



F&C Studien

Solution Selling für Unternehmens- netzwerke im Handel

Dr. Julian M. Kawohl

Dr. Martin Ahlert

Inga vom Rath, M.A.

Hrsg.: Martin Ahlert

Geleitwort

Kooperative Unternehmensnetzwerke verkörpern die weltweit am stärksten wachsende Organisationsform für unternehmerische Aktivitäten sowohl im Business to Consumer-Bereich als auch im Business to Business-Bereich. Die bekanntesten Beispiele sind Franchisesysteme, Gewerbliche Verbundgruppen und Vertragliche Selektivvertriebssysteme zwischen Industrie und Handel, hier insbesondere Vertragshändler-, Shop-in-Shop-, Lizenz- und Depotsysteme. Neuerdings gewinnen Systemdienstleistungs- und Service-Netzwerke auf gesellschaftsvertraglicher Grundlage (z.B. als Aktiengesellschaft konfiguriert), ferner Efficient Consumer Response (ECR)-Wertschöpfungspartnerschaften und die sogenannten Virtuellen Netze zunehmend an Bedeutung.

Unter den differenten Unternehmenskooperationen erweisen sich offenbar diejenigen als besonders erfolgreich, die über ein *professionelles Netzwerkmanagement* verfügen. Sie kennzeichnen sich durch eine spezifische Form der Koordination verteilter Aktivitäten bei der Erstellung und Vermarktung eines Leistungsangebots für die Nachfrager. Ihr Erfolgspotenzial besteht darin, dass sie marktliche und hierarchische Steuerungskomponenten sinnvoll kombinieren: *Unternehmensnetzwerke mit Systemkopf* verbinden das Prinzip der Kooperation zwischen eigenständig handelnden Akteuren mit den Vorteilen einer systematischen Steuerung durch eine Managementzentrale.

Ein erstes Anwendungsfeld für Unternehmensnetzwerke sind *räumlich verteilte Aktivitäten*: Die geographisch verstreut angesiedelten Nachfrager, seien es Konsumenten, gewerbliche Abnehmer oder seien es institutionelle Haushalte, erwarten eine individuelle Betreuung durch räumlich nahe, stationäre Leistungsanbieter. Für das kundennahe, flexible Agieren 'vor Ort' sind hoch motivierte Unternehmer mit hoher Eigenständigkeit prädestiniert, die jedoch durch effizient gesteuerte Hintergrundsysteme entlastet werden.

Ein zweites Anwendungsfeld sind *sachlich verteilte Aktivitäten* arbeitsteilig operierender Unternehmungen, die gemeinsam eine komplexe, z.B. aus differenten Waren, Service-, Handwerks- und/oder Dienstleistungen zusammen gesetzte Problemlösung für den Verbraucher anbieten. Im Idealfall ist die Arbeitsteilung derart

konfiguriert, dass jeder Netzakteur diejenigen Aufgaben übernimmt, die er vergleichsweise am besten beherrscht.

Ein weiteres Anwendungsfeld sind *parallele, miteinander konkurrierende Aktivitäten*, die durch Kartellierung in monopolähnliche Leistungsangebote überführt werden sollen. Horizontale Unternehmensnetzwerke dieses Typs gehören allerdings nicht zu den hier betrachteten Unternehmenskooperationen.

Die in der vorliegenden Reihe publizierten Forschungsarbeiten entstehen überwiegend aus einer engen Kooperation zwischen Wissenschaft und Praxis. Sie sollen theoretisch vorgebildeten Praktikern in Bezug auf den oben angesprochenen Restrukturierungsprozess Hilfestellung leisten, indem mit einzelnen Beiträgen die **Grundzüge einer praxisorientierten Theorie des Netzwerkmanagements** erarbeitet werden. Hierbei werden im Wesentlichen vier Forschungslinien verfolgt:

(1) Institutionelle Aspekte von Unternehmensnetzwerken

Arbeiten innerhalb dieses Forschungsfeldes beschäftigen sich mit Fragen der typologischen Erfassung und Explikation der Funktionsweise von Netzwerken. Realtypen von Netzwerkarrangements sollen identifiziert und deren Entstehung und Entwicklung erklärt werden. Dabei wird auch die Konversion von Netzwerken – von einer eher dezentralen hin zu einer eher zentralen Steuerung – als Antwort auf veränderte Marktbedingungen eingehenden Analysen unterzogen. Vorgelagert sind Netzwerke kontextabhängig zu definieren sowie Netzwerkphänotypen zu charakterisieren.

(2) Benchmarking von Unternehmensnetzwerken

Die Arbeiten im Bereich des Benchmarking sind überwiegend empirisch und international ausgerichtet. In Form von Studien, die zugleich die Erfolgsfaktorenforschung integrieren, wird – neben der Identifikation vorbildlicher Netzwerk- (Teil-) Konzeptionen und deren Erfolgsursachen – herausgearbeitet, ob im Ländervergleich unterschiedliche Evolutionsstadien von Netzwerkarrangements auszumachen und zu erklären sind. Mit Blick auf die Übertragbarkeit sowie Verbreitung exzellenter Netzwerk-Praktiken sollen potenzielle Anwendungsbarrieren identifiziert werden, die eine Expansion beeinträchtigen könnten.

(3) Managementkonzeptionen zur Führung von Unternehmensnetzwerken

Arbeiten dieses Bereiches sollen zur Gestaltung geeigneter Managementkonzeptionen für die differenten Erscheinungsformen von Netzwerken beitragen. Im Mittelpunkt stehen der wertorientierte Managementansatz, das integrierte Markenmanagement, das Customer Value Management, das Customer Relationship Management, das Customer Trust Management und das Customer Satisfaction Management. Induktiv sollen dabei die Managementkonzepte (vermeintlich) vorbildlich betriebener Netzwerke im Rahmen des Benchmarking (vgl. Punkt 2) identifiziert und analysiert sowie deduktiv idealtypische Managementkonzeptionen für differente Netzwerkausprägungen abgeleitet werden.

(4) Controlling, Evaluation und Zertifizierung von und in Unternehmensnetzwerken

In diesem Bereich sind Arbeiten angesiedelt, die anhand unterschiedlicher Kriterien und aus verschiedenen Betrachtungsperspektiven die Performance (z.B. in Form der Effizienz oder Effektivität) von Unternehmenskooperationen beurteilen und bewerten.

Die vorliegende F&C-Studienreihe wurde durch das F&C in der festen Überzeugung initiiert, dass im Systemwettbewerb den hybriden Systemen, die den kundenindividuellen, flexiblen Marktauftritt der Netzakteure im Front-End-Bereich (Unternehmertum 'vor Ort') mit einer zentralisierten, effizienzorientierten Gestaltung und Steuerung des Back-End-Bereichs (Ausschöpfung der neuesten Technologien) verbinden, die Zukunft der Güter- und Dienstleistungsdistribution gehört.

Vor diesem Hintergrund beschäftigt sich die vorliegende Studie von Martin Ahlert, Julian Kawohl und Inga vom Rath mit dem Ansatz des „Solution Selling“ für kooperative Unternehmensnetzwerke im Handel und ordnet sich damit in die dritte Forschungslinie ein.

Ausgangspunkt der vorliegenden Studie ist die Erkenntnis, dass in zahlreichen Handelsbereichen eine ausschließlich auf das Angebot und die Vermarktung von standardisierten Produkten angelegte Unternehmensstrategie keine nachhaltigen Erträge mehr garantiert. Unternehmen versuchen sich deshalb vermehrt an den komplexen Konsumproblemen der Nachfrager zu orientieren und für diese eine

Lösung anzubieten. Im Sinne eines ganzheitlichen Managementansatzes zielt die Strategie des Solution Selling darauf ab, problemlösungsorientierte Denk- und Verhaltensweisen in das Zentrum des unternehmerischen Verhaltens zu richten. Übergeordnetes Ziel der Studie ist die Entwicklung eines Messansatzes für das Konzept des Solution Selling bzw. der Fokussierung auf Problemlösungen im Endkundenbereich. Neben der Konzeptualisierung und Operationalisierung zielt die Arbeit darauf ab herauszufinden, ob und wie (d.h. unter welchen Rahmenbedingungen) Solution Selling zum Erfolg eines (Handels-) Unternehmens beiträgt.

Münster, im November 2012

Prof. Dr. Dieter Ahlert

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|-----------|
| GELEITWORT | 2 |
| INHALTSVERZEICHNIS | 6 |
| EXECUTIVE SUMMARY | 8 |
| 1 MOTIVATION UND EINORDNUNG DER STUDIE | 14 |
| 2 SOLUTION SELLING – EINE EINFÜHRUNG | 16 |
| 2.1 Welche Treiber führen zu einer verstärkten Lösungsorientierung bei Unternehmen? | 16 |
| 2.2 Was ist eine Solution bzw. eine Lösung? | 17 |
| 2.3 Was ist ein Lösungsanbieter? | 25 |
| 2.4 Was ist Lösungsorientierung? | 30 |
| 3 ENTWICKLUNG EINES MESSANSATZES DER LÖSUNGSORIENTIERUNG | 31 |
| 3.1 Welche Erkenntnisse gibt es bezüglich der Lösungsorientierung in der Literatur? | 31 |
| 3.2 Welche Forschungsmethoden können für die Erarbeitung eines Messinstruments herangezogen werden? | 33 |
| 3.3 Wie lässt sich das Konstrukt der Lösungsorientierung konzeptualisieren? | 37 |
| 3.3.1 Unternehmensebene | 37 |
| 3.3.2 Interaktionsebene | 45 |
| 3.3.3 Leistungsebene..... | 52 |

| | | |
|------------|--|------------|
| 3.4 | Welche Erfolgswirkungen hat eine Umsetzung der Lösungsorientierung unter verschiedenen Rahmenbedingungen? | 61 |
| 3.4.1 | Konsequenzen der Lösungsorientierung..... | 61 |
| 3.4.2 | Moderierende Effekte zum Zusammenhang zwischen der Lösungsorientierung und ihren Konsequenzen | 64 |
| 3.4.2.1 | Grundlegende Vorüberlegungen..... | 64 |
| 3.4.2.2 | Unternehmensvariablen | 66 |
| 3.4.2.3 | Kundenvariablen | 69 |
| 4 | DURCHFÜHRUNG DER STUDIE | 71 |
| 4.1 | Welches Erhebungsdesign wurde angewendet? | 71 |
| 4.1.1 | Branchenauswahl..... | 71 |
| 4.1.1.1 | Solution Selling in der Baumarktbranche | 72 |
| 4.1.1.2 | Solution Selling in der Consumer Electronics-Branche | 75 |
| 4.1.1.3 | Solution Selling in der Möbelbranche | 78 |
| 4.1.2 | Datenbasis | 81 |
| 4.2 | Welche Ergebnisse konnten ermittelt werden? | 83 |
| 4.2.1 | Deskriptive Auswertung..... | 83 |
| 4.2.2 | Ergebnisse der empirischen Messung | 86 |
| 4.2.2.1 | Konzeptualisierung der Lösungsorientierung..... | 86 |
| 4.2.2.2 | Überprüfung der moderierenden Effekte | 87 |
| 4.2.2.3 | Bestandsaufnahme der Unternehmenspraxis..... | 93 |
| 5 | SCHLUSSFOLGERUNGEN FÜR DEN LESER UND ZUSAMMENFASSUNG DER STUDIE..... | 101 |
| 5.1 | Welche Implikationen ergeben sich für die Unternehmens-praxis? | 101 |
| 5.2 | Welches sind die wichtigsten Erkenntnisse der Studie? | 119 |

Executive Summary

Verkäufer oder Problemlöser? – Das Ziel der Studie

Handelsunternehmen werden heutzutage aufgrund der Veränderung des Kundenverhaltens sowie des zunehmenden Wettbewerbsdrucks zu einer verstärkten Differenzierung von der Konkurrenz gezwungen. Insbesondere im Fachhandel ist deshalb ein Trend zu einer Verschmelzung von Dienst- und Sachleistungen zu sogenannten hybriden Problemlösungen bzw. Solutions festzustellen. Zahlreiche Unternehmen versuchen durch individuelle Leistungen, die interaktiv konzipiert werden, einen integrativen Mehrwert für die komplexen Konsumprobleme der Kunden zu bieten und sich damit von einem reinen Produkthändler zum Lösungsanbieter bzw. Solution Seller zu transformieren. Hauptsächlich geht es für Unternehmen, die einen solchen Weg einschlagen darum, nicht einfach nur „abstrakt“ kundenorientiert aufzutreten, sondern im Rahmen einer ganzheitlichen Strategiewahl und -umsetzung das gesamte unternehmerische Handeln auf die Probleme des Kunden auszurichten. Während das Angebot von Solutions in der Literatur klassischerweise eine Domäne des Industriegüterbereichs (B2B) war, so findet zurzeit ein Wandel dergestalt statt, dass dieser Ansatz zunehmend auch in das Endkundensegment (B2C) diffundiert. Prominente Beispiele finden sich u.a. im Elektrobereich (z.B. Angebot eines Heimkinos oder einer Telefonanlage inklusive Einrichtung/Installation/Wartung) im Möbel- und Einrichtungssegment (z.B. kundenspezifische Gestaltung des Wohnraums bzw. der Küche und Vernetzung mit bereits vorhanden Komponenten) oder auch im Bereich des Zoofachhandels (z.B. Angebot von Leistungen bzw. Problemlösungen rund ums Tier, inklusive Tierarztpraxis, Hundefriseur, Tierreisen etc.).

Dieser Trend wurde in Deutschland gerade im letzten Jahrzehnt vermehrt von Unternehmensnetzwerken aufgenommen und so erscheinen vermehrt Systeme am Markt, die zunehmend auch komplexere Angebotsformen abbilden. Hierunter sind in erster Linie spezifische wissensintensive Dienstleistungen oder gar integrierte Lösungen komplexer Konsumprobleme für den Endkunden zu finden.

Die vorliegende Studie fokussiert daher auf die Umsetzung des Solution Selling in Händlernetzwerken. Dabei stehen folgende Fragestellungen im Vordergrund:

- Was kennzeichnet Solution Selling bzw. und welche Gestaltungsdimensionen beinhaltet das Konzept?
- Unter welchen Bedingungen ist die Umsetzung des Solution Selling relevant für den Erfolg eines Händlers bzw. eines Händlernetzwerks?
- Wie stellt sich der Status quo des Solution Selling in ausgewählten Branchen des deutschen Handels dar?
- Wie können Unternehmensnetzwerke durch ausgewählte Managementpraktiken und -instrumente Solution Selling in ihrem Unternehmen verbessern und steuern?

Zunehmender Anteil von Lösungsanbietern im Handel

Viele Unternehmen sind gerade dabei, sich auf die gewandelten Rahmenbedingungen einzustellen und sich zum Lösungsanbieter zu entwickeln. Kennzeichnend für einen Lösungsanbieter ist die Tatsache, dass nicht mehr das Kernprodukt, sondern der Beitrag zur Problemlösung des Kunden im Vordergrund des Geschäftszwecks steht und somit zur Absatzleistung wird. Dies bedeutet für Anbieter von Lösungen, dass sie eine langfristige Zusammenarbeit mit ihren Kunden durchsetzen können und diese im Rahmen von Kaufentscheidungen eher Qualitäts- und Serviceaspekte betonen.

Lösungsorientierung als ganzheitlichen Ansatz verstehen: Unternehmens-ebene, Interaktionsebene, Leistungsebene

Eine ganzheitliche Umsetzung des Solution Selling erfordert ein hohes Maß an (Problem-)Lösungsorientierung eines Unternehmens. Die drei im Rahmen dieser Studie identifizierten Gestaltungsdimensionen einer Unternehmens-, Interaktions- und Leistungsebene leiten sich aus der Angebotskonzeption einer Lösung ab. Hieraus ergeben sich die einzelnen Maßnahmenbereiche, die eine Unternehmung für das entsprechende Solution-Angebot einsetzen muss. Die entwickelte Konzeption untermauert die integrierte Betrachtungsweise des Phänomens der Lösungsorientierung. Nur wenn ein Unternehmen die einzelnen Maßnahmen auf allen drei Ebenen gleichermaßen initiiert, kann von einer vollständigen Umsetzung der Lösungsorientierung und damit des Solution Selling gesprochen werden.

Solution Selling als Erfolgsfaktor für Kunden- und Markterfolg in dezentral geführten Unternehmen

Die empirischen Analysen bei insgesamt 509 befragten Geschäftsführern aus dem Handel konnten aufzeigen, dass die Strategie des Solution Selling ein Erfolgsgarant für Handelsunternehmen sein kann. Die Erkenntnisse aus den durchgeführten Studien haben jedoch unterschiedliche Erfolgswirkungen aufgezeigt, die von den jeweiligen Rahmenbedingungen des lokalen Betriebs abhängig sind. So ergaben sich leichte Vorteile für Solitäre gegenüber Verbundgruppen. Beiden Unternehmensformen gelingt eine Transformation der Lösungsorientierung in entsprechende Erfolgswirkungen jedoch deutlich besser als den Filialunternehmen. Dieses Erkenntnis erlaubt die Schlussfolgerung, dass neben Solitären insbesondere Händler in kooperativen Unternehmensnetzwerken mit einer dezentralen Struktur hierarchisch straff organisierten Regiebetrieben überlegen sind und mit einem kundenproblemorientierten Verhalten Umsatz und Marktanteil steigern können. Begründen lässt sich dies über geringere Kontroll- und Anpassungskosten. Während in Filialsystemen ein relativ hoher Aufwand für die Durchsetzung und Überwachung der Direktiven einer Unternehmenszentrale entsteht, ergeben sich bei Verbundgruppen diesbezüglich geringere Kosten. Gleiches gilt für die lokale Anpassung des Geschäftsmodells. Hier sind die selbstständigen Verbundgruppenunternehmer durch den Anreiz des Unternehmertums sowie durch ihr Markt-Know-how und damit einhergehende Beziehungen zu lokalen Partnern im Vergleich zu einem Filialbetrieb im Vorteil. Eine erfolgreiche Performance des einzelnen Outlets wirkt sich dementsprechend letztlich positiv auf Umsatz, Marktanteil und Gewinn des gesamten Netzwerkes bzw. der Netzwerkzentrale aus.

Rahmenbedingungen als Erklärung für die Unterschiede der erfolgreichen Umsetzung einer lösungsorientierten Strategie

Die Ursachen dafür, dass Solution Selling nicht überall erfolgreich umgesetzt wird, liegen zum Teil in den internen Rahmenbedingungen des jeweiligen Betriebs begründet, zum Teil aber auch darin, dass Unternehmen in sehr unterschiedlichen Kundensegmenten aktiv sind. So gelingt eine erfolgreiche Umsetzung des Solution Selling insbesondere kleinen und sehr großen Outlets (bezogen auf die Anzahl der Mitarbeiter) besser als mittleren Betrieben. Hinsichtlich des Standorts vermö-

gen es Unternehmen in peripheren Lagen besser, durch ein hohes Maß an Lösungsorientierung auch entsprechenden Erfolg zu generieren. Eine lange Führungserfahrung des Managements begünstigt ebenfalls die Erfolgswirkung des Solution Selling. Schließlich realisieren Händler in einem dynamischen Kundenumfeld, d.h. bei einer häufigen Änderung der Kundenpräferenzen, größere Erfolge mit einer Strategie des Solution Selling als dies in einer Marktumgebung mit wenigen Änderungen der Kundenpräferenzen der Fall ist.

Branchen- und segmentspezifische Aspekte spielen ebenfalls eine Rolle für den Erfolg des Solution Selling

Ein Branchenvergleich zeigt die höchste Erfolgswirkung des Solution Selling in der Baumarktbranche, gefolgt vom Möbelsegment und dem Consumer Electronics-Bereich. Offensichtlich besteht in erstgenannter Branche noch das größte Differenzierungspotenzial durch einen solchen Strategieansatz. Des Weiteren konnte festgestellt werden, dass Händler im Premiumbereich zwar den höchsten Grad der Lösungsorientierung aufweisen. Danach folgen das gehobene und das mittlere Segment. Bezüglich der Erfolgswirkungen bei der Umsetzung des Solution Selling lassen sich jedoch Vorteile für das gehobene und das mittlere Segment feststellen.

Solution Selling in der deutschen Handelslandschaft: Analyse des Status quo

Grundsätzlich konnte in der vorliegenden Studie herausgefunden werden, dass trotz einiger noch bestehender Defizite ein mittlerer bis hoher Umsetzungsgrad der Lösungsorientierung in der betrachteten Handelspraxis besteht. Da sich jedoch sowohl hinsichtlich der Ausprägung als auch der erfolgreichen Umsetzung einer Strategie des Solution Selling deutliche Unterschiede zwischen einzelnen Unternehmen ergeben, ist es von besonderer Wichtigkeit, für jeden einzelnen Betrieb den optimalen Grad der Lösungsorientierung zu bestimmen.

Hier bietet das Evaluationsprogramm des F&C die Möglichkeit einer nachhaltigen Verbesserung – durch systematische und kontinuierliche Messung, Steuerung und Kontrolle auf den Ebenen

- Unternehmensebene, mit den Aspekten der Organisationsstruktur, der Kultur, des Personalsystems und des Informationssystems.
- Interaktionsebene, mit den Aspekten der Kundenintegration, des Verhaltens des Kundenkontaktpersonals und der Ausgestaltung der Kundenkommunikation
- Leistungsebene, mit den Aspekten der Ausgestaltung des Sortiments, des angebotenen Nutzenversprechens sowie des Qualitätsmanagements.

10 Schritte auf dem Weg zum erfolgreichen Lösungsanbieter

Zur Erreichung einer hohen Lösungsorientierung existiert (leider) keine einheitliche Erfolgsformel. Es können jedoch Rahmenbedingungen geschaffen und Verhaltensweisen gelebt werden, die den Aufbau eines hohen Grads an Lösungsorientierung unterstützen. Beherrzigen Sie folgende 10 Schritte auf dem Weg zum erfolgreichen Lösungsanbieter – gerne unterstützen wir Sie dabei:

1. Sammeln Sie Informationen über Wettbewerbs- und Marktbedingungen bezüglich der Akzeptanz lösungsorientierter Vermarktungsansätze. Nur wenn Sie Ihre Kunden und Konkurrenten genau kennen, lassen sich durch ein erhöhtes Maß an Lösungsorientierung Erfolge erzielen. Zu dieser Analyse gehört dabei neben der Positionierung der Wettbewerber die Betrachtung des Kundenumfelds, bspw. die Identifikation möglicher Zahlungsbereitschaften für Solutions.
2. Beurteilen Sie regelmäßig Ihren Status quo der Lösungsorientierung im Unternehmen und stellen Sie diesen (zukünftigen) externen Entwicklungen/Trends bspw. im Rahmen einer SWOT-Analyse gegenüber. Der in dieser Studie vorgestellte Messansatz kann Ihnen dabei helfen.
3. Leiten Sie die Leistungsdefinition in den Bereichen Individualität, Interaktivität, Integrativität und Komplexität unter Berücksichtigung der anvisierten Ziele ab. Auch dafür bietet Ihnen das hier entwickelte Konzept Unterstützung.
4. Planen Sie den Ressourceneinsatzes zur Erreichung von Lösungsorientierung unter Kosten- und Effizienzgesichtspunkten. Insbesondere die Komplexität bei der Vermarktung einer Solution kann dabei zu erhöhten Kosten führen, bspw. durch zusätzliche Dienstleistungen die vom Kunden erwartet

werden (After Sales). Hilfreich ist es deshalb, sich auf diejenigen Kundensegmente zu konzentrieren, die aufgrund einer hohen Zahlungsbereitschaft auch die zusätzlichen Kosten decken können.

5. Etablieren Sie die Umsetzung des Solution Selling. Neben passenden Organisationsstrukturen sind ihre Mitarbeiter das A und O. Qualifizieren und entwickeln Sie Ihre Mitarbeiter zu Problemlösern und sorgen Sie für eine lösungsorientierte Kultur in Ihrem Unternehmen. Achten Sie zudem bei der Sortimentsgestaltung darauf, dass Sie ihren Kunden die gewünschte Individualität und Flexibilität bieten.
6. Gehen Sie systematisch, analytisch und vor allem nachhaltig vor! „Strohfeuer“ – zum Beispiel einer einmaligen Einholung von Kundenfeedback, ohne daraus einen Verbesserungsprozess abzuleiten – können das Gegenteil einer nachhaltig erfolgreich umgesetzten Lösungsorientierung bewirken.
7. Ein erfolgreich implementiertes Solution Selling fällt in den Bereich des Strategischen Managements und obliegt den obersten Leitungsorganen des Unternehmensnetzwerkes. Delegation ist notwendig und sinnvoll – aber nur im Rahmen der Umsetzung möglich. „Structure follows strategy“ – versetzen Sie Ihre Mitarbeiter in die Lage, die Umsetzung der Strategie entsprechend durchführen zu können.
8. Stellen Sie Ihr Netzwerk regelmäßig auf den Prüfstand: „if you don't measure it, you can't manage it“ (Kaplan / Norton 1997); Lassen Sie die Wahrnehmung Ihrer Kunden jährlich oder mindestens alle zwei Jahre durch eine neutrale externe Institution prüfen – und kommunizieren Sie die Ergebnisse an Ihre Netzwerk-Partner!
Lassen Sie ebenfalls die Zufriedenheit und Bindung von Mitarbeitern (in der Zentrale / in den Betrieben) regelmäßig messen!
9. Institutionalisieren Sie die Erfolgsmessung mit einer Balanced Score Card.
10. Vergleichen Sie die Umsetzung des Solution Selling und den damit verbundenen Erfolg mit anderen Unternehmen in Form eines Benchmarking (z.B. in ihrem Netzwerk) und stellen Sie die Ergebnisse im Rahmen eines Benchmarking Ihren Partnern zur Verfügung!

1 Motivation und Einordnung der Studie

Die Beziehungen zwischen den Akteuren in Franchisesystemen, dem Franchisegeber, den Franchisenehmern, den Mitarbeitern und Kunden bilden schon seit seiner Gründung 1999 den Analyseschwerpunkt des Münsteraner F&C-Centrums. Neben den Arbeiten von WUNDERLICH (2004) und MICHAELIS (2009), in denen jeweils die Beziehungen zwischen mehr als zwei Netzwerkakteuren gleichzeitig analysiert werden, entstand im Laufe der vergangenen zehn Jahre am F&C eine Vielzahl an Studien und Dissertationen, die auf eine spezifische Beziehungskonstellation innerhalb eines Netzwerks fokussieren. So thematisieren die am F&C entstandenen Dissertationen von GUST (2001), SCHLÜTER (2001) STEIFF (2004) und BACKHAUS (2009) die Gestaltung der Beziehungen zwischen Zentrale und Netzwerkpartnern. Mit der Thematik des Beschwerdemanagements bezieht die Dissertation von BROCK (2008) die Perspektive der Endkunden mit in den Analyserahmen ein. Letztere Perspektive und damit der Kunde und die Reaktion von Unternehmen auf seine spezifischen Konsumprobleme stehen im Fokus dieser Studie. Untersuchungsobjekt sind dabei die **Rahmenbedingungen für ein erfolgreiches Solution Selling**.

Im Rahmen der vorliegenden Studie stehen vor diesem Hintergrund folgende Forschungsfragen im Mittelpunkt:

- Was bedeutet Solution Selling und anhand welcher Gestaltungsdimensionen lässt sich das Konzept beschreiben?
- Unter welchen Bedingungen hat die Umsetzung des Solution Selling Einfluss auf Erfolgsgrößen des Unternehmens?
- Wie stellt sich der Status quo des Solution Selling in ausgewählten Branchen des deutschen Handels dar?

Zur Beantwortung dieser Fragen wird im folgenden Kapitel zunächst kurz auf die begrifflichen und konzeptionellen Grundlagen eingegangen. Darauf aufbauend wird in Kapitel 3 ein Untersuchungsmodell zur Messung der Lösungsorientierung sowie deren Konsequenzen unter verschiedenen Kontextbedingungen erarbeitet. In Kapitel 4 werden die methodischen Grundlagen der empirischen Befragung von Geschäftsführern aus dem Handel sowie die daraus resultierenden Ergebnisse erläutert. Im Rahmen der Ergebnisbetrachtung wird differenziert auf die Operationalisierung der relevanten Konstrukte sowie die Kontext- und Erfolgswirkungen

eingegangen. Zudem werden weiterführende Analysen aus der Unternehmenspraxis dargestellt. Schließlich zeigt Kapitel 5 Implikationen für die Managementpraxis auf und fasst die wesentlichen Erkenntnisse dieser Studie zusammen.

2 Solution Selling – Eine Einführung

2.1 Welche Treiber führen zu einer verstärkten Lösungsorientierung bei Unternehmen?

Während das Lösungsgeschäft in der Vergangenheit klassischerweise eine Domäne von Business-to-Business (B2B)-Unternehmen war, findet derzeit eine Diffusion in das Business-to-Consumer (B2C)-Segment statt.¹ Hierbei wird insbesondere im **Handel** darauf hingearbeitet, Lösungen zur Erleichterung und Vereinfachung des Lebensalltags der Endkonsumenten anzubieten. Die Gründe können in einer Entwicklung zu mehr Convenience² und wachsenden Freizeitansprüchen einer Gesellschaft gesehen werden. Damit einhergehend ist ein zunehmendes Individualisierungsstreben des Konsumenten.³ In dieser Haltung offenbart sich der Wunsch, besondere und maßgeschneiderte Leistungen und Problemlösungen zu erhalten, die sich vom Standardangebot abgrenzen. Eine ansteigende Zahl von „Single“-Haushalten, die Emanzipation der Frau im Berufsleben sowie die Alterung der Gesellschaft tragen ebenfalls dazu bei, dass in vielen Haushalten entweder nicht mehr die Zeit, oder aber nicht mehr die Kompetenz vorhanden ist, komplexe Probleme eigenständig zu lösen.⁴

Parallel ergeben sich auch auf der Marktseite Entwicklungstrends, die das Angebot von Lösungen weiter vorantreiben. Hierzu gehören in erster Linie ein zunehmender Verdrängungswettbewerb⁵ sowie eine Homogenisierung der Sortimente, welche die Entwicklung eines Wettbewerbsvorteils noch schwerer realisieren lassen. Weiterhin erleichtern neue technische Möglichkeiten aus den Bereichen der

¹ Beispielhaft seien die Möbel-, Textil-, Parfümerie-, Baumarkt- oder Consumer Electronics-Branche angeführt. Zugrunde gelegt wird die Überlegung, durch die Schaffung eines höheren Kundenmehrwerts auch gesteigerte Zahlungsbereitschaften und damit einen erhöhten Markterlös erzielen zu können, vgl. Belz, C./Bieger, T. (2004), S. 39.

² Convenience ist der englische Begriff für Bequemlichkeit, ein Konstrukt, das in der Literatur durch die Faktoren der Zeit und der Mühe konzeptualisiert ist. Eine anschauliche Definition liefert REITH (2007): „Convenience im Handel ist das vom Kunden wahrgenommene Ausmaß der Vermeidung von Einkaufskosten in Form von Zeit sowie physischer, kognitiver und emotionaler Mühe“, Reith, C. (2007), S. 30. Weitere Definitionen zu Convenience im Handel finden sich bei Seiders, K./Berry, L. L./Gresham, L. G. (2000), S. 81 und Reimers, V./Clulow, V. (2004), S. 208.

³ Vgl. Ahlert, D./Kenning, P. (2007), S. 13.

⁴ Vgl. Reimers, V./Clulow, V. (2004), S. 207.

⁵ Vgl. Bacos, J./Hiemeyer, J. (2003).

widerspiegelt.⁶ Hingegen lassen sich Serviceleistungen in dieser Schematisierung nach spezifischen Kriterien, wie z.B. der Immaterialität oder der Integration des externen Faktors von Produkten abgrenzen.⁷ Allerdings wird heutzutage die dogmatische Trennung von Produkten und Dienstleistungen zunehmend aufgehoben.⁸ Gerade in modernen Industrien findet sich beim Produktverkauf ein vermehrtes Angebot an zusätzlichen Dienstleistungen. Das Gleiche gilt für Dienstleistungen, die von Produktnebenleistungen oder Dienstleistungsnebenleistungen ergänzt werden.⁹

⁶ Für eine umfassende Auseinandersetzung mit dem Produktbegriff sei auf NIEPEL (2005) verwiesen, vgl. Niepel, P. R. (2005), S. 15f.

⁷ Vgl. die Diskussion bei Ahlert, D./Evanschitzky, H. (2003), S. 23ff. Dienstleister stehen im Vergleich zu Produkthanbietern vor der besonderen Aufgabe, die Immaterialität und das damit vorhandene Risiko für den Kunden zu managen und im Idealfall zu reduzieren. In der Logistikbranche funktioniert dies bspw. durch moderne Tracking- bzw. Onlineüberwachungssysteme, bei denen der Kunde die Möglichkeit hat, jederzeit über den Status seiner Sendung zu verfügen oder diese sogar virtuell sichtbar vor Augen zu haben. Die Integration des externen Faktors führt ebenfalls zu deutlichen Unterschieden, im Vergleich zur Vermarktung von Produkten, bei denen dies nicht der Fall ist. Qualität entsteht immer genau in dem Moment, wo die Dienstleistung erzeugt wird. Eine Qualitätsprüfung, die in der Produktion von Sachleistungen mittlerweile Standard ist, erweist sich für den Dienstleistungsfall als deutlich schwieriger oder gar als unmöglich. Hier sei für eine weiterführende Diskussion auf Bruhn, M. (2003), S. 236 sowie Reckenfelderbäumer, M./Busse, D. (2003), S. 147 hingewiesen.

⁸ So findet sich in der Literatur auch vermehrt der Problemlösungsaspekt in der Produktdefinition wieder, vgl. z.B. LEVITT (1986), der zu dem Schluss kommt: „People buy products (whether purely tangible products, purely intangible products, or hybrids of the two) in order to solve problems. Products are problem-solving tools“, Levitt, T. (1986), S. 76f. Eine ähnliche Ansicht vertritt KERN (1996), der ebenfalls einzelne Produkte im Sinne einer engen Auffassung des Solution-

Begriffs als Problemlösungen bezeichnet, vgl. Kern, W. (1996), S. 1630ff. Ergänzt wird diese Ansicht von GRÖNROOS (2000), der feststellt: „Customers do not only look for goods and services, they demand a much more holistic service offering including everything from information about how to best use a product, to delivering, installation, updating, repairing, maintaining and correcting solutions they have bought“, Grönroos, C. (2000), S. 28. Auch in der Dienstleistungsliteratur finden sich Entwicklungen bei der Ausdifferenzierung des Dienstleistungsbegriffs, die sich bspw. in den Begriffen des dienstleistenden Produzenten bzw. des produzierenden Dienstleisters widerspiegeln. Hierbei wird eine Vermischung beider Angebotsformen zur Erzielung eines überlegeneren Ergebnisses für den Nachfrager angestrebt. Aus Abgrenzungszwecken soll in dieser Arbeit allerdings die gedankliche Trennung beibehalten werden und Produkte als Synonym für produzierbare Sachgüter angesehen werden. Dienstleistungen sind demnach alle Nicht-Sachgüter.

⁹ Vgl. Weinhold-Stünzi, H. (1988), S. 179ff. Insbesondere im Dienstleistungsbereich ergibt sich ein zunehmend ausdifferenziertes Kontinuum, bei dem Anbieter am einen Ende nur die absoluten Basis-Dienstleistungen („Core-“, oder „No-Frills-“,Gedanke, vgl. hierzu Gustafsson, A./Johnson, M. [2003], S. 7 bzw. Beutin, N. [2003], S. 305) anbieten, während andere Unternehmen zahlreiche Zusatzleistungen inkludieren, um dem Kunden ein „Rund-um-Sorglos-Paket“ zu offerieren. Beispiele sind hierbei die Airlineindustrie (Spaltung in Low-Cost-Airlines und Premiumanbieter) oder die Zugtransportdienstleister (z.B. ICE (*Inter City Express*) in Deutschland auf der Fernstrecke, als ausdifferenziertes Premiumangebot, im Kontrast zu den Mittelstrecken IC (*Inter City*) und IR (*Inter Regio*)).

Zudem bestehen **Kombinationsformen** der oben genannten Marktleistungen, die dem Konzept einer **Problemlösung** entsprechen, da sie ihren Ansatzpunkt beim einzelnen Kunden und damit in einer fundierten Auseinandersetzung sowie Erfüllung der individuellen Kundenbedürfnisse haben. Je nachdem, welche Teilelemente überwiegen, lässt sich von produkt- oder servicebasierter Lösung sprechen.¹⁰ Einerseits ausgehend von einem Kernprodukt, das im Fall der produktdominierten Lösungen im Mittelpunkt des Leistungsangebots steht, andererseits einer Serviceleistung im Rahmen von serviceüberwiegenden Lösungen, wird die Mitte des Kontinuums durch eine so genannte **emotionale Lösung** abgebildet. Darunter lassen sich Marktleistungen verstehen, die insbesondere solche Kundenbedürfnisse adressieren, die nicht durch einfache Produkte, Services oder Standardlösungen erreicht werden können. Beispiele für solche durch einen erlebnisorientierten Mehrwert charakterisierten Leistungen sind Konzepte aus der Eventgastronomie¹¹, Kundenkarten oder Kundenclubs.¹² Hier kann nur eine spezifische Leistungskombination im Sinne eines Erlebnismarketing zur umfassenden Bedürfnisbefriedigung beitragen.¹³

Grundsätzlich ist beim zuvor aufgezeigten Angebotsspektrum zu beachten, dass trotz einer vermehrten Entwicklung zu Lösungs- und Erlebnisleistungen die anderen „klassischen“ Produkte und Services durch die neuen Formen nicht ersetzt werden.¹⁴ Unternehmen müssen vielmehr in der Lage sein, auf die gewandelten Kundenbedürfnisse zu reagieren und ihr Leistungsportfolio entsprechend anzupassen. Gleichwohl machen Solutions für die meisten Unternehmen immer nur einen Teil des **Sortiments** aus. Die Auseinandersetzung mit den Problemen des

¹⁰ Vgl. hierzu und im Folgenden Niepel, P. R. (2005). Grundsätzlich fallen Produkt- und Servicebestandteile in die Gruppe der funktionalen Komponenten, vgl. Tuli, K. R./Kohli, A. K./Bharadwaj, S. G. (2005), S. 8. Die Autoren schreiben einer Solution neben diesen funktionalen Eigenschaften auch noch sogenannte Wissenskomponenten zu. Darunter verstehen sie solche Services, die mit dem Wissen über die Bedürfnisse der Kunden zusammenhängen (bspw. Datenanalyseleistungen), Expertise in der Auswahl der für den Kunden optimalen Leistungen und schließlich noch solches Wissen, um die Lösung in der Umgebung des Kunden zu integrieren. In der vorliegenden Arbeit wird nicht mehr explizit zwischen diesen Komponentenarten unterschieden, da sie für den dargelegten Zweck keinen zusätzlichen Erkenntnisnutzen bringen.

¹¹ Vgl. Gustafsson, A./Johnson, M. (2003).

¹² Vgl. Tomczak, T./Reinecke, S./Dittrich, S. (2003), S. 276f.

¹³ Vgl. Weinhold-Stünzi, H. (1988), S. 149ff.

¹⁴ Vgl. Gustafsson, A./Johnson, M. (2003), S. 12f.

¹⁵ Vgl. Maslow, A. M. (1970).

Kunden als Startpunkt aller Unternehmensaktivitäten im Sinne einer **Lösungsorientierung** ist hingegen prinzipiell für alle Unternehmen denkbar.

Gerade für den hier betrachteten B2C-Sektor muss deshalb zuerst die Frage gestellt werden, in welchen Bereichen Solutions existieren oder von besonderer Relevanz sind. Der Konsument als Individuum steht in sämtlichen Alltags- und Konsumentscheidungen vor der Alternative, eine Problemsituation teilweise oder gänzlich selbst zu lösen oder externe Hilfe hinzuzuziehen. Für ihn verschiebt sich der Betrachtungshorizont von den Eigenschaften eines Produkts oder eines Services auf das finale Ergebnis der Leistung. Zunächst sollen mögliche Problemstellungen identifiziert werden, die für den Endkundenmarkt bedeutend sind. Konsumenten fragen Leistungen aufgrund bestimmter Bedürfnisse nach, die durch Unternehmen geschaffen, adressiert und durch nutzenstiftende Angebote erfüllt werden. Diese Überlegung voraussetzend, soll anhand der **Bedürfnispyramide von Maslow**¹⁵ - eines in der Literatur weit verbreiteten Kategorisierungsansatzes - eine Überprüfung der Existenz von Solutions auf Konsumgütermärkten erfolgen. Dazu werden die dort zusammengefassten zentralen Bedürfniskategorien den Angebotskonzeptionen der Händler gegenübergestellt, was durch Abbildung 2 veranschaulicht wird.¹⁶

¹⁶ Einschränkung ist hierbei anzumerken, dass die Übersicht nur einen beispielhaften Überblick der am Konsumentenmarkt angebotenen Solutions gibt.

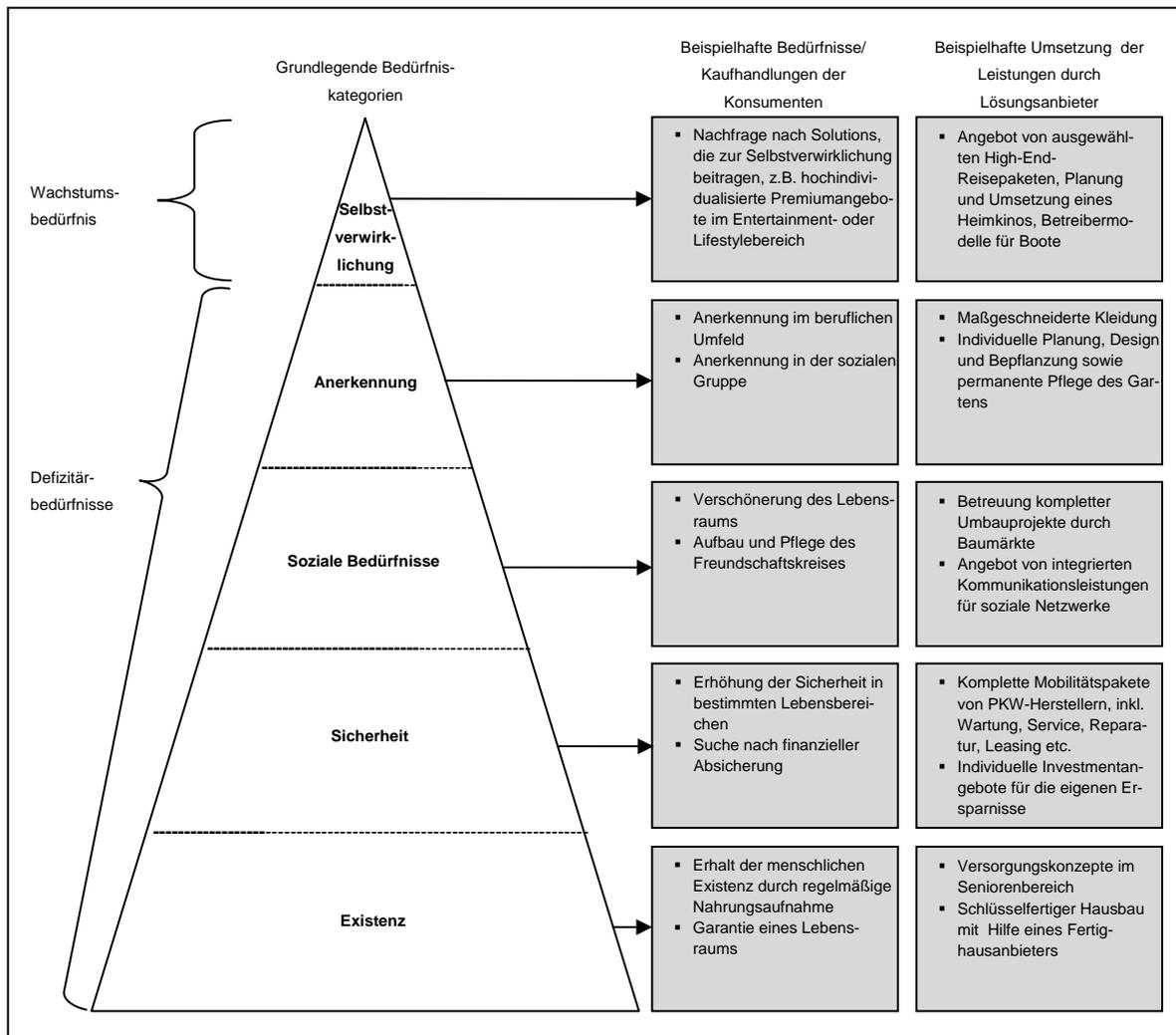


Abb. 2: Solutions innerhalb der Bedürfnispyramide nach Maslow

Quelle: Eigene Darstellung in schematischer Anlehnung an Homburg, C./Krohmer, H. (2006), S. 32.

In westlichen Industriegesellschaften¹⁷ verlangen Konsumenten insbesondere in den Wachstums- sowie den oberen Defizitärbedürfniskategorien nach Problemlösungen, da sie hier vermehrt keine eigenständigen Lösungsverfahren anwenden wollen bzw. können. Zudem ist eine höhere Zahlungsbereitschaft für die entsprechende externe Leistung gegeben. Ferner steht dort der bereits diskutierte emotionale Erlebnischarakter weit oben im Zielspektrum des Konsumenten. Allerdings

¹⁷ Der ausschließliche Betrachtungsfokus soll aufgrund von Forschungseffizienzüberlegungen der deutsche Markt sein. Allerdings sind die Bedürfnisstrukturen in vergleichbaren Industrieländern (Frankreich, Italien, England) zumindest ähnlich.

existiert auch in den unteren Abgrenzungskategorien eine Nachfrage nach Lösungsangeboten. Grundsätzlich kann auf Basis der zu Beginn aufgezeigten Trendentwicklungen davon ausgegangen werden, dass besonders der Bedarf in den oberen Kategorien zukünftig in den westlichen Industrieländern noch zunehmen wird.

Um schließlich zu einer klaren Beschreibung des Solution-Begriffs zu kommen, sollen nachfolgend relevante **Merkmale** herausgearbeitet werden, die eine Lösung konstituieren. Dazu wird aufgezeigt, welche Eigenschaften einer Solution die Klammer für die Mehrzahl der in der Literatur genannten Solution-Begriffe bieten können, um so zu einer für die vorliegende Arbeit zweckmäßigen Definition zu kommen.

Aus der Literatur lassen sich vier entscheidende Merkmale ableiten¹⁸: **Individualität, Integrativität, Komplexität** und **Interaktivität**.

Das Kennzeichen der **Individualität** zielt auf die Anpassung an den einzelnen Kunden ab. Damit wird der Betrachtungswinkel in erster Linie auf eine maßgeschneiderte **Problemlösung** gelegt, die für den Kunden vom Lösungsanbieter realisiert wird.¹⁹

Integrativität stellt die Kompatibilität der einzelnen Leistungsbestandteile dar.²⁰ Darunter ist das technisch und operational einwandfreie **Zusammenwirken** von Produkten und Dienstleistungen zu verstehen. Der Kriterienkatalog ist dabei grundsätzlich als Kontinuum anzusehen, wobei der Integrationsgrad die Intensität einer Vernetzung der verschiedenen Komponenten sowie deren Harmonisieren im Sinne eines stimmigen Gesamtkonzepts bezeichnet.²¹ Ein Lösungsanbieter zeichnet sich also dadurch aus, dass er Ansätze und Konzepte entwickelt, die darauf

¹⁸ Vgl. Ahlert, D./Kawohl, J. (2008), S. 12.

