion bezogen, sondern sind immer im Zusammenhang mit dem Primärprodukt zu betrachten. Damit steht einerseits die Dienstleistung in Abhängigkeit zum Primärprodukt. Andererseits sind Kunden nach dem Erwerb des Primärproduktes in vielen Fällen für den Bezug erforderlicher produktbegleitender Dienstleistungen vom Lieferanten des Primärproduktes abhängig (Raddats/Easingwood 2010, S. 1340). Abhängigkeit ist für Kunden insbesondere dann problematisch, wenn sie dringend auf die benötigte Leistung angewiesen sind. In diesem entsteht aus der Abhängigkeit die Gefahr von finanziellen Einbußen, wenn der Lieferant nicht liefern kann oder sich bezüglich der geforderten Vergütung opportunistisch verhält (Crosno/Dahlstrom 2007, S. 193). Der Ressourcenabhängigkeitsansatz setzt unternehmerisches Handeln in Zusammenhang mit dem

Bestreben, die Kontrolle über für das Unternehmen überlebenswichtige Ressourcen zu erlangen. Damit bietet der Ressourcenabhängigkeitsansatz eine theoretische Fundierung für die Erklärung unternehmerischen Handelns in Bezug auf Abhängigkeitsbeziehungen. Im Gegensatz zum situativen Ansatz stellt der Ressourcenabhängigkeitsansatz eine konkrete Verbindung zwischen der Situation (der Abhängigkeit von einer kritischen Ressource) und einer sich daraus ergebenden Handlung (das Streben nach Kontrolle über die kritische Ressource) her. Der Theorie folgend können Unternehmen entweder die Kontrolle über kritische Ressourcen erlangen oder sich mit den negativen Folgen der Abhängigkeit, wie beispielsweise der Gefahr opportunistischen Verhaltens, abfinden. Damit bietet der Ressourcenabhängigkeitsansatz im Gegensatz zum situativen Ansatz ein klares theoretisches Gerüst, aus welchem sich Ursache-Wirkung-Beziehungen ableiten lassen. Durch die kombinierte Anwendung mit dem Ressourcenabhängigkeitsansatz werden die theoretischen Mängel des situativen Ansatzes mit Bezug auf die Forschungsfragen geschlossen. Der Ressourcenabhängigkeitsansatz stellt jedoch eine rein ökonomische Austauschtheorie dar, soziale Aspekte des Austauschs finden keine Berücksichtigung.

Die soziale Austauschtheorie ergänzt die theoretische Basis der Untersuchung dahingehend, dass sie ein Regelwerk für das Aufrechterhalten bzw. das Beenden von Geschäftsbeziehungen insbesondere unter Beachtung sozialer Aspekte liefert. Andersen (2002, S. 93) kritisiert jedoch, dass in der Praxis oft Geschäftsbeziehungen angetroffen werden, in welchen der Nettonutzen für einen Partner geringer ist als der Nutzen möglicher Alternativen. Der sozialen Austauschtheorie folgend dürften solche Geschäftsbeziehungen nicht existieren, da der betreffende Partner sich für eine Alternative entscheiden müsste, sobald sich dieser Wechsel für ihn vorteilhaft darstellt. Andersen (2002, S. 93) schreibt in diesem Zusammenhang “[p]araphrasing social exchange theory, customers may face situations where they will remain in the present less rewarding relationship because the costs of moving to a better alternatives is too high”. Andersen (2002, S. 93–94) folgert, dass das Verhalten von Partnern in Geschäftsbeziehungen von einer Vielzahl an Mechanismen bestimmt wird, und rät daher von einer singulären Betrachtung durch nur eine einzelne theoretische Perspektive ab. Der Ressourcenabhängigkeitsansatz ist eine passende Ergänzung zur sozialen Austauschtheorie, da er insbesondere das Verhalten von Geschäftspartnern in Abhängigkeitsbeziehungen beschreibt.

Geschäftsbeziehungen auf Industriegütermärkten weisen eine hohe Bedeutung für die Geschäftspartner auf, sind langfristig orientiert und von starken Abhängigkeiten geprägt (vgl. Abschnitt 2.2.3). Eine Analyse industrieller Dienstleistungsbedarfe muss daher mehrere

unterschiedliche Aspekte berücksichtigen und stellt somit einen hohen Anspruch an den theoretischen Rahmen. Webster und Wind (1972, S. 17) schreiben in diesem Zusammenhang “[t]he marketing strategist who wishes to influence the organizational buying process must, therefore, define and understand the operation of these four sets of organizational variables - tasks, structure, technology, and actors...”. Die vorliegende Studie stützt sich mit dem situativen Ansatz, dem Ressourcenabhängigkeitsansatz und der sozialen Austauschtheorie auf drei in der Dienstleistungsforschung etablierte Theorien. Der theoretische Rahmen ist in der Lage, die Situationsbezogenheit von Entscheidungen insbesondere in Bezug auf entstehende Abhängigkeitsbeziehungen abzubilden. Des Weiteren ist mit der Berücksichtigung der sozialen Austauschtheorie sichergestellt, dass auch soziale Aspekte, welche in langfristigen Geschäftsbeziehungen von hoher Bedeutung sind, Berücksichtigung finden. Der gewählten Forschungsrahmen erlaubt somit, sämtliche Determinanten industrieller Dienstleistungsbedarfe theoretisch abzubilden und zu erklären.

5 Qualitative Untersuchung kundenseitiger Bedarfe an produktbegleitenden Dienstleistungen

Im fünften Kapitel wird die *Qualitative Untersuchung von Kaufkriterien produktbegleitender Dienstleistungen* wiedergegeben (vgl. Abbildung 5.1)¹

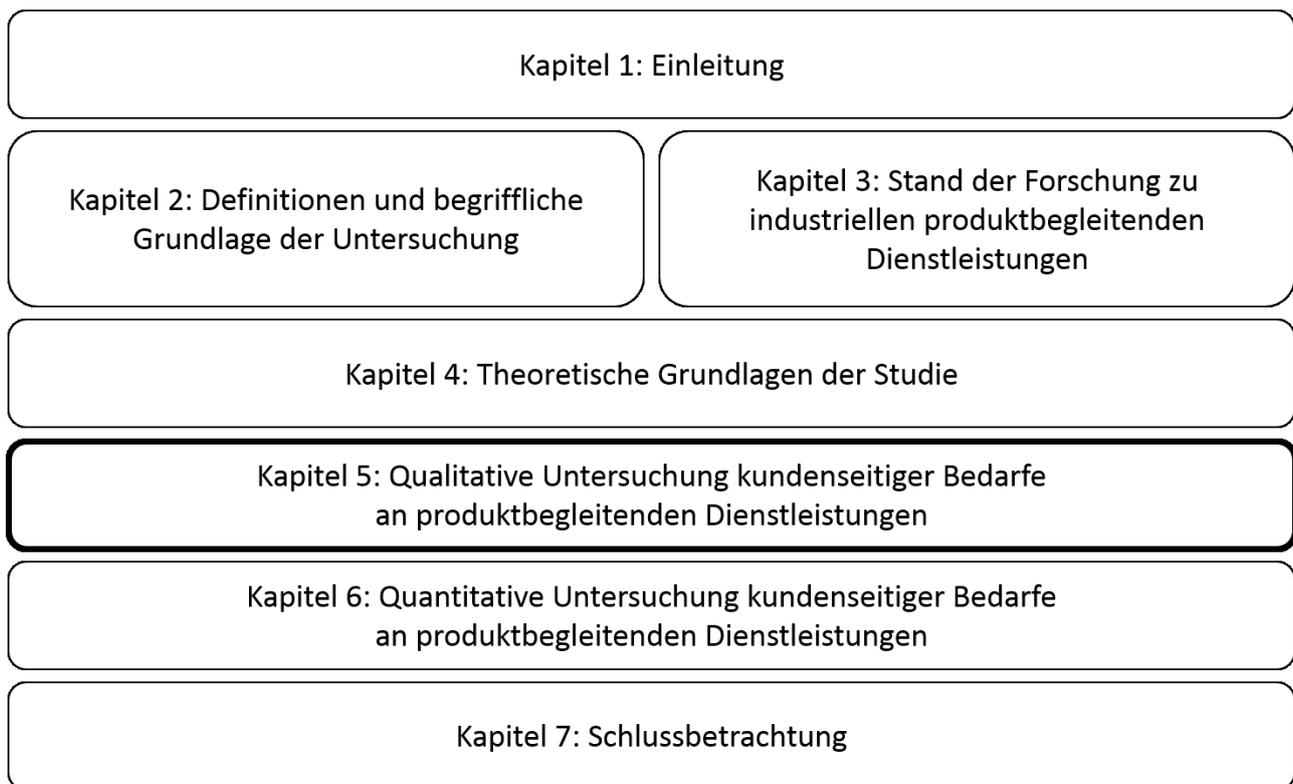


Abbildung 5.1: Verortung des fünften Kapitels im Aufbau der Arbeit

5.1 Struktur der qualitativen Studie

Dienstleistungsstrategien erfüllen vielfach nicht die hohen Erwartungen, die in sie gesetzt werden (vgl. Abschnitt 1.1). Die intensive Forschung der letzten 20 Jahre (vgl. Kapitel 3.3) konnte jedoch bisher keine Erklärung für diesen, von Gebauer et al. (2005) als „Service Paradox“ bezeichneten, Umstand identifizieren. Dementsprechend ist davon auszugehen, dass die bestehenden empirischen Erkenntnisse zu keinem hinreichenden Verständnis der Erfolgsfaktoren produktbegleitender

¹ Die Forschungsergebnisse wurden in Teilen bereits in einem Fachbeitrag für die Zeitschrift „Die Unternehmung“ veröffentlicht (vgl. Hogreve/Wonner 2014).

Dienstleistungen führen. Grundlage der Forschungsfrage für die vorliegende Arbeit (vgl. Abschnitt 1.2) ist die Annahme, dass diese Lücke darauf zurückzuführen ist, dass bestehende Arbeiten produktbegleitende Dienstleistungen fast ausschließlich aus der Anbieterperspektive betrachten (vgl. auch Kapitel 3). Durch die geringe wissenschaftliche Beachtung der Kundenperspektive kann die vorliegende Arbeit nicht auf hinreichende empirische Erkenntnisse aufzubauen, um direkt Hypothesen für eine quantitative Studie ableiten zu können. Daher wurde für das Forschungsprojekt ein Vorgehen gewählt, das eine explorative qualitative Studie mit einer konfirmatorischen quantitativen Studie kombiniert.

Sowohl qualitative als auch quantitative Forschungsansätze haben ihre individuellen Stärken und Schwächen. Barton und Lazarsfeld (1979) betonen, dass sich die qualitative Forschung insbesondere dazu eignet, relevante, nicht erwartete Probleme ans Licht zu bringen (Barton/Lazarsfeld 1979, S. 44), und die Konstruktion deskriptiver Systeme, Klassifikationen und Typologien erlaubt (Barton/Lazarsfeld 1979, S. 53–59). Aufgrund dieser Stärken eignen sich qualitative Methoden besonders für die Theoriebildung im betriebswissenschaftlichen Kontext (Gummesson 2000, S. 1; Eisenhardt 1989, S. 548–549). Die qualitative Forschung ermangelt jedoch sowohl einer Versuchsanordnung als auch einer statistischen Fundierung (Flick 2011b, S. 82), weshalb nach Barton und Lazarsfeld (1979, S. 82) „für das Überprüfen von Hypothesen das kontrollierte Experiment mit seinen präzisen Messungen einer begrenzten Anzahl sorgfältig ausgewählter Variablen das Idealmodell dar[stellt]“. Dieser Logik folgend, schlägt Flick (2011b, S. 82) vor, qualitative und quantitative Forschung in unterschiedlichen Phasen des Forschungsprozesses zu nutzen: Qualitative Forschung sollte primär am Anfang der Auseinandersetzung zur Hypothesenbildung und zur Unterstützung des Fragebogenentwurfs genutzt werden, während sich quantitative Methoden zur Klärung von Zusammenhängen und zur Hypothesenverifikation anbieten (Morgan 1998, S. 367–369). Eine solche Kombination qualitativer und quantitativer Methoden hat sich bei vergleichbaren explorativen Fragestellungen im industriellen Umfeld schon mehrfach bewährt (vgl. bspw. Ulaga/Eggert 2006b; Antioico et al. 2008).

Um das theoretische Fundament für einen Bezugsrahmen kundenseitiger Dienstleistungsbedarfe zu schaffen, wurde zunächst eine qualitative Studie unter Anbietern und Kunden durchgeführt. Corbin und Strauss (2008, S. 146) empfehlen eine Vorgehensweise, bei welcher sich Phasen der Datengewinnung und -analyse abwechseln. Da es die Forschungspraxis jedoch nicht erlaubt, beliebig zwischen Datengewinnung und -analyse zu wechseln (Strübing 2008, S. 31), wurde die qualitative

Studie in drei Phasen gegliedert (vgl. Abbildung 5.2). Nach Abschluss jeder Phase wurden die Ergebnisse analysiert und der Interviewleitfaden ggf. entsprechend der neuen Erkenntnisse angepasst, um eventuelle Lücken in den folgenden Gesprächen abdecken zu können.

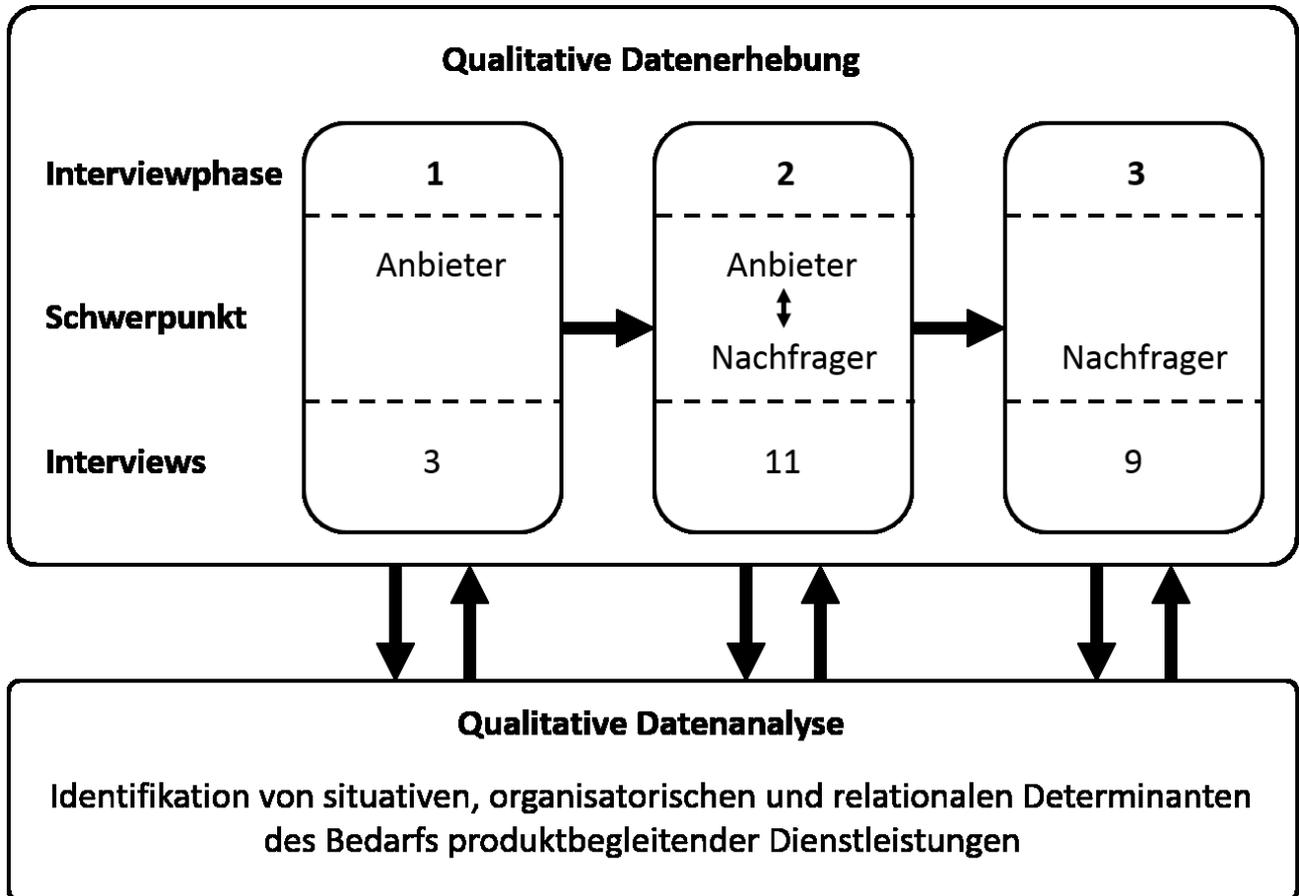


Abbildung 5.2: Struktur der qualitativen Studie

Da sich die Fragestellung der vorliegenden Studie primär auf die Erforschung der Kundenperspektive bezieht, liegt der Schwerpunkt der qualitativen Studie bei den Kunden produktbegleitender Dienstleistungen. Um ein komplettes Bild der Situation zu erhalten, wurden in geringerer Zahl jedoch auch Anbieter produktbegleitender Dienstleistungen befragt.

In der *ersten Phase* der qualitativen Studie wurden der Vertriebsleiter für Europa, der Kundendienstvorstand und ein Vertriebsmitarbeiter mit Schwerpunkt Dienstleistungen eines international tätigen Maschinenbauunternehmens befragt. Zielsetzung dieser auf verschiedene Positionen eines Herstellers konzentrierten Phase war es, eine umfassende Einschätzung des Themenfeldes aus verschiedenen Perspektiven zu erhalten. Zudem sollte das durch die

Gesprächspartner „aggregierte“ Kundenwissen genutzt werden, um den Interviewleitfaden für die folgende, weitreichendere Befragung entsprechend zu verfeinern.

Der Schwerpunkt der *zweiten Phase* der qualitativen Studie lag auf der Erforschung der Bedeutung der Geschäftsbeziehung sowie der Interaktion zwischen Anbieter und Kunde für die Kaufentscheidungen produktbegleitender Dienstleistungen. Hierfür wurden 11 Interviews sowohl mit Anbietern als auch Kunden produktbegleitender Dienstleistungen geführt.

Die *dritte Phase* der qualitativen Studie konzentrierte sich auf die kundenseitigen Determinanten des Kaufverhaltens produktbegleitender Dienstleistungen. Zudem sollten die Erkenntnisse der ersten beiden Interviewphasen aus Kundensicht verifiziert werden. In dieser Phase wurden weitere neun Interviews mit Vertretern von Kundenunternehmen durchgeführt.

5.2 Anwendung qualitativer Forschungsmethoden

In Themenfeldern mit geringer empirischer Fundierung haben sich qualitative Methoden in den letzten Jahren als Standard für die Theoriebildung etabliert (Goulding 2002, S. 55; Wagner et al. 2010b). Insbesondere im industriellen Kontext haben sich explorative Studien für die Grundlagenarbeit bewährt (vgl. bspw. Challagalla et al. 2009; Reinartz/Kumar 2003). Da sich in der Literatur nur wenige theoretische Grundlagen für das Kaufverhalten produktbegleitender Dienstleistungen auf Industriegütermärkten finden, mussten die notwendigen theoretischen Grundlagen mit Hilfe einer explorativen qualitativen Studie erarbeitet werden.

Als methodische Grundlage für die Studie wurde die Grounded Theory (vgl. bspw. Glaser/Strauss 2010; Corbin/Strauss 2008; Finch 2002) gewählt, da sie eine „hochstrukturierte, aber ausgesprochen flexible Methodologie [darstellt, welche] die Emergenz konzeptueller Theorie ermöglicht“ (Glaser/Holton 2011, S. 138–139). Daher ist die Grounded Theory insbesondere geeignet, wenn das Themenfeld in der vorhandenen Theorie weitestgehend vernachlässigt wurde und die Theorie von Grund auf entworfen werden muss (Goulding 2002, S. 55). Da sie sich besonders eignet, um zu untersuchen, wie Akteure ihre Lebenswirklichkeit deuten, wird die Grounded Theory insbesondere für die Theoriefindung im industriellen Umfeld empfohlen (Wagner et al. 2010b, S. 6). Das Themengebiet der produktbegleitenden Dienstleistungen ermangelt aus der Kundenperspektive bisher einer soliden theoretischen Fundierung. Die Grounded Theory bietet sich daher als etablierte

methodische Grundlage für die Theoriefindung an, weshalb sie im Rahmen der qualitativen Studie Anwendung findet.

5.2.1 Anwendung von Methoden zur qualitativen Datenerhebung

Im Rahmen der qualitativen Studie wurden Experteninterviews durchgeführt. Das Experteninterview stellt eine spezielle Interviewform dar, wobei der Befragte weniger als Person, sondern in seiner Funktion als Experte für ein bestimmtes Handlungsfeld von Interesse ist (Flick 2011a, S. 215). Nach Flick (2011a, S. 216) zielen „theoriegenerierende Experten-Interviews... darauf ab, aus der Rekonstruktion des Wissens verschiedener Experten eine Theorie bzw. Typologie zum untersuchten Gegenstandsbereich zu entwickeln“. Das Experteninterview hat sich im industriellen Kontext als Standardverfahren zur qualitativen Datenerhebung etabliert (vgl. bspw. Reinartz/Ulaga 2008; Ulaga/Eggert 2006b; Challagalla et al. 2009). Für die Datenerhebung der vorliegenden Studie wurden folglich qualitative Experteninterviews als geeignetste Methode zur Datenerhebung angesehen.

Ein Experte muss „über technisches, Prozess- und Deutungswissen“ verfügen, „das sich auf sein spezifisches professionelles oder berufliches Handlungsfeld bezieht“ (Bogner/Menz 2002, S. 46). Als Experten für Dienstleistungsbedarfe wurden hierzu auf der Anbieterseite Mitarbeiter von Maschinenbauunternehmen befragt, welche den Vertrieb von Dienstleistungen im Unternehmen betreiben oder verantworten. Auf Nachfrageseite wurden Entscheider in produzierenden Unternehmen der deutschen Industrie interviewt, welche mit der Beschaffung und der Organisation von entsprechenden Leistungen betraut sind (vgl. Abschnitt 5.1).

5.2.1.1 Qualitative Datenerhebung

Im Zuge der qualitativen Datenerhebung mussten für die Fragestellung passende Interviewpartner ausgewählt werden. Nach Flick (2011a, S. 155) sollten sich die Eigenschaften der untersuchten Stichprobe „so abbilden, dass von den Ergebnissen, die daran gewonnen wurden, auf die Verhältnisse im Gegenstand geschlossen werden kann“. Um eine möglichst weitreichende Generalisierbarkeit der aus der Untersuchung gewonnenen Aussagen sicherzustellen, wurde darauf geachtet, dass die ausgewählten Unternehmen in Größe und Branchenzugehörigkeit das produzierende Gewerbe in Deutschland möglichst gut repräsentieren. Insbesondere die ersten zu untersuchenden Fälle haben dabei Erkundungscharakter (Tuschkat et al. 2011, S. 365). Tuschkat et al. (2011, S. 365) schreiben in diesem Zusammenhang: „Die aus der Analyse dieser Daten entstandenen relevanten Kategorien für

eine Theoriebildung geben Hinweise über das weitere Sampling im Forschungsprozess. Die erste Auswahl von Untersuchungseinheiten spielt demnach eine besondere Rolle“.

Diesem Ratschlag folgend wurde, wie in Abschnitt 5.1 dargestellt, zunächst eine Fallstudie eines exemplarischen Anbieterunternehmens aus der Perspektive mehrerer Funktionen erstellt. Auf Basis der Ergebnisse aus der Fallstudie wurden in der Folge mehrere anbieter- und kundenseitige Gespräche geführt und die daraus gewonnenen Erkenntnisse in einer dritten Interviewphase kundenseitig validiert. Zentrale Ansprechpartner bei den anbietenden Unternehmen waren die jeweiligen Leiter der Kundendienstabteilungen. Auf Kundenseite wurde bei einem telefonischen Kontakt im Vorfeld des Gesprächs jeweils der für den Kauf produktbegleitender Dienstleistungen zuständige Mitarbeiter erfragt. In den meisten Fällen handelte es sich dabei um den technischen Leiter, den Produktionsleiter, den Leiter der Werksinstandhaltung oder den Geschäftsführer des betreffenden Unternehmens. Um die Validität der erhaltenen Aussagen sicherzustellen, wurden nur Gespräche mit Personen geführt, die eine langjährige Erfahrung in ihrer Tätigkeit aufweisen konnten.

Gemäß den Vorgaben der Grounded Theory wurde nach dem Ansatz des theoretischen Samplings vorgegangen. „Theoretisches Sampling meint den auf die Generierung von Theorie zielenden Prozess der Datenerhebung, während dessen der Forscher seine Daten parallel erhebt, kodiert und analysiert sowie darüber entscheidet, welche Daten als nächste erhoben werden sollen und wo sie zu finden sind“ (Glaser/Strauss 2010, S. 61). Der Prozess des theoretischen Samplings bricht mit der Tradition der Trennung zwischen Datenerhebung und Analyse. Damit folgt dieser Ansatz nicht der Idee des Hypothesentests, da die Theorie sich aus der fortwährenden Erhebung und Analyse von Daten manifestiert (Suddaby 2006, S. 634).

Das theoretische Sampling wird fortgesetzt, bis die theoretische Sättigung eintritt. Sättigung heißt in diesem Zusammenhang, „dass keine zusätzlichen Daten mehr gefunden werden können, mit deren Hilfe ... weitere Eigenschaften der Kategorie entwickelt [werden können]“ (Glaser/Strauss 2010, S. 77). Der Abbruchpunkt für den gesamten Vorgang des theoretischen Samplings ist somit erreicht, wenn die Hauptkategorien ein hinreichendes Maß an „Tiefe“ und „Breite“ zeigen, um die jeweils betrachteten Aspekte in Gänze zu verstehen und die Verbindungen zwischen den Kategorien zu erklären (Corbin/Strauss 2008, S. 149). Döscher (2014, S. 70) schlägt zur Bestimmung und zur Veranschaulichung der theoretischen Sättigung eine grafische Darstellung vor, bei welcher die jeweiligen Interviews auf der X-Achse und die Gesamtanzahl der Konzepte auf der Y-Achse

abgetragen werden. Tritt die theoretische Sättigung ein, so konvergiert der entstehende Graph zu einer horizontalen Linie.

5.2.1.2 Charakteristika der qualitativen Daten

Obwohl der Schwerpunkt der qualitativen Untersuchung auf den kundenseitigen Interviews lag, wurden auch Hersteller in die Studie mit einbezogen. Die anbieterseitigen Interviews dienten dazu, die Implikationen der Erkenntnisse für die Vertriebspraxis zu klären. Hierzu wurden sechs Interviews mit Vertretern von Anbieterunternehmen aus den Bereichen Werkzeug-, Druck-, Verpackungs- und Lebensmittelmaschinenbau geführt (vgl. Tabelle 5.1).

Interview Nr.	Position	Branche	Umsatz	Mitarbeiter
1	Executive Vice President Customer Support	Lebensmittel- und Verpackungsmaschinen	407 Mio. €	2.000
2	Personal Sales Manager After-Sales-Produkte	Verpackungsmaschinen	116 Mio. €	500
3	Sales Manager Europa	Lebensmittelmaschinen	38 Mio. €	250
4	Service Director	Werkzeugmaschinen	288 Mio. €	2.800
4	Senior Manager Service	Werkzeugmaschinen	288 Mio. €	2.800
5	Service Director	Verzahnmaschinen	155 Mio. €	900
6	Key Account Manager Service	Druckmaschinen	738 Mio. €	5.550

Tabelle 5.1: Teilnehmer der anbieterseitigen Interviews

Die befragten Unternehmen beschäftigen zwischen 250 und 5.550 Mitarbeiter und erzielen einen Umsatz zwischen 38 und 738 Millionen Euro. Fünf von den Interviewpartnern hatten Positionen im Senior Management der Unternehmen inne, zudem wurden ein Vertriebsmitarbeiter sowie ein Key Account Manager für Dienstleistungen befragt. In einem Fall wurde von Seiten des befragten Unternehmens Zweifel geäußert, ob ein Ansprechpartner allein die Breite des Themenfeldes abdecken kann. In diesem Fall wurde das Gespräch mit zwei Experten des betreffenden Unternehmens geführt.

Die Strichprobe der befragten Unternehmen umfasst auf Kundenseite 20 Gesprächspartner aus 17 produzierenden Unternehmen der Druck-, Elektronik-, Textil-, Kunststoff-, Pharma- und Automobilzulieferindustrie sowie der Lebensmittelverarbeitung. Der Umsatz der befragten Unternehmen beträgt zwischen 8 Millionen und 51 Milliarden Euro; die Mitarbeiterzahlen liegen zwischen 72 und 303.000 Beschäftigten (vgl. Tabelle 5.2).

Interview Nr.	Position	Branche	Umsatz	Mitarbeiter
1	Produktionsleiter	Kunststofffolien	48 Mio. €	96
2	Technischer Leiter	Automotive	110 Mio. €	990
3	Technischer Leiter	Industriekeramik	90 Mio. €	520
3	Leiter technische Dienste	Industriekeramik	90 Mio. €	520
4	Technischer Leiter	Zeitungsdruck	8 Mio. €	72
5	Technischer Leiter	Textilien	37 Mio. €	100
6	Leiter technische Dienste	Automotive	15 Mrd. €	72.100
7	Technischer Leiter	Kartonverpackung	94 Mio. €	500
8	Technischer Leiter	Kunststoffschaum	64 Mio. €	317
9	Technischer Leiter	Maschinenbau	155 Mio. €	900
10	Leiter technische Dienste	Automotive	51 Mrd. €	303.000
10	Technischer Leiter	Automotive	51 Mrd. €	303.000
11	Leiter technische Dienste	Pharma	456 Mio. €	2.400
11	Technischer Leiter	Pharma	456 Mio. €	2.400
12	Technischer Leiter	Elektronik	64 Mio. €	540
13	Geschäftsführer	Molkerei	42 Mio. €	141
14	Technischer Leiter	Elektronik	470 Mio. €	470
15	Technischer Leiter	Kunststofffolien	67 Mio. €	220
16	Technischer Leiter	Zeitungsdruck	100 Mio. €	2.315
17	Produktionsleiter	Buchdruck	21 Mio. €	180

Tabelle 5.2: Teilnehmer der kundenseitigen Interviews

Die interviewten technischen Leiter, Produktionsleiter und Geschäftsführer waren jeweils die Entscheidungsträger der Unternehmen bezüglich der Dienstleistungsbeschaffung und wiesen langjährige Erfahrung in der Bewertung und Koordination produktbegleitender Dienstleistungen auf. Die Interviews wurden zumeist jeweils mit einem Experten geführt. Drei Interviews wurden mit

jeweils zwei Experten eines Unternehmens geführt, da in diesen Fällen das Themengebiet von einem Einzelexperten nicht hinreichend abgedeckt werden konnte.

Die qualitative Datenerhebung wurde fortgesetzt, bis eine theoretische Sättigung zu erkennen war. Zur Bestimmung der theoretischen Sättigung wurde die von Döscher (2014, S. 70) vorgeschlagene Verfahren zur Veranschaulichung der theoretischen Sättigung angewandt (vgl. Abschnitt 5.2.1.1). Wie in Abschnitt 5.2.1.1 beschrieben, werden dabei die Interviews auf der X-Achse und die Gesamtanzahl der Konzepte auf der Y-Achse abgetragen. Von einer theoretischen Sättigung kann ausgegangen werden, wenn der entstehende Graph zu einer horizontalen Linie konvergiert.

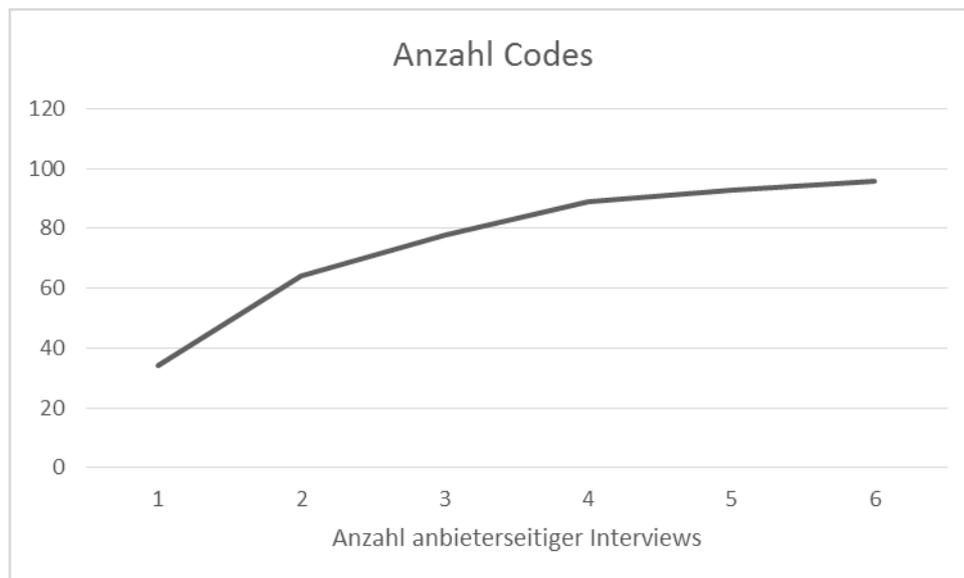


Abbildung 5.3: Theoretische Sättigung der anbieterseitigen Interviews

Die Abbildung 5.3 zeigt, dass für die anbieterseitigen Interviews die theoretische Sättigung nach den 6 ausgewerteten Gesprächen erreicht war. Diese verhältnismäßig schnelle Sättigung ist darauf zurückzuführen, dass anbieterseitig auf einen bereits fortgeschrittenen Kenntnisstand in der Literatur zurückgegriffen werden konnte (vgl. Abschnitt 3.3.1).

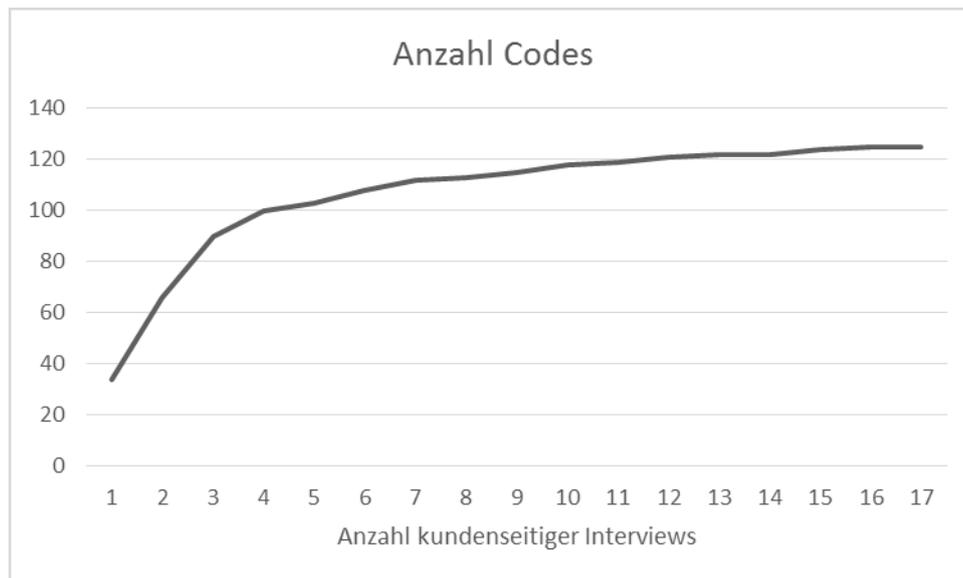


Abbildung 5.4: Theoretische Sättigung der kundenseitigen Interviews

Bezüglich der Kundenperspektive konnten nur wenige Vorkenntnisse aus der Literatur gezogen werden (vgl. Abschnitt 3.3.2), weshalb die kundenseitigen Interviews einen explorativeren Charakter hatten. Dementsprechend stellte sich bei den kundenseitigen Interviews eine Sättigung erst nach der Analyse von ca. 13 Gesprächen ein (vgl. Abbildung 5.4).

Nach Erreichen der theoretischen Sättigung wurde die qualitative Datenerhebung abgeschlossen. Die erhobenen Daten dienten als Basis für die folgende qualitative Analyse.

5.2.1.3 Struktur der qualitativen Datenerhebung

Die Gesprächspartner der im Rahmen des Forschungsprojekts interviewten Experten haben eine zentrale Position in ihrer jeweiligen Organisation inne (vgl. Abschnitt 5.2.1.2). Die Stellung der Gesprächspartner bedingt einen gewissen Zeitdruck in der Interviewsituation (Flick 2011a, S. 215), woraus sich einerseits die Notwendigkeit zur Fokussierung des Interviews ergibt. Auf der anderen Seite sollten Interviewleitfäden möglichst offen gehalten sein, um ein themenfokussiertes Gespräch in Gang zu bringen, nicht aber Antwortkategorien vorzugeben (Liebold/Trinczek 2009, S. 38). Insbesondere für das explorative Experteninterview gilt, dass den Experten Raum für eigene Ausführungen gegeben werden sollte, um sie nicht in „ein für sie externes Relevanzsystem zu pressen“ (Honer 1994, S. 630). Zudem bedingt der Ansatz des theoretischen Samplings, dass sich der Interviewleitfaden im Zuge des Forschungsprozesses verändert und weiter entwickelt (Corbin/Strauss 2008, S. 152).

Interviewleitfäden sollten einerseits den zu erwartenden zeitlichen Restriktionen Rechnung tragen und andererseits eine größtmögliche Offenheit bei der Beantwortung der Fragen zulassen. Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, wurde bei der Erstellung und Überarbeitung des Interviewleitfadens die von Ullrich (1999, S. 436–437) vorgeschlagenen Kontrollfragen zur Anwendung gebracht:

1. *Warum wird die Frage gestellt?*

Insbesondere wurde diesbezüglich die theoretische Relevanz sowie der Bezug zur Forschungsfrage überprüft.

2. *Wonach wird gefragt/Was wird erfragt?*

Hierbei wurden die Möglichkeiten zur Beantwortung der Fragen geprüft und verifiziert, ob die zu erwartenden Antworten dem Forschungszweck dienen.

3. *Warum ist die Frage so (und nicht anders) formuliert?*

Insbesondere wurde die Verständlichkeit und Eindeutigkeit der Fragen überprüft. Hierzu wurden die Fragen auch zwei Praktikern aus der relevanten Zielgruppe zur Beurteilung vorgelegt.

4. *Warum steht die Frage/der Fragenblock an einer bestimmten Stelle?*

Diesbezüglich wurde die Grob- und Feinstruktur des Leitfadens dahingehend überprüft, dass die Fragen stimmige Frageblöcke bilden und insgesamt einen glatten Gesprächsverlauf zulassen.

Um dem Interviewer eine größtmögliche Freiheit in der Gesprächsführung zu erlauben, wurden die Fragen, wie von Charmaz und Belgrave (2002, S. 680) vorgeschlagen, mit einer gewissen thematischen Überlappung formuliert. Dies erlaubt es, bei Bedarf zu bereits behandelten Aspekten des Gespräches zurückzukehren, um tiefergreifende Informationen zu erfragen.

Zielsetzung der *anbieterseitigen Interviews* war dabei, die Sichtweise der anbietenden Unternehmen auf Kundendienstleistungen, die strategische Ausrichtung der Kundendienstpolitik sowie eine generelle Einschätzung des Kundenverhaltens zu erforschen. Im ersten Teil des Gesprächs wurden die Teilnehmer dazu ermuntert, ihr Unternehmen und die angebotenen Produkte und Dienstleistungen zu beschreiben. Zudem wurde nach der Struktur der Kundendienstabteilung sowie der eigenen Position im Unternehmen gefragt. Ziel des Einführungsteils war es, einen Eindruck von der

Dienstleistungsorganisation zu gewinnen und zu erfahren, welche Beachtung diesem Bereich von Seiten der Unternehmensführung zukommt. Der zweite Teil des Interviewleitfadens behandelte die Rolle des Kundendienstes in der Unternehmensstruktur. Primär sollte dabei die Ausrichtung der Dienstleistungsstrategie erfragt werden. Insbesondere war von Interesse, wie sich die Dienstleistungsstrategie im Portfolio sowie in der Positionierung der angebotenen Leistungen niederschlägt. Hierbei lag der Fokus auf den kommerziellen Aspekten der Preisgestaltung und des Kostenmanagements. Der nachfolgende Teil beschäftigte sich mit dem Vertrieb von produktbegleitenden Dienstleistungen. Dabei wurde das Dienstleistungsangebot sowohl aus organisatorischer wie auch wettbewerbsbezogener Sicht behandelt. In diesem Teil wurde auch danach gefragt, welche Aspekte der Geschäftsbeziehung aus Sicht der Gesprächspartner für die Beschaffungsentscheidung der Kunden von Relevanz sind. Zuletzt wurde erfragt, wer aus Anbietersicht die relevanten Entscheidungsträger und damit die richtigen Ansprechpartner für die kundenseitige Befragung sind.

Der Gesprächsleitfaden für die *kundenseitigen Interviews* war primär auf Fragen bezüglich der Unternehmenssituation und -organisation ausgerichtet, sowie deren Einfluss auf die Beschaffungsentscheidungen der Kunden. Im ersten Teil des Gesprächs wurden die Teilnehmer nach Unternehmenskennzahlen wie Mitarbeiterzahl und Umsatz gefragt. Des Weiteren wurde die Art und Komplexität der eingesetzten Maschinen sowie die Struktur und Aufgaben der Instandhaltungsabteilung und weiterer betriebsinterner Dienstleister diskutiert. Der zweite Teil des Interviewleitfadens behandelte Aspekte der Unternehmenskultur bezüglich Dienstleistungsorientierung, Management Focus, Kostenorientierung sowie In- und Outsourcingstrategien. Im letzten Teil des Interviews wurde nach Determinanten des Kaufverhaltens, der Zahlungsbereitschaft und Abhängigkeit sowie nach Aspekten der Koproduktion gefragt.

Die Gesprächsdauer der geführten Interviews variierte stark zwischen den Gesprächspartnern. Das kürzeste Interview dauerte 32 Minuten, das längste Interview 87 Minuten. Im Durchschnitt dauerten die Gespräche 48 Minuten. Insgesamt wurden 18 Stunden Tonmaterial aufgezeichnet und auf 259 Seiten transkribiert.

5.2.1.4 *Transkription der Interviews*

Eine Transkription der Interviews ist Voraussetzung für eine detaillierte Analyse der erhobenen Daten. Breuer (2010, S. 65) schreibt in diesem Zusammenhang „[v]om Forscher und von der

Forscherin erlebte, beobachtete, registrierte Ereignisse im Feld bzw. in der Interaktion mit den Untersuchungspartnerinnen und -partnern müssen in einer Weise dokumentiert werden, dass sie einer analytischen Bearbeitung im Rahmen von Auswertungs- und Kodierverfahren zugänglich werden“. Das Vorgehen hierbei besteht darin, „den Texten inhaltliche Informationen zu entnehmen, diese Informationen in ein geeignetes Format umzuwandeln und sie in diesem Format, das heißt getrennt vom ursprünglichen Text, weiterzuverarbeiten“ (Laudel/Gläser 2004, S. 197). Flick (2007b, S. 380) empfiehlt, dass das einzusetzende Transkriptionssystem dem Forschungszeck angemessen und insbesondere „einfach zu schreiben, einfach zu lesen, einfach zu erlernen und einfach für die Suche im Text“ sein sollte. Dementsprechend wurden die Gespräche wörtlich transkribiert, wobei Pausen und Gesten nur in Fällen kodiert wurden, in welchen in diesen eine inhaltliche Aussage zu vermuten war.

Poland (2002, S. 630) weist auf die Notwendigkeit der Überprüfung der Transkriptionsqualität als Qualitätskriterium für die qualitative Forschung hin. Wie von Goulding (2002, S. 18) empfohlen, wurden die Transkripte den betreffenden Interviewpartnern zugesandt, um eine mögliche Fehlinterpretation korrigieren zu können.

5.2.2 Anwendung von Methoden zur qualitativen Datenanalyse

In der Grounded Theory wird unter Datenanalyse das Generieren, Entwickeln und Verifizieren von Konzepten verstanden, wobei dieser Prozess über einen längeren Zeitraum und im Zuge der Gewinnung relevanter Daten erfolgt (Corbin/Strauss 2008, S. 57). Die Theorie wird dabei gebildet, indem wechselseitig induktiv Konzepte aus den Daten entwickelt und deduktiv Hypothesen aus den Konzepten abgeleitet werden (Corbin/Strauss 2008, S. 58).

Die ursprünglich von Barney Glaser und Anselm Strauss gemeinsam entwickelte Grounded Theory hat sich nach dem Zerwürfnis der Autoren von diesen zu zwei in wichtigen Punkten gravierend voneinander unterschiedlichen Verfahren weiterentwickelt (Strübing 2008, S. 65). Der grundlegendste Unterschied findet sich hierbei in der Verwendung von theoretischem Vorwissen. Während Glaser (1992, S. 22–26) einen Rückgriff auf bestehende Theorien beim Kodieren der Daten ablehnt, betont Strauss gemeinsam mit Corbin die Wichtigkeit der Integration von theoretischem Vorwissen sowie persönlicher Erfahrung (Corbin/Strauss 2008). Um die Verwendung von Vorwissen in einem Forschungsprojekt auf konstruktive Art verwenden zu können, stellen Corbin und Strauss (2008, S. 32–35) dem Ideal der Objektivität die Idee der Sensitivität gegenüber. Damit ist gemeint,

dass die Beeinflussung der Forschungsergebnisse durch die Person des Forschers als unvermeidbar hingenommen wird und zum Vorteil des Forschungsprojektes genutzt werden soll. Day (2003, S. 65) formuliert die Herausforderung der Sensitivität wie folgt: „In short, there is a difference between an open mind and empty head. To analyze data, we need to use accumulated knowledge, not dispense with it. The issue is not whether to use existing knowledge, but how“. Um ein *Forcieren* der eigenen Ideen auf die Daten, wie von Glaser (1992, S. 22–26) befürchtet, zu vermeiden, empfehlen Corbin und Strauss (2008, S. 33) drei Grundsätze zu beherzigen:

1. Eigene Erfahrungen sind stets gegen die erhobenen Daten zu prüfen.
2. Konzepte aus der Theorie sind immer mit Hinblick auf ihre Eigenschaften und Dimensionen hin zu betrachten, um den Fokus auf Ähnlichkeiten und Unterschiede zu den selbst erhobenen Daten zu halten.
3. Es ist stets zu berücksichtigen, dass die Einschätzung des Befragten und nicht des Forschers Gegenstand der Untersuchung ist.

Für die vorliegende Arbeit wurde das Kodierungsansatz nach Strauss in der Fassung von Corbin und Strauss (2008) angewandt.

5.2.2.1 *Kodierung der Interviews*

Die Grounded Theory versteht „Kodieren als den Prozess der Entwicklung von Konzepten in Auseinandersetzung mit dem empirischen Material“ (Strübing 2008, S. 19). Damit stellt das Kodieren das Verfahren dar, mit Hilfe dessen die Daten aufgebrochen, konzeptualisiert und schließlich zu Erkenntnissen einer Theorie zusammengeführt werden (Strauss/Corbin 1998, S. 3). Im Zuge dieses Interpretationsvorgangs lassen sich mit dem offenen, axialen und selektiven Kodieren drei Verfahren unterscheiden (Flick 2007b, S. 387). Allerdings merkt Flick (2007b, S. 387) auch an, dass „[d]iese Prozeduren ... weder als klar voneinander trennbare Vorgehensweisen noch als zeitlich eindeutig getrennte Phasen des Prozesses (miss-)verstanden werden“ sollen. So wird auch die klare Trennung von offenem und axialem Kodieren von Corbin und Strauss (2008, S. 198) als „künstlich“ bezeichnet, da diese Verfahren „Hand in Hand gehen“. Letztlich stellen die verschiedenen Verfahren „Umgangsweisen mit textuellem Material dar, zwischen denen der Forscher bei Bedarf hin und her springt und die er miteinander kombiniert.“ (Flick 2007b, S. 388). Hierbei lässt sich dennoch ein zeitlicher Ablauf erkennen, so „beginnt der Interpretationsprozess mit offenem Kodieren, während

gegen Ende des gesamten Analyseprozesses das selektive Kodieren in den Vordergrund rückt“ (Flick 2007b, S. 388).

Im Zuge des *offenen Kodierens* wird das Datenmaterial Zeile für Zeile durchgegangen, wobei Schlüsselwörter und Absätze identifiziert werden, welche mit dem Forschungsgegenstand in Verbindung gebracht werden können (Goulding 2002, S. 76). Die vergebenen Codes werden in Anlehnung an bestehende Konzepte oder als In-vivo-Kodes, basierend auf Interview-Aussagen bezeichnet und in Kategorien zusammengeführt (Mey/Mruck 2011, S. 41). Das Ergebnis des offenen Kodierens soll „eine Liste der vergebenen Codes und Kategorien sein, ergänzt um die zur Erläuterung und zur inhaltlichen Definition von Codes und Kategorien angelegten Kodenotizen und eine Vielzahl von Memos, die Auffälligkeiten im Material und für die zu entwickelnde Theorie relevante Gedanken enthalten“ (Flick 2007b, S. 392).

Das *axiale Kodieren* meint „das In-Beziehung-Setzen von Kategorien und Subkategorien“ (Homburg et al. 2009b). Dabei werden die empirischen Zusammenhänge innerhalb der „Achsenkategorien“ und zwischen ihnen gemäß des Kodierparadigmas eingeordnet (Mey/Mruck 2011, S. 41). Das axiale Kodieren ist dabei nach Strauss und Corbin (1996, S. 86) durch vier analytische Schritte gekennzeichnet:

1. "das hypothetische In-Beziehung-Setzen von Subkategorien zu einer Kategorie“
2. „das Verifizieren dieser Hypothesen anhand der tatsächlichen Daten“
3. „die fortgesetzte Suche nach Eigenschaften der Kategorien und Subkategorien und nach der dimensional Einordnung der Daten [...], auf die sie verweisen“
4. „die beginnende Untersuchung der Variation von Phänomenen [...].“

„*Selektives Kodieren* ist gewissermaßen axiales Kodieren auf einem Niveau höherer Abstraktion, allgemeinerer Theoretisierungsstufe“ (Breuer 2010, S. 92). Dabei werden Kernkategorien herausgearbeitet, um die sich andere entwickelte Kategorien gruppieren lassen (Flick 2011a, S. 396–397). Das Ziel des selektiven Kodierens ist „die Formulierung eines theoretischen Modell[s] ... bei dem für das untersuchte Phänomen die jeweils konkreten Kontexte, Bedingungen und Strategien und deren konkrete Konsequenzen in ihren relationalen Bezügen ausgearbeitet werden“ (Mey/Mruck 2011, S. 41). Nach Strauss und Corbin (1996, S. 95) geschieht dies wiederum in fünf, nicht zwangsläufig aufeinander folgenden, Schritten:

1. "Offenlegen des roten Fadens der Geschichte"
2. „Verbinden der ergänzenden Kategorien rund um die Kernkategorie mit Hilfe des Paradigmas“
3. „Verbinden der Kategorien auf der dimensional Ebene“
4. „Validieren dieser Beziehungen durch die Daten“
5. „Auffüllen der Kategorien, die einer weiteren Verfeinerung und/oder Entwicklung bedürfen"

5.2.2.2 *Evaluationskriterien qualitativer Daten*

Seale (2002, S. 102) schreibt über Qualität in der qualitativen Forschung „Quality is elusive, hard to prespecify, but we often feel we know it when we see it. In this respect research is like art rather than science“. Im Gegensatz zur quantitativen Forschung, welche primär auf Zahlen fußt und daher eine Vielzahl von statistischen Quantifizierungsmöglichkeiten der Untersuchungsqualität bietet, basiert qualitative Forschung primär auf Textnachweisen (Eisenhardt 1989, S. 548–549). Daher ist die Qualität in qualitativen Forschungsprojekten weniger „greifbar“. Zahlreiche Forscher haben sich jedoch in den letzten Jahren von dem von Glaser (1998, S. 245) geforderten reinen „Vertrauen“ in die Grounded Theory gelöst und verschiedene Qualitätskriterien für qualitative Forschung erarbeitet (Flick 2008, S. 1). Für das vorliegende Forschungsprojekt wurden diesbezüglich die folgenden sechs Qualitätskriterien zur Anwendung gebracht (vgl. auch Döscher 2014, S. 79–81):

Erstens stellt die Standardisierung des Interviewleitfadens eine Maßnahme für die Qualitätssicherung qualitativer Forschung dar. Zwar bedingt der Ansatz des theoretischen Samplings, dass sich der Interviewleitfaden im Zuge des Forschungsprozesses verändert (Corbin/Strauss 2008, S. 152); dennoch stellt der Leitfaden sicher, dass alle Interviewpartner zu den gleichen Themenkomplexen in ähnlicher Form befragt werden (Flick 2007a, S. 42). Da die Interviews auf einem halbstrukturierten Gesprächsleitfaden basieren (vgl. Abschnitt 5.2.1.2), kann von einer hinreichenden Konstanz bei der Fragestellung ausgegangen werden.

Zweitens stellt die Auswahl der Interviewpartner einen wichtigen Schritt zur Sicherung der Qualität in qualitativen Untersuchungen dar (Flick 2007a, S. 29–30). Dabei ist zu verifizieren, dass die Interviewpartner über das zu erhebende Insiderwissen auch tatsächlich verfügen (Flick 2011a, S. 218; Warren 2002, S. 88). Dies gilt insbesondere für das Experteninterview, bei welchem sichergestellt werden muss, dass die Interviewpartner die geforderte Wissen „über technisches, Prozess- und

Deutungswissen, das sich auf sein spezifisches professionelles oder berufliches Handlungsfeld bezieht“ (Bogner/Menz 2002, S. 46) besitzt. Um die notwendige Expertise sicherzustellen, wurden nur Experten und Führungskräfte mit langjähriger Erfahrung in ihrem jeweiligen Betätigungsfeld für die Studie ausgewählt (vgl. Abschnitt 5.2.1.1).

