

# **Kommunikation für industrielle Lösungsanbieter**

DISSERTATION  
der Universität St. Gallen,  
Hochschule für Wirtschafts-,  
Rechts- und Sozialwissenschaften (HSG)  
zur Erlangung der Würde einer  
Doktorin der Wirtschaftswissenschaften

vorgelegt von

**Tânia Simão**

aus

Portugal

Genehmigt auf Antrag der Herren

**Prof. Dr. Christian Belz**

und

**Prof. Dr. Torsten Tomczak**

Dissertation Nr. 3244

Rosch-Buch, Schesslitz 2006

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>I</b>
<b>Zusammenfassung</b> .....	<b>IX</b>
<b>Summary</b> .....	<b>X</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>XI</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>XIX</b>
<b>Fallbeispielverzeichnis</b> .....	<b>XXV</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>XXVII</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1 Problemstellung: Herausforderungen für die Kommunikation     industrieller Lösungsanbieter</b> .....	<b>3</b>
1.1.1 Stand der Praxis: Vielfältige Herausforderungen in der Kommunikation .....	6
1.1.2 Stand der Forschung: Kommunikation für Lösungsanbieter als unerforschtes Untersuchungsfeld.....	8
1.1.3 Forschungslücke .....	16
<b>1.2 Zielsetzung: Bestandsaufnahme und Gestaltungsempfehlungen     für die Kommunikation industrieller Lösungsanbieter</b> .....	<b>16</b>
<b>1.3 Forschungskonzeption und Forschungsmethodik</b> .....	<b>17</b>
1.3.1 Forschungskonzeption: Realitäts- und entscheidungsorientierter Ansatz unter Berücksichtigung des situativen Kontexts.....	17
1.3.2 Forschungsmethodik: Qualitative und quantitative Methoden .....	18
<b>1.4 Aufbau der Arbeit</b> .....	<b>26</b>
<b>2 Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen</b> .....	<b>29</b>
<b>2.1 Kommunikation</b> .....	<b>29</b>
2.1.1 Konzeptionelle Grundlagen der Kommunikation.....	29
2.1.2 Die Kommunikation im Rahmen von Leistungssystemen.....	33
2.1.2.1 Die Kommunikation als Erfolgsvariable für Leistungssysteme.....	33

2.1.2.2	Die Kommunikation als integrierender Bestandteil der Leistung .....	35
<b>2.2</b>	<b>Lösungsgeschäft.....</b>	<b>35</b>
2.2.1	Definition von Lösungsanbietern.....	35
2.2.2	Vom Produktfokus zu kundenorientierten Lösungen .....	36
2.2.3	Der Leistungssystemansatz.....	38
2.2.4	Industrielle Dienstleistungen als Bestandteil der Leistungssysteme .....	43
<b>2.3</b>	<b>Industriegütermarketing als Fokus der Untersuchung .....</b>	<b>45</b>
2.3.1	Begriff und Spezifika des Industriegütermarketing.....	45
2.3.2	Begründung der Fokussierung auf die Industriegüterbranche .....	47
<b>3</b>	<b>Strategie und Kommunikation von Unternehmen als Lösungsanbieter .....</b>	<b>49</b>
<b>3.1</b>	<b>Strategische Ausrichtung von Unternehmen auf das Lösungsgeschäft.....</b>	<b>50</b>
3.1.1	Duale Unternehmensstrategie versus eindeutige Fokussierung.....	50
3.1.2	Zeitpunkt und Gründe des Eintritts ins Lösungsgeschäft .....	53
3.1.3	Unternehmenserfolg und Professionalität im Lösungsgeschäft.....	56
3.1.4	Stellenwert des Lösungsgeschäfts in der Unternehmenspraxis .....	63
3.1.5	Interne Ausrichtung wichtiger Unternehmensbereiche auf das Lösungsgeschäft.....	67
3.1.6	Zusammenfassender Überblick zur strategischen Ausrichtung.....	74
<b>3.2</b>	<b>Kommunikation von Unternehmen als Lösungsanbieter .....</b>	<b>75</b>
3.2.1	Die Rolle der Kommunikation im Rahmen der Strategie als Lösungsanbieter .....	75
3.2.2	Drei-Ebenen-Kommunikationskonzept für industrielle Lösungsanbieter .....	78
3.2.3	Stellenwert und Qualität der Kommunikation auf den drei Ebenen in der Unternehmenspraxis .....	81
3.2.4	Analyseraster der Unternehmens-, Interaktions- und Leistungsebene.....	86

