
Systemlösungsorientierung als Strategieoption der Servicetransformation: Umsetzung und Erfolgswirkungen im Vertrieb



Karsten Hadwich und Henrik Vogel

Systemlösungsorientierung, Vertriebseinstellung, Unternehmenskultur, Anreizgestaltung, Verkaufserfolg

Solution orientation, sales behavior, corporate culture, incentive system, sales performance



Die systemlösungsorientierte Ausgestaltung der internen Organisation gilt als eine wichtige Grundlage für den Unternehmenserfolg im Systemlösungsgeschäft. Studien zu möglichen Wirkungen der Organisationsgestaltung auf das systemlösungsbezogene Verkaufsverhalten von Vertriebsmitarbeitern finden sich hingegen bislang kaum. Der vorliegende Beitrag widmet sich dieser Forschungslücke. Im Rahmen einer kausalanalytischen Untersuchung werden die Einflussstärken zentraler Unternehmensparameter auf die systemlösungsorientierte Vertriebseinstellung von Verkaufsmitarbeitern ermittelt. Die Ergebnisse belegen einen besonders starken Einfluss der Unternehmenskultur und der Anreizgestaltung. Des Weiteren wird die systemlösungsorientierte Vertriebseinstellung als Treiber des individuellen Verkaufserfolgs mit Systemlösungen nachgewiesen.

The solution-oriented adjustment of organizational design parameters is an important prerequisite for a company's sales performance in solution business. However, research on the effects of solution-oriented parameter adjustments on the sales employees' selling behavior is still limited. This article addresses the research gap. Based on structural equation modeling, impact levels of organizational design parameters on the employees' solution sales attitude are analyzed. The results show particularly strong effects for both a solution-oriented corporate culture and incentive system. Furthermore, the employee's solution sales attitude serves as a key driver for its individual sales performance.

1. Einleitung

Eine hohe Wettbewerbsintensität und die Angleichung von Technologien beschränken Produkthersteller in der Möglichkeit, sich durch reine Produktangebote von Mitbewerbern zu differenzieren. Als Konsequenz hieraus erhält die Verknüpfung von Produkten und Dienstleistungen zu ganzheitlichen kundenspezifischen Systemlösungen eine zunehmende strategische Bedeutung. Die erfolgreiche Transformation eines Unternehmens vom traditionellen Produkthersteller zum servicegetriebenen Systemlösungsanbieter birgt je-

doch zahlreiche organisatorische Herausforderungen. Folgt man den etablierten Erkenntnissen der allgemeinen Strategieforschung, so bildet die systemlösungsorientierte Ausrichtung der unternehmerischen Teilsysteme und Parameter eine notwendige Voraussetzung zur erfolgreichen Bearbeitung des Systemlösungsmarktes. *Cova* und *Salle* (2007, S. 142) stellen hierzu beispielsweise fest, dass „the organization of the [solution-oriented] firm must manage four large challenges: a change in the orientation of the firm, a need for new capabilities and skills, a transformation of the structure and processes within the organization, [and] the implementation of the transformation process within the organization“. Dass in der Systemlösungsforschung seit Längerem die Erfolgsbedeutung einer entsprechenden Unternehmensgestaltung proklamiert wird, spiegelt sich bislang jedoch nur unzureichend in der empirischen Forschung wider. Bestehende Erkenntnisse zu Wirkungszusammenhängen beruhen vorherrschend auf deskriptiven Beschreibungen, Auswertungen branchenspezifischer Fallstudien oder finden ihre Grundlage in qualitativ-empirischen Experteninterviews (z.B. *Neu/Brown* 2005, 2008; *Sheth/Sharma* 2008). Auf quantitativ-empirischer Ebene existieren hingegen bislang nur wenige Arbeiten, die sich umfassend mit den Erfolgswirkungen einer systemlösungsorientierten Unternehmensgestaltung befassen. Insbesondere bleibt in diesem Zusammenhang unklar, welche Einflussnahme die unternehmerische Systemlösungsorientierung auf die systemlösungsbezogene Einstellung von Vertriebsmitarbeitern ausübt. Dass die unternehmerische Marktbearbeitung als Systemlösungsanbieter für Vertriebsmitarbeiter mit schwerwiegenden Herausforderungen einhergeht, belegen diverse Aussagen in der jüngeren Systemlösungsforschung. *Cerasale* und *Stone* (2004, S. 70) kommen zu der Erkenntnis, dass „many [salespeople] sell solutions like products. They do not understand the need to rethink their sales approach“. *Neu* und *Brown* (2005) verweisen ebenfalls auf die bedeutende Rolle der Verkaufsmitarbeiter in komplexen, systemischen Vertriebsprozessen. Die beiden Autoren rufen die Forschungsge meinde dazu auf „to isolate factors that contribute to the successful performance of those roles“ (*Neu/Brown* 2005, S. 16).

In der begrenzten Forschung bilden die Studien von *Kühlborn* (2004) sowie *Ulaga* und *Loveland* (2014) zwei erwähnenswerte Ausnahmen. Erstgenannter Autor stellt einen positiven Zusammenhang zwischen der systemlösungsorientierten Ausrichtung unternehmerischer Teilsysteme und der allgemeinen Kundenorientierung von Vertriebsmitarbeitern fest. In seiner Analyse beschränkt sich *Kühlborn* (2004) allerdings auf eine aggregierte Betrachtung des Informations-, Organisations- und Personalführungssystems sowie der Unternehmenskultur. Zudem erfolgt die Einschätzung der Wirkungsbeziehungen durch Manager und nicht durch die betroffenen Vertriebsmitarbeiter. Einen alternativen Ansatz verfolgen *Ulaga* und *Loveland* (2014). Im Rahmen einer Managerbefragung identifizieren die Autoren Schulungsmassnahmen, eine entsprechende Ausgestaltung der Anreiz- und Entlohnungssysteme sowie einen stetigen internen Informationsaustausch als zentrale Treiber der mitarbeiterseitigen Vertriebskompetenz. Zusammenfassend liefern beide Arbeiten zwar erste sinnvolle Implikationen für das interne Management von Systemlösungsanbietern. Entgegen der bisherigen Vorgehensweise erscheint eine aussagekräftige Validierung der unternehmerischen Gestaltungseffekte auf Vertriebsmitarbeiter jedoch nur dann sinnvoll, wenn hierzu Einschätzungen von eben jenen betroffenen Mitarbeitern herangezogen werden (*Schneider et al.* 1992). Eine Untersuchung auf Ebene der Vertriebsmitarbeiter bietet zudem eine gute Gelegenheit, die bisher rein unternehmerische Erfolgsbewertung um die Messung des individuellen Verkaufserfolgs zu erweitern. Diese Erweiterung erscheint ins-

fern ratsam, als dass die alleinige Konzentration auf unternehmensweite Erfolgsgrößen zu einer unvollständigen Bewertung des Systemlösungsvertriebs führt.

Aus der Argumentation ergeben sich die beiden übergeordneten Zielsetzungen der Studie. Zum einen soll ermittelt werden, welche systemlösungsorientiert ausgerichteten Unternehmensparameter bei Vertriebsmitarbeitern zu einer Steigerung deren systemlösungsorientierten Einstellung führen. Ferner soll geklärt werden, ob auf individueller Ebene die Systemlösungsorientierung der Vertriebseinstellung ein Treiber des Verkaufserfolges im Systemlösungsgeschäft darstellt. Mit der Erfüllung der genannten Zielsetzungen leistet diese Studie einen wichtigen Beitrag sowohl für die Wissenschaft als auch für die Unternehmenspraxis. Hinsichtlich der Bedeutung für die Wissenschaft wird die vorliegende Untersuchung dem wiederholten Ruf nach empirischer Forschung gerecht (z.B. *Neu/Brown 2005; Ulaga/Loveland 2014*). Der Unternehmenspraxis bietet die Studie verschiedene Handlungsempfehlungen für die erfolgreiche interne Umsetzung einer Systemlösungsorientierung.

Dieser Beitrag ist wie folgt aufgebaut: An die Einleitung schliesst sich die Vorstellung des Untersuchungsmodells mit sämtlichen Variablen an. In diesem Zusammenhang erfolgt auch die Herausbildung der Forschungshypothesen. Im Anschluss daran werden detaillierte Informationen zu den methodischen Grundlagen der Untersuchung gegeben. Danach werden die Ergebnisse der Hypothesenprüfung vorgestellt. Anschliessend erfolgt eine Diskussion der Ergebnisse sowohl aus Forschungs- als auch aus Praxissicht. Ferner wird eine kritische Reflektion der bestehenden Grenzen dieser Arbeit vollzogen.

