

## Inhaltsübersicht

	Seite
1. Problemstellung, Zielsetzung und Aufbau der Arbeit	1
2. Dienstleistungen im Investitionsgütermarketing	3
2.1. Begriffliche Grundlegung	3
2.2. Wirtschaftliche Bedeutung der Dienstleistungen	30
3. Integrative Produkt-Dienstleistungsstrategie	48
3.1. Strategiebeeinflussende Faktoren	50
3.2. Strategische Basisentscheidungen	82
3.3. Zielsetzungen der integrativen Produkt-Dienstleistungsstrategie	87
3.4. Gestaltungsdimensionen der Produkt-Dienstleistungsstrategie	95
4. Zentrale Aspekte der Strategieumsetzung	161
4.1. Bewertung der Strategie und Anforderungen an die Implementierung	162
4.2. Organisation	172
4.3. Mitarbeiter	216
5. Schlußbetrachtung	251

## Inhaltsverzeichnis

	Seite
Abbildungsverzeichnis	VI
Tabellenverzeichnis	X
Abkürzungsverzeichnis	XII
1. Problemstellung, Zielsetzung und Aufbau der Arbeit	1
2. Dienstleistungen im Investitionsgütermarketing	3
<b>2.1. Begriffliche Grundlegung</b>	3
2.1.1. Leistungsangebot im Investitionsgüterbereich	3
2.1.2. Literaturkritische Analyse der Begriffe 'Dienst-' und 'Sachleistung'	8
2.1.2.1. Produktorientierter Ansatz	11
2.1.2.2. Nachfrageorientierter Ansatz	13
2.1.2.3. Technologieorientierter Ansatz	15
2.1.2.4. Wissenschaftlich-analytischer Ansatz	18
2.1.2.5. Zusammenfassender Überblick	22
2.1.3. Ausgewählte Ansätze zur Systematisierung von Dienstleistungen im Investitionsgüterbereich	23
2.1.3.1. Systematisierung anhand der Verbundenheit der Leistungen	23
2.1.3.2. Systematisierung der direkten Angebotsdifferenzierung durch Dienstleistungen	26
2.1.3.3. Systematisierung der direkten und der indirekten Angebotsdifferenzierung durch Dienstleistungen	28
2.1.3.4. Zusammenfassende Betrachtung der Systematisierungsansätze	30
<b>2.2. Wirtschaftliche Bedeutung der Dienstleistungen</b>	30
2.2.1. Bedeutung der Dienstleistungen in der Wirtschaft	31
2.2.2. Bedeutung der Dienstleistungen im Investitionsgütermarketing	37
2.2.3. Zusammenfassender Überblick	46
3. Integrative Produkt-Dienstleistungsstrategie	48
<b>3.1. Strategiebeeinflussende Faktoren</b>	50
3.1.1. Dienstleistungsspezifische Faktoren	51

3.1.1.1.	Angebot eines Leistungspotentials	52
3.1.1.2.	Immaterialität	53
3.1.1.3.	Integration eines externen Faktors	55
3.1.1.4.	Zusammenfassende Betrachtung der dienstleistungsspezifischen Faktoren	56
3.1.2.	Unternehmensinterne Faktoren	60
3.1.2.1.	Allgemeine und ressourcenbezogene Faktoren	60
3.1.2.2.	Leistungsprogramm- und leistungsbezogene Faktoren	64
3.1.3.	Unternehmensexterne Faktoren	69
3.1.3.1.	Nachfrager	69
3.1.3.2.	Konkurrenz	77
<b>3.2.</b>	<b>Strategische Basisentscheidungen</b>	<b>82</b>
3.2.1.	Abgrenzung des relevanten Marktes	83
3.2.2.	Festlegung der strategischen Geschäftseinheiten	84
3.2.3.	Positionsbestimmung für die strategischen Geschäftseinheiten	86
<b>3.3.</b>	<b>Zielsetzungen der integrativen Produkt-Dienstleistungsstrategie</b>	<b>87</b>
3.3.1.	Zielsetzungen mit unternehmensexternem Fokus	88
3.3.1.1.	Erlös- und Kostenziele	89
3.3.1.2.	Sicherungsziele	91
3.3.2.	Zielsetzungen mit unternehmensinternem Fokus	93
<b>3.4.</b>	<b>Gestaltungsdimensionen der Produkt-Dienstleistungsstrategie</b>	<b>95</b>
3.4.1.	Dimensionen mit dominantem Leistungsprogrammbezug	96
3.4.1.1.	Entscheidungen der Leistungsprogrammgestaltung	97
3.4.1.1.1.	Interdependenzen zwischen Produkt und Dienstleistung	97
3.4.1.1.2.	Leistungsprogrammgestaltung	101
3.4.1.2.	Entscheidungen der Leistungsgestaltung	109
3.4.1.2.1.	Interne Faktoren	109
3.4.1.2.2.	Nutzendimensionen der Dienstleistung	115
3.4.1.2.3.	Phase der Kundenbeziehung	118
3.4.1.2.4.	Zeitdimension und formaler Charakter der Leistungsbeziehung	121