Drittens dient die Transkription der Interviews zur Qualitätssicherung. Konopásek (2011, S. 385) schreibt in diesem Zusammenhang „Sobald Wirklichkeit erst einmal erzählt, aufgezeichnet und transkribiert ist, können wir sie besser handhaben - wir können sie speichern, transportieren, komprimieren, markieren, einer anderen Wirklichkeit gegenüberstellen, sie zerteilen, neu zusammensetzen, neu ordnen etc. Nur dank dieser Bearbeitungen können wir Unterschiede und Gemeinsamkeiten, entstehende Muster und neue Kontexte erkennen (und zeigen)“. Alle Interviews wurden mit einem Diktafon aufgenommen und die Inhalte im Anschluss wortgetreu transkribiert. Die Transkripte stellen damit eine in weiten Teilen von inhaltlichen Verlusten freie Informationsquelle dar. Zusätzlich steht mit der Tonaufzeichnung auch noch das Originaldokument für detailliertere Analysen zur Verfügung.

Viertens kommt der Verlässlichkeit der Ergebnisse eine besondere Bedeutung zu, gerade weil qualitative Forschung kaum die Möglichkeit einer quantitativen Prüfung der Ergebnisqualität bietet. So schreiben Wagner et al. (2010b, S. 6) “[u]nless the results are dependable, the research has no potential validity”. Hierbei ist es insbesondere von Bedeutung, dass die Studie unter ähnlichen Bedingungen replizierbar ist und dass eine Replikation zu vergleichbaren Ergebnissen führt (Ellram 1996, S. 104–105). Die für diese Studie angewandte Vorgehensweise, insbesondere bezüglich des Interviewleitfadens und der Teilnehmerauswahl, wurde hinreichend dokumentiert (vgl. Abschnitt 5.2.1). Die Replizierbarkeit der Studie kann damit als gegeben angenommen werden. Da darüber hinaus das theoretische Sampling sogar über den Punkt der theoretischen Sättigung hinaus fortgeführt wurde (vgl. Abschnitt 5.2.1.1), können die abgeleiteten Ergebnisse als gefestigt angenommen werden. Daher ist unwahrscheinlich, dass eine Wiederholung der Studie in großem Umfang zu anderen oder widersprüchlichen Ergebnissen kommen würde.

Fünftens stellt die Validität der Ergebnisse ein wichtiges Qualitätskriterium für qualitative Forschung dar. Unter Validität ist in diesem Zusammenhang zu verstehen, ob eine Forschungsmethode die Aspekte misst, die sie messen soll (Seale 2002, S. 98–103). Flick (2007a, S. 66) schlägt vor, zur Prüfung der Validität die gezogenen Schlüsse sowohl mit Teilnehmern der Studie als auch mit

anderen Forschern des betreffenden Forschungsbereichs zu diskutieren. Durch die Prüfung der Ergebnisse durch Teilnehmer der Studie (Member Checking) kann die Richtigkeit der erkannten „Stoßrichtung“ schon in einer frühen Phase des theoretischen Samplings sichergestellt werden (Goulding 2002, S. 89). Im Gegensatz zum Member Checking stellt die Validierung der Ergebnisse durch andere Forscher eher einen Ansatz zur Prüfung der abgeleiteten Theorie am Ende des Forschungsprozesses dar. Um die Validität der Ergebnisse sicherzustellen, wurden die Ergebnisse des Forschungsprozesses mit vier Teilnehmern der qualitativen Studie diskutiert. Zudem wurden die abgeleitete Theorie und die Ergebnisse der Studie auf der European Marketing Association Conference 2014 präsentiert. Die im Rahmen der Reviews und Diskussion erhaltene Rückmeldung bestätigt die Relevanz der Fragestellung sowie des geleisteten Beitrags.

Sechstens ist die sog. Triangulation ein weiterer Ansatz, um Konvergenzvalidität sicherzustellen (Homburg et al. 2009b). Triangulation ist ein Begriff aus der Landvermessung und meint, im übertragenen Sinn, die Betrachtung des Forschungsgegenstandes von (mindesten) zwei Punkten aus (Flick 2011b, S. 11). Betrachtungspunkte können dabei sowohl verschiedene Zeitpunkte, Orte und Personen innerhalb einer Methode (Flick 2011b, S. 13) als auch, in einem Mixed Methods Ansatz, verschiedene Methodenansätze sein (Homburg et al. 2009b). Bei konsequenter Anwendung sind Triangulationsansätze jedoch mit einem erheblichen Aufwand verbunden, weshalb viele Studien nur einzelne Elemente von Triangulationsansätzen übernehmen (Homburg et al. 2009b). Morgan (1998, S. 365) begründet dies aus forschungspraktischer Sicht wie folgt: „Put simply, most ... researchers ... cannot afford to put this much effort into finding the same thing twice“. Auch in der vorliegenden Studie kommen einzelne Triangulationsansätze zum Einsatz. Zum einen wurde der Forschungsgegenstand aus mehreren Perspektiven betrachtet. So wurden in der ersten Phase der Studie der Kundendienstvorstand, der Vertriebsleiter und ein Vertriebsmitarbeiter mit Schwerpunkt Dienstleistungen zu produktbegleitenden Dienstleistungen befragt. Damit wurde das Thema aus der Perspektive der Dienstleistungsstrategie, des Produktvertriebes sowie des Dienstleistungsvertriebes beleuchtet. In der zweiten und dritten Interviewphase wurden weiterhin sowohl die Anbieter- als auch die Kundenperspektive des Themas betrachtet. Zudem wurden die Ergebnisse der qualitativen Studie im Rahmen einer quantitativen Untersuchung durch eine zweite Methode verifiziert. Durch eine Betrachtung des Forschungsgegenstandes aus mehreren Perspektiven sowie die quantitative Verifikation der Erkenntnisse konnte bei den vorliegenden Ergebnissen ein hohes Maß an Konvergenzvalidität erreicht werden.

5.3 Ergebnisse der qualitativen Studie

Aus der Analyse der geführten Gespräche wurde ein Bezugsrahmen für kundenseitige Kaufentscheidungen abgeleitet, auf dessen Komponenten in den folgenden Abschnitten näher eingegangen wird. Abbildung 5.5 zeigt den Bezugsrahmen und gibt eine Übersicht über die erläuternden Abschnitte des Artikels.

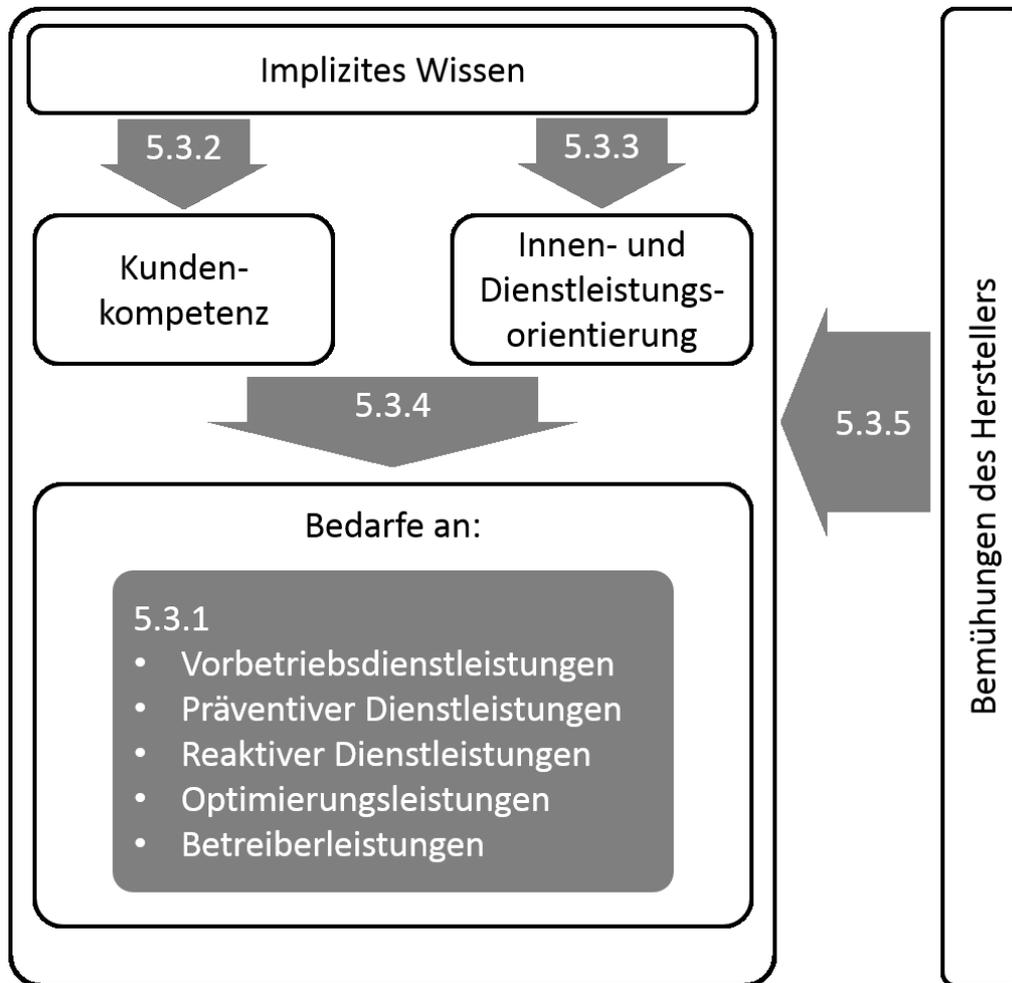


Abbildung 5.5: Ergebnisse der qualitativen Studie

In Abschnitt 5.3.1 werden Erkenntnisse bezüglich der identifizierten Klassifizierungskriterien produktbegleitender Dienstleistungen aus Kundensicht und die sich daraus ergebende Dienstleistungstypologie vorgestellt. Abschnitt 5.3.2 diskutiert, wie das in einem Betrieb vorhandene und für die Aufgabenerfüllung notwendige implizite Wissen die Wahrnehmung der Kunden ihrer eigenen Kompetenz beeinflusst. In Abschnitt 5.3.3 werden die Erkenntnisse zum Einfluss des impliziten Wissens auf die Innen- und Dienstleistungsorientierung des Kundenunternehmens

erläutert. Abschnitt 5.3.4 diskutiert, wie die Kompetenz sowie die Innen- und Dienstleistungsorientierung des Kunden seine Dienstleistungsbedarfe beeinflussen. In Abschnitt 5.3.5 wird diskutiert, wie und in welchem Umfang der Anbieter durch entsprechende Bemühungen Einfluss auf die Unternehmenskultur, die Wahrnehmung und die Dienstleistungsbedarfe des Kunden nehmen kann.

5.3.1 Dienstleistungsarten

Wie in Abschnitt 3.1 dargestellt, finden sich in der Literatur zahlreiche Dienstleistungsklassifikationen. Das Ziel der bestehenden Klassifikationen liegt jedoch primär in einer Beschreibung von Dienstleistungsklassen aus Anbietersicht und wurden bislang nicht daraufhin untersucht, ob sie homogene Dienstleistungsklassen bezüglich der kundenseitigen Kaufkriterien bilden (vgl. Abschnitt 1.2). Ziel der qualitativen Analyse war daher eine entsprechende Verifikation der Klassifikationskriterien aus Kundensicht und bei Bedarf die Formulierung einer neuen Dienstleistungstypologie aus der Kundenperspektive. Die Aussagen in den Interviews wurden entsprechend auf die Möglichkeit hin untersucht, Dienstleistungen zu Dienstleistungsklassen zusammenzufassen, innerhalb derer sich Bedarfe und Beschaffungsprozesse homogen darstellen.

Die Auswertung der Gespräche zeigt, dass Dienstleistungen, die mit dem Vertrieb des tangiblen Produktes in Zusammenhang stehen, von den Kunden gänzlich anders bewertet werden als Nachkaufdienstleistungen. Eine Klassifizierung von produktbegleitenden Dienstleistungen anhand des *Ausführungszeitpunktes* (vgl. Abschnitt 3.1.2) findet sich auch in der Literatur in verschiedenen Dienstleistungstypologien (vgl. Lay et al. 2009; Morash et al. 1996, S. 3; Frambach et al. 1997; Zinszer 1976, S. 281; Samli et al. 1992, S. 38; Homburg/Garbe 1999, S. 43). Frambach et al. (1997) klassifizieren zusätzlich nach der Intention in nutzungsbezogene und verkaufsbezogene Vorverkaufsdienstleistungen sowie nutzenbezogene Nachverkaufsdienstleistungen. Homburg und Garbe (1999) sehen zudem den Zeitpunkt der Produktübergabe als relevant an und gliedern Dienstleistung in drei relevante Zeiträume der Erbringung; sie unterscheiden dabei in pre-purchase industrial services, industrial services delivered at purchase und after-sales industrial services.

Der Zeitpunkt der Dienstleistungserbringung erscheint insbesondere im Hinblick auf die Charakterisierung einer Dienstleistungsart als eigenständiges Absatzobjekt (vgl. Abschnitt 2.1.1) als relevant. Diesbezüglich ergibt die Analyse der Interviews, dass Leistungen, die vor oder mit dem Vertrieb des Primärproduktes erbracht werden, wie beispielsweise die technische Beratung, zumeist

nicht berechnet werden. Leistungen wie beispielsweise Dokumentation werden zwar berechnet, jedoch nicht separat im Rechnungsbetrag ausgewiesen.

*Planung, Beratung, Projektierung... Vermietung, Finanzierung, Montage, Inbetriebnahme... werden fast komplett vom Anlagenbauer bezogen. Es gibt einen Preis... im Prinzip [für die] betriebsbereite Übergabe.
(Technischer Leiter einer Zeitungsdruckerei)*

Andere Dienstleistungen, die vor der Übergabe des Primärproduktes erbracht werden, werden hingegen verrechnet. So sind beispielsweise die Lieferung und Installation im Preis einer Maschine inbegriffen. Diese Dienstleistungen werden daher entweder gegen Bezahlung offeriert oder vom Kunden selbst erbracht.

*Da wird dann untereinander abgestimmt, wie man das am besten umsetzt, aber es ist klar hinterlegt, dass z.B. die Lieferung bis Bordsteinkante in den Händen des Verkäufers liegt, und die Verantwortung der Einbringung, auch aber die Kosten... wir... übernehmen.
(Technischer Leiter eines Kartonverpackungsherstellers)*

*Ok, meistens ist es so, dass praktisch die Anlage angeliefert wird. Das Instandhaltungspersonal lädt die Maschine ab, bringt die Maschine vor Ort, wenn es eine Maschine ist, die aus einer Baugruppe besteht, stellen die am Platz ab, richten die aus, und dann kommt ein Monteur des Herstellers und macht die Inbetriebnahme. Bei komplexeren Anlagen ist meistens dann auch schon der Lieferant beim Abladen vom LKW mit dabei.²
(Technischer Leiter eines Maschinenbauunternehmens)*

Auf Seiten der Hersteller wird in Dienstleistungen, die vor der Abnahme des Primärprodukts erbracht werden, nicht die Chance zur Umsatzgenerierung gesehen. Stattdessen rechnen die Hersteller diese Dienstleistungen dem Produktvertrieb zu.

² Dieses und weitere wörtliche Interviewzitate wurden bereits in einem Fachbeitrag für die Zeitschrift „Die Unternehmung“ veröffentlicht (vgl. Högreve/Wonner 2014).

Die Beratung ist an sich betrachtet eine unprofitable Leistung - es ist eine Supportleistung an den Geräteverkauf. Installation und Commissioning ist eine unprofitable, im besten Fall eine Break-Even-Leistung. Die Service-Labour, also Fahrzeiten wie auch Arbeitszeiten unserer Leute vor Ort sind eine Break-Even-Leistung.

(Executive Vice President eines Herstellers von Lebensmittel- und Verpackungsmaschinen)

Die analysierten Kundeninterviews zeigen, dass die verrechneten Leistungen, die bis zur Inbetriebnahme einer Maschine oder Anlage erbracht werden, bezüglich Beschaffungsprozess und Budget in den Bereich des Produkteinkaufes fallen. Es steht in Frage, ob diese Dienstleistungen als *eigenständige Absatzobjekte* im Sinne des für die Dissertationsschrift definierten Dienstleistungsbegriffs (vgl. Abschnitt 2.1.1) angesehen werden können. In jedem Fall unterscheiden sich diese Dienstleistungen bezüglich der kundenseitigen Kaufkriterien stark von anderen produktbegleitenden Dienstleistungen. In Übereinstimmung mit der Klassifikation von Homburg und Garbe (1999, S. 43) kann aus den Ergebnissen der Zeitpunkt der Übergabe als kundenseitig relevant identifiziert werden, wobei die pre-purchase industrial services und industrial services delivered at purchase zur Klasse der *Vorbetriebsdienstleistungen* zusammengefasst werden können.

Produktbezogene Dienstleistungen, welche nach der Inbetriebnahme einer Maschine oder Anlage anfallen, müssen aus Sicht der Gesprächspartner, wie von Kumar et al. (2004, S. 402–403) und Cohen et al. (2006, S. 132) vorgeschlagen, primär nach ihrer *Planbarkeit* unterschieden werden.

*Da unterscheiden wir zwischen planmäßigen und unplanmäßigen
Wartungsarbeiten, die durchgeführt werden können, oder Reparaturen.
(Technischer Leiter eines Kunststofffolienherstellers)*

Die Vergabep Praxis der Kunden richtet sich im Wesentlichen nach der Planbarkeit der betreffenden Aufgaben. Für Arbeiten, die in regelmäßigen Abständen erforderlich sind, erfolgt bei den meisten Kunden eine entsprechende Kapazitätsplanung für intern zu erledigende Leistungen. Zudem gibt es in den meisten Unternehmen eine generelle Aufteilung, welche Leistungen intern erbracht werden und welche Aufgaben extern vergeben werden.

Gewisse Sachen, die man schieben kann, oder wenn es Maschinen sind, wo wir in der Garantie sind, dann machen wir das Notwendigste, und das Andere müssen die dann mal am Wochenende machen oder an Feiertagen, aber der Rest wird dann von uns schon sofort abgedeckt.

(Technischer Leiter eines Kartonverpackungsherstellers)

...Wartung wird üblicherweise selbst gemacht, und komplexere Reparaturen ... werden vom Hersteller gemacht.

(Technischer Leiter eines Herstellers von Industriekeramik)

Also die regelmäßigen Wartungen - es gibt ja wöchentlich, monatlich, jährlich - da kommt es drauf an. Was man hier machen kann, machen wir selber.

Wartungen werden eigentlich zu 90% vom eigenen Personal gemacht, und alles was darüber hinaus geht und Reparaturen, da wird der Service [des Herstellers] geholt

(Technischer Leiter eines Elektronikherstellers)

Die Analyse der Gespräche zeigt zudem, dass nicht nur die Frage des In- bzw. Outsourcings von produktbezogenen Dienstleistungen von dem Umstand abhängig ist, ob die Leistungserbringung zeitlich geplant werden kann oder reaktiv agiert werden muss. In letzterem Fall spielt die Preiswahrnehmung eine geringere, die Abhängigkeit vom Wissen des Herstellers eine wesentlich größere Rolle (vgl. Abschnitt 5.3.4). *Präventive Dienstleistungen* entsprechen demnach weitestgehend den von Oliva und Kallenberg (2003, S. 170) beschriebenen Maintenance Services (vgl. Abschnitt 3.1.4). *Reaktive Dienstleistungen* nehmen hingegen eine Sonderrolle ein, da aus Beschaffungsgesichtspunkten für diese Dienstleistungen, wie von Challagalla et al. (2009, S. 72) beschrieben, gänzlich andere Kriterien gelten.

Sowohl *präventiven* als auch *reaktiven Dienstleistungen* ist gemein, dass es sich um Dienstleistungen mit *regelmäßigem Bedarf* handelt, und die Kaufsituation somit als Routineeinkauf (Anderson et al. 1987, S. 72) einzuordnen ist. Anders stellt sich die Situation bei Dienstleistungen wie Schulung, Trainings, Beratung, Tooling und sonstigen Optimierungen in der Nachkaufphase des Produktes dar.

Trainings, Schulungen – [werden an den Hersteller vergeben]. In der Praxis Umbauten an den Maschinen vergeben wir - gewisse ... wenn es irgendwo etwas Spezielles ist, wo wir sagen "ok, ihr seid hier Spezialist"
(Technischer Leiter eines Kartonverpackungsherstellers)

Diese Dienstleistungen werden unregelmäßig und selten beschafft. Die Leistungen werden i.d.R. nicht aktiv vom Kunden angefragt, daher muss der Anbieter für diesen Typ von Dienstleistung vermehrt aktive Vertriebsanstrengungen leisten. Entsprechend trennen viele der befragten Anbieter die Verantwortung für präventive und reaktive Dienstleistungen organisatorisch von den weiterführenden Dienstleistungen.

Der zweite Vertriebsweg ist über Leute, die wir in einigen Ländern haben - die Customer Support PSMs [Personal Sales Manager] - die aufgefordert werden, unsere Dienstleistungen dem Kunden anzubieten...
(Executive Vice President eines Herstellers von Lebensmittel- und Verpackungsmaschinen)

Während bei *präventiven* oder *reaktiven Dienstleistungen* oft ein Abhängigkeitsverhältnis zum Hersteller besteht (vgl. Abschnitt 5.3.1) und die Ausführung im Vordergrund steht, müssen *Optimierungsleistungen* aktiv vertrieben werden, weshalb diesbezüglich die Geschäftsbeziehung eine wesentlich stärkere Rolle spielt.

Oliva und Kallenberg (2003) postulieren, dass Anbieter in der letzten Stufe des Transitionsprozesses zum Dienstleister ganze Prozesse des Kunden übernehmen (vgl. Abschnitt 3.3.1). Die Ergebnisse der Gespräche zeigen, dass diese Dienstleistungen derzeit vom Gros der Hersteller nicht angeboten bzw. von kaum einem Kunden nachgefragt werden.

Wir hätten das damals gemacht... Ich glaube, das war ein Vertrag für 5 Jahre oder 10 - das weiß ich nicht mehr genau. Aber wir hätten das gemacht, um das mal zu testen. Es war nicht so, dass wir uns dagegen gewehrt haben, wir waren eigentlich schon dabei, aber dann hat sich aber der Kunde wieder zurückgezogen und hat das doch selbst gemacht.
(Service Director eines Verzahnmaschinenherstellers)

Die Ergebnisse der Interviews zeigen, dass die mit dieser Transitionsstufe verbundenen *Betreiberleistungen (Operational Services)* in der deutschen Industrie gegenwärtig noch eine absolute

Ausnahme darstellen. Damit sind die Erkenntnisse in Übereinstimmung mit einer vom VDMA erhobenen Studie, wonach 2010 nur 0,2% des Dienstleistungsumsatzes von Maschinenbauunternehmen auf das Betreibergeschäft entfielen (VDMA 2010, S. 10). Unter den Gesprächspartnern fand sich auch nur ein Unternehmen, das stationär Mitarbeiter des Herstellers beschäftigt, um im laufenden Betrieb zu unterstützen.

Wir haben drei Module, ... das eine Modul ist der Spezialist - hochdekoriert - mit goldenen Fingerspitzen, der uns die Anlage in Schuss hält, justiert und dann auch mit seismographischer Sicherheit die Fehler herausfiltert.... Der zweite ist ein gestandener Mechatroniker, der sich prima auch in unsere anderen Anlagenteile... eingearbeitet hat... Dann haben wir noch einen dritten Baustein, und das ist die klassische Maschinenreinigung... Der ist an [den Hersteller] vergeben, und die haben das an eine Unterfirma weiter vergeben.

(Technischer Leiter einer Zeitungsdruckerei)

In dem Zitat wird deutlich, dass Betreiberleistungen von den Kunden als ein Zukauf von technischem Expertenwissen verstanden werden können. In den meisten Fällen werden jedoch nur sehr einfache Betreiberleistungen wie Maschinenreinigung und Abschmiertätigkeiten an Dritte vergeben.

...und dann haben wir Subdienstleister, die uns unterstützen bei einfacheren Tätigkeiten. Die einfachste sicherlich, wenn es um Reinigung geht, aber auch Unterstützung hinsichtlich der Mechanik. Unterstützung Motorenwartung habe ich outgesourced, das ist so ein Prozess, den macht ein Subdienstleister hier aus der Region, der ist permanent mit drei Leuten hier.

(Leiter technische Dienste eines Automobilzulieferers)

Die meisten Betreiberleistungen unterscheiden sich demnach inhaltlich nicht grundsätzlich von Wartungs- und Instandhaltungsdienstleistungen. Das charakteristische Merkmal von Betreiberleistungen ist jedoch, dass der Anbieter von Betreiberleistungen Personal dauerhaft vor Ort zur Verfügung stellt. Damit ähneln Betreiberleistungen einer Mitarbeiterüberlassung im Rahmen eines Zeitarbeitsverhältnisses. Das charakteristische Merkmal von Betreiberleistungen ist demnach, dass sie mit einem *Langzeiteinsatz* von Personal des Anbieters einhergehen (vgl. auch Lay et al. 2009, S. 450).

Damit können in Summe vier Charakteristika identifiziert werden, die der Dienstleistungsbedarfe industrieller Kunden von Relevanz sind: Die Tatsache, ob es sich bei der Dienstleistung um ein

eigenständiges Absatzobjekt handelt, die Planbarkeit und Regelmäßigkeit des Bedarfs sowie die Frage, ob eine Dienstleistung einen Langzeiteinsatz von Personal des Anbieters erfordert (vgl. Tabelle 5.3). Aus diesen vier Charakteristika lassen sich fünf Dienstleistungstypen ableiten, welche jeweils eine typische Kombination der vier Dienstleistungscharakteristika erfüllen.

	Eigenständiges Absatzobjekt	Planbarer Bedarf	Regelmäßiger Bedarf	Langzeiteinsatz
Vorbetriebsdienstleistungen		X		
Präventive Dienstleistungen	X	X	X	
Reaktive Dienstleistungen	X		X	
Optimierungsleistungen	X	X		
Betreiberleistungen	X	X	X	X

Tabelle 5.3: Dienstleistungstypologie nach kundenseitigen Entscheidungskriterien

Vorbetriebsdienstleistungen sind Dienstleistungen, die im Rahmen des Produktvertriebes, dessen Auslieferung oder Inbetriebnahme durchgeführt werden. Die Dienstleistungen sind zumeist im Produktpreis inbegriffen und können kundenseitig bezüglich Beschaffungsprozess und Budget dem Produktkauf zugerechnet werden. Daher sind diese Leistungen nicht als eigenständige Absatzobjekte zu betrachten. Beispiele für Vorbetriebsdienstleistungen sind Produktberatung, Planung, Lieferung, Installation und Produktschulungen.

Unter *reaktiven Dienstleistungen* sind Leistungen wie Reparaturen und Störungsbehebungen zu verstehen, die nicht planbar und unter hohem Zeitdruck zu leisten sind. Reaktive Dienstleistungen sind eigenständige Absatzobjekte mit unregelmäßigem Bedarf.

Auch bei *präventiven Dienstleistungen* handelt es sich um eigenständige Absatzobjekte. Im Gegensatz zu reaktiven Dienstleistungen ist der Bedarf jedoch vorhersehbar, sodass die Beschaffung geplant erfolgen kann. Beispiele für präventive Dienstleistungen sind Wartungen, Inspektionen, Überholungen oder Reinigungsarbeiten.

Optimierungsleistungen wie Consulting und Modifikationen können ebenfalls geplant durchgeführt werden; im Gegensatz zu präventiven Dienstleistungen handelt es sich aber nicht um Leistungen mit regelmäßigem Bedarf.

Betreiberleistungen wie Maschinenbedienung, -reinigung und -schmierung sind Dienstleistungen, die von Mitarbeitern des Herstellers ausgeführt werden, die über einen längeren Zeitraum beim Kunden zum Einsatz kommen. Es handelt sich um eigenständige Absatzobjekte, mit planbarem und regelmäßigem Bedarf.

Die Erkenntnisse der Interviews zeigen, dass Vorbetriebsdienstleistungen zumeist im Produktpreis inbegriffen sind und aus Kundenperspektive bezüglich Beschaffungsprozess und Budget dem Produktkauf zuzurechnen sind. Die Ergebnisse decken sich mit Erhebungen verschiedener Verbände zur Verrechnung von Dienstleistungen, wonach diese Leistungen zwar von ca. 90% der Unternehmen angeboten werden, in Summe aber nur weniger als 1% des verrechneten Umsatzanteils auf diese Dienstleistungen entfallen (Stille 2003; Henkel 2004; VDMA 2001, 2005, 2008, 2010, 2012). Da die Forschungsfrage der vorliegenden Studie auf Dienstleistungen als Absatzobjekte zielt (vgl. Abschnitt 1.2), werden Vorbetriebsdienstleistungen im Rahmen der quantitativen Studie nicht weiter beachtet. Die qualitative Studie bestätigt auch Umfrageergebnisse zur geringen Bedeutung von Betreiberleistungen (vgl. Abschnitt 1.2). So stellen Betreiberleistungen für die meisten Interviewteilnehmer derzeit eher eine theoretische Konzeption als eine praktische Handlungsalternative dar. Da die vorliegende Studie ein Abbild des realen Entscheidungsverhaltens von industriellen Kunden liefern soll, werden auch Betreiberleistungen im Folgenden nicht weiter betrachtet.

5.3.2 Der Einfluss impliziten Kundenwissens auf die Kundenkompetenz

Produktbegleitende Dienstleistungen sind insbesondere im industriellen Sektor eine Voraussetzung für den effektiven und effizienten Einsatz komplexer Investitionsgüter wie Maschinen und Anlagen. Für die Erbringung dieser Dienstleistungen sind das explizite Produktwissen sowie das implizite Kundenwissen im Sinne der potentialorientierten Dienstleistungsdefinition (vgl. Abschnitt 2.1.1) als Potential zur Dienstleistungserbringung zu sehen. Das Wissen hat wiederum einen direkten Einfluss darauf, in welchem Umfang produktbegleitende Dienstleistungen durch die Kunden genutzt bzw. selbst erbracht werden. Zum einen ist explizites Wissen über die Funktionsweise einer Maschine erforderlich. Das explizite Produktwissen ist für die Erfüllung vieler Aufgaben jedoch nicht hinreichend. Um den Einsatzgrad der betreffenden Maschine zu optimieren, ist in der Regel jedoch zusätzlich implizites Wissen erforderlich. Bei implizitem Wissen handelt es sich um nicht formalisierte Informationen, die sich aus dem betrieblichen Zusammenwirken von Mitarbeitern

ergeben (Argyres 1996, S. 131). Daher ist implizites Wissen über den betrieblichen Einsatzzweck der betreffenden Maschine oder Anlage sowie deren Einbindung in die Infrastruktur und Prozesse des Kunden unabdingbar. In den Gesprächen wurde die Berücksichtigung beider Wissensarten bei der Erbringung produktbegleitender Dienstleistungen als bedeutender Faktor für die Dienstleistungsbedarfe der Kunden identifiziert.

Explizites Produktwissen ist primär bei produktbezogenen Arbeiten von Bedeutung. Hersteller profitieren dabei von beispielsweise im Produktentwicklungsprozess erworbenen Kenntnissen bezüglich der Funktionsweise und der Eigenheiten des Produktes (Raddats/Easingwood 2010, S. 1340; Plinke/Söllner 2005, S. 75).

Wie gesagt, [der Techniker des Herstellers] ist durchaus auch im Stande, in technischen Problemfällen die Maschine schnell wieder zur Verfügung zu stellen.

Da zeichnet sich auch der Vorteil eines Herstellers... ab.

(Technischer Leiter einer Zeitungsdruckerei)

Je komplexer das gelieferte Produkt, desto mehr explizites Produktwissen ist für das Angebot produktbegleitender Dienstleistungen erforderlich. Dies gilt insbesondere für Produkte des Maschinenbaus, die sich durch eine hohe Komplexität auszeichnen, wodurch sich ein besonderer Bedarf an produktbegleitenden Dienstleistungen ergibt (Homburg et al. 2000, S. 17). Kunden sehen sich durch die Komplexität der Produkte oft in einem Abhängigkeitsverhältnis zum Hersteller, wenn es um die Nutzung produktbegleitender Dienstleistungen geht:

bei manchen Maschinen ist es so, dass wir gar keine Wahl haben, weil die Maschine so komplex ist und dementsprechend so fein eingestellt, dass wir auf den Hersteller [zur Erfüllung von Aufgaben] angewiesen sind...

(Technischer Leiter eines Elektronikherstellers)

Bezogen auf den Dienstleistungsabsatz konkurrieren die vom Hersteller angebotenen Dienstleistungen jedoch mit Eigenleistungen des Kunden. Für die Ausführung anspruchsvoller Aufgaben an komplexen Maschinen und Anlagen ist ein hohes Maß an Produktwissen erforderlich, was eine intensive Schulung des Personals voraussetzt. Die Hersteller sehen in dem hierfür notwendigen Zeit- und Kostenaufwand einen Wettbewerbsvorteil für das eigene Leistungsangebot gegenüber einer Selbsterstellung durch den Kunden. Dies gilt insbesondere, da es für Kunden meist nicht wirtschaftlich ist, das eigene Personal bis zu einem mit dem Herstellerpersonal vergleichbaren Kenntnisstand zu qualifizieren. Zudem haben Mitarbeiter des Herstellers Zugang zu exklusivem

technischem Wissen, welches sich aus der Konstruktion und Produktion ergibt. Für den Dienstleistungsabsatz stellt dieses exklusive Wissen der eigenen Mitarbeiter einen Wettbewerbsvorteil dar.

...ich bin immer auf dem aktuellen Stand, was meine Produkte anbetrifft... wenn jemand Anderes unsere Baugruppen anfasst und ein Problem hat, der weiß nicht, dass wir da schon andere Lager drin haben und andere Buchsen usw.

(Senior Manager Service eines Werkzeugmaschinenherstellers)

Es zeigt sich, dass produktbegleitende Dienstleistungen oft ein tiefgreifendes Verständnis des betreffenden Produktes voraussetzen, das zumeist nur der Hersteller hat (Helander/Möller 2007, S. 727). Die Erkenntnisse stützen damit die Aussage von Raddats und Easingwood (2010, S. 1338), wonach der Hersteller einen deutlichen Wettbewerbsvorteil gegenüber einer Selbsterstellung einer Dienstleistung durch den Kunden hat, da er viele Dienstleistungen effizienter oder exklusiv anbieten kann.

Anders stellt sich die Situation bezüglich des *impliziten Wissens* dar, das sich aus den betrieblichen Zusammenhängen ergibt. Für den effizienten Einsatz von Maschinen ist tiefgreifendes explizites Produktwissen zwar notwendig, aber vielfach nicht hinreichend. Da die meisten Maschinen und Anlagen in unternehmensspezifische Prozesse und Abläufe eingebunden sind, ist die Kenntnis des kundenspezifischen Umfeldes und Einsatzzwecks elementar für eine effiziente Leistungserbringung.

...die Effizienz einer Fremdvergabe hängt immer davon ab, wie gut sich ein Lieferant bei uns auskennt. Ich kann nicht jedes Mal einen Neuen rein lassen, weil ein Drittel der Zeit lauf ich sonst neben dem her und sage "das darfst du nicht..., hier musst du aufpassen..."

(Technischer Leiter eines Herstellers von Industriekeramik)

Implizites Wissen betrifft sowohl die Einbindung der Maschine oder Anlage in den Materialfluss als auch die Integration in die betriebliche Infrastruktur, wie beispielsweise die Anbindung an Versorgungs- und Entsorgungssysteme sowie an die IT-Infrastruktur. Hat der Hersteller beim expliziten Produktwissen einen Vorsprung gegenüber dem Kunden, so ist er bezüglich des impliziten Wissens oft im Nachteil, was den Dienstleistungsabsatz betreffend einen Wettbewerbsnachteil darstellt. Eine Studie von Backhaus et al. (2007, S. 14) zeigt auch, dass Anbieter in einem hohen kundenspezifischen Aufwand ein Haupthemmnis für ihr Dienstleistungsgeschäft sehen.

Das Maß, in dem das überlegene Produktwissen des Herstellers sich in einem Effizienzvorteil niederschlägt, hängt demnach stark von den Gegebenheiten beim Kunden ab. Erfordert die Leistungserbringung ein hohes Maß an implizitem, kundenbezogenem Wissen, so relativiert dies den Kompetenzvorsprung des Herstellers (Argyres 1996, S. 131). Aus Sicht des Herstellers verringert dies die Wettbewerbsfähigkeit des Dienstleistungsangebots gegenüber einer Selbsterstellung durch den Kunden (Backhaus et al. 2007, S. 14). Dies zeigt, dass das implizite Wissen einen starken Einfluss auf die Dienstleistungsbedarfe der Kunden hat und damit eine bislang unbeachtete wesentliche Determinante des Dienstleistungserfolgs der Hersteller ist.

5.3.3 Der Einfluss impliziten Wissens auf Innen- und Dienstleistungsorientierung

Die Analyse der Interviews zeigt, dass in vielen der befragten Kundenunternehmen eine nach innen gewandte Unternehmenskultur (im Folgenden als *Innenorientierung* bezeichnet) vorherrscht. Innenorientierte Unternehmen vermeiden den Kauf von Dienstleistungen und präferieren stattdessen eine interne Leistungserbringung durch eigenes Personal. Die Interviewpartner begründen diese damit, dass eigene Mitarbeiter durch die Ausführung entsprechender Tätigkeiten Wissen über die betreffende Maschine aufbauen. Bei Problemen mit der Maschine steht damit das notwendige Wissen zur Problemlösung schnell und zuverlässig zur Verfügung. Demgegenüber kann beim Kauf von Dienstleistungen des Herstellers die Verfügbarkeit von Personalressourcen nicht sichergestellt werden.

Je spezifischer der betriebliche Einsatzzweck der Produkte ist, desto stärker tendieren die Kunden dazu, implizites Wissen und Routinen aufzubauen, die eine effiziente Arbeitsweise in der Leistungserbringung begünstigen (Grant 1996; Kogut/Zander 1992, S. 394–395). In der Folge erklären die Gesprächspartner, dass sie im Vergleich zu Dienstleistungen des Herstellers deutliche Vorteile bei der internen Leistungserbringung sehen. Diesbezüglich hilft das implizite Wissen um die Zusammenhänge im Unternehmen bei der effizienten Ausführung von Arbeiten.

*...wenn irgendetwas von [A] kommt, der sieht nur seine Maschine... der ist da
Spezialist, der findet den Fehler schneller... Wenn jetzt aber oben die
Brandschutzklappe auch noch mit hängt - der sagt „das Ding oben blinkt“ aber
den interessiert es nicht... Wir versuchen unsere Leute ein bisschen zum
Systemdenker zu erziehen... der weiß, wenn die Druckluft nicht geht, wo er*

hinlangen muss
(*Technischer Leiter einer Zeitungsdruckerei*)

Insbesondere bei unvorhergesehenen Problemen befürchten die Interviewpartner eine unnötige Verlängerung von Produktionsausfällen, wenn zunächst Personal des Maschinenherstellers anreisen und in die Spezifika des Unternehmens eingewiesen werden muss.

Es gibt einen ganz einfachen Grund. OEE [(Overall Equipment Effectiveness)] muss hoch sein. Wann ist die OEE hoch? Wenn die Reaktionszeit kurz ist... Wann ist sie kurz - wenn die Spezialisten vor Ort sind... Das ist die Philosophie.

(Leiter Technische Dienste eines Automobilzulieferers)

Die Erkenntnisse sind übereinstimmend mit der Literatur zu produktbegleitenden Dienstleistungen. So weisen Cohen et al. (2006, S. 133) darauf hin, dass für die Hersteller eine Verkürzung der Reaktionszeit mit überproportional steigenden Kosten verbunden ist, was schnell zu für den Kunden unwirtschaftlichen Dienstleistungspreisen führt. Masten et al. (1991, S. 20) können zeigen, dass die Angst vor Produktionsverzögerungen kundenseitig ein Hauptargument für die Selbsterbringung von Leistungen ist.

Die Innenorientierung ist demnach für den Absatz produktbegleitender Dienstleistungen von hoher Relevanz, da sie eine grundsätzliche Präferenz zum Aufbau eigener Ressourcen darstellt. Diese Ressourcen stehen gewissermaßen in Konkurrenz zum Dienstleistungsangebot des Herstellers. Die Innenorientierung wird dabei wesentlich von der Verfügbarkeit von Wissen bestimmt. Kunden wollen durch den Aufbau eigener Ressourcen eine effiziente Erfüllung von Aufgaben durch eigenes Personal sicherstellen, welches über notwendiges implizites Produktionswissen verfügt. Da sich die Mitarbeiter am eigenen Standort befinden, ist zudem sichergestellt, dass im Fall von Problemen mit der Maschine schnell reagiert werden kann und somit Produktionsausfälle verhindert werden können.

Die Analyse der Interviews zeigt, dass die Innenorientierung eng mit der *Dienstleistungsorientierung* der Kunden zusammenhängt. Innenorientierte Unternehmen betrachten die interne Leistungserbringung als für ihre Unternehmenssituation vorteilhaft. Mit einer innenorientierten Unternehmenskultur geht zumeist der Aufbau eigenen Personals einher. Um diese Ressourcen effizient einsetzen zu können, müssen die Unternehmen eine nach innen gewandte Dienstleistungsorientierung entwickeln. Die Gespräche zeigen, dass damit insbesondere der Aufbau

von Methoden zur objektiven Leistungsbewertung und ein entsprechendes Kostencontrolling einhergehen.

Wir sind im Moment ziemlich am Aufbauen von den ganzen Systemen... ich kann es im Moment noch nicht so spiegeln..., dass man sagt, die Maschine hat in diesem Jahr die und die Kosten gehabt, aber da sind wir, wie gesagt, gerade am Aufbauen.

(Technischer Leiter eines Elektronikproduzenten)

Die Methodenkompetenz, die sich aus der Dienstleistungsorientierung ergibt, wird von den Kunden nicht nur zur effizienten internen Leistungserbringung genutzt. Die Interviews zeigen, dass die befragten Unternehmen damit auch zu einer objektiveren Bewertung bei Make-or-Buy-Entscheidungen bezüglich produktbegleitender Dienstleistungen gelangen wollen. Eine starke Dienstleistungsorientierung befähigt die Kunden somit, die vom Hersteller erbrachten Dienstleistungen in Relation zu selbst erstellten Leistungen objektiver zu bewerten. Kunden mit hoher Dienstleistungsorientierung sind demnach für eine nutzenbasierte Produktpräsentation zugänglicher, sie sind jedoch auch eher in der Lage, entsprechende Nutzenversprechen der Hersteller zu überprüfen.

5.3.4 Wirkung der Unternehmenskultur und Kompetenz der Kunden auf deren Dienstleistungsbedarfe

Die Interviews zeigen, dass der Beschaffung produktbegleitender Dienstleistungen eine Make-or-Buy-Entscheidung vorausgeht, die primär von einem Vergleich des wahrgenommenen *Kosten-Nutzen-Verhältnisses* zwischen Selbsterstellung und Fremdbeschaffung der Dienstleistung beeinflusst wird.

... da schauen wir sehr genau drauf. Auch das Insourcing, Outsourcing, das prüft man auch schon regelmäßig, was kann man selbst machen, ... unter einem Kostenaspekt ja, aber wirklich unter einem Risikoaspekt.

(Technischer Leiter eines Pharmaherstellers)

Die *Kompetenz* des Kunden beeinflusst seine Dienstleistungsbedarfe jedoch unabhängig von seiner Kosten-Nutzen-Wahrnehmung. Schätzt der Kunde die Kompetenz seines Personals als vergleichbar oder gar überlegen gegenüber dem Hersteller ein, so lässt er Leistungen durch die eigenen Mitarbeiter

erbringen. Das Kosten-Nutzen-Verhältnis der vom Hersteller angebotenen Dienstleistungen ist diesbezüglich nicht von Belang.

*Einem erfahrenen Automobilist, dem brauche ich nichts mehr über
Instandhaltung sagen. Wenn er 100 Mann - was weiß ich - in seiner
Instandhaltung hat, dann weiß er genau, wie er die aufgezogen hat.
(Service Director eines Werkzeugmaschinenherstellers)*

Fehlende eigene Kompetenz des Kunden mündet jedoch oft wie zuvor beschrieben in eine Abhängigkeit vom Hersteller (vgl. Abschnitt 5.3.1). Ist dies der Fall, so muss der Kunde produktbegleitende Dienstleistungen beim Hersteller beschaffen. White (2000, S. 325) schreibt in diesem Zusammenhang „[a] firm undertakes production of important complementary assets ... unless it lacks the necessary internal resources or capabilities to do so“. Ist der Kunde auf die Dienstleistungen des Herstellers angewiesen, so ist seine Wahrnehmung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses für die Kaufentscheidung von untergeordneter Bedeutung, was zu einer „monopolartigen“ Absatzsituation für den Hersteller führen kann.

*...weil die Anlagen so komplex sind, kann ich das nicht durch mein
Instandhaltungspersonal abdecken - ist nicht möglich.
(Technischer Leiter eines Maschinenbauunternehmens)*

Der Dienstleistungsbedarf der Kunden wird damit wesentlich durch deren Kompetenz beeinflusst. Für das Angebot produktbegleitender Dienstleistungen sind daher besonders Situationen von Interesse, in denen Kunden weder über eine sehr hohe noch eine sehr niedrige eigene Kompetenz verfügen, da in beiden Fällen das Kosten-Nutzen-Verhältnis für die Beschaffungsentscheidung in den Hintergrund tritt. Verfügt der Kunde über sehr niedrige Kompetenz, so ist der Nutzen der Dienstleistungen des Herstellers offenkundig. Zudem gibt es für Kunden mit sehr niedriger eigener Kompetenz zur Beschaffung der Leistungen vom Hersteller oft keine Alternative, sodass sich eine monopolartige Absatzsituation ergibt. Im Falle sehr hoher Kundenkompetenz lässt sich hingegen kaum ein Zusatznutzen der Dienstleistung gegenüber einer Selbsterstellung durch den Kunden identifizieren. Daher lässt sich in bei Kunden mit sehr hoher eigener Kompetenz eine Vorteilhaftigkeit des Dienstleistungsangebots des Herstellers oft nur über den Preis erzielen.

Im Gegensatz zur Kundenkompetenz, die direkt auf den Dienstleistungsbedarf der Kunden wirkt, beeinflusst die *Unternehmenskultur* der Kunden deren Bedarfe indirekt, indem sie auf die Kosten-Nutzen-Wahrnehmung der Kunden wirkt.

[Die Preise sind] zu 90% zu hoch... [daher] wird es selber gemacht, was wir selber machen können

(Technischer Leiter eines Elektronikherstellers)

Ein wichtiger Aspekt der Unternehmenskultur betrifft die Innenorientierung der Kunden. Diese wirkt sich auf die Kaufbereitschaft der Kunden aus, da sie deren Kosten-Nutzen-Wahrnehmung beeinflusst. Hält der Kunde für die Leistungserbringung eigenes Personal vor, so entstehen durch dessen Einsatz mittelfristig keine zusätzlichen Kosten. In der Folge schätzen Unternehmen mit starker Innenorientierung das Kosten-Nutzen-Verhältnis der vom Hersteller angebotenen Dienstleistungen als vergleichsweise unattraktiv ein (Reiß/Schuster 1998, S. 1310–1311). In Übereinstimmung mit Raddats und Eastingwood (2010, S. 1336) zeigen die Interviews, dass Unternehmen mit starker Innenorientierung die Erbringung vieler Leistungen als Teil ihrer Kernkompetenz betrachten und daher eine schwer erreichbare Zielgruppe darstellen. Nach Scheuring (1998, S. 1277) beschaffen Unternehmen mit weniger stark innenorientierter Unternehmenskultur entweder generell Leistungen von externen Anbietern oder nutzen diese, um bei Ressourcenengpässen zu entlasten. Die Interviews zeigen, dass sich dieses Beschaffungsverhalten auch auf produktbegleitende Dienstleistungen übertragen lässt.

...also meistens ist es so, dass wir es intern lösen, weil wir [es] selber... haben ...

Bei manchen größeren Projekten ist es so, dass man das an den gleichen Hersteller oder einen Drittanbieter gibt. weil... wenn wir das jetzt [intern] noch ... größer ... machen, dann muss der auch ständig ausgelastet sein.

(Technischer Leiter eines Elektronikproduzenten)

Für die Kosten-Nutzen-Wahrnehmung des Kunden ist es von entscheidender Bedeutung, in wie weit der Kunde die Kosten für eine selbst erstellte Leistung objektiv bewerten kann. Die kundenseitigen Interviews zeigen, dass die Kosten der Leistungserbringung auch bei einer vergleichbaren Kostenstruktur durch die Kundenunternehmen höchst unterschiedlich eingeschätzt werden. Für den Dienstleistungsabsatz der Hersteller stellt die hieraus resultierende mangelnde Objektivität der Kunden ein Problem dar, da diese zumeist die Kosten der Selbsterstellung unterschätzen.

*Der Kunde wird an dieser Stelle nicht objektiv sein, weil er nicht objektiv
Gleiches mit Gleichem vergleicht, denn seine Leute sind einfach da, und da
machen viele Kunden den Fehler, wenn ich jetzt einen gewissen Part vergleichen
will, dann rechne ich nicht alles rein.*

*(Personal Sales Manager After-Sales-Produkte eines
Verpackungsmaschinenherstellers)*

In Übereinstimmung mit Scheuring (1998, S. 1277) zeigt die Analyse der Interviews, dass die Dienstleistungsorientierung der Kundenunternehmen einen starken Einfluss auf deren Objektivität bei der Beurteilung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses von Dienstleistungen hat. Da dienstleistungsorientierte Unternehmen ihre Unternehmenskultur gezielt auf eine effektive und effiziente Dienstleistungserbringung ausrichten (Antioco et al. 2008, S. 338), verfügen sie über Methoden zur Bewertung selbst erbrachter und fremdbezogener Dienstleistungen sowie zur Kostenkontrolle. In der Folge beurteilen Nachfrager mit ausgeprägter Dienstleistungsorientierung Leistungen ganzheitlicher und basieren die Entscheidung über die Beschaffung weniger auf dem Preis.

*Servicequalität in der Vergangenheit wird durchaus auch in einem
Punktesystem... zusammengefasst. Da ist der Preis sicherlich mit drin, das ist
keine ganz unwesentliche Komponente, es sind aber alle anderen Komponenten
auch mit drin. Wir bewerten Reaktionszeiten, ...das Vertrauen, ... die bisherigen
Serviceeinsätze und natürlich das technische Konzept. Aber der Preis ist nicht das
allein Entscheidende.*

(Technischer Leiter eines Herstellers von Industriekeramik)

Die Analyse der Interviews zeigt, dass die Dienstleistungsbedarfe industrieller Kunden stark von deren Unternehmenskultur abhängen. So sind die Innen- und die Dienstleistungsorientierung von zentraler Bedeutung für das wahrgenommene Kosten-Nutzen-Verhältnis der angebotenen produktbegleitenden Dienstleistungen und damit für die Bedarfe der Kunden. Interessant ist hierbei, dass die Innenorientierung einerseits einen negativen direkten Effekt auf die Kosten-Nutzen-Wahrnehmung der produktbegleitenden Dienstleistungen hat. Andererseits unterstützt sie jedoch die Dienstleistungsorientierung der Kunden. Dies führt wiederum zu einer objektiveren und damit zumeist positiveren Beurteilung des Dienstleistungsangebots der Hersteller.

Ein entsprechender Zusammenhang lässt sich auch in den Interviews beobachten. So zeigen die Gespräche, dass Kunden mit starker Innenorientierung aktiv die Dienstleistungsorientierung im Unternehmen fördern. Die Analyse der Interviews zeigt, dass eine zunehmende Dienstleistungsorientierung mit einer Professionalisierung seitens der Kunden einhergeht. In der Folge beurteilen dienstleistungsorientierte Unternehmen eigene sowie fremdbezogene Dienstleistungen objektiver, was zumeist zu einer positiveren Einschätzung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses der fremdbezogenen Leistung führt. Dadurch entsteht kundenseitig eine zunehmende Akzeptanz des Dienstleistungsangebotes der Hersteller. Die bessere Beurteilung fremdbezogener produktbegleitender Dienstleistungen schlägt sich wiederum in höheren Dienstleistungsbedarfen der Kunden nieder.

5.3.5 Einfluss des Anbieters auf die Dienstleistungsbedarfe

Bezüglich des Einflusses des Anbieters auf die Dienstleistungsbedarfe der Kunden wurden zunächst deren Bewertungskriterien bezüglich des Anbieters analysiert. Anschließend wurde untersucht, in wie weit sich die Bewertung des Anbieters durch den Kunden auf die Unternehmenskultur sowie Kosten- und Nutzenwahrnehmung der Kunden auswirkt. Zuletzt wurde analysiert, in wie weit der Anbieter direkten Einfluss auf die Dienstleistungsbedarfe seiner Kunden ausüben kann.

Palmatier et al. (2006b) können zeigen, dass sich das Ertragspotential von Kunden sowohl durch strukturelle als auch persönliche Investitionen in die Geschäftsbeziehung steigern lässt. Die Analyse der Interviews zeigt, dass sich spiegelbildlich die kundenseitigen *Bewertungskriterien bezüglich des Anbieters* in Aspekten der strukturellen Unterstützung und der Beziehungspflege gliedern lassen.

Wie in Abschnitt 5.3.1 ausgeführt, sind Kunden immer dann auf produktbegleitende Dienstleistungen des Anbieters angewiesen, wenn sie selbst nicht über die Kompetenz zur Ausführung der Aufgaben verfügen. Die meisten Gesprächspartner sehen sich nicht in der Lage, hinreichend technische Kompetenz für Detailfragen im Haus aufzubauen bzw. betrachten einen solchen Ressourcenaufbau als unwirtschaftlich und sind daher auf die *strukturelle Unterstützung* durch den Hersteller angewiesen. Die Kunden sind sich über das daraus resultierende Abhängigkeitsverhältnis vom Hersteller bewusst. Dementsprechend bewerten sie die Geschäftsbeziehung mit dem Hersteller danach, wie schnell dieser die geforderten Dienstleistungen erbringen kann, und in welcher Qualität die Leistungen erbracht werden.

Natürlich sind wir darauf angewiesen, dass unsere Anlagen schnell wieder in Gang kommen... da sind wir einfach darauf angewiesen, dass der Anlagenhersteller uns schnell und kompetent weiterhelfen kann.

(Technischer Leiter eines Herstellers von Industriekeramik)

Also ein guter Service ist, wenn ich - sag ich mal - jetzt ein Problem habe und innerhalb von 15 Minuten immer jemanden erreiche mit der Anlage, auch wenn er nicht derjenige war, der die Anlage aufgestellt hat, und er mir sofort sagen kann, wenn ich als Beispiel schon ein Ersatzteil weiß, dass ich das brauche, A - ist es lieferbar, B - wann hab ich es im Haus bei mir, und wenn es nicht verfügbar ist, welches Teil es ist, dass der mir entweder am Telefon kompetent weiterhelfen kann oder dementsprechend möglichst am nächsten Tag schon Service schicken kann.