2. Untersuchungsmodell und Hypothesenherleitung

2.1 Darstellung des Untersuchungsmodells

Das vollständige Untersuchungsmodell ist in Abbildung 1 dargestellt. Für die Wahl der zu grunde gelegten Parameter einer unternehmerischen Systemlösungsorientierung wird auf Ansichten aus der marktorientierten Unternehmensführung Bezug genommen. Bereits in einer frühen Arbeit benennen *Kohli* und *Jaworski* (1990, S. 6) „senior management factors, interdepartmental dynamics, and organizational systems“ als relevante Einflussgrößen der unternehmerischen Marktorientierung. Der Einfluss dieser Parameter wurde in den darauffolgenden Jahren wiederholt nachgewiesen (z.B. *Antioco et al. 2008; Gebauer et al. 2010*).

Zur Stabilitätsprüfung der eigentlichen Modelleffekte werden ausserdem zwei Kontrollvariablen in die Untersuchung integriert. Zum einen wird angenommen, dass Vertriebsmitarbeiter erfolgreicher Systemlösungen verkaufen, wenn sie im Auftrag eines Herstellers agieren, der über eine langjährige Erfahrung und damit eine entsprechende Kompetenz im Systemlösungsgeschäft verfügt. Ferner darf unterstellt werden, dass sich die Dauer der Vertrieberfahrung ebenfalls positiv auf den Verkaufserfolg mit Systemlösungen auswirkt. Dies begründet sich damit, dass die Erfahrung ein Indiz für die fachliche und relationale Fähigkeit eines Vertriebsmitarbeiters darstellt (*Behrman/Perreault Jr. 1984*).

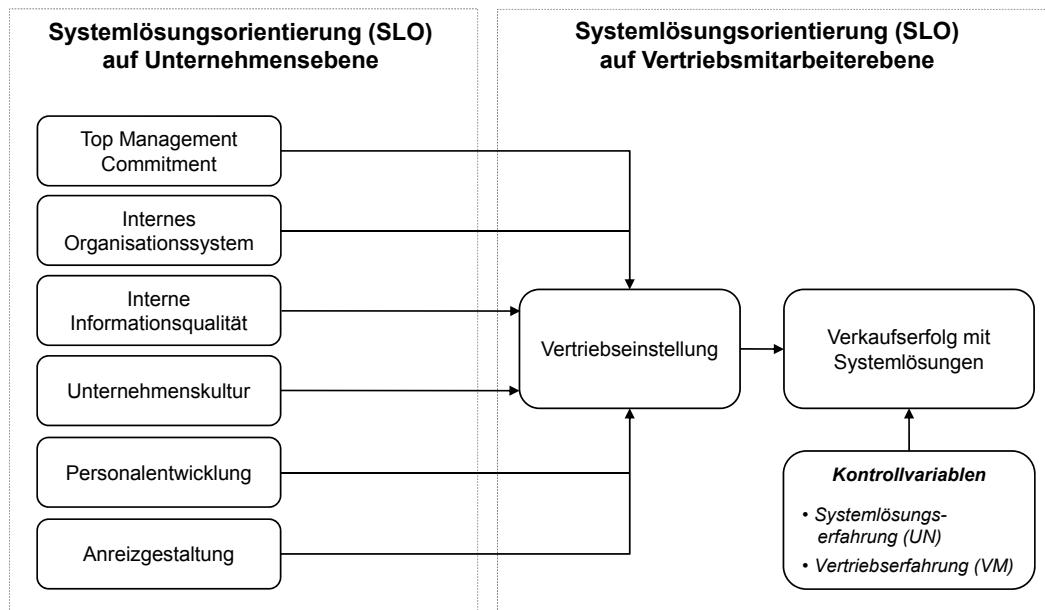


Abbildung 1: Untersuchungsmodell der Studie

2.2 Definition der Konstrukte

Im Rahmen dieser Studie liegt jedem unternehmerischen Parameter eine systemlösungsorientierte Ausrichtung zugrunde. Bei strategischen Unternehmensausrichtungen verweisen Autoren zunächst auf die Wichtigkeit eines managementseitigen Bekenntnisses (z.B. *Coyle-Shapiro/Morrow 2003*). Daran anlehnden wird das systemlösungsorientierte Top Management Commitment als das grundlegende Bekenntnis der obersten Führungsebene zur unternehmerischen Marktbearbeitung mit Systemlösungen definiert. Die Systemlösungsorientierung des internen Organisationssystems spiegelt die funktionsübergreifenden, strukturellen Anforderungen wider, die mit der Erstellung und dem Vertrieb von Systemlösungen einhergehen (*Miller et al. 2002*). Hinsichtlich der Weitergabe von Informationen wird mehrfach auf die Bedeutung einer hohen internen Informationsqualität verwiesen (z.B. *Jaworski/Kohli 1993; Mohr/Sohi 1996; Neu/Brown 2005*). Im Rahmen dieser Untersuchung wird die Systemlösungsorientierung der internen Informationsqualität daher beschrieben als das Vorhandensein einer umfassenden, rechtzeitigen und fehlerfreien Weitergabe systemlösungsrelevanter Informationen innerhalb des Unternehmens (*Mohr/Sohi 1996*). Die Systemlösungsorientierung der Unternehmenskultur spiegelt das unternehmerische Selbstverständnis in der Marktbearbeitung als Systemlösungsanbieter wider (*Slater/Narver 1994; Kühlborn 2004*). Wie oben angedeutet stehen Vertriebsmitarbeiter in einem ursprünglich produktzentrierten Marktfeld vor der Herausforderung, komplexe Kundenanforderungen auf technischer, ökonomischer und sozialer Ebene zügig erfassen und adäquat befriedigen zu können (*Uлага/Loveland 2014*). Entsprechend wird die Systemlösungsorientierung der Personalentwicklung definiert als die Intensität der Anpassung interner Schulungs- und Weiterbildungsmassnahmen an die funktionalen (technisch, wirtschaftlich) und relationalen Anforderungen des Systemlösungsgeschäfts (*Jones et al. 2005*;

Ulaga/Loveland 2014). Die Systemlösungsorientierung der Anreizgestaltung erfasst hingegen die Notwendigkeit einer entsprechenden Neuausrichtung der bestehenden Bewertungs- und Entlohnungskriterien für Mitarbeiter im Systemlösungsvertrieb. Die Forderung einer solchen Anpassung findet sich ebenfalls mehrfach in der entsprechenden Literatur (z.B. *Antioco et al. 2008; Matthyssens/Vandenbempt 2010*). Als relevante Konstrukte auf individueller Ebene werden die systemlösungsorientierte Einstellung des Vertriebsmitarbeiters sowie dessen Verkaufserfolg im Systemlösungsgeschäft angesetzt. Erstgenanntes Konstrukt spiegelt die mitarbeiterseitige Überzeugung wider, dass die systemlösungsorientierte Ausrichtung des Unternehmens einen grossen beruflichen und persönlichen Nutzen bietet. Diese Wahrnehmung manifestiert sich in einer positiven Grundhaltung gegenüber den Anforderungen an die Vertriebstätigkeit (*Stock 2002*). Zweitgenanntes Konstrukt spiegelt das finanzielle Ergebnis der eigenen Verkaufsleistung eines Vertriebsmitarbeiters im Vergleich zu den Leistungen der direkten Vertriebskollegen im Systemlösungsgeschäft wider (*Homberg et al. 2011*).

2.3 Forschungshypothesen

Zur theoretischen Begründung der Wirkungsbeziehungen dient der ressourcenorientierte Ansatz. Gemäss diesem Ansatz beruht der Unternehmenserfolg auf Wettbewerbsvorteilen, die durch eine spezifische Ausprägung, primär intangibler, interner Ressourcen erzielt werden (*Dierickx/Cool 1989*). Im Rahmen dieser Studie wird die systemlösungsorientierte Einstellung der Vertriebsmitarbeiter als anzustrebender Wettbewerbsvorteil interpretiert. In Anlehnung an den ressourcenorientierten Ansatz erfährt diese Zielgröße somit eine Beeinflussung durch die systemlösungsorientiert ausgerichteten Unternehmensparameter.