3.4.1.2.5.	Individualisierbarkeit und Standardisierbarkeit des Angebots	123
3.4.1.2.6.	Preisfindung	127
3.4.2.	Dimensionen mit dominantem Zielgruppenprogrammbezug	132
3.4.2.1.	Entscheidungen der Zielgruppenprogrammgestaltung	132
3.4.2.1.1.	Zielgruppenbestimmung	132
3.4.2.1.2.	Differenzierte Zielgruppenbearbeitung	138
3.4.2.2.	Entscheidungen der Zielgruppenbeziehungs-gestaltung	143
3.4.2.2.1.	Stellenwert des Leistungsangebotes für den Nachfrager	144
3.4.2.2.2.	Problemevidenz der Nachfrage	148
3.4.2.2.3.	Externe Faktoren	150
3.4.2.2.4.	Entwicklung der Nachfrage	154
3.4.3.	Zielgruppenspezifische Positionierung der Leistungen	155
4.	<b>Zentrale Aspekte der Strategieumsetzung</b>	161
4.1.	<b>Bewertung der Strategie und Anforderungen an die Implementierung</b>	162
4.1.1.	Dimensionen der Strategiebewertung	162
4.1.2.	Anforderungen an die Strategieimplementierung	166
4.2.	<b>Organisation</b>	172
4.2.1.	Aufbau- und ablauforganisatorische Anforderungen	173
4.2.2.	Konzepte der organisatorischen Differenzierung	178
4.2.2.1.	Funktionsorientierte Organisationskonzepte	179
4.2.2.2.	Objektorientierte Organisationskonzepte	181
4.2.2.3.	Mehrdimensionale Organisationskonzepte	183
4.2.3.	Organisatorische Konzepte der dezentralen Führung	186
4.2.4.	Konzepte zur Deckung des verbleibenden Koordinationsbedarfs	193
4.2.4.1.	Strukturelle Koordination	194
4.2.4.2.	Technokratische Koordination	198
4.2.4.3.	Koordination durch personelle Verflechtungen	203
4.2.5.	Organisatorische Gestaltung der Anbieter-Nachfrager-Interaktion	205
4.2.5.1.	Gestaltung der kundenbezogenen Prozesse und Schnittstellen	206

4.2.5.2. Gestaltung der internen Prozesse und Schnittstellen	212
<b>4.3. Mitarbeiter</b>	<b>216</b>
4.3.1. Mitarbeitergerichtete interne Marktforschung	221
4.3.2. Mitarbeitersegmentierung	226
4.3.3. Mitarbeiterbezogene Maßnahmen der Strategieumsetzung	232
4.3.3.1. Personalpolitik	232
4.3.3.1.1. Mitarbeiterrekrutierung	232
4.3.3.1.2. Mitarbeiterereinsatzplanung	233
4.3.3.1.3. Mitarbeiterführung	233
4.3.3.1.4. Mitarbeiterentwicklung	235
4.3.3.1.5. Anreizsysteme	241
4.3.3.2. Kommunikation	247
<b>5. Schlußbetrachtung</b>	<b>251</b>
Literaturverzeichnis	XV

## Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abb. 1: Gütersystematik nach <i>Knoblich</i> anhand von Verwendungszweck und Verwendungsdauer	4
Abb. 2: Sachgüter-Dienstleistungs-Kontinuum	10
Abb. 3: Marketing-Verbund-Kasten von <i>Hilke</i>	10
Abb. 4: 'Total Product Concept' nach <i>Levitt</i>	12
Abb. 5: 'The Servitization of Business' nach <i>Vandermerwe</i>	14
Abb. 6: Ergebnis- und Prozeßbezogenheit als unterschiedliche und unabhängige Betrachtungsebenen	20
Abb. 7: Leistungstypologie nach <i>Engelhardt et al.</i>	21
Abb. 8: Systematisierung der Dienstleistungsarten	23
Abb. 9: Absatzstrategiealternativen einer direkten Angebotsdifferenzierung durch Dienstleistungen nach <i>Mathur</i>	27
Abb. 10: Absatzstrategiealternativen einer direkten und indirekten Angebotsdifferenzierung durch Dienstleistungen nach <i>Meyer</i>	29
Abb. 11: Gliederung der Wirtschaftsabteilungen in der amtlichen Statistik	31
Abb. 12: Nach der Untergliederung des Statistischen Bundesamtes aufgeschlüsselte Bruttowertschöpfung im tertiären Sektor	34
Abb. 13: Anteil der im Dienstleistungsgewerbe Beschäftigten an der Gesamtzahl der Erwerbstätigen	35
Abb. 14: Internationaler Vergleich der Produktivität verschiedener Branchen	37
Abb. 15: Unternehmensneugründungen zwischen 1986 und 1992 nach Wirtschaftsbereichen	39
Abb. 16: Statistische Lücke und verdeckt im Produktionswert enthaltene Dienstleistungen	41
Abb. 17: Anteil von getrennt und nicht getrennt in Rechnung gestellten Dienstleistungen am Unternehmensumsatz	42
Abb. 18: Zukünftige Chancen für eine langfristig wirksame Wettbewerbsdifferenzierung	45
Abb. 19: Grundgerüst eines systematischen Marketing-Planungskonzeptes nach <i>Backhaus und Weiber</i>	49
Abb. 20: Unterschiedliche Bedarfsdeckung bei Sach- und Dienstleistungen nach <i>Meyer und Mattmüller</i>	56
Abb. 21: Mehrkomponentenhypothese im Angebot von Systemen nach <i>Weiss</i>	57

Abb. 22:	Beispiel für die Breite und Tiefe des Leistungsprogramms eines Investitionsgüterherstellers	64
Abb. 23:	Das strategische Dreieck	69
Abb. 24:	Dispositionsspielraum bei der Entscheidung über Beschaffung oder Selbsterstellung von Dienstleistungen nach <i>Engelhardt und Schwab</i>	71
Abb. 25:	Strukturelle Determinanten des Wettbewerbs in Anlehnung an <i>Porter</i>	78
Abb. 26:	Phasen des Konkurrenzkampfes nach <i>Singh</i>	81
Abb. 27:	Ziele mit unternehmensexternem Fokus	89
Abb. 28:	Überblick über den Aufbau der Ausführungen zur Gestaltung der integrativen Produkt-Dienstleistungsstrategie	96
Abb. 29:	Typen der Leistungsintegration von Produkt und Dienstleistung	98
Abb. 30:	Standardmaßnahmen im Rahmen der Leistungsprogrammgestaltung	102
Abb. 31:	Beispiel für die Integration von Produkt- und Dienstleistungsprogramm	104
Abb. 32:	Alternativen in der Vermarktung von Dienstleistungen im Rahmen der integrierten Produkt-Dienstleistungsstrategie	107
Abb. 33:	Integrationsiefe interner Faktoren am Beispiel der Wertkette von <i>Porter</i>	112
Abb. 34:	Mögliche Zusammenhänge zwischen den dominanten internen Faktoren und der Integrationstiefe und -intensität	113
Abb. 35:	Konstrukt des relativen Nutzen	116
Abb. 36:	Strategie- und umsetzungsrelevante Dimensionen des Nutzen	118
Abb. 37:	Interdependenzen aufeinanderfolgender und ineinandergreifender Transaktionsprozesse	119
Abb. 38:	Phasen einer Geschäftsbeziehung	120
Abb. 39:	Formaler und nicht-formaler Charakter einer Absatzbeziehung	122
Abb. 40:	Informationsspannungsfeld im Angebot integrativer Produkt-Dienstleistungsbündel	124
Abb. 41:	Möglichkeiten der Standardisierung von Dienstleistungen	126
Abb. 42:	Kriterien zur Marktsegmentierung im Rahmen einer integrativen Produkt-Dienstleistungsstrategie	135
Abb. 43:	Beispiel für die Marktsegmentierung im Rahmen einer integrativen Produkt-Dienstleistungsstrategie	139

