

*Ralf Meyer*

*Vertrieb industrieller Dienstleistungen*  
–  
*Eine Untersuchung organisationaler Strukturen und Fähigkeiten*

**Dissertation**  
zur Erlangung des Grades eines Doktors der Wirtschaftswissenschaften  
(Dr. rer. pol.)

**an der WHU – Otto Beisheim School of Management**

*14. Februar 2013*

**Erstbetreuer:** *Univ.-Prof. Dr. Ove Jensen, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Vertriebsmanagement und Business-to-Business Marketing*

**Zweitbetreuer:** *Univ.-Prof. Dr. Tillmann Wagner, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Dienstleistungsmarketing*

Industrielle Dienstleistungen stellen für Industriegüterunternehmen eine wichtige Quelle für zusätzliche Gewinne dar. Dennoch gibt es zahlreiche Unternehmen, denen das Zusammenspiel von Nutzenstiftung und Gewinnrealisierung nicht gelingt. Gleichzeitig ist festzuhalten, dass die bestehende Dienstleistungsforschung organisationale Strukturen und Fähigkeiten zur Wertabschöpfung von industriellen Dienstleistungen nur eingeschränkt betrachtet.

An dieser Forschungslücke setzt meine Arbeit an. Sie untersucht sowohl die organisationalen Strukturen von Service und Vertrieb als auch die notwendigen Fähigkeiten eines Unternehmens zur Abschöpfung des Wertes von industriellen Dienstleistungen. Hierzu folgt die Arbeit einem entdeckungsorientierten Forschungsansatz, indem sie die Erkenntnisse aus einer Literatursichtung und einer Felduntersuchung mit semistandardisierten Experteninterviews ableitet.

Die vorliegende Arbeit wurde im Februar 2013 als Dissertation an der WHU – Otto Beisheim School of Management angenommen. Sie entstand in meiner Zeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Vertriebsmanagement und Business-to-Business Marketing.

Die Fertigstellung der Arbeit wäre ohne die Unterstützung vieler Menschen nicht möglich gewesen, denen ich hierfür großen Dank schulde. Mein Dank gilt in besonderem Maße meinem Doktorvater Prof. Dr. Ove Jensen. Seine inhaltlich wertvollen Hinweise und sein Engagement haben in hohem Maße zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen. Weiterhin möchte ich Prof. Dr. Tillmann Wagner für die Übernahme der Zweitkorrektur danken. Darüber hinaus gebührt meinen Kollegen am Lehrstuhl und der Marketing Group sowohl für

inhaltliche Diskussionen als auch motivierende Worte großer Dank. Insbesondere ist hier Thomas Weiber zu erwähnen, der mich beim Korrekturlesen und der Formatierung der Arbeit in unvergleichlicher Weise unterstützt hat.

Großer Dank gilt auch meiner lieben Frau Yvonne, die mir während der Erstellung der Arbeit mit viel Geduld und Nachsicht zur Seite stand und mir sämtliche organisatorische Tätigkeiten des Alltags abnahm.

Der größte Dank gebührt meinen Eltern, die mich bei all meinen Zielen und Vorhaben uneingeschränkt unterstützt und mir stets liebevollen Rückhalt geboten haben. Sie haben meine Dissertation in jeglicher Hinsicht erst möglich gemacht. Deshalb widme ich dieses Werk meinem Vater sowie meiner Mutter, die dessen Fertigstellung leider nicht mehr erleben konnte.

Ralf Meyer

# Inhaltsverzeichnis

<b>INHALTSVERZEICHNIS .....</b>	<b>III</b>
<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS .....</b>	<b>V</b>
<b>TABELLENVERZEICHNIS .....</b>	<b>VII</b>
<b>1 EINLEITUNG .....</b>	<b>1</b>
1.1 Die Bedeutung industrieller Dienstleistungen in der Unternehmenspraxis .....	1
1.2 Definition industrieller Dienstleistungen .....	4
1.3 Typologie industrieller Dienstleistungen .....	8
1.4 Schwerpunkte der allgemeinen Dienstleistungsforschung .....	12
1.5 Entwicklung der industriellen Dienstleistungsforschung .....	16
1.6 Ziele und Aufbau der Arbeit .....	18
1.6.1 Ausblick auf Kapitel 2 .....	22
1.6.2 Ausblick auf Kapitel 3 .....	23
1.7 Methodische Einordnung der Arbeit .....	23
<b>2 DIE SCHNITTSTELLE ZWISCHEN SERVICE UND VERTRIEB: ORGANISATORISCHE KONFIGURATIONEN UND SPANNUNGSFELDER... 30</b>	
2.1 Literaturüberblick .....	37
2.2 Forschungsmethode .....	52
2.3 Ergebnisse .....	60
2.3.1 Typologie der organisatorischen Konfigurationen von Service und Vertrieb ....	60
2.3.2 Schnittstellen innerhalb der Service-Vertriebs-Konfigurationen .....	72
2.3.3 Typologie von Spannungsfeldern zwischen Service und Vertrieb .....	89
2.3.4 Determinanten von Spannungen zwischen Service und Vertrieb .....	95
2.3.5 Koordinationsinstrumente zur Linderung von Spannungsfeldern .....	108
2.3.6 Integrativer Bezugsrahmen: das Kontext-Konfiguration-Koordination- Konflikt-Schema .....	113
2.4 Diskussion und Implikationen .....	123
2.4.1 Implikationen für die Forschung .....	126
2.4.2 Implikationen für die Unternehmenspraxis .....	130
<b>3 FÜR DIENSTLEISTUNGEN BEZAHLT WERDEN – EINE RESSOURCENBASIERTE PERSPEKTIVE .....</b>	<b>133</b>
3.1 Theoretische Fundierung .....	140
3.1.1 Grundlagen des Resource-Based View .....	140
3.1.2 Anwendung des Resource-Based View in der Marketingforschung .....	149
3.2 Literaturüberblick .....	151
3.3 Forschungsmethode .....	160

---

3.4	Ergebnisse .....	168
3.4.1	Fähigkeiten zur Abschöpfung des Gegenwertes von industriellen Dienstleistungen .....	168
3.4.2	Untersuchung der Abhängigkeiten zwischen den Fähigkeiten zur Abschöpfung des Gegenwertes .....	184
3.4.3	Analyse der Fähigkeitsausstattungen .....	189
3.5	Diskussion und Implikationen .....	207
3.5.1	Implikationen für die Forschung .....	210
3.5.2	Implikationen für die Unternehmenspraxis .....	213
<b>4</b>	<b>SCHLUSSBETRACHTUNG .....</b>	<b>215</b>
	<b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>218</b>

# Abbildungsverzeichnis

<b>ABBILDUNG 1:</b>	<b>Verschiedene Formen des Dienstleistungsverständnisses .....</b>	<b>5</b>
<b>ABBILDUNG 2:</b>	<b>Einteilung von industriellen Dienstleistungen nach Kaufphasen und Objektausrichtung.....</b>	<b>11</b>
<b>ABBILDUNG 3:</b>	<b>Einordnung der Forschungsfelder.....</b>	<b>19</b>
<b>ABBILDUNG 4:</b>	<b>Aufbau der Arbeit .....</b>	<b>21</b>
<b>ABBILDUNG 5:</b>	<b>Aufbau von Kapitel 2 .....</b>	<b>36</b>
<b>ABBILDUNG 6:</b>	<b>Arbeiten zu Schnittstellen zwischen wesentlichen Funktionsbereichen.....</b>	<b>46</b>
<b>ABBILDUNG 7:</b>	<b>Verankerung von Servicetätigkeiten nach Cespedes (1995) .....</b>	<b>50</b>
<b>ABBILDUNG 8:</b>	<b>Interdependenzen zwischen Service, Vertrieb und Marketing/Produkt Management nach Cespedes (1995) .....</b>	<b>51</b>
<b>ABBILDUNG 9:</b>	<b>Forschungsprozess .....</b>	<b>56</b>
<b>ABBILDUNG 10:</b>	<b>(1) First/Second Level Competence Center .....</b>	<b>66</b>
<b>ABBILDUNG 11:</b>	<b>(2) Consulting Business Unit .....</b>	<b>67</b>
<b>ABBILDUNG 12:</b>	<b>(3) After Sales Profit Center in der Business Unit .....</b>	<b>69</b>
<b>ABBILDUNG 13:</b>	<b>(4) Sales Support Center in der Business Unit .....</b>	<b>69</b>
<b>ABBILDUNG 14:</b>	<b>(5) Service Business Unit mit externem Provider Support.....</b>	<b>71</b>
<b>ABBILDUNG 15:</b>	<b>Einordnung der identifizierten organisatorischen Konfigurationen und damit verbundenen Konflikte in das Kontext-Konfiguration-Koordination-Konflikt-Schema .....</b>	<b>119</b>
<b>ABBILDUNG 16:</b>	<b>Kontext-Konfiguration-Koordination-Konflikt-Schema .....</b>	<b>122</b>
<b>ABBILDUNG 17:</b>	<b>Aufbau von Kapitel 3 .....</b>	<b>139</b>
<b>ABBILDUNG 18:</b>	<b>Resource-Based View und Wertabschöpfung .....</b>	<b>150</b>
<b>ABBILDUNG 19:</b>	<b>Forschungsprozess .....</b>	<b>164</b>
<b>ABBILDUNG 20:</b>	<b>Phasenmodell der Wertabschöpfung.....</b>	<b>169</b>
<b>ABBILDUNG 21:</b>	<b>Transparenz schaffen über erbrachte Dienstleistungen.....</b>	<b>172</b>

---

<b>ABBILDUNG 22: Kosten-Nutzen-Verhältnis der Dienstleistung beurteilen.....</b>	<b>174</b>
<b>ABBILDUNG 23: Form der Wertabschöpfung festlegen.....</b>	<b>180</b>
<b>ABBILDUNG 24: Direkte Wertabschöpfung realisieren .....</b>	<b>182</b>
<b>ABBILDUNG 25: Fähigkeiten zur Abschöpfung des Gegenwertes von Dienstleistungen.....</b>	<b>184</b>
<b>ABBILDUNG 26: Pfadabhängigkeit zwischen den Fähigkeiten zur Abschöpfung des Gegenwertes von Dienstleistungen.....</b>	<b>186</b>
<b>ABBILDUNG 27: Ergebnisse im Rahmen der Akteurs- und Aktivitäten- perspektive .....</b>	<b>216</b>

# Tabellenverzeichnis

<b>TABELLE 1:</b>	<b>Beispiele für industrielle Dienstleistungen.....</b>	<b>3</b>
<b>TABELLE 2:</b>	<b>Industrielle Dienstleistungen nach strategischer Ausrichtung .....</b>	<b>9</b>
<b>TABELLE 3:</b>	<b>Gebiete der Dienstleistungsforschung .....</b>	<b>13</b>
<b>TABELLE 4:</b>	<b>Forschungsprioritäten der Dienstleistungsforschung.....</b>	<b>14</b>
<b>TABELLE 5:</b>	<b>Ausgesuchte Arbeiten mit einem entdeckungsorientierten Forschungsansatz .....</b>	<b>25</b>
<b>TABELLE 6:</b>	<b>Einordnung der entdeckungsorientierten Forschung in die qualitativ-empirischen Forschungsmethoden .....</b>	<b>28</b>
<b>TABELLE 7:</b>	<b>Forschungsfelder von industriellen Dienstleistungen .....</b>	<b>39</b>
<b>TABELLE 8:</b>	<b>Ausgesuchte Arbeiten zu organisatorischen Fragestellungen im Kontext von industriellen Dienstleistungen .....</b>	<b>44</b>
<b>TABELLE 9:</b>	<b>Forschungsbeiträge zu Schnittstellen zwischen zentralen Funktionsbereichen.....</b>	<b>47</b>
<b>TABELLE 10:</b>	<b>Interviewpartner .....</b>	<b>54</b>
<b>TABELLE 11:</b>	<b>Organisatorische Service-Vertriebs-Konfigurationen.....</b>	<b>64</b>
<b>TABELLE 12:</b>	<b>Member-Checking mit ausgesuchten Gesprächsteilnehmern .....</b>	<b>72</b>
<b>TABELLE 13:</b>	<b>Kennzeichnende Dienstleistungen und deren Verortung in der Kaufphase .....</b>	<b>74</b>
<b>TABELLE 14:</b>	<b>Beispiele für die Formen der Interdependenz .....</b>	<b>75</b>
<b>TABELLE 15:</b>	<b>Organisatorische Service-Vertriebs-Konfigurationen im Detail.....</b>	<b>77</b>
<b>TABELLE 16:</b>	<b>Typologie von Spannungsfeldern .....</b>	<b>91</b>
<b>TABELLE 17:</b>	<b>Determinanten für Spannungsfelder.....</b>	<b>105</b>
<b>TABELLE 18:</b>	<b>Organisatorische Konfigurationen mit typischen Spannungsfeldern.....</b>	<b>107</b>
<b>TABELLE 19:</b>	<b>Koordinationsinstrumente und Spannungsfelder .....</b>	<b>108</b>
<b>TABELLE 20:</b>	<b>Ergebnisübersicht .....</b>	<b>115</b>

---

<b>TABELLE 21:</b>	<b>Zentrale Arbeiten im Rahmen des Resource-Based View .....</b>	<b>148</b>
<b>TABELLE 22:</b>	<b>Fähigkeiten zur Generierung eines Mehrwertes für den Kunden....</b>	<b>155</b>
<b>TABELLE 23:</b>	<b>Fähigkeiten zur Wertabschöpfung .....</b>	<b>158</b>
<b>TABELLE 24:</b>	<b>Interviewpartner .....</b>	<b>162</b>
<b>TABELLE 25:</b>	<b>Fähigkeiten und Ausprägungen.....</b>	<b>193</b>
<b>TABELLE 26:</b>	<b>Konfigurationen von Fähigkeitsausstattungen .....</b>	<b>205</b>

# 1 Einleitung

## 1.1 Die Bedeutung industrieller Dienstleistungen in der Unternehmenspraxis

Seit den 1980er-Jahren prägen Dienstleistungen die globale Wirtschaft. Die zunehmende Bedeutung von Dienstleistungen zeigt sich insbesondere am Anteil der Beschäftigten, die im Dienstleistungssektor tätig sind. So waren in den USA um 1900 nur drei von zehn Angestellten im Dienstleistungssektor beschäftigt. Im Jahre 1950 waren es bereits fünf von zehn Angestellten. Dieser Trend hielt an, sodass heute ca. 75 % der Beschäftigten im Dienstleistungsbereich tätig sind (Anderson 2006; Bretthauer 2004; Fitzsimmons und Fitzsimmons 2004). Das beachtliche Wachstum des Dienstleistungsgeschäfts spiegelt sich jedoch nicht nur in der steigenden Anzahl von Beschäftigten im Dienstleistungssektor, sondern auch in der zunehmenden Anzahl von Dienstleistungsanbietern (z. B. Google) in der Fortune-Liste der 1000 größten US-Unternehmen wider (Spohrer 2007).

Ein weiterer Indikator für die Bedeutung von Dienstleistungen ist deren Anteil am Bruttoinlandsprodukt. Die Wirtschaftsräume der fortschrittlichsten Industrieländer zeichnen sich durch einen Dienstleistungsanteil am gesamten Bruttoinlandsprodukt von durchschnittlich 70 % aus (Mettters und Maruheck 2007; World Bank 2011). In den USA machen Dienstleistungen sogar 80 % des Bruttoinlandsprodukts aus (Bitner und Brown 2008). Der tatsächliche Anteil von Dienstleistungen am Bruttoinlandsprodukt wird jedoch unterschätzt. Neben den reinen Dienstleistungsanbietern erbringen auch Unternehmen des Primär- (Rohstoffindustrie) und Sekundärsektors (produzierendes Gewerbe) Dienstleistungen, die jedoch nicht dem tertiären Sektor (Dienstleistungen) zugerechnet werden (Spohrer 2007). Diese Dienstleistungen werden unter dem Begriff industrielle Dienstleistungen erfasst.

Industrielle Dienstleistungen umfassen ein breites Feld von Tätigkeiten, die Industriegüterunternehmen entlang des gesamten Produktlebenszyklus anbieten (Zink, Martin und Weber 2012). Beispiele für Dienstleistungen entlang des Lebenszyklus einer industriellen Anlage helfen, ein erstes Verständnis für industrielle Dienstleistungen zu gewinnen. Ein Feld von Dienstleistungen umfasst die *Beratung*, die dem Produktkauf vorausgeht. Diese kann sowohl technisch (zum Beispiel Auslegung einer Anlage) als auch strategisch (zum Beispiel Anpassung des Produktportfolios aufgrund der Anschaffung einer neuen Anlage) ausgerichtet sein. Das Dienstleistungsfeld *Engineering* geht teilweise ebenfalls dem Produktkauf voraus und umfasst beispielsweise die Erstellung von Machbarkeitsstudien oder aber die Abstimmung der Anlagekonzeption auf die Kundenbedürfnisse. Nach dem Abschluss des Kaufs einer Anlage bieten Unternehmen zahlreiche *Logistik*-Dienstleistungen an. Diese Dienstleistungen liegen noch vor dem eigentlichen Beginn des Lebenszyklus einer Anlage. Die Felder *Installation* und *Schulung* hingegen umfassen Dienstleistungen, die zu Beginn des Lebenszyklus von Herstellerunternehmen übernommen werden können. Während des Betriebs der Anlage bieten die Herstellerunternehmen *Wartungsdienstleistungen* und zum Ende des Produktlebenszyklus auch das *Recycling* einer Anlage an. *Finanzdienstleistungen* bieten Herstellerunternehmen in nahezu jeder Phase des Produktlebenszyklus an. Tabelle 1 veranschaulicht ausgesuchte Dienstleistungsfelder und Beispiele für industrielle Dienstleistungen entlang des Lebenszyklus einer Anlage.

**TABELLE 1: Beispiele für industrielle Dienstleistungen**

Dienstleistungsfelder	Tätigkeitsbeispiele
Beratung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Technische Beratung</li> <li>▪ Strategische Beratung</li> </ul>
Engineering	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Machbarkeitsstudien</li> <li>▪ Projektplanung</li> <li>▪ Customization</li> </ul>
Logistik	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Transport</li> <li>▪ Verpackung</li> <li>▪ Lagerhaltung</li> </ul>
Installation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aufbau</li> <li>▪ Test</li> <li>▪ Inbetriebnahme</li> </ul>
Schulung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Transfer von technischem Know-how vom Hersteller an den Kunden</li> <li>▪ Training für Bedienungspersonal einer Anlage</li> </ul>
Wartung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reparatur</li> <li>▪ Leistungsüberprüfung</li> <li>▪ Ersatzteilverkauf</li> </ul>
Recycling	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rückbau</li> <li>▪ Entsorgung</li> </ul>
Finanzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Leasing</li> <li>▪ Finanzierungsdienstleistungen</li> <li>▪ Versicherungsdienstleistungen</li> </ul>

Quelle: in Anlehnung an Belz et al. (1997); Garbe (1998); Kleinaltenkamp, Plötner und Zedler (2004)

Die Fülle von Beispielen industrieller Dienstleistungen entlang des gesamten Lebenszyklus unterstreichen, dass diese einen besonderen Stellenwert für produzierende Unternehmen haben. Dieser Stellenwert zeigt sich unmittelbar in der wirtschaftlichen Bedeutung von industriellen Dienstleistungen.

Zu Beginn des 21. Jahrhundert entspricht in Industriegüterunternehmen der mit Dienstleistungen erzielte Umsatz dem 10- bis 30-fachen Wert des Umsatzes mit Neuprodukten. In einigen produzierenden Unternehmen wie beispielsweise Rolls-Royce und IBM machen Dienstleistungen mehr als 50 % des Erlöses aus (Davies, Brady und Hobday 2006). Die zunehmende Bedeutung von industriellen Dienstleistungen auf Einzelunternehmensebene ist ebenfalls bei General Electric festzustellen. Während zu Beginn der 1980er-Jahre 85 % des Erlöses aus der Produktherstellung stammten, liegt rund 20 Jahre später der Erlösanteil von Dienstleistungen bei ca. 75 % (Economist 1999).

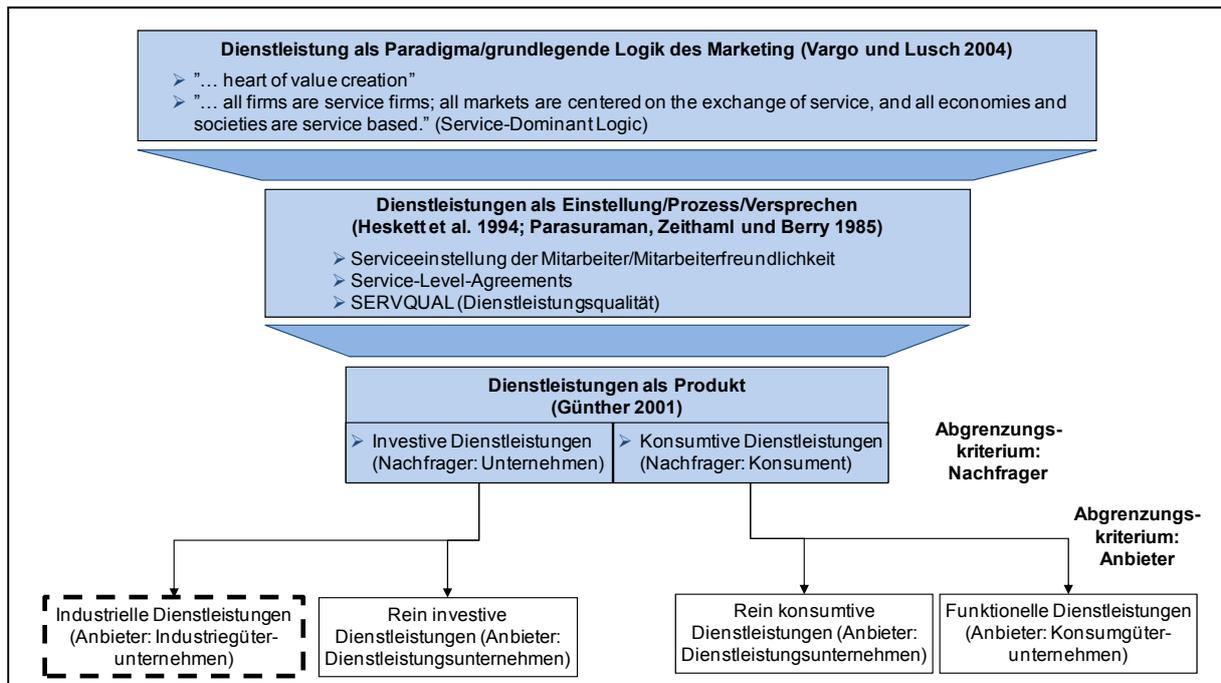
Die steigende Bedeutung der industriellen Dienstleistungen resultiert aus dem Verhältnis zwischen den Anschaffungskosten und den Kosten, die während des Lebenszyklus einer Anlage anfallen. Beispielsweise geben die wichtigsten Bahnbetreiber weltweit etwa 28 Mrd. USD pro Jahr für die Instandhaltung und Betriebsbereitschaft ihrer Lokomotiven und der dazugehörigen Infrastruktur aus. Sie kaufen jedoch nur im Wert von 1,4 Mrd. USD neue Lokomotiven ein (Beyer 2007; Wise und Baumgartner 1999). Gleichzeitig entfallen 90 % der Kosten, die während des Lebenszyklus einer Maschine entstehen, auf industrielle Dienstleistungen (Beyer 2007). Das Geschäft mit industriellen Dienstleistungen bietet somit ein wesentlich höheres Umsatzpotenzial als das eigentliche Produktgeschäft (Davies, Brady und Hobday 2006; Gebauer, Fleisch und Friedli 2005; Jacob und Ulaga 2008; Kaerner, Kasper und Mattmüller 2005; Kindström und Kowalkowski 2009; Nordin und Kowalkowski 2010; Mathieu 2001a; Matthyssens und Vandenbempt 1998, 2008; Monitor Group 2004; Penttinen und Palmer 2007; Stauss et al. 2007). Außerdem hat der steigende globale Wettbewerb zu einer Angleichung der Angebote und damit auch zu Preiskämpfen geführt. Unternehmen nutzen deshalb vermehrt industrielle Dienstleistungen, um sich gegenüber dem Wettbewerb zu differenzieren und das Angebot stärker auf die Bedürfnisse der Kunden auszurichten (Ulaga und Eggert 2006).

## **1.2 Definition industrieller Dienstleistungen**

Abschnitt 1.1 hat die Bedeutung von industriellen Dienstleistungen für die Gesamtwirtschaft und für die einzelnen produzierenden Unternehmen verdeutlicht. Mit Beispielen wurde der Begriff industrielle Dienstleistungen eingegrenzt. Dieser Abschnitt nimmt nun die formale Definition des Begriffs vor.

Abbildung 1 zeigt die verschiedenen Formen des Dienstleistungsverständnisses, im Rahmen dessen der Begriff *industrielle Dienstleistungen* eingeordnet wird.

### ABBILDUNG 1: Verschiedene Formen des Dienstleistungsverständnisses



Quelle: in Anlehnung Günther (2001, S. 13)

Ein sehr breites Verständnis von Dienstleistungen liegt der Service-Dominant Logic (Vargo und Lusch 2004) zugrunde. Vargo und Lusch (2004) vollziehen mit der Service-Dominant Logic einen Paradigmenwechsel. Die traditionelle Sichtweise des Marketing stellt Güter in den Mittelpunkt wirtschaftlicher Austauschbeziehungen. Diese Sichtweise basiert auf der Betrachtung von tangiblen Ressourcen und Transaktionen als zentralen Elementen des Wertschöpfungsprozesses. Gemäß Vargo und Lusch (2004, 2008) bilden Dienstleistungen die Grundlage für ökonomische Austauschbeziehungen. Damit verbunden sind intangible Ressourcen und die gemeinsame Schaffung von Werten durch Unternehmen und Kunde sowie die Beziehung zwischen beiden Parteien. Diese bilden die Grundpfeiler der neuen Sichtweise im Marketing. Mit der Service-Dominant Logic eng verknüpft ist eine sehr breit

gefasste Definition von Dienstleistungen. Dienstleistungen sind laut Vargo und Lusch (2004) der Nukleus sämtlicher wirtschaftlicher Austauschbeziehungen und das Herz der Wertgenerierung. Sämtliche Unternehmen sind Dienstleistungsanbieter, sämtliche Märkte sind auf den Austausch von Dienstleistungen ausgerichtet und sämtliche Volkswirtschaften basieren auf Dienstleistungen.

Ein weniger breites Verständnis beschreibt Dienstleistungen eher als Einstellung, Prozesse und Versprechen. Dieses Verständnis liegt der Arbeit zur Service-Profit Chain von Heskett et al. (1994) zugrunde, die einen Zusammenhang von interner Dienstleistungsqualität und Mitarbeiterzufriedenheit mit der Profitabilität eines Unternehmens identifizieren. In diesem Zusammenhang sind Dienstleistungen als Prozesse zu sehen, die einem definierten Standard, sogenannten Service-Level-Agreements (SLA), entsprechen. Die Betrachtung von Dienstleistungen als Versprechen liegt auch den Arbeiten von Parasuraman, Zeithaml und Berry (1985, 1988) zugrunde, die ein Instrumentarium zur Messung der Dienstleistungsqualität und damit auch des Dienstleistungsversprechens entwickeln (SERVQUAL).

Ein enges Verständnis von Dienstleistungen betrachtet diese als Produkt und unterscheidet nach investiven und konsumtiven Dienstleistungen (Homburg und Garbe 1996, Günther 2001). Dieser Unterscheidung liegt als Abgrenzungskriterium der Nachfrager zugrunde. Unternehmen sind die Nachfrager von investiven Dienstleistungen. Konsumenten fragen konsumtive Dienstleistungen nach. Die vorliegende Arbeit befasst sich mit Dienstleistungen, die Unternehmen nachfragen (investive Dienstleistungen). Diese Dienstleistungen können weiterhin nach dem Anbieter der Dienstleistung unterschieden werden. Investive Dienstleistungen, die Dienstleistungsanbieter erbringen, bezeichnet Günther (2001) als rein investive Dienstleistungen. Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich jedoch mit Dienst-

leistungen, die Industriegüterunternehmen anbieten. Diese bezeichnet Günther (2001) als industrielle Dienstleistungen. Diese Arbeit konzentriert sich somit auf Dienstleistungen, die von Industriegüterunternehmen für Unternehmen erbracht werden.

Die vorangegangene Erläuterung hat industrielle Dienstleistungen gegenüber den verschiedenen Formen des Dienstleistungsverständnisses abgegrenzt. Für die Definition des Begriffs von industriellen Dienstleistungen, den diese Arbeit verwendet, ist zudem die mit der Erbringung verbundene Zielsetzung der Dienstleistung wichtig. Die vorliegende Arbeit folgt dabei der in der Literatur weitgehend übereinstimmend vertretenen Meinung. Industrielle Dienstleistungen sollen demnach den Absatz der Sachleistung oder den Aufbau von Austauschbeziehungen zu Kunden fördern, um so den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens zu sichern und zu steigern (Engelhardt und Paul 1998; Günther 2001; Seegy 2008).

Die für diese Arbeit verwendete Definition von industriellen Dienstleistungen basiert auf der vorgenommenen Abgrenzung des Begriffs und der dargestellten Zielsetzung von industriellen Dienstleistungen. Damit erscheint die Begriffsdefinition von Seegy (2008) für die vorliegende Arbeit besonders geeignet. Dem Ansatz von Seegy (2008, S. 39) folgend, liegt dieser Arbeit für den Begriff industrielle Dienstleistungen folgende Definition zugrunde: *„Unter einer industriellen Dienstleistung wird eine immaterielle Leistung mit direktem oder indirektem Bezug zum Kerngeschäft verstanden, die Investitionsgüterunternehmen anderen Unternehmen anbieten, mit den Zielen, Gewinne zu erwirtschaften und/oder Austauschbeziehungen zu Kunden aufzubauen, zu erhalten und zu verbessern.“*

An dieser Stelle soll zudem die für diese Arbeit gültige Unterscheidung von Dienstleistungen und Service geklärt werden. Der Begriff (industrielle) Dienstleistung wird in dieser Arbeit für die Bezeichnung der Tätigkeit verwendet. Den Begriff Service gebraucht diese Arbeit zur Beschreibung der Organisationseinheit, die mit der Erbringung von Dienstleistungen betraut ist.

### **1.3 Typologie industrieller Dienstleistungen**

Der vorangegangene Abschnitt hat den Begriff industrielle Dienstleistungen in das Gesamtverständnis von Dienstleistungen eingeordnet und diesen für die vorliegende Arbeit definiert. Dieser Abschnitt stellt nun verschiedene Ansätze dar, die die Vielzahl von industriellen Dienstleistungen strukturieren und damit Typologien ableiten.

Es sei an dieser Stelle an Abschnitt 1.1 erinnert, der die wirtschaftliche Bedeutung industrieller Dienstleistungen für die einzelnen Unternehmen deutlich macht. In Abschnitt 1.1 werden im Rahmen einer ersten Annäherung an den Begriff Beispiele für industrielle Dienstleistungen entlang des Lebenszyklus einer Anlage erläutert. Der Lebenszyklus einer Anlage stellt somit einen ersten Ansatz zur Strukturierung und Ableitung von Typologien von industriellen Dienstleistungen dar. Neben diesem Vorgehen existieren weitere Strukturierungsansätze für industrielle Dienstleistungen. Für Arbeiten, die sich mit industriellen Dienstleistungen im Zusammenhang mit deren Einsatz und deren organisatorischer Einordnung im Spannungsfeld zwischen dem Service- und Vertriebsbereich befassen, sind insbesondere drei Ansätze von Bedeutung: die Strukturierung industrieller Dienstleistungen hinsichtlich der Dienstleistungsstrategien und der damit verbundenen Dienstleistungs-

schwerpunkte (Gebauer et al. 2010), der Ausrichtung (Eggert et al. 2011; Mathieu 2001b) und der Kaufphase (Homburg und Garbe 1996).

Eine Strukturierung von industriellen Dienstleistungen nach den verfolgten Dienstleistungsstrategien und damit verbundenen Dienstleistungsschwerpunkten nehmen Gebauer et al. (2010) vor. Sie identifizieren bei ihrem Strukturierungsansatz fünf grundlegende Dienstleistungsstrategien und zeigen die damit verknüpften Schwerpunkte, die Unternehmen bei der Gestaltung ihrer Dienstleistungsaktivitäten wählen. Die identifizierten Dienstleistungsstrategien und -schwerpunkte bilden das Strukturierungsmerkmal für zahlreiche Varianten von industriellen Dienstleistungen (vgl. Tabelle 2). Überlegungen zur Ausrichtung der Dienstleistungsstrategie berücksichtigt Kapitel 3 dieser Arbeit.

**TABELLE 2: Industrielle Dienstleistungen nach strategischer Ausrichtung**

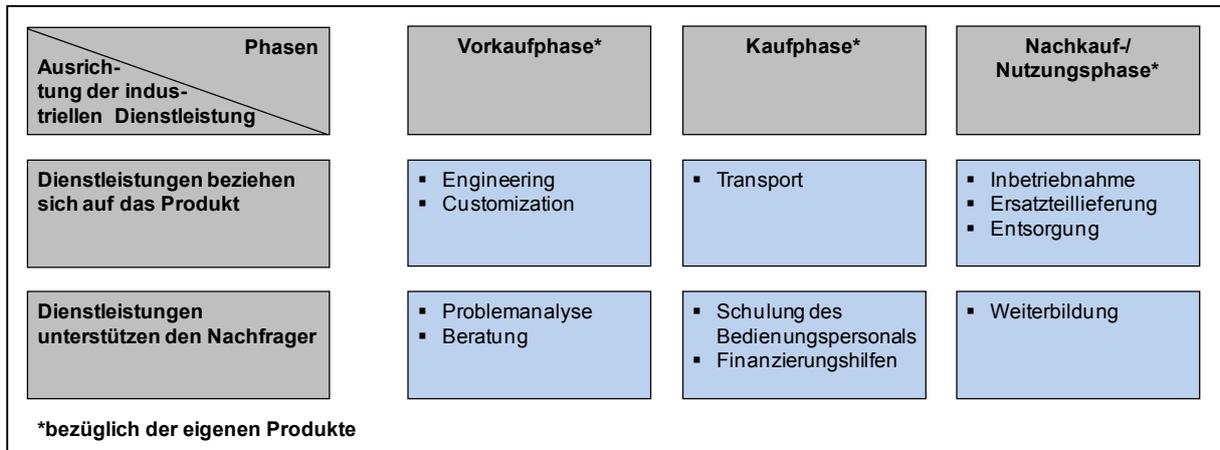
Dienstleistungsstrategie	Dienstleistungsschwerpunkt	Varianten von industriellen Dienstleistungen
Kundendienstfokussierung	Kundendienst	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informationsdienstleistungen</li> <li>▪ Einfache Auskünfte und Beratungen</li> <li>▪ Dokumentation</li> <li>▪ Lieferung an den Kunden</li> <li>▪ Installation und Inbetriebnahme</li> </ul>
After Sales-Dienstleistungsanbieter	Basisdienstleistungen für die Installed Base	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Produktbezogene Schulung</li> <li>▪ Help Desk/Beratungshotline</li> <li>▪ Wartung</li> <li>▪ Monitoring und Analyse</li> </ul>
Kundenbetreuungsspezialist	Wartungsdienstleistungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wartungsverträge</li> <li>▪ Service-Level Agreements für die Wartung</li> <li>▪ Prozessoptimierung durch dauerhafte Wartung und Überwachung</li> </ul>
Entwicklungspartner	Forschungs- und entwicklungsorientierte Dienstleistungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prozessdesign</li> <li>▪ Prozessorientiertes Engineering (Test, Optimierung, Simulation)</li> <li>▪ Entwicklungsdienstleistungen</li> <li>▪ Konstruktionsdienstleistungen</li> <li>▪ Beratung bei Produkt- und Prozessentwicklung</li> </ul>
Outsourcing-Partner	Operative Dienstleistungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Übernahme der gesamten Wartung und Kontrolle der Anlage</li> <li>▪ Betrieb der Anlage</li> <li>▪ Ersatzteillogistik</li> <li>▪ Steuerung von Wartungs- und Reparaturteams</li> <li>▪ Übernahme der Schulung und Personalweiterbildung</li> </ul>

Quelle: in Anlehnung an Gebauer et al. (2010, S. 206)

Die Strukturierung von industriellen Dienstleistungen ist ebenfalls nach dem Objekt möglich, an dem die Dienstleistung ausgerichtet ist. Grundsätzlich sind hier zwei Arten von Dienstleistungen zu unterscheiden: Dienstleistungen, die das Produkt betreffen und Dienstleistungen, die den Kunden unterstützen (Eggert et al. 2011; Mathieu 2001b). Dienstleistungen, die das Produkt betreffen, sind beispielsweise Ersatzteillieferung, Hotlines und Reparatur. Diese Dienstleistungen weisen typischerweise eine geringe Komplexität auf und werden standardisiert verkauft (Boyt und Harvey 1997). Dienstleistungen, die den Kunden unterstützen, sind beispielsweise Engineering, Forschungs- und Entwicklungsdienstleistungen und Beratung. Diese Dienstleistungen weisen eine höhere Komplexität auf, sind stark auf die Kundenbedürfnisse ausgerichtet und von besonderem Risiko für Kunden und Unternehmen gekennzeichnet (Boyt und Harvey 1997; Oliva und Kallenberg 2003).

Eine dritte Form der Strukturierung stellt die Einordnung der industriellen Dienstleistungen entlang der Kaufphasen dar (Homburg und Garbe 1996). Dabei unterscheiden Homburg und Garbe (1998) zwischen Vorkauf-, Kauf- und Nachkauf- beziehungsweise Nutzungsphase bezogen auf das eigene Produkt. Dieser Ansatz integriert auch die Unterscheidung hinsichtlich des Ausrichtungsobjekts der Dienstleistung (Eggert et al. 2011; Mathieu 2001b). Abbildung 2 führt die beiden Dimensionen zusammen und illustriert die Typologie von industriellen Dienstleistungen, an der sich die vorliegende Arbeit orientiert.

**ABBILDUNG 2: Einteilung von industriellen Dienstleistungen nach Kaufphasen und Objektausrichtung**



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Homburg und Garbe (1996, S. 262) und Mathieu (2001b)

Für die vorliegende Untersuchung von industriellen Dienstleistungen erscheint die Unterscheidung in Vorkauf- und Kaufphase nicht sinnvoll. Dies liegt in der Schwierigkeit begründet, die oft lang dauernden Verhandlungen und Transaktionsvorbereitungen, die im Industriegüterbereich üblich sind, klar in eine Vorkauf- und Kaufphase zu unterteilen. Zudem erbringen die Industriegüterunternehmen einen Großteil der Dienstleistungen entweder in der Vor- oder Nachkaufphase. Im Hinblick auf eine möglichst klare Darstellung der späteren Ergebnisse (Abschnitt 2.3.6) unterscheidet diese Arbeit deshalb nur die Vor- und Nachkaufphase und weicht damit vom dargestellten Ansatz von Homburg und Garbe (1996, S. 262) ab.

## **1.4 Schwerpunkte der allgemeinen Dienstleistungsforschung**

Abschnitt 1.3 hat verschiedene Ansätze zur Strukturierung von industriellen Dienstleistungen erläutert. Die Abschnitte 1.4 und 1.5 beschreiben Schwerpunkte der Dienstleistungsforschung. Konsistent mit der in Abschnitt 1.1 gewählten Unterscheidung zwischen allgemeinen und industriellen Dienstleistungen beleuchtet Abschnitt 1.4 die Schwerpunkte der allgemeinen Dienstleistungsforschung. Die Schwerpunkte und Entwicklung der Forschung zu industriellen Dienstleistungen werden in Abschnitt 1.5 betrachtet.

Das Interesse an Dienstleistungsthemen in der Marketingforschung hat parallel zum signifikanten Wachstum von Dienstleistungen seit den 1980er-Jahren stark zugenommen. Das Forschungsinteresse erstreckt sich dabei vom Erfolg von Unternehmen über gesellschaftliches Wohlergehen bis hin zu Lebensqualität der Konsumenten (Bitner und Brown 2008). In der Vielfalt an Themen, die im Rahmen der Dienstleistungsforschung behandelt werden, lassen sich drei grundlegende Themengebiete erkennen: Management des Servicebereichs, Erlösgenerierung mit Dienstleistungen sowie theoretische Fundierung und Paradigmen des Dienstleistungsmarketing. Tabelle 3 stellt die Gebiete der Dienstleistungsforschung im Überblick dar.

**TABELLE 3: Gebiete der Dienstleistungsforschung**

Themengebiet	Ausgewählte Arbeiten	Ausgewählte Themen
<b>Management des Servicebereichs</b>	Kingman-Brundage (1991); Shostack (1984)	Service Blueprinting (Design des Dienstleistungserstellungsprozesses)
	Bitner, Booms und Tetreault (1990); Bitner, Brown und Meuter (2000)	Service Encounters (Bedeutung des Kundenkontaktes für den Dienstleistungserfolg)
	Anderson (2006); Bowen und Lawler (1992); Parasuraman, Zeithaml und Berry (1988)	Dienstleistungsqualität (SERVQUAL, Ansatz zur Messung der Dienstleistungsqualität)
<b>Erlösgenerierung mit Dienstleistungen</b>	Grönroos (1997); Reichheld und Sasser (1990); Wagner, Hennig-Thurau und Rudolph (2009)	Beziehungsmarketing/Kundenbeziehungsmanagement (Kundenbindungsprogramme)
	Bowman und Narayandas (2004); Heskett et al. (1994); Homburg, Wieseke und Hoyer (2009)	Service-Profit Chain (Verknüpfung von Dienstleistungen und Unternehmenserfolg)
<b>Theoretische Fundierung und Paradigmen des Dienstleistungsmarketing</b>	Engelhardt, Kleinaltenkamp und Reckenfelderbäumer (1993); Magrath (1986); Simon (1993)	Besonderheiten des Servicemarketing (Definitionsansätze für Dienstleistungen, bspw. Konzept der Potenzial-, Prozess- und Ergebniskomponente der Dienstleistung)
	Vargo und Lusch (2004, 2008)	Dienstleistungsparadigmen (Service-Dominant Logic)

Neben den bestehenden Themenschwerpunkten in der Literatur sind Prioritäten für die zukünftige Dienstleistungsforschung zu erkennen. Die zukünftigen Forschungsprioritäten lassen sich in drei Felder einteilen: Dienstleistungsstrategie, Weiterentwicklung von Dienstleistungen und Umsetzung von Dienstleistungsstrategien. Tabelle 4 stellt die Forschungsprioritäten der Dienstleistungsforschung im Überblick dar.

**TABELLE 4: Forschungsprioritäten der Dienstleistungsforschung**

<b>Forschungsbereich</b>	<b>Themen-identifizierung durch*</b>	<b>Ausgewählte Themen</b>
<b>Dienstleistungsstrategie</b>	<b>Anderson (2010)</b>	<p>Verbesserung der Lebensqualität mit Hilfe von Dienstleistungen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verbesserung der Qualität und der Produktivität von Gesundheitsdienstleistungen und Bildung</li> <li>▪ Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten bei der Dienstleistungserbringung</li> <li>▪ Management von Infrastrukturdienstleistungen in Metropolen</li> </ul>
	<b>Bowen (2010)</b>	<p>Aufbau und Pflege einer Dienstleistungskultur</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ausrichtung von Rekrutierung und Training auf Dienstleistungsorientierung</li> <li>▪ Entwicklung einer Dienstleistungsmentalität in produktorientierten Unternehmen</li> <li>▪ Pflege der Dienstleistungsmentalität in einem global tätigen Unternehmen über verschiedene Länder</li> </ul>
	<b>Brown (2010)</b>	<p>Verbreitung und Bedeutungssteigerung von Dienstleistungen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wandel von produktorientierten zu dienstleistungsorientierten Unternehmen</li> <li>▪ Entwicklung und Management eines Produkt-/Dienstleistungsportfolios</li> <li>▪ Identifizierung von Business Models für dienstleistungsbasiertes Wachstum</li> </ul>
<b>Weiterentwicklung von Dienstleistungen</b>	<b>Bitner (2010)</b>	<p>Verbesserung der Dienstleistungsentwicklung</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Design von flexiblen Dienstleistungen mit konjunkturzyklen-, lebenszyklusphasen- und marktsegmentübergreifender Anwendungsmöglichkeit</li> <li>▪ Anpassung der Dienstleistungsentwicklungsansätze an bestehende Organisationsstrukturen</li> <li>▪ Identifizierung von Best Practice Ansätzen bei der Einbindung des Kunden bei der Dienstleistungsentwicklung</li> </ul>
	<b>Demirkan (2010)</b>	<p>Förderung von Dienstleistungsinnovationen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identifizierung von Erfolgsfaktoren für Dienstleistungsinnovationen</li> <li>▪ Prozessdesign für die Entwicklung von Dienstleistungsinnovationen</li> <li>▪ Anpassung der Organisationsstruktur, Kunden- und Lieferantenbeziehungen hinsichtlich Dienstleistungsinnovationen</li> </ul>
	<b>Rabinovich (2010)</b>	<p>Verbesserung von Dienstleistungsnetzwerken und Wertschöpfungsketten</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Optimierung von organisationsübergreifenden Dienstleistungsnetzwerken</li> <li>▪ Entwicklung eines effizienten Pricing-Systems zur Verteilung des Ergebnisses über das Dienstleistungsnetzwerk</li> <li>▪ Untersuchung von Outsourcing-Lösungen zur Steigerung der Dienstleistungsproduktivität</li> </ul>
<b>Umsetzung von Dienstleistungsstrategien</b>	<b>Bolton (2010)</b>	<p>Verbesserung des Dienstleistungserlebnisses durch stärkere Einbindung des Kunden bei der Entwicklung</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Festlegung der Rolle des Kunden und Entwicklung von Anreizen für Kunden, sich bei der Entwicklung von Dienstleistungen einzubringen</li> <li>▪ Aufbau und Pflege von Kundennetzwerken</li> <li>▪ Bestimmung des geistigen Eigentums und des Preises von gemeinsam mit dem Kunden entwickelten Dienstleistungen</li> </ul>
	<b>Crosby (2010)</b>	<p>Branding und Vertrieb von Dienstleistungen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Erarbeitung von Lösungsangeboten und Neuausrichtung des Vertriebs</li> <li>▪ Branding von Dienstleistungen und Lösungsangeboten zur Steigerung des Markenwertes</li> <li>▪ Berücksichtigung des Einflusses von sozialen Medien auf die Dienstleistungsmarke</li> </ul>
	<b>Smith-Daniels (2010)</b>	<p>Messung und Optimierung des Wertes von Dienstleistungen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Messung des Wertes und Ermittlung der Rendite von Dienstleistungen</li> <li>▪ Berücksichtigung des Wertes und der Kosten von Dienstleistungen in Optimierungsüberlegungen</li> <li>▪ Entwicklung fortschrittlicher Systeme, um den Wert von Dienstleistungen zu ermitteln und an den Kunden zu kommunizieren</li> </ul>

**Quelle: in Anlehnung an Ostrom et al. (2010); \*Die aufgeführten Autoren identifizieren und beschreiben im Rahmen des Artikels von Ostrom et al. (2010) den jeweiligen Themenbereich.**

Im Bereich Dienstleistungsstrategie liegt das zukünftige Forschungsinteresse in der Untersuchung der Möglichkeiten, mit Dienstleistungen eine Verbesserung der Lebensqualität zu erzielen. Darüber hinaus ist in diesem Forschungsbereich der Ausbau und die Pflege einer Dienstleistungskultur sowie die stetige Bedeutungssteigerung von Dienstleistungen für die zukünftige Forschung von Interesse (Ostrom et al. 2010).

Im Forschungsbereich Weiterentwicklung von Dienstleistungen liegt das Interesse bei der Verbesserung der Dienstleistungsentwicklung und damit auch bei der Förderung von Dienstleistungsinnovationen. Neben der Entwicklung stehen auch Dienstleistungsnetzwerke und Wertschöpfungsketten im Zentrum der zukünftigen Forschung (Ostrom et al. 2010).

Im Bereich Umsetzung von Dienstleistungsstrategien liegt eine Forschungspriorität in der Verbesserung des Dienstleistungsergebnisses durch stärkere Einbindung des Kunden bei der Entwicklung. Darüber hinaus stellen das Branding und der Vertrieb von Dienstleistungen eine zentrale Priorität für die zukünftige Forschung dar. Ein Aspekt ist dabei die Neuausrichtung des Dienstleistungsvertriebs. Dieser Aspekt wird in der vorliegenden Arbeit bei der Untersuchung der Schnittstelle zwischen Service und Vertrieb in Kapitel 2 (Die Schnittstelle zwischen Service und Vertrieb: Organisatorische Konfigurationen und Spannungsfelder) aufgegriffen. Die Messung und Optimierung des Wertes von Dienstleistungen ist ebenfalls ein Thema, dem in der zukünftigen Forschung Priorität eingeräumt wird. Kapitel 3 (Für Dienstleistungen bezahlt werden – Eine ressourcenbasierte Perspektive) untersucht die Fähigkeiten für die Abschöpfung des Wertes von industriellen Dienstleistungen und greift damit diesen Aspekt auf.

## 1.5 Entwicklung der industriellen Dienstleistungsforschung

Abschnitt 1.4 hat verdeutlicht, dass Dienstleistungen bereits ein hohes Maß an Aufmerksamkeit in der Forschung erfahren haben und auch zukünftig für die Marketingforschung von Bedeutung sein werden. Bei der in Abschnitt 1.4 beschriebenen allgemeinen Dienstleistungsforschung stehen konsumtive Dienstleistungen im Vordergrund. Die Forschung zu industriellen Dienstleistungen bildet einen separaten Forschungsbereich. Beyer (2007, S. 15) betont in diesem Zusammenhang: „Im Vergleich zum Management konsumtiver Dienstleistungen ist der Forschungsstand zu industriellen Dienstleistungen um viele Jahre zurück.“

Die Anfänge der Forschung zu industriellen Dienstleistungen liegen in den 1980er-Jahren. Die ersten wissenschaftlichen Arbeiten (Backhaus 1982; Engelhardt und Günter 1981), die sich mit industriellen Dienstleistungen befassen, ordnen industrielle Dienstleistungen als unterstützende Instrumente im Rahmen des Produktmarketing ein (Seegy 2008).

Ab der Mitte der 1980er-Jahre sind erste Ansätze zu erkennen, die Dienstleistungen als Differenzierungsinstrument gegenüber dem Wettbewerb diskutieren (Forschner 1989; Rosada 1990). Besonders erwähnenswert ist in diesem Zusammenhang die Arbeit von Albach (1989), die zeigt, dass die Strukturverschiebung zu Dienstleistungen auf den verschärften Wettbewerb in der Industrie seit Beginn der Ölkrise Anfang der 1970er-Jahre zurückzuführen ist. Albach (1989, S. 3) fordert in diesem Zusammenhang: „Das bedeutet, dass sie [die Unternehmen] die vielfältigsten Dienstleistungen in die von ihnen hergestellten Industrieerzeugnisse hineinkomponieren müssen, auch Phantasie, Kreativität, Forschung und Entwicklung, Kundenberatung, um einen Wettbewerbsvorteil gegenüber dem industriellen Mitbieter zu gewinnen.“

Dieser Appell an die Unternehmen findet auch in der Forschung einen Widerhall. Die steigende Bedeutung von industriellen Dienstleistungen für Unternehmen (Abschnitt 1.1) führt in der nachfolgenden Zeit zu einer verstärkten Beschäftigung mit industriellen Dienstleistungen in der Forschung (Seegy 2008). Einer der Themenschwerpunkte der Arbeiten seit Beginn der 1990er-Jahre ist die Betrachtung des Managements von industriellen Dienstleistungen. In diesem Zusammenhang betrachten die Arbeiten von Anderson und Narus (1995) und Beyer (2007) strategische Aspekte der Dienstleistungsportfoliogestaltung. Die Arbeiten von Garbe (1998) und Günther (2001) sowie Homburg, Fassnacht und Günther (2002) untersuchen die Erfolgsdeterminanten von industriellen Dienstleistungen. Aspekte der Planung und Gestaltung beleuchten Casagrande (1994), Engelhardt, Kleinaltenkamp und Reckenfelderbäumer (1993), Nippa (2005) und Lorenz-Meyer (2004) in ihren Arbeiten. Die Vermarktung industrieller Dienstleistungen wird von Downar (2003) und Fassott (1995) untersucht. Neuere Beiträge widmen sich einzelnen Trendthemen wie dem Innovationsmanagement (Busse 2005), der Internationalisierung des Dienstleistungsgeschäfts (Luczak, Winkelmann und Hoeck 2005) und der kooperativen Dienstleistungserbringung (Stanik 2007).

In der englischsprachigen Literatur stieß das Thema industrielle Dienstleistungen in der Vergangenheit nur auf eingeschränktes Interesse. Eine mögliche Begründung ist die geringere volkswirtschaftliche Bedeutung der Investitionsgüterindustrie und damit auch der industriellen Dienstleistungen in den USA im Vergleich zu Deutschland (Lorenz-Meyer 2004). Ausnahmen bilden die Arbeiten von de Brentani (1991, 1995a, 1995b und 2001) zu Erfolgsfaktoren beim Einsatz von industriellen Dienstleistungen sowie von Gebauer et al. (2010), Jacob und Ulaga (2008), Mathieu (2001a) und Matthyssens und Vandenbempt (1998),

die insbesondere den Übergang von Unternehmen vom reinen Industriegüterhersteller zum integrierten Dienstleistungs- und Lösungsanbieter untersuchen.

Aus den bestehenden Themenbereichen lassen sich zukünftige Forschungsprioritäten ableiten. Zahlreiche Autoren sehen in der Untersuchung des Übergangs von Unternehmen vom reinen Industriegüterhersteller zum integrierten Dienstleistungs- und Lösungsanbieter weiteres Forschungspotenzial (Jacob und Ulaga 2008; Mathieu 2001a; Matthyssens und Vandenbempt 2008). Insbesondere die Rolle der Organisation bei der Umsetzung der Strategie für industrielle Dienstleistungen sieht Gebauer et al. (2010) weiterhin als Forschungspriorität. An dieser Stelle knüpft die vorliegende Arbeit an, indem sie in Kapitel 2 die Organisation von industriellen Dienstleistungen im Unternehmen detailliert betrachtet.

## **1.6 Ziele und Aufbau der Arbeit**

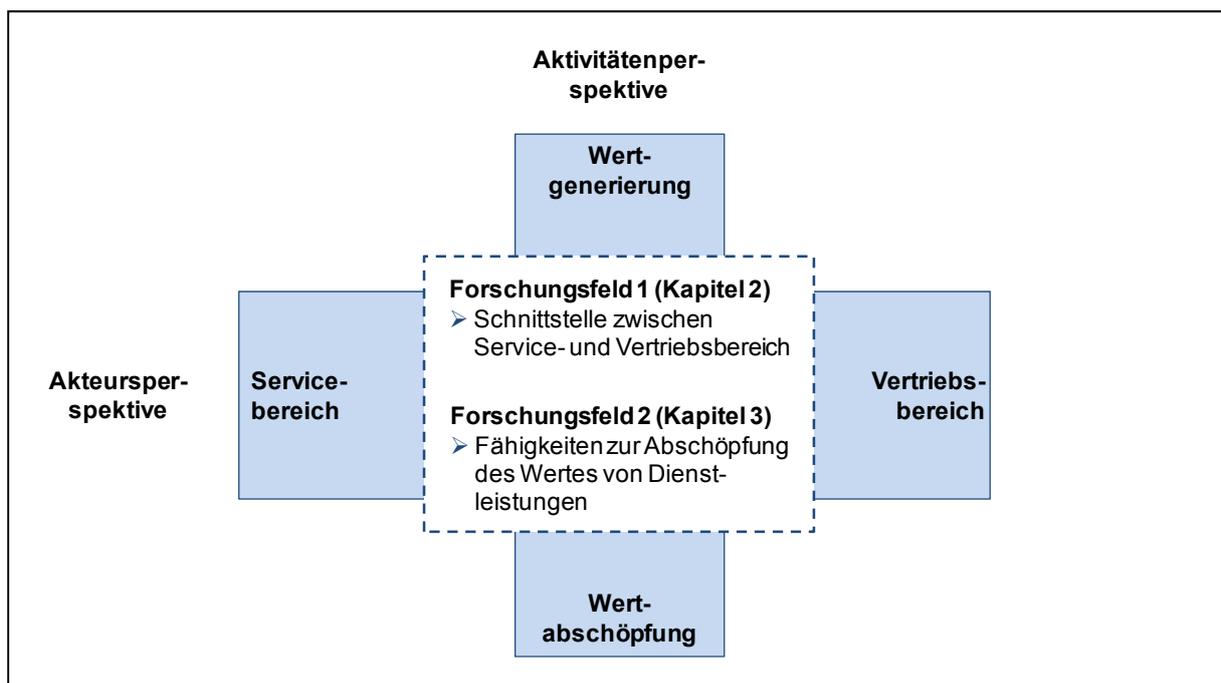
Nachdem die Relevanz von industriellen Dienstleistungen in der Praxis (Abschnitt 1.1) erläutert, der Begriff eingegrenzt und definiert (Abschnitt 1.2. und 1.3) sowie die Forschung zu den Bereichen Dienstleistungen und industrielle Dienstleistungen beleuchtet wurde (Abschnitt 1.4 und 1.5), stellt dieser Abschnitt die Ziele und den Aufbau der vorliegenden Arbeit dar.

Die Forschungsprioritäten in Abschnitt 1.4 und 1.5 haben gezeigt, dass die Organisation von Dienstleistungen im Unternehmen und die Frage der Wertabschöpfung für industrielle Dienstleistungen einer erhöhten Aufmerksamkeit bedürfen. Dies rückt die Frage in den Mittelpunkt, welche Akteure in der Organisation diese Wertabschöpfung durchführen. Verbunden damit ist

die Schnittstelle zwischen dem Servicebereich als Erbringer des Kundennutzens (Wertgenerierung) und dem Vertriebsbereich als traditionellem Verantwortlichen für Verhandlungen mit Kunden und damit der Wertabschöpfung.

Es ergibt sich somit ein zweifaches Spannungsfeld zwischen den Akteuren Service- und Vertriebsbereich und zwischen den Aktivitäten Wertgenerierung und Wertabschöpfung (Abbildung 3). Die vorliegende Arbeit greift das Spannungsfeld zum einen unter einer akteursbezogenen Sicht und zum anderen unter einer aktivitäten- und fähigkeitenbezogenen Sicht auf.

**ABBILDUNG 3: Einordnung der Forschungsfelder**



Die akteursbezogene Sicht wird bei der Untersuchung der Schnittstelle zwischen Service- und Vertriebsbereich in Forschungsfeld 1 (Kapitel 2 – Die Schnittstelle zwischen Service und Vertrieb: Organisatorische Konfigurationen und Spannungsfelder) eingenommen. Kapitel 2

untersucht die organisatorische Aufhängung des Servicebereichs, die Tätigkeiten der Akteure an der Schnittstelle, mögliche Spannungsfelder und Koordinationsinstrumente zu deren Linderung sowie die konzeptionelle Zusammenführung dieser Fragestellungen. In diesem Zusammenhang diskutiert Kapitel 2 folgende Forschungsfragen:

- 1) *Wie wird Service und Vertrieb in Unternehmen organisiert?*
- 2) *Welche Tätigkeiten, Akteure und Interdependenzen zwischen den Akteuren bestimmen die Schnittstelle?*
- 3) *Welche Spannungsfelder entstehen an der Schnittstelle Service – Vertrieb, wodurch werden diese bestimmt und wie können diese gelindert werden?*
- 4) *In welcher Kaufphase wird die kennzeichnende Dienstleistung der jeweiligen organisatorischen Konfiguration erbracht, welche Koordinationsinstrumente werden eingesetzt und welche Spannungsfelder treten typischerweise auf?*

Eine aktivitäten- und fähigkeitenbezogene Betrachtungsweise wird in Forschungsfeld 2 (Kapitel 3 – Für Dienstleistungen bezahlt werden – Eine ressourcenbasierte Perspektive) eingenommen. Kapitel 3 identifiziert und beschreibt die Fähigkeiten zur Abschöpfung des Gegenwertes von industriellen Dienstleistungen, prüft deren gegenseitige Abhängigkeiten und entwickelt eine Typologie von Fähigkeitsausstattungen. In diesem Zusammenhang diskutiert Kapitel 3 die Forschungsfragen:

- 5) *Welche Fähigkeiten bestimmen das Potenzial eines Unternehmens, den Gegenwert von Dienstleistungen abzuschöpfen?*
- 6) *Welche Abhängigkeiten bestehen zwischen den Fähigkeiten?*
- 7) *Welche Muster von Fähigkeitsausstattungen zur Abschöpfung des Gegenwertes von Dienstleistungen sind in Unternehmen erkennbar?*

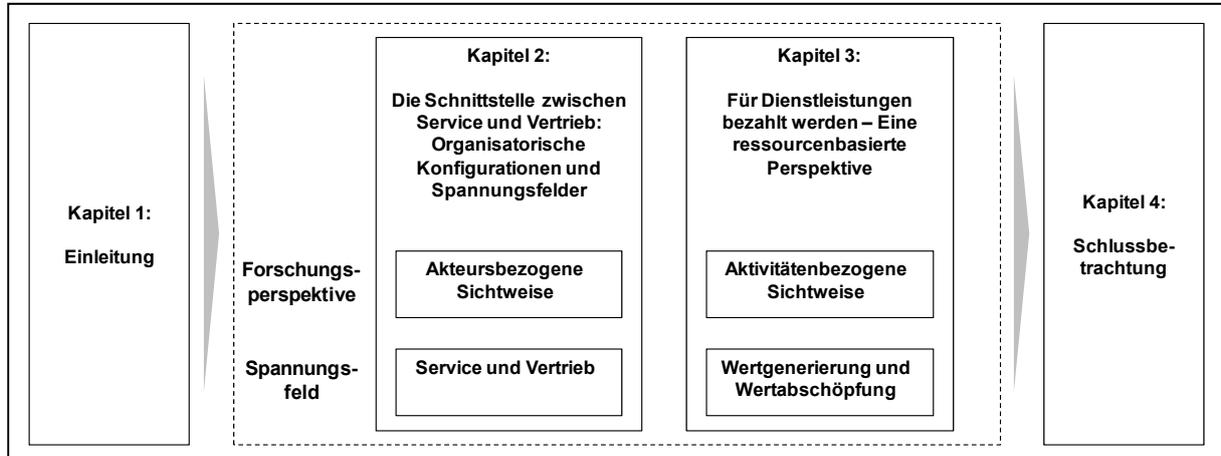
Zur Beantwortung der Forschungsfragen wählt die Arbeit folgenden Aufbau: Der erste Teil der Arbeit umfasst die Einleitung zu den beiden Hauptkapiteln, welche die beiden Forschungsfelder untersuchen. Die beiden Hauptkapitel befinden sich zum Zeitpunkt der

Einreichung dieser Dissertationsschrift in Vorbereitung für eine Veröffentlichung. Die beiden Hauptkapitel beruhen auf Arbeitspapieren:

- Hauptkapitel 2 beruht auf dem Arbeitspapier: Jensen und Meyer (2013a), Die Schnittstelle zwischen Service und Vertrieb: Organisatorische Konfigurationen und Spannungsfelder.
- Hauptkapitel 3 beruht auf dem Arbeitspapier: Jensen und Meyer (2013b), Für Dienstleistungen bezahlt werden – Eine ressourcenbasierte Perspektive.

Kapitel 4 stellt die Ergebnisse in einer Zusammenfassung kurz dar und gibt ein Fazit der Arbeit. Abbildung 4 zeigt eine Übersicht des Aufbaus dieser Arbeit.

**ABBILDUNG 4: Aufbau der Arbeit**



### **1.6.1 Ausblick auf Kapitel 2**

Der Titel von Kapitel 2 lautet: Die Schnittstelle zwischen Service und Vertrieb: Organisatorische Konfigurationen und Spannungsfelder. Industrielle Dienstleistungen sind eine wichtige Quelle für zusätzliche Gewinne. Dennoch gibt es zahlreiche Unternehmen, denen das Zusammenspiel von Nutzenstiftung und Gewinnrealisierung nicht gelingt. Häufig scheitert der Versuch an der aufbauorganisatorischen Lücke zwischen dem Service- und Vertriebsbereich. Während der Service Wert für den Kunden generiert, ist der Vertrieb für das Abschöpfen des Gegenwertes für das eigene Unternehmen verantwortlich. Trotz der hohen Praxisrelevanz gibt es überraschend wenig Literatur zur Schnittstelle zwischen Service und Vertrieb. Vor diesem Hintergrund leistet dieses Kapitel folgenden Forschungsbeitrag: Es (1) schafft ein besseres Verständnis für verschiedene Konfigurationen der Service-Vertriebsschnittstelle in Unternehmen, (2) analysiert Interdependenzen, die zwischen Service- und Vertriebseinheiten entstehen, (3) identifiziert den Zeitpunkt der Erbringung der je Konfiguration kennzeichnenden Dienstleistung, (4) betrachtet mögliche Spannungsfelder, (5) identifiziert Koordinationsinstrumente zur Linderung der Spannungsfelder und (6) bringt die gewonnenen Erkenntnisse in einem integrativen Bezugsrahmen zusammen. Dieses Kapitel erweitert somit die Literatur zur Schnittstellenproblematik im Marketingbereich und trägt neue Erkenntnisse zum Forschungsfeld der Organisationsentwicklung bei. Weiterhin verhilft dieses Kapitel Managern, die ihren Vertrieb für industrielle Dienstleistungen weiterentwickeln möchten, zu einem besseren Verständnis der Rolle des Servicebereichs sowie dessen Beziehung zum Vertrieb.

## **1.6.2 Ausblick auf Kapitel 3**

Der Titel von Kapitel 3 lautet: Für Dienstleistungen bezahlt werden – Eine ressourcenbasierte Perspektive. Die Dienstleistungsforschung hat sich auf die Rolle von Dienstleistungen als potenzielle Quelle für die Wertgenerierung konzentriert. Die Wertgenerierung mit Hilfe des Angebots von Dienstleistungen alleine reicht jedoch nicht aus, um Gewinne zu erzielen. Unternehmen müssen den für die erbrachten Dienstleistungen entstandenen Gegenwert auch abschöpfen. Trotzdem hat sich die Forschung bislang nur äußerst eingeschränkt mit dieser Frage beschäftigt. Dieses Kapitel versucht zum Schließen dieser Forschungslücke beizutragen, indem es die Fähigkeiten, die zur Abschöpfung des Gegenwertes notwendig sind, identifiziert, detailliert beschreibt und deren gegenseitige Abhängigkeiten untersucht. Die Fähigkeiten werden im Rahmen der Betrachtung der Wertabschöpfung entlang eines Phasenmodells in Bereiche gegliedert. Auf Basis der identifizierten Bereiche leitet dieses Kapitel vier Typen von Fähigkeitsausstattungen zur Abschöpfung des Gegenwertes von Dienstleistungen ab.

## **1.7 Methodische Einordnung der Arbeit**

Die in Abschnitt 1.6 dargestellten Forschungsfelder Schnittstelle zwischen Service- und Vertriebsbereich (Forschungsfeld 1) und Fähigkeiten zur Abschöpfung des Gegenwertes von Dienstleistungen (Forschungsfeld 2) befinden sich noch in einem frühen Erkenntnisstadium. In diesem Fall empfehlen Edmondson und McManus (2007) die Wahl eines explorativen, qualitativen Forschungsansatzes. Diese Empfehlung deckt sich mit dem bereits von Parasuraman, Zeithaml und Berry (1985) gewählten Ansatz. Parasuraman, Zeithaml und Berry (1985, S. 43) wählen für das zu dieser Zeit noch kaum erforschte Feld der Servicequalität ebenfalls einen explorativen, qualitativen Ansatz: „Because the literature on service

quality is not yet rich enough to provide a sound conceptual foundation for investigating service quality, an exploratory qualitative study was undertaken [...].“ Neben dem frühen Stadium der Erkenntnis sind beide Forschungsfelder von Breite und Komplexität gekennzeichnet, was laut Homburg, Workman und Jensen (2000, S. 462) ebenfalls für die Wahl eines qualitativen Ansatzes spricht: „Qualitative studies have been recognized as an appropriate means of knowledge production in cases where the subject area is broad and complex.“

Die vorliegende Arbeit steht in der Tradition der entdeckungsorientierten Forschung (Discovery Oriented Research) und folgt damit einem qualitativ-empirischen Forschungsansatz (Deshpande 1983; Mahrer 1988). Die entdeckungsorientierte Forschung hat das Ziel, neue Themen, Zusammenhänge und Theorieansätze zu entdecken. Kennzeichnend für diesen Ansatz ist die Ableitung von Erkenntnissen sowohl aus der Literatursichtung als auch aus der Felduntersuchung mit semistandardisierten (Experten-) Interviews. Datengrundlage ist dabei der Text (Mitschriften und Transkripte geführter Interviews). Die in der Felduntersuchung gewonnenen Einsichten werden mit den in der Literatur gefundenen Erkenntnissen verglichen und zu einem Gesamtergebnis integriert (Kohli und Jaworski 1990; Workman, Homburg und Gruner 1998).

Diese Arbeit folgt damit namhaften Werken aus dem Bereich Marketing wie Kohli und Jaworski (1990), Menon et al. (1999) und Morgan, Anderson und Mittal (2005). Weitere Arbeiten folgen diesem Ansatz, nutzen jedoch eine andere Bezeichnung für ihr Vorgehen. Während Homburg, Workman und Jensen (2000) ihr methodisches Vorgehen als Qualitative Study bezeichnen, nennen Parasuraman, Zeithaml und Berry (1985) ihr Vorgehen Exploratory

Qualitative Study und Workman, Homburg und Gruner (1998) bezeichnen ihren Ansatz als Positivist Approach to Field Research, wie Tabelle 5 verdeutlicht.