¹⁹ Vgl. hierzu HAX und WILDE II (1999), die zu einem Lösungsangebot konstatieren "that is targeted and customized to a specific customer's needs.", Hax, A. C./Wilde II, D. L. (1999), S. 13. Ähnlich argumentieren MILLER ET AL. (2002), die unter einer Lösung solche Leistungen verstehen, "that are unusually tailored to create outcomes desired by specific clients or types of clients", Miller, D. et al. (2002), S. 3.

²⁰ Vgl. z.B. Johansson, J. E./Krishnamurthy, C./Schlissberg, H. E. (2003), S. 118.

²¹ Vgl. Johansson, J. E./Krishnamurthy, C./Schlissberg, H. E. (2003), S. 119. Die Autoren stellen in ihrem Beitrag eine Typologisierung von Marktleistungen anhand der Merkmale Integration und Customization vor. SAWHNEY (2006) schreibt dabei der Integration eine Voraussetzungsrolle für die Generierung eines wahren Mehrwerts zu, vgl. Sawhney, M. (2006), S. 369f.

abzielen, einen Mehrwert für den Kunden zu schaffen.²² Dieser Mehrwert ergibt sich aus dem optimalen Zusammenwirken der einzelnen Komponenten und sollte das vorherrschende Ziel der Integration darstellen.²³

Das Kriterium der **Komplexität** bezieht sich auf die **Schwierigkeit** eine Solution zu erzeugen. So ist davon auszugehen, dass eine Solution die Antwort auf ein komplexes Konsumproblem darstellt.²⁴ Für triviale Kundenbedürfnisse und -probleme wird keine Solution im Sinne des hier vorliegenden Verständnisses benötigt.²⁵ Diese Hervorhebung der „Nicht-Trivialität“ bzw. im Umkehrschluss der Komplexität impliziert, dass der Kunde nicht willens oder in der Lage ist, eine Solution selbstständig herbeizuführen. Um für ihn eine Solution zu erzeugen, müssen deshalb von einem mit entsprechenden Kompetenzen und Ressourcen ausgestatteten Lösungsanbieter Produkt- und Serviceelemente, in einer Art und Weise zusammengestellt werden, dass mit Hilfe dieser die Ausgangsproblemstellung vollständig gelöst wird.

²² Vgl. hierzu und im Folgenden Brady, T./Davies, A./Gann, D. M. (2005b), S. 362. Ein Mehrwert im hier dargelegten Kontext zeichnet sich durch einen Nutzengewinn für den Konsumenten aus. Dieser kann sich entweder aus Effizienzgewinnen zusammensetzen (wie eine Zeitersparnis durch das Aufsuchen lediglich eines Anbieters) und damit auf eine Senkung von Transaktionskosten abzielen oder aber durch entsprechende Performancesteigerungen aufgrund der ganz speziellen Angebotskombination, die sich aus der Solution ergibt und die für den Konsumenten auf anderem Weg nicht erreichbar wäre (bspw. Home Entertainment System, Stichwort: Erlebniszutzen). Ferner entsteht der Mehrwert durch die Anpassung an die Umgebung des Konsumenten, der damit deutlich höher ist als bei Produkten „von der Stange“, die nicht auf ein spezifisches Umfeld abgestimmt sind. Diesbezüglich stellen JOHANSSON ET AL. (2003) treffend fest: „In the broadest sense, a solution is a combination of products and services that creates value beyond the sum of its parts“, Johansson, J. E./Krishnamurthy, C./Schlissberg, H. E. (2003), S. 118.

²³ Vgl. Doster, D./Roegner, E. (2000), S. 52.

²⁴ Vgl. Ahlert, D. (2003), S. 35. Im Sinne dieser Arbeit wird Komplexität nicht einfach nur als Kompliziertheit verstanden, wie dies umgangssprachlich häufig der Fall ist, sondern es soll dem Verständnis von SIMON (1996) gefolgt werden, der als Ausgangspunkt seiner Überlegung ein schlechtstrukturiertes Problem nimmt und dieses wiederum in Sub- und Elementarprobleme zerlegt, vgl. hierzu und im Folgenden Simon, H. A. (1996). Eine Problemlösung erfolgt nach der Autorenmeinung durch die Strukturierung des Problems in die elementaren Einheiten und die sukzessive Bearbeitung dieser, startend von der untersten (Elementar-) Ebene. Die Komplexität der Solution determiniert sich anhand zweier Variablen, erstens der Anzahl an Elementarproblemen und zweitens der Beziehungsart zwischen Sub- und Elementarproblemen, wobei diese sowohl positiv als auch negativ sein kann.

²⁵ Die Begründung liegt in einer klaren Abgrenzung zu anderen Marktleistungen fundiert. Wie schon an vorheriger Stelle angesprochen, finden sich auch in der Literatur Definitionen, die ein Produkt als Lösung für ein Konsumproblem ansehen. Ein Beispiel hierfür wäre der Kauf einer Fertigpizza (Produkt), der das Konsumproblem einer schnellen Ernährung ohne großen Aufwand und spezifische Kochfähigkeiten löst. Diese Art von Lösungsinterpretation wird in in der vorliegenden Arbeit als trivial und geradezu nicht komplex angesehen und somit in der hier erläuterten Solution-Definition ausgegrenzt.

Der Merkmalskatalog wird durch die **Interaktivität** komplettiert, welche auf den direkten Informationsaustausch zwischen Anbieter und Nachfrager zielt. Immanent ist diesem Kriterium die Betonung eines überdurchschnittlichen **Dialogs**, der weit über einen einfachen Informationsaustausch und eine klassische Regelkommunikation hinausgeht.²⁶ Wenn ein Konsument selbstständig in der Lage ist, die einzelnen Lösungskomponenten zusammenzustellen, widerspricht dies dem Interaktivitätskriterium. In diesem Merkmal soll insbesondere der Aspekt einer intensiven Beratung im Kontrast zum eher transaktionsorientierten Produktverkaufsgespräch hervorgehoben werden. Ferner fundiert sich hier ebenfalls der bereits thematisierte Aspekt der Langfristigkeit einer Solution im Sinne einer kontinuierlichen Kundenbeziehung. Grundsätzlich soll die Möglichkeit gegeben werden, auch nach der Umsetzung der Solution einen Ansprechpartner zu besitzen, der für potenzielle zukünftige Problembereiche zuständig ist. Der idealisierte Gedanke eines zumindest theoretischen lebenslangen Problemlösens ist für den Handelskontext noch nicht realistisch. Allerdings zeigen Anbieter-Nachfrager-Beziehungen im B2B-Bereich, die teilweise über Jahrzehnte im Lösungsgeschäft zusammenarbeiten, eine Tendenz auf, die sich ebenfalls Unternehmen im Konsumentenkontext zu eigen machen könnten.²⁷ Die vier dargestellten Komponenten bilden in ihrer Gesamtheit den Kriterienkatalog für eine Solution. Auf Basis der vorangegangenen Diskussion lässt sich somit die folgende **Solution-Definition** ableiten:

Unter Solutions (Lösungen) werden individuelle Leistungen für komplexe Kundenprobleme verstanden, die interaktiv konzipiert werden und deren Komponenten einen integrativen Mehrwert bieten.

²⁶ Vgl. Ahlert, D./Kawohl, J. (2008), S. 13. Damit bekommt die Interaktion den Charakter eines wechselseitigen Dialogs.

²⁷ Dieser Gedanke soll hier nicht weiter ausgeführt werden, prinzipiell wird damit aber die Idee eines langfristigen Kundenmanagements ausgedrückt, welches weit über das normal übliche Maß hinausgeht. Dieser Aspekt ist unter Rentabilitäts Gesichtspunkten kritisch zu überprüfen (Stichwort: Kundenwert) und tendenziell eher für das Endkundengeschäft mit hohen Umsatzgrößen und permanent wiederkehrendem Bedarf relevant (z.B. sehr spezifische Solutions im Luxusbereich).

2.3 Was ist ein Lösungsanbieter?

Der Terminus des Lösungsanbieters wird nur rudimentär in der Literatur diskutiert. Im Englischen hat sich der Begriff des „Solution Sellers“ respektive des „Solution Providers“ mittlerweile etabliert.²⁸ Im deutschsprachigen Raum finden sich analog zur Begrifflichkeit der Lösung Ausdrücke wie bspw. Problemlöser, Problemlösungsanbieter, Systemanbieter, Full-Service-Anbieter, Leistungssystemanbieter, Komplettanbieter oder Wertschöpfungspartner.²⁹ In Anlehnung an die Diskussion des Lösungsbegriffs wird an dieser Stelle auf eine tiefergehende Auseinandersetzung mit den genauen Spezifika der einzelnen Begriffe verzichtet, da letztendlich auf die gleichen Bestandteile Wert gelegt wird.

Vielmehr sollen die übergreifenden **Charakteristika** dargelegt werden, die einen Lösungsanbieter auszeichnen. In erster Linie lässt sich darunter ein Unternehmen verstehen, das in seinem Geschäftsmodell dem Angebot und der Vermarktung von Solutions, im Sinne der zuvor beschriebenen Definition, einen hohen Stellenwert einräumt.³⁰ Um zu einer höheren Trennschärfe bei der Abgrenzung eines Lösungsanbieters zu kommen, soll der Argumentationslogik von TULI ET AL. (2007) gefolgt werden, die den Angebots- und Vermarktungsprozess als einen ganzheitlichen Vorgang mit aufeinander folgenden Phasen beschreiben.³¹ Auf Basis einer umfassenden qualitativen Studie mit Anbietern und Nachfragern leiten die Autoren ein konzeptionelles **4-Phasen-Modell** ab. Dieses ist in Abbildung 3 schematisiert.

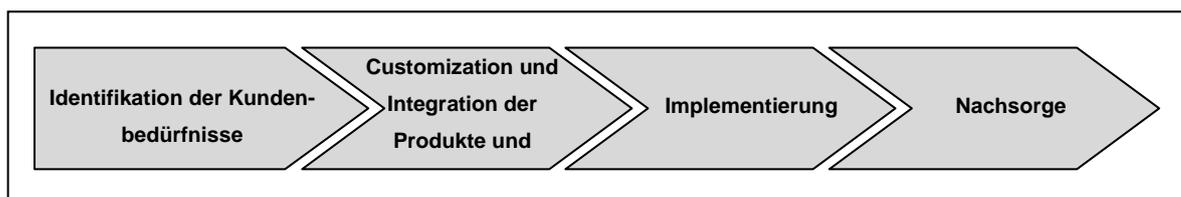


Abb. 3: 4 Phasen des Lösungsprozesses

Quelle: In Anlehnung an Tuli et al. (2008), S. 5.

²⁸ Auch hier finden sich in Analogie zum Lösungsbegriff erweiterte Bezeichnungen wie z.B. „Integrated Solution Seller/Provider“ u.a.

²⁹ Vgl. Simão, T. (2006), S. 38.

³⁰ Auf den Endkundenbereich und damit auf den Handel angewendet, findet sich zunehmend ein wachsendes Spektrum spezialisierter Fachhändler (bspw. im Consumer Electronics- oder Einrichtungsbereich), die einen bedeutenden Anteil ihrer Umsätze im Lösungsgeschäft erzielen.

³¹ Vgl. Tuli, K. R./Kohli, A. K./Bharadwaj, S. G. (2007).

In der ersten Phase steht die **Identifikation der Kundenbedürfnisse** im Vordergrund. Erfolgskritisch sind hier sowohl die Analyse der genauen Kundenvorstellungen als auch das Aufdecken der latenten sowie der bekannten Bedürfnisse.³² Gerade bei komplexen Endkundenlösungen³³ ist dem Nachfrager oftmals nicht genau klar, welche tatsächlichen Problemstellungen und Schwierigkeiten vorhanden sind und welche Optionen der Markt dafür anzubieten hat. Das Kundenkontaktpersonal hat deshalb die Aufgabe, diese Diskrepanz aufzulösen und Unterstützung zu leisten.³⁴ Voraussetzung dafür ist ein intensiver Dialog, der beim Verkäufer entsprechendes Wissen³⁵, sowie analytische Fähigkeiten voraussetzt, um zielführende Lösungsansätze zu identifizieren.³⁶ Ferner ist gerade in dieser Phase entscheidend, eine möglichst individuelle Solution mit den dazu benötigten Teilleistungen zusammenzustellen, die auch tatsächlich eine Antwort auf das zugrunde gelegte Konsumproblem darstellt.³⁷

Die zweite Phase umfasst den **Zuschnitt**³⁸ bzw. die **Integration** der für die Solution benötigten Teilleistungen.³⁹ Hierzu kann es notwendig sein, einen tieferen Einblick in die Umgebung des Kunden zu gewinnen.⁴⁰ Dem Lösungsanbieter obliegt dann die Aufgabe, Produkte und Dienstleistungen⁴¹ so aufeinander abzustimmen, dass diese im Kundenumfeld miteinander harmonieren.⁴² Die Begründung dafür

³² Operativ bedeutet dies für den Verkäufer, solche Fragen zu stellen, die das Ausgangsproblem strukturieren und so Ansprüche und Lösungsansätze erschließen lassen.

³³ Insbesondere im Einrichtungs- oder Elektrobereich.

³⁴ Vgl. Ahlert, D./Kawohl, J. (2008), S. 16.

³⁵ Hierzu ist ein tiefgreifendes Verständnis der Kundensituation absolute Voraussetzung. Neben entsprechender Erfahrung und fundiertem Produktwissen, benötigt ein Lösungsverkäufer kognitive Fähigkeiten, dieses Wissen auch mit den Ansprüchen des Kunden in Verbindung zu setzen.

³⁶ Vgl. Weis, H. (1995), S. 68ff. Zur Qualifikation sollten die Mitarbeiter in speziellen Trainings geschult werden, vgl. Bonnemeier, S. et al. (2008), S. 13.

³⁷ Hierbei ist zudem noch die Tatsache zu beachten, dass die Solution einen nachhaltigen Nutzen stiftet, d. h. dass auch Zukunftsaspekte wie technische Kompatibilität, Neuentwicklungen und Veränderungen in der Kundensituation mit in die Bedürfnisanalyse eingeschlossen werden sollten. Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund sich ständig wandelnder Kundenbedürfnisse relevant.

³⁸ In diesem Zusammenhang konstatieren bspw. DAVIES ET AL. (2007), dass im Rahmen des Lösungsangebots grundsätzlich ein hoher Anpassungsgrad erforderlich ist, um die individuellen Kundenbedürfnisse erfüllen zu können, vgl. Davies, A./Brady, T./Hobday, M. (2007), S. 186.

³⁹ Dazu kann neben den schon bereits mehrfach aufgeführten Bestandteilen wie Produkten und Dienstleistungen z.B. auch Software gehören, vgl. Bonnemeier, S. et al. (2008), S. 13.

⁴⁰ Vgl. Johansson, J. E./Krishnamurthy, C./Schlissberg, H. E. (2003), S. 120.

⁴¹ Gerade die Integration von Serviceleistungen kann dem Kunden einen hohen wahrgenommenen Nutzen bringen, der sich z.B. in Form von Erleichterungen zeigt, vgl. Cova, B./Salle, R. (2007), S. 141f.

⁴² Insbesondere hierbei ergeben sich weitreichende Differenzierungsmöglichkeiten für einen Anbieter, um sich von denjenigen Unternehmen zu unterscheiden, die sich nur im Marketinglogan als Lösungsanbieter gerieren.

basiert auf der Tatsache, dass aufgrund der Vielschichtigkeit der Kundenbedürfnisse keine generelle und allgemeingültige Lösung existieren kann.⁴³ Um ein komplexes Problem zu lösen, bedarf es somit einer Anpassung der Leistung an die Spezifika des einzelnen Kunden.⁴⁴ In der Praxis ist je nach Komplexitätsgrad ein nahtloser Übergang der ersten und der zweiten Phase zu beobachten.⁴⁵ Insbesondere die Individualisierung und Anpassung an einen Kunden ist häufig mit sehr hohen Kosten verbunden, die entweder an diesen weitergereicht werden müssen, oder über entsprechende Standardisierungsansätze und Modulkonzepte abgebildet werden, bei denen dann nur eine minimale nachträgliche Anpassung erfolgt. Hier muss ein Lösungsanbieter die Gratwanderung zwischen Individualisierung und Standardisierung genau ausbalancieren, um einerseits das Kundenbedürfnis zu befriedigen und andererseits das Angebot profitabel zu gestalten.⁴⁶

In der nachfolgenden Phase der **Implementierung** werden die Lösungsbestandteile an den Kunden geliefert und vor Ort installiert. Bei dieser Einbettung der Solution in die Umgebung des Kunden, sind die einzelnen Komponenten so miteinander zu verbinden, dass sie passgenau zusammen funktionieren. Hierbei kann es - je nachdem, welche Anforderungen sich konkret ergeben - auch noch zu Modifikationen kommen, die weitere Sach- und Dienstleistungselemente erfordern.⁴⁷ In dieser Phase besteht für den Lösungsanbieter zum einen die Möglichkeit, die entsprechenden Leistungen selbst zu erbringen, oder aber sie an Kooperationspartner auszulagern. Diese Entscheidung hängt insbesondere von der Komplexität der auszuführenden Themen sowie der Zuverlässigkeit der Auftragsunternehmen ab.⁴⁸ Auch im Kooperationsfall koordiniert der Lösungsanbieter i.d.R. als Systemkopf alle Aktivitäten und ist für deren Ausführung schlussendlich auch verantwort-

⁴³ Vgl. Sawhney, M. (2006), S. 370.

⁴⁴ Vgl. Tuli, K. R./Kohli, A. K./Bharadwaj, S. G. (2007), S. 7. Auch in dieser Phase werden Mitarbeiter mit besonderen Kompetenzen benötigt, die sich durch lösungsspezifische Erfahrungen, Qualifikationen und Wissen auszeichnen, vgl. Bonnemeier, S. et al. (2008), S. 14.

⁴⁵ Ferner hängt der Integrationsaufwand mit dem Komplexitätsgrad und der vorhandenen Schnittstellenkompatibilität zusammen, vgl. Ahlert, D./Kawohl, J. (2008), S. 17.

⁴⁶ Vgl. Ahlert, D. et al. (2008b), S. 41. Diese Argumentation impliziert den Tatbestand, dass ein Lösungsanbieter die Ressourcen und Fähigkeiten haben muss, um individuelle Komponenten anzubieten, falls daraus ein höherer Nutzen für den Kunden resultiert.

⁴⁷ Vgl. Ahlert, D. et al. (2008b), S. 41. Ein Beispiel wäre hierbei die Lieferung eines Fertighauses, bei der dann aufgrund noch offener Kundenansprüche entsprechende Adaptionen erfolgen, die sowohl Produktkomponenten (bspw. Pflanzen für den Garten) und Serviceelemente (bspw. Handwerksleistungen) während der Installationsphase zusätzlich umfassen.

lich.⁴⁹ Darüber hinaus kann diese Phase insbesondere bei komplexen Problemen auch eine Schulung des Kunden für den Gebrauch der Solution umfassen.⁵⁰

Den Abschluss bildet die letzte Phase der **Nachsorge** bzw. des **After Sales**, die deutlich über gewöhnliche Wartungs- und Reparaturarbeiten hinausgeht. Hierzu gehören neben umfangreichen Garantieleistungen das Angebot von Leistungsverbesserungen⁵¹, Infos hinsichtlich eines optimierten Einsatzes der Lösungskomponenten sowie permanenter Support und damit einhergehend ein nachhaltiges Kundenkontaktprogramm.⁵² Letzteres lässt sich durch eine regelmäßige Ansprache, Einladungen zu Events, Loyalitätsprogrammen⁵³ oder auch die Überprüfung der Zufriedenheit durch entsprechende Befragungen umsetzen.

Diese Phase ist besonders wichtig, um eine substantielle Kundenbindung zu erreichen. Hierzu sollten Unternehmen eine exakte Dokumentation aller nachfolgenden Abläufe anstreben, um ein umfassendes Wissen über zukünftige Bedürfnisse des Kunden zu akkumulieren und diese fortlaufend bedienen zu können. Ferner umfasst diese Phase auch interne Fehleranalysen, die Integration des Kundenfeedbacks in zukünftige Angebote sowie ein phasenübergreifendes Lernen. Grundsätzlich ergeben sich deutliche Unterschiede in verschiedenen Branchen, die aus der Lösungskomplexität und dem damit verbundenen Nachsorgebedarf, als auch aus sehr unterschiedlichen Kundenansprüchen resultieren.⁵⁴ Analog zur Implementierungsphase bietet sich die Möglichkeit, gewisse Nachsorgeleistungen nicht selbst umzusetzen, sondern diese an spezialisierte Kooperationsunternehmen auszulagern. Hierbei spielt es für den Kunden eine untergeordnete Rolle, wer

⁴⁸ Diesbezüglich sind entsprechende Kenntnisse, Fähigkeiten und Ressourcen notwendige Bereiche, die von einem Partnerunternehmen abgedeckt werden sollten.

⁴⁹ Vgl. Johansson, J. E./Krishnamurthy, C./Schlissberg, H. E. (2003), S. 124. Somit sind in dieser Phase insbesondere Projektmanagementfähigkeiten und gut funktionierende interne Abstimmungsprozesse sowie eine adäquate Partnerkoordination notwendig, vgl. Bonnemeier, S. et al. (2008), S. 14.

⁵⁰ Vgl. Goffin, K. (1999), S. 375.

⁵¹ Z.B. durch Produktupdates etc. Prinzipiell umfasst dies alle Aspekte hinsichtlich einer Neuentwicklung von Elementen, die sich aufgrund veränderter Anforderungen des Kunden im Zeitverlauf ergeben und in die Ausgangslösung eingearbeitet werden.

⁵² Vgl. Goffin, K. (1999), S. 377.

⁵³ Hierbei ist insbesondere im diffizilen Lösungskontext ein wirkliches anbieterseitiges Bemühen einer engen Kundenbeziehung von erhöhter Wichtigkeit. Loyalitätsprogramme sollten deshalb nicht auf einer oberflächlichen Routinebasis konstruiert sein, sondern eher auf sehr individueller Ebene erfolgen. Damit dies rentabel bleibt, können bspw. Analysen des Kundenwerts und darauf aufbauend die Aufteilung der Kunden und der sich ergebenden Maßnahmen erfolgen.

⁵⁴ Vgl. hierzu und im Folgenden Ahlert, D./Kawohl, J. (2008), S. 19.

diese Tätigkeiten vornimmt, solange die Qualität den erwarteten Standards entspricht.

Da sich aus der installierten Solution für den Anbieter auch häufig ein **Folgegeschäft** realisieren lässt, bildet diese vierte Phase gleichzeitig den Ausgangspunkt für einen neuen Durchlauf des Prozessmodells im Sinne einer Philosophie: „Nach der Solution ist vor der Solution“.⁵⁵ Demzufolge ist eine Solution als langfristiges Projekt anzusehen, bei dem kontinuierlich der weitere Bedarf identifiziert wird und sich somit Potenzial für zusätzliche Umsätze ergibt.⁵⁶ Kritischer Erfolgsfaktor für die Stabilität einer Kundenbeziehung ist in erster Linie das Kundenkontaktpersonal.⁵⁷ Aufgrund einer besonders im Handel vorhandenen hohen Fluktuationsrate ist dieser Aspekt in der Praxis jedoch mit großen Herausforderungen verbunden und entsprechend schwierig umzusetzen.⁵⁸

Hervorzuheben ist bei diesem 4-Phasen-Ansatz die ganzheitliche Perspektive einer auf dauerhaften Beziehungen und Vertrauen ausgerichteten Kundenbearbeitung.⁵⁹ Diese sollte durch klare Regeln und Kennzahlen⁶⁰ überwacht werden. Sowohl der zu Beginn diskutierte Aspekt eines Bestandteils von Solutions im Angebotsportfolio, als auch die gerade dargelegte Phasen-Perspektive sind relevant für die Beschreibung bzw. Abgrenzung eines Lösungsanbieters. Dies führt zur nachfolgenden Definition, die dieser Studie zugrunde gelegt wird:

⁵⁵ Ahlert, D./Kawohl, J. (2008), S. 16. Hierzu ist eine unternehmensweite Denkweise notwendig, die sich nicht auf einzelne Lösungsaktionen beschränkt, sondern auf den Kundenlebenszyklus abzielt, vgl. Bonnemeier, S. et al. (2008), S. 15.

⁵⁶ Vgl. Ahlert, D. et al. (2008b), S. 42. Prinzipiell ist aber zu beachten, dass die Profitabilität über die komplette Dauer der Kundenbeziehung gesichert werden sollte, was sich über lebenszyklusbasierte Indikatoren kontrollieren lässt, vgl. Bonnemeier, S. et al. (2008), S. 15.

⁵⁷ Vgl. Ahlert, D. et al. (2008b), S. 42.

⁵⁸ Umso mehr differenzieren sich Lösungsanbieter im Handel über das Personal. Um den aufgeworfenen Aspekt der Mitarbeiterfluktuation zu beherrschen, müssen Unternehmen sich einerseits Strategien überlegen, wie sie ihre Angestellten besser an das eigene Unternehmen binden können und andererseits Maßnahmen entwickeln, wie beim Ausscheiden eines Mitarbeiters die Kundenbeziehung weiter und im gleichen Maß aufrecht erhalten werden kann.

⁵⁹ Vgl. Cornet, E. et al. (2000), S. 8. Diesbezüglich betonen bspw. SHERIDAN und BULLINGER (2001), dass diejenigen Lösungsanbieter am erfolgreichsten sein werden, welche die engsten Beziehungen mit ihren Kunden aufbauen bzw. unterhalten, vgl. Sheridan, S./Bullinger, N. (2001), S. 37. SHARMA ET AL. (2002) sprechen gar von einer „Symbiose mit dem Kunden“, Sharma, D./Lucier, C./Molloy, R. (2002), S. 41. Prinzipiell wird in fast allen Arbeiten der Solution Literatur der Wandel einer transaktionsorientierten Ausrichtung zu einem langfristigen Beziehungsfokus postuliert, vgl. z.B. Cornet, E. et al. (2000), S. 7, Brady, T./Davies, A./ Gann, D. M. (2005b), S. 363f., Windahl, C./Lakemond, N. (2006), S. 807 oder Tuli, K. R./Kohli, A. K./Bharadwaj, S. G. (2007), S. 5.

⁶⁰ In der Praxis werden dabei sogenannte Key Performance Indicators (KPI's) eingesetzt, welche die Messung bestimmter erfolgsrelevanter Größen einer Lösungstransaktion operationalisieren.

Ein Solution Seller (Lösungsanbieter) ist ein Unternehmen, das Kundenlösungen in seinem Portfolio anbietet und diese im Sinne eines ganzheitlichen Kundenmanagementprozesses vermarktet.

2.4 Was ist Lösungsorientierung?

Die Herleitung des Lösungsbegriffs hat aufgezeigt, dass eine Solution ganz bestimmte Charakteristika aufweist, die sich fundamental von denen eines einfachen Produkts oder einer Dienstleistung unterscheiden. Entsprechende Konsequenzen ergeben sich für den Marktauftritt eines lösungsanbietenden Unternehmens. Gleichzeitig wurde aber auch deutlich, dass zwischen einem Lösungsanbieter und einem lösungsorientierten Unternehmen differenziert werden soll. Im Rahmen dieser Studie wird folglich der Fokus nicht ausschließlich auf die tatsächlich gelieferte Solution gerichtet. Dies liegt in der Tatsache begründet, dass Unternehmen, die in ihrem Angebotsportfolio eher produktlastig aufgestellt sind, in ihrer Kundenansprache und bei der Erfüllung der Kundenbedürfnisse dennoch problemlösungsorientiert vorgehen können. Entscheidendes Kriterium ist eine **Denk- und Handlungshaltung**, deren Ursprung in den Problemen des Kunden auszumachen ist. Somit ist der Kreis der für eine lösungsorientierte Strategie infrage kommenden Unternehmen über die klassischen Marktakteure des Lösungsgeschäfts hinaus auszudehnen. Im Prinzip kann nach dieser Sichtweise jedes Unternehmen lösungsorientierte Strategiemuster einsetzen. Diese konzeptionelle Erweiterung liegt in der Interpretation des Begriffs der Lösungsorientierung begründet.

Das Konzept der Lösungsorientierung setzt aus Sicht des Unternehmens an einer auf die Umwelt ausgerichteten Perspektive an. **Zielobjekt** in dieser Umweltbetrachtung ist der **Kunde** mit seinen **Konsumbedürfnissen und -problemstellungen**. Aufgabe des Unternehmens ist es, diesen im Sinne eines proaktiven Marketings mit lösungsorientierten Leistungsangeboten zu versorgen.⁶¹

In einem lösungsorientierten Unternehmen stellen dabei entsprechende Werte, Normen und Grundsätze die Voraussetzung für lösungsorientierte Verhaltensabsichten und daraus folgende Aktivitäten der Mitarbeiter dar. So wird das Lösungs-

⁶¹ Vgl. Loss, C. (1996), S. 17.

angebot auf der operativen Ebene mittels des Marketing-Mix festgelegt und gesteuert.⁶² Lösungsorientierung kann als ganzheitlicher und integrierter Ansatz verstanden werden, an dem sich das gesamte Unternehmen ausrichten lässt. Die hier dargelegte Argumentation schließt folglich strategisches Verhalten ein.

Auf Basis der zuvor erarbeiteten begrifflichen Grundlagen lässt sich die Definition der Lösungsorientierung ableiten:

Unter Lösungsorientierung wird eine Unternehmensausrichtung verstanden, bei der das kollektive Denken und Verhalten auf die Lösung von Kundenproblemen abzielt.

3 Entwicklung eines Messansatzes der Lösungsorientierung

3.1 Welche Erkenntnisse gibt es bezüglich der Lösungsorientierung in der Literatur?

Ein umfassendes Konzept im Bereich des Angebots kundenindividueller Problemlösungen, das diese zentralen Erkenntnisse des Solution Marketing bündelt, ist der **Leistungssystemansatz** von BELZ (1997).⁶³ Ursprünglich für den Industriegüterbereich konzipiert, stellt dieses Konzept ein für die Gestaltung der Lösungsorientierung übertragbares Rahmenwerk dar. Kerngedanke ist hier die Vernetzung von Produkten und Dienstleistungen zu einer integrierten Problemlösung, die auf den Kunden und seine spezifischen Bedürfnisse adaptiert wird. Diese Logik wird anhand eines **Schalenmodells** dargestellt, bei dem ausgehend von einem Produkt auf mehreren Ebenen zusätzliche Komponenten ergänzt werden, aus denen sich in der äußersten Ebene die finale Solution ergibt. Somit steht - ganz im Sinne des Lösungsverständnisses - nicht allein die sachliche Leistung im Vordergrund, sondern ebenfalls die effiziente Zusammenarbeit und der Aufbau von Lösungskompetenz.⁶⁴ So werden neben den eigentlichen Leistungskompo-

⁶² Vgl. Doster, D./Roegner, E. (2000).

⁶³ Vgl. hierzu und im Folgenden Belz et. al. (1997), S. 29.

⁶⁴ Vgl. Belz, C. (1991); S. 11ff. Dieser Gedanke wird von NIEPEL (2005) sogar noch erweitert. Der Autor interpretiert den Leistungssystemansatz als eigenes Geschäftsmodell, vgl. Niepel, P. R.

nenten auch Aspekte der Interaktion sowie unternehmensübergreifende Aktivitäten berücksichtigt. Eine Übersicht des Leistungssystemansatzes als Bezugsrahmen zur vorliegenden Untersuchung gibt Abbildung 4.

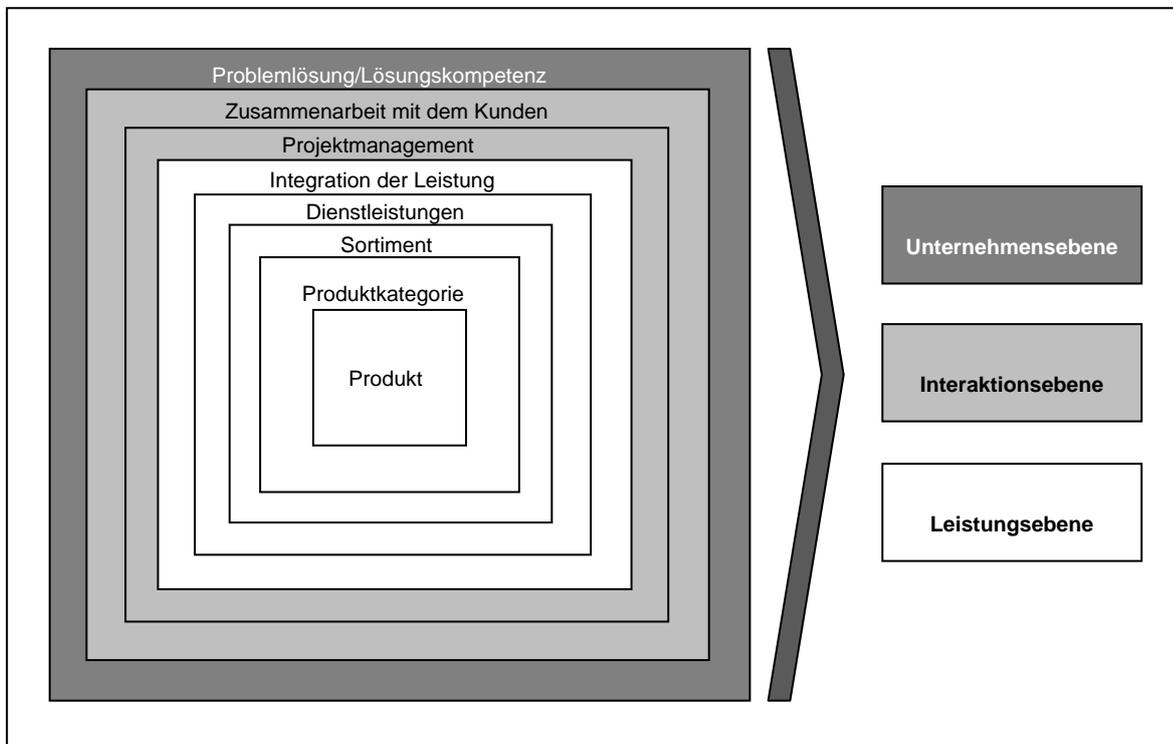


Abb. 4: Bezugsrahmen der Untersuchung

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Belz et al. (1997), S. 29; Simão, T. (2006), S. 80.

Die inneren Schalen umfassen sämtliche Aspekte, denen ein direkter Bezug zur angebotenen Leistung des Unternehmens inhärent ist, was auf der Angebotsseite der **Leistungsdimension** entspricht. Auf der zweiten Schalenumlaufbahn liegen die Elemente der Interaktion zwischen Unternehmen und Kunden. Dieses relationale Beziehungsgeflecht wird in vielen Arbeiten diskutiert⁶⁵, wobei vor allem die Verhaltensweisen des Kundenkontaktpersonals von besonderer Bedeutung sind. Folglich lassen sich diese Aspekte im Rahmen einer **Interaktionsdimension** be-

(2005), S. 26. Eine weitere prominente Verwendung findet der Ansatz u.a. auch bei SIMÃO (2006), die das Schalenmodell als Bezugsrahmen für die Kommunikation von Lösungsanbietern verwendet, vgl. hierzu und im Folgenden Simão, T. (2006), S. 78ff.

⁶⁵ Vgl. z.B. Sharma, D./Lucier, C./Molloy, R. (2002), S. 41.

rücksichtigen.⁶⁶ Schließlich beschreibt die äußerste Schale die Charakteristika, welche im gesamten Unternehmen für das Lösungsgeschäft notwendig sind.⁶⁷ Da hier ein sehr breites Kompetenzspektrum abgedeckt wird, sind diese Merkmale im Rahmen einer **Unternehmensdimension** zusammengefasst.

Die dargestellte Sichtweise kommt der im Rahmen der Solution-Definition dieser Studie gefundenen Abgrenzung sehr nah und entspricht ihr konzeptionell. Deshalb soll der Leistungssystemansatz auch als **Basis für die Operationalisierung der Lösungsorientierung** herangezogen werden. Die Verknüpfung der Bestandteile einer Solution mit den grundsätzlichen Maßnahmenbereichen, die eine Unternehmung für das entsprechende Angebot einsetzen muss, untermauert die integrierte Betrachtungsweise des Phänomens der Lösungsorientierung.

3.2 Welche Forschungsmethoden können für die Erarbeitung eines Messinstruments herangezogen werden?

Auf Basis des zuvor beschriebenen Bezugsrahmens werden zur detaillierten Bestimmung relevanter Items für das Konstrukt der Lösungsorientierung diverse explorative Vorstudien durchgeführt. Dazu sollen zunächst **Experteninterviews** (Semi-structured Interviews) zur weiteren Kalibrierung der in der Literatur identifizierten Dimensionen des Lösungsorientierungskonstrukts herangezogen werden.⁶⁸ Insgesamt werden in dieser Forschungsphase **16 Marktleiter, Inhaber oder Geschäftsführer** des stationären Handels befragt.⁶⁹

⁶⁶ In der vorliegenden Arbeit soll der Definition von STAEBLE ET AL. (1999) gefolgt werden: „Unter Interaktion als dem grundlegenden Phänomen des Verhaltens zwischen Menschen versteht man zweckgerichtete wechselseitige soziale Beziehungen zwischen mindestens zwei Interaktionspartnern“, Staehle, W. H./Conrad, O./Sydow, J. (1999), S. 308.

⁶⁷ BELZ (2001) versteht darunter u.a. die „Fähigkeiten, Kapazitäten und Motivation des Unternehmens und seiner Mitarbeiter zur Entwicklung, Erstellung und Vermarktung von Leistungssystemen.“, Belz, C. (2001), S. 66.

⁶⁸ Die Methodik der Expertenbefragung gilt als die am häufigsten angewendete Datenerhebungsmethode in der explorativen Phase von Skalenentwicklungen, vgl. Homburg, C./Giering, A. (1996), S. 313; Hopf, C. (2005), S. 350. Da für den hier zugrundeliegenden Forschungsgegenstand auch Faktoren bzw. Items für ein Messinstrument gesucht werden, empfiehlt sich der Einsatz von Experteninterviews. Zahlreiche Anwendungsbeispiele finden sich u.a. bei Saxe, R./Weitz, B. A. (1982); Parasuraman, A./Zeithaml, V. A./Berry, L. L. (1985); Spiro, R. L./Weitz, B. A. (1990); Kohli, A. J./Jaworski, B. J./Kumar, A. (1993); Athaide, G. A./Meyers, P. W./Wilemon, D. L. (1996); Becker, J. (1999); Eggert, A. (1999); Noble, C. H./Mokwa, M. P. (1999); Homburg, C. (2000); Günther, C. A. (2001); Siems, F. (2003); Chen, S. C./Quester, P. (2007).

⁶⁹ Diese waren verantwortlich für das Management von Elektrofachgeschäften (6 Interviews), Baumärkten (6 Interviews) und Möbelhäusern (4 Interviews). Die Interviewdauer variierte zwischen 30-

Technisch handelt es sich hierbei um leitfadenbasierte Interviews⁷⁰, die einen entsprechenden Problemfokus aufweisen und gleichzeitig die Offenheit der Gesprächsführung wahren.⁷¹ Für die operative Umsetzung wurde auf Basis der Erkenntnisse aus der Literatur ein Leitfaden konzipiert, der als Grundlage für die Diskussion mit den Experten diene.

Die konkrete Zielsetzung besteht in erster Linie darin, eine hohe Themenreichweite zu erhalten und den Experten zu ermöglichen, durch freie bzw. assoziative Einschätzungen und Stellungnahmen, bislang noch nicht antizipierte Gesichtspunkte anzuführen.⁷² Positive Konsequenz dieser Gesprächsführung ist die Aufdeckung möglichst vieler Facetten des Konstrukts der Lösungsorientierung sowie der Generierung eines sehr breiten Antwortspektrums.⁷³ Mit der Einbeziehung von Unternehmensvertretern geht ein hoher Grad der Anwendungsorientierung einher. Darüber hinaus wird die Erzielung substanzieller, praxisrelevanter Ergebnisse unterstützt.⁷⁴ Die befragten Händler repräsentieren insgesamt über **300 Jahre Berufserfahrung**. Es ist also davon auszugehen, dass die wesentlichen Aspekte für das Konzept der Lösungsorientierung mit diesem Vorgehen identifiziert werden können.⁷⁵

Im Rahmen der Auswertung soll der von MAYRING (2003) vorgeschlagenen **qualitativen Inhaltsanalyse** gefolgt werden, bei der die gefundenen Erkenntnisse systematisch und nach vorher definierten Regeln erfasst und theoretisch zweckmäßigen Kategorien zugeordnet werden.⁷⁶ Hierbei ist die Vorgehensweise dergestalt, dass immer sämtliche relevanten Aspekte der aufgezeichneten Interviews in die passenden Kategorien eingeordnet werden. Ist dies nicht möglich, so wird eine neue Kategorie angelegt. Durch die Strukturierung in Form einer Kategoriensystematik lassen sich verdichtete Rückschlüsse ziehen, welche zudem mit den in der

90 Minuten. Sämtliche Interviews wurden mit Hilfe eines Aufnahmegeräts digitalisiert. Dieses Vorgehen ermöglichte eine lückenlose Erfassung der generierten Erkenntnisse.

⁷⁰ Vgl. hierzu Borchart, A./Göthlich, S. E. (2006), S. 43; Kurz, A. et al. (2007), S. 465.

⁷¹ Umgesetzt wird diese Herangehensweise durch offene Fragestellungen, spontanes Nachfragen oder mit Hilfe einer Stimulation des Erzählflusses, vgl. Salcher, E. F. (1978), S. 37. Methodisch bieten sich insbesondere spezielle Fragetechniken, bzw. eine bestimmte sequentielle Abfolge des Interviews an, vgl. hierzu ausführlich Kepper, G. (2000), S. 41f. oder Mayring, P. (2002), S. 67ff.

⁷² Vgl. Hopf, C. (2005), S. 354.

⁷³ Vgl. Siems, F. (2003), S. 100.

⁷⁴ Vgl. Flick, U./Steinke, I./von Kardorff, E. (2005), S. 13.

⁷⁵ Vgl. Pfadenhauer, M. (2007), S. 451.

⁷⁶ Vgl. hierzu und im Folgenden Mayring, P. (2003), S. 13.

Literaturanalyse erzielten Erkenntnissen kongruent sind. Dieses Ordnungssystem wird im weiteren Verlauf kontinuierlich mit Hilfe von Rückkopplungsschleifen⁷⁷ überprüft und an die Dateninhalte angepasst. Vorteil der gewählten Herangehensweise ist eine grundsätzliche Offenheit für neue induktive Erkenntnisse, bei gleichzeitiger Bezugsherstellung zur Theorie. Somit kann das qualitative Experteninterview, gepaart mit einem synchronen Abgleich der Literaturerkenntnisse, als ideales Instrument für diese Forschungsphase angesehen werden.

Um auch die Meinung der Endkunden einzubeziehen, werden neben **6 Interviews**⁷⁸ auch **zwei Fokusgruppen**⁷⁹ durchgeführt. Letztere Form der Erkenntnisgewinnung basiert auf der Idee, durch den **moderierten Gedankenaustausch** einer repräsentativ zusammengestellten Kundengruppe relevante Aspekte eines Konstrukts zu identifizieren.⁸⁰ In der Regel wird dabei in Kleingruppen ein bestimmtes Thema unter Anleitung eines Moderators diskutiert.⁸¹ Im Rahmen der vorliegenden Studie umfassten die beiden durchgeführten Fokusgruppen insgesamt **17 Teilnehmer**.⁸² Die Selektion dieses Probandenkreises wurde auf Basis einer möglichst hohen Heterogenität bezüglich der Soziodemographika⁸³ vorgenommen.⁸⁴

⁷⁷ Dabei wird nach jedem Interview eine entsprechende Kategorienüberprüfung durchgeführt.

⁷⁸ Die Durchführung der Kundeninterviews orientiert sich im Wesentlichen an der zuvor erläuterten Herangehensweise der Experteninterviews mit Geschäftsführern und Marktleitern. Um eine möglichst große Heterogenität abzubilden, wurden 3 Interviews mit weiblichen und 3 mit männlichen Kunden geführt. Der Altersdurchschnitt lag bei 43,5 Jahren, bei einer Spannweite von 29 bis 62 Jahren. Unter den Probanden waren 1 Student, 3 Berufstätige und 2 Rentner.

⁷⁹ Innerhalb der gruppenbezogenen Forschungsverfahren differenzieren BOHNSACK und PRZYBORSKI (2007) zwischen „Gruppendiskussionsverfahren“, „Group Discussions“ und „Focus Groups“, vgl. Bohnsack, R./Przyborski, A. (2007), S. 493ff. In der vorliegenden Arbeit soll jedoch der Auffassung von KEPPEL (1994) gefolgt werden, welche induziert, dass die Anwendung der Methoden „Focus Group Interview“ und Gruppendiskussion in der Marktforschung identisch ist und deshalb die Begriffe auch synonym aufgefasst werden können, vgl. Kepper, G. (1994), S. 61f.

⁸⁰ Vgl. hierzu und im Folgenden Morgan, D. L./Spanish, M. T. (1984), S. 253; Kepper, G. (2000), S. 173.

⁸¹ Die Fokusgruppenmeetings wurden zu Dokumentationszwecken mit einer Videokamera aufgezeichnet. Dieses Vorgehen dient einer möglichst lückenlosen Erfassung sämtlicher genannter Aspekte.

⁸² Gruppe 1 enthielt 8 Teilnehmer, die zweite Gruppe 9 Teilnehmer.

⁸³ Hierzu gehören bspw. Alter, Geschlecht, Beruf etc.