(Technischer Leiter eines Elektronikherstellers)

Anbieterseitig ist die spontane und zeitnahe Bereitstellung von Dienstleistungspersonal mit hohen Kosten verbunden. Um schnell reagieren zu können, müssen Hersteller Ressourcen wie Personal oder Ersatzteile in räumlicher Nähe zum Kunden bereithalten, wodurch hohe Kosten entstehen (Cohen et al. 2006, S. 133). Den Kunden sind diese Zusammenhänge bewusst, daher spielt die Bereitschaft des Herstellers, kurzfristig Hilfestellung zu leisten, stark in die Bewertung der Geschäftsbeziehung eines Kunden mit ein.

Ich denke, ein guter Lieferant ist sicherlich jemand, bei dem man... nicht merkt, dass man C-Kunde ist... hat man jetzt einen Fall, wo man möglichst schnell hier einen Monteur ins Haus bekommen muss, um einen Schaden zu beheben, und man bekommt dann vom Lieferanten die Aussage "wir haben unsere Monteure leider schon im Einsatz, wir haben keinen Monteur übrig". Also ich denke, es ist nie die Frage, haben wir einen Monteur übrig, es ist immer die Frage, wollen wir jetzt schnell reagieren oder wollen wir eben jetzt nicht so schnell reagieren.

(Technischer Leiter eines Pharmaunternehmens)

Neben der Bereitschaft eines Anbieters, flexibel und kompetent auf Anforderungen zu reagieren, bewerten Kunden auch, inwieweit Anbieter organisatorisch in der Lage sind, die geforderte Dienstleistungsqualität zu erbringen.

Wenn ich es wieder an der Fräsmaschine festmachen darf. Das war bis vor zwei, drei Jahren eine Katastrophe, du hast 20 bis 25 mal anrufen müssen, bis du durchgekommen bist, und dann hast du nochmal ein paar Tage gewartet, bis der Mann vor Ort war. Das haben sie mittlerweile umgestellt... die haben das Ganze richtig aufgeblasen, und da rufe ich heute an, komme eigentlich sofort durch, und nach dem Gespräch schickt er schon mal Ersatzteile her, und am nächsten Tag ist der Monteur da. Also so muss es laufen.

(Technischer Leiter eines Elektronikherstellers)

Zudem betonen die Gesprächspartner, in Übereinstimmung mit Ulaga und Eggert (2006b, S. 125), die Bedeutung des persönlichen Kontaktes zu den Mitarbeitern des Herstellers. Die Kunden verstehen es insbesondere als vorteilhaft, wenn sich ein persönlich bekannter Mitarbeiter des Herstellers um ihre Angelegenheiten kümmert.

Dreh- und Angelpunkt ist ja immer, wie kooperativ ist die Firma, hat man klare Ansprechpartner, und wenn das geregelt ist, dann hat man auch gute Lieferanten... Wichtig ist immer der eine Name, das ist das Entscheidende. Nicht die Firma Soundso, wo 5-6 verschiedene Sachbearbeiter dann irgendwo am Telefon sind, sondern immer, dass es Konkrete sind.

(Technischer Leiter eines Pharmaunternehmens)

Die Kommunikation zum Maschinenhersteller ist für mich jetzt auch so, dass ich einen Ansprechpartner habe... für schnelle Entscheidungen, für schnelle Reaktionszeiten und nicht irgendein Call-Center-Mensch

(Technischer Leiter einer Zeitungsdruckerei)

Wir wünschen uns immer einen persönlichen Kontakt. Dass wir einfach jetzt so am Tisch sitzen und sagen "Hey, das können wir nicht so machen" und der darauf eingeht. Der persönliche Kontakt ist für mich oder für uns von der Technik enorm wichtig, egal ob Zulieferer von irgendeinem Teil. Ich will den kennen, ich will mit dem normal reden können.

(Technischer Leiter eines Kunststoffschäumherstellers)

Die Kunden erhoffen sich demnach eine bessere Betreuung, wenn sich ein bestimmter Mitarbeiter persönlich für ihre Anliegen verantwortlich fühlt, und es sich nicht lediglich um eine Verpflichtung zwischen zwei Unternehmen handelt.

Neben dem Anliegen, einen „Kümmerer“ beim Hersteller zu haben, sehen die Gesprächspartner das im Umgang erworbene implizite Wissen (vgl. auch Abschnitt 5.3.1) über den eigenen Betrieb als wichtiges Argument für ihre Forderung nach festen Ansprechpartnern.

...das ist z.B. auch ein großer Vorteil, wenn wir wissen, wir haben immer den gleichen Ansprechpartner, und da ändert sich nichts, dann macht das sehr viel aus. Wir hatten [bezüglich der Druckmaschine] eigentlich immer in München... unsere Ansprechpartner. Auf einmal war München weg, dann war es in Stuttgart. Ok, jetzt hat sich das wieder eingespielt - auf einmal war es in Österreich, und dieser Wechsel und das Träge dann... das sind dann so Sachen, da vergeht Zeit um Zeit, und das ist dann schon sehr, sehr ärgerlich für ein Unternehmen... Das sind Sachen, die müssen passen.

(Technischer Leiter eines Kartonverpackungsherstellers)

Die Forderung nach einem persönlichen Kontakt beim Hersteller steht in engem Zusammenhang mit der *Beziehungspflege*, dem zweiten wichtigen Aspekt bei der kundenseitigen Bewertung der Geschäftsbeziehung zum Hersteller. In Übereinstimmung mit Morgan und Hunt (1994) zeigt die Analyse der Gespräche, dass Kunden die Beziehungspflege seitens des Hersteller primär anhand der beiden Aspekte des Vertrauens und des Engagements bewerten.

...da spielt es eigentlich die zentrale Rolle, das Thema Vertrauen und auch das Thema gute Zusammenarbeit, die man in den letzten Jahren gehabt hat. Da bauen sich natürlich Beziehungen auf.

(Technischer Leiter eines Herstellers von Industriekeramik)

Neben den rein praktischen Aspekten der Zusammenarbeit hat die Forderung nach persönlichen Kontakten mit dem Hersteller auch einen sozialen Gesichtspunkt. Die meisten Interviewpartner sehen die weichen Faktoren als eines der Hauptkriterien für eine erfolgreiche Zusammenarbeit.

...ich muss jemand haben, der auch teilhat und der mich auch als den Allgäuer Menschen versteht...es muss einfach menschlich auch passen... ich brauche die Leute und die Leute von Fremden, von dem Lieferanten, die müssen zu uns einmal hin und da zahlt man, wenn man sagt die sollen kommen und dass man da auf die Alm rauf [geht] ... und mit denen ein Bier trinkt. Dass man einfach irgendwo einen Kontakt aufbaut weil den kennt er auch und dann sagt er "Hey du Hans, jetzt hab ich ein Problem, jetzt kannst mir mal helfen". Das geht auf einer anderen Basis nicht, wenn ich über das Ticketsystem irgendeinen Inder habe, der zwar Deutsch kennt, aber [nur ein] Schaubild von [unserer Produktion] hat.

(Technischer Leiter einer Zeitungsdruckerei)

...also die Partnerschaft zu dem Hersteller ist ganz wichtig, und da haben wir wirklich exzellente Netzwerke, wo auch persönliche Kontakte entstehen, und mit ein paar Firmen würde ich fast schon sagen, haben wir Kontakte, wo ein bis zwei Stunden Beratungsgespräche nicht in Rechnung gestellt werden. Wo man sich austauscht und offen und ehrlich miteinander umgeht. Wo man nicht weiß, der verheimlicht uns irgendwas, sondern wirklich dann auch in der Instandhaltung gemeinsam und schnell zum Ziel kommt, dass die Maschine wieder läuft.

(Technischer Leiter eines Automobilzulieferers)

Auch anbieterseitig wird darauf verwiesen, dass, für den Vertrieb produktbegleitender Dienstleistungen, den Erfahrungen des Kunden mit dem Anbieter und das daraus resultierende Vertrauen eine große Bedeutung zukommt.

Das habe ich ja jetzt schon zwei-, dreimal erklärt, dass das eine ganz große Rolle spielt. Wie ist meine Beziehung zum Kunden, hat der Vertrauen zu mir? Wenn ich versuche, irgendwo Dienstleistungen anzubieten bei einem Kunden, den ich persönlich nicht kenne. Da brauche ich schon ein paar Anläufe mehr und vielleicht auch etwas länger Zeit, um dem Kunden zu beweisen, dass das, was ich anbiete, stimmt, und dass das auch wirklich passt. Bei einem Kunden, wo ich schon diese Erfahrung zusammen mit dem Kunden gemacht habe, ist das dann wesentlich einfacher - es ist eine Vertrauensfrage.

(Personal Sales Manager eines Verpackungsmaschinenherstellers)

Bei der Auswertung der Interviews wurde analysiert, in wie weit sich die Bewertung des Anbieters durch den Kunden auf die *Unternehmenskultur* des Kunden auswirkt. In Abschnitt 5.3.1 wurde

diskutiert, dass sich der Kompetenzvorsprung, welchen ein Hersteller aufgrund seines überlegenen Produktwissens besitzt, relativiert, wenn die Leistungserbringung ein hohes Maß an implizitem, kundenbezogenem Wissen erfordert. So wird der Aufbau eigener Ressourcen seitens der Kunden zumeist mit dem hohen Aufwand für die Einarbeitung externen Personals in die Spezifika des Unternehmens begründet. Zeigt ein Hersteller ein großes Engagement in der Geschäftsbeziehungspflege, so erwerben die Mitarbeiter des Herstellers Einblicke in die Spezifika des Kunden.

...ich meine, wenn wir über die Kommunikation nachdenken, wenn der die Menschen hier kennt, der Techniker, der von außen kommt, dann hat das schon mal riesige Vorteile. Er weiß, auf welche Maschinenfahrer, auf welche Techniker er zugehen kann, und es gestaltet sich dadurch wesentlich einfacher.

(Geschäftsführer einer Molkerei)

Besteht eine enge Geschäftsbeziehung mit einem Hersteller, so kann der Kunde die Mitarbeiter des Herstellers mit vergleichbarer Flexibilität einsetzen wie eigenes Personal. In der Folge reduziert sich für den Kunden die Notwendigkeit zum Aufbau eigener Ressourcen.

[Wartungsverträge wurden] bisher hier im Haus nicht gemacht, aber jetzt mit der neuen Linie werden wir das sicherlich tun.

(Geschäftsführer einer Molkerei)

Durch ein intensives Engagement des Herstellers kann dieser demnach darauf hinwirken, dass der Kunde weniger Veranlassung sieht, interne Ressourcen vorzuhalten.

Die Analyse der Interviews zeigt zudem, dass der Hersteller einen Einfluss auf die Kosten-Nutzen-Wahrnehmung seiner Kunden hat. In Abschnitt 5.3.4 wurde diskutiert, dass Kunden ihre Beschaffungsentscheidung primär auf Basis ihrer Kosten-Nutzen-Wahrnehmung des betreffenden Dienstleistungsangebots treffen. Der Anbieter kann neben der offensichtlichen Möglichkeit über die Preissetzung die Kosten-Nutzen-Wahrnehmung auch über die erbrachte Dienstleistungsqualität beeinflussen. Die Analyse der Gespräche zeigt, dass die Kunden nicht primär das zu entrichtende Leistungsentgelt betrachten, sondern dass die über einen längeren Zeitraum erbrachte Leistung klar im Vordergrund steht.

Preis spielt natürlich schon auch eine Rolle, aber Kompetenz und eine langfristige Partnerschaft spielen noch eher die größere Rolle.

(Produktionsleiter eines Folienherstellers)

...da sage ich mal, ok, wenn das jetzt in bestimmte Regionen geht, dann wird es mir auch zu teuer, aber dort erwarte ich, wenn ich nicht mehr weiter komme, dass der mit der nötigen Kompetenz da ist und uns eben nochmal unterstützen kann. Da bin ich auch bereit, fast jeden Preis zu bezahlen, weil ansonsten die Montage steht.

(Leiter technische Dienste eines Automobilzulieferers)

Der Hersteller hat durch ein kontinuierliches Engagement in der Geschäftsbeziehung mit seinen Kunden und die Erbringung einer konstant hohen Dienstleistungsqualität die Möglichkeit, einen starken Einfluss auf dessen Kosten-Nutzen-Wahrnehmung seines Dienstleistungsangebots zu nehmen.

Für die meisten Gesprächspartner ist das Engagement des Herstellers von großer Bedeutung und somit ein Hauptaspekt, wenn es um die Deckung von Dienstleistungsbedarfen geht. Die Wirkung auf das Beschaffungsverhalten bezüglich produktbegleitender Dienstleistungen ist dabei vielfältig. So wurde bereits dargestellt, dass das Engagement der Hersteller die Unternehmenskultur der Kunden dahingehend beeinflusst, dass die Unternehmen offener bezüglich des Zukaufs von Leistungen sind. Zudem wird durch das Engagement der Hersteller die Kosten-Nutzen-Wahrnehmung produktbegleitender Dienstleistungen positiv beeinflusst. Neben diesen Effekten lässt sich jedoch auch ein positiver direkter Einfluss auf die Kaufbereitschaft erkennen.

Bezüglich des direkten Einflusses auf die Kaufabsichten legten die Gesprächspartner besonderen Wert auf die Professionalität der Personen, die an der Geschäftsbeziehung beteiligt sind.

Ich werde mir natürlich sehr stark überlegen, gerade wenn ich mit jemandem zusammenarbeite, ob der mich dann immer wieder vertröstet, eben die Servicequalität nicht bringt, und zu dem ich auch kein Vertrauen habe bezüglich der Beseitigung von Störungen. Da werde ich mir natürlich überlegen, ob ich den das nächste Mal noch berücksichtigen soll oder nicht.

(Technischer Leiter eines Herstellers von Industriekeramik)

... letztendlich, wir sind immer vom Menschen abhängig, was die Dienstleistungen angeht. Gehen wir vom Monteur aus, soziale Kompetenz, aber sicherlich auch sehr entscheidend die fachliche Kompetenz.

(Geschäftsführer einer Molkerei)

Hersteller, mit welchen eine langjährige gute Zusammenarbeit besteht, werden bevorzugt beauftragt, da bei ihnen weniger Unsicherheit über die Leistungsfähigkeit besteht. Viele Kunden suchen auch explizit diese Art der Zusammenarbeit und sind ihrerseits bereit, in dessen Aufbau zu investieren.

Erstens mal weiß ich, was ich der Firma zutrauen kann. Welche Arbeiten kann ich ihr vergeben, bei welchen muss ich vorsichtig sein? Ich weiß auch, wie die... Servicequalität einzuschätzen ist, ich weiß, wie schnell die reagieren können. Also da arbeiten wir eigentlich generell mit Partnern zusammen, mit denen wir schon langjährige Zusammenarbeit haben, und bei manchen sind wir natürlich auch dabei, solche Dinge aufzubauen.

(Technischer Leiter eines Herstellers von Industriekeramik)

Insbesondere, wenn das technische Personal einen klaren Vorteil in der Zusammenarbeit mit einem Hersteller erkennt, tritt es oft als Gatekeeper (Webster/Wind 1972, S. 17) für den Lieferanten in Erscheinung und schützt diesen teilweise sogar vor anderen Wettbewerbern.

... klar, ich könnte im Internet schauen, da gibt's tausende auch in der Umgebung. Das wird zum Teil gar nicht gemacht, wenn es nicht ausdrücklich von der Geschäftsführung gewünscht wird "...und ich will drei Angebote, und ich will..." was weiß ich. Dann geh ich zu dem, weil ich weiß, mit dem bin ich noch nie auf die Schnauze gefallen, mit dem komme ich zurecht. Der geht auf meine Wünsche ein. Diese Leute, mit denen hast du immer wieder Kontakt. Die sind nicht aufdringlich, nicht hartnäckig, aber mit denen hast du Kontakt. "Ach, da war doch noch was, du hattest doch mal gesagt... jetzt könntest du mal...". Der kommt dann, der bringt was mit, der hat was im Köfferchen da, "das kannst du mal vier Wochen ausprobieren" - solche Kontakte sind Gold wert.

(Technischer Leiter eines Kunststoffschäumherstellers)

Die Investitionen, die mit dem Aufbau intensiver Geschäftsbeziehungen oft verbunden sind, haben damit auch einen direkten Einfluss auf den Dienstleistungsabsatz.

6 Quantitative Untersuchung kundenseitiger Bedarfe an produktbegleitenden Dienstleistungen

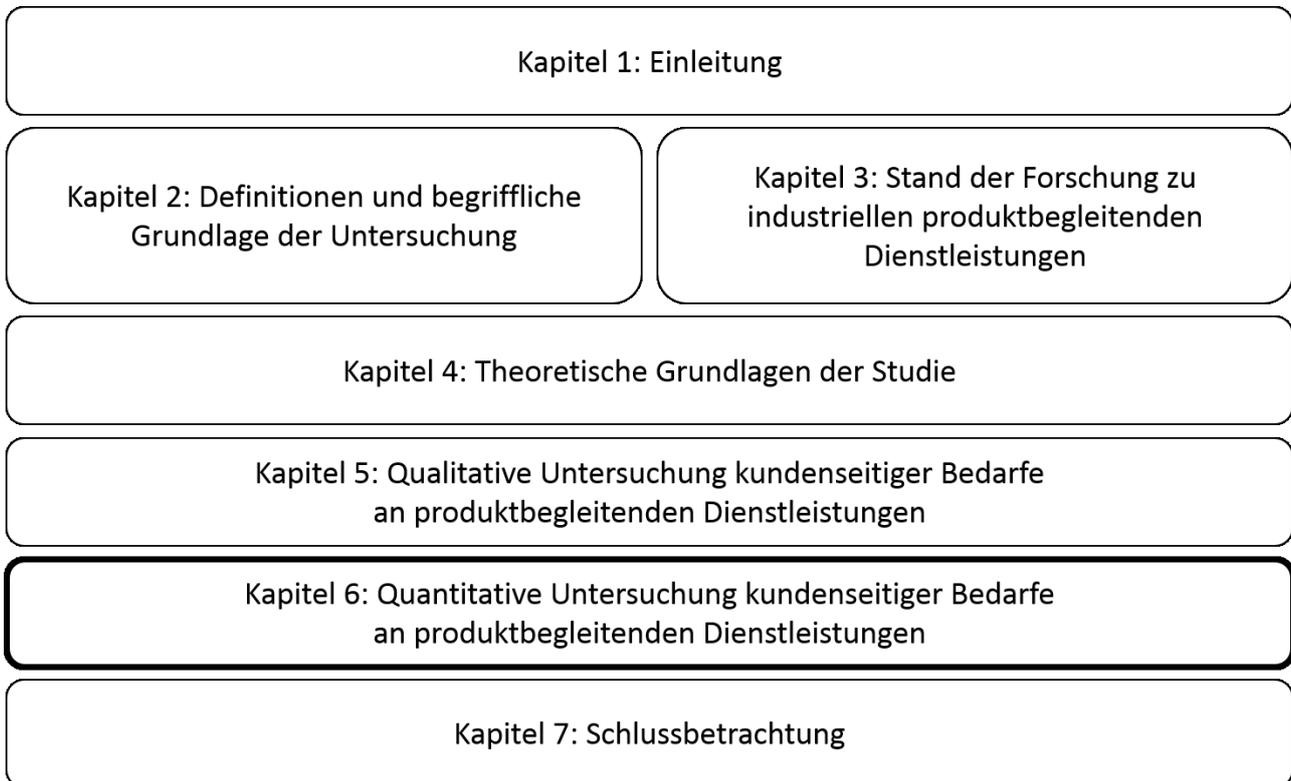


Abbildung 6.1: Verortung des sechsten Kapitels im Aufbau der Arbeit

6.1 Forschungsrahmen

Die Entwicklung des konzeptionellen Untersuchungsrahmens bezieht sich auf die theoretischen Grundlagen des situativen Ansatzes, des darauf aufsetzenden Ressourcenabhängigkeitsansatzes und der sozialen Austauschtheorie (vgl. Kapitel 4) sowie auf die Ergebnisse der qualitativen Studie (vgl. Abschnitt 5.3).

Der Forschungsrahmen für die quantitative Studie wurde aus den Ergebnissen der qualitativen Studie abgeleitet. Im Zuge der Analyse der Gespräche wurden mehrere kundenseitige Determinanten kundenseitiger Dienstleistungsbedarfe auf industriellen Märkten identifiziert (vgl. Abschnitt 5.3). Die Determinanten lassen sich drei übergeordneten Kategorien zuordnen - situativen, organisatorischen und relationalen Aspekten. Als Ergebnisdimensionen werden sowohl die Kundenwahrnehmung von Preis und Nutzen der Dienstleistungen als auch das Kaufverhalten des Kunden berücksichtigt. Der

quantitative Forschungsrahmen (vgl. Abbildung 6.2) erklärt die in der qualitativen Studie identifizierten Zusammenhänge mittels der theoretischen Grundlagen der Untersuchung.

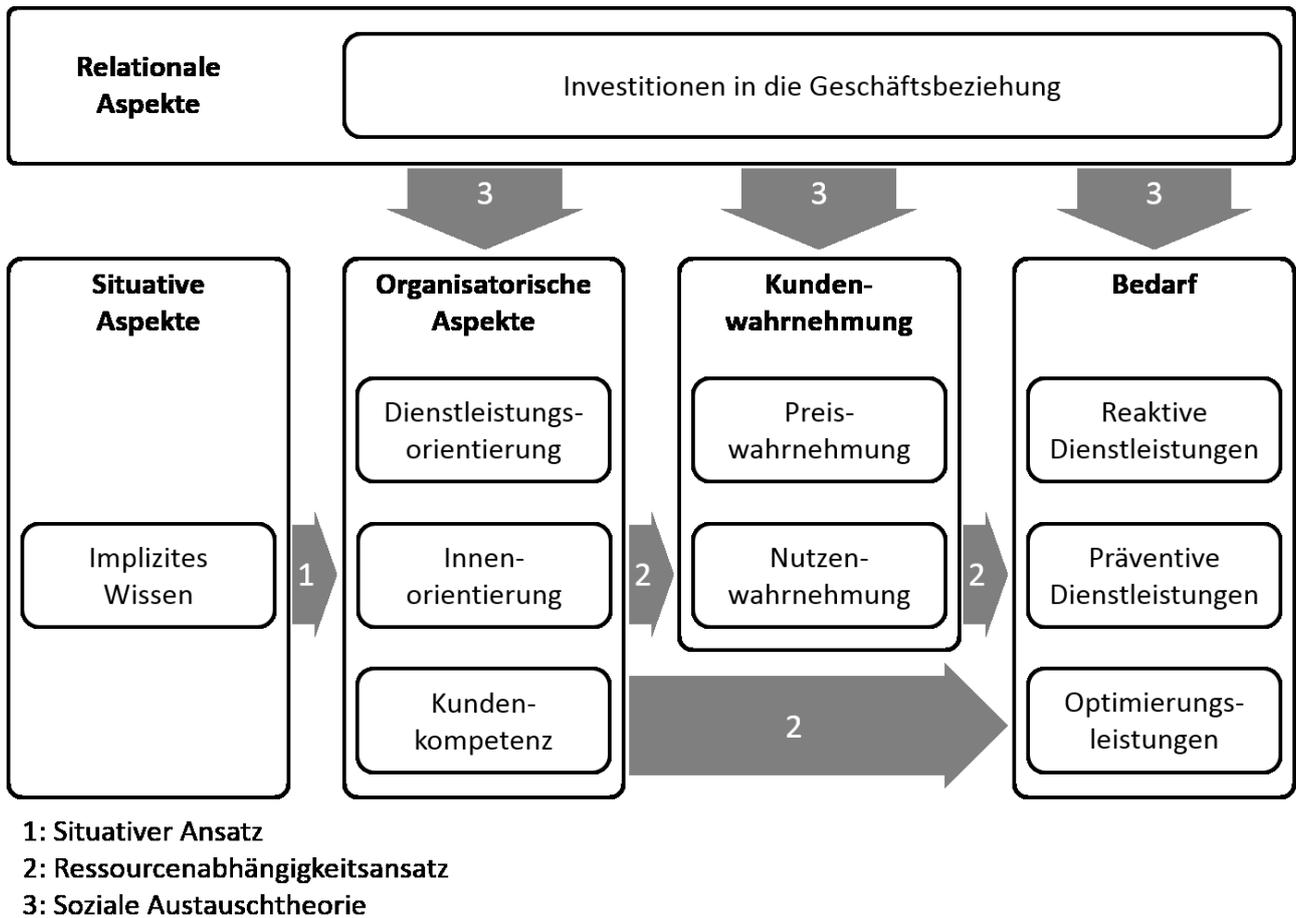


Abbildung 6.2: Forschungsrahmen der quantitativen Studie

Der situative Ansatz findet im Forschungsrahmen (vgl. Abbildung 6.2) zur Erklärung situativer Aspekte auf Aspekte der Organisation Anwendung. Nach dem situativen Ansatz ist die Effizienz organisatorischen Handelns von der spezifischen Situation eines Unternehmens abhängig (vgl. Abschnitt 4.1). Der identifizierte Einfluss des impliziten Wissens auf organisatorische Aspekte wie die Dienstleistungs- und Innenorientierung sowie die Kundenkompetenz (vgl. Abschnitte 5.3.1 und 5.3.3) lässt sich durch den situativen Ansatz erklären.

Der Ressourcenabhängigkeitsansatz dient im Forschungsrahmen (vgl. Abbildung 6.2) zur Ableitung des Zusammenhangs von organisatorischen Aspekten mit der Kundenwahrnehmung von Nutzen und Preis sowie mit den Dienstleistungsbedarfen der Unternehmen. Nach dem Ressourcenabhängigkeitsansatz ist das Management der Abhängigkeiten von kritischen Ressourcen

eine Kernkompetenz von Unternehmen (vgl. Abschnitt 4.2). Bezogen auf Dienstleistungen kann die Kompetenz zur Aufrechterhaltung der Produktionsfähigkeit als eine Kernaufgabe produzierender Unternehmen angesehen werden. Das hierfür notwendige Wissen sowie die benötigten Fertigkeiten sind demnach eine kritische Ressource. Dem Ressourcenabhängigkeitsansatz zufolge werden organisatorische Aspekte und das sich daraus ergebende Verhalten von Unternehmen von ihrem Bestreben geprägt, Kontrolle über kritische Ressourcen zu erlangen. Dementsprechend lassen sich die Wirkung organisatorischer Aspekte auf die Preis- und Nutzenwahrnehmung sowie die Dienstleistungsbedarfe von Kunden (vgl. Abschnitt 5.3.4) durch den Ressourcenabhängigkeitsansatz erklären.

Die soziale Austauschtheorie findet im Forschungsrahmen (vgl. Abbildung 6.2) Anwendung bei der Erklärung relationaler Aspekte auf organisatorische Aspekte, der Kundenwahrnehmung von Preis und Nutzen sowie der Bedarfe produktbegleitender Dienstleistungen. Mit Hilfe der sozialen Austauschtheorie kann erklärt werden, unter welchen Umständen sich Unternehmen für die Beschaffung von Leistungen von einem Anbieter bzw. für eine Alternative entscheiden (vgl. Abschnitt 4.3). Im Gegensatz zur ökonomischen Theorie stehen bei der sozialen Austauschtheorie die längerfristigen relationalen Aspekte einer Geschäftsbeziehung im Vordergrund. Die Ergebnisse der qualitativen Studie zeigen, dass relationale Aspekte sowohl direkt auf die Ergebnisdimensionen der Leistungswahrnehmung und auf die Dienstleistungsbedarfe wirken als auch einen indirekten Einfluss ausüben, indem sie die Wirkung der situativen auf die organisatorischen Aspekte beeinflussen (vgl. Abschnitt 5.3.5). Die identifizierten Zusammenhänge lassen sich aus der sozialen Austauschtheorie ableiten und sollen im Rahmen der quantitativen Studie verifiziert werden.

6.2 Entwicklung der Hypothesen zu Determinanten von Dienstleistungsbedarfen

Kundenseitige Studien sind in der industriellen Dienstleistungsforschung bisher unterrepräsentiert (vgl. Abschnitt 3.3.2). Die wenigen vorhandenen Erkenntnisse zeigen jedoch, dass situative Aspekte der Kunden einen starken Einfluss auf deren Beschaffungsverhalten ausüben (Plinke/Söllner 2005, S. 75; Frambach et al. 1997; Tuli et al. 2007). Im Sinne des situativen Ansatzes (vgl. Abschnitt 4.1) wurde im Rahmen der qualitativen Studie erstmals systematisch nach situativen Determinanten der Dienstleistungsbedarfe von Kundenunternehmen geforscht. Unter anderem wurden die Komplexität der betreffenden Maschine, der Grad, zu welcher diese auf die Bedürfnisse des Kunden angepasst ist, sowie deren Einbindung in die Produktionsumgebung des Kunden als relevante Einflussfaktoren identifiziert (vgl. Abschnitt 5.3.3).

Die qualitative Analyse ergab, dass sich die verschiedenen Einzelaspekte auf einen übergeordneten Faktor zurückführen lassen: Das Aufrechterhalten des für den Betrieb notwendigen Wissens. Das relevante Wissen lässt sich dabei in explizites Produktwissen und implizites Wissen über den betrieblichen Einsatzzweck der betreffenden Maschine sowie die Einbindung in Infrastruktur und Prozesse des Betreibers unterteilen. In der betrieblichen Praxis sind explizite und implizite Wissensbestandteile oft miteinander verwoben, wobei implizites Wissen nur schwer kommuniziert werden kann, weshalb dem Management von implizitem Wissen in der Betriebspraxis eine bedeutendere Rolle zukommt (Argyres 1996, S. 131; Vail 1999, S. 16). Für die quantitative Studie wird daher insbesondere das implizite Wissen als situativer Einflussfaktor untersucht. Nach Argyres (1996, S. 131) handelt es sich bei implizitem Wissen um nicht formalisierte Informationen, die sich aus dem betrieblichen Zusammenwirken von Mitarbeitern ergeben. Vail (1999, S. 16) beschreibt implizites Wissen als „knowledge, which resides in people as mental models, experience, and skills, and ... is difficult to communicate externally“. Den Definitionen des impliziten Wissens folgend wird die Notwendigkeit impliziten Wissens für die vorliegende Arbeit wie folgt definiert:

Die Notwendigkeit impliziten Wissens gibt den Grad an, zu welchem nicht formalisierte Informationen, die sich aus dem betrieblichen Zusammenwirken von Mitarbeitern ergeben, für den Einsatz, die Erhaltung der Einsatzfähigkeit sowie zur Optimierung der Produktion erforderlich sind.

Produktbezogene Dienstleistungen erfordern oft ein tiefgreifendes Verständnis des betreffenden Produktes. Der Hersteller kann aufgrund seines überlegenen expliziten Produktwissens daher viele Dienstleistungen am effizientesten oder sogar exklusiv anbieten (Raddats/Easingwood 2010, S. 1340). Dem Hersteller fehlt jedoch das implizite Wissen, welches der Kunde aus der Erfahrung im betrieblichen Einsatz des Produktes gewinnt (Challagalla et al. 2009, S. 77; Raddats/Easingwood 2010, S. 1336). Insbesondere bei sehr komplexen Einsatzzwecken mangelt es dem Hersteller oft an Einblick in die Unternehmenspraxis des Kunden (Tuli et al. 2007, S. 11; Challagalla et al. 2009, S. 77).

Folglich zeigen die Erkenntnisse der qualitativen Studie, dass der *Kundenkompetenz* bezüglich der kundenseitigen Dienstleistungsbedarfe eine bedeutende Rolle zukommt. Morash et al. (1996, S. 1) fassen die verschiedenen Definitionen der Kundenkompetenz wie folgt zusammen: “Capabilities or distinctive competencies have been defined in the literature as those attributes, abilities,

organizational processes, knowledge and skills that allow a firm to achieve superior performance and sustained competitive advantage". In der Literatur werden Kompetenzen zumeist auf die Fähigkeiten von Unternehmen bezogen, sich am Markt zu differenzieren. Der Begriff der Kompetenzen umfasst jedoch neben marktorientierten Kompetenzen auch operative Kompetenzen, die sich auf Kosten, Qualität, Zuverlässigkeit, Geschwindigkeit und Flexibilität der Verfahrensabläufe im Unternehmen konzentrieren (Wu et al. 2012, S. 124). Im Rahmen dieser Arbeit werden Kompetenzen betrachtet, die es Kunden erlauben, benötigte Leistungen selbst zu erbringen, anstatt diese in Form von Dienstleistungen extern zu beschaffen. Dementsprechend wird Kundenkompetenz für die vorliegende Arbeit wie folgt definiert:

Kundenkompetenzen sind operative Kompetenzen des Kunden, die ihn in die Lage versetzen, extern offerierte Dienstleistungskompetenzen zu substituieren.

Die Erkenntnisse der qualitativen Studie zeigen, dass das Maß, in dem das überlegene Produktwissen des Herstellers sich in einem Effizienzvorteil niederschlägt, stark von den Gegebenheiten beim Kunden abhängt (vgl. Abschnitt 5.3.1). Erfordert die Leistungserbringung am Produkt ein hohes Maß an implizitem kundenbezogenem Wissen, so relativiert dies den Know-how-Vorsprung des Herstellers (Argyres 1996, S. 131). Im Folgenden wird das Verhältnis der Kundenkompetenz zum Wissen des Herstellers als *eigene relative Kompetenz* bezeichnet. Die erste Hypothese ergibt sich aus dem dargestellten Zusammenhang somit wie folgt:

H_{1a}: Je mehr implizites Wissen die Leistungserbringung am Produkt erfordert, desto höher schätzt der Kunde seine eigene relative Kompetenz ein.

Die Analyse der Gespräche aus der qualitativen Studie hat ergeben, dass bei zunehmender Spezifität viele Unternehmen die Effizienzvorteile aus der Selbsterstellung antizipieren und eine nach innen gewandte Leistungskultur entwickeln. Mit zunehmender Spezifität entwickeln Kundenunternehmen zudem Wissen und Routinen, die eine effiziente Arbeitsweise in der Leistungserbringung begünstigen (Grant 1996, S. 120; Kogut/Zander 1992, S. 396; Argyres 1996, S. 147). Externes Personal ist diesbezüglich in der Regel im Nachteil und benötigt zumeist eine entsprechende Unterweisung. Masten et al. (1991, S. 21) können in ihrer Studie zeigen, dass die Kosten der Selbsterstellung von Leistungen zwar zunächst mit der betrieblichen Komplexität steigen, mit weiter steigender Komplexität, aufgrund der dargestellten Zusammenhänge, jedoch wieder fallen.

In diesem Zusammenhang kommt der *Innenorientierung* eine besondere Rolle zu. Die Idee, Unternehmen nach ihrer strategischen Orientierung zum Markt (außen) bzw. zu den eigenen Mitarbeitern (innen) zu klassifizieren, hat insbesondere durch die Vorstellung des Competing Value Frameworks durch Quinn und Rohrbaugh (1983) viel Aufmerksamkeit erfahren. Das Konzept der Innenorientierung hat insbesondere bei der Erforschung und Beschreibung von Make-or-Buy-Entscheidungen in Organisationen Anwendung gefunden (vgl. bspw. Poppo/Zenger 1998; Hofer 2007). Ist die Kundenkompetenz Ausdruck des „Könnens“, also der Befähigung des Kunden, die Leistung durch eigenes Personal zu erbringen, so bezieht sich die Innenorientierung auf das „Wollen“, also die Motivation eines Kunden, externe Dienstleistungen durch Eigenleistung zu substituieren. Trotz der weiten Verbreitung des Konzeptes der Innenorientierung findet sich in der Literatur noch keine Definition der Innenorientierung im Kontext des organisatorischen Beschaffungsverhaltens. Daher wird Innenorientierung für die vorliegende Arbeit wie folgt definiert:

Unter Innenorientierung wird eine nach innen gewandte Unternehmenskultur verstanden, die Entscheider in Unternehmen dazu veranlasst, Leistungen durch eigenes Personal erstellen zu lassen, anstatt sie am Markt einzukaufen, sofern dies möglich und wirtschaftlich vertretbar ist.

Innenorientierte Unternehmen erstellen nicht generell Leistungen selbst. In Entscheidungssituationen, in welchen sowohl eine externe als auch eine interne Erstellung möglich ist, tendieren sie jedoch zu letzterer. Dies bedeutet, dass innenorientierte Unternehmen auch wirtschaftliche Nachteile in Kauf nehmen, um Leistungen nicht extern beschaffen zu müssen. In Übereinstimmung mit der qualitativen Studie (vgl. Abschnitt 5.3.3) zeigen Forschungsergebnisse aus der Literatur, dass sich Unternehmen durch Innenorientierung vor Versorgungsengpässen (Masten et al. 1991, S. 20) und Opportunismus (White 2000, S. 326) schützen wollen. Damit lässt sich Innenorientierung direkt aus dem Ressourcenabhängigkeitsansatz (vgl. Abschnitt 4.2) ableiten.

Besonders bei ungeplanten Problemen befürchteten die Gesprächspartner in der qualitativen Studie eine unnötige Verlängerung von Produktionsausfällen, wenn externes Personal zunächst in die Spezifika des Unternehmens eingewiesen werden muss. Diese Ergebnisse sind in Übereinstimmung mit Forschungsergebnissen von Masten et al. (1991, S. 20) sowie Challagalla et al. (2009, S. 77), dass Unternehmen aus Angst vor Produktionsausfällen dazu tendieren, zeitkritische Ressourcen intern vorzuhalten. Vor diesem Hintergrund ergibt sich die folgende Hypothese:

H_{1b}: Je mehr implizites Wissen die Leistungserbringung am Produkt erfordert, desto stärker ist die Innenorientierung der Kunden.

Baut ein Kunde intern Ressourcen auf, so geht dies mit einer entsprechenden Qualifikation des Personals einher. Zudem wird das technische Personal des Kunden durch die tägliche Arbeit mit den Maschinen und Anlagen sehr vertraut mit technischen Einzelheiten und entwickelt ein übergreifendes Verständnis bezüglich der Einbindung der Maschine oder Anlage in die betriebliche Infrastruktur. Entsprechend zeigt die qualitative Studie, dass Kunden mit stark ausgeprägter Innenorientierung ihre eigene Kompetenz im Vergleich zur Kompetenz des Herstellers besser, in manchen Fällen sogar als überlegen einschätzt (vgl. Abschnitt 5.3.4). Entsprechend ergibt sich die zweite Hypothese wie folgt:

H₂: Je stärker seine Innenorientierung, desto höher schätzt der Kunde seine eigene relative Kompetenz ein.

Innenorientierte Unternehmen betrachten die interne Leistungserbringung durch eigenes Personal als effizienteste Alternative im Sinne der sozialen Austauschtheorie (vgl. Abschnitt 4.3). Um Effizienzvorteile der internen Leistungserbringung realisieren zu können, müssen Unternehmen eine Kultur entwickeln, die Methoden und Prozesse zur effizienten Dienstleistungserbringung beinhaltet (Masten et al. 1991, S. 22; Poppo/Zenger 1998, S. 858). Eine strategische Ausrichtung auf eine effiziente Dienstleistungserbringung wird in der Literatur auch als Dienstleistungsorientierung bezeichnet.

Wie in Abschnitt 3.3.1 dargestellt, wurde die *Dienstleistungsorientierung* eines Unternehmens in der Forschung als ein zentraler Einflussfaktor für den Erfolg von Dienstleistungsstrategien im produzierenden Gewerbe identifiziert. Die Literatur unterscheidet dabei die Dienstleistungsorientierung einzelner Teilbereiche der Unternehmen. So werden die Dienstleistungsorientierung des Managements (Antioco et al. 2008, S. 341–342; Gebauer 2007, S. 66), des Personalmanagements (Morris/Davis 1992, S. 351; Gebauer et al. 2010a, S. 202; Neu/Brown 2008, S. 239–240; Gebauer 2007, S. 66), der Unternehmenskultur (Homburg et al. 2003, S. 24; Gebauer 2007, S. 60) sowie des Informations- und Organisationssystems (Antioco et al. 2008, S. 343–344; Homburg et al. 2002b, S. 490) unterschieden. Dienstleistungsorientierung wird in der Literatur primär im Hinblick auf eine Dienstleistungserbringung für externe Kunden betrachtet.

Strauss (1995, S. 62) weist jedoch darauf hin, dass Aspekte des Dienstleistungsmanagements in gleichem Maße für die Erbringung von Dienstleistungen für unternehmensinterne Kunden gelten, und plädiert für eine um die interne Perspektive erweiterte Betrachtungsweise. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird Dienstleistungsorientierung als umfassendes Konstrukt betrachtet, das in Bezug auf alle erbrachten Dienstleistungen zu verstehen ist. Die Ergebnisse der qualitativen Studie zeigen, dass sich die unterschiedlichen Aspekte der Dienstleistungsorientierung gegenseitig bedingen, und insbesondere die Dienstleistungsorientierung der Unternehmenskultur zu einer verstärkten Dienstleistungsorientierung des Informations- und Organisationssystems führt (vgl. Abschnitt 5.3.3). Für die quantitative Studie wurde die Dienstleistungsorientierung der Unternehmenskultur als primärer Einflussfaktor auf die Bedarfe an Dienstleistungen und deren Deckung identifiziert. Daher wird Dienstleistungsorientierung für die vorliegende Arbeit im Sinne von Homburg et al. (2003, S. 29) und Münkhoff (2013, S. 58) wie folgt definiert:

Dienstleistungsorientierung beschreibt das Ausmaß, in dem die wesentlichen Dimensionen der Unternehmenskultur, die Werte und die Verhaltensweisen einer Organisation dienstleistungsorientiert sind.

Die qualitative Studie zeigt, dass die befragten Unternehmen eine Selbsterstellung von Leistungen als plausible Alternative zu Dienstleistungen des Herstellers sehen (vgl. Abschnitt 5.3.4). Der sozialen Austauschtheorie zufolge entscheiden sich Kunden für eine alternative Bezugsquelle, wenn diese einen höheren Nettokundennutzen verspricht (vgl. Abschnitt 4.3). Die Kunden sehen die Vorteile einer internen Leistung insbesondere in der geringeren Reaktionszeit und dem geringeren Einweisungsaufwand. Die befragten Unternehmen sind sich jedoch darüber bewusst, dass sich eine interne Dienstleistungserbringung nur dann tatsächlich vorteilhaft darstellt, wenn auch das eigene Personal eine zum Hersteller vergleichbare Dienstleistungsqualität bieten kann (vgl. Abschnitt 5.3.3). Um dies zu gewährleisten, muss das eigene Personal entsprechend eines Dienstleistungsunternehmens organisiert sein und sich auch als Dienstleister verstehen. Eine starke Dienstleistungsorientierung ist daher besonders für innenorientierte Unternehmen, die einen hohen Anteil der benötigten Leistungen selbst erbringen wollen, von großer Bedeutung. Aus den Gesprächen ergibt sich, dass speziell diese Unternehmen sehr bemüht sind, durch den Aufbau einer Dienstleistungsorientierung eine effiziente Dienstleistungserbringung zu fördern (vgl. Abschnitt 5.3.3). Folglich resultiert für die quantitative Studie die dritte Hypothese:

H₃: Je stärker die Innenorientierung eines Kunden, desto stärker ist seine Dienstleistungsorientierung ausgeprägt.

Im Rahmen der qualitativen Analyse wurde deutlich, dass eine starke Innenorientierung zumeist mit einem Aufbau eigener Ressourcen einhergeht. Die aufgebauten Ressourcen führen dabei einerseits zu einer Reduktion der Kosten der internen Leistungserbringung (Argyres 1996, S. 129). Andererseits entstehen Leerkosten (vgl. Abschnitt 2.1.1), falls der Kunde die für die Dienstleistungserbringung aufgebauten Ressourcen nicht auslasten kann (Beyer 2006, S. 245–246). Ein Großteil der durch die interne Bereithaltung von Dienstleistungsressourcen entstehenden Kosten fällt als Fixkosten an. Daher erscheinen den Kunden die variablen Kosten des Einsatzes der internen Dienstleistungsressourcen im Vergleich zu extern bezogenen Dienstleistungen als günstig. Damit führt die Innenorientierung von Unternehmen zu einer veränderten Preiswahrnehmung extern bezogener Dienstleistungen.

Bei der *Preiswahrnehmung* handelt es sich um ein eindimensionales Konstrukt. Die qualitative Studie hat gezeigt, dass auch der Preis einer Dienstleistung in den meisten Fällen anhand des Vergleichs mit den Kosten einer internen Erstellung der Leistung bewertet wird (vgl. Abschnitt 4.3). Damit stellt die interne Leistungserstellung im Sinne der sozialen Austauschtheorie den Vergleichsstandard der plausibelsten Alternative dar (vgl. Abschnitt 4.3). Im Gegensatz zur Nutzenwahrnehmung ließe sich der Preis der Dienstleistung quantitativ mit den Kosten der Eigenerstellung vergleichen. Da ein objektiver Vergleich jedoch kaum stattfindet (vgl. Abschnitt 5.3.4), ist in der Praxis die Wahrnehmung des Preises die relevante Entscheidungsgröße (vgl. Anderson et al. 2000). Daher wird die Preiswahrnehmung für die vorliegende Arbeit wie folgt definiert:

Unter der Preiswahrnehmung einer Dienstleistung werden die wahrgenommenen Kosten der Beschaffung im Vergleich zu den wahrgenommenen Kosten einer Selbsterstellung der Leistung verstanden.

Verfügt ein Unternehmen über viele interne Dienstleistungsressourcen, so läuft es bei externer Vergabe von Tätigkeiten Gefahr, die internen Ressourcen nicht auszulasten. Nicht ausgelastete Ressourcen können zwar die Umsetzung von Unternehmensstrategien begünstigen (vgl. Fang et al. 2008, S. 11; Eggert et al. 2011, S. 668), in der Betriebspraxis werden sie jedoch zumeist als Verschwendung wahrgenommen. Bestehen eigene Ressourcen zur Leistungserbringung, so fallen bei

externer Vergabe der Leistungen zusätzliche Kosten an. Da die Innenorientierung einerseits zu einer effizienteren internen Leistungserbringung führt und andererseits die externe Vergabe in Konkurrenz zu internen Ressourcen mit geringen variablen Kosten steht, ist damit zu rechnen, dass der Kunde Preise extern angebotener Dienstleistungen unattraktiver beurteilt. Entsprechend ergibt sich die Hypothese vier wie folgt:

H₄: Je stärker die Innenorientierung eines Kunden, desto unattraktiver beurteilt er die Preisattraktivität extern angebotener Dienstleistungen.

Haben Unternehmen die Möglichkeit, Leistungen intern zu erstellen, so erfolgt ein Vergleich der erwarteten internen mit den externen Kosten der Leistungserbringung (Masten et al. 1991, S. 3). Argyres (1996, S. 147) kann zeigen, dass Firmen mit hoher eigener technischer Kompetenz die Kosten der internen Leistungserbringung als gering einschätzen und externe Leistungen oft nur zur Überbrückung extern beschaffen, bis entsprechendes internes Know-how aufgebaut ist. Folglich wird erwartet, dass Kunden, die ihre eigene Kompetenz in Relation zur Kompetenz des Herstellers als hoch einschätzen, die Kosten der externen Beschaffung von Dienstleistungen als verhältnismäßig teuer einordnen. Somit lautet die fünfte Hypothese:

H₅: Je höher ein Kunde seine eigene relative Kompetenz einschätzt, desto unattraktiver beurteilt er die Preisattraktivität extern angebotener Dienstleistungen.

Die vorliegende Arbeit unterscheidet die Determinanten der Bedarfe für unterschiedliche Dienstleistungsarten (vgl. Abschnitt 5.3.1). In Übereinstimmung mit Moschuris (2007, S. 47) zeigen die Ergebnisse der qualitativen Studie, dass sich industrielle Kunden bezüglich benötigter produktbezogener Leistungen in der Regel zwischen einer Beschaffung vom Hersteller des Produktes und der Erstellung der Leistung durch eigene Mitarbeiter entscheiden (vgl. Abschnitt 5.3.4). Der Erfolg einer Dienstleistungsstrategie zeigt sich demnach darin, welcher Anteil der benötigten Leistungen vom Hersteller bezogen wird. Jonas und Sasser (1995, S. 94) schreiben in diesem Zusammenhang “[t]he ultimate measure of loyalty, of course, is share of purchases in the category”. In der Forschung hat sich für die Beschreibung des Beschaffungsverhaltens der sogenannte share of wallet etabliert (vgl. bspw. Du et al. 2007; Homburg et al. 2011b; Palmatier et al. 2007, 2009). Der share of wallet gibt an, welchen Anteil des von einem Kunden zu vergebenden Geschäftsvolumens in einer Kategorie der betrachtete Hersteller auf sich vereinen kann (Palmatier et al. 2007, S. 178; Du

et al. 2007, S. 96). Für die vorliegende Studie werden die betrachteten Kategorien von Dienstleistungen verhältnismäßig eng gefasst, da sie zwei Restriktionen unterliegen.

Erstens hat die qualitative Studie ergeben, dass zur Erbringung produktbegleitender Dienstleistungen seitens der Kunden zumeist nur der Hersteller des Produkts in Betracht gezogen wird (vgl. Abschnitt 5.3.4). Auch aus Anbietersicht ist in der Regel nur die Erbringung von produktbegleitenden Dienstleistungen für das eigene Produkt wirtschaftlich attraktiv (Cohen et al. 2006, S. 133; Raddats/Easingwood 2010, S. 1343). Da Kunden wie auch Anbieter den Leistungsbezug als dichotome Entscheidung zwischen einer Selbsterstellung durch den Kunden und einer Dienstleistungsbeschaffung vom Produkthersteller sehen, werden alternative Angebote von Dritten im Rahmen der quantitativen Studie nicht näher betrachtet.

Zweitens zeigen die Ergebnisse der qualitativen Studie, dass von den fünf identifizierten Dienstleistungstypen nur drei für eine nähere Betrachtung im Rahmen der quantitativen Studie in Betracht kommen (vgl. Abschnitt 5.3.1). So hat die qualitative Studie gezeigt, dass Vorbetriebsdienstleistungen wie Produktberatung oder die Maschinenabnahme zumeist im Produktpreis inbegriffen sind und aus Kundenperspektive bezüglich Beschaffungsprozess und Budget dem Produktkauf zuzurechnen sind. Damit stellen Vorbetriebsdienstleistungen kein eigenständiges Absatzobjekt im Sinne der Forschungsfrage dar (vgl. Abschnitt 1.2) und werden in der quantitativen Studie nicht näher untersucht. Der Ausschluss von Betreiberleistungen erfolgt hingegen primär aus forschungspraktischen Überlegungen. Die qualitative Studie zeigt, dass Betreiberleistungen in der heutigen Unternehmenspraxis eine sehr geringe Rolle spielen (vgl. Abschnitt 1.2). Da die vorliegende Studie ein Abbild des realen Entscheidungsverhaltens von industriellen Kunden liefern soll, können Betreiberleistungen nicht mit einbezogen werden. Damit konzentriert sich die quantitative Studie auf präventive und reaktive Dienstleistungen sowie Optimierungsleistungen.

Die Gesprächspartner der qualitativen Studie benennen Know-how-Defizite und damit die Abhängigkeit vom Wissen des Herstellers als einen wesentlichen Grund für Dienstleistungsbedarfe (vgl. Abschnitt 5.3.1). Abhängigkeit ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor bei der Vermarktung von Produkten und Dienstleistungen. So weisen Palmatier et al. (2006a, S. 150) in einer Metastudie nach, dass Abhängigkeit einen starken direkten Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg des Anbieters hat. Können Dienstleistungen nicht oder nur mit sehr hohem Aufwand selbst erbracht werden, so entsteht

eine Abhängigkeit vom Anbieter der Dienstleistung. Insbesondere bei produktbegleitenden Dienstleistungen ist oft eine Produktkenntnis, wie sie nur der Hersteller besitzt, Voraussetzung für eine effiziente Leistungserbringung (Raddats/Easingwood 2010, S. 1338). Dementsprechend geben in einer Studie von Fiege et al. (2004, S. 35) auch über die Hälfte der Befragten Know-how-Defizite als wichtiges Entscheidungskriterium bei der Nachfrage produktbegleitender Dienstleistungen an. Argyres (1996, S. 147) kann ebenfalls nachweisen, dass Kunden jene Leistungen fremdvergeben, bei welchen sie die eigene Kompetenz im Vergleich zum Anbieter als gering einschätzen. Dies führt zu den folgenden Hypothesen:

H_{6a}: Je besser ein Kunde seine eigene relative Kompetenz einschätzt, desto weniger Bedarf hat er an präventiven Dienstleistungen des Herstellers.

H_{6b}: Je besser ein Kunde seine eigene relative Kompetenz einschätzt, desto weniger Bedarf hat er an reaktiven Dienstleistungen des Herstellers.

H_{6c}: Je besser ein Kunde seine eigene relative Kompetenz einschätzt, desto weniger Bedarf hat er an Optimierungsleistungen des Herstellers.