<b>4</b>	<b>Kommunikation auf der Unternehmensebene .....</b>	<b>89</b>
<b>4.1</b>	<b>Grundlagen zur Kommunikation auf der Unternehmensebene .....</b>	<b>89</b>
4.1.1	Unternehmenspolitik .....	91
4.1.2	Unternehmenskultur .....	91
4.1.3	Unternehmensidentität .....	93
4.1.4	Unternehmensimage .....	94
4.1.5	Unternehmenskompetenz .....	95
4.1.6	Unternehmenspositionierung .....	97
4.1.7	Markenführung ..... P	98
<b>4.2</b>	<b>Herausforderungen der Kommunikation auf der Unternehmensebene .....</b>	<b>99</b>
4.2.1	Mangelnde interne und externe Wahrnehmung als Lösungsanbieter .....	99
4.2.2	Mangelnde Kunden- und Serviceorientierung .....	100
4.2.3	Aufbau und Förderung einer Dienstleistungs- und Lösungskultur .....	100
<b>4.3</b>	<b>Kompetenzkommunikation als Lösungsansatz auf der Unternehmensebene .....</b>	<b>101</b>
4.3.1	Begriff, Aufgaben und Ziele der Kompetenzkommunikation .....	101
4.3.2	Zielgruppen der Kompetenzkommunikation .....	110
4.3.3	Gestaltung der Kompetenzkommunikation .....	112
4.3.4	Instrumente der Kompetenzkommunikation .....	133
4.3.5	Erfolgskontrolle der Kompetenzkommunikation .....	136
4.3.5.1	Methoden zur Messung der Kommunikationswirkungen .....	137
4.3.5.2	Indikatoren für die Qualität der Kommunikation .....	140
<b>4.4</b>	<b>Fallstudie zur Kompetenzkommunikation bei der TESTO INDUSTRIAL SERVICES GMBH.....</b>	<b>143</b>
4.4.1	Das Unternehmen TESTO INDUSTRIAL SERVICES GMBH .....	143
4.4.1.1	Die Muttergesellschaft TESTO AG .....	143
4.4.1.2	Die TESTO INDUSTRIAL SERVICES GMBH .....	144

4.4.2 Herausforderungen in der Kommunikation auf der Unternehmensebene bei der TESTO INDUSTRIAL SERVICES GMBH.....	148
4.4.3 Zielgruppen der Kompetenzkommunikation bei der TESTO INDUSTRIAL SERVICES GMBH.....	151
4.4.4 Gestaltung der Kompetenzkommunikation bei der TESTO INDUSTRIAL SERVICES GMBH.....	152
4.4.4.1 Ansätze und Massnahmen der Kompetenzkommunikation.....	152
4.4.4.2 Instrumente der Kompetenzkommunikation .....	156
4.4.4.3 Erfolgskontrolle der Kompetenzkommunikation .....	158
4.4.5 Kritische Würdigung und Verbesserungspotenziale.....	158
<b>4.5 Zusammenfassende Erkenntnisse zur Kommunikation auf der Unternehmensebene .....</b>	<b>160</b>
<b>5 Kommunikation auf der Interaktionsebene.....</b>	<b>163</b>
<b>5.1 Grundlagen zur Kommunikation auf der Interaktionsebene .....</b>	<b>164</b>
5.1.1 Ansätze zum industriellen Kauf- und Interaktionsverhalten .....	165
5.1.2 Die Anbieter-Kunde-Beziehung als Grundlage der Kommunikation auf der Interaktionsebene.....	167
5.1.2.1 Das Buying Center.....	168
5.1.2.2 Das Selling Center .....	173
5.1.2.3 Der Kundenprozess als Grundlage der Interaktion zwischen Kunde und Anbieter.....	173
5.1.3 Kommunikation im Lösungserstellungsprozess zwischen Kunde und Anbieter.....	175
5.1.3.1 Die Phasen des Lösungserstellungsprozesses.....	175
5.1.3.2 Die Kundenintegration im Lösungserstellungsprozess .....	176
<b>5.2 Herausforderungen der Kommunikation auf der Interaktionsebene .....</b>	<b>177</b>
5.2.1 Kundenakquisition und neue Ansprechpartner bei bestehenden Kunden.....	177
5.2.2 Informationsbeschaffung über die Entscheidungskriterien und -prozesse des Kunden .....	178