Zunächst wird unterstellt, dass ein systemlösungsbezogenes Bekenntnis der obersten Führungsebene zu einer höheren Systemlösungsorientierung der Einstellung von Vertriebsmitarbeitern führt. Dies begründet sich damit, dass die Initiierung und Forcierung einer systemlösungsgerichteten Marktbearbeitung zumeist von Seiten des Top Managements ausgeht (*Antioco et al. 2008*). Das Bekenntnis einer Führungskraft gilt demnach als zentrale Grundlage für deren eigene Motivation und den Umsetzungswillen von Entscheidungen (*Gebauer et al. 2005*). Der managementseitige Umsetzungswille führt zu einem stärkeren Vertrauen der betroffenen Mitarbeiter in die Entscheidungsqualität der Führungskraft. Zudem resultiert hieraus die mitarbeiterseitige Überzeugung der notwendigen Umsetzung dieser Entscheidung (*Parish et al. 2008*). Entsprechend wird unterstellt, dass Vertriebsmitarbeiter eher bereit sind, dem systemlösungsorientierten Kurs des Unternehmens zu folgen, wenn auf Seiten der Unternehmensleitung ein ebensolches Bekenntnis besteht (*Gebauer et al. 2010*).

H₁: Das Top Management Commitment zu Systemlösungen wirkt sich positiv auf die Systemlösungsorientierung der Vertriebsmitarbeitereinstellung aus.

Mit der Umsetzung einer unternehmerischen Systemlösungsorientierung gehen verschiedene Anforderungen an das interne Organisationssystem einher. Konkret werden hierzu vielfach die Integration verschiedener Abteilungen und Funktionsbereiche sowie die Sicherstellung klarer Verantwortlichkeiten im Rahmen eines Projektmanagements genannt (z.B. *Galbraith 2002; Kühlborn 2004; Brady et al. 2005*). Beiden Aspekten wird eine positive Einflussnahme auf die Einstellung von Vertriebsmitarbeitern unterstellt. So gibt es Belege

dafür, dass klare Zuständigkeiten das mitarbeiterseitige Rollenverständnis im Unternehmen fördern und die individuelle Arbeitsqualität erhöhen (Oreg *et al.* 2011). Eine projektorientierte Ausrichtung des internen Organisationssystems sorgt auch dafür, den Lösungsprozess überschaubar zu halten. Vertriebsmitarbeiter sind dadurch in der Lage, die an sie gestellten Anforderungen leichter erfassen und erfüllen zu können (Sawhney 2006). Aus den Beispielen lässt sich ableiten, dass es Vertriebsmitarbeitern leichter fallen wird die Bedeutung der systemlösungsorientierten Marktbearbeitung nachzuvollziehen, wenn sie Teil eines entsprechend ausgerichteten organisationalen Gefüges sind. Auch werden Vertriebsmitarbeiter eher befähigt sein ihre Rolle im Systemlösungsprozess fehlerfrei auszufüllen, wenn sie die an sich gestellten Anforderungen und Verantwortlichkeiten klar erfassen können. Damit einher geht auch das Gefühl der Sicherheit im Kontakt mit Systemlösungskunden, was sich in einer positiven Einstellung gegenüber Systemlösungen widerspiegelt.

H₂: Die Systemlösungsorientierung des internen Organisationssystems wirkt sich positiv auf die Systemlösungsorientierung der Vertriebsmitarbeitereinstellung aus.

Ferner wird unterstellt, dass Vertriebsmitarbeiter eine positive Einstellung gegenüber Systemlösungen entwickeln, wenn notwendige Informationen innerhalb des Unternehmens rechtzeitig, umfassend und fehlerfrei weitergereicht werden. Zum einen belegen Erkenntnisse aus der allgemeinen Mitarbeiterforschung, dass sich die interne Informationsweitergabe sowohl auf die mitarbeiterseitige Offenheit als auch auf die aktive Strategieunterstützung auswirkt (Wanberg/Banas 2000). Zum anderen fällt es Vertriebsmitarbeitern bedeutend leichter, die Kundenanforderungen mit der Leistungsfähigkeit des eigenen Unternehmens abzugleichen, wenn innerhalb des Unternehmens eine entsprechende Informationsqualität besteht (Ulaga/Reinartz 2011). Dieser Abgleich sorgt bei Vertriebsmitarbeitern für eine Schärfung der technischen und relationalen Vertriebskompetenz und führt letztlich zu einer positiven Sensibilisierung für die Bedeutung des Systemlösungsgeschäfts (Sheth/Sharma 2008).

H₃: Die Qualität der internen Weitergabe systemlösungsbezogener Informationen wirkt sich positiv auf die Systemlösungsorientierung der Vertriebsmitarbeitereinstellung aus.

Des Weiteren wird unterstellt, dass die systemlösungsorientierte Ausrichtung der Unternehmenskultur einen positiven Einfluss auf die systemlösungsorientierte Einstellung von Vertriebsmitarbeitern nimmt. Übertragbare Argumente hierzu liefert die Literatur zur marktorientierten Unternehmensführung. Bereits früh bezeichnen Saxe und Weitz (1982, S. 343) die individuelle Kundenorientierung als „the practice of the [corporate] marketing concept at the level of the individual salesperson“. Als ein Ergebnis ihrer durchgeführten Experteninterviews berichten Kohli und Jaworski (1990) ebenfalls von einer Wirkungsbeziehung der unternehmerischen mit der individuellen Marktausrichtung. Demnach empfinden Mitarbeiter, die für ein kundenorientiertes Unternehmen arbeiten, einen „sense of pride“, ein „feeling of worthwhile contribution“ sowie „higher levels of job satisfaction and commitment to the organization“ (Kohli/Jaworski 1990, S. 13). Diverse Studien in der Vertriebsforschung bestätigen die Sichtweisen der beiden genannten Autorenpaare. So weisen beispielsweise Cross *et al.* (2007) einen signifikant positiven Einfluss der organisationalen Kundenorientierung auf die mitarbeiterseitige Kundenorientierung nach.

H₄: Die Systemlösungsorientierung der Unternehmenskultur wirkt sich positiv auf die Systemlösungsorientierung der Vertriebsmitarbeitereinstellung aus.

Im Kontext der strategischen Marktausrichtung gelten Schulungsmassnahmen grundsätzlich als ein wirksames Instrument, um bei den betroffenen Mitarbeitergruppen positive Reaktionen hervorzurufen. So stärken Schulungen das mitarbeiterseitige Verständnis für Abläufe (Whelan-Berry *et al.* 2003), führen zu einer geringeren Unsicherheit gegenüber komplexen Aufgaben (Zablah *et al.* 2004) und fördern die aktive Unterstützung der Strategieumsetzung (Gagnon *et al.* 2008). Zahlreiche Studien verweisen auf die Notwendigkeit, Vertriebsmitarbeiter in funktionaler und relationaler Hinsicht zu schulen, um die Bedürfnisse der Kunden adäquat erfassen zu können (z.B. Pettijohn *et al.* 2002; Hennig-Thurau 2004). Dabei wird mit zunehmender Komplexität und Langfristigkeit der Vertriebsanforderungen vor allem die Notwendigkeit erkannt, Vertriebsmitarbeiter auf ihre Rolle als glaubwürdige Beziehungspartner vorzubereiten (Sheth/Sharma 2008). Aus der Argumentation wird abgeleitet, dass durch systemlösungsgerichtete Schulungsmassnahmen die Vertriebsmitarbeiter in die Lage gebracht werden, die Systemlösungsorientierung des Unternehmens auf ihre eigene Vertriebseinstellung zu übertragen.

H₅: Die Systemlösungsorientierung der Personalentwicklung wirkt sich positiv auf die Systemlösungsorientierung der Vertriebsmitarbeitereinstellung aus.

In engem Zusammenhang mit der Bedeutung einer systemlösungsorientierten Ausrichtung der Personalentwicklung steht auch eine entsprechende Ausrichtung des Anreizsystems. Erstens wird die finanzielle Beteiligung am Erfolg von komplexen Verkaufsprozessen als wichtiger Treiber der mitarbeiterseitigen Unterstützung einer unternehmerischen Systemlösungsorientierung genannt (Neu/Brown 2005). Zweitens verweisen Studien darauf, dass Vertriebsmitarbeiter eher kundenorientiert agieren, wenn das finanzielle Anreizsystem auf die Erfüllung kundenseitiger Bedürfnisse bzw. die Sicherstellung einer hohen Kundenzufriedenheit ausgerichtet ist (z.B. Sheth/Sharma 2008).

H₆: Die Systemlösungsorientierung der Anreizgestaltung wirkt sich positiv auf die Systemlösungsorientierung der Vertriebsmitarbeitereinstellung aus.