⁸⁴ Eine solche Zusammensetzung empfiehlt bspw. CALDER (1977) für explorative Forschungsansätze, damit wertvolle Informationen generiert werden können, vgl. Calder, B. J. (1977), S. 362. Die Zielsetzung der Probandenselektion bestand darin, möglichst verschiedene Geschlechter, Altersklassen und Berufsgruppen in die Diskussion zu integrieren. Zur Erreichung einer solchen heterogenen Zielgruppe fand die Teilnehmerakquise in der Fußgängerzone von Münster statt. Schließlich konnten für die Teilnahme an den Fokusgruppen 8 Männer und 9 Frauen gewonnen werden. Der

Die Fokusgruppenmethode eignet sich insbesondere, wenn ein Phänomen oder eine Theorie mit der Sichtweise bzw. Interpretation der Kunden abgeglichen werden soll.⁸⁵ Im vorliegenden Forschungsansatz soll die Lösungsorientierung von Unternehmen gleichfalls aus Kundensicht beleuchtet werden, weshalb die Methodik zweckmäßig erscheint. Ein zentraler Vorteil von Fokusgruppen ist die effiziente Generierung von Einblicken in eine Thematik, die durch die Teilnehmerinteraktion, sowie die damit einhergehende Gruppenstimulation realisiert wird.⁸⁶ Ferner lassen sich mit diesem Vorgehen Faktoren und Indikatoren aufdecken, die im jeweiligen Untersuchungsfeld noch nicht oder nur partiell betrachtet wurden.⁸⁷ So kann festgehalten werden, dass das Instrument der Fokusgruppe dazu imstande ist, einen wertvollen Beitrag für die Entwicklung eines Messansatzes der Lösungsorientierung zu leisten.⁸⁸

Da für die Konzeptualisierung der Lösungsorientierung sowohl die Kunden- als auch die Unternehmensperspektive eingeschlossen ist, soll nachfolgend nicht mehr im Detail zwischen distinktiven Ergebnissen der Experteninterviews und der Kundenfokusgruppen unterschieden werden. Vielmehr erfolgt eine Synthese der gewonnen Erkenntnisse, und nur bei elementaren Unterschieden wird auf den jeweiligen Beitrag des Urhebers verwiesen. Zudem vereinfacht dieses Vorgehen die Aufbereitung der Ergebnisse und ist deshalb auch vor dem Hintergrund der Forschungseffizienz und der Vermeidung von Redundanzen als sinnvoll zu erachten. Die Experteninterviews und Fokusgruppendifkussionen dienen dazu, ein konzeptionelles Modell der Lösungsorientierung zu entwickeln. In weiten Teilen deckt sich dabei die Sichtweise, die sich aus diesen beiden Forschungsansätzen ergab, mit derjenigen, die in der Literatur vorzufinden ist. So konnte durch eine umfangreiche Spiegelung der Erkenntnisse die Existenz unterschiedlicher Facetten der Lösungsorientierung auf Basis zuvor betrachteter Forschungsarbeiten weiter fundiert werden. Die Feldergebnisse bestätigen die mehrdimensionale Struktur der Lö-

Altersdurchschnitt betrug 47,5 Jahre, wobei die Spannweite zwischen 25 und 77 Jahren lag. Bezüglich des beruflichen Hintergrunds waren die Gruppen mit 3 Studenten, 7 Angestellten (davon 2 öffentlicher Dienst), 3 Selbstständigen und 4 Rentnern sehr breit gemischt.

⁸⁵ Vgl. Calder, B. J. (1977), S. 361.

⁸⁶ Vgl. Bristol, T./Fern, E. F. (1993), S. 445; Kepper, G. (2000), S. 179; Mayring, P. (2002), S. 78. Der Vorteil liegt insbesondere in der Generierung bewusster und unbewusster Einblicke in die offensichtlichen bzw. latenten Facetten des Forschungsgegenstands.

⁸⁷ Vgl. Morgan, D. L./Spanish, M. T. (1984), S. 267; Kehoe, W./Lindgren, J. (2003), S. 17.

⁸⁸ Vgl. Calder, B. J. (1977), S. 356; Mayerhofer, W. (2007), S. 479.

sungsorientierung, welche bereits aus der theoretischen Perspektive abgeleitet wurde. Innerhalb dieser Dimensionen werden wiederum für die einzelnen Unter-Aspekte Kategorien gebildet, um so eine Faktorstruktur des Gesamtkonstrukts abzubilden. Aus diesen Erkenntnissen lassen sich entsprechende Skalen zur Messung der einzelnen Dimensionen entwickeln. Grundlage der nachfolgenden Beschreibung der einzelnen Maßnahmenbereiche bzw. Indikatoren, bilden die drei schon in der Literaturanalyse identifizierten Dimensionen des Konstrukts der Lösungsorientierung, bestehend aus einer Unternehmensebene, einer Interaktionsebene und einer Leistungsebene.

3.3 Wie lässt sich das Konstrukt der Lösungsorientierung konzeptualisieren?

3.3.1 Unternehmensebene

Wie bereits von VARGO und LUSCH (2004) demonstriert, umfasst das Konzept der Lösungsorientierung verschiedene unternehmensinterne Aspekte.⁸⁹ So konnten in der Literatur mehrere relevante Faktoren innerhalb des Unternehmens ermittelt werden, die für das Konstrukt der Lösungsorientierung eine wichtige Rolle spielen.

Die Geschäftsführer in den Experteninterviews bestätigten diese Sichtweise. Dabei wurden die Faktoren, **„lösungsorientierte Ausgestaltung der Organisation“**, **„lösungsorientierte Ausgestaltung der Kultur“**, **lösungsorientierte Ausgestaltung des Personalführungssystems“** sowie **„lösungsorientierte Ausgestaltung des Informationssystems“** identifiziert.⁹⁰ Die Auswertung gibt Tabelle 1 wieder.

⁸⁹ Vgl. Vargo, S. L./Lusch, R. F. (2004).

| Dimension: Unternehmensebene der Lösungsorientierung | | | |
|--|--|---------------------------|---|
| Kategorie | Bezeichnung | Anzahl Nennungen (Studie) | Ausgewählte Kommentare aus den Experteninterviews |
| 1 | Lösungsorientierte Ausgestaltung der Organisation | 8 (Experteninterviews) | „Wir machen den Prozess vom Anfang bis zum Ende zu Ende und Sie brauchen keine anderen dazwischen.“ |
| 2 | Lösungsorientierte Ausgestaltung der Kultur | 13 (Experteninterviews) | „Wir sind keine Preisverkäufer, sondern wir sind wirklich Problemlöser. Das ist bei uns absolut die Überschrift.“ |
| 3 | Lösungsorientierte Ausgestaltung der Personalführungssysteme | 11 (Experteninterviews) | „Wenn der Verkäufer nicht aktiv auf den Kunden zugeht und ihn nicht anspricht und den Bedarf nicht ermittelt, dann können Sie auch danach nichts mehr machen...“ |
| 4 | Lösungsorientierte Ausgestaltung des Informationssystems | 8 (Experteninterviews) | „Die Möglichkeit, die wir haben, um es zu dieser ganz speziellen und ureigenen Lösung für diesen einen Kunden zu machen, setzt voraus, dass wir Programme haben...“ |

Tab. 1: Auswertung der explorativen Studien für die Unternehmensebene

Quelle: Eigene Darstellung.

Die **Organisation** hat aufgrund ihres übergreifenden Charakters eine Ankerfunktion im Rahmen der Lösungsorientierung. Sie beinhaltet alle generellen Regelungen zur Aufgabenverteilung und -erfüllung, die sich in Form von Organisationsstrukturen manifestieren und so den Handlungsrahmen einer Unternehmung determinieren.⁹¹ Diesbezüglich unterscheidet die Literatur zwischen zwei grundsätzlichen Typen, der Aufbau- und der Ablauforganisation. Die Aufbauorganisation gibt

⁹⁰ Als Entscheidungsregel zugunsten einer Aufnahme als Faktor wurde für alle Dimensionen festgelegt, dass die Anzahl der Nennungen in der jeweiligen Kategorie mindestens 50 % der Befragtenanzahl entsprechen sollte.

den schematischen Rahmen vor und umfasst die Aufgliederung der Organisation in Stellen und Abteilungen, während die Ablauforganisation die operative Umsetzung der Geschäftsprozesse in Arbeits- und Bewegungsvorgänge abbildet. Beide Perspektiven sind nicht dichotom zu sehen, sondern aufgrund der bestehenden Abhängigkeiten zusammenhängend zu betrachten. Auch für den hier herangezogenen Faktor der lösungsorientierten Ausgestaltung der Organisation wird eine integrierte Sichtweise angesetzt, da sowohl ablauf- als auch aufbauorganisatorische Aspekte mit eingeschlossen sind. Auch wenn die Experten in den Interviews mehrfach eine Institutionalisierung mit konkreten Ansprechpartnern bzw. Serviceeinheiten anmerken, so lassen sich doch keine klaren Organigramm-Empfehlungen ableiten.⁹² Vielmehr deuten die Beispielnennungen aus dem täglichen Geschäft der Händler darauf hin, dass die **Betriebsabläufe** möglichst **flexibel** gestaltet werden sollten, um so auf die Bedürfnisse der Kunden besser eingehen zu können.⁹³ Eindeutiger sind dagegen die Aussagen der Experten zur Wichtigkeit einer **interfunktionalen Koordination** zwischen den einzelnen Organisationsabteilungen, und damit zur Nutzung des Know-hows und der Kompetenz unterschiedlicher Abteilungen.⁹⁴ Somit wird der Faktor „lösungsorientierte Ausgestaltung der Organisation mittels dieser beiden zentralen Aspekte gemessen, die auch schon im Rahmen von empirischen Studien im Kontext des B2B-Angebots von Lösungen und Systemen, Anwendung gefunden haben.“⁹⁵

Auch wenn hinsichtlich dieses Faktors noch weitere Aspekte von Relevanz sein können, so wurde aufgrund der vielen stark unternehmensspezifischen Ausgestaltungen nur eine entsprechend reduzierte Auswahl vorgenommen.⁹⁶ Aufgrund der

⁹¹ Vgl. hierzu und im Folgenden Link, J. (2004), S. 66ff.

⁹² In der Literatur für den B2B-Bereich finden sich dazu pointiertere Gedanken, insbesondere die Empfehlung, ein Organisationsmodell anzustreben, bei dem so genannte „front-end“-Abteilungen direkt mit dem Kunden in Kontakt treten, die dann von technischen Einheiten bzw. Abteilungen zur Lösungsentwicklung („back-end“) unterstützt werden, wobei eine Koordinationsinstanz in Form eines „strategic center“ die Schnittstelle bildet, vgl. Davies, A./Brady, T./Hobday, M. (2006).

⁹³ Diese Erkenntnisse gehen einher mit den Forschungsergebnissen von TULI ET AL. (2007), die in flexiblen, hierarchischen Strukturen einen Erfolgsfaktor der Lösungseffektivität identifizieren, vgl. Tuli, K. R./Kohli, A. K./Bharadwaj, S. G. (2007), S. 9.

⁹⁴ Im Vergleich zu B2B-Lösungen, bei denen z.B. auch abteilungsübergreifende Teams zur Lösungskonzeption und -umsetzung gebildet werden, findet sich solch eine Arbeitsmethodik nur in seltenen Fällen (z.B. Hausbau, komplexe Inneneinrichtungsthemen etc.).

⁹⁵ Vgl. Kühlborn, S. (2004), S. 95 und Homburg, C./Stock, R./Kühlborn, S. (2005), S. 551.

⁹⁶ In der Praxis findet sich ein Kontinuum von hundertprozentig eigenen, speziellen Servicebereichen, welche sich mit der Ausführung der Leistungen, also der Lieferung, Installation und evtl. der Repa-

starken Heterogenität sollen damit Verzerrungen vermieden werden. Tabelle 2 gibt einen Überblick über die identifizierten Messindikatoren.

| Indikatoren | Anzahl Nennungen | Quellen |
|---|------------------------|--------------------------------|
| 1. Unsere Betriebsabläufe sind sehr flexibel gestaltet, um schnell auf Kundenanforderungen reagieren zu können. | 3 (Experteninterviews) | Kühlborn (2004), S. 95. |
| 2. Wir nutzen die Kompetenz und das Know-how unterschiedlicher Abteilungen, um für den Kunden passende Lösungen für seine Probleme/Bedürfnisse zu erarbeiten. | 7 (Experteninterviews) | Homburg et al. (2005), S. 551. |

Tab. 2: Operationalisierung des Faktors „lösungsorientierte Ausgestaltung der Organisation“

Quelle: Eigene Darstellung.

Eng verknüpft mit der Organisation ist die **Unternehmenskultur**, welche sowohl in der Literatur zum Solution Marketing als auch in den Arbeiten zu den inhaltlich verwandten Orientierungen eine hohe Beachtung erfahren hat. Treffend ist in diesem Zusammenhang die Aussage von DAVIES ET AL. (2006), die postulieren: "Changing the mindsets of thousands of employees who have grown up with the narrow vision of traditional products or services is perhaps the biggest barrier of all."⁹⁷ Dementsprechend schaffen geteilte **Normen, Werte** und **Glaubensansätze**, die das Verständnis der Organisation formen, einen gemeinsamen Kulturkosmos der Lösungsorientierung.

Diese Einschätzung wird zudem von den Experten untermauert, die ebenfalls eine kulturelle Verankerung ansprechen. Demnach sind die Werte und Grundeinstellungen der Organisationsmitarbeiter, die auf die Identifizierung und Lösung der Kundenprobleme ausgerichtet sind, Gegenstand einer lösungsorientierten Unternehmenskultur.

Diese Logik geht über einen dezidierten Kundenfokus hinaus und umfasst vor allem das **Selbstverständnis** als Lösungsanbieter⁹⁸, welches mit einer Denkweise

ratur/Betreuung im weiteren Verlauf beschäftigen, bis hin zur Koordination eines Servicenetzwerks mit ausschließlich externen Partnern.

⁹⁷ Davies, A./Brady, T./Hobday, M. (2006), S. 47.

⁹⁸ Vgl. Belz, C. al. (1997), S. 20; Kühlborn, S. (2004), S. 97.

der Mitarbeiter als Problemlöser und helfende Partner einhergeht. Hier findet sich ein Kontrast zur traditionellen Sichtweise des Handelsbetriebs wieder, die eher eine transaktionsorientierte Ausrichtung aufweist.⁹⁹

Im Rahmen der Messung wurde auf Indikatoren verschiedener empirischer Arbeiten zurückgegriffen¹⁰⁰, die sich als konsistent mit den Aussagen der qualitativen Studie zeigen. Die nachfolgende Tabelle gibt die Indikatoren wieder.

| Indikatoren | Anzahl Nennungen | Quellen |
|--|------------------------|---------------------------------|
| 3. Bei uns glaubt man, dass das Unternehmen seine Aufgabe im Wesentlichen darin sieht, Kundenbedürfnisse zu erfüllen. | 4 (Experteninterviews) | Deshpandé et al. (1993), S. 34. |
| 4. Wir verstehen uns nicht als Händler von Produkten und Dienstleistungen, sondern als Anbieter von umfangreichen Problemlösungen. | 9 (Experteninterviews) | Kühlborn (2004), S. 98. |

Tab. 3: Operationalisierung des Faktors „lösungsorientierte Ausgestaltung der Unternehmenskultur“

Quelle: Eigene Darstellung.

Für die Ausrichtung eines Unternehmens auf das Lösungsgeschäft ist das Verhalten der Mitarbeiter ein bedeutender Faktor.¹⁰¹ Folglich sollen die **Managementsysteme** betrachtet werden, welche die Steuerung und Koordination ebendieses Verhaltens unterstützen und damit einen Beitrag zu einem höheren Ausmaß an Lösungsorientierung leisten können.¹⁰² In einem Unternehmen wird diese Funktion über Personalführungssysteme abgebildet, die darauf abzielen, das Management bei den zentralen Aufgaben der Mitarbeiterführung zu unterstützen.¹⁰³

Zu diesen gehören insbesondere die **Einstellung**, die **Aus- und Weiterbildung**

⁹⁹ Dieser Gedankengang wird auch von KURZ und GUT (2005) aufgenommen, die betonen, dass sich die Denkweise aller Mitarbeiter an den Bedürfnissen und Problemen des Kunden ausrichten sollte, vgl. Kurz, A./Gut, J. (2005), S. 103.

¹⁰⁰ Vgl. Deshpandé, R./Farley, J. U./Webster, F. E. (1993), S. 34 sowie Kühlborn, S. (2004), S. 98.

¹⁰¹ Vgl. Hildebrand, K. (2006), S. 155.

¹⁰² Alternativ findet sich in der Literatur auch der Begriff des Personalsystems wieder, vgl. Küpper, H. U. (1995), S. 194.

¹⁰³ Vgl. Becker, J. (1999), S. 138.

sowie die **Honorierung der Mitarbeiter**.¹⁰⁴ Bei der Personalauswahl geht es um eine selektive Einstellung von Mitarbeitern, welche die für das Lösungsgeschäft relevanten Kompetenzen mitbringen und auf individueller Ebene als Problemlöser für den Kunden auftreten können.¹⁰⁵ Neben diesen eher allgemeinen Anforderungen bietet ein Großteil der befragten Händler spezifische **Trainings- und Fördermaßnahmen** hinsichtlich der Abwicklung des Lösungsverkaufs an. Dazu gehört vor allem ein Schulungskanon zur fachlichen und sozialen Kompetenz.¹⁰⁶ Die Mitarbeiter sollen in die Lage versetzt werden, auf Basis einer umfassenden Kenntnis des Leistungsportfolios¹⁰⁷ und des dadurch vorhandenen Lösungspotenzials den Kunden fundiert beraten und auf Augenhöhe begegnen zu können. Ferner ist gerade die Schulung und permanente Reflektion der eigenen sozialen Kompetenz eine wichtige Voraussetzung dafür, die tatsächlichen Probleme bzw. Bedürfnisse des Kunden optimal erkennen zu können.¹⁰⁸ Die hohe Bedeutung der Humanressourcen als intangible Ressourcen für die Umsetzung eines lösungsorientierten Marktrauftritts spiegelt sich auch in der Literatur wider.¹⁰⁹

Für die Operationalisierung wurden ein Indikator aus einer Studie zur Systemanbieterstrategie¹¹⁰, sowie ein eigens auf Basis der Interviews entwickeltes Item abgeleitet. Tabelle 4 stellt die beiden Indikatoren dar.

¹⁰⁴ Vgl. Berthel, J. (1995), S. 115. Da der Aspekt der Honorierung in den Experteninterviews nur eine untergeordnete Rolle spielte, wird er an dieser Stelle nicht weiter vertieft.

¹⁰⁵ Zu diesen zählen Teamfähigkeit, Branchenwissen, Beratungskompetenz und vorhandenes Fachwissen der potentiellen Mitarbeiter. Zusammengenommen bilden diese Eigenschaften die Problemlösungsfähigkeit der Mitarbeiter ab, und in den Experteninterviews wurde ausdrücklich erwähnt, dass schon bei der Einstellung neuer Mitarbeiter genau darauf geachtet wird.

¹⁰⁶ Vgl. hierzu und im Folgenden Tuli, K. R./Kohli, A. K./Bharadwaj, S. G. (2007), S. 10f.

¹⁰⁷ Hierunter werden das Produkt- bzw. Sortimentsportfolio und das Angebot an Dienstleistungen verstanden.

¹⁰⁸ Vgl. Tuli, K. R./Kohli, A. K./Bharadwaj, S. G. (2007), S. 10f.

¹⁰⁹ Vgl. Cornet, E. et al. (2000), S. 10f.

¹¹⁰ Vgl. Kühnborn, S. (2004), S. 103f.

| Indikatoren | Anzahl Nennungen | Quellen |
|---|------------------------|---------------------------|
| 5. Bei Qualifizierungsmaßnahmen der Mitarbeiter berücksichtigen wir die Schulung der technischen und der sozialen Kompetenz. | 8 (Experteninterviews) | Kühlborn (2004), S. 103f. |
| 6. Bei der Einstellung von neuen Mitarbeitern achten wir besonders auf die Fähigkeit, die Probleme der Kunden zu erkennen, bzw. zu lösen. | 3 (Experteninterviews) | Eigens entwickelt. |

**Tab. 4: Operationalisierung des Faktors „lösungsorientierte Ausgestaltung des Personal-
führungssystems“**

Quelle: Eigene Darstellung.

Über die Humanaspekte der Mitarbeiterführung, -einstellung und -weiterbildung hinaus kann die Wichtigkeit der **Informationsversorgung** mit Hilfe eines Informationssystems abgeleitet werden.¹¹¹ Für den hier vorliegenden Kontext lässt sich sowohl aus der Literatur, aber auch aus den Interviews, der hohe Stellenwert **kundenbezogener Informationen** zur strategischen Ausrichtung auf das Lösen von Konsumproblemen deduzieren.¹¹² Dafür wurden in den Expertengesprächen in erster Linie die Gestaltungsaspekte der **Marktforschung**¹¹³, des internen **Informationsmanagements**¹¹⁴, sowie der umfassenden **Speicherung und Analyse** wichtiger kunden- bzw. marktbezogener Parameter ausgemacht.¹¹⁵

¹¹¹ Vgl. Link, J. (2004), S. 28f. Dieses umfasst in seiner Gesamtheit die informationsbezogenen Systeme und Prozesse eines Unternehmens. Beide Bereiche gehören zu den intangiblen Ressourcen.

¹¹² Vgl. hierzu im Besonderen die Arbeiten zur Marktorientierung, bei der organisationale Informationsprozesse eine sehr dominante Position eingeräumt bekommen, z.B. bei Kohli, A. K./Jaworski, B. J. (1990), S. 3.

¹¹³ Diesbezüglich kommen SHARMA ET AL. (2002) in einer Studie zu der Erkenntnis, dass gerade im Bereich komplexer Solutions ein bedeutender Marktforschungsaufwand erforderlich ist, um ein klares Problemverständnis des Kunden zu extrahieren, vgl. Sharma, D./Lucier, C./Molloy, R. (2002), S. 43.

¹¹⁴ Hierbei ist insbesondere der Informationsaustausch zentraler Aspekt.

¹¹⁵ So sind neben den kundenspezifischen Informationen, die in erster Linie als Basis der genauen Spezifikation und Abstimmung der Solution, sowie eines optimalen Kundenmanagements im Rahmen des Lebenszyklus dienen, auch Marktinformationen von erhöhtem Interesse, vgl. Jacob, F. (2003), S. 88. Diese können u.a. Aspekte wie Präferenzstrukturen im Zielmarkt umfassen, welche auf langfristige strategische Fragestellungen abzielen, wie z.B. der Gestaltung des Leistungsportfolios oder der Zusammenarbeit mit externen (Netzwerk-) Partnern, vgl. Shepherd, C./Ahmed, P. K. (2000), S. 104.

Traditionell sind im Handel Informationen über die Kundenzufriedenheit relevant, da diese entsprechende Rückschlüsse auf Kundenerwartungen, Kaufverhalten und Kaufkraft zulassen.¹¹⁶ Dies wurde durch die Aussagen von befragten Geschäftsführern lösungsanbietender Händler fundiert, welche in der Praxis auf Kundendaten bezüglich der Einstellung und Zufriedenheit zur Steuerung des eigenen Unternehmens umfassend zurückgreifen.¹¹⁷ Insbesondere im Gegensatz zum traditionellen Produktverkauf erfordert die Individualisierung der Lösung spezifische Kundeninformationen, sowie ausgefeilte Methoden, um diese Daten zu analysieren.¹¹⁸

Des Weiteren wird dem internen Umgang mit Informationen, und damit der Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitern bei der Bereitstellung und dem **Austausch von Informationen** über die Kunden, eine starke Bedeutung zugeschrieben.¹¹⁹ Neben dieser humanen Vernetzung und der Schaffung von Transparenz hinsichtlich kundenbezogener Daten, wird in der Literatur auch immer wieder auf die Notwendigkeit einer Speicherung und Nutzung von Wissen und Erfahrungen aus der Zusammenarbeit mit den einzelnen Kunden verwiesen.¹²⁰ Die Gespräche mit den Praktikern untermauern diese Sichtweise, wobei der Zugriff auf **Kunden-datenbanken** prominente Erwähnung findet.¹²¹

Die Operationalisierung des Faktors „lösungsorientierte Ausgestaltung des Informationssystems“ erfolgt anhand zweier Indikatoren, die die zuvor erläuterten Aspekte abdecken und in Tabelle 5 dargestellt sind.

¹¹⁶ Vgl. Becker, J. (1999), S. 107.

¹¹⁷ Vgl. hierzu auch die Ausführungen von Becker, J. (1999), S. 107.

¹¹⁸ Vgl. Tuli, K. R./Kohli, A. K./Bharadwaj, S. G. (2007).

¹¹⁹ Vgl. Tuli, K. R./Kohli, A. K./Bharadwaj, S. G. (2007), S. 9. In den Experteninterviews wurde hierzu angemerkt, dass sich das Verkaufspersonal in regelmäßigen Treffen über kundenbezogene Themen und Aspekte der Lösungsbereitstellung austauscht. Dies ist besonders vor dem Hintergrund einer komplexen Lösung, bzw. einer Abwicklung und Ausgestaltung über verschiedene Phasen (z.B. Problemdefinition, Anpassung, Implementierung, Support) und ggf. unter Involvierung von Mitarbeitern unterschiedlicher Abteilungen oder gar Unternehmen (z.B. Netzwerkpartner) ein erheblicher Aspekt, vgl. hierzu Tuli, K. R./Kohli, A. K./Bharadwaj, S. G. (2007), S. 10. Die Autoren geben sogar die Empfehlung, eine detaillierte Dokumentation jedes einzelnen Kundenprojekts vorzunehmen und allen Mitarbeitern dieses Wissen zugänglich zu machen, um Synergieeffekte für Folgeaktivitäten zu erzielen.

¹²⁰ Vgl. Davies, A./Brady, T./Hobday, M. (2006), S. 44f.

| Indikatoren | Anzahl Nennungen | Quellen |
|---|------------------------|--|
| 7. Alle Mitarbeiter werden regelmäßig über die Zufriedenheit unserer Kunden mit unseren Produkten und Dienstleistungen informiert. | 2 (Experteninterviews) | Jaworski, Kohli (1993), S. 476. |
| 8. Wir verfügen in unserem Unternehmen über ständig aktualisierte Datenbanken, die umfangreiche kundenbezogene Informationen enthalten. | 4 (Experteninterviews) | In Anlehnung an Becker (1999), S. 113. |

Tab. 5: Operationalisierung des Faktors „lösungsorientierte Ausgestaltung des Informationssysteme“

Quelle: Eigene Darstellung.

Nach der Vorstellung der unternehmensinternen Facetten der Lösungsorientierung in diesem Abschnitt, soll im Folgenden die Ausgestaltung der Interaktion zwischen Lösungsanbieter und Kunden Gegenstand der Betrachtung sein.

3.3.2 Interaktionsebene

Die Tiefeninterviews bestätigten auch die existenzielle Bedeutung der Interaktionsebene. Aufgrund der Individualisierung und Integration der Lösung sind Interaktionsprozesse zwischen Lösungsanbieter und Kunde von hoher Relevanz. Für diese Dimension konnten auf Basis der betrachteten Literatur sowie der Experteninterviews, die Faktoren „**Kundenintegration**“, „**lösungsorientiertes Verhalten des Kundenkontaktpersonals**“ und „**lösungsorientierte Ausgestaltung der Kommunikation**“ identifiziert werden.¹²² Tabelle 6 stellt die Ergebnisse der Experteninterviews zusammenfassend dar.

¹²¹ Dies kommt der Forderung in der Literatur nahe, die für alle Organisationsmitglieder einen Zugriff auf das Wissen proklamiert, welches die Mitarbeiter im täglichen Kontakt mit dem Kunden erlangen, vgl. Sheridan, S./Bullinger, N. (2001), S. 39; Kurz, A./Gut, J. (2005), S. 112.

¹²² Während in der Literatur ein klarer B2B-Fokus vorherrscht (vgl. Simão, T. [2006], S. 40; Backhaus, K./Voeth, M. [2007], S. 103ff.), bestätigen die Handelsexperten die Bedeutung dieser Ebene auch für ihren Kontext.

| Dimension: Interaktionsebene der Lösungsorientierung | | | |
|--|--|---|--|
| Kategorie | Bezeichnung | Anzahl Nennungen (Studie) | Ausgewählte Kommentare aus den Experteninterviews |
| 1 | Kundenintegration | 13 (Experteninterviews) 18 (Kundeninterviews) 42 (Fokusgruppen) | „Das ist auch ein Riesenpluspunkt, dass wir uns da mit dem Kunden im Vorfeld zusammensetzen und sagen, du hast die Option, im Moment hörst du zwar nur Audio, du willst deine Musik im Haus verteilen, aber du hast die Option mit einer Aufrüstung auch den Videopart mit einzubeziehen.“ |
| 2 | Lösungsorientiertes Verhalten des Kundenkontaktpersonals | 31 (Experteninterviews) 23 (Kundeninterviews) 56 (Fokusgruppen) | „Also diese ganze Analyse, das Durchleuchten der Bedürfnisse des Kunden, so gehen wir im Grunde genommen in Einzelgesprächen am Tisch immer vor.“ |
| 3 | Lösungsorientierte Ausgestaltung der Kommunikation | 13 (Experteninterviews) 11 (Kundeninterviews) 9 (Fokusgruppen) | „...da wir das Vertrauen aufgebaut haben, werden wir sein Ansprechpartner sein und auch bleiben.“ |

Tab. 6: Auswertung der explorativen Studien für die Interaktionsebene

Quelle: Eigene Darstellung.

Analog zur Fundierung der Indikatoren auf der Unternehmensebene soll diese nun für die Indikatoren der Lösungsorientierung auf der Interaktionsebene erfolgen. Dazu werden neben der einschlägigen Literatur und den Experteneinschätzungen, ebenfalls die Aussagen der Konsumenten aus den Interviews und Fokusgruppendifkussionen berücksichtigt, welche das Agieren des Kundenkontaktpersonals anhand der eigenen Käuferfahrungen beurteilen können. Einen Auszug dieser Endkundenstatements bietet Abbildung 5.¹²³

¹²³ Für die Unternehmensebene konnte keine analoge Auflistung erfolgen, da die Kunden keinen Einblick in die internen Strukturen der Anbieterunternehmen hatten. Dieses Ergebnis fundiert die These einer Nichtbeurteilbarkeit der Unternehmensebene durch die Kunden.

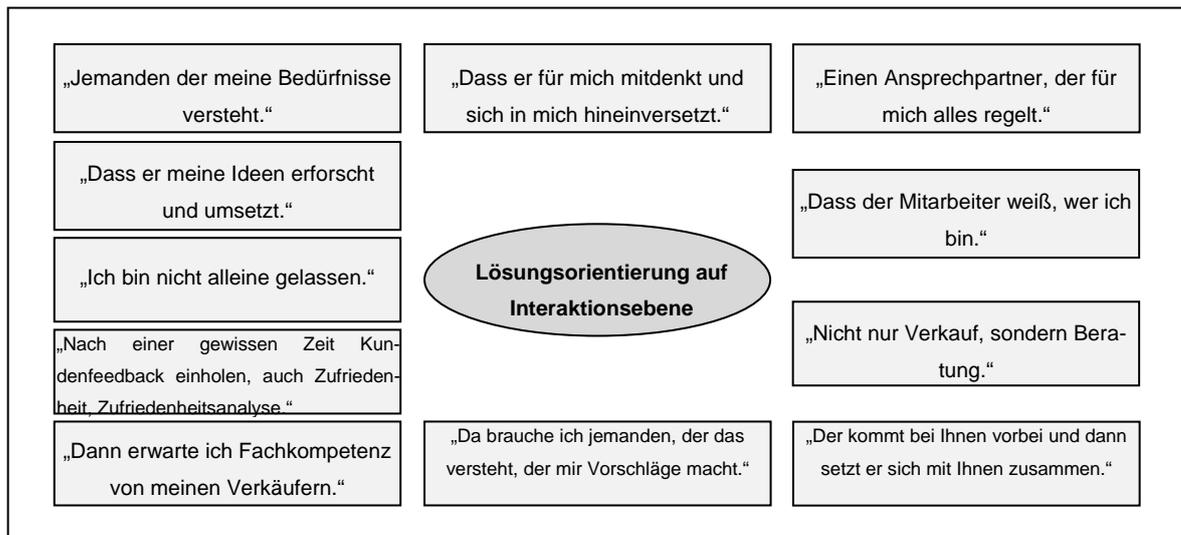


Abb. 5: Assoziationen von Konsumenten zur Lösungsorientierung auf der Interaktionsebene

Quelle: Eigene Darstellung.

Zunächst konnte festgestellt werden, dass sich durch die aktive Einbeziehung in die Leistungserstellung die klassische Rolle des Kunden als Leistungsempfänger im Rahmen des Lösungsverkaufs wandelt, und dieser die Funktion eines **Koproduzenten** einnimmt.¹²⁴ Er wird im Rahmen der Problemlösungsdefinition, sowie der Anpassung und Implementierung der Solution integriert, indem er seine Ideen einfließen lässt und ggf. Teilleistungen selbständig erbringt.¹²⁵ Der Faktor **Kundenintegration** bildet diesen Sachverhalt ab.¹²⁶

Voraussetzung für eine solche Integration in den Prozess der Lösungserstellung ist ein reger **Informationsaustausch**¹²⁷ mit dem Kunden, der eine kundenindividuelle Spezifikation der Leistung und damit die Option, eine Solution nach seinen

¹²⁴ Vgl. Cornet, E. et al. (2000), S. 2ff.

¹²⁵ Beispielhaft wurde u.a. in den Fokusgruppen im Rahmen der Diskussion komplexer Konsumprobleme im Haushalt, die Installation einer Wohn- oder Schlafzimmereinrichtung erwähnt, bei der der Kunde aktiv seine Meinung einbringen möchte und ggf. Teile des Aufbaus bzw. Einbaus selbst übernimmt.

¹²⁶ In diesem Zusammenhang sei auf die sehr ausführliche Literatur zur Thematik der Kundenintegration verwiesen, der sich bisher zahlreiche Forschungsarbeiten gewidmet haben, vgl. u.a. Jacob, F. (2003), Stotko, C. M. (2005) oder Müller, C. (2007). POZNANSKI (2007) stellt in diesem Zusammenhang insbesondere die interaktive Komponente der Kundenintegration heraus, vgl. Poznanski, S. (2007), S. 121.

¹²⁷ Vgl. Jacob, F. (2003), S. 88.

Vorstellungen mitzugestalten, erst realisierbar macht.¹²⁸ Entscheidender Erfolgsfaktor ist eine sehr präzise Problemdefinition, da sich viele Konsumenten ihres tatsächlichen Problems gar nicht bewusst sind und daher mit sehr unrealistischen Vorstellungen in die Interaktion mit dem Händler gehen.¹²⁹ Dieser Umstand stellt die Unternehmen vor große Herausforderungen, denen eine gemeinsame **Zielformulierung** entgegengestellt werden kann. In den Kundeninterviews und Gruppendiskussionen konnte allerdings kein Konsens hinsichtlich der optimalen Intensität der Kundeneinbindung erzielt werden. Ein Teil der Konsumenten beansprucht eine sehr dominante Mitsprache, während sich andere Probanden bzw. Diskussteilnehmer lieber aus der gemeinsamen Lösungserarbeitung zurückziehen und diese Aufgabe dem Anbieter überlassen. Grundlegende Übereinstimmung wird allerdings in dem Tatbestand gesehen, dass der Kunde zumindest die Option bekommen sollte, Einfluss auf die Gestaltung und Ausführung der Gesamtlösung zu nehmen.

Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen soll der Faktor „Kundenintegration“ mit zwei Indikatoren gemessen werden, die in Tabelle 7 aufgelistet sind. Hierbei wird ein Faktor aus einer bereits erfolgten empirischen Untersuchung übernommen, ein weiterer kann aus den Expertengesprächen entwickelt werden.

| Indikatoren | Anzahl Nennungen | Quellen |
|--|--|----------------------------|
| 1. Wir tauschen mit unseren Kunden Informationen bezüglich der spezifischen Anwendung der erworbenen Leistungen (Produkte/Dienstleistungen) aus. | 9 (Experteninterviews) 10 (Kundeninterviews) 23 (Fokusgruppen) | Eigens entwickelt. |
| 2. Wir formulieren gemeinsam mit dem Kunden Ziele, was mit den erworbenen Leistungen (Produkte/Dienstleistungen) erreicht werden soll. | 4 (Experteninterviews) 8 (Kundeninterviews) 19 (Fokusgruppen) | Hildebrand (1997), S. 131. |

Tab. 7: Operationalisierung des Faktors „Kundenintegration“

Quelle: Eigene Darstellung.

¹²⁸ Vgl. Engelhardt, W. H./Kleinaltenkamp, M./Reckenfelderbäumer, M. (1993), S. 401ff.; Hildebrand, V. G. (1997), S. 32f. Eine Konsumentin berichtete in den Fokusgruppen von ihrer Erfahrung mit einem Möbelhandel: „Das war die Ideallösung, dass die dann gesagt haben: Wir haben hier im Haus auch einen Innenarchitekten, der kommt bei Ihnen vorbei, und dann setzt er sich mit Ihnen zusammen und dann gestalten Sie das Wohnzimmer.“

¹²⁹ Die Herausforderung von Unternehmen besteht darin, die Problemstrukturen aufzudecken und eine adäquate Solution zu präsentieren. Mehrere Fokusgruppenmitglieder wiesen auf die bisher im Markt noch vorhandenen erkennbaren Defizite der Handelsunternehmen hin.

Ferner wird zur Messung der Interaktionsebene der Faktor der „**Lösungsorientierung des Kundenkontaktpersonals**“ herangezogen. Auch hier werden in der Literatur, von den Experten, sowie von den Interviewpartnern auf Kundenseite und den Fokusgruppenteilnehmern, zahlreiche Aspekte erwähnt, die sich auf die Eigenschaften und Verhaltensweisen des Kundenkontaktpersonals beziehen.¹³⁰ Für den Lösungsverkauf ergibt sich somit ein Aufgabenspektrum, das deutlich über das des reinen Produktverkaufs hinausgeht.¹³¹ Insbesondere die Ausrichtung an den Bedürfnissen und Problemen der Kunden erfordert höchste Priorität und ist mit **Kompetenzanforderungen** verbunden, welche sich auf die Problemlösungsfähigkeiten sowie die intensive Auseinandersetzung mit den einzelnen Kunden beziehen.¹³² Dazu gehört auch, die **Philosophie** eines beratenden¹³³ und damit kundenorientierten¹³⁴ Vorgehens zu verinnerlichen, die in erster Linie die Interessen des Nachfragers in den Verkaufsfokus rückt.¹³⁵

Insbesondere in den Expertengesprächen wurde der Aspekt hervorgehoben, dass ein Verkäufer die **Kompetenz** besitzen sollte, ganzheitlich mit der Kundenproblematik umzugehen und dem Kunden ein ideales Gesamtpaket zusammenzustellen.¹³⁶ Dabei waren sich die Probanden in den Kundeninterviews und Fokusgrup-

¹³⁰ So findet sich die Begründung, dass hierdurch Transaktionskosten gesenkt (vgl. Engelsleben, T. [1999], S. 157; Kühlborn, S. [2004], S. 44.) und Unsicherheiten reduziert werden können (vgl. Engelhardt, W. H./Kleinaltenkamp, M./Reckenfelderbäumer, M. [1993], S. 419). Diese Positivargumentation wird unterstützt durch Aussagen von NIEPEL (2005), der den Vertrieb als „treibende Kraft im Wandel zum Lösungsanbieter“ (Niepel, P. R. [2005], S. 210) deklariert, ähnlich auch Belz, C. (1996), S. 140, während SAWHNEY (2006) die Notwendigkeit einer „solution-based salesforce“ betont, Sawhney, M. (2006), S. 369.

¹³¹ CERASALE (2004) stellt hierzu treffend fest: „Many sell solutions like products. They do not understand the need to rethink their sales approach“, Cerasale, M. (2004), S. 70.

¹³² Vgl. Belz, C. (1996), S. 140; Doster, D./Roegner, E. (2000), S. 53. Dieser Aspekt wird durch die Aussage eines Konsumenten unterstützt, der die Auffassung aller Teilnehmer der Gruppendiskussion zusammenfasst: „*Ich glaub, das ist eigentlich auch die Grundlage einer richtigen Komplettlösung: Dass eben so eine Situation geschaffen wird, wo man mit einem Wunsch oder mit einem Bedürfnis an jemanden herantritt, also an einen fachlich und sozial kompetenten Berater, und das Erste was der macht: Er versucht herauszuarbeiten, was sind eigentlich die Wünsche des Kunden?*“ Diese Anforderung wird auch auf Seiten der Marktleiter mit der Lösungsorientierung assoziiert, was durch die folgende Aussage bestätigt wird: „*Den Wunsch eines Kunden ernst zu nehmen und zu gucken, dass man um seinen Wunsch herum eine Lösung findet. Ich glaube, das ist erstmal das A und O.*“

¹³³ So argumentieren verschiedene Autoren, dass dies den Verkauf von Solutions fördert, vgl. Sharma, D./Lucier, C./Molloy, R. (2002), S. 43; Sawhney, M. (2006), S. 369.

¹³⁴ Hierzu findet sich die Argumentation, dass eine hohe Kundenorientierung mit dem problemlösungsorientierten Verhalten des Mitarbeiters korreliert, vgl. Saxe, R./Weitz, B. A. (1982), S. 343; Franke, G. R./Park, J. E. (2006), S. 694.

¹³⁵ Vgl. Saxe, R./Weitz, B. A. (1982), S. 344.

¹³⁶ Dazu unterstreicht DAVIES (2004) die Wichtigkeit, bei der Auswahl der Produkte und Services seitens des Verkäufers eine Lösung im Blickfeld zu haben, bzw. zu entwickeln, die sich allein an

pen einig, dass der Konsument eine Unterstützung durch die Entwicklung von Ideen und Anregungen bezüglich der Lösungsgestaltung erwartet.¹³⁷ Dem Kundenkontaktpersonal kommt die Aufgabe zu, bei jedem Kunden eine **individuelle Herangehensweise** anzuwenden.¹³⁸ Dies schließt mit ein, dem Kunden auch zu widersprechen, wenn dessen Vorstellungen nicht der Ideallösung entsprechen. Die zuvor diskutierten Aspekte finden sich in der Itemsammlung von Tabelle 8 wieder, welche sowohl aus bereits genutzten Indikatoren als auch aus eigens auf Basis der Interviews und Fokusgruppen abgeleiteten Messgrößen besteht.

den Kundenprioritäten ausrichtet, vgl. Davies, A. (2004), S. 733, ähnlich auch Kurz, A./Gut, J. (2005), S. 422. Im Rückschluss besteht insbesondere bei Lösungsanbietern - aufgrund der hohen Kundenerwartungen und der Komplexität der Tatbestände - die Gefahr einer Verschlechterung der Kundenbeziehung, was die Bedeutung dieses Kompetenzfelds nochmals herausstellt, vgl. Doster, D./Roegner, E. (2000), S. 51.

¹³⁷ Die Relevanz dieser Eigenschaft belegt mitunter folgende Aussage eines Konsumenten:

„Da [beim Lösungskauf] brauche ich jemanden, der das versteht, der mir Vorschläge macht und Ideen gibt.“

¹³⁸ Dazu ist es notwendig, dem Kunden auf Augenhöhe zu begegnen und sich in ihn hineinzusetzen, vgl. Wise, R./Baumgartner, P. (1999), S. 135; Sharma, D./Lucier, C./Molloy, R. (2002), S. 41. Hierbei ist es auch von Bedeutung, die nur partiell bzw. unartikulierten „needs and solutions of which the customer is unaware.“, Narver, J. C./Slater, S. F./MacLachlan, D. L. (2004), S. 336, zu extrahieren, vgl. Sheperd, C./Ahmed, P. (2000), S. 103; Tuli, K. R./Kohli, A.K./Bharadwaj, S. G. (2007), S. 6. In der Literatur findet sich dazu die treffende Bezeichnung *proaktive Marktorientierung*, vgl. Narver, J. C./Slater, S. F./MacLachlan, D. L. (2004), S. 335.

| Indikatoren | Anzahl Nennungen | Quellen |
|--|--|-----------------------------|
| 3. Die Mitarbeiter im Kundenkontakt sind bereit, einem Kunden zu widersprechen, um diesem zu einer besseren Entscheidung zu verhelfen. | 0 (Experteninterviews) 4 (Kundeninterviews) 0 (Fokusgruppen) | Saxe, Weitz (1982), S. 345. |
| 4. Die Mitarbeiter im Kundenkontakt beraten den Kunden, anstatt nur zu verkaufen. | 10 (Experteninterviews) 9 (Kundeninterviews) 21 (Fokusgruppen) | Saxe, Weitz (1982), S. 345. |
| 5. Für die Mitarbeiter im Kundenkontakt erfordert jeder Kunde eine individuelle Vorgehensweise. | 6 (Experteninterviews) 4 (Kundeninterviews) 2 (Fokusgruppen) | Spiro, Weitz (1990), S. 66. |
| 6. Die Mitarbeiter im Kundenkontakt geben dem Kunden Ideen und Anregungen zur optimalen Gestaltung der angebotenen Leistungen. | 0 (Experteninterviews) 4 (Kundeninterviews) 8 (Fokusgruppen) | Eigens entwickelt. |
| 7. Die Mitarbeiter im Kundenkontakt erkennen die Probleme des Kunden schnell und problemlos. | 6 (Experteninterviews) 2 (Kundeninterviews) 25 (Fokusgruppen) | Eigens entwickelt. |

Tab. 8: Operationalisierung des Faktors „Lösungsorientierung des Kundenkontaktpersonals“

Quelle: Eigene Darstellung.

Die **Intensität**¹³⁹ und **Dauer der Interaktion** mit dem Kunden bilden das weitere vielfach genannte Charakteristikum der „**lösungsorientierten Ausgestaltung der Kommunikation**“. Sowohl Literatur und Experten als auch die Kunden in den Interviews und Fokusgruppen sind sich über die Wichtigkeit einer langfristigen Perspektive von Kundenbeziehungen im Lösungsgeschäft einig.¹⁴⁰ Voraussetzung dafür ist eine kontinuierliche und stabile Zusammenarbeit, die sich in **regelmäßigem Kontakt** niederschlägt.¹⁴¹ Dazu wird in der Literatur angemerkt, die Kundenbeziehung über den Erstkontakt bzw. ersten Vertragsabschluss hinaus in jeder Phase aufrechtzuerhalten¹⁴², um so bei auftretenden Problemen assistieren zu

¹³⁹ Unter der Interaktionsintensität wird im vorliegenden Kontext die Frequenz der Kontakte zwischen Händler und Kunden verstanden, vgl. Crosby, L. A./Cowles, D./Evans, K. R. (1990), S. 71.

¹⁴⁰ Vgl. Windahl, C./Lakemond, N. (2006), S. 807.

¹⁴¹ Vgl. Tuli, K. R./Kohli, A. K./Bharadwaj, S. G. (2007), S. 10f. Zahlreiche Studien weisen den positiven Zusammenhang zwischen einer hohen Interaktionsintensität und dem Festigungsgrad einer Kundenbeziehung nach, u.a. haben dies sehr anschaulich CROSBY ET AL. (1990) in einer empirischen Untersuchung im Versicherungsbereich überprüft, vgl. Crosby, L. A./Cowles, D./ Evans, K. R. (1990), S. 74ff.

¹⁴² Vgl. Srivastava, R. K./Fahey, L./Shervant, T. A. (1998), S. 5.

können¹⁴³ und im gesamten Lebenszyklus der Solution den Kunden proaktiv über **Neuerungen**, sowie Optimierungs- und Ergänzungsansätze zu informieren.¹⁴⁴

Die Messung des Faktors der „lösungsorientierten Ausgestaltung der Kommunikation“ wird mittels eines Items aus der Skala der Interaktionsintensität von CROSBY ET AL. (1990), sowie eines eigens entwickelten Indikators umgesetzt.¹⁴⁵ Tabelle 9 gibt die Messung wieder.

| Indikatoren | Anzahl Nennungen | Quellen |
|---|---|------------------------------|
| 8. Wir sprechen unsere Kunden regelmäßig an, um auf neue Leistungen hinzuweisen, die für den Kunden interessant sein könnten. | 3 (Experteninterviews) 7 (Kundeninterviews) 5 (Fokusgruppen) | Crosby et al. (1990), S. 78. |
| 9. Wir sprechen unsere Kunden regelmäßig an, um zu erfahren, ob für sie die von uns gekauften Leistungen noch immer ideal sind. | 10 (Experteninterviews) 4 (Kundeninterviews) 1 (Fokusgruppen) | Eigens entwickelt. |

Tab. 9: Operationalisierung des Faktors „lösungsorientierte Ausgestaltung der Kommunikation“

Quelle: Eigene Darstellung.