Die qualitative Studie zeigt, dass die *Nutzenwahrnehmung* der Kunden bezüglich einer Dienstleistung eine signifikante Wirkung auf deren Dienstleistungsbedarfe hat. Dabei ist die Nutzenwahrnehmung im Sinne eines Nettokundennutzens ein vielschichtiges Konstrukt, das alle Nutzen- und Kostenaspekte einer Leistung mit einbezieht. Der Nutzen umfasst neben dem Kernnutzen der erbrachten Leistung auch den Zusatznutzen (Menon et al. 2005, S. 4), der beispielsweise durch eine vereinfachte Beschaffung oder Vorteile in der Betriebsabläufen entsteht (Ulaga/Eggert 2006b, S. 130). Die Kosten werden nicht nur durch den zu entrichtenden Preis repräsentiert, sondern beziehen auch weitere Kostenaspekte wie die Kosten der Beschaffung sowie die Betriebs- und Folgekosten mit ein (Menon et al. 2005, S. 4; Ulaga/Eggert 2006b, S. 130). Menon et al. (2005, S. 5) definieren Nutzen (customer value) „as a business customer’s overall assessment of the utility of a relationship with a vendor based on perceptions of benefits received and sacrifices made“. Die Definition verdeutlicht, dass es sich beim Nutzen primär um eine Wahrnehmung handelt, die sich nur selten quantifizieren lässt. Nach Ulaga und Eggert (2006b, S. 128) ist Nutzen “a formative higher-order construct that represents the trade-off between the benefits and the costs perceived in the supplier’s core offering, in the sourcing process, and at the level of a customer’s operations, taking into consideration the

available alternative supplier relationships". Die Nutzenwahrnehmung ist nach dieser Definition keine absolute Größe, sondern bemisst sich im Sinne der sozialen Austauschtheorie (vgl. Abschnitt 4.3) in Relation zur plausibelsten Alternative. Die Ergebnisse der qualitativen Studie zeigen, dass in der Mehrzahl der Fälle der Kunde sich zwischen dem Bezug produktbegleitender Dienstleistungen vom Hersteller des Primärproduktes und einer Selbsterstellung entscheidet (vgl. Abschnitt 5.3.4). Daher wird für die quantitative Studie die Selbsterstellung als plausibelste Alternative zur Beschaffung der Dienstleistung vom Hersteller angenommen. Die Nutzenwahrnehmung wird demnach basierend auf den Definitionen von Menon et al. (2005, S. 5) sowie Ulaga und Eggert (2006b, S. 128) für die vorliegende Arbeit wie folgt definiert:

Unter der Nutzenwahrnehmung einer Dienstleistung wird die Gesamtbetrachtung aller durch den Kunden wahrgenommenen Vor- und Nachteile der Dienstleistungsbeschaffung im Vergleich zu den wahrgenommenen Vor- und Nachteilen einer Selbsterstellung der Leistung verstanden.

Die Analyse der qualitativen Interviews zeigt, dass Unternehmen das Kosten-Nutzen-Verhältnis selbst erbrachter Leistungen zumeist nicht systematisch und objektiv bewerten (vgl. Abschnitt 5.3.4). Diese Beobachtungen sind in Einklang mit Erkenntnissen einer quantitativen Studie von Voeth et al. (2008, S. 11), dass Kunden substantielle Kostengrößen oft nicht oder nur unzureichend in der Kalkulation der internen Kosten berücksichtigen. Zudem werden Unzulänglichkeiten bei der Eigenerstellung nicht hinreichend beachtet. In den Gesprächen zeigte sich, dass insbesondere Unternehmen ohne ausgeprägte Dienstleistungsorientierung zu einer idealisierten Wahrnehmung selbst erbrachter Dienstleistungen neigen (vgl. Abschnitt 5.3.4). Die Analyse der Interviews macht deutlich, dass Unternehmen mit ausgeprägter Dienstleistungsorientierung zumeist über Methoden und Prozesse zur effektiven Leistungsbeurteilung verfügen (vgl. auch Masten et al. 1991, S. 21; Poppo/Zenger 1998, S. 869). Diese befähigen die Unternehmen, Kosten und Nutzen von intern erbrachten wie auch extern bezogenen Dienstleistungen wirklichkeitsnah zu bewerten. Anderson et al. (2000, S. 324) können zeigen, dass Kunden besonders dann den Preis als primäres Kaufkriterium verwenden, wenn sie den Nutzen einer Leistung nicht hinreichend beurteilen können. Entsprechend können Poppo und Zenger (1998, S. 869) nachweisen, dass Unternehmen, die Schwierigkeiten haben, eine Dienstleistung zu bewerten, das Preis-Leistungs-Verhältnis dieser Dienstleistung als schlechter beurteilen. Da der Effekt für fremdbezogene Dienstleistungen jedoch signifikant stärker ist als bei selbsterstellten Dienstleistungen, führt ein Defizit im Urteilsvermögen zu einer Idealisierung der eigenen Leistung. Daher wird erwartet, dass Kunden, deren Personal sich gegenüber ihren

betriebsinternen Kunden durch eine klare Dienstleistungsorientierung auszeichnet, stärker ausgeprägte Fähigkeiten zur Bewertung von Dienstleistungen besitzen. Da diese Fähigkeiten zur Bewertung von Dienstleistungen, wie dargestellt, durch die Reduktion von Unsicherheit zu einer positiveren Beurteilung extern bezogener Dienstleistungen führen, lassen sich daraus die beiden folgenden Hypothesen ableiten:

H_{7a}: Je stärker die Dienstleistungsorientierung eines Kunden ausgeprägt ist, desto vorteilhafter beurteilt er die Preisattraktivität extern angebotener Dienstleistungen.

H_{7b}: Je stärker die Dienstleistungsorientierung eines Kunden ausgeprägt ist, desto vorteilhafter beurteilt er den Nutzen extern angebotener Dienstleistungen.

Beschaffungsentscheidungen werden primär auf Basis einer Abwägung zwischen Nutzen und Kosten eines Produktes getroffen (Vershofen 1940, S. 369). In der Literatur besteht weitgehende Einigkeit über den Einfluss von Nutzen und Kosten auf die Beschaffungsentscheidung. Die empirischen Belege sind jedoch uneinheitlich, was die relative Wichtigkeit der beiden Faktoren angeht. So sehen beispielsweise Lapierre (1997, S. 392), sowie Ulaga und Eggert (2005, S. 87–88, 2006a, S. 131) den Nutzen als gewichtigeren Aspekt gegenüber dem Preis. Demgegenüber argumentieren Anderson et al. (2000, S. 324), dass Kunden oft den Nutzen einer Leistung nicht hinreichend beurteilen können, wohingegen sie mit der Bewertung von Preisen vertraut sind. Da sich Probanden bei gleicher Attraktivität für diejenige Option entscheiden, die ihnen vertrauter ist, erwarten Anderson et al. (2000, S. 324), dass Kunden den Preis als primäres Entscheidungskriterium nutzen, und können dies auch empirisch belegen. Nach Anderson et al. (2000, S. 325) ist der Nutzen einer Leistung demnach das Qualifikationskriterium, während der dafür geforderte Preis die Kaufwahrscheinlichkeit bestimmt. Unterstützung erhält dieses Wirkmodell durch eine Studie von Poppo und Zenger (1998, S. 871), in welcher nachgewiesen wird, dass für Kunden industrieller Dienstleistungen eine Kostenoptimierung wichtiger ist als die Verbesserung der Qualität. Da die Analyse der qualitativen Untersuchung ebenfalls zu dem Ergebnis kommt, dass der Preis das zentrale Entscheidungskriterium bezüglich der Deckung von Dienstleistungsbedarfen ist (vgl. Abschnitt 5.3.4), wird von einer direkten Wirkung des Preises auf die Dienstleistungsbedarfe ausgegangen. Weiterhin wird unterstellt, dass der Nutzen indirekt auf den Dienstleistungsbedarf wirkt, indem der Preis umso attraktiver erscheint, je nützlicher eine Leistung bewertet wird. Der Zusammenhang zwischen Nutzenwahrnehmung, Preisattraktivität und Dienstleistungsbedarf kann als offensichtlich gelten. Dennoch werden die folgenden Hypothesen

im quantitativen Modell berücksichtigt, um entsprechende Rückschlüsse aus den Effektstärken zu ziehen:

H₈: Der Preis wird umso attraktiver empfunden, je nützlicher ein Kunde die Dienstleistung bewertet.

H_{9a}: Je attraktiver der Preis bewertet wird, desto mehr Bedarf besteht an präventiven Dienstleistungen des Herstellers.

H_{9b}: Je attraktiver der Preis bewertet wird, desto mehr Bedarf besteht an reaktiven Dienstleistungen des Herstellers.

H_{9c}: Je attraktiver der Preis bewertet wird, desto mehr Bedarf besteht an Optimierungsleistungen des Herstellers.

Geschäftsbeziehungen auf Industriegütermärkten sind zumeist auf eine lange Zeitdauer angelegt und für die Geschäftstätigkeit von hoher Bedeutung (vgl. Abschnitt 2.2.3). Palmatier et al. (2006a, S. 151) können in einer großangelegten Metastudie zeigen, dass die Pflege von Geschäftsbeziehungen, insbesondere für das Geschäft mit Dienstleistungen, auf Industriegütermärkten von großer Bedeutung ist. Die Ergebnisse der qualitativen Studie stützen diese Erkenntnisse, wobei von den Gesprächspartnern eine Vielzahl von bedeutsamen Aspekten wie beispielsweise eine gute Erreichbarkeit, eine schnelle Reaktion, klare Ansprechpartner und das Einhalten von Zusagen benannt wird (vgl. Abschnitt 5.3.5). Die Analyse der Interviews hat ergeben, dass sich die meisten genannten Aspekte unter dem Begriff des Bemühens des Herstellers um die Geschäftsbeziehung zusammenfassen lassen. In der Literatur hat sich für solche *Investitionen in die Geschäftsbeziehung* der Überbegriff der Relationship Marketing Investments (RM Investments) etabliert. Nach Morgan und Hunt (1994, S. 22) beziehen sich Investitionen in die Geschäftsbeziehung auf alle “marketing activities directed toward establishing, developing, and maintaining successful relational exchanges”. Das Konzept des Relationship Marketing hat seit den 90er Jahren einen starken Einfluss auf die strategische Ausrichtung von Unternehmen (Palmatier et al. 2006b, S. 477) und ist Gegenstand zahlreicher Forschungsprojekte im B2B-Marketing (vgl. bspw. Wagner et al. 2010a; Palmatier et al. 2006b; Palmatier et al. 2006a; Palmatier 2008; Gummesson 1994). Palmatier et al. (2006a, S. 140) können in der bereits zitierten Metastudie zeigen, dass Investitionen in die Geschäftsbeziehung den stärksten Effekt auf den Geschäftserfolg von Anbietern haben. Die qualitative Studie sowie die

Literatur zeigen, dass der Erfolg von Geschäftsbeziehungen anbieterseitig primär durch Investitionen in die Geschäftsbeziehung beeinflusst werden kann. Daher konzentriert sich die quantitative Studie bezüglich der relationalen Aspekte auf das Konstrukt der Investitionen in die Geschäftsbeziehung, das im Sinne von Morgan und Hunt (1994, S. 22) wie folgt definiert wird:

Unter Investitionen in die Geschäftsbeziehung werden sämtliche Aktivitäten seitens eines Herstellers zur Etablierung, Weiterentwicklung und Pflege einer erfolgreichen Geschäftsbeziehung mit seinem Kunden verstanden.

Die meisten Gesprächspartner der qualitativen Studie geben an, dass die Geschäftsbeziehung zum Lieferanten einen wesentlichen Einfluss auf ihre Dienstleistungsbedarfe hat (vgl. Abschnitt 5.3.4). In der Literatur finden sich zahlreiche Belege für die Bedeutung der Beziehungsqualität zwischen Verkäufer und Käufer für den geschäftlichen Erfolg. So zeigen Morgan und Hunt (1994, S. 30), dass Kunden bei guter Beziehungsqualität weniger geneigt sind, die Geschäftsbeziehung zu verlassen. Zudem sind Kunden in diesem Fall zufriedener (Cannon/Perreault 1999, S. 454) und empfinden weniger Risiko, was sich in vermehrtem Absatz für den Anbieter widerspiegelt (Meffert/Bruhn 2006, S. 102). In einer Metastudie zu Auswirkungen von Relationship Marketing Investments können Palmatier et al. (2006a, S. 148) zeigen, dass eine gute Geschäftsbeziehung zwischen Anbieter und Kunde insbesondere beim Vertrieb von Dienstleistungen von größter Wichtigkeit ist. Dabei zeigt sich, dass Investitionen in die Geschäftsbeziehung für den Erfolg einer Geschäftsbeziehung eine zentrale Rolle spielen. Neben den erwarteten indirekten Effekten können Palmatier et al. (2006a, S. 150) auch einen unerwartet starken direkten Effekt auf den Erfolg des Anbieters nachweisen. Für Industriegütermärkte können Hewett et al. (2002, S. 234) zeigen, dass die Beziehungsqualität stark auf die Wiederkaufabsicht des Kunden wirkt. In der quantitativen Studie wird daher erwartet, dass sich Investitionen in die Geschäftsbeziehungen sowohl in einer besseren Nutzenwahrnehmung der erbrachten Dienstleistungen als auch direkt in einer stärkeren Nachfrage nach Dienstleistungen niederschlagen. Dies führt zu den folgenden Hypothesen:

H_{10a}: Je mehr der Hersteller in die Geschäftsbeziehung investiert, desto mehr Bedarf besteht an präventiven Dienstleistungen des Herstellers.

H_{10b}: Je mehr der Hersteller in die Geschäftsbeziehung investiert, desto mehr Bedarf besteht an reaktiven Dienstleistungen des Herstellers.

H_{10c}: Je mehr der Hersteller in die Geschäftsbeziehung investiert, desto mehr Bedarf besteht an Optimierungsleistungen des Herstellers.

H₁₁: Je mehr der Hersteller in die Geschäftsbeziehung investiert, desto vorteilhafter beurteilt der Kunde den Nutzen extern angebotener Dienstleistungen.

Gebauer et al. (2010b, S. 129) weisen darauf hin, dass implizites Kundenwissen wichtig und schwer kopierbar ist und daher eine bedeutsame Rolle bezüglich der Dienstleistungsbedarfe im industriellen Umfeld spielt. Auch die Gesprächspartner der qualitativen Studie sind der Meinung, dass mangelnde Kenntnis der Unternehmensspezifika sich negativ auf die Effizienz extern bezogener Dienstleistungen niederschlägt. Insbesondere bei Problemen werden hierdurch unnötige Verzögerungen und damit Produktionsausfälle befürchtet (vgl. Abschnitt 5.3.3). Daher wird erwartet, dass sich Unternehmen in der Leistungsbeschaffung umso stärker nach innen orientieren, je mehr implizites Wissen die Leistungserbringung erfordert (vgl. Hypothese 1b). Markttheoretiker postulieren, dass es keine klare Abgrenzung zwischen „make“ und „buy“-Entscheidungen gibt. Stattdessen betrachten sie die Wahl zwischen interner und externer Beschaffung als fließend (Alchian/Demsetz 1972, S. 795; Bradach/Eccles 1989, S. 100). So finden sich in den qualitativen Interviews Beispiele für komplett isolierte Käufe von Einzelleistungen bis hin zur dauerhaften Entsendung von Mitarbeitern des Herstellers zum Kunden. In letzterem Fall ähnelt die Beziehung zum ausführenden Mitarbeiter des Herstellers mehr einem Angestelltenverhältnis. Mit zunehmendem Engagement des Herstellers erhält dieser auch vermehrt Einblicke in die Unternehmensspezifika des Kunden (Cohen et al. 2006, S. 130). Daher wird erwartet, dass sich der in H_{1b} beschriebene Zusammenhang zwischen implizitem Wissen und Innenorientierung der Unternehmenskultur in gleichem Maße abschwächt. Dies führt zur letzten Hypothese:

H₁₂: Je mehr der Hersteller in die Geschäftsbeziehung investiert, desto schwächer wirkt das für die Leistungserbringung notwendige implizite Wissen auf die Innenorientierung des Kunden.

Die postulierten Hypothesen sowie die Richtung der Zusammenhänge können zu einem Wirkmodell, das in Abbildung 6.3 dargestellt ist, zusammengefasst werden.

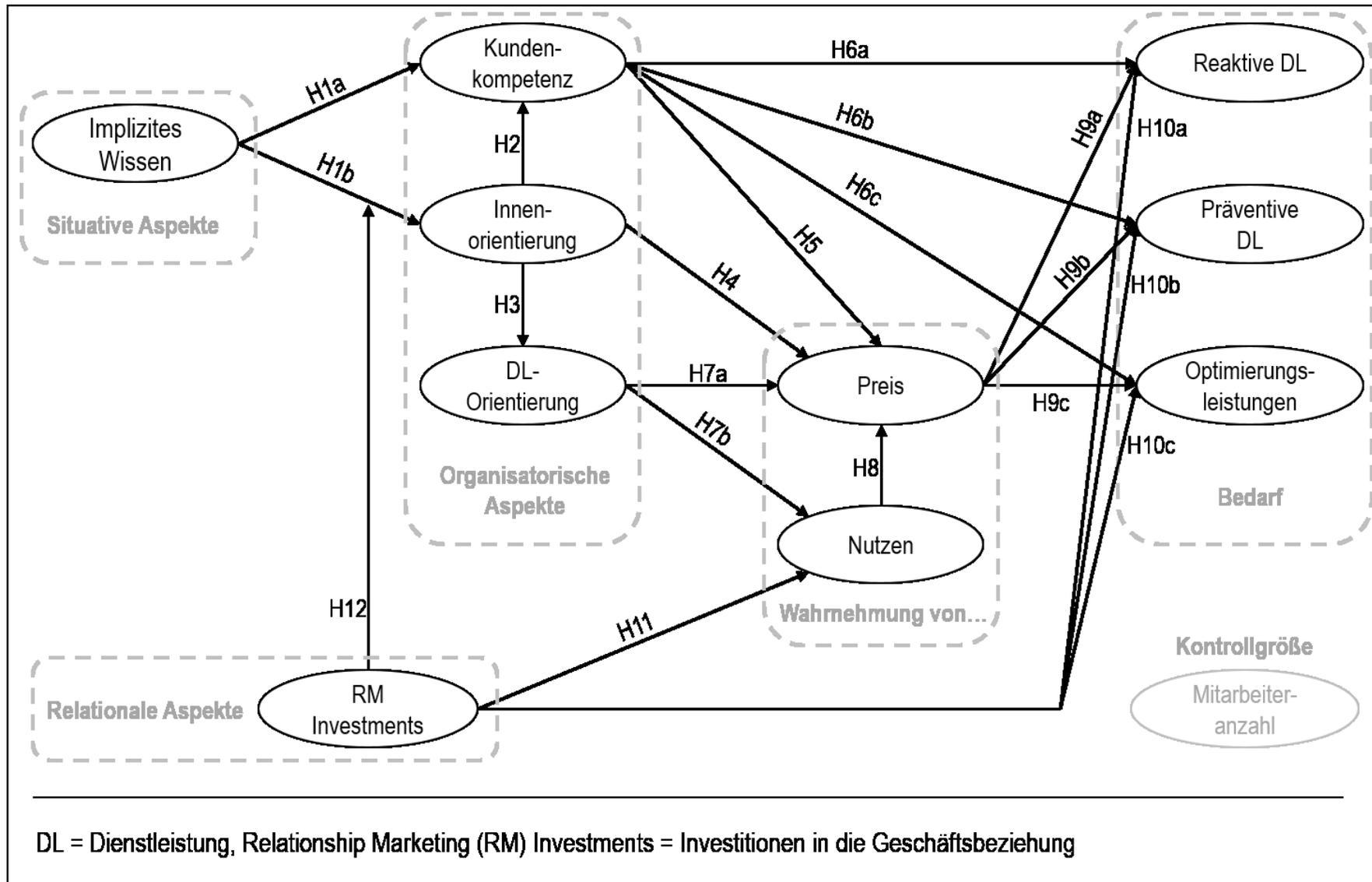


Abbildung 6.3: Hypothesen zu kundenseitigen Determinanten von Dienstleistungsbedarfen

6.3 Anwendung quantitativer Forschungsmethoden

Um die Erkenntnisse der qualitativen Studie bezüglich der Zusammenhänge situativer, organisatorischer und relationaler Aspekte einerseits und der Dienstleistungsbedarfe andererseits zu verifizieren, wurde eine quantitative Fragebogenerhebung durchgeführt. In den folgenden beiden Abschnitten werden die methodischen Grundlagen sowohl der quantitativen Datenerhebung (Abschnitt 6.3.1) als auch der quantitativen Datenanalyse (Abschnitt 6.3.2) erläutert.

6.3.1 Anwendung von Methoden zur quantitativen Datenerhebung

6.3.1.1 Quantitative Datenerhebung

Die quantitative Studie dient der Verifikation der in Abschnitt 6.2 entwickelten Hypothesen. Wie in Abschnitt 1.1 dargestellt, wurden in der vorliegenden Studie erstmalig systematisch Determinanten von Dienstleistungsbedarfen auf Industriegütermärkten untersucht. Trotz des explorativen Charakters der Studie sind die als relevant identifizierten Konstrukte jedoch bereits in gleicher oder ähnlicher Form in wissenschaftlichen Untersuchungen zum Einsatz gekommen. Daher konnten zur Messung der Konstrukte etablierte Skalen aus der Literatur verwendet bzw. für die Verwendung im vorliegenden Kontext adaptiert werden (vgl. Abschnitt 6.4). Die Gestaltung des Fragebogens und insbesondere die Übersetzung der Skalen ins Deutsche können jedoch das Verständnis der Frage und somit die Antworten signifikant beeinflussen. Daher wurde, wie in der Literatur empfohlen (vgl. bspw. Bolton 1993; Hunt et al. 1982), vor der Haupterhebung zunächst eine Validierung des Fragebogens mittels eines Pretests vorgenommen. „Durch einen Pretest werden die Eignung des Fragebogens und ihre Länge überprüft, indem Personen aus der Zielgruppe probeweise an der Befragung teilnehmen“ (Kaya 2007, S. 54). In diesem Zusammenhang empfehlen Hurrle und Kieser (2005, S. 593) den Einsatz der Think-aloud-Methode, da sie zuverlässig „auf in die Irre gehende Interpretationen potenzieller Key Informants hin[weist]“. Bei der Think-aloud-Methode werden die Fragen potentiellen Umfrageteilnehmern vorgelegt und diese gebeten, die Probleme und alle Überlegungen, die zur Beantwortung der Frage führen, zu formulieren (Jonkisz et al. 2012, S. 71). Der Fragebogen wurde im Rahmen dieses Tests potentiellen Probanden vorgelegt. Der Pretest zeigt, dass der Fragebogen im Sinne der Fragestellung verstanden wurde. Es wurden jedoch kleinere Korrekturen an der Formulierung vorgenommen, um die Verständlichkeit zu steigern.

Die durchgeführte empirische Studie erstreckt sich über verschiedene Branchen des deutschen verarbeitenden Gewerbes (NACE Codes D15 bis DN36). Um zu generalisierbaren Erkenntnissen zu gelangen, sollte die Stichprobe ein repräsentatives Abbild des deutschen verarbeitenden Gewerbes darstellen. Um dies zu gewährleisten, wurden 925 Unternehmen nach dem Zufallsprinzip aus einer kommerziellen Firmendatenbank ausgewählt. Aus der qualitativen Studie ging hervor, dass Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitern vornehmlich handwerklich organisiert sind und kaum Maschinen und Anlagen betreiben, für welche im nennenswerten Maße produktbegleitende Dienstleistungen relevant sind. Aus diesem Grund wurden nur Unternehmen mit mehr als 50 Mitarbeitern in der Stichprobe berücksichtigt. Die Einschränkung ist in Einklang mit Daten des Statistischen Bundesamtes, welches für entsprechende Erhebung ebenfalls nur Betriebe mit mehr als 50 Mitarbeitern erfasst (vgl. Statistisches Bundesamt 2015).

Die ausgewählten Unternehmen wurden telefonisch kontaktiert und der für die Dienstleistungsbeschaffung zuständige Mitarbeiter erfragt. Die zuständigen Mitarbeiter wurden ebenfalls telefonisch kontaktiert und über den Hintergrund und Zweck der Befragung informiert. Allen Kontaktpersonen, die sich mit einer Befragung einverstanden erklärten, wurde im Anschluss eine E-Mail zugesandt, die nochmals auf die Ziele und den Ablauf der Onlinebefragung hinwies und einen Link zu einem Onlinefragebogen enthielt. Die Datenerhebung erfolgte mit dem Online-Tool LimeSurvey. Es wurde ein individualisierter Fragebogen zur Verfügung gestellt, der nur über einen im Link integrierten Zugangscode verfügbar war. Im Gegensatz zu frei verfügbaren Onlinebefragungen lässt sich durch dieses Verfahren ein hohes Maß an externer Validität sicherstellen (Stanton 1998, S. 711).

Da sich Fragebogenerhebungen oft dem Vorwurf der mangelnden Repräsentativität ausgesetzt sehen (Armstrong/Overton 1977, S. 396), kommt der Generierung eines hohen Rücklaufs in quantitativen Erhebungen eine hohe Bedeutung zu. Dabei ist nicht nur die Anzahl der ausgefüllten Fragebögen von Bedeutung, sondern auch mit der Rücklaufquote die Relation zur Anzahl ausgesandten Fragebogen. Ist die Rücklaufquote gering, so ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass bestimmte Teile der Stichprobe die Antwort verweigert haben (Kaya 2007, S. 55) und sich so eine Verzerrung der Resultate ergibt (vgl. auch den non-response bias in Abschnitt 6.3.1.3). Das Erzielen einer hohen Rücklaufquote ist daher ein wichtiges Ziel von Fragebogenerhebungen, welches durch das gezielte Setzen von Anreizen zur Beantwortung des Fragebogens gefördert werden kann (vgl. Jobber 1986). Besonders bei Umfragen im industriellen Bereich ist das Interesse der Teilnehmer am Forschungsgegenstand ein

wichtiger Motivator zur Teilnahme (Ilieva et al. 2002, S. 364). Daher wurde den Teilnehmern ein individualisierter Ergebnisbericht in Aussicht gestellt. Faria und Dickinson (1992, S. 56) können zudem nachweisen, dass das Versprechen, im Gegenzug für die Teilnahme an einer Umfrage eine Spende an eine wohltätige Organisation zu tätigen, die Rücklaufquote bei industriellen Umfragen signifikant steigert. Daher wurde für die Beantwortung des Fragebogens eine entsprechende Spende von fünf Euro an das Kinderhilfswerk der Vereinten Nationen in Aussicht gestellt. Durch die Kombination der angeführten Maßnahmen konnte bei der quantitativen Erhebung eine effektive Rücklaufquote von 61,1% erzielt werden, was speziell im industriellen Bereich als sehr hoch angesehen werden kann (vgl. Jobber 1986).

6.3.1.2 Charakteristika der quantitativen Daten

Zielsetzung des quantitativen Studienteils war es, die Erkenntnisse der qualitativen Studie durch eine repräsentative Umfrage für das gesamte verarbeitende Gewerbe zu verifizieren. Für die Befragung wurden 925 Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes mit über 50 Mitarbeitern ausgewählt. Bei einer telefonischen Kontaktaufnahme wurde der für die Beschaffung von Dienstleistungen zuständige Mitarbeiter erfragt. Von den 925 kontaktierten Unternehmen stimmten 383 einer Teilnahme an der Studie zu und erhielten per Email den Zugang zur Onlinebefragung. Nach zwei Erinnerungsmailings nahmen insgesamt 234 Unternehmen an der Befragung teil, was einer effektiven Rücklaufquote von 61% entspricht.

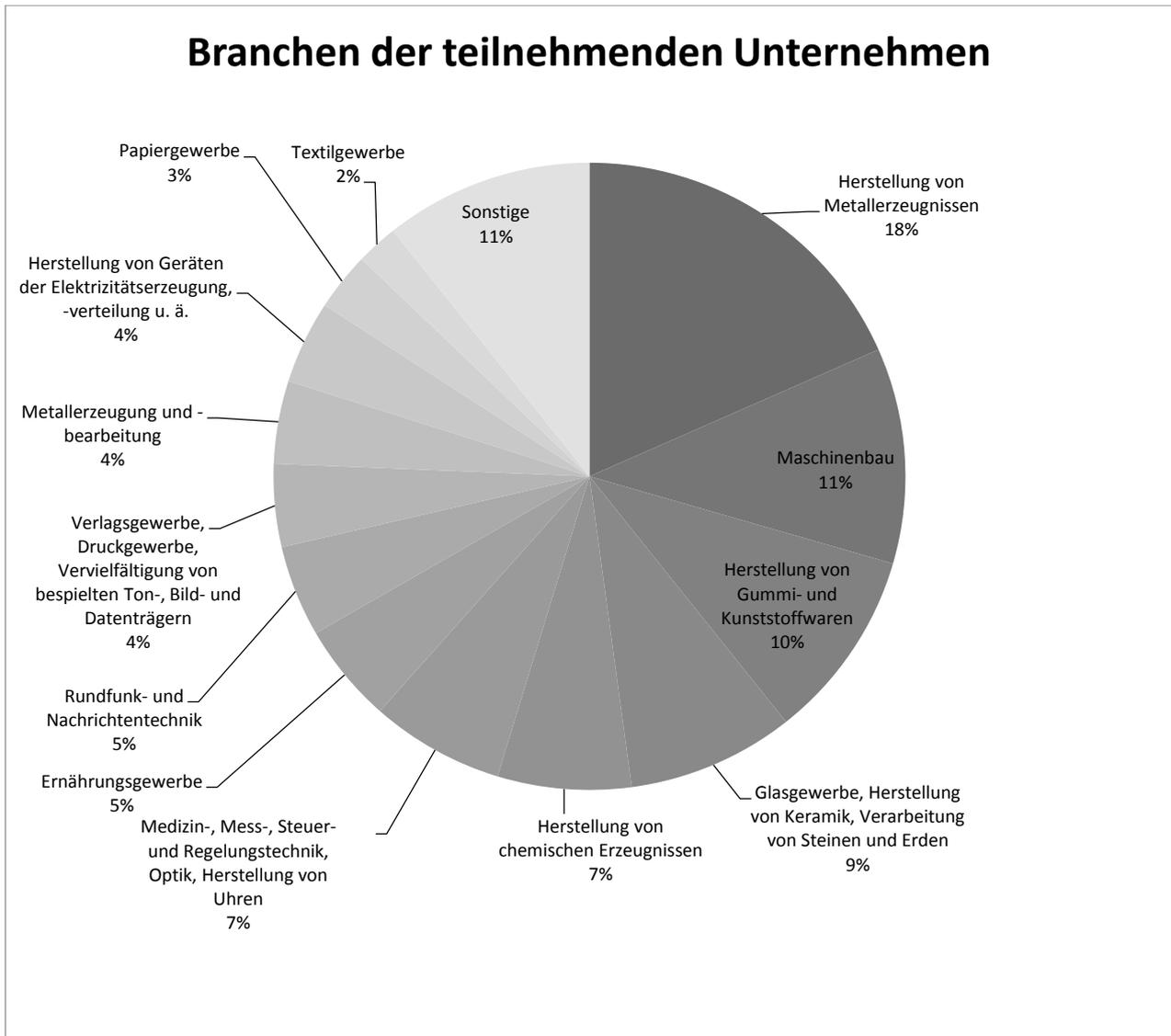


Abbildung 6.4: Branchen der teilnehmenden Unternehmen

Eine Analyse der Branchenzugehörigkeit der teilnehmenden Unternehmen (vgl. Abbildung 6.4) zeigt, dass die erhobene Stichprobe einen repräsentativen Querschnitt des deutschen verarbeitenden Gewerbes abbildet (vgl. Statistisches Bundesamt 2015, S. 9). Entsprechend ihrer Bedeutung für das deutsche verarbeitende Gewerbe nahmen Hersteller von Metallerzeugnissen (18%), Maschinenbauunternehmen (11%) sowie Hersteller von Gummi und Kunststoffwaren (10%) am häufigsten an der Umfrage teil. Alle Unternehmen, deren Branchenzugehörigkeit nicht eindeutig geklärt werden konnte bzw. die Branchen angehörten, die mit weniger als einem Prozent an der Stichprobe beteiligt waren, wurden unter der Kategorie „Sonstige“ (11%) zusammengefasst.

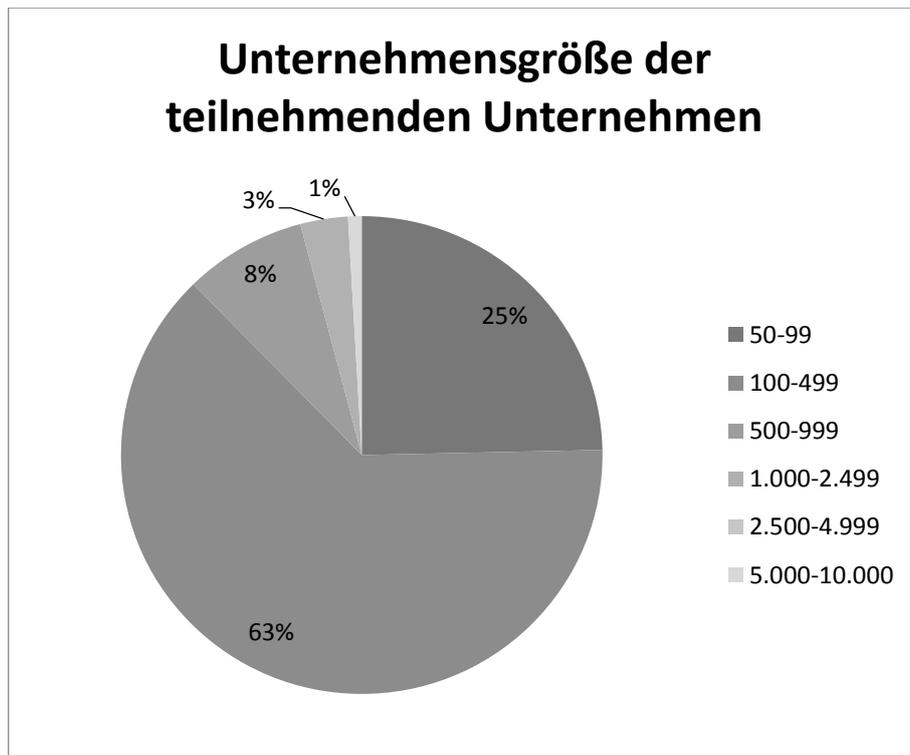


Abbildung 6.5: Unternehmensgröße der teilnehmenden Unternehmen

Bezüglich der Unternehmensgröße zeigt sich, dass ein Viertel der befragten Unternehmen zwischen 50 und 99 Mitarbeiter haben (vgl. Abbildung 6.5). Die Unternehmen mit 100 bis 499 Mitarbeitern stellen mit 63% den mit Abstand größten Teil der Stichprobe. 8% der Unternehmen haben zwischen 500 und 999 Mitarbeiter und 3% zwischen 1000 und 2499 Mitarbeiter. 1% der Unternehmen haben mehr als 5.000 Mitarbeiter.

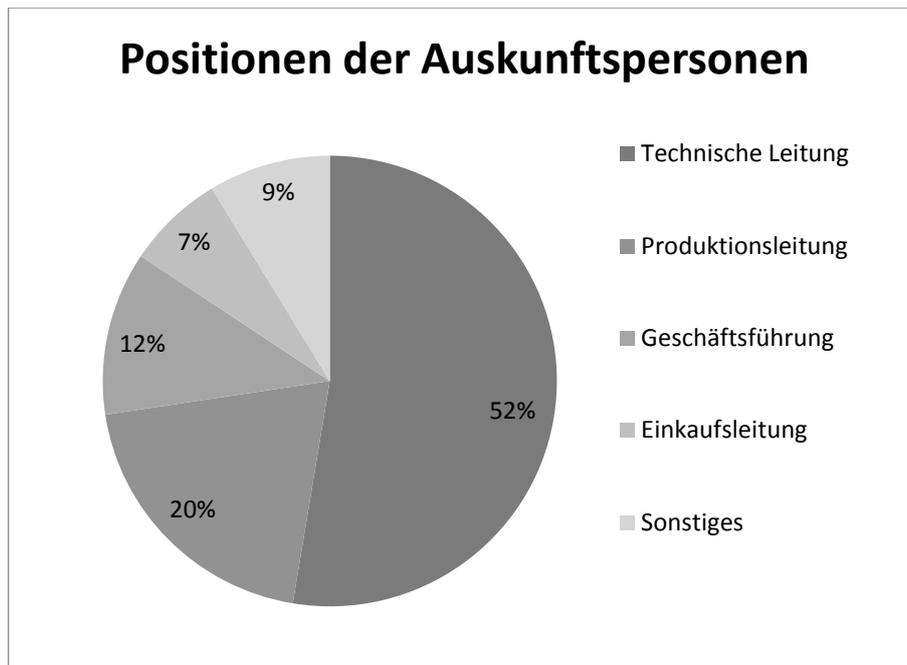


Abbildung 6.6: Positionen der Auskunftspersonen

In der Studie wurde jeweils der für die Beschaffung von Dienstleistungen zuständige Mitarbeiter befragt (vgl. Abbildung 6.6). In über der Hälfte der Fälle war dies der technische Leiter des Unternehmens (52%). In 20% der Fälle war die Produktionsleitung zuständig. Gerade bei kleineren Unternehmen war die Verantwortung für produktbegleitende Dienstleistungen oft direkt bei der Geschäftsführung angesiedelt (12%), und in 7% der Fälle war die Einkaufsleitung die zentrale Auskunftsperson. Stellenbezeichnungen, die keiner der oben genannten Kategorien zugeordnet werden konnten, wurden unter „Sonstige“ (9%) zusammengefasst.

6.3.1.3 Evaluationskriterien für die quantitative Datenerhebung

Ein großes Problem quantitativer Erhebungen stellt die Verfälschung der Datengrundlage durch Messfehler dar. Cote und Buckley (1987, S. 315) schreibt diesbezüglich „[m]easurement error is omnipresent and widely recognized“. Messfehler lassen sich dabei, wie in Abbildung 6.7 dargestellt, grundsätzlich in Zufallsfehler und systematische Fehler aufteilen (Churchill 1979, S. 65). Der Zufallsfehler stellt eine zufällige Abweichung der Beobachtung vom wahren Wert dar (Churchill 1979, S. 65). Während Zufallsfehler die Reliabilität einer Messung beeinträchtigen, beeinflussen systematische Fehler die Validität der Messung. Podsakoff und MacKenzie (2003, S. 379) merken an, dass systematische Fehler sich signifikant auf die empirischen Ergebnisse auswirken und damit zu irreführenden Schlussfolgerungen führen können. Es muss daher sichergestellt werden, dass die

aus dem Datenmaterial gezogenen Schlüsse nicht durch systematische Fehler verzerrt sind. Den Methodenfehlern kommt innerhalb der systematischen Fehler ein besonderes Gewicht zu, da diese zu Verzerrungen der Ergebnisse führen können (Söhnchen 2007, S. 136). Die Überprüfung der Verzerrungen, die im Rahmen der vorliegenden Arbeit erfolgt, betrifft mit dem *common method bias*, dem *key informant bias* und dem *non-response bias* die drei gängigsten Methodenfehler bei quantitativen Erhebungen.

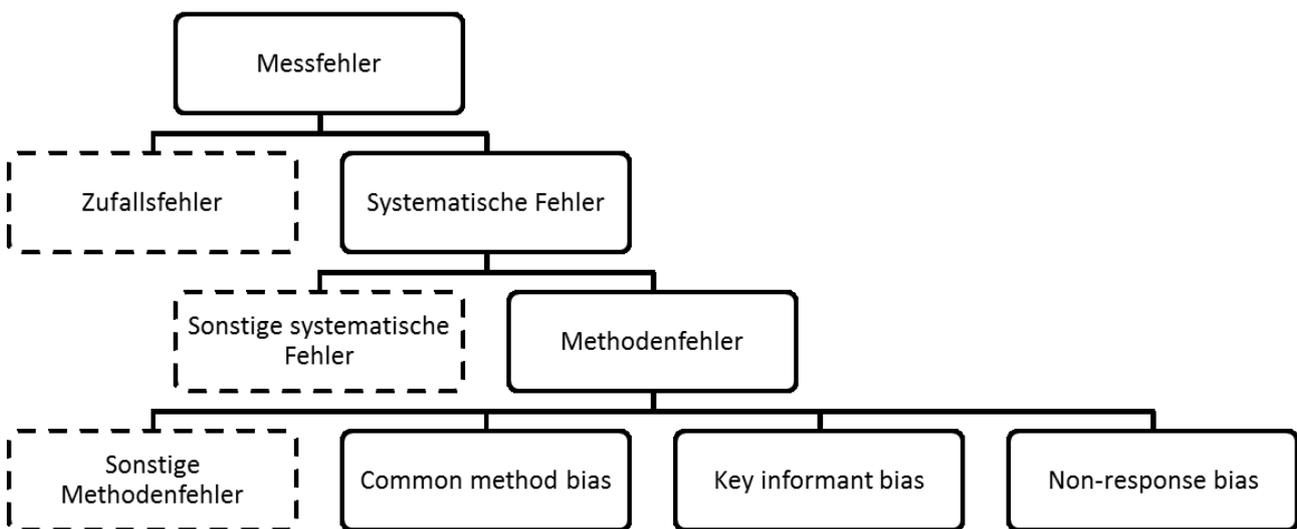


Abbildung 6.7: Systematisierung möglicher Messfehler
 Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Söhnchen (2007, S. 136)

Als *common method bias* werden „Verzerrungen der Kovarianzstruktur einer Stichprobe bezeichnet, die darauf zurückgeführt werden können, dass dieselbe Datenquelle zur Messung der unabhängigen und abhängigen Variablen eines dependenzanalytischen Modells verwendet wird“ (Homburg/Klarmann 2009). Dies bezieht sich darauf, dass Auskunftspersonen bei Befragung zu mehreren Aspekten ihre Angaben dahingehend verändern, dass die Antworten über alle Fragen hinweg konsistent erscheinen, was zu einer Über- bzw. Unterschätzung eines Zusammenhangs führen kann (Kuß 2012, S. 85). Des Weiteren können auch weniger bewusste Mechanismen zur Entstehung eines *common method bias* führen. Homburg und Klarmann (2009, S. 149) führen an, dass zum Beispiel „bei einer Befragung zuerst gestellte Fragen Informationen aktivieren, die dann bei der Beantwortung späterer Fragen besonders stark gewichtet werden“. Obwohl die Einschätzung der Effektstärke des *common method bias* in verschiedenen Studien variiert (für eine Übersicht siehe Podsakoff et al. 2003), kann der Effekt an sich durchaus als substantiell eingestuft werden (Podsakoff

et al. 2003, S. 897). Darüber hinaus stellen Homburg und Klarmann (2009, S. 154–155) fest, dass „das Risiko eines Common Method Bias ... von einer Reihe von Kontextfaktoren ab[hängt]“. Um eine Verzerrung der Ergebnisse durch einen common method bias auszuschließen, hat sich der Harman's One-Factor Test als Standardmethode etabliert (Podsakoff 1986, S. 536). Nach diesem Testverfahren liegt eine Verzerrung vor, wenn „(a) a single factor will emerge from the factor analysis, or (b) one "general" factor will account for the majority of the covariance in the independent and criterion variables“ (Podsakoff 1986, S. 536). Die Analyse ergab für den vorliegenden Datensatz 31 Faktoren mit einer maximalen Varianzerklärung von 22,8%. Damit können beide Bedingungen für einen common method bias falsifiziert werden.

Nach Homburg und Klarmann (2009, S. 149) bezeichnet der *key informant bias* „Verzerrungen der Kovarianzstruktur in einer Stichprobe..., die darauf zurückgeführt werden können, dass die Datenerhebung bei Schlüsselinformanten erfolgt“. Unter Key Informant versteht man dabei einen „Repräsentanten, z.B. eines Unternehmens, der in der Lage ist, generalisierbare Aussagen für einen bestimmten Sachverhalt zu treffen“ (Söhnchen 2007, S. 136). Die Aussagen der Auskunftspersonen stellen jedoch dessen persönliche Sicht des Sachverhalts dar, daher werden sie je nach Position des Befragten variieren (Kumar et al. 1993, S. 1636). Damit können individuelle Charakteristika, Motivationen, Wahrnehmungen und Informationsstände sowie ein „Selbstdarstellereffekt“ die erhobenen Daten beeinflussen (Söhnchen 2007, S. 136). Werden die Ergebnisse durch diese Einflüsse systematisch verfälscht, so liegt ein key informant bias vor. Es kann jedoch angenommen werden, dass in Summe der Vorteil der hohen Datenqualität, die durch die Befragung von Schlüsselinformanten erzielt wird, den Nachteil des potentiellen Messfehlers überwiegt (Söhnchen 2007, S. 136). Klarmann (2008, S. 144) hält daher eine „pauschale Abwertung von Befragungsforschung auf Grundlage der Auskünfte von Schlüsselinformanten ... ebenso wenig gerechtfertigt wie blindes Vertrauen“. Um einen key informant bias zu vermeiden, kommt der Teilnehmerauswahl eine besondere Rolle zu. Der Forscher muss sicherstellen, dass die Rolle der Schlüsselinformanten mit der notwendigen Expertise für die Beantwortung der Fragen einhergeht (Kumar et al. 1993, S. 1635). Um die korrekte Auswahl zu gewährleisten, wurden die ausgewählten Unternehmen, wie in Abschnitt 6.3.1.1 beschrieben, im Vorfeld der Befragung kontaktiert und der für produktbezogene Leistungen verantwortliche Mitarbeiter erfragt. Der betroffene Mitarbeiter wurde im Anschluss telefonisch kontaktiert, um seine Zuständigkeit zu verifizieren. Als Qualifikationskriterien dienten dabei vier Aspekte, die nach einer Untersuchung von Homburg und Klarmann (2009, S. 152, 154) signifikanten Einfluss auf die Zuverlässigkeit von Schlüsselinformationen haben:

1. Der Schlüsselinformant muss über *objektive Bezugspunkte*, wie beispielsweise den Zugang zu organisationalen Wissensquellen, verfügen. Dies kann für die vorliegende Studie als gegeben angesehen werden, da explizit Teilnehmer ausgewählt wurden, die die Beschaffung bzw. die Selbsterstellung einer Vielzahl produktbezogener Dienstleistungen organisieren (vgl. Abschnitt 6.3.1.1). Damit verfügen die Informanten über die notwendigen Einblicke und Vergleichsmöglichkeiten bezüglich der betrieblichen Organisation und der externen Bezugsquellen.
2. Die Rolle des Informanten muss die notwendige *Sachlichkeit* zulassen. Insbesondere, wenn sich die Fragen auf spezifische Personen beziehen, ist eine geringere Zuverlässigkeit der Angaben zu erwarten. Da sich die Fragen in der Studie jedoch auf das Anbieter- bzw. Kundenunternehmen und damit auf eine größere soziale Einheit beziehen, ist die Sachlichkeit als unkritisch einzuschätzen.
3. Ein *Bezug zur Organisation* sollte gegeben sein, da Schlüsselinformanten nur dann zuverlässigere Angaben machen können, wenn sich ihre Einschätzung auf die eigene Organisation und ihre Mitglieder und nicht die Umwelt der Organisation beziehen soll. Die gestellten Fragen beziehen sich auf die Organisation des Informanten und die Beziehung der eigenen Organisation mit dem betreffenden Hersteller. Da bezüglich letzterem die „erlebte Geschäftsbeziehung“ und keine Informationen über den Hersteller erfragt wurden, kann ein Bezug zur Organisation in allen Punkten als gegeben angesehen werden.
4. Unter *Beeinflussbarkeit* wird der Grad an Managementeinfluss des Schlüsselinformanten auf die betreffenden Phänomene verstanden. Liegt ein hoher Einfluss vor, ist davon auszugehen, dass einerseits eine höhere Vertrautheit mit den Phänomenen und andererseits eine stärkere Motivation zu aussagekräftigen Ergebnissen besteht. Nachdem explizit Teilnehmer mit Entscheidungsbefugnis bezüglich produktbegleitender Dienstleistungen ausgewählt wurden (vgl. Abschnitt 6.3.1.1), kann eine hinreichende Beeinflussbarkeit angenommen werden.

Eine weitere Maßnahme, um einem *key informant bias* vorzubeugen, stellt die Durchführung eines Pretests dar. Der Fragebogen wurde einem Pretest nach der Think-aloud-Methode unterzogen (vgl. Abschnitt 6.3.1.1). Dabei konnte gezeigt werden, dass der Fragebogen im Sinne der Fragestellung verstanden wurde.

Fragebogenerhebungen sehen sich regelmäßig dem Vorwurf mangelnder Repräsentativität ausgesetzt, da zumeist nicht von allen Probanden der Stichprobe Daten erhoben werden (Armstrong/Overton 1977, S. 396). Insbesondere „[w]enn die Tendenz zur Antwortverweigerung in bestimmten Teilen der Stichprobe stärker ist... führt dieses zu Repräsentativitätsproblemen“ (Kaya 2007, S. 55). Diesbezüglich werden der Fragebogen non-response bias und der Item non-response bias unterschieden. Während bei ersterem Problem der Proband die Beantwortung des Fragebogens als Ganzes ablehnt, verweigert er sich bei letzterem Problem lediglich der Beantwortung einzelner Fragen. Um einem *Fragebogen non-response bias* auszuschließen, hat sich das Testverfahren nach Armstrong und Overton (1977) etabliert. Dem Verfahren liegt die Annahme zugrunde, dass nicht antwortende Probanden in ihrem Antwortverhalten den spät antwortenden Probanden ähnlicher sind als jenen, die früh antworten (Armstrong/Overton 1977, S. 397). Daher werden für den Test die frühen mit den späten Antworten verglichen. Für die vorliegende Studie wurden analog dem Vorgehen von Antioco et al. (2008, S. 344) die Antworten entsprechend dem Zeitstempel des Onlinefragebogens in vier Gruppen aufgeteilt. Anschließend wurde ein T-Test zum Mittelwertvergleich der Ergebnisse des frühesten Viertels mit dem spätesten Viertel der Antworten durchgeführt (vgl. bspw. Homburg et al. 2002b, S. 495). Da beide Gruppen auf einem Signifikanzniveau von 5% keine Unterschiede hinsichtlich der in die Untersuchung einbezogenen Variablen zeigen, kann davon ausgegangen werden, dass in der vorliegenden Studie kein nennenswerter Fragebogen non-response bias existiert.

Bei einem *Item non-response bias* beantworten Auskunftspersonen selektive einzelne Fragen nicht. Dieses Problem kann dadurch entstehen, „dass die Auskunftsperson eine bestimmte Frage nicht versteht, möglicherweise die Antwort nicht kennt oder nicht antworten möchte“ (Kaya 2007, S. 55). Da die Untersuchung in Form einer Onlineerhebung durchgeführt wurde, konnte durch entsprechende Vorgaben sichergestellt werden, dass Probanden die Fragen vollständig beantworten (vgl. Abschnitt 6.3.1.1). Der Onlinefragebogen war so konfiguriert, dass nicht mit der Beantwortung fortgefahren werden konnte, solange nicht alle Fragen der vorherigen Befragungseinheit beantwortet waren. Die einzige Möglichkeit einer Nichtbeantwortung von Fragen bestand für die Teilnehmer darin, die Befragung als Ganzes abzubrechen. Da für die Auswertung nur jene Datensätze genutzt wurden, die bezüglich der relevanten Items vollständig waren, kann ein Item non-response bias für die vorliegende Untersuchung ausgeschlossen werden.

6.3.2 Anwendung von Methoden zur quantitativen Datenanalyse

6.3.2.1 Kovarianzbasierende Strukturgleichungsmodelle

Strukturgleichungsmodelle haben sich seit ihrer Etablierung durch Karl Gustav Jöreskog in den Sechzigerjahren zu der meistgenutzten Methode beim Test von Hypothesen in Kausalmodellen entwickelt (Fornell/Larcker 1981, S. 39). Speziell in der Marketingforschung haben sich Strukturgleichungsmodelle de facto zu einem Standard zur Beantwortung empirischer Fragestellungen entwickelt (Hildebrandt/Temme 2005, S. 49; Steenkamp/Baumgartner 2000, S. 195). Im Zuge der Prüfung von Theorien leistet die Strukturgleichungsmethodologie sowohl einen Beitrag zur „Validierung der zugrunde gelegten Messmodelle als auch einen Test der Hypothesen über erwartete Wirkungsstrukturen“ (Hildebrandt/Temme 2005, S. 49). Das Verfahren hierfür basiert auf der Idee, dass auf der Grundlage von Varianzen und Kovarianzen beobachteter manifester Variablen Schlüsse im Hinblick auf Abhängigkeiten komplexer Konstrukte von latenten Variablen gezogen werden können (Kuß 2012, S. 272). Damit bieten Strukturgleichungsmodelle die Möglichkeit, eine größere Anzahl von Abhängigkeitsbeziehungen zu analysieren, wobei nicht beobachtete Konzepte (latente Variablen) in die Beziehungen einbezogen werden können (Herrmann et al. 2006, S. 35).

Strukturgleichungsmodelle bestehen mit dem *Strukturmodell* und dem *Messmodell* typischerweise aus zwei Submodellen (Henseler 2005, S. 70). Im Strukturmodell werden „die aufgrund theoretischer bzw. sachlogischer Überlegungen aufgestellten Beziehungen zwischen hypothetischen Konstrukten abgebildet“ (Backhaus et al. 2009, S. 11). Dagegen enthalten die Messmodelle für die endogenen und exogenen Variablen „empirische Indikatoren für die latenten Größen und sollen die nicht beobachtbaren latenten Variablen möglichst gut abbilden“ (Backhaus et al. 2009, S. 11).

Bei der Anwendung von Strukturgleichungsmodellen muss zwischen dem varianzanalytischen und dem kovarianzanalytischen Ansatz unterschieden werden (Herrmann et al. 2006, S. 35). Beim *varianzanalytischen Ansatz*, wie ihn beispielsweise das Partial Least Squares (PLS)-Verfahren verfolgt, wird das Modell in zwei Schritten sukzessive geschätzt. Im ersten Schritt werden mit Hilfe von zwei Faktoranalysen die Faktorladungen des exogenen und endogenen Messmodells geschätzt und die jeweiligen Faktorwerte berechnet (Backhaus et al. 2009, S. 11). Dabei handelt es sich um ein iteratives Verfahren. Das bedeutet, dass wechselseitig ein Teil des Modells (exogene oder endogene) als gegeben betrachtet wird, während der andere Teil mittels Regression neu berechnet wird (Henseler 2005, S. 72). Dieser Prozess wird solange wiederholt, bis ein vorzugebendes Abbruchkriterium erfüllt

wird (Henseler 2005, S. 72). Die ermittelten Faktorwerte bilden dann Messwerte für die Faktoren und liefern damit „geschätzte Beobachtungswerte“ für alle Probanden (Backhaus et al. 2009, S. 11). Mit Hilfe dieser Faktorwerte kann dann im zweiten Schritt eine Regressionsanalyse mit endogenen Variablen durchgeführt werden (Backhaus et al. 2009, S. 11–12). Die Regressionsschätzung liefert über die Regressionskoeffizienten eine Schätzung der Beziehungen des Strukturmodells (Backhaus et al. 2009, S. 12). Im Gegensatz zum varianzanalytischen Ansatz wird beim *kovarianzanalytischen Ansatz*, wie er von Softwarelösungen wie LISREL, AMOS oder MPlus verfolgt wird, eine simultane Schätzung aller Parameter vorgenommen (Backhaus et al. 2009, S. 12).