Wie oben argumentiert, zeigt sich die systemlösungsorientierte Einstellung eines Vertriebsmitarbeiters in dessen Bestreben, sich den komplexen Anforderungen und Bedürfnissen seiner Kunden zu stellen und diese bestmöglich zu erfüllen (Saxe/Weitz 1982; Brown *et al.* 1997). Auf Kundenseite führt das mitarbeiterseitige Engagement zu einer höheren wahrgenommenen Beziehungsqualität, zu einer Steigerung der Kundenzufriedenheit und damit letztlich zu einer steigenden Kaufabsicht (Hennig-Thurau 2004). Diverse Studien weisen bereits den positiven Zusammenhang zwischen der mitarbeiterseitigen Kundenorientierung und dem Verkaufserfolg nach (z.B. Cross *et al.* 2007; Jaramillo *et al.* 2007; Homburg *et al.* 2011). Aus den Beispielen leitet sich die Vermutung eines positiven Zusammenhangs zwischen der systemlösungsorientierten Einstellung von Vertriebsmitarbeitern und deren Verkaufserfolg mit Systemlösungen ab.

H₇: Die Systemlösungsorientierung der Vertriebsmitarbeitereinstellung wirkt sich positiv auf den individuellen Verkaufserfolg mit Systemlösungen aus.

3. Methodische Grundlagen

3.1 Datenerhebung und Stichprobe

Die empirische Überprüfung der genannten Forschungshypothesen erfolgte anhand einer branchenübergreifenden Befragung von Vertriebsmitarbeitern im produzierenden Gewerbe. Um an die Kontaktdaten potenzieller Befragungsteilnehmer zu gelangen, wurde sowohl auf eine Online-Plattform für Geschäftskontakte als auch auf den Adressbestand eines externen Anbieters von Vertriebsseminaren zurückgegriffen. Als grundlegende Auswahlkriterien der Teilnehmer wurden deren Vertriebserfahrung mit Systemlösungen und mit singulären Produkten sowie deren Beschäftigung bei einem produzierenden Unternehmen mit Hauptsitz in der Bundesrepublik Deutschland festgelegt. Als relevantes Vertriebsumfeld wurde die strategische Geschäftseinheit gewählt. Lag keine Trennung in strategische Geschäftseinheiten vor, so diente das gesamte Unternehmen als Vertriebsumfeld.

Insgesamt wurden 1.800 potenzielle Befragungsteilnehmer kontaktiert. Um keine Verzerrungen aufgrund eines unterschiedlichen Verständnisses von Systemlösungen zu erzeugen, erfolgte zu Beginn des Fragebogens eine kurze Erläuterung. Final konnte eine Stichprobe von 143 verwertbaren Fragebögen erzielt werden. Dies entspricht einer Rücklaufquote von knapp 8 Prozent. Vor dem Hintergrund der gesetzten Teilnehmerrestriktionen wird die Stichprobengröße als akzeptabel eingestuft. Die grössten Anteile an der Untersuchung bilden Vertriebsangehörige aus den Branchen Anlagenbau (22 Prozent), Maschinen- und Werkzeugbau (17 Prozent), Elektrotechnik (11 Prozent), IT-/Telekommunikation (11 Prozent) und chemische Industrie (10 Prozent).

Vor der eigentlichen Auswertung der Einschätzungen wurde überprüft, ob die Teilnehmer über eine adäquate Beurteilungsfähigkeit der Untersuchungsinhalte verfügen. Mit durchschnittlich 44,9 Prozent stellen Systemlösungen einen substanzialen Anteil am Vertriebsvolumen der teilnehmenden Unternehmen dar. Um Erkenntnisse darüber zu gewinnen, ob die Analyse der unternehmerischen Systemlösungsorientierung aus Sicht der befragten Vertriebsmitarbeiter eine grundsätzliche Relevanz aufweist, wurden die Teilnehmer darum gebeten, ihre Einschätzungen zu unternehmens- und marktrelevanten Kriterien abzugeben. Die Reflektion der Einschätzungen erfolgte anhand siebenstufiger Skalen. Hinsichtlich der unternehmensrelevanten Kriterien galt es, zwei Aussagen zur systemlösungsorientierten Ausrichtung der Unternehmensstrategie zu bewerten. Laut den Befragungsteilnehmern liegt ein strategischer Fokus der Marktbearbeitung mit Systemlösungen sowohl in der Erzielung von Wettbewerbsvorteilen (Mittelwert: 6,0) als auch in der Erhöhung der generellen Marktanteile der Geschäftseinheit bzw. des Unternehmens (Mittelwert: 5,8). Eine positive Einschätzung ergab auch die Bewertung der Kriterien zur marktbezogenen Relevanz der Analyse. Die allgemeine Bedeutung von Systemlösungen für die Kunden wurde mit einem Mittelwert von 5,9 eingestuft. Das generelle Absatzpotenzial von Systemlösungen wurde mit einem Mittelwert von 5,5 bewertet. Insgesamt lassen die Skalausprägungen der Einschätzungen somit auf eine hohe Praxisrelevanz des Untersuchungskontextes schliessen. Um zu überprüfen, ob eine potenzielle Verzerrung der Stichprobe durch verzögerte Teilnahmen vorliegt, diente abschliessend ein Test auf Nonresponse Bias (Armstrong/Overton 1977, S. 397f.). Hierzu wurden die ersten und die letzten 30 Prozent der eingegangenen Fragebögen auf bestehende Mittelwertunterschiede bei den gemessenen Variablen verglichen. Die Ergebnisse weisen keine signifikanten Unterschiede zwischen den

beiden Gruppen auf. Somit kann davon ausgegangen werden, dass die Stichprobe insgesamt eine ausreichende Validität aufweist.

3.2 Messung der Konstrukte

Die Operationalisierung der Variablen erfolgte in Anlehnung an bestehende Konstrukte aus der Mitarbeiter- und der Vertriebsforschung. Primär kamen für die Messung siebenstufige Likert-Skalen mit den Eckpunkten 1 = „trifft überhaupt nicht zu“ und 7 = „trifft voll und ganz zu“ zum Einsatz. Alle Konstrukte wurden durch reflektive Indikatoren erfasst. Sofern der Untersuchungskontext dies erforderte, wurden die Indikatoren inhaltlich und/oder sprachlich angepasst. Für die Messung des Top Management Commitment wurde Bezug auf den Transformational Leadership-Ansatz von *Podsakoff et al.* (1990) genommen. Im Rahmen von elf durchgeführten Interviews mit Vertretern verschiedener Systemlösungsanbieter des produzierenden Gewerbes wurde mehrfach auf die Aspekte der managementseitigen Ziel- und Erfolgsorientierung sowie auf die Bildung einer strategischen Vision hingewiesen. Aus dem Messinstrument des Ansatzes von *Podsakoff et al.* (1990) wurden daher diejenigen drei Indikatoren entnommen, die am ehesten die genannten Aspekte widerspiegeln. Die Messung des internen Organisationssystems erfolgte ebenfalls über drei Indikatoren. Die Anwendung dieser Indikatoren war mit den Zielen verbunden, die Intensität der funktionsübergreifenden Projektarbeit sowie die Klarheit der internen Zuständigkeiten zu erfassen (*Miller et al.* 2002). Die Integration verschiedener Abteilungen und die Klarheit der Zuständigkeiten wurden jeweils über einen Indikator in Anlehnung an *Kühlborn* (2004) gemessen. Ein weiterer Indikator zur Wiedergabe der Intensität des Projektmanagements ergab sich aus der Argumentation von *Brady et al.* (2005). Die Bewertung der internen Informationsqualität erfolgte in Anlehnung an die Skala von *Mohr* und *Sobi* (1996). Die Messung der Unternehmenskultur erfolgte auf Basis der Arbeit von *Homburg et al.* (2002). Aus der zugrunde liegenden Skala wurden jene drei Indikatoren entnommen und angepasst, die am ehesten das kulturelle Selbstverständnis als Systemlösungsanbieter widerspiegeln. Für die Konstruktmessung der Personalentwicklung wurde ein enger Bezug auf die Arbeit von *Kühlborn* (2004) genommen. In Anbetracht der darin auftretenden geringen Indikatorreliabilität erfolgte jedoch die Reflektion sowohl des technischen als auch des wirtschaftlichen Fokus' der Weiterbildungsmassnahmen durch zwei getrennte Indikatoren. Gemäss der Argumentation von *Ulaga* und *Loveland* (2014) wurde zudem die generelle Kundenorientierung als relationaler Aspekt in die Konstruktmessung mit aufgenommen. Zur Reflektion der Anreizgestaltung wurden zwei angepasste Indikatoren aus der Arbeit von *Homburg et al.* (2002) entnommen. Im Zuge der Experteninterviews wurde zudem mehrfach auf die kundenseitige Zufriedenheit als ein wichtiges Kriterium der Leistungsbewertung von Vertriebsmitarbeitern hingewiesen (vgl. hierzu auch *Sharma* 1997). Um dieser Sichtweise zu folgen, wurde ein entsprechender Indikator in das Messinstrument aufgenommen. Die Systemlösungsorientierung der Vertriebsmitarbeiter-einstellung orientiert sich an der Arbeit von *Stock* (2002). Jedoch mussten auch hier die drei herausgebildeten Indikatoren sprachlich an den vorliegenden Untersuchungskontext angepasst werden. Der Verkaufserfolg mit Systemlösungen wurde über drei Indikatoren in Anlehnung an die Arbeiten von *Homburg et al.* (2011) sowie *Oliver* und *Anderson* (1994) operationalisiert. Die Messung erfolgte als Selbstbewertung des Mitarbeiters in Relation zu seinen direkten Kollegen. Hierzu kam eine siebenstufige Skala mit den Ankerpunkten 1 = „viel schlechter als meine Kollegen“, 4 = „etwa gleich“ und 7 = „viel besser als meine Kollegen“.