Somit konstituiert sich die Interaktionsebene aus den drei Faktoren „Kundenmitwirkung“, „Lösungsorientierung des Kundenkontaktpersonals“ sowie „lösungsorientierte Ausgestaltung der Kommunikation“. Nachfolgend wird mit der leistungsbezogenen Perspektive die dritte Ebene der Lösungsorientierung dargestellt.

3.3.3 Leistungsebene

Schließlich konnten die Experteninterviews und Fokusgruppendifkussionen auch das Ergebnis der Literatursichtung bestätigen, dass Leistungskomponenten Teil der Lösungsorientierung darstellen. Den Hauptbezugspunkt bilden Merkmale, die sich auf die konkrete Leistungsausgestaltung beziehen. Es ergaben sich als Faktoren der Leistungsebene: die **„lösungsorientierte Ausgestaltung der Leistungen“**, die **„Nutzenstiftung der Lösung“** sowie die **„Qualität der Leistungskomponenten“**.

¹⁴³ Vgl. hierzu und im Folgenden Athaide, G. A./Meyers, P. W./Wilemon, D. L. (1996), S. 417.

¹⁴⁴ Vgl. Sharma, D./Lucier, C./Molloy, R. (2002), S. 43.

¹⁴⁵ Vgl. Crosby, L. A./Cowles, D./Evans, K. R. (1990).

| Dimension: Leistungsebene der Lösungsorientierung | | | |
|--|---|--|--|
| Kategorie | Bezeichnung | Anzahl Nennungen (Studie) | Ausgewählte Kommentare aus den Experteninterviews |
| 1 | Lösungsorientierte Ausgestaltung der Leistungen | 17 (Experteninterviews) 4 (Kundeninterviews) 44 (Fokusgruppen) | „Es macht es für diesen speziellen Kunden dann zur Lösung, wenn es auf seinen Bedarf zugeschnitten ist, auf seine Räumlichkeiten zugeschnitten ist und seinem, ja ich nenn es mal ganz allgemein, seinem Anforderungsprofil entspricht.“ |
| 2 | Nutzenstiftung der Lösung | 11 (Experteninterviews) 9 (Kundeninterviews) 28 (Fokusgruppen) | „Es ist der Mehrwert, den die Kunden bei uns bekommen.“ |
| 3 | Qualität der Leistungskomponenten | 9 (Experteninterviews) 9 (Kundeninterviews) 9 (Fokusgruppen) | „Unserer Meinung geht es nur darüber, wirklich über den Service dem Kunden zu zeigen: Das können wir besser und deswegen macht das Sinn, dass du zu uns kommst und deswegen bist du bereit bei uns auch einen gewissen Preis zu bezahlen.“ |

Tab. 10: Auswertung der explorativen Studien für die Leistungsebene

Quelle: Eigene Darstellung.

Abbildung 6 stellt für die Leistungsebene eine Auflistung der zentralen Aussagen hinsichtlich der Anforderungen eines Lösungsanbieters aus Konsumentensicht zusammen.

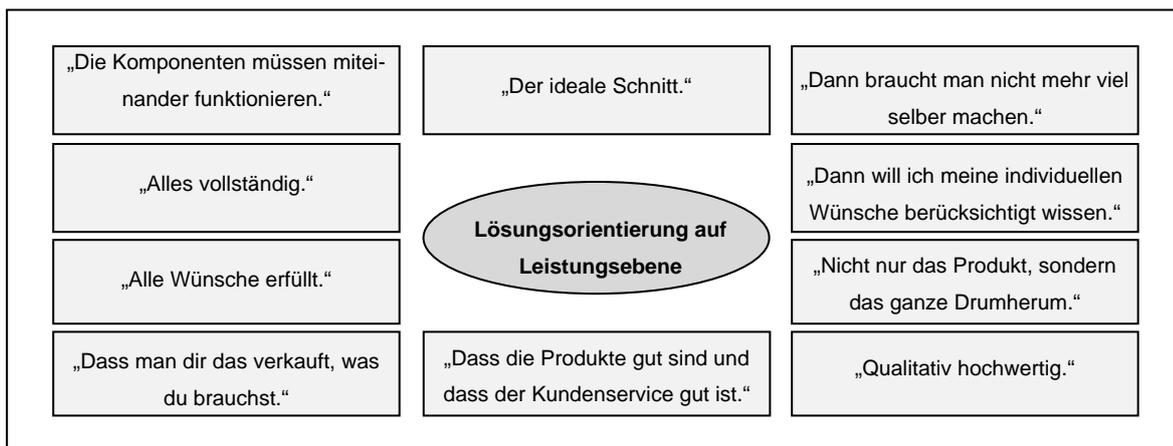


Abb. 6: Assoziationen von Konsumenten zur Lösungsorientierung auf der Leistungsebene

Quelle: Eigene Darstellung.

Schon in der Diskussion des Lösungsbegriffs findet sich sehr häufig der Aspekt einer **Anpassung der Leistung** an das Kundenumfeld, wobei hier in erster Linie die Idee eines spezifischen Zuschnitts auf den Kunden zu verstehen ist, der je nach Individualisierungsgrad variiert.¹⁴⁶ Um diesem Wunsch der Kunden nach individualisierten und maßgeschneiderten Solutions entgegenzukommen, kann eine Anpassung auf kundenspezifische Bedürfnisse anhand verschiedener Merkmale erfolgen, wobei zu den Schwerpunkten insbesondere die Bereiche: Design, Zusammenstellung, Lieferung, Betrieb oder Preissetzung gehören.¹⁴⁷

Grundsätzlich agiert ein lösungs anbietendes Unternehmen im Spannungsfeld zwischen Individualisierung¹⁴⁸ und Standardisierung.¹⁴⁹ Gerade Standardlösungen, die nur teilweise oder marginal angepasst werden, sind mit entsprechenden Kostenvorteilen verbunden. Von Nachteil ist allerdings die Inflexibilität bei der Berück-

¹⁴⁶ Vgl. Burianek, F. et al. (2007), S. 19. Zum synonymen Begriff der *Customization* siehe Athaide, G. A./Meyers, P. W./Wilemon, D. L. (1996), S. 413; Simonson, I. (2005), S. 32. Auch wenn der Individualisierungsgrad im B2B-Bereich aufgrund der Komplexität und Spezifität der Geschäftsmodelle tendenziell noch weiter ausgeprägt ist, so finden sich auch im B2C-Bereich (vgl. Engelhardt, W. H./Kleinaltenkamp, M./Reckenfelderbäumer, M. [1993], S. 40) vermehrt Individualisierungstendenzen wieder.

¹⁴⁷ Vgl. Cornet, E. et al. (2000), S. 2. Gerade letzterem Aspekt des individualisierten Pricing wurde in den Interviews eine besondere Bedeutung beigemessen. Hier konnte speziell im Möbel- und Consumer Electronics-Bereich die Tatsache festgestellt werden, dass optional der Leistungsumfang an das zur Verfügung stehende Budget des Kunden angepasst wird.

¹⁴⁸ Hierzu bieten sich insbesondere Serviceleistungen an, die einfacher und kostengünstiger angepasst werden können, vgl. Sawhney, M. (2006), S. 370.

¹⁴⁹ Vgl. hierzu und im Folgenden Davies, A./Brady, T./Hobday, M. (2006), S. 44.

sichtigung **individueller Kundenwünsche**. Somit ist nach Meinung der Experten eine Standardisierung so lange vernünftig, wie für den Kunden ein für ihn höchstmöglicher, zumindest aber akzeptabler Nutzen erzeugt wird, und die Leistung als einzigartig wahrgenommen wird.¹⁵⁰ Dieses Erkenntnis wird ebenfalls durch die Gesprächspartner und Fokusgruppenteilnehmer auf Kundenseite fundiert, die in der Erfüllung von individuellen Wünschen und Vorstellungen einen wesentlichen Aspekt der Zufriedenheit mit einer Solution deklarieren.¹⁵¹

Zur Messung des Faktors „lösungsorientierte Ausgestaltung der Leistungen“ wird auf zwei Indikatoren zurückgegriffen, die in empirischen Studien bereits getestet worden sind; eine Itemneuentwicklung war aufgrund der Verbreitung in der Forscherpraxis nicht notwendig.

| Indikatoren | Anzahl Nennungen (Studie) | Quellen |
|--|--|--------------------------------|
| 1. Wir gestalten unsere Leistungen kundenindividuell, um den Anforderungen des Kunden gerecht zu werden. | 14 (Experteninterviews) 4 (Kundeninterviews) 34 (Fokusgruppen) | Athaide et al. (1996). S. 414. |
| 2. Um auf kundenindividuelle Preisvorstellungen eingehen zu können, bieten wir entsprechende Modifikationen des Leistungsumfangs an. | 3 (Experteninterviews) 0 (Kundeninterviews) 10 (Fokusgruppen) | Hildebrand (1997), S. 129. |

Tab. 11: Operationalisierung des Faktors „lösungsorientierte Ausgestaltung der Leistungen“

Quelle: Eigene Darstellung.

Neben der Idee einer lösungsorientierten Ausgestaltung der Leistungen ist der **Nutzen** des Lösungsangebots ein weiterer wichtiger Faktor für eine erfolgreiche

¹⁵⁰ Vgl. ähnlich auch Brady, T./Davies, A./Gann, D. M. (2005b), S. 363. CHILD ET AL. (1991) finden dabei in einer Studie heraus, dass zwischen einem Individualisierungsgrad aus Sicht des Anbieters und einem Individualisierungsgrad aus Sicht des Nachfragers unterschieden werden sollte, vgl. Child, P. et al. (1991), S. 64ff. Bezogen auf den Lösungskontext ist es für den Kunden in erster Linie wichtig, inwieweit für ihn eine individuelle Leistung vorliegt. Folglich muss der lösungsorientierte Anbieter generell die Fähigkeit besitzen, eine Anpassung an Prozesse und Gegebenheiten des Kunden vorzunehmen. Der interne Standardisierungsgrad des Anbieters ist dabei sekundär, vgl. Belz, C. et al. (1997), S. 18f.

¹⁵¹ Sinnbildlich für diesen Tatbestand ist die Aussage eines Diskutanten: „Wenn ich eine Komplettlösung habe, dann will ich meine individuellen Wünsche berücksichtigt wissen.“ Kritisch wird hierbei von Konsumentenseite angemerkt, dass durch ein Lösungsangebot auch die eigene Kreativität und Individualität reduziert wird. Umso mehr ist es für einen Lösungsanbieter essenziell, die Kundenmeinung bei der Entwicklung und Ausgestaltung der Solution zu berücksichtigen.

Vermarktung.¹⁵² Zugrunde gelegt wird die Idee, dass die einzelnen Leistungsbestandteile zusammengenommen ein integriertes und abgestimmtes Gesamtgerüst formen.¹⁵³

Demnach ist auf Anbieterseite ein hohes Maß an **Integrationskompetenz** gefordert. Die Konsumenten nehmen ein Unternehmen als lösungsorientiert wahr, wenn dieses die Gewährleistung einer vollständigen Lösung des individuellen Problems ermöglicht. Hier setzt das Kriterium der **Kompatibilität der Leistungskomponenten** an, dem von Kundenseite eine hohe Bedeutung zugemessen wird. Eine Leistung stellt aus der Konsumentenperspektive folglich erst dann eine nutzenstiftende Lösung dar, wenn diese eine harmonische Einheit bildet und die Integration der einzelnen Komponenten durch den Anbieter der etwaigen eigenen Zusammenstellung überlegen ist.¹⁵⁴ Zur optimalen Problemlösung sollte ein Lösungsanbieter in der Lage sein, aus einem umfassenden Leistungsportfolio die entsprechenden Komponenten auszuwählen oder diese extern beschaffen zu können.¹⁵⁵

Die vorangegangene Diskussion hat gezeigt, dass Leistungen, die in der dargelegten Art und Weise einen Nutzen erzeugen, in hohem Maße als lösungsorientiert charakterisiert werden können. Aus diesem Grund wird der Faktor „Nutzenstiftung der Lösung“ als ein konstituierendes Element der Lösungsorientierung auf der Leistungsebene berücksichtigt. Konkret lässt sich ein solcher Nutzen durch ein Wertversprechen beschreiben¹⁵⁶, das bspw. eine **Kosten- bzw. Risikoreduktion**

¹⁵² Vgl. z.B. Sharma, D./Molloy, R. (1999), S. 2; Tuli, K. R./Kohli, A. K./Bharadwaj, S. G. (2005), S. 9. Grundsätzlich ist hier und im Folgenden der Nutzen aus Kundensicht relevant, vgl. dazu Davies, A. (2004), S. 733.

¹⁵³ Hierzu merkt DAVIES (2004) an, dass Lösungen einen Wert schaffen, indem sie dem Kunden einen einzigartigen Nutzen generieren, vgl. Davies, A. (2004), S. 732. WINDAHL und LAKEMOND (2006) gehen noch einen Schritt weiter und sehen bei Kundenlösungen den Fokus auf die Ergebnisse und den Nutzen gerichtet, der mit der Kombination von Produkten und Services erzielt werden kann, vgl. Windahl, C./Lakemond, N. (2006), S. 806.

¹⁵⁴ Gerade bei diesem Merkmal wird von den Fokusgruppenteilnehmern darauf aufmerksam gemacht, dass der wahrgenommene Integrationsmehrwert mit der Komplexität der Leistungen bzw. der Solution steigt. So wurde auch die Integration der Leistung mit bereits bestehenden Komponenten des Kunden betont und als wichtig dargelegt.

¹⁵⁵ Vgl. Galbraith, J. R. (2002), S. 197; ähnlich auch Sawhney, M./Wolcott, R. C./Arroniz, I. (2006), S. 78. Diese Idee der Vollständigkeit bezieht sich auf eine hohe Variantenanzahl innerhalb des abzubildenden Produkt- und Servicespektrums. In der Literatur wird angemerkt, dass diese breite Abdeckung eine Voraussetzung für die Erfüllung der Kundenbedürfnisse sein kann, vgl. Burianek, F. et al. (2007), S. 14f. Hierzu ist es ggf. nötig, auch Produkte bzw. Dienstleistungen der Konkurrenz mit anzubieten, sofern dies dem Kunden hilft, vgl. Davies, A./Hobday, M. (2005), S. 362.

¹⁵⁶ Vgl. Brady, T./Davies, A./Gann, D. M. (2005b), S. 363.

oder eine **Performancesteigerung** beinhaltet, indem der Kunde nur noch einen Anbieter als verantwortlichen Ansprechpartner hat und dieser u.U. auch noch die vorhandenen Risiken übernimmt.¹⁵⁷ Als Konsequenz ergibt sich eine Senkung potenzieller Kontrollkosten. Somit sehen die privaten Konsumenten eine Befriedigung ihres Sicherheitsbedürfnisses, sowie die Erleichterung durch die Lösung eines Problems quasi „aus einer Hand“ auf der Nutzenseite.¹⁵⁸

Um diesen Faktor zu operationalisieren, soll auf einen empirisch getesteten Indikator der Studie von KÜHLBORN (2004) zurückgegriffen werden. Zudem wird ein weiteres Item hinzugefügt, das sich aus den zuvor beschriebenen theoretischen Überlegungen und den Expertengesprächen ergibt.

| Indikatoren | Anzahl Nennungen (Studie) | Quellen |
|---|--|----------------------------|
| 3. Der Kauf von durch uns angebotenen Lösungen/Leistungspaketen vereinfacht den Beschaffungsprozess der Kunden. | 11 (Experteninterviews) 7 (Kundeninterviews) 25 (Fokusgruppen) | Kühlborn (2004), S. 110ff. |
| 4. Durch die von uns angebotenen Lösungen/Leistungspakete reduziert sich das finanzielle Risiko des Kunden. | 0 (Experteninterviews) 0 (Kundeninterviews) 3 (Fokusgruppen) | Eigens entwickelt. |

Tab. 12: Operationalisierung des Faktors „Nutzenstiftung der Lösung“

Quelle: Eigene Darstellung.

In verschiedene Arbeiten zu den inhaltlich verwandten Konstrukten der Kundenorientierung und der Kundennähe wird die Qualität des Angebots als Teil einer konsequenten Kundenausrichtung identifiziert.¹⁵⁹ Dies kann erklärt werden, da

¹⁵⁷ Vgl. Porter, M. E. (1985), S. 131; Ravald, A./Grönroos, C. (1996), S. 26f. Auf den Endkundenbereich bezogen, können dies bspw. Kosteneinsparungen beim Beschaffungsprozess sein, indem nur ein Anbieter aufgesucht werden muss. Eine Risikoreduktion lässt sich durch entsprechende Garantieleistungen generieren. Die Performanceseite ist eher für den B2B-Bereich relevant und schlägt sich dort in Form von Prozessoptimierungen (vgl. z.B. Hildebrand, K. [2006], S. 41; Cova, B./Salle, R. [2007], S. 141), Produktivitäts- und Effizienzsteigerungen (vgl. z.B. Hax, A. C./Wilde II, D. L. [1999], S. 12ff.; Miller, D. et al. [2002], S. 5), der Möglichkeit, kontinuierlich vom Wissen des Anbieters zu profitieren (vgl. Doster, D./Roegner, E. [2000], S. 52; Miller, D. et al. [2002], S. 5), sowie der Kreierung von Wachstumspotenzial für den Kunden (vgl. z.B. Cova, B./Salle, R. [2007], S. 141) nieder. Allerdings lassen sich auch für den Endkundenbereich Beispiele finden, wie in der Energietechnik (bspw. Solaranlagen) oder im Rahmen von Angeboten aus dem Heim-IT-Bereich.

¹⁵⁸ Die Meinung der Gruppe wurde nachvollziehbar von einer Konsumentin zusammengefasst: „Eine Komplettlösung erleichtert. Man hat nachher trotzdem alles vollständig, wie man es haben wollte, aber man bekommt einen Service oder eine Erleichterung, die dahin führt.“

¹⁵⁹ Vgl. Slater, S. F./Narver, J. C. (1994), S. 25; Albers, S./Eggert, K./Bauer, H. H. (1988), S. 10; Homburg, C. (2000), S. 123.

durch ein entsprechendes Qualitätssignal¹⁶⁰ die Möglichkeit einer Unsicherheitsreduktion auf Konsumentenseite hinsichtlich des Transaktionsobjekts der Kundenlösung besteht. Hierbei richtet sich der Betrachtungsfokus sowohl auf Produkt- als auch auf Dienstleistungskomponenten, die in ihrer Gesamtheit eine Solution konstituieren. Deshalb findet der Faktor „**Qualität der Leistungskomponenten**“ als Bestandteil der Lösungsorientierung auf Leistungsebene Eingang in das Messinstrument.¹⁶¹

Nach herrschender Meinung besteht der Qualitätsbegriff aus subjektiven und objektiven Merkmalen.¹⁶² Somit müssen die Qualitätsansprüche der Kunden hinsichtlich der integrierten **Produkte und Dienstleistungen** erfüllt sein und den geforderten Standards der Kunden möglichst in vollem Umfang entsprechen.¹⁶³ Dies schließt eine hohe Verlässlichkeit des Anbieters mit ein.¹⁶⁴

Zur Operationalisierung des Faktors „Qualität der Leistungskomponenten“ wurden getestete Items aus bereits durchgeführten Untersuchungen ausgewählt, wie dies in Tabelle 13 dargestellt ist.

¹⁶⁰ Vgl. Simão, T. (2006), S. 253.

¹⁶¹ Insbesondere in den Experteninterviews wurde auf die elementare Bedeutung der Qualität der Leistungskomponenten hingewiesen. Bei der Operationalisierung sollen in Analogie zu HOMBURG (2000), gleichermaßen Qualitätsaspekte der Produkte und der Dienstleistungen Berücksichtigung finden, vgl. Homburg, C. (2000).

¹⁶² Vgl. Parasuraman, A./Zeithaml, V. A./Berry, L. L. (1988), S. 15. Für weitere Definitionen des Qualitätsbegriffs sei auf GARVIN (1984) verwiesen, vgl. Garvin, D. A. (1984), S. 25ff.

¹⁶³ Vgl. Belz, C. et al. (1997), S. 32. Dieser Forderung liegt die Hypothese zugrunde, dass in der Qualität der Leistungen die Fähigkeiten eines Unternehmens abgebildet werden, den Kundenerwartungen hinsichtlich eines bestimmten Anforderungsniveaus zu entsprechen, vgl. Bruhn, M. (2002), S. 153; Gregori, C. (2006), S. 101. Auch in den Äußerungen der Fokusgruppenteilnehmer reflektiert sich die Forderung nach hochwertigen Produktkomponenten, sowie nach einer einwandfreien Ausführung der Dienstleistungsbestandteile. Die Assoziation einer Konsumentin zu Anbietern von Kundenlösungen verdeutlicht diesen Aspekt: „*Dass das Unternehmen daran interessiert ist, dass die Produkte gut sind und dass der Kundenservice gut ist.*“

¹⁶⁴ Dieser Aspekt wurde bspw. in der vielgenutzten SERVQUAL-Skala, einem Instrument zur umfassenden Messung der Servicequalität, extra berücksichtigt, vgl. Parasuraman, A./Zeithaml, V. A./Berry, L. L. (1988), S. 23. Ferner reflektiert sich dieser in einer Forderung nach hochwertigen Produktkomponenten, sowie nach einer einwandfreien Ausführung der Dienstleistungsbestandteile.

| Indikatoren | Anzahl Nennungen (Studie) | Quellen |
|--|--|---|
| 5. Die Qualität unserer Dienstleistungen ist exzellent. | 7 (Experteninterviews) 7 (Kundeninterviews) 6 (Fokusgruppen) | Homburg, Daum (1997), zitiert nach Dahlke (2001), S. 287. |
| 6. Unsere Produkte erfüllen alle vom Kunden geforderten Standards. | 2 (Experteninterviews) 2 (Kundeninterviews) 3 (Fokusgruppen) | Beutin (2000), S. 135. |

Tab. 13: Operationalisierung des Faktors „Qualität der Leistungskomponenten“

Quelle: Eigene Darstellung.

Basierend auf einer umfassenden Literaturbetrachtung, der Durchführung von Tiefeninterviews mit Marktleitern und Geschäftsführern im B2C-Bereich, sowie Interviews und Fokusgruppendifkussionen mit Endkunden, konnte die grundlegende Struktur des Konstrukts der Lösungsorientierung aufgestellt und geeignete Messindikatoren der konstituierenden Faktoren identifiziert werden. Die folgende Abbildung 7 veranschaulicht das hergeleitete **Messmodell**.

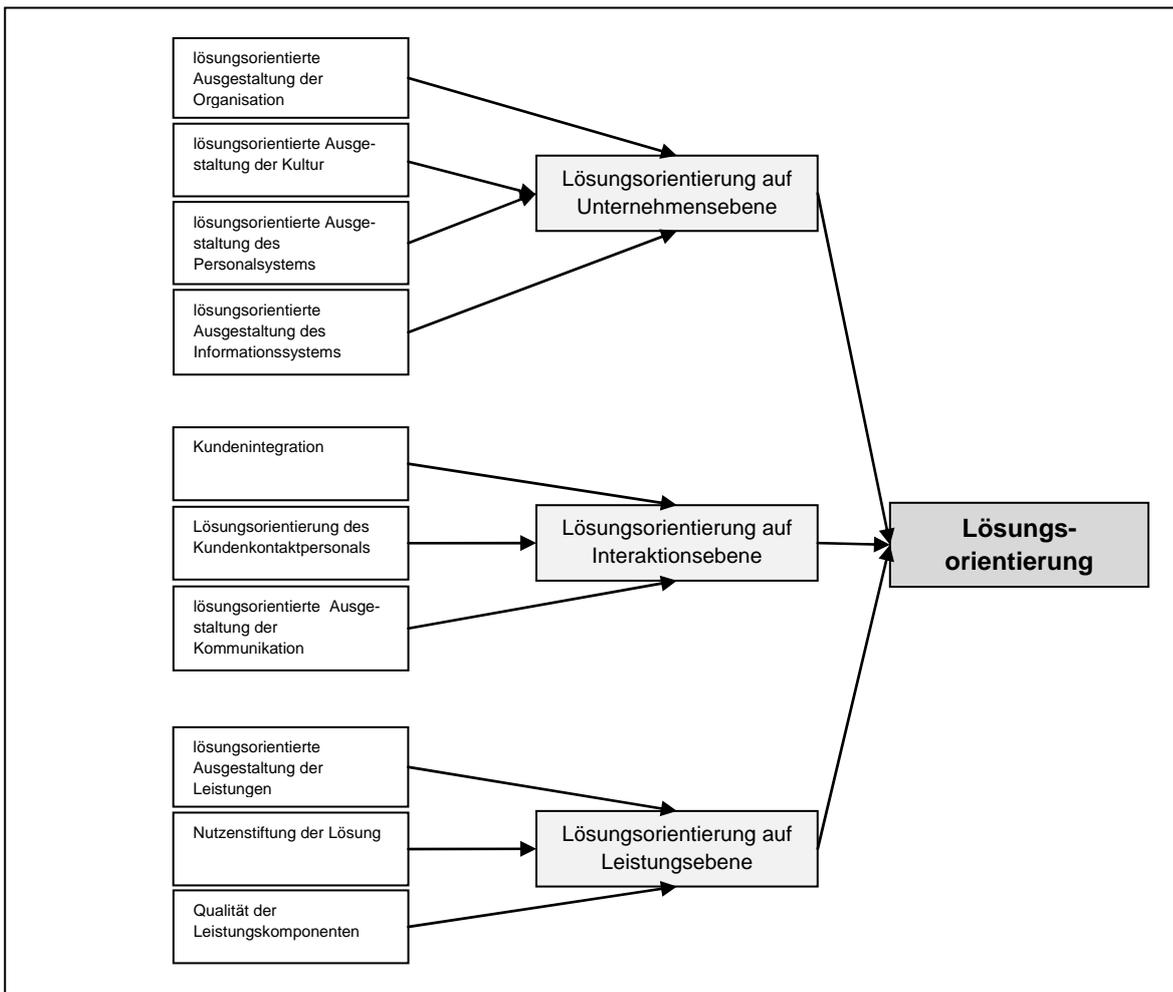


Abb. 7: Konzeptualisierung des Konstrukts „Lösungsorientierung“

Quelle: Eigene Darstellung.

Die Lösungsorientierung soll demnach anhand der drei Dimensionen: **Unternehmensebene**, **Interaktionsebene** und **Leistungsebene** gemessen werden.

3.4 Welche Erfolgswirkungen hat eine Umsetzung der Lösungsorientierung unter verschiedenen Rahmenbedingungen?

3.4.1 Konsequenzen der Lösungsorientierung

Die hier vorliegende Untersuchung zielt auf eine möglichst breite Erklärung der **Bedingungen** für den Erfolg der Lösungsorientierung bzw. des Solution Selling im Handel ab. Da bisher für das Konzept der Lösungsorientierung noch keine vergleichbaren Studien existieren, soll untersucht werden, unter welchen Rahmenbedingungen die Lösungsorientierung für Händler erfolgswirksam ist. Aus diesem Grund werden an dieser Stelle **keine Hypothesen bezüglich der direkten Erfolgswirkungen** der Lösungsorientierung formuliert. Die nachfolgende Erläuterung dient in erster Linie zum Aufzeigen des jeweiligen Zusammenhangs und zur Vorbereitung der Hypothesen zu den moderierenden Effekten (Kontextfaktoren), deren Beschreibung im nachfolgenden Abschnitt erfolgt.

Grundsätzlich werden zur Erfolgsmessung meist verschiedene Einzelgrößen herangezogen, die häufig auf **subjektiven** Maßen basieren.¹⁶⁵ Von weitaus höherer forschersicher Güte sind hingegen **objektive** Messgrößen, die sich häufig in absoluten Zahlengrößen manifestieren.¹⁶⁶ In der nachfolgenden Untersuchung wird deshalb eine **Kombination** aus subjektiven und objektiven Erfolgsgrößen angestrebt.¹⁶⁷ In Analogie zu empirischen Studien, die sich mit dem Erfolg von Systemanbieterstrategien im B2B-Bereich auseinandersetzen, sollen in dieser Studie drei geeignete Messansätze verfolgt werden: Kundenbezogener Erfolg, Markterfolg und wirtschaftlicher Erfolg.¹⁶⁸

¹⁶⁵ Vgl. hierzu Jaworski, B./Kohli, A. (1996), S. 128. Bei subjektiven Erfolgsmaßen erfolgt die Beurteilung des eigenen Unternehmens hauptsächlich in Relation zu einem vorher definierten Vergleichsmaßstab (bspw. dem Branchendurchschnitt). Die Hauptursache für die Dominanz subjektiver Erfolgsgrößen liegt vor allem in der Tatsache begründet, dass interne Kennzahlen einer hohen Sensibilität unterliegen und deren Bereitstellung entsprechende Hemmnisse hervorruft, wohingegen die Weitergabe dieser Informationen in Form von Relativ- oder Tendenzaussagen den Probanden wesentlich leichter fällt, vgl. hierzu auch Becker, J. (1999), S. 163.

¹⁶⁶ Vgl. Chakravarthy, B. (1986); Cronin, J./Page, T. (1988). Dazu gehören bspw. Angaben zum Umsatz, Gewinn oder der Rendite eines Unternehmens.

¹⁶⁷ Zielsetzung ist eine möglichst hohe Aussagekraft der erfassten Größen. In der Literatur wird zudem darauf hingewiesen, dass ein enger Zusammenhang zwischen subjektiven und objektiven Erfolgsmaßen besteht, vgl. hierzu Dess, G./Robinson, R. (1984); Venkatraman, N./Ramajunam, V. (1986); Robinson, R./Pearce, J. (1988). Gleichwohl bringt eine Erfassung beider eine zusätzliche Absicherung der Ergebnisse.

¹⁶⁸ Vgl. hierzu die Arbeit von KÜHLBORN (2004), der im verwendeten Untersuchungsmodell bei Systemanbietern sowohl den lösungsgeschäftsbezogenen Erfolg als auch den unternehmenswei-

Der **kundenbezogene** Erfolg kann insbesondere über Größen wie Zufriedenheit, Loyalität, Glaubwürdigkeit oder Wiederkaufverhalten operationalisiert werden. Bezüglich des kundenbezogenen Erfolgs lässt sich argumentieren, dass die grundsätzliche Zielrichtung der Lösungsorientierung in der Ausrichtung auf die Probleme der Kunden liegt. Die stark dialoggeprägte Ausgestaltung des Lösungsgeschäfts wird durch das Verhalten des Kundenkontaktpersonals repräsentiert, wobei Kundenzufriedenheit, Kundenbindung sowie eine vertrauensvolle Kundenbeziehung angestrebt werden. Somit stehen der Kunde und damit kundenbezogene Erfolgsgrößen im starken Fokus der Unternehmensausrichtung.

Ein lösungsorientiertes Verhalten des Unternehmens zielt insbesondere darauf ab, dem Kunden einen Mehrwert und damit einen Nutzensvorteil durch die Konzentration auf die Lösung von dessen Problemen zu bieten. In der Literatur finden sich ebenfalls fundierte Überlegungen, die von einem positiven Zusammenhang zwischen der Lösungsorientierung und kundenbezogenen Erfolgsgrößen ausgehen.¹⁶⁹ SHERIDAN und BULLINGER (2001) leiten bspw. einen positiven Zusammenhang zwischen dem Wandel zum Lösungsanbieter und einer gesteigerten Kundenbindung her.¹⁷⁰

Neben den Konsequenzen für den kundenbezogenen Erfolg soll noch zwischen dem **Markterfolg** und dem **wirtschaftlichen Erfolg** differenziert werden, eine Klassifizierung, die sich bspw. auch im Dienstleistungsmarketing wiederfindet.¹⁷¹

Der Markterfolg bezieht sich auf Größen, die dem wirtschaftlichen Erfolg kausal vorgelagert sind und den Erfolg anhand verschiedener Markt- und Wettbewerbsvariablen abbilden.¹⁷² Die Literatur bietet entsprechende Beiträge, welche die Implikationen für den marktbezogenen Erfolg bezüglich einer bestimmten Orientierung untersuchen.¹⁷³ Auch für diesen Bereich finden subjektive und objektive Er-

ten Erfolg erfasst. Die Analyse kundenbezogener Erfolgsgrößen findet sich bspw. bei BACKHAUS (2009).

¹⁶⁹ Vgl. Johansson, J. E./Krishnamurthy, C./Schlissberg, H. E. (2003).

¹⁷⁰ vgl. Sheridan, S./Bullinger, N. (2001), S. 40.

¹⁷¹ Damit schließt sich diese Arbeit einer grundlegenden Forderung des anerkannten *Marketing Science Institute* an, die darin besteht, mögliche Zusammenhänge zwischen marktbezogenen und wirtschaftlichen Erfolgsgrößen näher zu beleuchten, vgl. MSI - Marketing Science Institute (1998), S. 5.

¹⁷² Z.B. Marktanteil oder Differenzierung vom Wettbewerb, vgl. zum Markterfolg Homburg, C./Krohmer, H. (2006), S. 345.

¹⁷³ Hinsichtlich des artverwandten Konstrukts der Marktorientierung widmen sich zahlreiche Studien diesem Sachverhalt. Darüber hinaus kann hier die Studie zu den Erfolgsfaktoren von Systemanbie-

folgsmaße Eingang in die Untersuchungen, wobei die Einschätzung des Markterfolgs mit Größen wie bspw. Umsatzanteil oder Marktvolumen¹⁷⁴ erfolgen kann.¹⁷⁵ Unter dem wirtschaftlichen Erfolg lassen sich ökonomische Zielgrößen mit Bezug zur Gewinn- und Verlustrechnung des Unternehmens verstehen.¹⁷⁶ Während der Markterfolg die Effektivität der Marktbearbeitung repräsentiert, stellt der wirtschaftliche Erfolg die Effizienz des Marktauftritts dar.¹⁷⁷ Nachdem für das artverwandte Konzept der Marktorientierung mehrfach ein positiver Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg nachgewiesen worden ist¹⁷⁸, lässt sich ein entsprechender Zusammenhang auch für die Lösungsorientierung von Unternehmen vermuten. Beide Konzepte zielen darauf ab, einen Differenzierungsvorteil zu erreichen.¹⁷⁹ Hinsichtlich der Konsequenzen einer lösungsorientierten Strategie gibt die Literatur ebenfalls Hinweise auf den positiven Zusammenhang mit dem wirtschaftlichen Erfolg einer Unternehmung.¹⁸⁰ In der verwandten Literatur zum Systemgeschäft im Industriebereich lässt sich zudem ein positiver Effekt zwischen dem systembezogenen Erfolg und dem Unternehmenserfolg nachweisen.¹⁸¹ Theoretisch argumentiert wird dabei über positive Mengen-, Preis- und Kosteneffekte. Diese ergeben sich aus zusätzlichen, mit der Lösung verkauften Leistungen, einem Preis, der über der Summe der einzelnen Komponenten liegt, sowie aus der Verwendung derselben Ressourcen zur Erstellung der Lösung.¹⁸² Im nächsten Abschnitt werden Hypothesen zu potenziellen moderierenden Variablen erläutert.

terstrategien von KÜHLBORN (2004) angeführt werden, die sich mit dem Lösungsgeschäft im B2B-Bereich befasst und ebenfalls die hier vorgestellten Erfolgsdimensionen betrachtet, vgl. Kühlborn, S. (2004), S. 125f.

¹⁷⁴ Vgl. Jaworski, B. J./Kohli, A. K. (1993), S. 63.

¹⁷⁵ Vgl. Fritz, W. (1995), S. 257.

¹⁷⁶ Vgl. Homburg, C./Krohmer, H. (2006), S. 346.

¹⁷⁷ Vgl. Kühlborn, S. (2004), S. 123f.

¹⁷⁸ Vgl. Dreher, A. (1995), S. 27f. Hier erfolgt eine Aufstellung der bisher nachgewiesenen Erfolgswirkungen, u.a. Profitabilität, Umsatzwachstum oder Kundenbindung.

¹⁷⁹ Bei der Marktorientierung ist die Zielsetzung, sich optimal an die Marktgegebenheiten anzupassen, während die Lösungsorientierung den Kunden und seine Probleme fokussiert.

¹⁸⁰ Vgl. Johansson, J. E./Krishnamurthy, C./Schlissberg, H. E. (2003).

¹⁸¹ Vgl. hierzu und im Folgenden Kühlborn, S. (2004), S. 156.

¹⁸² Vgl. Schäfer, H. (2002), S. 155.

3.4.2 Moderierende Effekte zum Zusammenhang zwischen der Lösungsorientierung und ihren Konsequenzen

3.4.2.1 Grundlegende Vorüberlegungen

Um ein umfassendes Erklärungsmodell der Lösungsorientierung zu erhalten, sollen nachfolgend Forschungshypothesen hergeleitet werden, die die Erfolgswirkung unter verschiedenen Rahmenbedingungen zum Gegenstand haben. In der Marketingforschung lassen sich unterschiedliche Rahmenbedingungen bzw. Kontextfaktoren über so genannte Moderatorengrößen überprüfen. Bei den Moderatoren steht die **Moderation des Zusammenhangs zwischen der Lösungsorientierung und dem Erfolg einer Organisationseinheit** im Mittelpunkt des Interesses. Wenn ein bestimmter Zusammenhang bei hohen Werten des Moderators (d.h. einer bestimmten Rahmenbedingung) stärker ausgeprägt ist als bei niedrigen Werten, so liegt ein positiv moderierender Effekt vor.¹⁸³ Im umgekehrten Fall ergibt sich ein negativ moderierender Effekt. In der vorliegenden Studie soll erforscht werden, ob es Variablen gibt, die die Beziehung zwischen den Umsetzungs- und Ergebnisgrößen moderieren. Konkret wird der Frage nachgegangen, ob eine der nachfolgend diskutierten Größen den Zusammenhang zwischen der lösungsorientierten Strategieumsetzung und dem Unternehmenserfolg beeinflusst. Da allerdings - wie bereits ausgeführt - bisher noch keine umfassende Konzeptualisierung der Lösungsorientierung erfolgt ist, muss hier größtenteils auf Forschungserfahrungen anderer Orientierungen zurückgegriffen werden.¹⁸⁴

Die dahinterstehende Grundannahme ist, dass strategische Orientierungen, wie bspw. auch die hier im Fokus stehende Lösungsorientierung, systematisch von spezifischen Umwelt- und Organisationsvariablen abhängen.

In der Literatur existieren zahlreiche Schematisierungs- und Klassifizierungsansätze für diese Kontextvariablen. HOFER (1975) entwickelt dazu eine Aufteilung in verschiedene Klassen: Umwelt, Wettbewerb, Markt, Kundenverhalten, Organisationscharakteristika und -ressourcen.¹⁸⁵ Aus theoretischer Sicht sind insbesondere

¹⁸³ Vgl. hierzu und im Folgenden Giering, A. (2000), S. 94.

¹⁸⁴ Teilweise finden sich hier auch Größen wieder, welche in empirischen Untersuchungen als Determinanten betrachtet werden, die aber auch für eine Erfassung im Moderatorenkontext geeignet sind.

¹⁸⁵ Vgl. Hofer, C. W. (1975).

unternehmensinterne Faktoren des jeweiligen Betriebs, sowie bestimmte **Kundencharakteristika** als relevante Moderatorengrößen für die hier zu untersuchende Forschungsfrage beachtenswert. Die nachfolgende Abbildung gibt den dargestellten Gedankengang nochmals wieder.

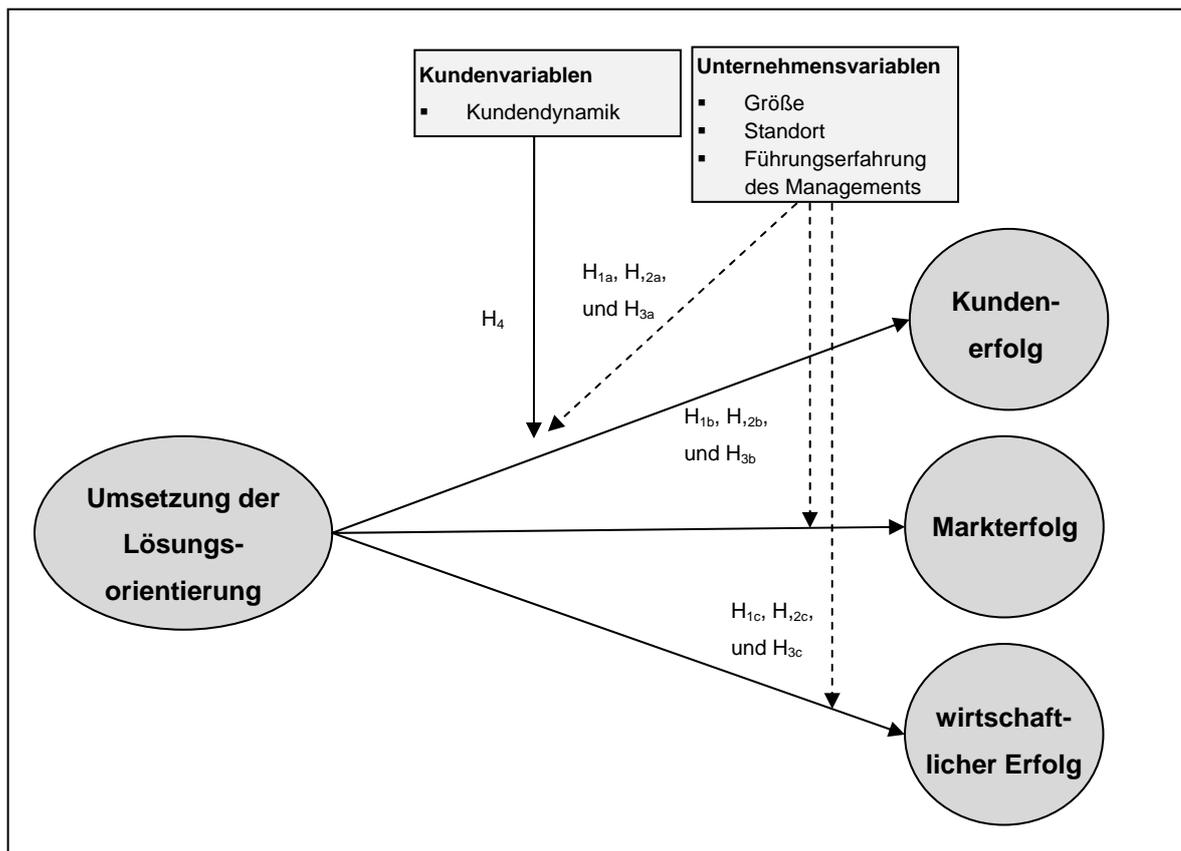


Abb. 8: Bezugsrahmen der Moderatorenanalyse zu den Wirkungen der Lösungsorientierung

Quelle: Eigene Darstellung.

Auch wenn weitere Variablen einen moderierenden Einfluss haben können, so sollen hier nur diejenigen beachtet werden, welche die stärkste **theoretische Unterstützung** erhalten¹⁸⁶ bzw. in den **Experteninterviews** identifiziert wurden. Aus forschungspragmatischen Gründen, d. h. insbesondere der Umsetzbarkeit im Rahmen einer Messung und einer noch akzeptablen Fragebogenlänge, konzentriert sich die nachfolgende Unternehmensbefragung auf zentrale Variablen.

3.4.2.2 Unternehmensvariablen

Im Rahmen der Diskussion in der Literatur findet die Analyse der Wirkungen bestimmter Organisationscharakteristika auf Struktur, Verhalten und Erfolg einer Organisation eine umfassende Berücksichtigung.¹⁸⁷ Insbesondere die **Unternehmensgröße** erfährt in der Organisations- und Managementforschung ein hohes Maß an Aufmerksamkeit¹⁸⁸ und soll deshalb in der vorliegenden Studie auf ihre Moderatorenfunktion geprüft werden. Die Messung erfolgt über die **Anzahl der Vollzeitmitarbeiter**.¹⁸⁹ Es lässt sich annehmen, dass eine konsequente Umsetzung der Lösungsorientierung über eine entsprechende Unternehmensgröße mit einer Vielzahl an Mitarbeitern zu realisieren ist, da vor allem die enge Zusammenarbeit mit dem Kunden Personalressourcen benötigt.¹⁹⁰ So kann unterstellt werden, dass die für eine umfassende Problemidentifikation notwendigen zeitintensiven Kundeninteraktionen durch eine hohe Anzahl an Vollzeitkräften begünstigt werden. Zugrunde gelegt wird dabei die Tatsache, dass Vollzeitkräfte die primäre Verbindung zwischen dem Händler und seinen Kunden darstellen und demgemäß für den Aufbau einer langfristigen Kundenbeziehung verantwortlich sind.¹⁹¹ Wenn ein Handelsunternehmen eine Vielzahl an Vollzeitkräften beschäftigt, so bietet dies eine substanzielle Basis für die erfolgreiche Umsetzung der Lösungsorientierung mit entsprechenden positiven Konsequenzen für die Kundenbindung¹⁹² und den Aufbau eines dauerhaften Wettbewerbsvorteils, der sich schließlich im wirtschaftlichen Erfolg einer Unternehmung niederschlägt.¹⁹³

Gleichzeitig lässt sich ebenfalls argumentieren, dass gerade kleine Geschäfte mit einem überschaubaren Kundenstamm besonders erfolgreich im Lösungsgeschäft tätig sein könnten, da in diesem Fall der Aufbau eines sehr persönlichen Kunden-

¹⁸⁶ Vgl. Homburg, C./Hoyer, W. D./Fassnacht, M. (2002), S. 89, und die entsprechende Argumentation hinsichtlich einer Konzentration auf eine Auswahl der Variablen mit der höchsten Theorieunterstützung.

¹⁸⁷ Vgl. die Zusammenfassung bei Fritz, W. (1992), S. 299.

¹⁸⁸ Vgl. Kimberly, J. R. (1976), S. 571.

¹⁸⁹ Grundsätzlich lässt sich die Unternehmensgröße über verschiedene Zielgrößen erfassen. Denkbar wäre in diesem Zusammenhang auch der Umsatz oder die Fläche des Geschäfts.

¹⁹⁰ Vgl. hierzu die Argumentation zur Umsetzung einer Servicestrategie bei Berry, L./Gresham, L. G./Millikin, N. L. (1990).

¹⁹¹ Vgl. Weitz, B. A./Bradford, K. D. (1999).

¹⁹² vgl. Sheridan, S./Bullinger, N. (2001), S. 40.