Beide Ansätze haben individuelle Merkmale sowie Vor- bzw. Nachteile. Daher muss die Anwendung des jeweiligen Verfahrens von der jeweiligen Problemstellung und den vorhandenen Daten abhängig gemacht werden. Der varianzanalytische Ansatz hat bezüglich der Anforderungen an das Modell und den Datensatz einige Vorteile. So lässt der varianzanalytische Ansatz auch die Schätzung bei kleinen Stichproben (Reinartz et al. 2009, S. 341–342) und explizit die Einbindung formativer Konstrukte zu (Herrmann et al. 2006, S. 43). Da der varianzanalytische Ansatz jedoch keine globalen Gütekriterien für das Gesamtmodell bietet (Herrmann et al. 2006, S. 42), kommt für wissenschaftliche Untersuchungen i.d.R. der kovarianzanalytische Ansatz zum Einsatz, der eine Beurteilung des Gesamtfit des Modells erlaubt (Herrmann et al. 2006, S. 42).

Für die vorliegende Studie wurden ausschließlich reflektiv operationalisierte Konstrukte verwendet. Da der Stichprobenumfang über den für den Einsatz kovarianzbasierender Verfahren erforderlichen 200 (Herrmann et al. 2006, S. 44) liegt, bestehen keine technischen Restriktionen bei der Verfahrenswahl. Da kovarianzbasierende Verfahren jedoch im Gegensatz zu varianzbasierenden Verfahren die Möglichkeit bieten, globale Gütekriterien auszuweisen, kam letztlich mit MPlus eine kovarianzbasierende Softwarelösung zum Einsatz.

Wird die Stärke des Zusammenhangs zwischen einer exogenen und einer endogenen Variablen durch eine dritte moderierende Variable beeinflusst, so wird diese Beeinflussung als *Moderationseffekt* bezeichnet (Baron/Kenny 1986, S. 1174). Moderierende Effekte haben in der Marketingforschung eine hohe Relevanz. So merken Egget et al. (2005, S. 103) an, dass Gesetzmäßigkeiten, die unabhängig von Kontextfaktoren Geltung besitzen, oft banaler Natur sind. Die Autoren argumentieren, dass zumeist nur die Erforschung der Randbedingungen, unter welchen Zusammenhänge existieren, die besonders stark oder schwach sind, einen echten Erkenntnisgewinn

bringt. Auch Marsh et al. (2004, S. 275) unterstreichen die Bedeutung von Moderationseffekten für die wissenschaftliche Forschung, merken jedoch an, dass dennoch „empirical support for predicted interactions has been disappointingly limited“. Eggert et al. (2005, S. 107–108) führt die seltene Prüfung auf moderierende Effekte in Forschungsarbeiten darauf zurück, dass die im Rahmen kovarianzbasierter Schätzverfahren getroffene Prämisse unkorrelierter Fehlerterme für die Moderationsanalyse problematisch ist. Neuere Versionen kovarianzbasierter Softwarelösungen tragen dieser Problematik Rechnung und wenden veränderte Schätzverfahren an. So kommt bei der für die vorliegende Analyse verwendete MPlus Version 7. 11 der Schätzansatz von Klein und Moosbrugger (2000) zum Einsatz (Muthén/Muthén 2010, S. 72). Marsh et al. (2004, S. 296) können zeigen, dass dieses Schätzverfahren die benannten Schwächen der ursprünglichen kovarianzbasierten Schätzverfahren weitestgehend überwindet.

Nach dem Ansatz von Baron und Kenny (1986, S. 1174) werden Moderationseffekte mit Hilfe einer sogenannten Interaktionsvariablen bestimmt (vgl. Abbildung 6.8). Der Ansatz lässt sich sowohl für kategorische als auch, wie im Fall der vorliegenden Studie, für kontinuierliche Variablen verwenden (Baron/Kenny 1986, S. 1175–1176).

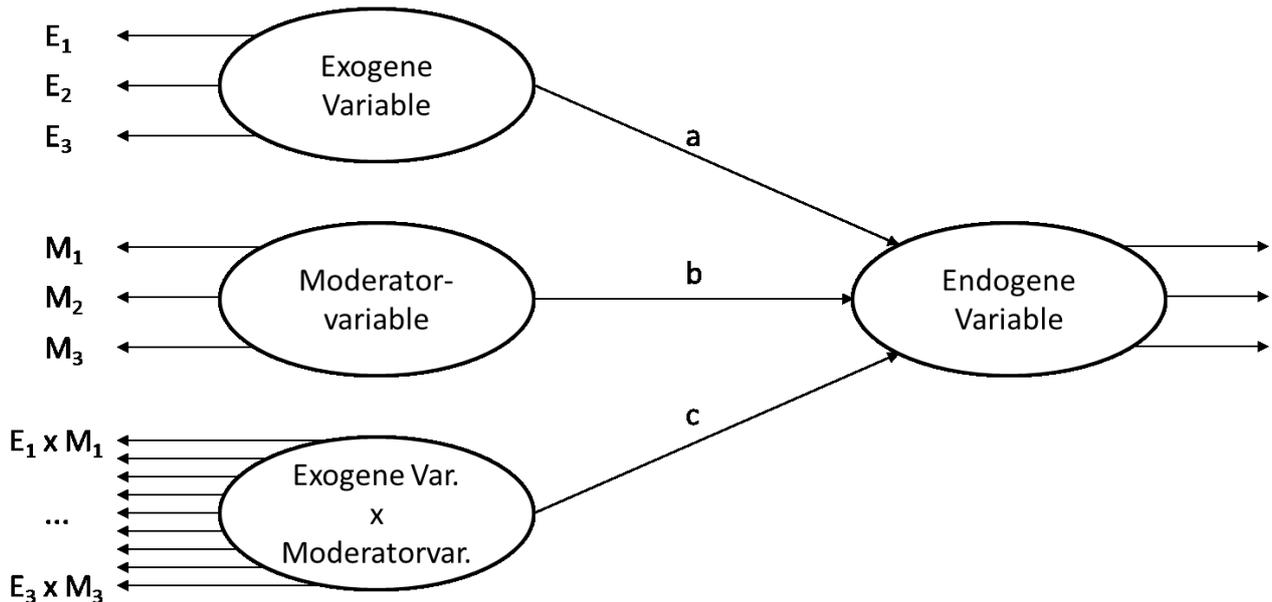


Abbildung 6.8: Moderatoren-Modell

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Eggert et al. (2005, S. 107)

Zur Analyse moderierender Effekte wird neben dem Einfluss der exogenen Variablen (a) und einer Moderatorvariable (b) auch der Einfluss einer Interaktionsvariable (c) auf die endogene Variable untersucht (Baron/Kenny 1986, S. 1174). Die Interaktionsvariable wird berechnet, indem die

jeweiligen standardisierten Indikatoren der exogenen Variablen mit jenen der Moderatorvariablen multipliziert werden (vgl. Abbildung 6.8). Der Pfadkoeffizient (c) gibt dabei an, inwiefern sich der Einfluss der exogenen Variablen auf die endogene Variable durch den Einfluss der Moderatorvariablen verändert (Baron/Kenny 1986, S. 1174).

6.3.2.2 *Evaluationskriterien der quantitativen Untersuchung*

Bei vielen Fragestellungen aus der quantitativen Marketingforschung steht die Analyse von Zusammenhängen verschiedener Konstrukte im Vordergrund. Die aus der Empirie abgeleiteten Erkenntnisse können jedoch nur dann als gesichert betrachtet werden, wenn sie auf Basis einer reliablen und validen Messung erfolgen.

Reliabilität beschreibt die formale Genauigkeit einer Messung. Nach Berekoven et al. (2006, S. 88) ist ein Messinstrument reliabel, „wenn die Messwerte präzise und stabil, d.h. bei wiederholter Messung reproduzierbar sind“. Die Reliabilität gliedert sich in die drei Konzepte der Wiederholungsreliabilität, der Paralleltestreliabilität sowie der Interne-Konsistenz-Reliabilität (Hildebrandt 1984, S. 41–42; Himme 2004, S. 377–379).

- *Wiederholungsreliabilität* (test-retest-reliability) liegt vor, wenn bei mehrfacher Durchführung der gleichen Messung unter gleichen Randbedingungen die Ergebnisse stark miteinander korrelieren (Hildebrandt 1984, S. 41; Himme 2004, S. 377). Da sich Probanden jedoch an ihre zuvor gegebenen Antworten erinnern, stellt beispielsweise Churchill (1979, S. 70) die Aussagekraft einer identischen Wiederholung von Messungen in Frage.
- *Paralleltestreliabilität* (alternative-forms-reliability) liegt vor, wenn mehrere Vergleichsmessungen unter Verwendung äquivalenter Messinstrumente zu hochkorrelierten Ergebnissen führen (Hildebrandt 1984, S. 41). Durch einen Wechsel des Messinstruments wird somit das Problem, dass sich Probanden an ihre zuvor gegebenen Antworten erinnern, umgangen. Die Anwendung eines äquivalenten Alternativmessung setzt jedoch voraus, dass ein solcher Paralleltest verfügbar ist, was in der Praxis oft ein Problem darstellt (Himme 2004, S. 378).
- *Interne-Konsistenz-Reliabilität* (internal consistency reliability) liegt vor, wenn die verschiedenen Items eines Konstrukts homogen sind (Hildebrandt 1984, S. 42). Dies bedeutet, dass die Items eines Konstrukts widerspruchsfrei und eindeutig sind und ihre Messergebnisse stark korrelieren.

Die Bestimmung der Wiederhol- und Paralleltestreliabilität ist sehr aufwändig und aufgrund der methodischen Bedenken nur bedingt aussagekräftig. Daher kommt diesen Aspekten, im Gegensatz zur Interne-Konsistenz-Reliabilität, in der Forschungspraxis nur eine untergeordnete Bedeutung zu (Hildebrandt 1984, S. 42; Jacoby 1978, S. 93; Himme 2004, S. 377).

Eine Messung ist reliabel, wenn sie zu konstanten Messergebnissen führt, die nicht durch Zufallsfehler signifikant beeinflusst sind. Für eine valide Messung ist hingegen gefordert, dass nicht nur Zufallsfehler, sondern auch systematische Fehler ausgeschlossen werden (Homburg/Giering 1996, S. 7). Die Reliabilität ist damit für die Validität einer Messung zwar notwendig, jedoch nicht hinreichend (Peter 1981, S. 135).

Die *Validität* bezeichnet die Gültigkeit der Messung. Nach Berekoen et al. (2006, S. 89) ist ein Messinstrument valide, „wenn es den eigentlich interessierenden Sachverhalt tatsächlich zu erfassen vermag bzw. genau das misst, was auch gemessen werden sollte“. Bezüglich der Validität einer Messung lassen sich die Begriffe der Inhaltsvalidität und der Konstruktvalidität unterscheiden. Die Konstruktvalidität lässt sich ihrerseits in die Konzepte der Konvergenzvalidität, der Diskriminanzvalidität sowie der Nomologischen Validität unterteilen (vgl. Homburg/Giering 1996, S. 7–8).

- *Inhaltsvalidität* beschreibt nach Homburg und Giering (1996, S. 7) „den Grad, zu dem die Variablen eines Messmodells dem inhaltlich-semantischen Bereich des Konstrukts angehören und die konstruierten Items alle Bedeutungsinhalte und Facetten des Konstruktes abbilden“. In der Literatur wird kontrovers diskutiert, wie Inhaltsvalidität sichergestellt werden kann. Rossiter (2002, S. 308) plädiert für einen qualitativen Ansatz, welcher rein auf die Einschätzung von Experten zurückgreift, während beispielsweise Homburg und Giering (1996, S. 7) analytische Methoden vorschlagen, um zu inhaltsvaliden Messmodellen zu gelangen.
- *Konstruktvalidität* beschreibt, zu welchem Grad die Messung mit dem wahren Wert eines Konstruktes übereinstimmt. Da die Konstruktvalidität empirisch nicht direkt messbar ist, wird auf die Konzepte der Konvergenzvalidität, der Diskriminanzvalidität und der Nomologischen Validität zurückgegriffen.

- *Konvergenzvalidität* gibt an, in wie weit mehrere Messungen des gleichen Konstrukts zu gleichen Ergebnissen führen (Bagozzi/Phillips 1982, S. 468).
- *Diskriminanzvalidität* gibt an, in wie weit sich die Messergebnisse unterschiedlicher Konstrukte unterscheiden (Bagozzi/Phillips 1982, S. 469).
- *Nomologische Validität* beschreibt den Grad, zu dem vorhergesagte Beziehungen von Konstrukten in einem Modell durch die Messung bestätigt werden (Homburg/Giering 1996, S. 7). Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass die bestätigten Beziehungen aus einem theoretischen Rahmen abgeleitet wurden und somit im Kontext einer übergeordneten Theorie stehen.

In der Praxis kommen verschiedene Verfahren zur Gütebeurteilung zum Einsatz. Fornell (1985) schlägt eine Unterteilung in Methoden der ersten und zweiten Generation vor. Bis in die 90er Jahre wurden in der Marketingforschung primär Methoden der ersten Generation zum Einsatz gebracht. Während Verfahren der ersten Generation primär auf die Validierung einzelner Zusammenhänge zielten, steht bei Verfahren der zweiten Generation die Analyse von Systemzusammenhängen im Vordergrund (Fornell 1985, S. 38). Zu den Kriterien und Methoden der *ersten Generation* gehören die Item-to-Total-Korrelation sowie das Cronbachsche Alpha.

Die Kriterien der ersten Generation sind in die Kritik geraten. Da sich beispielsweise die Itemanzahl positiv auf den Wert von Cronbachsche Alpha auswirkt (Gerbing/Anderson 1988, S. 190), kann Cortina (1993, S. 103) zeigen, dass bei einer hohen Itemanzahl auch bei geringer Interkorrelation ein akzeptabler Wert über 0,7 erreicht werden kann. Zudem kritisieren Gerbing und Anderson (1988), dass Cronbachsche Alpha unter der Annahme gleicher Indikatorreliabilität berechnet wird (Gerbing/Anderson 1988, S. 190) und keine inferenzstatistische Prüfung der Validität erlaubt (Gerbing/Anderson 1988, S. 189).

Die Kriterien der *zweiten Generation* basieren auf der konfirmatorischen Faktorenanalyse (Homburg/Giering 1996, S. 9). Die Kriterien der zweiten Generation können als überlegen angesehen werden (Homburg/Giering 1996, S. 9; Fornell 1985), da die konfirmatorische Faktorenanalyse erlaubt, gleichzeitig die Parameter eines Messmodells zu schätzen und die Konsistenz des Modells mit empirischen Daten zu überprüfen (Beutin 2000, S. 113–114). Dabei liegt ein großer Vorteil der Kriterien der zweiten Generation in der engen Verzahnung der Theorie mit der Empirie. Fornell (1985, S. 4) merkt in diesem Zusammenhang an: “[w]hen theoretical knowledge is well developed,

it is possible to let this knowledge have greater bearing on the analysis. When one has less confidence in theory, it is possible to let the data play a larger role”.

Die Literatur hat ein kaum noch überschaubares Spektrum an Anpassungsmaßen der zweiten Generation hervorgebracht (Homburg/Baumgartner 1995, S. 171). Um den Anwendern Hilfestellung zu geben, haben Homburg und Baumgartner (1995, S. 170) sowie Hu und Bentler (1998, S. 428) Typologien zur Einordnung der Verfahren entwickelt. Da Gütemaße des gleichen Typs sich in ihrer Aussage nicht signifikant unterscheiden, empfehlen Homburg und Baumgartner (1995, S. 171–172), bei der Auswahl der Gütekriterien jeden Typ an Kriterien zu berücksichtigen.

Zunächst unterscheiden Homburg und Baumgartner (1995, S. 170) lokale und globale Anpassungsmaße. Während *lokale Anpassungsmaße* lediglich einzelne Modellbestandteile beurteilen, wird mit *globalen Anpassungsmaßen* die Konsistenz eines Modells als Ganzes bewertet. Bezüglich der Beurteilung der Messung werden die folgenden Gütekriterien und lokalen Anpassungsmaße zum Einsatz gebracht:

- Mithilfe des *t-Wertes der Faktorladung* kann der Signifikanztest der Faktorladungen (vgl. Homburg/Giering 1996, S. 11) durchgeführt werden. Der Test dient der Überprüfung der Konvergenzvalidität der Indikatoren eines Konstruktes, indem er überprüft, ob die Faktorladungen hinreichend groß und signifikant sind (vgl. Hildebrandt 1984, S. 45–47). Der t-Test geht dabei von der Nullhypothese aus, dass der Parameter in der Population den Wert Null hat (vgl. Homburg/Giering 1996, S. 11). Bei einem geforderten Signifikanzniveau von 5% ist demnach die Faktorladung signifikant von Null verschieden, wenn der t-Wert mindestens 1,645 beträgt (einseitiger Test).
- Das *Cronbachsche Alpha* ist das einzige Gütekriterium der ersten Generation, das in der vorliegenden Arbeit aufgrund seiner weiten Verbreitung (vgl. Peter 1979, S. 8) zum Einsatz kommt. Das Cronbachsche Alpha ist ein Maß der Internen-Konsistenz-Reliabilität (Ringle 2005, S. 198) und wird wie folgt berechnet (Cronbach 1951, S. 299):

$$\alpha = \left(\frac{N}{N-1} \right) * \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^N \sigma_i^2}{\sigma_t^2} \right)$$

N bezeichnet in der Formel die Anzahl der Indikatoren des Faktors, σ_i^2 bezeichnet die Varianz des Indikators i und σ_t^2 die Varianz aller Indikatoren des Faktors. Bei positiver Kovarianz ist der Wertebereich des Cronbachsches Alphas zwischen Null und Eins. Nach Nunnally (1978, S. 245) werden im allgemeinen Werte oberhalb von 0,7 gefordert.

- Die *Faktorreliabilität* (FR) ist stellt neben dem Cronbachschen Alpha ein weiteres Kriterium zur Prüfung der Interne-Konsistenz-Reliabilität einer Messskala dar (Henseler et al. 2009, S. 300). Die Faktorreliabilität gibt an, wie gut der Faktor durch die Gesamtheit seiner Indikatoren gemessen wird (Homburg/Baumgartner 1995, S. 170). Die Faktorreliabilität für eine latente Variable ξ_j errechnet sich nach Homburg und Baumgartner (1995, S. 170) und Bagozzi und Yi (1988, S. 80) wie folgt:

$$FR(\xi_j) = \frac{(\sum_i \lambda_{ij})^2 \Phi_{jj}}{(\sum_i \lambda_{ij})^2 \Phi_{jj} + \sum_i \theta_{ii}}$$

Die Variablen λ_{ij} , ϕ_{jj} und θ_{ii} stellen dabei die Faktorladung (λ_{ij}), die geschätzte Varianz der latenten Variablen (ϕ_{jj}) und die geschätzte Varianz des zugehörigen Messfehlers (θ_{ii}) dar. Die Summation erfolgt über alle Indikatoren der latenten Variablen. Der Wertebereich der Faktorreliabilität liegt zwischen 0 und 1, wobei hohe Werte auf eine hohe Qualität schließen lassen. Nach Bagozzi und Yi (1988, S. 80) gelten Werte oberhalb von 0,5 als ausreichend und Werte oberhalb von 0,6 als erstrebenswert.

- Die *durchschnittlich erfasste Varianz* (DEV oder im Englischen average variance extracted, AVE) ist stellt ein Gütemaß zur Prüfung der Konvergenzvalidität einer Messskala dar (Fornell/Larcker 1981, S. 47). Die DEV beschreibt den Anteil der Varianz der Indikatoren, der durch einen Faktor erklärt wird. Die durchschnittlich erfasste Varianz berechnet sich wie folgt:

$$DEV(\xi_j) = \frac{\sum_i \lambda_{ij}^2 \Phi_{jj}}{\sum_i \lambda_{ij}^2 \Phi_{jj} + \sum_i \theta_{ii}}$$

Dabei stellen, wie schon bei der Faktorreliabilität λ_{ij} die Faktorladung, ϕ_{jj} die geschätzte Varianz der latenten Variablen und θ_{ii} die geschätzte Varianz des zugehörigen Messfehlers dar. Der Wertebereich der durchschnittlich erfassten Varianz liegt zwischen 0 und 1 (Huber et al. 2007, S. 3). Nach Homburg und Baumgartner (1995, S. 170) wird für die durchschnittlich

erfasste Varianz ein Wert von mindestens 0,5 gefordert; dies bedeutet, dass mindestens 50% der Varianz der Indikatoren durch den Faktor erklärt werden müssen.

- Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird die Diskriminanzvalidität mit Hilfe des Fornell-Larcker-Kriteriums (Fornell/Larcker 1981) geprüft. Das Fornell-Larcker-Kriterium fordert, dass die durchschnittlich erfassten Varianzen (DEV) jedes Faktorenpaars größer sind als die quadrierten Korrelationen zwischen den Faktoren. Dies bedeutet, dass die Varianzerklärung eines Faktors bezüglich seiner Indikatoren höher ist als bezüglich anderer Faktoren.

Mit den hier vorgestellten lokalen Anpassungsmaßen kann die Güte der Messung beurteilt werden. Im Gegensatz dazu bewerten die folgenden globalen Anpassungsmaßen die Konsistenz des Modells als Ganzes. Dabei lassen sich die globalen Anpassungsmaße weiter in inkrementelle und absolute Anpassungsmaße untergliedern.

Absolute Anpassungsmaße beurteilen direkt, wie gut ein zuvor definiertes relevantes Modell die empirischen Daten reproduziert, ohne das Modell mit einem Referenzmodell zu vergleichen (Hu/Bentler 1998, S. 426). Demgegenüber werden *inkrementelle Anpassungsmaße* auch Anpassungsmaße mit Vergleichsstandards genannt. Inkrementelle Anpassungsmaße bewerten die Verbesserung der Anpassungsgüte beim Übergang von einem Basismodell zum relevanten Modell (Hu/Bentler 1998, S. 426; Homburg/Baumgartner 1995, S. 170). Hu und Bentler (1998, S. 426–427) teilen die inkrementellen Anpassungsmaße weiter in Anpassungsmaße des Typs 1, 2 und 3 ein.

Typ 1 Anpassungsmaße nutzen nur das Basismodell und das relevante Modell. Bei Anpassungsmaßen des Typs 1 werden die Freiheitsgrade des Modells nicht berücksichtigt (Hu/Bentler 1998, S. 426). Beispiele von Typ 1 Anpassungsmaßen sind der Normed Fit Index (NFI) und Bollen 1986 (BL86). Hu und Bentler (1998) raten vom Einsatz der Typ 1 Anpassungsmaße ab, da diese systematisch in Abhängigkeit der Stichprobengröße verzerrt sind (Hu/Bentler 1998, S. 448) und im allgemeinen im Vergleich zu Anpassungsmaßen des Typs 2 und 3 weniger zuverlässig sind (Hu/Bentler 1998, S. 429). In der vorliegenden Studie kommen daher keine Anpassungsmaße des Typs 1 zum Einsatz.

Typ 2 Anpassungsmaße verwenden zusätzlich die Freiheitsgrade der Teststatistik des relevanten Modells (Hu/Bentler 1998, S. 427). Beispiele für Typ 2 Anpassungsmaße sind der Tucker-Lewis Index (TLI) und Bollen 1989 (BL89).

Typ 3 Anpassungsmaße nutzen Informationen der Typ 1 Anpassungsmaße und zusätzlich Informationen der Teststatistik des Basismodells und/oder des relevanten Modells (Hu/Bentler 1998, S. 427). Beispiele für Typ 3 Anpassungsmaße sind der Comparative Fit Index (CFI) und der relative Noncentrality Index (RNI).

Der Empfehlung von Homburg und Baumgartner (1995, S. 171–172) folgend, wurde, mit Ausnahme der inkrementellen Typ 1 Anpassungsmaße, von jedem Typ mindestens ein Gütekriterium zur Anwendung gebracht. Bezüglich der absoluten Anpassungsmaße wurden zusätzlich zum Standardized Root Mean Residual (SRMR), das für die vorliegende Studie am relevantesten erscheint, wegen ihrer weiten Verbreitung in der Literatur auch der χ^2 -Anpassungstest und der Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) zur Anwendung gebracht. Die für die vorliegende Arbeit verwendeten globalen Gütekriterien werden im Folgenden näher erläutert.

- Beim der χ^2 -Anpassungstest wird die Nullhypothese, dass die empirische Kovarianzmatrix S mit der vom Modell generierten Kovarianzmatrix $\hat{\Sigma}$ übereinstimmt, überprüft. χ^2 errechnet sich dabei wie folgt:

$$\chi^2 = (n - 1)F(S, \hat{\Sigma})$$

In der Formel stellt n den Stichprobenumfang dar (Homburg/Baumgartner 1995, S. 166). Zur Beurteilung muss das Ergebnis in Relation zur Anzahl der Freiheitsgrade d.f. (degrees of freedom) gesetzt werden. Die Anzahl der Freiheitsgrade errechnet sich nach der folgenden Formel:

$$d. f. = \left[\frac{q(q + 1)}{2} \right] - r$$

Dabei stellt r die Anzahl der zu schätzenden Parameter und q die Anzahl der Indikatorvariablen dar (Homburg/Baumgartner 1995, S. 166). Der χ^2 -Anpassungstest weist jedoch eine Reihe von gravierenden Schwachpunkten auf, weshalb die Adäquanz des Tests als fraglich gelten muss (Homburg/Baumgartner 1995, S. 166; Bentler/Bonett 1980, S. 603–604). Ein Kernproblem des Tests besteht darin, dass er die absolute Richtigkeit überprüft und damit die Fragestellung nicht zu einem Verfahren passt, das eine Approximation der Realität

darstellt (Homburg/Baumgartner 1995, S. 166). Da es sich beim χ^2 -Anpassungstest jedoch um eines der gängigsten Kriterien in der Literatur handelt (Homburg/Baumgartner 1995, S. 170), kommt er trotz seiner Unzulänglichkeiten für die vorliegende Arbeit zum Einsatz. Dabei wird nach Kressmann et al. (2003, S. 409) ein Wert von kleiner gleich 2,5 gefordert.

- Der *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA) drückt aus, wie gut sich ein Modell an die Realität annähert. Der RMSEA ist ein absolutes Anpassungsmaß (Hu/Bentler 1998, S. 428) zur Prüfung der Interne-Konsistenz-Reliabilität (Kressmann et al. 2003, S. 409). Im Gegensatz zum χ^2 -Test wird beim RMSEA nicht geprüft, ob ein Modell in einem absoluten Sinn „richtig“ ist, der RMSEA prüft vielmehr, ob das Modell die Realität gut approximiert (Homburg/Baumgartner 1995, S. 166). Der RMSEA berechnet sich wie folgt:

$$RMSEA = \sqrt{\frac{\chi^2 - df}{df (n - 1)}}$$

Dabei bezeichnet n den Stichprobenumfang und df die Anzahl an Freiheitsgraden des Modells. Nach der Literatur deutet ein RMSEA Wert von kleiner als 0,05 auf eine gute und ein Wert von kleiner als 0,08 auf eine akzeptable Modellanpassung hin (Homburg/Baumgartner 1995, S. 167). In der vorliegenden Studie wird, nach der Empfehlung von Bentler und Hu (1998, S. 449), der Grenzwert für den RMSEA bei 0,06 festgelegt

- Hu und Bentler (1998) empfehlen des Einsatz des *Standardized Root Mean Residual* (SRMR) als zweites absolutes Anpassungsmaß neben dem RMSEA. Insbesondere bei geringem Stichprobenumfang ($N \leq 250$) liefert der SRMR gute Ergebnisse, während der RMSEA dazu tendiert, richtig spezifiziertere Modelle abzulehnen (Hu/Bentler 1998, S. 447). Der SRMR ist wie der DEV ein Gütemaß für die Konvergenzvalidität (Kressmann et al. 2003, S. 409). Nach Hu und Bentler (1998, S. 428) berechnet sich das SRMR nach der folgenden Formel:

$$SRMR = \sqrt{\frac{2 \sum_{i=1}^p \sum_{j=1}^i \left(\frac{s_{ij} - \hat{\sigma}_{ij}}{s_{ii} s_{jj}} \right)^2}{p(p + 1)}}$$

Dabei repräsentiert $\hat{\sigma}_{ij}$ die reproduzierten Kovarianzen, s_{ij} die beobachteten Kovarianzen, s_{ii} und s_{jj} die beobachteten Standardabweichungen und p die Anzahl der Items. Der Wertebereich

des SRMR liegt zwischen 0 und 1, wobei nach Hu und Bentler (1998, S. 449) bei Werten unter 0,08 von einer guten Modellanpassung auszugehen ist.

- Im Gegensatz zum RMSEA und SRMR betrachtet der *Comparative Fit-Index* (CFI) die Modellgüte nicht absolut, sondern in Relation zu einem Basismodell (Bentler 1990, S. 241). Dabei wird die Anpassungsgüte beim Übergang von einem Basismodell zum relevanten Modell gemessen (Homburg/Baumgartner 1995, S. 168). Für das Basismodell wird normalerweise ein sogenanntes Nullmodell eingesetzt, bei welchem alle Indikatorvariablen als unabhängig angenommen werden (Bentler/Bonett 1980, S. 596). Bei der Berechnung des CFI werden zudem die Freiheitsgrade des Modells berücksichtigt (Homburg/Baumgartner 1995, S. 168). Beim CFI handelt es sich um ein inkrementelles Anpassungsmaß vom Typ 3 (Hu/Bentler 1998, S. 428) zur Verifikation der nomologischen Validität eines Messmodells (Kressmann et al. 2003, S. 409). Der CFI berechnet sich nach Homburg und Baumgartner (1995, S. 168) nach der folgenden Formel:

$$CFI = 1 - \frac{\max\{\chi_r^2 - df_r, 0\}}{\max\{\chi_b^2 - df_b, \chi_r^2 - df_r, 0\}}$$

Dabei stellen χ_r^2 und χ_b^2 die χ^2 -Werte des relevanten (r) sowie des Basismodells (b) und df_b und df_r die entsprechenden Freiheitsgrade der Modelle dar. Der CFI hat einen Wertebereich zwischen 0 und 1 (Hu/Bentler 1998, S. 428) wobei als Gütekriterium in der Regel ein CFI Wert von oberhalb 0,9 gefordert wird (Homburg/Baumgartner 1995, S. 168).

- Der Tucker-Lewis-Index (TLI) ist wie der CFI ein Kriterium zur Beurteilung der nomologischen Validität eines Messmodells, das die Anpassungsgüte beim Übergang von einem Basismodell zum relevanten Modell misst. Der TFI berechnet sich nach Tucker und Lewis (1973, S. 4–5) sowie Homburg und Baumgartner (1995, S. 168) wie folgt:

$$TLI = \frac{\frac{\chi_b^2}{df_b} - \frac{\chi_r^2}{df_r}}{\frac{\chi_b^2}{df_b} - 1}$$

Dabei stellen χ_r^2 und χ_b^2 die χ^2 -Werte des relevanten (r) sowie des Basismodells (b) und df_b und df_r die entsprechenden Freiheitsgrade der Modelle dar. Wie beim CFI liegt der

Wertebereich des TLI zwischen 0 und 1 (Hu/Bentler 1998, S. 428). Als Gütekriterium gilt wiederum ein Wert oberhalb 0,9 als wünschenswert (Homburg/Baumgartner 1995, S. 168).

Die vorgestellten Gütekriterien decken sämtliche als relevant erkannten Reliabilitäts- und Validitätsaspekte ab. Die zur Anwendung gebrachten Gütemaße lassen sich, wie von Homburg und Giering (Homburg/Giering 1996, S. 13) vorgeschlagen, zu einer Prüfsystematik zusammenfassen (vgl. Tabelle 6.1).

Lokale Anpassungsmaße		Anspruchsniveau
t-Wertes der Faktorladung		$\geq 1,645$
Cronbachsches Alpha		$\geq 0,70$
FR		$\geq 0,60$
DEV		$\geq 0,50$
Fornell-Larcker-Kriterium	DEV (ξ_i) > quadrierte Korrelation (ξ_i, ξ_j) für alle $i \neq j$	
Globale Anpassungsmaße		Anspruchsniveau
χ^2 / df		$\leq 2,50$
RMSEA		$\leq 0,06$
SRMR		$\leq 0,08$
CFI		$\geq 0,90$
TLI		$\geq 0,90$

*Tabelle 6.1: Prüfsystematik zur Beurteilung der Anpassungsgüte des Strukturgleichungsmodells
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Homburg und Baumgartner (1995, S. 172)*

6.4 Konstruktmessung

Um die quantitativen Erkenntnisse mit bisherigen Forschungsergebnissen vergleichen zu können und um eine bestmögliche Integration in vorhandene Theorien zu ermöglichen, sollten für die vorliegende Studie existierende Messskalen verwendet oder adaptiert werden. Wie in Abschnitt 1.1 dargestellt, hat das Forschungsgebiet der produktbegleitenden Dienstleistungen in den letzten Jahren vermehrte Aufmerksamkeit von Forschern erhalten (vgl. Gebauer/Saul 2014, S. 232). Durch die intensive empirische Vorarbeit auf diesem Gebiet stehen heute für eine Vielzahl an Konstrukten etablierte Skalen zur Verfügung. Da der Schwerpunkt der Dienstleistungsforschung im industriellen Umfeld

jedoch auf der Anbieterperspektive lag (vgl. Abschnitt 3.3.1), zielen die meisten existierenden Skalen auf anbieterseitige Befragungen; sie konnten aber für die vorliegende Arbeit adaptiert werden. Zudem existieren auch außerhalb der Dienstleistungsforschung etablierte Skalen für die Messung kundenseitiger Konstrukte im industriellen Umfeld. Durch die zusätzliche Adaption dieser Skalen für den Dienstleistungskontext konnten verbleibende Lücken geschlossen werden, sodass alle verwendeten Konstrukte in der vorliegenden Studie in Anlehnung an etablierte Skalen gemessen werden konnten. Damit wurden für die vorliegende Studie alle verwendeten Skalen entweder direkt aus der Literatur übernommen, für den Anwendungszweck adaptiert oder durch die vorhandenen Skalen inspiriert, wie dies in der Marketingliteratur gängig ist (vgl. bspw. Homburg et al. 2011a, S. 802–803; Homburg 2009a, S. 8; Homburg et al. 2007, S. 25). Die verwendeten Skalen sowie die durchgeführten Adaptionen werden im Folgenden näher erläutert.

Für die Befragung wurden, analog dem Vorgehen von Ulaga und Eggert (2006b, S. 128), die Probanden zu Beginn aufgefordert, eine Maschine oder Anlage des Unternehmens auszuwählen. Sofern erforderlich, wurden die folgenden Fragen dann stets mit Bezug auf die benannte Maschine bzw. dessen Hersteller gestellt. Alle Konstrukte wurden reflektiv gemessen, wobei, sofern nicht anders angegeben, eine fünfstufige Likert-Skala mit Antwortalternativen, die von „stimme gar nicht zu“ bis „stimme voll zu“ reichten, zur Anwendung kam.

In Abschnitt 6.3.2.2 wurden verschiedene Gütekriterien zur Überprüfung der Reliabilität und Validität von Skalen diskutiert. Das Cronbachsche Alpha sowie die Faktorreliabilität stellen die Interne-Konsistenz-Reliabilität sicher. Mithilfe der durchschnittlich erfassten Varianz und dem t-Wert der Faktorladung wird die Konvergenzvalidität überprüft. Alle eingesetzten Skalen erreichen bezüglich dieser Kriterien Werte oberhalb der jeweiligen Anspruchsniveaus (vgl. Tabelle 6.2). Zusätzlich zur Validierung der einzelnen Konstrukte wurde Diskriminanzvalidität zwischen den Skalen mit Hilfe des Fornell-Larcker-Kriteriums nachgewiesen. Somit kann für alle verwendeten Skalen durch die erzielten Gütemaße eine hohe Validität der Konstruktmessung nachgewiesen werden (vgl. Tabelle 6.2).

Konstrukt	Indikator	t-Wert der Faktorladung	Cronbachs Alpha	Faktor-reliabilität	Durchschnittlich erfasste Varianz
Anspruchsniveau		$\geq 1,645$	$\geq 0,7$	$\geq 0,6$	$\geq 0,5$
Implizites Wissen	IMPL1	17,107	0,948	0,948	0,784
	IMPL2	18,135			
	IMPL3	15,000			
	IMPL4	16,752			
	IMPL5	15,919			
Kundenkompetenz	KOMP1	14,292	0,912	0,911	0,718
	KOMP2	15,351			
	KOMP3	15,988			
	KOMP4	14,997			
Innenorientierung	INOR1	16,331	0,845	0,861	0,611
	INOR2	14,117			
	INOR3	12,844			
	INOR4	9,635			
DL-Orientierung	DLOR1	15,001	0,937	0,937	0,748
	DLOR2	16,547			
	DLOR3	15,909			
	DLOR4	17,611			
	DLOR5	14,349			
RM-Investments	RM1	12,867	0,901	0,904	0,759
	RM2	17,432			
	RM3	16,961			
Nutzenwahrnehmung	NUTZEN1	12,852	0,913	0,908	0,712
	NUTZEN2	15,162			
	NUTZEN3	16,941			
	NUTZEN4	15,371			
Preiswahrnehmung	PREIS1	12,822	0,742	0,762	0,529
	PREIS2	11,459			
	PREIS3	7,278			

<i>Bedarf an...</i>					
...reaktiven	BEDRE	-	-	-	-
Dienstleistungen					
...präventiven	BEDPR	-	-	-	-
Dienstleistungen					
...Optimierungsle	BEDOP	-	-	-	-
istungen					

RM-Investments = Investitionen in die Geschäftsbeziehung,

DL-Orientierung = Dienstleistungsorientierung

Tabelle 6.2: Ergebnisse der Gütebeurteilung der Konstruktmessung

Die Skala für *implizites Wissen* wurde durch die entsprechende Skala von Poppo und Zenger (1998, S. 866) gemessen. Die ursprüngliche Skala deckt sich in ihrer Zielsetzung weitestgehend mit entsprechenden Aussagen aus der qualitativen Studie (vgl. Abschnitt 5.3), wurde jedoch in ihrem Wortlaut an den Dienstleistungskontext angepasst und entsprechend ergänzt. Das Konstrukt wurde mithilfe von fünf Items gemessen.

Für die *Kundenkompetenz* wurde die Skala für supplier know-how von Ulaga und Eggert (2006b, S. 134) adaptiert. Der sozialen Austauschtheorie zufolge vergleichen Kunden den Nutzen aus einer Austauschbeziehung mit dem Nutzen der plausibelsten Alternative. Die qualitative Studie hat ergeben, dass für die Beschaffung produktbegleitender Dienstleistungen vom Hersteller eine Selbsterstellung durch eigene Mitarbeiter die plausibelste Alternative darstellt. Dementsprechend wurde die Skala von Ulaga und Eggert (2006b, S. 134) dahingegen adaptiert, dass anstatt des Vergleichs Erst- zu Zweitlieferant eine Einschätzung bezüglich der Deckung der Leistungsbedarfe durch einen Dienstleistungsbezug vom Hersteller im Vergleich zur Eigenerstellung erfragt wird. Das Konstrukt wurde mithilfe von fünf Items gemessen.

Innenorientierung wurde in der Marketingforschung bisher noch nicht als Konstrukt verwendet. Daher wurde eine Skala entworfen, welche sich an einer entsprechenden Skala aus der Logistikforschung (vgl. Hofer 2007, S. 187) orientiert. Das Konstrukt wurde mithilfe von vier Items gemessen. Für die *Dienstleistungsorientierung* wurde die Skala der service orientation von Gebauer et al. (2010a, S. 204) adaptiert und mithilfe von fünf Items gemessen. Die *Investitionen in die Geschäftsbeziehung* wurden mithilfe einer Skala für Relationship Marketing Investments gemessen,

die von Palmatier et al. (2009, S. 16) übernommen wurde. Für die *Nutzenwahrnehmung* wurde die Skala für customer perceived value von Eggert und Ulaga (2002, S. 118) adaptiert und mithilfe von vier Items gemessen.

Für die *Preiswahrnehmung* wurde die Skala purchasing price von Ulaga und Eggert (2006b, S. 135) übernommen. Die Preiswahrnehmung der drei als relevant identifizierten Dienstleistungstypen wurde zunächst als Single-item-scale konzipiert. Der Einsatz von Single-item-scale ist in der Literatur umstritten (Fuchs/Diamantopoulos 2009, S. 196–197). Fuchs und Diamantopoulos (2009, S. 206) können jedoch zeigen, dass Konstrukte unter bestimmten Bedingungen eine valide Messung ermöglichen. Da es sich bei der Preiswahrnehmung um eine konkrete, unidimensionale Fragestellung handelt, wurde für die Messung ein Single-item-scale zum Einsatz gebracht. Die qualitative Studie hat ergeben, dass Kunden bezüglich ihrer Preiswahrnehmung zwischen den Herstellern starke Unterschiede feststellen. Da die Hersteller jedoch zumeist einen einheitlichen Stundensatz unabhängig von der erbrachten Leistungsart verrechnen, ergaben sich in der qualitativen Studie Hinweise, dass die Preiswahrnehmung bezüglich eines Herstellers sich unabhängig von den Dienstleistungstypen homogen verhält. Aus den Daten der quantitativen Studie kann dieser Umstand nachgewiesen werden. Die Zusammenfassung der Preiswahrnehmungen der drei Dienstleistungstypen stellt ein valides, reflektiv gemessenes Konstrukt zur Messung der generellen Preiswahrnehmung aller von einem Hersteller bezogenen Dienstleistungen dar (vgl. Tabelle 6.2).

Zur Messung der *Dienstleistungsbedarfe* wurde die Single-item-scale share of wallet von Palmatier et al. (2009, S. 16) adaptiert. Die Probanden wurden dabei gefragt, welchen Anteil der benötigten Dienstleistungen für die Maschine eines Herstellers von diesem erbracht bzw. durch Eigenleistung selbst erbracht wird.

Tabelle 6.3 zeigt die Mittelwerte und Standardabweichungen der verwendeten Variablen.

Variable	Mittelwert	Standard- abweichung
Implizites Wissen	3,37	1,01
Kundenkompetenz	2,68	0,87
Innenorientierung	3,72	0,75
DL-Orientierung	3,90	0,67
RM-Investitionen	3,00	0,78
Nutzenwahrnehmung	3,26	0,69
Preiswahrnehmung	37,21	20,57
<i>Bedarf an...</i>		
...reaktiven Dienstleistungen	42,87	28,82
...präventiven Dienstleistungen	39,13	26,83
...Optimierungsleistungen	48,05	29,32
Mitarbeiteranzahl	396,20	769,89
Implizites Wissen = Notwendigkeit impliziten Wissens, Invest. i.d. Geschäftsbeziehung = Investitionen in die Geschäftsbeziehung, DL-Orientierung = Dienstleistungsorientierung		

Tabelle 6.3 Mittelwerte und Standardabweichungen der Variablen

In Abschnitt 6.3.2.2 wurde diskutiert, dass neben der Bewertung der Modellbestandteile durch die lokalen Anpassungsmaße auch der Überprüfung des Modells als Ganzes durch globale Anpassungsmaße eine wichtige Rolle bei der Validitätsprüfung zukommt. Den Empfehlungen von Homburg und Baumgartner (1995, S. 171–172) folgend, wurde in Abschnitt 6.3.2.2 eine Prüfsystematik vorgestellt, anhand derer das Modell beurteilt werden soll. Tabelle 6.4 zeigt die globalen Gütekriterien, das Anspruchsniveau und das mit dem vorliegenden Modell erzielte Niveau.

Kriterium	Anspruchsniveau	Erzieltes Niveau	Ergebnis
χ^2/df	$\leq 2,50$	1,670	✓
RMSEA	$\leq 0,06$	0,054	✓
SRMR	$\leq 0,08$	0,058	✓
CFI	$\geq 0,90$	0,944	✓
TLI	$\geq 0,90$	0,937	✓

Tabelle 6.4 Ergebnisse der Prüfung der Anpassungsgüte des Strukturgleichungsmodells

Aus den Ergebnissen geht hervor, dass alle globalen Gütekriterien durch das Modell erfüllt wurden. Damit werden sämtliche lokalen wie auch globalen Gütekriterien der angelegten Prüfsystematik erfüllt (vgl. Tabelle 6.4), was auf eine hinreichende Reliabilität und Validität der Konstrukte sowie des Modells schließen lässt. Tabelle 6.5 gibt die Korrelationen der Variablen wieder.

Variable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 Implizites Wissen	1										
2 Kundenkompetenz	0,52***	1									
3 Innenorientierung	0,41***	0,37***	1								
4 DL-Orientierung	0,17*	0,08	0,05	1							
5 Invest. i.d. Geschäftsbeziehung	0,02	0,02	0,19**	0,19**	1						
6 Nutzenwahrnehmung	0,00	-0,07	0,01	0,21**	0,38***	1					
7 Preiswahrnehmung	-0,31***	-0,21**	-0,20**	0,19*	0,10	0,27***	1				
- Bedarf an...											
8 ...reaktiven Dienstleistungen	-0,28***	-0,37***	-0,19**	0,00	0,15*	0,10	0,64***	1			
9 ...präventiven Dienstleistungen	-0,36***	-0,34***	-0,20**	0,11	0,15*	0,16*	0,66***	0,61***	1		
10 ...Optimierungsleistungen	-0,19**	-0,34***	-0,05	0,07	0,19**	0,06	0,30***	0,37***	0,37***	1	
11 Mitarbeiteranzahl	0,20**	0,20**	0,24**	0,11	0,14	-0,01	-0,17*	-0,13*	-0,09	-0,09	1

* p < 0,05, ** p < 0,01, *** p < 0,001

Invest. i.d. Geschäftsbeziehung = Investitionen in die Geschäftsbeziehung,

DL-Orientierung = Dienstleistungsorientierung

Tabelle 6.5 Korrelationen zwischen den Variablen

6.5 Ergebnisse der Hypothesenprüfung

Die Berechnung des Strukturgleichungsmodells zur Validierung des Untersuchungsrahmens erfolgte als kovarianzbasiertes Strukturgleichungsmodell (vgl. Abschnitt 6.3.2.1) mit Hilfe der Software MPlus 7.11 (Muthén/Muthén 2010). Das Strukturgleichungsmodell, wie in Abschnitt 6.1 vorgestellt, beinhaltet situative, organisatorische und relationale Aspekte, sowie die Wahrnehmung des Kunden bezüglich Nutzen und Preis einer Dienstleistung und seine Bedarfe bezüglich der einzelnen Dienstleistungstypen. Es wurden alle Hypothesen bezüglich direkter Effekte (H₁-H₁₁) sowie des moderierenden Effekts (H₁₂) getestet (vgl. Tabelle 6.6)

Hypothese	Ergebnis
H _{1a} Je mehr implizites Wissen die Leistungserbringung am Produkt erfordert, desto höher schätzt der Kunde seine eigene relative Kompetenz ein.	✓ p < .01
H _{1b} Je mehr implizites Wissen die Leistungserbringung am Produkt erfordert, desto stärker ist die Innenorientierung der Kunden.	✓ p < .01
H ₂ Je stärker seine Innenorientierung, desto höher schätzt der Kunde seine eigene relative Kompetenz ein.	✓ p < .01
H ₃ Je stärker die Innenorientierung eines Kunden, desto stärker ist seine Dienstleistungsorientierung ausgeprägt.	✓ p < .05
H ₄ Je stärker die Innenorientierung eines Kunden, desto unattraktiver beurteilt er die Preisattraktivität extern angebotener Dienstleistungen.	✓ p < .01
H ₅ Je höher ein Kunde seine eigene relative Kompetenz einschätzt, desto unattraktiver beurteilt er die Preisattraktivität extern angebotener Dienstleistungen.	✗ n.s.
H _{6a} Je besser ein Kunde seine eigene relative Kompetenz einschätzt, desto weniger Bedarf hat er an präventiven Dienstleistungen des Herstellers.	✓ p < .01
H _{6b} Je besser ein Kunde seine eigene relative Kompetenz einschätzt, desto weniger Bedarf hat er an reaktiven Dienstleistungen des Herstellers.	✓ p < .01
H _{6c} Je besser ein Kunde seine eigene relative Kompetenz einschätzt, desto weniger Bedarf hat er an Optimierungsleistungen des Herstellers.	✓ p < .01

H _{7a}	Je stärker die Dienstleistungsorientierung eines Kunden ausgeprägt ist, desto vorteilhafter beurteilt er die Preisattraktivität extern angebotener Dienstleistungen.	✓	p < .01
H _{7b}	Je stärker die Dienstleistungsorientierung eines Kunden ausgeprägt ist, desto vorteilhafter beurteilt er den Nutzen extern angebotener Dienstleistungen.	✓	p < .05
H ₈	Der Preis wird umso attraktiver empfunden, je nützlicher ein Kunde die Dienstleistung bewertet.	✓	p < .01
H _{9a}	Je attraktiver der Preis bewertet wird, desto mehr Bedarf besteht an präventiven Dienstleistungen des Herstellers.	✓	p < .01
H _{9b}	Je attraktiver der Preis bewertet wird, desto mehr Bedarf besteht an reaktiven Dienstleistungen des Herstellers.	✓	p < .01
H _{9c}	Je attraktiver der Preis bewertet wird, desto mehr Bedarf besteht an Optimierungsleistungen des Herstellers.	✓	p < .01
H _{10a}	Je mehr der Hersteller in die Geschäftsbeziehung investiert, desto mehr Bedarf besteht an präventiven Dienstleistungen des Herstellers.	✗	n.s.
H _{10b}	Je mehr der Hersteller in die Geschäftsbeziehung investiert, desto mehr Bedarf besteht an reaktiven Dienstleistungen des Herstellers.	✗	n.s.
H _{10c}	Je mehr der Hersteller in die Geschäftsbeziehung investiert, desto mehr Bedarf besteht an Optimierungsleistungen des Herstellers.	✓	p < .01
H ₁₁	Je mehr der Hersteller in die Geschäftsbeziehung investiert, desto vorteilhafter beurteilt der Kunde den Nutzen extern angebotener Dienstleistungen.	✓	p < .01
H ₁₂	Je mehr der Hersteller in die Geschäftsbeziehung investiert, desto schwächer wirkt das für die Leistungserbringung notwendige implizite Wissen auf die Innenorientierung des Kunden.	✓	p < .05

Tabelle 6.6: Ergebnisse der Hypothesenprüfung

Die Erkenntnisse der qualitativen Studie zeigen, dass das implizite Wissen eine wichtige Determinante der Dienstleistungsbedarfe der Kunden darstellt (vgl. Abschnitt 5.3.1). Das implizite Wissen um den betrieblichen Einsatz des Produktes wirkt dabei dem zumeist überlegenen Produktwissen des Herstellers entgegen. Dementsprechend wird erwartet, dass das implizite Wissen dazu führt, dass der Kunde einerseits seine eigene Kompetenz höher einschätzt (H_{1a}) und andererseits seine Leistungskultur vermehrt nach innen und damit auf eine Selbsterstellung von Dienstleistungen ausrichtet (H_{1b}). Nach Hypothese H₂ bewirkt auch eine verstärkte Innenorientierung, dass der Kunde

seine eigene Kompetenz höher einschätzt. Alle drei Hypothesen konnten durch die quantitative Studie bestätigt werden (H_{1a} : $\beta = .178$, $p < .01$; H_{1b} : $\beta = .416$, $p < .01$; H_2 : $\beta = .440$, $p < .01$).

Innenorientierte Unternehmen richten ihre Beschaffungsstrategie auf eine Erbringung von Dienstleistungen durch eigenes Personal aus. Um eine effiziente interne Erbringung von Leistungen sicherzustellen, muss der Kunde eine Dienstleistungsorientierung in der Unternehmenskultur verankern. Eine entsprechende Hypothese, dass sich die Innenorientierung positiv auf die Dienstleistungsorientierung der Kunden auswirkt (H_3), konnte bestätigt werden (H_3 : $\beta = .187$, $p < .05$).

Eine Innenorientierung bezüglich der Beschaffung von Dienstleistungen geht mit dem Aufbau entsprechender Personalressourcen einher. Da bei innenorientierten Unternehmen die Kosten extern beschaffter Dienstleistungen zusätzlich zu den großteils fixen Kosten der internen Ressourcen anfallen, wird erwartet, dass innenorientierte Unternehmen den Preis extern angebotener Dienstleistungen als weniger attraktiv beurteilen (H_4). Diese Hypothese konnte in der quantitativen Studie bestätigt werden (H_4 : $\beta = .318$, $p < .01$). Ein entsprechender Zusammenhang der eigenen relativen Kompetenz mit der Wahrnehmung der Preisattraktivität durch den Kunden (H_5) konnte nicht nachgewiesen werden. Der Hypothesentest zeigt jedoch, dass sich die eigene relative Kompetenz signifikant negativ auf die Bedarfe aller drei betrachteten Dienstleistungstypen auswirkt (H_{6a} : $\beta = -.212$, $p < .01$; H_{6b} : $\beta = -.253$, $p < .01$; H_{6c} : $\beta = -.299$, $p < .01$).

Die qualitative Studie zeigt, dass Unternehmen mit ausgeprägter Dienstleistungsorientierung zumeist über Methoden und Prozesse zur effektiven Leistungsbeurteilung verfügen. Kunden, die Schwierigkeiten bei der Bewertung von Dienstleistung haben, beurteilen das Preis-Leistungs-Verhältnis dieser Dienstleistung schlechter (Poppo/Zenger 1998, S. 869). Daher wird erwartet, dass die größere Objektivität dienstleistungsorientierter Kunden zu einer besseren Bewertung sowohl der Preisattraktivität (H_{7a}) als auch des Nutzens (H_{7b}) externer Dienstleistungen führen. Beide Zusammenhänge können durch die quantitative Studie nachgewiesen werden (H_{7a} : $\beta = .194$, $p < .01$; H_{7b} : $\beta = .145$, $p < .05$). Die beiden Variablen Innenorientierung und Dienstleistungsorientierung sind demnach zwar untereinander positiv korreliert, haben jedoch einen gegenläufigen Effekt auf die Wahrnehmung der Kunden. Während innenorientierte Unternehmen extern bezogene Dienstleistungen preislich unattraktiver wahrnehmen (H_4), führt die Dienstleistungsorientierung dazu, dass Preis (H_{7a}) und Nutzen (H_{7b}) der externen Dienstleistungen

besser beurteilt werden. Der erwartete Zusammenhang zwischen der Nutzen- und der Preiswahrnehmung (H_8), sowie zwischen der Preiswahrnehmung und den Dienstleistungsbedarfen (H_{9a} , H_{9b} , H_{9c}) konnte ebenfalls als signifikant nachgewiesen werden (H_8 : $\beta = .206$, $p < .01$; H_{9a} : $\beta = .616$, $p < .01$; H_{9b} : $\beta = .571$, $p < .01$; H_{9c} : $\beta = -.205$, $p < .01$). Interessant ist die Tatsache, dass die eigene relative Kompetenz zwar eine signifikante Rolle für die Dienstleistungsbedarfe spielt (H_{9a} , H_{9b} , H_{9c}), jedoch keinen signifikanten Einfluss auf die Wahrnehmung der Preisattraktivität (H_5) hat. Dies zeigt, dass die eigene relative Kompetenz ein Gradmesser für die Abhängigkeit des Kunden von den Dienstleistungen des Herstellers ist.