Kollegen“ zum Einsatz. Die Systemlösungserfahrung des Unternehmens und die Vertriebs-erfahrung der Mitarbeiter wurden jeweils in Jahren erfasst.

Zur Überprüfung der Reliabilität und Validität auf Konstruktebene wurden konfirmatorische Faktorenanalysen unter Anwendung der Software MPlus 6.0 durchgeführt (Muthén/Muthén 1998-2010). Die gängigen Schwellenwerte der Gütemasse zur Konstruktbewertung wurden vollständig erfüllt (Nunnally 1978; Bagozzi/Yi 1988). Bezug nehmend auf das Kriterium nach Fornell und Larcker (1981) weisen die Ergebnisse der Konstruktprüfung zudem auf eine vorhandene Diskriminanzvalidität hin. Insgesamt vermitteln die guten psychometrischen Eigenschaften somit eine ausreichende Reliabilität und Validität des Modells.

3.3 Überprüfung der Modellgüte

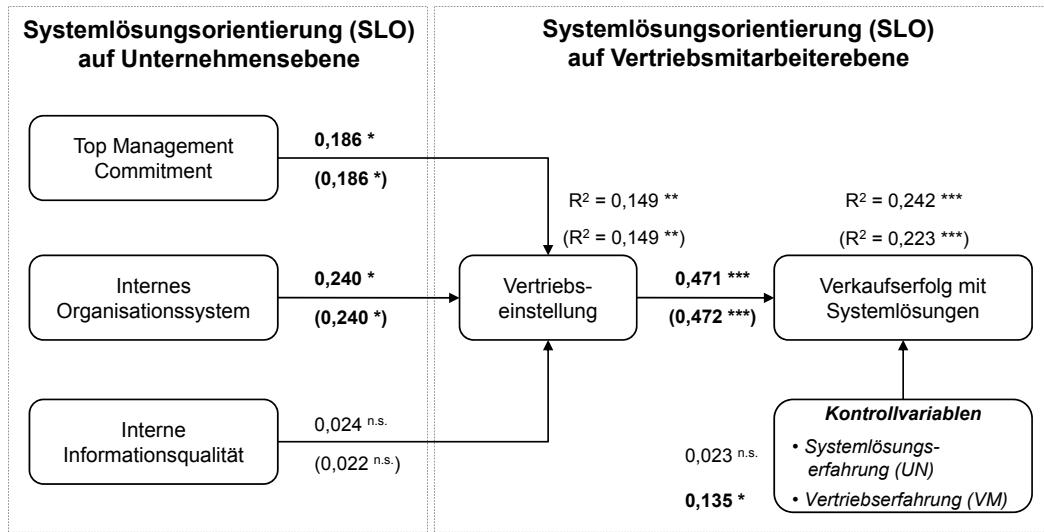
Die Überprüfung der Modellgüte erfolgte ebenfalls anhand von konfirmatorischen Faktorenanalysen mithilfe von MPlus 6.0 (Muthén/Muthén 1998-2010). Aufgrund der gegebenen Komplexität des Gesamtmodells und der vorliegenden Stichprobengröße wird das empfohlene Mindestverhältnis zwischen den Fällen und der Anzahl zu schätzender Modellparameter deutlich überschritten. Um Beeinträchtigungen bei der Parameterschätzung zu vermeiden, empfiehlt die Literatur ein Fallzahl-Parameter-Verhältnis zwischen 5:1 und 10:1 (Bentler/Chou 1987, S. 91). Für Untersuchungen, die dieses Verhältnis nicht erreichen, rät Klarmann (2008, S. 198) zu einer „Zerlegung in Teilmodelle [...] wenn diese Teilmodelle in sich konzeptionell abgeschlossene Einheiten darstellen, in denen zum Beispiel ein bestimmter kausaler Zusammenhang ergiebig überprüft wird“. Gemäß dieser Empfehlung erfolgte eine konzeptionelle Trennung des Gesamtmodells in zwei kleinere Teilmodelle. Hierbei wurde darauf geachtet, dass die Teilmodelle hinsichtlich der unternehmerischen Einflussgrößen eine inhaltliche Zugehörigkeit aufweisen (Homburg et al. 2002). Entsprechend umfasst das erste Teilmodell die drei „harten“ Parameter Top Management Commitment, Organisationssystem und Informationsqualität. Das zweite Teilmodell besteht aus den drei „weichen“ Parametern Unternehmenskultur, Personalentwicklung und Anreizgestaltung. Die Ergebnisse der konfirmatorischen Faktorenanalysen weisen für beide Teilmodelle zufriedenstellende globale Gütemasse auf (Teilmodell mit „harten“ Parametern: $\chi^2/df = 1,44$; CFI = 0,97; TLI = 0,96; RMSEA = 0,06; SRMR = 0,05; Teilmodell mit „weichen“ Parametern: $\chi^2/df = 1,32$; CFI = 0,98; TLI = 0,97; RMSEA = 0,05; SRMR = 0,05). Vor dem Hintergrund, dass sämtliche etablierten Schwellenwerte der globalen Gütekriterien erreicht werden, kann eine adäquate Anpassung der Teilmodelle an die empirischen Daten attestiert werden (Byrne 1989; Browne/Cudeck 1993; Homburg/Baumgartner 1995).

In Anbetracht der Tatsache, dass sowohl die Bewertung der unabhängigen als auch der abhängigen Variablen von ein und derselben Auskunftsperson stammen, erfolgte die Überprüfung eines möglichen Common Method Bias mithilfe zweier Harman's-One-Factor-Tests (Harman 1976; Podsakoff/Organ 1986, S. 536ff.). Für beide Teilmodelle ergaben die unrotierten Faktorenanalysen jeweils fünf extrahierte Faktoren mit Eigenwerten grösser als eins. Die Varianzerklärungen lagen bei 80,4 bzw. 81,4 Prozent (gesamt) sowie 35,1 bzw. 40,8 Prozent (stärkster Einzelfaktor). Sämtliche Teilmodelle offenbaren damit neben den unterstellten Faktormengen auch zufriedenstellende Werte bei der Gesamtvarianzerklärung. Zudem liegen die Werte der Varianzerklärung auf Einzelfaktorebene jeweils deutlich unter der kritischen Schwelle von 50,0 Prozent (Podsakoff et al. 2003). Neben der

Faktorextraktion wurde für jedes Teilmodell auch ein Vergleich des spezifizierten Fünf-Faktoren-Modells mit dem dazugehörigen unspezifizierten Ein-Faktor-Modell durchgeführt. Sämtliche Ein-Faktor-Modelle weisen eine signifikant schlechtere Modellgüte auf. Die Ergebnisse der Faktorenanalysen und der Modellvergleiche lassen somit die Annahme zu, dass innerhalb der Teilmodelle kein substanzialer Common Method Bias vorliegt.

