

# **Lokale Serviceorientierung von Tochtergesellschaften internationaler Unternehmen – Theoretische Entwicklung und empirische Analyse**

## **Dissertation**

zur Erlangung des akademischen Grads Doktor der Wirtschaftswissenschaften  
Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Universität Hohenheim

vorgelegt von Stephanie Bothe

Dekan:	Prof. Dr. Dirk Hachmeister
Erstgutachter:	Prof. Dr. Karsten Hadwich
Zweitgutachter:	Prof. Dr. Manfred Bruhn

Tag der Einreichung:	27. Januar 2012
Tag der mündlichen Prüfung:	16. April 2012

Stuttgart-Hohenheim 2012

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>VI</b>
<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>VIII</b>
<b>Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>IX</b>
<b>1 Grundlagen der Arbeit .....</b>	<b>1</b>
1.1 Bedeutung von Serviceorientierung für internationale Unternehmen.....	1
1.2 Stand der Forschung und Problemstellung.....	3
1.2.1 Vorgehensweise.....	3
1.2.2 Stand der Forschung zur Serviceorientierung .....	4
1.2.2.1 Serviceorientierung auf Unternehmensebene .....	5
1.2.2.1.1 Analyse und Diskussion der bisherigen Forschung.....	5
1.2.2.1.2 Internationale Aspekte der bisherigen Forschung .....	12
1.2.2.2 Serviceorientierung auf Mitarbeiterebene .....	14
1.2.2.2.1 Analyse und Diskussion der bisherigen Forschung.....	14
1.2.2.2.2 Internationale Aspekte der bisherigen Forschung .....	17
1.2.3 Problemstellung.....	18
1.2.3.1 Forschungslücken .....	18
1.2.3.2 Eingrenzung des Untersuchungsgegenstands .....	19
1.2.3.3 Ziele der Arbeit und Forschungsfragen .....	20
1.3 Strukturierung der Arbeit .....	21
<b>2 Exploration des Phänomens der lokalen Serviceorientierung in Tochtergesellschaften internationaler Unternehmen.....</b>	<b>23</b>
2.1 Hintergründe und Grundsätze der Grounded Theory.....	23
2.2 Durchführung der empirischen Studie .....	24
2.2.1 Datenanalyse.....	24
2.2.2 Datensammlung.....	25
2.2.3 Datenkodierung .....	28
2.2.4 Analyse der Glaubwürdigkeit.....	29
2.3 Ergebnisse .....	30
2.4 Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse .....	38
<b>3 Empirische Analyse der lokalen Serviceorientierung.....</b>	<b>41</b>
3.1 Grundlagen zur Messung .....	41

3.1.1	Vorgehensweise bei der empirischen Analyse .....	41
3.1.2	Grundlagen für die Äquivalenz von Messinstrumenten in länderübergreifenden Studien .....	43
3.1.3	Verwendete Methoden .....	45
3.1.3.1	Begriffliche Grundlagen der Messung .....	45
3.1.3.2	Verfahren und Gütekriterien der reflektiven Messung .....	46
3.2	Bezugsrahmen.....	48
3.2.1	Untersuchungsmodell .....	48
3.2.2	Hypothesen zu den Haupteffekten .....	51
3.2.3	Hypothesen zu den Moderationseffekten.....	54
3.3	Konzeptualisierung und Operationalisierung der Messmodelle.....	57
3.3.1	Konzeptualisierung und Operationalisierung des fokalen Konstrukts „Lokale Serviceorientierung“ .....	57
3.3.1.1	Konzeptualisierung und Operationalisierung des Faktors „Lokale Anpassung des Serviceangebots“ .....	59
3.3.1.2	Konzeptualisierung und Operationalisierung des Faktors „Transnationale Serviceorganisation“ .....	60
3.3.1.3	Konzeptualisierung und Operationalisierung des Faktors „Förderung des internen transnationalen Austauschs“ .....	61
3.3.2	Konzeptualisierung und Operationalisierung der einfaktoriellen endogenen Konstrukte .....	62
3.3.2.1	Konzeptualisierung und Operationalisierung des Konstrukts „Serviceorientiertes Mitarbeiterverhalten“ .....	62
3.3.2.2	Konzeptualisierung und Operationalisierung des Konstrukts „Relationship Commitment“ .....	63
3.3.2.3	Konzeptualisierung und Operationalisierung des Konstrukts „Ökonomischer Erfolg“ .....	64
3.3.3	Konzeptualisierung und Operationalisierung der Kontextvariablen .....	65
3.3.3.1	Servicekultur der Mutter- und Tochtergesellschaft.....	65
3.3.3.2	Geografische und kulturelle Distanz zwischen Mutter- und Tochterunternehmen .....	66
3.3.3.3	Zentralismus .....	68
3.3.3.4	Wettbewerbsintensität .....	69
3.4	Empirische Analyse des Wirkungsmodells .....	69
3.4.1	Pretests .....	69