¹⁹³ Vgl. Johansson, J. E./Krishnamurthy, C./Schlissberg, H. E. (2003).

verhältnisses möglich wäre.¹⁹⁴ Mitarbeiter in kleinen Handelsbetrieben können aufgrund des direkten Kontakts zur Geschäftsführung die Philosophie der Lösungsorientierung konsequent verinnerlichen bzw. umsetzen. Schnelle Entscheidungswege, direktes Feedback und die Demonstration der gewünschten Verhaltensweisen durch das Management begünstigen einen hohen Erfolgsgrad bei der Umsetzung der Lösungsorientierung ebenso in Unternehmen mit wenigen Mitarbeitern. Demgemäß kann in Abhängigkeit der Größe des Unternehmens ein u-förmiger Verlauf des Zusammenhangs zwischen der Umsetzung der Lösungsorientierung und dem Erfolg erwartet werden. Auf Basis dieser Argumentation werden die drei nachfolgenden Hypothesen formuliert:

H_{1a, b, c}: Die Größe des Unternehmens (auf Basis der Vollzeitmitarbeiter) moderiert den Zusammenhang zwischen der Lösungsorientierung und a) dem kundenbezogenen Erfolg, b) dem Markterfolg und c) dem wirtschaftlichen Erfolg in der Weise, dass bei großen und kleinen Unternehmen von einem starken Zusammenhang und bei mittleren Unternehmen von einem geringen Zusammenhang ausgegangen werden kann.

Neben der Größe spielt auch bei der Vermarktung von Solutions die geographische Lage des Standorts eine Rolle. So legten Aussagen der Geschäftsführer in den Experteninterviews den Schluss nahe, dass Unterschiede in der erfolgreichen Umsetzung der Lösungsorientierung bestehen, die mit der Wahl des Standorts zusammenhängen. Aus theoretischer Sicht kann angenommen werden, dass sich Händler in Innenstadtlagen aufgrund einer erhöhten Kundenfrequenz sowie einer größeren Kundenanzahl weniger intensiv mit den Kunden auseinandersetzen können. Zur Deckung der hohen Mietkosten liegt bei diesen der primäre Fokus in der Effizienz der Kundenbearbeitung. Aufgrund der skizzierten Rahmenbedingungen zu erwarten, dass sich in urbanen Standorten lösungsorientierte Verhaltensweisen schlechter an die Anforderungen der Nachfrager anpassen lassen. Unternehmen in Stadtteil-/Stadtrandlagen bzw. Standorten auf der „Grünen Wiese“ könnte es dagegen besser gelingen, eine persönliche und nachhaltige Beziehung

¹⁹⁴ Vgl. Albers, S./Eggert, K./Bauer, H. H. (1988), S. 15.

zum Kunden aufzubauen. So zeichnen sich erfolgreiche Fachmärkte bzw. Fachmarktzentren in peripheren Lagen durch ein hohes Maß an Einkaufsbequemlichkeit, Erlebnis und Unterhaltung aus.¹⁹⁵ Diese Charakteristika entsprechen eher dem Anspruch der Lösungsorientierung und es kann erwartet werden, dass sich ein hoher Umsetzungsgrad der Lösungsorientierung in urbanen Standorten weniger stark auf den Kunden-, Markt- und wirtschaftlichen Erfolg niederschlägt als in bei Händlern in peripheren Lagen. Folglich sollen hinsichtlich des Standorts die Hypothesen überprüft werden:

H_{2a, b, c}: Der Standort des Unternehmens moderiert den Zusammenhang zwischen der Lösungsorientierung und a) dem kundenbezogenen Erfolg, b) dem Markterfolg und c) dem wirtschaftlichen Erfolg in der Weise, dass bei Unternehmen in peripheren Lagen von einem starken Zusammenhang und bei Unternehmen in urbanen Lagen von einem geringen Zusammenhang ausgegangen werden kann.

Als dritte Moderatorengröße innerhalb der Unternehmensvariablen soll die Erfahrung des Managements in die Analyse eingeschlossen werden. In der Literatur finden sich zahlreiche Hinweise, dass die Erfahrung eines Managers Einfluss auf seine Performance ausübt.¹⁹⁶ So kann bspw. MCENRUE (1988) in einer Studie aus dem Servicebereich nachweisen, dass ein positiver Zusammenhang zwischen der Dauer der Arbeitserfahrung eines Managers und verschiedenen objektiven Erfolgsindikatoren seines Betriebs besteht.¹⁹⁷ Erklären lässt sich dieses Resultat über eine gesteigerte Produktivität, die sich aus dem Wissen und der Kompetenz bereits in der Vergangenheit bewältigter Herausforderungen ergibt.¹⁹⁸ Der Aufbau und die Umsetzung der Lösungsorientierung setzt eine genaue und fundierte Kenntnis des Kundenumfelds voraus. Dieses Know-how muss über einen längeren Zeitraum aufgebaut werden. Des Weiteren bringt das Lösungsgeschäft ein komplexes Aufgabenfeld für das Management mit sich. Neben der Fähigkeit, das finanzielle Ergebnis des Unternehmens erfolgreich zu gestalten, umfasst die Um-

¹⁹⁵ Vgl. EHI Retail Institute (2007), S. 26.

¹⁹⁶ Vgl. Hunter, J. (1983); Schmidt, F./Hunter, J./Outerbridge, A. (1986).

¹⁹⁷ Vgl. McEnrue, M. P. (1988).

setzung der Lösungsorientierung ein erhöhtes Maß an Führung. Um für die Mitarbeiter eine Vorbildfunktion als Problemlöser einzunehmen und das eigene Wissen bezüglich bestimmter Herangehensweisen in der Kundeninteraktion weitergeben zu können, sind für das Management Routine und Sicherheit eine Voraussetzung. Insbesondere der Aufbau und die Weiterentwicklung lösungsorientierter Kompetenzen der Mitarbeiter im Verkaufs- und Servicebereich sowie die Ausgestaltung und Koordination der Beziehungen zu externen Partnern spielen hierbei eine wesentliche Rolle.¹⁹⁹ Im Einklang mit den dargestellten Erkenntnissen der Organisationsforschung sowie sachlogischen Überlegungen kann demnach vermutet werden, dass eine lange Führungserfahrung die Umsetzung der Lösungsorientierung begünstigt. Aus der vorangegangenen Argumentation lassen sich die nachfolgenden Hypothesen ableiten.

H_{3a}: Je länger die Führungserfahrung des Managements, desto stärker ist der Zusammenhang zwischen der Lösungsorientierung und dem kundenbezogenen Erfolg.

H_{3b}: Je länger die Führungserfahrung des Managements, desto stärker ist der Zusammenhang zwischen der Lösungsorientierung und dem Markterfolg.

H_{3c}: Je länger die Führungserfahrung des Managements, desto stärker ist der Zusammenhang zwischen der Lösungsorientierung und dem wirtschaftlichen Erfolg.

3.4.2.3 Kundenvariablen

Die im Rahmen der explorativen Studien geführten Interviews mit Geschäftsführern von Händlern ergaben den Hinweis, dass sich unterschiedliche Wirkungen der Lösungsorientierung auch aufgrund der Volatilität der Kundenbedürfnisse ergeben können. So sind einige Absatzmärkte heute durch eine hohe **(Kunden-)Dynamik** gekennzeichnet, in der nach Meinung vieler Autoren eine zentrale Her-

¹⁹⁸ Vgl. ebenda, S. 175.

¹⁹⁹ Vgl. Sheridan, S./Bullinger, N. (2001), S. 39f.

ausforderung unternehmerischen Handels gesehen wird.²⁰⁰ Unternehmen gelingt es in einem dynamischen Umfeld immer schwerer, Produkte und Dienstleistungen ständig an die sich ändernden Kundenbedürfnisse anzupassen.²⁰¹ Diese Dynamik manifestiert sich in einem Wandel der Kundenpräferenzen hinsichtlich Produkteigenschaften, Markenwahl, Produktqualität und Preisen. Bei einer sehr dynamischen Präferenzverschiebung hinken der Marktauftritt und das Leistungsangebot eines Anbieters den Wünschen der Nachfrager oft hinterher.²⁰² Dies ist mit umfangreichen betrieblichen Abstimmungsprozessen und einer verzögerten Anpassung des Produkt- und Dienstleistungsspektrums verbunden. Für Unternehmen, denen es nicht rechtzeitig gelingt, sich entsprechend anzupassen, kann eine solche Entwicklung zu einer Abnahme der Kundenzufriedenheit als auch zu einer geringeren Kundenbindungsrate führen. Es lässt sich jedoch vermuten, dass vor allem Unternehmen mit einem hohen Grad der Lösungsorientierung, sich wandelnde Kundenbedürfnisse besser und schneller antizipieren, sowie entsprechende Anpassungen vornehmen können. Die explizite Ausrichtung auf die Probleme des Kunden²⁰³ sowie eine daraus resultierende Flexibilität²⁰⁴ sprechen für diese Vermutung. Demnach soll überprüft werden, ob die nachfolgende Hypothese Gültigkeit besitzt:

H₄: Je höher die Kundendynamik, desto stärker ist der Zusammenhang zwischen der Lösungsorientierung und dem kundenbezogenen Erfolg.

²⁰⁰ Vgl. Glazer, R./Weiss, A. (1993); S. 509, Day, G. (1990), S. 3ff.

²⁰¹ Vgl. Becker, J. (1999), S. 167.

²⁰² Vgl. hierzu und im Folgenden Becker, J. (1999), S. 167.

²⁰³ Vgl. Cova, B./Salle, R. (2007), S. 142 und die dort angegebene Literatur.

²⁰⁴ Vgl. Sheridan, S./Bullinger, N. (2001), S. 39.

4 Durchführung der Studie

4.1 Welches Erhebungsdesign wurde angewendet?

4.1.1 Branchenauswahl

Aus forschungspragmatischen Gründen wird bei empirischen Studien häufig eine Konzentration auf einige bedeutende Zielbranchen vorgenommen.²⁰⁵ Auch in der vorliegenden Studie empfiehlt es sich sowohl aus Relevanzüberlegungen als auch aus Kostengesichtspunkten, den Betrachtungsfokus auf ausgewählte Branchen einzuschränken. So ist die Lösungsthematik im Handel (noch) nicht für alle Branchen von Bedeutung. Es ergibt sich intuitiv, dass bspw. der Lebensmitteleinzelhandel (LEH) aufgrund seiner Charakteristika weit weniger Relevanz für das Angebot von Kundenlösungen aufweist, als dies vergleichsweise in anderen Handelsbereichen der Fall ist.

In der hier vorliegenden Arbeit wurden **drei Branchen** ausgewählt: Baumärkte (Do-It-Yourself²⁰⁶), Elektrofachmärkte (Consumer Electronics²⁰⁷) sowie Möbel- und Einrichtungshäuser (Home & Interior²⁰⁸). Die Auswahllogik erschließt sich bei Betrachtung der Branchencharakteristika. In allen drei Zielbranchen werden mäßig bis komplexe Konsumprobleme adressiert. Das Lösungsgeschäft ist somit zumindest in Teilbereichen von großer Bedeutung. Zudem ist in dieser Branchenauswahl der aktuelle Wandel der Handelslandschaft repräsentiert, bei dem sich die Anbieter auf sich verändernde Konsumentenbedürfnisse und Marktgegebenheiten einstellen müssen.²⁰⁹ Schließlich sollte aus forschungsökonomischer Sicht für die Umsetzbarkeit der Studie ein identischer Fragebogen zur Messung der relevanten Konstrukte verwendet werden. Dies wurde durch die hier getätigte Auswahl ermöglicht.

²⁰⁵ Vgl. Kühlborn, S. (2004), S. 78.

²⁰⁶ Zukünftig abgekürzt mit DIY.

²⁰⁷ Zukünftig abgekürzt mit CE.

²⁰⁸ Zukünftig abgekürzt mit H&I.

²⁰⁹ Diese These wird u.a. auch von einer Studie der Unternehmensberatung *Deloitte* unterstützt, die den Ausbau von Dienstleistungen als einen Zukunftstrend des Handels sieht, vgl. *Deloitte* (2008), S. 45. Weitere Belege dieser Trendrichtung finden sich in einer Analyse des Beratungsunternehmens *BBE Retail Experts*, welche ebenso einen diesbezüglichen Erfolgsfaktor ausmacht, vgl. *BBE Retail Experts* (2008), S. 115ff.

4.1.1.1 Solution Selling in der Baumarktbranche

Die gesamte DIY-Branche erzielte im Jahr 2008 einen Jahresumsatz von 39,03 Milliarden Euro²¹⁰, womit der deutsche DIY-Markt europaweit führend ist.²¹¹ Die Baumarktbranche ist durch ein vergleichsweise unübersichtliches Marktumfeld gekennzeichnet. Distributionspolitisch erfolgt die Absatzmittlung über die klassischen Vertriebswege, Baumärkte, Baustoffhandel und das Ausbau-Handwerk, wobei für diese Studie primär Erstere berücksichtigt werden sollen. Diesbezüglich verzeichneten die Bau- und Heimwerkermärkte in Deutschland im Jahr 2007 einen Umsatz von 17,55 Milliarden Euro.²¹² Im Baumarktbereich spannt sich die Wettbewerbsarena von großen Filialsystemen bis hin zu regional positionierten Solitären²¹³, so dass eine starke Fragmentierung mit vielen einzelnen Unternehmen konstatiert werden kann. Charakteristisch für die Branche hierzulande sind zunehmend sich verschlechternde Umsatzrenditen und eine abnehmende Flächenproduktivität.²¹⁴ Derzeit sind im Markt kaum klare strategische Positionierungen auszumachen, häufig werden die Unternehmen aus Sicht der Kunden als austauschbar wahrgenommen. Als oberstes Positionierungskriterium bietet sich die Unterscheidung in einen **Leistungs-** und einen **Preisfokus** an, allerdings ist hier keine klare Differenzierung der wichtigsten Marktteilnehmer zu sehen. Dies wird durch Abbildung 9 verdeutlicht.

²¹⁰ Vgl. BBE Retail Experts (2008), S. 249.

²¹¹ Das Volumen des DIY-Markts im zweitgrößten Land Großbritannien betrug im Jahr 2007 23,8 Milliarden €, Frankreich lag mit 21,5 Milliarden € an dritter Stelle, vgl. Ahlert, D./Kawohl, J./Peperhowe, J. (2009), S. 98.

²¹² Vgl. hierzu und im Folgenden Bundesverband Deutscher Heimwerker, B.-u. G. e. V. (2009), www.heimwerkerverband.de.

²¹³ Solitäre sind Handelsbetriebe ohne Einbindung in eine Systemorganisation, vgl. Ahlert, D./Kenning, P. (2007), S. 166.

²¹⁴ Vgl. hierzu und im Folgenden Ahlert, D./Kawohl, J./Peperhowe, J. (2009), S. 99.

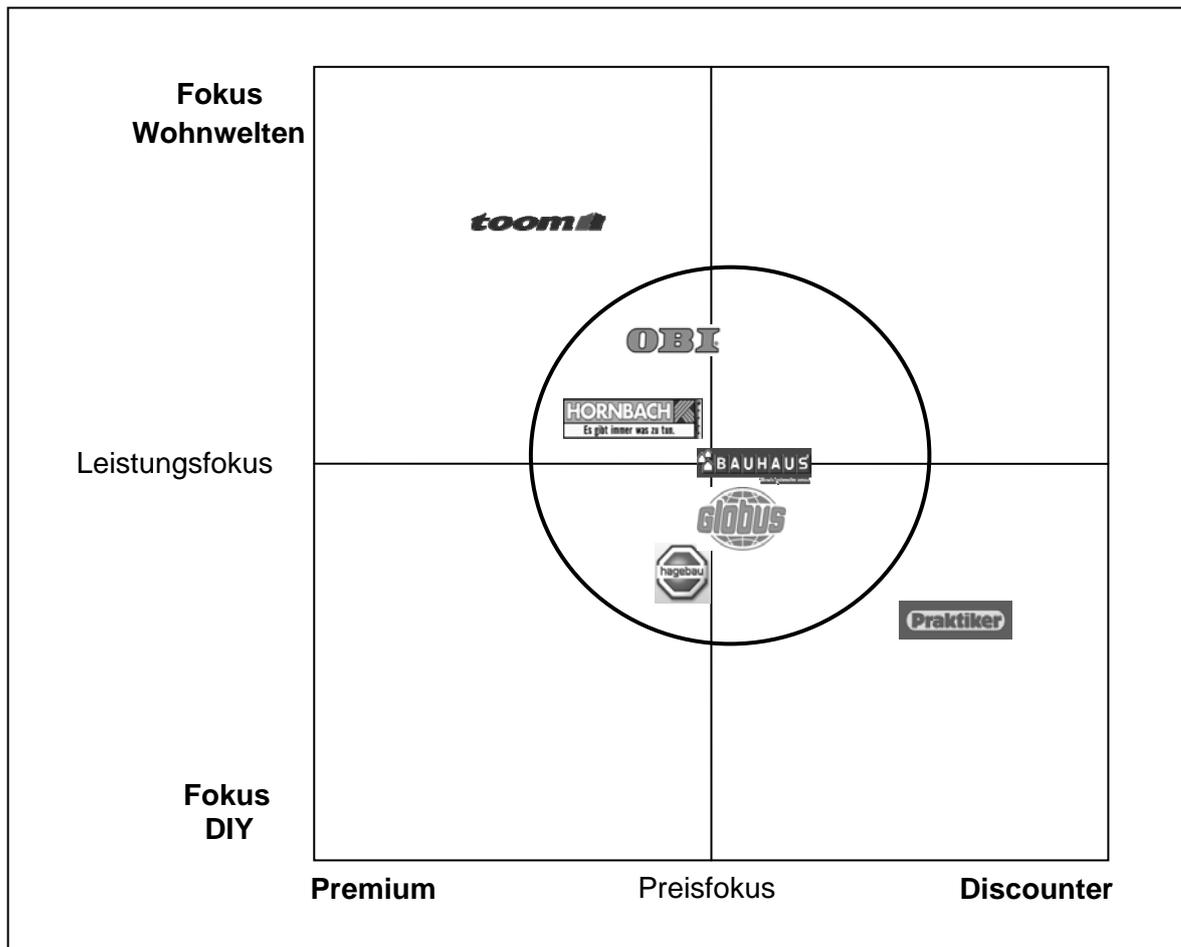


Abb. 9: Strategische Positionierung der 7 größten Bau- und Heimwerkerunternehmen

Quelle: Ahlert, D./Kawohl, J./Peperhowe, J. (2009), S. 266.

Darüber hinaus fällt es schwer, klare Abgrenzungskriterien zu entdecken. Eine charakteristische Reaktion der Branche darauf ist eine zunehmende Sortimentstiefe und -breite, die sich in immer größeren Flächenkonzepten darstellt. Abbildung 10 untermauert diese Beobachtung.

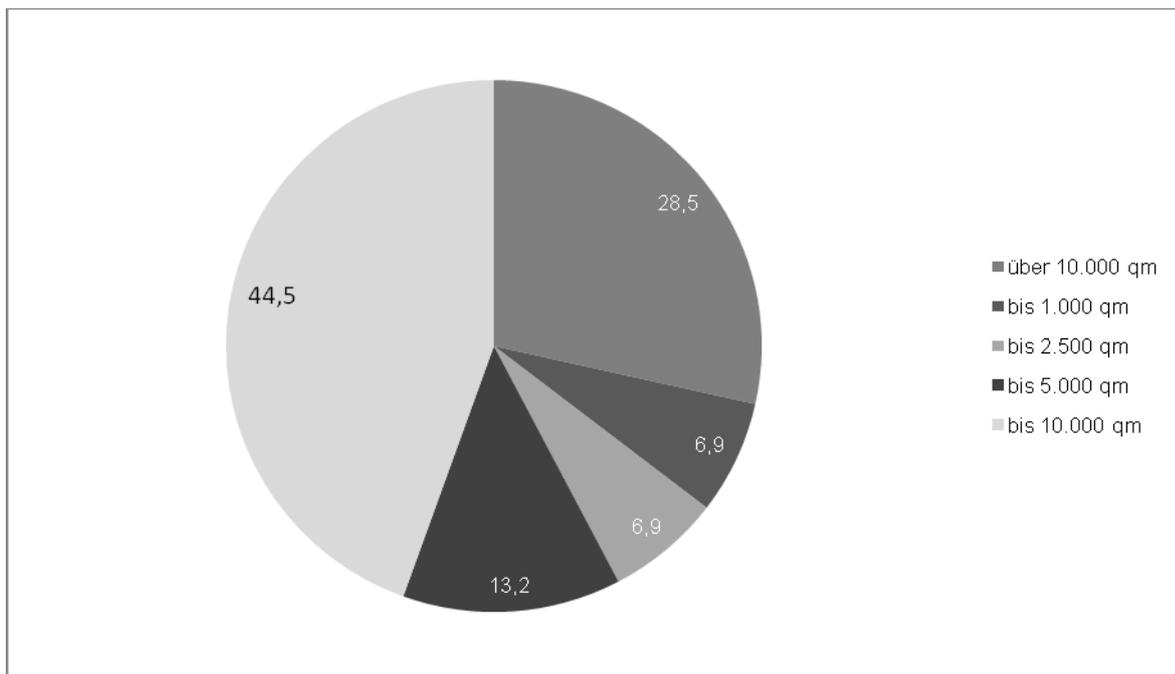


Abb. 10: Bau- und Heimwerkermarkt-Neueröffnungen in Deutschland im Jahr 2008 (Angaben in Prozent)

Quelle: Bundesverband Deutscher Heimwerker (2009).

Ferner versuchen zahlreiche Branchenteilnehmer sich über eine Ausweitung des Servicebereichs vom Wettbewerb zu differenzieren.²¹⁵ Dabei spielt auch das Angebot von individuellen Kundenlösungen eine immer wichtigere Rolle.²¹⁶ Hintergrund ist die Erwartung des Konsumenten, in einem Baumarkt neben qualitativ hochwertigen Produkten eine ebenso kompetente Beratung zu erhalten.²¹⁷ Dieses Ziel wird von den Marktteilnehmern seit Jahren mit hohen Investitionssummen in die Weiterbildung und Qualifizierung der Mitarbeiter gefördert. Insbesondere die große Anzahl an erklärungsbedürftigen Artikeln sowie deren Einsatzmöglichkeiten

²¹⁵ So finden sich neben den einfachen Dienstleistungen wie bspw. Transport und Aufbau der Produkte auch komplexere Leistungen wie Planung oder Design von Gartenanlagen oder baunaher Handwerksstätigkeiten, die entweder selbst oder in Kooperation erbracht werden.

²¹⁶ In diesem Kontext finden sich bei einigen Marktteilnehmern zunehmend umfangreiche Service-Schalter, bei denen die Mitarbeiter sich abteilungsübergreifend den Problemen des Kunden widmen und bei Bedarf auch weitere Außer-Haus-Services anbieten oder vermitteln können.

²¹⁷ Vgl. hierzu und im Folgenden Bundesverband Deutscher Heimwerker, B.-u. G. e. V. (2009), www.heimwerkermarkt.de.

macht eine fachkundige Beratung notwendig, damit die Heimwerkerprojekte der Baumarktkunden erfolgreich abgeschlossen werden können.

Begründen lässt sich diese verstärkte Ausrichtung auf den Kunden neben der Differenzierungsmöglichkeit mit der Erweiterung des Nachfragerspektrums von den Intensivheimwerkern hin zu weiteren potenziellen Kundengruppen, die einen erhöhten Problemlösungsbedarf haben.²¹⁸ Der Gedankengang dieser Argumentation wird von der nachfolgenden Graphik verdeutlicht.

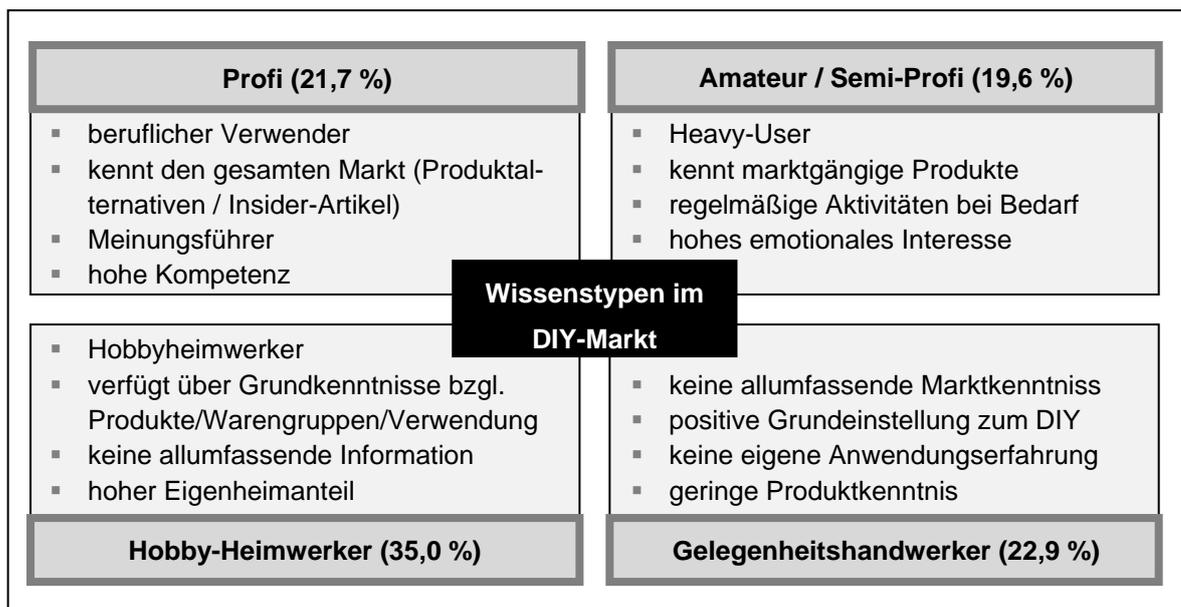


Abb. 11: Kundensegmentierung nach Wissen im Baumarktbereich

Quelle: Roland Berger Strategy Consultants zitiert nach Kölzer, B. (1999), S. 156.

Die vorgestellten Rahmenbedingungen lassen eine ansteigende Repositionierung erwarten, die den Trend des Angebots von Lösungs- und Serviceangeboten aufnimmt und verstärkt umsetzen wird.²¹⁹

4.1.1.2 Solution Selling in der Consumer Electronics-Branche

Die CE-Branche ist in ihrer Marktcharakteristik deutlich schematisiert. Im Jahr 2007 betrug das Umsatzvolumen für Consumer Electronics Produkte in Deutsch-

²¹⁸ Darunter fallen bspw. Frauen, Singles, technisch unterdurchschnittlich versierte Personen etc.

²¹⁹ Vgl. BBE Retail Experts (2008), S. 115ff.

land 23,245 Milliarden Euro.²²⁰ Bedeutendster Absatzkanal sind Fachhändler, große Fachmärkte, Versender und Discounter.²²¹ Die Branche ist durch einen so genannten „Verlust der Mitte“ gekennzeichnet. Das traditionelle Standard-Mittelklassesegment geht zurück, während das Preis- und Qualitätssegment ansteigt, was durch Abbildung 12 illustriert wird.

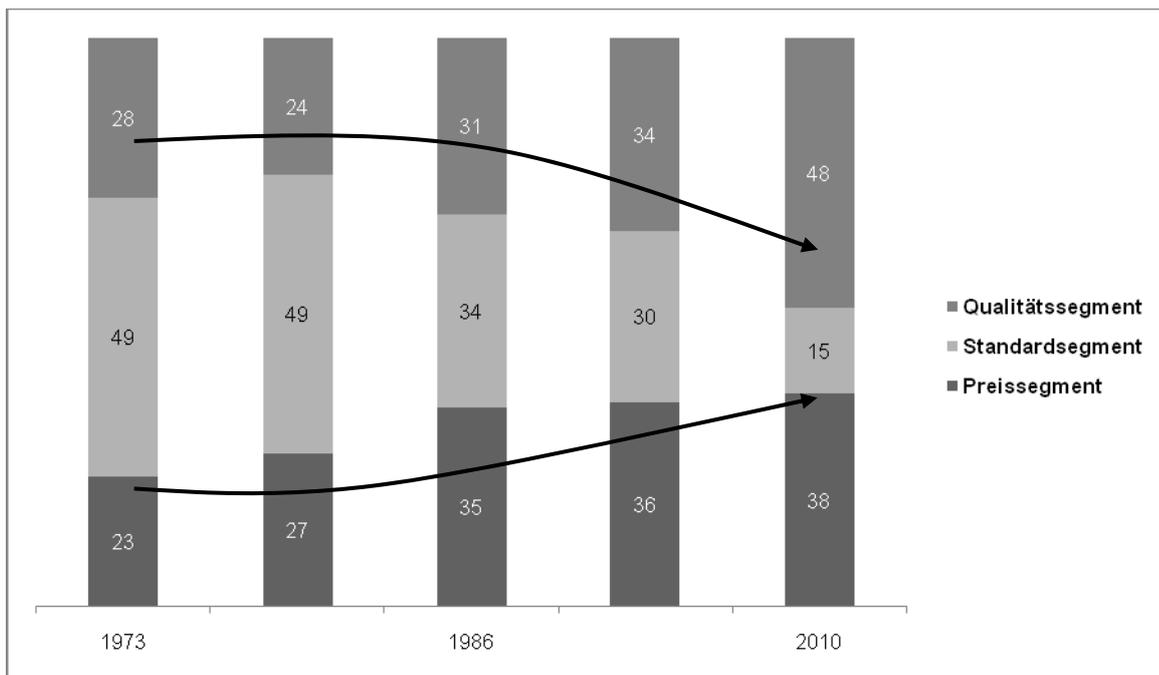


Abb. 12: Entwicklungstendenzen im Markt für Consumer Electronics (Angaben in Prozent)

Quelle: Winkelmann, W./Kober, B./Sonnet, J. (2008).

Die dargestellten Entwicklungen führen zu entsprechenden Marktreaktionen. Große Fachmärkte geraten als Betriebstyp unter Druck, da von ihnen weder ein signifikanter Kostenvorteil noch ein überlegener Leistungsnutzen erzeugt wird. Im PORTER'SCHEN Sinne manövrieren sie sich in eine so genannte „Stuck in the middle“ Position und werden von den spezialisierten Fachhändlern und den preisaggressiven Vertriebskanälen herausgefordert.²²² Abbildung 13 untermauert diese Entwicklungen.

²²⁰ Vgl. hierzu und im Folgenden gfu (2007).

²²¹ Vgl. BBE Retail Experts (2008), S. 75.

²²² Vgl. Porter, M. E. (1980b), S. 41ff.

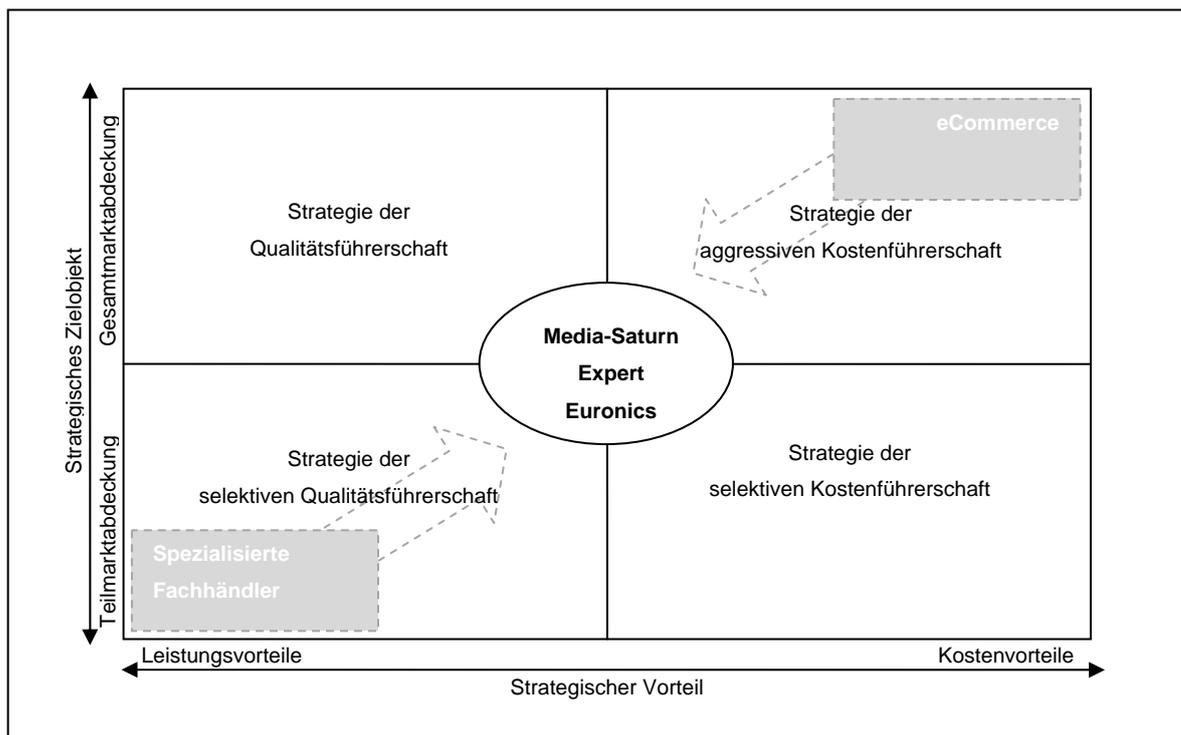


Abb. 13: Wettbewerbsstrategien im Consumer Electronics Markt

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Georgoudakis, A./Schüttrumpf, E. (2009), S. 111.

Insbesondere das Segment der spezialisierten Fachhändler kommt dem in dieser Studie fokussierten Lösungsgeschäft sehr nahe, da es durch hohe Technik- und Servicekompetenz auf das Angebot von Komplettlösungen aus einer Hand ausgerichtet ist.²²³ Die Kunden in diesem Bereich erwarten individuelle Beratung, Installation und Einweisung in die technischen Komponenten und eine ausführliche Betreuung über den Kauf hinaus. Analog zur Baumarktbranche nimmt auch im CE-Bereich der Erklärungsbedarf der eingesetzten **Technologien** stetig zu. Zudem ist ein stark ansteigender Trend hinsichtlich der Vernetzung einzelner Komponenten mit komplexen Systemen, bspw. im Bereich von IT- und Telekommunikationsapplikationen festzustellen.²²⁴

²²³ Vgl. hierzu und im Folgenden Georgoudakis, A./Schüttrumpf, E. (2009), S. 110ff.

²²⁴ Hier sind insbesondere Vernetzungstendenzen im Bereich des Datenmanagements anzutreffen, bspw. durch die Speicherung von Daten auf einem zentralen Medium und dem entsprechenden lokalen Zugriff (in den eigenen vier Wänden) mit technischen Endgeräten (Telefon, Computer, Fernseher etc.). Ein weiteres Exempel ist die Vernetzung im Bereich der Haustechnik, bei der z.B.

Schließlich ist die Entwicklung im größten CE-Markt der USA in puncto Lösungsorientierung schon deutlich vorangeschritten. Neben dem Marktführer *Best Buy*²²⁵ konkurrieren dort diverse Unternehmen um die Gunst der lösungsnachfragenden Kunden. Diese verlangen von den Anbietern vermehrt neben einem fairen Preis auch die Komplettlösung ihres spezifischen Entertainment- oder Einrichtungsproblems.²²⁶ Es ist zu erwarten, dass die Geschäftsmodelle der amerikanischen Konkurrenten in naher Zukunft auch auf den deutschen Markt ausgerollt werden.²²⁷ Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die CE-Branche damit die Voraussetzungen für ein erfolgreiches Lösungsgeschäft mitbringt.

4.1.1.3 Solution Selling in der Möbelbranche

Als dritte Zielbranche wurden die Möbel- und Einrichtungshäuser ausgewählt, da es in diesem Bereich um die Lösung einer Vielzahl komplexer Konsumprobleme geht. Der Branchenumsatz betrug im Jahr 2006 im Bereich der Privatkunden 27,8 Milliarden Euro.²²⁸ Die Distribution ist stark durch Fachhändler dominiert.²²⁹ In einer ausgeprägten Wettbewerbsarena konkurrieren Vollsortimenter, Spezialisten und Mitnahmemärkte, während Versandhändler und Vertreter der Baumarktszene nur eine untergeordnete Rolle spielen.

Die Branche ist ähnlich wie die Baumarktbranche stark fragmentiert, d. h. die zehn größten Möbelhandelsunternehmen machen nur ca. 40% des gesamten Marktumsatzes aus.²³⁰ Somit bieten viele kleine spezialisierte Fachhändler mit starkem lokalen Kundenfokus, Lösungen für komplexe Einrichtungsprobleme an. Bei Betrachtung der zukünftigen Entwicklungen, wird den Themen Beratung und Service

technische Komponenten der Klimatechnik mit der Sicherheits- und Unterhaltungstechnik verbunden werden.

²²⁵ Das 1966 von RICHARD M. SCHULZE gegründete Unternehmen *Best Buy*, vertreibt Unterhaltungselektronik sowie elektronische Haushaltsgeräte. 2008 beschäftigte das Handelsunternehmen rund 150.000 Mitarbeiter in 1006 Filialen. Seit 2006 bearbeitet *Best Buy* in Form eines Joint Ventures den europäischen Markt zusammen mit dem Anbieter *Carphone Warehouse*, vgl. o.V. (2009a).

²²⁶ Vgl. die Aktivitäten des Unternehmens *RadioShack*, siehe dazu Wolf, A. (2003), S. 16 oder den Geschäftsauftritt der Ketten *Tweeter* und *Home Theater Store*, vgl. Wolf, A. (2005).

²²⁷ Vgl. Wendel, T. (2008).

²²⁸ Vgl. EHI Retail Institute (2007), S. 244.

²²⁹ Vgl. hierzu und im Folgenden BBE Retail Experts (2008), S. 60.

²³⁰ Vgl. EHI Retail Institute (2007), S. 244f.

auch hier ein großer Stellenwert beigemessen. Dies fundiert die folgende Abbildung 14.

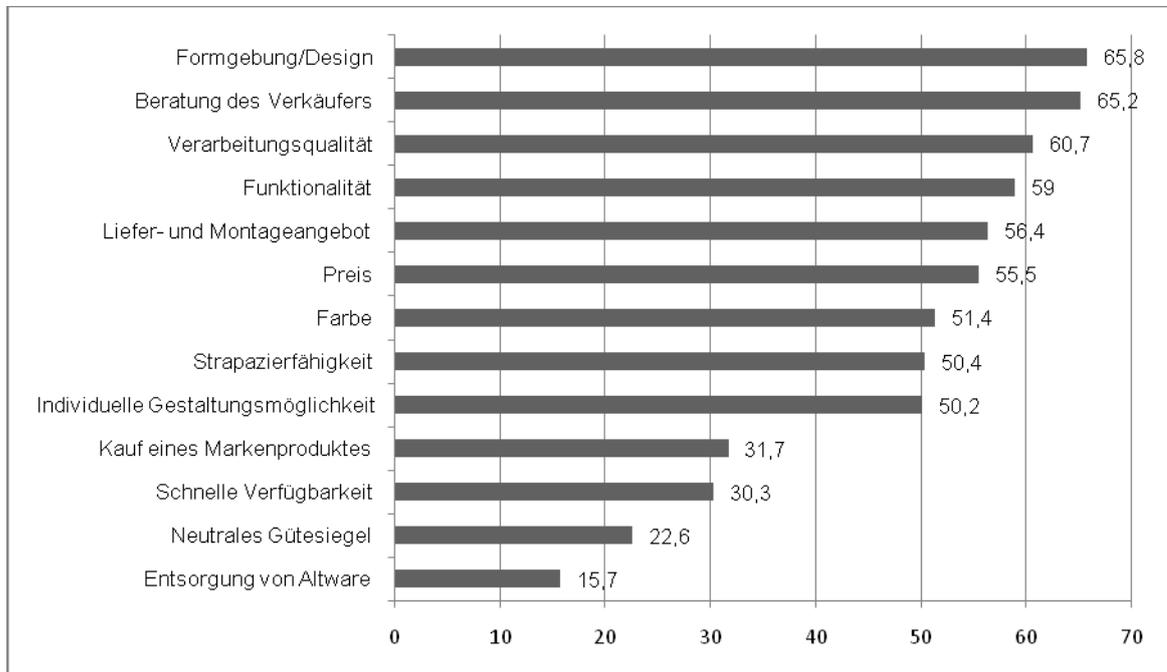


Abb. 14: Wichtige Kaufkriterien beim Möbelkauf (Angaben in Prozent)

Quelle: o.v. (2009i), www.moebelmarkt.de.

Die Geschäftsmodelle der Möbel- und Einrichtungshäuser zielen neben dem Angebot einer besonderen Einkaufserfahrung im Sinne der Erlebnisorientierung²³¹ auf einen besonderen Servicefokus ab, der über die klassischen produktbegleitenden Dienstleistungen (wie bspw. Lieferung und Aufbau) hinausreicht.²³² So geht es in diesem Bereich aufgrund der häufig nicht vorhandenen Kompetenz der Käufer sowie der Struktur der gehandelten Produkte, auch um Planung und Abstimmung mit den Gegebenheiten in den Wohnräumen des Kunden. Darüber hinaus verlangen Kunden entsprechende Anpassungen, die sich ggf. im Zeitverlauf ergeben. Folglich findet sich in der Möbelbranche ein Marktauftritt, der lösungsorientierte Bestandteile beinhaltet. Das stark gestiegene Angebot sowie die damit verbundene Ausweitung der Sortimente, gepaart mit einer Vielfalt an Kombinationsmöglichkeiten und Einrichtungsoptionen, machen in diesen Bereichen ein

²³¹ Vgl. Zerbe, P. (2001).

²³² Vgl. hierzu und im Folgenden das Leistungsangebot der Marktführer, z.B. IKEA, o.V. (2009e); oder Mann Mobilia, o.V. (2009f).

Problemdenken aus der Perspektive des Kunden für den Geschäftserfolg unabdingbar. Diese Entwicklung bietet Unternehmen, die über eine hohe Umsetzungs-kompetenz verfügen, entsprechende Differenzierungsmöglichkeiten vom Wettbewerb. Auch in der Möbelbranche wird die **Vernetzung** von Einrichtungskomponenten mit technischen Geräten eine zunehmend dominantere Rolle einnehmen. Deswegen ist davon auszugehen, dass die Lösungsorientierung noch weiter ansteigt.²³³ Besonders hier bieten sich nachhaltige Chancen für den spezialisierten Fachhandel, der sich durch hohe Beratungs- und Problemlösungskompetenz von den großen Möbelhäusern unterscheiden kann.

Die folgende Tabelle 14 fasst die Ergebnisse der konzeptionellen Analyse der hier untersuchten Branchen bzgl. bestimmter Wettbewerbscharakteristika nochmals zusammen. Es zeigt sich, dass eine hohe Vergleichbarkeit der Branchen gegeben ist und eine gemeinsame Analyse der Ergebnisse angestrebt werden kann.

²³³ So arbeiten heute schon viele Einrichtungshäuser mit externen Partnern, z.B. aus der CE-Branche zusammen, um für den Kunden individuelle Interior-Welten abbilden zu können, bei denen stilistische und technische Komponenten miteinander kompatibel sind und in das Nachfragerumfeld eingebettet werden. Im Rahmen von Voruntersuchungen für die vorliegende Arbeit konnte diese

| Branchencharakteristika | Do-It-Yourself | Consumer Electronics | Home & Interior |
|---|--|--|---|
| Marktumfeld | heterogen (Baumärkte, Baustoffhandel, Ausbau-Handwerk) | teilweise heterogen (Fachhändler, große Fachmärkte, Versender, Discounter) | heterogen (Vollsortimenter, Spezialisten, Mitnahmemärkte) |
| Umsatz in Milliarden Euro | 17,55 | 23,25 | 27,80 |
| Flächenproduktivität | abnehmend | leicht abnehmend | leicht abnehmend |
| Austauschbarkeit der Unternehmen aus Kundensicht | hoch | hoch | hoch |
| Differenzierung nach Leistungs- und Preisfokus innerhalb der Branche | mäßig | hoch | hoch |
| Sortimentstiefe und-breite | zunehmend | zunehmend | zunehmend |
| Komplexität der Leistungen | stark zunehmend (steigender Erklärungsbedarf) | stark zunehmend (steigender Erklärungsbedarf) | zunehmend (steigender Erklärungsbedarf) |
| Serviceorientierung | zunehmend | zunehmend | zunehmend |

Tab. 14: Branchenvergleich im Überblick

Quelle: Eigene Darstellung.

Die hier exemplarisch für die 3 Branchen skizzierten Ausgangslagen finden sich ebenfalls in anderen Handelsbranchen, wie bspw. im Textilbereich, bei Anbietern von Informations- und Telekommunikationsleistungen oder im Bereich der Apotheken und des Facheinzelhandels mit medizinischen Artikeln wieder. Auch in diesen Handelssegmenten erscheinen lösungsorientierte Ansätze sinnvoll, wenngleich die Ausprägungen noch nicht so weit fortgeschritten sind. Eine entsprechende Entwicklung ist jedoch erkennbar. Es lässt sich feststellen, dass lösungsorientierte Strategien auch über die für die Analyse ausgewählten Zielmärkte hinaus eine Differenzierungschance darstellen und die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit somit verallgemeinerbare Aussagekraft anstreben.

4.1.2 Datenbasis

Im vorliegenden Fall sollen aufgrund der strategischen Fragestellung Probanden auf der Ebene des **Marktleiters, bzw. Geschäftsführers** für die Untersuchung

Sichtweise als zunehmender Trend der Zukunft auch in mehreren Interviews mit diversen Ge-

rekrutiert werden, da diese Personengruppe aufgrund ihrer Position über das größtmögliche Wissen und Beurteilungsverständnis innerhalb der Unternehmung verfügt. Die Untersuchungseinheit der hier durchgeführten empirischen Studie ist demnach das **Handelsunternehmen, d. h. der dezentrale Standort**. Hintergrund ist die Möglichkeit der Berücksichtigung sowohl eigentümergeführter Solitäre, als auch Verbundgruppen- und Franchiseoutlets sowie Filialgeschäfte und Mischformen der vorher genannten Organisationsformen.

Die Auswahl und Befragung der Unternehmen und Ansprechpartner erfolgte **mehrstufig**. In der **ersten Stufe** wurden mit Hilfe eines professionellen Adressanbieters sowie über eine ausführliche **Kontaktrecherche**, alle verfügbaren Daten über die in der Grundgesamtheit²³⁴ vorhandenen Zielobjekte erhoben, und daraus eine Zufallsstichprobe von 4280 Märkten gezogen. Zur Selektion diente der Standard Industrial Classification Code (SIC-Code).²³⁵ Konkret bezog sich die Datenauswahl auf die Branche der Bauholz- und Baumaterialhändler (SIC 5211), der Radio-, Fernseh- und Videogeschäfte (SIC 5731) sowie der Möbelgeschäfte (SIC 5712).

In Stufe zwei erfolgte die Akquise der Probanden über eine **Telefonaktion**, bei der die Märkte aus den drei Branchen einzeln kontaktiert und über Ziel, Wesen und Prozess der Studie informiert wurden. Dabei erklärten sich 1755 der erreichten Kontaktpersonen bereit, an der Studie teilzunehmen.

Als nächsten Schritt wurde der **Fragebogen** den entsprechenden Geschäftsführern²³⁶ per Brief oder per E-Mail gesendet. Neben einer Vermeidung des Interviewereinflusses²³⁷ ist eine schriftliche Befragung aus forschungsökonomischen Gründen vorteilhaft.²³⁸ Insbesondere die hohen Kosten sowie der zeitliche Auf-

schäftsführern von Möbelhäusern bestätigt werden.