**TABELLE 5: Ausgesuchte Arbeiten mit einem entdeckungsorientierten Forschungsansatz**

<b>Autor(en)</b>	<b>Verwendete Bezeichnung</b>	<b>Beschreibung des Forschungsansatzes</b>	<b>Datenerhebung</b>	<b>Daten</b>
<b>Homburg, Workman und Jensen (2000)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Qualitative Study</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Explorative Feldinterviews zur Entwicklung eines grundlegenden Organisationsrahmens, unterlegt mit Thesen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Interviews</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 30 Teilnehmer aus 30 Unternehmen</li> <li>▪ 12 wissenschaftliche Beobachter</li> <li>▪ 8 Beobachter aus der Industrie</li> </ul>
<b>Kohli und Jaworski (1990)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Discovery-Oriented Approach</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rückgriff auf Literatur und Tiefeninterviews</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Interviews</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 62 Teilnehmer aus 47 Unternehmen</li> <li>▪ 10 wissenschaftliche Beobachter</li> </ul>
<b>Menon et al. (1999)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Discovery-Oriented Approach</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Erste Phase: Ergänzung der aus der Literatur gewonnenen Erkenntnisse mit Eindrücken von Managern</li> <li>▪ Zweite Phase: Quantitativer Test der theoretischen Konstrukte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Erste Phase (qualitativ): Fokusgruppeninterviews</li> <li>▪ Zweite Phase (quantitativ): großzahlige Erhebung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Erste Phase (qualitativ): 26 Teilnehmer</li> <li>▪ Zweite Phase (quantitativ): 212 Teilnehmer</li> </ul>
<b>Morgan, Anderson und Mittal (2005)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Discovery-Oriented Approach</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Induktive Feldforschung; iteratives Synthetisieren von literaturbasierten und feldforschungsbasierten Erkenntnissen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Interviews</li> <li>▪ Fokusgruppen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 2 Fokusgruppen</li> <li>▪ 142 Teilnehmer aus 38 Unternehmen</li> </ul>
<b>Parasuraman, Zeithaml und Berry (1985)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Exploratory Qualitative Study</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fokusgruppeninterviews mit Konsumenten</li> <li>▪ Tiefeninterviews mit Managern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Interviews</li> <li>▪ Fokusgruppen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 14 Teilnehmer aus 4 Unternehmen</li> </ul>
<b>Workman, Homburg und Gruner (1998)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Positivist Approach to Field Research</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dialektische Interaktion zwischen Feldbeobachtung und bestehender Theorie zur „Rekonstruktion“ der Theorie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Interviews</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 72 Teilnehmer aus 27 US- und 20 deutschen Unternehmen</li> </ul>

**Quelle: in Anlehnung an Henrich (2010)**

Der entdeckungsorientierte Forschungsansatz unterscheidet sich von anderen Formen der qualitativen Empirie wie Grounded Theory, Case Study Research, teilnehmende Beobachtung, Ethnographie und Action Research.

Das Ziel des Grounded Theory-Ansatzes ist die sowohl induktive als auch deduktive Ableitung einer Theorie aus Beobachtungen. Kennzeichnend für diesen Ansatz ist die dreistufige Vorgehensweise zur Erkenntnisgewinnung. Zuerst leitet der Forscher auf Basis der ersten gewonnenen Erkenntnisse abduktiv Hypothesen ab. Auf Basis dieser Hypothesen werden im zweiten Schritt deduktiv Vorhersagen hergeleitet. Durch den ständigen iterativen Prozess verdichten sich die konzeptionellen Zusammenhänge zu einer Theorie. Der Forscher überprüft im dritten Schritt die entstehende Theorie mit den Beobachtungen (theoretical sampling). Theoretische Konzepte werden somit während der Datenanalyse entdeckt. Im Gegensatz zum entdeckungsorientierten Forschungsansatz werden entdeckte theoretische Konzepte anschließend an den Daten geprüft (Grathoff 1989; Hildenbrand 2007).

Im Rahmen des Case Study Research-Ansatzes konzentriert sich die Erhebung auf ein einzelnes Ereignis beziehungsweise ein Unternehmen und nutzt parallel mehrere Datenquellen wie Unternehmensarchive, Expertengespräche, Befragungen und Beobachtungen. Ziel einer Case Study ist die detaillierte Beschreibung eines Phänomens, der Test einer Theorie oder die Entwicklung einer Theorie (Eisenhardt 1989). Im Gegensatz dazu führt der Forscher im Rahmen des entdeckungsorientierten Forschungsansatzes Gespräche mit Teilnehmern verschiedener Unternehmen. Zudem liegt der Fokus des Ansatzes weniger auf dem Test einer Theorie als vielmehr dem Aufdecken von Zusammenhängen und der Theorieentwicklung.

Beobachtungsforschung umfasst sowohl die teilnehmende Beobachtung, als auch die ethnographische Beobachtung, die sich hinsichtlich einiger konzeptioneller Akzentuierungen unterscheiden. Beiden Beobachtungsformen liegt der Ansatz zugrunde, dass der Forscher am Leben und den Meinungen der Menschen teilnimmt und durch soziale Interaktion auch aktiv in das Beobachtungsfeld eingebunden wird (Bruyn 1966). Bei der teilnehmenden

Beobachtung nimmt der Forscher für einen begrenzten Zeitraum entlang eines standardisierten Prozesses mit definierten Forschungsphasen am Alltagsleben seiner Forschungsobjekte teil. Im Rahmen der Ethnographie hingegen taucht der Forscher längerfristig in Ethnien beziehungsweise kleine Lebenswelten ein, die er untersucht. Kennzeichnend für die ethnographische Beobachtung ist die flexible methodische Anpassung an die situativen Gegebenheiten, die eine Standardisierung der Methode nahezu ausschließt (Honer 1993; Lüders 2007). Im Gegensatz zur teilnehmenden oder ethnographischen Beobachtung nimmt der Forscher im Rahmen des entdeckungsorientierten Forschungsansatzes nicht am Leben beziehungsweise Geschehen der Untersuchungsobjekte teil. Vielmehr versucht dieser Ansatz, seine Erkenntnisse durch Befragung zu generieren.

Beim Ansatz der Action Research handelt es sich um einen iterativen Prozess, bei der Forschung zu Handlung und Handlung zu Bewertung und weiterer Forschung führt. Forscher und Praktiker aus dem untersuchten Unternehmen arbeiten teilweise kontinuierlich bei der Lösungsfindung von Praxisproblemen zusammen. Der Forscher reflektiert Veränderungen durch sein Eingreifen in die Praxis. Dies bildet die Basis für die weitere Theorieentwicklung (Huxham und Vangen 2003; Lewin 1946; Lüscher und Lewis 2008). Im Gegensatz zu diesem Ansatz arbeitet beim entdeckungsorientierten Forschungsansatz der Forscher nicht mit den Befragten beziehungsweise im Untersuchungsobjekt mit und bleibt somit unbeteiligt. Tabelle 6 ordnet den entdeckungsorientierten Forschungsansatz in die qualitativ-empirischen Forschungsmethoden ein.

**TABELLE 6: Einordnung der entdeckungsorientierten Forschung in die qualitativ-empirischen Forschungsmethoden**

Methode	Beschreibung	Ausgesuchte Arbeiten, in denen der jeweilige Forschungsansatz angewendet wird
<b>Interviewbasierter, entdeckungsorientierter Forschungsansatz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Qualitativer Ansatz, wird angewendet bei der Erforschung breiter und wenig strukturierter Themen.</li> <li>▪ In der Felduntersuchung gewonnene Einsichten werden mit den in der Literatur gefundenen Erkenntnissen verglichen und zu einem Gesamtergebnis integriert.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kohli und Jaworski (1990)</li> <li>▪ Workman, Homburg und Gruner (1998)</li> </ul>
<b>Grounded Theory</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Iterativer und induktiver Prozess, wird angewendet zur Theorieentwicklung aus Beobachtungen.</li> <li>▪ Basiert auf dem Ansatz des theoretical sampling und der simultanen Sammlung und Analyse von Daten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Flint, Woodruff und Gardial (2002)</li> <li>▪ Isabella (1990)</li> </ul>
<b>Case Study Research</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fokus liegt auf einem einzelnen Ereignis oder wenigen durch den Forscher bestimmte Analyseeinheiten.</li> <li>▪ Ansatz nutzt häufig neben Befragungsergebnissen auch Informationen aus Dokumenten (Archiven).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Galunic und Eisenhardt (1996)</li> <li>▪ Gebhardt, Carpenter und Sherry (2006)</li> </ul>
<b>Beobachtung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Teilnehmende Beobachtung: Forscher ist durch soziale Interaktion gemäß eines standardisierten Forschungsprozesses aktiv in das Beobachtungsfeld eingebunden.</li> <li>▪ Ethnographie: Beschreibung von Ethnien durch längerfristiges Eintauchen des Forschers in die Kultur.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Perlow, Okhuysen und Repenning (2002)</li> <li>▪ Yakura (2002)</li> </ul>
<b>Action Research</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Iterativer Prozess, bei dem Forschung zu Handlung und Handlung zu Bewertung und weiterer Forschung führt.</li> <li>▪ Versuch, Handlung/Aktion durch Reflektion zu Theorie zu verdichten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Huxham und Vangen (2003)</li> <li>▪ Lewin (1946)</li> <li>▪ Lüscher und Lewis (2008)</li> </ul>

**Quelle: in Anlehnung an Gephart (2004); Miles und Huberman (1994)**

Neben dem bereits beschriebenen frühen Erkenntnisstadium der Forschungsfelder Schnittstelle zwischen Service- und Vertriebsbereich (Forschungsfeld 1) und Fähigkeiten zur Abschöpfung des Gegenwertes von Dienstleistungen (Forschungsfeld 2) und deren Breite und Komplexität sprechen weitere Gründe für die Wahl des entdeckungsorientierten Forschungsansatzes. So fordern Autoren wie Yadav (2010) in der jüngeren Marketingliteratur verstärkt die Anwendung von explorativen, qualitativen Forschungsansätzen, wozu auch der entdeckungsorientierte Forschungsansatz zählt. Dieser Ansatz wird in wenig erforschten Themengebieten als ein adäquater Ansatz zur Wissensgenerierung angesehen (Edmondson und McManus 2007). Zudem findet der entdeckungsorientierte Forschungsansatz bereits

---

Anwendung bei der Untersuchung von organisatorischen Gesichtspunkten im Marketingbereich (Kohli und Jaworski 1990; Narayandas und Rangan 2004; Homburg, Workman und Jensen 2000) und anderen Bereichen der Managementforschung (Gilbert 2005). Deshalb orientiert sich diese Arbeit am Vorgehen von Kohli und Jaworski (1990) sowie Workman, Homburg und Gruner (1998) und folgt dem entdeckungsorientierten Forschungsansatz.

Dieser Abschnitt hat die methodische Einordnung der Arbeit vorgenommen. In den Abschnitten 2.2 (Kapitel 2) und 3.3 (Kapitel 3) wird darauf aufbauend das methodische Vorgehen für die beiden Untersuchungen detailliert erläutert.

## 2 Die Schnittstelle zwischen Service und Vertrieb: Organisatorische Konfigurationen und Spannungsfelder<sup>1</sup>

Nachdem Kapitel 1 einleitend die beiden Forschungsfelder eingeführt hat, verfolgt dieses Kapitel das übergeordnete Anliegen, die Abschöpfung des Gegenwertes industrieller Dienstleistungen in einer akteursbezogenen Sichtweise zu untersuchen. Dieser Abschnitt zeigt einleitend die Relevanz der Schnittstelle zwischen Service und Vertrieb und gibt einen Überblick zu Zielen und Aufbau von Kapitel 2.

Eine Vielzahl von Publikationen beschäftigt sich mit den Aktivitäten im Bereich industrielle Dienstleistungen. Der Fokus dieser Arbeiten liegt auf der strategischen Betrachtung von industriellen Dienstleistungen (Buttler und Stegner 1990; Lorenz-Meyer 2004). Strategische Betrachtungen beschäftigen sich dabei zum Beispiel mit der kulturellen und personellen Neuausrichtung des Unternehmens (Homburg, Fassnacht und Guenther 2002; Lay 1998) oder mit der Einbettung der industriellen Dienstleistung in den Marketing-Mix des Unternehmens (Indounas und Avlonitis 2011; Lorenz-Meyer 2004).

Neben den Aktivitäten sind jedoch auch die an der Erstellung industrieller Dienstleistungen beteiligten Personen oder Gruppen für ein Verständnis der industriellen Dienstleistungen von Bedeutung. Unter den Akteuren versteht dieses Kapitel die organisatorischen Einheiten von Service und Vertrieb. Die Dienstleistungsliteratur untersucht im Gegensatz dazu Akteure hauptsächlich im Rahmen der Kundenbeziehung und betrachtet deshalb verstärkt die Rolle der Kunden (Homburg 1993; Kaleka 2011; Lindberg und Nordin 2008). Dieses Kapitel grenzt

---

<sup>1</sup> Dieses Kapitel beruht auf dem Arbeitspapier: Jensen und Meyer (2013a), Die Schnittstelle zwischen Service und Vertrieb: Organisatorische Konfigurationen und Spannungsfelder.

sich aufgrund seiner organisationsorientierten Ausrichtung somit von der Dienstleistungsliteratur ab.

Im Vorgriff auf den in Abschnitt 2.1 dargestellten Literaturüberblick sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass wenige Arbeiten einzelne organisatorische Themen separat beleuchten. Zu diesen Themen zählen zum Beispiel die Zusammenfassung industrieller Dienstleistungen in einer Einheit oder die Gestaltung von Einheiten, die industrielle Dienstleistungen erbringen, als Cost Center oder Profit Center (Sharma 2007; Simon 1993). Darüber hinaus betrachtet die Literatur nur eingeschränkt die Zusammenarbeit von organisatorischen Einheiten, die Dienstleistungen erstellen und verkaufen. Gleichzeitig fordert die Literatur, dass die Untersuchung sich nicht allein auf die Serviceeinheiten beschränken darf (Kowalkowski 2008). Zahlreiche Publikationen betonen zudem die Wichtigkeit des Verkaufs von industriellen Dienstleistungen (Downar 2003). Da traditionell der Vertrieb die mit den industriellen Dienstleistungen geschaffenen Wertbeiträge für das eigene Unternehmen realisiert, ist dieser neben dem Service ebenfalls unter organisatorischen Gesichtspunkten zu berücksichtigen.

Dieses Kapitel beschäftigt sich deshalb mit der Organisation des Servicebereichs und dessen Zusammenarbeit mit dem Vertrieb in Industrieunternehmen. Unter Service fasst dieses Kapitel sämtliche Einheiten zusammen, die industrielle Dienstleistungen erbringen, zum Beispiel Instandhaltungsteams oder Engineeringeinheiten. Unter Vertrieb werden sämtliche Einheiten verstanden, die am Verkauf der industriellen Dienstleistung beteiligt sind, zum Beispiel Feldvertrieb oder auch Key Account Management (Betreuung von Großkunden).

Die Wertgenerierung und Realisierung der Wertbeiträge sind für ein Unternehmen gleichermaßen von Bedeutung. Unternehmen generieren durch das Angebot von industriellen Dienstleistungen einen zusätzlichen Wert für den Kunden (Anderson und Narus 1998). Die Aufgabe der Wertgenerierung fällt damit dem Servicebereich zu. Gleichzeitig findet die Einholung des Gegenwertes der industriellen Dienstleistung im Vertrieb statt: „...*value is realized when a sale is made*“ (Bowman und Ambrosini 2000, S. 4). Im Unternehmen sind damit Wertgenerierung und Realisierung der Wertbeiträge in zwei unterschiedlichen organisatorischen Einheiten verankert, obwohl eine enge Abstimmung zwischen beiden Einheiten wichtig für den Erfolg der Erbringung von industriellen Dienstleistungen ist.

Trotz dieser Wichtigkeit für den Unternehmenserfolg ist die Schnittstelle zwischen Service und Vertrieb bislang kaum erforscht. Im Vorgriff auf den Literaturüberblick zu Schnittstellen zwischen zentralen Funktionsbereichen (Tabelle 9 in Abschnitt 2.1) sei an dieser Stelle darauf verwiesen, dass zahlreiche organisatorische Schnittstellen bereits in der Literatur untersucht wurden: Marketing – Vertrieb (Homburg, Jensen und Krohmer 2008), Marketing – Finanzen (Roslender und Hart 2003) und Marketing – F&E (Gupta, Raj und Wilemon 1986). Die Schnittstelle Service – Vertrieb hingegen bleibt bis auf die Arbeiten von Cespedes (1995) und in sehr eingeschränkter Form von Piercy (2010) unberücksichtigt. Die qualitative Studie von Cespedes (1995) gibt generalisierte Erkenntnisse zur gedanklichen Orientierung und Aufgabenfelder der Bereiche wieder, bildet aber nicht die Vielfalt verschiedener Typen dieser Schnittstelle ab. Deshalb steht die Schnittstelle Service – Vertrieb im Zentrum dieser Untersuchung.

Dieses Kapitel soll einen Beitrag zur Forschung leisten, indem es die organisatorische Verankerung von industriellen Dienstleistungen untersucht. In diesem Zusammenhang

beleuchtet dieses Kapitel zudem die Zusammenarbeit von Service- und Vertriebseinheiten unter Berücksichtigung möglicher Spannungsfelder. In einem ersten Schritt leitet dieses Kapitel dazu Service-Vertriebs-Konfigurationen ab (Abschnitt 2.3.1). Unter einer Service-Vertriebs-Konfiguration ist in diesem Kontext die aufbauorganisatorische und ablauforganisatorische Einordnung des Service- und Vertriebsbereichs in die Unternehmensorganisation gemeint. Die aufbauorganisatorischen Aspekte umfassen die Hierarchieebene und die Wahl der Centerform (Cost Center vs. Profit Center). Dabei wird die Forschungsfrage diskutiert:

*1) Wie wird Service und Vertrieb in Unternehmen organisiert?*

Diese Forschungsfrage gliedert sich in weitere Unterfragen auf:

*1 a) Wie ist der Produktvertrieb aufgestellt?*

*1 b) Wer verkauft die Dienstleistungen?*

*1 c) Wer erbringt die Dienstleistungen?*

*1 d) Welche Centerform besitzt die Serviceeinheit?*

Unter ablauforganisatorischen Gesichtspunkten betrachtet dieses Kapitel die Zusammenarbeit zwischen Service und Vertrieb (Tätigkeiten und gegenseitige Verzahnung der Tätigkeiten) in Abschnitt 2.3.2. In diesem Kontext diskutiert dieses Kapitel folgende Forschungsfrage:

*2) Welche Tätigkeiten, Akteure und Interdependenzen zwischen den Akteuren bestimmen die Schnittstelle?*

Diese Forschungsfrage gliedert sich in weitere Unterfragen auf:

*2 a) Welche Service- und Vertriebseinheiten haben Schnittstellen?*

*2 b) Welche Akteure und Tätigkeiten bestimmen diese Schnittstellen?*

*2 c) Welche Art der Interdependenz zwischen den beteiligten Einheiten liegt bei den jeweiligen Tätigkeiten vor?*

*2 d) In welcher Kaufphase wird die kennzeichnende Dienstleistung der Konfiguration erbracht?*

Weiterhin identifiziert dieses Kapitel die an der Schnittstelle auftretenden Spannungsfelder sowie Koordinationsinstrumente zu deren Linderung. Neben anderen Determinanten bestimmt auch die organisatorische Konfiguration das Auftreten von Spannungsfeldern. Dieses Kapitel macht mit der Zuordnung der Spannungsfelder zu den jeweils begünstigenden Konfigurationen diesen Zusammenhang deutlich (Abschnitt 2.3.3 und Abschnitt 2.3.4) und stellt Koordinationsinstrumente dar, die Unternehmen zur Linderung der Spannungsfelder einsetzen (Abschnitt 2.3.5). Die Forschungsfrage zu diesem Themenschwerpunkt lautet:

*3) Welche Spannungsfelder entstehen an der Schnittstelle Service – Vertrieb, wodurch werden diese bestimmt und wie können diese gelindert werden?*

Diese Forschungsfrage gliedert sich in folgende Unterfragen auf:

*3 a) Welche typischen Spannungsfelder lassen sich entlang der organisatorischen Konfigurationen der Schnittstellen erkennen?*

*3 b) Welche Determinanten begünstigen Spannungsfelder zwischen Service und Vertrieb?*

*3 c) Welche Koordinationsinstrumente setzen Unternehmen ein, um Spannungsfelder zu lindern?*

Schließlich spannt das Kapitel einen integrativen Bezugsrahmen auf, der die Ergebnisse der vorangegangenen Abschnitte strukturierend zusammenführt. Das Kapitel beleuchtet dabei die Verknüpfungen zwischen Kontext (Kaufphase, in der die die Konfiguration kennzeichnende Dienstleistung erbracht wird), Konfiguration (Wahl der Centerform), Koordination (Einsatz von Koordinationsinstrumenten) und Konflikt (Spannungsfelder) (Abschnitt 2.3.6). Die Forschungsfrage zu diesem Teilbereich lautet:

- 4) *In welcher Kaufphase wird die kennzeichnende Dienstleistung der jeweiligen organisatorischen Konfiguration erbracht, welche Koordinationsinstrumente werden eingesetzt und welche Spannungsfelder treten typischerweise auf?*

Diese Forschungsfrage gliedert sich in vier Unterfragen auf:

- 4 a) *In welcher Kaufphase wird die kennzeichnende Dienstleistung der Konfiguration erbracht? (Kontext)*
- 4 b) *Wie wird Service im Unternehmen organisiert? (Konfiguration)*
- 4 c) *Welche Koordinationsinstrumente setzen Unternehmen ein? (Koordination)*
- 4 d) *Welche Spannungsfelder treten in den jeweiligen organisatorischen Konfigurationen zwischen Service und Vertrieb auf? (Konflikt)*

Da die Schnittstelle zwischen Service und Vertrieb nahezu unerforscht ist, wendet dieses Kapitel ein exploratives Verfahren zur Erkenntnisentdeckung an. Dieses Kapitel folgt damit Yadav (2010), der bei kaum erschlossenen Forschungsbereichen einen qualitativ-explorativen Ansatz als probate Methode empfiehlt. Im Rahmen dieses Ansatzes gewinnt dieses Kapitel seine Erkenntnisse aus 30 semistrukturierten Interviews mit Managern aus Industriegüterunternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz.

Das zweite Kapitel der Arbeit gliedert sich wie folgt: Zuerst liefert es einen Überblick der bestehenden Forschung im Bereich industrieller Dienstleistungen (Abschnitt 2.1). Im Anschluss beschreibt es den empirischen Forschungsansatz, mit dem es die Erkenntnisse über die Schnittstelle Service – Vertrieb anstrebt (Abschnitt 2.2). Hiernach folgen die Ergebnisse der Untersuchung, die dieses Kapitel entlang der oben genannten Forschungsfragen ableitet (Abschnitt 2.3). Dieses Kapitel schließt mit den Implikationen für die Forschung und die Unternehmenspraxis (Abschnitt 2.4). Abbildung 5 illustriert zusammenfassend den Aufbau des zweiten Kapitels und die Forschungsfragen je Abschnitt.

## ABBILDUNG 5: Aufbau von Kapitel 2

<b>Einleitung</b>			
<b>2.1 Literaturüberblick</b>			
Forschungsfelder von industriellen Dienstleistungen (Tabelle 7)	Ausgesuchte Arbeiten zu organisatorischen Fragestellungen im Kontext von industriellen Dienstleistungen (Tabelle 8)	Forschungsbeiträge zu Schnittstellen zwischen zentralen Funktionsbereichen (Tabelle 9)	
<b>2.2 Forschungsmethode</b>			
<b>2.3 Ergebnisse</b>			
<b>2.3.1 Typologie der organisatorischen Konfigurationen von Service und Vertrieb</b>	<b>2.3.2 Schnittstellen innerhalb der Service-Vertriebs-Konfigurationen</b>	<b>2.3.3, 2.3.4 und 2.3.5 Spannungsfelder und Koordinationsinstrumente an der Schnittstelle zwischen Service und Vertrieb</b>	<b>2.3.6 Integrativer Bezugsrahmen: das Kontext-Konfiguration-Koordination-Konflikt-Schema</b>
<p><b>1) Wie wird Service und Vertrieb in Unternehmen organisiert?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 1 a) <i>Wie ist der Produktvertrieb aufgestellt?</i></li> <li>▪ 1 b) <i>Wer verkauft die Dienstleistungen?</i></li> <li>▪ 1 c) <i>Wer erbringt die Dienstleistungen?</i></li> <li>▪ 1 d) <i>Welche Centerform besitzt die Serviceeinheit?</i></li> </ul>	<p><b>2) Welche Tätigkeiten, Akteure und Interdependenzen zwischen den Akteuren bestimmen die Schnittstelle?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 2 a) <i>Welche Service- und Vertriebsseinheiten haben Schnittstellen?</i></li> <li>▪ 2 b) <i>Welche Akteure und Tätigkeiten bestimmen diese Schnittstellen?</i></li> <li>▪ 2 c) <i>Welche Art der Interdependenz zwischen den beteiligten Einheiten liegt bei den jeweiligen Tätigkeiten vor?</i></li> <li>▪ 2 d) <i>In welcher Kaufphase wird die kennzeichnende Dienstleistung der Konfiguration erbracht?</i></li> </ul>	<p><b>3) Welche Spannungsfelder entstehen an der Schnittstelle Service – Vertrieb, wodurch werden diese bestimmt und wie können diese gelindert werden?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 3 a) <i>Welche typischen Spannungsfelder lassen sich entlang der organisatorischen Konfigurationen der Schnittstellen erkennen? (Abschnitt 2.3.3)</i></li> <li>▪ 3 b) <i>Welche Determinanten begünstigen Spannungsfelder zwischen Service und Vertrieb? (Abschnitt 2.3.4)</i></li> <li>▪ 3 c) <i>Welche Koordinationsinstrumente setzen Unternehmen ein, um Spannungsfelder zu lindern? (Abschnitt 2.3.5)</i></li> </ul>	<p><b>4) In welcher Kaufphase wird die kennzeichnende Dienstleistung der jeweiligen organisatorischen Konfiguration erbracht, welche Koordinationsinstrumente werden eingesetzt und welche Spannungsfelder treten typischerweise auf?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 4 a) <i>In welcher Kaufphase wird die kennzeichnende Dienstleistung der Konfiguration erbracht? (Kontext)</i></li> <li>▪ 4 b) <i>Wie wird Service im Unternehmen organisiert? (Konfiguration)</i></li> <li>▪ 4 c) <i>Welche Koordinationsinstrumente setzen Unternehmen ein? (Koordination)</i></li> <li>▪ 4 d) <i>Welche Spannungsfelder treten in den jeweiligen organisatorischen Konfigurationen zwischen Service und Vertrieb auf? (Konflikt)</i></li> </ul>
<b>2.4 Diskussion und Implikationen</b>			

## 2.1 Literaturüberblick

Der vorige Abschnitt hat einleitend die Relevanz des Themas sowie die Ziele und den Aufbau des Kapitels erläutert. Dieser Abschnitt gibt nun einen Überblick der Literatur, die für die Untersuchung der Schnittstelle zwischen Service und Vertrieb im Kontext von industriellen Dienstleistungen die theoretische Grundlage bildet. Darüber hinaus zeigt dieser Abschnitt bislang von der Literatur ausgesparte Themenstellungen, derer sich dieses Kapitel annimmt. Im Rahmen dieses Kapitels spielt insbesondere die Organisation der industriellen Dienstleistungen im Unternehmen eine zentrale Rolle. Tabelle 8 stellt deshalb eine Auswahl der Forschungsarbeiten zu diesem Themenbereich dar. Darüber hinaus berühren die Fragestellungen dieses Kapitels weitere Forschungsfelder der industriellen Dienstleistungsforschung. Tabelle 7 gibt deshalb einen Überblick des Themenbereichs entlang von drei zentralen Forschungsfeldern: Strategie, Bedeutung der industriellen Dienstleistungen für die Kundenbeziehung und Qualität von industriellen Dienstleistungen. Zudem erfolgt in Tabelle 9 eine Analyse der Literatur zu den Schnittstellen der Funktionsbereiche Vertrieb (und Marketing) und Service.

Während der Anfänge der Forschung zu industriellen Dienstleistungen konzentrierten sich die Arbeiten häufig auf die Erläuterung, Klassifizierung und Definition von industriellen Dienstleistungen (Backhaus 1982; Engelhardt und Günter 1981). Diese Arbeiten sind jedoch häufig rein konzeptionell angelegt und werden im Folgenden nicht näher betrachtet. Während die Dienstleistungsforschung insgesamt große Aufmerksamkeit genießt, sind die Beiträge zu industriellen Dienstleistungen bis heute hinsichtlich Anzahl und Detaillierungsgrad gegenüber den Beiträgen im konsumtiven Bereich unterrepräsentiert (Beyer 2007). Dennoch lassen sich drei klassische Literaturfelder erkennen: 1) Strategie – Bedingungen und Erfolgsfaktoren bei der Erbringung von industriellen Dienstleistungen, 2) Industrielle Dienstleistungen und

Kundenbeziehung und 3) Qualität von industriellen Dienstleistungen. Tabelle 7 stellt die Felder der industriellen Dienstleistungsforschung im Überblick dar.

**TABELLE 7: Forschungsfelder von industriellen Dienstleistungen**

Thema	Autor(en)	Forschungsansatz	Wesentliche Ergebnisse
<b>Strategie – Bedingungen und Erfolgsfaktoren bei der Erbringung von industriellen Dienstleistungen</b>			
<b>Kulturelle und personelle Neuausrichtung des Unternehmens</b>	<b>Homburg, Fassnacht und Günther (2002)</b>	Quantitativ	▪ Dienstleistungsorientierung des Personalführungssystems und der Unternehmenskultur bestimmen die Qualität der Kundenbeziehungen und Profitabilität der Dienstleistungen.
	<b>Lay (1998)</b>	Qualitativ (Case Study)	▪ Dienstleistungserstellung ist häufig sehr personalintensiv; dabei zum Tragen kommende Kompetenzen der Mitarbeiter lassen sich nur sehr langfristig aufbauen.
<b>Entwicklung von Dienstleistungen/Gestaltung des Dienstleistungsangebots</b>	<b>Brax (2005)</b>	Qualitativ (Multi Case Study)	▪ Gängige Sichtweise der schrittweisen Ergänzung des Produktangebots durch die Erbringung von Services birgt große Risiken und Konfliktpotenzial für die Organisation.
	<b>De Brentani und Ragot (1996)</b>	Quantitativ	▪ Interne Erfolgsfaktoren für die Entwicklung von Dienstleistungen sind: Gestaltung einer innovationsorientierten Kultur, spezialisiertes und gut ausgebildetes Personal, Nähe der neu entwickelten Dienstleistung zu bestehendem Angebot, Formalisierungsgrad des Entwicklungsprozesses.
	<b>Oliva und Kallenberg (2003)</b>	Qualitativ (Multi Case Study)	▪ Anpassung des Angebots und Übergangsprozess vom Industriegüteranbieter zum industriellen Servicedienstleister erfolgt durch: (1) Konsolidierung und Bestandsaufnahme des bestehenden Dienstleistungsangebots, (2) Angebot von Dienstleistungen für die Installed Base, (3) Erweiterung um Dienstleistungen rund um die Kundenbeziehung, (4) Erweiterung um Dienstleistungen rund um die Kundenprozesse.
	<b>Salonen (2011)</b>	Qualitativ (Case Study)	▪ Einrichtung eines separaten Bereichs für die erfolgreiche Entwicklung und Erbringung von Dienstleistungen ist erfolgsentscheidend.
<b>Strategische Ausrichtung des Unternehmens auf die Erbringung von Dienstleistungen</b>	<b>Eggert et al. (2011)</b>	Quantitativ	▪ Die Profitabilität der Aufnahme von Dienstleistungen in das Angebot hängt von der Art der Dienstleistungsausrichtung ab: (1) Eng mit dem Produkt verbundene Dienstleistungen steigern unmittelbar den Profit, (2) Eng mit den Kundenprozessen verknüpfte Dienstleistungen zeigen keinen Effekt auf die Profitabilität.
	<b>Gebauer (2008)</b>	Quantitativ	▪ Entwicklung von vier strategischen Ausrichtungen eines Unternehmens bezüglich des Angebots von industriellen Dienstleistungen: (1) After-Sales Service Provider (ASP): Konzentration auf Kostenführerschaft, (2) Customer Support Providers (CSP): Konzentration auf Differenzierung, (3) Outsourcing Partners (OP): Angebot von Services mit attraktiven Preisen, (4) Development Partner (DP): Partner bei Forschung und Entwicklung.
	<b>Wouters (2004)</b>	Qualitativ (Multi Case Study)	▪ Entwicklung von vier strategischen Ansätzen eines Unternehmens bezüglich des Angebots von industriellen Dienstleistungen: (1) Customer Integration: langfristige Bindung des Kunden und enge Verzahnung, (2) Customer Adaptation: adhoc-Reaktion auf Kundenbedürfnisse, (3) Logistical Precision: Fokussierung auf Exzellenz in der Logistik, (4) Standard Customer Service: einfacher Kundendienst zu günstigem Preis.

**TABELLE 7: Forschungsfelder von industriellen Dienstleistungen (2)**

Thema	Autor(en)	Forschungs- ansatz	Wesentliche Ergebnisse
<b>Strategie – Bedingungen und Erfolgsfaktoren bei der Erbringung von industriellen Dienstleistungen</b>			
<b>Einbettung der Dienstleistung in den Marketing-Mix des Unternehmens</b>	<b>Holdren und Hollingshead (1999)</b>	Quantitativ	▪ Die Verpreisung von industriellen Dienstleistungen umfasst die Lagerfinanzierung und deren Einbindung in das Controlling.
	<b>Indounas (2008)</b>	Quantitativ	▪ Die Verpreisung von industriellen Dienstleistungen umfasst ethische Gesichtspunkte. Unternehmen, die ethische Gesichtspunkte bei der Verpreisung anlegen, berücksichtigen Kunden- und Wettbewerbsinteressen stärker als die eigenen Erlösvorgaben.
	<b>Indounas und Avlonitis (2011)</b>	Quantitativ	▪ Wahl der Verpreisungsform von industriellen Dienstleistungen hängt von der gewählten Marketingstrategie des Unternehmens ab. Die Marktbedingungen bestimmen dabei den Druck zur Anpassung an Wettbewerbspreise.
	<b>Lorenz-Meyer (2004)</b>	Quantitativ	▪ Verschiedene Angebotsvarianten für industrielle Dienstleistungen werden eng mit dem vorhandenen Marketing-Mix abgestimmt.
<b>Industrielle Dienstleistungen und Kundenbeziehung</b>			
<b>Bedeutung von industriellen Dienstleistungen (insbesondere deren Qualität) für die Kundenbeziehung</b>	<b>Gounaris und Venetis (2002)</b>	Quantitativ	▪ Qualität der Dienstleistung wirkt positiv auf das Vertrauen des Kunden und stärkt damit die Kundenbindung. ▪ Dimensionen der Dienstleistungsqualität im B2B-Bereich sind: (1) Unmittelbare Ergebnisqualität: unmittelbare Lösungsbereitstellung, (2) Finale Ergebnisqualität: Effekte der Lösung nach der Implementierung, (3) „Harte Qualität“: Leistungselemente, (4) „Weiche Qualität“: Art der Dienstleistungserbringung, (5) Potenzialqualität: Qualität der Fähigkeiten des Personals des Dienstleistungsanbieters.
	<b>Homburg und Garbe (1999)</b>	Quantitativ	▪ Vertrauen des Kunden, seine Zufriedenheit und seine Bindung an den Anbieter sind von drei Dienstleistungsdimensionen abhängig: (1) Potentialqualität, zum Beispiel technische Fähigkeiten der Servicemitarbeiter, (2) Prozessqualität, zum Beispiel Freundlichkeit und Verbindlichkeit des Wartungspersonals, (3) Ergebnisqualität, zum Beispiel Qualität einer Beratung.
	<b>Ivens (2005)</b>	Quantitativ	▪ Flexibilität, ursprünglich getroffene Vereinbarungen bezüglich der Dienstleistungserbringung zu ändern, fördert Kundenzufriedenheit, Vertrauen und Commitment.
<b>Qualität von industriellen Dienstleistungen</b>			
<b>Treiber von Dienstleistungsqualität</b>	<b>Bowen, Siehl und Schneider (1989)</b>	Qualitativ	▪ Dimensionen der Dienstleistungsqualität sind: (1) Zuverlässigkeit: konsistente Leistungen, (2) Ansprechbarkeit: Verfügbarkeit, (3) Kompetenz: verfügbare Fähigkeiten, (4) Zugänglichkeit: Kontaktmöglichkeit für Kunden, (5) Höflichkeit: Anstand und Freundlichkeit des Kontaktpersonals, (6) Kommunikation: Informationsverhalten gegenüber Kunden, (7) Glaubwürdigkeit: Reputation des Unternehmens, (8) Sicherheit: Ausschluss von Risiken für Kunden, (9) Kundenverständnis: Kenntnis der Kundenbedürfnisse.
	<b>Brown und Chin (2004)</b>	Quantitativ	▪ Die Zufriedenheit des Servicepersonals beeinflusst maßgeblich die Zufriedenheit der Kunden mit der erbrachten Dienstleistung.

Ein erstes großes Forschungsfeld bilden strategische Fragen zu industriellen Dienstleistungen. Zahlreiche Arbeiten untersuchen in diesem Kontext die Bedingungen und Erfolgsfaktoren bei der Erbringung von industriellen Dienstleistungen. Innerhalb der strategischen Fragestellungen lassen sich vier Kernbereiche erkennen. Arbeiten zur kulturellen und personellen Neuausrichtung des Unternehmens beschreiben den Wandel vom Industriegüterhersteller zum Lösungsanbieter (Homburg, Fassnacht und Guenther 2002; Lay 1998). Weitere Untersuchungen analysieren die Entwicklung von Dienstleistungen und die Gestaltung des Dienstleistungsangebots (Brax 2005; Oliva und Kallenberg 2003; Salonen 2011). Im Rahmen von hauptsächlich großzahligen Untersuchungen werden insbesondere die internen Erfolgsfaktoren untersucht (de Brentani und Ragot 1996). Arbeiten zur strategischen Ausrichtung des Unternehmens auf die Erbringung von Dienstleistungen analysieren mögliche Aufstellungen, die ein Unternehmen für seine Rolle als industrieller Dienstleister wählen kann (Eggert et al. 2011; Gebauer 2008; Wouters 2004). Der vierte Themenbereich innerhalb des Forschungsfeldes Strategie umfasst die Einbettung der Dienstleistung in den Marketing-Mix des Unternehmens. Arbeiten in diesem Themenbereich befassen sich mit der Verpreisung von industriellen Dienstleistungen (Holdren und Hollingshead 1999; Indounas 2008; Indounas und Avlonitis 2011) und der Abstimmung beziehungsweise Kombination der bestehenden Angebotsvarianten mit industriellen Dienstleistungen (Lorenz-Meyer 2004).

Ein weiteres Forschungsfeld untersucht die Bedeutung von industriellen Dienstleistungen für die Kundenbeziehung (Gounaris und Venetis 2002; Homburg und Garbe 1999; Ivens 2005). Die Forschung zur Qualität von industriellen Dienstleistungen und deren Einflussgrößen ergänzt die Forschungsfelder von industriellen Dienstleistungen (Bowen, Siehl und Schneider 1989; Brown und Chin 2004).

Bei der Betrachtung der Forschungsfelder zu industriellen Dienstleistungen (Tabelle 7) wird deutlich, dass insbesondere Erfolgsfaktoren für die strategische Neuausrichtung und die Qualität von industriellen Dienstleistungen im Zentrum des Forschungsinteresses stehen. Die Forschung zu einem weiteren zentralen Erfolgsfaktor, der Organisation der industriellen Dienstleistungen, wird aufgrund seiner Bedeutung für dieses Kapitel im Folgenden genauer betrachtet.

Die Literatur zur Organisation von industriellen Dienstleistungen im Unternehmen beschäftigt sich mit aufbauorganisatorischen Fragen wie der Aufstellung des Bereichs (Wahl der Centerform, Gestaltung als Geschäftseinheit (GE), der organisatorischen Verortung der Tätigkeiten (Zugehörigkeit zu Funktionsbereichen) und ablauforganisatorischen Fragestellungen wie der Ausgestaltung der Einheit (Entscheidungskompetenz) als auch möglichen Konsequenzen (Spannungsfelder) und Koordinationsinstrumente zu deren Linderung. Zur Wahl der Centerform (Cost Center beziehungsweise Profit Center) erläutert Casagrande (1994) in seiner konzeptionellen Arbeit die Bedingungen, unter denen die jeweilige Centerform sinnvoll erscheint, während Simon (1993) eine deskriptive Aufstellung zur Existenz der Centerformen in der Industriegüterbranche vornimmt. Downar (2003) beschreibt zudem einen Wandel von der Aufstellung der industriellen Dienstleistungen als Cost Center hin zum Profit Center.

Die industriellen Dienstleistungen sind jedoch nicht immer als eigenständige Organisationseinheit aufgestellt. Andere Forschungsarbeiten prüfen deshalb die Verortung der Tätigkeiten in anderen Funktionsbereichen wie Vertrieb oder Marketing (Beyer 2007; Rainfurth, Tegtmeyer und Lay 2005). Rainfurth, Tegtmeyer und Lay (2005) beschreiben zudem alternative organisatorische Konfigurationen für produktbegleitende Dienstleistungen:

Integration in bestehende Abteilungen, Projektorganisation, eigenständige Abteilung, Tochter- beziehungsweise Schwesterfirma. Unter ablauforganisatorischen Gesichtspunkten untersuchen Neu und Brown (2008) den Entscheidungsprozess und die Entscheidungskompetenz bei der Erstellung von industriellen Dienstleistungen. Ablauforganisatorische Konsequenzen wie Informationsverluste und daraus entstehende Verluste analysieren Paloheimo, Miettinen und Brax (2004). Tabelle 8 zeigt ausgewählte Arbeiten, die sich mit der Organisation von industriellen Dienstleistungen beschäftigen.

**TABELLE 8: Ausgesuchte Arbeiten zu organisatorischen Fragestellungen im Kontext von industriellen Dienstleistungen**

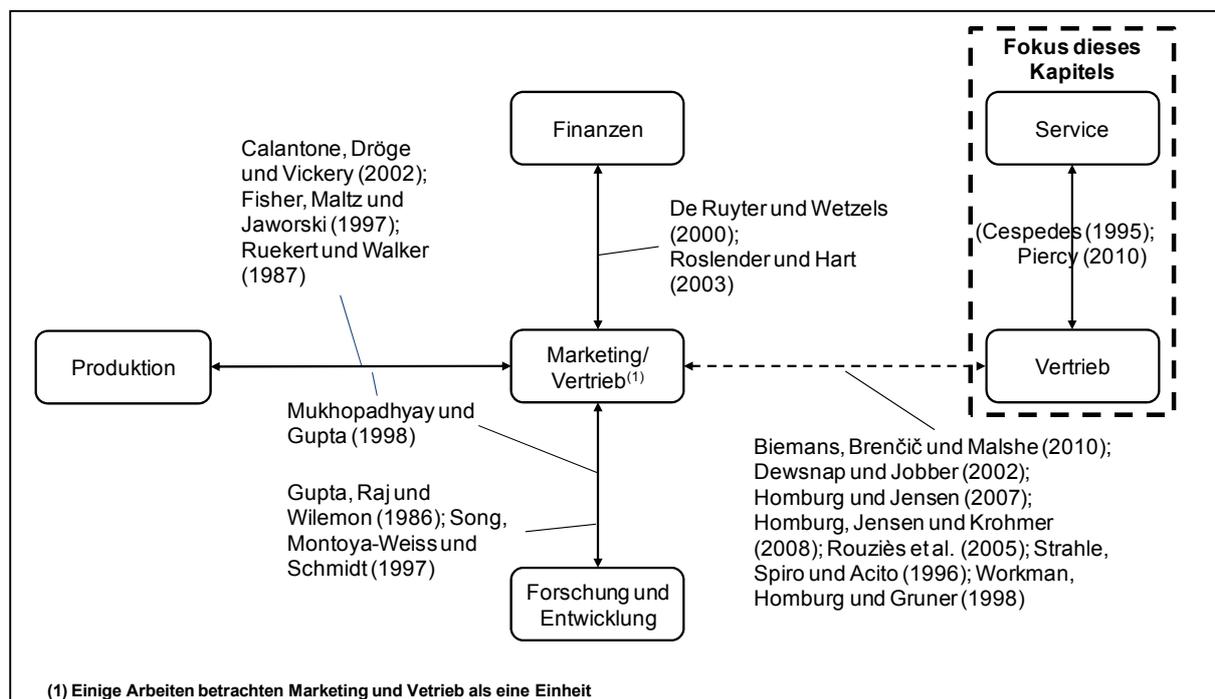
Autor(en)	Forschungs- ansatz	Wesentliche Ergebnisse	Analyse der Centerform	Ableitung organisato- rischer Konfigura- tionen	Analyse der entstehenden Spannungsfelder und eingesetzten Koordinations- instrumente
<b>Beyer (2007)</b>	Qualitativ (Multi Case Study)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kritische Einflussfaktoren für die organisatorische Einbindung industrieller Dienstleistungen umfassen: (1) Strategische Relevanz des Servicegeschäfts, (2) Struktur des Dienstleistungsprogramms, (3) Relevanter Marktplatz, (4) Organisatorische Grundstruktur des Unternehmens.</li> </ul>	Nein	Ja (eingeschränkt)	Nein
<b>Casagrande (1994)</b>	Konzeptionell	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Servicebereich wird häufig als eigenständiger Funktionsbereich organisatorisch verankert.</li> <li>▪ Werden industrielle Dienstleistungen als absatzsteigernde Funktion betrachtet, ist die Einrichtung eines Profit Centers für den Servicebereich sinnvoll.</li> </ul>	Ja	Nein	Nein
<b>Downar (2003)</b>	Qualitativ (Case Study)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Parallel zum Bedeutungszuwachs von industriellen Dienstleistungen wurden diese zunächst kostenlos erbracht, im Zeitverlauf wurden Serviceeinheiten zunächst als Cost Center organisiert und aufgrund der Bedeutung für das Unternehmen später als Profit Center aufgestellt.</li> </ul>	Ja	Nein	Nein
<b>Gebauer et al. (2009)</b>	Qualitativ (Multi Case Study)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ansätze zur Organisation des Servicebereichs in strategischen Geschäftseinheiten umfassen: (1) Produkt-SGE: Serviceeinheiten sind nicht separat aufgestellt, (2) Produkt-Service-SGE: Serviceeinheiten sind separat aufgestellt, Produktbereiche dominieren jedoch die SGE, (3) Service-Produkt-SGE: Serviceeinheiten sind auf dem selben hierarchischen Level wie Produkteinheiten, (4) Service-SGE und Produkt-SGE: Serviceeinheit ist als separate SGE aufgestellt.</li> </ul>	Nein	Ja	Nein
<b>Kindström und Kowalkowski (2009)</b>	Qualitativ (Multi Case Study)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prozess (generisches Modell) für die Entwicklung einer industriellen Dienstleistung umfasst vier Stufen: (1) Markterfassung, (2) Entwicklung, (3) Verkauf, (4) Erbringung.</li> </ul>	Nein	Nein	Nein
<b>Neu und Brown (2008)</b>	Qualitativ (Multi Case Study)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organisatorische Bedingungen für die Erbringung von hervorragenden Dienstleistungen in produzierenden Unternehmen sind: (1) Dezentrale Entscheidungskompetenz, (2) Gemeinschaftliche Verantwortungsübernahme, (3) Intensive Zusammenarbeit innerhalb des Unternehmens (klar definierte Prozesse).</li> </ul>	Nein	Nein	Nein
<b>Paloheimo, Miettinen und Brax (2004)</b>	Qualitativ (Multi Case Study)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Industrielle Dienstleistungen werden in den organisatorischen Einheiten Kundendienst und technische Unterstützung (Wartung und Reparatur) erbracht.</li> <li>▪ Aufgrund von Schnittstellen zu den Einheiten F&amp;E, Marketing, Vertrieb, Logistik, technischer Support, lokaler Vertrieb und externe Dienstleister führt dies zu Informationsverlusten.</li> </ul>	Nein	Nein	Ja (eingeschränkt)
<b>Rainfurth, Tegtmeier und Lay (2005)</b>	Konzeptioneller Beitrag	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mögliche Organisationslösungen für produktbegleitende Dienstleistungen sind: (1) Integration in bestehende Abteilungen, (2) Projektorganisation, (3) Eigenständige Abteilung, (4) Tochter- beziehungsweise Schwesterfirma.</li> </ul>	Nein	Ja	Nein
<b>Simon (1993)</b>	Konzeptionell (deskriptiver) Beitrag	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Serviceeinheiten werden überwiegend im Vertrieb und Marketing angesiedelt und dort untergeordnet.</li> <li>▪ In jedem siebten Unternehmen sind Serviceeinheiten als Cost Center beziehungsweise Profit Center organisiert.</li> </ul>	Ja (eingeschränkt)	Nein	Nein
<b>Vorliegendes Kapitel</b>			Ja	Ja	Ja

Die Übersicht macht deutlich, dass nur wenige Arbeiten die Wahl der Centergestaltung diskutieren. Andere Arbeiten leiten Alternativen für organisatorische Konfigurationen ab. Eine Verknüpfung beider Fragestellungen leistet keine der Forschungsarbeiten. Die ablauforganisatorischen Konsequenzen (Spannungsfelder) sowie Koordinationsinstrumente zur Linderung der Spannungsfelder werden außer von Paloheimo, Miettinen und Brax (2004) in einer eingeschränkten Form nicht diskutiert.

Insgesamt zeigt sich, dass keine Arbeit die organisatorischen Themen Wahl der Centerform und Ableitung von organisatorischen Konfigurationen und damit verbundene Spannungsfelder sowie Koordinationsinstrumente zu deren Linderung in einem integrativen Bezugsrahmen analysiert. Dieses Kapitel versucht zum Schließen dieser Forschungslücke beizutragen, indem es verschiedene organisatorische Konfigurationen identifiziert. Es analysiert dabei sowohl die Wahl der Centerform als auch unter ablauforganisatorischen Gesichtspunkten damit verbundene Spannungsfelder und Koordinationsinstrumente zu deren Linderung. Zudem erweitert sie die organisatorische Untersuchung um die Betrachtung der Schnittstelle zwischen Service und Vertrieb.

Die Analyse von Schnittstellen zwischen wesentlichen Funktionsbereichen im Unternehmen wie Vertrieb, Marketing, Forschung und Entwicklung und Finanzen ist in der jüngeren Literatur weit verbreitet (Dewsnap und Jobber 2002; Homburg und Jensen 2007; Homburg, Jensen und Krohmer 2008; Rouziès et al. 2005). Abbildung 6 veranschaulicht die Schnittstellen der wesentlichen Funktionsbereiche sowie die jeweiligen Arbeiten im Überblick.

### ABBILDUNG 6: Arbeiten zu Schnittstellen zwischen wesentlichen Funktionsbereichen



Die Betrachtung wesentlicher Arbeiten zur Erforschung von organisatorischen Schnittstellen verdeutlicht, dass die Schnittstellen des Marketing und Vertriebs große Aufmerksamkeit erfahren haben (Tabelle 9). Bemerkenswert ist dabei, dass zahlreiche Arbeiten keine Trennung des Marketing- und Vertriebsbereichs vornehmen, sondern diese als Einheit mit Schnittstellen zu anderen Funktionsbereichen wie Finanzen (de Ruyter und Wetzels 2000; Roslender und Hart 2003), Produktion (Calantone, Dröge und Vickery 2002; Fisher, Maltz und Jaworski 1997) oder Forschung und Entwicklung (Gupta, Raj und Wilemon 1986; Song, Montoya-Weiss und Schmidt 1997) betrachten. Eine weitere Gruppe von Forschungsarbeiten widmet sich deshalb der Betrachtung der Schnittstelle zwischen Marketing und Vertrieb (Dewsnap und Jobber 2002; Homburg und Jensen 2007; Homburg, Jensen und Krohmer 2008; Rouziès et al. 2005).

**TABELLE 9: Forschungsbeiträge zu Schnittstellen zwischen zentralen Funktionsbereichen**

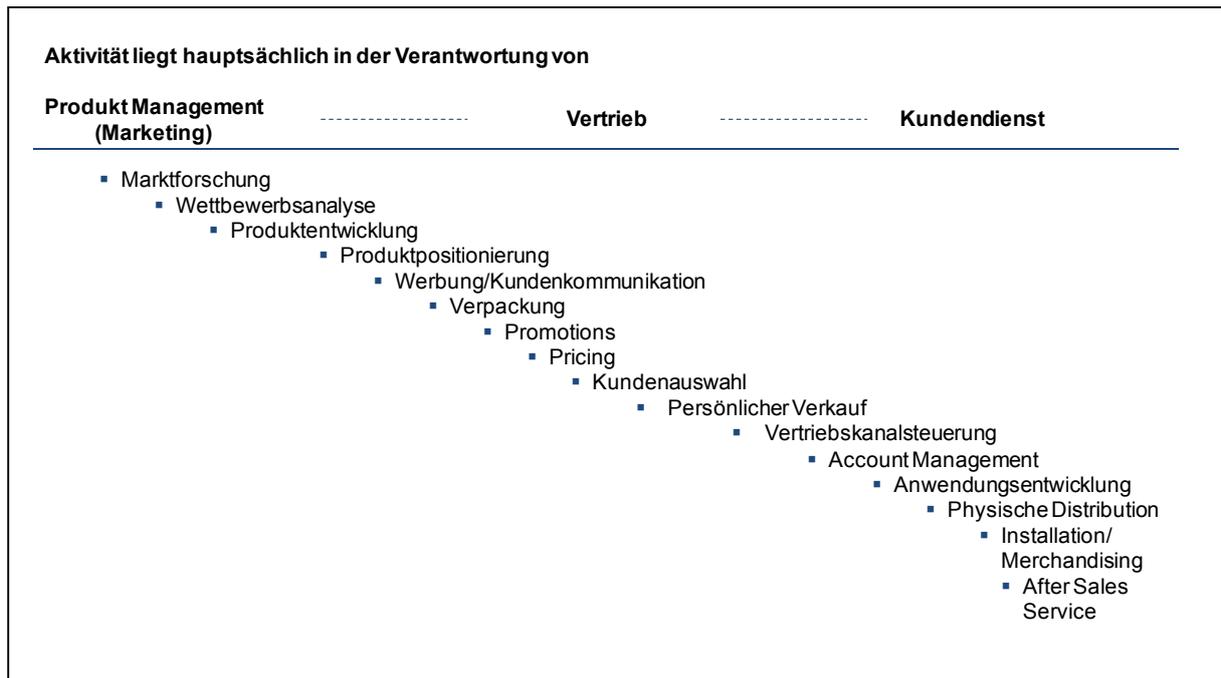
Schnittstelle	Autor(en)	Forschungsansatz	Relevante Ergebnisse für die Erforschung der Schnittstelle von Service und Vertrieb	Betrachtung des gesamten Servicebereichs	Analyse der Interdependenzen zwischen Service und Vertrieb
Marketing – Vertrieb	<b>Biemans, Brenčič und Malshe (2010)</b>	Qualitativ (Multi Case Study)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Darstellung eines Spektrums von vier B2B Marketing/Vertrieb Schnittstellenkonfigurationen entlang der Dimensionen: (1) Organisationsstruktur, (2) Kommunikationsmuster, (3) Informationsteilung, (4) Zusammenarbeit</li> </ul>	Nein	Nein
	<b>Dewsnap und Jobber (2002)</b>	Konzeptionell	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifizierung von organisatorischen Faktoren, die den Erfolg einer Integration zweier Bereiche beziehungsweise die Gestaltung der Schnittstelle der beiden Bereiche bestimmen: (1) Organisationsstruktur: Formalisierung, Dezentralisierung, Beteiligung an Entscheidungen, physische Nähe zwischen den betroffenen Bereichen, (2) Gehobenes Management: Einstellung des Managements zur Integration, Möglichkeiten von Personalaustausch zwischen betroffenen Bereichen, gemeinsame Zielvereinbarungen, (3) Eigenschaften der Zusammenarbeit</li> </ul>	Nein	Nein
	<b>Homburg und Jensen (2007)</b>	Quantitativ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifizierung der Auswirkung unterschiedlicher gedanklicher Ausrichtung von Marketing und Vertrieb hinsichtlich: (1) Orientierung (Kunden vs. Produktorientierung und Kurz- vs. Langfristorientierung) und (2) Kompetenzen (Marktkennntnis, Produktwissen und interpersonelle Fähigkeiten) auf die Qualität der Zusammenarbeit und den Erfolg der Business Unit</li> </ul>	Nein	Nein
	<b>Homburg, Jensen und Krohmer (2008)</b>	Quantitativ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifizierung von fünf Marketing-Vertriebs-Konfigurationen: (1) Ivory Tower, (2) Brand-Focused Professionals, (3) Sales Rules, (4) Marketing-Driven Devil's Advocacy, (5) Sales-Driven Symbiosis</li> </ul>	Nein	Nein
	<b>Rouziès et al. (2005)</b>	Konzeptionell	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifizierung der Bedingungen unter denen eine Integration zweier Bereiche beziehungsweise die Gestaltung der Schnittstelle (Marketing-Vertrieb) positiv auf das Unternehmensergebnis wirken</li> <li>Untersuchungsdimensionen: (1) Organisationsstruktur, (2) Prozesse und Systeme, (3) Kultur, (4) Personal</li> </ul>	Nein (Teil des Vertriebs)	Nein
	<b>Strahle, Spiro und Acito (1996)</b>	Quantitativ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifizierung von Diskrepanzen zwischen der Marketingstrategie auf Geschäftseinheitenebene und den Vertriebszielen und -aktivitäten auf operativer Ebene</li> </ul>	Nein (Teil des Vertriebs)	Nein
	<b>Workman, Homburg und Gruner (1998)</b>	Qualitativ (Multi Case Study)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beschreibung von Möglichkeiten zur Gestaltung der Schnittstelle zwischen Marketing und Vertrieb entlang von drei organisatorischen Dimensionen: (1) Organisatorische Verankerung der Marketing- und Vertriebsseinheiten, (2) Bereichsübergreifende Verteilung der Marketingaktivitäten, (3) Einfluss der Marketingeinheit innerhalb der Organisation</li> </ul>	Nein (vom Vertrieb gesteuert)	Nein
Marketing – Produktion – Entwicklung	<b>Mukhopadhyay und Gupta (1998)</b>	Qualitativ (Multi Case Study)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Darstellung von möglichen Konflikten, die bei der Zusammenarbeit von Marketing-, Produktions- und Entwicklungsbereichen auftreten</li> <li>Identifikation von Variablen, die Konflikte an den Schnittstellen reduzieren können (1) Total Quality Management (TQM), (2) Informationssysteme, (3) Kostenkontrollmechanismen, (4) Gemeinsame Zielvereinbarungen, (5) Bereichsübergreifende Trainings, (6) Leistungsmessung, (7) Produktqualität</li> </ul>	Eingeschränkt (nur F&E-Dienstleistungen)	Nein

**TABELLE 9: Forschungsbeiträge zu Schnittstellen zwischen zentralen Funktionsbereichen (2)**

Schnittstelle	Autor(en)	Forschungs- ansatz	Relevante Ergebnisse für die Erforschung der Schnittstelle von Service und Vertrieb	Betrachtung des gesamten Service-bereichs	Analyse der Interdependenzen zwischen Service und Vertrieb
Marketing/ Vertrieb – Produktion	Calantone, Dröge und Vickery (2002)	Quantitativ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wesentliche Determinanten der Schnittstelle zwischen Marketing/Vertrieb und Produktion: (1) Wissen des Marketing über die Produktion, (2) Wahrnehmung der Marketingkommunikation durch die Produktion, (3) Ausmaß der Integration und Qualität der Zusammenarbeit</li> </ul>	Nein	Nein
	Fisher, Maltz und Jaworski (1997)	Quantitativ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stärke der psychologisch-sozialen Verbindung von Managern mit ihrem Funktionsbereich im Vergleich zum Gesamtunternehmen ist bestimmt durch: (1) Interfunktionale Beziehungen (Informationsteilung und integrierte Zielsetzungen), (2) Häufigkeit der Kommunikation zwischen den Funktionen.</li> </ul>	Eingeschränkt (bei der Vertriebsunterstützung angesiedelt)	Nein
	Ruekert und Walker (1987)	Quantitativ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Wahl der Business Unit Strategie beeinflusst das Konfliktpotenzial zwischen den Einheiten Marketing und F&amp;E. Die wahrgenommene Effektivität der Zusammenarbeit wird von den Konfliktlösungsmechanismen und dem Grad der Formalisierung der Zusammenarbeit maßgeblich beeinflusst.</li> </ul>	Nein	Nein
Marketing/ Vertrieb – Finanzen	De Ruyter und Wetzels (2000)	Quantitativ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beziehung zwischen Marketingmanagern und Finanzverantwortlichen wird insbesondere durch vier Determinanten bestimmt: (1) Abhängigkeit von Ressourcen, (2) Kommunikationsbarrieren, (3) Fairness im Umgang, (4) Distanz und Rivalität zwischen den Funktionsbereichen</li> </ul>	Nein	Nein
	Roslender und Hart (2003)	Qualitativ (Multi Case Study)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifikation eines Kontinuums von Beziehungsformen zwischen Marketing und Rechnungswesen: (1) Traditionell: enger Bereich an übergreifenden Aktivitäten, (2) Vorübergehend: breite Anwendung von gemeinsamen Vorgehensweisen (Activity-Based Costing, Kundenwertanalyse, Benchmarking, Target Costing), (3) Synergistisch: Interdisziplinarität, Existenz eines Marketing-Accounting</li> </ul>	Nein	Nein
Marketing/ Vertrieb – F&E	Gupta, Raj und Wilemon (1986)	Konzeptionell	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifikation von organisatorischen Faktoren, die den Erfolg einer Integration zweier Bereiche beziehungsweise die Gestaltung der Schnittstelle der beiden Bereiche bestimmen: (1) Struktur: Formalisierung, Zentralisierung, bereichsübergreifende Mitbestimmungsmöglichkeit von Mitarbeitern, physische Nähe, (2) Gehobenes Management: Einstellung des Managements zur Integration, Ermutigung zur Risikoübernahme, gemeinsame Zielvereinbarungen, Fehlertoleranz, (3) F&amp;E-Marketing: spezifische Eigenschaften der Zusammenarbeit</li> </ul>	Eingeschränkt (nur F&E-Dienstleistungen)	Nein
	Song, Montoya-Weiss und Schmidt (1997)	Quantitativ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinanten der interfunktionalen Zusammenarbeit: (1) Einheitliche Beurteilungsschemata, (2) Anreizsysteme, (3) Managementexpectationen</li> </ul>	Eingeschränkt (nur F&E-Dienstleistungen)	Nein
Marketing/ Vertrieb – Service	Cespedes (1995)	Qualitativ (Multi Case Study)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beschreibung von typischen Denkansätzen von Marketing, Vertrieb und Service</li> <li>Identifikation der typischen Aufgabenverteilung zwischen diesen Funktionen, mögliche Interessensgegensätze und typische Integrationsmechanismen</li> </ul>	Eingeschränkt	Eingeschränkt
	Piercy (2010)	Konzeptionell	<ul style="list-style-type: none"> <li>Steigender Bedarf an Service und Kundenbeziehungsmanagement führt zur Bildung einer strategischen Vertriebsorganisation mit dem Ziel, sämtliche Vertriebs- und Marketingaktivitäten stärker auf den Kunden auszurichten</li> <li>Konzeptionelle Darstellung der Zusammenarbeit von Kundendienst und Vertrieb</li> </ul>	Eingeschränkt (nur Kundendienst)	Nein
Vorliegendes Kapitel				Ja	Ja

Tabelle 9 belegt, dass sämtliche Arbeiten die industriellen Dienstleistungen häufig als Teil des Leistungsspektrums von Marketing, Vertrieb oder Forschung und Entwicklung sehen. Abhängig vom Forschungsschwerpunkt betrachten die Arbeiten nur die Dienstleistungen, die von dem jeweils betrachteten Funktionsbereich auch erbracht werden. Eine ganzheitliche Betrachtung sämtlicher Dienstleistungen findet deshalb nicht, beziehungsweise nur eingeschränkt statt. Darüber hinaus betrachtet bis auf das Werk von Cespedes (1995) keine der Arbeiten eine separate Serviceeinheit als eigenständigen Funktionsbereich.

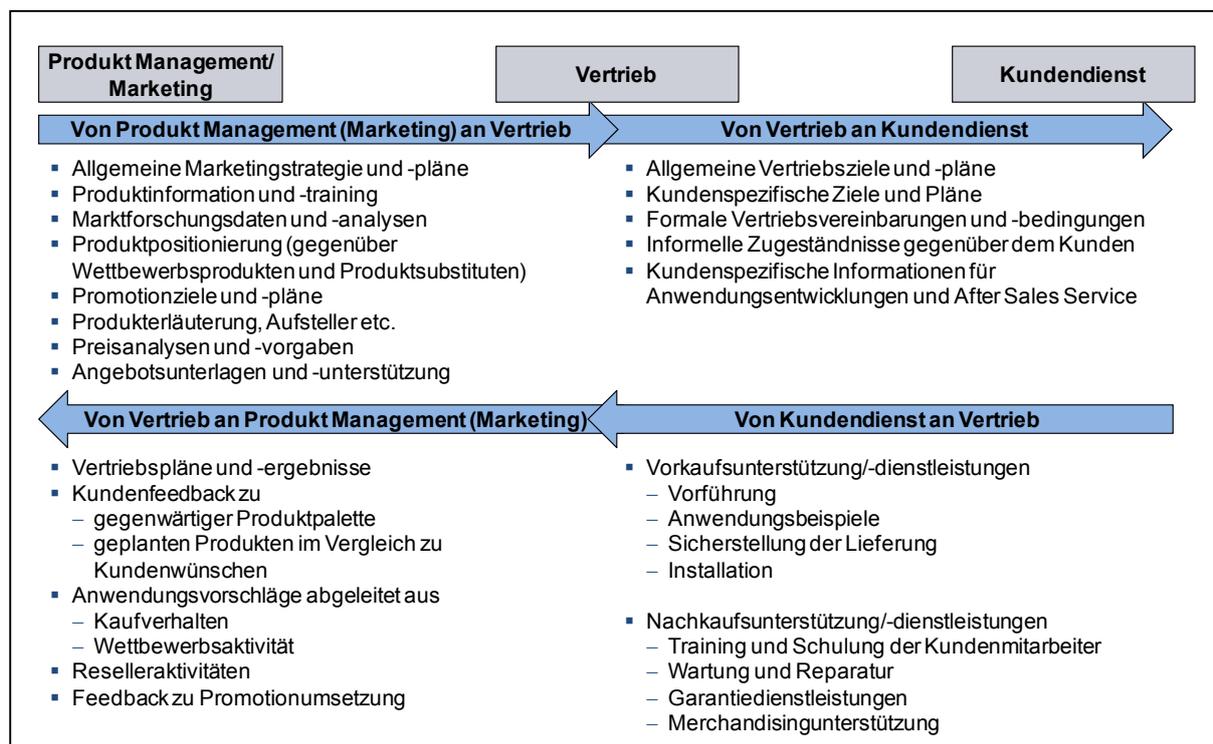
Somit bleibt die Untersuchung der Schnittstellen des Servicebereichs bis auf die zwei Arbeiten von Cespedes (1995) und in eingeschränkter Form von Piercy (2010) unberücksichtigt. Während Piercy (2010) ausschließlich den Kundendienst betrachtet und somit nur eine eingeschränkte Betrachtung vornimmt, analysiert Cespedes (1995) als einzige nennenswerte Arbeit die Schnittstelle von Service und Vertrieb. Cespedes (1995) unterscheidet dabei drei Bereiche, die Serviceaufgaben übernehmen: Produkt Management (Marketing), Vertrieb und Kundendienst. Seine qualitative Studie gibt generalisierte Erkenntnisse zu den Aufgabefeldern der genannten Bereiche wieder, bildet aber nicht die Vielfalt verschiedener Möglichkeiten der Aufgabenteilung und organisatorischen Verankerung von Servicetätigkeiten ab (Abbildung 7).

**ABBILDUNG 7: Verankerung von Servicetätigkeiten nach Cespedes (1995)**

Quelle: Cespedes (1995, S. 32)

Zudem betrachtet die Arbeit von Cespedes (1995) die Interdependenzen zwischen dem Vertriebs- und Servicebereich sowie dem Produkt Management (Marketing). Er beleuchtet die Interdependenzen losgelöst von verschiedenen organisatorischen Konfigurationen des Service- und Vertriebsbereichs. Seine Arbeit trifft deshalb pauschale Aussagen über die Tätigkeiten, die eine Zusammenarbeit der von ihm untersuchten Einheiten bedingen (Abbildung 8). Eine detaillierte Betrachtung der Tätigkeiten und Analyse der Formen der Interdependenz nimmt Cespedes (1995) nicht vor.

### ABBILDUNG 8: Interdependenzen zwischen Service, Vertrieb und Marketing/Produkt Management nach Cespedes (1995)



Quelle: in Anlehnung an Cespedes (1995, S. 52)

Weiterhin zeigt Cespedes (1995) die generellen Interessensgegensätze beziehungsweise Spannungsfelder zwischen den betrachteten Einheiten auf. Während sich das Marketing an einer Steigerung des Marktanteils mit dem zeitlichen Horizont von Produktzyklen orientiert, richtet sich der Vertrieb hauptsächlich an quartalsbasierten Umsatzzielen aus. Im Gegensatz dazu orientiert sich der Servicebereich an Größen wie Kosten und Kundenzufriedenheit entlang des zeitlichen Horizonts von beispielsweise Wartungszyklen. Die Arbeit von Cespedes (1995) macht dabei in generalisierter Form die mit diesen Interessensgegensätzen beziehungsweise Spannungsfeldern verknüpften Schwierigkeiten einer abgestimmten Betreuung der wichtigen Kunden deutlich. Eine detaillierte Betrachtung von Spannungsfeldern in Abhängigkeit von verschiedenen Möglichkeiten der Aufgabenteilung und organisatorischen Verankerung von Servicetätigkeiten nimmt Cespedes (1995) nicht vor. Koordinationsinstrumente zur Linderung der Spannungsfelder betrachtet seine Arbeit ebenfalls nicht.

Insgesamt wird deutlich, dass im Bereich der industriellen Dienstleistungen für die Organisation und das Management von Dienstleistungen kaum ganzheitliche Ansätze existieren. Die Literatur berücksichtigt nur Ausschnitte und spezielle Fragestellungen zur Rolle und Positionierung der industriellen Dienstleistungen im Unternehmen (Tabelle 8). Die Arbeiten betrachten die beteiligten Akteure nur eingeschränkt. Nach bestem Wissen des Autors existiert kein integrativer Ansatz zur Identifikation und zum Vergleich verschiedener Ausprägungen der organisatorischen Verankerung von industriellen Dienstleistungen im Unternehmen. Eine Untersuchung der Schnittstelle zwischen Service und Vertrieb hinsichtlich Aufbauorganisation, Interdependenzen zwischen den Akteuren sowie damit verknüpften Spannungsfeldern und Koordinationsinstrumenten zur Linderung der Spannungsfelder wurde nach bestem Wissen des Autors noch nicht vorgenommen. Diese Lücke versucht das vorliegende Kapitel zu schließen, indem es die Schnittstelle zwischen Service- und Vertriebsbereich bezüglich der organisatorischen Aspekte und deren Auswirkungen für die Zusammenarbeit an der Schnittstelle untersucht.