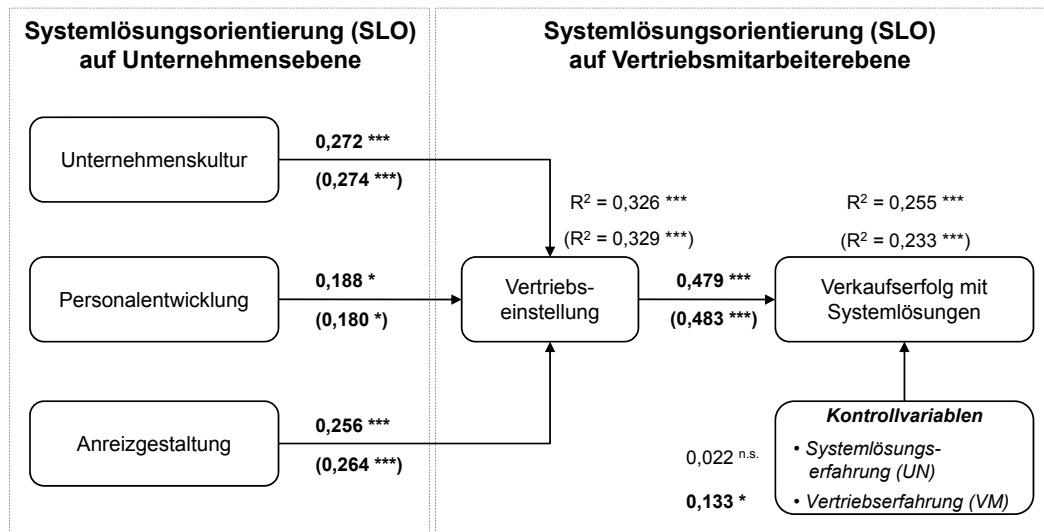
4. Ergebnisse der Hypothesenprüfung

Für das Teilmodell „Harte Parameter“ zeigen sich signifikant positive Einflüsse des Top Management Commitments ($\gamma = 0,186$; $p < 0,10$; H_1 bestätigt) und des internen Organisationssystems ($\gamma = 0,240$; $p < 0,10$; H_2 bestätigt) auf die Systemlösungsorientierung der Vertriebsmitarbeiterereinstellung (vgl. Abbildung 2). Ein signifikanter Einfluss der internen Informationsqualität liegt indes nicht vor ($\gamma = 0,024$; $p > 0,10$; H_3 nicht bestätigt). Für das Teilmodell „Weiche Parameter“ erweisen sich sämtliche unterstellten Wirkungsbeziehungen zwischen unternehmerischer und individueller Ebene als positiv signifikant (vgl. Abbildung 3): Unternehmenskultur ($\gamma = 0,272$; $p < 0,01$; H_4 bestätigt), Personalentwicklung ($\gamma = 0,188$; $p < 0,10$; H_5 bestätigt), Anreizgestaltung ($\gamma = 0,256$; $p < 0,01$; H_6 bestätigt). Auf rein individueller Ebene lassen sich stabile Effekte feststellen. In beiden Modellen wirkt sich die Systemlösungsorientierung der Vertriebsmitarbeiterereinstellung signifikant positiv auf den Verkaufserfolg mit Systemlösungen aus (Teilmodell „Harte Parameter“: $\gamma = 0,471$; $p < 0,01$; Teilmodell „Weiche Parameter“: $\gamma = 0,479$; $p < 0,01$). Damit wird Hypothese H_7 modellübergreifend bestätigt. Eine substanziale Verzerrung durch die ergänzende Einflussnahme der Vertriebserfahrung des Mitarbeiters ($\gamma = 0,135$ bzw. $0,133$; $p < 0,10$) liegt in keinem der beiden Teilmodelle vor.



*** $p < 0,01$; ** $p < 0,05$; * $p < 0,10$; n.s. = nicht signifikant; Werte in Klammern: Modellschätzung ohne Kontrollvariablen

Abbildung 2: Hypothesenprüfung für das Teilmodell „Harte Parameter“



*** $p < 0,01$; ** $p < 0,05$; * $p < 0,10$; n.s. = nicht signifikant; Werte in Klammern: Modellschätzung ohne Kontrollvariablen

Abbildung 3: Hypothesenprüfung für das Teilmodell „Weiche Parameter“

5. Diskussion der Ergebnisse

5.1 Implikationen für die Forschung und Forschungsausblick

Die generelle Zielsetzung dieser Studie war es, das bestehende Wissen hinsichtlich der internen Erfolgsfaktoren einer Systemlösungsorientierung von produzierenden Unternehmen weiter voranzutreiben. Forderungen nach empirischen Untersuchungen begründen die Relevanz dieser Studie (z.B. *Brax/Jonsson 2009; Ulaga/Loveland 2014*). Mit Ausnahme der internen Informationsqualität werden alle zugrunde gelegten Parameter als wichtige Determinanten einer systemlösungsorientierten Vertriebsmitarbeiterereinstellung identifiziert. Zum einen belegen die Daten damit die Übertragbarkeit von bestehenden Erkenntnissen aus verwandten Forschungsfeldern (z.B. der marktorientierten Unternehmensführung) auf den Systemlösungskontext. Zum anderen liefern die Ergebnisse auch einen umfassenden Beweis für die Relevanz der ganzheitlichen Unternehmensausrichtung als Grundlage der erfolgreichen internen Umsetzung einer Systemlösungsorientierung (*Cova/Salle 2007; Ferreira et al. 2013*). Im Vergleich der Einflussstärken lässt sich eine stärkere Bedeutung der „weichen“ Parameter ausmachen. So wird vor allem die Wichtigkeit der Systemlösungsorientierung der Unternehmenskultur deutlich. Wenngleich dieser Aspekt in der Systemlösungs literatur bereits seit einigen Jahren als Treiber der Mitarbeitereinstellung genannt wird (z.B. *Neu/Brown 2005; Ulaga/Loveland 2014*), so liefert die vorliegende Studie erst malig einen empirischen Beweis. Ebenfalls hervorzuheben ist die starke Wirkung der systemlösungsorientierten Anreizgestaltung auf die Mitarbeitereinstellung. Dieser Parameter weist die zweithöchste Einflussstärke auf ($\gamma = 0,256$; $p < 0,01$). Das Resultat verdeutlicht zum einen die hohe Relevanz einer entsprechenden Neuausrichtung des Anreiz- und Bewertungssystems für jene Vertriebsmitarbeiter, die neben singulären Produkten auch Systemlösungen verkaufen. Zum anderen liefert dieses Ergebnis auch den überfälligen empirischen Beweis für die bereits seit Längerem bestehende Vermutung in der Literatur. So ver-

weisen *Matthyssens* und *Vandenbempt* (2010), aber auch *Ulaga* und *Loveland* (2014) in ihren Studien auf die Gefahr von mitarbeiterseitigen Blockadehaltungen, wenn die gelgenden Entlohnungsstrukturen nicht an die Anforderungen des Systemlösungsgeschäfts angepasst werden. Hinsichtlich der „harten“ Faktoren sticht vor allem die relativ geringe Einflussnahme des Top Management Commitment auf die Mitarbeitereinstellung heraus ($\gamma = 0,186$; $p < 0,10$). Dieses Ergebnis relativiert die bestehende Ansicht, wonach strategiekonformes Verhalten von Führungskräften eine massgebende Einflussgrösse für die interne Umsetzung der Systemlösungsorientierung in produzierenden Unternehmen darstellt (*Gebauer et al.* 2010). Vielmehr kommt dieses Resultat den Erkenntnissen aus der Führungsforschung nahe. Demnach kann ein übermäßig zielorientiertes und energisches Vorgehen des Top Management zu einer Blockadehaltung auf Seiten der Vertriebsmitarbeiter führen. Diese ablehnende Einstellung resultiert wiederum in einem geringeren Umsetzungserfolg der internen Strategieimplementierung (*Higgs/Rowland* 2011).

Äquivalent zu anderen wissenschaftlichen Arbeiten unterliegt auch diese Studie verschiedenen Limitationen. So beschränkt sich die vorliegende Arbeit auf den Verkaufserfolg mit Systemlösungen als finale Zielgrösse der Vertriebsmitarbeiter. Zwar wird damit der etablierten Sichtweise in der vergleichbaren Literatur entsprochen (z.B. *Cross et al.* 2007; *Homburg et al.* 2011). Künftige Studien könnten jedoch auf dieser Untersuchung aufbauen und als alternative Wirkungsgrösse die relative Entwicklung des individuellen Verkaufserfolgs (Produkte vs. Systemlösungen) heranziehen. Die hohe Bedeutung der personalbezogenen Parameter für die Sicherstellung einer systemlösungsorientierten Vertriebs-einstellung bildet ebenfalls die Basis für weitere Forschung. So stellt sich die Frage, wie Anreizstrukturen und Schulungsangebote im Systemlösungskontext idealerweise ausgestaltet sein sollten, um den grösstmöglichen Effekt auf die Mitarbeitereinstellung zu erzielen. Generell gilt es somit, die gewonnenen Erkenntnisse im Rahmen weiterer empirischer Analysen zu validieren. Aufgrund der verhältnismässig geringen Stichprobengrösse musste in dieser Studie eine Teilmodellierung angewendet werden. Künftige Arbeiten sollten hierauf mit einem entsprechenden Stichprobenumfang reagieren. Zudem empfiehlt sich eine Analyse der unternehmerischen Systemlösungsorientierung anhand von Längsschnittdaten. Auf diese Weise könnten Veränderungen sowohl in der strategischen Unternehmensausrichtung als auch in einzelnen Parametern zeitnah erfasst und in entsprechende Handlungsempfehlungen für die Unternehmenspraxis übertragen werden. Des Weiteren empfiehlt es sich, die vorliegenden Einstellungs- und Verhaltensweisen der Mitarbeiter durch externe bzw. objektive Datenquellen zu erfassen. Zwar wird der Selbstbewertung keine verzerrende Wirkung zugesprochen (*Churchill et al.* 1985) und findet in der jüngeren Vertriebsforschung eine zunehmende Anwendung (z.B. *Cross et al.* 2007; *Arnold et al.* 2009). Dennoch wird Fremdbewertungen grundsätzlich ein höheres Validierungs- und Informationspotenzial zugesprochen. So bietet sich neben der Bewertung durch Führungskräfte auch eine Reflektion durch Systemlösungskunden an. In diesem Zusammenhang erscheint gerade die kundenseitige Einschätzung der Leistungsfähigkeit eines Systemlösungsanbieters als ein wichtiges und bislang noch unberührtes Forschungsfeld.