²³⁴ Diese setzt sich zusammen aus allen Geschäftsführern in deutschen Bau-, Consumer Electronics- und Möbelmärkten.

²³⁵ Der SIC-Code ist ein 1-4-stelliger Zahlencode, mit dessen Hilfe jedes Unternehmen entsprechend seines Tätigkeitsfeldes einer bestimmten Branche zugeordnet werden kann. Auf einer weiteren Verdichtungsebene werden die jeweiligen Branchen dann in einem übergeordneten Wirtschaftszweig kategorisiert. Während die erste Zahl des Codes den Hauptwirtschaftszweig bestimmt, dient die zweite Zahl der Beschreibung des Wirtschaftszweigs, die dritte der Zuordnung in den Wirtschaftsbereich und die letzte Zahl zur Branchenklassifizierung. Die entsprechende Datenbasis wird von der Firma D&B angeboten, vgl. hierzu o.V. (2009d).

²³⁶ Wenn der Geschäftsführer verhindert war, wurden die leitenden Angestellten zu Ansprechpartnern.

²³⁷ Vgl. Meffert, H./Burmans, C./Kirchgeorg, M. (2008), S. 159.

²³⁸ Eine ausführliche Diskussion der Vor- und Nachteile einer schriftlichen Befragung findet sich bei Herrmann, A./Homburg, C. (2000), S. 27.

wand sprachen gegen eine telefonische Datenerhebung²³⁹ oder persönliche Interviews.²⁴⁰

Sowohl die beschriebenen theoretischen Vorüberlegungen, als auch die im Rahmen der zur Beschreibung des Konstrukts der Lösungsorientierung durchgeführten qualitativen Studien, bilden den Entwicklungsrahmen des für die Befragung eingesetzten Fragebogens. Dieser wurde vor Beginn der eigentlichen Erhebung einem ausführlichen **Pretest** unterzogen. Hierbei bewerteten zehn Personen aus dem wissenschaftlichen Bereich, fünf Marktleiter aus den Zielbranchen, sowie fünf Personen mit fundierten Germanistikkenntnissen, den Fragebogen kritisch auf Verständlichkeit, Vollständigkeit, Neutralität der Formulierungen, als auch auf Aufbau und Länge.²⁴¹ Die Ergebnisse des Pretests führten zur Streichung einiger ähnlicher Fragen, zu kleineren Umformulierungen und der Kürzung von Erläuterungen.

Innerhalb eines Zeitraums von drei Wochen wurden 377 ausgefüllte Fragebögen zurückgesendet. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 21,48 %.

In der dritten Stufe erfolgte im Rahmen einer Nachfassaktion die erneute Kontaktaufnahme mit denjenigen Probanden, die sich mit der Teilnahme einverstanden erklärt, den Fragebogen allerdings nach 4 Wochen noch nicht zurückgesendet hatten. **509** verwertbare Fragebögen gingen in die Untersuchung ein. Somit konnte eine endgültige **Rücklaufquote** von **29,00 %** erzielt werden. Bei Betrachtung des Marktumfelds und der Tatsache, dass Mitarbeiter der höchsten Führungsebene befragt wurden, bedeutet dies einen erfreulich hohen Rücklauf.

4.2 Welche Ergebnisse konnten ermittelt werden?

4.2.1 Deskriptive Auswertung

Zunächst sollen die relevantesten deskriptiven Daten der Erhebung vorgestellt werden. Die überwiegende Mehrheit der Probanden war auf der **Geschäftsführe-**

²³⁹ Zum Einsatz der telefonischen Befragung, vgl. Kühlborn, S. (2004), S. 78.

²⁴⁰ Zur Anwendung persönlicher Interviews im Rahmen von Befragungen, vgl. Kinnear, T. C./Taylor, J. R. (1991), S. 320ff.

rebene angesiedelt. Hinzu kamen einige Marketing- bzw. Verkaufsleiter. Die durchschnittliche **Führungserfahrung** im Sample lag bei 18,76 Jahren, so dass von einem ausreichend hohen Beurteilungsvermögen ausgegangen werden kann. In der **Baumarktbranche** wurden 110 verwertbare Fragebögen zurückgesendet, während in der **Möbelbranche** 171 Probanden den Fragebogen beantworteten. Der Rücklauf in der **Consumer Electronics Branche** betrug 228 Fragebögen.²⁴² Hinsichtlich der **geographischen Lage** dominierten Standorte auf der „Grünen Wiese“ sowie in der Innenstadt. Das Befragtenfeld wurde komplettiert durch Stadt- rand- oder Stadtteilansiedlungen, als auch durch Dorf- bzw. Gemeindelagen. Knapp 50 Prozent der Studienteilnehmer haben weniger als 5 Vollzeitangestellte, etwas mehr als die Hälfte 1-2 Teilzeitmitarbeiter. Die Mehrheit der befragten Händler ist als Solitär oder Verbundgruppenmitglied organisiert. Abbildung 15 fasst diese deskriptiven Ergebnisse zusammen.

²⁴¹ Vgl. Hunt, S. D./Sparkman Jr., R. D./Wilcox, J. B. (1982), S. 265ff.

²⁴² Damit entspricht der Rücklauf ungefähr der Relation an Geschäften in Deutschland, so dass von Repräsentativität auszugehen ist, vgl. hierzu in EHI Retail Institute (2007) die Statistiken zur Baumarktbranche, S. 249, zur Möbelbranche, S. 246 und zur Consumer Electronics-Branche, S. 254.

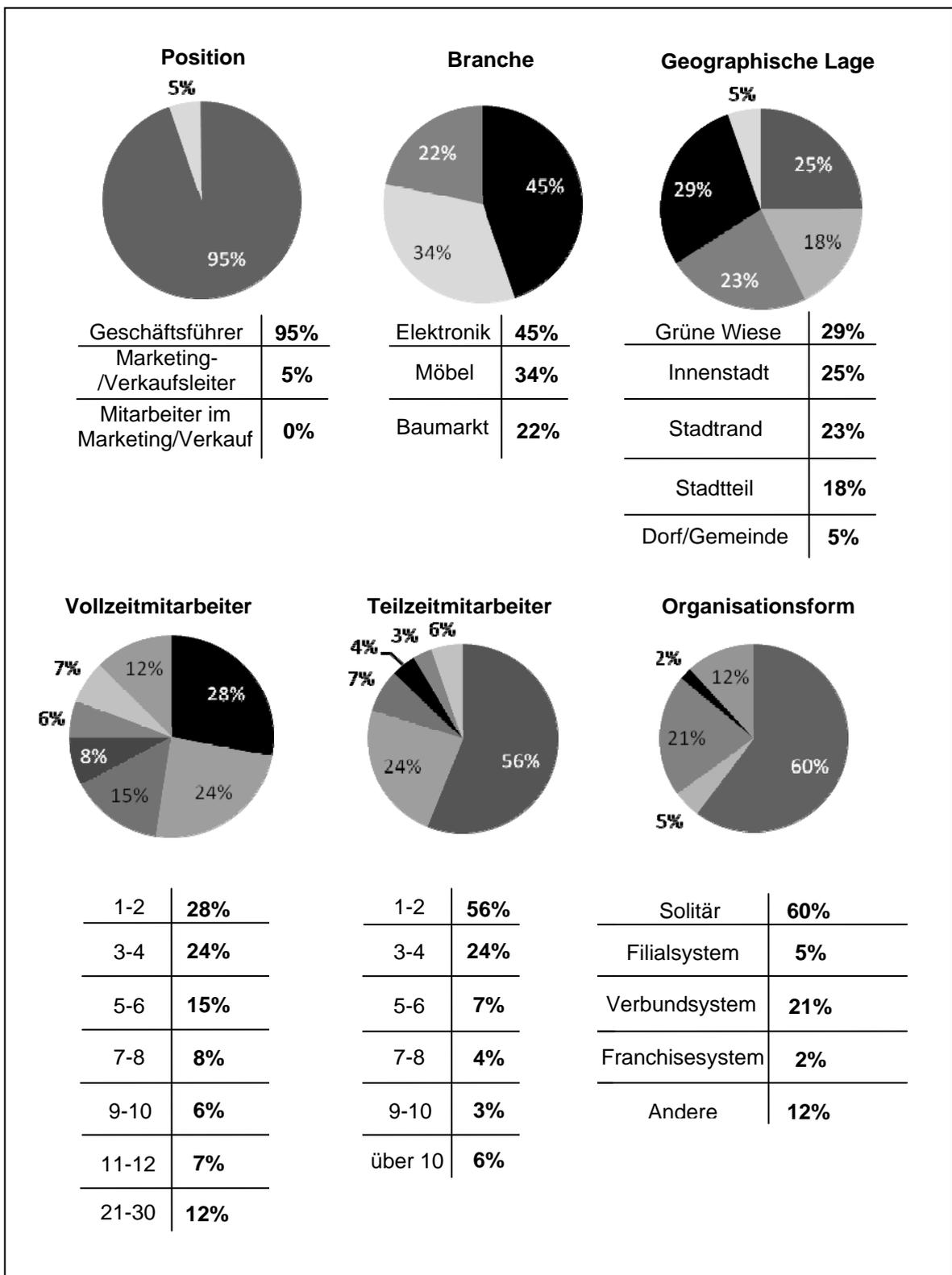


Abb. 15: Deskriptive Rahmendaten des Samples

Quelle: Eigene Darstellung.

4.2.2 Ergebnisse der empirischen Messung

4.2.2.1 Konzeptualisierung der Lösungsorientierung

Im Rahmen der empirischen Untersuchung kam die Kausalanalyse als Auswertungsmethode zum Zuge. Die Ergebnisse der in Abbildung 16 dargestellten Pfadkoeffizienten des Messmodells der Lösungsorientierung zeigen zunächst, dass alle drei Dimensionen der Unternehmensebene, der Interaktionsebene und der Leistungsebene einen positiven und signifikanten Beitrag zur gesamten Lösungsorientierung leisten. Der Anteil der erklärten Varianz liegt bei 64 %. Dieses Ergebnis ist als nahezu substantiell zu bezeichnen.²⁴³ Das Konstrukt der Lösungsorientierung kann somit durch die drei Dimensionen erklärt werden. Bei Betrachtung der Pfadkoeffizienten wird deutlich, dass insbesondere die Leistungsebene mit 0,60 eine deutlich stärkere Beziehung aufweist als die anderen beiden Dimensionen, die sich zwischen 0,14 und 0,17 bewegen. Die Leistungsebene trägt dabei den höchsten Erklärungsbeitrag für die gesamte Lösungsorientierung eines Unternehmens bei.

²⁴³ Vgl. Chin, W. W. (1998), S. 323.

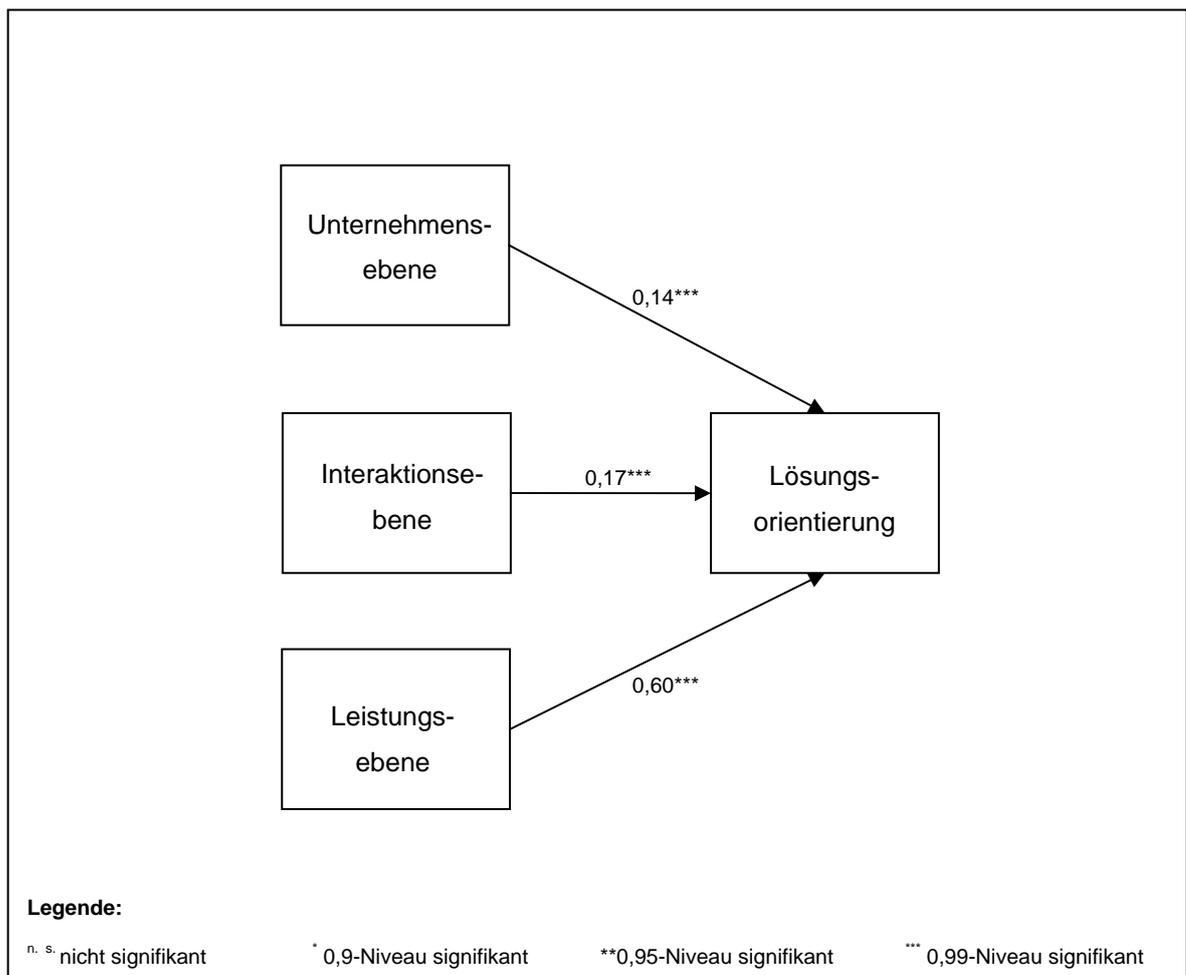


Abb. 16: Messmodell der Lösungsorientierung

Quelle: Eigene Darstellung.

4.2.2.2 Überprüfung der moderierenden Effekte

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Größen, welche die Beziehung zwischen der Lösungsorientierung und dem Erfolg moderieren, näher erläutert.

Methodisch bietet sich dazu die **Mehrgruppenanalyse** an. Hierbei erfolgt die Aufteilung des Datensatzes in mehrere Gruppen, die sich hinsichtlich ihrer Ausprägung der moderierenden Variablen unterscheiden. Die Unterschiede in den interessierenden Pfaden werden danach durch einen **t-Test** auf Signifikanz überprüft. Zunächst soll die Größe des Unternehmens betrachtet werden, welche anhand der Anzahl an Vollzeitmitarbeitern gemessen wird. Zur Überprüfung der entsprechenden Hypothesen wird der Datensatz anhand des 33,3%- und des 66,7%-Perzentils in drei Gruppen aufgeteilt: Kleine, mittlere und große Unternehmen. Im

Anschluss daran werden die Zusammenhänge zwischen der Umsetzung der Lösungsorientierung und dem Kundenerfolg, dem Markterfolg sowie dem wirtschaftlichen Erfolg der jeweiligen Gruppen miteinander verglichen. Tabelle 15 gibt die ermittelten Ergebnisse wieder.

| Hypothese | Pfadkoeffizient Gruppe 1 | Pfadkoeffizient Gruppe 2 | Pfadkoeffizient Gruppe 3 |
|---|--|--|--|
| | kleine Unternehmen (bis 3 Vollzeit-Mitarbeiter) | mittlere Unternehmen (4-6 Vollzeit-mitarbeiter) | große Unternehmen (über 7 Vollzeit-mitarbeiter) |
| H _{1a} (LO → KErfolg) | 0,581 ^{***} | 0,147 ^{n. s.} | 0,272 ^{***} |
| H _{1b} (LO → MErfolg) | 0,513 ^{***} | 0,156 ^{n. s.} | 0,241 ^{***} |
| H _{1c} (LO → WErfolg) | 0,275 ^{***} | 0,107 ^{n. s.} | 0,216 ^{**} |
| Legende: ^{n. s.} nicht signifikant * 0,90-Niveau signifikant ** 0,95-Niveau signifikant *** 0,99-Niveau signifikant LO=Lösungsorientierung KErfolg=Kundenerfolg MErfolg=Markterfolg WErfolg= wirtschaftlicher Erfolg | | | |

Tab. 15: Moderatorenanalyse zum Einfluss der Unternehmensgröße

Quelle: Eigene Darstellung.

Die Analyse zeigt, dass kleinen Unternehmen eine erfolgreiche Umsetzung der Lösungsorientierung am besten gelingt. Gleichzeitig kann gezeigt werden, dass größere Betriebe mit vielen Mitarbeitern eher mit einer lösungsorientierten Strategieumsetzung beim Kunden erfolgreich sein können, als dies bei mittleren Unternehmen der Fall ist. Die Hypothesenprüfung wird mit der Untersuchung des Standorteinflusses fortgesetzt. Hierzu erfolgt der Vergleich der Unterschiede zwischen den drei zentralen im Sample vertretenen Gruppen²⁴⁴: Innenstadtlagen, Stadtteil/Stadtrand und Grüne Wiese. Diese werden paarweise zum Vergleich der Pfadkoeffizienten gegenübergestellt.

²⁴⁴ Aufgrund der niedrigen Anzahl der Nennungen (5%) wurden die Standorte in Dorf- und Gemeindegemeinden nicht in die vorliegende Analyse einbezogen, um Verzerrungen auszuschließen.

schiede in den Pfadkoeffizienten signifikant. Die betrachteten Zusammenhänge bei den Innenstadtlagen und Stadtteil- bzw. Stadtrandstandorten sind nur beim Markterfolg signifikant unterschiedlich.

Die Moderatorenbetrachtung der Unternehmensvariablen wird durch die Untersuchung des Einflusses der Führungserfahrung komplettiert. Hierzu erfolgt die Teilung des Datensatzes anhand des 33,3%- und des 66,7%- Perzentils in drei Gruppen mit einer langen, mittleren und einer kurzen Führungserfahrung.²⁴⁶ Die Pfadkoeffizienten und t-Werte sind in Tabelle 17 abgebildet.

| t-Werte der Gruppenunterschiede | | | |
|--|-------------------------|----------------------------------|------------------------|
| H_{3a} (LO → KErfolg) | | | |
| Führungserfahrung (Koeffizient) | 1. lang (über 20 Jahre) | 2. mittel (14-20 Jahre) | 3. kurz (bis 13 Jahre) |
| 1. lang (0,579 ^{***}) | | | |
| 2. mittel (0,385 ^{***}) | 1,13 ^{n. s.} | | |
| 3. kurz (0,238 ^{***}) | 2,04 ^{**} | 1,12 ^{n. s.} | |
| H_{3b} (LO → MErfolg) | | | |
| Führungserfahrung (Koeffizient) | 1. lang (über 20 Jahre) | 2. mittel (14-20 Jahre) | 3. kurz (bis 13 Jahre) |
| 1. lang (0,422 ^{***}) | | | |
| 2. mittel (0,313 ^{***}) | 0,77 ^{n. s.} | | |
| 3. kurz (0,164 ^{n. s.}) | 1,87 [*] | 1,20 ^{n. s.} | |
| H_{3c} (LO → WErfolg) | | | |
| Führungserfahrung (Koeffizient) | 1. lang (über 20 Jahre) | 2. mittel (14-20 Jahre) | 3. kurz (bis 13 Jahre) |
| 1. lang (0,235 ^{***}) | | | |
| 2. mittel (0,250 ^{***}) | -0,15 ^{n. s.} | | |
| 3. kurz (-0,103 ^{n. s.}) | 1,98 ^{**} | 2,03 ^{**} | |
| Legende: | | | |
| n. s. nicht signifikant * 0,90-Niveau signifikant ** 0,95-Niveau signifikant *** 0,99-Niveau signifikant | | | |
| LO=Lösungsorientierung | | KErfolg=Kundenerfolg | |
| MErfolg=Markterfolg | | WErfolg= wirtschaftlicher Erfolg | |

Tab. 17: Moderatoranalyse zum Einfluss der Führungserfahrung des Managements

Quelle: Eigene Darstellung.

²⁴⁶ Diejenigen Unternehmen, bei denen nicht der/die Geschäftsführer/in an der Untersuchung teilgenommen haben, werden von der weiteren Analyse dieses Moderators ausgeschlossen, um die Ergebnisse nicht zu verzerren.

Abbildung 17 fasst die ermittelten Ergebnisse der Moderatorenanalysen nochmals zusammen.

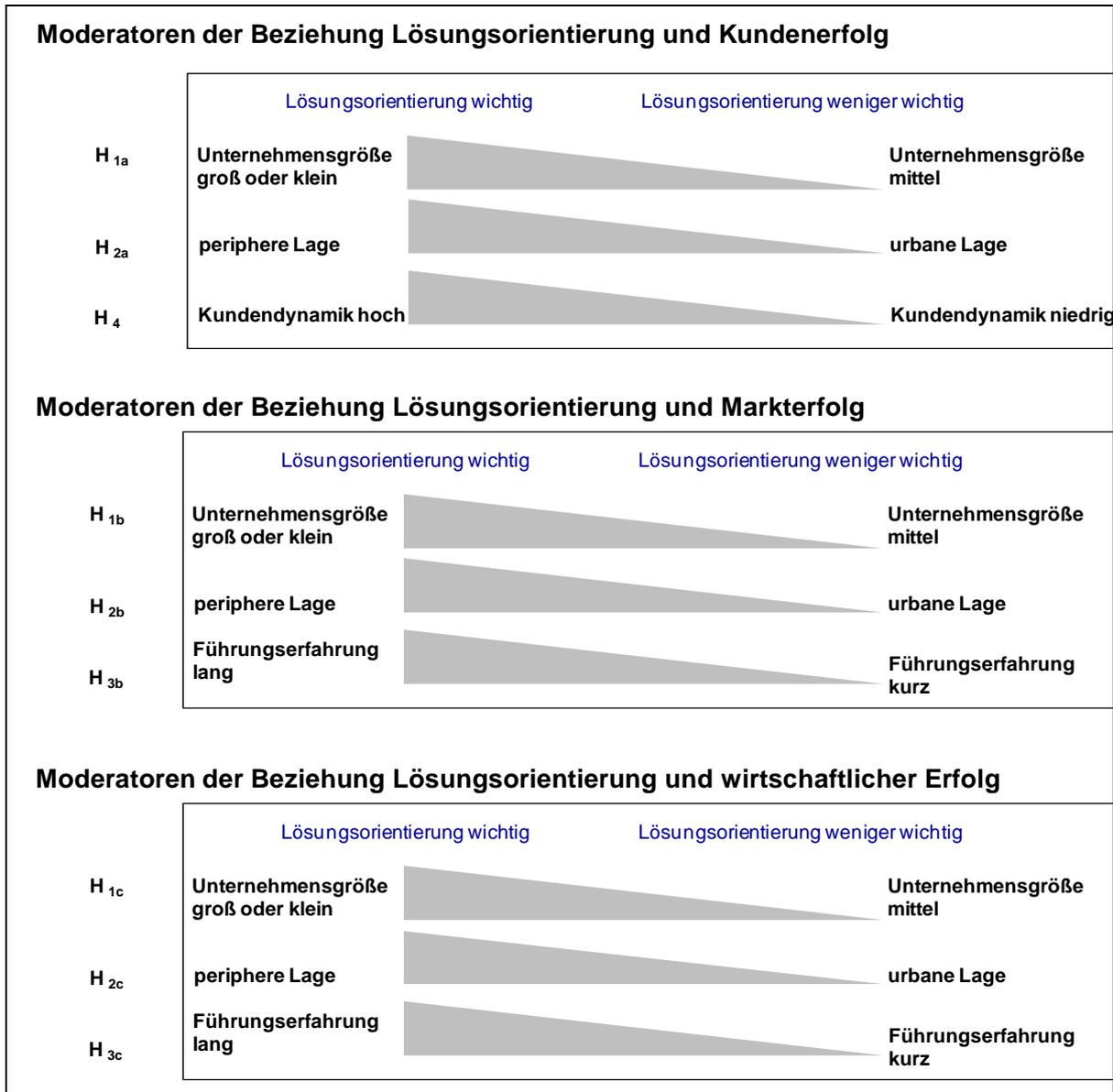


Abb. 17: Ergebnisse der Moderatorenanalyse

Quelle: Eigene Darstellung.

Somit finden sich für den Einfluss der Unternehmensgröße, des Standorts, der Führungserfahrung des Managements sowie für die Kundendynamik signifikante Moderatoreffekte. Kleinen und sehr großen Outlets gelingt eine erfolgreiche Umsetzung der Lösungsorientierung besser als mittleren Betrieben. Hinsichtlich des Standorts vermögen es Unternehmen in peripheren Lagen besser, durch ein hohes Maß an Lösungsorientierung auch entsprechenden Erfolg zu generieren.

Eine lange Führungserfahrung des Managements begünstigt ebenfalls die Erfolgswirkung der Lösungsorientierung. Schließlich realisieren Händler in einem dynamischen Kundenumfeld größere Erfolge mit einer Strategie der Lösungsorientierung als dies in einer Marktumgebung mit wenigen Änderungen der Kundenpräferenzen der Fall ist. Somit lässt sich zusammenfassend konstatieren, dass den unternehmensbezogenen und den kundenbezogenen Variablen eine entscheidende Rolle bezüglich der erfolgreichen Umsetzung der Lösungsorientierung zugeschrieben werden kann.

4.2.2.3 Bestandsaufnahme der Unternehmenspraxis

4.2.2.3.1 Dimensionsspezifische Auswertungen

Nachdem bisher kaum empirisch gesicherte Erkenntnisse über die praktische Umsetzung der Lösungsorientierung im Handel vorliegen, soll zunächst anhand diverser deskriptiver Statistiken eine nähere Betrachtung der einzelnen Dimensionen und deren Ausgestaltung erfolgen.

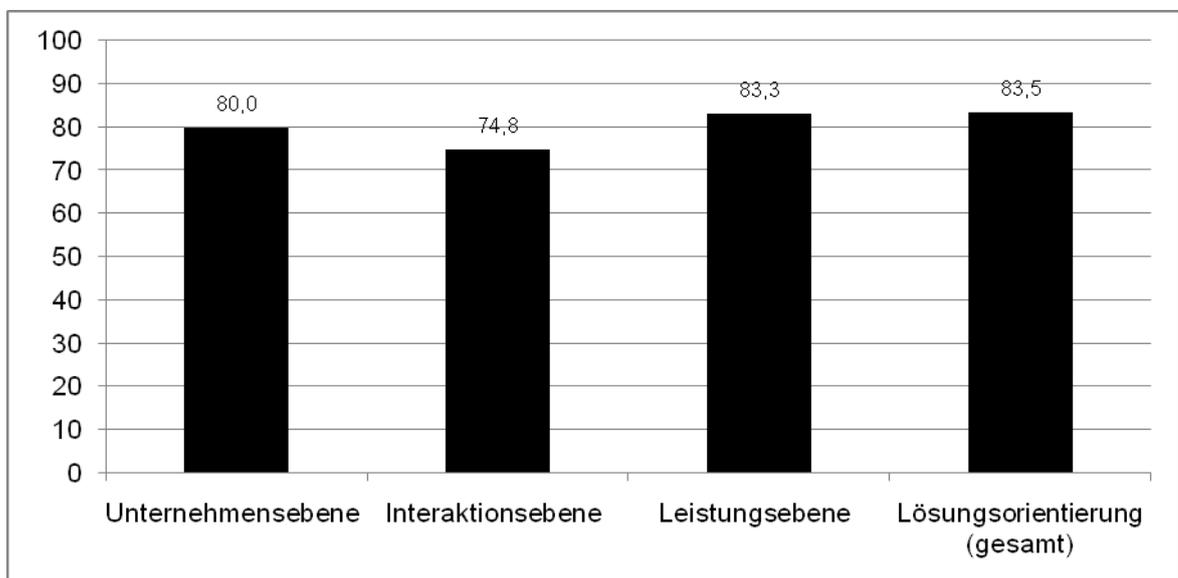


Abb. 18: Dimensionen der Lösungsorientierung in der Handelspraxis (Werte in %)

Quelle: Eigene Darstellung.

Ein paarweise durchgeführter t-Test ermittelt signifikante Unterschiede zwischen allen drei Ebenen. Die Aufstellung macht deutlich, dass die Wahrnehmung der

Leistungsebene den höchsten Wert erzielt. In der Interaktionsebene werden noch Defizite gesehen. Ein Grund dafür liegt möglicherweise in der Herausforderung, die eigenen Mitarbeiter für lösungsorientierte Verhaltensweisen zu sensibilisieren. Nachfolgend sollen die einzelnen Maßnahmenbereiche innerhalb der Dimensionen begutachtet werden.

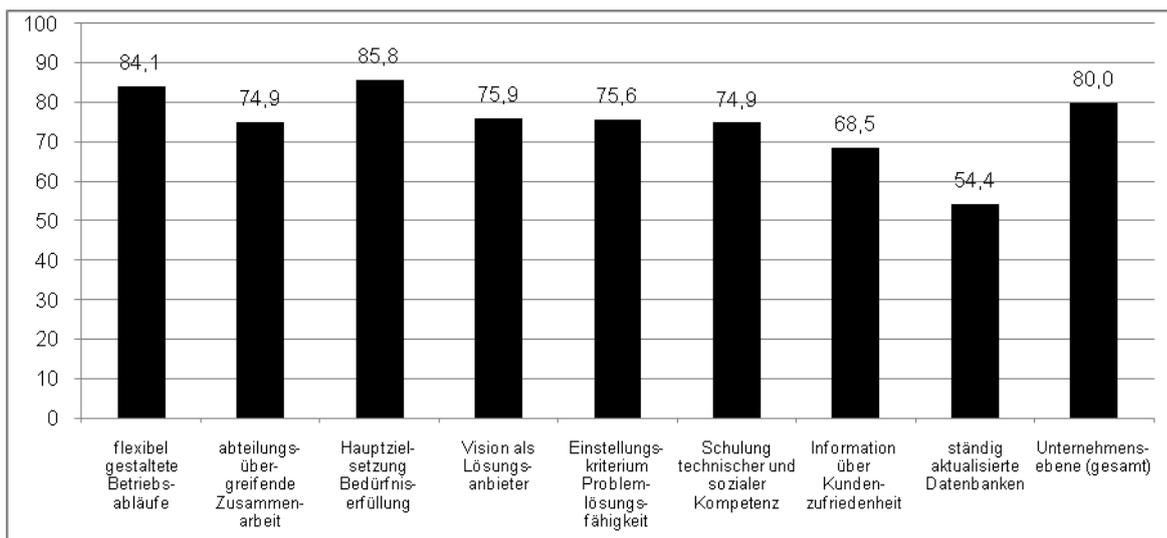


Abb. 19: Lösungsorientierung auf der Unternehmensebene in der Handelspraxis (Werte in %)

Quelle: Eigene Darstellung.

Die differenzierte Betrachtung der Unternehmensebene ergibt, dass zwar hinsichtlich der Organisationsabläufe und der Kultur eine hohe Einschätzung vorhanden ist, jedoch geringe Ausprägungen im Personalmanagement sowie in den Informationssystemen identifiziert werden können.²⁴⁸

²⁴⁸ Auch hier wird zwischen allen Ausprägungskombinationen ein paarweiser t-Test durchgeführt, der für alle Kombinationen bis auf die Ausnahme der Paarvergleiche „abteilungsübergreifende Zusammenarbeit“- „Vision als Lösungsanbieter“, „abteilungsübergreifende Zusammenarbeit“- „Einstellungskriterium Problemlösungsfähigkeit“, „abteilungsübergreifende Zusammenarbeit“- „Schulung technischer und sozialer Kompetenz“, „Vision als Lösungsanbieter“- „Einstellungskriterium Problemlösungsfähigkeit“, „Vision als Lösungsanbieter“- „Schulung technischer und sozialer Kompetenz“ und „Schulung technischer und sozialer Kompetenz“- „Einstellungskriterium Problemlösungsfähigkeit“ signifikante Ergebnisse auf dem 0,99-Niveau (und für den Paarvergleich „flexibel gestaltete Betriebsabläufe“-„Vision als Lösungsanbieter“ auf dem 0,90-Niveau) liefert.

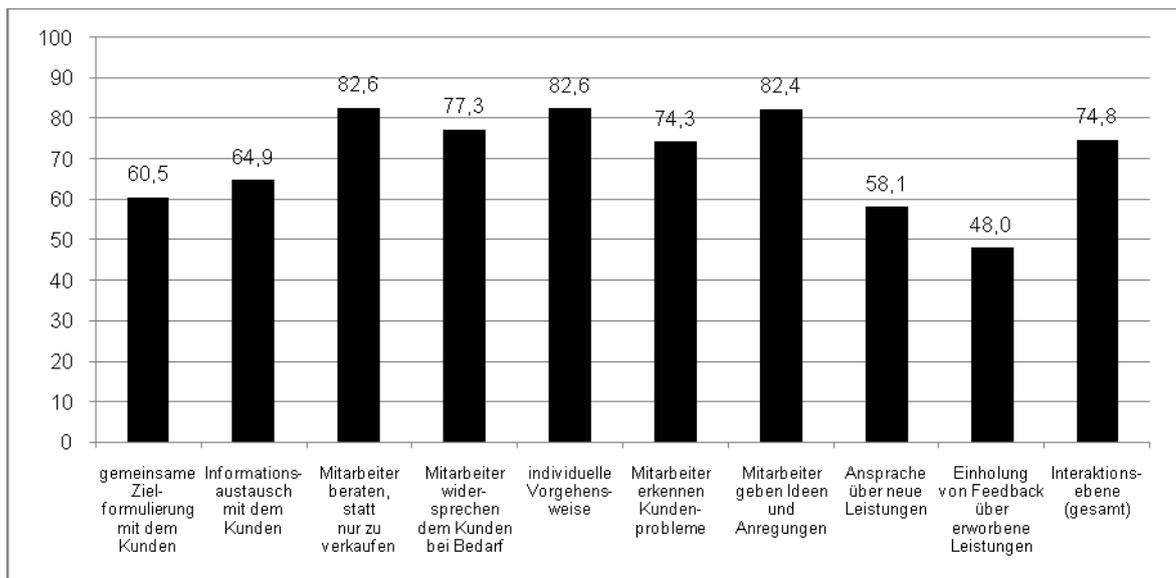


Abb. 20: Lösungsorientierung auf der Interaktionsebene in der Handelspraxis (Werte in %)

Quelle: Eigene Darstellung.

Innerhalb der Interaktionsebene kann festgestellt werden, dass der Umsetzungsgrad der Lösungsorientierung - insbesondere in den Bereichen der direkten Beratung und Lösungsfindung - stark ausgeprägt ist. Defizite finden sich dagegen vor allem in den Vor- und Nachkaufphasen, wenn es um die Bedarfsidentifikation sowie um Feedback und die Kommunikation neuer Leistungen geht.²⁴⁹

²⁴⁹ Der zum Vergleich der Mittelwerte durchgeführte paarweise t-Test zeigt für alle Maßnahmenbereiche bis auf die Paarvergleiche „gemeinsame Zielformulierung mit dem Kunden“-„Ansprache über neue Leistungen“, „Mitarbeiter beraten statt verkaufen“- „individuelle Vorgehensweise“, „Mitarbeiter beraten statt verkaufen“- „Mitarbeiter geben Ideen und Anregungen“ sowie „Mitarbeiter geben Ideen und Anregungen“- „individuelle Vorgehensweise“ signifikante Unterschiede auf dem 0,99-Niveau.

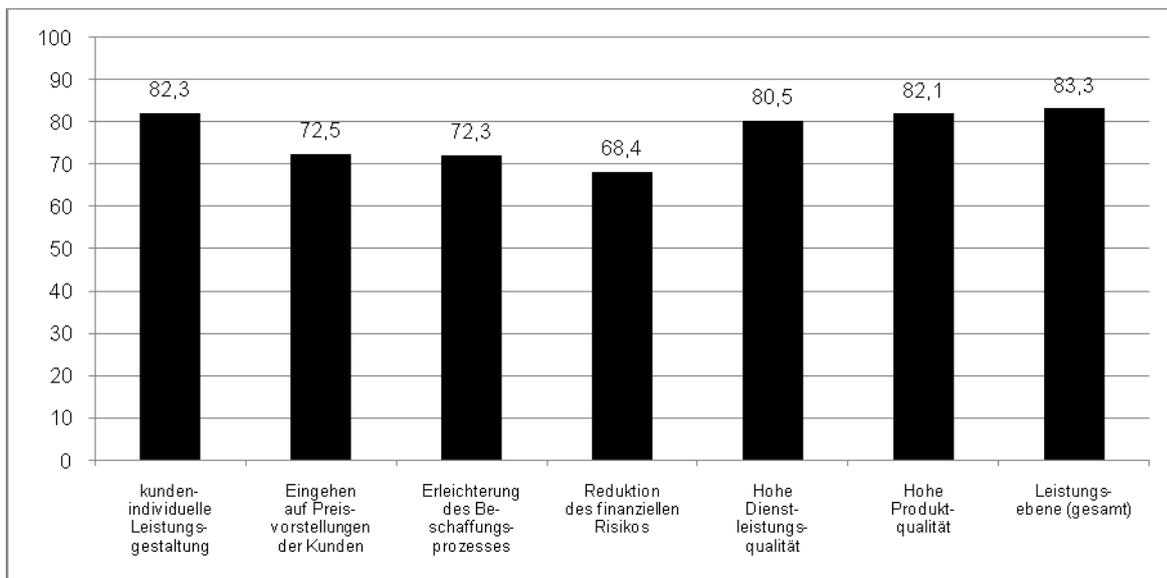


Abb. 21: Lösungsorientierung auf der Leistungsebene in der Handelspraxis (Werte in %)

Quelle: Eigene Darstellung.

Die Analyse der Leistungsebene zeigt einen hohen Umsetzungsgrad in der Leistungsgestaltung und bezüglich der Qualitätsaspekte, wohingegen Elemente der Generierung von Kundennutzen noch weniger stark ausgestaltet sind.²⁵⁰

Insgesamt vermittelt diese detaillierte Betrachtung der einzelnen Dimensionen den Eindruck, dass in vielen Kategorien ein mittlerer bis hoher Umsetzungsgrad vorhanden ist.

4.2.2.3.2 Branchen- und segmentspezifische Auswertungen

Neben einer genauen Betrachtung der einzelnen Dimensionen liefert die empirische Befragung eine Reihe weiterer interessanter Ergebnisse, die im Folgenden vorgestellt werden. Dabei bietet sich zunächst ein deskriptiver **Vergleich** der drei ausgewählten Branchen an. Des Weiteren soll auf Unterschiede hinsichtlich der Unternehmensform und des anvisierten Positionierungssegments eingegangen werden.

²⁵⁰ Mit Ausnahme der beiden Paarvergleiche „kundenindividuelle Leistungsgestaltung“-„hohe Produktqualität“ sowie „Eingehen auf Preisvorstellungen“- „Erleichterung des Beschaffungsprozesses“ sind alle Unterschiede signifikant auf dem 0,95-Niveau.

Um die Attraktivität einer Branche für die Umsetzung lösungsorientierter Strategien abschließend zu beurteilen, sollen die Effekte auf die bereits im Rahmen der Moderatorenanalyse erfassten Erfolgsvariable des Kundenerfolgs im Branchenvergleich getestet werden. Das Ergebnis ist in Abbildung 22 dargestellt.

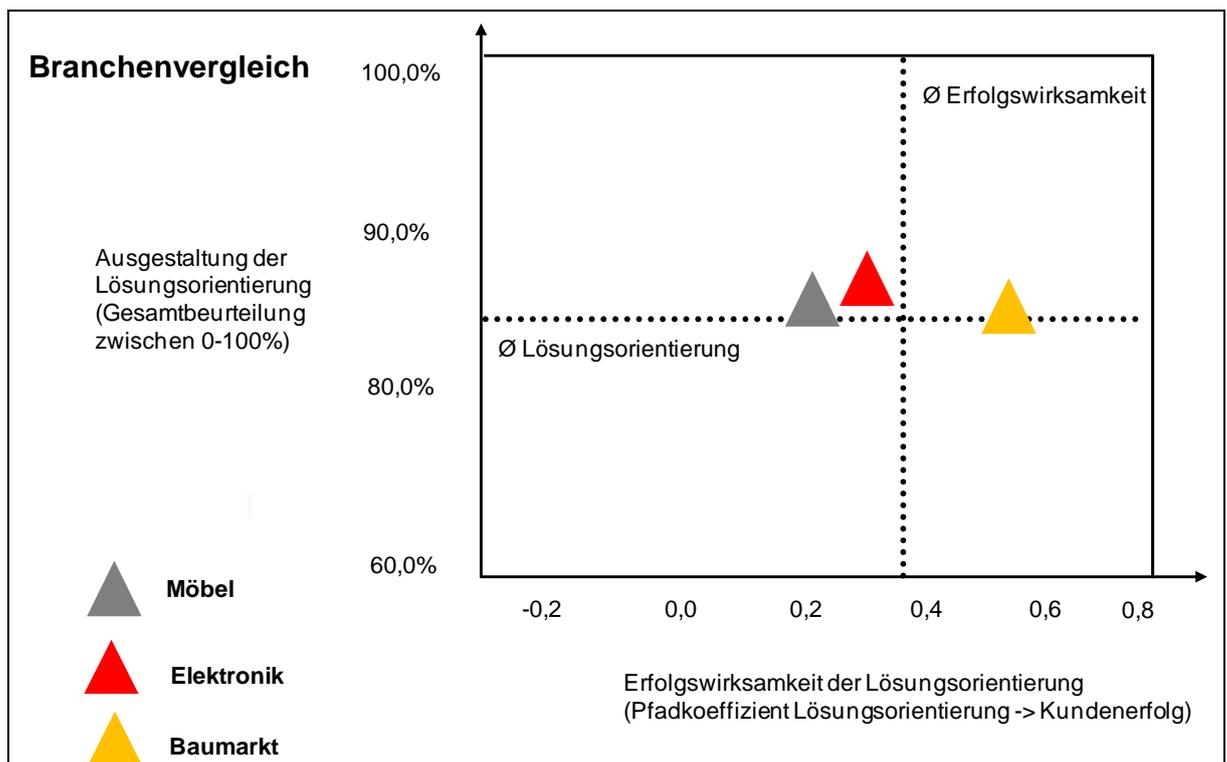


Abb. 22: Moderatorenanalyse zum Einfluss der Branche

Quelle: Eigene Darstellung.

Zunächst zeigt die Analyse der Pfadkoeffizienten, dass in der Baumarktbranche eine erfolgreiche Umsetzung der Lösungsorientierung am besten gelingt, da bei allen getesteten Zusammenhängen die höchsten Werte erzielt werden. Im Vergleich mit den beiden anderen Branchen ist der Effekt der Lösungsorientierung auf den Kundenerfolg gegenüber der Möbelbranche knapp nicht signifikant, alle anderen Effekte weisen deutliche Unterschiede auf.²⁵¹ Es kann demnach nachgewiesen werden, dass die Baumarktbranche für die Umsetzung der Lösungsorientierung am attraktivsten ist. Bei Betrachtung des Einflusses der Lösungsorientierung

²⁵¹ Bei zwei Paarvergleichen ergeben sich signifikante Unterschiede auf dem 0,95-Niveau bei drei weiteren Paarvergleichen sind die Werte auf dem 0,99-Niveau signifikant unterschiedlich.

auf den Kundenerfolg werden in der Möbelbranche höhere Werte bei den Pfadkoeffizienten erzielt als im CE-Segment. Auch wenn diese Ergebnisse nicht signifikant sind, so zeigt die Tendenz doch, dass die Möbelbranche Attraktivitätsvorteile gegenüber des Consumer Electronics-Bereichs aufweist.

Des Weiteren soll die Lösungsorientierung verschiedener Unternehmensformen analysiert werden. Analog zum Branchenvergleich soll auch hier der Unterschied hinsichtlich der Konsequenzen der Lösungsorientierung analysiert werden. Die Ergebnisse sind in der nachfolgenden Abbildung zusammengefasst.

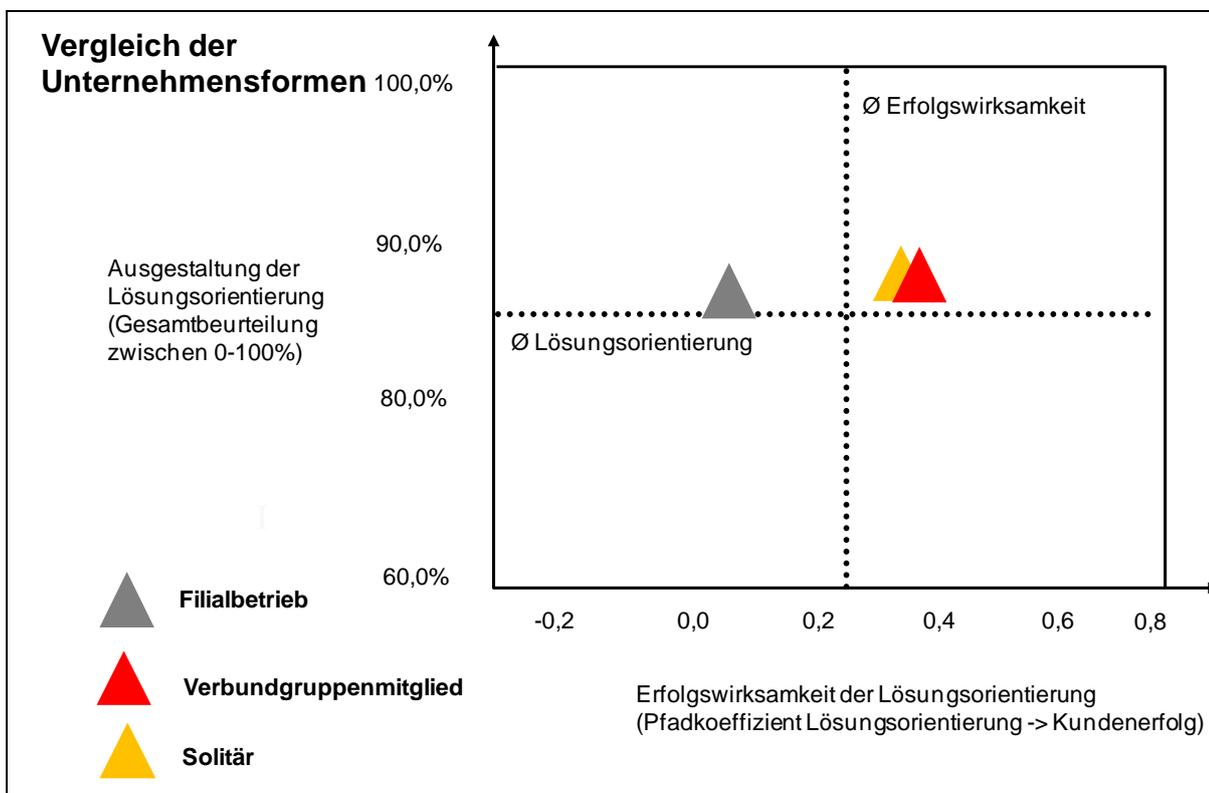


Abb. 23: Moderatorenanalyse zum Einfluss der Unternehmensform

Quelle: Eigene Darstellung.