## **2.2 Forschungsmethode**

Der vorangegangene Abschnitt hat einen Überblick der Literatur gezeigt, welche die theoretische Grundlage für die Untersuchung der Schnittstelle zwischen Service und Vertrieb bildet. Dieser Abschnitt beschreibt die methodische Vorgehensweise, die für die Untersuchung gewählt wird. Wie bereits in Kapitel 1 erläutert, folgt die vorliegende Arbeit dem entdeckungsorientierten Forschungsansatz. Fundament dieses Ansatzes ist die Durchführung von nicht standardisierten Interviews.

Die Auswahl der Interviewpartner folgte einer zweckmäßigen Sample-Strategie, wie sie in der qualitativen Forschung empfohlen wird (Belk, Sherry und Wallendorf 1988). Der Autor wählte Unternehmen aus einem breiten Spektrum von Industrien mit einer Unternehmensgröße von 10 bis 130.000 Mitarbeitern, um eine breite Basis an Ideen und Einblicken zu erhalten (Kohli und Jaworski 1990). Der Autor rekrutierte innerhalb der ausgewählten Unternehmen gezielt an der Schnittstelle der betroffenen Bereiche Service und Vertrieb tätige Akteure. Eine Ausnahme bildete die Befragung einer selbständigen Beraterin. Diese wurde gezielt zu einem Projekt im Industriegüterbereich befragt, welches sie lange Zeit begleitet hatte. Weiterhin konzentrierte sich der Autor auf Führungskräfte, da Erkenntnisse bzgl. der Gestaltungsmöglichkeiten, Entscheidungsfelder und Spannungsfelder der Schnittstelle gesucht wurden. Im Rahmen der Interviews diskutierte der Autor – sofern entsprechend vorhanden – immer auf der Ebene der Geschäftseinheit (GE), da auf dieser Ebene Service- und Vertriebsentscheidungen getroffen werden (Piercy 1985). In einigen wenigen Fällen interviewte der Autor auch zwei Teilnehmer innerhalb desselben Unternehmens. In anderen Fällen gaben die Interviewpartner Einblick in zwei GE oder Unternehmen. Dies lag entweder daran, dass sie bereits in mehreren Unternehmen auf ähnlichen Positionen gearbeitet hatten oder für mehrere GE verantwortlich waren. Der Autor entschied sich, diese Fälle mit aufzunehmen, da diese Interviews besonders aufschlussreich waren. Diese Interviewpartner konnten einen direkten Vergleich der Ansätze ziehen und so die Unterschiede gut herausarbeiten. Insgesamt sprach der Autor mit 30 Managern aus Deutschland, Österreich und der Schweiz und erhielt Einblick in international tätige GE beziehungsweise Unternehmen. Tabelle 10 zeigt eine Übersicht der teilnehmenden Unternehmen.

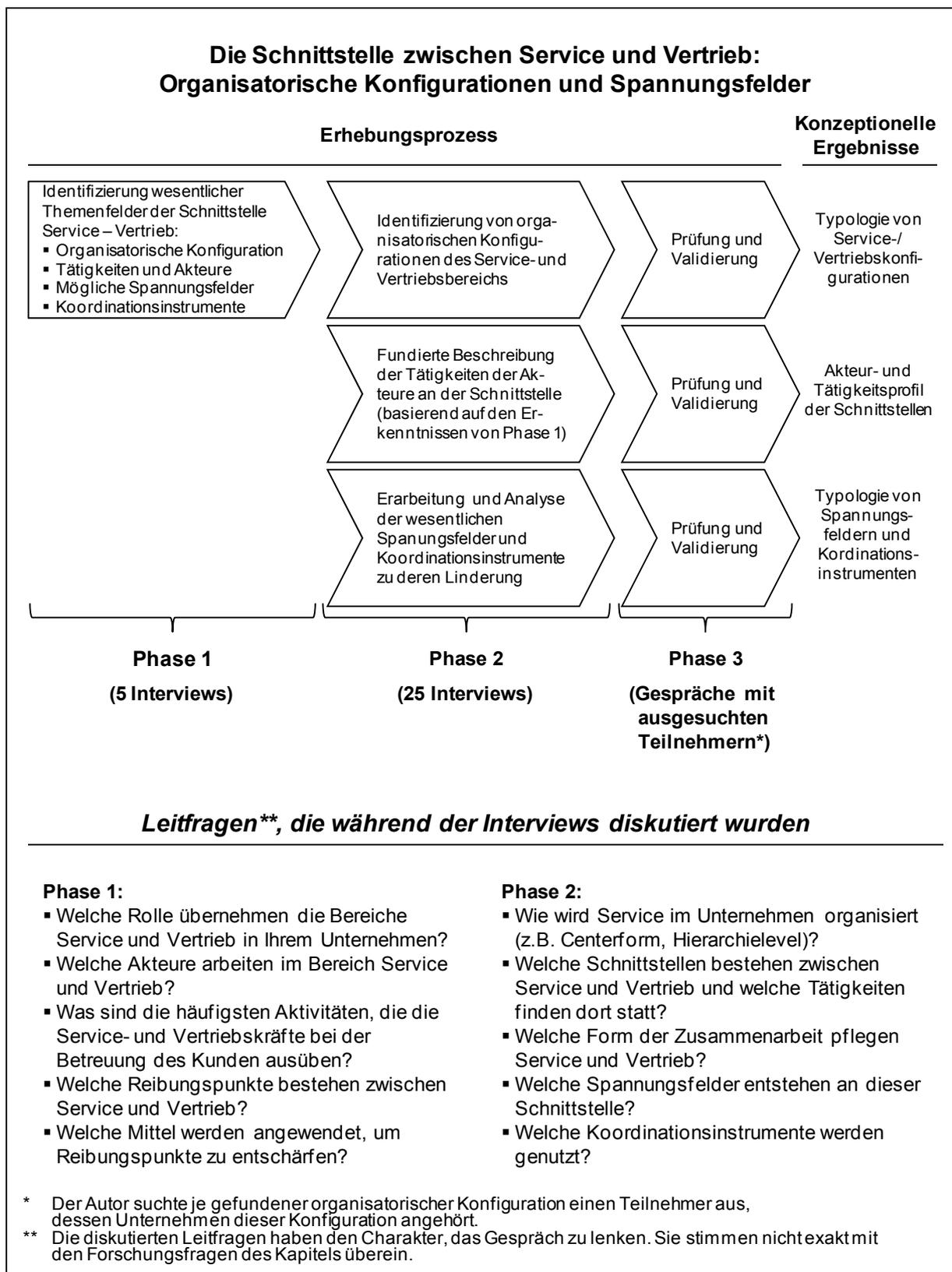
**TABELLE 10: Interviewpartner**

Datum	Dauer (Min.)	Interview Code	Position des Interviewpartners	Branche	Anzahl Mitarbeiter	Umsatz (€)
15.07.2010	53	Anl 1	Bereichsleiter Service	Industrieanlagenbau	> 10.000	> 5 Mrd.
16.07.2010	79	Print 1	Geschäftsführer Technical Service	Spezieller Maschinenbau (Drucker)	1.000 - 9.999	101 - 999 Mio.
23.08.2010	52	Zul 1	Key Account Manager	Automobilzulieferer	150 - 999	< 50 Mio.
27.08.2010	51	Telco 1	Director Support & Service Provider Sales	Telefoninfrastruktur- und Software Provider	< 150	n.a.
31.08.2010	66	Anl 2	Geschäftsführer	Consulting (Bericht aus langläufigem Industrienlagenbauprojekt)	n.a.	n.a.
24.10.2010	53	Mabau 1	Leiter Vertrieb und Service Gasturbinen	Maschinenbau	< 150	1 - 5 Mrd.
26.10.2010	67	Wind 1	Abteilungsleiter Technical Support und Engineering	Windenergie-Infrastruktur	< 150	< 50 Mio.
26.10.2010	61	IT 1	Vertriebsleiter	IT-Infrastruktur	1.000 - 9.999	n.a.
11.11.2010	60	Mabau 2	Serviceleiter	Maschinenbau	1.000 - 9.999	< 50 Mio.
12.11.2010	78	Mabau 3	Vertriebsleiter	Maschinenbau	150 - 999	< 50 Mio.
17.11.2010	63	Modl 1	Serviceleiter	Spezieller Zulieferer (Motoren)	< 150	< 50 Mio.
19.11.2010	42	Anl 3	Key Account Manager	Industrieanlagenbau	150 - 999	50 - 100 Mio.
03.12.2010	114	Anl 4	Angebotsleiter im Vertrieb	Industrieanlagenbau	> 10.000	1 - 5 Mrd.
06.01.2011	44	Mabau 4	Leiter des Key Account Managements	Maschinenbau	150 - 999	101 - 999 Mio.
18.01.2011	64	Zul 2	Vertriebsleiter, Leiter Produktionssteuerung	Zulieferer Maschinenbau	150 - 999	< 50 Mio.
19.01.2011	55	Misch 1	Serviceleiter, Service-Verkaufsleiter	Mischkonzern (Schwerpunkt Maschinenbau)	< 150	< 50 Mio.
19.01.2011	60	Klima 1	Technischer Leiter	Spezieller Anlagenbau (Lüftungs- und Klimatechnik)	< 150	< 50 Mio.
19.01.2011	73	Elektro 1	Vertriebsleiter (Vertriebsspezialisten)	Spezieller Maschinenbau (Elektrotechnik)	150 - 999	50 - 100 Mio.
24.01.2011	74	Entw 1	Vertriebsleiter	Spezieller Anlagenbau (Produktionstechnik)	150 - 999	50 - 100 Mio.
08.02.2011	87	Solar 1	Key Account Manager	Spezieller Maschinenbau (Solarmodule)	< 150	< 50 Mio.
08.02.2011	64	Zul 3	Vertriebsleiter	Zulieferer Maschinenbau	150 - 999	< 50 Mio.
11.02.2011	46	Proj 1	Vertriebsleiter	Industriedienstleistung und Zulieferer	1.000 - 9.999	n.a.
15.02.2011	88	Zul 4	Vertriebsleiter	Zulieferer Maschinenbau	150 - 999	50 - 100 Mio.
18.02.2011	71	Chem 1	Vertriebsleiter	Spezieller Zulieferer (Chemieprodukte)	1.000 - 9.999	1 - 5 Mrd.
06.04.2011	79	Mabau 5	Key Account Manager	Maschinenbau	150 - 999	50 - 100 Mio.
18.11.2011	53	Train 1	Geschäftsführer Vertrieb	Spezieller Maschinenbau (Produktion und Handel von Rollwagen)	< 150	< 50 Mio.
01.12.2011	62	Infra 1	Leiter Vertriebsinnendienst und Service	Spezieller Anlagenbau (Infrastrukturbewirtschaftung)	150 - 999	< 50 Mio.
07.12.2011	35	Mabau 6	Abteilungsleiter Serviceprodukte und Ersatzteile	Maschinenbau	> 10.000	> 5 Mrd.
01.06.2012	58	Zul 4	Key Account Manager	Zulieferer Maschinenbau	150 - 999	101 - 999 Mio.
26.06.2012	32	Mabau 7	Leiter Kundendienst	Maschinenbau	150 - 999	101 - 999 Mio.

Die Identifizierung der Interviewpartner basierte auf persönlichen Kontakten und auf sozialen Netzwerken im Bereich Karriere. Die Interviews wurden per Telefon durchgeführt. Jedes Interview dauerte zwischen ca. 30 und 115 Minuten. Der Autor sicherte den Teilnehmern Anonymität zu. Er bat die Interviewpartner um Zustimmung für die Aufnahme des Gesprächs mit anschließender Transkription. In einem der Fälle wollte der Interviewpartner einer Aufnahme des Gesprächs nicht zustimmen. In diesem Fall wurden handschriftliche Notizen angefertigt und innerhalb von 24 Stunden nach Beendigung des Interviews gemäß den gängigen Verfahren überarbeitet (Morgan, Anderson und Mittal 2005; Workman, Homburg und Gruner 1998). Insgesamt verbrachte der Autor 23 Monate mit der Datenerhebung und sammelte ca. 880 Seiten Transkripte. Zur Kodierung der Interviewtranskripte verwendete der Autor MAXQDA 2010.

Die Feldforschung vollzog sich in einem mehrere Phasen umfassenden Prozess (Challagalla, Venkatesh und Kohli 2009). Ausgangspunkt der Untersuchung war ein breiter, entdeckungsorientierter Ansatz in der ersten Phase (Glaser und Strauss 1967; Thompson, Locander und Pollio 1989). In der zweiten Phase wurden die Erfahrungen der ersten Phase mit Hilfe neu gewonnener Erkenntnisse überarbeitet, um ein tieferes Verständnis einzelner Aspekte der Schnittstelle Service – Vertrieb zu erhalten (Challagalla, Venkatesh und Kohli 2009; Eisenhardt 1989; Strauss und Corbin 2007). Der Autor fasste in der dritten Phase die Erkenntnisse zusammen und sendete sie an ausgesuchte Interviewpartner zum Prüfen beziehungsweise Spiegeln (Belk, Sherry und Wallendorf 1988; Lincoln und Guba 1985). Dieser dritte Schritt ermöglichte es, die Genauigkeit der Darstellungen und Interpretationen der Interviewergebnisse zu überprüfen. Zudem generierte der Autor zusätzliche Erkenntnisse aus den Reaktionen der Interviewpartner. Abbildung 9 veranschaulicht den Forschungsprozess und die in den Interviews gestellten zentralen Fragen.

**ABBILDUNG 9: Forschungsprozess**



Dieses Kapitel strebt eine möglichst breite Betrachtung der Schnittstelle zwischen Service und Vertrieb an. Der Autor führte deshalb die Interviews in Phase 1 als offene, semi-strukturierte Gespräche zur Schnittstelle Service – Vertrieb in der Industriegüterbranche. Ziel war die Gewinnung erster Erkenntnisse. Gesprächspartner waren Service- und Vertriebsverantwortliche. Die organisatorische Aufhängung des Servicebereichs, die Aufgaben- und Verantwortungsfelder der Bereiche Service und Vertrieb sowie bekannte Spannungsfelder und Koordinationsinstrumente zu deren Linderung waren Schwerpunktthemen in den Interviews der Phase 1. Nachdem der Autor sich mit den Interviewpartnern und deren Positionen und Aufgabenbereichen im Unternehmen vertraut gemacht hatte, erfragte er, welche industriellen Dienstleistungen in dem jeweiligen Unternehmen erbracht werden und welche die Interviewpartner für besonders wichtig halten. Die daraus entstandenen Diskussionen verhalfen in den meisten Fällen zum einfachen Einstieg, da sie den Managern die Möglichkeit gaben, ihren Umgang mit industriellen Dienstleistungen zu beschreiben. Wenn ein Interviewpartner besondere Aspekte in Bezug auf Bedeutung oder Umgang mit industriellen Dienstleistungen schilderte, bat der Autor ihn, mit Beispielen seine Ansichten zu untermauern. Der Autor fasste während der Gespräche die Aussagen immer wieder zusammen, um den Interviewpartnern die Möglichkeit zu geben, das Verständnis des Autors zu korrigieren und zusätzliche Aspekte einzubringen.

Konsistent mit dem Ansatz von Gebhardt, Carpenter und Sherry (2006) für qualitative Forschung kodierte der Autor die Gespräche mit den Interviewpartnern zur Service-Vertriebs-Schnittstelle. Er versuchte dabei, Typen der Organisationsformen von Service-Vertriebs-Konfigurationen, detaillierte Beschreibungen der Schnittstellen hinsichtlich Beteiligten, Interdependenzen und Aufgaben sowie Spannungsfelder und Koordinationsinstrumente zu identifizieren. Dazu passte er die Interviews permanent an, um die im Ergebnisteil

beschriebene Einordnung der Konfigurationen ableiten zu können. Diese iterative Analyse der qualitativen Daten mit dem Ziel, ganzheitlich Themen zu erfassen, wird von zahlreichen Arbeiten in der qualitativen Forschung (Belk, Sherry und Wallendorf 1988; Eisenhardt 1989) empfohlen und in der Marketingforschung (Gebhardt, Carpenter und Sherry 2006; Tuli, Kohli und Bharadwaj 2007; Workman, Homburg und Gruner 1998) und im Managementkontext (Leonard-Barton 1992) angewendet. Nach der Durchführung von fünf Interviews entwickelte der Autor erste organisatorische Konfigurationen der Service-Vertriebs-Schnittstelle. Zudem gewann der Autor erste Einblicke in die Tätigkeitsfelder und die Beteiligten der Schnittstelle, die dort möglicherweise entstehenden Spannungsfelder sowie angewendete Koordinationsinstrumente zu deren Linderung.

In Phase 2 diskutierte und detaillierte der Autor erste organisatorische Klassifikationsansätze mit den Interviewpartnern. Zudem wurde das Verständnis der Zusammenarbeit und der Verantwortung der Beteiligten an der Schnittstelle vertieft und die in Phase 1 entdeckten Spannungsfelder und Koordinationsinstrumente genauer untersucht. Deshalb begannen die Interviews erneut mit offenen Fragen bezüglich der Bedeutung und des Verständnisses von industriellen Dienstleistungen für das betroffene Unternehmen. Konsistent mit dem Ansatz von Gebhardt, Carpenter und Sherry (2006) erläuterte der Autor den Interviewpartnern die bisher gewonnenen Klassifikationen. Die Klassifikationen prüfte der Autor mit den Befragten hinsichtlich Praxisnähe und Verständlichkeit. Der Autor tat dies in der Absicht, jede mögliche Information oder Wahrnehmung zu erhalten, die zu einem besseren Verständnis der Zusammenarbeit von Service und Vertrieb verhilft. Dabei nutzte er auch die Erkenntnisse der bestehenden Literatur (Cespedes 1995). Auf diese Weise leitete der Autor einen Bezugsrahmen basierend auf der Literatur und der Feldforschung ab (Gioia und Pitre 1990).

Die Kommentare und Anmerkungen kodierte der Autor wiederum und verwendete sie in späteren Sitzungen, um die organisatorischen Konfigurationen weiterzuentwickeln.

Während der Diskussion des Bezugsrahmens fragte der Autor vertieft, was nach Ansicht der Interviewpartner das Konfliktpotenzial an der Schnittstelle steigern beziehungsweise senken könnte. Diese Informationen und die eigenen Beobachtungen halfen, das Verständnis der Schnittstelle Service – Vertrieb, der dort entstehenden Spannungsfelder und der eingesetzten Koordinationsinstrumente zu verfeinern und organisatorische Konfigurationen des Servicebereichs zu identifizieren. Die damit einhergehenden Änderungen und Ergänzungen flossen in das Kodierschema ein (Eisenhardt 1989; Strauss und Corbin 2007). Phase 2 der Feldforschung dauerte so lange an, bis weitere Interviews keinen Erkenntnisgewinn generieren konnten (Strauss und Corbin 2007; Yin 2003).

In Phase 3 unterzog der Autor die abgeleiteten Ergebnisse einem Member-Checking mit ausgesuchten Teilnehmern. Hierzu legte er gemäß dem Ansatz von Gebhardt, Carpenter und Sherry (2006) die ermittelten Konfigurationen bereits befragten Managern zur Prüfung vor. In den Gesprächen konnten die gewonnenen Ergebnisse nach kleineren Anpassungen bestätigt werden.

## 2.3 Ergebnisse

Nachdem die vorangegangenen Abschnitte die Literatur aufgearbeitet (Abschnitt 2.1) und das methodische Vorgehen erläutert haben (Abschnitt 2.2), folgt in diesem Abschnitt die Beschreibung der Ergebnisse der Untersuchung. Der Literaturüberblick (Abschnitt 2.1) hat gezeigt, dass die Schnittstelle zwischen Service- und Vertriebsbereich im Rahmen von industriellen Dienstleistungen kaum erforscht ist. In den folgenden Abschnitten versucht dieses Kapitel diese Forschungslücke zu schließen, indem es die Schnittstelle zwischen Service- und Vertriebseinheiten in Industriegüterunternehmen entlang folgender Forschungsfragen analysiert:

- 1) *Wie wird Service und Vertrieb in Unternehmen organisiert? (Abschnitt 2.3.1)*
- 2) *Welche Tätigkeiten, Akteure und Interdependenzen zwischen den Akteuren bestimmen die Schnittstelle? (Abschnitt 2.3.2)*
- 3) *Welche Spannungsfelder entstehen an der Schnittstelle Service – Vertrieb (Abschnitt 2.3.3), wodurch werden diese bestimmt (Abschnitt 2.3.4) und wie können diese gelindert werden (Abschnitt 2.3.5)?*
- 4) *In welcher Kaufphase wird die kennzeichnende Dienstleistung der jeweiligen organisatorischen Konfiguration erbracht, welche Koordinationsinstrumente werden eingesetzt und welche Spannungsfelder treten typischerweise auf? (Abschnitt 2.3.6)*

### 2.3.1 Typologie der organisatorischen Konfigurationen von Service und Vertrieb

Die organisatorische Verankerung von industriellen Dienstleistungen variiert von Unternehmen zu Unternehmen. Auf Basis von Interviews mit Führungskräften aus dem Service- und Vertriebsbereich arbeitet dieser Abschnitt grundlegende Organisationsmuster

heraus und verdichtet diese zu einer Typologie von fünf Service-Vertriebs-Konfigurationen (Abbildungen 10-14). Dabei diskutiert dieser Abschnitt die Forschungsfrage:

*1) Wie wird Service und Vertrieb in Unternehmen organisiert?*

Diese Forschungsfrage gliedert sich in folgende Unterfragen auf, die im Rahmen dieser Analyse beantwortet werden (vgl. S. 33):

*1 a) Wie ist der Produktvertrieb aufgestellt?*

*1 b) Wer verkauft die Dienstleistungen?*

*1 c) Wer erbringt die Dienstleistungen?*

*1 d) Welche Centerform besitzt die Serviceeinheit?*

Die Relevanz der oben genannten Fragen für die organisatorische Verankerung von industriellen Dienstleistungen machen die Interviews unmittelbar deutlich. In den Interviews zeigt sich, dass sich die befragten Unternehmen hinsichtlich der Organisation des Vertriebs unterscheiden. Es lassen sich zwei klassische Aufstellungen erkennen: Der Vertrieb ist entweder entlang von Regionen (Cross Business Unit - Country Sales) oder aber entlang von Produkten (Global Business Unit Sales) aufgestellt (Forschungsfrage 1 a). Folgendes Zitat liefert ein Beispiel für die Aufstellung nach Regionen:

*„Da gibt es auch etliche Kunden von uns, die werden aber von denen betreut in der XY-region, also in der Fläche oder in der Welt von der XY-region von dem jeweiligen Land“ (Mabau 4, 6).*

Ein befragter Manager hingegen berichtet von einer Aufstellung des Vertriebs, die sich an Produkten orientiert:

*„Da sind wir wieder gesplittet. Die L. kümmert sich nur um die Präzisionswerkzeuge. Und die Maschinen werden rein von unserer Tochter F. dann selbst auf einer eigenen Vertriebschiene verkauft“ (Mabau 5, 7).*

Weiterhin unterscheiden sich die befragten Unternehmen hinsichtlich der Eigenständigkeit des Vertriebs für Dienstleistungen (Forschungsfrage 1 b). Einige Unternehmen halten eine separate Vertriebseinheit für den Verkauf von Dienstleistungen vor. In anderen Unternehmen übernimmt der Produktvertrieb den Verkauf der Dienstleistungen. Ein Manager berichtet:

*„Wir haben eine klassische Vertriebsabteilung. Die gehen einmal raus um [...] mit den Kunden Vertragsabschlüsse zu machen. Also [...] Wartungsverträge oder diese Serviceverträge“ (Wind 1, 6).*

Darüber hinaus belegen die Interviews, dass sich die Unternehmen hinsichtlich der organisatorischen Aufhängung der Einheit unterscheiden, welche die Dienstleistung erbringt (Forschungsfrage 1 c). Die Hierarchieebene, auf der die zuständige Einheit beziehungsweise der Servicebereich verankert wird, reicht dabei von der Abteilungsebene bis auf Business Unit-Ebene, wie folgendes Zitat verdeutlicht:

*„Da gibt es, also der Service ist bei uns eigentlich eine eigene Business Unit [...]“ (Mabau 4, 9).*

Weiterhin unterscheiden sich die Unternehmen in der Ausrichtung/Zielsetzung der Serviceeinheit beziehungsweise in der Wahl des Centertyps (Forschungsfrage 1 d). Während bei einer Ausgestaltung als Cost Center das Ziel der Einheit ausschließlich in der Minimierung der Kosten besteht, ist bei der Ausgestaltung als Profit Center auch der Umsatz relevant und die Gewinnmaximierung als Ziel vorgegeben (Horngren, Datar und Foster 2006). Eine Managerin betont in diesem Zusammenhang:

*„Unternehmen XY hat zum Beispiel [aus dem] technischen Service immer [ein] Profit Center draus gemacht. Ja, weil man eben da gesagt hat, na ja, nur dann ist eine Rentabilität da“ (Anl 2, 7).*

Die Entscheidung, den Servicebereich als Cost Center oder Profit Center zu installieren, wird von den Managern als strategische Positionierung des Service im Unternehmen gesehen. Sofern Unternehmen mit Dienstleistungen primär Kunden gewinnen oder bestehende Kundenbeziehungen festigen möchten, sehen diese Unternehmen Dienstleistungen nicht unter dem Gesichtspunkt von zusätzlichem Umsatz. In diesem Fall gestalten Unternehmen häufig den Servicebereich als Cost Center aus. Unternehmen können sich jedoch auch vom reinen Hersteller zum Lösungsanbieter weiterentwickeln. In diesem Fall werden Dienstleistungen als Möglichkeit zur direkten Ergebnisverbesserung gesehen. Häufig wählen Unternehmen in diesem Fall die Ausgestaltung des Servicebereichs als Profit Center. Die Aussage einer Managerin macht dies deutlich:

*„Das ist eines der Hauptmerkmale ja heute, um überhaupt auf den Märkten zu bestehen, dass ich wirklich die Ressource Geld eben da sehr stark beachte und deswegen ist es normalerweise schon so, dass man sagt, das ist ein Profit Center“*  
(Anl 2, 8).

Entlang der dargestellten Forschungsfragen zur organisatorischen Verankerung der industriellen Dienstleistungen ermittelt dieser Abschnitt verschiedene Service-Vertriebs-Konfigurationen. Der Abschnitt untersucht hierfür sämtliche Unternehmen hinsichtlich der genannten Forschungsfragen. Unternehmen, die in den verschiedenen Fragen ähnliche Ausprägungen haben, werden in fünf Konfigurationen eingeordnet. Tabelle 11 stellt diese im Vorgriff auf diesen Abschnitt im Überblick dar.

**TABELLE 11: Organisatorische Service-Vertriebs-Konfigurationen**

	Forschungsfrage 1 a)	Forschungsfrage 1 b)	Forschungsfrage 1 c)	Forschungsfrage 1 d)	
Konfiguration	Wie ist der Produktvertrieb aufgestellt?	Wer verkauft die Dienstleistungen?	Wer erbringt die Dienstleistungen?	Welche Centerform besitzt die Serviceeinheit?	Interview
<b>(1) First/Second Level Competence Center (Abb. 10)</b>	Cross Business Unit - Country Sales	Globaler Produkt- und Dienstleistungsvertrieb	Hybrid: - Globale Service Business Unit (Second Level)	Globales Cost Center	Anl 1, Print 1
		oder  gemeinsamer Vertrieb in regionaler Aufstellung	- Lokaler Kundendienst (First Level)	&  Regionales Cost Center	
<b>(2) Consulting Business Unit (Abb. 11)</b>	Cross Business Unit - Country Sales	Globale Service Business Unit mit eigenem Vertrieb	Hybrid: - Globale Service Business Unit  - Lokaler Kundendienst	Profit Center  (Cost Center)	Infra 1, Mabau 4
<b>(3) After Sales Profit Center in der Business Unit (Abb. 12)</b>	Global Business Unit Sales	Eigener Dienstleistungsvertrieb in Business Unit neben Produktvertrieb	Globale Service-Abteilung in Business Unit	Profit Center in der Business Unit	Anl 2, IT 1, Klima 1, Mabau 1, Mabau 2, Mabau 3, Mabau 6, Mabau 7, Misch 1, Proj 1, Telco 1
<b>(4) Sales Support Center in der Business Unit (Abb. 13)</b>	Global Business Unit Sales	Gemeinsamer Vertrieb von Dienstleistungen und Produkten	Globale Service-Abteilung in Business Unit	Cost Center in der Business Unit	Anl 3, Anl 4, Elektro 1, Entw 1, Mabau 5, Modl 1, Solar 1, Train 1, Wind 1, Zul 1, Zul 2, Zul 3, Zul 4
<b>(5) Service Business Unit mit externem Provider Support (Abb. 14)</b>	Global Business Unit Sales	Gemeinsamer Vertrieb von Dienstleistungen und Standardprodukten	3-fach: - Technischer Service in Business Unit - Eigener Service der Service Business Unit - Externer Service-Dienstleister	Globales Profit Center (Internes Cost Center)	Chem 1

Die Service-Vertriebs-Konfigurationen werden im Folgenden kurz erläutert.

(1) *First/Second Level Competence Center*. Eine Gruppe der untersuchten Unternehmen nimmt eine Trennung des Servicebereichs in First Level Support (Kundendienst mit Kompetenz für Standardanfragen) und Second Level Support (technische Expertenteams für komplexere Sachverhalte) vor (Abbildung 10). Dabei unterstützen Serviceeinheiten des First Level Supports die jeweiligen regional aufgestellten Vertriebsorganisationen bei Standardanfragen der Kunden. Sie unterstützen den regionalen Vertrieb bei wenig komplexen technischen Problemstellungen vor Ort oder aber als Vertriebsinnendienst den Verkaufsprozess. Bei komplexeren technischen Fragestellungen ziehen diese Unternehmen regionenübergreifend die Spezialisten des technischen Service der jeweiligen Business Unit hinzu, wie ein Manager erläutert:

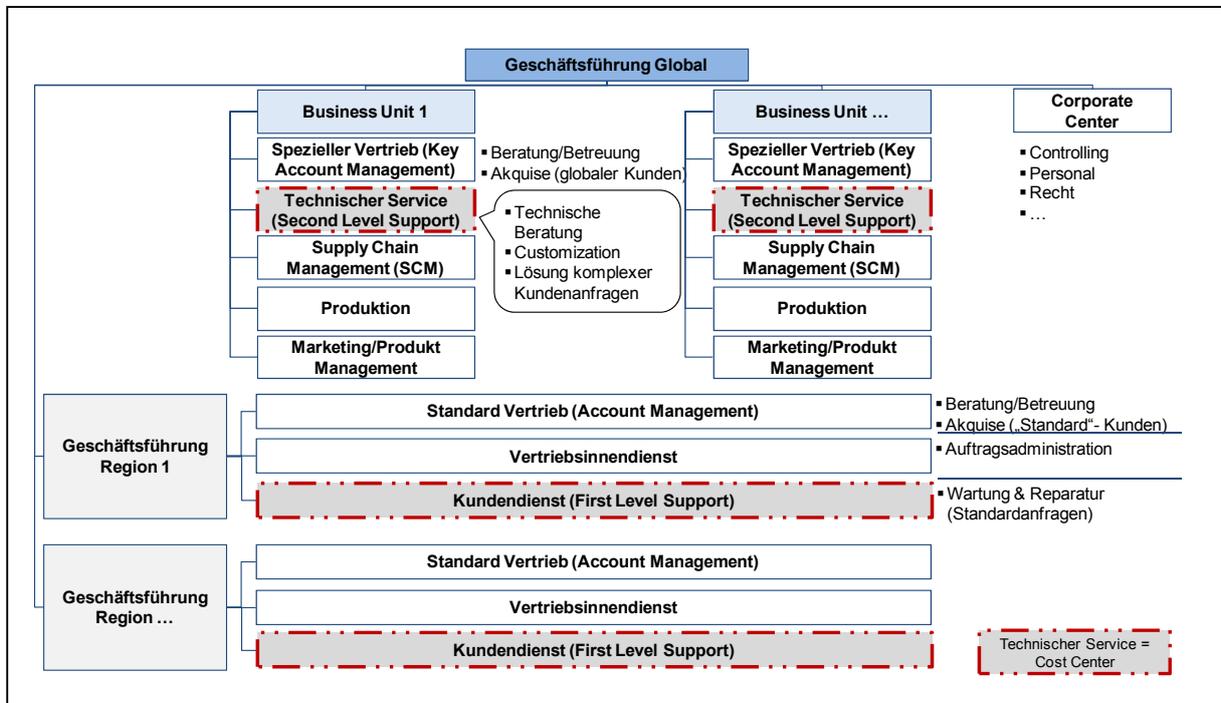
*„[...]dann hat die Region vor Ort einen technischen Service. Da sitzen Ingenieure, die sind in der Lage, einem Kunden bei Problemen mit [XY-AG]-Produkten zu helfen. [...] Und [bei Problemen] quasi in einer Form Second Level Support [in der Business Unit]“ (Anl 1, 5).*

Der Produktvertrieb ist bei dieser Konfiguration ebenfalls nach Regionen organisiert. Die Dienstleistungen des First und Second Level Supports werden vom regionalen Produktvertrieb in Anspruch genommen und den Kunden angeboten. Ein separater Vertrieb für Dienstleistungen existiert nicht. Die Serviceeinheiten sind als Cost Center aufgestellt. Die Ausgestaltung als Cost Center taucht bei Unternehmen auf, die industrielle Dienstleistungen als wichtiges Instrument zum Aufbau und zur Stabilisierung der Kundenbeziehung sehen. Folgendes Zitat veranschaulicht dies:

*„Kurz zu realisieren, dann zu sagen, [...] dann machen wir halt da nur 0 % oder vielleicht sogar [...] Minus, aber wir wissen, da und da kommt dann irgendwo noch was nach“ (Anl 1, 35).*

Abbildung 10 visualisiert die genannten Zusammenhänge.

**ABBILDUNG 10: (1) First/Second Level Competence Center**



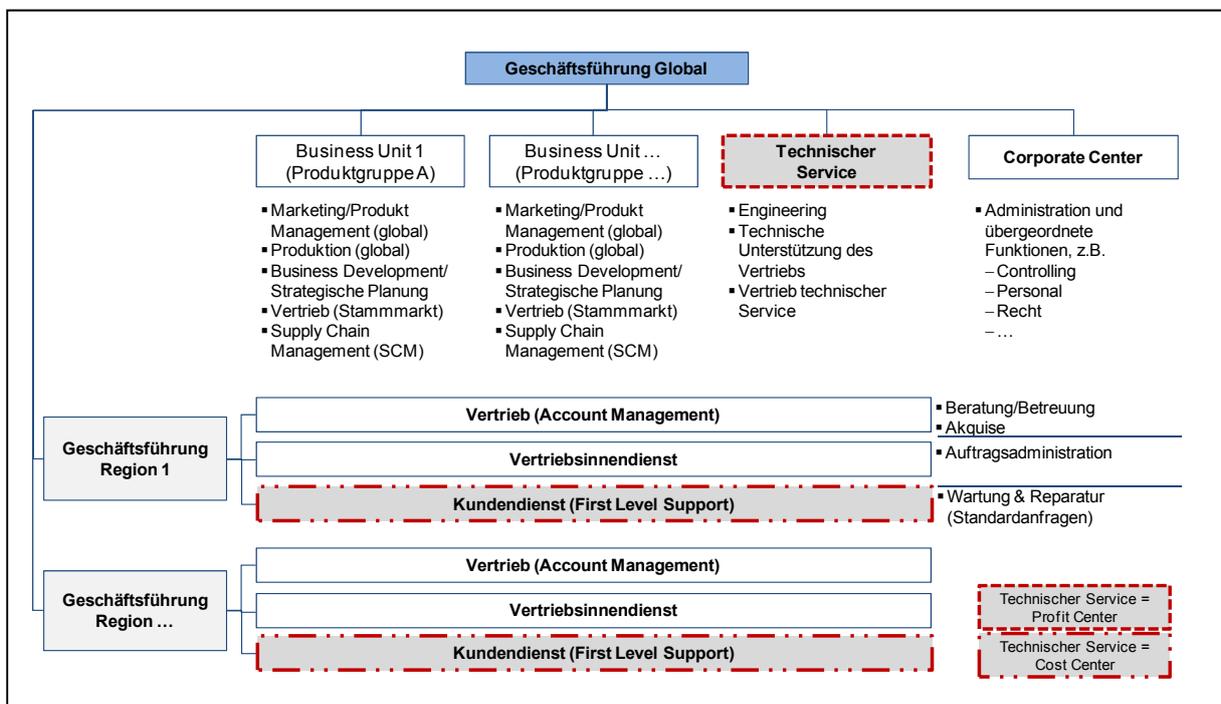
(2) *Consulting Business Unit.* Das charakteristische Merkmal dieser organisatorischen Konfiguration ist die Positionierung des Servicebereichs als eigenständige Business Unit. Dies macht die besondere Bedeutung der Dienstleistungen für Unternehmen dieser Konfiguration deutlich. Der Produktvertrieb ist im Rahmen dieser organisatorischen Konfiguration nach Regionen aufgestellt. Es existiert zudem ein separater Vertrieb für Beratungsdienstleistungen der Service Business Unit. Sowohl die globale Service Business Unit als auch die lokalen Kundendienstteams erbringen dabei diese Dienstleistungen. Die Rolle der lokalen Kundenteams ist jedoch bei dieser Konfiguration weniger relevant, da die Haupttätigkeit bei der Dienstleistungserbringung in der Service Business Unit stattfindet.

Die Ausgestaltung des technischen Service als Profit Center verdeutlicht zudem die besondere Bedeutung von Dienstleistungen für das Unternehmen. Einige befragte Unternehmen wählen die Verankerung des technischen Service als eigenständige Einheit auf Business Unit Ebene, wenn sie die zu erbringenden industriellen Dienstleistungen Business Unit übergreifend darstellen können (Abbildung 11). Die Aussage eines befragten Managers veranschaulicht dies:

„Technical Service ist eine Business Unit“ (Mabau 4, 9).

Bei dieser Konfiguration liegt das Augenmerk auf der Top Level Positionierung. Deshalb wird an dieser Stelle auf die Betrachtung des Kundendienstes auf Abteilungsebene verzichtet. Dieser wird bereits im Rahmen der Konfiguration (1) *First/Second Level Competence Center*, bei welcher der Kundendienst in identischer Weise organisiert ist, näher betrachtet. Abbildung 11 macht die Eigenschaften der organisatorische Konfiguration *Consulting Business Unit* deutlich.

**ABBILDUNG 11: (2) Consulting Business Unit**



(3) *After Sales Profit Center in der Business Unit* und (4) *Sales Support Center in der Business Unit*. Bei diesen organisatorischen Konfigurationen werden die industriellen Dienstleistungen nicht nach First und Second Level Support getrennt, sondern gebündelt von einer Einheit erbracht (Abbildung 12 und 13). Die Führungskräfte der entsprechend aufgestellten Unternehmen geben an, die industriellen Dienstleistungen auf Abteilungsebene je nach deren strategischer Bedeutung als Profit Center oder Cost Center zu organisieren. Ist die strategische Bedeutung des technischen Service für das Unternehmen hoch, organisiert das Unternehmen diesen als Profit Center mit separatem Vertrieb. Die Aussage eines Managers veranschaulicht dies:

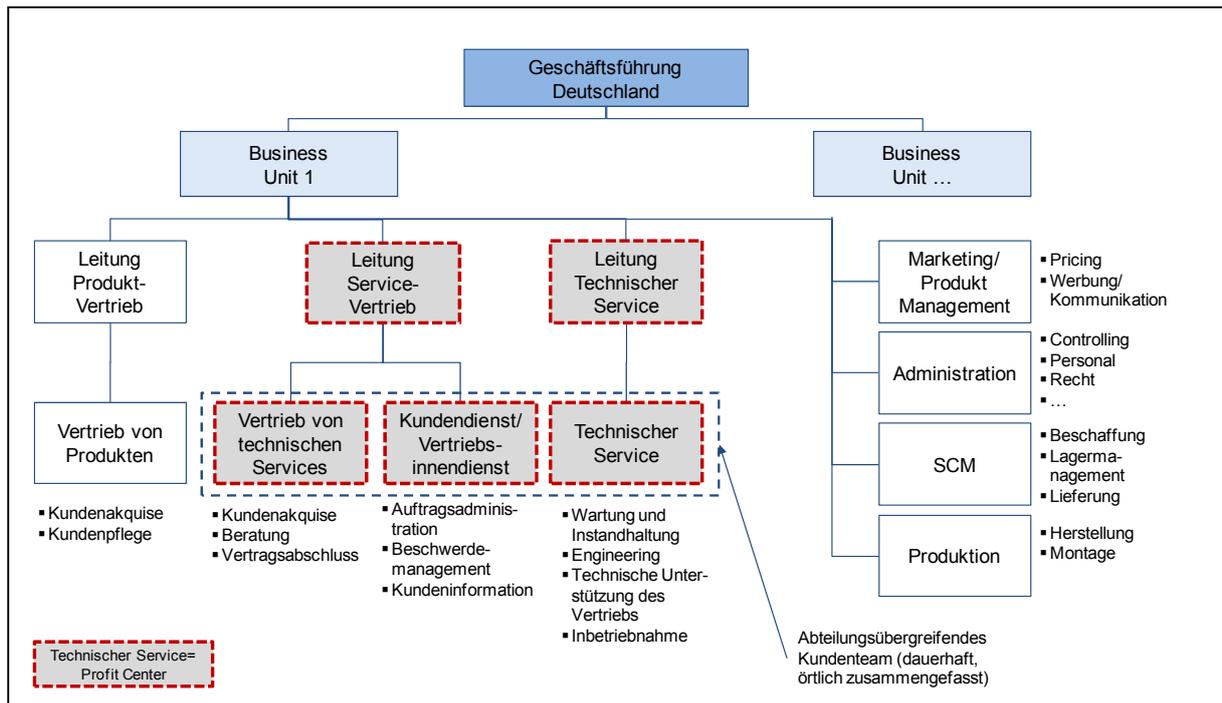
*„Ich habe also ein Team für die Serviceverträge, da habe ich sechs Verkäufer und die verkaufen also Serviceverträge“ (Mabau 2, 13).*

Dabei lässt sich eine enge Verzahnung des Vertriebs von technischen Dienstleistungen, des Kundendienstes und des technischen Service beobachten. Diese Einheiten agieren häufig gemeinsam in dauerhaft eingerichteten Kundenteams. Wird im Gegensatz der Service als Cost Center organisiert, werden unter der Leitung des Servicebereichs ausschließlich der technische Service und der Kundendienst zusammengefasst. Ein Entscheider betont in diesem Zusammenhang:

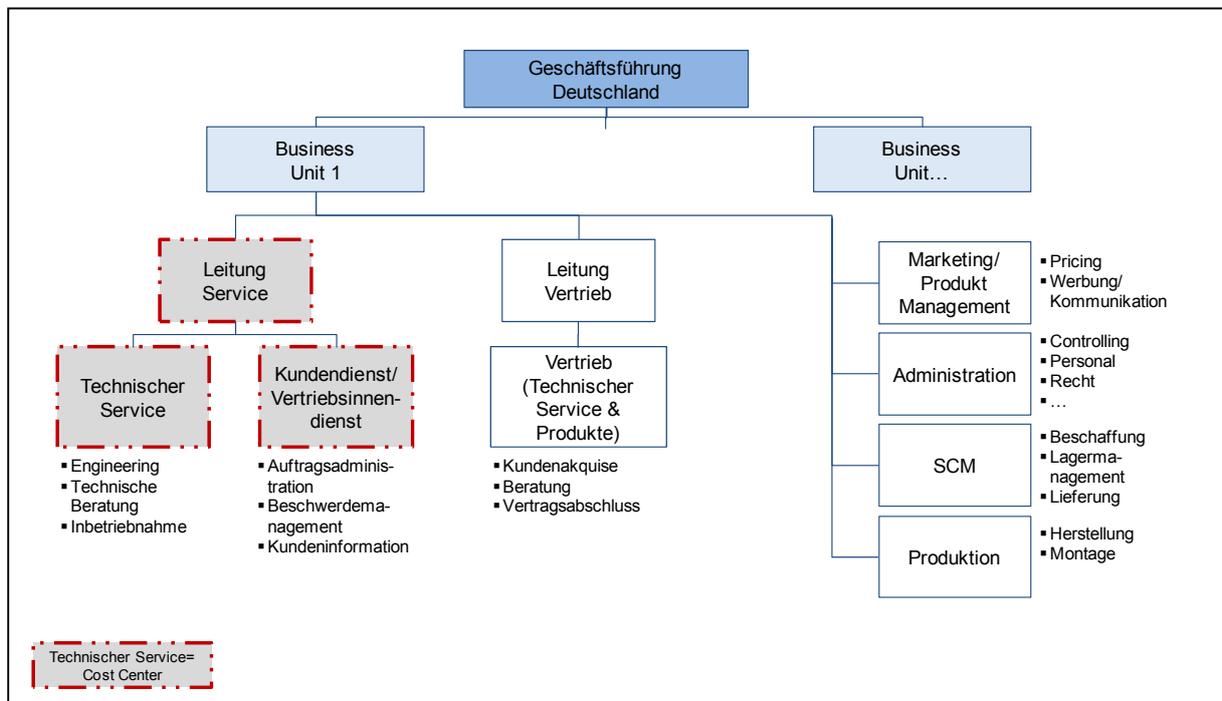
*„Also wir sind ein reines Cost Center hier im Unternehmen“ (Wind 1, 19).*

Der Vertrieb des technischen Service ist in diesem Fall dann mit dem Produktvertrieb in einer Einheit aufgestellt. Der Produktvertrieb ist in beiden organisatorischen Konfigurationen nach Branchen und damit global/überregional aufgestellt. Die Abbildungen 12 und 13 visualisieren die Beschreibung der Konfigurationen (3) *After Sales Profit Center in der Business Unit* und (4) *Sales Support Center in der Business Unit*.

**ABBILDUNG 12: (3) After Sales Profit Center in der Business Unit**



**ABBILDUNG 13: (4) Sales Support Center in der Business Unit**



(5) *Service Business Unit mit externem Provider Support*. In einigen größeren Organisationen (mehr als 10.000 Mitarbeiter) ist die Bündelung der industriellen Dienstleistungen in einem Service Center zu beobachten (Abbildung 14). Typischerweise bündeln Unternehmen in diesen Centern hauptsächlich einfachere Dienstleistungen aus dem vertriebsunterstützenden Bereich (zum Beispiel Vertriebsinnendienst und Kundendienst) sowie leicht durch externe Anbieter zu übernehmende Dienstleistungen (zum Beispiel Logistik). Komplexere industrielle Dienstleistungen mit höheren Anforderungen an das Know-how bleiben typischerweise innerhalb der Business Unit verankert. Ebenso verankern die Unternehmen den Vertrieb der komplexeren industriellen Dienstleistungen für als wichtig eingestufte Kunden in der jeweiligen Business Unit im Key Account Management. Ein Entscheider berichtet:

*„Deswegen haben wir ja für Kunden, die wir als sehr, sehr wichtig erachten, [...] auch noch [...] das Key-Account-Management“ (Chem 1, 15).*

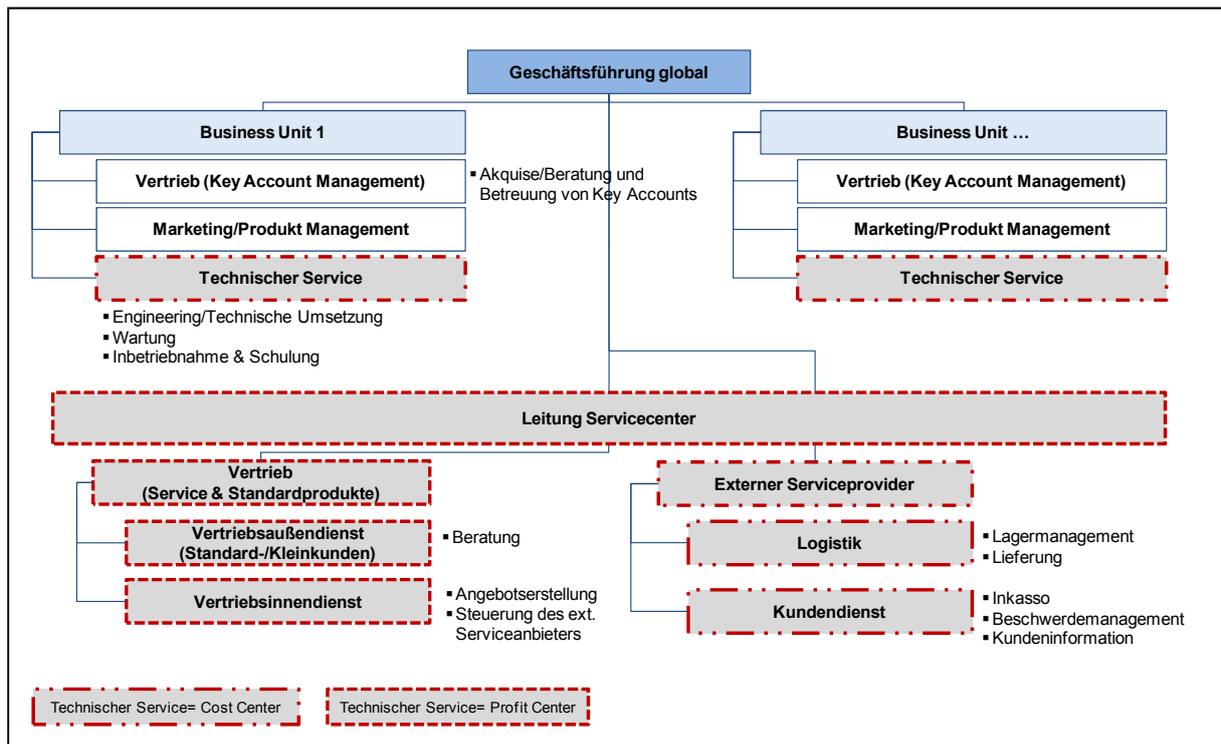
Der Vertrieb von standardisierten Produkten und industriellen Dienstleistungen wird hingegen im Service Center positioniert, wie das folgende Zitat veranschaulicht:

*„Also, dort sitzen Innendienstmitarbeiterinnen, [...], und Innendienstmitarbeiter, die das Tagesgeschäft mit dem Kunden aufnehmen. [...] Die verhandeln keine Preise oder dergleichen [...]“ (Chem 1, 14).*

Somit erbringen drei verschiedene Organisationseinheiten die Dienstleistungen: Komplexere technische Dienstleistungen übernimmt die Business Unit, einfachere standardisierte Dienstleistungen übernehmen Service Center und der externe Service-Dienstleister. Das Service Center wird im Rahmen seiner Funktion als Auftraggeber für externe Dienstleister als Profit Center positioniert und der Leitung der Geschäftsführung unterstellt. Gleichzeitig sind bei dieser Konfiguration Einheiten, die selbst Dienstleistungen (Kundendienst und Vertriebs-

unterstützung) erbringen, als Cost Center positioniert. Diese Konfiguration nimmt damit gegenüber den anderen Konfigurationen eine Sonderstellung ein. Abbildung 14 macht dies deutlich.

**ABBILDUNG 14: (5) Service Business Unit mit externem Provider Support**



Die in den Abbildungen 10 bis 14 dargestellten Konfigurationen sind das Ergebnis der Gespräche mit 30 Interviewpartnern, die in Tabelle 10 (Abschnitt 2.2) dargestellt werden. Zur Überprüfung der Ergebnisse legte der Autor die ermittelten Konfigurationen ausgesuchten Gesprächsteilnehmern zur Überprüfung vor. Tabelle 12 zeigt das so genannte Member-Checking im Überblick.

**TABELLE 12: Member-Checking mit ausgesuchten Gesprächsteilnehmern**

<b>Geprüfte organisatorische Konfiguration</b>	<b>Gesprächsteilnehmer</b>
(1) First/Second Level Competence Center (Abb. 10)	Anl 1
(2) Consulting Business Unit (Abb. 11)	Anl 1*
(3) After Sales Profit Center in der Business Unit (Abb. 12)	Anl 2
(4) Sales Support Center in der Business Unit (Abb. 13)	Wind 1
(5) Service Business Unit mit externem Provider Support (Abb. 14)	Chem 1

\* Der Gesprächspartner hat in einer zurückliegenden Tätigkeit in einem Unternehmen gearbeitet, das gemäß der Konfiguration Consulting Business Unit aufgestellt war, weshalb sich eine vergleichende Prüfung anbot.

Insgesamt zeigt sich über sämtliche Konfigurationen hinweg, dass häufig unterschiedliche organisatorische Einheiten industrielle Dienstleistungen erbringen. Dies bedeutet gleichzeitig, dass es sich keinesfalls nur um eine, sondern um zahlreiche Schnittstellen zwischen Service- und Vertriebsbereich handelt.

### **2.3.2 Schnittstellen innerhalb der Service-Vertriebs-Konfigurationen**

Der vorangegangene Abschnitt hat fünf organisatorische Service- Vertriebs-Konfigurationen ermittelt und beschrieben. Die bisher gemachten Beobachtungen belegen, dass je nach Konfiguration zwischen Service- und Vertriebsbereich mehrere Schnittstellen bestehen. Dieser Abschnitt beleuchtet die Form und Art der Zusammenarbeit der einzelnen Service- und Vertriebseinheiten je ermittelter Konfiguration und damit sämtliche Schnittstellen im Detail. Dabei untersucht er folgende Forschungsfrage:

- 2) *Welche Tätigkeiten, Akteure und Interdependenzen zwischen den Akteuren bestimmen die Schnittstelle?*

Diese Forschungsfrage gliedert sich in folgende Unterfragen auf (vgl. S. 33f.):

- 2 a) Welche Service- und Vertriebseinheiten haben Schnittstellen?*
- 2 b) Welche Akteure und Tätigkeiten bestimmen die Schnittstelle?*
- 2 c) Welche Art der Interdependenz zwischen den beteiligten Einheiten liegt bei den jeweiligen Tätigkeiten vor?*
- 2 d) In welcher Kaufphase wird die kennzeichnende Dienstleistung der Konfiguration erbracht?*

Nachfolgend untersucht dieses Kapitel jede der in Abschnitt 2.3.1 ermittelten Konfigurationen entlang der aufgeführten Forschungsfragen. Besonderes Augenmerk gilt dabei der Dienstleistung, welche die jeweilige Konfiguration kennzeichnet und der Kaufphase, in der diese Dienstleistung erbracht wird (Forschungsfrage 2 d). Mit der kennzeichnenden Dienstleistung ist die Tätigkeit bezeichnet, welche die Befragten für besonders relevant für das jeweilige Unternehmen ansehen. Die zeitliche Verortung der kennzeichnenden Dienstleistungen erfolgt entlang des Kaufprozesses. Die Einteilung des Kaufprozesses in Kaufphasen greift auf den in Abbildung 2 (Abschnitt 1.3) erläuterten Ansatz von Homburg und Garbe (1996, S. 262) zurück. Dieses Kapitel unterscheidet lediglich, wie in Abschnitt 1.3 beschrieben, in Vorkauf- und Nachkaufphase. Die kennzeichnende Dienstleistung und die Kaufphase, in der diese erbracht wird, bilden eine wesentliche Dimension für die Einordnung der Konfigurationen in einen integrativen Bezugsrahmen, der in Abschnitt 2.3.6 dargestellt wird. Tabelle 13 fasst im Vorgriff auf die im Einzelnen folgend beschriebenen Konfigurationen die kennzeichnenden Dienstleistungen je organisatorischer Konfiguration zusammen und ordnet diese der jeweiligen Kaufphase zu.

**TABELLE 13: Kennzeichnende Dienstleistungen und deren Verortung in der Kaufphase**

Organisatorische Konfiguration	Kennzeichnende Dienstleistungen	Kaufphase
(1) First/Second Level Competence Center (Abb. 10)	Engineering und Customization	Vorkaufphase
	Technische Beratung	Vorkaufphase
(2) Consulting BU (Abb. 11)	Beratung und Engineering, Entwicklung von Upgrades	Vor- und Nachkaufphase
(3) After Sales Profit Center in der Business Unit (Abb. 12)	Wartung und Instandhaltung	Nachkaufphase
(4) Sales Support Center in der Business Unit (Abb. 13)	Beratung und Engineering	Vorkaufphase
(5) Service Business Unit mit externem Provider Support (Abb. 14)	Engineering und Monitoring der externen Serviceprovider	Vor- und Nachkaufphase

Neben der kennzeichnenden Dienstleistung untersucht dieser Abschnitt die identifizierten Service-Vertriebs-Konfigurationen hinsichtlich der Zusammenarbeit der Einheiten aus Service und Vertrieb. Die bei der Zusammenarbeit von Service und Vertrieb bestehenden Austauschverhältnisse lassen sich organisationstheoretisch in drei Kategorien einordnen. Thompson (1967, 1974) unterscheidet Interdependenzen nach den Formen gepoolt, sequentiell und reziprok. Bei einer gepoolten Interdependenz trägt jedes Mitglied zum Erfolg einer Gruppe bei und profitiert von der Gruppe, ohne dass ein direkter Austausch mit den Einheiten besteht, mit denen sich die Einheit in Abhängigkeit befindet. Bei der sequentiellen Form besteht gegenüber der gepoolten Form hinaus noch die direkte Interaktion zwischen den Einheiten, die nacheinander an einem Prozess oder Geschäftsfall mitwirken. Bei einer Interdependenz der reziproken Form liegt ebenfalls eine direkte Zusammenarbeit der Einheiten vor. Diese Form der Interdependenz unterscheidet sich jedoch gegenüber der

sequentiellen Form in der Gegenseitigkeit des Austauschs. Tabelle 14 liefert je Interdependenzform ein anschauliches Beispiel.

**TABELLE 14: Beispiele für die Formen der Interdependenz**

Form der Interdependenz	Tätigkeit	Beispiel	Interview
Gepoolt	Lieferung	<i>„Also selbst wenn es Logistik-[angelegenheiten] sind, [...], dann geht das immer über die Qualitätssicherung. Das ist eine eigene Abteilung,“</i>	(Zul 4, 19)
Sequentiell	Angebots- erstellung	<i>„[Angebotserstellung:], also es geht los [...], dass [...] unser Vertrieb nicht einfach losgeht und irgendwelche Hardware oder so etwas vermarktet, sondern dem Kunden im ersten Schritt eine Analyse vermarktet, eine Analyse seiner, seines Dokumentenmanagements[ ...] So, also kommt es dann nun zu diesem Analyseprojekt, dann gibt es ein Analyseteam vor Ort, das in die letzte Ecke kriecht [was wir] bis zu einer Vollaufnahme das gesamte Dokumentenmanagement eines Kunden durchziehen [...] So, dann das Nächste ist, dass man also daraus dann, also aus dieser Analyse, eine Präsentation, sagen wir es mal so, kreiert, wo man dem Kunden zeigt, wo er steht.“</i>	(Print 1, 4)
Reziprok	Entwicklung von Upgrades	<i>„Also es geht ja um die Entwicklung von einem Upgrade [...]wenn wir eine Anforderung kriegen [...], die kommt dann ja meistens von [...] den Kundenbetreuer oder den Key Accounter, [...] also jemand der am Kunden dransitzt, der kommt mit dieser Anforderung zu uns, wir bereiten das erst mal auf,[...]geben das wieder zurück. Dann wird beim Kunden [vom Vertrieb] nachgefragt [...] ob die Kundenakzeptanz für den Preis da ist und wenn ja, dann kriegen wir das grüne Licht und dann entwickeln wir das.“</i>	(Wind 1, 54)

Für die nachfolgenden detaillierten Beschreibungen der Schnittstellen und Interdependenzen sei darauf hingewiesen, dass sich diese durch eine hohe Komplexität auszeichnen. Eine ausführliche Beschreibung sämtlicher Schnittstellen und Interdependenzen würde den Umfang dieses Abschnitts überschreiten. Dieser Abschnitt versucht weiterhin, Redundanzen bei der detaillierten Beschreibung der Zusammenarbeit zu vermeiden. Deshalb erläutert er nur ausgesuchte Interdependenzen der jeweiligen Konfigurationen. Tabelle 15 bietet einen detaillierten Überblick der Zusammenarbeit zwischen Service- und Vertriebsseinheiten entlang der in Abschnitt 2.3.1 ermittelten Service-Vertriebs-Konfigurationen.

Tabelle 15 folgt einem vierteiligen Aufbau. Die ersten beiden Spalten veranschaulichen die beteiligten Einheiten aus dem Service- und Vertriebsbereich. Die Beschreibung der Einheiten

erfolgt in detaillierterer Form als bei den in Abschnitt 2.3.1 gezeigten Abbildungen der Service-Vertriebs-Konfigurationen (Abbildungen 10-14). Stehen zwei Einheiten aus dem gleichen Bereich (Service oder Vertrieb) in einem Interdependenzverhältnis, werden diese untereinander in einer Zelle aufgeführt. Besteht hingegen ein Zusammenarbeitsverhältnis zwischen Service und Vertrieb, sind die betroffenen Einheiten nebeneinander in der jeweiligen Bereichsspalte aufgeführt. Neben den beteiligten Einheiten zeigt Tabelle 15 außerdem die Tätigkeiten, bei der die betroffenen Einheiten zusammenarbeiten in der dritten Spalte und die mit der Zusammenarbeit verknüpfte Art der Interdependenz in der vierten Spalte.

**TABELLE 15: Organisatorische Service-Vertriebs-Konfigurationen im Detail**

Beteiligte aus dem Service	Beteiligte aus dem Vertrieb	Tätigkeiten	Art der Interdependenz
<b>(1) First /Second Level Competence Center</b>			
- Kundendienst (First Level Support) (Wartungsteam)	- Regionaler Vertrieb (Standard Vertrieb)	- Schulung - Inbetriebnahme - Störungsdienst	Gepoolt Gepoolt Gepoolt
	- Regionaler Vertrieb (Standard Vertrieb) - Regionaler Vertrieb (Innendienstmitarbeiter)	- Auftragsadministration	Sequentiell
- Kundendienst (First Level Support) (Wartungsteam)	- Regionaler Vertrieb (Innendienstmitarbeiter)	- Beschwerdemanagement - Kundeninformation - Auftragsadministration	Sequentiell Gepoolt Sequentiell
- Kundendienst (First Level Support) (Call Center)			
- Supply Chain Management in der BU (Logistikplanungs- und Lieferungsmanagementteams)	- Regionaler Vertrieb (Innendienstmitarbeiter)	- Lieferung (Priorisierung von Aufträgen, Pünktlichkeit der Lieferung)	Gepoolt
	- Spezieller Vertrieb in der BU (KAM) sowie regionaler Vertrieb (Standard Vertrieb)	- Lieferung (Priorisierung von Aufträgen, Pünktlichkeit der Lieferung)	Gepoolt
- Technischer Service (Entwicklungsteam) und Technischer Service - Second Level Support (Serviceingenieur (Spezialist))	- Spezieller Vertrieb in der BU (KAM)	- Entwicklung von Upgrades - Angebotserstellung - Prototypenentwicklung - Wartung bei spezifischen Problemen - Technische Unterstützung des Vertriebs bei Detailfragen	Reziprok Sequentiell Reziprok Gepoolt Sequentiell
	- Regionaler Vertrieb (Standard Vertrieb)	- Technische Unterstützung des Vertriebs bei - Detailfragen	Sequentiell
- Technischer Service - Second Level Support (Serviceingenieur (Spezialist))		- Schulung - Wartung bei spezifischen Problemen	Gepoolt Gepoolt
- Kundendienst (First Level Support) (Wartungsteam)			
- Kundendienst (First Level Support) (Call Center)	- Spezieller Vertrieb in der BU (KAM)	- Call Center für Kundenanfragen	Gepoolt

**TABELLE 15: Organisatorische Service-Vertriebs-Konfigurationen im Detail (2)**

Beteiligte aus dem Service	Beteiligte aus dem Vertrieb	Tätigkeiten	Art der Interdependenz
<b>(2) Consulting Business Unit</b>			
- Technischer Service (Entwicklungsteam)	- Spezieller Vertrieb in der BU (KAM)	- Entwicklung von Upgrades - Prototypenentwicklung	Reziprok Reziprok
- Technischer Service (Engineeringteam)	- Spezieller Vertrieb in der BU (KAM)	- Technische Unterstützung des Vertriebs bei Detailfragen - Angebotserstellung	Sequentiell Sequentiell
	- Regionaler Vertrieb (Standard Vertrieb)	- Technische Unterstützung des Vertriebs bei Detailfragen	Sequentiell
- Technischer Service - Second Level Support (Serviceingenieur (Spezialist))		- Schulung - Wartung bei spezifischen Problemen	Gepoolt Gepoolt
- Kundendienst (First Level Support) (Wartungsteam)			
	- Regionaler Vertrieb (Standard Vertrieb) - Regionaler Vertrieb (Innendienstmitarbeiter)	- Auftragsadministration	Sequentiell
- Kundendienst (First Level Support) (Wartungsteam)	- Regionaler Vertrieb (Standard Vertrieb)	- Schulung - Inbetriebnahme - Störungsdienst	Gepoolt Sequentiell Gepoolt
- Kundendienst (First Level Support) (Wartungsteam)	- Regionaler Vertrieb (Innendienstmitarbeiter)	- Beschwerdemanagement	Sequentiell
- Kundendienst (First Level Support) (Call Center)			
- Kundendienst (First Level Support) (Call Center)	- Spezieller Vertrieb in der BU (KAM)	- Call Center für Kundenanfragen	Gepoolt
- Supply Chain Management in der BU (Logistikplanungs- und Lieferungsmanagementteams)	- Regionaler Vertrieb (Innendienstmitarbeiter)	- Lieferung (Priorisierung von Aufträgen, Pünktlichkeit der Lieferung)	Gepoolt
	- Spezieller Vertrieb in der BU (KAM) sowie regionaler Vertrieb (Standard Vertrieb)	- Lieferung (Priorisierung von Aufträgen, Pünktlichkeit der Lieferung)	Gepoolt

**TABELLE 15: Organisatorische Service-Vertriebs-Konfigurationen im Detail (3)**

Beteiligte aus dem Service	Beteiligte aus dem Vertrieb	Tätigkeiten	Art der Interdependenz
<i>(3) After Sales Profit Center in der Business Unit</i>			
	- Servicevertrieb (Trennung von Service- und Produktvertrieb)	- Kundenaquise - Kundebeziehungsmanagement - Verpreisung	Reziprok Reziprok Reziprok
	- Regionaler Vertrieb (Neuproduktvertrieb (Trennung von Service- und Produktvertrieb))		
- Technischer Service (Engineeringteam)	- Regionaler Vertrieb (Neuproduktvertrieb)	- Kundenbedarfsanalyse - Technische Machbarkeitsprüfung - Angebotserstellung (Anlage) - Technische Unterstützung des Vertriebs bei Detailfragen - Technische Beratung - Prototypenentwicklung - Entwicklung von Upgrades	Reziprok Sequentiell Sequentiell Sequentiell Reziprok Reziprok
	- Servicevertrieb (Trennung von Service- und Produktvertrieb)	- Angebotserstellung (Wartungsverträge) - Technische Beratung - Kundenbedarfsanalyse	Reziprok Sequentiell Reziprok
- Technischer Service (Montage- und Wartungsteams)	- Servicevertrieb (Trennung von Service- und Produktvertrieb)	- Inbetriebnahme - Schulung - Störungsdienst - Wartung - Monitoring	Sequentiell Gepoolt Gepoolt Gepoolt Gepoolt
	- Regionaler Vertrieb (Innendienstmitarbeiter)	- Beschwerdemanagement - Kundeninformation	Sequentiell Gepoolt
	- Regionaler Vertrieb (Neuproduktvertrieb (Trennung von Service- und Produktvertrieb))	- Inbetriebnahme - Schulung	Sequentiell Gepoolt
- Technischer Service (Entwicklungsteam, Engineeringteam)	- Regionaler Vertrieb (Neuproduktvertrieb (Trennung von Service- und Produktvertrieb))	- Auftragsadministration - Beschwerdemanagement - Kundeninformation - Entwicklung von Produktupgrades	Sequentiell Sequentiell Gepoolt Reziprok
- Kundendienst (First Level Support)			
- Kundendienst (First Level Support)	- Servicevertrieb (Trennung von Service- und Produktvertrieb)	- Auftragsadministration - Beschwerdemanagement - Kundeninformation	Sequentiell Sequentiell Gepoolt
- Supply Chain Management in der BU (Logistikplanungs- und Lieferungsmanagementteams)	- Regionaler Vertrieb (Innendienstmitarbeiter)	- Lieferung (Priorisierung von Aufträgen, Pünktlichkeit der Lieferung)	Gepoolt

**TABELLE 15: Organisatorische Service-Vertriebs-Konfigurationen im Detail (4)**

Beteiligte aus dem Service	Beteiligte aus dem Vertrieb	Tätigkeiten	Art der Interdependenz
<b>(4) Sales Support Center in der Business Unit</b>			
- Kundendienst (First Level Support)	- Regionaler Vertrieb (Standard Vertrieb)	- Auftragsadministration - Beschwerdemanagement - Kundeninformation - Schulung - Inbetriebnahme - Störungsdienst	Sequentiell Sequentiell Gepoolt Gepoolt Sequentiell Gepoolt
- Technischer Service (Abteilung) (Montage- und Wartungsteams)	- Regionaler Vertrieb (Vertriebsinnendienst)	- Beschwerdemanagement - Kundeninformation - Auftragsadministration	Sequentiell Gepoolt Sequentiell
	- Regionaler Vertrieb (Vertriebsinnendienst) - Regionaler Vertrieb (Standard Vertrieb)	- Inbetriebnahme - Schulung - Störungsdienst - Wartung - Monitoring	Sequentiell Gepoolt Gepoolt Gepoolt Gepoolt
- Technischer Service (Abteilung) (Engineeringteam, Entwicklungsteam)	- Regionaler Vertrieb (Standard Vertrieb)	- Angebotserstellung (Anlage) - Prototypenentwicklung - Technische Machbarkeitsprüfung - Technische Unterstützung des Vertriebs bei Detailfragen - Technische Beratung - Kundenbedarfsanalyse - Entwicklung von Upgrades	Sequentiell Reziprok Sequentiell Sequentiell Sequentiell Reziprok Reziprok
- Technischer Service (Abteilung) (Engineeringteam, Entwicklungsteam)	- Regionaler Vertrieb (Vertriebsinnendienstmitarbeiter)	- Beschwerdemanagement - Kundeninformation - Entwicklung von Produktupgrades	Sequentiell Gepoolt Reziprok
- Kundendienst (First Level Support) (Wartungsteam)			
- Supply Chain Management in der BU (Logistikplanungs- und Lieferungsmanagementteams)	- Regionaler Vertrieb (Innendienstmitarbeiter)	- Lieferung (Priorisierung von Aufträgen, Pünktlichkeit der Lieferung)	Gepoolt

**TABELLE 15: Organisatorische Service-Vertriebs-Konfigurationen im Detail (5)**

Beteiligte aus dem Service	Beteiligte aus dem Vertrieb	Tätigkeiten	Art der Interdependenz
<b>(5) Service Business Unit mit externem Provider Support</b>			
- Servicecenter (Kundendienstmitarbeiter (First Level Support))	- Regionaler Vertrieb (Standard Vertrieb)	- Auftragsadministration - Beschwerdemanagement - Kundeninformation - Schulung - Inbetriebnahme - Störungsdienst	Sequentiell Sequentiell Gepoolt Gepoolt Sequentiell Gepoolt
- Servicecenter (Kundendienstmitarbeiter (First Level Support))	- Spezieller Vertrieb in der BU (KAM)	- Inkasso - Beschwerdemanagement - Kundeninformation - Auftragsadministration	Gepoolt Sequentiell Gepoolt Sequentiell
- Servicecenter (Servicecenterteam (Logistikplanung, Lieferungsmanagement))	- Spezieller Vertrieb in der BU (KAM)	- Lieferung (Priorisierung von Aufträgen, Pünktlichkeit der Lieferung)	Gepoolt
- Technischer Service - Second Level Support (Serviceingenieur (Spezialist))	- Spezieller Vertrieb in der BU (KAM)	- Entwicklung von Upgrades - Angebotserstellung - Prototypenentwicklung - Wartung bei spezifischen Problemen - Technische Unterstützung des Vertriebs bei Detailfragen	Reziprok Sequentiell Reziprok Gepoolt Reziprok
- Servicecenter (Kundendienstmitarbeiter (First Level Support))	- Regionaler Vertrieb (Standard Vertrieb)	- Auftragsadministration - Beschwerdemanagement - Kundeninformation - Schulung - Inbetriebnahme - Störungsdienst	Sequentiell Sequentiell Gepoolt Gepoolt Sequentiell Gepoolt

(1) *First/Second Level Competence Center*. Sofern eine Trennung des Servicebereichs in First und Second Level Support besteht, liegt eine vielschichtige Schnittstelle zwischen Service und Vertrieb vor. Diese arbeiten innerhalb der regionalen Vertriebsorganisationen und innerhalb der regionenübergreifend agierenden Business Units zusammen. Innerhalb der regionalen Vertriebsorganisationen stehen Kundendienst (First Level Support) und Vertrieb in engem Austauschverhältnis zueinander. Schulungen, Inbetriebnahme und die Entgegennahme von Störungsmeldungen werden von beiden betroffenen Einheiten übernommen. Die Koordination des einheitlichen Auftretens gegenüber dem Kunden sowie die Teilung von Informationen werden hierbei als zentrale Aspekte der Zusammenarbeit durch die befragten Manager genannt. Ein positives Beispiel für reibungslose Zusammenarbeit schildert ein Manager folgendermaßen:

*„Also der Vertriebsbeauftragte kommt vom Kunden und sagt, ‚hey, da haben wir jetzt eine Anfrage, die geht in die und die Richtung, ich glaube, dass wir das bewerkstelligen können‘, so gut muss er unser Portfolio und die Technik verstehen, gibt das dem Abwicklungsmanager, der dann sagt, ‚okay, innerhalb von, keine Ahnung, einer Woche, zwei Wochen kann ich dir ein Angebot erstellen, dazu brauche ich die und die Leute‘, entweder hat er sie direkt schon parat oder er geht ins Ressourcen-Management und sagt, ‚hier, da brauche ich jetzt für einen Tag den Antriebsspezialisten und für drei Tage den, den Spezialisten für Leittechnik‘ “ (Anl 1, 11).*

Darüber hinaus bestehen noch Interaktionen zwischen dem Vertriebsinnendienst und dem regionalen Vertrieb bei der Auftragsadministration und der Logistik bei der Lieferungsplanung. Zudem arbeitet der Vertriebsinnendienst mit dem Kundendienst bei der Bearbeitung von Beschwerden zusammen. Innerhalb der Business Unit besteht ein intensiver Austausch zwischen technischem Service (Second Level Support) und Key Account Management. Zudem bilden Service- und Vertriebseinheiten aus der Business Unit mit den regionalen

Vertriebsorganisationen eine Schnittstelle. Insbesondere bei Schulungen für komplexere Anlagen oder bei Wartungen, bei denen spezifische Problemen auftreten, muss der Kundendienst (First Level Support) der regionalen Vertriebsorganisation häufig auf die Expertise des technischen Service (Second Level Support) aus der Business Unit zurückgreifen. Ein Manager beschreibt den Second Level Support in der Business Unit dabei folgendermaßen:

*„In den Business-Units ist das dann sehr spezifisch, ja, also das heißt, das ist [...] vom Fach-Knowhow natürlich sehr spezifisch. Denn im Prinzip bildet die Business-Unit eine Art [...] Second Level ab“ (Anl 1, 7).*

Daneben unterstützt der technische Service (Second Level Support) den regionalen Vertrieb im Einzelfall bei Detailfragen des Kunden. Auch der Vertrieb innerhalb der Business Unit (Key Account Management) arbeitet mit dem Servicebereich auf Regionalebene zusammen. Hierbei ist insbesondere eine enge Abstimmung mit den durch den Kundendienst betriebenen Callcentern wichtig, da vom Key Account Management aufgebaute Kundenbeziehungen durch mangelnde Serviceorientierung im Call Center oder schlechtes Lieferungsmanagement beschädigt werden können.