Abb. 44:	Beispiel für die Kundensegmentierung im Rahmen einer integrativen Produkt-Dienstleistungsstrategie	141
Abb. 45:	Dienstleistungsstrategien zur differenzierten Zielgruppenbearbeitung aktueller Kunden	142
Abb. 46:	Typologisierung von Leistungen zur Beurteilung ihrer Bedeutung für den Nachfrager	146
Abb. 47:	Typen der Problemevidenz der Nachfrage nach <i>Engelhardt und Schwab</i>	149
Abb. 48:	Integrationstiefe externer Faktoren am Beispiel der Wertkette von <i>Porter</i>	151
Abb. 49:	Art und Zeitpunkt der Beteiligung von Personen im Rahmen der Dienstleistungserstellung	152
Abb. 50:	Beispiele für Art und Zeitpunkt der Beteiligung von Personen im Rahmen der Dienstleistungserstellung	153
Abb. 51:	Alternative Entwicklungen der Nachfrage nach Dienstleistungen	154
Abb. 52:	Beispiel für ein dienstleistungsspezifisches Positionierungsmodell im Computermarkt	158
Abb. 53:	Beispiel für die Darstellung der Positionierung im Computermarkt mit Hilfe eines Polaritätenprofils	159
Abb. 54:	Zentrale Managementaspekte in der Umsetzung der integrativen Produkt-Dienstleistungsstrategie	161
Abb. 55:	Stufen der Strategiebeurteilung	165
Abb. 56:	Stufen des Strategieimplementierungsprozesses	168
Abb. 57:	Traditionelle versus kundenorientierte Betrachtung der Organisationsstruktur	174
Abb. 58:	Funktionsorientierte Organisationsstruktur	179
Abb. 59:	Objektorientierte Organisationsstruktur (Produktmanagement nach SGEs)	181
Abb. 60:	Objektorientierte Organisationsstruktur bei DEC (nach Märkten)	182
Abb. 61:	Mehrdimensionale Organisationsstruktur (Matrix)	183
Abb. 62:	Zuordnungskonflikt immaterieller Leistungen im Rahmen einer mehrdimensionalen Organisationsstruktur	185
Abb. 63:	Matrixstruktur mit den Dimensionen Leistungs- und Kundengruppen-Management	186
Abb. 64:	(De-)Zentralisierung von Unternehmensfunktionen	189