5.2 Implikationen für die Unternehmenspraxis

Die Ergebnisse der Untersuchung verdeutlichen die Relevanz einer ganzheitlich unternehmerischen Ausrichtung im Zuge der internen Umsetzung einer unternehmerischen System-

lösungsorientierung. Für das Management von Produktherstellern liefert diese Studie zwei wichtige Implikationen.

Erstens: Die interne Umsetzung einer Systemlösungsorientierung beschränkt sich nicht nur auf die unternehmerische Ebene. Die Studie verdeutlicht die wichtige Rolle der systemlösungsorientierten Einstellung von Vertriebsmitarbeitern. Systemlösungsanbieter sollten sich darüber im Klaren sein, dass der externe Vertriebserfolg in besonderer Weise von der mitarbeiterseitigen Systemlösungsorientierung abhängt. Hierzu gilt es, die Vertriebsmitarbeiter durch eine entsprechende Unternehmensausgestaltung für die Bedeutung von Systemlösungen im Vertriebskontext zu sensibilisieren. Ein sinnvolles Beispiel hierfür bildet die Ausrichtung der Entlohnungssysteme an der Komplexität der Kundenbedürfnisse bzw. deren Zufriedenheit mit den systemischen Lösungsangeboten.

Zweitens: Die angesprochene systemlösungsorientierte Ausrichtung auf unternehmerischer Ebene umfasst zwar verschiedene Teilbereiche, sie muss jedoch überlegt erfolgen. Diese Empfehlung wird zunächst von der Tatsache getragen, dass die integrierten Teilparameter einen unterschiedlich starken Einfluss auf die Mitarbeitereinstellung ausüben. So bietet es sich für einen Produkthersteller unbedingt an, die Unternehmenskultur als Selbstverständnis einer systemlösungsorientierten Marktbearbeitung zu etablieren. Ferner sollten Produkthersteller ihr Hauptaugenmerk auf die systemlösungsorientierte Ausgestaltung der Anreizsysteme, des Organisationssystems sowie der Personalentwicklung setzen. Entgegen der Erwartung zeigen die Daten eine weniger starke Beeinflussung der Mitarbeitereinstellung durch das Top Management Commitment. Zum einen spiegelt dieses Resultat die uneinheitlichen Erkenntnisse in der Literatur wider (Jaworski/Kohl 1993; Noble/Mokwa 1999). Zum anderen erweist sich dieses Ergebnis für systemlösungsorientierte Produkthersteller aber auch als Glücksfall. So zeigt dies, dass eine erfolgreiche Übertragung der unternehmerischen Systemlösungsorientierung auf die Ebene der Vertriebsmitarbeiter auch ohne eine allzu energische und zielfokussierte Ausrichtung der obersten Führungsebene erfolgreich vollzogen werden kann.

Literaturhinweise

- Anticoc, M./Moenaert, R.K./Lindgreen, A./Wetzel, M.G.M. (2008): Organizational Antecedents to and Consequences of Service Business Orientations in Manufacturing Companies, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Jg. 36, Nr. 3, S. 337-358.
- Armstrong, J.S./Overton, T.S. (1977): Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys, in: Journal of Marketing Research, Jg. 14, Nr. 3, S. 396-402.
- Arnold, T./Flaherty, K.E./Voss, K.E./Mowen, J.C. (2009): Role Stressors and Retail Performance: The Role of Perceived Competitive Climate, in: Journal of Retailing, Jg. 85, Nr. 2, S. 194-205.
- Bagozzi, R.P./Yi, Y. (1988): On the Evaluation of Structural Equation Models, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Jg. 16, Nr. 1, S. 74-94.
- Bentler, P.M./Chou, C.-P. (1987): Practical Issues in Structural Modeling, in: Sociological Methods & Research, Jg. 16, Nr. 1, S. 78-117.
- Behrman, D.N./Perreault Jr. (1984): A Role Stress Model of the Performance and Satisfaction of Industrial Salespersons, in: Journal of Marketing, Jg. 48, Nr. 4, S. 9-21.
- Bowman, D./Gatignon, H. (1995): Determinants of Competitor Response Time to a New Product Introduction, in: Journal of Marketing Research, Jg. 32, Nr. 1, S. 42-53.

- Brady, T./Davies, A./Gann, D.M. (2005): Creating Value by Delivering Integrated Solutions, in: International Journal of Project Management, Jg. 23, Nr. 5, S. 360-365.
- Brax, S.A./Jonsson, K. (2009): Developing Integrated Solution Offerings for Remote Diagnostics: A Comparative Case Study of Two Manufacturers, in: International Journal of Operations & Production Management, Jg. 29, Nr. 5, S. 539-560.
- Browne, M. W./Cudeck, C. (1993): Alternative Ways of Assessing Equation Model Fit, in: Bollen, K./Long, J.S. (Hrsg.): Testing Structural Equation Models, Newbury Park, S. 136-162.
- Byrne, B.M. (1989): A primer of LISREL, New York.
- Cerasale M./Stone, M. (2004): Business solutions on demand, London.
- Churchill, G.A./Ford, N.M./Hartley, S.W./Walker, O.C. (1985): The Determinants of Salesperson Performance: A Meta-Analysis, in: Journal of Marketing Research, Jg. 22, Nr. 2, S. 103-118.
- 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, Nr. 2, S. 138-146.
- Coyle-Shapiro, J.A.M./Morrow, P.C. (2003): The Role of Individual Differences in Employee Adaptation of TQM Orientation, in: Journal of Vocational Behavior, Jg. 62, Nr. 2, S. 320-340.
- Cross, M.E./Brashear, T.G./Rigdon, E.E./Bellenger, D.N. (2007): Customer Orientation and Salesperson Performance, in: European Journal of Marketing, Jg. 41, Nr. 7/8, S. 821-835.
- Dierickx, I./Cool, K. (1989): Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage, in: Management Science, Jg. 35, Nr. 12, S. 1504-1513.
- Ferreira, F.N.H./Proenca, J.F./Spencer, R./Cova, B. (2013): The Transition From Products to Solutions: External Business Model Fit and Dynamics, in: Industrial Marketing Management, Jg. 42, Nr. 7, S. 1093-1101.
- Fornell, C./Larcker, D.F. (1981): Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error, in: Journal of Marketing Research, Jg. 18, Nr. 1, S. 39-50.
- Galbraith, J.R. (2002): Organizing to Deliver Solutions, in: Organizational Dynamics, Jg. 31, Nr. 2, S. 194-207.
- Gagnon, M.A./Jansen, K.J./Michael, J.H. (2008): Employee Alignment with Strategic Change: A Study of Strategy-Supportive Behavior Among Blue-Collar Employees, in: Journal of Managerial Issues, Jg. 20, Nr. 4, S. 425-433.
- Gebauer, H./Edvardsson, B./Bjurko, M. (2010): The Impact of Service Orientation in Corporate Culture on Business Performance in Manufacturing Companies, in: Journal of Service Management, Jg. 21, Nr. 2, S. 237-259.
- Gebauer, H./Edvardsson, B./Gustafsson, A./Witell, L. (2010): Match or Mismatch: Strategy-Structure Configurations in the Service Business of Manufacturing Companies, in: Journal of Service Research, Jg. 13, Nr. 2, S. 198-215.
- Gebauer, H./Fleisch, E./Friedli, T. (2005): Overcoming the Service Paradox in Manufacturing Companies, in: European Management Journal, Jg. 24, Nr. 1, S. 14-26.
- Harman, H.H. (1976): Modern Factor Analysis, 3. Aufl., Chicago.
- Hennig-Thurau, T. (2004): Customer Orientation of Service Employees: Its Impact on Customer Satisfaction, Commitment, and Retention, in: International Journal of Service Industry Management, Jg. 15, Nr. 5, S. 460-478.
- Higgs, M./Rowland, D. (2011): What Does It Take to Implement Change Successfully? A Study of the Behaviors of Successful Change Leaders, in: Journal of Applied Behavioral Science, Jg. 47, Nr. 3, S. 309-335.