Fünf Hypothesen betreffen den direkten Einfluss des Herstellers auf die Dienstleistungsbedarfe des Kunden. So wird zum einen eine direkte Wirkung von herstellerseitigen Investitionen in die Geschäftsbeziehung auf die Dienstleistungsbedarfe erwartet (H_{10a} , H_{10b} , H_{10c}). Zum anderen wird postuliert, dass sich entsprechende Investitionen in einer höheren Nutzenwahrnehmung der Dienstleistung niederschlagen (H_{11}). Zudem wird erwartet, dass Investitionen in die Geschäftsbeziehung die Wirkung des impliziten Wissens auf die Innenorientierung schwächen (H_{12}), da sich der Hersteller durch eine intensive Beziehungspflege das notwendige implizite Wissen ebenfalls aneignen kann. Mit Ausnahme von H_{10a} und H_{10b} konnten diese Hypothesen bestätigt werden. Demnach spielen Investitionen in die Geschäftsbeziehung für Dienstleistungsbedarfe an reaktiven (H_{10a} : n.s.) und präventiven (H_{10b} : n.s.) Dienstleistungen keine signifikante Rolle. Dagegen wirken Investitionen in die Geschäftsbeziehung stark positiv auf den Bedarf an Optimierungsleistungen (H_{10c} : $\beta = .184$, $p < .01$) und erhöhen zudem die Nutzenwahrnehmung des Kunden (H_{11} : $\beta = .340$, $p < .01$). Mit H_{1b} war bestätigt worden, dass die Notwendigkeit impliziten Wissens die Innenorientierung von Kundenunternehmen fördert. Dieser Zusammenhang wird jedoch abgeschwächt, wenn sich der Hersteller stark in der Geschäftsbeziehung engagiert (H_{12} : $\beta = -.167$, $p < .05$) und sich so ebenfalls das notwendige implizite Wissen aneignet.

Abbildung 6.9 zeigt das resultierende Strukturgleichungsmodell zur Überprüfung der Hypothesen, sowie die Ergebnisse der Modellprüfung.

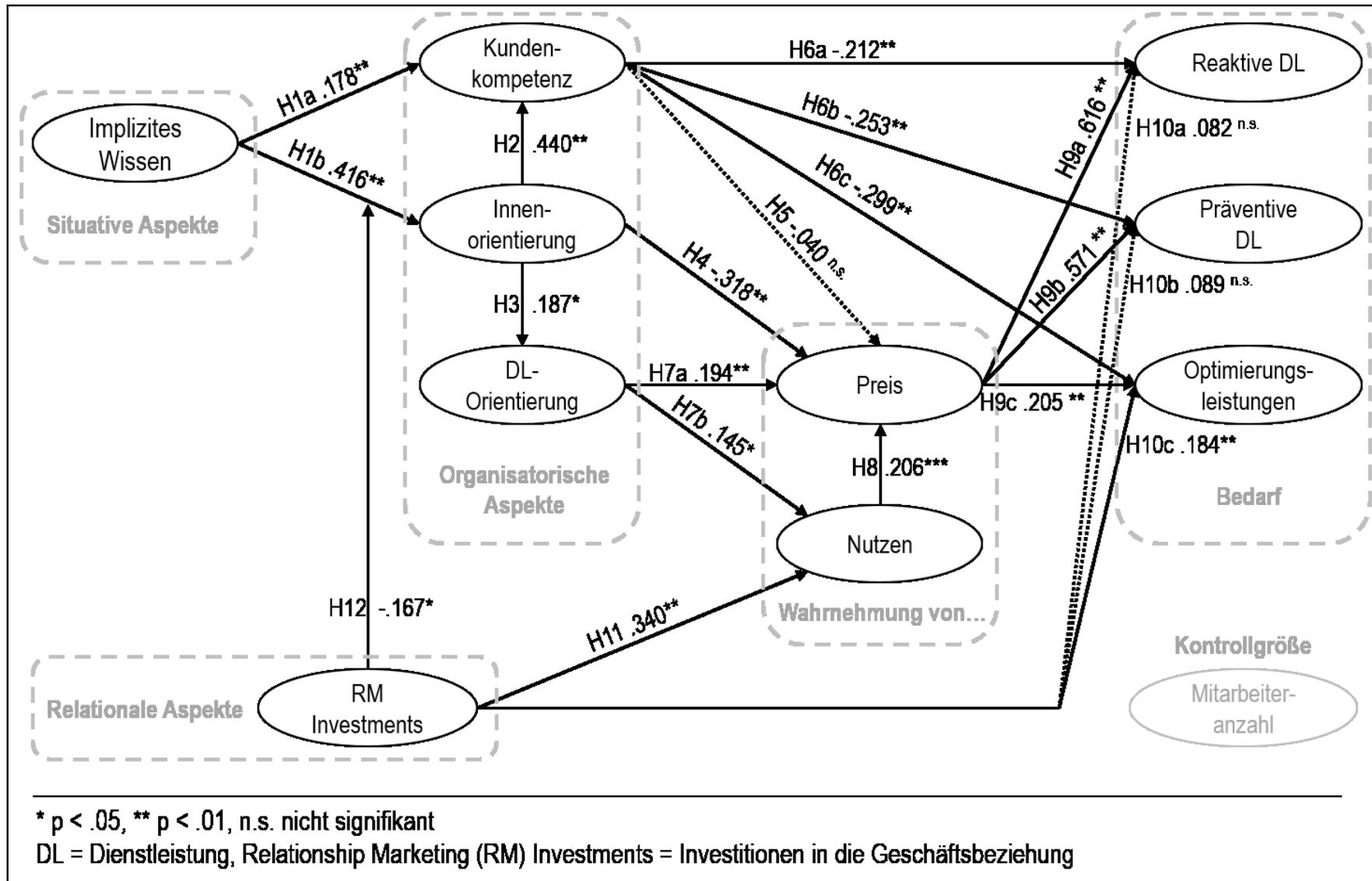


Abbildung 6.9: Ergebnisse der Hypothesenprüfung zu kundenseitigen Determinanten der Bedarfe an produktbegleitenden Dienstleistungen

Homburg, Pflesser und Klarmann (2008, S. 570) weisen darauf hin, dass neben der Analyse der direkten Effekte eine Analyse indirekter Effekte zum Erkenntnisgewinn beitragen kann. Die Autoren schlagen hierzu die Berechnung der totalen Effekte vor, die sich als Summe der direkten und aller indirekten Effekte ergeben. Für die vorliegende Studie wurden die totalen Effekte des impliziten Wissens auf alle drei untersuchten Dienstleistungstypen untersucht. Wie erwartet zeigt sich, dass das implizite Wissen einen signifikant negativen Effekt auf den Bedarf an präventiven ($\beta = -.168, p < .05$) und reaktiven ($\beta = -.158, p < .05$) Dienstleistungen sowie Optimierungsleistungen ($\beta = -.135, p < .01$) hat.

7 Schlussbetrachtung

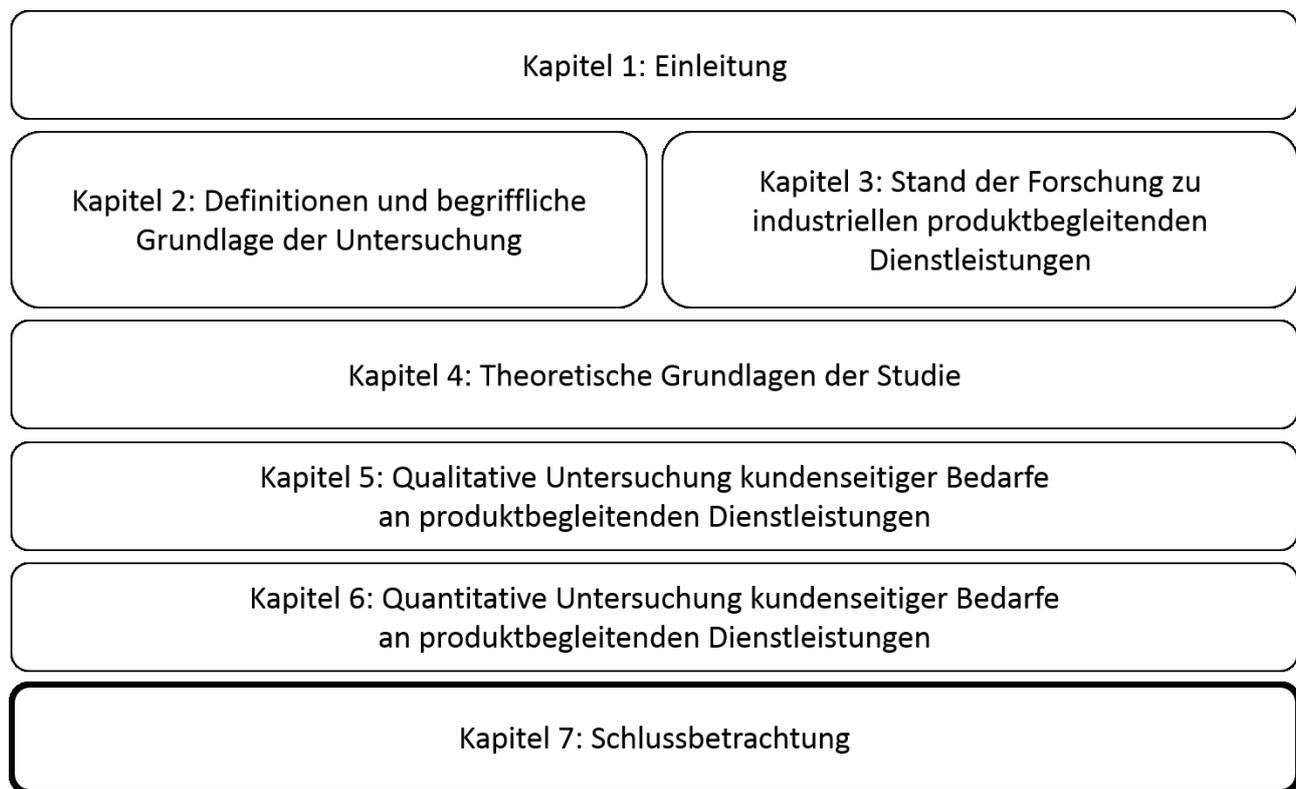


Abbildung 7.1: Verortung des siebten Kapitels im Aufbau der Arbeit

7.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Viele Unternehmen versuchen, mit produktbegleitenden Dienstleistungen Wachstum zu erzielen, aber scheitern bei der Implementierung einer erfolgreichen Dienstleistungsstrategie (vgl. Abschnitt

1.1). Wie in Abschnitt 3.3 dargestellt, konnten vorangegangene Studien zu anbieterseitigen Erfolgsfaktoren keine schlüssige Erklärung für Erfolg bzw. Misserfolg von Dienstleistungsstrategien geben und lieferten teils widersprüchliche Erklärungen (vgl. Eggert et al. 2014; Antioco et al. 2008). Dies zeigt, dass Dienstleistungserfolg nicht hinreichend erklärt werden kann, ohne die Kundenperspektive in die Betrachtung mit einzubeziehen. Die vorliegende Studie trägt zur Dienstleistungstheorie bei, indem sie den Einfluss situativer, organisatorischer und relationaler Aspekte auf die Dienstleistungsbedarfe industrieller Kunden systematisch erforscht. Darüber hinaus leistet die vorliegende Arbeit einen wichtigen Beitrag durch die Berücksichtigung bedeutender Kontextfaktoren, wie die Komplexität der Maschine, die Individualisierung und auch die Einbindung in die Produktionsumgebung des Kunden. Um die Zielsetzung einzugrenzen, wurden in Abschnitt 1.2 drei Forschungsfragen definiert, die im Folgenden zusammenfassend beantwortet und diskutiert werden sollen.

Die erste Forschungsfrage betrifft die korrekte Typologisierung produktbegleitender Dienstleistung bezüglich Aspekten der Nachfrage und wurde wie folgt formuliert:

1. Anhand welcher Charakteristika lassen sich produktbegleitende Dienstleistungen aus der Perspektive industrieller Kunden typologisieren?

Derzeit existiert in der Marketingliteratur eine Vielzahl an Klassifizierungen und Typologisierungen von Dienstleistungen. Da die bisherige Forschung primär die Anbieterperspektive eingenommen hat, sollte mittels der vorliegenden Studie überprüft werden, ob existierende Typologisierungskriterien für eine Gruppierung von Dienstleistungen aus Kundensicht geeignet sind.

Die Erkenntnisse der qualitativen Studie zeigen, dass die aus der Kundenperspektive relevanten Aspekte der Typologisierung in der Literatur bereits aufgegriffen wurden (vgl. Abschnitt 3.1). Die identifizierten Kriterien sind jedoch bislang noch nicht zu einer entsprechenden Typologisierung zusammengeführt worden. Es wurden mit der Eigenständigkeit des Absatzobjektes, der Planbarkeit und der Regelmäßigkeit des Bedarfs sowie der Notwendigkeit des Langzeiteinsatzes von Mitarbeitern vier relevante Typologisierungskarakteristika von produktbegleitenden Dienstleistungen aus Kundenperspektive identifiziert.

Die Fragestellung, ob es sich bei einer produktbegleitenden Dienstleistung um ein *eigenständiges Absatzobjekt* handelt, ist von hoher praktischer Bedeutung. In verschiedenen Studien konnte gezeigt werden, dass eine eigenständige Verrechnung umso unwahrscheinlicher ist, je enger eine Dienstleistung mit der Verkaufstransaktion des Primärproduktes verbunden ist. So findet sich auch in Klassifikationsschemata oft eine Unterscheidung nach Vor- und Nachkaufdienstleistungen (vgl. Samli et al. 1992, S. 38; Frambach et al. 1997, S. 347–348; Hart 1988; Zinszer 1976, S. 281). Die Ergebnisse der qualitativen Studie zeigen, dass auch die Kunden eine entsprechende Unterscheidung treffen. Aus Kundenperspektive steht jedoch nicht die Verrechnung im Vordergrund, sondern die Frage, ob die Beschaffung einer Dienstleistung der Beschaffung des Primärprodukts zuzurechnen ist. Ist dies der Fall, so stellt die Beschaffung des Primärprodukts sowie der zugehörigen Dienstleistung ein Bündel dar, für welches ein Budget zur Verfügung steht und ein Beschaffungsvorgang durchlaufen wird. Nach den Erkenntnissen der vorliegenden Arbeit ist demnach aus Kundensicht eine Klassifikation danach, ob es sich bei einer Dienstleistung um ein eigenständiges Absatzobjekt handelt, von hoher Relevanz. Die Eigenständigkeit als Absatzobjekt lässt sich dabei anhand des Ausführungszeitpunktes der Dienstleistung abgrenzen (vgl. Abschnitt 3.1.2), wobei sich eine Zweiteilung in Dienstleistungen, die vor und nach der Übergabe des Primärproduktes ausgeführt werden, als ausreichend erwiesen hat.

Der zweite relevante Typologisierungaspekt aus Kundensicht ist die *Planbarkeit des Bedarfs* produktbegleitender Dienstleistungen. Entsprechende Unterscheidungen finden sich auch in der Literatur. Cohen et al. (2006, S. 132) unterscheiden, ob eine sofortige Reaktion notwendig ist, oder ob die Dienstleistung planbar durchgeführt werden kann. Challagalla et al. (2009, S. 72) unterscheiden nach proaktiven und reaktiven Leistungen, und Kumar et al. (2004, S. 402–403) klassifiziert explizit in planbare und unplanbare Dienstleistungen. Aus der Kundenperspektive ist die Planbarkeit von Leistungen von hoher praktischer Relevanz. Die qualitative Studie hat ergeben, dass Kunden zur Erfüllung planbarer Tätigkeiten die Selbsterstellung gegen einen Fremdbezug vom Hersteller oder einem Drittanbieter abwägen. Im Gegensatz dazu handelt es sich bei reaktiven Tätigkeiten zumeist um nicht vorhersehbare Notfalleinsätze (vgl. Abschnitt 5.3.1). Reaktive Tätigkeiten sind in der Regel von einer hohen Dringlichkeit gekennzeichnet, weshalb für deren Beschaffung kein regulärer Beschaffungsprozess durchlaufen wird. In vielen Fällen halten die Unternehmen zur Risikominimierung im Sinne des Ressourcenabhängigkeitsansatzes die notwendigen Personalressourcen für reaktive Tätigkeiten auch intern vor (vgl. Abschnitt 5.3.3). Die

Planbarkeit des Bedarfs ist demnach aus Kundensicht ein relevantes Klassifikationskriterium bezüglich ihres Bedarfs an produktbegleitenden Dienstleistungen.

Ein weiteres relevantes Kriterium ist die *Regelmäßigkeit des Bedarfs* einer Dienstleistung. Nach dem Buyclass Framework von Anderson et al. (1987, S. 72) bestimmt sich die Kaufsituation von Organisationen nach der Neuartigkeit des Problems und dem Informationsbedarf. Dabei unterscheiden die Autoren neue Aufgaben, modifizierte Wiederkäufe und Routinekäufe. Eine entsprechende Unterscheidung nach regelmäßigen und sporadischen Käufen treffen Cohen et al. (2006, S. 132) auch bezüglich produktbegleitender Dienstleistungen. Die Ergebnisse der qualitativen Studie bestätigen die Relevanz der Regelmäßigkeit des Bedarfs für die Beschaffungssituation des Kunden. Für regelmäßige Bedarfe, wie beispielsweise bei Wartungs- und Reparaturaufgaben, gibt es standardisierte Beschaffungsprozesse, und die Entscheidungsbefugnis liegt zumeist im operativen Bereich. Andere Dienstleistungen, wie Optimierungsaufgaben und Betreibermodelle, werden hingegen eher selten bezogen, weshalb für diese Leistungen zumeist aufwändigere Informationsbeschaffungs- und Entscheidungsprozesse unter Beteiligung mehrerer und höherrangiger Personen durchlaufen werden. Durch die vorliegende Arbeit konnte demnach die Regelmäßigkeit des Bedarfs einer Dienstleistung als relevantes Klassifikationskriterium für Dienstleistungsbedarfe industrieller Kunden identifiziert werden.

Das letzte relevante Kriterium betrifft die Frage, ob ein *Langzeiteinsatz* von Mitarbeitern zur Erfüllung einer Aufgabe notwendig ist. In der Literatur finden sich ähnliche Klassifizierungsansätze. So sieht Mathieu (2001, S. 40) die Intensität der Geschäftsbeziehung als relevant an. Lay et al. (2009, S. 450) unterscheiden Dienstleistungen danach, ob der Kunde oder der Produkthersteller für das Produktions- bzw. das Wartungspersonal beim Kunden verantwortlich ist. Bei Ulaga und Reinartz (2011, S. 15) findet sich analog der Unterscheidung von Dienst- und Werkvertrag eine Aufteilung, ob der Anbieter die Bemühung oder das Leistungsergebnis schuldet. Die qualitative Studie zeigt, dass die Kunden Dienstleistungen, wie Betreibermodelle oder Vollwartungsverträge, mit beim Kunden stationierten Mitarbeitern als Mitarbeiterüberlassung im Sinne eines Zeitarbeitsverhältnisses einschätzen und entsprechend bewerten. Da die entsandten Mitarbeiter langfristig im Unternehmen des Kunden tätig sind, kommt bei diesen Beschäftigungsverhältnissen Aspekten wie der Teamfähigkeit der zu entsendenden Mitarbeiter und deren Fähigkeit zur Zusammenarbeit mit der Stammbesellschaft eine hohe Bedeutung zu. Entsprechend sind bei der Beschaffung von Dienstleistungen mit Langzeiteinsatz von Mitarbeitern des Herstellers auch Aspekte aus dem Bereich

der Personalwirtschaft von Relevanz. Die Frage, ob eine Dienstleistung einen Langzeiteinsatz von Personal des Herstellers beim Kunden erfordert, konnte demnach als weiteres wichtiges Klassifikationskriterium des Bedarfs produktbegleitender Dienstleistungen identifiziert werden.

Nach den vorgestellten Kriterien lassen sich aus Kundensicht fünf Dienstleistungstypen voneinander abgrenzen. *Vorbetriebsdienstleistungen* wie beispielsweise Kaufberatung, Installation und Inbetriebnahme haben einen planbaren, jedoch nicht regelmäßigen Bedarf. Sie werden zusammen mit dem Primärprodukt erworben und stellen daher kein eigenständiges Absatzobjekt dar. *Präventive Dienstleistungen* wie Wartungsarbeiten sind eigenständige Absatzobjekte mit planbarem, regelmäßigem Bedarf. *Reaktive Dienstleistungen* wie Reparaturen sind eigenständige Absatzobjekte mit regelmäßigem Bedarf; im Gegensatz zu präventiven Dienstleistungen tritt der Bedarf bei einem Ausfall und damit nicht planbar auf. *Optimierungsleistungen* sind eigenständige Absatzobjekte, die planbar geleistet werden können, für die bei den meisten Betrieben jedoch kein regelmäßiger Bedarf vorliegt. *Betreiberleistungen* sind eigenständige Absatzobjekte mit regelmäßigem, planbarem Bedarf. Sie unterscheiden sich von präventiven Dienstleistungen dahingehend, dass sie einen Langzeiteinsatz von Personal des Herstellers erfordern.

Wie in Abschnitt 5.3.1 diskutiert, wurden in der quantitativen Studie reaktive und präventive Dienstleistungen sowie Optimierungsleistungen näher untersucht. Dabei konnte gezeigt werden, dass sich die Dienstleistungsbedarfe sowie deren Determinanten bezüglich der einzelnen Dienstleistungstypen signifikant unterscheiden. Die Ergebnisse weisen nach, dass der Bedarf an produktnahen reaktiven Dienstleistungen primär von der Preiswahrnehmung des Kunden bestimmt wird, während Investitionen in die Geschäftsbeziehung keinen signifikanten Einfluss haben. Im Gegensatz dazu ist der Bedarf an kundennahen Optimierungsleistungen weniger preissensibel und lässt sich stärker durch Investitionen in die Geschäftsbeziehung durch den Hersteller beeinflussen. Präventive Dienstleistungsbedarfe sind bezüglich ihrer Determinanten zwischen reaktiven Dienstleistungen und Optimierungsleistungen zu verorten.

Im Sinne des situativen Ansatzes (vgl. Abschnitt 4.1) erlauben Typologien Zusammenhänge, die für bestimmte Dienstleistungen beobachtet werden, für alle Dienstleistungen des gleichen Typs zu verallgemeinern (Hunt 1976, S. 118). Die Forschungsergebnisse zeigen, dass die in der Literatur bestehenden Typologien produktbegleitende Dienstleistungen nicht in homogene Gruppen teilen, was die kundenseitigen Bedarfe angeht. Die Typologien von Frambach et al. (1997, S. 348), Backhaus

und Kleikamp (1998, S. 79) sowie Homburg und Garbe (1999, S. 43) berücksichtigen zwar die Bedeutung des Erbringungszeitpunktes der Dienstleistung, sie lassen jedoch beispielsweise die Regelmäßigkeit des Bedarfs außer Acht. Die Ergebnisse der quantitativen Studie zeigen, dass sich die Bedarfe bei regelmäßig beschafften präventiven und reaktiven Dienstleistungen insbesondere bezüglich des Einflusses von Relationship Management Investitionen des Herstellers von unregelmäßig beschafften Optimierungsleistungen unterscheiden. Eine Zusammenfassung dieser Dienstleistungen zu Nachkaufdienstleistungen birgt die Gefahr unzulässiger Verallgemeinerungen und damit einer fehlgeleiteten Theoriebildung. Eine einfache Unterteilung in planbare und nicht planbare Dienstleistungen, wie sie Kumar et al. (2004, S. 402–404) vornehmen, nimmt hingegen keine Unterscheidung bezüglich präventiver Dienstleistungen und Optimierungsleistungen vor, obwohl sich deren Beschaffungsverhalten signifikant unterscheiden. Auch in diesem Fall führt die Anwendung der Typologie zu unzulässigen Verallgemeinerungen und der Gefahr falscher theoretischer Schlussfolgerungen. Die im Rahmen des Forschungsprojektes gefundene Typologie basiert auf Klassifikationskriterien, welche bereits Verwendung in der Literatur gefunden haben (vgl. Abschnitt 3.1). Der Beitrag der vorliegenden Arbeit liegt in der Identifikation der für die Bedarfe produktbegleitender Dienstleistungen relevanter Klassifikationskriterien und ihrer Zusammenführung zu einer entsprechenden Typologie.

Die zweite Forschungsfrage betrifft die Möglichkeiten des Herstellers, auf die Dienstleistungsbedarfe seiner Kunden einzuwirken, und wurde wie folgt formuliert:

2. Wie und in welchem Ausmaß lassen sich kundenseitige Dienstleistungsbedarfe durch den Anbieter beeinflussen?

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass das Verhalten des Herstellers in einer Geschäftsbeziehung sowohl Einfluss auf die Dienstleistungsbedarfe des Kunden als auch auf dessen Organisationsstruktur hat. Aus den Ergebnissen der quantitativen Studie geht hervor, dass Investitionen in die Geschäftsbeziehung einen direkten Einfluss auf Bedarfe an produktbegleitender Dienstleistungen haben, wobei dieser Effekt nicht für alle Dienstleistungsarten signifikant ist. Zudem beeinflussen die Investitionen in die Geschäftsbeziehung die Nutzenwahrnehmung der Dienstleistungen positiv, was sich wiederum in einer positiveren Preisbewertung und letztlich in einem erhöhten Bedarf niederschlägt.

Während die Bestätigung des Zusammenhangs von Investitionen in die Geschäftsbeziehung auf die Nutzenwahrnehmung der Kunden zu erwarten gewesen war (vergleichbare Ergebnisse finden sich bei Morgan/Hunt 1994, S. 30; Cannon/Perreault 1999, S. 454; Meffert/Bruhn 2006, S. 102; Hewett et al. 2002, S. 234), stellt sich die gefundene Wirkung auf die Dienstleistungsbedarfe überraschend dar. Nachdem Palmatier et al. (2006a, S. 150) in einer Metastudie einen direkten Effekt der Investitionen in die Geschäftsbeziehung auf den Geschäftserfolg der Anbieter nachweisen konnten, war ein starker direkter Effekt auf alle drei untersuchten Dienstleistungstypen erwartet worden. Die Ergebnisse der quantitativen Studie zeigen jedoch, dass sich die Wirkung bezüglich der einzelnen Dienstleistungstypen stark unterscheidet. Während sich für Optimierungsleistungen die erwartete Wirkung zeigen lässt, haben Investitionen in die Geschäftsbeziehung keinen direkten Einfluss auf die Bedarfe an reaktiven Dienstleistungen und präventiven Dienstleistungen. Dies ist umso bedeutender, da präventive und reaktive Dienstleistungen heute für den größten Teil der mit Dienstleistungen erzielten Umsätze verantwortlich sind (Stille 2003; Henkel 2004; VDMA 2001, 2005, 2008, 2010, 2012). Damit wird die Annahme, dass Produkthersteller durch entsprechende Anstrengungen ihr Dienstleistungsgeschäft aus eigenem Antrieb ausdehnen können (vgl. Oliva/Kallenberg 2003), in Zweifel gezogen. Die Erkenntnis, dass sich insbesondere die Bedarfe der umsatzstarken reaktiven und präventiven Dienstleistungen nur schwer beeinflussen lassen, ist von hoher theoretischer und praktischer Relevanz. Gebauer et al. (2005) fassen die Erfahrung zahlreicher Unternehmen, dass Investitionen in Dienstleistungsstrategien nur selten zu den erwarteten Erträgen führen, unter dem Begriff „Service Paradox“ zusammen. Die Forschungsergebnisse können zur Erklärung der Service Paradox beitragen, denn sie zeigen, dass die Bedarfe bei den umsatzstarken präventiven und reaktiven Dienstleistungen primär durch kundenseitige Determinanten bestimmt werden. Investitionen, welche auf eine kurzfristige Umsatzsteigerung dieser Dienstleistungstypen zielen, verfehlen demnach oft ihre Wirkung. Die Erkenntnisse können daher zur Erklärung beitragen, warum die Dienstleistungsinvestitionen nicht die erhoffte Wirkung zeigen und somit zum Service Paradox führen.

Neben der direkten Wirkung der Investitionen in die Geschäftsbeziehung wurden auch indirekte Zusammenhänge untersucht, welche die Unternehmenskultur der Kunden betreffen. Aus der qualitativen Studie geht hervor, dass Kunden weniger geneigt sind, ihre Unternehmenskultur nach innen auszurichten, wenn sich der Hersteller in der Geschäftsbeziehung engagiert. Durch das Engagement erhält der Hersteller Einblick in das kundenseitige implizite Wissen (Cohen et al. 2006, S. 130), wodurch für Kunden ein Hauptgrund für den Aufbau eigener Ressourcen entfällt. Im Rahmen

der quantitativen Studie kann entsprechend nachgewiesen werden, dass Investitionen in die Geschäftsbeziehung die Wirkung des impliziten Wissens auf die Innenorientierung der Unternehmen schwächen. Die Forschung hat sich bislang primär auf die direkte Absatzwirkung von Investitionen in Geschäftsbeziehungen konzentriert. Die vorliegende Studie hat gezeigt, dass die direkte Wirkung bislang weitestgehend überschätzt wurde (vgl. vorherigen Absatz). Die Ergebnisse zeigen jedoch, dass Investitionen in die Geschäftsbeziehung neben der direkten Absatzwirkung einen indirekten Effekt auf die grundsätzliche Einstellung der Kunden bezüglich ihres Dienstleistungsbezuges haben. Diese Erkenntnis ist für die Forschung von besonderem Interesse, da sie zeigt, dass der Nutzen von Investitionen in die Geschäftsbeziehung sich oftmals nicht in kurzfristigen Absatzsteigerungen zeigt, sondern sich erst langfristig durch einen Mentalitätswandel beim Kunden bemerkbar macht.

Die dritte Forschungsfrage konzentriert sich auf den Einfluss der Unternehmenssituation des Kunden auf dessen Dienstleistungsbedarfe und wurde wie folgt formuliert:

3. Wie beeinflussen kundenseitige Determinanten die Bedarfe an produktbegleitenden Dienstleistungen?

Anderson et al. (2008, S. 376) stellen fest, dass sich die Gegebenheiten in den Unternehmen der Kunden auf deren Wahrnehmung und Bewertung von angebotenen Leistungen niederschlägt. Um die erste Forschungsfrage zu beantworten, wurde daher nach dem situativen Ansatz (vgl. Abschnitt 4.1) untersucht, wie situative und organisatorische Aspekte die Bedarfe an produktbegleitenden Dienstleistungen beeinflussen.

Die Studie zeigt die große Bedeutung des Wissens, welches für die Nutzung industrieller Güter und die Ausführung von Dienstleistungen notwendig ist. Wissen ist demnach eine kritische Ressource im Sinne des Ressourcenabhängigkeitsansatzes. Nach dem Ressourcenabhängigkeitsansatz verfolgen Unternehmen das Ziel, sich den Zugang zu kritischen Ressourcen, die für die Aufrechterhaltung der Produktion wichtig sind, zu sichern (vgl. Abschnitt 4.2). In der Folge fördert das für die Leistungserbringung notwendige implizite Wissen einerseits den Aufbau einer innenorientierten Unternehmenskultur, andererseits führt es dazu, dass der Kunde seine eigene Kompetenz in Relation zur Kompetenz des Herstellers als höher wahrnimmt. Implizites Wissen bezieht sich in diesem Zusammenhang sowohl auf die Kenntnis der betrieblichen Einbindung von beispielsweise Maschinen als auch, insbesondere bei Sondermaschinen, auf nicht dokumentierte Aspekte bezüglich ihrer

Funktionsweise. Bei einem hohen Anteil impliziten Wissens ist dieses Wissen des Kunden oft wichtiger als das überlegene Produktwissen des Herstellers, wodurch die Kundenkompetenz in Relation höher erscheint.

Besitzt der Kunde nicht das Wissen, um eine Leistung selbst zu erbringen, ist er zumeist auf den Bezug der entsprechenden Leistung vom Hersteller angewiesen (Raddats/Easingwood 2010, S. 1340). Die Erkenntnisse der qualitativen Studie zeigen, dass, sofern ein solches Abhängigkeitsverhältnis besteht, der Preis der Leistung für den Bedarf der Kunden zweitrangig ist. Büschken (2004, S. 37) spricht in einem solchen Situation von Kunden als "economic hostages". Die quantitative Studie bestätigt einen entsprechend starken direkten Zusammenhang der eigenen Kompetenz des Kunden mit dessen Dienstleistungsbedarfen. Ist der Kunde hingegen nicht auf den Bezug der Leistung vom Hersteller angewiesen, so ist das wahrgenommene Kosten-Nutzen-Verhältnis des Angebots das entscheidende Kriterium für den Bedarf (vgl. auch Lapiere 1997, S. 392; Ulaga/Eggert 2005, S. 87–88; Anderson et al. 2000, S. 324). In der quantitativen Studie kann ein entsprechend starker Einfluss der Nutzen- auf die Preiswahrnehmung und deren Wirkung auf die Dienstleistungsbedarfe der Kunden nachgewiesen werden. Somit kann gezeigt werden, dass Kunden mit geringer eigener Kompetenz auf den Bezug von Dienstleistungen vom Hersteller angewiesen sind, wohingegen für Kunden mit hoher eigener Kompetenz für die Beschaffungsentscheidung das Kosten-Nutzen-Verhältnis der angebotenen Dienstleistungen im Vordergrund steht. Für Anbieter ergibt sich bei einer Konstellation, in welcher der Kunde auf die Beschaffung vom Hersteller angewiesen ist, eine profitable Absatzsituation (vgl. Palmatier et al. 2006a, S. 150), da keine Zugeständnisse bezüglich des Preises oder des Leistungsumfangs bei der Dienstleistungserbringung gemacht werden müssen. Visnjic und Van Looy (2011) weisen in ihrer Studie nach, dass Hersteller durch das Angebot produktnaher Dienstleistungen ein profitables Wachstum erzielen können, dass bei einer Ausweitung der Dienstleistungsaktivitäten jedoch mittelfristig die Kosten nicht durch entsprechende Ertragszuwächse gedeckt werden können. Die Erkenntnisse der vorliegenden Studie erklären diese Beobachtung durch das Kundenverhalten. So zeigen die Ergebnisse, dass Kunden produktbegleitende Dienstleistungen unabhängig von ihrer Bewertung des Preis-Leistungs-Verhältnisses extern beschaffen, solange sie auf diese Dienstleistungen angewiesen sind. In der Folge können Hersteller entsprechende Dienstleistungen ohne intensive Vertriebsaktivitäten und ohne preisliche Zugeständnisse vertreiben. Bei Leistungen, für welche auch das Personal des Kunden über hinreichend Kompetenz verfügt, steht das Dienstleistungsangebot in Konkurrenz zur Selbsterstellung durch den Kunden. Um die Dienstleistungsaktivitäten über die klassische Dienstleistungsaktivität

hinaus auszudehnen, müssen Hersteller demnach vermehrte Vertriebsanstrengungen leisten und stehen im preislichen Wettbewerb. Damit kann der von Visnjic und Van Looy (2011) beobachtete Profitabilitätsrückgang erklärt werden.

In Übereinstimmung mit Masten et al. (1991, S. 22), sowie Poppo und Zenger (1998, S. 858) zeigen die Ergebnisse der qualitativen Studie, dass dienstleistungsorientierte Unternehmen über Methoden zur Bewertung selbst erbrachter und fremdbezogener Dienstleistungen sowie zur Kostenkontrolle verfügen. Kunden tendieren bei Unsicherheit bezüglich des Nutzens einer Leistung dazu, deren Preis-Leistungs-Verhältnis schlechter zu beurteilen (vgl. Anderson et al. 2000, S. 324; Poppo/Zenger 1998, S. 869). Kunden mit hoher Dienstleistungsorientierung verfügen über eine höhere Kompetenz zur Bewertung des Nutzens von Dienstleistungen, wodurch sich ihre Unsicherheit beim Bezug von Dienstleistungen verringert. Den Erkenntnissen von Anderson et al. (2000, S. 324) sowie Poppo und Zenger (1998, S. 869) entsprechend wurde erwartet, dass sich die geringere Unsicherheit in einer positiveren Bewertung des Preis-Leistungs-Verhältnisses der angebotenen Dienstleistungen niederschlägt. Entsprechende Zusammenhänge der Dienstleistungsorientierung der Kunden sowohl mit deren Preis- als auch mit deren Nutzenwahrnehmung konnten in der quantitativen Studie nachgewiesen werden. Für die Innenorientierung war hingegen ein negativer Einfluss auf die Preiswahrnehmung der angebotenen Dienstleistungen postuliert worden. Da der Innenorientierung die Überzeugung zugrunde liegt, dass Leistungen durch eigenes Personal effizienter erbracht werden können, stellt der Nachweis dieses Zusammenhangs keine Überraschung dar. Es ist jedoch bemerkenswert, dass ebenfalls eine positive Wirkung der Innenorientierung auf die Dienstleistungsorientierung nachgewiesen werden konnte. Dies bedeutet, dass die Innenorientierung zwar direkt negativ, über ihren Einfluss auf die Dienstleistungsorientierung jedoch indirekt positiv auf die Preiswahrnehmung wirkt. Diese Erkenntnis ist von hoher Bedeutung, da sie den Schluss nahelegt, dass die Innenorientierung eine Professionalisierung der Kunden fördert, welche zu einer positiveren Bewertung externer Dienstleistungen und somit langfristig zu einer Revision der Innenorientierung führen sollte. Da es sich bei der vorliegenden Studie um keine Längsschnittstudie handelt, kann ein solcher Wandel nicht direkt nachgewiesen werden. Die Ergebnisse zeigen jedoch, dass es Wirkmechanismen gibt, die eine Weiterentwicklung in der Unternehmenskultur der Kunden hin zu einem vermehrten externen Dienstleistungsbezug begünstigen.

7.2 Implikationen der Studienergebnisse

7.2.1 Implikationen für die Marketingwissenschaft

Vorangegangene Studien beschränken die Suche nach Erfolgsfaktoren von Dienstleistungsstrategien auf anbieterseitige Determinanten (vgl. Abschnitt 3.3.1). Kundenseitige Gegebenheiten finden bei dieser Betrachtungsweise keine Beachtung. Den vergangenen Forschungsanstrengungen zum Trotz scheitert die Mehrzahl der Unternehmen bei der Umsetzung einer erfolgreichen Dienstleistungsstrategie (Baveja et al. 2004, S. 3). Die bestehenden Studien sind auch nicht in der Lage, dieses unter dem Begriff „Service Paradox“ (Gebauer et al. 2005) bekannte Phänomen zu erklären. Zudem gelangen vorangegangene Studien teilweise zu uneinheitlichen Schlüssen, wie beispielsweise bezüglich der Bedeutung des Nutzens versus des Preises (vgl. Abschnitt 3.3.2) oder der Erfolgswirkung der Geschäftsbeziehungspflege (Palmatier 2008; Homburg et al. 2011b). Andere Erkenntnisse erscheinen widersprüchlich, wie beispielsweise beim Erfolgsbeitrag einzelner Dienstleistungsarten (Antioco et al. 2008, S. 348; Eggert et al. 2014, S. 32). Die Tatsache, dass die bisherigen theoretischen Grundlagen kein hinreichendes Verständnis des Erfolgs von Dienstleistungsstrategien erlauben, ist ein Indiz dafür, dass wichtige, bisher unerforschte kundenseitige Erfolgsfaktoren bestehen. Die vorliegende Studie untersucht erstmals systematisch produktbegleitende Dienstleistungen aus der Kundenperspektive und trägt damit zur Ergänzung der Theorie und zu einem besseren Verständnis des Dienstleistungserfolgs bei. Aus den Studienergebnissen lassen sich fünf wichtige Beiträge zur Dienstleistungstheorie ableiten.

Erstens legen die Erkenntnisse nahe, dass von Forschern wie auch von Praktikern der Einfluss des Herstellers auf den Dienstleistungsumsatz überschätzt wird. So postuliert auch die soziale Austauschtheorie, dass sich Austauschpartner einer verfügbaren Alternative zuwenden, sobald sich diese als vorteilhaft gegenüber ihrem Vergleichsstandard darstellt (vgl. Abschnitt 4.3). Bezogen auf produktbegleitende Dienstleistungen folgert daraus, dass industrielle Kunden produktbegleitende Dienstleistungen immer dann vom Hersteller beschaffen, wenn sich deren Nutzen als höher gegenüber einem Alternativangebot darstellen lässt. Demzufolge setzt die Dienstleistungsliteratur bislang einen dynamischen Markt voraus und geht davon aus, dass der Dienstleistungserfolg primär von der Dienstleistungsstrategie sowie der Dienstleistungsorientierung der Hersteller abhängt (vgl. Homburg et al. 2002b, 2002a; Oliva/Kallenberg 2003; Gebauer 2007; Fang et al. 2008; Gebauer et al. 2010a). Die Ergebnisse zeigen, dass die Dienstleistungsbedarfe jedoch stark von kundenseitigen Determinanten bestimmt werden. Der Hersteller kann zwar auf die Dienstleistungsbedarfe mittelbar

und auch unmittelbar Einfluss nehmen, die gemessenen Effekte für die direkte Beeinflussung der Bedarfe sind jedoch nicht signifikant oder gering (vgl. Abschnitt 6.5). Die Dienstleistungsbedarfe werden daher überwiegend durch kundenseitige Determinanten bestimmt, auf welche der Hersteller nur indirekt Einfluss nehmen kann. Die Kundenkompetenz in Relation zur Kompetenz des Herstellers ist einer der Haupttreiber der Dienstleistungsbedarfe, da sie die Abhängigkeit des Kunden vom Know-how des Herstellers bestimmt. Den stärksten Einfluss auf die Bedarfe an produktbegleitenden Dienstleistungen hat die Wahrnehmung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses durch den Kunden (vgl. Abschnitt 6.5). Dieser Zusammenhang lässt sich durch die generelle Austauschtheorie des Marketing (Eggert/Ulaga 2002, S. 107; Houston/Gassenheimer 1987, S. 13–14; Kotler 1972, S. 50) erklären, wobei „voluntary market exchange only takes places when all parties involved expect to be better off after the exchange“ (Eggert/Ulaga 2002, S. 107). Während der Hersteller keinen Einfluss auf die Kompetenz des Kunden hat, kann er dessen Preis- und Nutzenwahrnehmung positiv beeinflussen, indem er entweder mehr Leistungen zum gleichen Preis oder die gleiche Leistung zu einem geringeren Preis erbringt. Investitionen in die Geschäftsbeziehung haben nur bezüglich Optimierungsleistungen einen starken Einfluss und wirken lediglich mittelbar auf den Absatz von präventiven und reaktiven Dienstleistungen.

Aus den Erkenntnissen lässt sich schließen, dass es seitens der Kunden einen Grundbedarf an zumeist klassischen produktbegleitenden Dienstleistungen wie Wartungen und Reparaturen gibt. Dieser Bedarf ergibt sich zumeist aus Abhängigkeitsbeziehungen und internen Ressourcenengpässen (vgl. Abschnitt 7.1) und lässt sich damit aus dem Ressourcenabhängigkeitsansatz (vgl. Abschnitt 4.2) erklären. Nahezu alle Hersteller bieten Dienstleistungen für diesen Grundbedarf der Kunden an, da er sich mit minimalem Vertriebsaufwand und unter geringem Preisdruck bedienen lässt (vgl. Backhaus et al. 2007; Lay et al. 2000; Homburg et al. 2000; VDMA 2012). Viele Unternehmen setzen auf den Ausbau ihres Dienstleistungsumsatzes über die Grundlast hinaus und rechnen dabei mit einer vergleichbaren Ertragsstärke (Visnjic/Van Looy 2011, S. 20). Die Erkenntnisse der vorliegenden Studie legen jedoch nahe, dass sich das Dienstleistungsgeschäft nur durch überproportionale Anstrengungen seitens der Hersteller über die Grundlast der Kunden hinaus erweitern lässt. Für die Ausweitung des Geschäfts mit präventiven und reaktiven Dienstleistungen muss dabei das Preis-Leistungs-Verhältnis deutlich verbessert werden, und zur Ausweitung der Optimierungsleistung sind primär Investitionen in die Geschäftsbeziehung nötig. Beide Optionen führen jedoch zu erhöhten Kosten und damit geringeren Margen. Lay et al. (2000, S. 7) schreibt in diesem Zusammenhang, „[d]ie Steigerung des Umsatzanteils produktbegleitender Dienstleistungen muss nicht

gleichbedeutend sein mit einer verbesserten Ertragslage ... [w]enn Umsatzwachstum mit hohen Kosten erkaufte wird“. Die Erkenntnisse der vorliegenden Studie zeigen, dass in der Praxis Dienstleistungswachstum oft „erkaufte“ werden muss. Hierin kann eine Erklärung für das Auftreten des „Service Paradox“ gesehen werden.

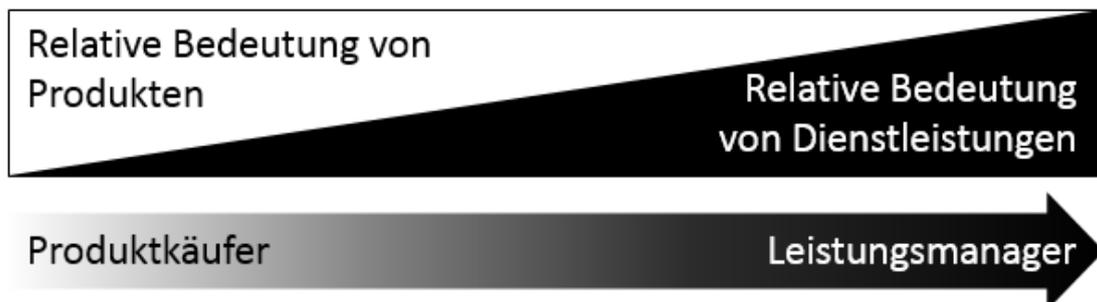
Zweitens helfen die Ergebnisse der Studie, die Inkonsistenz vorangegangener Forschungsergebnisse bezüglich des Einflusses des Dienstleistungsangebots auf den Erfolg einer Dienstleistungsstrategie zu erklären. So fördern nach einer Studie von Antiooco et al. (2008, S. 348) kundennahe Dienstleistungen in erster Linie den Absatz des Primärprodukts, während sie im Gegensatz zu produktnahen Dienstleistungen keinen signifikanten Einfluss auf den Dienstleistungsumsatz haben. Diese Erkenntnisse stehen in scheinbarem Widerspruch zu Studienergebnissen von Eggert et al. (2014, S. 32), nach welchen ausschließlich kundennahe Dienstleistungen eine signifikante Wirkung auf Umsatz- und Gewinnwachstum haben, während produktnahe Dienstleistungen nur einen mittelbaren Einfluss ausüben, indem sie den Absatz von kundennahen Dienstleistungen fördern. Die Erkenntnisse der vorliegenden Studie tragen zum Verständnis dieser theoretischen Inkonsistenz bei. So ergaben die qualitativen Erkenntnisse, dass in Übereinstimmung mit Antiooco et al. (2008, S. 348) die produktnahen Dienstleistungen heute noch für einen Großteil der Dienstleistungsumsätze verantwortlich sind. Die Ergebnisse der quantitativen Studie zeigen, dass die Bedarfe an produktnahen reaktiven und präventiven Dienstleistungen kaum durch Investitionen in die Geschäftsbeziehung beeinflusst werden können. Bestimmt wird der Absatz fast ausschließlich durch die Abhängigkeit und die Preiswahrnehmung des Kunden. Damit hat der Hersteller kaum Möglichkeiten, Einfluss auf die Bedarfsdeckung der Kunden bezüglich produktnaher Dienstleistungen zu nehmen, wodurch ihr Erfolgsbeitrag weitestgehend als gegebene Größe anzusehen ist. Folglich können Hersteller, wie bereits durch Eggert et al. (2014, S. 32) festgestellt wurde, nur durch das Angebot kundennahe Dienstleistung ein überdurchschnittliches Umsatz- und Gewinnwachstum erzielen. Entsprechend unterstützen die Ergebnisse der quantitativen Studie diese Erkenntnisse, indem sie zeigen, dass sich der Bedarf an kundennahen Optimierungsleistungen stark durch Investitionen in die Geschäftsbeziehung seitens des Anbieters beeinflussen lässt.

Drittens tragen die Erkenntnisse zum Verständnis des Einflusses der Preis- und Nutzenwahrnehmung auf die Dienstleistungsbedarfe der Kunden bei. Die Ergebnisse vorangegangener Studien liefern uneinheitliche Ergebnisse bezüglich der Wichtigkeit von Preis- und Nutzeninformationen. So sehen Lapierre (1997, S. 392), sowie Ulaga und Eggert (2005, S. 87–88, 2006a, S. 131) den Nutzen als

gewichtigeren Aspekt gegenüber dem Preis, während Anderson et al. (2000, S. 324) zeigen können, dass für Kunden der Preis das primäre Entscheidungskriterium ist, da sie ihn besser bewerten können als den Nutzen. Die uneinheitlichen Ergebnisse deuten darauf hin, dass der Einfluss von Preis- und Nutzenwahrnehmung auf die Bedarfe von der Art des Geschäfts abhängt. Mit der vorliegenden Studie kann gezeigt werden, dass bei Dienstleistungsbedarfen im industriellen Kontext eine Entscheidungssituation vorliegt, wie sie von Anderson et al. (2000, S. 324) beschrieben wird. Im quantitativen Modell kann nachgewiesen werden, dass industrielle Kunden das Kosten-Nutzen-Verhältnis in erster Linie anhand des Preises einer Dienstleistung bewerten, da der Preis im Gegensatz zum Nutzen eine quantifizierbare Größe darstellt. Die Preiswahrnehmung wird jedoch stark signifikant von der Nutzenwahrnehmung der Dienstleistung beeinflusst, wodurch diese einen mittelbaren Einfluss auf die Dienstleistungsbedarfe hat.

Viertens zeigt die Studie die große Bedeutung des Wissens, das für die Nutzung industrieller Güter und Dienstleistungen notwendig ist, für das erfolgreiche Angebot von produktbegleitenden Dienstleistungen. Raddats und Easingwood (2010, S. 1340) betonen die Bedeutung des expliziten Produktwissens, das den Herstellern erlaubt, viele Dienstleistungen mit einem Effizienzvorteil oder sogar exklusiv anzubieten. Neben dem expliziten Produktwissen ist für eine effiziente Dienstleistung jedoch auch implizites Wissen, das sich aus der Erfahrung im betrieblichen Einsatz des Produktes ergibt (Challagalla et al. 2009, S. 77; Raddats/Easingwood 2010, S. 1336), von entscheidender Wichtigkeit. Die Erkenntnisse der Studie bestätigen die hohe Bedeutung des impliziten Wissens. So zeigen die Ergebnisse, dass das für die Leistungserbringung notwendige implizite Wissen einerseits den Aufbau einer innenorientierten Unternehmenskultur fördert und andererseits dazu führt, dass der Kunde seine eigene Kompetenz in Relation zur Kompetenz des Herstellers als höher wahrnimmt. Implizites Wissen bezieht sich in diesem Zusammenhang sowohl auf die Kenntnis der betrieblichen Einbindung von beispielsweise Maschinen als auch, insbesondere bei Sondermaschinen, auf nicht dokumentierte Aspekte bezüglich ihrer Funktionsweise. Die Ergebnisse zeigen, dass bei einem hohen Anteil impliziten Wissens dieses oft wichtiger ist als das überlegene Produktwissen des Herstellers, wodurch die Kundenkompetenz in Relation zur Herstellerkompetenz höher erscheint (vgl. auch Tuli et al. 2007, S. 11; Challagalla et al. 2009, S. 77). Damit wirkt sich ein hoher Anteil impliziten Wissens negativ auf die Neigung der Kunden aus, produktbegleitende Dienstleistungen extern zu beschaffen. Da ein hoher Anteil an implizitem Wissen den Einweisungsaufwand des externen Personals erhöht, veranlasst dies Kunden zudem dazu, sich stärker nach innen zu orientieren. Die damit verbundene schlechtere Beurteilung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses der angebotenen Dienstleistungen führt

ebenfalls zu geringeren Dienstleistungsbedarfen der Kunden. In der Literatur finden sich anbieterseitige Studien, die sich mit der Frage beschäftigen, welches Dienstleistungsangebot für Hersteller am erfolgversprechendsten ist, und von welchen anbieterseitigen Determinanten der Dienstleistungserfolg beeinflusst wird (vgl. Antioco et al. 2008; Eggert et al. 2011, 2014). Die Erkenntnisse der vorliegenden Studie stützen die Einschätzung, dass der Dienstleistungserfolg stark vom Portfolio der angebotenen Dienstleistungen abhängt. Die Ergebnisse zeigen jedoch, dass die kundenseitigen Bedarfe nach Dienstleistungen der Hersteller primär davon abhängen, zu welchem Grad Hersteller und Kunde über das für die Dienstleistungserbringung notwendige Wissen verfügen. Dieser Zusammenhang lässt sich mit dem Ressourcenabhängigkeitsansatz erklären (vgl. Abschnitt 4.2), nach welchem Kunden bemüht sind, die Abhängigkeit von kritischen Ressourcen zu vermindern. Das zur Ausführung von Dienstleistung erforderliche Wissen stellt demnach eine für die Produktion der Kunden kritische Ressource dar. Kundenseitige Bedarfe an produktbegleitenden Dienstleistungen lassen sich demnach aus einem kundenseitigen Mangel an Kompetenzen zur Ausführung einer Aufgabe interpretieren.