Die Mehrzahl der Interdependenzen im Rahmen der Konfiguration (1) *First/Second Level Competence Center* lassen sich als gepoolt charakterisieren, was dieser Konfiguration hinsichtlich der Zusammenarbeit zwischen Service und Vertrieb eine geringere Komplexität verleiht. Engineering, Customization und technische Beratung sind die kennzeichnenden Dienstleistungen dieser organisatorischen Konfiguration. Diese finden hauptsächlich in der Vorkaufphase statt. Die Aussage eines befragten Entscheiders veranschaulicht die Bedeutung dieser Dienstleistungen:

*„Also das ist [...] unser Kerngeschäft, das, was, was letztendlich die 200 Ingenieure und Techniker, für die ich verantwortlich war, gemacht haben, das war eben dieses Customizing“ (Anl 1, 8).*

(2) *Consulting Business Unit*. Im Rahmen dieser Service-Vertriebs-Konfiguration hat der in der Business Unit angesiedelte technische Service mit dem speziellen Vertrieb beziehungsweise dem Key Account Management auf Business Unit Ebene große Berührungspunkte. Insbesondere bei der Entwicklung von Upgrades, der Angebotserstellung sowie der Prototypenentwicklung arbeiten Entwicklungs- und Engineeringteams mit Key Account Managern zusammen. Ein Manager schildert die Angebotserstellung folgendermaßen:

*„Also so ein Projekteur [Engineering/technischer Service] kann das Angebot alleine ausarbeiten. Das Pricing ist dann in der Verantwortung von dem Key Accounter“ (Mabau 4, 13).*

Zudem unterstützen die Entwicklungs- und Engineeringteams den regionalen Vertrieb bei technischen Detailfragen. Für die Erläuterung der Interdependenzen, die in der regionalen Vertriebsorganisation zwischen den dort angesiedelten Service- und Vertriebseinheiten bestehen, wird auf die Beschreibung der Konfiguration (1) *First/Second Level Competence Center* sowie Tabelle 15 verwiesen.

Die technische Beratung des Kunden, das Engineering und die Entwicklung von Upgrades sind die für diese organisatorische Konfiguration kennzeichnenden Dienstleistungen. Klassischerweise sind diese Dienstleistungen in der Vor- und Nachkaufphase angesiedelt. Folgende Aussage eines Entscheiders betont die Bedeutung der Beratung in der Vorkaufphase:

*„Das sind dann die Sachen die wir begleiten und das ist ja immer eine Planungsleistung am Anfang, [...] da fängt unsere Beratung [...] an“ (Infra 1, 16).*

Bei der Betrachtung der Interdependenzen zwischen den Service- und Vertriebseinheiten hat sich gezeigt, dass die Konfiguration *Consulting Business Unit* von der gepoolten und sequentiellen Form der Interdependenz geprägt ist.

(3) *After Sales Profit Center in der Business Unit*. Bei dieser Konfiguration existiert ein separater Vertrieb für technischen Service, wie das folgende Zitat belegt:

*„Die Firma baut auch neue Anlagen, da gibt es also eine Neubau-Abteilung, die vertreibt neue Anlagen, die ich dann hinterher in den Service übernehme und die Wartung durchführe“ (Mabau 2, 4).*

Der befragte Manager erklärt weiter:

*„[Neuproduktvertrieb und Servicevertrieb?] Das sind getrennte Teams!“ (Mabau 2, 13).*

Daraus ergibt sich eine bedeutende Schnittstelle zwischen dem Vertrieb der Dienstleistungen und dem Neuproduktvertrieb. Eine enge Abstimmung bei der Kundenakquise und -pflege zwischen beiden Vertriebseinheiten bei Themen wie Pricing ist deshalb für eine langfristig ertragreiche Kundenbeziehung notwendig, wie die Aussage des Managers hervorhebt:

*„[...] der Neubauvertrieb ist ja für jede Möglichkeit, wo er eine neue Anlage bauen kann, glücklich und deshalb ist hier die Zusammenarbeit sehr, sehr intensiv[...]und ich bin ja natürlich auch für jeden Tipp bereit, wenn der Kunde neu baut“ (Mabau 2, 39).*

Darüber hinaus arbeiten aus dem technischen Servicebereich Engineeringteams bei der Kundenbedarfsanalyse, technischen Machbarkeitsprüfung, Angebotserstellung und technischen Beratung eng mit dem Neuprodukt- und dem Servicevertrieb zusammen. Eine weitere Schnittstelle zwischen Service und Vertrieb ist zwischen den Montage- und Wartungsteams

und dem Servicevertrieb zu erkennen. Diese beiden Einheiten arbeiten eng bei Themen wie Inbetriebnahme, Störungsdienst und Schulung zusammen. Ein Vertriebsmanager berichtet von seiner Zusammenarbeit mit dem technischen Service bei der Durchführung von Schulungen:

*„Also die Schulungen kommen dann auch aus meinem Haus. Es kann nur zeitliche Überschneidungen geben, dass ich dann wieder bei anderen Projekten weitermache, dann werde ich diese Schulung zum Beispiel delegieren. Also das ist möglich. Dann kommen wiederum unsere Support Mitarbeiter ins Spiel, die dann von mir instruiert werden, Schwerpunkte definiert werden, auch mit den Kunden die Agenda besprochen wird und dann die Schulung durchgeführt wird“ (Mabau 3, 17).*

Kundendienst und Vertriebsinnendienst sind bei dieser Konfiguration dem Leiter Servicevertrieb unterstellt. Somit ergibt sich auch innerhalb des Servicevertriebs eine weitere Schnittstelle zwischen Service und Vertrieb, an der Themen wie Beschwerdemanagement und Kundeninformation eine besondere Rolle spielen. Die sequentielle Form der Zusammenarbeit von Service und Vertrieb prägt diese Konfiguration. Die kennzeichnende Dienstleistung dieser organisatorischen Konfiguration ist die Wartung und Instandhaltung, die in der Nachkaufphase stattfindet. Die Aussage eines Serviceleiters veranschaulicht dies:

*„Ja, [...] unseren Core-Service, [...] das heißt vorbeugende Wartung, teilweise Reparaturen, Instandhaltung [...]“ (Misch 1, 7).*

(4) *Sales Support Center in der Business Unit.* Im Gegensatz zum Profit Center sind bei der Ausgestaltung des technischen Service als Cost Center bei den analysierten Unternehmen sämtliche Serviceaktivitäten (technischer Service und Kundendienst) der Leitung des Servicebereichs unterstellt. Dementsprechend liegt die Schnittstelle Service – Vertrieb hier zwischen den Abteilungen. An der Schnittstelle arbeitet der Vertrieb bei der Auftragsadministration und dem Beschwerdemanagement mit dem Kundendienst zusammen. Im

Gegensatz zur Konfiguration (3) *After Sales Profit Center in der Business Unit* liegt bei dieser Konfiguration ein gemeinsamer Vertrieb für Neuprodukte und Dienstleistungen vor. Berührungspunkte der Abteilung technischer Service (Montage- und Wartungsteams) mit dem Vertriebsinnendienst und dem Vertrieb lassen sich bei den Themen Beschwerdemanagement und Kundeninformation, Inbetriebnahme, Schulung, Monitoring der Anlage und Störungsdienst erkennen. Zudem ist ein enger Kontakt zwischen den Entwicklungs- und Engineeringteams und dem Vertrieb bei der Angebotserstellung und der Prototypenentwicklung wichtig. Aber auch innerhalb der Serviceabteilung besteht eine Schnittstelle zwischen Kundendienst und Entwicklung. Insbesondere die aus dem Beschwerdemanagement gewonnenen Erkenntnisse können hier intern geteilt und in Zusammenarbeit mit dem Vertriebsinnendienst für die Upgrade-Entwicklung genutzt werden. Ein Servicemanager beschreibt dies folgendermaßen:

*„Aber was wir auch machen, sind die klassischen Ingenieurstätigkeiten, um eben diese Anlagenverbesserung, die Upgrades zu entwickeln. Und das machen wir hier im Haus und dort fängt es irgendwo bei einer Kundenanforderung [...] an“ (Wind 1, 9).*

Die sequentielle Form der Zusammenarbeit von Service und Vertrieb prägt die Konfiguration *Sales Support Center in der Business Unit*. Reziproke Formen der Zusammenarbeit sind im Vergleich zur *After Sales Profit Center in der Business Unit* weniger vertreten. Gleichzeitig kennzeichnen diese Konfiguration die Dienstleistungen Beratung und Engineering, die in der Vorkaufphase angesiedelt sind. Die Aussage eines Managers veranschaulicht dies:

*„Die Beratung beginnt im Prinzip mit dem ersten Kundenkontakt“ (Zul 3, 17).*

(5) *Service Business Unit mit externem Provider Support*. Sofern ein Unternehmen ein Service Center betreibt, liegen sowohl Schnittstellen zwischen Service und Vertrieb innerhalb

des Centers als auch zwischen dem Center und den Business Units vor. Diese Konfiguration besitzt ähnlich der bereits beschriebenen Konfigurationen Schnittstellen zwischen dem Vertrieb für Standardprodukte und Service und dem im Center ebenfalls verankerten Kundendienst und Vertriebsinnendienst. Darüber hinaus hat der Autor in seinen Gesprächen insbesondere die Schnittstelle zum Key Account Management in den Business Units als besonders beachtenswert identifiziert. Ein Manager beschreibt dies folgendermaßen:

*„Sie haben organisatorisch einen Disconnect, weil die Business Units nicht direkt auf das Servicecenter zugreifen [können]“ (Chem 1, 6).*

In der Zusammenarbeit zwischen Key Account Management und den Kundendienstmitarbeitern sind die Themen Inkasso- und Beschwerdemanagement von Bedeutung, da der Kundendienst im Rahmen seiner Cost Center Steuerung oftmals nicht das angemessene Serviceverhalten den Schlüsselkunden gegenüber erbringt. Dies führt teilweise zu einer Beeinträchtigung der Kundenbeziehung, die das Key Account Management aufgebaut hat. Von derselben Problematik ist auch die Zusammenarbeit zwischen Key Account Management und Logistikteams, welche oftmals ausgelagert sind, betroffen. Abschließend ist noch die bereits oben erwähnte Schnittstelle innerhalb der Business Unit zwischen Key Account Management und den Serviceingenieuren des technischen Service zu erwähnen. Hier finden die häufigsten Interaktionen der beiden Einheiten im Rahmen von Angebotserstellung und Prototypenentwicklung statt. Die Konfiguration *Service Business Unit mit externem Provider Support* wird aufgrund der Auftraggeber/Auftragnehmer Struktur von der Interdependenzform gepoolt geprägt. Die für diese organisatorische Konfiguration kennzeichnenden Dienstleistungen sind sowohl das Engineering als auch das Monitoring der externen Serviceprovider. Deshalb ist hier sowohl die Vor- als auch die Nachkaufphase für die Konfiguration prägend. Ein Vertriebsleiter gibt für das Monitoring eines externen Serviceproviders folgendes Beispiel:

*„Parallel sind die ja dafür verantwortlich, mit den Logistikservice Providern oder Lagerhaltern dann entsprechend auch Verträge zu etablieren und sicherzustellen“  
(Chem 1, 14).*

Die Interviews belegen, dass Unternehmen, die industrielle Dienstleistungen erbringen, einem hohen Maß an organisatorischer Komplexität gegenüberstehen. Diese resultiert aus der Vielzahl von Akteuren, die ein breites Spektrum von Tätigkeiten übernehmen.

### **2.3.3 Typologie von Spannungsfeldern zwischen Service und Vertrieb**

Abschnitt 2.3.2 hat die Komplexität erläutert, die mit der Erbringung von industriellen Dienstleistungen einhergeht. Die Vielzahl von durchgeführten Tätigkeiten bedingen Spannungen zwischen den beteiligten Akteuren. Dieses Kapitel beleuchtet deshalb die Forschungsfrage:

- 3) *Welche Spannungsfelder entstehen an der Schnittstelle Service – Vertrieb, wodurch werden diese bestimmt und wie können diese gelindert werden?*

Aus dieser Forschungsfrage lassen sich drei Unterfragen ableiten, die aufgrund des Umfangs der Betrachtung in drei getrennten Abschnitten untersucht werden (vgl. S. 34):

- 3 a) *Welche typischen Spannungsfelder lassen sich entlang der organisatorischen Konfigurationen der Schnittstelle erkennen? (Abschnitt 2.3.3)*
- 3 b) *Welche Determinanten begünstigen Spannungsfelder zwischen Service und Vertrieb? (Abschnitt 2.3.4)*
- 3 c) *Welche Koordinationsinstrumente setzen Unternehmen ein, um die Spannungsfelder zu lindern? (Abschnitt 2.3.5)*

Dieser Abschnitt identifiziert und beschreibt anhand der in Abschnitt 2.3.1 abgeleiteten Konfigurationen Konfliktpotenziale. Er verdichtet diese zu acht Spannungsfeldern entlang der beschriebenen organisatorischen Konfigurationen. Die beiden Dimensionen Urheber der Kritik (Vertrieb vs. Service) und Ziel der Kritik (Leistung vs. Verpreisung) helfen, die Spannungsfelder zu strukturieren. Tabelle 16 illustriert die Typologie von Spannungsfeldern entlang der beiden Dimensionen Urheber der Kritik („*Wer kritisiert?*“) und Ziel der Kritik („*Was wird kritisiert?*“).

Die sich aus den Aussagen der Manager herauskristallisierenden Spannungsfelder sind nach dem jeweils charakterisierenden Element der Situation bezeichnet. Es handelt sich dabei um die Spannungsfelder (A) „*Luxuslösung*“, (B) „*Unhaltbare Versprechen*“, (C) „*Fließband-Dienstleistung*“, (D) „*Inkompetenz*“, (E) „*Drücker-Verkauf*“, (F) „*Übertriebene Kommerzialisierung*“, (G) „*Gedankenlose Dienstleistung*“ und (H) „*Dienstleistungs-Verschleuderung*“. Nachfolgend beschreibt dieser Abschnitt die von den Managern genannten Spannungsfelder.

**TABELLE 16: Typologie von Spannungsfeldern**

			Wer kritisiert?	
			Vertrieb kritisiert den Service	Service kritisiert den Vertrieb
Was wird kritisiert?	Leistung	zu viel Leistung	Spannungsfeld (A): „Luxuslösung“  „Service produziert Luxuslösung, um Qualitätsrisiken auszuschließen – aber die Lösung wird dadurch so teuer, dass wir sie nicht mehr verkaufen können.“	Spannungsfeld (B): „Unhaltbare Versprechen“  „Der Vertrieb sagt dem Kunden, um den Auftrag zu bekommen, Termine und Dienstleistungen zu, die unrealistisch sind. Wir dürfen es dann ausbaden.“
		zu wenig Leistung	Spannungsfeld (C): „Fließband-Dienstleistung“  „Der Servicebereich erbringt seine Dienstleistung zu standardisiert und geht nicht so individuell und flexibel auf einzelne wichtige Kunden ein, wie wir das im Vertrieb tun.“	Spannungsfeld (D): „Inkompetenz“  „Dem Vertrieb fehlt die Kompetenz, den Kunden optimal zu beraten.“
		Verpreisung	zu stark verpreist	Spannungsfeld (E): „Drücker-Verkauf“  „Der Servicebereich verkauft seine Dienstleistungsverträge zu aggressiv und verärgert damit Kunden, zu denen wir als Produktvertrieb mühsam eine Beziehung aufgebaut haben.“
		zu wenig verpreist	Spannungsfeld (G): „Gedankenlose Dienstleistung“  „Der Servicebereich erledigt unabgestimmt Dienstleistungen ohne Bezahlung, so dass wir im Vertrieb diese in Preisgesprächen nicht in die Waagschale werfen können.“	Spannungsfeld (H): „Dienstleistungs-Verschleuderung“  „Der Vertrieb verschenkt unsere Dienstleistungen, obwohl der Kunde anderswo viel Geld dafür bezahlen müsste.“

Der erste Kritikbereich, den Verantwortliche aus den Bereichen Service und Vertrieb adressieren, ist Leistung. Manager aus dem Vertriebsbereich kritisieren im Rahmen der Gespräche das Angebot und die Erbringung von zu viel Leistung seitens des Servicebereichs. Dieses erste Spannungsfeld wird als (A) „Luxuslösung“ beschrieben. In den Gesprächen mit den Service- und Vertriebsmanagern wurde deutlich, dass der technische Service bei der Angebotskalkulation häufig Lösungsvorschläge ausarbeitet, die die Anforderungen des Kunden weit übertreffen. Ein Manager berichtet:

„Natürlich der Konstrukteur sagt: ‚ja die muss sein‘. Aber man fragt: ‚kann man nicht eine etwas günstigere nehmen, die wird es vielleicht auch bringen aber 10 % weniger Leistung haben‘ “ (Zul 4, 33).

Ein anderer Entscheider ergänzt in diesem Zusammenhang:

*„[Die vorgeschlagene Lösung] ist natürlich erst einmal, sagen wir einmal, mit Hosenträger und Gürtel“ (Zul 1, 10).*

Nach Aussagen der Befragten strebt der Servicebereich die Entwicklung optimaler Lösungen an. Die Kosten werden dabei nur geringfügig berücksichtigt. Dies führt zu überpreuerten Angeboten beziehungsweise kostenintensiven Ausführungen von Kundenaufträgen. Dieses Verhalten betrachtet der Vertrieb nach Aussagen der Befragten wiederum als kundenfeindlich.

Manager aus dem Servicebereich üben hingegen Kritik an zu großen Leistungsversprechen von Seiten des Vertriebs. Das Spannungsfeld (B) *„Unhaltbare Versprechen“* spiegelt die oft unrealistischen Leistungszusagen seitens des Vertriebs gegenüber dem Kunden wider. Ein Serviceleiter berichtet:

*„Wir haben zum Beispiel das Problem, wenn der Verkäufer eine Anlage verkauft hat, die wir technisch nicht gut handeln können, wo wir uns die Finger abreißen, da kommt viel Misstrauen auf, da gibt es zum Beispiel dann Anlagen von anderen Herstellern mit alten Steuerungen wo wir nicht so gut sind und der Verkäufer möchte natürlich sein Vertriebsziel erreichen, der möchte entsprechendes Volumen generieren und nimmt alles rein und der Meister oder der Techniker, der schlägt die Hände über dem Kopf zusammen und sagt: ‚Die Anlage kann ich nicht wirtschaftlich betreuen‘. [...] Besser wäre natürlich im Vorfeld, wenn der Techniker eingebunden gewesen wäre und gesagt hätte: ‚Okay, eine Anlage in einem Kernkraftwerk können wir nicht betreuen, weil wir keinen Service rund um die Uhr liefern können‘ “ (Mabau 2, 18).*

Kennzeichnend für dieses Spannungsfeld ist die große Diskrepanz zwischen den Leistungsversprechen des Vertriebs gegenüber dem Kunden und den tatsächlich durch den Service erbringbaren Leistungen.

Manager aus dem Vertriebsbereich kritisieren wiederum einen Mangel an Leistung auf Seiten des Servicebereichs. Das Spannungsfeld (C) „Fließband-Dienstleistung“ spiegelt dies wider. Entscheidungsträger aus dem Vertrieb berichten von Servicebereichen, die für den Kunden ausschließlich einen standardisierten Service erbringen. Kundenbedürfnisse oder -anfragen bleiben dabei unberücksichtigt, wie ein Vertriebsmanager berichtet:

*„Es gab Abwicklungsmanager [technischer Service], die, [...] wenn der Kunde angerufen hat, aufgelegt haben, so nach dem Motto: ‚sprich mal deinen Vertriebsmann an‘“ (Anl 1, 24).*

Gleichzeitig kritisieren Serviceverantwortliche ein mangelndes technisches Wissen des Vertriebs, das ihrer Meinung nach nicht für eine adäquate Kundenberatung ausreicht. Diese Kritik wird als Spannungsfeld (D) „Inkompetenz“ bezeichnet. In den Gesprächen drücken einige Serviceverantwortliche Sorge über das mangelnde Fachwissen des Vertriebs aus. Aus Sicht der befragten Manager aus dem Bereich Service stellt fundiertes Fachwissen die Basis für die Kundenberatung dar. Ein Serviceverantwortlicher drückt dies folgendermaßen aus:

*„Also was wir als problematisch ansehen, ist eher, wenn ein Vertreter draußen bestimmte Fragen nicht beantworten kann [...]. Das heißt, er wird mit Fragen konfrontiert werden von Techniken auf der Anlage, die er nicht beantworten kann mit seinem Wissen, mit seinem Bildungsstand“ (Mabau 2, 19).*

Der zweite Bereich, auf den sich die gegenseitige Kritik von Service und Vertrieb konzentriert, ist die Verpreisung von Dienstleistungen. Die Kritik an der zu starken Verpreisung von Dienstleistungen durch den Servicevertrieb beschreibt das Spannungsfeld

(E) „Drücker-Verkauf“. Der Produktvertrieb kritisiert dabei die zu aggressive Herangehensweise bei der Vermarktung von Wartungsverträgen, welche die aufgebaute Kundenbeziehung gefährden kann. Die Zielsetzung des Servicebereichs, möglichst alle Dienstleistungen gegen Bezahlung durchzuführen, belegt die Aussage eines Serviceverantwortlichen:

*„Das heißt, alles was [die XY AG] produziert und verkauft über das Projektgeschäft, versuchen wir dann als Serviceabteilung bei den Endkunden auch zu servizieren“ (Misch 1, 6).*

Umgekehrt werfen Serviceverantwortliche dem Vertrieb eine (F) „übertriebene Kommerzialisierung“ von Dienstleistungen vor. Der Servicebereich fürchtet in diesem Fall eine zu starke Ausrichtung des Vertriebs auf zusätzlichen Umsatz bei gleichzeitiger Vernachlässigung des Kundenbindungsgedankens. Diese Sichtweise entspricht auch der Sichtweise einiger Kunden, wie ein Serviceverantwortlicher schildert:

*„Also heißt es, man muss dem Kunden jetzt diese Dienstleistung in Rechnung stellen [...]. Das führt mitunter zu zwei unterschiedlichen Betrachtungsweisen im Kundenfeld-Verhältnis. Der [...] Kunde sagt, [...] ,ihr haltet ja für allen Mist jetzt die Hand auf, das habt ihr früher nicht gemacht‘ “ (Entw 1, 48).*

Vertriebsmanager hingegen berichten von der Tendenz des Servicebereichs, Dienstleistungen unabgestimmt zu erledigen. Dieses Spannungsfeld wird als (G) „Gedankenlose Dienstleistung“ bezeichnet. Damit nimmt der Servicebereich dem Vertrieb die Möglichkeit, mit Dienstleistungen zusätzlichen Umsatz zu generieren oder als Mittel für die Kundenbindung einzusetzen. Ein Manager formuliert die Kritik folgendermaßen:

*„In der Serienphase [...] kann es auch passieren, dass die Techniker sich untereinander innerhalb eines Projektes unterhalten. Das sollen sie ja auch. Aber es ist natürlich so, [dass] Techniker, [...] die denken in Lösungen und nicht in kommerziellen Bahnen. [...] Deshalb muss also da der Account-Manager mit*

*eingebunden sein, denn sonst wird von der Technik nämlich häufiger viel zugesagt, was anschließend nicht entsprechend vergütet wird“ (Entw 1, 43).*

Umgekehrt berichten Serviceverantwortliche kritisch über die (H) „Dienstleistungs- Verschleuderung“ durch den Vertrieb. Serviceverantwortliche werfen in diesem Spannungsfeld dem Vertrieb vor, Dienstleistungen zu verschenken, obwohl diese für den Kunden einen Wert darstellen und bei Konkurrenzunternehmen kostenpflichtig sind. Ein Serviceverantwortlicher umschreibt dieses Spannungsfeld folgendermaßen:

*„Wenn Sie mit großen Kunden zusammenarbeiten und das über vielleicht 15, 20 Jahre schon, dann schleichen sich da Themen ein wie: ‚ach, das kann man denen doch nicht in Rechnung stellen‘ und wenn der dann sagt: ‚könnt ihr mir mal die Liste machen, könnt ihr mir mal da die Untersuchung machen, könnt ihr mir mal das ändern und so weiter, das war auch zu einem Zeitpunkt von schönen satten Margen nicht das Thema‘“ (Entw 1, 47).*

### **2.3.4 Determinanten von Spannungen zwischen Service und Vertrieb**

Der vorangegangene Abschnitt hat acht Spannungsfelder ermittelt. Dieser Abschnitt untersucht entlang der Spannungsfelder die Determinanten, die die Spannungen zwischen Service und Vertrieb begünstigen. Die Determinanten werden zunächst erläutert und dann thesenartig je Spannungsfeld zusammengefasst. Der folgende Abschnitt diskutiert somit die Forschungsfrage:

*3 b) Welche Determinanten begünstigen Spannungsfelder zwischen Service und Vertrieb?*

„(A) *Luxuslösung*“. Die Gespräche mit den Entscheidern lassen die Vermutung zu, dass die Risikoaversion des Servicebereichs maßgeblich das Spannungsfeld (A) „*Luxuslösung*“ beeinflusst. Ein hohes Maß an Risikoaversion des Servicebereichs führt nach Meinung der Befragten zu überteuerten Angeboten beziehungsweise kostenintensiven Ausführungen von Kundenaufträgen. Der Service strebt mit diesem Ansatz die Vermeidung von mittelfristigen Kosten an, die eventuell aus Gewährleistungsansprüchen entstehen könnten. Zudem begünstigt nach Meinung der Service- und Vertriebsverantwortlichen die Aufstellung des Servicebereichs als Cost Center dieses Spannungsfeld. Dies liegt in dem Umstand begründet, dass der Servicebereich aufgrund seiner Kostenorientierung das Risiko langfristig entstehender Kosten vermeiden möchte, ohne jedoch die Profitabilität des einzelnen Auftrags zu beachten. Verschärft wird das Konfliktpotenzial nach Meinung der Manager durch eine getrennte Führung von Service und Vertrieb. Die Heterogenität der Reporting-Lines führt zu unterschiedlichen Interessen bei der Angebotserstellung. Die damit häufig verbundene mangelnde Abstimmung zwischen beiden Bereichen begünstigt das Spannungsfeld (A) „*Luxuslösung*“.

In diesem Kontext lassen sich folgende Thesen aufstellen:

*Das Auftreten des Spannungsfelds (A) „Luxuslösung“ ist wahrscheinlicher,*

*T1 je größer die Risikoaversion des Servicebereichs ausgeprägt ist.*

*T2 wenn der Service rein nach Kostengesichtspunkten gesteuert als Cost Center organisiert wird.*

*T3 wenn die Leitung von Service und Vertrieb getrennt ist.*

(B) „*Unhaltbare Versprechen*“. Die Diskrepanz zwischen versprochener Leistung seitens des Vertriebs und tatsächlich lieferbarer Leistung durch den Servicebereich führt zu

Unzufriedenheit beim Kunden und zu Spannungen zwischen dem Service- und Vertriebsbereich. Hinsichtlich der Organisation und Struktur der Zusammenarbeit der beiden Einheiten zeigt sich in den Gesprächen, dass eine räumliche Separierung von Service- und Vertriebs-teams den Abstimmungsprozess erschwert.

Eine weitere Quelle für Spannungen stellt nach Meinung der Befragten die unterschiedliche Anreizgestaltung von Service- und Vertriebsbereich dar. Wenn der Vertrieb nach Umsatz bezahlt wird und der Servicebereich keine variable Vergütung erhält, bedingt dies ein unterschiedliches Ausmaß an Kundenorientierung und birgt Konfliktpotenzial. Die Aussage eines Managers veranschaulicht dies:

*„Also während der Vertriebsbeauftragte natürlich aufgrund seiner Auftragseingangs-Incentivierung natürlich ein sehr starkes Interesse daran hat, möglichst jeden Auftrag zu generieren, egal zu welchen Kosten, hat der Abwicklungsmanager natürlich das Interesse daran, nur die Aufträge zu nehmen, die er auch mit einer vernünftigen Spanne abwickeln kann“ (Anl 1, 19).*

Eine beobachtete Eigenschaft des Vertriebs ist die Umsetzungsorientierung bei der Bearbeitung von Kundenwünschen. Die Gespräche belegen, dass ein hohes Ausmaß der Umsetzungsorientierung zur leichtfertigen Zusage von nicht darstellbaren Lösungen verleitet und damit ebenfalls das Potenzial für Spannungen erhöht.

Letztlich bestimmt auch der zeitliche Horizont des Kundenbeziehungsverständnisses des Vertriebs das Konfliktpotenzial. Eine langfristige Perspektive der Kundenbeziehung veranlasst den Vertrieb tendenziell zu mehr Kulanz, wie ein Servicemanager berichtet:

*„Dann ist ja der Vertrieb, der Key Account und wie nennt es unser Betriebsleiter immer: ‚der Anwalt der Kunden‘“ (Wind 1, 22).*

Diese Sichtweise ist jedoch nicht immer mit der Kostenorientierung des Service vereinbar, was das Konfliktpotenzial zwischen beiden Einheiten erhöht.

In diesem Kontext lassen sich folgende Thesen aufstellen:

*Das Auftreten des Spannungsfelds (B) „Unhaltbare Versprechen“ ist wahrscheinlicher,*

*T4 je größer die räumliche Distanz zwischen den Büros von Service und Vertrieb ist.*

*T5 je heterogener die Zielsetzungen von Service und Vertrieb sind.*

*T6 je höher das Ausmaß der Umsetzungsorientierung des Vertriebs ist.*

*T7 je länger der zeitliche Horizont des Verständnisses einer Kundenbeziehung und die damit verbundene Kulanzbereitschaft durch den Vertrieb ist.*

*(C) „Fließband-Dienstleistung“.* Sofern der Service rein nach Kostengesichtspunkten gesteuert wird, hat dieser nach Ansicht von Vertriebsverantwortlichen kein Interesse an kundengerechten, vom Vertrieb versprochenen Lösungen. Er behält stattdessen nur die mit dem Auftrag verbundenen Kosten im Auge, berichten einige Manager. Im Falle einer Einrichtung des Service als Cost Center ist das Steuerungsprimat dieser Einheiten die Reduzierung der Kosten. Reine Kostenfokussierung beziehungsweise Prozessoptimierung des Service bedingt Standardisierung der Auftragsbearbeitung und somit geringere Kundenorientierung. Ein Manager umschreibt dies folgendermaßen:

*„[...]es ist ein Cost Center, wo sehr viel Wert auf Prozessoptimierung gelegt wird“*

*(Chem 1, 19).*

In diesem Kontext lassen sich folgende Thesen aufstellen:

*Das Auftreten des Spannungsfelds (C) „Fließband-Dienstleistung“ ist wahrscheinlicher,*

*T2 wenn der Service rein nach Kostengesichtspunkten gesteuert als Cost Center organisiert wird.*

*T8 je geringer das Ausmaß, in dem der Service Kundeninteressen vertritt, ist.*

(D) „Inkompetenz“. Manager aus dem Servicebereich kritisieren den Vertrieb für mangelndes technisches Fachwissen. Das mangelnde Wissen verhindere eine adäquate Beratung des Kunden. Bedingungen, die das Auftreten dieses Spannungsfelds begünstigen, sind entweder die tatsächliche mangelhafte technische Ausbildung des Vertriebs oder aber der unterschiedliche kulturelle Hintergrund von Service und Vertrieb. Während nach Meinung der Befragten der Service häufig von einer starken Technikorientierung geprägt ist, steht beim Vertrieb die Umsatz- und damit auch Umsetzungsorientierung im Vordergrund. Ein hohes Ausmaß von Umsetzungsorientierung verleitet zur leichtfertigen Zusage von technisch nicht darstellbaren Lösungen. Dies wird von Serviceverantwortlichen häufig als mangelndes technisches Wissen wahrgenommen, was das Konfliktpotenzial erhöht. Die Aussage eines Managers verdeutlicht dies:

*„Gut, Reibungspunkte gibt es natürlich immer dann, wenn dann doch irgendwo mal, gerade beim Vertriebsmann persönlich dieser Clash da ist zwischen dem ganz, ganz kurzfristigen Erfolg, den er braucht vielleicht, ja, weil ihm zu seiner Umsatzzielerreichung irgendetwas fehlt, versus dann einer hohen Qualität, die man halt haben will oder versus vielleicht irgendwelcher Policies, die man im Unternehmen hat, rechtlicher Art [...]“ (Print 1, 39).*

In diesem Kontext lassen sich folgende Thesen aufstellen:

*Das Auftreten des Spannungsfelds (D) „Inkompetenz“ ist wahrscheinlicher,*

*T9 je geringer die technische Ausbildung des Vertriebs ist.*

*T10 je stärker die Orientierung von Service (Technikfokus) und Vertrieb (Umsatzorientierung) auseinander liegen.*

(E) „Drücker-Verkauf“. Mangelnde Abstimmung zwischen Servicebereich und Vertrieb (Neuproduktvertrieb) begünstigt laut einigen Managern das Auftreten dieses Spannungs-

feldes. Eine geringe Intensität der Zusammenarbeit zwischen Service und Vertrieb fördert das Konfliktpotenzial, da nur eine intensive Zusammenarbeit das Verständnis über Wertigkeit von Dienstleistungen und deren Vermarktbarkeit unterstützt. Begünstigt wird dieses Spannungsfeld zusätzlich, dadurch dass der Service mit einem eigenen Vertrieb ausgestattet und als Profit Center ausgerichtet ist.

Wenn der Service ebenfalls als direkter Ansprechpartner für den Kunden verfügbar ist, kann dies zu Abstimmungsproblemen im Umgang mit der Vermarktung von Dienstleistungen führen, was das Konfliktpotenzial ebenfalls erhöht.

In diesem Kontext lassen sich folgende Thesen aufstellen:

*Das Auftreten des Spannungsfelds (E) „Drücker-Verkauf“ ist wahrscheinlicher,*

*T11 je geringer die Intensität der Zusammenarbeit von Service und Vertrieb ist.*

*T12 wenn der Service nach Profitgesichtspunkten gesteuert als Profit Center organisiert wird.*

*T13 wenn neben dem Vertrieb auch der Service als Ansprechpartner für den Kunden verfügbar ist.*

*(F) „Übertriebene Kommerzialisierung“.* Nach Aussagen der befragten Manager beeinflusst häufig die Zielsetzung des Vertriebs dieses Spannungsfeld. Sofern der Vertrieb rein nach Umsatz beziehungsweise Auftragsgenerierung gesteuert wird, werden kurzfristig realisierbare Umsatzpotenziale (bezahlte Dienstleistungen) auch genutzt. Darüber hinaus beeinflusst laut den Befragten der damit verknüpfte zeitliche Horizont des Kundenbeziehungsverständnisses des Vertriebs das Konfliktpotenzial. Eine langfristige Perspektive der Kundenbeziehung veranlasst den Vertrieb tendenziell zu mehr Kulanz und damit geringerer Kommerzialisierung

von erbrachten Dienstleistungen. Die Organisation des Servicebereichs als Cost Center hemmt zudem dessen Profitorientierung. Dies verringert nach Meinung der Manager das Interesse des Servicebereichs an der Profiterzielung mit der Erbringung von Dienstleistungen und begünstigt die kritische Haltung gegenüber dem Vertrieb, der jegliche Umsatzpotenziale ausschöpfen möchte.

In diesem Kontext lassen sich folgende Thesen aufstellen:

*Das Auftreten des Spannungsfelds (F) „Übertriebene Kommerzialisierung“ ist wahrscheinlicher,*

*T2 wenn der Service rein nach Kostengesichtspunkten gesteuert als Cost Center organisiert wird.*

*T14 je stärker die Anreizgestaltung des Vertriebs nach Umsatz ausgerichtet ist.*

*T15 je kürzer der zeitliche Horizont des Verständnisses einer Kundenbeziehung und je geringer die damit verbundene Kulanzbereitschaft durch den Vertrieb ist.*

*(G) „Gedankenlose Dienstleistung“.* Nach Meinung der Befragten wird dieses Spannungsfeld durch eine geringe Intensität der Zusammenarbeit zwischen Service und Vertrieb begünstigt, da nur die intensive Zusammenarbeit das Verständnis über den Wert einer Dienstleistung im Service fördere. Ähnlich wie beim Spannungsfeld *(E) „Drücker-Verkauf“* begünstigt auch bei diesem Spannungsfeld die Verfügbarkeit des Service als direkter Ansprechpartner für den Kunden das Konfliktpotenzial. Allein dies ermöglicht es dem Service, Dienstleistungen an den Kunden zu verschenken. Einige Manager berichten, dass das Auftreten dieses Spannungsfelds zudem begünstigt wird, wenn der Service allein die mit dem Auftrag verbundenen Kosten im Auge behält. Im Falle einer Einrichtung des Service als Cost Center ist das Steuerungsprimat dieser Einheiten die Reduzierung der Kosten. Der Gedanke, mit der

erbrachten Dienstleistung einen Profit zu erwirtschaften, ist in diesem Fall nach Meinung der Befragten untergeordnet.

Die Gespräche legen den Schluss nahe, dass ein eingeschränkter Informationsaustausch zwischen Service und Vertrieb ebenfalls das Konfliktpotenzial erhöht, da er zu Abstimmungsproblemen bezüglich des Auftritts gegenüber Kunden führt. Die Pflege von Kunden(besuchs)-daten im Rahmen eines CRM-Tools ermöglicht es dem Vertrieb, Gratisdienstleistungen zu unterbinden. Folgende Aussage eines Managers macht dies deutlich:

*„Also das ist natürlich wichtig, [...], wenn der Kunde jetzt sagt, ‚Mensch, ich möchte da irgendwo ein Teil austauschen, ja?‘ Also da kann natürlich der Servicemann, der sagt dann, ‚ja, okay, dann tauschen wir das Ding halt aus‘, [aber] wenn der Vertriebsbeauftragte die Information kriegt, der kann dann vielleicht sagen, ‚Mensch, das ist jetzt schon die dritte Baugruppe, die wir da austauschen, vielleicht sollten wir doch noch mal wieder über eine Modernisierung nachdenken?‘ Also das man quasi solche Dinge auch, auch verkäuferisch dann nutzt“ (Anl 1, 25).*

In diesem Kontext lassen sich folgende Thesen aufstellen:

*Das Auftreten des Spannungsfelds (G) „Gedankenlose Dienstleistung“ ist wahrscheinlicher,*

*T2 wenn der Service rein nach Kostengesichtspunkten gesteuert als Cost Center organisiert wird.*

*T11 je geringer die Intensität der Zusammenarbeit von Service und Vertrieb ist.*

*T12 wenn neben dem Vertrieb auch der Service als Ansprechpartner für den Kunden verfügbar ist.*

*T16 je geringer das Ausmaß des Informationsaustausches ist.*

*T17 wenn ein CRM-Tool nur eingeschränkt oder gar nicht eingesetzt wird.*

(H) „*Dienstleistungs-Verschleuderung*“. Wie bereits im Rahmen des Spannungsfeldes (G) „*Gedankenlose Dienstleistung*“ erläutert, begünstigt auch bei diesem Spannungsfeld eine geringe Intensität der Zusammenarbeit zwischen Service und Vertrieb das Konfliktpotenzial. Eine intensive Zusammenarbeit ermöglicht es laut einigen Service- und Vertriebsverantwortlichen dem Service, dem Vertrieb das Verständnis für die Wertigkeit von kleineren Nebendienstleistungen zu vermitteln. Wie bereits im Rahmen des Spannungsfeldes (G) „*Gedankenlose Dienstleistung*“ beschrieben, führt ein eingeschränkter Informationsaustausch zwischen Service und Vertrieb zu Abstimmungsproblemen bezüglich des Auftritts gegenüber Kunden und erhöht damit das Konfliktpotenzial. Der Vertrieb kann nach Ansicht der Befragten zudem in unüberschaubarer Form Dienstleistungen verschenken, sofern die Kundendaten im Rahmen eines CRM-Tools nur mangelhaft gepflegt werden. Wird der Service als Cost Center ausgerichtet, ist die Zielsetzung dieser Einheiten die Reduzierung der Kosten. Der Gedanke, mit der erbrachten Dienstleistung einen Profit zu erwirtschaften, ist in diesem Fall untergeordnet. Dementsprechend führt das Verschenken der Dienstleistung durch den Vertrieb zwar zu Kritik, läuft jedoch nicht der Zielsetzung des Servicebereichs zuwider und begünstigt damit zusätzlich diese Herangehensweise des Vertriebs.

Dieses Spannungsfeld wird nach den Aussagen der Manager jedoch maßgeblich durch die bereits bestehende Anspruchshaltung der Kunden beeinflusst. Im Rahmen der durchgeführten Gespräche berichten die Manager häufig von der Anspruchshaltung der Kunden, die Leistungen des Service im Laufe der Kundenbeziehung als gratis voraussetzen und einfordern. Ein Manager formuliert dies wie folgt:

*„[es gibt Kunden, die sagen] ‚okay wenn sie mir das Blech liefern wollen und auch machen bestimmt in einer Topqualität, [und] ich kriege das als Konstruktion‘“ (Zul 2, 46).*

In diesem Kontext lassen sich folgende Thesen aufstellen:

*Das Auftreten des Spannungsfelds (H) „Dienstleistungs-Verschleuderung“ ist wahrscheinlicher,*

*T2 wenn der Service rein nach Kostengesichtspunkten gesteuert als Cost Center organisiert wird.*

*T11 je geringer die Intensität der Zusammenarbeit von Service und Vertrieb ist.*

*T16 je geringer das Ausmaß des Informationsaustausches ist.*

*T17 wenn ein CRM-Tool nur eingeschränkt oder gar nicht eingesetzt wird.*

*T18 je höher die bereits bestehende Anspruchshaltung von Seiten der Kunden ausgeprägt ist.*

Tabelle 17 fasst die Thesen zusammen.

**TABELLE 17: Determinanten für Spannungsfelder**

Spannungs- feldtyp	These Das Auftreten des Spannungsfelds ist umso wahrscheinlicher,	Erläuterung
<b>(A) „Luxuslösung“</b>	▪ T1 je größer die Risikoaversion des Servicebereichs ausgeprägt ist.	▪ Erhöhte Risikoaversion bedingt teure Lösungen.
	▪ T2 wenn der Service rein nach Kostengesichtspunkten gesteuert als Cost Center organisiert wird.	▪ Es besteht kein Interesse an profitablen Lösungen, sondern reine Kostenfokussierung.
	▪ T3 wenn die Leitung von Service und Vertrieb getrennt ist.	▪ Getrennte Leitung führt zu widersprüchlichen Interessen bei der Angebotserstellung.
<b>(B) „Unhaltbare Versprechen“</b>	▪ T4 je größer die räumliche Distanz zwischen den Büros von Service und Vertrieb ist.	▪ Große Distanz erschwert den Abstimmungsprozess zwischen Vertrieb und Service.
	▪ T5 je heterogener die Zielsetzungen von Service und Vertrieb sind.	▪ Verschiedenheit der Anreizgestaltung bedingt heterogenes Maß an Kundenorientierung.
	▪ T6 je höher das Ausmaß der Umsetzungsorientierung des Vertriebs ist.	▪ Hohes Ausmaß der Umsetzungsorientierung verleitet zur leichtfertigen Zusage von nicht darstellbaren Lösungen.
	▪ T7 je länger der zeitliche Horizont des Verständnisses einer Kundenbeziehung und die damit verbundene Kulanzbereitschaft durch den Vertrieb ist.	▪ Langfristige Perspektive der Kundenbeziehung veranlasst den Vertrieb tendenziell dazu, dem Kunden aus Kulanzgründen alles zu versprechen.
<b>(C) „Fließband-Dienstleistung“</b>	▪ T2 wenn der Service rein nach Kostengesichtspunkten als Cost Center organisiert wird.	▪ Es besteht kein Interesse an profitablen Lösungen, sondern reine Kostenfokussierung.
	▪ T8 je geringer das Ausmaß, indem der Service Kundeninteressen vertritt, ist.	▪ Mangelnde Kundenorientierung führt zu standardisiertem Abarbeiten von Aufträgen.
<b>(D) „Inkompetenz“</b>	▪ T9 je geringer die technische Ausbildung des Vertriebs ist.	▪ Mangelhafte technische Ausbildung des Vertriebs bedingt Wissensdefizite.
	▪ T10 je stärker die Orientierung von Service (Technikfokus) und Vertrieb (Umsatzorientierung) auseinander liegen.	▪ Fehlendes Verständnis von Seiten des Service für Prioritäten und Orientierung des Vertriebs.
<b>(E) „Drücker-Verkauf“</b>	▪ T11 je geringer die Intensität der Zusammenarbeit von Service und Vertrieb ist.	▪ Hohe Intensität der Zusammenarbeit fördert das Verständnis des Service über den Wert einer Dienstleistung.
	▪ T12 wenn der Service nach Profitgesichtspunkten gesteuert als Profit Center organisiert wird.	▪ Verfolgt der Service Profit-Ziele, führt dies zu verstärkter Vertriebsaktivität bei Dienstleistungen.
	▪ T13 wenn neben dem Vertrieb auch der Service als Ansprechpartner für den Kunden verfügbar ist.	▪ Dient der Service ebenfalls als direkter Ansprechpartner für den Kunden, führt dies zu Abstimmungsproblemen im Umgang mit der Dienstleistungsvermarktung.

**TABELLE 17: Determinanten für Spannungsfelder (2)**

Spannungsfeldtyp	These Das Auftreten des Spannungsfelds ist umso wahrscheinlicher,	Erläuterung
<b>(F) „Übertriebene Kommerzialisierung“</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ T2 wenn der Service rein nach Kostengesichtspunkten gesteuert als Cost Center organisiert wird.</li> <li>▪ T14 je stärker die Anreizgestaltung des Vertriebs nach Umsatz ausgerichtet ist.</li> <li>▪ T15 je kürzer der zeitliche Horizont des Verständnisses einer Kundenbeziehung und je geringer die damit verbundene Kulanzbereitschaft durch den Vertrieb ist.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gedanke, mit der erbrachten Dienstleistung einen Profit zu erwirtschaften, ist untergeordnet.</li> <li>▪ Anreizgestaltung nach Umsatz beziehungsweise Auftragsgenerierung begünstigt Bestreben, kurzfristig Umsatzpotenziale zu realisieren.</li> <li>▪ Kurzfristorientierung und mangelnde Kulanzbereitschaft bedingt verstärkte Kommerzialisierung von Dienstleistungen.</li> </ul>
<b>(G) „Gedankenlose Dienstleistung“</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ T2 wenn der Service rein nach Kostengesichtspunkten gesteuert als Cost Center organisiert wird.</li> <li>▪ T11 je geringer die Intensität der Zusammenarbeit von Service und Vertrieb ist.</li> <li>▪ T13 wenn neben dem Vertrieb auch der Service als Ansprechpartner für den Kunden verfügbar ist.</li> <li>▪ T16 je geringer das Ausmaß des Informationsaustausches ist.</li> <li>▪ T17 wenn ein CRM-Tool nur eingeschränkt oder gar nicht eingesetzt wird.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Es besteht kein Interesse an profitablen Lösungen, sondern reine Kostenfokussierung.</li> <li>▪ Hohe Intensität der Zusammenarbeit fördert das Verständnis des Service über den Wert einer Dienstleistung.</li> <li>▪ Sofern Service ebenfalls als direkter Ansprechpartner für den Kunden verfügbar ist, führt dies zu Abstimmungsproblemen im Umgang mit der Dienstleistungsvermarktung.</li> <li>▪ Eingeschränkter Informationsaustausch bedingt Abstimmungsprobleme bezüglich des Auftretens gegenüber Kunden.</li> <li>▪ Pflege von Kunden(besuchs)daten im Rahmen eines CRM-Tools ermöglicht dem Vertrieb, Gratis-Dienstleistungen zu unterbinden.</li> </ul>
<b>(H) „Dienstleistungs-Verschleuderung“</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ T2 wenn der Service rein nach Kostengesichtspunkten gesteuert als Cost Center organisiert wird.</li> <li>▪ T11 je geringer die Intensität der Zusammenarbeit von Service und Vertrieb ist.</li> <li>▪ T16 je geringer das Ausmaß des Informationsaustausches ist.</li> <li>▪ T17 wenn kein CRM-Tool oder nur eingeschränkt eingesetzt wird.</li> <li>▪ T18 je höher die bereits bestehende Anspruchshaltung von Seiten der Kunden ausgeprägt ist.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zielsetzung der Kostenreduzierung wird durch das Verschenken von Dienstleistungen nicht berührt und begünstigt somit die Verschleuderung.</li> <li>▪ Hohe Intensität der Zusammenarbeit fördert das Verständnis des Service über den Wert einer Dienstleistung.</li> <li>▪ Eingeschränkter Informationsaustausch bedingt Abstimmungsprobleme bezüglich des Auftretens gegenüber Kunden.</li> <li>▪ Mangelhafte Pflege der CRM-Daten verhindert Überblick über bereits verschenkte Dienstleistung.</li> <li>▪ Fordernde bestehende Anspruchshaltung der Kunden begünstigt weiteres Verschenken von Dienstleistungen durch Vertrieb.</li> </ul>

Die identifizierten Spannungsfelder werden bis auf die Felder (B) „Unhaltbare Versprechen“ und (D) „Inkompetenz“ vor allem von der Ausrichtung des Servicebereichs beeinflusst. Die in Tabelle 17 zusammengefassten Thesen illustrieren den Zusammenhang zwischen der Ausrichtung des Servicebereichs als Cost Center beziehungsweise Profit Center und dem jeweiligen Spannungsfeld. Gleichzeitig ist die Ausrichtung des Servicebereichs ein wesentliches Merkmal der in Abschnitt 2.3.1 beschriebenen organisatorischen Service-Vertriebs-Konfigurationen. Aufgrund der Bedeutung der Centerform sowohl für die Spannungsfelder als auch für die Konfigurationen lassen sich Indikationen ablesen, welches Spannungsfeld tendenziell im Zusammenhang mit der jeweiligen organisatorischen Konfiguration auftritt. Tabelle 18 veranschaulicht den Zusammenhang zwischen gewählter Centerform und den Service-Vertriebs-Konfigurationen mit den jeweils typischen Spannungsfeldern.

**TABELLE 18: Organisatorische Konfigurationen mit typischen Spannungsfeldern**

Centerform	Organisatorische Konfiguration, die diese Centerform für den Servicebereich wählen	Tendenziell auftretende Spannungsfelder*
<b>Profit Center</b>	(2) Consulting Business Unit  (3) After Sales Profit Center in der Business Unit	(E) „Drücker-Verkauf“
<b>Cost Center</b>	(1) First/Second Level Competence Center  (4) Sales Support Center in der Business Unit	(A) „Luxuslösung“ (C) „Fließband-Dienstleistung“ (F) „Übertriebene Kommerzialisierung“ (G) „Gedankenlose Dienstleistung“ (H) „Dienstleistungs-Verschleuderung“
<b>Profit Center (extern) und Cost Center (intern)</b>	(5) Service Business Unit mit externem Provider Support	(A) „Luxuslösung“ (C) „Fließband-Dienstleistung“ (E) „Drücker-Verkauf“ (F) „Übertriebene Kommerzialisierung“ (G) „Gedankenlose Dienstleistung“ (H) „Dienstleistungs-Verschleuderung“

\* Die Wahl der Centerform beeinflusst die Spannungsfelder (B) „Unhaltbare Versprechen“ und (D) „Inkompetenz“ nicht. Diese Spannungsfelder können somit bei allen organisatorischen Konfigurationen auftreten.

### 2.3.5 Koordinationsinstrumente zur Linderung von Spannungsfeldern

Der vorangegangene Abschnitt hat Determinanten ermittelt, welche die in Abschnitt 2.3.3 erläuterten Typen von Spannungsfeldern begünstigen. Dieser Abschnitt stellt nun wesentliche Koordinationsinstrumente dar, welche die Unternehmen einsetzen, um Spannungsfelder zu lindern, die mit der jeweiligen organisatorischen Konfiguration tendenziell auftreten. Der folgende Abschnitt diskutiert somit die Forschungsfrage:

*3 c) Welche Koordinationsinstrumente setzen Unternehmen ein, um Spannungsfelder zu lindern?*

Im Rahmen der Interviews lassen sich drei Koordinationsinstrumente erkennen: (I) *Einrichtung von Angebotsteams aus Service- und Vertriebskräften (institutionelle Selbstabstimmung)*, (II) *Festlegung von Zielvereinbarungen (planbasierte Abstimmung)* und (III) *Vorgabe von Handlungsrichtlinien (regelbasierte Abstimmung)*. Tabelle 19 stellt diese organisations-theoretisch fundierten Koordinationsinstrumente (Kieser und Walgenbach 2010) dar und zeigt auf, bei welchen Spannungsfeldern diese eingesetzt werden.

**TABELLE 19: Koordinationsinstrumente und Spannungsfelder**

Koordinationsinstrument	Spannungsfelder, zu deren Linderung das jeweilige Koordinationsinstrument verstärkt eingesetzt wird
(I) Einrichtung von Angebotsteams aus Service- und Vertriebskräften (institutionelle Selbstabstimmung)	(A) „Luxuslösung“ (B) „Unhaltbare Versprechen“ (C) „Fließband-Dienstleistung“ (D) „Inkompetenz“ (E) „Drücker-Verkauf“
(II) Festlegung von Zielvereinbarungen (planbasierte Abstimmung)	(E) „Drücker-Verkauf“ (F) „Übertriebene Kommerzialisierung“ (G) „Gedankenlose Dienstleistung“ (H) „Dienstleistungs-Verschleuderung“
(III) Vorgabe von Handlungsrichtlinien (regelbasierte Abstimmung)	(G) „Gedankenlose Dienstleistung“ (H) „Dienstleistungs-Verschleuderung“

(I) *Einrichtung von Angebotsteams aus Service- und Vertriebskräften (institutionelle Selbstabstimmung)*. Nach den Aussagen der Befragten bilden Unternehmen Teams aus Service- und Vertriebskräften für die gemeinsame Erstellung von Angeboten. Im Rahmen dieses Koordinationsinstruments bilden die befragten Unternehmen entweder auftragsbezogen oder dauerhaft agierende Teams aus Service- und Vertriebsmitarbeitern. Diese Teams definieren dabei insbesondere den Umfang der für den Kunden zu erstellenden Leistung beziehungsweise des Produkts sowie die Preisvorgabe für den Vertrieb. Ein Vertriebsverantwortlicher beschreibt dies folgendermaßen:

*„Dort wird dann ein Team gebildet, was dann diese Anfrage [...] gemeinsam bearbeitet, was dann schlussendlich [...] zu der Anfragekalkulation führt. [...] und [...] dementsprechend wird das Angebot dann erstellt“ (Zul 1, 16).*

Die (I) *Einrichtung von Angebotsteams aus Service- und Vertriebskräften* nutzen die befragten Unternehmen deshalb vermehrt im Kontext von Spannungsfeldern, die aus mangelnder Abstimmung zwischen Service und Vertrieb hinsichtlich Leistungsversprechen und Leistungserbringung resultieren. Die gemeinsame Erstellung der Angebote führt zu einer engen Abstimmung zwischen Service und Vertrieb. Auf diese Weise verhindern die Unternehmen, dass der Service Lösungen produziert, die einen nicht konkurrenzfähigen Preis nach sich ziehen. Gleichzeitig lindert der Einsatz von Angebotsteams die Gefahr, dass der Servicebereich standardisierte Lösungen erbringt, die nicht die Bedürfnisse der Kunden erfüllen. Die Spannungsfelder (A) *„Luxuslösung“* und (C) *„Fließband-Dienstleistung“* werden somit gelindert. Gleichzeitig wirkt die enge Abstimmung zwischen Service und Vertrieb der Tendenz des Vertriebs entgegen, unhaltbare Versprechen gegenüber dem Kunden zu machen. Ein weiteres Spannungsfeld besteht im Vorwurf des Service, dass der Vertrieb über keine ausreichende fachliche Kompetenz zur Beratung verfügt. Durch die Bildung von Angebotsteams erfolgt neben der Abstimmung auch ein entsprechender Informations-

austausch zwischen Service und Vertrieb, der diesem Vorwurf entgegenwirkt und somit das Spannungsfeld lindert. Die *(I) Einrichtung von Angebotsteams aus Service- und Vertriebskräften (institutionelle Selbstabstimmung)* lindert somit ebenfalls die Spannungsfelder *(B) „Unhaltbare Versprechen“* und *(D) „Inkompetenz“*. Gemeinsam besetzte Angebotsteams aus Mitarbeitern des Service- und Vertriebsbereichs helfen zudem das Spannungsfeld *(E) „Drücker-Verkauf“* zu lindern. Die zusammengesetzten Teams berücksichtigen bei der Angebotserstellung sowohl die Ziele des Service als auch des (Produkt-)Vertriebs. Damit reduzieren sie das Risiko, dass Dienstleistungsverträge unabgestimmt vom Servicebereich aggressiv verkauft werden.

Insgesamt zeichnet sich die Koordination mit Hilfe der *(I) Einrichtung von Angebotsteams aus Service- und Vertriebskräften* durch eine unmittelbare persönliche Kommunikation aus. Bei der Koordination durch die *(II) Festlegung von Zielvereinbarungen (planbasierte Abstimmung)* und die *(III) Vorgabe von Handlungsrichtlinien (regelbasierte Abstimmung)* hingegen erfolgt keine direkte Kommunikation. Die Koordination erfolgt selbständig ohne unmittelbaren persönlichen Eingriff mit Hilfe von Vorgaben (Kieser und Walgenbach 2010).

*(II) Festlegung von Zielvereinbarungen (planbasierte Abstimmung)*. Die *planbasierte Abstimmung* zwischen Service und Vertrieb erfolgt durch die Angleichung der Zielvereinbarungen beziehungsweise durch die Vereinbarung gemeinsamer Zielkennzahlen für die beiden Bereiche. Service und Vertrieb erhalten gemeinsame Profit- und Kundenertragsziele anstelle von separaten Kostensenkungszielen für den Service und Umsatzzielen für den Vertrieb. Diesen Ansatz nutzen die befragten Unternehmen verstärkt zur Koordinierung der Zusammenarbeit und Linderung auftretender Spannungsfelder. Ein Serviceverantwortlicher erläutert:

*„Auf der anderen Seite ist aber hier dieser Team Approach extrem wichtig. Wir steuern das übrigens relativ einfach damit, indem man halt alle, [die] irgendwo an derselben Thematik praktizieren [...], selbe Zielsetzungen, selbe Bonifizierungen [haben]. Ja, und wenn ein Vertriebsmann Geld verdient, dann verdient bei uns auch jemand [Service] Geld“ (Print 1, 25).*

Durch die Angleichung der Zielvereinbarungen und die damit einheitliche Profitausrichtung von Service und Vertrieb werden Spannungsfelder gelindert, die mit der Preisfestlegung verknüpft sind. Die Koordination von Service und Vertrieb mittels einheitlicher langfristiger Kundenertrags- und Profitziele lindert die Gefahr, dass eine der beiden Einheiten sich zu stark auf die kurzfristige Gewinnerzielung ausrichtet. Die gemeinsame Zielsetzung hinsichtlich Profit- und Kundenertrag lindert somit das mögliche Auftreten einer zu starken Verpreisung und die damit verbundenen Spannungsfelder (E) „Drücker-Verkauf“ und (F) „Übertriebene Kommerzialisierung“. Eine gemeinsame Vorgabe hinsichtlich Profit lindert gleichzeitig die Gefahr einer zu geringen Verpreisung sowie das Auftreten der damit verbundenen Spannungsfelder (G) „Gedankenlose Dienstleistung“ und (H) „Dienstleistungs-Verschleuderung“.

(III) *Vorgabe von Handlungsrichtlinien (regelbasierte Abstimmung)*. Die Interviews verdeutlichen ein weiteres Koordinationsinstrument, das die befragten Unternehmen einsetzen. Dieses hilft ohne direkte Kommunikation zwischen den zu koordinierenden Einheiten, Spannungsfelder zu lindern. Durch die (III) *Vorgabe von Handlungsrichtlinien (regelbasierte Abstimmung)* schreiben die befragten Unternehmen beispielsweise vor, dass der Service bei einer direkten Anfrage durch den Kunden zunächst die Abstimmung mit dem betreuenden Vertriebsmitarbeiter herbeizuführen hat, ehe die Dienstleistung erbracht werden darf. Diese Verfahrensrichtlinien lindern damit das Spannungsfeld (G) „Gedankenlose

*Dienstleistung*“, da die unabgestimmte Erbringung von Dienstleistungen durch den Service eingeschränkt wird. Die befragten Unternehmen setzen die (III) *Vorgabe von Handlungsrichtlinien (regelbasierte Abstimmung)* ebenfalls ein, um das Spannungsfeld (H) *„Dienstleistungs-Verschleuderung“* zu lindern. Hierzu legen die Unternehmen verbindliche Regelungen bezüglich der Preisgestaltung von Dienstleistungen fest. So darf der Vertrieb definierte Dienstleistungen dem Kunden nur gegen Bezahlung anbieten. Diese Regelung begegnet dem Vorwurf des Service an den Vertrieb, dass dieser Dienstleistungen verschenkt. Ein Beispiel für die Koordination mit Hilfe von Handlungsrichtlinien erläutert ein Serviceverantwortlicher folgendermaßen:

*„Es gibt also auch hier klassisch [...] einen Arrange von [...] Rabatten, die ein Vertrieb geben kann, innerhalb derer er sich bewegen kann. Und dann gibt es einen nächsten Genehmigungslevel, in dem man sich noch bewegen kann, und dann gibt es noch einen weiteren Level, in dem man sich bewegen könnte. Aber das geht alles nicht, ohne dass eben eine Freigabe da ist, die [...] bis hier ins Top-Management geht. Ja, [...] es sind aber genaue Regeln festgelegt. Das ist das Wichtigste: [...] ein Vertriebsmann muss ganz, ganz klare Regeln haben. [...] Wenn er diese Regeln bricht, [...] dann verliert er seinen Job“ (Print 1, 67).*

Insgesamt machen die Interviews deutlich, dass die identifizierten Koordinationsinstrumente (I) *Einrichtung von Angebotsteams aus Service- und Vertriebskräften (institutionelle Selbstabstimmung)* und (II) *Festlegung von Zielvereinbarungen (planbasierte Abstimmung)* von Unternehmen sämtlicher Konfigurationen angewendet werden, um die jeweiligen Spannungsfelder zu lindern. Eine differenzierte Anwendung ist nur bei der (I) *Einrichtung von Angebotsteams aus Service- und Vertriebskräften (institutionelle Selbstabstimmung)* zu erkennen. Unternehmen der Konfiguration (3) *After Sales Profit Center in der Business Unit* richten im Unterschied zu den anderen organisatorischen Konfigurationen dauerhaft zusammen agierende Angebotsteams ein, die auch örtlich zusammengefasst werden. Ange-

botsteams in Unternehmen anderer Konfigurationen werden auftragsbezogen zusammengestellt. Außerdem findet die *(III) Vorgabe von Handlungsrichtlinien (regelbasierte Abstimmung)* bei den Konfigurationen *(3) After Sales Profit Center in der Business Unit* und *(4) Sales Support Center in der Business Unit* keine Anwendung, da in Verbindung mit diesen beiden Konfigurationen die Spannungsfelder *(G) „Gedankenlose Dienstleistung“* und *(H) „Dienstleistungs-Verschleuderung“* tendenziell nicht auftreten.

### **2.3.6 Integrativer Bezugsrahmen: das Kontext-Konfiguration-Koordination-Konflikt-Schema**

Der vorangegangene Abschnitt hat Koordinationsinstrumente identifiziert, welche verwendet werden, um die in Abschnitt 2.3.3 erläuterten Spannungsfelder zu lindern. Dieser Abschnitt führt nun wesentliche Ergebnisse der vorangegangenen Abschnitte zusammen und leitet daraus einen integrativen Bezugsrahmen ab.

Tabelle 20 zeigt im Überblick die in den vorangegangenen Abschnitten gewonnenen Erkenntnisse entlang der Forschungsfragen:

- 1) *Wie wird Service und Vertrieb in Unternehmen organisiert? (Abschnitt 2.3.1)*
- 2) *Welche Tätigkeiten, Akteure und Interdependenzen zwischen den Akteuren bestimmen die Schnittstelle? (Abschnitt 2.3.2)*
- 3) *Welche Spannungsfelder entstehen an der Schnittstelle Service – Vertrieb, wodurch werden diese bestimmt und wie können diese gelindert werden? (Abschnitte 2.3.3, 2.3.4 und 2.3.5)*

Tabelle 20 visualisiert dabei verschiedene Optionen für die organisatorische Verankerung des Vertriebs, die Verantwortlichkeiten für den Verkauf und die Erstellung von Dienstleistungen sowie die je nach Konfiguration gewählte Centerform der Serviceeinheit (Abschnitt 2.3.1).