Die Analyse zeigt hohe Pfadkoeffizienten bei Solitären und Verbundgruppen sowie geringe Effektstärken im Fall der Unternehmen, die in Filialsystemen eingegliedert sind. Der Gruppenvergleich macht deutlich, dass Solitäre bei den getesteten Zusammenhängen signifikant besser abschneiden als Filialbetriebe. Verbundgruppen weisen im Fall des kundenbezogenen Erfolgs signifikant höhere Effektstärken als Filialunternehmen auf. Beim Vergleich der Solitäre unterscheidet sich der Ef-

fekt des Kundenerfolgs nur geringfügig. Damit lässt sich schlussfolgern, dass die Umsetzung der Lösungsorientierung für Solitäre am erfolgswirksamsten ist. Verbundgruppen folgen mit leichtem Abstand, wohingegen Filialbetriebe die geringsten Erfolgswirkungen erzielen. Diese Erkenntnis erlaubt die Schlussfolge, dass neben Solitären insbesondere Händler in kooperativen Unternehmensnetzwerken mit einer dezentralen Struktur hierarchisch straff organisierten Regiebetrieben überlegen sind. Begründen lässt sich dies über geringere Kontroll- und Anpassungskosten. Während in Filialsystemen ein relativ hoher Aufwand für die Durchsetzung und Überwachung der Direktiven einer Unternehmenszentrale entsteht, ergeben sich bei Verbundgruppen diesbezüglich geringere Kosten. Gleiches gilt für die lokale Anpassung des Geschäftsmodells. Hier sind die selbstständigen Verbundgruppenunternehmer durch den Anreiz des Unternehmertums sowie durch ihr Markt-Know-how und damit einhergehende Beziehungen zu lokalen Partnern im Vergleich zu einem Filialbetrieb im Vorteil.

Auch für die Segmentzugehörigkeit soll geprüft werden, ob unterschiedliche Erfolgswirkungen bezüglich der Lösungsorientierung existieren. Die Ergebnisse gibt Abbildung 24 wieder.

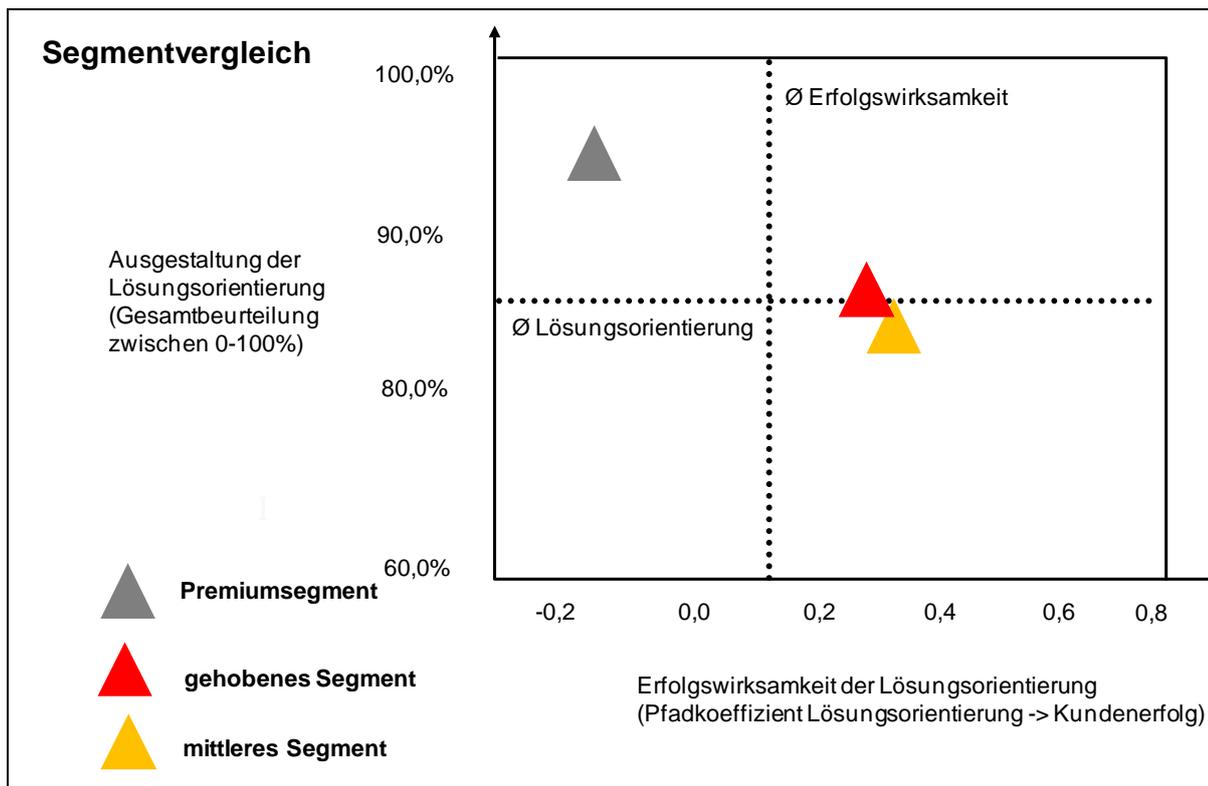


Abb. 24: Moderatorenanalyse zum Einfluss des Segments

Quelle: Eigene Darstellung.

Es kann festgestellt werden, dass ein hoher Grad der Lösungsorientierung im Premiumsegment mit negativen Auswirkungen auf den Kundenerfolg verbunden ist. Dieses Ergebnis überrascht zunächst, da intuitiv erwartet werden konnte, dass Premiumkunden eine hohe Lösungsorientierung wertschätzen würden. Eine Erklärung für die negativen Effekte könnte allerdings die Tatsache sein, dass Kunden im Luxusbereich eher an Exklusivität und ganz besonderen (Marken-)Produkten interessiert sind und eine klare Vorstellung hinsichtlich ihrer Bedürfnisse haben, so dass eine kostenintensive Lösungsorientierung nicht zwingend notwendig ist. Aufgrund der relativ kleinen Gruppengröße ($n=39$) ist eine finale Schlussfolgerung jedoch nur unter Vorbehalt möglich und erfordert weitere Validierung. Die Gruppenvergleiche zeigen, dass zwischen Premium- und gehobenem Segment signifikante Unterschiede zugunsten des gehobenen Segments vorliegen. Bei der Gegenüberstellung des Premium- und des mittleren Segments können signifikante t-Werte für den Kundenerfolg mit Vorteilen für das mittlere Segment ermittelt werden.

5 Schlussfolgerungen für den Leser und Zusammenfassung der Studie

5.1 Welche Implikationen ergeben sich für die Unternehmenspraxis?

Die hier präsentierten Forschungsergebnisse bieten zahlreiche Ansätze für die Unternehmenspraxis. Ausgangspunkt für Empfehlungen ist der entscheidungsorientierte Marketingmanagementprozess, der sich aus den vier Phasen Analyse, Planung, Implementierung und Kontrolle konstituiert²⁵² und im Folgenden auf den Kontext der Lösungsorientierung angepasst wird. Grundgedanke ist ein hierarchischer Ablauf mit entsprechenden Rückkopplungsschleifen.²⁵³ Abbildung 25 stellt den adaptierten Prozess des Solution Managements für Handelsunternehmen dar.

²⁵² Vgl. hierzu und im Folgenden Meffert, H./Burmans, C./Kirchgeorg, M. (2008), S. 20. Die Autoren untergliedern die genannten Phasen noch in Subphasen bzw. Teilschritte.

²⁵³ Letztere werden in der Graphik durch die Pfeile symbolisiert.

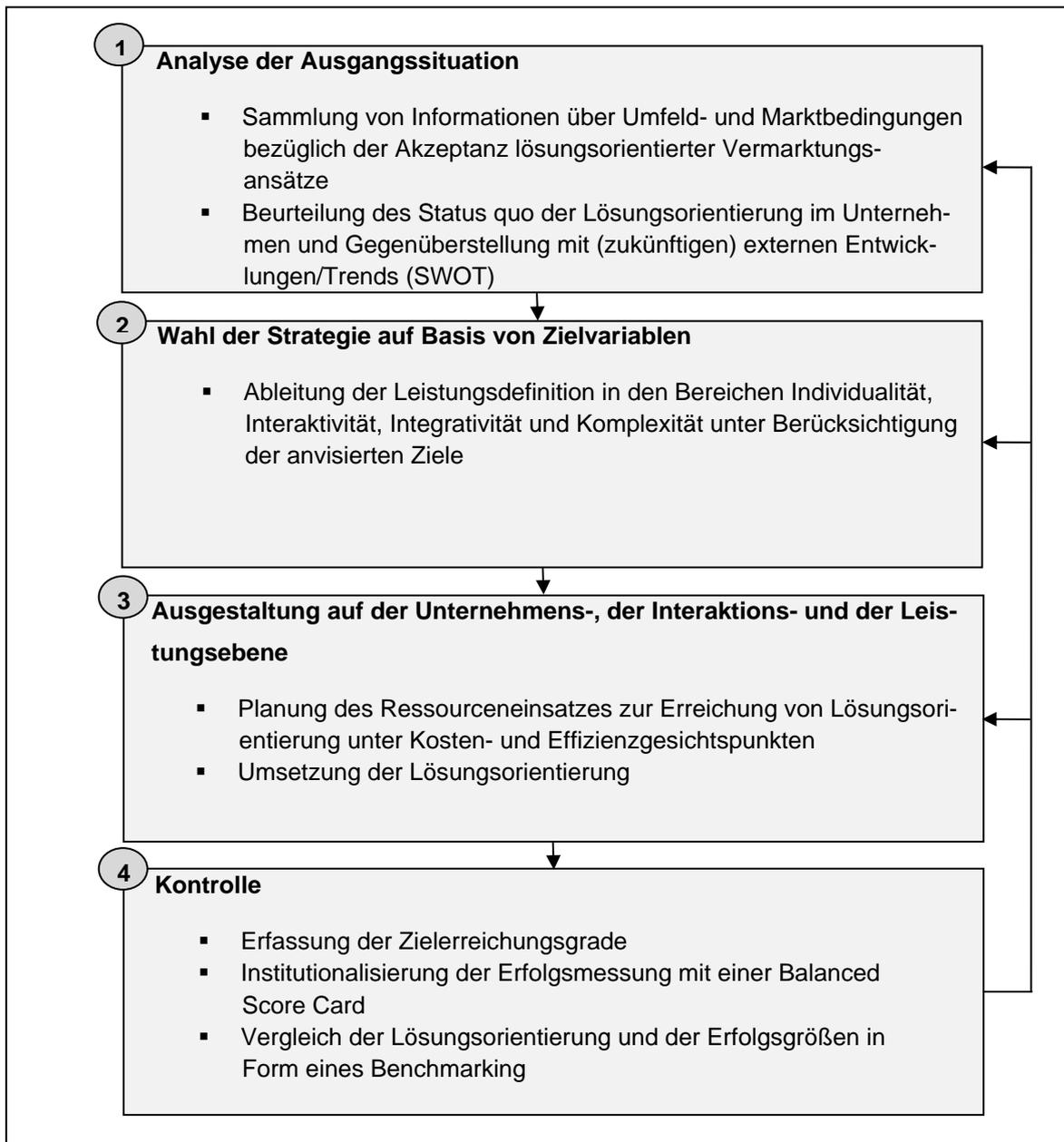


Abb. 25: Prozess des Solution Managements für Handelsunternehmen

Quelle: Eigene Darstellung in schematischer Anlehnung an Meffert, H./Burmans, C./Kirchgeorg, M. (2008), S. 20.

Phase 1: Analyse der Ausgangssituation

In der **ersten Phase** sollte ein Unternehmen intensiv seine Ausgangssituation bezüglich einer Zweckmäßigkeit der Lösungsorientierung analysieren. Dem Management kommen im Zuge dieses Prozessschritts zwei Aufgaben zu.

Zur Fundierung der Beurteilung, ob eine lösungsorientierte Strategie verfolgt werden soll, geht es in der ersten Aufgabe darum, relevante **Informationen bezüg-**

lich des Markt- und Umweltumfelds zu erheben, um so die weiteren Entscheidungen vorzubereiten. Hier kann auf die Resultate der Moderatorenanalysen sowie der Status quo-Betrachtung im Handelsumfeld zurückgegriffen werden. So zeigte sich, dass die Wirksamkeit der Lösungsorientierung für den kundenbezogenen Erfolg in einem sehr dynamischen Kundenumfeld besonders stark ausgeprägt ist. Ebenfalls konnte eine besondere Bedeutung der Lösungsorientierung für den Erfolg festgestellt werden, wenn es sich um kleine Unternehmen oder Betriebe in peripheren Standorten handelt. Solitäre und im gehobenen Segment positionierte Anbieter haben den hier durchgeführten Untersuchungen zufolge Vorteile bei der erfolgreichen Umsetzung der Lösungsorientierung. Anhand dieser Merkmale bietet sich für Unternehmen die Möglichkeit einer gezielten Analyse des Wettbewerbsumfelds, um herauszufinden, inwiefern im lokalen Markt Konkurrenten bereits erfolgreiche Ansätze der Lösungsorientierung verfolgen, die für das eigene Unternehmen eine Bedrohung darstellen. Darüber hinaus können Unternehmen auf Basis dieser Erkenntnisse ihre Entscheidungen bezüglich des lösungsorientierten Marktauftritts stützen und eigene Differenzierungsansätze gegenüber der Konkurrenz entwickeln.

Da die Lösung eines komplexen Konsumproblems im Regelfall die Implementierung einer Dienstleistung bzw. die Integration des Kunden in den Leistungsprozess einschließt, ist die Wahl des Standortes für einen Solution Seller von besonderer Bedeutung. Denn das Angebot von Solutions erfordert die Präsenz des Anbieters bzw. seiner Kooperationspartner in unmittelbarer **Kundennähe**. Dies kann durch den Aufbau einer **Netzwerkorganisation** umgesetzt werden, die eine zentrale Steuerung durch einen Systemkopf mit Partnerunternehmen vor Ort kombiniert. Unter den Partnerunternehmen können dabei sowohl solche Partner sein, die bereits ein Unternehmen betreiben und dieses unter das Dach eines Systems bringen, als auch Unternehmer, die einen eigenen Betrieb innerhalb des Systems neu aufbauen.

Die Netzwerkbildung ermöglicht dem Solution Seller nicht nur die Erstellung eines überlegenen Lösungskonzeptes, sondern ist auch losgelöst von der Leistung bei der Marktdurchdringung oder dem Vorstoß in neue Märkte hilfreich.

Um einen Markt, in dem das Unternehmen bereits agiert, besser zu durchdringen, bieten sich drei grundsätzliche Ansatzpunkte. Es besteht die Möglichkeit die Nut-

zung der Leistungen durch bestehende Kunden zu intensivieren, Kunden von der Konkurrenz abzuwerben oder Neukunden zu gewinnen, die bisher keine vergleichbaren Angebote in Anspruch genommen haben.²⁵⁴ Eine Expansion durch die Gründung von Partnerbetrieben an neuen Standorten bietet **somit ein Umsatz- und Wachstumspotenzial.**

Neben der Betrachtung des Marktumfelds ist es für Unternehmen von besonderer Bedeutung, auch die Kundensicht hinsichtlich einer Akzeptanz lösungsorientierter Vermarktungsansätze in die Analyse der Ausgangssituation einzubeziehen. Zur Identifikation des Potenzials zukünftiger Lösungsangebote, wurden Kunden (n=675) im Rahmen einer weiteren (schriftlichen) Befragung nach möglichen Lösungskonzepten gefragt, die nach deren Meinung in der Zukunft benötigt werden.²⁵⁵ Hierbei waren insgesamt 85 Nennungen zu verzeichnen. Tabelle 19 gibt die Resultate wieder.

²⁵⁴ Vgl. Meffert, H./Burmann, C./Kirchgeorg, M. (2008), S. 262.

| Qualitative Analyse potenzieller Lösungsangebote (Aufgliederung nach Bereichen) | | | |
|--|---------------------------|------------------|---|
| Kategorie | Bezeichnung | Anzahl | |
| | | Nennungen | ausgewählte Kommentare |
| | | (n=85) | |
| 1 | Haus-/Einrichtungsbereich | 24 (28,2%) | „Komplettservice rund ums Haus“; „Handwerker die alle Geräte und Installationen eines Wohnhauses warten/pflegen/repapieren (eine Person)“; „individueller Raumplaner - Kunde bringt Fotos mit und Berater erarbeitet Lösungen“; „größere Möbelvielfalt, d. h. jedes Möbelstück individuell auf meine Wünsche und Wohnung abzustimmen, um die lange Sucherei abzukürzen“ |
| 2 | Lebensmittel/Versorgung | 14 (16,5%) | „Lebensmittelservice, da ich international tätig bin, eine schöne Unterstützung für meine Frau mit den 2 Kindern“; „Lebensmittelbringservice unter folgenden Voraussetzungen: Bestellung im Internet, Discounterpreise, Obst/Gemüse in 1A-Qualität, Lieferkosten maximal 5 €“ |
| 3 | Alltag | 11 (12,9%) | „persönlicher Helfer für Alltagsprobleme, weil ich Witwe bin“; „Dienstleistung für Senioren für alle Bereiche des täglichen Lebens“ |

²⁵⁵ Die genaue Fragestellung lautete: „Welche innovativen Serviceleistungen/Problemlösungen fehlen Ihnen bisher am Markt (z.B. Lebensmittelbringservice, persönlicher Lösungsberater für bestimmte Alltagsprobleme, spezieller Umzugsservice für Senioren etc.)?“

| Kategorie | Bezeichnung | Anzahl | |
|-----------|-----------------------------|-----------|---|
| | | Nennungen | ausgewählte Kommentare |
| | | (n=85) | |
| 4 | Betreuung | 9 (10,6%) | „qualifizierte Ferienbetreuung für Kinder berufstätiger Eltern und qualifizierte Kinderbetreuung (1-12J.) auch außerhalb der üblichen Zeiten“; „individuelle Betreuung von Haustieren“ |
| 5 | Elektronik | 7 (8,2%) | „alles aus einer Hand: Möbel + Elektronik + Hifi --> kaufen, bringen, installieren und in Betrieb nehmen“; „Schnittstellenvernetzung; komplexe Lösungen in der Elektronikbranche“; „Lösungsberater für technische Probleme“ |
| 6 | IT und Telekommunikation | 5 (5,9%) | „IT + Telekommunikationsberatung zu Hause“; „Seniorenschulungen (IT-Bereich, Neuheiten, Programme)“ |
| 7 | Verbraucher (-schutz) | 5 (5,9%) | „Beratungsstelle für seniorenspezifische Fragen, z.B. Umbau, Pflege, Zuschüsse“; „Serviceleister im Bereich rechtlicher, sozialer, arbeitsmarktpolitischer Belange“ |
| 8 | Relocation-Lösungen (Umzug) | 3 (3,5%) | „Umzugsservice für Senioren“; „spezieller Umzugsservice z.B. für Heimbewohner“ |
| 9 | Pflege | 2 (2,4%) | „Haushaltshilfen unbürokratisch für Senioren“ |
| 10 | Weitere | 4 (4,7%) | „Massageservice am Arbeitsplatz“ |

Tab. 19: Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse bezüglich des Potenzials von Lösungsangeboten

Quelle: Eigene Darstellung.

Die deskriptiven Ergebnisse der qualitativen Analyse zeigen eine Dominanz des Haushalts- und Einrichtungsbereichs in den Angaben der Konsumenten. Dieser birgt nach Meinung der befragten Kunden noch ein weitreichendes Potenzial für zukünftige Lösungsangebote. Insbesondere der Wunsch nach Individualisierung

der Leistungen wird in den Aussagen mehrfach betont. Bezüglich der Alltagsunterstützung sowie bei Betreuungsleistungen werden von den Kunden ebenfalls noch Defizite im aktuellen Marktangebot identifiziert. Ferner bieten die Elektronik- sowie die IT- und Telekommunikationsbranche zusätzliche Chancen zur Vermarktung von Lösungsangeboten. In diesem Bereich liegen die Defizite nach Einschätzung der Kunden insbesondere in der fehlenden Schnittstellenvernetzung sowie des Angebots aus einer Hand, nämlich ausschließlich eines Anbieters. Die abschließenden Kategorien des Verbraucherschutzes, der Umzugslösungen und des Pflegebereichs, zeigen das mögliche Potenzial in der Zielgruppe der Senioren auf. Damit finden sich in der dargestellten Auflistung die bereits zu Beginn identifizierten Treiber von Solutions auch in der Meinung der Kunden wieder. Gleichzeitig zeigt die Beantwortung dieser offenen Frage, dass sich für Unternehmen noch zahlreiche Marktnischen für lösungsorientierte Geschäftsmodelle bieten. Unternehmen wird mit den durch die im Rahmen der Studie gewonnenen Erkenntnisse eine zielgerichtete Informationssammlung ermöglicht, um die Umfeld- und Marktbedingungen bei der Analyse der Ausgangssituation realistisch einschätzen zu können.

Die zweite Aufgabe für das Management umfasst die Beurteilung der gegenwärtigen Situation des eigenen Betriebs. Unternehmen wird durch die Konzeptualisierung und Operationalisierung der Lösungsorientierung in der vorliegenden Arbeit ein zweckmäßiges Diagnoseinstrument zur Verfügung gestellt, um den **Status quo** zu beurteilen. Die Skalen zur Messung der Umsetzung der Lösungsorientierung können als Checkliste zur Überprüfung des gegenwärtigen Stands der Lösungsorientierung im eigenen Betrieb eingesetzt werden. Die Ergebnisse dieser Ist-Analyse sollten mit den derzeitigen Entwicklungen und Trends im Kunden- und Marktumfeld in Beziehung gesetzt werden. Die gewonnenen Erkenntnisse lassen sich schließlich in einer SWOT-Analyse verdichten, bei der die Chancen und Risiken aus der externen Umwelt den eigenen Stärken und Schwächen gegenübergestellt werden.²⁵⁶

²⁵⁶ Vgl. Meffert, H./Burmann, C./Kirchgeorg, M. (2008), S. 236.

Phase 2: Wahl der Strategie auf Basis von Zielvariablen

Nach der Beurteilung der Ausgangslage ist in der **zweiten Phase** die **Strategiewahl** vorzunehmen. Der Marktauftritt ist dahingehend zu überprüfen, welches Maß an **Individualität**, **Integrativität**, **Interaktivität** und **Komplexität** angeboten werden soll. Zur Bestimmung der lösungsorientierten Strategiewahl erfolgt eine inhaltliche Orientierung an den im Definitionsabschnitt 2.2 erläuterten Merkmalen einer Solution. Innerhalb dieser Dimensionen sollte ein Unternehmen festlegen, wie viele Leistungen nach dem entsprechenden Kriterium abgesetzt werden (**Anzahl**), für wie viele Kunden diese Leistungen angeboten werden (**Breite**) und in welchem Umfang eine aktive Vermarktung erfolgt (**Betonung**).²⁵⁷ Mittels einer **Rating-Prozentskala** mit den Endpunkten 0 und 100 lässt sich so bei jeder einzelnen Komponente die eingeschlagene Strategie hinsichtlich der Lösungsorientierung bestimmen. Abbildung 26 gibt die Operationalisierung der lösungsorientierten Strategiewahl wieder.

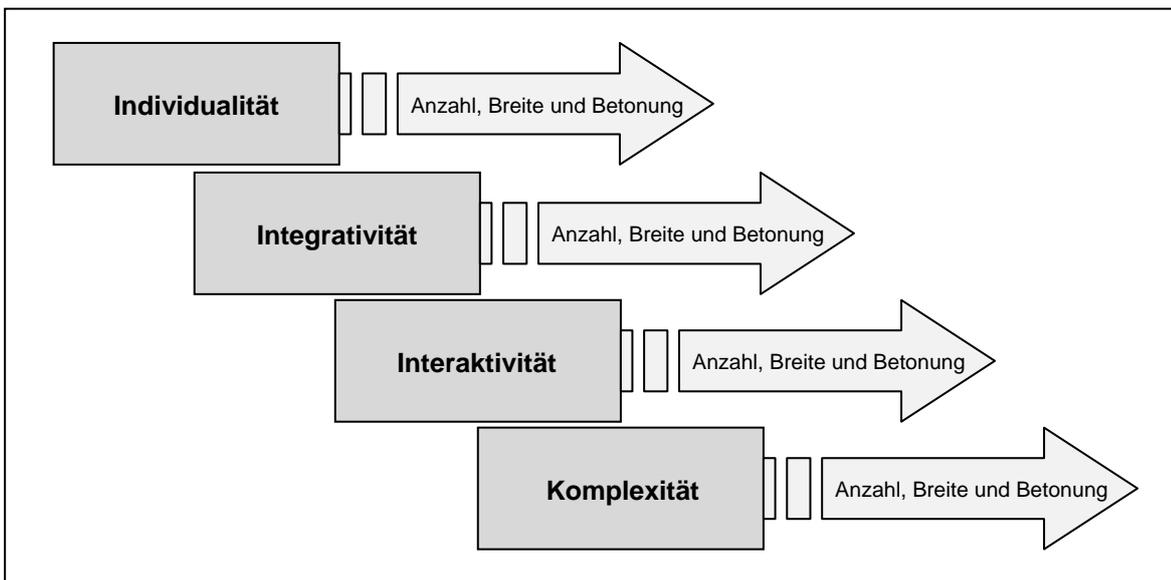


Abb. 26: Konzeptualisierung der „lösungsorientierten Strategiewahl“

Quelle: Eigene Darstellung.

²⁵⁷ Der Messalgorithmus orientiert sich dabei an einer Studie zur „Service orientation“, vgl. Homburg, C./Hoyer, W. D./Fassnacht, M. (2002).

Konzeptionell erfordert eine stark lösungsorientierte Strategiewahl einen **hohen Wirkungsgrad in allen 3 Dimensionen der 4 Kategorien**. Ein Händler, der zwar eine große Anzahl lösungsorientierter Leistungen im Portfolio aufweist und diese zudem einem breiten Kundenspektrum anbietet, aber schwach in der proaktiven Vermarktung aufgestellt ist, schlägt eher eine reaktive Orientierung hinsichtlich von Lösungen ein. Dies entspricht damit nicht einer lösungsorientierten Strategiewahl.

Hat das Handelsunternehmen dagegen seine Stärken in der Anzahl der lösungsorientierten Leistungen sowie in deren Vermarktung, bietet diese aber nur für ein kleines Kundenspektrum an, so lässt dies auf eine exklusive Premium-Behandlung für eine geringe Anzahl ausgewählter Kunden schließen. Ein solches Vorgehen ist wiederum nicht konsistent mit der Idee einer ganzheitlichen und breit fundierten lösungsorientierten Strategiewahl.

Analog dazu lässt eine Schwerpunktsetzung auf ein breites Kundenspektrum und eine aktive Vermarktung unter Vernachlässigung eines umfassenden lösungsorientierten Sortiments eher auf ein fokussiertes lösungsorientiertes Verhalten, denn auf eine ganzheitliche Strategie schließen. Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass ein Unternehmen in allen drei Dimensionen hohe Werte erzielen sollte, wenn eine konsequente lösungsorientierte Strategiewahl verfolgt wird.

Phase 3: Ausgestaltung auf der Unternehmens-, der Interaktions- und der Leistungsebene

Gegenstand der **dritten Phase** ist die Ausgestaltung der Lösungsorientierung. Zunächst werden im Rahmen der **Ressourcenplanung** die Budgets für die Umsetzung der Maßnahmen festgelegt, ehe die Implementierung erfolgen kann. Damit wird der Handlungsrahmen des Unternehmens vorgegeben, der durch die Lösungsorientierung abgebildet wird.

Auf Basis eigener konzeptioneller Überlegungen als auch unter Berücksichtigung der gewonnenen Erkenntnisse aus den qualitativen und quantitativen Erhebungen dieser Studie werden konkrete Handlungsempfehlungen für die verschiedenen Maßnahmenbereiche abgeleitet. Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick potenzieller Maßnahmen.

| Maßnahmenbereich | Maßnahmen |
|-----------------------|---|
| Organisation | <ul style="list-style-type: none"> - Abstimmungsmeetings zwischen Abteilungen zur gemeinsamen Zusammenarbeit bei Kundenproblemen - Transfer von „Best Practices“ und Erfolgsstorys im Umgang mit Kundenproblemen |
| Kultur | <ul style="list-style-type: none"> - Workshops für den Visionsbildungs-/Weiterentwicklungsprozess zum einheitlichen Verständnis der Lösungsorientierung - interne Kommunikation des Verständnisses von Lösungsorientierung bspw. durch Versammlungen, Mailings, Broschüren zur In- |
| Personalsystem | <ul style="list-style-type: none"> - Einsatz von Testverfahren zur Identifikation der Problemlösungskompetenz von Mitarbeitern - Potenzialanalyse der Mitarbeiter - Modularisierung des Schulungssystems, d. h. Aufteilung in Problemlösungsfähigkeiten (Solution Selling), soziale Kompetenz, Technik |
| Informationssystem | <ul style="list-style-type: none"> - strukturierte Einpflege der Kundeninteraktionen in eine Datenbank - Auswertung der Kundendaten bezüglich des Kundenerfolgs |
| Kundenintegration | <ul style="list-style-type: none"> - Aufstellung von Checklisten, Guidelines und Argumentationshilfen für typische Kundenprobleme - differenzierte Ansprache nach dem Grad der Expertise des Kunden |
| Kundenkontaktpersonal | <ul style="list-style-type: none"> - Umsetzung des 4-Phasenprozessmodells |
| Kommunikation | <ul style="list-style-type: none"> - Einholung von Feedback nach Verkauf der Leistungen/Umsetzung der Lösung - aktives Beziehungsmanagement durch den Hinweis auf neue Lösungsangebote, z.B. durch Events, Werbung, Direct Mailings |
| Sortiment | <ul style="list-style-type: none"> - Vermarktungsbaukasten für Leistungen mit verschiedenen Individualisierungsgraden - Category Management/Abstimmung des Sortiments mit Problematabeständen der Kunden, d. h. bspw. durch Themenwelten |
| Nutzenstiftung | <ul style="list-style-type: none"> - Schaffung von Preistransparenz - einfache Kulanzregelung - unsicherheitsreduzierende Qualitätssignale, z.B. über das gesetzliche Maß hinausreichende Garantien - Dokumentation des Nutzens |
| Qualität | <ul style="list-style-type: none"> - Aufbau einer eigenen Lösungsmarke - Qualitätsindizes und Zertifizierung der Leistungen |

Tab. 20: Maßnahmenbereiche und Maßnahmen für die Umsetzung der Lösungsorientierung

Quelle: Eigene Darstellung.

Im Folgenden soll kurz auf die einzelnen Bereiche eingegangen werden. Zunächst ist an dieser Stelle die **Organisation** anzuführen. Im Gegensatz zur traditionellen Produktausrichtung mit einer strikten Trennung verschiedener Abteilungen ist in einem lösungsorientierten Unternehmen eine abteilungsübergreifende Zusammenarbeit durch regelmäßige Treffen - bspw. in Form eines „Jour fixe“ - anzustreben. Hierbei können dann erfolgreiche Herangehensweisen der einzelnen Kundenberater dem Mitarbeiterkreis zugänglich gemacht werden, damit der Wissenstransfer gewährleistet ist. Existiert eine Kooperation mit externen Anbietern, bspw. Handwerkern oder anderen Dienstleistern, so sind auch hier regelmäßige Abstimmungen durchzuführen, um die Weitergabe von Informationen hinsichtlich auftretender Kundenprobleme und möglicher zukünftiger Absatzpotenziale zu gewährleisten. Das skizzierte Vorgehen entspricht der Leitidee des so genannten „Idea Fishing“.²⁵⁸ Zielsetzung dieses Konzepts aus dem B2B-Bereich ist die systematische Generierung von Innovationen durch den Vertrieb, eine Praxis, die sich auch auf den Handel übertragen lässt.

Zum Erreichen einer von allen Mitarbeitern gelebten **Lösungskultur** bieten sich Workshops mit Führungskräften und Mitarbeitern an, bei denen ein gemeinsames Verständnis über die Art und Weise des Marktauftritts geschaffen werden kann. Potenzielle Widerstände und Misstrauensbarrieren der Mitarbeiter sind zu berücksichtigen und durch eine entsprechende Positivargumentation abzubauen.²⁵⁹ So kann eine Lösungskultur zu weniger leistungsminderndem Druck und damit geringeren Kündigungsraten führen, da Mitarbeiter mit ihrer Arbeit keine negativen persuasiven und manipulativen Aktivitäten verbinden, bei denen die Kunden zu Käufen gedrängt werden.²⁶⁰ Unterstützen lässt sich dieser Prozess der internen Lobbyarbeit durch eine intensive Kommunikation mit geeigneten Instrumenten wie bspw. Versammlungen, Mailings oder Broschüren.

Im Rahmen der Aktivitäten im **Personalsystem** ist zunächst bei der Mitarbeiter-einstellung auf die Problemlösungsfähigkeiten potenzieller Bewerber zu achten. Hierzu bieten sich Fallstudien oder Interviews an, in denen Situationen mit alltäglichen

²⁵⁸ Vgl. Holzmüller, H. H./Neumann, D. (2009).

²⁵⁹ Vgl. Hofstetter, D. (2008), S. 106.

²⁶⁰ Im Rahmen des Verkaufs von Lösungskonzepten müssen Verkäufer viel weniger auf Kundeneinwände reagieren, da diese schon in der Bedarfsermittlungsphase neutralisiert werden. Damit wird

chen Fragestellungen bezüglich der Konsumprobleme von Kunden simuliert werden. Für das aktuelle Personal lassen sich Potenzialanalysen durchführen, bei denen die Stärken und Schwächen bezüglich der Problemlösungsorientierung dokumentiert, analysiert und darauf aufbauend Entwicklungspläne generiert werden. Durch ein modularisiertes Schulungssystem können für die entsprechenden Verkäufer - je nach Bedarf - die Bereiche Problemlösungsfähigkeiten sowie soziale und technische Kompetenz durch qualifizierte Trainer optimiert werden. Insbesondere für den Bereich zur Schulung der Lösungskompetenz lassen sich Ansätze aus dem B2B-Bereich übernehmen, in denen Solution Selling²⁶¹ als Vertriebsmethode eingesetzt wird.²⁶² Grundlegende Idee dieser Methodik ist eine klare Strukturierung des Verkaufsgesprächs anhand eines problemlösungsorientierten Leitfadens und unter Rückgriff auf entsprechende Instrumente zum Verkaufsabschluss. Schließlich sind die Mitarbeiter bezüglich ihrer Einstellung und Performance im Lösungsverkauf zu beurteilen. In letzter Konsequenz muss sich von denjenigen Mitarbeitern, die weder das Potenzial noch den Willen für ein lösungsorientiertes Verhalten mitbringen, getrennt werden.

Des Weiteren ist das **Informationssystem** so zu gestalten, dass die Kundeninteraktionen dokumentiert und für die Verkäufer zugänglich gemacht werden. Notwendige Voraussetzung ist neben der entsprechenden IT-Infrastruktur die kontinuierliche Pflege und Anpassung der Datenbanken. Auf Basis der daraus gewonnenen Informationen lassen sich Auswertungen bezüglich der Zweckmäßigkeit einer intensiven Zusammenarbeit mit dem Kunden anstellen. Hiermit erlangt der Anbieter die Möglichkeit, die Kundenansprache auf Basis historischer Informationen individuell auszugestalten, und somit auch zukünftigen Problemlösungsbedarf zu antizipieren.²⁶³

Zur Zielformulierung und dem Informationsaustausch mit dem Kunden bieten sich im Rahmen des Maßnahmenbereichs der **Kundenintegration** Checklisten, Guidelines und Argumentationshilfen für typische Kundenprobleme an. Allerdings ist in

eine der meistvorkommenden Ängste des Verkaufspersonals deutlich reduziert, vgl. Hofstetter, D. (2008), S. 105.

²⁶¹ Solution Selling ® ist dabei ein geschützter Begriff, der eine Verkaufsmethode bezeichnet, die von dem amerikanischen Unternehmen SPI (Sales Performance International) entwickelt wurde und in der Praxis weite Verbreitung findet.

²⁶² Bspw. ist der Ansatz bei Unternehmen wie IBM oder Microsoft breit etabliert.

diesem Bereich auf ein nicht zu stark schematisiertes Vorgehen zu achten, da gerade bei der Planung einer individuellen Solution eine gewisse Flexibilität vorhanden sein sollte. Eine sehr wichtige Rolle für die erfolgreiche Umsetzung lösungsorientierter Strategien kommt den Mitarbeitern und damit insbesondere dem **Kundenkontaktpersonal** zu. Das ausführlich beschriebene 4-Phasen-Modell des Lösungsprozesses²⁶⁴ kann hier als Verhaltensrahmen dienen. In der Interaktion mit dem Kunden ist das Verkaufspersonal entsprechend für Beratung, Bedarfsanalyse, Planung und Koordination des gesamten Prozesses zuständig und sollte auch nach der Umsetzung einer Solution als zentraler Ansprechpartner für den Kunden zur Verfügung stehen. Neben der Voraussetzung der beschriebenen Fähigkeiten zur Problemlösung können hier ergänzend Instrumente wie bspw. die Weitergabe von Referenzen oder unterstützende Software zur Verdeutlichung der Solution eingesetzt werden. Je nach Umfang der Leistungen bieten sich hier auch Hausbesuche zur Entscheidungsfindung für den Kunden an. Grundsätzlich ist dabei jedoch eine Abwägung vor dem Hintergrund der Effizienz vorzunehmen. So besteht die Gefahr, ein hohes Maß an Lösungsorientierung mit negativen Folgen auf der Kostenseite zu „erkaufen“. In der Literatur wird ebenfalls auf das Risiko hingewiesen, dass Unternehmen eine zu enge Sichtweise einnehmen und neben den reinen Produkt- und Servicekomponenten die Aufwendungen für Beratung und Support nicht immer mit in den Angebotspreis einkalkulieren.²⁶⁵

Im Maßnahmenbereich der **Kommunikation** liegen die relevanten Stellhebel einer lösungsorientierten Ausgestaltung in der Einholung von Feedback, bspw. durch einen Anruf oder ein persönliches Schreiben nach Beendigung des Lösungsprozesses. Zudem gibt der Hinweis auf Nachbesserungs- und Erweiterungsoptionen den Kunden Gewissheit, die Lösung im Laufe der Lebenszeit immer wieder ihren möglicherweise sich verändernden Bedürfnissen anpassen zu können. Darüber hinaus wurde der relationale Charakter des Lösungsgeschäfts als zentraler Faktor hervorgehoben. Dieser ist durch ein aktives Beziehungsmanagement auszugestalten. Somit ist im Rahmen dieses Maßnahmenbereichs eine lebenszyklusorientier-

²⁶³ Vgl. Ahlert, D./Hesse, J. (2002), S. 6. Dies ist vor dem Hintergrund einer Lebenszyklusbetrachtung der Geschäftsbeziehung zwischen Händler und Kunde ein entscheidender Aspekt.

²⁶⁴ Vgl. 2.3.

²⁶⁵ Vgl. Tuli, K. R./Kohli, A. K./Bharadwaj, S. G. (2007), S. 13.

te Betrachtung des Kundenmanagements anzustreben. Durch Eventveranstaltungen können so z.B. neue Leistungsangebote eingeführt werden.

Die Fokusgruppen und Interviews mit Kunden haben ergeben, dass nicht nur das Angebot von Problemlösungen vom Kunden goutiert wird, sondern dass insbesondere die Art und Weise eines lösungsorientierten **Verkaufsansatzes** als Differenzierung vom Wettbewerb und damit als „Unique selling proposition“²⁶⁶ anzusehen ist.²⁶⁷ Diesen Vorteil können sich Unternehmen auch in ihrem Kommunikationsauftritt zu Nutze machen. In diesem Bereich besteht für Unternehmen demnach noch ausreichendes Optimierungspotenzial, das sich zur Wettbewerbsdifferenzierung eignet. So können, angefangen vom Web-Auftritt über Broschüren und Printanzeigen bis hin zu Radio- und Fernsehspots, lösungsorientierte Signale gesendet werden.

Ferner geht es im Bereich des **Sortiments** darum, einen Vermarktungsbaukasten zu kreieren, der eine optionale Individualisierung der Leistungen ermöglicht. Hierzu kann auch die bewusste Einbindung von Produkten und Serviceleistungen der Konkurrenz gehören, wenn dadurch ein Beitrag zur Problemlösung geleistet werden kann und dieses nicht langfristig zu Lasten der eigenen Umsätze erfolgt. Ohne den Zugriff auf externe Kompetenzen ist es dem Solution Seller oftmals gar nicht möglich, eine umfassende Lösung anzubieten. Besonders komplexe Konsumprobleme können unter Umständen erst durch eine Zusammenarbeit verschiedener Unternehmen vollständig gelöst werden. In den qualitativen Studien wurde mehrfach von Kundenseite der Wunsch nach mehr Varianten und einer altersgerechten Ausgestaltung des Sortiments expliziert. Diesbezüglich bietet sich in der Gestaltung des Category Managements eine Anpassung an die Problematbestände der Kunden an. Hier könnten die Leistungen bspw. in Themenwelten dargestellt werden. Dem Kunden werden dazu insbesondere bei großen Unternehmen emotionale **Erlebniswelten** konstruiert, bei denen verschiedene (Zusatz-)Leistungen integriert sind, die zur Steigerung des wahrgenommenen Kundennut-

²⁶⁶ Ursprünglich wurde dieser Begriff als Alleinstellungsmerkmal oder veritabler Kundenvorteil bestimmten Leistungen (Produkte und Services) zugeordnet, er kann allerdings auch für den Verkaufsprozess an sich verwendet werden. Darunter ist im vorliegenden Kontext die Besonderheit eines lösungsorientierten Verkaufsansatzes zu verstehen, der sich von den eher auf Druck und möglichst hohen kurzfristigen Transaktionen ausgerichteten klassischen Vertriebskonzepten unterscheidet.

²⁶⁷ Vgl. Hofstetter, D. (2008), S. 104.

zens beitragen.²⁶⁸ Die Autostadt von *VW*²⁶⁹, die Möbelhäuser von *IKEA*²⁷⁰ oder aber die XXL-Märkte der Tierbedarfskette *Fressnapf*²⁷¹ sind Beispiele, bei denen der Kunde ein solches ganzheitliches und emotional aufgeladenes Kundenerlebnis erfährt.

Ein weiterer Aktivitätsbereich ist die **Nutzenstiftung**. Neben dem Angebot flexibler Finanzierungsangebote können eine einfache Kulanzregelung und über das gesetzliche Maß hinausreichende Garantien eine unsicherheitsreduzierende Wirkung erzeugen. Eine eminent wichtige Fragestellung ist in diesem Maßnahmenbereich ebenfalls die Preissetzung. Der Konsument wünscht sich von einem Anbieter in erster Linie Preistransparenz und Kostenkalkulierbarkeit.²⁷² Durch feste Preispunkte und Flat-Rates können Unternehmen den Kunden vom eigenen Lösungsangebot überzeugen und die Hemmschwelle für den Kauf einer Lösung reduzieren. Ferner bietet sich die Dokumentation des Nutzens in Form einer Gegenüberstellung der Eigenschaften verschiedener Alternativen und deren Kosten an.

Schließlich geht eine hohe Lösungsorientierung mit Maßnahmen der Zusicherung von **Qualität** einher. Hier kann auf Basis der Erkenntnisse der Branchenbetrachtung im Consumer Electronics-Bereich geschlussfolgert werden, dass dem Aufbau spezieller **Marken**, die für den Kunden eine besondere Lösungskompetenz signalisieren, eine gesteigerte Bedeutung zukommt.²⁷³ Über einen solchen Qualitätsanker hinaus können Qualitätsindizes sowie die Zertifizierung der Leistungen durch

²⁶⁸ Vgl. Gustafsson, A./Johnson, M. (2003), S. 9.

²⁶⁹ Hier wird dem Kunden neben der eigentlichen Übergabe des Neuwagens in besonderer Atmosphäre ein Erlebnisprogramm mit Hotelanlagen, Museum, Freizeitmöglichkeiten, gläserner Manufaktur etc. geboten. Andere Automobilhersteller haben in jüngerer Zeit ebenfalls nachgezogen und bieten ähnliche Konzepte wie bspw. *BMW* in München oder *Mercedes* und *Porsche* in Stuttgart, bei denen die Neuwagenabholung in ein ganzheitliches Kundenerlebnis eingebettet wird.

²⁷⁰ Viele dieser Häuser haben neben einem eigenen Kindergarten, ein Restaurant und entsprechende Themenwelten, in denen die angebotenen Produkte von lockeren Verkäufern unkonventionell („Brauchst du Hilfe?“) präsentiert werden, was eine Art Urlaubsatmosphäre im Sinne schwedischer Gastfreundlichkeit vermitteln soll.

²⁷¹ In diesen großflächigen Märkten findet sich neben einem weiten Produktsortiment, das in entsprechend gestalteten Themenwelten präsentiert wird, ein umfangreiches Problemlösungsangebot für alle Leistungen rund ums Tier, inklusive Tierarztpraxis, Hundefriseur, Tierreisen etc.

²⁷² Vgl. Erlenkämper, S./Ungrade, C. (2009), S. 112.

²⁷³ Diesbezüglich fordert auch WIND (2008) den Aufbau von Marken rund um Kundenlösungen, vgl. Wind, J. Y. (2008), S. 32. Beispiele sind dafür der Zusammenschluss von lösungsorientierten Händlern der Verbundgruppe *EURONICS* unter dem Label *media@home* oder der Konkurrent Media-Saturn, der dabei mit dem Service- und Lösungsdienstleister *powerservice24.com* (siehe die gleichlautende Internetseite) am Markt auftritt. Ent-

unabhängige Institute einen Beitrag zu einem vertrauensbildenden „Signaling“ leisten.

Um den Wandel von einem produktorientierten Händler hin zu einem Lösungsanbieter zu realisieren, ist ein umfassendes **Change Management** notwendig.²⁷⁴ Die skizzierten Maßnahmen geben einen Überblick potenzieller Ansatzpunkte.

Phase 4: Kontrolle

Der Phasenprozess wird abgerundet durch die **vierte Phase** des Controllings. Dabei werden die tatsächlich erreichten Werte bezüglich vorher definierter Erfolgsvariablen kontrolliert und mit den zuvor formulierten Zielen verglichen. Die Wirksamkeit der realisierten Maßnahmen zur Erhöhung des Grades der Lösungsorientierung können mit dem entwickelten Messmodell kontinuierlich **überprüft** werden, und darauf aufbauend entsprechende Änderungen abgeleitet werden.