5.2.3	Konzeption und Plattform für eine dezentrale Interaktion .....	178
5.2.4	Beziehungs- und Kommunikationsfähigkeit des Kundenkontaktpersonals .....	179
<b>5.3</b>	<b>Projektkommunikation als Lösungsansatz auf der Interaktionsebene .....</b>	<b>180</b>
5.3.1	Begriff, Aufgaben und Ziele der Projektkommunikation .....	180
5.3.2	Gestaltung der Projektkommunikation .....	190
5.3.3	Zielgruppen der Projektkommunikation .....	209
5.3.3.1	Interne Zielgruppen .....	209
5.3.3.2	Externe Zielgruppen .....	212
5.3.4	Instrumente der Projektkommunikation .....	213
5.3.5	Erfolgskontrolle der Projektkommunikation .....	215
5.3.5.1	Methoden zur Messung der Kommunikationswirkungen .....	215
5.3.5.2	Indikatoren für die Qualität der Kommunikation .....	220
<b>5.4</b>	<b>Fallstudie zur Projektkommunikation bei der POLYMECA AG .....</b>	<b>227</b>
5.4.1	Das Unternehmen POLYMECA AG .....	227
5.4.2	Herausforderungen in der Kommunikation auf Interaktionsebene bei der POLYMECA AG .....	232
5.4.3	Gestaltung der Projektkommunikation bei der POLYMECA AG .....	236
5.4.3.1	Ansätze und Massnahmen der Projektkommunikation .....	236
5.4.3.2	Instrumente der Projektkommunikation .....	242
5.4.3.3	Erfolgskontrolle der Projektkommunikation .....	243
5.4.4	Kritische Würdigung und Verbesserungspotenzial .....	244
<b>5.5</b>	<b>Zusammenfassende Erkenntnisse zur Kommunikation auf der Interaktionsebene .....</b>	<b>245</b>
<b>6</b>	<b>Kommunikation auf der Leistungsebene.....</b>	<b>247</b>
<b>6.1</b>	<b>Grundlagen zur Kommunikation auf der Leistungsebene.....</b>	<b>248</b>
6.1.1	Besonderheiten von Lösungen und ihre Implikationen für die Kommunikation .....	249

6.1.2 Rolle der Kommunikation bei der Qualitätswahrnehmung des Kunden.....	252
6.1.3 Kundennutzen durch umfassende Lösungen .....	254
<b>6.2 Herausforderungen der Kommunikation auf der Leistungsebene.....</b>	<b>256</b>
6.2.1 Förderung der Kundenkompetenz.....	256
6.2.2 Defizite im Bekanntheitsgrad des Angebots am Markt .....	257
6.2.3 Darstellung des Nutzens von Lösungen.....	258
6.2.4 Geringe Professionalität in der Kommunikation von Lösungen.....	259
6.2.5 Unklarheit der Mitarbeiter über das Leistungsangebot.....	259
6.2.6 Verrechenbarkeit von Dienstleistungen .....	259
<b>6.3 Nutzenkommunikation als Lösungsansatz auf der Leistungsebene .....</b>	<b>260</b>
6.3.1 Begriff und Aufgaben der Nutzenkommunikation .....	260
6.3.1.1 Mehrwertaufgabe der Nutzenkommunikation .....	262
6.3.1.2 Vermittlungsaufgabe der Nutzenkommunikation.....	267
6.3.2 Ziele der Nutzenkommunikation .....	268
6.3.3 Gestaltung der Nutzenkommunikation .....	275
6.3.4 Zielgruppen der Nutzenkommunikation .....	297
6.3.5 Instrumente der Nutzenkommunikation .....	298
6.3.6 Erfolgskontrolle der Nutzenkommunikation .....	299
6.3.6.1 Methoden zur Messung der Kommunikationswirkungen .....	299
6.3.6.2 Indikatoren für die Qualität der Kommunikation .....	302
<b>6.4 Fallstudie zur Nutzenkommunikation bei der BOSSARD AG.....</b>	<b>307</b>
6.4.1 Das Unternehmen BOSSARD AG.....	307
6.4.2 Kundennutzen bei der BOSSARD AG .....	312
6.4.3 Herausforderungen in der Kommunikation von BOSSARD auf der Leistungsebene.....	316
6.4.4 Gestaltung der Nutzenkommunikation bei der BOSSARD AG .....	319
6.4.4.1 Ansätze und Massnahmen der Nutzenkommunikation .....	319
6.4.4.2 Instrumente der Nutzenkommunikation .....	322
6.4.4.3 Erfolgskontrolle der Nutzenkommunikation .....	323