Weiterhin zeigt sie die Dienstleistungen, welche die jeweiligen Konfigurationen kennzeichnen, sowie den Zeitpunkt im Kaufprozess, an dem diese erstellt werden (Abschnitt 2.3.2). Die Zuordnung möglicher Spannungsfelder (Abschnitt 2.3.3) erweitert die Ergebnisübersicht. Die Zuordnung erfolgt dabei über den in Abschnitt 2.3.4 dargestellten Zusammenhang zwischen der Wahl der Centerform für den Servicebereich und den Spannungsfeldern. Die jeweils angewendeten Koordinationsinstrumente zur Linderung der Spannungsfelder (Abschnitt 2.3.5) schließen die Übersicht ab.

**TABELLE 20: Ergebnisübersicht**

Konfiguration	Abschnitt 2.3.1			Abschnitt 2.3.2	Abschnitt 2.3.3	Abschnitt 2.3.5	Interview	
	1 a) Wie ist der Produktvertrieb aufgestellt?	1 b) Wer verkauft die Dienstleistungen?	1 c) Wer erbringt die Dienstleistungen?	1 d) Welche Centerform besitzt die Serviceeinheit?	2 d) In welcher Kaufphase wird die kennzeichnende Dienstleistung der Konfiguration erbracht?	3 a) Welche typischen Spannungsfelder lassen sich entlang der organisatorischen Konfigurationen der Schnittstellen erkennen?		3 c) Welche Koordinationsinstrumente setzen Unternehmen ein, um Spannungsfelder zu lindern?
<b>(1) First/Second Level Competence Center (Abb. 10)</b>	Cross Business Unit - Country Sales	Globaler Produkt- und Dienstleistungsvertrieb  oder gemeinsamer Vertrieb in regionaler Aufstellung	Hybrid: - Globale Service Business Unit (Second Level)  - Lokaler Kundendienst (First Level)	Globales Cost Center &  Regionales Cost Center	Engineering und Customization (Vorkaufphase)  Technische Beratung (Vorkaufphase)	(A), (C), (F), (G), (H)	(I), (II), (III)	Anl 1, Print 1
<b>(2) Consulting Business Unit (Abb. 11)</b>	Cross Business Unit - Country Sales	Eigener Vertrieb der globalen Service Business Unit	Hybrid: - Globale Service Business Unit  - Lokaler Kundendienst	Profit Center  (Cost Center)	Beratung, Engineering, Entwicklung von Upgrades (Vor- und Nachkaufphase)	(E)	(I), (II)	Infra 1, Mabau 4
<b>(3) After Sales Profit Center in der Business Unit (Abb. 12)</b>	Global Business Unit Sales	Eigener Dienstleistungsvertrieb in Business Unit neben Produktvertrieb	Globale Service-Abteilung in Business Unit	Profit Center in der Business Unit	Wartung und Instandhaltung (Nachkaufphase)	(E)	(I), (II)	Anl 2, IT 1, Klima 1, Mabau 1, Mabau 2, Mabau 3, Mabau 6, Mabau 7, Misch 1, Proj 1, Telco 1

**Spannungsfeldbezeichnungen:** (A) „Luxuslösung“, (C) „Fließband-Dienstleistung“, (E) „Drucker-Verkauf“, (F) „Übertriebene Kommerzialisierung“, (G) „Gedankenlose Dienstleistung“, (H) „Dienstleistungs-Verschleuderung“. Die Wahl der Centerform beeinflusst die Spannungsfelder (B) „Unhaltbare Versprechen“ und (D) „Inkompetenz“ nicht. Diese Spannungsfelder können somit bei allen organisatorischen Konfigurationen auftreten und sind deshalb hier nicht explizit mit aufgeführt.

**Koordinationsinstrumente:** (I) Einrichtung von Angebotsteams aus Service- und Vertriebskräften (institutionelle Selbstabstimmung), (II) Festlegung von Zielvereinbarungen (planbasierte Abstimmung), (III) Vorgabe von Handlungsrichtlinien (regelbasierte Abstimmung)

**TABELLE 20: Ergebnisübersicht (2)**

Konfiguration	Abschnitt 2.3.1			Abschnitt 2.3.2	Abschnitt 2.3.3	Abschnitt 2.3.5	Interview	
	1 a) Wie ist der Produktvertrieb aufgestellt?	1 b) Wer verkauft die Dienstleistungen?	1 c) Wer erbringt die Dienstleistungen?	1 d) Welche Centerform besitzt die Serviceeinheit?	2 d) In welcher Kaufphase wird die kennzeichnende Dienstleistung der Konfiguration erbracht?	3 a) Welche typischen Spannungsfelder lassen sich entlang der organisatorischen Konfigurationen der Schnittstellen erkennen?		3 c) Welche Koordinationsinstrumente setzen Unternehmen ein, um Spannungsfelder zu lindern?
<b>(4) Sales Support Center in der Business Unit (Abb. 13)</b>	Global Business Unit Sales	Gemeinsamer Vertrieb von Dienstleistungen und Produkten	Globale Service-Abteilung in Business Unit	Cost Center in der Business Unit	Beratung und Engineering (Vorkaufphase)	(A), (C), (F), (G), (H)	(I), (II), (III)	Anl 3, Anl 4, Elektro 1, Entw 1, Mabau 5, Modl 1, Solar 1, Train 1, Wind 1, Zul 1, Zul 2, Zul 3, Zul 4
<b>(5) Service Business Unit mit externem Provider Support (Abb. 14)</b>	Global Business Unit Sales	Gemeinsamer Vertrieb von Dienstleistungen und Standardprodukten	3-fach: - Technischer Service in Business Unit - Eigener Service der Service Business Unit - Externer Service-Dienstleister	Globales Profit Center (Internes Cost Center)	Engineering und Monitoring der externen Serviceprovider (Vor- und Nachkaufphase)	(A), (C), (E), (F), (G), (H)	(I), (II), (III)	Chem 1

**Spannungsfeldbezeichnungen:** (A) „Luxuslösung“, (C) „Fließband-Dienstleistung“, (E) „Drucker-Verkauf“, (F) „Übertriebene Kommerzialisierung“, (G) „Gedankenlose Dienstleistung“, (H) „Dienstleistungs-Verschleuderung“. Die Wahl der Centerform beeinflusst die Spannungsfelder (B) „Unhaltbare Versprechen“ und (D) „Inkompetenz“ nicht. Diese Spannungsfelder können somit bei allen organisatorischen Konfigurationen auftreten und sind deshalb hier nicht explizit mit aufgeführt.

**Koordinationsinstrumente:** (I) Einrichtung von Angebotsteams aus Service- und Vertriebskräften (institutionelle Selbstabstimmung), (II) Festlegung von Zielvereinbarungen (planbasierte Abstimmung), (III) Vorgabe von Handlungsrichtlinien (regelbasierte Abstimmung)

Aufbauend auf diesen Ergebnissen entwickelt dieser Abschnitt einen vier Bereiche umfassenden integrativen Bezugsrahmen: das Kontext-Konfiguration-Koordination-Konflikt-Schema.

Dabei diskutiert der Abschnitt die Forschungsfrage:

- 4) *In welcher Kaufphase wird die kennzeichnende Dienstleistung der jeweiligen organisatorischen Konfiguration erbracht, welche Koordinationsinstrumente werden eingesetzt und welche Spannungsfelder treten typischerweise auf?*

Diese Forschungsfrage gliedert sich in folgende Unterfragen auf (vgl. S. 35):

- 4 a) *In welcher Kaufphase wird die kennzeichnende Dienstleistung der Konfiguration erbracht? (Kontext)*
- 4 b) *Wie wird Service im Unternehmen organisiert? (Konfiguration)*
- 4 c) *Welche Koordinationsinstrumente setzen Unternehmen ein? (Koordination)*
- 4 d) *Welche Spannungsfelder treten in den jeweiligen organisatorischen Konfigurationen zwischen Service und Vertrieb auf? (Konflikt)*

Entlang des Kontext-Konfiguration-Koordination-Konflikt-Schemas lassen sich die ermittelten organisatorischen Konfigurationen und die damit verbundenen Spannungsfelder sowie Koordinationsinstrumente zur Linderung der Spannungsfelder einordnen. Zudem leitet dieser Abschnitt mit Hilfe dieses Bezugsrahmens Konsequenzen und Handlungsempfehlungen für die organisatorische Ausgestaltung des Servicebereichs ab.

Das erste Element beziehungsweise der Ausgangspunkt des Schemas ist der Kontext, in dem die industrielle Dienstleistung stattfindet. Unter dem Kontext ist hierbei die Kaufphase zu verstehen, in der die industrielle Dienstleistung erbracht wird. Dieses Kapitel unterscheidet beim Kauf einer Maschine, wie in Abschnitt 1.3 begründet, in Vorkauf- und Nachkaufphase. Die Kaufphase, in der die Dienstleistung erbracht wird, welche für die jeweilige

organisatorische Konfiguration kennzeichnend ist, bildet im Rahmen des Schemas den Kontext.

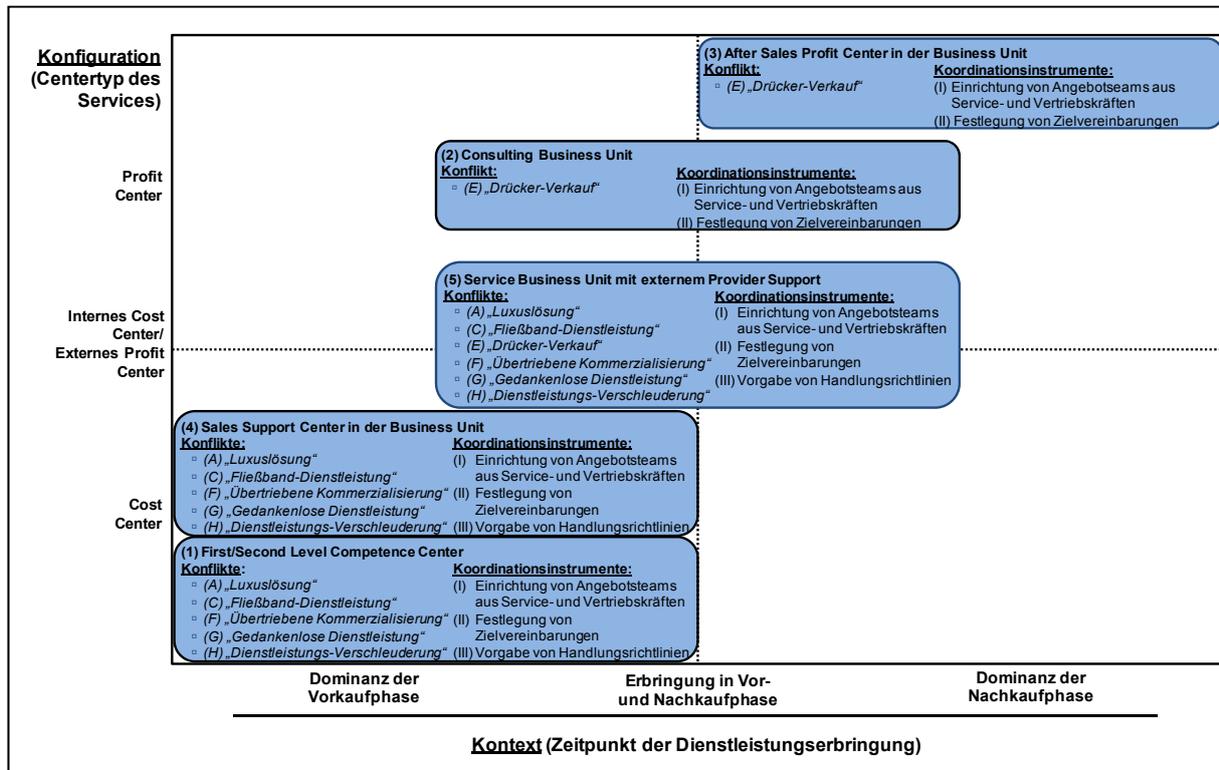
Das zweite Element des Schemas ist die Konfiguration. Damit sind die organisatorischen Bedingungen gemeint, mit denen die Unternehmen der Kontextsituation begegnen. In Abschnitt 2.3.1 des Kapitels werden die verschiedenen organisatorischen Konfigurationen beschrieben. Eine wesentliche Gestaltungsdimension ist dabei die Wahl der Centerform. Bei den befragten Unternehmen lassen sich die Formen Cost Center, Profit Center sowie eine Kombination der beiden Formen identifizieren. Bei einer Kombination der beiden Formen erfolgt die Vergabe eines Teils der Dienstleistungen an einen externen Dienstleister.

Das dritte Element ist das Koordinationsinstrument, welches die mit der jeweiligen organisatorischen Konfiguration tendenziell auftretenden Konflikte lindert. Unter Konflikt werden die in Abschnitt 2.3.3 beschriebenen, häufig auftretenden Spannungsfelder an der Schnittstelle zwischen Service und Vertrieb verstanden.

Das vierte Element ist der mit der jeweiligen organisatorischen Konfiguration oftmals verbundene Konflikt. Während der Kontext vorgegeben ist, können Unternehmen mit Hilfe geeigneter Koordinationsinstrumente das Ausmaß der tendenziell mit den Konfigurationen einhergehenden Konflikte beeinflussen.

Entlang der vier Elemente können die in Abschnitt 2.3.1 ermittelten organisatorischen Konfigurationen eingeordnet werden. Abbildung 15 veranschaulicht die fünf Konfigurationen, verortet im Kontext-Konfiguration-Koordination-Konflikt-Schema.

**ABBILDUNG 15: Einordnung der identifizierten organisatorischen Konfigurationen und damit verbundenen Konflikte in das Kontext-Konfiguration-Koordination-Konflikt-Schema**



Aus der Einordnung der identifizierten organisatorischen Konfigurationen und der damit verbundenen Konflikte in das Kontext-Konfiguration-Koordination-Konflikt-Schema lassen sich Zusammenhänge zwischen Kontext und Konfiguration ableiten: Die Phase, in der die kennzeichnende Dienstleistung erbracht wird, bestimmt maßgeblich die Wahl der Centerform. Die Konfigurationen (1) *First/Second Level Competence Center* und (4) *Sales Support Center in der Business Unit* sind von Dienstleistungen gekennzeichnet, die in der Vorkaufphase erbracht werden (Tabelle 20). Gleichzeitig ist bei diesen organisatorischen Konfigurationen der Servicebereich als Cost Center ausgestaltet.

Die organisatorischen Konfigurationen (2) *Consulting Business Unit* und (5) *Service Business Unit mit externem Provider Support* kennzeichnen Dienstleistungen, die sowohl in der Vor-

als auch in der Nachkaufphase erbracht werden. Bei der Konfiguration (5) *Service Business Unit mit externem Provider Support* ist der technische Service in der Business Unit als Cost Center organisiert. Das Servicecenter, das sowohl die Auswahl als auch die Beschäftigung eines externen Dienstleisters festlegt und überwacht, ist als Profit Center gestaltet. Bei der Konfiguration (2) *Consulting Business Unit* hingegen wird der Servicebereich als Profit Center ausgestaltet (der Kundendienst/First Level Support wird zwar als Cost Center geführt, ist für die Charakterisierung dieser Konfiguration jedoch wie in Abschnitt 2.3.1 bereits erläutert, weniger relevant). Bei der Konfiguration (3) *After Sales Profit Center in der Business Unit* ist der Servicebereich ebenfalls als Profit Center gestaltet. Die kennzeichnende Dienstleistung liegt in der Nachkaufphase.

Zusammenfassend bedeutet dies, dass die Erbringung der die Konfiguration kennzeichnenden Dienstleistung in der Vorkaufphase eine Aufstellung des Servicebereichs als Cost Center mit sich bringt. Ist die Konfiguration hingegen von einer Dienstleistung gekennzeichnet, die in der Nachkaufphase erbracht wird, zieht dies die Gestaltung des Servicebereichs als Profit Center nach sich. Unternehmen (Konfigurationen), bei denen die kennzeichnende Dienstleistung in der Vorkaufphase liegt, betrachten diese häufig als notwendige Vorleistung für das Zustandekommen eines Vertrags. In diesen Fällen ist auch der Service als Cost Center organisiert, da bei der Erbringung einer nicht vergüteten Dienstleistung das Primat in der Vermeidung von Kosten liegt. Umgekehrt sind die Servicebereiche häufig als Profit Center organisiert, wenn die charakterisierende Dienstleistung in der Nachkaufphase liegt. Diese wird dann von den Unternehmen als zusätzliche Erlösquelle angesehen.

Das Kontext-Konfiguration-Koordination-Konflikt-Schema verdeutlicht zudem den Zusammenhang zwischen Centerwahl und auftretenden Konflikten. Bei den beiden Konfigurationen

(1) *First/Second Level Competence Center* und (4) *Sales Support Center in der Business Unit* ist der Servicebereich als Cost Center aufgestellt. Bei diesen Konfigurationen sind die Spannungsfelder (A) „Luxuslösung“, (C) „Fließband-Dienstleistung“, (F) „Übertriebene Kommerzialisierung“, (G) „Gedankenlose Dienstleistung“ und (H) „Dienstleistungs-Verschleuderung“ möglich. Das Spannungsfeld (E) „Drucker-Verkauf“ ist hingegen eher bei den Konfigurationen (2) *Consulting Business Unit* und (3) *After Sales Profit Center in der Business Unit* möglich, bei denen der Servicebereich als Profit Center installiert ist. Die Konfiguration (5) *Service Business Unit mit externem Provider Support* ist intern als Cost Center und extern als Profit Center organisiert. In diesem Fall ist damit das Auftreten sämtlicher genannter Spannungsfelder möglich.

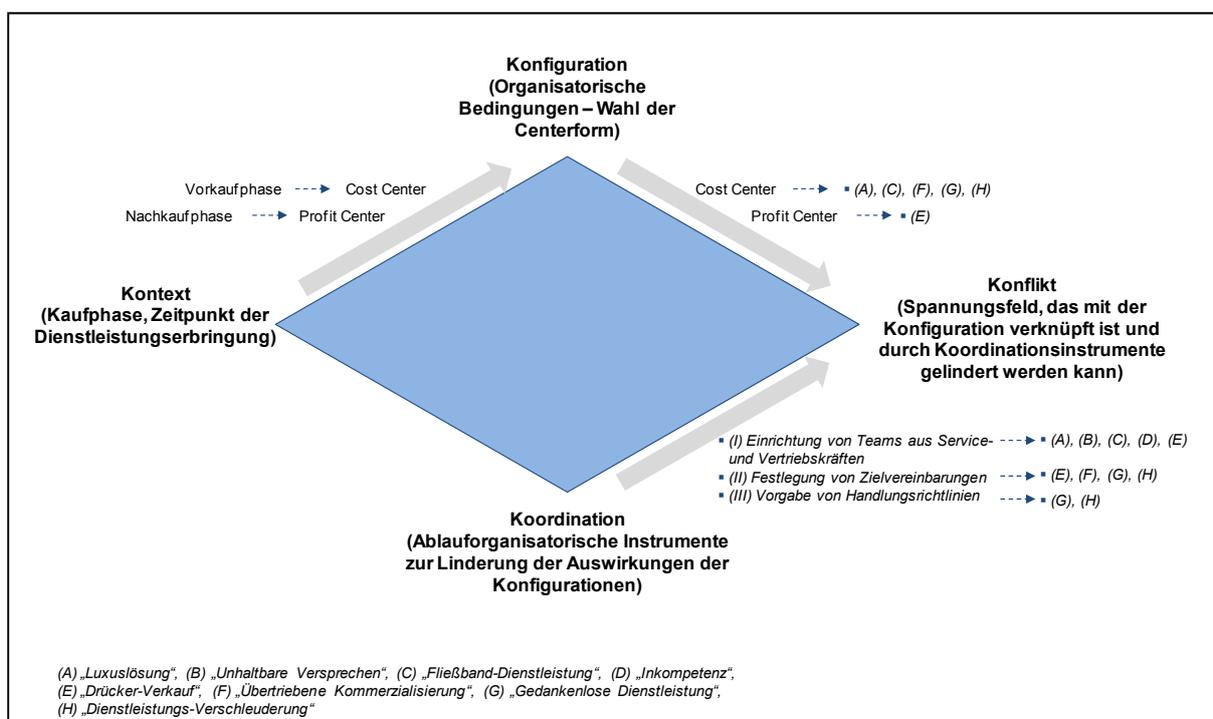
Die Wahl der Centerform legt somit fest, welches Spannungsfeld begünstigt wird und welchen Konflikten (Spannungsfeldern) sich das betroffene Unternehmen mit dieser Wahl möglicherweise aussetzt. Die Unternehmen können Konflikten somit nicht ausweichen. Sie haben jedoch die Möglichkeit, Konflikte mit Hilfe von ablauforganisatorischen Koordinationsinstrumenten zu lindern. Das Kontext-Konfiguration-Koordination-Konflikt-Schema veranschaulicht die von den Unternehmen genutzten Koordinationsinstrumente, die zur Linderung der jeweiligen Konflikte eingesetzt werden. Unternehmen der Konfigurationen (1) *First/Second Level Competence Center*, (4) *Sales Support Center in der Business Unit* und (5) *Service Business Unit mit externem Provider Support* nutzen die ablauforganisatorischen Koordinationsinstrumente (I) *Einrichtung von Angebotsteams aus Service- und Vertriebskräften*, (II) *Festlegung von Zielvereinbarungen* und (III) *Vorgabe von Handlungsrichtlinien*.

Mit den Konfigurationen (2) *Consulting Business Unit* und (3) *After Sales Profit Center in der Business Unit* ist tendenziell nur der Konflikt (E) „Drucker-Verkauf“ verknüpft. Unter-

nehmen dieser Konfiguration setzen zu dessen Linderung primär die beiden Koordinationsinstrumente (I) *Einrichtung von Teams aus Service- und Vertriebskräften* und (II) *Festlegung von Zielvereinbarungen* ein.

Abbildung 16 visualisiert das Kontext-Konfiguration-Koordination-Konflikt-Schema und verdeutlicht die Zusammenhänge zwischen den Elementen.

**ABBILDUNG 16: Kontext-Konfiguration-Koordination-Konflikt-Schema**



Cespedes (1995) nimmt bei der Betrachtung der Schnittstelle eine eingeschränkte und generalisierte Betrachtung möglicher Spannungsfelder vor (Abschnitt 2.1). Das Kontext-Konfiguration-Koordination-Konflikt-Schema zeigt hingegen, dass die differenzierte Untersuchung der Spannungsfelder sinnvoll erscheint. Unternehmen sind verschiedenen Formen von Spannungsfeldern ausgesetzt. Sie können diese jedoch durch den Einsatz von ablauforganisatorischen Koordinationsinstrumenten lindern.

## 2.4 Diskussion und Implikationen

Der vorangegangene Abschnitt (2.3) hat die detaillierten Ergebnisse der durchgeführten Untersuchung gezeigt. In diesem abschließenden Abschnitt sollen nun eine Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse sowie die Implikationen für die Forschung und die Unternehmenspraxis dargestellt werden.

Die Erbringung von Dienstleistungen trägt bei vielen Industriegüterunternehmen mittlerweile zu einem Großteil des Umsatzes bei. Dennoch existieren auch zahlreiche Beispiele von Unternehmen, die keinen zusätzlichen Gewinn mit ihren Dienstleistungstätigkeiten erzielen können. Der Versuch scheitert häufig an der Organisation der Schnittstelle zwischen dem Service- und Vertriebsbereich. Trotz der hohen Praxisrelevanz existiert bislang kaum Literatur zu dieser Schnittstelle, während die Schnittstellen zwischen anderen wesentlichen Funktionsbereichen bereits untersucht wurden (Abschnitt 2.1). Dieses Kapitel hilft, diese Forschungslücke zu schließen und leistet dabei folgende Forschungsbeiträge:

Erstens ermittelt dieses Kapitel im Abschnitt 2.3.1 fünf Konfigurationen für die organisatorische Aufstellung des Service- und Vertriebsbereichs im Unternehmen. In diesem Zusammenhang zeigen sich verschiedene Möglichkeiten bezüglich der Organisation von industriellen Dienstleistungen im Unternehmen. Der Verkauf der Dienstleistung erfolgt bei den betrachteten Unternehmen entweder durch einen separat aufgestellten Dienstleistungsvertrieb oder aber durch den Produktvertrieb. Weiterhin zeigt dieses Kapitel, dass die Wahl der Centerform (Cost Center vs. Profit Center) durch die strategische Orientierung des Dienstleistungsgeschäfts beeinflusst wird. Unternehmen, die Dienstleistungen als Element für die Kundengewinnung und -bindung ansehen, gestalten den Servicebereich als Cost Center mit dem Ziel, die Kosten gering zu halten. Unternehmen, die Dienstleistungen als

Wachstumsbereich wahrnehmen, richten den Servicebereich hingegen häufig als Profit Center ein. Die Wahl der Centerform ist somit ein charakterisierendes Merkmal für die jeweilige organisatorische Konfiguration. Weiterhin wird deutlich, dass in Unternehmen oft nicht nur eine Einheit industrielle Dienstleistungen erbringt, sondern verschiedene Bereiche und Abteilungen daran beteiligt sind. Deshalb sind es häufig mehrere Schnittstellen, die zwischen Service und Vertrieb bestehen.

Zweitens analysiert dieses Kapitel die an verschiedenen Schnittstellen stattfindende Zusammenarbeit von Service und Vertrieb (Abschnitt 2.3.2). Hierbei zeigt sich, dass industrielle Dienstleistungen verschiedenster Art sowohl durch den Service als auch teilweise durch den Vertrieb erbracht werden. Dieses Kapitel ordnet die Tätigkeiten, die an der Schnittstelle zwischen Service und Vertrieb stattfinden, den verschiedenen Formen von Interdependenzen zu. Die Interdependenzen weisen dabei drei Stufen der Komplexität auf (gepoolt, sequentiell und reziprok). Abschnitt 2.3.2 ermittelt in diesem Zusammenhang die Interdependenzform, die je nach Konfiguration vorherrscht. Dabei zeigt sich, dass in Abhängigkeit von der Konfiguration die Komplexität der Zusammenarbeit variiert. Weiterhin wird die für die jeweilige organisatorische Konfiguration kennzeichnende Dienstleistung identifiziert. Dieses Kapitel ordnet diese nach Zeitpunkt der Erbringung im Verkaufsprozess der jeweiligen Kaufphase zu.

Drittens identifiziert dieses Kapitel Konfliktsituationen, die typischerweise an der Schnittstelle auftreten und verdichtet diese zu acht Spannungsfeldern (Abschnitt 2.3.3). Ziel der Kritik (Leistung vs. Verpreisung) und Urheber der Kritik (Service vs. Vertrieb) bilden dabei die beiden Dimensionen, entlang derer die Spannungsfelder eingeordnet werden. Dieses Kapitel ermittelt zudem Bedingungen, die das Auftreten der Spannungsfelder begünstigen und fasst diese in Thesenform zusammen. Neben den allgemeinen Bedingungen betrachtet

dieses Kapitel insbesondere den Einfluss der Gestaltung der Centerform auf das Auftreten von Spannungsfeldern. Dabei werden die durch die jeweilige Centerform begünstigten Spannungsfelder den organisatorischen Konfigurationen zugeordnet (Abschnitt 2.3.4).

Viertens untersucht dieses Kapitel ablauforganisatorische Koordinationsinstrumente, die Unternehmen einsetzen (Abschnitt 2.3.5). Die organisatorischen Konfigurationen sind typischerweise mit Spannungsfeldern verknüpft. Die identifizierten Koordinationsinstrumente stellen ablauforganisatorische Ansätze der Unternehmen dar, diese Spannungsfelder zu lindern. Dieses Kapitel untersucht die Koordinationsinstrumente und ordnet diese den Spannungsfeldern zu, bei denen diese hauptsächlich Anwendung finden.

Schließlich entwickelt das Kapitel ein Kontext-Konfiguration-Koordination-Konflikt-Schema, in dem wesentliche Ergebnisse der Untersuchungen zusammenfließen und leitet daraus generalisierbare Aussagen ab (Abschnitt 2.3.6). Die ermittelten organisatorischen Konfigurationen werden in diesem Schema entlang der Dimensionen Zeitpunkt der Dienstleistungserbringung und Wahl der Centerform zusammen mit den jeweiligen Spannungsfeldern und Koordinationsinstrumenten zu deren Linderung eingeordnet. Dieses Kapitel veranschaulicht in diesem Kontext einen Zusammenhang von Zeitpunkt der Dienstleistungserbringung und Wahl der Centerform: Sofern eine organisatorische Konfiguration durch eine Dienstleistung gekennzeichnet ist, die in der Vorkaufphase erbracht wird, ist der Servicebereich als Cost Center aufgestellt. Wird dagegen die Dienstleistung, welche die Konfiguration kennzeichnet, in der Nachkaufphase erbracht, ist der Servicebereich als Profit Center organisiert. In Abschnitt 2.3.5 identifiziert dieses Kapitel zudem Ansätze, wie Unternehmen den verschiedenen Spannungsfeldern mit Hilfe ablauforganisatorischer Koordinationsinstrumente begegnen können. Dieses Kapitel verdeutlicht, dass Unternehmen Spannungsfeldern

ausgesetzt sind. Dennoch können Unternehmen die Spannungsfelder durch den Einsatz von Koordinationsinstrumenten lindern.

### **2.4.1 Implikationen für die Forschung**

Der vorangegangene Abschnitt hat die wesentlichen Ergebnisse kurz zusammengefasst. Dieser Abschnitt illustriert die Implikationen dieses Kapitels für die Forschung.

Ein erster Beitrag, den dieses Kapitel leistet, liegt in der Aufarbeitung der Literatur zu industriellen Dienstleistungen und der Forschung zu Schnittstellen zwischen zentralen Funktionsbereichen. Abschnitt 2.1 erarbeitet hierzu einen Überblick, der die Literatur entlang der zentralen Forschungsfelder von industriellen Dienstleistungen strukturiert. Darüber hinaus diskutiert dieses Kapitel ausgesuchte Arbeiten, die für organisatorische Fragestellungen im Kontext von industriellen Dienstleistungen von Bedeutung sind. Weiterhin fasst dieses Kapitel die Literatur zu Schnittstellen zwischen zentralen Funktionsbereichen zusammen. Dieses Kapitel arbeitet damit wesentliche Forschungsbeiträge aus der Marketing- und Organisationsforschung zur Schnittstellenthematik auf.

Ein zweiter Beitrag dieses Kapitels liegt in der Weiterentwicklung der Untersuchung von Cespedes (1995), der bislang einzigen bedeutenden Arbeit zur Schnittstelle zwischen Service und Vertrieb. Cespedes (1995) entwickelt in seinem Werk einen ersten Einblick in die Schnittstelle zwischen Service und Vertrieb. Er bleibt jedoch bei generalistischen Aussagen hinsichtlich der Organisation und Tätigkeiten von Service und Vertrieb. Dieses Kapitel knüpft an seine Untersuchung an und erweitert diese um eine detailliertere und umfassendere Betrachtungsweise. Dieses Kapitel identifiziert verschiedene organisatorische Konfigura-

tionen des Service- und Vertriebsbereichs. Es illustriert somit im Unterschied zu Cespedes (1995) die Vielfalt möglicher Gestaltungsformen der Schnittstelle zwischen Service und Vertrieb. Nach dem Wissen des Autors ist dieses Kapitel der einzige Beitrag, der eine Typologie von Service-Vertriebs-Konfigurationen entwickelt. Dieses Kapitel trägt somit zur Erweiterung der Literatur zu Schnittstellen zwischen wesentlichen Funktionsbereichen bei.

Einen dritten Beitrag leistet dieses Kapitel durch die detaillierte Beschreibung sämtlicher organisatorischer Einheiten und Tätigkeiten, die mit der Erstellung von industriellen Dienstleistungen verbunden sind. In diesem Zusammenhang bringt dieses Kapitel den von Thompson (1967, 1974) entwickelten Ansatz der Interdependenzformen mit der Untersuchung der Schnittstelle zwischen zwei wesentlichen Funktionsbereichen zusammen. Mit Hilfe des Ansatzes von Thompson (1967, 1974) nimmt dieses Kapitel die Einordnung sämtlicher Tätigkeiten, die an der Schnittstelle/an den Schnittstellen zwischen Service und Vertrieb stattfinden, hinsichtlich deren Interdependenzform vor. Darauf aufbauend ordnet es sämtliche Konfigurationen der Schnittstelle gemäß der kennzeichnenden Interdependenzform ein. Nach dem Wissen des Autors leistet keine der Arbeiten zu Schnittstellen zwischen wesentlichen Funktionsbereichen eine vergleichbare detaillierte Untersuchung unter Berücksichtigung der Interdependenzen einer Schnittstelle.

Ein vierter Beitrag dieses Kapitels liegt in der Identifizierung möglicher Spannungsfelder sowie Koordinationsinstrumente zur Linderung dieser Spannungsfelder, die sich an der Schnittstelle zwischen Service und Vertrieb im Kontext von industriellen Dienstleistungen ergeben können. Der Literaturüberblick zu industriellen Dienstleistungen verdeutlicht, dass keine der bisherigen Arbeiten sich gezielt möglichen Spannungsfeldern und Koordinationsinstrumenten zu deren Linderung widmet, die mit der Erbringung von industriellen Dienst-

leistungen innerhalb einer Organisation verknüpft sind. Einzige nennenswerte Ausnahme bildet die Arbeit von Cespedes (1995), die jedoch ausschließlich generelle Interessensgegensätze zwischen Service und Vertrieb aufzeigt. Dieses Kapitel knüpft an seine Untersuchung an und erweitert diese um eine detailliertere Betrachtungsweise. Hierzu strukturiert es die Spannungsfelder nach den Dimensionen Urheber der Kritik (Vertrieb vs. Service) und Ziel der Kritik (Leistung vs. Verpreisung). Zudem untersucht dieses Kapitel Determinanten, die das Auftreten der Spannungsfelder begünstigen. Weiterhin identifiziert es Koordinationsinstrumente und ordnet diese den jeweiligen Spannungsfeldern, zu deren Linderung sie eingesetzt werden, zu.

Ein fünfter Beitrag dieses Kapitels liegt in der Erweiterung der Literatur zu organisatorischen Fragestellungen im Kontext industrieller Dienstleistungen um einen integrativen Bezugsrahmen. Der Literaturüberblick in Abschnitt 2.1 zeigt, dass Arbeiten bislang einzelne organisatorische Fragestellungen behandelt haben. Keine der Arbeiten untersucht jedoch zusammenhängend die Centerform des Servicebereichs, die organisatorische Verankerung industrieller Dienstleistungen, die bei der Dienstleistungserbringung entstehenden Spannungsfelder sowie ablauforganisatorische Koordinationsinstrumente zur Linderung der Spannungsfelder. Dieses Kapitel fügt diese Untersuchungen zu einem integrativen Bezugsrahmen zusammen und begründet die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Aspekten.

Darüber hinaus öffnet dieses Kapitel das Feld für weitere Forschung an der Schnittstelle zwischen Service und Vertrieb. Die gewonnenen Erkenntnisse zur organisatorischen Aufstellung des Servicebereichs bilden die Basis für weitere Arbeiten. So könnten die entdeckten Konfigurationen im Rahmen einer großzahligen Untersuchung auf Verbreitung geprüft werden. Basis für dieses Kapitel waren Gespräche mit Managern aus Deutschland, Österreich

und der Schweiz. Interessant wäre deshalb eine Überprüfung der Ergebnisse mit Hilfe einer Untersuchung im angloamerikanischen und asiatischen Wirtschaftsraum. Ein weiteres Feld für zukünftige Untersuchungen könnte die Beziehung zwischen der Bedeutung des Servicebereichs (zum Beispiel gemessen am Umsatz) und der organisatorischen Verankerung sein. Zu prüfen wäre hier neben der organisatorischen Verankerung auch die Gestaltung des Centertyps.

Weiterhin bedarf die Betrachtung der Spannungsfelder zwischen Service und Vertrieb und der Koordinationsinstrumente zu deren Linderung einer tiefergehenden Analyse. Insbesondere sind dabei die Einstellungen und die Vereinbarkeit der Einstellungen der Beteiligten zu analysieren. Im Rahmen dieser Untersuchung sprach der Autor mit Führungskräften aus den Bereichen Service und Vertrieb. Zusätzliche Erkenntnis könnte durch die Befragung von operativ tätigen Personen an der Schnittstelle auf unteren Hierarchieebenen gewonnen werden. Hierbei wäre besonders das gegenseitige Rollenverständnis für die Erklärung der Konfliktpotenziale und -situationen von Bedeutung.

Dieses Kapitel hat deutlich gemacht, dass bereits zahlreiche Schnittstellen zwischen zentralen Bereichen untersucht wurden (Abschnitt 2.1). Dennoch sind insbesondere die Schnittstellen des Servicebereichs weitgehend unerforscht. Von großem Forschungsinteresse wäre deshalb die Untersuchung weiterer Schnittstellen des Servicebereichs, beispielsweise mit dem Logistikbereich.

## 2.4.2 Implikationen für die Unternehmenspraxis

Der vorangegangene Abschnitt hat die Implikationen für die Forschung erläutert. Dieser Abschnitt verdeutlicht, wie die in Abschnitt 2.3 gewonnenen Erkenntnisse einen Beitrag für die Unternehmenspraxis leisten können.

Dieses Kapitel fasst die relevante Literatur zur organisatorischen Einbindung des Servicebereichs in die Unternehmensstruktur sowie die Literatur zu Schnittstellen von Vertrieb (Marketing) und Service zusammen (Abschnitt 2.1). Manager können mit Hilfe dieses Überblicks bereits den von ihnen gewählten Ansatz für die mögliche Einbindung ihrer Service- und Vertriebseinheiten in die Unternehmensorganisation kritisch reflektieren.

Weiterhin entwickelt dieses Kapitel eine Typologie von organisatorischen Konfigurationen der Schnittstelle Service – Vertrieb. Die Typologie hilft Managern dabei, die Besonderheiten der Schnittstelle(n) im eigenen Unternehmen besser zu verstehen und Ideen für organisatorische Anpassungen zu entwickeln. Zudem beleuchtet diese Untersuchung die Gestaltung des Servicebereichs als Cost Center oder Profit Center. Manager können die strategische Positionierung von industriellen Dienstleistungen und die Wahl der Centerform im eigenen Unternehmen mit Hilfe dieses Kapitels kritisch hinterfragen. Dieses Kapitel empfiehlt anhand der gewonnenen Erkenntnisse die Ausrichtung des Servicebereichs als Cost Center, wenn industrielle Dienstleistungen ausschließlich zur Kundengewinnung und Kundenbindung eingesetzt werden sollen. Sofern Dienstleistungen auch zur Erlössteigerung erbracht werden sollen, empfiehlt sich die Gestaltung als Profit Center.

Neben der organisatorischen Einordnung des Servicebereichs verdeutlicht diese Untersuchung zudem die Komplexität der Zusammenarbeit zwischen Service- und Vertriebsbereich (Ab-

schnitt 2.3.2). Beteiligte und Tätigkeiten an der/den Schnittstelle(n) werden detailliert betrachtet. Dabei beurteilt dieses Kapitel die Zusammenarbeit von Service und Vertrieb bei verschiedenen Tätigkeiten hinsichtlich der Formen der Interdependenz. Dies hilft Führungskräften, die Komplexität der Tätigkeiten zu verstehen und mögliche Reibungspunkte für das eigene Unternehmen zu antizipieren.

Weiterhin ermittelt dieses Kapitel typische Spannungsfelder, die an der Schnittstelle zwischen Service und Vertrieb auftreten (Abschnitt 2.3.4). In diesem Zusammenhang analysiert dieses Kapitel auch die Determinanten, welche die jeweiligen Spannungsfelder begünstigen. Entscheider erhalten damit eine Orientierung, welche Bedingungen sie bei der Konzeption und Steuerung der Zusammenarbeit von Service und Vertrieb besonders berücksichtigen müssen, um Konflikte zu vermeiden oder aber produktive Konflikte zu begünstigen. In diesem Zusammenhang identifiziert dieses Kapitel Koordinationsinstrumente, die Unternehmen einsetzen, um den Spannungsfeldern zu begegnen beziehungsweise Konflikte zu lindern (Abschnitt 2.3.5). Ausgehend von den ermittelten Koordinationsinstrumenten liefert dieses Kapitel Ansätze, welche die Kommunikation zwischen Service und Vertrieb intensivieren und damit die Basis für ein besseres gegenseitiges Verständnis schaffen. Ein Instrument können hierfür bereichsübergreifende Teams sein. Weiterhin kann eine Angleichung der Zielvereinbarungen von Service und Vertrieb mögliche Spannungsfelder lindern.

Das Kontext-Konfiguration-Koordination-Konflikt-Schema (Abschnitt 2.3.6) verdeutlicht, dass sämtliche mögliche Service-Vertriebs-Konfigurationen mit Spannungsfeldern verbunden sind. Manager können somit Konflikte nicht generell vermeiden. Mit Hilfe dieses Kapitels können sie jedoch antizipieren, welche Spannungsfelder je organisatorischer Konfiguration

auftreten können und entsprechende Koordinationsinstrumente installieren, um diese zu lindern.

### 3 Für Dienstleistungen bezahlt werden – Eine ressourcenbasierte Perspektive<sup>2</sup>

Nachdem Kapitel 2 die Schnittstelle zwischen Service und Vertrieb in einer aktorsbezogenen Perspektive (Forschungsfeld 1) untersucht hat, verfolgt dieses Kapitel das übergeordnete Anliegen, die Abschöpfung des Gegenwertes industrieller Dienstleistungen in einer aktivitätsbezogenen Sichtweise (Forschungsfeld 2) zu untersuchen. Dieser Abschnitt verdeutlicht einleitend die Relevanz der Fähigkeiten zum Abschöpfen des Gegenwertes von industriellen Dienstleistungen und gibt einen Überblick zu Zielen und Aufbau von Kapitel 3.

Die Marketingliteratur empfiehlt Industriegüterherstellern die Erweiterung ihres Produktangebots um dienstleistungsbasierte Lösungen, die zusätzlichen Wert für den Kunden stiften und eine Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb erlauben (Matthyssens und Vandembemt 2008; Paiola, Gebauer und Edvardsson 2012). Weiterhin herrscht in der Literatur Einigkeit über die besondere Bedeutung von Dienstleistungen für das Industriegütergeschäft. Malleret (2006, S. 106) verdeutlicht dies: „Developing a range of services to accompany the sale of industrial products has come to be universally recognized as a growth and competitiveness factor for manufacturing companies [...].“

Ob die Dienstleistungsinvestition tatsächlich die Profitabilität steigert, ist in der Literatur jedoch umstritten. Einige Untersuchungen zeigen, dass Unternehmen mit Hilfe des Angebots von Dienstleistungen ihr Ergebnis verbessern können (Brown 2000; Eggert et al. 2011). Gebauer, Fleisch und Friedli (2005) betonen, dass die Industriegüterhersteller, die Dienstleistungen in ihr Angebot aufnehmen, höhere Margen erzielen als Unternehmen, die dies nicht tun.

---

<sup>2</sup> Dieses Kapitel beruht auf dem Arbeitspapier: Jensen und Meyer (2013b), Für Dienstleistungen bezahlt werden – Eine ressourcenbasierte Perspektive.

Andere Studien hingegen finden Unternehmen, die mit dem Angebot von Dienstleistungen ihre Margen nicht erhöhen können (Anderson und Narus 1995; Baden-Fuller und Stopford 1994). Gebauer, Fleisch und Friedli (2005) bezeichnen dieses Phänomen als „Service Paradoxon“: Unternehmen investieren einen beträchtlichen Betrag in die Vergrößerung ihres Dienstleistungsangebots. Dies zieht höhere Kosten nach sich. Nicht immer werden diese höheren Kosten automatisch durch entsprechend höhere Umsätze gedeckt. Zahlreiche empirische Arbeiten verdeutlichen in diesem Zusammenhang, dass Industriegüterhersteller Dienstleistungen anbieten, ohne diese adäquat zu bepreisen (Kinkel 2003; Malleret 2006). Die Herausforderung, einen Gegenwert für Dienstleistungen zu erzielen, ist für die Unternehmenspraxis somit hochgradig relevant. Oliva und Kallenberg (2003, S. 166) betonen: „The industrial firm must learn to value services and how to sell, deliver and bill them.“

Anderson und Narus (1995, S. 75) argumentieren, dass zahlreichen Unternehmen nicht imstande sind, den Gegenwert von industriellen Dienstleistungen abzuschöpfen: „[...]suppliers typically provide customers with more services than they want or need at prices that often reflect neither the value of those services to customers nor the cost of providing them. Many companies do not even know which services individual customers or groups of customers with similar needs really want. A surprising number don't really understand which services should be offered as a standard package accompanying either a product or a core service and which can be offered as options because individual customers value them so much that they will pay extra for them. Most companies do not even know the cost of providing many of their services. And all too many continue to let salespeople give away whatever services they think it will take to land a deal, even if those freebies dramatically reduce the profitability of the business.“

Da die separate Bepreisung nur eine Möglichkeit ist, einen Return on Service Investment zu erzielen, verwendet dieses Kapitel den Begriff der Wertabschöpfung. Mizik und Jacobsen (2003, S. 63) sehen die Abschöpfung des Wertes als einen Prozess an: „Value creation alone, however, is insufficient to achieve financial success. A second necessary process involves a firm's ability [...] to appropriate some of the value that it has created in the form of profit.“ Prozesse und Fähigkeiten nehmen in der jüngeren Management- und Strategieforschung eine zentrale Rolle ein, wenn es um die Erklärung von Profitabilitätsunterschieden geht. Die Theorie des Resource-Based View (RBV) begründet Erfolgsunterschiede von Unternehmen mit unterschiedlicher Ressourcenausstattung. Nach dem Begriffsverständnis von Barney (1991, S. 101) umfassen Ressourcen als Oberbegriff neben den Assets (eigentliche Ressourcen) auch Fähigkeiten und Prozesse: „All assets, capabilities, organizational processes, firm attributes, information, knowledge, etc. controlled by a firm.“ Bei dem zentralen Begriff Fähigkeiten folgt dieses Kapitel der Definition von Amit und Schoemaker (1993, S. 35): „[...] a firm's capacity to deploy resources, usually in combination, using organizational processes, to effect a desired end. They are information-based, tangible or intangible processes that are firmspecific and are developed over time through complex interactions among the firm's resources.“

Die postulierten Fähigkeitslücken in der Unternehmenspraxis gehen mit Forschungslücken in diesem Bereich einher. Reitzig und Puranam (2009, S. 765) unterstützen dies: „With a few exceptions [...], scholarly discourse on the topic of organizational capabilities has focused largely on the differences between firms in their ability to create value, rather than their differential ability to capture and protect the returns to value creation from the forces of competition.“ Beispielsweise untersucht die Arbeit von Ulaga und Reinartz (2011) sehr detailliert die Fähigkeiten, mit Dienstleistungen Wert für den Kunden zu schaffen, lässt die

Frage nach den Fähigkeiten, diesen Wert beim Kunden auch abzuschöpfen, dagegen nahezu unberücksichtigt. In der Literatur existieren Arbeiten zu einzelnen Formen der Wertabschöpfung wie Patentierung (Reitzig und Puranam 2009) oder Verpreisung (Avlonitis und Indounas 2005; Berry und Yadav 1996; Dutta, Zbaracki und Bergen 2003). Nach bestem Wissen des Autors existiert jedoch keine Arbeit, welche die Fähigkeiten zur Abschöpfung des Wertes von industriellen Dienstleistungen analysiert.

Dieses Kapitel soll einen Beitrag zum Schließen dieser Forschungslücke leisten, indem es die Fähigkeiten zur Abschöpfung des Gegenwertes von industriellen Dienstleistungen identifiziert und detailliert beschreibt (Abschnitt 3.4.1). Dabei wird die Forschungsfrage diskutiert:

- 5) *Welche Fähigkeiten bestimmen das Potenzial eines Unternehmens, den Gegenwert von Dienstleistungen abzuschöpfen?*

Diese Forschungsfrage gliedert sich in zwei Unterfragen auf:

- 5 a) *Welche Bereiche von Fähigkeiten sind erkennbar?*
- 5 b) *Welche Fähigkeiten sind für die Abschöpfung des Gegenwertes von industriellen Dienstleistungen im Einzelnen notwendig?*

Weiterhin betrachtet dieses Kapitel die Abhängigkeiten, die zwischen den einzelnen Fähigkeiten bestehen (Abschnitt 3.4.2). In diesem Zusammenhang steht folgende Forschungsfrage im Mittelpunkt:

- 6) *Welche Abhängigkeiten bestehen zwischen den Fähigkeiten?*

Diese Forschungsfrage gliedert sich in folgende Unterfragen auf:

- 6 a) *Welche Fähigkeiten bauen aufeinander auf?*
- 6 b) *Wie sind die Abhängigkeitsverhältnisse zwischen den Fähigkeiten charakterisiert?*

Zudem untersucht dieses Kapitel sämtliche befragte Unternehmen hinsichtlich der Ausprägung der einzelnen Fähigkeiten. Darauf aufbauend leitet dieses Kapitel Thesen zur Fähigkeitsausstattung von Unternehmen ab und entwickelt eine Typologie (Abschnitt 3.4.3).

Dabei diskutiert dieses Kapitel die Forschungsfrage:

- 7) *Welche Muster von Fähigkeitsausstattungen zur Abschöpfung des Gegenwertes von Dienstleistungen sind in Unternehmen erkennbar?*

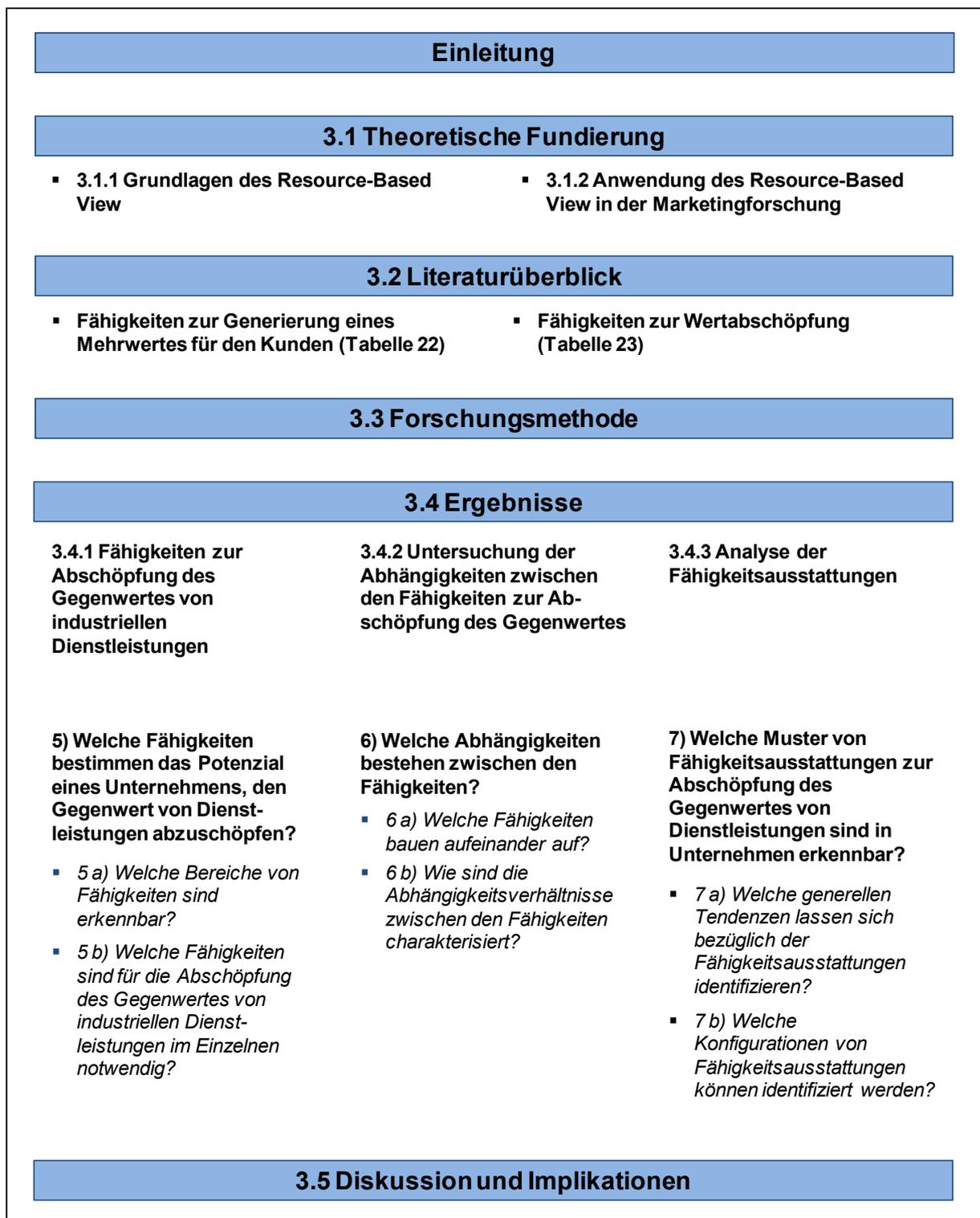
Diese Forschungsfrage gliedert sich in zwei Unterfragen auf:

- 7 a) *Welche generellen Tendenzen lassen sich bezüglich der Fähigkeitsausstattungen identifizieren?*
- 7 b) *Welche Konfigurationen von Fähigkeitsausstattungen können identifiziert werden?*

Für die theoretische Fundierung dieser Untersuchung dient der Resource-Based View (RBV). Dieser Ansatz zeigt die Bedeutung von Fähigkeiten für den Unternehmenserfolg (Barney 1991). Die Untersuchung von Fähigkeiten steht im Zentrum dieses Kapitels. Deshalb erscheint der RBV als geeignete Grundlage für die weitere Untersuchung.

Methodisch wendet dieses Kapitel ein exploratives Verfahren zur Erkenntnisentdeckung an, da die Fähigkeiten zur Abschöpfung des Wertes von Dienstleistungen nahezu unerforscht sind. Dieses Kapitel folgt damit Yadav (2010), der bei kaum erschlossenen Forschungsbereichen einen qualitativ-explorativen Ansatz als probate Methode empfiehlt. Im Rahmen dieses Ansatzes gewinnt dieses Kapitel seine Erkenntnisse aus 30 semistrukturierten Interviews mit Managern aus Industriegüterunternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz.

Das Kapitel gliedert sich wie folgt: Zunächst liefert das Kapitel die theoretische Fundierung für die Untersuchung. Hierzu beschreibt Abschnitt 3.1.1 detailliert den Resource-Based View (RBV) und geht auf die wesentlichen Konstrukte und Begriffe sowie die Entwicklung und wesentlichen Strömungen dieses Theorieansatzes ein. Anschließend macht dieses Kapitel die Relevanz des RBV für die vorliegende Untersuchung deutlich (Abschnitt 3.1.2). Im Anschluss daran gibt dieses Kapitel einen Überblick der Literatur, die mit Hilfe des RBV Fähigkeiten zur Generierung von Wert für den Kunden untersucht. Zudem untersucht und strukturiert es die Arbeiten zur Wertgenerierung und Wertabschöpfung durch Unternehmen (Abschnitt 3.2). Hiernach folgt eine Beschreibung des empirischen Forschungsansatzes, mit dem dieses Kapitel die Gewinnung der Erkenntnisse anstrebt (Abschnitt 3.3). Im Anschluss daran diskutiert dieses Kapitel die Ergebnisse der empirischen Untersuchung entlang der drei Themenbereiche: Fähigkeiten zur Abschöpfung des Gegenwertes von industriellen Dienstleistungen (Abschnitt 3.4.1), Untersuchung der Abhängigkeiten zwischen den Fähigkeiten zur Abschöpfung des Gegenwertes (Abschnitt 3.4.2) und Analyse der Fähigkeitsausstattungen (Abschnitt 3.4.3). Dieses Kapitel schließt mit den Implikationen für die Forschung und die Unternehmenspraxis (Abschnitt 3.5). Abbildung 17 visualisiert zusammenfassend den Aufbau des dritten Kapitels und die Forschungsfragen je Abschnitt.

**ABBILDUNG 17: Aufbau von Kapitel 3**

## 3.1 Theoretische Fundierung

Der vorige Abschnitt hat einleitend die Relevanz des Themas sowie die Ziele und den Aufbau des Kapitels erläutert. Kapitel 3 untersucht Fähigkeiten, die ein Unternehmen zur Abschöpfung des Gegenwertes von industriellen Dienstleistungen benötigt. Der Resource-Based View (RBV) bildet das theoretische Fundament für den Zusammenhang von Fähigkeiten und Unternehmenserfolg. Im Rahmen dieses Abschnitts wird zunächst der RBV als theoretische Fundierung für die empirische Betrachtung erläutert. In diesem Zusammenhang definiert dieser Abschnitt auch die für dieses Kapitel zentralen Begriffe Ressourcen und Fähigkeiten (Abschnitt 3.1.1). Anschließend erläutert Abschnitt 3.1.2 die Bedeutung des RBV für die Marketingforschung und ordnet das Thema des Kapitels in den theoretischen Bezugsrahmen des RBV ein.

### 3.1.1 Grundlagen des Resource-Based View

#### *Entwicklung des Resource-Based View*

Der RBV ist eine der in der Managementforschung am weitesten verbreiteten Theorien (Newbert 2007). Die erste Erwähnung des RBV-Begriffs erfolgt durch Wernerfelt (1984). Die Ursprünge des Ansatzes liegen jedoch weiter zurück. Edith Penrose stellt bereits 1959 die Wichtigkeit der Ressourcenausstattung für die Wettbewerbsposition eines Unternehmens dar und beschreibt Unternehmen als Bündel von Ressourcen (Penrose 1959). Die Arbeit von Selznick (1957) betont zudem die Bedeutung der Form des Einsatzes von Ressourcen für den Unternehmenserfolg. Diese Arbeit liegt auch Wernerfelts (1984) Überlegungen zugrunde. Wernerfelt (1984, S. 171) argumentiert in seinem bedeutenden Artikel: „For the firm, resources and products are two sides of the same coin.“ Das Unternehmensergebnis wird

demnach direkt von den Produkten und indirekt über die Ressourcen bestimmt (Newbert 2007).

Die zweite bedeutende Arbeit zum RBV stammt von Barney (1991) und wird als erste Formalisierung der bis dahin fragmentiert vorliegenden Überlegungen angesehen. Barney (1991) basiert seine Konzeptualisierung auf den Überlegungen von Penrose (1959), Rumelt (1984) und Wernerfelt (1984) und fasst diese in zwei Annahmen zusammen: 1) Ressourcen (und Fähigkeiten) liegen in den Unternehmen in unterschiedlichem Ausmaß vor und 2) Ressourcen sind nur bedingt mobil. Die grundsätzliche Annahme der Heterogenität der Ressourcenausstattung in den Unternehmen grenzt den RBV von der klassischen Industrieökonomik ab (Bain 1959). Während die klassische Industrieökonomik den Unternehmenserfolg mit der Branchenstruktur zu erklären versucht, bezieht sich der RBV auf die interne Analyse der unterschiedlichen Ressourcenausstattungen von Unternehmen (auch innerhalb derselben Branche). Die Heterogenität der Ressourcenausstattung kann aufgrund der zweiten Annahme von Barney (1991) dauerhaft bestehen. Mit Hilfe unterschiedlicher Ressourcenausstattungen können Unternehmen damit einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil erreichen (Armstrong und Shimizu 2007). Als Wettbewerbsvorteil gilt dabei die Fähigkeit des Unternehmens, günstiger zu produzieren und/oder die Kundenbedürfnisse besser zu befriedigen (Peteraf 1993).

Barney (1991) konkretisiert die genannten Annahmen in seinem Ansatz. Ein Unternehmen kann demnach kurzfristig einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil erreichen, wenn es Ressourcen aufbaut und kontrolliert, die wertvoll und selten sind und über eine Organisation verfügt, die die Ressourcen zur Anwendung bringt (Kraaijenbrink, Spender und Groen 2010). Ressourcen gelten als wertvoll, wenn sie helfen, die Effizienz und Effektivität des Unterneh-

mens zu steigern (Barney 1991). Die Bedingungen, unter denen Ressourcen wertvoll sind, hängen vom Unternehmenskontext ab (Armstrong und Shimizu 2007; Barney 1991, 2001; Conner 1991; Priem und Butler 2001). Der Wert einer Ressource wird somit durch die Unternehmensstrategie und die Unternehmensumwelt bestimmt (Priem und Butler 2001). Ressourcen sollten selten sein, um Wettbewerbsvorteile zu gewähren, da sie sonst nur Wettbewerbsgleichheit sicherstellen (Barney 1991). Einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil kann das Unternehmen allerdings nur erreichen, wenn die Ressourcen und Kompetenzen nicht imitierbar und nicht austauschbar sind (Barney 1991). Die Quellen für Nicht-Imitierbarkeit sind (1) historische Bedingungen, unter denen Ressourcenbündel entstanden sind und sich basierend darauf weiterentwickelt haben (Pfadabhängigkeit), (2) intransparente und unklare Verknüpfungen zwischen Ressource und Wettbewerbsvorteil und (3) soziale Komplexität (Dierickx und Cool 1989; Lippman und Rumelt 1982). Barney (1991) fasst die notwendigen Eigenschaften von Ressourcen in seinem VRIN-Konzept zusammen: Ressourcen sollen valuable (wertvoll), rare (selten), inimitable (nicht imitierbar) und non-substitutable (nicht austauschbar) sein (Kraaijenbrink, Spender und Groen 2010; Newbert 2007).

Eine wesentliche Erweiterung des Ansatzes von Wernerfelt (1984) und Barney (1991) ist die Berücksichtigung von Fähigkeiten im Rahmen des RBV (Prahalad und Hamel 1990). Bevor dieser Abschnitt die Erweiterung erläutert, soll zunächst die begriffliche Unterscheidung von Ressourcen und Fähigkeiten vorgenommen werden.

### *Ressourcen und Fähigkeiten*

Für den Begriff Ressource liegen zahlreiche Definitionsansätze vor. Wie bereits einleitend zu Kapitel 3 erwähnt, versteht Barney (1991, S. 101) unter Ressourcen „All assets, capabilities, organizational processes, firm attributes, information, knowledge, etc. controlled by a firm.“

Wernerfelt (1984, S. 172) hat ebenfalls ein breites Begriffsverständnis: „By a resource is meant anything which could be thought of as a strength or weakness of a given firm.“ Stärker auf die Leistungserstellung ausgerichtet und damit spezifischer sind hingegen die Begriffsauffassungen von Grant (1991, S. 118): „Resources are inputs into the production process“, und von Amit und Schoemaker (1993, S. 35): „Resources will be defined as stocks of available factors that are owned or controlled by the firm.“

Fähigkeiten (Capabilities) sind der zweite zentrale Begriff im Rahmen des RBV. Wie bereits einleitend zu Kapitel 3 erwähnt, definieren Amit und Schoemaker (1993, S. 35) Fähigkeiten als: „[...] a firm's capacity to deploy resources, usually in combination, using organizational processes, to effect a desired end. They are information-based, tangible or intangible processes that are firmspecific and are developed over time through complex interactions among the firm's resources.“ Dieses Kapitel folgt dem Begriffsverständnis von Amit und Schoemaker (1993). Dieses eignet sich besonders, da dieses Kapitel sich auf die Fähigkeiten eines Unternehmens konzentriert und somit eine Trennung von Ressourcen und Fähigkeiten sinnvoll erscheint.

#### *Rolle der Fähigkeiten im Rahmen des Resource-Based View*

Der statische Charakter von Barney's (1991) RBV-Ansatz ist der Ansatzpunkt für die Weiterentwicklung des RBV (Newbert 2007; Priem und Buttler 2001). Barney (2001, S. 53) konstatiert in einer Rückschau: „Once a firm understands how to use its resources [...] implementation follows, almost automatically“, „actions the firm should take to exploit these resources will be self-evident.“ Damit wird deutlich, dass die Prozesse beziehungsweise Fähigkeiten, die die Ressourcen zu Wettbewerbsvorteilen verwandeln, unbeachtet bleiben (Mahoney und Pandain 1992). In diesem Zusammenhang mahnen Peteraf (1993) und

Henderson und Cockburn (1994), dass der gezielte Einsatz und das Management von Ressourcen notwendig seien, um einen Wettbewerbsvorteil für ein Unternehmen zu sichern (Newbert 2007).

Ein weiterer Bereich der theoretischen Arbeiten im Rahmen des RBV-Ansatzes beschäftigt sich deshalb mit den verschiedenen Arten von Prozessen und Fähigkeiten, die Ressourcen in einen Wettbewerbsvorteil verwandeln. Hierbei lassen sich verschiedene Begriffe für Prozesse und Fähigkeiten erkennen: Kernfähigkeiten (core capabilities; Leonard-Barton 1992), Kompetenzen (competences; Fiol 1991; Reed und DeFillippi 1990), kombinatorische Fähigkeiten (combinative capabilities; Kogut und Zander 1992), transformationsbezogene Kompetenzen (transformation-based competencies; Lado, Boyd und Wright 1992), Kernkompetenzen (core competencies; Prahalad und Hamel 1990), organisatorische Fähigkeiten (organizational capabilities; Russo und Fouts 1997) und Fähigkeiten (capabilities; Amit und Schoemaker 1993). Zusammenfassend können Fähigkeiten als firmenspezifische Prozesse verstanden werden, die Ressourcen kombinieren und in wertstiftende Produkte und Lösungen für Kunden transformieren (Day 1994; Grant 1991; Morgan, Kaleka und Katsikeas 2004).

### *Strömungen des Resource-Based View*

Mit der steigenden Bedeutung von Fähigkeiten für den RBV entwickeln sich mehrere Theorieströmungen. Einerseits erweitert Barney (1997) seinen ursprünglichen Ansatz um organisatorische Elemente wie Struktur, Kontroll- und Entlohnungssysteme. Andererseits entwickeln Teece, Pisano und Shuen (1997) den Ansatz der dynamic capabilities (dynamische Fähigkeiten). Sie verstehen darunter „the firm’s ability to integrate, build and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments“ (Teece, Pisano und Shuen 1997, S. 516). Eisenhardt und Martin (2000, S. 1107) präzisieren in ihrer Arbeit

die Definition in folgender Weise: „Dynamic capabilities are the organizational and strategic routines by which firms achieve new resource configurations as markets emerge, collide, split, evolve, and die“. Aufbauend auf den Arbeiten von Teece, Pisano und Shuen (1997) und Eisenhardt und Martin (2000) entwickeln Helfat (2000) und Helfat und Peteraf (2003) den RBV zum Dynamic Resource-Based View weiter. Zentral für diesen Ansatz ist, dass Ressourcen und Fähigkeiten laufend weiterentwickelt, umgestaltet oder in andere Ressourcen und Fähigkeiten integriert werden.

Im Einklang mit der dynamischen Sichtweise findet die Beziehung von Ressourcen und Strategieimplementierung verstärkt Beachtung (Armstrong und Shimizu 2007; Hitt et al. 2001). Die Realisierung des Wertpotenzials von Ressourcen hängt demnach von der Unternehmensstrategie, deren Implementierung und dem damit verbundenen Ressourceneinsatz im Unternehmen ab (Barney und Arkan 2001; Hitt et al. 2001; Newbert 2007).

Neben den genannten Ansätzen ist zudem der Knowledge-Based View von Grant (1996) zu erwähnen. Grant lehnt sich an den klassischen RBV-Ansatz an. Grant (1996) betrachtet als zentrale Ressource das Wissen. Er betont dabei, dass das Wissen in jedem Individuum der Organisation verankert ist. Die Hauptaufgabe eines Unternehmens ist laut Grant deshalb die Koordination und Anwendung des Wissens der Individuen, welche die Organisation bilden.

#### *Kritik am Resource-Based View*

Der RBV hat sich zu einer zentralen Theorie in der Strategie- und Marketingforschung entwickelt und ist dabei zahlreichen kritischen Prüfungen unterzogen worden. Dieser Abschnitt beleuchtet vier zentrale Kritikpunkte:

- 1) Der RBV hat keine unmittelbaren Implikationen für das Management. Der Ansatz empfiehlt Managern zwar gemäß dem VRIN-Ansatz, Ressourcen und Fähigkeiten zu entwickeln, wird aber nicht konkret, wie Unternehmen dies erreichen können (Kraaijenbrink, Spender und Groen 2010; Priem und Butler 2001).
  
- 2) Weiterhin wird der RBV für seine einseitige Argumentationskette nach dem „Resource-Conduct-Performance“-Paradigma kritisiert. Dieser Ansatz besagt, dass allein die Ressourcenausstattung den Erfolg des Unternehmens bestimmt. Damit geht der RBV von einem deterministischen Zusammenhang zwischen Variablen aus. Es kann jedoch von einer wechselseitigen Beeinflussung ausgegangen werden, bei der der Unternehmenserfolg wiederum die Ressourcenausstattung beeinflusst, wie unter anderem der Ansatz von Day und Wensley (1988) zeigt (Lorenz-Meyer 2004).
  
- 3) Einige Arbeiten kritisieren, dass der RBV der Gefahr einer Endlosrekursion ausgesetzt ist (Collis 1994; Lado et al. 2006). Mit der Endlosrekursion ist die endlose und vergebliche Suche nach der ultimativen Ressourcen- und Fähigkeitsausstattung für einen dauerhaften Wettbewerbsvorteil gemeint. Sofern beispielsweise das Lernen als Fähigkeit oder Kernkompetenz eines Unternehmens identifiziert wird (Prahalad und Hamel 1990), kann diese einen endlosen Prozess zum Lernen – „learning to learn to learn“ (Collis 1994, S. 144) – initiieren. Dementsprechend kann das Problem der Endlosrekursion den theoretischen Nutzen des RBV zur Erklärung und Vorhersage eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils schwächen.
  
- 4) Der RBV liefert zudem keine Hinweise darauf, wie ex ante wertvolle Ressourcen identifiziert werden können. Der RBV geht aufgrund seiner Innenorientierung davon aus, dass sich einzigartige Ressourcen in Wettbewerbsvorteilen am Markt widerspiegeln. Die

Marktpositionierung dient dabei lediglich der Abschöpfung des Erfolgsfaktors Ressourcenausstattung. Somit besteht für die Bestimmung der Wertigkeit einer Ressource kein Referenzpunkt. Da sich der Wert einer Ressource aus den Anforderungen des Marktes ergibt, müssen diese bei der Wertermittlung einer Ressource berücksichtigt werden. Deshalb ist ein Rückgriff auf industrieökonomische Annahmen unausweichlich (Bamberger und Wrona 1996; Lorenz-Meyer 2004).