*Abbildung 7.2: Kundenseitiger Transitionsprozess
Quelle: Hogreve und Wonner (2014, S. 278)*

Fünftens zeigen die Ergebnisse, dass die Kosten-Nutzen-Wahrnehmung des Dienstleistungsangebots primär von der Unternehmenskultur des Kunden abhängt. Diesbezüglich wirkt die Innenorientierung der Kunden negativ, die Dienstleistungsorientierung dagegen positiv auf die Kosten-Nutzen-Wahrnehmung produktbegleitender Dienstleistungen. Nach Oliva und Kallenberg (2003) durchlaufen Hersteller einen Transitionsprozess von reinen Produktherstellern zu Dienstleistungsunternehmen. Frambach et al. (1997) sehen auch kundenseitige Unterschiede bezüglich der Akzeptanz von Dienstleistungen; sie teilen Kunden in Innovatoren, frühe Anwender, frühe Mehrheit, späte Mehrheit und Verweigerer ein (Frambach et al. 1997, S. 349–350). Analysen

der Monitor Group (2004) zeigen, dass die von Frambach et al. (1997) beschriebenen Akzeptanzunterschiede keine generellen Kundentypen, sondern verschiedene Stufen eines kundenseitigen Entwicklungsprozesses darstellen. Analog des anbieterseitigen Transitionsprozesses nach Oliva und Kallenberg (2003) lässt sich aus den Erkenntnissen ein kundenseitiger Transitionsprozess vom reinen Produktkäufer zum Leistungsmanager ableiten (vgl. Abbildung 7.2). Dabei sind Produktkäufer primär am Erwerb des tangiblen industriellen Gutes interessiert, während für Leistungsmanager die Lösung einer Problemstellung durch Erwerb eines hybriden Angebots von Maschinen und Dienstleistungen im Vordergrund steht (vgl. Hogreve/Wonner 2014, S. 278). Der herstellerseitige Transitionsprozess nach Oliva und Kallenberg (2003) geht davon aus, dass der Weiterentwicklung der Hersteller hin zu Dienstleistungsunternehmen primär anbieterseitige Hindernisse entgegenstehen. Die Erkenntnisse der vorliegenden Studie legen jedoch nahe, dass der determinierende Faktor für den anbieterseitigen Transitionsprozess die kundenseitige Akzeptanz entsprechender Angebote ist. Die Ergebnisse bestätigen damit entsprechende Annahmen von Baveja et al. (2004, S. 4), dass Anbieter mit Dienstleistungsstrategie scheitern, wenn ihr Markt nicht die nötige Reife besitzt, um den Nutzen der angebotenen Dienstleistungen zu erkennen. In der Folge kann auch ein zu fortschrittliches Dienstleistungsangebot zu einer unprofitablen Dienstleistungsstrategie und somit ins „Service Paradox“ führen. Die Erkenntnisse aus der Studie zeigen jedoch auch, dass der Anbieter auf den kundenseitigen Transitionsprozess Einfluss nehmen kann. So zeigen die Ergebnisse, dass für Kunden die Motivation für eine nach innen gerichtete Unternehmenskultur entfällt, wenn sich Hersteller durch eine intensive Zusammenarbeit implizites, kundenbezogenes Wissen aneignen. Damit eröffnet sich für Hersteller die Möglichkeit, den beschriebenen kundenseitigen Transitionsprozess durch Investitionen in die Geschäftsbeziehung zu beschleunigen.

Die vorliegende Studie ergänzt die bestehenden Forschungsergebnisse zu produktbegleitenden industriellen Dienstleistungen um die Kundenperspektive. Die Erkenntnisse tragen entscheidend zum Verständnis der marktseitigen Akzeptanz produktbegleitender Dienstleistungen bei. So lassen sich aus den Ergebnissen Erklärungen für das oftmalige Scheitern von Dienstleistungsstrategien finden und wichtige Schlüsse für Verbesserungsansätze ziehen.

7.2.2 Implikationen für die Marketingpraxis

Ziel der vorliegenden Studie ist es, die Theorie bezüglich produktbegleitender Dienstleistungen im industriellen Bereich um die Kundenperspektive zu erweitern. Die gewonnenen Erkenntnisse sollen Unternehmen helfen, ihr Dienstleistungsangebot besser auf die Bedürfnisse der Kunden abzustimmen

und effizienter zu vermarkten. Für die Unternehmenspraxis lassen sich aus den Ergebnissen fünf wichtige Rückschlüsse auf Erfolgsfaktoren bezüglich des Angebots produktbegleitender Dienstleistungen ziehen.

Erstens kann gezeigt werden, dass die Dienstleistungsbedarfe industrieller Kunden stark von situativen Faktoren abhängt. Damit wird der Vertriebs Erfolg bei produktbegleitenden Dienstleistungen stark von den Gegebenheiten bei den potentiellen Kunden beeinflusst. Die Studie kann zeigen, dass es eine grundsätzliche Haltung gegenüber der Fremdvergabe bzw. Selbsterstellung von Leistungen, die sogenannte Innenorientierung, gibt. Die Innenorientierung begründet sich dabei aus verschiedenen situativen Rahmenbedingungen des Unternehmens. Bezüglich der Dienstleistungsbedarfe zeigt die Studie, dass insbesondere stark innenorientierte Unternehmen die Beschaffung von Dienstleistungen eines Produktherstellers nur dann in Erwägung ziehen, wenn sie aufgrund fehlenden Produktwissens keine Möglichkeit haben, die Leistung selbst zu erstellen. Anbieter sollten daher die Innenorientierung ihrer Kunden kennen und eine entsprechende Segmentierung der Kundengruppen vornehmen. Die Entwicklung produktbegleitender Dienstleistungen sollte dann primär auf Kundensegmente mit geringerer Innenorientierung ausgerichtet werden, wobei ein Fehlen von entsprechenden internen Dienstleistungsabteilungen bei Kunden als Indikator für geringe Innenorientierung verwendet werden kann.

Zweitens zeigen die Ergebnisse, dass implizites Wissen einen starken Einfluss auf die Dienstleistungsbedarfe der Kunden hat. Aus der qualitativen Studie geht hervor, dass, wenn für die Ausführung von Leistungen ein hoher Anteil impliziten Wissens erforderlich ist, mit einem hohen Aufwand für die Einweisung externen Personals in die örtlichen Gegebenheiten gerechnet wird (vgl. Abschnitt 5.3.2). Die Einweisung und Betreuung externen Personals bindet damit interne Ressourcen und führt bei unerwarteten Störungen zu zusätzlichen Stillstandzeiten der Produktion. Wie auch in der quantitativen Studie nachgewiesen werden konnte, begünstigen daher spezifische Gegebenheiten mit einem hohen Anteil impliziten Wissens eine interne Leistungserbringung seitens des Kunden (vgl. Abschnitt 6.5). Diesbezüglich sind sowohl das implizite Wissen um die Einbindung der Maschine in kundenspezifische Prozesse als auch nicht dokumentierte Spezifika der Maschine selbst von Relevanz für den Dienstleistungsbedarf. Folglich lassen sich Dienstleistungen für Standardmaschinen eher erfolgreich auf dem Markt etablieren, da diese zumeist als völlig eigenständige Einheiten mit fest definierten Schnittstellen zur Produktionsumgebung des Kunden verstanden werden können. Bei Standardmaschinen überwiegt demnach das überlegene

Produktwissen des Personals des Herstellers gegenüber dessen Defiziten bezüglich des notwendigen impliziten Wissens. Im Gegensatz dazu sind hochspezifische Sondermaschinen eng in die Kundeninfrastruktur eingebunden. Da es sich zumeist um Einzelanfertigungen oder Kleinserien handelt, fehlt dem Personal des Herstellers oft auch die Erfahrung mit dem Produkt, wohingegen das Personal des Kunden entsprechende Erfahrungen durch den Betrieb der Maschine sammeln kann. Demnach überwiegt bei Sondermaschinen das notwendige implizite Wissen gegenüber dem expliziten Produktwissen, wodurch sich der Wissensvorsprung des Herstellerpersonals gegenüber dem Personal des Kunden relativiert. In der Folge lassen sich Nutzensvorteile bei produktbegleitenden Dienstleistungen von Sondermaschinen schwerer darstellen. Eine Wachstumsstrategie mit produktbegleitenden Dienstleistungen ist daher primär für die Hersteller von Standardmaschinen erfolgsversprechend, wohingegen die Ausweitung von Dienstleistungen für Sondermaschinen weniger erfolgsversprechend ist.³

Drittens ist auch die Bedeutung der Dienstleistungsorientierung der Kunden für deren Dienstleistungsbedarfe von praktischer Relevanz. Können Kunden den Nutzen einer Leistung nicht hinreichend bewerten, so neigen sie dazu, deren Preis-Leistungs-Verhältnis schlechter zu beurteilen (vgl. Anderson et al. 2000, S. 324; Poppo/Zenger 1998, S. 869). In der Studie kann gezeigt werden, dass Kundenunternehmen mit geringer Dienstleistungsorientierung nicht die Kompetenz besitzen, um Dienstleistungen des Herstellers mit selbsterbrachten Leistungen objektiv vergleichen zu können. In der Folge überschätzen die Kunden die Kosten des Dienstleistungsbezugs und unterschätzen gleichzeitig die Kosten der internen Leistungserbringung. Der Vertrieb von Dienstleistungen an Kunden mit geringer Dienstleistungsorientierung gestaltet sich daher schwierig, da diesen Kunden die Dienstleistungsprodukte in Relation zu einer alternativen Selbsterstellung teuer erscheinen. Die Hersteller sollten diesbezüglich verstärkt den Ansatz des Value-Bases Selling (vgl. Terho et al. 2011) zum Einsatz bringen und gezielt die Vorteile der angebotenen Dienstleistung gegenüber der Selbsterstellung durch den Kunden darstellen.

Viertens zeigen die Erkenntnisse, dass sich Unternehmen bezüglich ihrer Dienstleistungsbedarfe von reinen Produktkäufern zu Leistungsmanagern entwickeln (vgl. Abbildung 7.2). Um erfolgreich

³ Es sei darauf hingewiesen, dass sich diese Aussage ausschließlich auf Nachkaufdienstleistungen bezieht. Sondermaschinenbauer erzielen traditionell einen hohen Umsatzanteil mit dem Customizing ihrer Produkte im Rahmen des Verkaufs des Primärproduktes (vgl. Lay/Schneider 2001; Koch 2009; Spath/Demuß 2006, S. 471).

Dienstleistungen anbieten zu können, ist der Hersteller darauf angewiesen, dass seine Kunden das Dienstleistungsangebot auf objektiver Basis mit selbst erbrachten Leistungen vergleichen. Neu und Brown (2005, S. 8) schreiben, dass sich eine erfolgreiche Marketingstrategie an den Bedürfnissen des Zielmarktes ausrichten muss. Es ist zwar die Entscheidung der Anbieter, in wie weit sie in ihrem Angebotsportfolio auf Dienstleistungen und das Angebot von Lösungen setzen, es ist aber letztlich der Kunde, der mit seinen Beschaffungsentscheidungen über den Erfolg dieses Angebots entscheidet (Penttinen/Palmer 2007, S. 561). So zeigen auch die Ergebnisse von Baveja et al. (2004, S. 4), dass viele Anbieter mit ihrer Dienstleistungsstrategie scheitern, wenn diese "ahead of market readiness" sind. Daher sollten die Hersteller die Transitionsstufe (vgl. Abschnitt 7.2.1) ihrer Kunden kennen und ihr Angebot daran ausrichten. Sind die Dienstleistungsangebote zu komplex, kann dies zu einer geringen Marktakzeptanz führen. Ist das Dienstleistungsangebot hingegen nicht umfangreich genug, so vergeben Hersteller nicht nur Umsatzpotentiale, sondern riskieren auch einen Nachteil gegenüber Wettbewerbern.

Fünftens zeigen die Erkenntnisse der vorliegenden Studie jedoch auch, dass der Anbieter auf den kundenseitigen Transitionsprozess Einfluss nehmen kann. Sowohl Suarez et al. (2013) als auch Fang et al. (2008) können nachweisen, dass sich Investitionen in Dienstleistungen für Hersteller zunächst negativ auf den Geschäftserfolg auswirken und sich dieser Trend erst ab einem Dienstleistungsanteil von 50% (Suarez et al. 2013, S. 430) bzw. 20%-30% (Fang et al. 2008, S. 9) umkehrt. In der Literatur gibt es zahlreiche Fallstudien von Herstellern wie Kone (Accenture 2004, S. 6), Heidelberger Druckmaschinen (Kaerner/Gräßler 2004, S. 38) oder Trumpf (Ballhaus 2009), die mit einer ambitionierten Dienstleistungsstrategie erfolgreich sind. Allen Herstellern ist gemein, dass sie sich intensiv mit den Kundenbedürfnissen auseinandersetzen, einen sehr intensiven Kontakt zum Kunden pflegen und durch ein engmaschiges Netz von Servicestandorten eine schnelle Reaktion im Problemfall gewährleisten (vgl. Accenture 2004, S. 6; Kaerner/Gräßler 2004, S. 38; Ballhaus 2009). Die Realisierung einer solchen Dienstleistungsstrategie erfordert große Investitionen, wodurch die Betriebe ein hohes Risiko eingehen. Die Erkenntnisse der Studie erklären aus Kundensicht, warum solche dienstleistungszentrierten Unternehmensstrategien erfolgversprechend sind.

Aus den Ergebnissen lassen sich drei Gründe identifizieren, warum Kunden oftmals eine Erbringung von Dienstleistungen durch eigenes Personal gegenüber dem Dienstleistungsbezug vom Hersteller präferieren.

Erstens erachten die Kunden die langen Reaktionszeiten der Hersteller als kritisch. So muss bei einem unvorhergesehenen Anlagenstillstand zunächst ein Mitarbeiter des Herstellers anreisen und in die Gegebenheiten vor Ort eingewiesen werden (vgl. Abschnitt 5.3.3). Der hieraus entstehenden Gefahr längerer Produktionsausfälle versuchen die Kunden durch den Aufbau eigener Personalressourcen entgegenzuwirken (vgl. Masten et al. 1991, S. 20). In der Folge haben Kunden die notwendigen Kompetenzen im eigenen Unternehmen verfügbar, was ihre Neigung zur externen Beschaffung von Dienstleistungen schwächt.

Zweitens ist das implizite Wissen bezüglich der kundenspezifischen Gegebenheiten eine wichtige Determinante der Dienstleistungsbedarfe. Ist eine Maschine in eine sehr kundenspezifische Produktionsumgebung eingebunden, so muss externes Personal erst langwierig eingewiesen werden. Zudem sind die Kunden der Ansicht, dass das eigene Personal eine ganzheitlichere Sicht auf Problemstellungen hat und sich daraus Effizienzvorteile ergeben (vgl. Abschnitt 5.3.3).

Drittens sehen die Kunden das Preis-Leistungs-Verhältnis der vom Hersteller angebotenen Dienstleistungen kritisch. Wie in Abschnitt 5.3.3 beschrieben, sehen die Kunden die Zeiten für Anreise und Einweisung als nicht wertschöpfende Kostentreiber (vgl. Cohen et al. 2006, S. 133).

Durch große Investitionen in die Dienstleistungsinfrastruktur, wie im Fall von Kone, Heidelberger Druckmaschinen und Trumpf geschehen (vgl. Accenture 2004, S. 6; Kaerner/Gräßler 2004, S. 38; Ballhaus 2009), lassen sich die genannten Kaufhemmnisse beseitigen. Steht Servicepersonal des Herstellers in räumlicher Nähe zum Kunden zur Verfügung, entfallen lange Anfahrtszeiten. Dies vermeidet einerseits lange Stillstandzeiten im Problemfall und ermöglicht es andererseits, die Dienstleistung kostengünstig anzubieten, da Reisekosten entfallen. Werden die gleichen Mitarbeiter des Herstellers öfter bei einem Kunden zum Einsatz gebracht, so haben diese zudem die Möglichkeit, sich mit den Spezifika des Einsatzortes vertraut zu machen und somit Defizite bezüglich des notwendigen impliziten Wissens auszugleichen. Sind die benannten Voraussetzungen erfüllt, so können Kunden durch attraktive Dienstleistungsangebote dazu bewegt werden, auf den Aufbau eigenen Personals zu verzichten. Werden von Seiten des Herstellers jedoch nicht genügend Investitionen getätigt, besteht die Gefahr, dass der Wendepunkt, ab dem eine positive Erfolgswirkung der Dienstleistungsinvestitionen eintritt, nicht erreicht wird.

Die Entwicklung einer erfolgreichen Dienstleistungsstrategie stellt für Industrieunternehmen eine schwierige Herausforderung dar. Viele Unternehmen scheitern bei dem Versuch, mit produktbegleitenden Dienstleistungen erfolgreich zu wachsen (Baveja et al. 2004, S. 3). Die Erkenntnisse der vorliegenden Studie geben Einblicke in die Determinanten kundenseitiger Dienstleistungsbedarfe, und wie sich diese anbieterseitig beeinflussen lassen. Für Manager lassen sich daraus konkrete Anhaltspunkte für eine zielgerichtete Dienstleistungsstrategie und eine effiziente Vermarktung produktbegleitender Dienstleistungen ableiten.

7.3 Limitationen und weiterer Forschungsbedarf

Für die vorliegende Arbeit wurde aufgrund der geringen theoretischen Fundierung des Forschungsgebiets (vgl. Abschnitt 3.3.2) ein explorativer Forschungsansatz gewählt. Die Ergebnisse liefern erste Einblicke in die Determinanten kundenseitiger Dienstleistungsbedarfe. Damit weist die Forschungsarbeit sowohl thematische, der Neuheit des Forschungsgebiets geschuldete, als auch methodische Limitationen auf, welche auf zukünftige Forschungsgebiete hinweisen. In Summe werden fünf relevante Limitationen identifiziert, die im Folgenden diskutiert werden.

Erstens wurden für die qualitativen Interviews wie auch bei der quantitativen Erhebung Schlüsselinformanten befragt. Der Rückgriff auf das Urteil von Einzelpersonen ist mit dem Risiko einer systematischen Verzerrung verbunden (Hurrle/Kieser 2005, S. 585). Dennoch kommt insbesondere in der B2B-Forschung vielfach auf ein auf Schlüsselinformanten basierendes Forschungsdesign zur Anwendung (vgl. bspw. Terho et al. 2011; Gebauer et al. 2010a; Antioco et al. 2008; Ulaga/Eggert 2006b; Poppo/Zenger 1998; Ganesan 1994). In der vorliegenden Studie wurden verschiedene Maßnahmen getroffen, um den sogenannten key informant bias zu verhindern (vgl. Abschnitt 6.3.2.2), dennoch kann bei Befragung von Einzelpersonen eine systematische Verzerrung der Ergebnisse nicht komplett ausgeschlossen werden. Zudem ist die Befragung von Schlüsselinformanten im industriellen Umfeld umstritten, da die betreffenden Entscheidungen selten von Einzelpersonen getroffen werden (vgl. Abschnitt 2.2.3). Zwar wurde durch ein von Homburg und Klarmann (2009, S. 152, 154) vorgeschlagenes Vorauswahlverfahren sichergestellt, dass es sich bei den befragten Personen um zentrale Entscheidungsträger handelt (vgl. Abschnitte 5.2.1.1 und 6.3.1.3), jedoch werden Entscheidungen über hochpreisige Dienstleistungsverträge zumeist von einem Buying Center getroffen. Damit lässt die vorliegende Studie die Sichtweise beratender Funktionen, wie beispielsweise des Controllings, außer Acht. Um mögliche systematische Verzerrungen der Ergebnisse zu verhindern und umfängliche Informationen über

Entscheidungsprozesse zu erhalten, sollten künftige Studien versuchen, ein komplettes Meinungsbild aller für die Beschaffungsentscheidung relevanten Personen abzubilden.

Zweitens betrachtet die Studie primär Kriterien für die Deckung von Dienstleistungsbedarfen durch Beschaffung direkt vom Hersteller. Die Interviewpartner der qualitativen Studie sahen in Dienstleistungen von Drittanbietern zumeist keine relevante Option. Daher zielte die Fragestellung der quantitativen Studie explizit auf eine Entscheidung zwischen Eigenerstellung und Bezug vom Produkthersteller. Eine entsprechende Konzentration der Fragestellung auf zwei Alternativen hat sich in der industriellen Forschung als effizient erwiesen (vgl. bspw. Cater/Cater 2010, 2009; Eggert et al. 2009; Ulaga/Reinartz 2011). Für ein vollständiges Bild und vor dem Hintergrund, dass die Erbringung eines Lösungsgeschäfts im Rahmen von Netzwerken oder Verbänden zunimmt (vgl. Hogreve/Velleuer 2015), sollte zukünftige Forschung auch die Entscheidungssituation zwischen dem Hersteller und einem Drittanbieter mit einbeziehen.

Drittens wurden nicht alle im industriellen Umfeld relevanten Dienstleistungsarten untersucht. Zunächst schließt die thematische Ausrichtung der Arbeit auf produktbegleitende Dienstleistungen industrielle Dienstleistungen ohne Produktbezug von der Untersuchung aus. Des Weiteren wurden Vorbetriebsdienstleistungen und Betreiberleistungen von der Untersuchung in der quantitativen Studie ausgenommen (vgl. Abschnitt 5.3.1). Vorbetriebsdienstleistungen wurden nicht untersucht, weil es sich nicht um eigenständige Absatzobjekte handelt, sondern eine Amortisation über ein entsprechendes Preispremium für das Primärprodukt erfolgen muss. Betreiberleistungen wurden aufgrund der derzeitigen geringen Verbreitung von der Untersuchung ausgenommen. Weiterführende Studien sollten entsprechende Zusammenhänge für die ausgelassenen Dienstleistungsarten prüfen. Da Vorbetriebsdienstleistungen nur sehr selten separat berechnet werden, ist dabei ein Forschungsdesign zu wählen, das mit produktbegleitenden Dienstleistungen erzielbare Preispremium auf das Primärprodukt quantifiziert. Des Weiteren sollte eine Verallgemeinerung von gefundenen Zusammenhängen für die Gesamtheit der industriellen Dienstleistungen angestrebt werden.

Viertens legen die Erkenntnisse den Schluss nahe, dass sich Kunden bezüglich ihrer Dienstleistungsbedarfe entlang einer Transitionslinie von Produktkäufern zu Leistungsmanagern entwickeln. Die Ergebnisse zeigen ferner, dass die Dienstleistungsorientierung der Kunden ein zentraler Treiber dieser Entwicklung ist, und dass Hersteller den Transitionsprozess durch ein hohes Engagement in der Geschäftsbeziehung fördern können. Die vorliegende Studie stellt jedoch eine

Momentaufnahme dar. Daher lassen sich zwar Determinanten der kundenseitigen Transition finden, der Nachweis der Kundentransition kann jedoch nicht erbracht werden. Insbesondere um langfristige Veränderungsprozesse zu erfassen, fordern Narayandas und Rangan (2004, S. 74) den Einsatz von Längsschnittstudien. Ulaga und Eggert (2006b, S. 133) schreiben in diesem Zusammenhang „more must be learned about how value is created over time in close supplier–customer relationships“. Ein entsprechender Nachweis der kundenseitigen Transition sowie der anbieterseitigen Einflussmöglichkeiten auf diesen Prozess sollte daher im Rahmen einer Längsschnittstudie erfolgen.

Fünftens werden aus den gewonnenen Erkenntnissen Rückschlüsse für ein erfolgreiches Dienstleistungsangebot der Hersteller abgeleitet, ohne die Wirkung auf den Unternehmenserfolg der Anbieter explizit zu überprüfen. Die Ergebnisse zeigen insbesondere, dass sich nur der Absatz von Optimierungsleistungen, nicht aber der Absatz von präventiven und reaktiven Dienstleistungen durch Investitionen in die Geschäftsbeziehung signifikant steigern lässt. Des Weiteren wird aus den Erkenntnissen gefolgert, dass das Dienstleistungsangebot eines Herstellers auf die Transitionsstufe seiner Kunden abgestimmt sein muss, um erfolgreich zu sein. Anderson et al. (1994, S. 60) weisen darauf hin, dass es aufgrund der Vielzahl von Einflussfaktoren auf finanzielle Unternehmenskennzahlen sehr schwierig ist, den Erfolgsbeitrag einzelner Produkte isoliert zu messen. In den letzten Jahren konnten dennoch signifikante Effekte von Dienstleistungsstrategien auf finanzielle Kennzahlen nachgewiesen werden (vgl. bspw. Eggert et al. 2014, 2011; Suarez et al. 2013; Antioco et al. 2008; Fang et al. 2008; Gebauer 2007). Eine empirische Untersuchung der abgeleiteten Rückschlüsse durch eine dyadische Studie, welche Anbieter und deren Kunden einschließt und eine Überprüfung des monetären Unternehmenserfolgs zulässt, wäre daher ein naheliegender nächster Schritt.

Anhang 1: Dienstleistungsdefinitionen

Autor(en)	Begriff	Definition	Markt	Produkt- bezug	Primärziel
Samli et al. (1992, S. 37)	Presales Services	“Presale services are those which will aid the buyer in the purchase decision”	B2B	ja	Produktabsatz
Samli et al. (1992, S. 37)	Postsales Services	“Postsale services are designed to keep the customers satisfied with the purchase”	B2B	ja	Produktabsatz
192 Morash (1996, S. 3)	Presales Services	“The ability to service the customer during the purchase decision process”	B2B	ja	Produktabsatz
Morash (1996, S. 3)	Postsales Services	“The ability to service the customer after the sale of the product to ensure continuing customer satisfaction”	B2B	ja	Kunden- zufriedenheit
Garbe (1997, S. 23)	Industrielle Dienstleistungen	„Industrielle Dienstleistungen sind immaterielle Leistungen, die ein Industriegüterhersteller seinen Kunden zur Förderung des Absatzes seiner Sachgüter anbietet“	B2B	ja	Produktabsatz
Fassott (2000, S. 281)	Sekundär- dienstleistung	„Solche Dienstleistungen, die neben dem Basisprodukt erbracht werden, um den Absatz der Basisleistung zu ermöglichen oder zu fördern“	B2B B2C	ja	Produktabsatz

Hartmann und Gsell (2001, S. 45)	Produktnahe Dienstleistungen	„...immaterielle Beiträge zur Lösung von Kundenproblemen, die vom Lieferanten des Sachgutes erbracht werden“	B2B	ja	Problemlösung
Homburg et al. (2002a, S. 259)	Industrielle Dienstleistungen	„Unter industriellen Dienstleistungen verstehen wir immaterielle Leistungen, die ein Industriegüterunternehmen seinen Kunden zur Förderung des Absatzes seiner Produkte anbietet“	B2B	nein	Produktabsatz
Rainfurth (2003, S. 24)	Produktbegleitende Dienstleistungen	„Produktbegleitende Dienstleistungen sind Leistungen, die von produzierenden Unternehmen zusammen mit dem Produkt zur Problemlösung der Kunden erbracht werden“	B2B	ja	Problemlösung
Mödinger und Redling (2004, S. 1408)	Produktbegleitende Dienstleistungen	„Tätigkeiten und Leistungen ... die im Zusammenhang mit Maschinen, Geräten, Systemen und Anlagen erbracht werden und die dem Anwender erst deren spezifische Nutzung ermöglichen.“	B2B	ja	Kunden-zufriedenheit
Monitor Group (Henkel 2004)	Industrial Services	"all business transactions which, subsequent to the sale/installation of a physical product, are intended to maintain and/or optimize the operational process, upgrade performance and cover its resource needs throughout the entire life cycle"	B2B	ja	Kunden-zufriedenheit
Statistisches Bundesamt (2004, S. 13)	Produktbegleitende Dienstleistungen	"Produktbegleitende Dienstleistungen im Zusammenhang mit der industriellen Fertigung von Geräten, Systemen und Anlagen erbracht und ermöglichen dem Anwender deren spezifische Nutzung."	B2B	ja	Problemlösung

Brax (2005, S. 143)	Industrial Services	“industrial services are defined ... as services offered to organizations with industrial production”	B2B	nein	Dienstleistungs- absatz
Spath und Demuß (2006, S. 467)	Industrielle Dienstleistungen	„überwiegend selbständige Leistungen, welche nicht immer unmittelbar mit einem Sachgut in Verbindung stehen müssen, trotzdem aber schwerpunktmäßig der Vermarktung dieser dienen“	B2B	nein	Produktabsatz
Spath und Demuß (2006, S. 467)	Investive Dienstleistungen	„Dienstleistungen ... die von Organisationen bzw. Unternehmen nachgefragt werden und bei ihrer Erstellung mit den Wertschöpfungsprozessen des Nachfragers verbunden werden müssen“	B2B	nein	Dienstleistungs- absatz
Spath und Demuß (2006, S. 467)	Produktbegleitende Dienstleistungen	immaterielle Leistungen, die ein Industriegüterhersteller zur Absatzförderung seiner Güter zusätzlich anbietet.	B2B	ja	Produktabsatz
Möller und Cassack (2008, S. 164)	Produktbegleitende Dienstleistungen	“... auf Potenzialen beruhende Leistungsversprechen verstanden (Potenzialsicht), die prozessual unter Einbindung eines externen Faktors erstellt werden (Prozesssicht) und sich durch eine Verbindung zum physischen Produkt auszeichnen“	B2B B2C	ja	Dienstleistungs- absatz
Voeth et al. (2008, S. 2)	Produktbegleitende Dienstleistungen	„Unter produktbegleitenden Dienstleistungen werden immaterielle Leistungen verstanden, die Anbieter von Sach- oder Dienstleistungen zusätzlich zur originären Leistung mit dem Ziel anbieten, den Absatz dieser Kernleistung zu fördern. Die produktbegleitenden Dienstleistungen hängen dabei inhaltlich mit	B2B B2C	ja	Produktabsatz

		der Kernleistung zusammen, sind aber dennoch separat vermarktbar“			
Stampfl (2011, S. 89)	Produktbezogene Dienstleistungen	„...produktbezogenen Dienstleistungen ... stehen in enger Verbindung mit einem industriell gefertigten Produkt, werden also von Unternehmen des Produzierenden Gewerbes in Verbindung mit der Warenproduktion erstellt.“	B2B / ja B2C		Differenzierung
Seiter (2013, S. 7)	Industrielle Dienstleistungen	„Industrielle Dienstleistungen sind Dienstleistungen, die in engem Zusammenhang mit einem Investitionsgut stehen und von einem Unternehmen erbracht werden. Sie ermöglichen oder verbessern die Nutzung des Produkts“	B2B ja		Kunden- zufriedenheit / Dienstleistungs- absatz

Anhang 2: Messung der Konstrukte

Konstrukt	Item	Die folgenden Aussagen beziehen sich auf das technische Personal, welches in Ihrem Haus für Reparatur, Wartung, Optimierung etc. der Maschine zuständig ist. Inwieweit stimmen Sie den Aussagen zu?
Innen-orientierung	INOR1	Das technische Personal kennt die von uns betriebenen Maschinen bis ins Detail.
	INOR2	Das technische Personal kennt die Schwachpunkte der von uns betriebenen Maschinen genau.
	INOR3	Unser technisches Personal kann technische Probleme schnell beheben.
	INOR4	Wir sind stolz darauf alle technischen Probleme mit unseren Maschinen selbst lösen zu können.
Konstrukt	Item	Die folgenden Aussagen beziehen sich auf den Hersteller der zuvor gewählten Maschine. Inwieweit stimmen Sie den Aussagen zu?
Kundenkompetenz	KOMP1	Wir haben im Vergleich zum Hersteller mehr technisches Wissen über diese Maschine.
	KOMP2	Wir wissen besser als der Hersteller, wie man die Arbeitsweise dieser Maschine verbessert.
	KOMP3	Wir können diese Maschine besser optimieren als der Hersteller.
	KOMP4	Wir können Problemsituationen mit dieser Maschine besser lösen als der Hersteller.
Konstrukt	Item	Um die Maschine effektiv reparieren oder optimieren zu können...
Implizites Wissen	IMPL1	...muss man die Arbeitsweise unserer Produktion kennen.
	IMPL2	...muss man über die Gegebenheiten in unserer Produktion informiert sein.
	IMPL3	...ist eine Einweisung in unsere Arbeitsweise erforderlich.
	IMPL4	...muss man die Zusammenhänge unserer Produktion verstehen.
	IMPL5	...muss man Erfahrung mit unserer Produktion besitzen.

Konstrukt	Item	
		Die folgenden Aussagen beziehen sich auf die Preise der Dienstleistungen des Herstellers für die zuvor gewählten Maschine. Bitte geben Sie an, inwieweit Sie den folgenden Aussagen zustimmen.
Nutzen- wahrnehmung	NUTZEN1	Bezogen auf den bezahlten Preis bekommen wir eine gute Dienstleistungsqualität.
	NUTZEN2	Das Preis-Leistungs-Verhältnis für Dienstleistungen dieses Herstellers ist angemessen.
	NUTZEN3	Bezogen auf die Dienstleistungsqualität, bezahlen wir einen angemessenen Preis.
	NUTZEN4	Zu dem bezahlten Preis sind die bezogenen Dienstleistungen wirtschaftlich für uns.

Konstrukt	Item	
		Der Hersteller der zuvor gewählten Maschine...
RM- Investitionen	RM1	... tut viel für die Stärkung der Geschäftsbeziehung mit uns.
	RM2	... hat viel in die Geschäftsbeziehung mit uns investiert.
	RM3	... hat viel Zeit und Energie auf die Verbesserung der Geschäftsbeziehung mit uns verwendet.

Konstrukt	Item	
		Die folgenden Aussagen beziehen sich auf die Dienstleistungsorientierung der Mitarbeiter Ihres Unternehmens gegenüber den Kunden Ihres Unternehmens. Inwieweit stimmen Sie den Aussagen zu?
DL-Orientierung	DLOR1	Den Mitarbeitern ist die Bedeutung eines umfassenden und qualitativ hochwertigen Dienstes am Kunden bewusst, und sie handeln danach.
	DLOR2	Die Mitarbeiter nehmen die Rolle des Problemlösers für die Kunden aktiv wahr.
	DLOR3	Für die Mitarbeiter haben die Anliegen der Kunden einen hohen Stellenwert.
	DLOR4	Die Mitarbeiter verfügen über eine ausgeprägte Dienstleistungsmentalität.
	DLOR5	Die Mitarbeiter engagieren sich stark für die Lösung der Probleme ihrer Kunden.

Konstrukt	Item	Wie hoch sind die Kosten der folgenden Leistungen, wenn sie vom Maschinenhersteller bezogen werden, im Vergleich zu einer Eigenerstellung der Leistung durch Mitarbeiter Ihres Unternehmens
Preis- wahrnehmung	PREIS1	Reaktive Dienstleistungen nach der Übergabe der Maschine (z.B. Reparaturen, Störungsbehebung)
	PREIS2	Planbare Dienstleistungen nach der Übergabe der Maschine (z.B. präventive Wartung)
	PREIS3	Veränderungen an der Maschine (z.B. Umbauten, Tooling, Retrofitting)
Bedarf an...		Im Folgenden bitten wir Sie zu beurteilen, wer welchen Anteil der Dienstleistungen durchführt, die an der zuvor gewählten Maschine erbracht werden. Es wird dabei unterschieden zwischen Leistungen, die vor bzw. nach der Übergabe der Maschine erbracht werden. Mit Übergabe ist dabei der Zeitpunkt gemeint, wenn die Maschine nach der Installation und Erprobung für den Regelbetrieb vom Hersteller an den Kunden übergeben wird.
...reaktiven Dienstleistungen	BEDRE	Reaktive Dienstleistungen nach der Übergabe der Maschine (z.B. Reparaturen, Störungsbehebung) werden zu [100% von uns selbst erbracht ... 100% vom Hersteller erbracht]
...präventiven Dienstleistungen	BEDPR	Planbare Dienstleistungen nach der Übergabe der Maschine (z.B. präventive Wartung) werden zu [100% von uns selbst erbracht ... 100% vom Hersteller erbracht]
...Optimierungs- leistungen	BEDOP	Veränderungen an der Maschine (z.B. Umbauten, Tooling, Retrofitting) werden zu [100% von uns selbst erbracht ... 100% vom Hersteller erbracht]

8 Literaturverzeichnis

- Accenture*, (2004): After-Sales und Service in der Investitionsgüterindustrie: Monitor 2004.
- Alchian, Armen A.; Demsetz, Harold*, (1972): Production, Information Costs, and Economic Organization, in: *American Economic Review*, 62. Jg., Nr. 5, S. 777–795.
- Andersen, Poul H.*, (2002): A Foot in the Door: Relationship Marketing Efforts Towards Transaction-Oriented Customers, in: *Journal of Market-Focused Management*, 108. Jg., Nr. 5, S. 91–108.
- Anderson, Erin; Chu, Wujin; Weitz, Barton*, (1987): Industrial Purchasing: An Empirical Exploration of the Buyclass Framework, in: *Journal of Marketing*, 51. Jg., Nr. 3, S. 71.
- Anderson, Eugene W.; Fornell, Claes; Lehmann, Donald R.*, (1994): Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden, in: *Journal of Marketing*.
- Anderson, James C.; Narus, James A.; Narayandas, Das*, (2009): *Business Market Management: Understanding, Creating, and Delivering Value* 3. Ausg., Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Anderson, James C.; Thomson, James B L; Wynstra, Finn*, (2000): Combining value and price to make purchase decisions in business markets, in: *International Journal of Research in Marketing*, 17. Jg., Nr. 4, S. 307–329.
- Anderson, Paul F.*, (1982): Marketing, Strategic Planning and the Theory of the Firm, in: *Journal of Marketing*, 46. Jg., Nr. 2, S. 15–26.
- Anderson, Shannon; Klein Pearo, Lisa; Widener, Sally K.*, (2008): Drivers of Service Satisfaction Linking Customer Satisfaction to the Service Concept and Customer Characteristics, in: *Journal of Service Research*, 10. Jg., Nr. 4, S. 365–381.
- Antioco, Michael; Moenaert, Rudy K.; Lindgreen, Adam; Wetzels, Martin*, (2008): Organizational antecedents to and consequences of service business orientations in manufacturing companies, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36. Jg., Nr. 3, S. 337–358.
- Argyres, Nicholas*, (1996): Evidence on the role of firm capabilities in vertical integration decisions, in: *Strategic Management Journal*, 17. Jg., Nr. 2, S. 129–150.
- Armstrong, Scott J.; Overton, Terry S.*, (1977): Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys, in: *Journal of Marketing Research*, 14. Jg., Nr. 3, S. 396–402.
- Arndt, Johan*, (1979): Toward a Concept of Domesticated Markets, in: *Journal of Marketing*, 43. Jg., Nr. 4, S. 69–75.
- Backhaus, Klaus; Erichson, Bernd; Plinke, Wulff; Weiber, Rolf*, (2009): *Strukturgleichungsmodelle. Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung* (Komplexe

Verfahren)., in: *Multivariate Analysemethoden (Erweiterte Onlineinhalte)*. Berlin, Heidelberg: Springer, S. 1–58.

Backhaus, Klaus; Frohs, Margarethe; Weddeling, Matthias, (2007): Produktbegleitende Dienstleistungen zwischen Anspruch und Wirklichkeit–10 Vermutungen aus einer Pilotuntersuchung bei Maschinenbau-Anbietern Karlsruhe.

Backhaus, Klaus; Kleikamp, Christian, (1998): Marketing von investiven Dienstleistungen, in: *Bruhn, Manfred* (Hrsg.)/*Meffert, H.* (Hrsg.) *Handbuch Dienstleistungsmanagement*. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 73–101.

Backhaus, Klaus; Voeth, Markus, (2010): *Industriegütermarketing* 9. Ausg., München: Vahlen.

Bagozzi, Richard P.; Phillips, Lynn W., (1982): Representing and Testing Organizational Theories: A Holistic Construal, in: *Administrative Science Quarterly*, 27. Jg., Nr. 3, S. 459–489.

Bagozzi, Richard P.; Yi, Youjae, (1988): On the Evaluation of Structural Equation Models, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16. Jg., Nr. 1.

Ballhaus, Jörn, (2009): Service macht Maschinen schön, in: *Absatzwirtschaft*, S. 102–104.

Baron, Reuben M.; Kenny, David A., (1986): The Moderator–Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, 51. Jg., Nr. 6, S. 1173–1182.

Barry, James; Terry, Tamara S., (2008): Empirical study of relationship value in industrial services, in: *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23. Jg., Nr. 4, S. 228–241.

Barton, Allan H.; Lazarsfeld, Paul F., (1979): Einige Funktionen von qualitativer Analyse in der Sozialforschung, in: *Christel, Hopf* (Hrsg.)/*Weingarten, Elmar* (Hrsg.) *Qualitative Sozialforschung*. Stuttgart: Klett-Cotta, S. 41–89.

Baveja, Sarabjit S.; Gilbert, Jim; Ledingham, Dianne, (2004): From Products to Services: Why It's Not So Simple, in: *Harvard Management Update*, S. 3–6.

Bell, Martin L., (1986): Some Strategy Implications of a Matrix Approach to the Classification of Marketing Goods and Services, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 14. Jg., Nr. 1, S. 13–20.

Bentler, Peter M.; Bonett, Douglas G., (1980): Significance Tests and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures, in: *Psychological bulletin*, 88. Jg., Nr. 3, S. 588–606.

Bentler, PM, (1990): Comparative fit indexes in structural models., in: *Psychological bulletin*, 107. Jg., Nr. 2, S. 238–246.

Berekoven, Ludwig; Eckert, Werner; Ellenrieder, Peter, (2006): *Marktforschung* 11. Ausg., Wiesbaden: Gabler.

Beutin, Nikolas, (2000): *Kundennutzen in industriellen Geschäftsbeziehungen*. Wiesbaden:

Deutscher Universitäts-Verlag Dr. Th. Gabler.

- Beyer, Mark*, (2006): Servicediversifikation in Industrieunternehmen kompetenztheoretische Untersuchung der Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Blau, Peter M.*, (1964): Exchange and power in social life Piscataway: Transaction Publishers.
- Bogner, Alexander; Menz, Wolfgang*, (2002): Das theoriegenerierende Experteninterview, in: *Bogner, Alexander* (Hrsg.)/*Littig, Beate* (Hrsg.)/*Menz, Wolfgang* (Hrsg.) Das Experteninterview. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 33–70.
- Bolton, Ruth N.*, (1993): Pretesting questionnaires: content analyses of respondents' concurrent verbal protocols, in: *Marketing Science*, 12. Jg., Nr. 3, S. 280–303.
- Bolton, Ruth N.; Smith, Amy K.; Wagner, Janet*, (2003): Striking the Tight Balance Designing Service to Enhance Business-to-Business Relationships, in: *Journal of Service Research*, 5. Jg., Nr. 4, S. 271–291.
- Bowen, David E.; Siehl, Caren; Schneider, Benjamin*, (1989): A Framework for Analyzing Customer Service Orientations in Manufacturing, in: *Academy of Management Review*, 14. Jg., Nr. 1, S. 75–95.
- Boyt, Tom; Harvey, Michael*, (1997): Classification of Industrial Services: A Model with Strategic Implications, in: *Industrial Marketing Management*, 26. Jg., Nr. 4, S. 291–300.
- Bradach, Jeffrey L.; Eccles, Robert G.*, (1989): Price, Authority, and Trust: From Ideal Types to Plural Forms, in: *Annual Review of Sociology*, 15. Jg., Nr. 1, S. 97–118.
- Brax, Saara*, (2005): A manufacturer becoming service provider—challenges and a paradox, in: *Managing Service Quality*, 15. Jg., Nr. 2, S. 142–155.
- Breuer, Franz*, (2010): Reflexive Grounded Theory 2. Ausg., Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Briggs, Elten; Grisaffe, Douglas*, (2009): Service Performance--Loyalty Intentions Link in a Business-to-Business Context: The Role of Relational Exchange Outcomes and Customer Characteristics, in: *Journal of Service Research*, 13. Jg., Nr. 1, S. 37–51.
- Bunduchi, Raluca*, (2008): Trust, power and transaction costs in B2B exchanges — A socio-economic approach, in: *Industrial Marketing Management*, 37. Jg., Nr. 5, S. 610–622.
- Burr, Wolfgang; Stephan, Michael*, (2006): Dienstleistungsmanagement - Innovative Wertschöpfungskonzepte für Dienstleistungsunternehmen 1. Ausg., Stuttgart: Kohlhammer.
- Büsch, Mario*, (2011): Praxishandbuch Strategischer Einkauf 2. Ausg., Wiesbaden: Gabler.
- Büschken, Joachim*, (2004): Higher Profits through Customer Lock-in: A Roadmap 1. Ausg., Mason: Thomson.
- Cannon, Joseph P.; Homburg, Christian*, (2001): Buyer-Supplier Relationships and Customer Firm

- Costs, in: *Journal of Marketing*, 65. Jg., Nr. 1, S. 29–43.
- Cannon, Joseph P.; Perreault, William D.*, (1999): Buyer-Seller Relationships in Business Markets
Lee, O H (Hrsg.), in: *Journal of Marketing Research*, 36. Jg., Nr. 4, S. 439–460.
- Cater, Barbara; Cater, Tomaž*, (2009): Relationship-value-based antecedents of customer satisfaction and loyalty in manufacturing, in: *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24. Jg., Nr. 8, S. 585–597.
- Cater, Tomaž; Cater, Barbara*, (2010): Product and relationship quality influence on customer commitment and loyalty in B2B manufacturing relationships, in: *Industrial Marketing Management*, 39. Jg., Nr. 8, S. 1321–1333.
- Challagalla, Goutam; Venkatesh, R.; Kohli, Ajay K.*, (2009): Proactive Postsales Service: When and Why Does It Pay Off?, in: *Journal of Marketing*, 73. Jg., Nr. 2, S. 70–87.
- Charmaz, Kathy*, (2002): Qualitative Interviewing and Grounded Theory Analysis, in: *Gubrium, Jaber F. (Hrsg.)/Holstein, James A. (Hrsg.) Handbook of Interview Research: Context and Method*. Thousand Oaks: Sage Publications, S. 675–694.
- Chiou, J.-S.*, (2006): Service Quality, Trust, Specific Asset Investment, and Expertise: Direct and Indirect Effects in a Satisfaction-Loyalty Framework, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34. Jg., Nr. 4, S. 613–627.
- Churchill, Gilbert A.*, (1979): A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs, in: *Journal of Marketing Research*, 16. Jg., Nr. 1, S. 64–73.
- Cohen, Morris A.; Agrawal, Narendra; Agrawal, Vipul*, (2006): Winning in the Aftermarket, in: *Harvard Business Review*, Nr. may, S. 129–138.
- Connelly, Brian L.; Ketchen, David J.; Slater, Stanley F.*, (2010): Toward a “theoretical toolbox” for sustainability research in marketing, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39. Jg., Nr. 1, S. 86–100.
- Cooke, Ernest F.*, (1986): What Is Business And Industrial Marketing?, in: *Journal of Business & Industrial Marketing*, 1. Jg., Nr. 1, S. 9–17.
- Corbin, Juliet M.; Strauss, Anselm L.*, (2008): Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory 3. Ausg., Thousand Oaks: Sage Publications.
- Cortina, Jose M.*, (1993): What Is Coefficient Alpha? An Examination of Theory and Applications, in: *Journal of Applied Psychology*, 78. Jg., Nr. 1, S. 98–104.
- Cote, Joseph A.; Buckley, Roland M.*, (1987): Estimating Trait, Method, and Error Variance: Generalizing across 70 Construct Validation Studies, in: *Journal of Marketing Research*, 24. Jg., Nr. 3, S. 315–318.
- Coviello, Nicole E.; Brodie, Brodie J.*, (2001): Contemporary marketing practices of consumer and

- business-to-business firms: how different are they?, in: *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16. Jg., Nr. 5, S. 382–400.
- Cronbach, Lee J.*, (1951): Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests, in: *Psychometrika*, 16. Jg., Nr. 3.
- Crook, Russell T.; Combs, James G.*, (2007): Sources and consequences of bargaining power in supply chains, in: *Journal of Operations Management*, 25. Jg., Nr. 2, S. 546–555.
- Crosno, Jody L.; Dahlstrom, Robert*, (2007): A meta-analytic review of opportunism in exchange relationships, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36. Jg., Nr. 2, S. 191–201.
- Cusumano, Michael A.; Kahl, Steven J.; Suarez, Fernando F.*, (2006): *Product, Process, and Service: A New Industry Lifecycle Model* Boston.
- Danzinger, Frank*, (2010): *Kundeninteraktionskompetenz in Industrieguetermärkten* Wiesbaden: Gabler.
- Deshpandé, Rohit; Farley, John U.; Webster, Frederick E.*, (1993): Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis, in: *Journal of Marketing*, 57. Jg., Nr. 1, S. 23–37.
- Dey, Ian*, (2003): *Qualitative Data Analysis: A User Friendly Guide for Social Scientists* London: Routledge.
- Dieckmann, Jens*, (2015): *Globalisierung KMU: Entwicklungstendenzen, Erfolgskonzepte und Handlungsempfehlungen* *Feldmeier, Gerhard* (Hrsg.)/*Lukas, Wolfgang* (Hrsg.)/*Simmet, Heike* (Hrsg.) Wiesbaden: Springer.
- Donaldson, Bill*, (1994): Supplier selection criteria on the service dimension Some empirical evidence, in: *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 1. Jg., Nr. 4, S. 209–217.
- Donaldson, Bill*, (1995): Customer service as a competitive strategy, in: *Journal of Strategic Marketing*, 3. Jg., Nr. 2, S. 113–126.
- Donaldson, William G.*, (1995): Manufacturers Need to Show Greater Commitment to Customer Service, in: *Industrial Marketing Management*, 24. Jg., Nr. 5, S. 421–430.
- Döscher, Kristian*, (2014): *Recovery Management in Business-to-Business Markets: Conceptual Dimensions, Relational Consequences and Financial Contributions* Heidelberg: Gabler.
- Du, Rex Y.; Kamakura, Wagner A.; Mela, Carl F.*, (2007): Size and Share of Customer Wallet, in: *Journal of Marketing*, 71. Jg., Nr. 2, S. 94–113.
- Dwyer, Robert F.; Schurr, Paul H.; Oh, Sejo*, (1987): Developing Buyer-Seller Relationships, in: *Journal of Marketing*, 51. Jg., Nr. 2, S. 11–27.
- Edvardsson, Bo; Gustafsson, Anders; Roos, Inger*, (2005): Service portraits in service research: a critical review, in: *International Journal of Service Industry Management*, 16. Jg., Nr. 1, S. 107–

- Eggert, Andreas; Fassott, Georg; Helm, Sabrina*, (2005): Identifizierung und Quantifizierung mediierender und moderierender Effekte in komplexen Kausalstrukturen, in: *Bliemel, Friedhelm* (Hrsg.)/*Eggert, Andreas* (Hrsg.)/*Fassott, Georg* (Hrsg.)/*Hensler, Jörg* (Hrsg.) PLS-Pfadmodellierung. Stuttgart: Schäffer Poeschel, S. 101–116.
- Eggert, Andreas; Hogreve, Jens; Ulaga, Wolfgang; Münkhoff, Eva*, (2011): Industrial services, product innovations, and firm profitability: A multiple-group latent growth curve analysis, in: *Industrial Marketing Management*, 40. Jg., Nr. 5, S. 661–670.
- Eggert, Andreas; Hogreve, Jens; Ulaga, Wolfgang; Münkhoff, Eva*, (2014): Revenue and profit implications of industrial service strategies, in: *Journal of Service Research*, 16. Jg., Nr. 4, S. 1–17.
- Eggert, Andreas; Ulaga, Wolfgang*, (2002): Customer perceived value: a substitute for satisfaction in business markets?, in: *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17. Jg., Nr. 2-3, S. 107–118.
- Eggert, Andreas; Ulaga, Wolfgang; Hollmann, Sabine*, (2009): Benchmarking the impact of customer share in key-supplier relationships, in: *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24. Jg., Nr. 3/4, S. 154–160.
- Eisenhardt, Kathleen M.*, (1989): Building Theories from Case Study Research, in: *Academy of Management Review*, 14. Jg., Nr. 4, S. 532–550.
- Ellram, Lisa M.*, (1996): The Use of the Case Study Method in Logistics Research, in: *Journal of Business Logistics*, 17. Jg., Nr. 2, S. 93–138.
- Emerson, Richard M.*, (1962): Power-Dependence Relations, in: *American Sociological Review*, 27. Jg., Nr. 1, S. 31–41.
- Emerson, Richard M.*, (1976): Social Exchange Theory, in: *Annual Review of Sociology*, 2. Jg., Nr. 1, S. 335–362.
- Engelhardt, Werner H.; Kleinaltenkamp, Michael; Reckenfelderbäumer, Martin*, (1993): Leistungsbündel als Absatzobjekte, in: *zfbf*, 45. Jg., Nr. 5, S. 395–426.
- Engelhardt, Werner H.; Paul, Michael*, (1998): Dienstleistungen als Teil der Leistungsbündel von Investitionsgüter-Herstellern, in: *Meyer, Anton* (Hrsg.) *Handbuch Dienstleistungs-Marketing* Bd. 2. Stuttgart: Schäfer Poschel, S. 1323–1341.
- Engelhardt, Werner H.; Reckenfelderbäumer, Martin*, (2006): Service Engineering, in: *Kleinaltenkamp, Michael* (Hrsg.)/*Plinke, Wulff* (Hrsg.)/*Jacob, Frank* (Hrsg.)/*Söllner, Albrecht* (Hrsg.) *Markt- und Produktmanagement*. Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag, S. 209–318.
- Fang, Eric (Er); Palmatier, Robert W.; Steenkamp, Jan-Benedict E.M.*, (2008): Effect of Service Transition Strategies on Firm Value, in: *Journal of Marketing*, 72. Jg., Nr. 5, S. 1–14.