- Homburg, C./Baumgartner, H. (1995): Beurteilung von Kausalmodellen: Bestandsaufnahme und Anwendungsempfehlungen, in: Marketing-ZfP, 17. Jg., Nr. 3, S. 162-176.
- Homburg, C./Fassnacht, M./Günther, C. (2002): Erfolgreiche Umsetzung dienstleistungsorientierter Strategien von Industriegüterunternehmen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 54. Jg., Nr. 6, S. 487-508.
- Homburg, C./Müller, M./Klarman, M. (2011): When Should the Customer Really be King? On the Optimal Level of Salesperson Customer Orientation in Sales Encounter, in: Journal of Marketing, Jg. 75, Nr. 2, S. 55-74.
- Jaramillo, F./Ladik, D.M./Marshall, G.W./Mulki, J.P. (2007): A Meta-Analysis of the Relationship Between Sales Orientation-Customer Orientation (SOCO) and Salesperson Job Performance, in: Journal of Business & Industrial Marketing, Jg. 22. Nr. 5, S. 302-310.
- Jaworski, B. J./Kohli, A.K. (1993): Market Orientation: Antecedents and Consequences, in: Journal of Marketing, Jg. 57, Nr. 3, S. 53-70.
- Jones, E./Brown, S.P./Zoltners, A.A./Weitz, B.A. (2005): The Changing Environment of Selling and Sales Management, in: Journal of Personal Selling & Sales Management, Jg. 25, Nr. 2, S. 105-111.
- Ketchen Jr., D.J./Hult, G.T.M./Slater, S.F. (2007): Toward Greater Understanding of Market Orientation and the Resource-Based View, in: Strategic Management Journal, Jg. 28, Nr. 9, S. 961-964.
- Klarman, M. (2008): Methodische Problemfelder der Erfolgsfaktorenforschung: Bestandsaufnahme und empirische Analysen, Wiesbaden.
- Kohli, A.K./Jaworski, B.J. (1990): Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications, in: Journal of Marketing, Jg. 54, Nr. 2, S. 1-18.
- Kühlborn, S. (2004): Systemanbieterstrategien im Industriegütermarketing. Eine Erfolgsfaktorenanalyse, Mannheim, URL:<http://www.d-nb.info/974209058/34> (Zugriff: 30.9.2013).
- Matthyssens, P./Vandenbempt, K. (2010): Service Addition as Business Market Strategy: Identification of Transition Trajectories, in: Journal of Service Management, Jg. 21, Nr. 5, S. 693-714.
- Miller, D./Hope, Q./Eisenstat, R./Foote, N./Galbraith, J. (2002): The Problem of Solutions: Balancing Clients and Capabilities, in: Business Horizons, Jg. 45, Nr. 2, S. 3-12.
- Mohr, J.J./Sohi, R.S. (1996): Communication Flows in Distribution Channels: Impact on Assessments of Communication Quality and Satisfaction, in: Journal of Retailing, Jg. 71, Nr. 4, S. 393-416.
- Muthén, L.K./Muthén, B.O. (1998-2010): MPlus User's Guide, 6. Aufl., Los Angeles.
- Neu, W.A./Brown, S. W. (2005): Forming Successful Business-to-Business-Services in Goods-Dominant Firms, in: Journal of Service Research, Jg. 8, Nr. 1, S. 3-17.
- Noble, C.H./Mokwa, M.P. (1999): Implementing Marketing Strategies: Developing and Testing a Managerial Theory, in: Journal of Marketing, Jg. 63, Nr. 4, S. 57-73.
- Nunnally, J.C. (1978): Psychometric Theory, 2. Aufl., New York.
- Oliver, R.L./Anderson, E. (1994): An Empirical Test of the Consequences of Behavior- and Outcome-Based Sales Control Systems, in: Journal of Marketing, Jg. 58, Nr. 3, S. 53-67.
- Oreg, S./Vakola, M./Armenakis, A. (2011): Change Recipients' Reaction to Organizational Change: A 60-Year Review of Quantitative Studies, in: Journal of Applied Behavioral Science, Jg. 47, Nr. 4, S. 461-524.

- Parish, J.T./Cadwallader, S./Busch, P.* (2008): Want to, Need to, Ought to: Employee Commitment to Organizational Change, in: *Journal of Organizational Change Management*, Jg. 21, Nr. 1, S. 32-52.
- Pettijohn, C.E./Pettijohn, L.S./Taylor, A.J.* (2002): The Influence of Salesperson Skill, Motivation, and Training on the Practice of Customer-Oriented Selling, in: *Psychology & Marketing*, Jg. 19, Nr. 9, S. 743-757.
- Podsakoff, P.M./MacKenzie, S.B./Lee, Y./Podsakoff, N.P.* (2003): Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies, in: *Journal of Applied Psychology*, Jg. 88, Nr. 5, S. 879-903.
- Podsakoff, P.M./MacKenzie, S.B./Moorman, R.H./Fetter, R.* (1990): Transformational Leader Behaviors and Their Effect on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior, in: *Leadership Quarterly*, Jg. 1, Nr. 2, S. 107-142.
- Podsakoff, P.M./Organ, D.W.* (1986): Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects, in: *Journal of Management*, Jg. 12, Nr. 4, S. 531-544.
- Sawhney, M.* (2006): Going Beyond the Product: Defining, Designing and Delivering Customer Solutions, in: *Lusch, R.E./Vargo, S.L.* (Hrsg.): *Toward a Service Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*, Armonk, S. 365-380.
- Saxe, R./Weitz, B.A.* (1982): The SOCO-Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople, in: *Journal of Marketing Research*, Jg. 19, Nr. 3, S. 343-351.
- Sharma, A.* (1997): Customer Satisfaction-Based Incentive Systems: Some Managerial and Salesperson Considerations, in: *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Jg. 17, Nr. 2, S. 61-70.
- Sheth, J.N./Sharma, A.* (2008): The Impact of the Product to Service Shift in Industrial Markets and the Evolution of the Sales Organization, in: *Industrial Marketing Management*, Jg. 37, Nr. 3, S. 260-269.
- Slater, S.F./Narver, J.C.* (1994): Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship, in: *Journal of Marketing*, Jg. 58, Nr. 1, S. 46-55.
- Stock, R.* (2002): Kundenorientierung auf individueller Ebene: Das Einstellungs-Verhaltens-Modell, in: *Die Betriebswirtschaft*, Jg. 62, Nr. 1, S. 59-76.
- Ulaga, W./Loveland, J.M.* (2014): Transitioning from Product to Service-Led Growth in Manufacturing Firms: Emergent Challenges in Selecting and Managing the Industrial Sales Force, in: *Industrial Marketing Management*, Jg. 43, Nr. 1, S. 113-125.
- Ulaga, W./Reinartz, W.J.* (2011): Hybrid Offerings: How Manufacturing Firms Combine Goods and Services Successfully, in: *Journal of Marketing*, Jg. 75, Nr. 6, S. 5-23.
- Wanberg, C.R/Banas, J.T.* (2000): Predictors and Outcomes of Openness to Change in a Reorganizing Workplace, in: *Journal of Applied Psychology*, Jg. 50, Nr. 1, S. 132-142.
- Whelan-Berry, K.S./Gordon, J.S./Hinings, C.R.* (2003): Strengthening Organizational Change Processes: Recommendations and Implications from a Multilevel Analysis, in: *Journal of Applied Behavioral Science*, Jg. 39, Nr. 2, S. 186-207.
- Zablah, A.R./Bellenger, D.N./Johnston, W.J.* (2004): Customer Relationship Management Implementation Gaps, in: *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Jg. 24, Nr. 4, S. 279-295.

Karsten Hadwich, Prof. Dr., ist Professor für Dienstleistungsmanagement an der Universität Hohenheim.

Anschrift: Universität Hohenheim, Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement (570D), D-70593 Stuttgart, Tel.: +49 (0)711/459-24461, Fax: +49 (0)711/459-24462, E-Mail: karsten.hadwich@uni-hohenheim.de

Henrik Vogel, Dr., war wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement der Universität Hohenheim.

Anschrift: Universität Hohenheim, Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement (570D), D-70593 Stuttgart, Tel.: +49 (0)711/459-24466, Fax: +49 (0)711/459-24462