#### *Zusammenfassender Überblick der zentralen Arbeiten im Kontext des Resource-Based View*

Zusammenfassend lässt sich die Entwicklung des RBV in verschiedene Phasen einteilen. Während der Einführungsphase werden die Grundkonzepte des RBV entwickelt und in einem ersten Formalisierungsansatz zusammengefasst (Barney 1991; Dierickx und Cool 1989; Wernerfelt 1984). Nach dem vollzogenen Theorieaufbau können die danach folgenden Arbeiten in eine Phase der Weiterentwicklung und des Wachstums eingeordnet werden. Die Weiterentwicklung findet vor allem durch eine Detaillierung des Begriffs Ressourcen und der Erweiterung des RBV um dynamische Fähigkeiten statt (Amit und Schoemaker 1993; Teece, Pisano und Shuen 1997). An diese Phase schließt sich die Reifephase des RBV an, im Rahmen derer die Anwendung des Ansatzes für andere Forschungsgebiete sowie die kritische Würdigung des Ansatzes im Vordergrund stehen (Kraaijenbrink, Spender und Groen 2010; Priem und Butler 2001). Tabelle 21 zeigt die Phasen der Theorieentwicklung im Überblick und stellt ausgesuchte Arbeiten zum RBV dar.

**TABELLE 21: Zentrale Arbeiten im Rahmen des Resource-Based View**

Autor(en)	Zentraler Beitrag
<b>Einführungsphase</b>	
<b>Penrose (1959)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Theoretische Annahmen über den Einfluss von Ressourcen auf das Unternehmenswachstum, insbesondere beschränktes Wachstum aufgrund von unzureichenden Ressourcen</li> </ul>
<b>Lippman und Rumelt (1982)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Erläuterung des Konzepts der Unnachahmlichkeit und der kausalen Ambiguität (Kernelemente des RBV)</li> </ul>
<b>Wernerfelt (1984)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Betonung der Notwendigkeit der Konzentration auf die Ressourcen anstatt auf die Produkte eines Unternehmens</li> <li>▪ Erste Bezeichnung des Ansatzes als Resource-Based View (RBV)</li> </ul>
<b>Dierickx und Cool (1989)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Einführung des Ansatzes, dass Ressourcen besonders nützlich sind, wenn keine Substitute vorliegen</li> </ul>
<b>Prahalad und Hamel (1990)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ergänzung der Ressourcen um Kompetenzen zur Erklärung von Wettbewerbsvorteilen</li> </ul>
<b>Barney (1991)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Erste Formalisierung des RBV</li> <li>▪ Detaillierte Definition von Ressourcen</li> <li>▪ Formulierung der Bedingungen für eine Ressource, um eine Quelle für einen Wettbewerbsvorteil zu sein (wertvoll, selten, unnachahmlich und nicht austauschbar)</li> </ul>
<b>Conner (1991)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gegenüberstellung des RBV mit der Industrieökonomie</li> <li>▪ Betonung des RBV als neue und eigenständige Theorie der Unternehmung</li> </ul>
<b>Weiterentwicklungs- und Wachstumsphase</b>	
<b>Mahoney und Pandian (1992)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Detaillierte Beschreibung des RBV</li> <li>▪ Verknüpfung des Ansatzes mit dem Ansatz für einzigartige Fähigkeiten (distinctive competencies), mit der Organisationstheorie und der Industrieökonomie</li> </ul>
<b>Amit und Schoemaker (1993)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aufspaltung des Begriffs Ressource in Ressourcen und Fähigkeiten</li> </ul>
<b>Peteraf (1993)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beschreibung der Bedingungen, unter denen ein Wettbewerbsvorteil bestehen kann</li> </ul>
<b>Grant (1996)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Begründung des Knowledge-Based View als neuer Ansatz entwickelt aus dem RBV</li> </ul>
<b>Teece, Pisano und Shuen (1997)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aufbauend auf dem RBV-Ansatz Einführung des Konzepts der dynamischen Fähigkeiten (dynamic capabilities)</li> <li>▪ Wettbewerbsvorteil entstehen aus dem Zusammenwirken von Ressourcen, Prozessen und Entwicklungspfaden</li> </ul>
<b>Reifephase</b>	
<b>Priem und Butler (2001)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diskussion der Verwendbarkeit des RBV als Theoriegrundlage für Strategie- und Organisationsforschung</li> </ul>
<b>Makadok (2001)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zusammenfassen der Ansätze für zusätzlichen Gewinn basierend auf dem RBV und der Theorie der dynamischen Fähigkeiten</li> </ul>
<b>Ireland, Hitt und Sirmon (2003)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Einführung von strategischer Unternehmensführung in den RBV als notwendige Ressource, um Wachstumsmöglichkeiten auszuschöpfen und Wettbewerbsvorteile zu sichern</li> </ul>
<b>Armstrong und Shimizu (2007)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zusammenfassung und Kritik der im Rahmen der auf dem RBV basierenden Untersuchungen und angewandten Forschungsmethoden</li> </ul>
<b>Kraaijenbrink, Spender und Groen (2010)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Betrachtung der Verdienste von wesentlichen Kritiken der ressourcenbasierten Theorieansätze</li> </ul>

Quelle: in Anlehnung an Barney, Ketchen und Wright (2011, S. 1301f.)

### **3.1.2 Anwendung des Resource-Based View in der Marketingforschung**

Der vorangegangene Abschnitt hat die Grundlagen des RBV beleuchtet, in diesem Zusammenhang die wesentlichen Begriffe Ressourcen und Fähigkeiten erläutert und die Entwicklung des RBV nachgezeichnet. Dieser Abschnitt stellt die Anwendung des RBV im Rahmen der Marketingforschung insbesondere bei der Wertabschöpfung in den Vordergrund. Dabei erläutert er die Positionierung des Kapitels im Kontext des RBV.

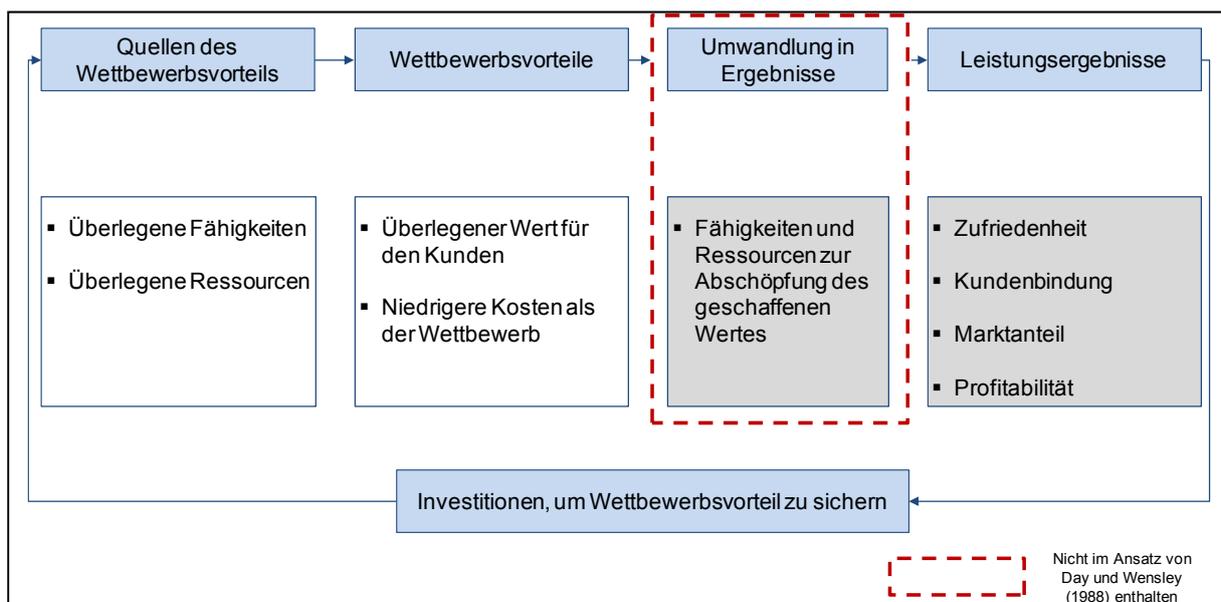
Der RBV-Ansatz von Barney (1991) verdeutlicht, wie die Ausstattung von Ressourcen einen Wettbewerbsvorteil für das Unternehmen ermöglichen kann. Barney (2001, S. 53) betont jedoch, dass der Zusammenhang zwischen Ressourcenbesitz und Ressourcennutzung zunächst nicht näher erläutert wird. Der RBV wird deshalb um Fähigkeiten, die Ressourcen wertgenerierend anzuwenden, erweitert. Er liefert damit eine Erklärung, wie ein Wettbewerbsvorteil geschaffen und Wert generiert werden kann (Newbert 2007). Diese Fähigkeiten werden häufig in Funktionsbereichen entwickelt, wie beispielsweise Markenmanagement im Bereich Marketing (Amit und Schoemaker 1993). Folglich basieren zahlreiche zentrale Arbeiten aus der Marketingforschung, die den Zusammenhang von Marketingfähigkeiten und der Generierung von Wert beziehungsweise Wettbewerbsvorteilen untersuchen, auf dem RBV (Day und Wensley 1988; Hunt und Morgan 1995; Menon et al. 1999; Srivastava, Fahey und Christensen 2001; Vorhies und Morgan 2005).

Die genannten Arbeiten gehen in ihren Ansätzen aufbauend auf dem RBV davon aus, dass Ressourcen und Fähigkeiten (aus dem Marketingbereich) Wettbewerbsvorteile sichern und damit Wert generieren. Unternehmen können beispielsweise Wert generieren, indem sie Ressourcen entwickeln oder kombinieren, um damit Produkte zu verbessern oder Kosten zu senken (Montgomery und Wernerfelt 1988; Peteraf 1993). Aber auch wenn ein Unternehmen

Wert generiert hat, muss es nicht automatisch ökonomischen Profit daraus ziehen (Dutta, Zbaracki und Bergen 2003).

Der Ansatz von Day und Wensley (1988) verdeutlicht den Zusammenhang von Ressourcen und Fähigkeiten mit Wettbewerbsvorteilen und Leistungsergebnissen. Die Umwandlung in Ergebnisse beziehungsweise die Fähigkeiten zum Abschöpfen des Wertes sind in diesem Ansatz jedoch nicht enthalten. Dieses Kapitel stellt diese in Abbildung 18 hervorgehobenen Fähigkeiten als „missing link“ dar.

**ABBILDUNG 18: Resource-Based View und Wertabschöpfung**



Quelle: in Anlehnung an Day und Wensley (1988, S. 3)

Dieses Kapitel versucht diese Lücke zu schließen, indem es Fähigkeiten untersucht, die Unternehmen benötigen, um den geschaffenen Wert abzuschöpfen. Dabei ist der Begriff „Wert“ differenziert zu betrachten. Bowman und Ambrosini (2000, S. 4) unterscheiden zwei Arten von Wert: „Perceived use value, i.e. value is subjective, it is defined by customers, based on their perceptions of the usefulness of the product on offer. [...] Exchange value is

realized when the product is sold. It is the amount paid by the buyer to the producer for the perceived use value.“ Dutta, Zbaracki und Bergen (2003) versuchen mit ihrer bedeutenden Arbeit „Pricing Process as a capability: a resource based-perspective“ Fähigkeiten zu identifizieren, die Unternehmen benötigen, um den von Bowman und Ambrosini (2000) beschriebenen exchange value zu realisieren. Dieses Kapitel geht jedoch einen Schritt weiter und untersucht die Fähigkeiten, die ein Unternehmen benötigt, um sowohl den perceived use value (durch den Kunden wahrgenommener Wert) als auch den exchange value (erzielter Preis) abzuschöpfen. Dabei erfolgt eine genaue Betrachtung der Fähigkeiten für die Abschöpfung des Wertes, der durch industrielle Dienstleistungen generiert wurde.

### **3.2 Literaturüberblick**

Der vorangegangene Abschnitt hat die Grundlagen des RBV (Abschnitt 3.1.1) aufgezeigt. Zudem hat er den Zusammenhang des RBV mit der Marketingforschung und die Positionierung des Kapitels im Kontext des RBV (Abschnitt 3.1.2) erläutert. Kapitel 3 dieser Arbeit untersucht Fähigkeiten zur Abschöpfung des Wertes von industriellen Dienstleistungen und ist damit im Bereich der Marketingforschung angesiedelt. Zum besseren Verständnis und zur thematischen Einordnung dieses Kapitels diskutiert dieser Abschnitt deshalb zunächst Arbeiten aus der Marketingforschung, die sich auf den RBV stützen. Fähigkeiten zur Abschöpfung des Wertes von Dienstleistungen sind eng mit der Dienstleistungserstellung und damit der Wertegenerierung verwoben. Deshalb gibt dieser Abschnitt anschließend sowohl einen Überblick der Arbeiten, die Fähigkeiten zur Wertgenerierung untersuchen (Tabelle 22), als auch einen Überblick der Arbeiten, die allgemein Fähigkeiten zur Wertabschöpfung betrachten (Tabelle 23).

*Auf dem Resource-Based View-Ansatz aufbauende Arbeiten in der Marketingforschung*

Der RBV findet in der Marketingforschung verstärkt Beachtung. Abschnitt 3.1.2 riss bereits an, dass einige zentrale Arbeiten aus der Marketingforschung auf dem RBV-Ansatz basieren. Diese Arbeiten erläutern grundlegend den Zusammenhang von Marketingfähigkeiten und der Generierung von Wert beziehungsweise Wettbewerbsvorteilen (Day und Wensley 1988; Hunt und Morgan 1995; Menon et al. 1999). Die Analyse der Fähigkeit, kontinuierlich Wert (für den Kunden) zu generieren, ist dabei ein zentrales Thema (Matthyssens und Vandenberg 2008; Payne und Holt 2001; Ulaga 2001). Marketingfähigkeiten zeichnen sich in diesem Zusammenhang auch als Treiber des Unternehmensergebnisses aus (Capron und Hullan 1999; Day 1994; Krasnikov und Jayachandran 2008). Bereits in seinem wegweisenden Artikel argumentiert Day (1994), dass Unternehmen, die sich auf die Entwicklung überragender Marketingfähigkeiten konzentrieren, die Bedürfnisse des Kunden genauer analysieren und deshalb bedarfsgerechte Produkte und Dienstleistungen entwickeln können.

Weitere Arbeiten der Marketingforschung, die an den RBV anlehnen, beschäftigen sich mit der Wettbewerbsorientierung von Unternehmen. Herausragende Marketingfähigkeiten ermöglichen es Unternehmen, Wissen über die Pläne und Reaktionen von Wettbewerbern zu erwerben. Dieses Wissen verhilft Unternehmen zu einem Wettbewerbsvorteil (Narver und Slater 1990; Woodruff 1997). Weiterhin ermöglichen Marketingfähigkeiten Unternehmen, mit ihren Produkten und Dienstleistungen zusätzlichen Wert zu stiften, um die Nachfrage bedarfsgerecht zu bedienen (Day 1994; Krasnikov und Jayachandran 2008; Paiola, Gebauer und Edvardsson 2012; Vorhies, Harker und Rao 1999; Vorhies und Morgan 2005). Unter Marketingaktivitäten sind dabei sämtliche Aktivitäten zu verstehen, die sich auf das Produkt beziehungsweise die Dienstleistung, den Preis, die Distribution, die Marketingkommunikation, den Verkauf, die Marktforschung, die Marketingplanung und die Marketingimple-

mentierung beziehen (Ngo und O'Cass 2009). Als wichtigste Marketingfähigkeit wird die Erbringung von Dienstleistungen angesehen. Vargo und Lusch (2008, S. 25) bezeichnen Dienstleistungen als „heart of value creation“.

Eine besonders erwähnenswerte Arbeit aus der Marketingforschung, die sich auf den RBV stützt, ist die bereits einleitend hervorgehobene Arbeit von Ulaga und Reinartz (2011). Ulaga und Reinartz (2011) identifizieren zentrale Ressourcen und Fähigkeiten für die Erstellung von Produkt-Dienstleistungskombinationen, die Wert für den Kunden generieren. Zu den zentralen Ressourcen zählen: 1) Kundennutzungsdaten von bereits verkauften Anlagen, 2) Infrastruktur für Forschung und Entwicklung, 3) eine Vertriebsorganisation inklusive Händlernetzwerk und 4) Wartungs- und Reparatereinheiten. Zudem arbeiten Ulaga und Reinartz (2011) fünf wesentliche Fähigkeiten des Anbieters heraus: 1) Fähigkeit zur Analyse der Kundennutzungsdaten von bereits verkauften Anlagen, 2) Fähigkeit zur Analyse des Gewährleistungsrisikos und Sicherheitsmechanismen zur Gewährleistung der Profitzielerreichung, 3) die Fähigkeit, Produkt- und Servicelösungen zu entwickeln, um Kostensenkungs- oder Ertragssteigerungspotenziale zu realisieren, 4) die Fähigkeit, Kombinationslösungen aus Produkten und Services zu verkaufen und 5) die Fähigkeit, Produktions- und Lieferprozesse zu standardisieren und gleichzeitig die individuellen Kundenbedürfnisse zu befriedigen. Die Arbeit von Ulaga und Reinartz (2011) ist für dieses Kapitel von besonderer Relevanz, da sie Fähigkeiten zur Generierung von Wert mit der Erbringung von Dienstleistungen diskutiert. Diese sind eng mit den Fähigkeiten zur Abschöpfung des Wertes verknüpft und spielen deshalb auch bei dieser Untersuchung eine Rolle (Abschnitt 3.4).

*Fähigkeiten zur Generierung von Wert*

Zahlreiche Fähigkeiten helfen Unternehmen dabei, Wert für den Kunden zu generieren. Folgende ausgesuchte Arbeiten widmen sich einzelnen Fähigkeitsbereichen: Berghman, Matthyssens und Vandenbempt (2006; Aufnahme von Wissen und Lernen), Day (2000; Fähigkeit Kundenbeziehung aufbauen) sowie Hult und Ketchen (2001; Unternehmensorganisation auf Marktorientierung ausrichten). Darüber hinaus zeigt sich, dass einige Arbeiten industrielle Dienstleistungen als Treiber der Wertgenerierung sehen. Besonders erwähnenswert ist dabei, dass bereits die Fähigkeit zur Ausrichtung des bestehenden Geschäfts auf Dienstleistungen als Element zur Generierung von Wert gesehen wird (Matthyssens und Vandenbempt 2008; Raddats und Easingwood 2010). Weitere Arbeiten, die industrielle Dienstleistungen als Treiber der Wertgenerierung verstehen, beschäftigen sich mit Themen wie der Reaktion auf Kundenwünsche und Beschwerdemanagement (Jayachandran, Hewett und Kaufman 2004), der Rolle von industriellen Dienstleistungen beim Aufbau von Kundenbeziehungen (Möller und Törrönen 2003) oder der Bildung von mehrwertstiftenden Produkt-Dienstleistungskombinationen (Ulaga und Reinartz 2011). Tabelle 22 zeigt ausgesuchte Arbeiten, die sich dieses Themenbereiches annehmen.

**TABELLE 22: Fähigkeiten zur Generierung eines Mehrwertes für den Kunden**

Autor(en)	Methode	Zusammenfassender Kommentar	Fähigkeiten zur Generierung von Wert/ Wettbewerbsvorteilen	Berücksichtigung von industriellen Dienstleistungen als Treiber der Wertgenerierung	Überlegungen zum Abschöpfen des Kundenwertes
<b>Berghman, Matthyssens und Vandembemt (2006)</b>	Quantitativ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fähigkeit zur Identifikation von neuem Wissen, Wissensaufnahme und Wissensanwendung im Marketing ermöglicht Unternehmen, neue Lösungen und zusätzlichen Wert für die Kunden zu generieren.</li> </ul>	<b>Wissensaufnahme/ Lernen</b>	Nein	Nein
<b>Day (2000)</b>	Konzeptionell	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kundenbeziehungsorientierung baut auf drei Fähigkeiten auf: (1) Durchdringung der Organisation mit dem Kundenbeziehungsfokus, (2) Ständige Vertiefung und Anwendung des Wissens über den Kunden, (3) Anpassung der eigenen Hauptprozesse an die Kundenprozesse.</li> </ul>	<b>Kundenbeziehungen aufbauen</b>	Nein	Nein
<b>Hult und Ketchen (2001)</b>	Quantitativ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fähigkeiten der Organisation zur Generierung von zusätzlichem Kundenwert sind (1) Marktorientierung, (2) Unternehmertum, (3) Innovationsfähigkeit, (4) Lernfähigkeit der Organisation.</li> </ul>	<b>Marktorientierung der Organisation</b>	Nein	Nein
<b>Jayachandran, Hewett und Kaufman (2004)</b>	Quantitativ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reaktionsfähigkeit auf Kundenanfragen und -wünsche (Reaktionsgeschwindigkeit und Lösungskompetenz) schafft Wert und wirkt sich positiv auf den Unternehmenserfolg aus.</li> </ul>	<b>Reaktion auf Kundenwünsche/ Beschwerdemanagement</b>	Ja	Nein
<b>Matthyssens und Vandembemt (2008)</b>	Qualitativ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifizierung von Barrieren für die Einführung von Servicekonzepten zur Generierung von zusätzlichem Wert</li> <li>Identifizierung von Wegen zur Umsetzung des Strategiewechsels (Industriegüterhersteller → Lösungsanbieter)</li> </ul>	<b>Fokussierung auf Dienstleistungen</b>	Ja	Nein
<b>Möller und Törrönen (2003)</b>	Konzeptionell	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zentral für Generierung von Wert für den Kunden sind: (1) Fähigkeiten zur Pflege der Kundenbeziehung (z. B. Einrichtung eines KAM, kundenorientiertes Personal), (2) Fähigkeiten, Kundenprobleme zu identifizieren und Lösungen zu entwickeln.</li> </ul>	<b>Kundenbeziehungen aufbauen</b>	Eingeschränkt	Nein
<b>Özsoy und Gençtürk (2003)</b>	Qualitativ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fähigkeiten der Tochtergesellschaften, neues Wissen (aus dem Mutterkonzern und vom Markt) zu erwerben und bestehendes Wissen besser zu nutzen, steigern das Ergebnis von Tochtergesellschaften.</li> </ul>	<b>Wissensaufnahme/ Lernen</b>	Nein	Nein
<b>Raddats und Easingwood (2010)</b>	Qualitativ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unternehmen, die wenig komplexe Produkte verkaufen, nutzen Dienstleistungen zur Produktdifferenzierung. Unternehmen, die komplexe Produkte verkaufen, sehen Dienstleistungen als separate Verkaufsoption.</li> </ul>	<b>Fokussierung auf Dienstleistungen</b>	Ja	Nein
<b>Ulaga und Reinartz (2011)</b>	Qualitativ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Einzigartige Ressourcen und Fähigkeiten erlauben die Entwicklung von mehrwertstiftenden Produkt-Dienstleistungskombinationen.</li> <li>Ressourcen: (1) Kundennutzungsdaten, (2) F+E-Infrastruktur, (3) Vertriebsorganisation, (4) Wartungseinheiten</li> <li>Fähigkeiten: (1) Kundennutzungsdatenanalyse, (2) Gewährleistungsrisikoanalyse, (3) Entwicklung von Produkt- und Servicelösungen, (4) Verkauf von Produkt-Dienstleistungskombinationen, (5) Standardisierung von Prozessen</li> </ul>	<b>Bildung von Produkt-Dienstleistungskombinationen</b>	Ja (in Kombination mit Produkten)	Eingeschränkt
<b>Vorhies und Morgan (2005)</b>	Quantitativ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Benchmarking der Marketingkompetenzen verschafft Wettbewerbsvorteile und trägt zur Wertgenerierung für das Unternehmen bei.</li> </ul>	<b>Wissensaufnahme/ Lernen</b>	Nein	Nein
<b>Vorliegendes Kapitel</b>				Ja	Ja

Insgesamt wird deutlich, dass nur wenige Arbeiten industrielle Dienstleistungen als Treiber der Wertgenerierung berücksichtigen. Darüber hinaus verknüpft keine der Arbeiten die Betrachtung der Wertgenerierung mit Überlegungen zum Abschöpfen des Wertes. Ulaga und Reinartz (2011) betrachten zwar die Fähigkeiten des Vertriebs Produkt-Dienstleistungskombinationen anzubieten, gehen aber nicht detailliert auf die Fähigkeiten zur Wertabschöpfung ein. Deshalb beleuchtet dieser Abschnitt im weiteren Verlauf Arbeiten, die sich allgemein mit der Abschöpfung des für die Kunden generierten Wertes befassen.

### *Fähigkeiten zur Abschöpfung von Wert*

Neben der zuvor erläuterten Generierung von Wert für den Kunden, müssen Unternehmen auch die Abschöpfung des Gegenwerts beherrschen, um finanziell erfolgreich zu sein (Mizik und Jacobsen 2003). In der Literatur existieren in diesem Zusammenhang einige Arbeiten, die Fähigkeiten von Unternehmen zur Abschöpfung des Gegenwertes untersuchen. Zu den Fähigkeiten zählen die Patentierung von Innovationen (Reitzig und Puranam 2009), Verhandlungsfähigkeiten (Coff 2010; Ertel 1999) und Werbung (Mizik und Jacobsen 2003). Eine besondere Rolle beim Abschöpfen des Wertes kommt der Fähigkeit zur Verpreisung von Produkten und Dienstleistungen zu, da diese häufig mit der Wertabschöpfung gleichgesetzt wird (Berry und Yadav 1996; Dutta, Zbaracki und Bergen 2003; Malleret 2006).

Tabelle 23 gibt einen Überblick ausgesuchter Arbeiten zur Wertabschöpfung. Insgesamt wird deutlich, dass die Abschöpfung des Wertes als strategischer Themenbereich behandelt wird. Nahezu sämtliche Arbeiten sind produkt- und branchenübergreifend ausgerichtet. Dementsprechend befasst sich nur die Arbeit von Malleret (2006) schwerpunktmäßig mit der Abschöpfung des Wertes von industriellen Dienstleistungen. Darüber hinaus zeigt Tabelle 23, dass keine der Arbeiten eine detaillierte Beschreibung der Fähigkeiten zur Abschöpfung des

Wertes von industriellen Dienstleistungen liefert. Malleret (2006) beschreibt zwar einige Fähigkeiten, betrachtet aber ausschließlich die Festlegung des Preises. Dieses Kapitel verdeutlicht in Abschnitt 3.4, dass die Abschöpfung des Wertes von industriellen Dienstleistungen mehr als die reine Preisermittlung umfasst. So bildet beispielsweise die Fähigkeit, das Portfolio an verpreisten als auch kostenlos erbrachten Dienstleistungen zu überblicken, den Ausgangspunkt für die Abschöpfung des Wertes. Zudem leitet dieses Kapitel eine Typologie von Fähigkeitsausstattungen ab, was keine der untersuchten Arbeiten leistet.

**TABELLE 23: Fähigkeiten zur Wertabschöpfung**

Fähigkeiten	Autor(en)	Methode	Zusammenfassender Kommentar	Analyse der Abschöpfung des Wertes von industriellen Dienstleistungen	Detaillierte Beschreibung der Fähigkeiten zur Abschöpfung des Wertes von industriellen Dienstleistungen	Ableitung einer Typologie von Fähigkeitsausstattungen
Patentierung	Reitzig und Puranam (2009)	Quantitativ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Patentierung schöpft den durch Innovation geschaffenen Wert ab.</li> <li>Organisatorische Voraussetzungen dafür sind (1) Funktionsübergreifendes Einbringen und Schützen von Wissen, (2) Entwicklung von Anwendungsaktivitäten.</li> </ul>	Nein	Nein	Nein
Verpreisung	Avlonitis und Indounas (2005)	Quantitativ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Ziele der Verpreisung von Dienstleistungen (Pricingstrategie) bestimmt die Form der Preissetzung.</li> </ul>	Nein (Fokus auf B2C-Dienstleistungen)	Nein	Nein
	Berry und Yadav (1996)	Konzeptionell	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verpreisung von Dienstleistungen erfolgt: (1) Zufriedenheitsorientiert, (2) Kundenbeziehungsorientiert, (3) Effizienzorientiert.</li> </ul>	Nein	Nein	Nein
	Dutta, Zbaracki und Bergen (2003)	Qualitativ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unterscheidung zwischen interner (Identifizierung der Wettbewerbspreise und Festlegung einer Preisstrategie) und an Kunden gerichteter Pricingfähigkeiten (Überzeugung der Kunden für Preisänderungen, Verhandlungen mit Schlüsselkunden).</li> </ul>	Nein	Nein	Nein
	Fassnacht (2009)	Konzeptionell	<ul style="list-style-type: none"> <li>Der Pricing-Prozess vollzieht sich in vier Phasen (1) Strategie, (2) Analyse, (3) Entscheidung, (4) Umsetzung.</li> </ul>	Nein	Nein	Nein
	Kossmann (2008)	Qualitativ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Der Pricing-Prozess unterscheidet sich nach Geschäftstyp (untersuchte Geschäftstypen: Produkt-, Anlagen-, System- und Zulieferergeschäft).</li> </ul>	Ja	Eingeschränkt auf Preisfestlegung	Nein
	Malleret (2006)	Qualitativ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Verpreisung basiert insbesondere auf: (1) Überwachung der Kosten und Profitabilität, (2) Auswahl der Preisform, zum Beispiel Total Cost of Ownership-Betrachtung</li> </ul>	Ja	Eingeschränkt auf Preisfestlegung	Nein
	Simon (2004)	Quantitativ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Moderne Pricing-Systeme (zum Beispiel internationale Preiskoordination, Verpreisung gemäß quantifiziertem Kundennutzen) ermöglichen bessere Abschöpfung des monetären Gegenwertes (von Dienstleistungen).</li> </ul>	Eingeschränkt (deskriptive Praxisbeispiele und konzeptionelles Phasenmodell)	Nein	Nein
Verhandlung	Coff (2010)	Konzeptionell	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verhandlungsmacht (bedingt durch Informationsasymmetrien) ermöglicht das Abschöpfen von monetären Werten.</li> </ul>	Nein	Nein	Nein
	Ertel (1999)	Konzeptionell	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verhandlungsfähigkeit (Standardisierung der Vorgehensweise bei Verhandlungen) ermöglicht erfolgreiche Wertabschöpfung.</li> </ul>	Nein	Nein	Nein
Werbung	Mizik und Jacobson (2003)	Quantitativ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wertabschöpfung erfolgt durch Isolierung des Angebots vom Wettbewerb durch Schaffung einer Nische für das eigene Produkt.</li> <li>Fokussierung auf Wertabschöpfung relativ zur Wertgenerierung wirkt sich positiv auf den Aktienkurs aus.</li> </ul>	Nein	Nein	Nein
Vorliegendes Kapitel				Ja	Ja	Ja

Insgesamt ist zu bemerken, dass sich zahlreiche Arbeiten mit der Generierung eines Mehrwerts für den Kunden befassen. Beachtenswert ist dabei, dass keine dieser Arbeiten die Aspekte der Wertabschöpfung berücksichtigt. Arbeiten, die sich mit der Wertabschöpfung beschäftigen, beziehen sich bis auf die Ausnahme von Kossmann (2008) und Malleret (2006) nicht hauptsächlich auf industrielle Dienstleistungen. Kossmann (2008) und Malleret (2006) untersuchen zwar in eingeschränktem Umfang die notwendigen Fähigkeiten zur Abschöpfung des Wertes von industriellen Dienstleistungen, beschränken sich bei ihrer Betrachtung jedoch auf die Preisfestlegung. Sie setzen damit, wie einige andere Arbeiten, die Abschöpfung des Wertes mit der Preisfestlegung gleich. Wie in Abschnitt 3.1 bereits erwähnt, unterscheiden Bowman und Ambrosini (2000) Wert zum einen in den durch den Kunden wahrgenommenen Wert und zum anderen den erzielten Preis. Die Fähigkeiten zur Abschöpfung wahrgenommenen Wertes von industriellen Dienstleistungen beziehungsweise dessen Transformation in einen Preis bleiben bei den untersuchten Arbeiten jedoch unbeachtet.

Um die gesamte Bandbreite von Fähigkeiten zur Abschöpfung des Gegenwertes der erbrachten Dienstleistungen zu verstehen, berücksichtigt dieses Kapitel beide Wertkomponenten. Deshalb betrachtet Abschnitt 3.4 den gesamten Prozess der Wertabschöpfung, der die Verpreisung einschließt, aber darüber hinaus geht.

### 3.3 Forschungsmethode

Der vorangegangene Abschnitt hat Literatur ausgewertet, welche die Grundlage für die Untersuchung der Fähigkeiten zum Abschöpfen des Wertes von industriellen Dienstleistungen bildet. Dieser Abschnitt beschreibt die methodische Vorgehensweise, die für die Untersuchung gewählt wird. Wie bereits in Kapitel 1 erläutert, folgt die vorliegende Arbeit dem entdeckungsorientierten Forschungsansatz. Fundament dieses Ansatzes ist die Durchführung von nicht standardisierten Interviews.

Die Auswahl der Interviewpartner folgte einer zweckmäßigen Sample-Strategie, wie sie in der qualitativen Forschung empfohlen wird (Belk, Sherry und Wallendorf 1988). Der Autor wählte Unternehmen aus einem breiten Spektrum von Industrien mit einer Unternehmensgröße von 10 bis 130.000 Mitarbeitern, um eine breite Basis an Ideen und Einblicken zu erhalten (Kohli und Jaworski 1990). Der Autor rekrutierte innerhalb der ausgewählten Unternehmen gezielt in den Bereichen Service und Vertrieb tätige Akteure, da in diesen Bereichen die Erbringung von industriellen Dienstleistungen angesiedelt ist und dort auch die Abschöpfung des Gegenwertes vermutet wird. Eine Ausnahme bildete die Befragung einer selbständigen Beraterin. Diese wurde gezielt zu einem Projekt im Industriegüterbereich befragt, welches sie lange Zeit begleitet hatte. Weiterhin konzentrierte sich der Autor auf Führungskräfte, da Erkenntnisse bzgl. der Gestaltungsmöglichkeiten und Entscheidungsfelder im Kontext der Abschöpfung des Gegenwertes gesucht wurden. Im Rahmen der Interviews diskutierte der Autor, sofern entsprechend aufgestellt, immer auf der Ebene der Geschäftseinheit (GE), da auf dieser Ebene Service- und Vertriebsentscheidungen getroffen werden (Piercy 1985). In einigen wenigen Fällen interviewte der Autor auch zwei Teilnehmer innerhalb desselben Unternehmens. In anderen Fällen gaben die Interviewpartner Einblick in zwei GE oder Unternehmen. Dies lag entweder daran, dass sie bereits in mehreren

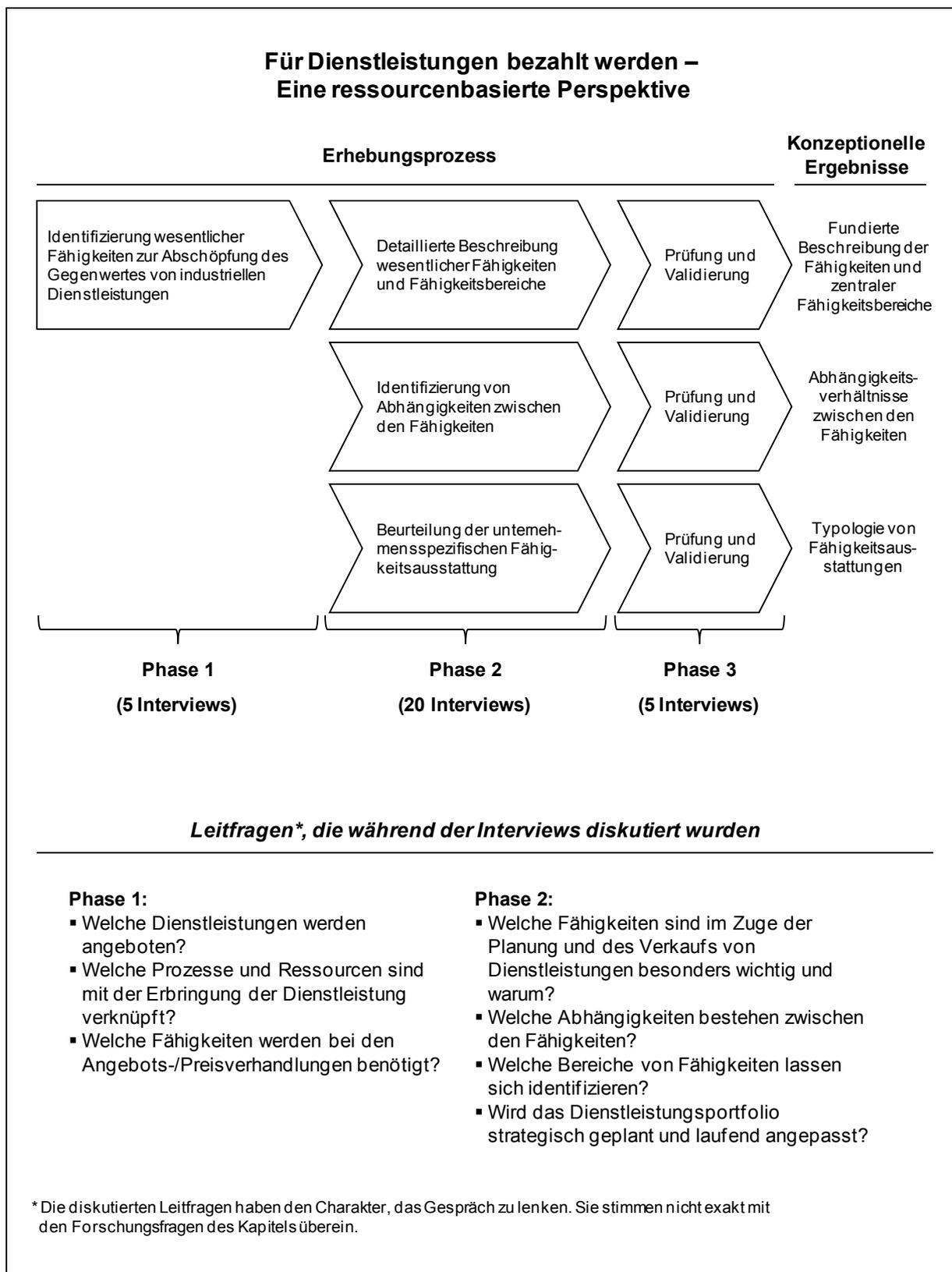
Unternehmen auf ähnlichen Positionen gearbeitet hatten oder für mehrere GE verantwortlich waren. Der Autor entschied sich, diese Fälle aufzunehmen, da diese Interviews besonders aufschlussreich waren. Die Interviewpartner konnten einen direkten Vergleich der Ansätze ziehen und so die Unterschiede gut herausarbeiten. Insgesamt sprach der Autor mit 30 Managern aus Deutschland, Österreich und der Schweiz und erhielt Einblick in international tätige GE beziehungsweise Unternehmen. Tabelle 24 liefert eine Übersicht der teilnehmenden Unternehmen.

**TABELLE 24: Interviewpartner**

Datum	Dauer (Min.)	Interview Code	Position des Interviewpartners	Branche	Anzahl Mitarbeiter	Umsatz (€)
15.07.2010	53	Anl 1	Bereichsleiter Service	Industrieanlagenbau	> 10.000	> 5 Mrd.
16.07.2010	79	Print 1	Geschäftsführer Technical Service	Spezieller Maschinenbau (Drucker)	1.000 - 9.999	101 - 999 Mio.
23.08.2010	52	Zul 1	Key Account Manager	Automobilzulieferer	150 - 999	< 50 Mio.
27.08.2010	51	Telco 1	Director Support & Service Provider Sales	Telefoninfrastruktur- und Software Provider	< 150	n.a.
31.08.2010	66	Anl 2	Geschäftsführer	Consulting (Bericht aus langläufigem Industrienlagenbauprojekt)	n.a.	n.a.
24.10.2010	53	Mabau 1	Leiter Vertrieb und Service Gasturbinen	Maschinenbau	< 150	1 - 5 Mrd.
26.10.2010	67	Wind 1	Abteilungsleiter Technical Support und Engineering	Windenergie-Infrastruktur	< 150	< 50 Mio.
26.10.2010	61	IT 1	Vertriebsleiter	IT-Infrastruktur	1.000 - 9.999	n.a.
11.11.2010	60	Mabau 2	Serviceleiter	Maschinenbau	1.000 - 9.999	< 50 Mio.
12.11.2010	78	Mabau 3	Vertriebsleiter	Maschinenbau	150 - 999	< 50 Mio.
17.11.2010	63	Modl 1	Serviceleiter	Spezieller Zulieferer (Motoren)	< 150	< 50 Mio.
19.11.2010	42	Anl 3	Key Account Manager	Industrieanlagenbau	150 - 999	50 - 100 Mio.
03.12.2010	114	Anl 4	Angebotsleiter im Vertrieb	Industrieanlagenbau	> 10.000	1 - 5 Mrd.
06.01.2011	44	Mabau 4	Leiter des Key Account Managements	Maschinenbau	150 - 999	101 - 999 Mio.
18.01.2011	64	Zul 2	Vertriebsleiter, Leiter Produktionssteuerung	Zulieferer Maschinenbau	150 - 999	< 50 Mio.
19.01.2011	55	Misch 1	Serviceleiter, Service-Verkaufsleiter	Mischkonzern (Schwerpunkt Maschinenbau)	< 150	< 50 Mio.
19.01.2011	60	Klima 1	Technischer Leiter	Spezieller Anlagenbau (Lüftungs- und Klimatechnik)	< 150	< 50 Mio.
19.01.2011	73	Elektro 1	Vertriebsleiter (Vertriebsspezialisten)	Spezieller Maschinenbau (Elektrotechnik)	150 - 999	50 - 100 Mio.
24.01.2011	74	Entw 1	Vertriebsleiter	Spezieller Anlagenbau (Produktionstechnik)	150 - 999	50 - 100 Mio.
08.02.2011	87	Solar 1	Key Account Manager	Spezieller Maschinenbau (Solarmodule)	< 150	< 50 Mio.
08.02.2011	64	Zul 3	Vertriebsleiter	Zulieferer Maschinenbau	150 - 999	< 50 Mio.
11.02.2011	46	Proj 1	Vertriebsleiter	Industriedienstleistung und Zulieferer	1.000 - 9.999	n.a.
15.02.2011	88	Zul 4	Vertriebsleiter	Zulieferer Maschinenbau	150 - 999	50 - 100 Mio.
18.02.2011	71	Chem 1	Vertriebsleiter	Spezieller Zulieferer (Chemieprodukte)	1.000 - 9.999	1 - 5 Mrd.
06.04.2011	79	Mabau 5	Key Account Manager	Maschinenbau	150 - 999	50 - 100 Mio.
18.11.2011	53	Train 1	Geschäftsführer Vertrieb	Spezieller Maschinenbau (Produktion und Handel von Rollwagen)	< 150	< 50 Mio.
01.12.2011	62	Infra 1	Leiter Vertriebsinnendienst und Service	Spezieller Anlagenbau (Infrastrukturbewirtschaftung)	150 - 999	< 50 Mio.
07.12.2011	35	Mabau 6	Abteilungsleiter Serviceprodukte und Ersatzteile	Maschinenbau	> 10.000	> 5 Mrd.
01.06.2012	58	Zul 4	Key Account Manager	Zulieferer Maschinenbau	150 - 999	101 - 999 Mio.
26.06.2012	32	Mabau 7	Leiter Kundendienst	Maschinenbau	150 - 999	101 - 999 Mio.

Die Identifizierung der Interviewpartner basierte auf persönlichen Kontakten und auf sozialen Netzwerken im Bereich Karriere. Die Interviews wurden per Telefon durchgeführt. Jedes Interview dauerte zwischen ca. 30 und 115 Minuten. Der Autor sicherte den Teilnehmern Anonymität zu. Er bat die Interviewpartner um Zustimmung für die Aufnahme des Gesprächs mit anschließender Transkription. In einem der Fälle wollte der Interviewpartner einer Aufnahme des Gesprächs nicht zustimmen. In diesem Fall wurden handschriftliche Notizen angefertigt und innerhalb von 24 Stunden nach Beendigung des Interviews gemäß den gängigen Verfahren überarbeitet (Morgan, Anderson und Mittal 2005; Workman, Homburg und Gruner 1998). Insgesamt verbrachte der Autor 23 Monate mit der Datenerhebung und sammelte ca. 880 Seiten Transkripte. Zur Kodierung der Interviewtranskripte verwendete der Autor MAXQDA 2010.

Die Feldforschung vollzog sich in einem mehrere Phasen umfassenden Prozess (Challagalla, Venkatesh und Kohli 2009). Ausgangspunkt der Untersuchung war ein breiter, entdeckungsorientierter Fokus in der ersten Phase (Glaser und Strauss 1967; Thompson, Locander und Pollio 1989). In der zweiten Phase wurden die Erfahrungen der ersten Phase mit Hilfe neu gewonnener Erkenntnisse überarbeitet, um ein tieferes Verständnis der Fähigkeiten zur Abschöpfung des Wertes von Dienstleistungen zu erhalten (Challagalla, Venkatesh und Kohli 2009; Eisenhardt 1989; Strauss und Corbin 2007). Der Autor fasste in der dritten Phase die Erkenntnisse zusammen und sendete sie an Interviewpartner zum Prüfen beziehungsweise Spiegeln (Belk, Sherry und Wallendorf 1988; Lincoln und Guba 1985). Dieser dritte Schritt ermöglichte es, die Genauigkeit der Darstellungen und Interpretationen der Interviewergebnisse zu überprüfen. Zudem generierte der Autor zusätzliche Erkenntnisse aus den Reaktionen der Interviewpartner. Abbildung 19 veranschaulicht den Forschungsprozess und die in den Interviews gestellten zentralen Fragen.

**ABBILDUNG 19: Forschungsprozess**

Dieses Kapitel strebt eine möglichst breite Betrachtung der Fähigkeiten zum Abschöpfen des Wertes von industriellen Dienstleistungen an. Deshalb führte der Autor die Interviews in Phase 1 als offene, semistrukturierte Gespräche zu den Fähigkeiten zum Abschöpfen des Wertes von Dienstleistungen in der Industriegüterbranche. Gesprächspartner waren Service- und Vertriebsverantwortliche. Die erbrachten Dienstleistungen, die mit der Dienstleistungserbringung verbundenen Prozesse sowie der Verkauf von Dienstleistungen waren Schwerpunktthemen in den Interviews der Phase 1. Nachdem der Autor sich mit den Interviewpartnern und deren Positionen und Aufgabenbereichen im Unternehmen vertraut gemacht hatte, erfragte er, welche industriellen Dienstleistungen in dem jeweiligen Unternehmen erbracht werden und welche die Interviewpartner für besonders wichtig halten. Die daraus entstandenen Diskussionen verhalfen in den meisten Fällen zum einfachen Einstieg, da sie den Managern die Möglichkeit gaben, ihren Umgang mit industriellen Dienstleistungen insbesondere im Zusammenhang mit der Erzielung von Erträgen zu beschreiben. Wenn ein Interviewpartner besondere Aspekte in Bezug auf Bedeutung oder Umgang mit industriellen Dienstleistungen schilderte, bat der Autor ihn, mit Beispielen seine Ansichten zu untermauern. Der Autor fasste während der Gespräche die Aussagen immer wieder zusammen, um den Interviewpartnern die Möglichkeit zu geben, das Verständnis des Autors zu korrigieren und zusätzliche Aspekte einzubringen.

Konsistent mit dem Ansatz von Gebhardt, Carpenter und Sherry (2006) für qualitative Forschung kodierte der Autor die Gespräche mit den Interviewpartnern zu den Fähigkeiten zur Abschöpfung des Wertes von industriellen Dienstleistungen. Er versuchte dabei, detaillierte Beschreibungen der Fähigkeiten zu erhalten, Felder von Fähigkeiten zu erkennen, Abhängigkeiten zwischen den Fähigkeiten zu verstehen und Konfigurationen von Fähigkeitsausstattungen zu ermitteln. Dazu passte der Autor die Interviews permanent an, um

die im Ergebnisteil beschriebene detaillierte und nach Bereichen strukturierte Beschreibung der Fähigkeiten sowie die abgeleiteten Konfigurationen erstellen zu können. Diese iterative Analyse der qualitativen Daten mit dem Ziel, ganzheitlich Themen zu erfassen, wird von zahlreichen Arbeiten in der qualitativen Forschung (Belk, Sherry und Wallendorf 1988; Eisenhardt 1989) empfohlen und in der Marketingforschung (Gebhardt, Carpenter und Sherry 2006; Tuli, Kohli und Bharadwaj 2007; Workman, Homburg und Gruner 1998) und im Managementkontext (Leonard-Barton 1992) angewendet. Nach der Durchführung von fünf Interviews entwickelte der Autor erste Bereiche von Fähigkeiten.

In Phase 2 diskutierten und detaillierten der Autor erste Strukturierungsansätze mit den Interviewpartnern. Der Autor hatte das Ziel, Abhängigkeitsverhältnisse zu beschreiben und eine Typologie von Fähigkeitsausstattungen zu entwickeln. Deshalb begannen die Interviews erneut mit offenen Fragen bezüglich der Bedeutung und des Verständnisses von industriellen Dienstleistungen für das betroffene Unternehmen. Konsistent mit dem Ansatz von Gebhardt, Carpenter und Sherry (2006) erläuterte der Autor den Interviewpartnern die bisher gewonnenen Beschreibungen, Abhängigkeiten, Strukturierungsansätze und Fähigkeitskonfigurationen. Die Strukturierungsansätze und Fähigkeitskonfigurationen überprüfte der Autor mit den Befragten hinsichtlich Praxisnähe und Verständlichkeit. Der Autor berücksichtigte dabei auch Erkenntnisse aus der Literatur zu Fähigkeiten im Kontext von industriellen Dienstleistungen (Ulaga und Reinartz 2011) und für die Verpreisung (Dutta, Zbaracki und Bergen 2003). Auf diese Weise leitete der Autor einen Bezugsrahmen basierend auf der Literatur und der Feldforschung ab (Gioia und Pitre 1990). Die Kommentare und Anmerkungen kodierte der Autor wiederum und verwendete sie in späteren Sitzungen.

Während der Diskussion des Strukturierungsansatzes fragte der Autor vertieft nach Ausprägungen einzelner Fähigkeiten. Diese Informationen und die eigenen Beobachtungen halfen, die Beschreibung der Fähigkeiten zu verfeinern und verschiedene Fähigkeitskonfigurationen zu ermitteln. Die damit einhergehenden Änderungen und Ergänzungen flossen in das Kodierschema ein (Eisenhardt 1989; Strauss und Corbin 2007). Phase 2 der Feldforschung dauerte so lange an, bis weitere Interviews keinen Erkenntnisgewinn generieren konnten (Strauss und Corbin 2007; Yin 2003).

In Phase 3 legte der Autor gemäß dem Ansatz von Gebhardt, Carpenter und Sherry (2006) die in den ersten beiden Phasen entwickelten Beschreibungen der Fähigkeiten, Fähigkeitsbereiche, deren Abhängigkeitsverhältnisse und die abgeleitete Typologie von Fähigkeitsausstattungen einzelnen Interviewpartnern zur Prüfung und Validierung vor. In den Gesprächen konnten die gewonnenen Ergebnisse mit kleineren Anpassungen bestätigt werden.

## 3.4 Ergebnisse

Nachdem die vorangegangenen Abschnitte die theoretische Fundierung mit dem RBV gelegt (Abschnitt 3.1), die Literatur aufgearbeitet (Abschnitt 3.2) und das methodische Vorgehen erläutert haben (Abschnitt 3.3), folgt in diesem Abschnitt die Beschreibung der Ergebnisse der Untersuchung. Der Literaturüberblick (Abschnitt 3.2) hat gezeigt, dass die Fähigkeiten zur Abschöpfung des Wertes von industriellen Dienstleistungen kaum erforscht sind. In den kommenden Abschnitten versucht dieses Kapitel diese Forschungslücke zu schließen, indem es folgende Forschungsfragen diskutiert:

- 5) *Welche Fähigkeiten bestimmen das Potenzial eines Unternehmens, den Gegenwert von Dienstleistungen abzuschöpfen? (Abschnitt 3.4.1)*
- 6) *Welche Abhängigkeiten bestehen zwischen den Fähigkeiten? (Abschnitt 3.4.2)*
- 7) *Welche Muster von Fähigkeitsausstattungen zur Abschöpfung des Gegenwertes von Dienstleistungen sind in Unternehmen erkennbar? (Abschnitt 3.4.3)*

### 3.4.1 Fähigkeiten zur Abschöpfung des Gegenwertes von industriellen Dienstleistungen

Die Aussagen der Entscheider aus den Bereichen Service und Vertrieb legen nahe, dass die Abschöpfung des Gegenwertes von industriellen Dienstleistungen weit mehr umfasst als die Festlegung und Durchsetzung des Preises. Auf Basis von Interviews mit Service- und Vertriebsverantwortlichen untersucht dieser Abschnitt Fähigkeiten, die Unternehmen benötigen, um den Gegenwert von industriellen Dienstleistungen abschöpfen zu können. Dabei diskutiert dieser Abschnitt die Forschungsfrage:

- 5) *Welche Fähigkeiten bestimmen das Potenzial eines Unternehmens, den Gegenwert von Dienstleistungen abzuschöpfen?*

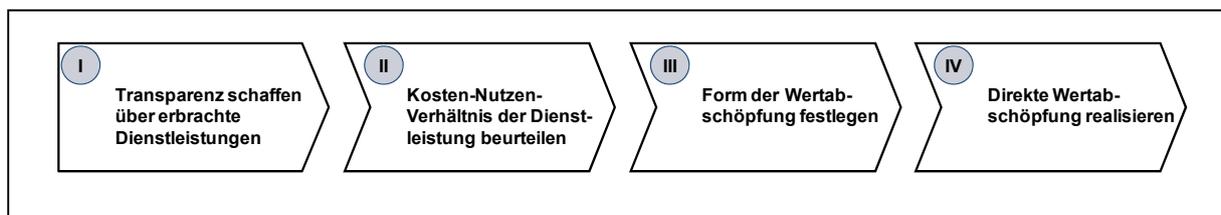
Diese Forschungsfrage gliedert sich in folgende Unterfragen (vgl. S. 136):

5 a) *Welche Bereiche von Fähigkeiten sind erkennbar?*

5 b) *Welche Fähigkeiten sind für die Abschöpfung des Gegenwertes von Dienstleistungen im Einzelnen notwendig?*

Aus den Gesprächen mit den Service- und Vertriebsverantwortlichen wird deutlich, dass eine Vielzahl von Fähigkeiten notwendig sind, um den Gegenwert von industriellen Dienstleistungen abzuschöpfen. Die Gespräche mit den Entscheidern lassen zudem erkennen, dass die Wertabschöpfung von industriellen Dienstleistungen als ein Phasenmodell verstanden werden kann, das sich in Bereiche unterteilt. Abbildung 20 illustriert das aus den Gesprächen abgeleitete Phasenmodell mit den vier Bereichen (I) *Transparenz schaffen über erbrachte Dienstleistungen*, (II) *Kosten-Nutzen-Verhältnis der Dienstleistung beurteilen*, (III) *Form der Wertabschöpfung festlegen* und (IV) *Direkte Wertabschöpfung realisieren*, welches dieser Abschnitt näher erläutert.

**ABBILDUNG 20: Phasenmodell der Wertabschöpfung**



Die befragten Manager betrachten die breite Kenntnis des Umfangs und der Art der erbrachten Dienstleistungen als Ausgangspunkt der Wertabschöpfung. Insofern sehen die Entscheider es als grundlegend an, bezüglich der erbrachten Dienstleistungen zunächst (I) *Transparenz über erbrachte Dienstleistungen zu schaffen*. Ein Manager drückt dies folgendermaßen aus:

„Da wir ja unser Portfolio kennen [...], wissen wir, was wir abdecken oder fremd zukaufen müssen“ (Klima 1, 8).

Die Service- und Vertriebsverantwortlichen sehen darüber hinaus das Verständnis des Wertes einer Dienstleistung als wesentlich an. Sie betonen dabei, dass sowohl die mit der Erstellung verbundenen Kosten als auch der Nutzen der Dienstleistung für den Kunden die wesentlichen Bestimmungsgrößen für den Wert der Dienstleistung darstellen. Der Bereich, in dem die zur Bestimmung des Wertes notwendigen Fähigkeiten gebündelt sind, wird deshalb als *(II) Kosten-Nutzen-Verhältnis der Dienstleistung beurteilen* beschrieben. Ein Serviceverantwortlicher erläutert:

„Ja, aber ansonsten versuchen wir, [...] wirklich also hier über Prozesse zu reden, über TCO zu sprechen, über Prozessverbesserung, über, [...] Kosten-Nutzen-Argumentation zu sprechen“ (Print 1, 22).

Der dritte Bereich, der von den Befragten beschrieben wird, umfasst sämtliche Fähigkeiten, welche die *(III) Form der Abschöpfung festlegen*. In diesem Bereich sind sämtliche Fähigkeiten zu sehen, die das Unternehmen für die Ausrichtung des Dienstleistungsangebots benötigt. Die Befragten betonen, dass den Unternehmen grundsätzlich zwei Formen zur Verfügung stehen. Die direkte Wertabschöpfung erfolgt dabei über den Verkauf von Dienstleistungen, während bei der indirekten Form die Dienstleistung als Element der Kundenbindung gesehen wird. Dieser Abschnitt beschäftigt sich mit der direkten Form der Wertabschöpfung, da die indirekte Form der Wertabschöpfung ein eigenständiges Literaturfeld bildet. Ausgesuchte Themen zum Kontext der indirekten Wertabschöpfung sind Kundenzufriedenheit und Kundenbindung (Anderson und Weitz 1992; Geyskens et al. 1996), Vertrauen (Moorman, Deshpande und Zaltman 1993), Langfristorientierung der Kundenbeziehung (Ganesan 1994) und Konfliktreduzierung (Frazier, Gill und Kale 1989). Ein Beispiel

für die Ausrichtung hinsichtlich der indirekten Form der Wertabschöpfung liefert die Aussage eines Verantwortlichen:

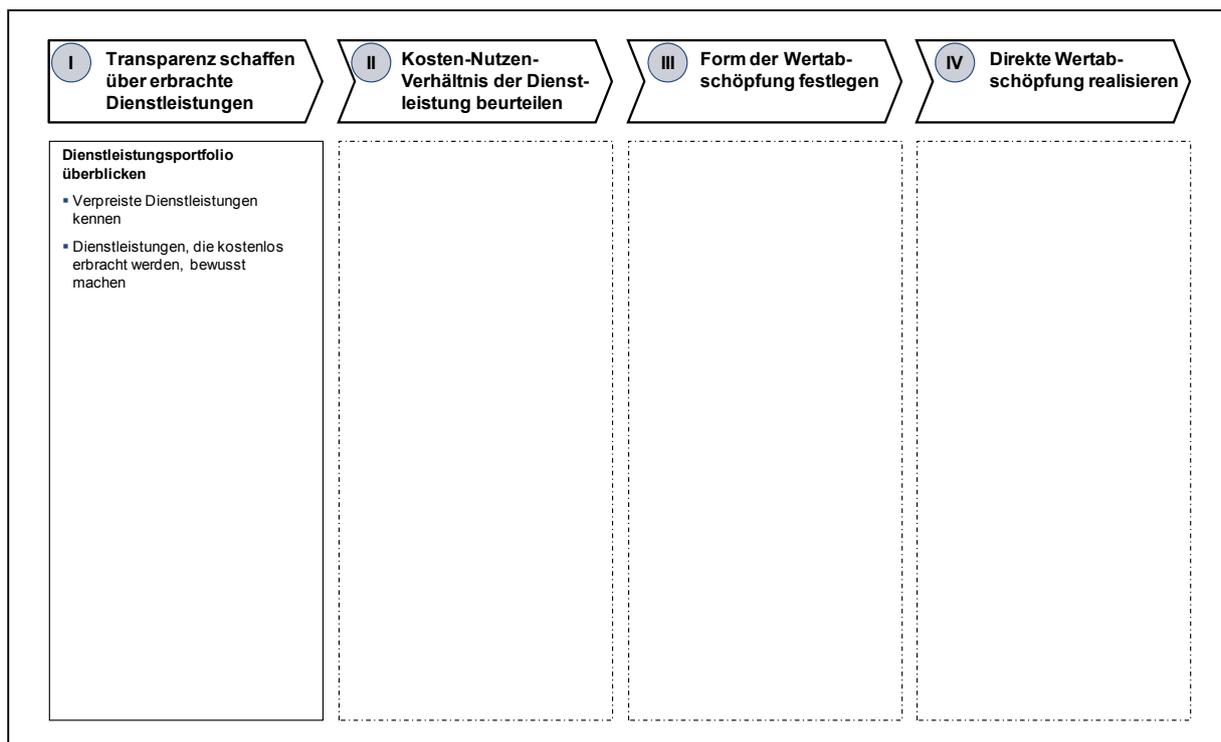
*„Also wir sind eher jemand, wenn ich mir überlege, dass wir [...] unsere Dienstleistungen eigentlich kostenlos zur Verfügung stellen, [der] definitiv in den [...] Kundenbindungsbereich kommt, und den Kunden unterstützt [...]“ (Mabau 7, 25).*

Den vierten Bereich für Fähigkeiten zum Abschöpfen des Gegenwertes von industriellen Dienstleistungen verstehen Manager als *(IV) Direkte Wertabschöpfung realisieren*. Fähigkeiten aus diesem Bereich beziehen sich auf die Preisfestlegung, wie das Zitat eines Befragten belegt:

*„Also wenn jetzt ein neues Produkt [oder Dienstleistung] kommt [...], dann muss ich diesen [...] Preis [...] festlegen [...]“ (Print 1, 69).*

Nachdem der Abschnitt die Fähigkeitsbereiche hervorgehoben und kurz erläutert hat (Forschungsfrage 5 a), beschreibt er weiterhin die Fähigkeiten zur Abschöpfung des Gegenwertes von industriellen Dienstleistungen entlang dieser Bereiche im Detail.

Im Bereich *(I) Transparenz schaffen über erbrachte Dienstleistungen* liegt nach Aussage der Befragten die wesentliche Fähigkeit darin, die Gesamtheit der erbrachten Dienstleistungen als Portfolio von Leistungskomponenten zu verstehen. Diese Fähigkeit wird als *Dienstleistungsportfolio überblicken* bezeichnet. Abbildung 21 ordnet diese Fähigkeit in das oben beschriebene Phasenmodell ein.

**ABBILDUNG 21: Transparenz schaffen über erbrachte Dienstleistungen**

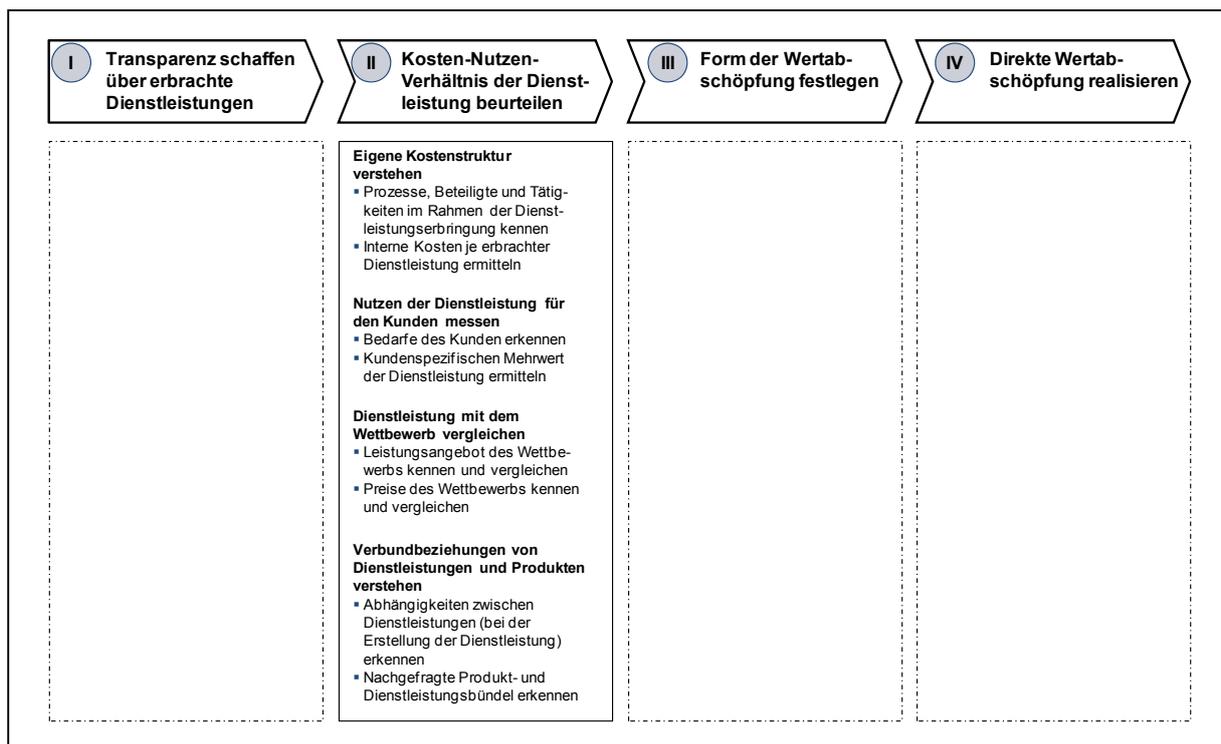
Die Betrachtung sämtlicher erbrachter Dienstleistungen als Leistungsportfolio ist die Grundlage für eine erfolgreiche Abschöpfung des Gegenwertes von Dienstleistungen, betonen die befragten Entscheider aus dem Service- und Vertriebsbereich. In diesem Zusammenhang machen die Aussagen der Befragten deutlich, dass der Aufbau und die Pflege einer systematischen Übersicht des Dienstleistungsportfolios eine zentrale Fähigkeit darstellt. Die befragten Manager unterscheiden dabei zwischen verpreisten Dienstleistungen und Dienstleistungen, die kostenlos erbracht werden. Folgendes Beispiel belegt, dass die Kenntnis der verpreisten Dienstleistungen den Ausgangspunkt für die Vertriebstätigkeit darstellt:

*„Ja, unser Portfolio umfasst den Service von unseren eigenen Regelungsanlagen, [...] das heißt [...] Instandhaltung, Fernüberwachung, Rund-um-die-Uhr-Dienst für Störeinsätze [...]“ (Misch 1, 6).*

Nach Aussagen der befragten Entscheider erbringen die Unternehmen neben den kostenpflichtig angebotenen Tätigkeiten auch kostenlose Dienste für den Kunden. Vielfach sind die Tätigkeiten, die unentgeltlich erbracht werden, den Entscheidern nicht als Dienstleistungen bewusst. Die Aussagen der Manager legen somit nahe, dass die Wahrnehmung von nicht verpreisten Tätigkeiten, die für den Kunden erbracht werden, ebenso wichtig ist. Entscheider halten zudem die Kenntnis der kostenlos erbrachten Tätigkeiten für ein wichtiges Instrument in der Kundenbetreuung, was folgende Aussage illustriert:

*„Also man versucht dann wirklich auch dem Kunden auch zu sagen, was man denn da im Vorfeld schon alles umsetzt an Arbeitsleistung und das Verständnis einholt, dass es dann natürlich verrechnet wird, wenn der Auftrag kommt. Aber dass man da eben erst mal die Kosten verarbeiten kann“ (Anl 2, 63).*

Der Fähigkeitsbereich (II) *Kosten-Nutzen-Verhältnis der Dienstleistung beurteilen* umfasst nach Aussage der Manager neben dem Verständnis von Kosten und Nutzen auch die Kenntnis des Wettbewerbsangebots und der bestehenden Verbundbeziehungen zwischen den Dienstleistungen und Produkten. Abbildung 22 zeigt die Fähigkeiten im Überblick, die im Anschluss erläutert werden.