- Faria, A. J.; Dickinson, John R.*, (1992): Mail Survey Response, Speed, and Cost, in: *Industrial Marketing Management*, 21. Jg., Nr. 1, S. 51–60.
- Fassott, Georg*, (2000): Kundennutzensteigerung durch elektronische Sekundärdienstleistungen, in: *Bruhn, Manfred (Hrsg.)/Strauss, Bernd (Hrsg.) Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2000*. Wiesbaden: Gabler, S. 239–306.
- Fern, Edward F.; Brown, James R.*, (1984): The Industrial/Consumer Marketing Dichotomy: A Case of Insufficient Justification, in: *Journal of Marketing*, 48. Jg., Nr. 2, S. 68–77.
- Fiege, Jürgen; Zinkler, Marc; Busse, Daniel*, (2004): Wieviel Service braucht der Kunde? Anforderungen an industrielle Dienstleistungsangebote aus Sicht der deutschen Getränkeindustrie, in: *Meier, Horst (Hrsg.) Dienstleistungsorientierte Geschäftsmodelle im Maschinen- und Anlagenbau*. Berlin: Springer, S. 31–59.
- Finch, John H.*, (2002): The role of grounded theory in developing economic theory, in: *Journal of Economic Methodology*, 9. Jg., Nr. 2, S. 213–234.
- Flick, Uwe*, (2007a): *Designing qualitative research* Thousand Oaks: Sage Publications.
- Flick, Uwe*, (2007b): *Qualitative sozialforschung* 6. Ausg., Berlin: Rowohlt.
- Flick, Uwe*, (2008): *Managing quality in qualitative research* Thousand Oaks: Sage Publications.
- Flick, Uwe*, (2011a): *Qualitative Sozialforschung* 4. Ausg., Reinbek: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Flick, Uwe*, (2011b): *Triangulation* 3. Ausg., Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Fließ, Sabine*, (2000): Industrielles Kaufverhalten, in: *Kleinaltenkamp, Michael (Hrsg.)/Plinke, Wulff (Hrsg.) Technischer Vertrieb: Grundlagen des Business-to-business Marketing*. Berlin: Springer, S. 251–269.
- Fornell, Claes*, (1985): A second generation of multivariate analysis: Classification of methods and implications for marketing research Michigan.
- Fornell, Claes; Johnson, Michael D.; Anderson, Eugene W.; Cha, Jaesung; et al.*, (1996): The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings, in: *Journal of Marketing*, 60. Jg., Nr. 4, S. 7–18.
- Fornell, Claes; Larcker, David F.*, (1981): Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error, in: *Journal of Marketing Research*, 18. Jg., Nr. 1, S. 39–50.
- Frambach, Ruud T.; Wels-Lips, Inge; Gündlach, Arjan*, (1997): Proactive Product Service Strategies: An Application in the European Health Market, in: *Industrial Marketing Management*, 26. Jg., Nr. 4, S. 341–352.
- Fuchs, Christoph; Diamantopoulos, Adamantios*, (2009): Using Single-Item Measures for Construct Measurement in Management Research, in: *Die Betriebswirtschaft*, 69. Jg., Nr. 2, S. 195–210.
- Ganesan, Shankar*, (1994): Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships,

in: *Journal of Marketing*, 58. Jg., Nr. 2, S. 1–19.

Garbe, Bernd, (1997): *Industrielle Dienstleistungen–Einfluss und Erfolgsfaktor* Wiesbaden: Gabler Verlag.

Gebauer, Heiko, (2007): An investigation of antecedents for the development of customer support services in manufacturing companies, in: *Journal of Business-to-Business Marketing*, 14. Jg., Nr. 3, S. 59–96.

Gebauer, Heiko, (2009): An attention-based view on service orientation in the business strategy of manufacturing companies, in: *Journal of Managerial Psychology*, 24. Jg., Nr. 1, S. 79 – 98.

Gebauer, Heiko; Edvardsson, Bo; Gustafsson, Anders; Witell, Lars, (2010a): Match or Mismatch: Strategy-Structure Configurations in the Service Business of Manufacturing Companies, in: *Journal of Service Research*, 13. Jg., Nr. 2, S. 198–215.

Gebauer, Heiko; Fleisch, Elgar, (2007): An Investigation of the Relationship between Behavioral Processes, Motivation, Investments in the Service Business and Service Revenue, in: *Industrial Marketing Management*, 36. Jg., Nr. 3, S. 337–348.

Gebauer, Heiko; Fleisch, Elgar; Friedli, Thomas, (2005): Overcoming the Service Paradox in Manufacturing Companies, in: *European Management Journal*, 23. Jg., Nr. 1, S. 14–26.

Gebauer, Heiko; Gustafsson, Anders; Witell, Lars, (2011): Competitive advantage through service differentiation by manufacturing companies, in: *Journal of Business Research*, 64. Jg., Nr. 12, S. 1270–1280.

Gebauer, Heiko; Paiola, Marco; Edvardsson, Bo, (2010b): Service business development in small and medium capital goods manufacturing companies, in: *Managing Service Quality*, 20. Jg., Nr. 2, S. 123–139.

Gebauer, Heiko; Saul, Caroline, (2014): Eine bibliometrische Analyse des Forschungsstandes und der zukünftigen Forschungsfragen für die Transformation vom Produzenten zum Dienstleister, in: *Die Unternehmung*, 68. Jg., Nr. 4, S. 229–249.

Gerbing, David W.; Anderson, James C., (1988): An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment, in: *Journal of Marketing Research*, 25. Jg., Nr. 2, S. 186–192.

Glaser, Barney G., (1992): *Basics of Grounded Theory Analysis* Mill Valley: Sociology Press.

Glaser, Barney G., (1998): *Doing grounded theory: Issues and discussions* Mill Valley: Sociology Press.

Glaser, Barney G.; Holton, Judith A., (2011): Der Umbau der Grounded-Theory-Methodologie, in: *Mey, Günter (Hrsg.)/Mruck, Katja (Hrsg.) Grounded Theory Reader*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 137–161.

- Glaser, Barney G.; Strauss, Anselm L.*, (2010): *Grounded Theory* 3. Ausg., Bern: Verlag Hans Huber.
- Goulding, Christina*, (2002): *Grounded theory: A practical guide for management, business and market researchers* Thousand Oaks: Sage Publications.
- Grant, Robert M.*, (1996): Toward a knowledge-based theory of the firm, in: *Strategic Management Journal*, 17. Jg., Nr. Winter Special Issue, S. 109–122.
- Graßy, Oliver*, (1998): Ansätze zur Vermarktung industrieller Dienstleistungen: Deiversifikation und Reduktion, in: *Meyer, Anton* (Hrsg.) *Handbuch Dienstleistungs-Marketing* Bd. 2. Stuttgart: Schäfer-Pöschel, S. 1342–1355.
- Grönroos, Christian*, (2000): *Service management and marketing: A customer relationship management approach* 2. Ausg., Chichester: John Wiley & Sons.
- Gulati, Ranjay*, (1995): Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances, in: *Academy of Management Journal*, 38. Jg., Nr. 1, S. 85–112.
- Gummesson, Evert*, (1994): *Service Management: An Evaluation and the Future*, in: *International Journal of Service Industry Management*, 5. Jg., Nr. 1, S. 77–96.
- Gummesson, Evert*, (2000): *Qualitative methods in management research* 2. Ausg., Thousand Oaks: Sage Publications.
- Hadwich, Karsten; Munk, Steffen*, (2010): Einsatz und Auswirkungen von Technologien in Kundenbeziehungen, in: *Management von Kundenbeziehungen*. S. 388–405.
- Haller, Sabine*, (2012): *Dienstleistungsmanagement Grundlagen - Konzepte - Instrumente* 5. Ausg., Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hambrick, Donald C.; Lei, David*, (1985): Toward an Empirical Prioritization of Contingency Variables for Business Strategy, in: *Academy of Management Journal*, 28. Jg., Nr. 4, S. 763–788.
- Hanseler, Jörg*, (2006): *Das Wechselverhalten von Konsumenten im Strommarkt* Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Hansen, Havard; Samuelsen, Benedik; Silseth, Pal*, (2008): Customer perceived value in B-t-B service relationships: Investigating the importance of corporate reputation, in: *Industrial Marketing Management*, 37. Jg., Nr. 2, S. 206–217.
- Hart, HWC van der*, (1988): Marketing van produktservice, in: *Tijdschrift voor Marketing*, Nr. November, S. 6–15.
- Hartmann, Matthias; Gsell, Heiko*, (2001): Produktnahe Dienstleistungen-Wachstumschancen für produzierende Unternehmen, in: *Industrie Management*, 17. Jg., Nr. 2, S. 42–47.
- Hawkins, Timothy G.; Wittmann, C. Michael; Beyerlein, Michael M.*, (2008): Antecedents and consequences of opportunism in buyer–supplier relations: Research synthesis and new frontiers,

in: *Industrial Marketing Management*, 37. Jg., Nr. 8, S. 895–909.

Helander, Anton; Möller, Kristian, (2007): System supplier's customer strategy, in: *Industrial Marketing Management*, 36. Jg., Nr. 6, S. 719–730.

Henkel, Carsten B., (2004): Industrial Services Strategies: The quest for faster growth and higher margins.

Henseler, Jörg, (2005): Einführung in die PLS-Pfadmodellierung, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 34. Jg., Nr. 2, S. 70–75.

Henseler, Jörg; Ringle, Christian M.; Sinkovics, Rudolf R., (2009): The use of partial least squares path modeling in international marketing *Henseler, Jörg* (Hrsg.)/*Ringle, Christian M.* (Hrsg.)/*Sinkovics, Rudolf R.* (Hrsg.), in: *Advances in International Marketing*, 20. Jg., Nr. 2009, S. 277–319.

Hentschel, Bert, (1992): Dienstleistungsqualität aus Kundensicht Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Herrmann, Andreas; Huber, Frank; Kressmann, Frank, (2006): Varianz- und kovarianzbasierte Strukturgleichungsmodelle – Ein Leitfaden zu deren Spezifikation, Schätzung und Beurteilung, in: *zfbf*, 58. Jg., Nr. 2, S. 34–66.

Hewett, Kelly; Money, Bruce R.; Sharma, Subhash, (2002): An Exploration of the Moderating Role of Buyer Corporate Culture in Industrial Buyer-Seller Relationships, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30. Jg., Nr. 3, S. 229–239.

Hildebrandt, Andreas, (2010): Vor- und Nachteile der Etablierung einer Matrix-Organisation im Einkauf – Wann verspricht diese Organisationsform den größten Mehrwert?, in: *Gibt es die optimale Einkaufsorganisation?* S. 59–77.

Hildebrandt, Lutz, (1984): Kausalanalytische Validierung in der Marketingforschung, in: *Marketing: Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 6. Jg., Nr. 1, S. 41–51.

Hildebrandt, Lutz; Temme, Dirk, (2005): Strukturgleichungsmodelle in der betriebswirtschaftlichen Forschung, in: *Steven, Marion* (Hrsg.)/*Sonntag, Susanne* (Hrsg.) *Quantitative Unternehmensführung*. Heidelberg: Physica Verlag, S. 49–65.

Hilke, Wolfgang, (1989): Grundprobleme und Entwicklungstendenzen des Dienstleistungs-Marketing Wiesbaden: Gabler Verlag.

Hillman, Amy J.; Withers, Michael C.; Collins, Brian J., (2009): Resource Dependence Theory: A Review, in: *Journal of Management*, 35. Jg., Nr. 6, S. 1404–1427.

Himme, Alexander, (2004): Gütekriterien der Messung: Reliabilität, Validität und Generalisierbarkeit, in: *Albers, Sönke* (Hrsg.)/*Klapper, Daniel* (Hrsg.)/*Konradt, Udo* (Hrsg.)/*Walter, Achim* (Hrsg.)/*Wolf, Joachim* (Hrsg.) *Methodik der empirischen Forschung*. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 375–390.

- Hofer, Adriana Rossiter*, (2007): Determinants of customer partnering behavior in logistics outsourcing relationships: A relationship marketing perspective. University of Arkansas.
- Hogreve, Jens*, (2013): Mit industriellen Dienstleistungen zum Erfolg - Ein Überblick, in: *Roth, Stefan* (Hrsg.) Aktuelle Beiträge zur Dienstleistungsforschung. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 85–100.
- Hogreve, Jens; Velleuer, Mirjam*, (2015): Industrial Service Networks erfolgreich steuern, in: *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 69. Jg., Nr. 15, S. 35–59.
- Hogreve, Jens; Wonner, Richard*, (2014): Implizites Wissen als Determinante des Kaufverhaltens produktbegleitender Dienstleistungen auf Industriegütermärkten – Eine explorative Analyse, in: *Die Unternehmung*, 68. Jg., Nr. 4, S. 268–281.
- Homans, Gerorg Caspar*, (1958): Social behavior as exchange, in: *American Journal of Sociology*, 63. Jg., Nr. 6, S. 597–606.
- Homans, Gerorg Caspar*, (1961): Social Behavior: Its Elementary Forms 1. Ausg., *Merton, Robert K.* (Hrsg.) New York: Harcourt, Brace & World.
- Homburg, Christian; Baumgartner, Hans*, (1995): Beurteilung von Kausalmodellen: Bestandsaufnahme und Anwendungsempfehlungen, in: *Marketing: Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 17. Jg., Nr. 3, S. 162–176.
- Homburg, Christian; Cannon, Joseph P.; Krohmer, Harley; Kiedaisch, Ingo*, (2009a): Governance of International Business Relationships: A Cross-Cultural Study on Alternative Governance Modes, in: *Journal of International Marketing*, 17. Jg., Nr. 3, S. 1–20.
- Homburg, Christian; Faßnacht, Martin; Guenther, Christof*, (2003): The Role of Soft Factors in Implementing a Service-Oriented Strategy in Industrial Marketing Companies, in: *Journal of Business-to-Business Marketing*, 10. Jg., Nr. 2, S. 23–51.
- Homburg, Christian; Faßnacht, Martin; Günther, Christof*, (2002a): Einflussgrößen der Dienstleistungsorientierung von Industriegüterunternehmen, in: *Marketing ZfP*, 24. Jg., Nr. 4, S. 253–264.
- Homburg, Christian; Faßnacht, Martin; Günther, Christof*, (2002b): Erfolgreiche Umsetzung dienstleistungsorientierter Strategien von Industriegüterunternehmen, in: *zfbf*, 54. Jg., Nr. September, S. 487–508.
- Homburg, Christian; Garbe, Bernd*, (1996): Industrielle Dienstleistungen. Bestandsaufnahme und Entwicklungsrichtungen, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 66. Jg., Nr. 3, S. 253–282.
- Homburg, Christian; Garbe, Bernd*, (1999): Towards an Improved Understanding of Industrial Services: Quality Dimensions and Their Impact on Buyer-Seller Relationships, in: *Journal of Business-to-Business Marketing*, 6. Jg., Nr. 2, S. 39–71.
- Homburg, Christian; Giering, Annette*, (1996): Konzeptionalisierung und Operationalisierung

komplexer Konstrukte - Ein Leitfaden für die Marketingforschung, in: *Marketing ZfP*, 18. Jg., Nr. 1, S. 5–24.

Homburg, Christian; Grozdanovic, Marko; Klarmann, Martin, (2007): Responsiveness to customers and competitors: the role of affective and cognitive organizational systems, in: *Journal of Marketing*, 71. Jg., Nr. July, S. 18–38.

Homburg, Christian; Günther, Christof; Faßnacht, Martin, (2000): Wenn Industrieunternehmen zu Dienstleistern werden Mannheim.

Homburg, Christian; Klarmann, Martin, (2009): Multi Informant-Designs in der empirischen betriebswirtschaftlichen Forschung, in: *Die Betriebswirtschaft*, 69. Jg., Nr. 2, S. 147–172.

Homburg, Christian; Kuester, Sabine; Beutin, Nikolas; Menon, Ajay, (2005): Determinants of Customer Benefits in Business-to-Business Markets: A Cross-Cultural Comparison, in: *Journal of International Marketing*, 13. Jg., Nr. 3, S. 1–31.

Homburg, Christian; Müller, Michael; Klarmann, Martin, (2011a): When does salespeople's customer orientation lead to customer loyalty? The differential effects of relational and functional customer orientation, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39. Jg., Nr. 6, S. 795–812.

Homburg, Christian; Müller, Michael; Klarmann, Martin, (2011b): When should the customer really be king? On the optimum level of salesperson customer orientation in sales encounters, in: *Journal of Marketing*, 75. Jg., Nr. March, S. 55–74.

Homburg, Christian; Pflesser, Christian; Klarmann, Martin, (2008): Strukturgleichungsmodelle mit latenten Variablen: Kausalanalyse, in: *Herrmann, Andreas* (Hrsg.)/*Homburg, Christian* (Hrsg.)/*Klarmann, Martin* (Hrsg.) *Handbuch Marktforschung*. Wiesbaden, S. 547–577.

Homburg, Christian; Rudolph, Bettina, (2001): Customer satisfaction in industrial markets: dimensional and multiple role issues, in: *Journal of Business Research*, 52. Jg., Nr. 1, S. 15–33.

Homburg, Christian; Schilke, Oliver; Reimann, Martin, (2009b): Triangulation von Umfragedaten in der Marketing- und Managementforschung, in: *Die Betriebswirtschaft*, 69. Jg., Nr. 2, S. 173–193.

Honer, Anne, (1994): Das explorative Interview: Zur Rekonstruktion der Relevanzen von Expertinnen und anderen Leuten, in: *Schweizerische Zeitschrift für Soziologie*, 20. Jg., Nr. 3, S. 623–640.

Houston, Franklin S; Gassenheimer, Jule B, (1987): Marketing and Exchange, in: *Journal of Marketing*, 51. Jg., Nr. 4, S. 3–18.

Hu, Li-tze; Bentler, Peter M., (1998): Fit indices in covariance structure modeling: Sensitivity to underparameterized model misspecification., in: *Psychological Methods*, 3. Jg., Nr. 4, S. 424–453.

- Huber, Frank; Herrmann, Andreas; Meyer, Frederik; Vogel, Johannes; et al.*, (2007): Kausalmodellierung mit Partial Least Squares Wiesbaden: Gabler.
- Human, Gert; Naudé, Peter; Botha, Elsamari*, (2011): The mediating effects of dyadic relational drivers in a business-to-business buyer network.
- Hunt, Shelby D.*, (1976): Marketing theory: Conceptual foundations of research in marketing 1. Ausg., Columbus: GRID.
- Hunt, Shelby D.; Sparkman, Richard D.; Wilcox, James B.*, (1982): The pretest in survey research: Issues and preliminary findings, in: *Journal of Marketing Research*, XIX. Jg., Nr. May, S. 269–274.
- Hurrle, Beatrice; Kieser, Alfred*, (2005): Sind Key Informants verlässliche Datenlieferanten?, in: *Die Betriebswirtschaft*, 65. Jg., Nr. 6, S. 584–602.
- Ilieva, Janet; Baron, Steve; Healey, Nigel M.*, (2002): Online surveys in marketing research : pros and cons, in: *International Journal of Market Research*, 44. Jg., Nr. 2, S. 361–376.
- Ivens, Björn S.; Pardo, Catherine*, (2006): Are services marketing and the marketing of products different? A governance approach.
- Jackson, Ralph W.; Neidell, Lester A.; Lunsford, Dale A.*, (1995): An empirical investigation of the differences in goods and services as perceived by organizational buyers, in: *Industrial Marketing Management*, 24. Jg., Nr. 2, S. 99–108.
- Jacoby, Jacob*, (1978): Consumer research: a state of the art review, in: *Journal of Marketing*, 42. Jg., Nr. 2, S. 87–96.
- Jaworski, Bernd J.; Kohli, Ajay K.*, (1993): Market orientation: antecedents and consequences, in: *Journal of Marketing*, 57. Jg., Nr. 3, S. 53–70.
- Jobber, David*, (1986): Improving response rates in industrial mail surveys, in: *Industrial Marketing Management*, 15. Jg., Nr. 3, S. 183–195.
- Jones, Thomas O.; Sasser, Earl W.*, (1995): Why satisfied customers defect, in: *Harvard Business Review*, 73. Jg., Nr. 6, S. 88–99.
- Jonkisz, Ewa; Moosbrugger, Helfried; Brandt, Holger*, (2012): Planung und Entwicklung von Tests und Fragebogen, in: *Moosbrugger, Helfried (Hrsg.)/Kelava, Augustin (Hrsg.) Testtheorie und Fragebogenkonstruktion*. Berlin, Heidelberg: Springer, S. 28–74.
- Judd, Robert C.*, (1964): The Case for Redefining Services, in: *Journal of Marketing*, 28. Jg., Nr. 1, S. 58.
- Kaerner, Henning; Gräßler, Markus*, (2004): Vom Produzenten zum Dienstleistungspartner - Marktorientierte Servicemodelle für die Produktionsgüterindustrie, in: *Kaerner, Henning (Hrsg.)/Kasper, Martin (Hrsg.)/Mattmüller, Roland (Hrsg.) After-Sales - Der Service macht den*

Gewinn. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch, S. 35–46.

Kasper, Hans; Lemmink, Jos, (1989): After sales service quality: Views between industrial customers and service managers, in: *Industrial Marketing Management*, 18. Jg., Nr. 3, S. 199–208.

Kaya, Maria, (2007): Verfahren der Datenerhebung, in: *Albers, Sönke (Hrsg.)/Klapper, Daniel (Hrsg.)/Konradt, Udo (Hrsg.)/Walter, Achim (Hrsg.)/Wolf, Joachim (Hrsg.)* Methodik der empirischen Forschung. Wiesbaden: Gabler, S. 49–64.

Kedia, Ben L.; Lahiri, Somnath, (2007): International outsourcing of services: A partnership model, in: *Journal of International Management*, 13. Jg., Nr. 1, S. 22–37.

Keitel, Tobias, (2008): Factoring als Instrument des Risikomanagements im Projektgeschäft Wiesbaden: Gabler.

Kieser, Alfred; Ebers, Mark, (2006): Organisationstheorien 6. Ausg., Stuttgart: Kohlhammer.

Kirsch, Bernd, (2004): Entwicklung und kooperative Nutzung eines modernen Teleservice-Systems, in: *Meier, Horst (Hrsg.)* Dienstleistungsorientierte Geschäftsmodelle im Maschinen- und Anlagenbau. Berlin: Springer, S. 303–323.

Klarmann, Martin, (2008): Methodische Problemfelder der Erfolgsfaktorenforschung Wiesbaden: Gabler.

Klein, Andreas; Moosbrugger, Helfriede, (2000): Maximum likelihood estimation of latent interaction effects with the LMS method, in: *Psychometrika*, 65. Jg., Nr. 4, S. 457–474.

Kleinaltenkamp, Michael, (1996): Customer Integration - Kundenintegration als Leitbild für das Business-to-Business-Marketing, in: *Kleinaltenkamp, Michael (Hrsg.)/Fließ, Sabine (Hrsg.)/Jacob, Frank (Hrsg.)* Customer Integration. Wiesbaden: Gabler, S. 13–24.

Kleinaltenkamp, Michael, (1998): Begriffsabgrenzungen und Erscheinungsformen von Dienstleistungen, in: *Bruhn, Manfred (Hrsg.)/Meffert, Heribert (Hrsg.)* Handbuch Dienstleistungsmanagement. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 27–50.

Koch, Verena, (2009): Interaktionsarbeit bei produktbegleitenden Dienstleistungen Wiesbaden: Gabler Verlag.

Kogut, Bruce; Zander, Udo, (1992): Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology, in: *Organization Science*, 3. Jg., Nr. 3, S. 383–397.

Konopásek, Zdenek, (2011): Das Denken mit ATLAS.ti sichtbar machen : Computergestützte qualitative Analyse als textuelle Praxis, in: *Mey, Günter (Hrsg.)/Mruck, Katja (Hrsg.)* Grounded Theory Reader. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 381–403.

Kotler, Philip, (1972): A Generic Concept of Marketing, in: *Journal of Marketing*, 36. Jg., Nr. 2, S. 46–54.

Kressmann, Frank; Herrmann, Andreas; Huber, Frank; Magin, Stephanie, (2003): Dimensionen der

- Markeneinstellung und ihre Wirkung auf die Kaufabsicht, in: *Die Betriebswirtschaft*, 63. Jg., Nr. 4, S. 401–418.
- Kumar, Nirmalya; Stern, Louis W.; Anderson, James C.*, (1993): Conducting interorganizational research using key informants, in: *Academy of Management Journal*, 36. Jg., Nr. 6, S. 1633–1651.
- Kumar, Rajesh; Markeset, Tore; Kumar, Uday*, (2004): Maintenance of machinery: Negotiating service contracts in business-to-business marketing, in: *International Journal of Service Industry Management*, 15. Jg., Nr. 4, S. 400–413.
- Kuß, Alfred*, (2012): *Marktforschung 4. Ausg.*, Wiesbaden: Springer.
- Lam, Shun Y.; Shankar, Venkatesh; Erramilli, M. Krishna; Murthy, Bvsan*, (2004): Customer Value, Satisfaction, Loyalty, and Switching Costs: An Illustration from a Business-to-Business Service Context, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32. Jg., Nr. 3, S. 293–311.
- Lambe, Jay C.; Wittmann, Michael C.; Spekman, Robert E.*, (2001): Social exchange theory and research on business-to-business relational exchange, in: *Journal of Business-to-Business Marketing*, 8. Jg., Nr. 3, S. 1–36.
- Langguth, Sebastian; Demel, Marie-Christine*, (2011): Produktbegleitende Dienstleistungen in Rheinland-Pfalz, in: *Zink, Klaus J (Hrsg.)/Weingarten, Joe (Hrsg.) Produktbegleitende Dienstleistungen*. Idar-Oberstein: Hilden, S. 219–251.
- Lapierre, Jozée*, (1997): What does value mean in business-to-business professional services?, in: *International Journal of Service Industry Management*, 8. Jg., Nr. 5, S. 377–397.
- Laudel, Grit; Gläser, Jochen*, (2004): *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen* Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Lay, Gunter*, (1998a): Dienstleistungen in der Investitionsgüterindustrie, in: *Mitteilungen aus der Produktionsinnovationserhebung*, Nr. 9, S. 1–13.
- Lay, Gunter*, (1998b): Dienstleistungen in der Investitionsgüterindustrie - Konsequenzen für Betriebsorganisation und Personal, in: *Arbeit*, 7. Jg., Nr. 4, S. 316–337.
- Lay, Gunter; Copani, Giacomo; Jäger, Angela; Biege, Sabine*, (2010): The relevance of service in European manufacturing industries, in: *Journal of Service Management*, 21. Jg., Nr. 5, S. 715–72.
- Lay, Gunter; Rainfurth, Claudia; Eggers, Thorsten*, (2000): Servicepartner Industrie? Industrie in Baden-Württemberg im Wandel von der Produktion zur Dienstleistung, in: *Mitteilungen aus der Produktionsinnovationserhebung*, 5. Jg., Nr. 20, S. 1–8.
- Lay, Gunter; Schneider, Robert*, (2001): Wenn Hersteller zu Serviceleistern werden, in: *Harvard Business Manager*, 23. Jg., Nr. 2, S. 16–25.

- Lay, Gunter; Schroeter, Marcus; Biege, Sabine*, (2009): Service-based business concepts: A typology for business-to-business markets, in: *European Management Journal*, 27. Jg., Nr. 6, S. 442–455.
- Leo, Pierre-Yves; Philippe, Jean*, (2001): Offer of Services by Goods Exporters: Strategic and Marketing Dimensions, in: *Service Industries Journal*, 21. Jg., Nr. 2, S. 91–116.
- Liebold, Renate; Trinczek, Rainer*, (2009): Experteninterview, in: *Kühl, Stefan* (Hrsg.)/*Petra, Strodtholz* (Hrsg.)/*Andreas, Taffertshofer* (Hrsg.) *Handbuch Methoden der Organisationsforschung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 32–56.
- Lilien, Gary L.*, (1987): Business Marketing: Present and Future, in: *Industrial Marketing and Purchasing*, 2. Jg., Nr. 3, S. 3–21.
- Littlejohn, Stephen W.; Foss, Karren A.*, (2011): *Theories of human communication* 10. Ausg., Long Grove: Waveland Press.
- Liu, Annie H.; Bernhardt, Kenneth L.; Leach, Mark P.*, (1999): Examining Customer Value, Satisfaction, and Switching Costs in Multiple-Sourcing Purchase Decisions for Business Services West Lafayette.
- Lovelock, Christopher H.*, (1980): Towards a classification of services, in: *Theoretical Developments in Marketing*, 72. Jg., Nr. 6, S. 72–76.
- Lovelock, Christopher H.*, (1983): Classifying services to gain strategic marketing insights, in: *Journal of Marketing*, 47. Jg., Nr. 3, S. 9–20.
- Lusch, Robert F.; Vargo, Stephen L.*, (2006): Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements, in: *Marketing theory*, 6. Jg., Nr. 3, S. 281–288.
- Marsh, Herbert W.; Wen, Zhonglin; Hau, Kit-Tai*, (2004): Structural Equation Models of Latent Interactions: Evaluation of Alternative Estimation Strategies and Indicator Construction, in: *Psychological Methods*, 9. Jg., Nr. 3, S. 275–300.
- Masten, Scott E.; Meehan, James W.; Snyder, Edward A.*, (1991): The costs of organization, in: *Journal of Law, Economics, & Organization*, 7. Jg., Nr. 1, S. 1–25.
- Mathe, Herve; Shapiro, Roy D.*, (1993): *Integrating service strategy in the manufacturing company* London: Chapman & Hall.
- Mathieu, Valérie*, (2001): Product services: from a service supporting the product to a service supporting the client, in: *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16. Jg., Nr. 1, S. 39–61.
- Mattmüller, Roland; Irion, Tobias*, (2004): Der konzeptionelle Status quo von After-Sales-Services im Industriegüterbereich, in: *Kaerner, Henning* (Hrsg.)/*Kasper, Martin* (Hrsg.)/*Mattmüller, Roland* (Hrsg.) *After-Sales - Der Service macht den Gewinn*. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch, S. 21–34.
- Mayntz, Renate*, (1965): The study of organizations, in: *Current Sociology*, 13. Jg., Nr. 3, S. 95–119.

- McMillan, Robert*, (2015): H-P's Job Cuts Reflect EDS Legacy, in: Wallstreet Journal,.
- Meffert, Heribert; Bruhn, Manfred*, (2006): Dienstleistungsmarketing Wiesbaden: Gabler.
- Meffert, Heribert; Bruhn, Manfred*, (2012): Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte - Methoden 7. Ausg., Wiesbaden: Springer Gabler.
- Meier, Kurt A.; Gebauer, Heiko*, (2005): Wachstum durch Dienstleistungen heutiges und zukünftiges Dienstleistungsangebot Zürich: Swissmem.
- Menon, Ajay; Homburg, Christian; Beutin, Nikolas*, (2005): Understanding customer value in business-to-business relationships, in: Journal of Business To Business Marketing, 12. Jg., Nr. 2, S. 1–38.
- Mey, Günter; Mruck, Katja*, (2011): Grounded-Theory-Methodologie: Entwicklung, Stand, Perspektiven, in: *Mey, Günter* (Hrsg.)/*Mruck, Katja* (Hrsg.) Grounded Theory Reader. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 11–48.
- Mödinger, Patrizia; Redling, Brigitta*, (2004): Produktbegleitende Dienstleistungen im Industrie-und Dienstleistungssektor im Jahr 2002 Wiesbaden.
- Moeller, Sabine*, (2010): Characteristics of services – a new approach uncovers their value, in: Journal of Services Marketing, 24. Jg., Nr. 5, S. 359–368.
- Molinari, Lori K.; Abratt, Russell; Dion, Paul*, (2008): Satisfaction, quality and value and effects on repurchase and positive word-of-mouth behavioral intentions in a B2B services context, in: Journal of Services Marketing, 22. Jg., Nr. 5, S. 363–373.
- Möller, Klaus; Cassack, Ingo*, (2008): Prozessorientierte Planung und Kalkulation (kern-)produktbegleitender Dienstleistungen, in: Zeitschrift für Planung & Unternehmenssteuerung, 19. Jg., Nr. 2, S. 159–184.
- Möller, Kristian K.E.; Törrönen, Pekka*, (2003): Business suppliers' value creation potential: A capability-based analysis, in: Industrial Marketing Management, 32. Jg., Nr. 2, S. 109–118.
- Morash, Edward A.; Dröge, Cornelia L.M.; Vickery, Shawnee K.*, (1996): Strategic logistics capabilities for competitive advantage and firm success, in: Journal of Business Logistics, 17. Jg., Nr. 1, S. 1–22.
- Morgan, David L.*, (1998): Practical Strategies for Combining Qualitative and Quantitative Methods: Applications to Health Research, in: Qualitative Health Research, 8. Jg., Nr. 3, S. 362–376.
- Morgan, Robert M.; Hunt, Shelby D.*, (1994): The Commitment–Trust Theory of Relationship Marketing, in: Journal of Marketing, 58. Jg., Nr. 3, S. 20–38.
- Morris, Michael H.; Davis, Duane L.*, (1992): Measuring and managing customer service in industrial firms, in: Industrial Marketing Management, 21. Jg., Nr. 4, S. 343–353.
- Moschuris, Socrates J.*, (2007): Triggering Mechanisms in Make-or-Buy Decisions: An Empirical

- Analysis, in: *Journal of Supply Chain Management*, 43. Jg., S. 40–49.
- Moschuris, Socrates J.*, (2008): Organizational participants in the make-or-buy process, in: *Industrial Marketing Management*, 37. Jg., Nr. 2, S. 143–153.
- Münkhoff, Eva*, (2013): *Umsatz- und Profitabilitätsauswirkungen industrieller Dienstleistungen* Wiesbaden: Springer Gabler.
- Murray, Janet Y.; Kotabe, Masaaki; Westjohn, Stanford A.*, (2009): Global Sourcing Strategy and Performance of Knowledge-Intensive Strategic Fit Model, in: *Journal of International Marketing*, 17. Jg., Nr. 4, S. 90–105.
- Muthén, Linda K.; Muthén, Bengt O.*, (2010): *Mplus user's guide* 6. Ausg., Los Angeles: Muthén & Muthén.
- Narayandas, Das*, (2005): Building loyalty in business markets, in: *Harvard Business Review-Reprint*, 83. Jg., Nr. 9, S. 1–9.
- Narayandas, Das; Rangan, Kasturi V.*, (2004): Building and Sustaining Buyer–Seller Relationships in Mature Industrial Markets, in: *Journal of Marketing*, 68. Jg., Nr. 3, S. 63–77.
- Neely, Andy*, (2008): Exploring the financial consequences of the servitization of manufacturing, in: *Operations Management Research*, 1. Jg., Nr. 2, S. 103–118.
- Neely, Andy; Benedettini, Ornella; Visnjic, Ivanka*, (2011): The servitization of manufacturing: Further evidence, in: *18th European Operations Management Association Conference*. Cambridge.
- Neu, Wayne A.; Brown, Stephen B.*, (2005): Forming successful business-to-business services in goods-dominant firms, in: *Journal of Service Research*, 8. Jg., Nr. 1, S. 3–17.
- Neu, Wayne A.; Brown, Stephen W.*, (2008): Manufacturers forming successful complex business services: Designing an organization to fit the market, in: *International Journal of Service Industry Management*, 19. Jg., Nr. 2, S. 232–251.
- Nunnally, Jum C.*, (1978): *Psychometric theory* New York: McGraw-Hill.
- Oliva, Rogelio; Kallenberg, Robert*, (2003): Managing the transition from products to services, in: *International Journal of Service Industry Management*, 14. Jg., Nr. 2, S. 160–172.
- Palmatier, Robert W.*, (2008): Interfirm Relational Drivers of Customer Value, in: *Journal of Marketing*, 72. Jg., Nr. 4, S. 76–89.
- Palmatier, Robert W.; Dant, Rajiv P.; Grewal, Dhruv; Evans, Kenneth R.*, (2006a): Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis, in: *Journal of Marketing*, 70. Jg., Nr. 4, S. 136–153.
- Palmatier, Robert W.; Gopalakrishna, Srinath; Houston, Mark B.*, (2006b): Returns on Business-to-Business Relationship Marketing Investments: Strategies for Leveraging Profits, in: *Marketing*

Science, 25. Jg., Nr. 5, S. 477–493.

- Palmatier, Robert W.; Jarvis, Cheryl Burke; Bechhoff, Jennifer R.; Kardes, Frank R.*, (2009): The Role of Customer Gratitude in Relationship Marketing, in: *Journal of Marketing*, 73. Jg., Nr. 5, S. 1–18.
- Palmatier, Robert W.; Scheer, Lisa K.; Evans, Kenneth R.; Arnold, Todd J.*, (2007): Achieving relationship marketing effectiveness in business-to-business exchanges, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36. Jg., Nr. 2, S. 174–190.
- Parasuraman, A.; Zeithaml, Valarie A.; Berry, Leonard L.*, (1985): A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, in: *Journal of Marketing*, 49. Jg., Nr. 4, S. 41 – 50.
- Paul, Frank*, (2008): HP to buy EDS for \$12.6 bln in challenge to IBM, in: Reuters, S. online.
- Paulssen, Marcel; Birk, Matthias M.*, (2007): Satisfaction and repurchase behavior in a business-to-business setting: Investigating the moderating effect of manufacturer, company and demographic characteristics, in: *Industrial Marketing Management*, 36. Jg., Nr. 7, S. 983–997.
- Penttinen, Esko; Palmer, Jonathan*, (2007): Improving firm positioning through enhanced offerings and buyer–seller relationships, in: *Industrial Marketing Management*, 36. Jg., Nr. 5, S. 552–564.
- Peter, Paul J.*, (1979): Reliability: a review of psychometric basics and recent marketing practices, in: *Journal of Marketing Research*, 16. Jg., Nr. 1, S. 6–17.
- Peter, Paul J.*, (1981): Construct validity: a review of basic issues and marketing practices, in: *Journal of Marketing Research*, 18. Jg., Nr. 2, S. 133–145.
- Peteraf, Margaret A.*, (1993): The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view, in: *Strategic Management Journal*, 14. Jg., Nr. 3, S. 179–191.
- Pfeffer, Jeffrey; Salancik, Gerald R.*, (2002): *The external control of organizations 1. Ausg.*, Stanford: Stanford University Press.
- Plinke, Wulff*, (2000): Grundkonzepte des industriellen Marketing-Managements, in: *Plinke, Wulff* (Hrsg.)/*Kleinaltenkamp, Michael* (Hrsg.) *Technischer Vertrieb: Grundlagen des Business-to-business Marketing*. Berlin: Springer, S. 101–169.
- Plinke, Wulff; Söllner, Albrecht*, (2005): Kundenbindung und Abhängigkeitsbeziehungen, in: *Bruhn, Manfred* (Hrsg.)/*Homburg, Christian* (Hrsg.) *Handbuch Kundenbindungsmanagement*. Frankfurt am Main: Gabler, S. 67–92.
- Podsakoff, Nathan P.*, (1986): Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects, in: *Journal of Management*, 12. Jg., Nr. 4, S. 531–544.
- Podsakoff, Philip M.; MacKenzie, Scott B.; Lee, Jeong-Yeon; Podsakoff, Nathan P.*, (2003): Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended

- Remedies, in: *Journal of Applied Psychology*, 88. Jg., Nr. 5, S. 879–903.
- Poland, Blake D.*, (2002): Transcription quality, in: *Handbook of Interview Research: Context and Method*. Thousand Oaks: Sage Publications, S. 629–649.
- Poppo, Laura; Zenger, Todd*, (1998): Testing alternative theories of the firm: transaction cost, knowledge-based, and measurement explanations for make-or-buy decisions in information services, in: *Strategic Management Journal*, 19. Jg., Nr. 9, S. 853–877.
- Potts, George W.*, (1988): Exploit your products service life cycle, in: *Harvard Business Review*, 66. Jg., Nr. 5, S. 32–35.
- Pugh, Derek S.; Hickson, David J.; Hinings, Christopher R.; Turner, C.*, (1968): Dimensions of Organization Structure, in: *Administrative Science Quarterly*, 13. Jg., Nr. 1, S. 65–105.
- Quinn, Robert E.; Rohrbaugh, John*, (1983): A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis, in: *Management science*, 29. Jg., Nr. 3, S. 363–377.
- Raddats, Chris; Easingwood, Chris*, (2010): Services growth options for B2B product-centric businesses, in: *Industrial Marketing Management*, 39. Jg., Nr. 8, S. 1334–1345.
- Rainfurth, Claudia*, (2003): Der Einfluss der Organisationsgestaltung produktbegleitender Dienstleistungen auf die Arbeitswelt der Dienstleistungsakteure. Technische Universität Darmstadt.
- Reinartz, Werner J.; Haenlein, Michael; Henseler, Jörg*, (2009): An empirical comparison of the efficacy of covariance-based and variance-based SEM, in: *International Journal of Research in Marketing*, 26. Jg., Nr. 4, S. 332–344.
- Reinartz, Werner J.; Kumar, Vita*, (2003): The impact of customer relationship characteristics on profitable lifetime duration, in: *Journal of Marketing*, 67. Jg., Nr. 1, S. 77–99.
- Reinartz, Werner J.; Ulaga, Wolfgang*, (2008): How to sell services more profitably., in: *Harvard Business Review*, 86. Jg., Nr. 5, S. 90–6, 129.
- Reiß, Michael; Schuster, Hermann*, (1998): Kunden- und Kostenorientierung interner Service-Bereiche - Aus Zentralbereichen werden Dienstleister, in: *Bruhn, Manfred (Hrsg.)/Homburg, Christian (Hrsg.) Handbuch Dienstleistungs-Marketing*. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 1300–1320.
- Rentner, Björn*, (2011): Pricing für produktbegleitende Dienstleistungen Wiesbaden: Springer Gabler.
- Ringle, Christian M.*, (2005): Erfolgswirkung strategischer Allianzen aus Sicht der Kooperationspartner, in: *Bliemel, Friedhelm (Hrsg.)/Eggert, Andreas (Hrsg.)/Fassott, Georg (Hrsg.)/Hensler, Jörg (Hrsg.) Handbuch PLS-Pfadmodellierung*. Stuttgart: Schäffer Poeschel, S. 307–320.

- Rodríguez, Carlos M.; Wilson, David T.*, (2002): Relationship bonding and trust as a foundation for commitment in US-Mexican strategic alliances: A structural equation modeling approach, in: *Journal of International Marketing*, 10. Jg., Nr. 4, S. 53–76.
- Rossiter, John R.*, (2002): The C-OAR-SE procedure for scale development in marketing, in: *International Journal of Research in Marketing*, 19. Jg., Nr. 4, S. 305–335.
- Samli, Coskun A.; Jacobs, Laurence W.; Wills, James*, (1992): What presale and postsale services do you need to be competitive, in: *Industrial Marketing Management*, 21. Jg., Nr. 1, S. 33–41.
- Scheuing, Eberhardt E.*, (1998): Beschaffung von Dienstleistungen, in: *Plinke, Wulff (Hrsg.)/Söllner, Albrecht (Hrsg.) Handbuch Kundenbindungsmanagement*. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 1275–1286.
- Schreyögg, Georg*, (1980): Contingency and choice in organization theory, in: *Organization Studies*, 1. Jg., Nr. 4, S. 305–326.
- Seale, Clive F.*, (2002): Quality Issues in Qualitative Inquiry, in: *Qualitative Social Work*, 1. Jg., Nr. 1, S. 97–110.
- Seegy, Ulrike*, (2009): Dienstleistungskompetenz im Maschinen- und Anlagenbau Wiesbaden: Gabler.
- Seiter, Mischa*, (2013): Industrielle Dienstleistungen Wiesbaden: Springer Gabler.
- Sharfman, Mark P.; Wolf, Gerrit; Chase, Richard B.; Tansik, David A.*, (1988): Antecedents of organizational slack, in: *Academy of Management Review*, 13. Jg., Nr. 4, S. 601–614.
- Shetty, Krishna Y.; Ross, Joel E.*, (1985): Quality and its management in service businesses, in: *Industrial Management*, 27. Jg., Nr. 6, S. 7–12.
- Shostack, Lynn G.*, (1977): Breaking free from product marketing, in: *Journal of Marketing*, 41. Jg., Nr. 2, S. 73–80.
- Söhnchen, Florian*, (2007): Common Method Variance und Single Source Bias, in: *Albers, Sönke (Hrsg.)/Klapper, Daniel (Hrsg.)/Konradt, Udo (Hrsg.)/Walter, Achim (Hrsg.)/ Wolf, Joachim (Hrsg.) Methodik der empirischen Forschung*. Wiesbaden: Gabler, S. 135–150.
- Spath, Dieter; Demuß, Lutz*, (2006): Entwicklung hybrider Produkte - Gestaltung materieller und immaterieller Leistungsbündel, in: *Bullinger, Hans-Jörg (Hrsg.)/Scheer, August-Wilhelm (Hrsg.) Service Engineering*. Berlin, Heidelberg: Springer, S. 463–502.
- Staehle, Wolfgang H.; Conrad, Peter; Sydow, Jörg*, (2014): *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive* 8. Ausg., München: Vahlen.
- Stampfl, Nora S.*, (2011): *Die Zukunft der Dienstleistungsökonomie* Berlin: Springer.
- Stanton, Jeffrey M.*, (1998): An empirical assessment of data collection using the Internet, in: *Personnel Psychology*, 51. Jg., Nr. 3, S. 709–726.

- Statistisches Bundesamt*, (2004): Produktbegleitende Dienstleistungen 2002 bei Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes und des Dienstleistungssektors Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt*, (2015): Statistisches Bundesamt Produzierendes Gewerbe Wiesbaden.
- Stauss, Bernd*, (1995): Internal services: classification and quality management, in: *International Journal of Service Industry Management*, 6. Jg., Nr. 2, S. 62–78.
- Steenkamp, Jan-Benedict E.M.; Baumgartner, Hans*, (2000): On the use of structural equation models for marketing modeling, in: *International Journal of Research in Marketing*, 17. Jg., Nr. 2, S. 195–202.
- Stille, Frank*, (2003): Produktbegleitende Dienstleistungen gewinnen weiter an Bedeutung, in: *Wochenbericht des DIW Berlin*, 70. Jg., Nr. 21, S. 336–344.
- Stock, Ruth Maria*, (2006): Interorganizational Teams as Boundary Spanners Between Supplier and Customer Companies, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34. Jg., Nr. 4, S. 588–599.
- Stonich, Paul J.*, (1981): Using rewards in implementing strategy, in: *Strategic Management Journal*, 2. Jg., Nr. 4, S. 345–352.
- Strauss, Anselm L.; Corbin, Juliet M.*, (1996): *Grundlagen qualitativer Sozialforschung* Weinheim: Beltz, Psychologie-Verlag-Union.
- Strauss, Anselm L.; Corbin, Juliet M.*, (1998): *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* 2. Ausg., Thousand Oaks: Sage.
- Strübing, Jörg*, (2008): *Grounded Theory* 2. Ausg., Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Suarez, Fernando F.; Cusumano, Michael A.; Kahl, Steven J.*, (2008): *Services and the Business Models of Product Firms: An Empirical Analysis of the Software Industry* Boston.
- Suarez, Fernando F.; Cusumano, Michael A.; Kahl, Steven J.*, (2013): Services and the business models of product firms: An empirical analysis of the software industry, in: *Management Science*, 59. Jg., Nr. 2, S. 420–435.
- Suddaby, Roy*, (2006): From the editors: What grounded theory is not, in: *Academy of Management Journal*, 34. Jg., Nr. 3, S. 399–400.
- Terho, Harri; Haas, Alexander; Eggert, Andreas; Ulaga, Wolfgang*, (2011): 'It's almost like taking the sales out of selling' - Towards a conceptualization of value-based selling in business markets, in: *Industrial Marketing Management*, 41. Jg., Nr. 1, S. 174–185.
- Thibaut, John W.; Kelley, Harold H.*, (1959): *The social psychology of groups* New York: John Wiley & Sons.
- Tsiros, Michael; Ross, William T.; Mittal, Vikas*, (2009): How Commitment Influences the Termination of B2B Exchange Relationships, in: *Journal of Service Research*, 11. Jg., Nr. 3, S.

263–276.

- Tucker, Ledyard R.; Lewis, Charles*, (1973): A reliability coefficient for maximum likelihood factor analysis, in: *Psychometrika*, 38. Jg., Nr. 1, S. 1–10.
- Tuli, Kapil R.; Kohli, Ajay K.; Bharadwaj, Sundar G.*, (2007): Rethinking customer solutions: From product bundles to relational processes, in: *Journal of Marketing*, 71. Jg., Nr. 3, S. 1–17.
- Tuschkat, Inga; Kaiser-Belz, Manuela; Volkmann, Vera*, (2011): Theoretisches Sampling in Qualifikationsarbeiten: Die Grounded-Theory-Methodologie zwischen Programmatik und Forschungspraxis, in: *Mey, Günter* (Hrsg.)/*Mruck, Katja* (Hrsg.) *Grounded Theory Reader*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 353–379.
- Uлага, Wolfgang; Eggert, Andreas*, (2005): Relationship value in business markets: the construct and its dimensions, in: *Journal of Business-to-Business Marketing*, 12. Jg., Nr. 1, S. 73–99.
- Uлага, Wolfgang; Eggert, Andreas*, (2006a): Relationship value and relationship quality, in: *European Journal of Marketing*, 40. Jg., Nr. 3/4, S. 311–327.
- Uлага, Wolfgang; Eggert, Andreas*, (2006b): Value-Based Differentiation in Business Relationships: Gaining and Sustaining Key Supplier Status, in: *Journal of Marketing*, 70. Jg., Nr. 1, S. 119–136.
- Uлага, Wolfgang; Reinartz, Werner J.*, (2011): Hybrid Offerings: How Manufacturing Firms Combine Goods and Services Successfully, in: *Journal of Marketing*, 75. Jg., Nr. 6, S. 5–23.
- Ullrich, Carsten G.*, (1999): Deutungsmusteranalyse und diskursives Interview, in: *Zeitschrift für Soziologie*, 28. Jg., Nr. 6, S. 429–447.
- Vail, Edmond F.*, (1999): Knowledge mapping: getting started with knowledge management, in: *Information Systems Management*, 16. Jg., S. 10–23.
- Vanian, Jonathan*, (2015): Hewlett - Packard 's latest job cuts would fill a small city, in: *Fortune*, S. online.
- VDMA*, (2001): *Produktbegleitende Dienstleistungen im Maschinenbau, Ergebnisse der Tendenzbefragung 2001 Frankfurt am Main*.
- VDMA*, (2005): *VDMA-Kennzahlen Kundendienst 2005 Frankfurt am Main: Verband Deutscher Maschinen und Anlagenbau*.
- VDMA*, (2008): *VDMA-Kennzahlen Kundendienst 2008 Frankfurt am Main: Verband Deutscher Maschinen und Anlagenbau*.
- VDMA*, (2010): *VDMA-Kennzahlen Kundendienst 2010 Frankfurt am Main: Verband Deutscher Maschinen und Anlagenbau*.
- VDMA*, (2012): *VDMA-Kennzahlen Kundendienst 2012 Frankfurt am Main: Verband Deutscher Maschinen und Anlagenbau*.

- Vershofen, Wilhelm*, (1940): Handbuch der Verbrauchsforschung, Markt und Verbrauch Berlin: Heymanns Verlag.
- Verwaal, Ernst; Commandeur, Harry; Verbeke, Willhelm*, (2008): Value Creation and Value Claiming in Strategic Outsourcing Decisions: A Resource Contingency Perspective, in: Journal of Management, 35. Jg., Nr. 2, S. 420–444.
- Visnjic, Ivanka; Van Looy, Bart*, (2011): Can a Product Manufacturer Become a Successful Service Provider? In Pursuit of a Business Model that Fosters Complementarity between Product and Service Activities Perspectives, in: Academy of Management Conference. San Antonio.
- Voeth, Markus; Gawantka, Axel*, (2005): Produktbegleitende Dienstleistungen auf Industriegütermärkten: Eine empiriegestützte Untersuchung, in: *Amelingmeyer, J.* (Hrsg.)/*Harland, P.E.* (Hrsg.) *Technologiemanagement & Marketing: Herausforderungen eines integrierten Innovationsmanagements*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, S. 469–486.
- Voeth, Markus; Niederauer, Christian; Rentner, Björn*, (2008): Vermarktungsprobleme bei produktbegleitenden Dienstleistungen, in: Proceedings of the 1st Rostock Conference on Service Research. Rostock.
- Voeth, Markus; Rabe, Christina; Gawantka, Axel*, (2004): Produktbegleitende Dienstleistungen, in: Die Betriebswirtschaft, 64. Jg., Nr. 6, S. 773–776.
- Wagner, Stephan M.; Eggert, Andreas; Lindemann, Eckhard*, (2010a): Creating and appropriating value in collaborative relationships, in: Journal of Business Research, 63. Jg., Nr. 8, S. 840–848.
- Wagner, Stephan M.; Lukassen, Peter; Mahlendorf, Matthias*, (2010b): Misused and missed use - Grounded Theory and Objective Hermeneutics as methods for research in industrial marketing, in: Industrial Marketing Management, 39. Jg., Nr. 1, S. 5–15.
- Warren, Carol A. B.*, (2002): Qualitative Interviewing, in: *Gubrium, Jaber F.* (Hrsg.)/*Holstein, James A.* (Hrsg.) *Handbook of Interview Research: Context and Method*. Thousand Oaks: Sage Publications, S. 83–101.
- Webster, Frederick E.*, (1978): Management science in industrial marketing, in: Journal of Marketing, 42. Jg., Nr. 1, S. 21–27.
- Webster, Frederick E.*, (1992): The changing role of marketing in the corporation, in: Journal of Marketing, 56. Jg., Nr. 4, S. 1–17.
- Webster, Frederick E.; Wind, Yoram*, (1972): A general model for understanding organizational buying behavior, in: Journal of Marketing, 36. Jg., Nr. 2, S. 12–19.
- Weigel, Ulrich; Rücker, M.*, (2013): *Praxisguide Strategischer Einkauf* Wiesbaden: Springer Gabler.
- White, Steven*, (2000): Competition, capabilities, and the make, buy, or ally decisions of Chinese state-owned firms, in: Academy of Management Journal, 43. Jg., Nr. 3, S. 324–341.

- Wilson, Dominic F.*, (2000): Why divide consumer and organizational buyer behaviour?, in: *European Journal of Marketing*, 34. Jg., Nr. 7, S. 780–796.
- Wirtz, Jochen; Ehret, Michael*, (2009): Creative reconstruction – how business services drive economic evolution, in: *European Business Review*, 21. Jg., Nr. 4, S. 380–394.
- Wu, Sarah Jinhui; Melnyk, Steven A.; Swink, Morgan*, (2012): An empirical investigation of the combinatorial nature of operational practices and operational capabilities: Compensatory or additive?, in: *International Journal of Operations & Production Management*, 32. Jg., Nr. 2, S. 121–155.
- Young-Ybarra, Candace; Wiersema, Margarethe*, (1999): Strategic Flexibility in Information Technology Alliances: The Influence of Transaction Cost Economics and Social Exchange Theory, in: *Organization Science*, 10. Jg., Nr. 4, S. 439–459.
- Zeithaml, Valarie A.; Varadarajan, Rajan P.; Zeithaml, Carl P.*, (1988): The contingency approach: its foundations and relevance to theory building and research in marketing, in: *European Journal of Marketing*, 22. Jg., Nr. 7, S. 37–64.
- Zinszer, Paul H.*, (1976): Customer service as an element of the marketing mix: the evaluation of a descriptive model of customer service. Ohio State University.