Abb. 65:	Schematische Darstellung einer dreigeteilten Organisationsstruktur mit dezentralisierten kundennahen Einheiten	191
Abb. 66:	Verrechnungspreise für absatzbestimmte und zentrale Dienstleistungen	202
Abb. 67:	Beispiel für Mehrfachmandate zur Koordination durch personelle Verflechtungen	205
Abb. 68:	Beispiele für die Definition von Schnittstellen	208
Abb. 69:	Blueprinting einer persönlichen Kundenberatung in den Räumen des Anbieters	210
Abb. 70:	Netzplan der Service-Production-Line einer Reparaturdienstleistung	214
Abb. 71:	Elemente des Internen Marketing	220
Abb. 72:	Anforderungen an die Mitarbeiter	225
Abb. 73:	Modell zur Mitarbeitersegmentierung unter Dienstleistungsgesichtspunkten	230
Abb. 74:	Idealtypische Gegenüberstellung von Aufwand und Zeit der autoritären und der teamorientierten Entscheidungsfindung	235
Abb. 75:	Ablaufplan für ein Aus-, Weiterbildungs- und Trainingskonzept	238
Abb. 76:	Elemente eines Anreizsystems	242
Abb. 77:	Systematisierung mitarbeitergerichteter kommunikativer Maßnahmen	248
Abb. 78:	Beispiel für die Integration mitarbeitergerichteter kommunikativer Maßnahmen	250

## Tabellenverzeichnis

	Seite
Tab. 1: Servicepotential einer Unternehmung nach <i>Chase und Garvin</i>	16
Tab. 2: Service-Modelle für Investitionsgüteranbieter durch eine Fokussierung auf zentrale Servicefähigkeiten	17
Tab. 3: Bruttowertschöpfung und Zahl der Erwerbstätigen nach Wirtschaftsbereichen für Deutschland (Alte und Neue Bundesländer) für 1992	33
Tab. 4: Vorwiegend ausgeübte Tätigkeiten im verarbeitenden Gewerbe in den Jahren 1982 und 1991	43
Tab. 5: Dienstleistungsangebot im produzierenden Gewerbe	44
Tab. 6: Übersicht über die Konsequenzen, die sich aus den dienstleistungsspezifischen Faktoren für das Marketing ergeben	59
Tab. 7: Hauptsächliche Herkunft der Dienstleistungen für eigene Zwecke im produzierenden Gewerbe	73
Tab. 8: Zweiteilung der Investitionsgütermärkte in Abhängigkeit von den Charakteristika der angebotenen materiellen Leistungen	75
Tab. 9: Motive für die Nachfrage nach Produkt-Dienstleistungsbündeln	76
Tab. 10: Potentielle Wettbewerbsbeziehungen im Dienstleistungsgeschäft	80
Tab. 11: Kriterien zur Segmentierung einer Unternehmung in strategische Geschäftseinheiten	85
Tab. 12: Beispiele für Merkmale und Merkmalsausprägungen im Rahmen des Conjoint-Measurement	131
Tab. 13: Kriterien der Marktsegmentierung im Business to Business-Bereich	133
Tab. 14: Beispiele für die Bedeutung der Segmentierungskriterien im Rahmen der integrativen Produkt-Dienstleistungsstrategie	137
Tab. 15: Organisatorische Anforderungen in Abhängigkeit vom Grad der Standardisierung bzw. Individualisierung einer Leistung	177
Tab. 16: Gliederungskriterien von Konzernobergesellschaften	179
Tab. 17: Kurzdarstellung der wesentlichen Center-Konzepte	188
Tab. 18: Zentrale Alternativen der strukturellen Koordination	195
Tab. 19: Kompetenzen von Koordinationseinheiten in deutschen Konzernobergesellschaften	196
Tab. 20: Change Management Groups nach <i>Snyder und Zuppinger</i>	198
Tab. 21: Anreize zur Zielerreichung	200

Tab. 22:	Vier Stufen im Management der kundenbezogenen Prozesse und Schnittstellen	207
Tab. 23:	Konventionelles Management vs. mitarbeiterorientiertes Management	218
Tab. 24:	Inhalte einer umfassenden Mitarbeiterbefragung	223
Tab. 25:	Anforderungen an das Kundenkontaktpersonal nach <i>Becker und Wellins</i>	224
Tab. 26:	Differenzierung der Arbeitertypen angelehnt an <i>Albrecht und Zemke</i>	228
Tab. 27:	Gegenüberstellung der wesentlichen Merkmale des konventionellen und des partizipativen Führungsstils	234
Tab. 28:	Ziele und Inhalte von Aus-, Weiterbildungs- und Trainingsmaßnahmen	240