**ABBILDUNG 22: Kosten-Nutzen-Verhältnis der Dienstleistung beurteilen***Eigene Kostenstruktur verstehen*

Die befragten Manager betonen die Notwendigkeit, die internen Kosten und deren Treiber zu verstehen, um das Kosten-Nutzen-Verhältnis der erbrachten Dienstleistung zu beurteilen. Als besonders wichtig erachten sie dabei die Kenntniss sämtlicher an der Erbringung einer Dienstleistung beteiligten Akteure, Prozesse und Tätigkeiten. Ein Serviceleiter beschreibt dies folgendermaßen:

*„Deswegen müssen Sie genau wissen, was [...] die einzelnen Prozessschritte, [...] von einem solchen Kundenprojekt letztendlich für Kosten verursachen“ (Print 1, 47).*

Die exakte Prozessabbildung der Dienstleistungserbringung ist dabei nach Meinung der Befragten die Grundlage für das Verständnis der internen Kosten. Entlang des Erstellungsprozesses werden die Kosten anteilig den Tätigkeiten zugeordnet, die bei den Beteiligten

anfallen. Die Zuordnung sämtlicher anfallender Kosten für die Dienstleistungserbringung mit Hilfe der Prozesskostenrechnung gewährleistet das benötigte Verständnis und Kostentransparenz für die Dienstleistungserbringung im Unternehmen. In einigen Gesprächen berichten Manager vom Betrieb eines Controllingsystems, mit Hilfe dessen die Prozesskosten abgebildet werden:

*„Sie müssen natürlich da extrem aufpassen, dass Sie nicht Dienstleistungen erbringen, die Sie nicht mehr bezahlen können. [...] Ja, das ist eine große Challenge, ganz klar, weil eine Analyse sehr viel mit ERP Systemen zusammenhängt“ (Print 1, 48).*

#### *Nutzen der Dienstleistung für den Kunden messen*

Die genaue Kenntnis des Bedarfs der Kunden sehen die Entscheider als Voraussetzung für die Messung des Kundennutzens einer Dienstleistung, da der Wert einer Dienstleistung maßgeblich davon abhängt, wie gut diese die Bedarfe der Kunden deckt. Damit eng verbunden betrachten die Befragten die Fähigkeit, das Kundenunternehmen hinsichtlich des Verbesserungsbedarfs zu analysieren. Hierunter sehen die Manager nicht nur die Fähigkeit, die notwendigen Informationen von Kundenseite zu erhalten, sondern auch die Fähigkeit, die Komplexität der Prozesse im Kundenunternehmen nachzuvollziehen und Verbesserungsbedarf im Ablauf festzustellen. Ein Serviceleiter beschreibt dies folgendermaßen:

*"Ja, ganz genau. Wir machen quasi eine Betriebskostenanalyse mit dem Kunden und stellen ihm quasi den Eigenbetrieb einmal vor Augen" (Misch 1, 35).*

Die befragten Manager sehen sowohl die Befriedigung des Kundenbedarfs mit Hilfe einer Dienstleistung als auch die Quantifizierung deren Mehrwerts für den Kunden als wichtig an. Die Messung des Kundennutzens sehen Manager deshalb als grundlegend an, um den Wert der Dienstleistung abzuschöpfen. Sie betonen dabei die Wichtigkeit, den Mehrwert der

Dienstleistung für den Kunden zu quantifizieren und anschaulich in Euro zu übersetzen. Ein Interviewpartner berichtet in diesem Kontext:

*„Also Value for the Customer Rechnung, die gab es, [...] in Bezug auf bestehende Anlagen [und] Modernisierungsbedarf“ (Anl 1, 42).*

Die Berichte der Entscheider zeigen in diesem Zusammenhang, dass sich der Mehrwert der Dienstleistung für den Kunden aus der sich daraus ergebenden Kosteneinsparung oder der Erlössteigerung ableitet. Als Beispiel führen die Befragten dabei die Erstellung eines Upgrades für eine bestehende Anlage an, mit Hilfe derer das Kundenunternehmen Kosten einsparen kann. Die folgende Aussage veranschaulicht, dass erst die Quantifizierung des Nutzens der Dienstleistung den Verkauf und damit die Abschöpfung des Wertes ermöglicht:

*„Dann gibt es Upgrades wo wir wirklich eine Kostennutzenrechnung dahinter haben, die wir auch dann präsentieren können. Das geht dann meistens mit irgendwelchen Risikobewertungen und Ausfallwahrscheinlichkeiten, wo dann Schadensanalysen oder Schadenssummen dahinterstehen, so, das kann man den Kunden vorlegen, sodass die dann, auch für die Kaufleute eben sehen, ja das macht Sinn“ (Wind 1, 33).*

### *Dienstleistungen mit dem Wettbewerb vergleichen*

Insbesondere die Aussagen der Vertriebsmanager verdeutlichen, dass der Vergleich der erbrachten Dienstleistungen mit dem Angebot des Wettbewerbs ebenfalls als wesentliche Fähigkeit zur Abschöpfung des Wertes von Dienstleistungen gesehen wird. Die Fähigkeit, die Leistungsangebote des Wettbewerbs zu kennen und mit dem eigenen Angebot zu vergleichen, setzt nach Aussagen der Vertriebsmanager eine gut funktionierende Kundenbeziehung voraus. In den Gesprächen zeigt sich, dass der Vertrieb für die Beschaffung von Wettbewerbsinformationen über ein vertrauensvolles Verhältnis zum Kunden verfügen muss. Nur auf diese

Weise ist es ihm möglich, den Leistungskatalog des Wettbewerbs zu analysieren und regelmäßig Veränderungen zu erfahren. Folgende Aussage eines Managers illustriert diese Fähigkeit:

*„Wir wissen genau, was der Wettbewerb verrechnet, wir wissen genau, was der Wettbewerb für gewisse klare einheitliche Dienstleistungen verrechnet, die vergleichbar sind“ (Klima 1, 33).*

Neben dem Leistungsumfang sehen die befragten Vertriebsmanager den Preis als wesentliches Element eines Angebots an. Die Kenntnis des Preisniveaus und der Form der Preissetzung des Wettbewerbs ist somit nach den Aussagen der Manager ein Erfolgskriterium für die Angebotserstellung des eigenen Unternehmens. Die permanente Überwachung der Wettbewerbspreise sehen sie deshalb als besonders wichtig:

*„Wenn Sie so Gesamtpakete haben, dann wird man sich irgendwann einmal an dem Markt orientieren müssen“ (Mabau 1, 33).*

Diese Fähigkeit setzt ebenfalls ein enges Vertrauensverhältnis zum Kunden voraus. Das Vertrauensverhältnis zum Kunden wird im B2B-Geschäft als Hauptinformationsquelle für die Beschaffung von Wettbewerbsinformationen angesehen. Ein Manager berichtet:

*„[...] das gab es natürlich auch mal, dass dann so ein Einkäufer uns mal so ein paar Hinweise gegeben hat“ (Anl 1, 30).*

### *Verbundbeziehungen von Dienstleistungen und Produkten verstehen*

In den Interviews berichten die Manager, dass das Verständnis der bestehenden Beziehungen zwischen den erbrachten Dienstleistungen und Produkten grundlegend für die Steuerung des Leistungsportfolios sei. Dabei steht nach Aussagen der Befragten bei der Analyse des Produk-

tionsverbundes die gegenseitige Abhängigkeit der Dienstleistungen im Vordergrund. Beispielsweise bedingt eine Informationsveranstaltung zur Bedienung einer Anlage für den Käufer die vorherige Erstellung einer Schulungsunterlage. Dieses Beispiel verdeutlicht, dass zeitliche Abhängigkeiten bei der Erstellungsplanung berücksichtigt werden müssen. Zudem sind die inhaltlichen Überschneidungen und Abhängigkeiten zu betrachten, da beispielsweise bei der Erstellung der Schulungsunterlage die spätere Informationsveranstaltung für Bedienungsteams auf Kundenseite bereits berücksichtigt wird. Ein Beispiel für die genaue Kenntnis, wie einzelne Dienstleistungen (Schulungsunterlagenerstellung und Schulung) miteinander abgestimmt werden sollten, gibt ein Vertriebsverantwortlicher, der die mangelnde Abstimmung kritisiert:

*„Zum Beispiel überlegen wir jetzt gerade, Schulungen für den Vertriebsinnendienst [...] zu definieren, und - ja - gehen mal davon aus, dass wir dann auch einen haben, der das schult, und Räumlichkeiten haben. Und das sind so Dinge - da [...] würde [das] Sinn machen, das besser zu planen“ (Mabau 7, 23).*

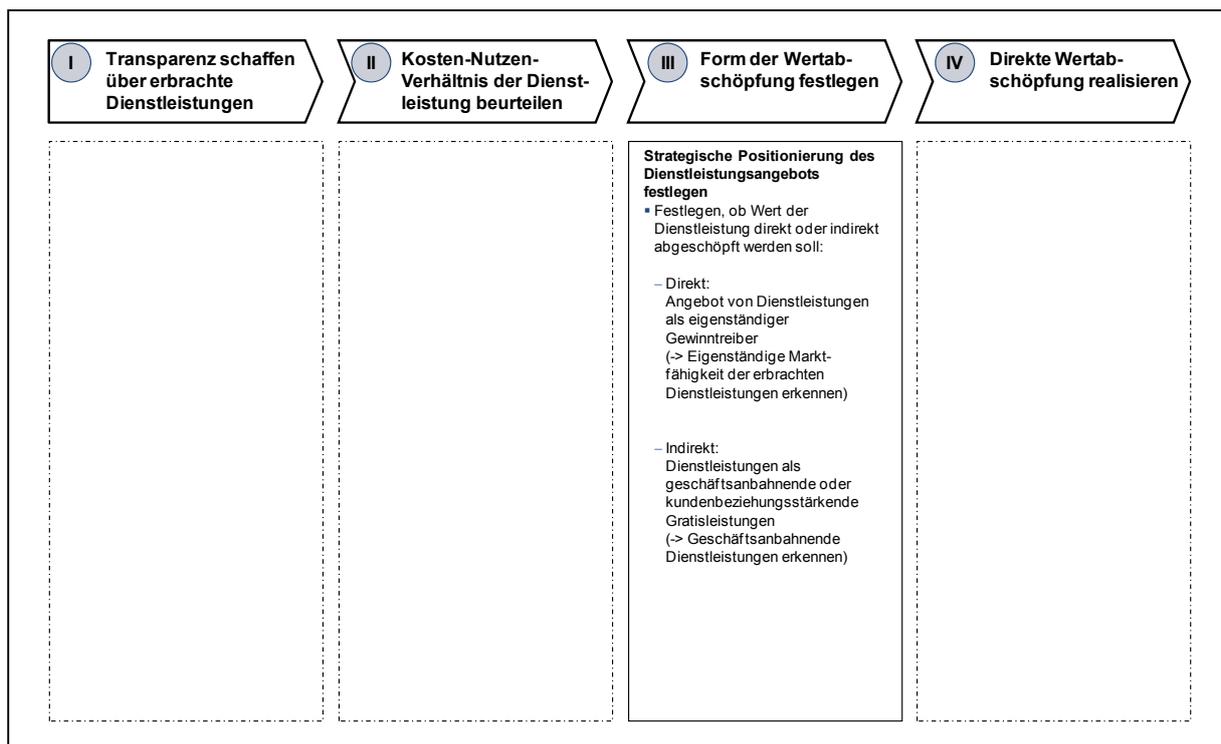
Das Verständnis der Abhängigkeiten der Nachfrage nach Dienstleistungen vom Produktangebot und der Abhängigkeit der Produktnachfrage vom Dienstleistungsangebot sehen Entscheider als wichtige Fähigkeit an. Diese ist laut den Aussagen der Entscheider die Grundlage, auf der die Unternehmen kundenorientierte Bündel von Dienstleistungen und Produkten beziehungsweise weiteren Dienstleistungen schnüren. Hierzu ist nach den Aussagen der Manager die Analyse der zurückliegenden Transaktionen hinsichtlich nachgefragter Produkt-Dienstleistungsbündel wichtig. Gleiches gilt für kostenlose Dienstleistungen, die im Zusammenhang mit Produktkäufen (beispielsweise Spezialmaschinenanlage) nachgefragt werden. Die Analyse hilft den Unternehmen, die Bedeutung einzelner (teilweise sogar kostenlos erbrachter) Dienstleistungen zu erkennen und diese hinsichtlich ihrer Wertigkeit im Gesamtportfolio einzuordnen. Im Rahmen der Analyse der Nachfrageverbände prüfen die

befragten Unternehmen zudem, welche Produkte nur aufgrund des Angebots einer Dienstleistung gekauft werden. Insbesondere geschäftsanbahnende Dienstleistungen stehen dabei im Fokus. Dies sind Dienstleistungen, die in der Angebotsphase erbracht werden und ein Alleinstellungsmerkmal für das Unternehmen bilden. Neben den geschäftsanbahnenden Dienstleistungen bieten Unternehmen häufig Dienstleistungen an, die von ihren Kunden als selbstverständlich vorausgesetzt werden. Umgekehrt ist nach Aussagen einiger Vertriebsverantwortlicher der Verkauf einer Dienstleistung teilweise eng an einen Produktverkauf gebunden. In diesem Fall bilden die Produkte das notwendige Element zum Verkauf des Bündels und werden entsprechend verpreist. Ein Manager umschreibt dies folgendermaßen:

*„Die haben wirklich nach dem Hewlett-Packard-Prinzip haben die die Verkehrsrechner mehr oder weniger verschenkt, weil sie mit den Verkehrsrechnern einen Wartungsvertrag verkauft haben“ (Anl 1, 35).*

Uлага und Reinartz (2011) betrachten, wie im Literaturüberblick (Abschnitt 3.2) beschrieben, die Fähigkeit zur Analyse von Kundennutzungsdaten von bereits verkauften Anlagen als Fähigkeit zur Generierung von Wert mit Produkt-Dienstleistungsbündeln. An dieser Stelle zeigt sich somit die enge Verbundenheit zwischen Fähigkeiten zur Wertgenerierung und Wertabschöpfung von industriellen Dienstleistungen.

Der Fähigkeitsbereich *(III) Form der Wertabschöpfung festlegen* umfasst nach Aussage der Manager sämtliche Fähigkeiten, die benötigt werden, um die strategische Positionierung des Dienstleistungsangebots festzulegen. Abbildung 23 ordnet diese Fähigkeiten in das oben beschriebene Phasenmodell ein.

**ABBILDUNG 23: Form der Wertabschöpfung festlegen***Strategische Positionierung des Dienstleistungsangebots festlegen*

Als zentral für die Abschöpfung des Wertes der Dienstleistungen sehen die Entscheider die Festlegung an, ob der Wert der Dienstleistung direkt oder indirekt abgeschöpft wird. Diese Wahl bestimmt nach den Aussagen der Manager die strategische Positionierung des Dienstleistungsangebots. Das Unternehmen benötigt für diese Wahl Fähigkeiten zur strategischen Analyse, wie das Dienstleistungsangebot ausgerichtet und für welche Kunden es vorgehalten werden soll. Zwei grobe strategische Richtungen lassen sich dabei aus den Gesprächen ableiten: die direkte und indirekte Form der Realisierung. Im Fall der direkten Form der Realisierung werden laut den Befragten Dienstleistungen als eigenständige Gewinntreiber angesehen. Hierbei ist zunächst die eigenständige Marktfähigkeit der Dienstleistungen zu analysieren. Ein Beispiel für eine Dienstleistung mit eigenständiger Marktfähigkeit schildert ein Vertriebsverantwortlicher folgendermaßen:

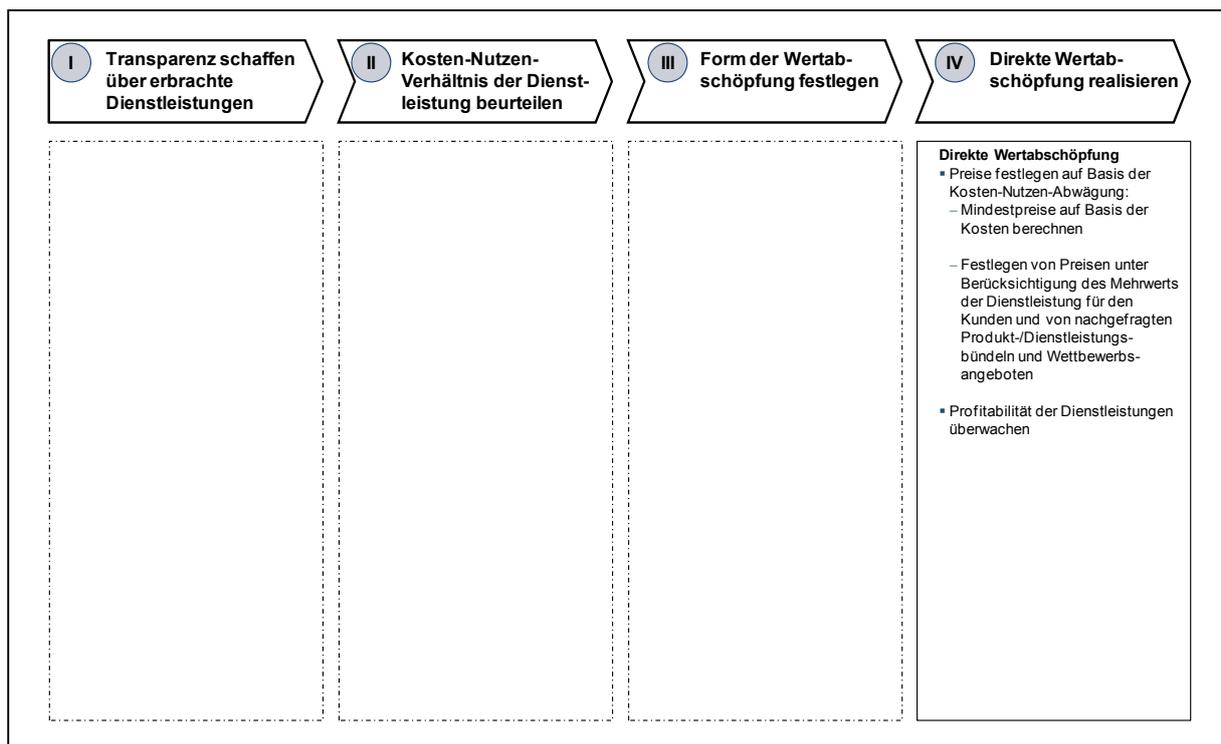
*„Das hat sich aber im Laufe der Jahre gewandelt, nämlich, dass Kunden mehr und mehr nicht nur die Ersatzteile bei uns kaufen und die Reparatur selbst vornehmen,*

*sondern dass wir die Maschinen zu uns hinein holen in die Firma, komplett dort überholen, reparieren“ (Mabau 1, 7).*

Die Gespräche veranschaulichen, dass bei einer indirekten Form der Wertabschöpfung die Dienstleistung als geschäftsanbahnende oder kundenbeziehungstärkende Gratisleistung gesehen wird. Eine wichtige Fähigkeit ist in diesem Kontext die Identifikation und Analyse derartiger Dienstleistungen im Portfolio. Unter geschäftsanbahnenden Dienstleistungen verstehen die Befragten Dienstleistungen, die in der Angebotsphase erbracht werden und ein Alleinstellungsmerkmal für das Unternehmen bilden. Neben den geschäftsanbahnenden Dienstleistungen bieten Unternehmen häufig Dienstleistungen an, die von ihren Kunden als selbstverständlich vorausgesetzt werden und die von den Managern als kundenbeziehungstärkende Gratisleistung bezeichnet werden. Ein Manager beschreibt dies folgendermaßen:

*"[...] kann es schon mal sein, dass ich die Reparatur verschenke und dem Kunden einen anderen Wartungsvertrag anbiete und dem Kunden sage: ‚Du kriegst andere Leistungen‘. Wir nennen das dann Kundensicherung“ (Mabau 2, 34).*

Neben der Festlegung der Form der Wertabschöpfung benötigen die Unternehmen weitere Fähigkeiten zur strategischen Umsetzung der getroffenen Wahl. Wie bereits zu Beginn des Abschnitts erläutert, konzentriert sich dieses Kapitel auf die direkte Form der Wertabschöpfung. Im Folgenden werden deshalb ausschließlich die Fähigkeiten im Rahmen des Fähigkeitsbereichs (IV) *Direkte Wertabschöpfung realisieren* erläutert. Abbildung 24 ordnet diese Fähigkeiten in das oben beschriebene Phasenmodell ein.

**ABBILDUNG 24: Direkte Wertabschöpfung realisieren***Direkte Wertabschöpfung*

Für die direkte Wertabschöpfung der Dienstleistungen sind laut den Entscheidern im letzten Schritt Fähigkeiten zur Definition der Preise auf Basis der Kosten-Nutzen-Abwägungen notwendig. Die Aussagen der Befragten lassen den Schluss zu, dass das Unternehmen die Kosten kennen muss, um die Preisuntergrenze zu bestimmen. Die dabei benötigte Fähigkeit ist die Mindestpreisgestaltung und die damit verbundene Herstellung von Transparenz der zuzuordnenden Kosten. Als weitere Fähigkeit zur Definition der Preise sehen die Befragten die Festlegung von Preisen unter Berücksichtigung des Mehrwerts einer Dienstleistung für den Kunden und der nachgefragten Produkt-/Dienstleistungsbündeln und Wettbewerbsangeboten. Für die Festlegung des Preises auf der Basis des Mehrwerts einer Dienstleistung für einen Kunden bildet die bereits erwähnte Quantifizierung des Mehrwerts die Basis. Ein Beispiel für mehrwertorientierte Preisbildung schildert ein Manager folgendermaßen:

*„Sie [...] zahlen uns dafür, dass Sie Ihre Einsparziele erreichen, wir gemeinsam, und dass Sie also kontinuierlich das Thema verbessern. Und Sie zahlen uns nicht dafür, dass wir einfach da sind oder Ihnen irgendwie die Hütte mit Equipment vollstellen, ja“ (Print 1, 76).*

Ein Beispiel für die Bildung von Bündelpreisen veranschaulicht die Aussage eines Befragten:

*„Aber normalerweise werden ihm Gesamtpakete angeboten und da haben wir eben diese Krux, die wir eingangs schon angesprochen haben, dass dann eben sehr schnell eben das Ganze nicht mehr profitabel ist, weil man sich eben verkalkuliert hat, vielleicht auch an manche Themen nicht gedacht hat“ (Anl 2, 54).*

Er macht dabei deutlich, dass die Bündelpreise stets hinsichtlich der Profitabilität überwacht werden sollten. Diese Fähigkeit wird von den Befragten ebenfalls als wesentlich für die Abschöpfung des Wertes von Dienstleistungen gesehen. Die Überwachung der Profitabilität hilft nach den Aussagen der Manager dem Unternehmen, die Notwendigkeit von Anpassungen des Preisgefüges zu erkennen. Ein Serviceverantwortlicher umschreibt dies folgendermaßen:

*„Wir haben da so einen eigenen Bereich, der diese Kundenprofitabilität eigentlich permanent monitored und wenn wir dann feststellen, da läuft was aus dem Ruder, dann versuchen wir erst herauszufinden warum“ (Print 1, 49).*

Ausgehend von den beschriebenen Interviewergebnissen zeigt Abbildung 25 einen Überblick der identifizierten Fähigkeitsbereiche mit den jeweils zentralen Fähigkeiten.

## ABBILDUNG 25: Fähigkeiten zur Abschöpfung des Gegenwertes von Dienstleistungen

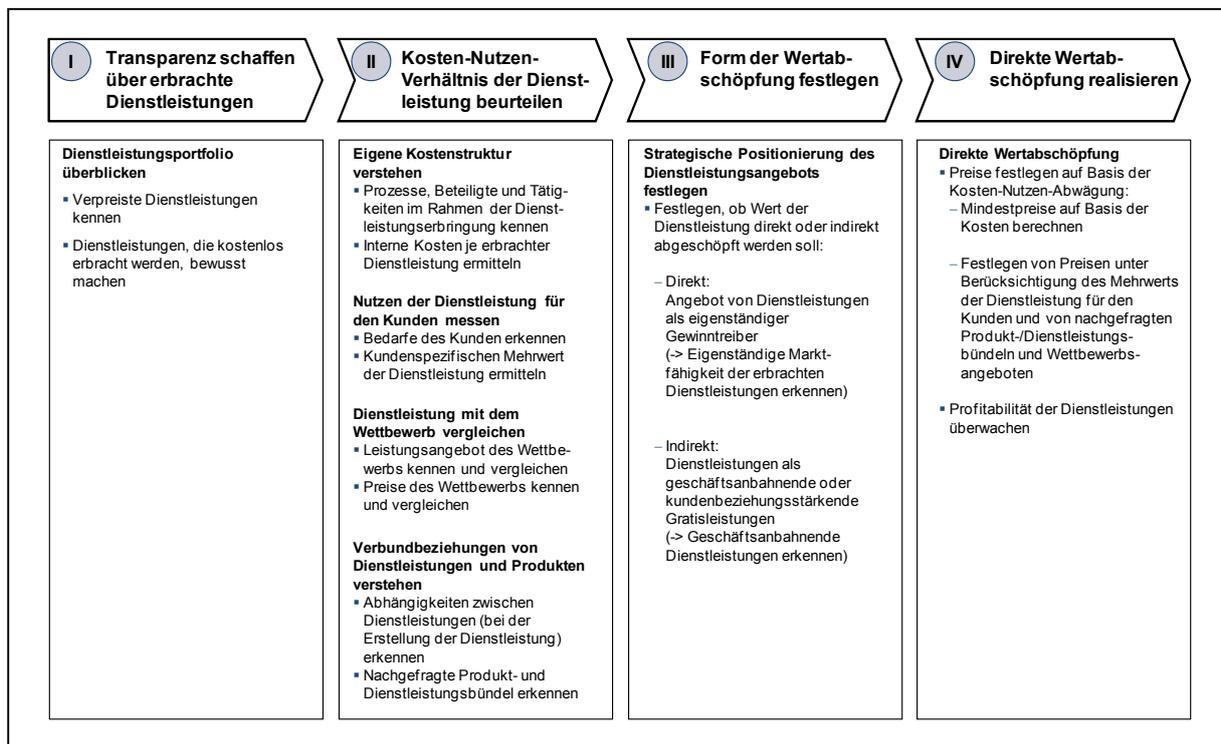


Abbildung 25 veranschaulicht das einleitend erwähnte Phasenmodell. Dieses bildet den Ausgangspunkt für die Untersuchung der Abhängigkeiten zwischen den Fähigkeiten, welche der folgende Abschnitt diskutiert.

### 3.4.2 Untersuchung der Abhängigkeiten zwischen den Fähigkeiten zur Abschöpfung des Gegenwertes

Abschnitt 3.4.1 hat die Fähigkeiten zum Abschöpfen des Wertes von industriellen Dienstleistungen identifiziert, detailliert beschrieben und nach Fähigkeitsbereichen strukturiert. Dieser Abschnitt untersucht die Abhängigkeiten zwischen den Fähigkeiten und diskutiert dabei die Forschungsfrage:

6) *Welche Abhängigkeiten bestehen zwischen den Fähigkeiten?*

Diese Forschungsfrage gliedert sich in folgende Unterfragen auf (vgl. S. 136):

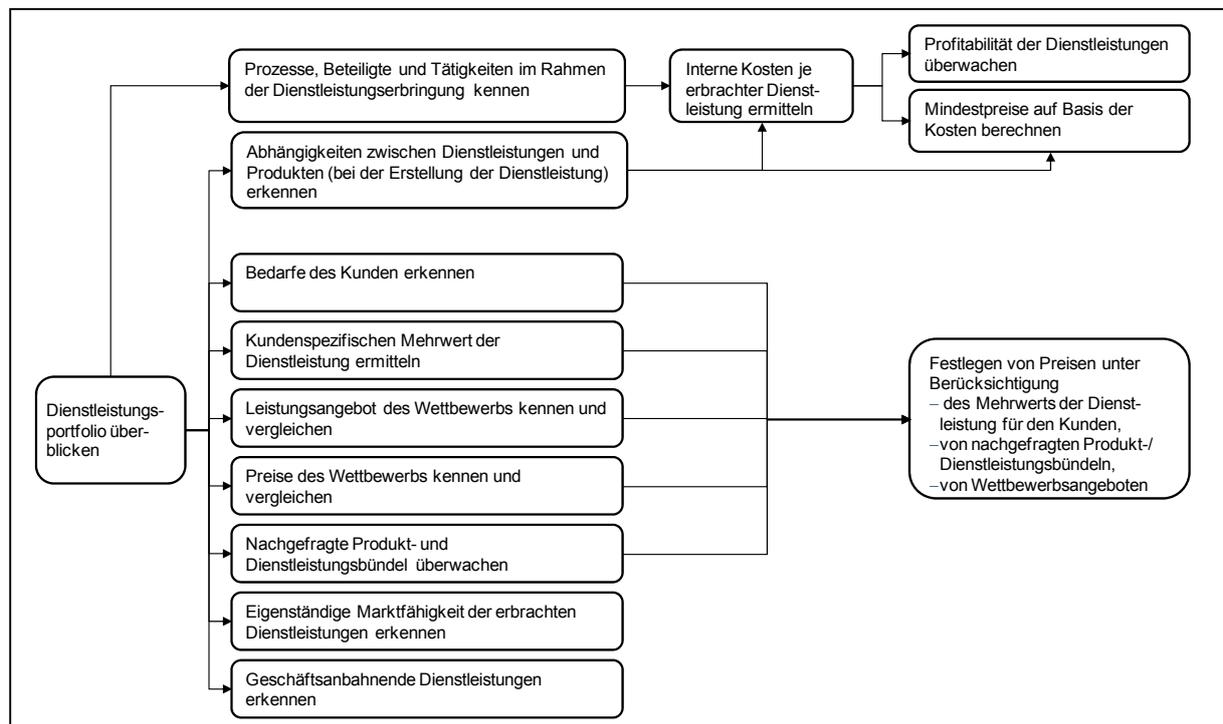
*6 a) Welche Fähigkeiten bauen aufeinander auf?*

*6 b) Wie sind die Abhängigkeitsverhältnisse zwischen den Fähigkeiten charakterisiert?*

Die im vorangegangenen Abschnitt ermittelten Fähigkeiten zur Abschöpfung des Gegenwertes stehen in unterschiedlichen Abhängigkeitsverhältnissen zueinander. Die in Abschnitt 3.4.1 beschriebene Übersicht der Fähigkeitsbereiche macht eine Phasenlogik deutlich (Abbildung 25). Die Aussagen der Manager belegen jedoch, dass nicht sämtliche Fähigkeiten entlang des Phasenmodells aufeinander aufbauen. Vielmehr können verschiedene Pfade von Abhängigkeitsverhältnissen identifiziert werden, die dieser Abschnitt beschreibt.

Aus den Aussagen der befragten Entscheider lässt sich erkennen, dass die Fähigkeit, das Dienstleistungsportfolio zu überblicken, die Basis für sämtliche weitere Fähigkeiten ist. Erst der genaue Überblick des bestehenden Dienstleistungsportfolios ermöglicht es, auch die Prozesse, Beteiligten und Tätigkeiten, die mit der Erbringung der Dienstleistung verbunden sind, zu erkennen. Abbildung 26 veranschaulicht die Pfade der Abhängigkeitsverhältnisse zwischen den Fähigkeiten im Überblick.

**ABBILDUNG 26: Pfadabhängigkeit zwischen den Fähigkeiten zur Abschöpfung des Gegenwertes von Dienstleistungen**



Im Rahmen der Gespräche kristallisieren sich Pfade von zwei übergeordneten Abhängigkeitsverhältnissen heraus. Erstens setzt die Überwachung der Profitabilität von Dienstleistungen sowie die Berechnung von Mindestpreisen die Fähigkeit voraus, die internen Kosten je erbrachter Dienstleistung zu ermitteln. Die Aussage eines Serviceleiters verdeutlicht dies:

*„Ja klar, weil unsere Kalkulation ist ja eine Einstandskostenkalkulation und unten an dem Ende kommt dann erst der Aufschlag hinzu und der gibt dann die Marge“*

*(Misch 1, 38).*

Diese Fähigkeit ihrerseits fußt nach den Aussagen der Befragten wiederum auf der Fähigkeit, Abhängigkeiten zwischen Dienstleistung und Produkten zu verstehen und die Prozesse, Beteiligten und Tätigkeiten im Rahmen der Dienstleistungserbringung zu kennen. Die Kenntnis der Prozesse ermöglicht es, sämtliche Kosten zuzuordnen und damit die Kosten der Dienstleistungserstellung zu ermitteln.

Zweitens veranschaulichen die Gespräche, dass das Festlegen der Preise unter Berücksichtigung des Mehrwerts der Dienstleistung für den Kunden, der nachgefragten Produkt-/Dienstleistungsbündel sowie der Wettbewerbsangebote von zahlreichen Fähigkeiten abhängt. Die Entscheider betonen in diesem Zusammenhang, dass die Festlegung der Preise maßgeblich von der Kenntnis des Bedarfs der Kunden abhängt. Deutlich wird dies bei der Schilderung eines Managers zur Zusammenarbeit zwischen Neuprodukt- und Dienstleistungsvertrieb:

*„Wenn der Neubau sagt: ‚Pass auf, ich habe hier ein Neubauvorhaben für 40 Anlagen. Ich mach da aber keinen Schnitt, die haben so gut ausgeschrieben, die haben weltweit ausgeschrieben, wir werden da vielleicht einen Deckungsbeitrag von 5 % herausbekommen und das ist eigentlich gar nicht so interessant für uns‘, aber interessant für uns ist, dass wir die 40 Anlagen in Wartung bekommen und wir können gute Wartungsverträge abschließen mit einem Deckungsbeitrag vielleicht von 65 %. Dann beknie ich doch meinen Neubauverkäufer, die Anlagen zu bauen, [...]“ (Mabau 2, 41).*

Anhand dieser Aussage wird deutlich, dass das Wissen um den Bedarf an Wartungsdienstleistungen, die aus der Anschaffung heraus als Konsequenz folgen, die Grundlage für die Preissetzung des Neuproduktvertriebs und des Dienstleistungsbetriebs ist.

Darüber hinaus betonen die Befragten, dass die Fähigkeit, den kundenspezifischen Mehrwert der Dienstleistung zu ermitteln, ebenfalls die Preissetzung beeinflusst. Die Bestimmung des Preises auf Basis des quantifizierten Mehrwerts einer Dienstleistung für den Kunden ist grundlegend und spielt laut den Aussagen eines Managers in Verkaufsgesprächen eine große Rolle:

*„[Value for the Customer und Total Cost of Ownership-Berechnung], ja, natürlich ist das einer der ganz, ganz starken Bringer, weil also selbst heute noch nach so vielen Jahren ist den meisten Unternehmen nicht klar, was sie für interne Kosten haben in einigen Bereichen“ (Print 1, 59).*

Value for the Customer- und Total Cost of Ownership-Berechnung sind Kalkulationsansätze, die den wahrgenommenen Kundennutzen als Trade off zwischen Benefits und Kosten berücksichtigen und dabei sämtliche Kosten (Anschaffung, Besitz und Nutzung) betrachten (Backhaus 2006; Backhaus et al. 2010; Ellram 1995; Ferrin und Plank 2002; Piscopo 2008; Zeithaml 1988).

Neben der Fähigkeit, den Mehrwert einer Dienstleistung zu bestimmen, ist nach Aussagen der befragten Manager auch die Kenntnis des Leistungsangebots und der Wettbewerbspreise maßgeblich für die Preisfestsetzung. Die Festlegung des eigenen Preisniveaus orientiert sich auch am Wettbewerb. Dies ist nach Aussagen der Befragten eine wichtige Bedingung, um bei Ausschreibungen konkurrieren zu können. Die Aussage eines Vertriebsverantwortlichen belegt die Wichtigkeit einer Ausrichtung der eigenen Preise am Wettbewerbsniveau:

*„[Inwieweit kennen Sie dann die Dienstleistungen, die der Wettbewerb erbringt?]  
Da würde ich sagen: Da wissen wir Einiges, weil: Das sind die allerersten Punkte,  
[...] die diese Produktmanager sich anschauen“ (Mabau 7, 21).*

Zudem basiert nach Aussagen der Manager die Preisfestsetzung ebenfalls auf der Vermarktbarkeit von Produkt- und Dienstleistungskombinationen. Die Überwachung der in der Vergangenheit vertriebenen Produkt-Dienstleistungsbündel stellt somit nach Aussagen der

Manager eine wesentliche Grundlage für die Gestaltung der eigenen Preise dar. Die Aussage eines Befragten unterstreicht dies:

*„wenn wir die Reparatur an der Anlage verloren haben, dann ist die Erfahrung, dass wir bei der nächsten Möglichkeit auch den entsprechenden Wartungsvertrag verlieren“ (Mabau 2, 34).*

### 3.4.3 Analyse der Fähigkeitsausstattungen

Abschnitt 3.4.2 hat die Abhängigkeitsverhältnisse der in Abschnitt 3.4.1 ermittelten Fähigkeiten zum Abschöpfen des Gegenwertes von industriellen Dienstleistungen erläutert. Nicht alle der befragten Unternehmen besitzen sämtliche Fähigkeiten in gleichem Ausmaß. Dieser Abschnitt entwickelt ausgehend von den geführten Gesprächen Thesen zur Fähigkeitsausstattung und typische Fähigkeitskonfigurationen von Unternehmen. Dabei untersucht er Fähigkeitsausstattungen, die im Rahmen der Interviews deutlich werden und diskutiert dabei folgende Forschungsfrage:

- 7) *Welche Muster von Fähigkeitsausstattungen zur Abschöpfung des Gegenwertes von Dienstleistungen sind in Unternehmen erkennbar?*

Diese Forschungsfrage gliedert sich in folgende Unterfragen auf (vgl. S. 137):

- 7 a) *Welche generellen Tendenzen lassen sich bezüglich der Fähigkeitsausstattungen identifizieren?*
- 7 b) *Welche Konfigurationen von Fähigkeitsausstattungen können identifiziert werden?*

Die aus den Gesprächen gewonnenen unternehmensübergreifenden Tendenzaussagen zu den Fähigkeitsschwerpunkten lassen sich in drei Thesen zusammenfassen, die in diesem Abschnitt diskutiert werden:

- T1: *Die Unternehmen kennen das Angebot und die Preise des Wettbewerbs besser als den Bedarf und die Zahlungsbereitschaften des Kunden.*
- T2: *Die Kundenbindung ist stärker im Fokus als der Verkauf von Dienstleistungen.*
- T3: *Unterschiedliche Ausprägungen der Analysefähigkeit bestimmen den Umgang mit dem Verkauf von Dienstleistungen.*

Die Gespräche zeigen, dass nur wenige Unternehmen systematisch einen Value for the Customer- und Total Cost of Ownership-Ansatz beim Verkauf von Dienstleistungen wählen:

*„[Value for the Customer- und Total Cost of Ownership-Berechnung] Das ist eigentlich eher kein Verkaufsargument. [...] Sie können das so weiter gar nicht dem Kunden darstellen. Das ist unglücklich, das ist aber so“ (Zul 1, 38).*

Die Verkaufs- und Vorteilsargumentation bezieht sich häufig rein auf die Qualität als Alleinstellungsmerkmal. Der Vertrieb berechnet deshalb in den wenigsten Fällen Kostensenkungs- und Umsatzerhöhungspotenziale, die für den Kunden mit dem Erwerb der Dienstleistung verbunden sind. Die Analyse der Verbesserungsbedarfe auf Kundenseite wird laut Aussagen der Entscheider nur eingeschränkt vorgenommen. Die Angebotskalkulation berücksichtigt Möglichkeiten, die sich aus den Verbesserungsbedarfen der Kundenunternehmen ergeben, nur dann, wenn diese von Kundenseite aktiv vorgebracht werden. Während das Wissen über den Kunden nach Meinung der Befragten insofern eingeschränkt ist, ist laut den Managern die Kenntnis der Wettbewerbsangebote stärker ausgeprägt. Häufig liegen die Leistungsangebote des Wettbewerbs dem Vertrieb vor und werden systematisch betrachtet. Zudem ist der Vertrieb mit den Preislagen des Wettbewerbs vertraut. Preisinformationen über den Wettbewerb gewinnt der Vertrieb durch enge Beziehungen zum Kunden. Insgesamt lassen die Aussagen der Befragten die These zu:

*T1: Die Unternehmen kennen das Angebot und die Preise des Wettbewerbs besser als den Bedarf und die Zahlungsbereitschaften des Kunden.*

Weiterhin verdeutlichen die Aussagen der Manager eine Fokussierung der Unternehmen auf die indirekten Formen der Wertabschöpfung. Nur wenige Unternehmen bepreisen ihre Dienstleistungen systematisch. Sie sehen oftmals keine Notwendigkeit, die Dienstleistungen profitabel zu verkaufen. Häufig dienen diese in den Augen des Unternehmens als Mittel zur Stärkung des Vertrauensaufbaus und der Kundenbindung. Ein Manager berichtet in diesem Zusammenhang:

*„Ja, also Beratung ist etwas, wenn ich das einmal klassifizieren würde, womit wir nicht direkt das große Geld verdienen, sondern das wird eher als Einstieg oder sagen wir einmal eher als Katalysator für Weiteres gesehen“ (Mabau 2,11).*

Zusammenfassend ist laut den befragten Entscheidern damit festzustellen:

*T2: Die Kundenbindung ist stärker im Fokus als der Verkauf von Dienstleistungen.*

Die Gespräche zeigen darüber hinaus, dass solche Unternehmen, die mit der Dienstleistungserstellung verbundene Kosten systematisch analysieren und überwachen, auch bei der Verpreisung/beim Verkauf der Dienstleistungen einen analytischen Ansatz (zum Beispiel Value Selling/TCO) wählen. Unternehmen mit gering ausgeprägten Fähigkeiten zur Analyse der Kosten fallen häufig dadurch auf, dass sie sich zwar auf die indirekte Wertabschöpfung konzentrieren und Dienstleistungen nur selten verkaufen, aber nur eingeschränkt weitere strategische Überlegungen anstellen. Fragen, ob beispielsweise die komplette Dienstleistungspalette auch sämtlichen Kunden angeboten werden soll, spielen bei diesen Unternehmen nur eine untergeordnete Rolle. Nur wenige Unternehmen, welche die Kosten der Dienstleistungserstellung systematisch analysieren, stellen sich diese Fragen und besitzen eine definierte

Dienstleistungsstrategie, welche die direkte und indirekte Wertabschöpfung systematisch umfasst. Insgesamt lassen die Gespräche die These zu:

*T3: Unterschiedliche Ausprägungen der Analysefähigkeit bestimmen den Umgang mit dem Verkauf von Dienstleistungen.*

Nachdem dieser Abschnitt Thesen zu den allgemeinen Tendenzen aufgezeigt hat (Forschungsfrage 7 a), leitet er im weiteren Verlauf eine Typologie von Fähigkeitsausstattungen her und diskutiert damit die Forschungsfrage:

*7 b) Welche Konfigurationen von Fähigkeitsausstattungen können identifiziert werden?*

Die Aussagen der Service- und Vertriebsverantwortlichen machen eine ausgeprägte Heterogenität hinsichtlich einzelner Fähigkeitsausprägungen in den Unternehmen deutlich. Aus den Aussagen der Entscheider lassen sich in diesem Zusammenhang mehrere Unternehmen mit ähnlichen Fähigkeitsausstattungen identifizieren. Als Grundlage für die Ableitung einer Typologie von Fähigkeitsausstattungen zeigt Tabelle 25 die beiden möglichen Ausprägungen „hoch“ und „niedrig“ je Fähigkeit. Die Beschreibungen der Ausprägungen je Fähigkeit sind aus den Gesprächen mit den Managern aus den Bereichen Service und Vertrieb abgeleitet.

**TABELLE 25: Fähigkeiten und Ausprägungen**

Fähigkeit	Hoch	Niedrig
<b>Fähigkeitsbereich 1 – Transparenz schaffen über erbrachte Dienstleistungen</b>		
<b>Dienstleistungsportfolio überblicken</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verpreiste Dienstleistungen kennen</li> <li>▪ Dienstleistungen, die kostenlos erbracht werden, bewusst machen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sämtliche Dienstleistungsprodukte sind mit Preisen in einer Übersicht zusammengefasst.</li> <li>▪ Detaillierte Prozessbetrachtung umfasst sämtliche Dienstleistungen, die für den Kunden im Rahmen des Verkaufsprozesses erbracht werden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Es existiert keine Übersicht für Dienstleistungsprodukte.</li> <li>▪ Dienstleistungen werden nicht systematisch erfasst, sondern als Mittel zur Kundenbindung als notwendig vorausgesetzt.</li> </ul>
<b>Fähigkeitsbereich 2 – Kosten-Nutzen-Verhältnis der Dienstleistung beurteilen</b>		
<b>Eigene Kostenstruktur verstehen</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prozesse, Beteiligte und Tätigkeiten im Rahmen der Dienstleistungserbringung kennen</li> <li>▪ Interne Kosten je erbrachter Dienstleistung ermitteln</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Das Unternehmen besitzt einen Service Blueprint/definierten Sollprozess für die Erbringung von Dienstleistungen.</li> <li>▪ Detaillierte Prozesskostenrechnung liegt im Unternehmen vor, Zurechnung sämtlicher Kosten je Dienstleistung ist möglich.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prozesse werden nicht standardmäßig erfasst.</li> <li>▪ Mit Dienstleistungserbringung verbundener Personalaufwand wird pauschal unter Gemeinkosten zusammengefasst.</li> </ul>
<b>Nutzen der Dienstleistung für den Kunden messen</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bedarfe des Kunden erkennen</li> <li>▪ Kundenspezifischen Mehrwert der Dienstleistung ermitteln</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vertrieb erarbeitet Verbesserungsprofil für Kunden und diskutiert dieses mit dem Einkaufs-/Technikbereich des Kunden.</li> <li>▪ Value for the Customer/Total Cost of Ownership-Berechnung ist Grundlage des Angebots.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vertrieb hinterfragt die Kundenanfrage nicht, sondern fertigt Angebot gemäß Vorgaben an.</li> <li>▪ Angebot wird standardmäßig nach Kundenwunsch erstellt.</li> </ul>
<b>Dienstleistungen mit dem Wettbewerb vergleichen</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Leistungsangebote des Wettbewerbs kennen und vergleichen</li> <li>▪ Preise des Wettbewerbs kennen und vergleichen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Detaillierte Stärken/Schwächenanalyse des Wettbewerbsangebots liegt vor.</li> <li>▪ Genaue Preisstruktur des Wettbewerbs ist bekannt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Unternehmen ignoriert Wettbewerbsangebote.</li> <li>▪ Unternehmen ignoriert Preisstruktur des Wettbewerbs.</li> </ul>
<b>Verbundbeziehungen von Dienstleistungen und Produkten verstehen</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Abhängigkeiten zwischen Dienstleistungen und Produkten (bei der Erstellung der Dienstleistung) erkennen</li> <li>▪ Nachgefragte Produkt- und Dienstleistungsbündel erkennen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Detaillierte Prozessbetrachtung umfasst sämtliche Abhängigkeiten zwischen den Dienstleistungen, die für den Produktionsprozess bestimmend sind.</li> <li>▪ Jede Verkaufsaktion wird hinsichtlich der Produkt-Dienstleistungskombination geprüft. Typische Kombinationen werden identifiziert.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Es findet keine systematische Analyse des Dienstleistungsproduktionsprozesses statt. Dienstleistungen werden nach Bedarf erstellt.</li> <li>▪ Produkt-Dienstleistungskombinationen werden nicht geprüft.</li> </ul>

**TABELLE 25: Fähigkeiten und Ausprägungen (2)**

Fähigkeit	Hoch	Niedrig
<b>Fähigkeitsbereich 3 – Form der Wertabschöpfung festlegen</b>		
<b>Strategische Positionierung des Dienstleistungsangebots festlegen</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Festlegen, ob Wert der Dienstleistung direkt oder indirekt abgeschöpft werden soll: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Direkt: Angebot von Dienstleistungen als eigenständiger Gewinntreiber (-&gt; Eigenständige Marktfähigkeit der erbrachten Dienstleistungen erkennen)</li> <li>- Indirekt: Dienstleistungen als geschäfts-anbahnende oder kundenbe-ziehungsstärkende Gratisleis-tungen (-&gt; Geschäfts-anbahnende Dienstleistungen erkennen)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Das Unternehmen entwickelt eine Strategie für das Angebot, die Ziel-kunden, Umsatzziele und Kunden-bindungsziele umfasst.</li> <li>▪ Übersicht der möglichen Dienste inklusive der Prüfung, ob diese vom Kunden selbst erbracht werden können und welchen Wert die Dienst-leistung für den Kunden darstellt.</li> <li>▪ Jede Verkaufsaktion wird hinsichtlich der nachgefragten und als notwendig vorausgesetzten Dienstleistungen analysiert.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Für das Dienstleistungsangebot wird keine Strategie entwickelt.</li> <li>▪ Angebotene Dienste werden hinsichtlich der Zahlungsbereitschaft des Kunden nicht überprüft.</li> <li>▪ Dienstleistungen werden nicht systematisch erfasst, sondern als Mittel zur Kundenbindung als notwendig vorausgesetzt.</li> </ul>
<b>Fähigkeitsbereich 4 – Direkte Wertabschöpfung realisieren</b>		
<b>Direkte Wertabschöpfung</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Preise festlegen auf Basis der Kosten-Nutzen-Abwägung: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mindestpreise auf Basis der Kosten berechnen</li> <li>- Festlegen von Preisen unter Berücksichtigung des Mehrwerts der Dienstleistung für den Kunden und von nachgefragten Produkt-/Dienstleistungs-bündeln und Wettbewerbs-angeboten</li> </ul> </li> <li>▪ Profitabilität der Dienstleistungen überwachen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ein Vertriebscontrolling-Tool prüft automatisch bei der Preisgestaltung je Dienstleistung die Einhaltung der auf internen Kosten basierenden Mindestpreise.</li> <li>▪ Value for the Customer/Total Cost of Ownership-Berechnung wird bei der Preissetzung berücksichtigt.</li> <li>▪ CRM-Tool überwacht sämtliche Kundennachfragen und Bestellverhalten und identifiziert Preisbündelungsoptionen.</li> <li>▪ Preisstruktur wird mit dem Wettbewerbsangebot abgeglichen.</li> <li>▪ Tool mit Ampellösung weist Profitabilität der Dienstleistung bei der Angebotserstellung aus und stößt einen Genehmigungsprozess bei Unprofitabilität an.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Angebote werden losgelöst von internen Kosten, die für die Dienstleistungserbringung anfallen, erarbeitet.</li> <li>▪ Value for the Customer/Total Cost of Ownership-Berechnung bleibt unberücksichtigt.</li> <li>▪ Es existiert kein CRM-Tool, das das Kundenverhalten überwacht; Preisbündelung wird nicht vorgenommen.</li> <li>▪ Preisstruktur des Wettbewerbs wird bei der Preisgestaltung nicht berücksichtigt.</li> <li>▪ Es findet keine Überwachung der Profitabilität je Dienstleistung statt.</li> </ul>

Entlang der in Abschnitt 3.4.1 identifizierten Fähigkeiten werden anhand der Aussagen der Befragten die jeweils betroffenen Unternehmen nach Ausprägung der Fähigkeiten eingeordnet. Darauf aufbauend lässt sich eine Typologie von vier charakteristischen Kombina-

tionen von Fähigkeitsausprägungen ermitteln, welche dieser Abschnitt erläutert. Tabelle 26 am Ende dieses Abschnitts zeigt die Typologie im Überblick.

#### *(A) Dienstleistungsvertriebs-Experte*

Die Aussagen der Entscheider legen nahe, dass einige Unternehmen einen höchst professionellen Umgang mit der Abschöpfung des Gegenwertes von Dienstleistungen haben. Dieser identifizierte Typ von Unternehmen wird als *(A) Dienstleistungsvertriebs-Experte* bezeichnet. Unternehmen, die dieser Konfiguration angehören, besitzen in jedem der identifizierten Bereiche ein hohes Maß an Fähigkeiten. Nach den Aussagen der Befragten besitzen diese Unternehmen eine sehr genaue Übersicht des Dienstleistungsportfolios hinsichtlich verpreister als auch kostenlos erbrachter Dienstleistungen.

Weiterhin haben laut den befragten Managern, Unternehmen des Typs *Dienstleistungsvertriebs-Experte* ein großes Verständnis für die mit der Dienstleistungserbringung verbundenen Kosten. Grundlage hierfür ist die exakte Abbildung eines definierten Sollprozesses (Service Blueprint). Dieses klare Verständnis der Erstellungsprozesse für Dienstleistungen bildet die Basis für eine Prozesskostenrechnung, die die Zurechnung sämtlicher Kosten je Dienstleistung ermöglicht. Die Aussage eines Entscheiders illustriert dies:

*„Wir hatten natürlich noch eine Riesenabteilung im Stammhaus, die sehr viele zentrale Dinge gemacht haben, die haben Kostensätze definiert. Die haben halt gesagt, ‚pass auf, die und die Stunde für die und die Leistung kostet das und das‘ “  
(Anl 1,38).*

Ein anderer Manager erläutert dies folgendermaßen:

*„Das heißt zum Beispiel in Bezug auf Motoren, die in die Motorenabteilung gehen, [...] wird das minutiös [...] erfasst, wie lange daran gearbeitet wurde, wer da dran*

*gearbeitet wurde und dementsprechend [...] fließt [...] es auch ins ERP-System ein"*  
(Modl 1, 49).

Darüber hinaus sind die Fähigkeiten, ‘Nutzen der Dienstleistung für den Kunden messen‘ und ‘Dienstleistung mit dem Wettbewerb vergleichen‘, laut den Befragten bei Unternehmen dieser Konfiguration ebenfalls stark ausgeprägt.

Unternehmen dieser Konfiguration besitzen laut den Aussagen der Manager ein vertieftes Verständnis sämtlicher Verbundbeziehungen, die zwischen den angebotenen Produkten und Dienstleistungen bestehen. Dazu werden die zurückliegenden Verkaufstransaktionen hinsichtlich der Produkt-Dienstleistungs-Kombinationen geprüft. Auf diese Weise können die Unternehmen nachgefragte Produkt- und Dienstleistungsbündel identifizieren, wie die Aussage eines Serviceverantwortlichen verdeutlicht:

*„[...] Verkauf von Bündeln; ja? [...] Die Gewährleistungsverlängerung, wenn der Vertrieb die verkaufen will, da muss er dringend einen Wartungsvertrag mitverkaufen. [...] Also da geht das eine ohne das andere nicht“ (Mabau 7, 24).*

Die Aussagen der Entscheider legen nahe, dass Unternehmen des Typs (A) *Dienstleistungsvertriebs-Experte* ebenfalls ausgeprägte Fähigkeiten hinsichtlich der Festlegung der strategischen Positionierung des Dienstleistungsangebots besitzen. Bei der Positionierung besitzen die Unternehmen nach den Aussagen der Manager grundsätzlich die Möglichkeit der direkten oder indirekten Wertabschöpfung der mit Dienstleistungen generierten Werte. Sofern die Dienstleistung als eigenständiger Werttreiber (direkte Abschöpfung) eingesetzt wird, steht die Profitabilität der Kundenbeziehung im Vordergrund:

*„Ja, wenn Sie so wollen, ja. Genau, wir können uns das auch genau begucken, wie profitabel einzelne Kunden sind, was wir auch regelmäßig tun, und daraus auch neue Aktionen starten dann, ja“ (Print 1, 49).*

Dieser Entscheidung geht die Untersuchung der eigenständigen Marktfähigkeit der erbrachten Dienstleistungen voraus, bei der Unternehmen prüfen, ob die Dienstleistungen auch vom Kunden selbst erbracht werden können und welchen (monetären) Wert die Leistung für den Kunden bedeutet.

Für die Positionierung hinsichtlich einer indirekten Wertabschöpfung benötigen die Unternehmen eine hohe Ausprägung der Fähigkeit, den indirekten Wert zu erkennen und abzuschöpfen. Eine derartige Positionierung zeichnet sich dadurch aus, dass Unternehmen kundenbeziehungsstärkende und geschäftsanbahnende Dienstleistungen als Investition in eine Kundenbeziehung gezielt einsetzen. Beispiel für dieses Vorgehen liefert die Aussage eines befragten Managers:

*„[Erbringung von Gratisdienstleistungen] Da ist aber auch wichtig, dass der Vertrieb immer ein Wörtchen mitspricht, weil - da kommt es wieder darauf an, was für einen Umsatz haben wir denn eigentlich mit diesem Kunden. Wenn Bebauungspläne vorhanden sind, wie können wir den Kunden in der Zukunft noch ausschöpfen. Und je nachdem werden dann auch bei diesen Serviceleistungen dann die Sätze festgelegt“ (Anl 2, 56).*

Hinsichtlich der direkten Wertabschöpfung besitzen Unternehmen des Typs *Dienstleistungs-vertriebs-Experte* laut den Befragten ebenfalls ein hohes Maß an Fähigkeiten. Die Mindest-

preisgestaltung erfolgt bei diesen Unternehmen mit Hilfe eines Vertriebscontrolling-Tools auf Basis der zurechenbaren Kosten, wie die Schilderung eines Managers deutlich macht:

*„[...] das sind kalkulatorische Werte, [...] man sagt ‚okay, im Bereich für die unterschiedlichsten Aktivitäten, die unterschiedlichsten Produktgruppen, die wir im Hause bedienen, ja [Kosten] weiß ich, okay‘. Beispiel: für den Bereich Mittelspannung habe ich sechs Leute [...] bei den Vertriebspezialisten sitzen, einen Produktmanager zu 50 %, der sich um diese Produktgruppe kümmert und so ergibt sich quasi ein Summenfaktor an Kosten,[...] und das rechne ich wieder herunter auf welchen Umsatz[...]dieses Jahr geplant [ist]“ (Elektro 1, 60).*

Unternehmen dieses Typs bestimmen laut den Aussagen der Manager das Preisgefüge in hohem Maße unter der Berücksichtigung des Mehrwertes der Dienstleistung für den Kunden. Weiterhin berücksichtigen Unternehmen nachgefragte Produkt-/Dienstleistungsbündel und Wettbewerbsangebote für die Festlegung ihres Preisgefüges. Die Unternehmen nutzen nach Aussagen der Entscheider Bündelungsoptionen, die durch Customer Relationship Management (CRM-) Tools ermittelt werden. Weiterhin nutzen die Unternehmen die Preisstruktur des Wettbewerbs und auch Value for the Customer/TCO-Berechnungen. Ein Manager umschreibt dies folgendermaßen:

*„[...]dass es diesen Trend gibt in unserer Branche zu diesem MDS, Managed Document Services, [...]wo man dem Kunden eben das Gesamtpackage gibt, ihm die Finanzierungslast nimmt, den Kunden permanent optimiert und auch eben ganz andere Abrechnungsmodelle findet, die also den Value for the Customer,[...] irgendwo mehr zum Inhalt haben“ (Print 1, 15)*

Gleichzeitig liegen bei Unternehmen des Typs Dienstleistungsvertriebs-Experte die Fähigkeiten zur Überwachung der Profitabilität in hohem Maße vor, wie die Beschreibung eines Managers verdeutlicht:

*„So und da konnte man natürlich sagen, ‚okay, pass auf, die Anlage kriegst du jetzt für Ergebnis minus 20 %, dafür kriegst du dann noch den Wartungsvertrag‘ und da konnte ich dann sehr schnell an der ROI-Kurve sehen, nach drei Jahren sind wir da im schwarzen Bereich und nach den zehn Jahren kommen wir da mit 15 % raus und dann passte das Ganze“ (Anl 1, 36).*

Die Aussagen der Service- und Vertriebsverantwortlichen machen somit deutlich, dass Unternehmen des Typs Dienstleistungsvertriebs-Experte über ausgeprägte Fähigkeiten in sämtlichen Dimensionen und Fähigkeitsbereichen verfügen. Die Wertabschöpfung von Dienstleistungen wird nach Aussagen der Entscheider in diesen Unternehmen sehr erfolgreich betrieben.

#### *(B) Dienstleistungsvertriebs-Amateur*

Unternehmen, die der Konfiguration *Dienstleistungsvertriebs-Amateur* angehören, sind laut den Befragten hingegen nicht oder nur eingeschränkt in der Lage, den Gegenwert aus der Dienstleistungserbringung abzuschöpfen. Verpreiste und kostenlos erbrachte Dienstleistungen werden nicht systematisch erfasst, wie die Aussage eines Entscheiders veranschaulicht:

*„[haben Sie eine Preisliste für Dienstleistungen?] Nein, weil jeder Endkunde ist da unterschiedlich zu behandeln“ (Zul 1, 44).*

Das Verständnis der mit der Dienstleistungserbringung verbundenen Kosten ist nach Aussagen der Manager in Unternehmen des Typs *(B) Dienstleistungsvertriebs-Amateur* ebenfalls nur eingeschränkt vorhanden. Die Befragten weisen darauf hin, dass in Unternehmen dieses Typs die Prozesse und Beteiligten der Dienstleistungserbringung kaum systematisch erfasst

werden. Zudem besteht kaum Transparenz über die mit der Dienstleistungserbringung verbundenen Kosten. Folgende Aussage eines Managers veranschaulicht dies:

*"Keine Transparenz, keinen Kostenschlüssel, [...], kein Controlling" (Mabau 3, 58).*

Die Aussagen der Befragten legen zudem nahe, dass sowohl die Messung des Nutzens für den Kunden als auch der Vergleich des eigenen Angebots mit dem Wettbewerb nicht oder nur eingeschränkt stattfindet.

Die Fähigkeiten zur Analyse der Verbundbeziehungen von Produkt und Dienstleistungen hinsichtlich Produktionsprozess und Nachfrageverhalten sind laut den Managern bei den betroffenen Unternehmen nur begrenzt vorhanden. Unternehmen analysieren dabei weder die Nachfrage nach möglichen Produkt-Dienstleistungskombinationen noch prüfen sie die Zahlungsbereitschaft von Kunden für erbrachte Dienstleistungen. Das Zitat eines Managers macht dies deutlich:

*„[Nachfragebündel analysieren?] Ich fürchte fast, es macht keiner, weil uns da diese CRM-Thematik ein bisschen ein Problem bereitet und wir keine saubere Datenbasis [haben]" (Mabau 6, 28).*

Die Fähigkeiten, eine strategische Positionierung für das Dienstleistungsangebot festzulegen und dabei zwischen direkter und indirekter Wertabschöpfung zu unterscheiden, sind bei Unternehmen des Typs (B) *Dienstleistungsvertriebs-Amateur* nur sehr eingeschränkt vorhanden. Laut den befragten Managern wird die eigenständige Marktfähigkeit von Dienstleistungen nur wenig betrachtet. Unternehmen dieses Typs vergeben Dienstleistungen unabhängig von deren Bedeutung für Geschäftsanbahnung oder Kundenbindung kostenlos, wie folgendes Zitat belegt:

*„So und dann gibt es Kunden die sagen, ‚ich kriege das [...] komplett als Readydatensatz‘. Und dann liegt es eigentlich immer an uns, wo wir dann mal*

*sagen, „okay, das ist ein Potenzialkunde, den wollen wir nicht gleich verärgern oder mit dem wollen wir gar nicht groß diskutieren, den machen wir klar und sagen okay, bei dir machen wir das mal“ (Zul 2, 47).*

Die Befragten berichten, dass eine Verpreisung selten stattfindet. Wenn es in seltenen Fällen zu einer Verpreisung von Dienstleistungen in Unternehmen des Typ *(B) Dienstleistungsvertriebs-Amateur* kommt, läuft diese unstrukturiert und losgelöst von einer Kostenbetrachtung. Die Aussagen der Manager zeigen zudem, dass weder der Mehrwert einer Dienstleistung für den Kunden quantifiziert noch die Verbundbeziehungen bei Produktion und Nachfrage bei der Preissetzung berücksichtigt werden. Schließlich sind Unternehmen dieses Typs laut den Befragten nicht oder nur sehr eingeschränkt in der Lage, die Profitabilität einer Dienstleistung zu überwachen, wie folgende Aussage verdeutlicht:

*„Also momentan ist das bei uns eher alles umsatzorientiert [...]“ (Zul 1, 41).*

Ein Entscheider berichtet zudem:

*„Also [...] Profitabilität von einem Projekt, das, das war nicht interessant dann, also dieses ganze Kundendenken, das war halt gar nicht da, so dieses Servicedenken und im Nachhinein mal Fragen bei dem Kunden, so was gab es da nicht. Deshalb gab es da auch gar keine Messungen zur Profitabilität, weil das die Leute dann gar nicht mehr interessiert hat“ (Anl 4, 106).*

### *(C) Kundenwunscherfüller*

Nach den Aussagen der Entscheider sind bei Unternehmen des Typs *(C) Kundenwunscherfüller* im Gegensatz zu den beiden extremen Ausprägungen *(A) Dienstleistungsvertriebs-Experte* und *(B) Dienstleistungsvertriebs-Amateur* die Fähigkeiten in den einzelnen Bereichen heterogen ausgeprägt. Unternehmen dieses Typs zeichnen sich durch eine extreme Kundenorientierung beziehungsweise hohe Serviceorientierung aus. Die Unternehmen dieses Typs orientieren sich laut den Befragten stark am Bedarf der Kunden. Eine ständige Überprüfung

des eigenen Dienstleistungsangebots im Vergleich zum Bedarf der Kunden ist dafür entscheidend. Dementsprechend betonen die befragten Service- und Vertriebsverantwortlichen, dass in diesen Unternehmen eine Übersicht sämtlicher verpreister und kostenlos erbrachter Dienstleistungen vorliegt.

Unternehmen, die dem Typ (C) *Kundenwunscherfüller* zugeordnet werden, sind laut den Aussagen der befragten Manager durch deren ausgeprägte Fähigkeiten hinsichtlich der Nutzenmessung gekennzeichnet. Die Aussagen der befragten Entscheider verdeutlichen, dass Unternehmen dieses Typs die Bedarfe des Kunden in hohem Maße erkennen und diese zum Primat der eigenen Leistungsgestaltung machen. Der Vertrieb dieser Unternehmen erarbeitet Verbesserungsprofile für Kunden und diskutiert diese mit dem kundenseitigen Einkaufsbereich und Technikbereich. Die Aussage eines Vertriebsverantwortlichen veranschaulicht dies:

*„Dann bin ich gefordert, für diese, mir die Maschine anzuschauen, dass ich weiß: Mit welcher Maschine will der Kunde das machen? Dann muss ich mir das Bauteil angucken, dass ich weiß: Welche Toleranzen sind da drin? Kann ich das überhaupt machen oder kann ich es nicht? Und dann muss ich dem Kunden eine Lösung vorschlagen“ (Mabau 5, 15).*

Gleichzeitig quantifizieren Unternehmen dieses Typs den Mehrwert der Dienstleistung und nutzen diesen als Hauptverkaufsargument. Value for the Customer/Total Cost of Ownership-Berechnungen bilden die Grundlage für das Angebot, wie die Aussage eines Vertriebsmanagers deutlich macht:

*„Wir versuchen nur wirklich Value Add Services beim Kunden zu platzieren. Das heißt, wir zeigen ihm auch auf, wo der Mehrwert liegt“ (IT 1,53).*

Zudem weisen laut Aussagen der befragten Manager Unternehmen dieses Typs vornehmlich geringe Fähigkeiten hinsichtlich der Bereiche ‘Eigene Kostenstruktur verstehen‘ und ‘Dienstleistungen mit dem Wettbewerb vergleichen‘ auf. Unternehmen dieses Typs orientieren sich stark am Kundenbedarf. Die Analyse des eigenen Unternehmens hinsichtlich der Kosten, die Betrachtung des Wettbewerbs sowie die Untersuchung von Verbundbeziehungen zwischen Produkten und Dienstleistungen werden als nachrangig angesehen. Die Fähigkeiten in anderen Bereichen wie ‘strategische Positionierung des Dienstleistungsangebots festlegen‘ und ‘direkte Wertabschöpfung‘ sind ebenfalls nur eingeschränkt ausgeprägt. Die klare Ausrichtung der Unternehmen dieses Typs anhand der Kundenbedarfe veranlasst sie dazu, Dienstleistungen ohne Prüfung der eigenständigen Vermarktbarkeit kostenlos zu erbringen. Die Aussagen der befragten Entscheider legen den Schluss nahe, dass eine kritische Prüfung der strategischen Optionen für das Dienstleistungsangebot sowie die direkte Abschöpfung des Wertes von Dienstleistungen nicht stattfindet. Folgende Aussage eines Managers verdeutlicht dies:

*„Und diese Dienstleistung, [...] diese Beratung im Außendienst im Innendienst nehmen wir kostenlos vor“ (Infra 1, 18).*

#### *(D) Wettbewerbsfolger*

Die Aussagen der Service- und Vertriebsverantwortlichen lassen die Ableitung des *(D) Wettbewerbsfolgers* als vierten Typ von Unternehmen zu. Unternehmen dieses Typs zeichnen sich durch eine starke Orientierung am Wettbewerb aus. Die Entscheider betonen zudem, dass Unternehmen dieses Typs detaillierte Stärken- und Schwächenanalysen des Wettbewerbsangebots vornehmen und damit auch die genaue Preisstruktur des Wettbewerbs kennen. Die Aussage eines Entscheiders veranschaulicht dessen Wissen über Wettbewerbsangebote:

*„Manchmal ist auch ein kleiner Wettbewerber [...] mit einem Dumpingpreis an dem Kunden [dran]“ (Mabau 2, 34).*

Im Gegensatz zu Unternehmen des Typs (A) *Dienstleistungsvertriebs-Experte* sind jedoch neben dem Bereich ‘Dienstleistungen mit dem Wettbewerb vergleichen‘ andere Fähigkeitsbereiche nur schwach ausgeprägt. Eine Ausnahme bildet laut den Befragten der Überblick über das eigene Dienstleistungsportfolio, der hinsichtlich der verpreisten Dienstleistungen stark ausgeprägt ist. Das Portfolio dient als Vergleichsmaßstab für die Analyse des Wettbewerbsangebots. Das Verständnis für Kosten, die bei der Erstellung der Dienstleistung anfallen, ist nur eingeschränkt vorhanden. Die Gespräche belegen zudem, dass die Fähigkeit zur Messung des Kundennutzens sowie die Fähigkeit, das Dienstleistungsangebot strategisch zu positionieren, lediglich eingeschränkt vorhanden sind. Auch im Bereich der direkten Wertabschöpfung werden Angebote losgelöst von den für die Dienstleistungserbringung anfallenden internen Kosten erarbeitet. Die Profitabilität der einzelnen Dienstleistung wird laut Aussagen der Manager kaum beachtet. Die Manager betonen, dass sich die Gestaltung des Angebots stark an den Vorgaben des Wettbewerbs ausrichtet, wie die folgende Aussage illustriert:

*„In vielen Fällen gehen wir dann mit dem Preis mit, damit der Wettbewerber keinen Fuß in die Tür bekommt“ (Mabau 2, 34).*

Insgesamt lassen die Aussagen der Service- und Vertriebsverantwortlichen erkennen, dass sich vier Typen von Fähigkeitskonfigurationen abzeichnen: (A) *Dienstleistungsvertriebs-Experte*, (B) *Dienstleistungsvertriebs-Amateur*, (C) *Kundenwunscherfüller* und (D) *Wettbewerbsfolger*. Tabelle 26 beschreibt die Konfigurationen entlang sämtlicher Fähigkeitsausprägungen.