Neben der schon erwähnten Effizienzmessung der einzelnen Maßnahmenbereiche, sollten Unternehmen die Umsetzung der Lösungsorientierung systematisch durch Controllinginstrumente flankieren. Hier empfiehlt sich der Einsatz einer **Balanced Score Card (BSC)**²⁷⁵, deren Aufgabe die Abbildung, Steuerung und Messung der Wirkungszusammenhänge zwischen der Vision, der Strategie und den Maßnahmen eines lösungsorientierten Unternehmens sein kann. Grundgedanke des Instruments der BSC ist die Verknüpfung der Strategie mit der operativen Steuerung. Im Rahmen eines umfassenden Kennzahlensystems lassen sich dabei neben finanziellen Zielgrößen auch vorökonomische Parameter einbeziehen. Während die Finanzperspektive bestehen bleiben kann, können die klassischen Dimensionen der BSC²⁷⁶ durch die in der Konzeptualisierung der Lösungsorientierung identifizierte Unternehmens-, Interaktions- und Leistungsebene substituiert werden. Anhand des zuvor entwickelten Maßnahmenkatalogs²⁷⁷ lässt sich der Umsetzungsprozess strukturieren und kontrollieren. Mit Hilfe dieses Instruments können Unternehmen sich in die Lage versetzen, ein ganzheitlich orientiertes Lö-

sprechend haben beide Unternehmen den Weg des Aufbaus einer eigenen Lösungsmarke eingeschlagen.

²⁷⁴ Vgl. Ahlert, D. et al. (2008a), S. 20ff.

²⁷⁵ Die Balanced Score Card ist ein Instrument des strategischen Managements. Für eine ausführliche Erläuterung in der Literatur sei auf die Schriften der Begründer KAPLAN und NORTON (1997) verwiesen, vgl. hierzu und im Folgenden Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1997).

²⁷⁶ Kunden-, Prozess- und Mitarbeiterperspektive.

sungsmanagement anzugehen. Abbildung 27 stellt beispielhaft die Balanced Score Card zur Lösungsorientierung dar.

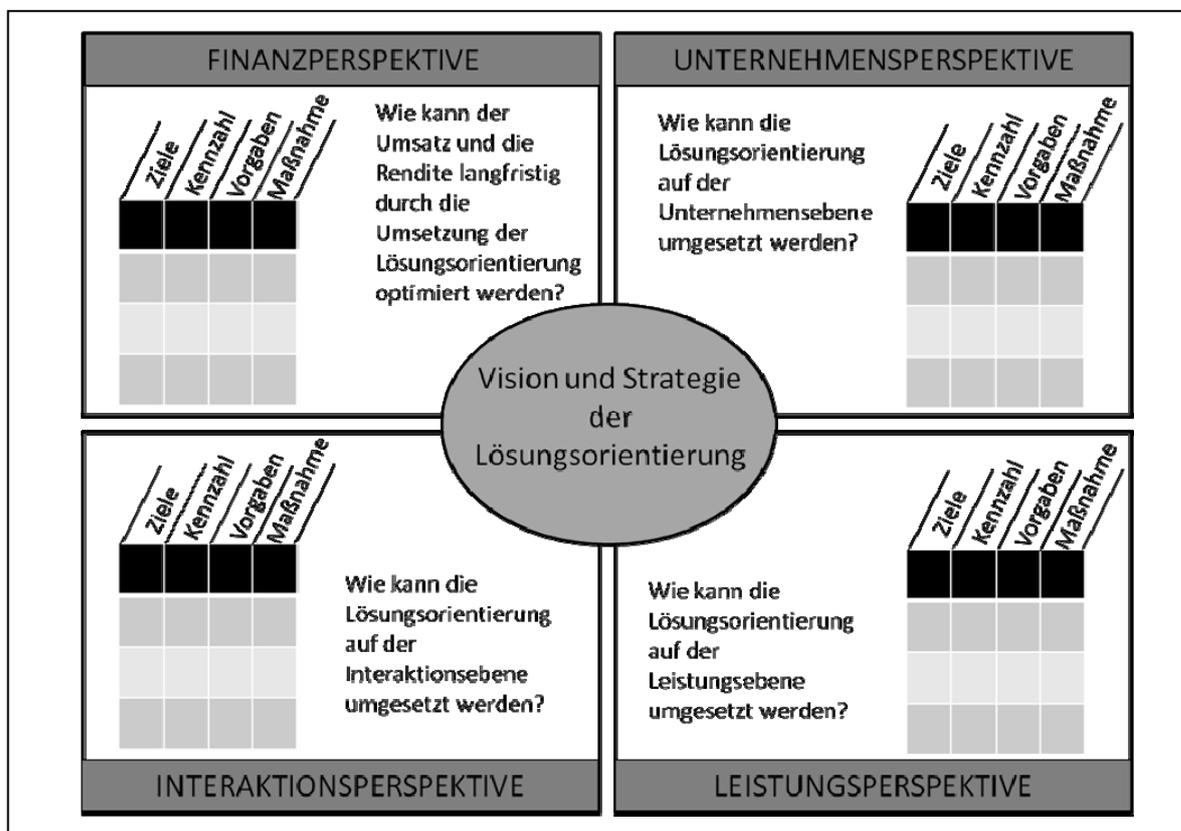


Abb. 27: Perspektiven der Balanced Score Card zur Lösungsorientierung

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Ahlert, D./Evanschitzky, H. (2003), S. 184.

Die Perspektiven werden in strategische Ziele und die dazu gehörigen Kennzahlen untergliedert. Im Vorfeld ist darauf zu achten, dass Strategie und Ziele in einer direkten Ursache-Wirkungsbeziehung stehen. Für die Kontrolle der Zielerreichung ist es danach notwendig, die angestrebten Zielwerte zu definieren. Schließlich sind Maßnahmen zum Erreichen der Ziele abzuleiten. Dazu werden die Perspektiven noch weiter untergliedert und um die Punkte Vorgaben und Maßnahmen ergänzt. Der wesentliche Zweck der BSC ist darin zu sehen, dass auf der einen Seite die Gesamtaufgabe des Unternehmens in konkrete Ansätze für die einzelnen Einheiten bzw. Bereiche zerlegt wird. Auf der anderen Seite wird der Versuch unternommen, die Erreichung der Ziele zu operationalisieren, um daraus Maßnahmen

²⁷⁷ Vgl. Tabelle 20.

abzuleiten, die zur Umsetzung der Lösungsorientierung beitragen. Eine beispielhafte Ausgestaltung der BSC mit den Dimensionen und Bereichen der in der vorliegenden Arbeit entwickelten Konzeptualisierung der Lösungsorientierung zeigt die nachfolgende Abbildung.

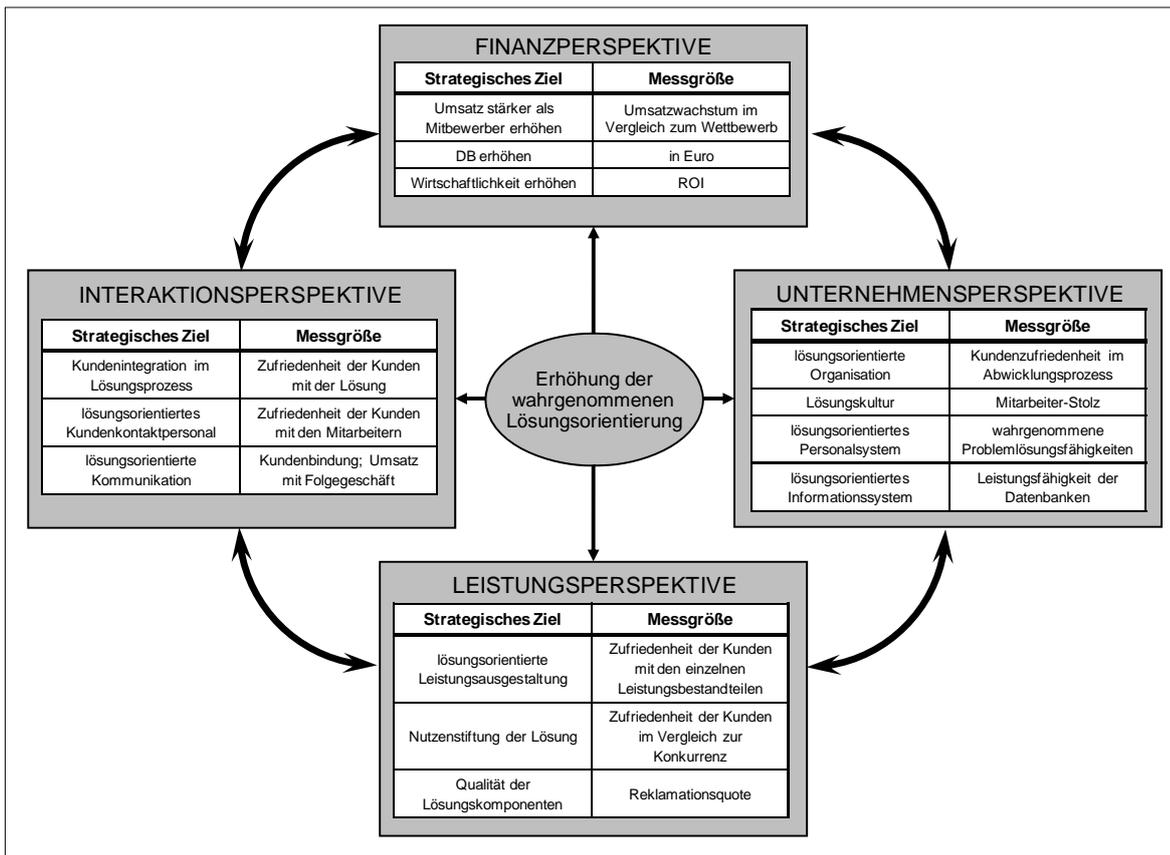


Abb. 28: Ausgestaltung der BSC zur Lösungsorientierung

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1997), S. 315.

Wie zu Beginn deutlich gemacht wurde, ist ein wesentliches Ziel der Lösungsorientierung die Differenzierung vom Wettbewerb durch das Angebot eines besonderen Leistungsvorteils zur Abschöpfung erhöhter Zahlungsbereitschaften. In der Finanzperspektive äußert sich diese Zielsetzung bspw. durch die Festlegung einer Umsatzerhöhung im Vergleich zur Konkurrenz sowie einer Deckungsbeitragssteigerung. Die Ziele aus den weiteren Perspektiven, die sich aus dem Modell der Lösungsorientierung ableiten, lassen sich über verschiedene Befragungen und Beobachtungen auf Mitarbeiter- und Kundenebene messen. So bieten sich spezifische Analysen der Kundenzufriedenheit und -bindung, Mystery Shopping Trips

oder Reklamationsanalysen für die einzelnen kundenbezogenen Ziele an. Auf Mitarbeiterseite können Befragungen zur Identifikation mit der Lösungskultur des Unternehmens sowie die Bewertung durch Vorgesetzte zur Erfassung des Erfolgs herangezogen werden. Hierbei bietet das **Evaluationsprogramm des F&C** weitreichende Unterstützungsmöglichkeiten an.

Neben der Messung des Zielerreichungsgrads des eigenen Unternehmens und des Einsatzes von Controllinginstrumenten liegt ein Vergleich mit anderen Händlern in Form eines **Benchmarking** nahe. Die hier ermittelten Resultate im Rahmen des Branchenvergleichs können dazu erste Anhaltspunkte für das Consumer Electronics-, das Baumarkt- und das Möbelsegment liefern. So ist es insbesondere für Unternehmensnetzwerke sinnvoll, Vergleiche hinsichtlich einer professionellen Umsetzung der Lösungsorientierung durchzuführen. Auf Basis der Resultate könnten Bereiche identifiziert werden, in denen Verbesserungspotenziale hinsichtlich der Lösungsorientierung bestehen. Gleichzeitig ließen sich Stellhebel für den Erfolg einzelner Outlets ermitteln, auf deren Basis Maßnahmen zur Steigerung desselben entwickelt werden können. Erfahrungen, Methoden und Instrumente besonders erfolgreicher Unternehmen vermögen dabei als Vorbildfunktion zu dienen und lassen sich in Workshops und Schulungen an die weniger erfolgreichen Outlets weitergeben. Nachfolgend werden die Ergebnisse der Studie nochmals zusammengefasst.

5.2 Welches sind die wichtigsten Erkenntnisse der Studie?

Ausgangspunkt und Motivation dieser Studie war die Feststellung, dass trotz einer hohen Relevanz der Lösungsorientierung in der Praxis, bisher kein Messansatz zur Erfassung des Konzepts und seiner Moderatoren- und Erfolgswirkungen im Handel existiert. Aus diesem Befund wurden drei Forschungsfragen zur umfassenden Analyse der Lösungsorientierung abgeleitet. Abschließend sollen die zentralen Erkenntnisse aus den durchgeführten Untersuchungen noch einmal skizziert und in Bezug zu den eingangs aufgeworfenen Forschungsfragen gesetzt werden.

- Gegenstand der **ersten Forschungsfrage** war die Bedeutung des Konstrukts der Lösungsorientierung sowie seine Gestaltungsdimensionen im Kontext des Handels. Mit einer umfassenden Konzeptualisierung auf Basis

der Literatur, explorativer Vorstudien und quantitativen empirischen Erhebungen, konnte die Lösungsorientierung als dreidimensionales Konstrukt beschrieben werden, welches eine Unternehmensebene, eine Interaktionsebene und eine Leistungsebene umfasst. Die Dimensionen ließen sich über verschiedene Maßnahmenbereiche operationalisieren, der das Konstrukt aus der Unternehmensperspektive erfasst.

- Mit Hilfe der **zweiten Forschungsfrage** sollte geklärt werden, welche Faktoren die Beziehung der Lösungsorientierung und dem Unternehmenserfolg moderieren. Bezüglich der Unternehmensvariablen konnte für die Unternehmensgröße, den Standort sowie für die Führungserfahrung des Managements ein Moderatoreffekt nachgewiesen werden. Darüber hinaus ergab die Untersuchung eine Moderatorenwirkung der Kundendynamik. Grundsätzlich ist jedoch anzumerken, dass für eine abschließende Klärung, ob Lösungsorientierung eine sinnvolle strategische Option für ein Unternehmen darstellt, neben Nutzenaspekten auch immer die dafür aufzuwendenden Kosten zu betrachten sind.
- In der **dritten Forschungsfrage** wurde der Status quo der Lösungsorientierung im deutschen Handel adressiert. Die differenzierte Auswertung der einzelnen Maßnahmenbereiche innerhalb des Konstrukts der Lösungsorientierung führte zu dem Resultat, dass insgesamt ein mittlerer bis hoher Umsetzungsgrad in den drei betrachteten Branchen vorhanden ist, die sich in der Ausprägung der einzelnen Dimensionen jedoch nur geringfügig unterscheiden. Defizite finden sich jedoch noch in einzelnen Bereichen. Des Weiteren konnte nachgewiesen werden, dass die Erfolgswirksamkeit der Lösungsorientierung bei Baumärkten am höchsten ist, gefolgt von Möbelhäusern und Elektrofachhändlern. Darüber hinaus zeigte die Analyse einen hohen Umsetzungsgrad der Lösungsorientierung bei Solitären und Verbundgruppen sowie bei Unternehmen im Premiumsegment. Während innerhalb der Unternehmensformen Solitären die Gestaltung einer erfolgreichen Umsetzung der Lösungsorientierung am besten gelingt, so konnten im Rahmen der Segmentanalyse Vorteile für das gehobene und das mittlere Segment identifiziert werden. Insbesondere für Unternehmensnetzwerke bieten sich daher noch Verbesserungspotenziale bei der erfolgreichen Um-

setzung der Lösungsorientierung. Schließlich erfolgte die Ableitung eines Managementprozesses zur konkreten Entscheidungsunterstützung bezüglich einer lösungsorientierten Strategiewahl und -umsetzung.

Zum Abschluss ist festzuhalten, dass die vorliegende Studie aufzeigen konnte, dass die Strategie der Lösungsorientierung ein Erfolgsgarant für Handelsunternehmen und dabei insbesondere für Unternehmensnetzwerke sein kann. Demnach ist zu erwarten, dass in Zukunft vermehrt lösungsorientierte Angebote durch Netzwerkunternehmen übernommen werden. Grundsätzlich scheint diese Distributionsform sehr geeignet für den Vertrieb von Lösungen zu sein. Insbesondere für die Marktsegmente des Wohn- und Einrichtungsbereichs, aber auch für Geschäftsmodelle rund um die Lösung vieler anderer Alltagskonsumprobleme bieten sich Unternehmensnetzwerke als Distributionsform an. Bei der Umsetzung eines Solution Selling Ansatzes in einem Unternehmensnetzwerk müssen Unternehmen jedoch eine Vielzahl an Faktoren beachten. Die Erkenntnisse aus den durchgeführten Studien haben dabei unterschiedliche Erfolgswirkungen aufgezeigt, die von den jeweiligen Rahmenbedingungen des lokalen Betriebs abhängig sind. Wenn sich ein Unternehmen der Möglichkeiten, aber auch der Gefahren der Abbildung komplexer Lösungsangebote bewusst ist und die Bedeutung eines professionellen Netzwerkmanagements nicht unterschätzt, kann die **Transformation** zum Solution Seller jedoch erfolgreich gelingen. Managern liefert die vorliegende Arbeit somit **Impulse** für die Umsetzung der Lösungsorientierung im Handel.

Literaturverzeichnis

Ahlert, D. (2003): Multikanalstrategien. Konzepte, Methoden und Erfahrungen. Wiesbaden: Gabler.

Ahlert, D./Hesse, J. (2002): Relationship Management im Beziehungsnetz zwischen Hersteller und Verbraucher, in: Ahlert, D./Wunderlich, M./Knackstedt, R./Becker, J. (Hg.): Customer Relationship Management im Handel. Berlin.

Ahlert, D./Evanschitzky, H. (2003): Dienstleistungsnetzwerke. Management, Erfolgsfaktoren und Benchmarks im internationalen Vergleich. Berlin: Springer.

Ahlert, D./Kenning, P. (2007): Handelsmarketing. Grundlagen der marktorientierten Führung von Handelsbetrieben. Berlin, Heidelberg: Springer.

Ahlert, D./Kawohl, J. (2008): Best Practices des Solution Sellings. Projektbericht Nr. 1 [Transolve]. Münster.

Ahlert, D./Kawohl, J./Peperhowe, J. (2009): toom Baumarkt, in: Ahlert, D./Kawohl, J./Kes, I. (Hg.): Case Studies zum Solution Selling - Best Practice Beispiele der Organisation, Vermarktung und Umsetzung von Lösungen. Projektbericht Nr. 5 [Transolve]. Münster, S. 98-106.

Ahlert, D./Hesse, J./Kruse, P./Kawohl, J. (2008a): Transolve - Transformationsprozess vom Produzent zum Solution Seller am Beispiel des KMU Schäper Sportgerätebau - Mögliche Optionen für KMU. Projektbericht Nr. 2 [Transolve]. Münster.

Ahlert, D./Kawohl, J./Schulze-Bentrop, C. (2008c): Solution Selling für KMU's. Projektbericht Nr. 4 [Transolve]. Münster.

Ahlert, D./v. Wangeheim, F./Kawohl, J./Zimmer, M. (2008b): The Concept of Solution Selling. Theoretical Considerations and Methods. Projektbericht Nr. 3 [Transolve]. Münster.

Albers, S./Eggert, K./Bauer, H. H. (1988): Kundennähe. Lüneburg.

Athaide, G. A./Meyers, P. W./Wilemon, D. L. (1996): Seller-Buyer Interactions During the Commercialization of Technological Process Innovations, in: *Journal of Product Innovation Management*, Jg. 13, H. 5, S. 406-421.

Backhaus, C. (2009): Beziehungsqualität in Dienstleistungsnetzwerken. Theoretische Fundierung und empirische Analyse. Wiesbaden: Gabler.

Backhaus, K./Voeth, M. (2007): Industriegütermarketing. München: Vahlen.

Bacos, J./Hiemeyer J. (2003): Retail-Studie: Preis- und Sortimentsmanagement als Erfolgshebel im Einzelhandel. Mercer. München.

BBE Retail Experts (2008): Factbook Einzelhandel 2009. Daten, Fakten, Trends, Perspektiven zum Einzelhandel in Deutschland. Neuwied: LPV Lebensmittel Praxis Verlag Neuwied GmbH.

Becker, J. (1999): Marktorientierte Unternehmensführung. Messung, Determinanten, Erfolgsauswirkungen. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Belz, C. (1991): Erfolgreiche Leistungssysteme. Anleitungen und Beispiele. Stuttgart: Schäffer Verlag für Wirtschaft und Steuern.

Belz, C. (1996): Verkaufskompetenz. St. Gallen.

Belz, C. (2001): Leistung für Kundenvorteile, in: Mass, P. (Hg.): Integriertes Dienstleistungs-Management. St. Gallen, S. 63-81.

Belz, C./Bieger, T. (2004): Customer Value - Kundenvorteile schaffen Unternehmensvorteile. Frankfurt a. M.: verlag moderne industrie.

Belz, C./Schuh, G./Groos, S. A./Reinecke, S. (1997): Erfolgreiche Leistungssysteme in der Industrie, in: Belz, C./Schuh, G./Groos, S. A./Reinecke, S./ (Hg.): Industrie als Dienstleister. St. Gallen: Thexis, S. 14-107.

Berry, L./Gresham, L. G./Millikin, N. L. (1990): Marketing in Retailing: A Research Agenda, in: *International Review of Retail, Distribution & Consumer Research*, Jg. 1, H. 1, S. 5-16.

Berthel, J. (1995): Personal-Management. Stuttgart.

Beutin, N. (2003): Kundenbindung durch Value-Added Services, in: Bruhn, M./Meffert, H. (Hg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM. Wiesbaden: Gabler.

Bohnsack, R./Przyborski, A. (2007): Gruppendiskussionsverfahren und Focus Groups, in: Buber, R./Holzmüller, H. H. (Hg.): Qualitative Marktforschung. Wiesbaden.

Bonnemeier, S./Ihl, C./Burianek, F./Reichwald, R. (2008): Value Creation and Value Appropriation Capabilities in the Context of Solution Selling: An Exploratory Study. Proceedings of the EURAM 2008 Conference, May 14-17. Ljubljana.

Borchardt, A./Göthlich, S. E. (2006): Erkenntnisgewinnung durch Fallstudien, in: Albers, S./Klapper, D./Konradt, U./Walter, A./Wolf, J. (Hg.): Methodik der empirischen Forschung. Wiesbaden, S. 33-48.

Brady, T./Davies, A./Gann, D. (2005): Creating Value by Delivering Integrated Solutions, in: *International Journal of Project Management*, Jg. 23, H. 5, S. 360-365.

Bristol, T./Fern, E. F. (1993): Using Qualitative Techniques to Explore Consumer Attitudes, in: *Advances in Consumer Research*, Jg. 20, H. 1, S. 444-448.

Bruhn, M. (2002): Integrierte Kundenorientierung. Wiesbaden.

Bruhn, M. (2003): Markteinführung von Dienstleistungen - Vom Prototyp zum marktfähigen Produkt, in: Bullinger, H. J./Scheer, A. W. (Hg.): Service Engineering. Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen. Berlin, Heidelberg, New York: Springer.

Bundesverband Deutscher Heimwerker, B.-u. G. e. V. (2009): Branchenzahlen der Heimwerker-Branche im Überblick. Branchenentwicklung 2009, www.heimwerkerverband.de, Abruf 10.06.2009.

Burianek, F./Ihl, C./Bonnemeier, S./Reichwald, R. (2007): Typologisierung hybrider Produkte, Arbeitsbericht Nr. 01/2007, TU München.

Calder, B. J. (1977): Focus Groups and the Nature of Qualitative Marketing Research, in: *Journal of Marketing Research*, Jg. 14, H. 3, S. 353-364.

Cerasale, M. (2004): The Solutions Business Model, in: Cerasale, M./Stone, M.: Business Solutions on Demand. London, S. 55-73.

Chakravarthy, B. (1986): Measuring Strategic Performance, in: *Strategic Management Journal*, Jg. 7, H. 7, S. 437-458.

Chen, S. C./Quester, P. (2007): Implementation and Outcomes of Customer Value. A Dyadic Perspective, in: *The Service Industries Journal*, Jg. 27, H. 5/6, S. 779-794.

Child, P./Wisniowski, S./Sanders, F. H./Diederichs, R. (1991): The Management of Complexity, in: *The McKinsey Quarterly*, Jg. 4.

Chin, W. W. (1998): The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling, in: Marcoulides, G. A. (Hg.): Modern Methods for Business Research. London, Mawah: Lawrence Erlbaum Association, S. 295-336.

Cornet, E./Katz, R./Molloy, R./Schädler, J./Sharma, D./Tipping, A. (2000): Customer Solutions: From Pilots to Profits, in: *Viewpoint, Booz, Allen & Hamilton*, Jg. 11, S. 1-19.

Cova, B./Salle, R. (2007): Introduction to the IMM Special Issue on 'Project Marketing and the Marketing of Solutions'. A Comprehensive Approach to Project Marketing and the Marketing of Solutions, in: *Industrial Marketing Management*, Jg. 36, H. 2, S. 138-146.

Cronin, J./Page, T. (1988): An Examination of the Relative Impact of Growth Strategies on Profit Performance, in: *European Journal of Marketing*, Jg. 22, H. 1, S. 57-68.

Crosby, L. A./Cowles, D./Evans, K. R. (1990): Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective, in: *Journal of Marketing*, Jg. 54, H. 3, S. 68-81.

Davies, A. (2004): Moving Base into High-Value Integrated Solutions. A Value Stream Approach, in: *Industrial & Corporate Change*, Jg. 13, H. 5, S. 727-756.

Davies, A./Hobday, M. (2005): *The Business Project - Managing Innovation in Complex Products and Systems*. New York: Cambridge University Press.

Davies, A./Brady, T./Hobday, M. (2006): Charting a Path Toward Integrated Solutions, in: *MIT Sloan Management Review*, Jg. 47, H. 3, S. 39-48.

Davies, A./Brady, T./Hobday, M. (2007): Organizing for Solutions: Systems Seller vs. Systems Integrator, in: *Industrial Marketing Management*, Jg. 36, H. 2, S. 183-193.

Day, G. S. (1990): *Market Driven Strategy - Processes for Creating Value*. New York.

Deloitte (2008): *Global Powers of Retailing*.

Deshpandé, R./Farley, J. U./Webster, F. E. (1993): Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis, in: *Journal of Marketing*, Jg. 57, H. 1, S. 23-57.

Dess, G./Robinson, R. (1984): Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of Privately-held Firm and Conglomerate Business Unit, in: *Strategic Management Journal*, Jg. 5, H. 3, S. 265-273.

Doster, D./Roegner, E. (2000): Setting the Pace with Solutions, in: *Marketing Management*, Jg. 9, H. 1, S. 51-54.

Dreher, A. (1995): *Marketingorientierung als Unternehmensphilosophie*.

Eggert, A. (1999): *Kundenbindung aus Kundensicht*. Wiesbaden.

EHI Retail Institute (2007): *Handel aktuell. Struktur, Kennzahlen und Profile des internationalen Handels. Schwerpunkt Deutschland, Österreich, Schweiz - Ausgabe 2007/2008*. Köln: Kölnische Verlagsdruckerei GmbH.

Engelhardt, W. H./Kleinaltenkamp, M./Reckenfelderbäumer, M. (1993): Leistungsbündel als Absatzobjekte, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, Jg. 45, H. 5, S. 395-426.

Engelsleben, T. (1999): *Marketing für Systemanbieter*. Wiesbaden.

Erlenkämper, S./Ungrade, C. (2009): Erfolgsfaktoren und Barrieren im Transformationsprozess zum Lösungsanbieter, in: Technische Universität Dortmund (Hg.): *Supply Chain Management im Mittelstand. Tagungsband zur Konferenz - Dortmunder Forum Technisches Management*. Dortmund, S. 107-117.

Flick, U./Steinke, I./von Kardorff, E. (2005): Was ist qualitative Forschung? - Ein Überblick, in: Flick, U./Steinke, I./von Kardorff, E. (Hg.): *Qualitative Forschung*. Hamburg.

Franke, G. R./Park, J. E. (2006): Salesperson Adaptive Selling Behavior and Customer Orientation: A Meta-Analysis, in: *Journal of Marketing Research*, Jg. 43, H. 4, S. 693-702.

Fritz, W. (1992): Marktorientierte Unternehmensführung und Unternehmenserfolg. Stuttgart.

Fritz, W. (1995): Marketing Management und Unternehmenserfolg. Stuttgart.

Galbraith, J. R. (2002): Organizing to Deliver Solutions, in: *Organizational Dynamics*, Jg. 31, H. 2, S. 194-207.

Garvin, D. A. (1984): What Does "Product Quality" Really Mean?, in: *MIT Sloan Management Review*, Jg. 26, H. 1, S. 25-34.

Georgoudakis, A./Schüttrumpf, E. (2009): EURONICS Deutschland EG, in: Ahlert, D./Kawohl, J./Kes, I. (Hg.): Case Studies zum Solution Selling - Best Practice Beispiele der Organisation, Vermarktung und Umsetzung von Lösungen. Projektbericht Nr. 5 [Transolve]. Münster, S. 105-117.

gfu (2007): Der Markt für Consumer Electronics, www.gfu.de/go/gfu/_ws/resource/_ts.../marktce_2006.pdf, Abruf 15.09.2009.

Giering, A. (2000): Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität: Eine Untersuchung moderierender Effekte. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Glazer, R./Weiss, A. (1993): Marketing in Turbulent Environments. Decision Processes and the Time-Sensitivity of Information, in: *Journal of Marketing Research*, Jg. 30, S. 509-521.

Goffin, K. (1999): Customer Support, in: *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Jg. 29, H. 6, S. 374-397.

Gregori, C. (2006): Instrumente einer erfolgreichen Kundenorientierung. Wiesbaden.

Grönroos, C. (2000): Service Management and Marketing. A Customer Relationship Management Approach. New York: Wiley.

Günther, C. A. (2001): Das Management industrieller Dienstleistungen. Wiesbaden.

Gustafsson, A./Johnson, M. (2003): Competing in a Service Economy: How to Create a Competitive Advantage Through Service Development and Innovation. San Fransisco: Joessy-Bass.

Hax, A. C./Wilde II, D. L. (1999): The Delta Model. Adaptive Management for a Changing World, in: *Sloan Management Review*, Jg. 40, H. 2, S. 11-28.

Herrmann, A./Homburg, C. (2000): Marktforschung: Ziele, Vorgehensweisen und Methoden, in: Herrmann, A.; Homburg, C. (Hg.): Marktforschung: Methoden, Anwendungen Praxisbeispiele. Wiesbaden, S. 13-32.

Hildebrand, K. (2006): Strategisches Dienstleistungsmanagement in produzierenden Unternehmen. St. Gallen.

Hildebrand, V. G. (1997): Individualisierung als strategische Option der Marktbearbeitung. Wiesbaden.

Hofer, C. W. (1975): Toward a Contingency Theory of Business Strategy, in: *Academy of Management Journal*, Jg. 18, H. 4, S. 784-810.

Hofstetter, D. (2008): Solution Focused Selling. München: Hampp.

Holzmüller, H. H./Neumann, D. (2009): Idea Fishing - Innovationsgenerierung durch den Vertrieb, in: Technische Universität Dortmund (Hg.): Supply Chain Management im Mittelstand. Tagungsband zur Konferenz - Dortmunder Forum Technisches Management. Dortmund, S. 150-155.

Homburg, C. (2000): Kundennähe von Industriegüterunternehmen. Wiesbaden.

Homburg, C./Giering, A. (1996): Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte, in: *Marketing ZFP*, Jg. 18, H. 1, S. 5-24.

Homburg, C./Krohmer, H. (2006): Marketingmanagement: Strategie - Instrumente - Umsetzung - Unternehmensführung. Wiesbaden: Gabler.

Homburg, C./Hoyer, W. D./Fassnacht, M. (2002): Service Orientation of a Retailer's Business Strategy Dimensions, Antecedents, and Performance Outcomes, in: *Journal of Marketing*, Jg. 66, H. 4, S. 86-101.

Homburg, C./Stock, R./Kühlborn, S. (2005): Die Vermarktung von Systemen im Industriegütermarketing, in: *Die Betriebswirtschaft*, Jg. 65, H. 6, S. 537-562.

Hopf, C. (2005): Qualitative Interviews - ein Überblick, in: Flick, U./Steinke, I./von Kardorff, E. (Hg.): Qualitative Forschung. Hamburg.

Hunt, S. D./Sparkman Jr., R. D./Wilcox, J. B. (1982): The Pretest in Survey Research Issues and Preliminary Findings, in: *Journal of Marketing Research*, Jg. 19, H. 2, S. 269-273.

Hunter, J. (1983): A Causal Analysis of Cognitive Ability, Job Knowledge, Job Performance, and Supervisor Ratings, in: Landy, F./Zedeck, S./Cleveland, J. (Hg.): Performance Measurement and Theory. New York: Hillsdale, S. 257-266.

Jacob, F. (2003): Kundenintegrations-Kompetenz, in: *Marketing ZFP*, Jg. 25, H. 2, S. 83-98.

Jaworski, B. J./Kohli, A. K. (1993): Market Orientation - Antecedents and Consequences, in: *Journal of Marketing*, Jg. 57, H. 3, S. 53.

Jaworski, B. J./Kohli, A. K. (1996): Market Orientation. Review, Refinement and Roadmap, in: *Journal of Market-Focused Management*, Jg. 1, H. 2, S. 119-135.

Johansson, J. E./Krishnamurthy, C./Schlissberg, H. E. (2003): Solving the Solutions Problem, in: *McKinsey Quarterly*, Jg. 2003, H. 3, S. 116-125.

Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1997): Balanced Scorecard - Strategien erfolgreich umsetzen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Kawohl, J. M. (2010): Lösungsorientierung von Handelsunternehmen. Wiesbaden: Gabler.

Kehoe, W./Lindgren, J. (2003): Focus Groups in Global Marketing. Concept, Methodology and Implications, in: *The Marketing Management Journal*, Jg. 13, H. 2, S. 14-28.

Kepper, G. (1994): Qualitative Marktforschung. Wiesbaden.

Kepper, G. (2000): Methoden der qualitativen Marktforschung, in: Herrmann, A./Homburg, C. (Hg.): Marktforschung: Methoden, Anwendungen Praxisbeispiele. Wiesbaden, S. 159-202.

Kern, W. (1996): Handwörterbuch der Produktionswirtschaft. Stuttgart.

Kimberly, J. R. (1976): Organizational Size and the Structuralist Perspective: A Review, Critique and Proposal, in: *Administrative Science Quarterly*, Jg. 21, S. 571-597.

Kinney, T. C./Taylor, J. R. (1991): Marketing Research. An Applied Approach. New York: McGraw-Hill.

Kohli, A. K./Jaworski, B. J. (1990): Market Orientation. The Construct, Research Propositions and Managerial Implications, in: *Journal of Marketing*, Jg. 54, H. 2, S. 1-18.

Kohli, A. J./Jaworski, B. J./Kumar, A. (1993): MARKOR. A Measure of Market Orientation, in: *Journal of Marketing Research*, Jg. 30, H. 4, S. 467-477.

Kölzer, B. (1999): Bau-fit AG: Zielgruppenorientierte Positionierung eines Handelsunternehmens, in: Kaapke, A./Froböse, M. (Hg.): Fallstudien zum Handelsmanagement. Köln, S. 147-166.

Kühlborn, S. (2004): Systemanbieterstrategien im Industriegütermarketing. Mannheim.

Küpper, H. U. (1995): Controlling. Stuttgart.

Kurz, A./Gut, J. (2005): Integrated Solution Selling - Vom Produkt zum Lösungsverkauf und die Auswirkungen auf das Key-Account-Management am Beispiel Microsoft, in: Belz, C./Bußmann, W. F./Zupancic, D. (Hg.): Best Practice im Key Account Management. Frankfurt a. M.

Kurz, A./Meinhard, D./Fuchs, S./Stockhammer, C. (2007): Das problemzentrierte Interview, in: Buber, R./Holzmüller, H. H. (Hg.): *Qualitative Marktforschung*. Wiesbaden.

Levitt, T. (1986): *The Marketing Imagination*. New York, London.

Link, J. (2004): *Führungssysteme*. München.

Loss, C. (1996): *Systemverkauf*. Hallstadt: ROSCH-BUCH.

Maslow, A. M. (1970): *Motivation and Personality*. New York.

Mayerhofer, W. (2007): Das Fokusgruppeninterview, in: Buber, R./Holzmüller, H. H. (Hg.): *Qualitative Marktforschung*. Wiesbaden.

Mayring, P. (2002): *Einführung in die qualitative Sozialforschung*. Weinheim, Basel.

Mayring, P. (2003): *Qualitative Inhaltsanalyse*. Weinheim.

McEnrue, M. P. (1988): Length of Experience and the Performance of Managers in the Establishment Phase of their Careers, in: *Academy of Management Journal*, Jg. 31, H. 1, S. 175-185.

Meffert, H./Burmans, C./Kirchgeorg, M. (2008): *Marketing. Grundlagen markt-orientierter Unternehmensführung. Konzepte, Instrumente, Praxisbeispiele*. Wiesbaden: Gabler.

Miller, D./Eisenstat, R./Hope, Q./Galbraith, N./Foote, J. (2002): The Problem of Solutions: Balancing Clients and Capabilities, in: *Business Horizons*, Jg. 45, H. 2, S. 3-12.

Morgan, D. L./Spanish, M. T. (1984): Focus Groups: A New Tool for Qualitative Research, in: *Qualitative Sociology*, Jg. 7, H. 3, S. 253-270.

MSI - Marketing Science Institute (1998): *Research Priorities 1998-2000*. Cambridge, MA.

Müller, C. (2007): *Differenzierung von Handelsunternehmen*. Frankfurt a. M.: Lang.

Narver, J. C./Slater, S. F./MacLachlan, D. L. (2004): Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success, in: *Journal of Product Innovation Management*, Jg. 21, H. 5, S. 334-347.

Niepel, P. R. (2005): *Management von Kundenlösungen*. St. Gallen.

Noble, C. H./Mokwa, M. P. (1999): Implementing Marketing Strategies: Developing and Testing a Managerial Theory, in: *Journal of Marketing*, Jg. 63, H. 4, S. 57-73.

o.V. (2009a): BestBuy: www.bestbuy.com, Abruf: 13.10.2009.

o.V. (2009b): D&B: www.dnbgermany.de, Abruf: 15.10.2009.

o.V. (2009c): IKEA: http://www.ikea.com/ms/de_DE/customer_service/ikea_services/ikea_services.html, Abruf: 12.10.2009.

o.V. (2009d): Mannmobilia: <http://www.xxxlmannmobilia.de/alle-services/>, Abruf: 13.10.2009.

o.V. (2009e): MÖBELMARKT-Trends aktuell: Die Möbelbranche im Wandel, http://www.moebelmarkt.de/db_files/download/28496_titze_moebel_insg.pdf, Abruf: 12.10.2009.

Parasuraman, A./Zeithaml, V. A./Berry, L. L. (1988): SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, in: *Journal of Retailing*, Jg. 64, H. 1, S. 12-40.

Parasuraman, A./Zeithaml, V. A./Berry, L. L. (1985): A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research, in: *Journal of Marketing*, Jg. 49, H. 4, S. 41-50.

Pfadenhauer, M. (2007): Das Experteninterview. Ein Gespräch auf Augenhöhe, in: Buber, R./Holzmüller, H. H. (Hg.): *Qualitative Marktforschung*. Wiesbaden.

Porter, M. E. (1980): How Competitive Forces Shape Strategy, in: *McKinsey Quarterly*, H. 2, S. 34-50.

Porter, M. E. (1985): *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York.

Poznanski, S. (2007): *Wertschöpfung durch Kundenintegration*. Wiesbaden.

Ravald, A./Grönroos, C. (1996): The Value Concept and Relationship Marketing, in: *European Journal of Marketing*, Jg. 30, H. 2, S. 19-30.

Reckenfelderbäumer, M./Busse, D. (2003): Kundenmitwirkung bei der Entwicklung von industriellen Dienstleistungen - Eine phasenbezogene Analyse, in: Bullinger, H. J./Scheer, A. W. (Hg.): *Service Engineering. Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen*. Berlin, Heidelberg, New York: Springer.

Reimers, V./Clulow, V. (2004): Retail Concentration - a Comparison of Spatial Convenience in Shopping Strips and Shopping Centres, in: *Journal of Retailing & Consumer Services*, Jg. 11, H. 4, S. 207-221.

Reith, C. (2007): *Convenience im Handel*. Frankfurt a. M.: Lang.

Robinson, R./Pearce, J. (1988): Planned Patterns of Strategic Behavior and their Relationship to Business-Unit Performance, in: *Strategic Management Journal*, Jg. 9, H. 1, S. 43-60.

Salcher, E. F. (1978): *Psychologische Marktforschung*. Berlin: de Gruyter.

Sawhney, M. (2006): Going Beyond the Product, Defining, Designing, and Delivering Customer Solutions, in: Lusch, R. F./Vargo, S. (Hg.): *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate and Directions*. New York: M.E. Sharpe, S. 365-380.

Sawhney, M./Wolcott, R. C./Arroniz, I. (2006): The 12 Different Ways for Companies to Innovate, in: *MIT Sloan Management Review*, Jg. 47, H. 3, S. 75-81.

Saxe, R./Weitz, B. A. (1982): The SOCO Scale. A Measure of the Customer Orientation of Salespeople, in: *Journal of Marketing Research*, Jg. 19, H. 3, S. 343-351.

Schäfer, H. (2002): *Die Erschließung von Kundenpotentialen durch Cross-Selling: Erfolgsfaktoren für ein produktübergreifendes Beziehungsmanagement*. Wiesbaden.

Schmidt, F./Hunter, J./Outerbridge, A. (1986): Impact of Job Experience and Ability on Job Knowledge, Work Sample Performance, and Supervisory Ratings of Performance, in: *Journal of Applied Psychology*, Jg. 71, S. 432-439.

Seiders, K./Berry, L. L./Gresham, L. G. (2000): Attention, Retailers! How Convenient Is Your Convenience Strategy?, in: *Sloan Management Review*, Jg. 41, H. 3, S. 79-89.

Sharma, D./Molloy, R. (1999): The Truth About Customer Solutions., in: *Viewpoint*, S. 1-14.

Sharma, D./Lucier, C./Molloy, R. (2002): From Solutions to Symbiosis: Blending with your Customers, in: *Strategy and Business*.

Shepherd, C./Ahmed, P. K. (2000): From Product Innovation to Solutions Innovation: A new Paradigm for Competitive Advantage, in: *European Journal of Innovation Management*, Jg. 3, H. 2, S. 100-106.

Sheridan, S./Bullinger, N. (2001): Building a Solutions-Based Organization, in: *Journal of Business Strategy*, Jg. 22, H. 1, S. 36-40.

Siems, F. (2003): *Preiswahrnehmung von Dienstleistungen*. Wiesbaden.

Simão, T. (2006): *Kommunikation für industrielle Lösungsanbieter*. St. Gallen.

Simon, H. A. (1996): The Architecture of Complexity: Hierarchic systems, in: *The Sciences of the Artificial*, *The MIT Press*, S. 183-216.

Simonson, I. (2005): Determinants of Customers' Responses to Customized Offers: Conceptual Framework and Research Propositions, in: *Journal of Marketing*, Jg. 69, H. 1, S. 32-45.

Slater, S. F./Narver, J. C. (1994): Market Orientation, Customer Value and Superior Performance, in: *Business Horizons*, Jg. 37, H. 2, S. 22.

Spiro, R. L./Weitz, B. A. (1990): Adaptive Selling Conceptualization, Measurement and Nomological Validity, in: *Journal of Marketing Research*, Jg. 27, H. 1, S. 61-69.

Srivastava, R. K./Fahey, L./Shervant, T. A. (1998): Market-based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis, in: *Journal of Marketing*, Jg. 62, H. 1, S. 2-18.

Staehele, W. H./Conrad, O./Sydow, J. (1999): Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. München: Vahlen.

Stotko, C. M. (2005): Vertriebseffizienz durch Kundenintegration. Wiesbaden.

Tomczak, T./Reinecke, S./Dittrich, S. (2003): Kundenbindung durch Kundenkarten und -clubs, in: Bruhn, M./Homburg, C. (Hg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement: Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM. Wiesbaden: Gabler.

Tuli, K. R./Kohli, A. K./Bharadwaj, S. G. (2005): Developing Solutions. Organizational Antecedents and Research Directions. Working Paper.

Tuli, K. R./Kohli, A. K./Bharadwaj, S. G. (2007): Rethinking Customer Solutions. From Product Bundles to Relational Processes, in: *Journal of Marketing*, Jg. 71, H. 3, S. 1-17.

Vargo, S. L./Lusch, R. F. (2004): Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, in: *Journal of Marketing*, Jg. 68, H. 1, S. 1-17.

Venkatraman, N./Ramajunam, V. (1986): Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison Approach, in: *Academy of Management Review*, Jg. 11, H. 4, S. 801-814.

Weinhold-Stünzi, H. (1988): Marketing in 20 Lektionen. St. Gallen: Fachmed AG.

Weis, H. (1995): Verkauf. Ludwigshafen.

Weitz, B. A./Bradford, K. D. (1999): Personal Selling and Sales Management: A Relationship Marketing Perspective., in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Jg. 27, H. 2, S. 241-254.

Wendel, T. (2008): Best Buy Started. Attacke auf Media-Saturn.

Wind, J. Y. (2008): Rethinking Marketing: Peter Drucker's challenge, in: *Academy of Marketing Science*, H. 37, S. 28-34.

Windahl, C./Lakemond, N. (2006): Developing Integrated Solutions. The Importance of Relationships Within the Network, in: *Industrial Marketing Management*, Jg. 35, H. 7, S. 806-818.

Winkelmann, W./Kober, B./Sonnet, J. (2008): EURONICS Pressekonferenz, 30. Januar 2008, http://www.euronicsdeutschland.de/iconparc_static/content/uploads/ZacCenter/file/000/000/000000391/Jahres_PK_2008.pdf?version=0, Abruf 14.08.09.

Wise, R./Baumgartner, P. (1999): Go Downstream - The New Profit Imperative in Manufacturing, in: *Harvard Business Review*, Jg. 77, H. 5, S. 133-141.

Wolf, A. (2003): RadioShack Lays Out Core Solutions Strategy, in: *TWICE: This Week in Consumer Electronics*, Jg. 18, H. 12, S. 16.

Wolf, A. (2005): Home Theater Store Defies Dallas' Doldrums, in: *TWICE: This Week in Consumer Electronics*.

Zerbe, P. (2001): Möbelhäuser machen Einkauf zum Erlebnis, in: *Die Welt online*, Jg. 2001, http://www.welt.de/printwelt/article479039/Moebelhaeuser_machen_Einkauf_zum_Erlebnis.html, Abruf 17.09.09

Mit freundlicher Unterstützung von:



**Internationales Centrum
für Franchising und Cooperation (F&C)**

Wüllnerstraße 3 | D-48149 Münster

Telefon + 49 251 3900150

Fax + 49 2597 22291409

e-Mail f&c@wiwi.uni-muenster.de

www.franchising-und-cooperation.de

Münster 2013

alle Rechte vorbehalten

ISSN 1611-3810

© 1999-2013 Internationales Centrum für Franchising & Cooperation (F&C), Münster.

Jede Form der Vervielfältigung und Weitergabe bedarf der schriftlichen Erlaubnis von F&C.