6.4.5 Kritische Würdigung und Verbesserungspotenzial .....	323
<b>6.5 Zusammenfassende Erkenntnisse zur Kommunikation auf der     Leistungsebene.....</b>	<b>326</b>
<b>7 Kommunikation für verschiedene Strategiemuster auf dem     Weg zum Lösungsanbieter .....</b>	<b>329</b>
<b>7.1 Typische Strategiemuster auf dem Weg zum Lösungsanbieter .....</b>	<b>330</b>
7.1.1 Vorgehen zur Ermittlung von Strategiemustern .....	330
7.1.2 Beschreibung der verschiedenen Strategiemuster .....	337
<b>7.2 Differenzierung der Kommunikation für verschiedene         Strategiemuster.....</b>	<b>341</b>
7.2.1 Unterschiede beim Stellenwert und bei der Qualität der Kommunikation .....	342
7.2.2 Unterschiede beim Zielverfolgungs- und Zielerreichungsgrad .....	344
7.2.3 Unterschiede beim Einsatz der Kommunikationsmassnahmen .....	351
7.2.4 Unterschiede bei der Beurteilung der Indikatoren im Vergleich zu den Hauptwettbewerbern .....	355
<b>7.3 Handlungsempfehlungen für die Kommunikation bei         verschiedenen Strategiemustern .....</b>	<b>359</b>
<b>8 Fazit: Implikationen für Praxis und Forschung .....</b>	<b>365</b>
<b>8.1 Zusammenfassung und Implikationen für die Praxis.....</b>	<b>365</b>
<b>8.2 Implikationen für die Forschung und weiterer Forschungsbedarf .....</b>	<b>370</b>
8.2.1 Implikationen für die betriebswirtschaftliche Forschung .....	370
8.2.2 Weiterer Forschungsbedarf.....	371
<b>8.3 Ausblick.....</b>	<b>374</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>377</b>
<b>Anhang A: Verzeichnis der Expertengespräche und Vorträge.....</b>	<b>419</b>
A.1 Verzeichnis der Expertengespräche.....	419
A.2 Verzeichnis der Vorträge .....	421
<b>Anhang B: Forschungsprojekt „Kommunikation für     industrielle Lösungsanbieter“ .....</b>	<b>423</b>
B.1 Überblick zum Forschungsprojekt.....	423



---

<b>B.2 Workshops</b> .....	<b>424</b>
B.2.1 Unternehmensübergreifende Workshops.....	424
B.2.2 Unternehmensinterne Workshops.....	426
<b>B.3 Mitarbeiterbefragung</b> .....	<b>427</b>
<b>B.4 Management- und Mitarbeitergespräche</b> .....	<b>427</b>
B.4.1 Mitarbeitergespräche bei der POLYMECA AG.....	428
B.4.2 Mitarbeitergespräche bei der TESTO INDUSTRIAL SERVICES GMBH.....	428
<b>B.5 Weitere Veranstaltungen im Rahmen des Forschungsprojekts</b> .....	<b>429</b>
B.5.1 Seminar für Dienstleistungsverkauf bei der BOSSARD AG.....	429
B.5.2 Schulung: „Positionierung als Lösungsanbieter durch Kunden- und Konkurrenzorientierung“ .....	429
<b>Anhang C: Partnerschaft „Excellence im B2B-Marketing“</b> .....	<b>431</b>
<b>Anhang D: Fragebogen der quantitativen Befragung</b> .....	<b>432</b>
<b>Anhang E: Ergänzende statistische Auswertungen</b> .....	<b>442</b>
<b>Anhang F: Faktorladungsmatrizen aus der Faktorenanalyse</b> .....	<b>448</b>
<b>Anhang G: Ergänzende Auswertungen zur Clusteranalyse</b> .....	<b>450</b>