**TABELLE 26: Konfigurationen von Fähigkeitsausstattungen**

Fähigkeit	Konfiguration			
	Dienstleistungsvertriebs- Experte	Dienstleistungsvertriebs- Amateur	Kundenwunscherfüller	Wettbewerbsfolger
<b>Fähigkeitsbereich 1 – Transparenz schaffen über erbrachte Dienstleistungen</b>				
<b>Dienstleistungsportfolio überblicken</b>				
▪ Verpreiste Dienstleistungen kennen	Hoch	Niedrig	Hoch	Hoch
▪ Dienstleistungen, die kostenlos erbracht werden, bewusst machen	Hoch	Niedrig	Hoch	Niedrig
<b>Fähigkeitsbereich 2 – Kosten-Nutzen-Verhältnis der Dienstleistung beurteilen</b>				
<b>Eigene Kostenstruktur verstehen</b>				
▪ Prozesse, Beteiligte und Tätigkeiten im Rahmen der Dienstleistungserbringung kennen	Hoch	Niedrig	Niedrig	Niedrig
▪ Interne Kosten je erbrachter Dienstleistung ermitteln	Hoch	Niedrig	Niedrig	Niedrig
<b>Nutzen der Dienstleistung für den Kunden messen</b>				
▪ Bedarfe des Kunden erkennen	Hoch	Niedrig	Hoch	Niedrig
▪ Kundenspezifischen Mehrwert der Dienstleistung ermitteln	Hoch	Niedrig	Hoch	Niedrig
<b>Dienstleistungen mit dem Wettbewerb vergleichen</b>				
▪ Leistungsangebote des Wettbewerbs kennen und vergleichen	Hoch	Niedrig	Niedrig	Hoch
▪ Preise des Wettbewerbs kennen und vergleichen	Hoch	Niedrig	Niedrig	Hoch
<b>Verbundbeziehungen von Dienstleistungen und Produkten verstehen</b>				
▪ Abhängigkeiten zwischen Dienstleistungen und Produkten (bei der Erstellung der Dienstleistung) erkennen	Hoch	Niedrig	Niedrig	Niedrig
▪ Nachgefragte Produkt- und Dienstleistungsbündel erkennen	Hoch	Niedrig	Niedrig	Niedrig

**TABELLE 26: Konfigurationen von Fähigkeitsausstattungen (2)**

Fähigkeit	Konfiguration			
	Dienstleistungsvertriebs- Experte	Dienstleistungsvertriebs- Amateur	Kundenwunscherfüller	Wettbewerbsfolger
<b>Fähigkeitsbereich 3 – Form der Wertabschöpfung festlegen</b>				
<b>Strategische Positionierung des Dienstleistungsangebots festlegen</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Festlegen, ob Wert der Dienstleistung direkt oder indirekt abgeschöpft werden soll:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Direkt: Angebot von Dienstleistungen als eigenständiger Gewinntreiber (-&gt; Eigenständige Marktfähigkeit der erbrachten Dienstleistungen erkennen)</li> <li>- Indirekt: Dienstleistungen als geschäfts-anbahnende oder kundenbe-ziehungsstärkende Gratisleistungen (-&gt; Geschäftsanbahnende Dienstleistungen erkennen)</li> </ul> </li> </ul>	Hoch	Niedrig	Niedrig	Niedrig
	Hoch	Niedrig	Niedrig	Niedrig
	Hoch	Niedrig	Niedrig	Niedrig
<b>Fähigkeitsbereich 4 – Direkte Wertabschöpfung realisieren</b>				
<b>Direkte Wertabschöpfung</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Preise festlegen auf Basis der Kosten-Nutzen-Abwägung:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mindestpreise auf Basis der Kosten berechnen</li> <li>- Festlegen von Preisen unter Berücksichtigung des Mehrwerts der Dienstleistung für den Kunden und von nachgefragten Produkt-/ Dienstleistungsbündeln und Wettbewerbsangeboten</li> </ul> </li> <li>▪ Profitabilität der Dienstleistungen überwachen</li> </ul>	Hoch	Niedrig	Niedrig	Niedrig
	Hoch	Niedrig	Niedrig	Niedrig
	Hoch	Niedrig	Niedrig	Niedrig

Während die ersten beiden Konfigurationen jeweils sehr einseitige Ausprägungen der Fähigkeiten zur Abschöpfung des Gegenwertes von Dienstleistungen aufweisen, sind diese bei den Typen (C) *Kundenwunscherfüller* und (D) *Wettbewerbsfolger* heterogen ausgeprägt. Unternehmen des Typs (C) *Kundenwunscherfüller* weisen eine sehr hohe Orientierung der Dienstleistungserbringung am Kundenbedarf auf, während die restlichen Fähigkeitsbereiche größtenteils eine nur geringe Ausprägung zeigen. Unternehmen des Typs (D) *Wettbewerbsfolger* richten ihr eigenes Dienstleistungsangebot stark am Wettbewerb aus. Unternehmen dieses Typs zeichnen sich deshalb durch die besonders ausgeprägte Fähigkeit aus, das Leistungsangebot und die Preise des Wettbewerbs zu kennen und zu vergleichen.

### **3.5 Diskussion und Implikationen**

Der vorangegangene Abschnitt (3.4) hat die detaillierten Ergebnisse der durchgeführten Untersuchung präsentiert. Der abschließende Abschnitt fasst nun die zentralen Ergebnisse sowie die Implikationen für die Forschung und die Unternehmenspraxis zusammen.

Untersuchungen belegen, dass zahlreiche Unternehmen nicht über die notwendigen Fähigkeiten verfügen, den Gegenwert von industriellen Dienstleistungen abzuschöpfen (Anderson und Narus 1995). Gleichzeitig existiert nach dem Wissen des Autors bislang keine Arbeit, die diese Fähigkeiten analysiert. Dieses Kapitel hilft, diese Forschungslücke zu schließen und leistet dabei folgende Forschungsbeiträge:

Erstens identifiziert es die Fähigkeiten zum Abschöpfen des Gegenwertes von industriellen Dienstleistungen und strukturiert diese entlang von Fähigkeitsbereichen (Abschnitt 3.4.1). Im Rahmen der Untersuchung wird deutlich, dass das Potenzial eines Unternehmens, den

Gegenwert von industriellen Dienstleistungen abzuschöpfen, von einer Vielzahl von Fähigkeiten abhängt. Grundvoraussetzung ist die Fähigkeit eines Unternehmens, sein werthaltiges Leistungsportfolio zu erkennen, dieses zu verstehen und anschließend bedürfnisorientiert für den Kunden einzusetzen. Die Untersuchung zeigt, dass sich ausgehend von diesem Verständnis die Fähigkeiten zur Abschöpfung des Gegenwertes einem Phasenmodell folgend in vier Bereiche gliedern lassen: *I) Transparenz schaffen über erbrachte Dienstleistungen, II) Kosten-Nutzen-Verhältnis der Dienstleistung beurteilen, III) Form der Wertabschöpfung festlegen und IV) Direkte Wertabschöpfung realisieren.*

Entlang dieser Bereiche lassen sich Fähigkeiten detaillieren. Im Zuge der Schaffung von Transparenz über erbrachte Dienstleistungen generieren die Unternehmen einen Überblick des vorhandenen Dienstleistungsportfolios. Im Rahmen der Beurteilung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses verschaffen sich die Unternehmen ein Verständnis für die Kosten, die mit der Dienstleistungserstellung verbunden sind und messen den Nutzen der Dienstleistung für den Kunden. Die Fähigkeit ‘Dienstleistungen mit dem Wettbewerb vergleichen‘ und ‘Verbundbeziehungen von Dienstleistungen und Produkten verstehen‘, fallen ebenfalls in diesen Bereich. Bei der Festlegung der Wertabschöpfungsform legen die Unternehmen die strategische Positionierung ihres Dienstleistungsangebots fest. Sie differenzieren dabei zwischen direkter und indirekter Abschöpfung. Dieses Kapitel konzentriert sich auf Fähigkeiten, die mit der direkten Wertabschöpfung verknüpft sind, da zum Themenbereich indirekte Wertabschöpfung bereits ein viel diskutiertes Literaturfeld mit Themen wie Kundenzufriedenheit und Kundenbindung existiert (Anderson und Weitz 1992; Geyskens et al. 1996). Der vierte Fähigkeitsbereich umfasst die Fähigkeiten zur Realisierung der direkten Wertabschöpfung inklusive der Preisfestlegung und Profitabilitätsüberwachung.

Zweitens untersucht dieses Kapitel die Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Fähigkeiten. Abschnitt 3.4.1 beschreibt ein Phasenmodell, nach dem die Fähigkeitsbereiche angeordnet sind. Die Aussagen der Manager verdeutlichen jedoch, dass nicht sämtliche Fähigkeiten entlang des Phasenmodells aufeinander aufbauen, sondern verschiedene Pfade von Abhängigkeitsverhältnissen identifiziert werden können (Abschnitt 3.4.2). Im Rahmen der Gespräche kristallisieren sich zwei übergeordnete Pfade von Abhängigkeitsverhältnissen heraus. Zum einen setzen die Überwachung der Profitabilität von Dienstleistungen sowie die Berechnung von Mindestpreisen die Fähigkeit voraus, die internen Kosten je erbrachter Dienstleistung zu ermitteln. Diese wiederum baut auf die Kenntnis der Prozesse und Beteiligten bei der Dienstleistungserstellung und der Abhängigkeiten zwischen Dienstleistungen und Produkten auf. Zum anderen verdeutlichen die Gespräche, dass das Festlegen der Preise unter Berücksichtigung des Mehrwerts der Dienstleistung für den Kunden, der nachgefragten Produkt-/ Dienstleistungsbündel sowie der Wettbewerbsangebote von zahlreichen Fähigkeiten abhängt. Zu diesen Fähigkeiten zählen das Erkennen des Kundenbedarfs und die Ermittlung des kundenspezifischen Mehrwerts der Dienstleistung. Weiterhin bilden die Kenntnis der Leistungen und Preise des Wettbewerbsangebots sowie die Überwachung der nachgefragten Produkt- und Dienstleistungsbündel die Basis für das Festlegen der Preise.

Drittens leitet dieses Kapitel aus der empirischen Untersuchung Thesen ab, die Tendenzen zur Ausstattung der Unternehmen mit Fähigkeiten zum Abschöpfen des Wertes von industriellen Dienstleistungen beschreiben. In diesem Zusammenhang leitet dieses Kapitel zudem eine Typologie von Fähigkeitsausstattungen ab (Abschnitt 3.4.3). Übergreifend ist zu beobachten, dass die Unternehmen das Wettbewerbsangebot besser kennen als die Bedarfe der Kunden. Zudem steht die Kundenbindung stärker im Fokus als der Verkauf von Dienstleistungen und unterschiedliche Ausprägungen der Analysefähigkeit bestimmen den Umgang mit dem

Verkauf von Dienstleistungen. Die abgeleitete Typologie umfasst vier Konfigurationen von Fähigkeitsausstattungen: (A) *Dienstleistungsvertriebs-Experte*, (B) *Dienstleistungsvertriebs-Amateur*, (C) *Kundenwunscherfüller* und (D) *Wettbewerbsfolger*. Unternehmen, die der Konfiguration (A) *Dienstleistungsvertriebs-Experte* entsprechen, besitzen in jedem identifizierten Bereich ausgeprägte Fähigkeiten. Unternehmen dieser Konfiguration erkennen den Wert der erbrachten Dienstleistungen und schöpfen diesen ab. Bei der Konfiguration (B) *Dienstleistungsvertriebs-Amateur* verhält sich dies genau umgekehrt. In sämtlichen Bereichen besitzen Unternehmen mit dieser Konfiguration nur sehr eingeschränkte Fähigkeiten. Diese Unternehmen nehmen den Wert, der durch die erbrachten Dienstleistungen für den Kunden generiert wird, nur sehr eingeschränkt wahr und schöpfen diesen auch kaum ab. Unternehmen der Kategorie (C) *Kundenwunscherfüller* haben ein heterogen ausgeprägtes Fähigkeitsprofil. Eine starke Orientierung der Dienstleistungserbringung am Kundenbedarf zeichnet Unternehmen des Typs (C) *Kundenwunscherfüller* aus. Die restlichen Fähigkeitsbereiche zeigen größtenteils nur eine geringe Ausprägung. Im Gegensatz dazu richten Unternehmen des Typs (D) *Wettbewerbsfolger* ihr eigenes Dienstleistungsangebot stark am Wettbewerb aus. Unternehmen dieses Typs zeichnen sich deshalb durch die besonders ausgeprägte Fähigkeit aus, das Leistungsangebot und die Preise des Wettbewerbs zu kennen und zu vergleichen.

### **3.5.1 Implikationen für die Forschung**

Nachdem der vorangegangene Abschnitt die wesentlichen Ergebnisse zusammengefasst hat, zeigt dieser Abschnitt die Implikationen für die Forschung auf. Ein erster Beitrag, den dieses Kapitel leistet, liegt in der Aufarbeitung des Resource-Based View (RBV), der die theoretische Grundlage für diese Untersuchung bildet. Abschnitt 3.1.1 stellt die Entwicklung des RBV mit den zentralen Arbeiten und wesentlichen Begriffen strukturiert dar. Darüber

hinaus diskutiert das Kapitel Forschungsströmungen innerhalb des RBV und Kritik an diesem Theorieansatz. In diesem Kontext erläutert Abschnitt 3.1.1 die RBV-Darstellung von Day und Wensley (1988), die den Zusammenhang von Ressourcen und Fähigkeiten mit Wettbewerbsvorteilen und Leistungsergebnissen verdeutlicht. Der Ansatz von Day und Wensley (1988) zeigt jedoch nicht, wie Ressourcen über Wettbewerbsvorteile zu Leistungsergebnissen führen. Der Aspekt der Abschöpfung des Wertes bleibt somit in diesem Ansatz unberücksichtigt. Dieses Kapitel entwickelt mit der Untersuchung von Fähigkeiten zur Abschöpfung des Wertes (von industriellen Dienstleistungen) einen möglichen Ansatz zur Schließung dieser Lücke.

Ein zweiter Beitrag liegt in der Aufarbeitung der Literatur zur Marketingforschung, die auf dem RBV aufbaut (Abschnitt 3.2). Das Kapitel diskutiert in diesem Zusammenhang ausgesuchte Marketingarbeiten und veranschaulicht dabei die besondere Bedeutung des RBV für die Marketingforschung. Darüber hinaus beleuchtet Abschnitt 3.2 Literatur, die allgemein Fähigkeiten zur Wertgenerierung untersucht, und identifiziert zentrale Bereiche, die zur Wertgenerierung beitragen. Weiterhin erarbeitet dieses Kapitel einen Überblick der Literatur zur Wertabschöpfung. Der Überblick verdeutlicht, dass große Teile der Literatur Wertabschöpfung mit Verpreisung beziehungsweise Preisfestlegung gleichsetzen. Die indirekte Form der Wertabschöpfung bleibt weitestgehend unbeachtet.

Ein dritter Beitrag dieses Kapitels liegt in der Erweiterung des eingeschränkten Verständnisses von Wertabschöpfung. Neben dem erzielten Preis und dessen Festlegung berücksichtigt dieses Kapitel auch den vom Kunden wahrgenommenen Wert (Bowman und Ambrosini 2000) beziehungsweise dessen Transformation in einen Preis bei der Untersuchung der Wertabschöpfung von industriellen Dienstleistungen. In diesem Kontext identifiziert Abschnitt 3.4.1 Fähigkeiten, um den Mehrwert einer industriellen Dienstleistung

für einen Kunden zu ermitteln. Das in Abschnitt 3.4.1 dargestellte Phasenmodell der Wertabschöpfung umfasst weitere Fähigkeitsbereiche, die keinen unmittelbaren Bezug zur Preissetzung haben, wie zum Beispiel *(I) Transparenz schaffen über erbrachte Dienstleistungen* oder *(III) Form der Wertabschöpfung festlegen*. Dieses Kapitel schließt die Verpreisung *(IV Direkte Wertabschöpfung realisieren)* in seine Betrachtung ein, geht aber auch darüber hinaus und liefert einen umfassenderen Ansatz zur Abschöpfung des Gegenwertes von industriellen Dienstleistungen.

Ein vierter Beitrag liegt in der detaillierten Betrachtung von Fähigkeiten zur Abschöpfung des Gegenwertes von industriellen Dienstleistungen. Der Literaturüberblick macht deutlich, dass einige Arbeiten (Kossmann 2008; Malleret 2006; Simon 2004) die Verpreisung von industriellen Dienstleistungen diskutieren. Keine der Arbeiten nimmt jedoch eine detaillierte Beschreibung der Fähigkeiten zur Wertabschöpfung und deren gegenseitige Abhängigkeiten vor. Weiterhin existiert nach dem Wissen des Autors keine Arbeit, die eine Typologie von Fähigkeitsausstattungen zur Abschöpfung des Gegenwertes von industriellen Dienstleistungen erarbeitet.

Ein fünfter Beitrag liegt in der Ergänzung der Untersuchung von Ulaga und Reinartz (2011). Ulaga und Reinartz (2011) identifizieren zentrale Ressourcen und Fähigkeiten für die Erstellung von Produkt-Dienstleistungskombinationen, die einen Wert für den Kunden generieren. Sie betrachten jedoch nicht explizit die Abschöpfung des generierten Wertes. Dieses Kapitel setzt an dieser Stelle an und konzentriert sich auf die Aspekte zur Abschöpfung des Wertes, der mit industriellen Dienstleistungen generiert wurde. In diesem Zusammenhang zeigt sich, dass einzelne Fähigkeiten je nach Perspektive sowohl der Wertgenerierung als auch der Wertabschöpfung zugeordnet werden können. So identifiziert Abschnitt 3.4 die Analyse der zurückliegenden Transaktionen hinsichtlich nachgefragter

Produkt-Dienstleistungsbündel als Element der Wertabschöpfung. Ulaga und Reinartz (2011) betrachten in diesem Kontext die Fähigkeit zur Analyse von Kundennutzungsdaten von bereits verkauften Anlagen als Fähigkeit zur Generierung von Wert mit Produkt-Dienstleistungsbündeln. An dieser Stelle deutet sich somit die enge Verbundenheit zwischen Fähigkeiten zur Wertgenerierung und Wertabschöpfung von industriellen Dienstleistungen an.

Darüber hinaus öffnet dieses Kapitel das Feld für die weitere Forschung zu den Fähigkeiten zum Abschöpfen des Gegenwertes von industriellen Dienstleistungen. Die gewonnenen Erkenntnisse bilden die Basis für weitere Arbeiten in diesem Bereich. So könnten die identifizierten Fähigkeiten und Fähigkeitsbereiche im Rahmen einer großzahligen Untersuchung auf Verbreitung geprüft werden. Basis für dieses Kapitel waren Gespräche mit Managern aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. Interessant wäre deshalb eine Überprüfung der Ergebnisse mit Hilfe einer Untersuchung im angloamerikanischen und asiatischen Wirtschaftsraum. Im Rahmen dieser Untersuchung sprach der Autor mit Entscheidern aus den Bereichen Service und Vertrieb. Zusätzliche Erkenntnisse könnten durch die Befragung von operativ tätigen Personen auf unteren Hierarchieebenen gewonnen werden.

### **3.5.2 Implikationen für die Unternehmenspraxis**

Der vorangegangene Abschnitt hat die Implikationen für die Forschung erläutert. Dieser Abschnitt verdeutlicht, wie die in Abschnitt 3.4 gewonnenen Erkenntnisse einen Beitrag für die Unternehmenspraxis leisten können.

Dieses Kapitel gibt einen Überblick ausgesuchter Arbeiten zur Abschöpfung von Wert, der auch das Thema Verpreisung berücksichtigt. Dies bietet Managern, die sich mit der

Vermarktung von industriellen Dienstleistungen beschäftigen, einen ersten Einblick in die Thematik der Wertabschöpfung.

Weiterhin beschreibt dieses Kapitel detailliert Fähigkeiten, die Unternehmen benötigen, um aus erbrachten Dienstleistungen den Gegenwert abzuschöpfen. Dieses Kapitel strukturiert die Fähigkeiten nach Bereichen und untersucht die Abhängigkeiten zwischen den Fähigkeiten. Manager von Industriegüterunternehmen, die das Angebot um Dienstleistungen erweitern möchten, erhalten somit eine Orientierung, welche Fähigkeiten sie im Unternehmen aufbauen und pflegen müssen. In diesem Zusammenhang sollten Unternehmen sämtliche Dienstleistungen, die kostenpflichtig und kostenlos erbracht werden, als Portfolio verstehen. Die Einnahme einer Portfoliosichtweise mit detailliertem Überblick sämtlicher Dienstleistungen ist die Grundvoraussetzung für das Abschöpfen des Gegenwertes von industriellen Dienstleistungen.

Zudem leitet dieses Kapitel aus den Aussagen der Manager eine Typologie von vier Fähigkeitsausstattungen ab. In diesem Zusammenhang wird deutlich, dass nur wenige Unternehmen eine klare Strategie für den Einsatz industrieller Dienstleistungen besitzen. Für die Unternehmen ist es empfehlenswert, sowohl die direkte Wertabschöpfung (Verkauf) als auch die indirekte Wertabschöpfung (Einsatz von Dienstleistungen als Geschäftsanbahnung oder Kundenbeziehungspflege) zu prüfen und eine gegebenenfalls kundenspezifische strategische Ausrichtung zu wählen.

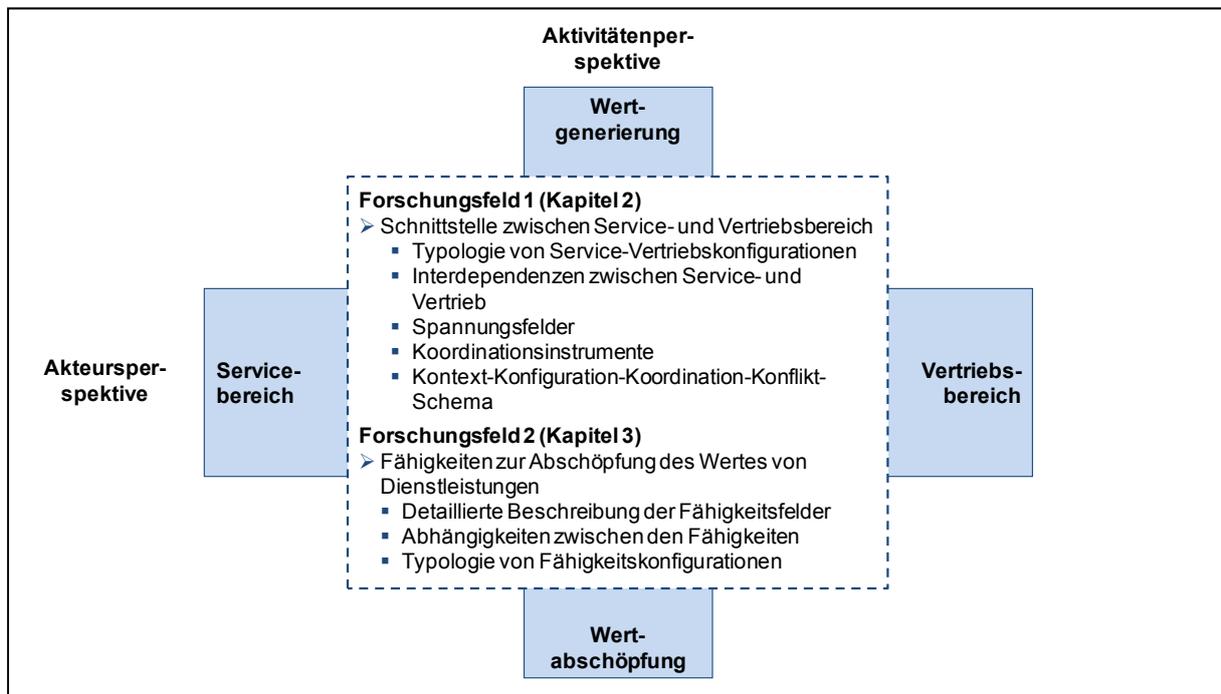
## 4 Schlussbetrachtung

Die vorliegende Arbeit hat die Organisation von industriellen Dienstleistungen im Unternehmen und die Frage der Wertabschöpfung für industrielle Dienstleistungen untersucht. In diesem Zusammenhang hat die vorliegende Arbeit das Spannungsfeld zum einen unter einer akteursbezogenen Sicht (Forschungsfeld 1) und zum anderen unter einer aktivitäten- und fähigkeitenbezogenen Sicht (Forschungsfeld 2) beleuchtet. Unter der akteursbezogenen Sichtweise wurde in Kapitel 2 die Schnittstelle zwischen Service- und Vertriebsbereich untersucht. Die aktivitäten- und fähigkeitenbezogene Sichtweise lag Kapitel 3 bei der Untersuchung der Fähigkeiten zum Abschöpfen des Gegenwertes von industriellen Dienstleistungen zugrunde.

Eingeordnet in die Literatur der industriellen Dienstleistungsforschung setzt die akteursbezogene Sichtweise (Kapitel 2) am wegweisenden Werk von Cespedes (1995) an, der die Schnittstelle zwischen Service und Vertrieb als erster beleuchtet. Die vorliegende Arbeit entwickelt die Ideen von Cespedes (1995) weiter und geht dabei über seine pauschale Perspektive hinaus. Sie entwickelt eine differenziertere Betrachtungsweise und veranschaulicht anhand der identifizierten Service-Vertriebs-Konfigurationen, dass es sich nicht bloß um eine, sondern mehrere Schnittstellen zwischen den beiden Bereichen handelt. In diesem Zusammenhang untersucht diese Arbeit die zahlreichen Interdependenzen und Spannungsfelder, die zwischen den Akteuren an der/n Schnittstelle(n) entstehen sowie Koordinationsinstrumente, um den Spannungsfeldern zu begegnen. Zudem zeigt sie als integrativer Bezugsrahmen die Verknüpfung der erbrachten Dienstleistung, der organisatorischen Aufstellung, der ablauforganisatorischen Koordinationsinstrumente und der möglichen Konflikte.

Die aus der aktivitäten- und fähigkeitenbezogenen Sichtweise durchgeführte Untersuchung der Fähigkeiten zur Abschöpfung des Gegenwertes von industriellen Dienstleistungen (Kapitel 3) steht in der Tradition des Resource-Based View (Barney 1991; Wernerfelt 1984). Sie ergänzt das Werk von Ulaga und Reinartz (2011), die detailliert die Fähigkeiten identifizieren, um mit Dienstleistungen und Produkt-Dienstleistungsbündeln Wert für den Kunden zu generieren. Die Frage nach den Fähigkeiten, diesen Wert beim Kunden auch abzuschöpfen, beantworten Ulaga und Reinartz (2011) nicht. An dieser Stelle knüpft die vorliegende Arbeit an und identifiziert diese Fähigkeiten, deren gegenseitige Abhängigkeiten sowie Konfigurationen von Fähigkeitsausstattungen. Abbildung 27 zeigt die im Spannungsfeld beider Sichtweisen ermittelten Ergebnisse im Überblick.

**ABBILDUNG 27: Ergebnisse im Rahmen der Akteurs- und Aktivitätenperspektive**



Insgesamt wird deutlich, dass das zweifache Spannungsfeld aus Akteurs- und Aktivitätenperspektive von einer hohen Komplexität gekennzeichnet ist. Gleichzeitig können industrielle Dienstleistungen erheblichen Zusatzertrag für Unternehmen generieren. Dies gelingt jedoch nur, wenn die Unternehmen die Herausforderungen bei der Organisation der industriellen Dienstleistungen und deren Wertabschöpfung meistern.

## Literaturverzeichnis

- Albach, Horst (1989), *Dienstleistungen in der modernen Industriegesellschaft*, München: Beck.
- Amit, Raphael und Paul J.H. Schoemaker (1993), „Strategic Assets and Organizational Rent“, *Strategic Management Journal*, 14 (1), 33-46.
- Anderson, Erin und Barton Weitz (1992), „The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels“, *Journal of Marketing Research*, 29 (1), 18-34.
- Anderson, James C. und James A. Narus (1995), „Capturing the Value of Supplementary Services“, *Harvard Business Review*, 73 (1), 75-83.
- Anderson, James C. und James A. Narus (1998), „Business Marketing: Understand What Customers Value“, *Harvard Business Review*, 76 (6), 53-65.
- Anderson, Jonathan R. (2006), „Managing Employees in the Service Sector: A Literature Review and Conceptual Development“, *Journal of Business and Psychology*, 20 (4), 501-523.
- Armstrong, Craig E. und Katsuhiko Shimizu (2007), „A Review of Approaches to Empirical Research on the Resource-Based View of the Firm“, *Journal of Management*, 33 (6), 959-986.
- Avlonitis, George J. und Kostis A. Indounas (2005), „Pricing of Services: An Empirical Analysis from the Greek Service Sectors“, *Journal of Marketing Management*, 21 (3/4), 339-362.
- Backhaus, Klaus (1982), *Investitionsgüter-Marketing*, München: Vahlen.

- Backhaus, Klaus (2006), „Vom Kundenvorteil über die Value Proposition zum KKV“, *Thesis, Marketing Review St. Gallen*, 23 (3), 7-10.
- Backhaus, Klaus, Jörg Becker, Daniel Beverungen, Margarethe Frohs, Ralf Knackstedt, Oliver Müller, Michael Steiner und Matthias Weddeling (2010), *Vermarktung hybrider Leistungsbündel: Das ServPay-Konzept*, Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.
- Baden-Fuller, Charles und John M. Stopford (1994), *Rejuvenating the Mature Business*, Boston: Harvard Business School Press.
- Bain, Joe S. (1959), *Industrial Organization*, New York: Wiley.
- Bamberger, Ingolf und Thomas Wrona (1996), „Der Ressourcenansatz und seine Bedeutung für die Strategische Unternehmensführung“, *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 48 (2), 130-153.
- Barney, Jay B. (1991), „Firm Resources and Sustained Competitive Advantage“, *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- Barney, Jay B. (1997), *Gaining and Sustaining Competitive Advantages*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Barney, Jay B. (2001), „Is the Resource-Based ‚View‘ a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes“, *The Academy of Management Review*, 26 (1), 41-56.
- Barney, Jay B. und Asli M. Arkan (2001), „The Resource-Based View: Origins and Implications“, in *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, Michael A. Hitt, R. Edward Freeman und Jeffrey S. Harrison, Hrsg., Oxford, UK: Blackwell, 124-188.
- Barney, Jay B., David J. Ketchen Jr. und Mike Wright (2011), „The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline?“, *Journal of Management*, 37 (5), 1299-1315.

- Belk, Russel W., John F. Sherry und Melanie Wallendorf (1988), „A Naturalistic Inquiry into Buyer and Seller Behavior at a Swap Meet“, *Journal of Consumer Research*, 14 (4), 449-470.
- Belz, Christian, Günther Schuh, Sven A. Groos und Sven Reinecke (1997), *Industrie als Dienstleister*, St. Gallen: Thexis.
- Berghman, Liselore, Paul Matthyssens und Koen Vandenbempt (2006), „Building Competences for New Customer Value Creation: An Exploratory Study“, *Industrial Marketing Management*, 35 (8), 961-973.
- Berry, Leonard L. und Manjit S. Yadav (1996), „Capture and Communicate Value in the Pricing of Services“, *Sloan Management Review*, 37 (4), 41-50.
- Beyer, Mark (2007), *Service Diversifikation in Industrieunternehmen*, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Biemans, Wim G., Maja Makovec Brenčič und Avinash Malshe (2010), „Marketing-Sales Interface Configurations in B2B Firms“, *Industrial Marketing Management*, 39 (2), 183-194.
- Bitner, Mary J., Bernard H. Booms und Mary Stanfield Tetreault (1990), „The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents“, *Journal of Marketing*, 54 (1), 71-84.
- Bitner, Mary J. und Stephen W. Brown (2008), „The Service Imperative“, *Business Horizons*, 51 (1), 39-46.
- Bitner, Mary J., Stephen W. Brown und Matthew L. Meuter (2000), „Technology Infusion in Service Encounters“, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (1), 138-149.

- Bowen, David E. und Edward E. Lawler (1992), „The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When“, *Sloan Management Review*, 33 (3), 31-39.
- Bowen, David E., Caren Siehl und Benjamin Schneider (1989), „A Framework for Analyzing Customer Service Orientations in Manufacturing“, *Academy of Management Review*, 14 (1), 75-95.
- Bowman, Cliff und Véronique Ambrosini (2000), „Value Creation Versus Value Capture: Towards a Coherent Definition of Value in Strategy“, *British Journal of Management*, 11 (1), 1-15.
- Bowman, Douglas und Das Narayandas (2004), „Linking Customer Management Effort to Customer Profitability in Business Markets“, *Journal of Marketing Research*, 41 (4), 433-447.
- Boyt, Tom und Michael Harvey (1997), „Classification of Industrial Services: A Model With Strategic Implications“, *Industrial Marketing Management*, 26 (4), 291-300.
- Brax, Saara (2005), „A Manufacturer Becoming Service Provider – Challenges and a Paradox“, *Managing Service Quality*, 15 (2), 142-155.
- Bretthauer, Kurt M. (2004), „Service Management“, *Decision Sciences*, 35 (3), 325-332.
- Brown, Stephen W. (2000), „The Move to Solution Providers“, *Marketing Management*, 9 (1), 10-11.
- Brown, Steven P. und Wynne W. Chin (2004), „Satisfying and Retaining Customers Through Independent Service Representatives“, *Decision Sciences*, 35 (3), 527-550.
- Bruyn, Severyn T. (1966), *The Human Perspective in Sociology. The Methodology of Participant Observation*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.

- Busse, Daniel (2005), *Innovationsmanagement industrieller Dienstleistungen. Theoretische Grundlagen und praktische Gestaltungsmöglichkeiten*, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Buttler, Guenther und Eberhard Stegner (1990), „Industrielle Dienstleistungen“, *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 42 (11), 931-946.
- Calantone, Roger, Cornelia Dröge und Shawnee Vickery (2002), „Investigating the Manufacturing–Marketing Interface in New Product Development: Does Context Affect the Strength of Relationships?“, *Journal of Operations Management*, 20 (3), 273-287.
- Capron, Laurence und John Hulland (1999), „Redeployment of Brands, Sales Forces, and General Marketing Management Expertise Following Horizontal Acquisitions: A Resource- Based View“, *Journal of Marketing*, 63 (2), 41-54.
- Casagrande, Michael (1994), *Industrielles Service-Management: Grundlagen – Instrumente – Perspektiven*, Wiesbaden: Gabler.
- Cespedes, Frank V. (1995), *Concurrent Marketing: Integrating Product, Sales, and Service*, Boston: Harvard Business School Press.
- Challagalla, Goutam, R. Venkatesh und Ajay K. Kohli (2009), „Proactive Postsales Service: When and Why Does It Pay Off?“, *Journal of Marketing*, 73 (2), 70-87.
- Coff, Russell W. (2010), „The Coevolution of Rent Appropriation and Capability Development“, *Strategic Management Journal*, 31 (7), 711-733.
- Collis, David J. (1994), „Research Note: How Valuable are Organizational Capabilities?“, *Strategic Management Journal*, 15 (Special Issue), 143-152.

- Conner, Kathleen R. (1991), „A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm?“, *Journal of Management*, 17 (1), 121-154.
- Davies, Andrew, Tim Brady und Michael Hobday (2006), „Charting a Path Toward Integrated Solutions“, *MIT Sloan Management Review*, 47 (3), 39-48.
- Day, George S. (1994), „The Capabilities of Market-Driven Organizations“, *Journal of Marketing*, 58 (4), 37-52.
- Day, George S. (2000), „Managing Market Relationships“, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (1), 24-30.
- Day, George S. und Robin Wensley (1988), „Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority“, *Journal of Marketing*, 52 (2), 1-20.
- De Brentani, Ulrike (1991), „Success Factors in Developing New Business Services“, *European Journal of Marketing*, 25 (2), 33-59.
- De Brentani, Ulrike (1995a), „Firm Size: Implications for Achieving Success in New Industrial Services“, *Journal of Marketing Management*, 11 (1-3), 207-225.
- De Brentani, Ulrike (1995b), „New Industrial Service Development: Scenarios for Success and Failure“, *Journal of Business Research*, 32 (2), 93-103.
- De Brentani, Ulrike (2001), „Innovative Versus Incremental New Business Services: Different Keys for Achieving Success“, *Journal of Product Innovation Management*, 18 (3), 169–187.
- De Brentani, Ulrike und Emmanuel Ragot (1996), „Developing New Business-to-Business Professional Services: What Factors Impact Performance?“, *Industrial Marketing Management*, 25 (6), 517–530.

- De Ruyter, Ko und Martin Wetzels (2000), „The Marketing–Finance Interface: A Relational Exchange Perspective“, *Journal of Business Research*, 50 (2), 209–215.
- Deshpande, Rohit (1983), „Paradigms Lost: On Theory and Method in Research in Marketing“, *Journal of Marketing*, 47 (4), 101-110.
- Dewsnap, Belinda und David Jobber (2002), „A Social Psychological Model of Relations Between Marketing and Sales“, *European Journal of Marketing*, 36 (7/8), 874-894.
- Dierickx, Ingemar und Karel Cool (1989), „Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage“, *Management Science*, 35 (12), 1504-1511.
- Downar, Peter (2003), *Vermarktung industrieller Dienstleistungen: Strategien, Prozesse, Strukturen*, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Dutta, Shantanu, Mark J. Zbaracki und Mark Bergen (2003), „Pricing Process as a Capability: A Resource-Based Perspective“, *Strategic Management Journal*, 24 (7), 615-630.
- Economist (1999), „The House that Jack Built“, (abgerufen am 01.Oktober 2010), [verfügbar unter: <http://www.economist.com/node/239557>].
- Edmondson, Amy C. und Stacy E. McManus (2007), „Methodological Fit in Management Field Research“, *Academy of Management Review*, 32 (4), 1155–1179.
- Eggert, Andreas, Jens Høgreve, Wolfgang Ulaga und Eva Muenkhoff (2011), „Industrial Services, Product Innovations, and Firm Profitability: A Multiple-Group Latent Growth Curve Analysis“, *Industrial Marketing Management*, 40 (5), 661-670.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989), „Building Theories from Case Study Research“, *The Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.

- Eisenhardt, Kathleen M. und Jeffrey A. Martin (2000), „Dynamic Capabilities: What are They?“, *Strategic Management Journal*, 21 (10/11), 1105–1121.
- Ellram, Lisa M. (1995), „Total Cost of Ownership: An Analysis Approach for Purchasing“, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 25 (8), 4-23.
- Engelhardt, Werner H. und Bernd Günter (1981), *Investitionsgüter-Marketing*, Stuttgart: Kohlhammer.
- Engelhardt, Werner H., Michael Kleinaltenkamp und Martin Reckenfelderbäumer (1993), „Leistungsbündel als Absatzobjekte: Ein Ansatz zur Überwindung der Dichotomie von Sach- und Dienstleistungen“, *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 45 (5), 395-426.
- Engelhardt Werner H. und Michael Paul (1998), „Dienstleistungen als Teil der Leistungsbündel von Investitionsgüter-Herstellern“, in *Handbuch Dienstleistungs-Marketing*, Anton Meyer, Hrsg., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1323-1341.
- Ertel, Danny (1999), „Turning Negotiation into a Corporate Capability“, *Harvard Business Review*, 77 (3), 55-70.
- Fassnacht, Martin (2009), „Preismanagement: Eine prozessorientierte Perspektive“, *Marketing Review St. Gallen*, 26 (5), 8-13.
- Fassott, Georg (1995), *Dienstleistungspolitik industrieller Unternehmen: Sekundärdienstleistungen als Marketinginstrument bei Gebrauchsgütern*, Wiesbaden: Gabler.
- Ferrin, Bruce G. und Richard E. Plank (2002), „Total Cost of Ownership Models: An Exploratory Study“, *Journal of Supply Chain Management*, 38 (3), 18-29.
- Fiol, C. Marlene (1991), „Managing Culture as a Competitive Resource: An Identity-Based View of Sustainable Competitive Advantage“, *Journal of Management*, 17 (1), 191-211.

- Fisher, Robert J., Elliot Maltz und Bernard J. Jaworski (1997), „Enhancing Communication Between Marketing and Engineering: The Moderating Role of Relative Functional Identification“, *Journal of Marketing*, 61 (3), 54-70.
- Fitzsimmons, James A. und Mona J. Fitzsimmons (2004), *Services Management: Operations, Strategy, and Information Technology*, 4. Aufl., New York: McGraw-Hill.
- Flint, Daniel J., Robert B. Woodruff und Sarah Fisher Gardial (2002), „Exploring the Phenomenon of Customers' Desired Value Change in a Business-to-Business Context“, *Journal of Marketing*, 66 (4), 102-117.
- Forschner, Gert (1989), *Investitionsgüter-Marketing mit funktionellen Dienstleistungen*, Berlin: Duncker & Humblot.
- Frazier, Gary L., James D. Gill und Sudhir H. Kale (1989), „Dealer Dependence Levels and Reciprocal Actions in a Channel of Distribution in a Developing Country“, *Journal of Marketing*, 53 (1), 50-69.
- Galunic, Charles, D. und Kathleen M. Eisenhardt (1996), „The Evolution of Intracorporate Domains: Divisional Charter Losses in High-Technology, Multidivisional Corporations“, *Organization Science*, 7 (3), 255-282.
- Ganesan, Shankar (1994), „Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships“, *Journal of Marketing*, 58 (2), 1-19.
- Garbe, Bernd (1998), *Industrielle Dienstleistungen: Einfluss und Erfolgsfaktoren*, Wiesbaden: Gabler.
- Gebauer, Heiko (2008), „Identifying Service Strategies in Product Manufacturing Companies by Exploring Environment-Strategy Configurations“, *Industrial Marketing Management*, 37 (3), 278–291.

- Gebauer, Heiko, Bo Edvardsson, Anders Gustafsson und Lars Witell (2010), „Match or Mismatch: Strategy-Structure Configurations in the Service Business of Manufacturing Companies“, *Journal of Service Research*, 13 (2), 198-215.
- Gebauer, Heiko, Elgar Fleisch und Thomas Friedli (2005), „Overcoming the Service Paradox in Manufacturing Companies“, *European Management Journal*, 23 (1), 14-26.
- Gebauer, Heiko, Felix Pütz, Thomas Fischer und Elgar Fleisch (2009), „Service Orientation of Organizational Structures“, *Journal of Relationship Marketing*, 8 (2), 103-126.
- Gebhardt, Gary F., Gregory S. Carpenter und John F. Sherry (2006), „Creating a Market Orientation: A Longitudinal, Multifirm, Grounded Analysis of Cultural Transformation“, *Journal of Marketing*, 70 (4), 37-55.
- Gephart Jr., Robert P. (2004), „From the Editors: Qualitative Research and the Academy of Management Journal“, *Academy of Management Journal*, 47 (4), 454-462.
- Geyskens, Inge, Jan-Benedict E. M. Steenkamp, Lisa K. Scheer und Nirmalya Kumar (1996), „The Effects of Trust and Interdependence on Relationship Commitment: A Trans-Atlantic Study“, *International Journal of Research in Marketing*, 13 (4), 303-317.
- Gilbert, Clark G. (2005), „Unbundling the Structure of Inertia: Resource versus Routine Rigidity“, *The Academy of Management Journal*, 48 (5), 741-763.
- Gioia, Dennis A. und Evelyn Pitre (1990), „Multiparadigm Perspectives on Theory Building“, *Academy of Management Review*, 15 (4), 584-602.
- Glaser, Barney G. und Anselm L. Strauss (1967), „The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research“, Chicago: Aldine.

- Gounaris, Spiro P. und Karin Venetis (2002), „Trust in Industrial Service Relationships: Behavioral Consequences, Antecedents and the Moderating Effect of the Duration of the Relationship“, *Journal of Services Marketing*, 16 (7), 636-655.
- Grant, Robert M. (1991), „The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation“, *California Management Review*, 33 (3), 114-135.
- Grant, Robert M. (1996), „Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm“, *Strategic Management Journal*, 17 (Special Issue), 109-122.
- Grathoff, Richard (1989), *Milieu und Lebenswelt: Einführung in die phänomenologische Soziologie und die sozialphänomenologische Forschung*, Frankfurt am Main, Suhrkamp.
- Grönroos, Christian (1997), „Value-Driven Relational Marketing: from Products to Resources and Competencies“, *Journal of Marketing Management*, 13 (5), 407-419.
- Günther, Christof A. (2001), *Das Management industrieller Dienstleistungen: Determinanten, Gestaltung und Erfolgsauswirkungen*, Wiesbaden: Gabler.
- Gupta, Ashok K., S. P. Raj und David Wilemon (1986), „A Model for Studying R&D-Marketing Interface in the Product Innovation Process“, *Journal of Marketing*, 50 (2), 7-17.
- Helfat, Constance E. (2000), „Guest Editor’s Introduction to the Special Issue: The Evolution of Firm Capabilities“, *Strategic Management Journal*, 21 (Special Issue), 955-959.
- Helfat, Constance E. und Margaret A. Peteraf (2003), „The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles“, *Strategic Management Journal*, 24 (10), 997-1010.

- Henderson, Rebecca und Iain Cockburn (1994), „Measuring Competence? Exploring Firm Effects in Pharmaceutical Research“, *Strategic Management Journal*, 15 (Issue Supplement), 63-84.
- Henrich, Michael (2010), Exploring Profitability Challenges in Relationships with Business Customers – Vortrag, gehalten am 15. April 2010 an der WHU – Otto Beisheim School of Management.
- Heskett, James L., Thomas O. Jones, Gary W. Loveman, Earl W. Sasser und Leonard A. Schlesinger (1994), „Putting the Service-Profit Chain to Work“, *Harvard Business Review*, 72 (2), 164-170.
- Hildenbrand, Bruno (2007), „Anselm Strauß“, in *Qualitative Forschung*, Uwe Flick, Ernst von Kardorff und Ines Steinke, Hrsg., Hamburg: Rowohlt, 32-42.
- Hitt, Michael A., Leonard Bierman, Katsuhiko Shimizu und Rahul Kochhar (2001), „Direct and Moderating Effects of Human Capital on Strategy and Performance in Professional Service Firms: A Resource-Based Perspective“, *Academy of Management Journal*, 44 (1), 13-28.
- Holdren, Don P. und Craig A. Hollingshead (1999), „Differential Pricing of Industrial Services: the Case of Inventory Financing“, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 14 (1), 7-16.
- Homburg, Christian (1993), „Industrielle Dienstleistungen und Kundennähe“, in *Industrielle Dienstleistungen*, Hermann Simon, Hrsg., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 161-174.
- Homburg, Christian, Martin Fassnacht und Christof Günther (2002), „Erfolgreiche Umsetzung dienstleistungsorientierter Strategien von Industriegüterunternehmen“, *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 54 (9), 487-508.

- Homburg, Christian und Bernd Garbe (1996), „Industrielle Dienstleistungen, Bestandaufnahme und Entwicklungsrichtungen“, *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 66 (3), 253-282.
- Homburg, Christian und Bernd Garbe (1999), „Industrielle Dienstleistungen: Auswirkungen auf die Geschäftsbeziehungen und Faktoren für ein erfolgreiches Management“, *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 69 (8), 847-865.
- Homburg, Christian und Ove Jensen (2007), „The Thought Worlds of Marketing and Sales: Which Differences Make a Difference?“, *Journal of Marketing*, 71 (3), 124-142.
- Homburg, Christian, Ove Jensen und Harley Krohmer (2008), „Configurations of Marketing and Sales: A Taxonomy“, *Journal of Marketing*, 72 (2), 133-154.
- Homburg, Christian, Jan Wieseke und Wayne D. Hoyer (2009), „Social Identity and the Service-Profit Chain“, *Journal of Marketing*, 73 (2), 38-54.
- Homburg, Christian, John P. Workman Jr. und Ove Jensen (2000), „Fundamental Changes in Marketing Organization: The Movement Toward a Customer-Focused Organizational Structure“, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (4), 459-478.
- Honer, Anne (1993), *Lebensweltliche Ethnographie. Ein explorativ-interpretativer Forschungsansatz am Beispiel von Heimwerker-Wissen*, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Horngren, Charles T., Srikant M. Datar und George Foster (2006), *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*, Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Hult, G. Tomas M. und David J. Ketchen Jr. (2001), „Does Market Orientation Matter? A Test of the Relationship Between Positional Advantage and Performance“, *Strategic Management Journal*, 22 (9), 899-906.

- Hunt, Shelby D. und Robert M. Morgan (1995), „The Comparative Advantage Theory of Competition“, *Journal of Marketing*, 59 (2), 1-15.
- Huxham, Chris und Siv Vangen (2003), „Researching Organizational Practice Through Action Research: Case Studies and Design Choices“, *Organizational Research Methods*, 6 (3), 383-403.
- Indounas, Kostis A. (2008), „The Relationship Between Pricing and Ethics in Two Industrial Service Industries“, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23 (3), 161-169.
- Indounas, Kostis A. und George J. Avlonitis (2011), „New Industrial Service Pricing Strategies and their Antecedents: Empirical Evidence from Two Industrial Sectors“, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 26 (1), 26-33.
- Ireland, R. Duane, Michael A. Hitt und David G. Sirmon (2003), „A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and Its Dimensions“, *Journal of Management*, 29 (6), 963-989.
- Isabella, Lynn A. (1990), „Evolving Interpretations as a Change Unfolds: How Managers Construe Key Organizational Events“, *Academy of Management Journal*, 33 (1), 7-41.
- Ivens, Bjoern S. (2005), „Flexibility in Industrial Service Relationships: The Construct, Antecedents, and Performance Outcomes“, *Industrial Marketing Management*, 34 (6), 566-576.
- Jacob, Frank und Wolfgang Ulaga (2008), „The Transition from Product to Service in Business Markets: An Agenda for Academic Inquiry“, *Industrial Marketing Management*, 37 (3), 247-253.
- Jayachandran, Satish, Kelly Hewett und Peter Kaufman (2004), „Customer Response Capability in a Sense-and-Respond Era: The Role of Customer Knowledge Process“, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32 (3), 219-233.

- Jensen, Ove und Ralf Meyer (2013a), „Die Schnittstelle zwischen Service und Vertrieb: Organisatorische Konfigurationen und Spannungsfelder“, Arbeitspapier, WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar.
- Jensen, Ove und Ralf Meyer (2013b), „Für Dienstleistungen bezahlt werden – Eine ressourcenbasierte Perspektive“, Arbeitspapier, WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar.
- Kaerner, Henning, Martin Kasper und Roland Mattmüller (2005), *After-Sales. Der Service macht den Gewinn. Wie Sie Produkte erfolgreich mit Dienstleistungen verbinden*, Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.
- Kaleka, Anna (2011), „When Exporting Manufacturers Compete on the Basis of Service: Resources and Marketing Capabilities Driving Service Advantage and Performance“, *Journal of International Marketing*, 19 (1), 40-58.
- Kieser, Alfred und Peter Walgenbach (2010), *Organisation*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Garbe, Bernd (1998), *Industrielle Dienstleistungen: Einfluss und Erfolgsfaktoren*, Wiesbaden: Gabler.
- Kindström, Daniel und Christian Kowalkowski (2009), „Development of Industrial Service Offerings: A Process Framework“, *Journal of Service Management*, 20 (2), 156-172.
- Kingman-Brundage, Jane (1991), „Technology, Design and Service Quality“, *International Journal of Service Industry Management*, 2 (3), 47-59.
- Kinkel, Steffen (2003), „Produktbegleitende Dienstleistungen – Herausforderungen für das Controlling“, in *Controlling Produktbegleitender Dienstleistungen*, Steffen Kinkel, Petra Jung Erceg und Gunter Lay, Hrsg., Heidelberg: Physica, 1-12.

- Kleinaltenkamp, Michael, Olaf Plötner und Christien Zedler (2004), „Industrielles Servicemanagement“, in *Handbuch Industriegütermarketing*, Klaus Backhaus und Markus Voeth, Hrsg., Wiesbaden: Gabler, 625-648.
- Kogut, Bruce und Udo Zander (1992), „Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology“, *Organization Science*, 3 (3), 383-397.
- Kohli, Ajay K. und Bernard J. Jaworski (1990), „Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications“, *Journal of Marketing*, 54 (2), 1-18.
- Kossmann, Jochen (2008), *Die Implementierung der Preispolitik in Business-to-Business-Unternehmen – Eine prozessorientierte Konzeption*, Nürnberg: Gesellschaft für Innovatives Marketing.
- Kowalkowski, Christian (2008), *Managing the Industrial Service Function*, Linköping: Larsson Offsettryck AB.
- Kraaijenbrink, Jeroen, J.-C. Spender und Aard J. Groen (2010), „The Resource-Based View: A Review and Assessment of Its Critiques“, *Journal of Management*, 36 (1), 349-372.
- Krasnikov, Alexander und Satish Jayachandran (2008), „The Relative Impact of Marketing, Research-and-Development, and Operations Capabilities on Firm Performance“, *Journal of Marketing*, 72 (4), 1-11.
- Lado, Augustine A., Nancy G. Boyd und Peter Wright (1992), „A Competency-Based Model of Sustainable Competitive Advantage: Toward a Conceptual Integration“, *Journal of Management*, 18 (1), 77-91.
- Lado, Augustine A., Nancy G. Boyd, Peter Wright und Mark Kroll (2006), „Paradox and Theorizing within the Resource-Based View“, *The Academy of Management Review*, 31 (1), 115-131.

- Lay, Gunter (1998), „Dienstleistungen in der Investitionsgüterindustrie: Konsequenzen für Betriebsorganisation und Personal“, *Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik*, 7 (4), 316-337.
- Leonard-Barton, Dorothy (1992), „Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development“, *Strategic Management Journal*, 13 (Special Issue), 111-125.
- Lewin, Kurt (1946), „Action Research and Minority Problems“, *Journal of Social Issues*, 4 (2), 34-46.
- Lincoln, Yvonna S. und Egon G. Guba (2006), *Naturalistic Inquiry*, Newbury Park: Sage.
- Lindberg, Nina und Fredrik Nordin (2008), „From Products to Services and Back Again: Towards a New Service Procurement Logic“, *Industrial Marketing Management*, 37 (3), 292-300.
- Lippman, S. A. und R. P. Rumelt (1982), „Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency Under Competition“, *Bell Journal of Economics*, 13 (2), 418-438.
- Lorenz-Meyer, Dirk (2004), *Management industrieller Dienstleistungen: Ein Leitfaden zur effizienten Gestaltung von industriellen Dienstleistungsangeboten*, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Luczak, Holger, Katrin Winkelmann und Hendrik Hoeck (2005), „Internationalisierung von industriellen Dienstleistungen: Bestandsaufnahme und Entscheidungsunterstützung“, in *Internationalisierung von Dienstleistungen. Forum Dienstleistungsmanagement*, Manfred Bruhn und Bernd Stauss, Hrsg., Wiesbaden: Gabler, 391-413.

- Lüders, Christian (2007), „Beobachtungen im Feld und Ethnographie“, in *Qualitative Forschung: Ein Handbuch*, Uwe Flick, Ernst von Kardorff und Ines Steinke, Hrsg., Hamburg: Rowohlt, 384-401.
- Lüscher, Lotte S. und Marianne W. Lewis (2008), „Organizational Change and Managerial Sensemaking: Working Through Paradox“, *Academy of Management Journal*, 51 (2), 221-240.
- Magrath, A. J. (1986), „When Marketing Services, 4 Ps Are not Enough“, *Business Horizons*, 29 (3), 44-50.
- Mahoney, Joseph T. und J. Rajendran Pandian (1992), „The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic Management“, *Strategic Management Journal*, 13 (5), 363-380.
- Mahrer, Alvin R. (1988), „Discovery-Oriented Psychotherapy Research“, *American Psychologist*, 43 (9), 694-702.
- Makadok, Richard (2001), „Towards a Synthesis of the Resource-Based and Dynamic Capabilities Views of Rent Creation“, *Strategic Management Journal*, 22 (5), 387-404.
- Malleret, Véronique (2006), „Value Creation Through Service Offers“, *European Management Journal*, 24 (1), 106–116.
- Mathieu, Valérie (2001a), „Service Strategies Within the Manufacturing Sector: Benefits, Costs and Partnership“, *International Journal of Service Industry Management*, 12 (5), 451-475.
- Mathieu, Valérie (2001b), „Product Services: From a Service Supporting the Product to a Service Supporting the Client“, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16 (1), 39-61.

- Matthyssens, Paul und Koen Vandenbempt (1998), „Creating Competitive Advantage in Industrial Services“, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 13 (4/5), 339-355.
- Matthyssens, Paul und Koen Vandenbempt (2008), „Moving from Basic Offerings to Value-Added Solutions: Strategies, Barriers and Alignment“, *Industrial Marketing Management*, 37 (3), 316-328.
- Menon, Anil, Sundar G. Bharadwaj, Phani Tej Adidam und Steven W. Edison (1999), „Antecedents and Consequences of Marketing Strategy Making: A Model and a Test“, *Journal of Marketing*, 63 (2), 18-40.
- Metters, Richard und Ann Marucheck (2007), „Service Management – Academic Issues and Scholarly Reflections from Operations Management Researchers“, *Decision Sciences*, 38 (2), 195-214.
- Miles, Matthew B. und Michael Huberman (1994), *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*, Beverly Hills: Sage.
- Mizik, Natalie und Robert Jacobson (2003), „Trading Off Between Value Creation and Value Appropriation: The Financial Implications of Shifts in Strategic Emphasis“, *Journal of Marketing*, 67 (1), 63-76.
- Möller, K. E. Kristian und Pekka Törrönen (2003), „Business Suppliers' Value Creation Potential: A Capability-Based Analysis“, *Industrial Marketing Management*, 32 (2), 109-118.
- Monitor Group (2004), „Industrial Services Strategies: The Quest for Faster Growth and Higher Margins“, (abgerufen am 13. Juli 2011), [verfügbar unter: [http://www.iei.liu.se/pie/olausson-daniel/lasvart\\_-\\_innovationslyftet/1.108478/Henkel-IndustrialServiceStrategies-MonitorGroup2004.pdf](http://www.iei.liu.se/pie/olausson-daniel/lasvart_-_innovationslyftet/1.108478/Henkel-IndustrialServiceStrategies-MonitorGroup2004.pdf)].

- Montgomery, Cynthia A. und Birger Wernerfelt (1988), „Diversification, Ricardian Rents, and Tobin's q“, *The RAND Journal of Economics*, 19 (4), 623-632.
- Moorman, Christine, Rohit Deshpande und Gerald Zaltman (1993), „Factors Affecting Trust in Market Research Relationships“, *Journal of Marketing*, 57 (1), 81-101.
- Morgan, Neil A., Eugene W. Anderson und Vikas Mittal (2005), „Understanding Firms' Customer Satisfaction Information Usage“, *Journal of Marketing*, 69 (3), 131-151.
- Morgan, Neil A., Anna Kaleka und Constantine S. Katsikeas (2004), „Antecedents of Export Venture Performance: A Theoretical Model and Empirical Assessment“, *Journal of Marketing*, 68 (1), 90-108.
- Mukhopadhyay, Samar K. und Anil V. Gupta (1998), „Interfaces for Resolving Marketing, Manufacturing and Design Conflicts: A Conceptual Framework“, *European Journal of Marketing*, 32 (1/2), 101-124.
- Narayandas, Das und V. Kasturi Rangan (2004), „Building and Sustaining Buyer-Seller Relationships in Mature Industrial Markets“, *Journal of Marketing*, 68 (3), 63-77.
- Narver, John C. und Stanley F. Slater (1990), „The Effect of a Market Orientation on Business Profitability“, *Journal of Marketing*, 54 (4), 20-35.
- Neu, Wayne A. und Stephen W. Brown (2008), „Manufacturers Forming Successful Complex Business Services: Designing an Organization to Fit the Market“, *International Journal of Service Industry Management*, 19 (2), 232-251.
- Newbert, Scott L. (2007), „Empirical Research on the Resource-Based View of the Firm: An Assessment and Suggestions for Future Research“, *Strategic Management Journal*, 28 (2), 121-146.

- Ngo, Liem Viet und Aron O'Cass (2009), „Creating Value Offerings Via Operant Resource-Based Capabilities“, *Industrial Marketing Management*, 38 (1), 45-59.
- Nippa, Michael (2005), „Geschäftserfolg produktbegleitender Dienstleistungen durch ganzheitliche Gestaltung und Implementierung“, in *Management produktbegleitender Dienstleistungen: Konzepte und Praxisbeispiele für Technik, Organisation und Personal in serviceorientierten Industriebetrieben*, Gunter Lay und Michael Nippa, Hrsg., Heidelberg: Physica, 1-18.
- Nordin, Fredrik und Christian Kowalkowski (2010), „Solutions Offerings: A Critical Review and Reconceptualisation“, *Journal of Service Management*, 21 (4), 441-459.
- Oliva, Rogelio und Robert Kallenberg (2003), „Managing the Transition from Products to Services“, *International Journal of Service Industry Management*, 14 (2), 160-172.
- Ostrom, Amy L., Mary Jo Bitner, Stephen W. Brown, Kevin A. Burkhard, Michael Goul, Vicki Smith-Daniels, Haluk Demirkan und Elliot Rabinovich (2010), „Moving Forward and Making a Difference: Research Priorities for the Science of Service“, *Journal of Service Research*, 13 (1), 4-36.
- Özsomer, Ayşegül und Esra Gençtürk (2003), „A Resource-Based Model of Market Learning in the Subsidiary: The Capabilities of Exploration and Exploitation“, *Journal of International Marketing*, 11 (3), 1-29.
- Paiola, Marco, Heiko Gebauer und Bo Edvardsson (2012), „Service Business Development in Small- to Medium-Sized Equipment Manufacturers“, *Journal of Business-to-Business Marketing*, 19 (1), 33-66.
- Paloheimo, Kaija-Stiina, Ilkka Miettinen und Saara Brax (2004), „Customer Oriented Industrial Services“, Arbeitspapier, Espoo: Helsinki University of Technology, BIT Research Centre.

- Parasuraman, A., Valarie A. Zeithaml und Leonard L. Berry (1985), „A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research“, *Journal of Marketing*, 49 (4), 41-50.
- Parasuraman, A., Valarie A. Zeithaml und Leonard L. Berry (1988), „SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality“, *Journal of Retailing*, 64 (1), 12-40.
- Payne, Adrian und Sue Holt (2001), „Diagnosing Customer Value: Integrating the Value Process and Relationship Marketing“, *British Journal of Management*, 12 (2), 159-182.
- Penrose, Edith T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, New York: Wiley.
- Penttinen, Esko und Jonathan Palmer (2007), „Improving Firm Positioning Through Enhanced Offerings and Buyer-Seller Relationships“, *Industrial Marketing Management*, 36 (5), 552-564.
- Perlow, Leslie A., Gerardo A. Okhuysen und Nelson P. Reppening (2002), „The Speed Trap: Exploring the Relationship Between Decision Making and Temporal Context“, *The Academy of Management Journal*, 45 (5), 931-955.
- Peteraf, Margaret A. (1993), „The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View“, *Strategic Management Journal*, 14 (3), 179-191.
- Piercy, Fred P. (1985), „Ethical and Legal Guidelines Related to Adherence to Treatment Protocols in Family Therapy Outcome Research“, *The American Journal of Family Therapy*, 13 (3), 60-65.
- Piercy, Nigel F. (2010), „Evolution of Strategic Sales Organizations in Business-to-Business Marketing“, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25 (5), 349-359.

- Piscopo, Gabriela H., Wesley Johnston und Dan N. Bellenger (2008), „Total Cost of Ownership and Customer Value in Business Markets“, *Advances in Business Marketing and Purchasing*, 14 (1), 205-220.
- Prahalad, Coimbatore K. und Gary Hamel (1990), „The Core Competence of the Corporation“, *Harvard Business Review*, 68 (3), 79-91.
- Priem, Richard L. und John E. Butler (2001), „Is the Resource-Based ‚View‘ a Useful Perspective for Strategic Management Research?“, *The Academy of Management Review*, 26 (1), 22-40.
- Raddats, Chris und Chris Easingwood (2010), „Services Growth Options for B2B Product-Centric Businesses“, *Industrial Marketing Management*, 39 (8), 1334-1345.
- Rainfurth, Claudia, Saskia Tegtmeyer und Gunter Lay (2005), „Organisation produktbegleitender Dienstleistungen“, in *Management produktbegleitender Dienstleistungen: Konzepte und Praxisbeispiele für Technik, Organisation und Personal in serviceorientierten Industriebetrieben*, Gunter Lay und Michael Nippa, Hrsg., Heidelberg: Physica, 99-127.
- Reed, Richard und Robert J. DeFillippi (1990), „Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage“, *The Academy of Management Review*, 15 (1), 88-102.
- Reichheld, Frederick F. und W. Earl Sasser Jr. (1990), „Zero Defections: Quality Comes to Services“, *Harvard Business Review*, 68 (5), 105-111.
- Reitzig, Markus und Phanish Puranam (2009), „Value Appropriation as an Organizational Capability: The Case of IP Protection Through Patents“, *Strategic Management Journal*, 30 (7), 765-789.

- Rosada, Michael (1990), *Kundendienststrategien im Automobilsektor*, Berlin: Duncker und Humblot.
- Roslender, Robin und Susan J. Hart (2003), „In Search of Strategic Management Accounting: Theoretical and Field Study Perspectives“, *Management Accounting Research*, 14 (3), 255-279.
- Rouziès, Dominique, Erin Anderson, Ajay K. Kohli, Ronald E. Michaels, Barton A. Weitz und Andris A. Zoltners (2005), „Sales and Marketing Integration: A Proposed Framework“, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 25 (2), 113-122.
- Ruekert, Robert W. und Orville C. Walker Jr. (1987), „Interactions Between Marketing and R&D Departments in Implementing Different Business Strategies“, *Strategic Management Journal*, 8 (3), 233-248.
- Rumelt, Richard P. (1984), „Towards a Strategic Theory of the Firm“, in *Competitive Strategic Management*, Robert Lamb, Hrsg., Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 556–570.
- Russo, Michael V. und Paul A. Fouts (1997), „A Resource-Based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability“, *Academy of Management Journal*, 40 (3), 534-559.
- Salonen, Anna (2011), „Service Transition Strategies of Industrial Manufacturers“, *Industrial Marketing Management*, 40 (5), 683-690.
- Seegy, Ulrike (2008), *Dienstleistungskompetenz im Maschinen- und Anlagenbau: Eine Untersuchung wesentlicher Handlungspotenziale und ihrer Auswirkungen*, Wiesbaden: Gabler.
- Selznick, Phillip (1957), *Leadership in Administration*, New York: Harper & Row.

- Sharma, Arun (2007), „The Shift in Sales Organizations in Business-to-Business Services Markets“, *Journal of Services Marketing*, 21 (5), 326-333.
- Shostack, G. Lynn (1984), „Designing Services That Deliver“, *Harvard Business Review*, 62 (1), 133-139.
- Simon, Hermann (1993), „Industrielle Dienstleistung und Wettbewerbsstrategie“, in *Industrielle Dienstleistungen*, Hermann Simon, Hrsg., Stuttgart: Schäffer-Poeschl, 3-22.
- Simon, Hermann (2004), „Ertragssteigerung durch effektivere Pricing-Prozesse“, *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 74 (11), 1083–1102.
- Song, X. Michael, Mitzi M. Montoya-Weiss und Jeffrey B. Schmidt (1997), „Antecedents and Consequences of Cross-Functional Cooperation: A Comparison of R&D, Manufacturing, and Marketing Perspectives“, *Journal of Product Innovation Management*, 14 (1), 35-47.
- Spohrer, Jim (2007), „Services Sciences, Management, and Engineering (SSME) and Its Relation to Academic Disciplines“, in *Services Science: Fundamentals, Challenges and Future Developments*, Bernd Stauss, Kai Engelmann, Anja Kremer und Achim Luhn, Hrsg., Berlin, Heidelberg, New York: Springer, 11-40.
- Srivastava, Rajendra K., Liam Fahey und H. Kurt Christensen (2001), „The Resource-Based View and Marketing: The Role of Market-Based Assets in Gaining Competitive Advantage“, *Journal of Management*, 27 (6), 777-802.
- Stanik, Martin (2007), *Kooperative Full-Service Strategien*, Frankfurt am Main, Berlin, Bern, Brüssel, New York, Oxford, Wien: Lang.

- Stauss, Bernd, Kai Engelmann, Anja Kremer und Achim Luhn (2007), „The Need for Services Science“, in *Services Science: Fundamentals, Challenges and Future Developments*, Bernd Stauss, Kai Engelmann, Anja Kremer und Achim Luhn, Hrsg., Berlin, Heidelberg, New York: Springer, 11-40.
- Strahle, William M., Rosann L. Spiro und Frank Acito (1996), „Marketing and Sales: Strategic Alignment and Functional Implementation“, *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 16 (1), 1-20.
- Strauss, Anselm L. und Juliet M. Corbin (2007), *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, 3. Aufl., Thousand Oaks: Sage Publications.
- Teece, David J., Gary Pisano und Amy Shuen (1997), „Dynamic Capabilities and Strategic Management“, *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533.
- Thompson, Craig J., William B. Locander und Howard R. Pollio (1989), „Putting Consumer Experience Back into Consumer Research: The Philosophy and Method of Existential-Phenomenology“, *Journal of Consumer Research*, 16 (2), 133-146.
- Thompson, James D. (1967), *Organizations in Action*, New York: McGraw-Hill.
- Thompson, James D. (1974), „Technology, Polity, and Societal Development“, *Administrative Science Quarterly*, 19 (1), 6-21.
- Tuli, Kapil R., Ajay K. Kohli und Sundar G. Bharadwaj (2007), „Rethinking Customer Solutions: From Product Bundles to Relational Processes“, *Journal of Marketing*, 71 (3), 1-17.
- Ulaga, Wolfgang (2001), „Customer Value in Business Markets: An Agenda for Inquiry“, *Industrial Marketing Management*, 30 (4), 315-319.

- Ulaga, Wolfgang und Andreas Eggert (2006), „Value-Based Differentiation in Business Relationships: Gaining and Sustaining Key Supplier Status“, *Journal of Marketing*, 70 (1), 119-136.
- Ulaga, Wolfgang und Werner J. Reinartz (2011), „Hybrid Offerings: How Manufacturing Firms Combine Goods and Services Successfully“, *Journal of Marketing*, 75 (6), 5-23.
- Vargo, Stephen L. und Robert F. Lusch (2004), „Evolving to a New Dominant Logic for Marketing“, *Journal of Marketing*, 68 (1), 1-17.
- Vargo, Stephen L. und Robert F. Lusch (2008), „Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution“, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (1), 1-10
- Vorhies, Douglas W., Michael Harker und C.P. Rao (1999), „The Capabilities and Performance Advantages of Market-Driven Firms“, *European Journal of Marketing*, 33 (11/12), 1171-1202.
- Vorhies Douglas W. und Neil A. Morgan (2005), „Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage“, *Journal of Marketing*, 69 (1), 80-94.
- Wagner, Tillmann, Thorsten Hennig-Thurau und Thomas Rudolph (2009), „Does Customer Demotion Jeopardize Loyalty?“, *Journal of Marketing*, 73 (3), 69-85.
- Wernerfelt, Birger (1984), „A Resource-Based View of the Firm“, *Strategic Management Journal*, 5 (2), 171-180.
- Wise, Richard und Peter Baumgartner (1999), „Go Downstream – The New Profit Imperative in Manufacturing“, *Harvard Business Review*, 77 (5), 133-141.
- Woodruff, Robert B. (1997), „Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage“, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (2), 139-153.

- Workman, John P. Jr., Christian Homburg und Kjell Gruner (1998), „Marketing Organization: An Integrative Framework of Dimensions and Determinants“, *Journal of Marketing*, 62 (3), 21-41.
- World Bank (2011), „Data – Services (% of GDP)“, (abgerufen am 06. Juni 2012), [verfügbar unter <http://data.worldbank.org/indicator/NV.SRV.TETC.ZS/countries/1W?display=graph>].
- Wouters, Joost P. M. (2004), „Customer Service Strategy Options: A Multiple Case Study in a B2B Setting“, *Industrial Marketing Management*, 33 (7), 583-592.
- Yadav, Manjit S. (2010), „The Decline of Conceptual Articles and Implications for Knowledge Development“, *Journal of Marketing*, 74 (1), 1-19.
- Yakura, Elaine K. (2002), „Charting Time: Timelines as Temporal Boundary Objects“, *Academy of Management Journal*, 45 (5), 956-970.
- Yin, Robert K. (2003), *Case Study Research. Design and Methods*, 3. Aufl., Thousand Oaks: Sage Publications.
- Zeithaml, Valarie A. (1988), „Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence“, *Journal of Marketing*, 52 (3), 2-22.
- Zink, Klaus J., Martin J. Thul und Harald Weber (2012), „Fokusgruppe Industrielle Dienstleistungen“, (abgerufen am 02. Mai 2012), [verfügbar unter <http://www.industrielledienstleistungen.de/>].