3.4.1.1	Kognitiver Pretest .....	70
3.4.1.2	Item-Sorting-Pretest.....	72
3.4.1.3	Klassischer Pretest .....	74
3.4.2	Haupterhebung .....	74
3.4.2.1	Untersuchungsdesign und Auswahl der Datensätze .....	74
3.4.2.2	Deskriptive Analyse.....	76
3.4.2.3	Analyse möglicher Fehlerquellen und der Normalverteilung.	79
3.4.2.4	Analyse des mehrfaktoriellen Konstrukts „Lokale Serviceorientierung“ .....	81
3.4.2.5	Analyse der einfaktoriellen Konstrukte .....	83
3.4.2.6	Analyse des Wirkungsmodells .....	85
3.4.2.6.1	Überprüfung der Hypothesen zu den Haupteffekten .....	85
3.4.2.6.2	Überprüfung der Hypothesen zu den Moderationseffekten....	88
3.5	Diskussion .....	90
3.5.1	Zusammenfassung und Interpretation der wesentlichen Ergebnisse .....	90
3.5.2	Implikationen für die Forschung .....	131
3.5.3	Limitationen und Forschungsausblick.....	135
3.5.4	Implikationen für die Unternehmenspraxis .....	100
<b>4</b>	<b>Serviceorientierung in der Praxis von Tochtergesellschaften internationaler Unternehmen.....</b>	<b>139</b>
4.1	Datengrundlage und Analysemethoden.....	140
4.2	Einschätzung der eigenen Serviceorientierung .....	142
4.3	Status quo der lokalen Serviceorientierung.....	105
4.3.1	Status quo des Faktors „lokale Anpassung des Serviceangebots“ .....	144
4.3.2	Status quo des Faktors „Transnationale Serviceorganisation“ ..	107
4.3.3	Status quo des Faktors „Förderung eines internen transnationalen Austauschs“ .....	147
4.3.4	Status quo der lokalen Serviceorientierung insgesamt.....	150
4.4	Diskrepanz zwischen der Einschätzung der eigenen Serviceorientierung und der Umsetzung der lokalen Serviceorientierung .....	151
4.5	Vergleich von Einschätzung der eigenen Serviceorientierung und lokaler Serviceorientierung .....	154

4.6 Zusammenfassung der Ergebnisse und Implikationen .....	117
<b>5 Schlussbetrachtung .....</b>	<b>163</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>XIII</b>

## **Abkürzungsverzeichnis**

B2B	Business to Business
B2C	Business to Consumer
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
CEO	Chief Executive Officer
CFI	Comparative Fit Index
COO	Country of Origin
CRM	Customer Relationship Management
DEV	durchschnittlich erfasste Varianz
EESO	Einschätzung der eigenen Serviceorientierung
EFA	Explorative Faktorenanalyse
e.g.	exempli gratia
EW	Eigenwert
FMCG	Fast Moving Consumer Goods
FR	Faktorreliabilität
ggf.	gegebenenfalls
GHO	Global Head Office
GM	General Manager
HR	Human Resources
IMF	International Monetary Fund
insb.	insbesondere
IR	Indikatorreliabilität

IT	Informationstechnologie
KFA	Konfirmatorische Faktorenanalyse
KITK	Korrigierte Item to Total Korrelation
LR	Local Representative
MD	Managing Director
ML	Maximum-Likelihood
MNO	Multinational Company
MW	Mittelwert
RC	Relationship Commitment
RMR	Root Mean Square Residual
RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation
SA	Standardabweichung
SMAV	serviceorientiertes Mitarbeiterverhalten
SRMR	Standardized Root Mean Square Residual
TLI	Tucker Lewis Index
usw.	und so weiter
uvm.	und viele mehr
vgl.	vergleiche
WI	Wettbewerbsintensität
Z	Zentralismus
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Kodierbereiche bei der Entwicklung von Grounded Theory zur lokalen Serviceorientierung .....	29
Abbildung 2: Grounded Theory zur Entwicklung von lokaler Serviceorientierung in Tochtergesellschaften internationaler Unternehmen.....	39
Abbildung 3: Untersuchungsmodell .....	49
Abbildung 4: Entwicklungsprozess des Erhebungsinstruments .....	70
Abbildung 5: Verteilung der geografischen Distanz zwischen Mutter- und Tochterunternehmen.....	78



## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Konzepte und Definitionen von Serviceorientierung auf Unternehmensebene.....	6
Tabelle 2: Beziehungen zwischen den verschiedenen Konzepten der Serviceorientierung auf Unternehmensebene.....	7
Tabelle 3: Internationale Aspekte in Untersuchungen zur Serviceorientierung auf Unternehmensebene.....	12
Tabelle 4: Eigenschaften einer serviceorientierten Persönlichkeit.....	15
Tabelle 5: Serviceorientierte Verhaltensweisen und ihre Einflussfaktoren.....	16
Tabelle 6: Details zu den Probanden der Grounded Theory Studie.....	27
Tabelle 7: Kernkonzepte und Aussagen zur Gestaltung von lokaler Serviceorientierung im Bereich der Organisation.....	35
Tabelle 8: Kernkonzepte und Aussagen zu serviceorientierten Verhaltensstrategien des Mitarbeiters.....	36
Tabelle 9: Kernkonzepte und Aussagen zu einem serviceorientiertem Produkt- und Dienstleistungsangebot.....	36
Tabelle 10: Vorgehensweise zur Entwicklung, Überprüfung und Diskussion des Wirkungsmodells zur lokalen Serviceorientierung.....	42
Tabelle 11: Indikatoren des Faktors „Lokale Anpassung des Serviceangebots“...	59
Tabelle 12: Indikatoren des Faktors „Transnationale Serviceorganisation“.....	61
Tabelle 13: Indikatoren des Faktors „Förderung des internen transnationalen Austauschs“.....	62
Tabelle 14: Indikatoren des endogenen Konstrukts „Serviceorientiertes Mitarbeiterverhalten“.....	63
Tabelle 15: Indikatoren des endogenen Konstrukts „Relationship Commitment“	64
Tabelle 16: Indikatoren des endogenen Konstrukts „Ökonomischer Erfolg“ .....	65

Tabelle 17: Indikatoren der Kontextvariablen „Servicekultur des Mutterunternehmens“ .....	66
Tabelle 18: Indikatoren der Kontextvariablen „Servicekultur des Tochterunternehmens“ .....	66
Tabelle 19: Indikatoren der Kontingenzvariable „Zentralismus“ .....	68
Tabelle 20: Indikatoren der Kontingenzvariable „Wettbewerbsintensität“ .....	69
Tabelle 21: Zusammensetzung der Netto-Stichprobe .....	77
Tabelle 22: Ergebnisse der Analyse des Messmodells der lokalen Serviceorientierung .....	82
Tabelle 23: Ergebnisse der Prüfung auf Diskriminanzvalidität der Serviceorientierung in internationalen Unternehmen .....	83
Tabelle 24: Ergebnisse der Analyse der einfaktoriellen Konstrukte .....	84
Tabelle 25: Ergebnisse der Prüfung auf Diskriminanzvalidität der einfaktoriellen Konstrukte .....	85
Tabelle 26: Ergebnisse der Modellschätzung für das Wirkungsmodell der lokalen Serviceorientierung .....	86
Tabelle 27: Ergebnisse der Moderationsanalyse der Kontingenzvariablen .....	89
Tabelle 28: Ergebnisse des Mittelwertvergleichs für die Einschätzung der eigenen Serviceorientierung .....	142
Tabelle 29: Ergebnisse des Mittelwertvergleichs für den Status quo eines lokal angepassten Serviceangebots .....	106
Tabelle 30: Ergebnisse des Mittelwertvergleichs für den Status quo einer transnationalen Serviceorganisation.....	146
Tabelle 31: Ergebnisse des Mittelwertvergleichs für den Status quo der Förderung des internen transnationalen Austauschs.....	109
Tabelle 32: Ergebnisse des Mittelwertvergleichs für den Status quo der lokalen Serviceorientierung .....	151

Tabelle 33: Ergebnisse des Mittelwertvergleichs für die Diskrepanz zwischen der Einschätzung der eigenen Serviceorientierung und dem Status quo der lokalen Serviceorientierung.....	153
Tabelle 34: Ergebnisse der separaten Modellschätzung für die Einschätzung der eigenen Serviceorientierung und die lokale Serviceorientierung.....	115
Tabelle 35: Ergebnisse der Schätzung von Einschätzung der eigenen Serviceorientierung und lokaler Serviceorientierung in einem gemeinsamen Wirkungsmodell .....	116



# 1 Grundlagen der Arbeit

## 1.1 Bedeutung von Serviceorientierung für internationale Unternehmen

Dienstleistungen haben in den letzten Jahrzehnten zunehmend an Bedeutung für den wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen im globalen Wettbewerb gewonnen (Clark, Rajaratnam, & Smith, 1996, S. 9). Neben den Möglichkeiten, sich durch Dienstleistungen im Wettbewerb zu differenzieren und durch Dienstleistungen höhere Gewinne zu generieren, stellen sie auch eine vielversprechende Wachstumsstrategie dar (Vargo & Lusch, 2008, S. 254). Im Jahr 2010 stieg der internationale Handel mit Dienstleistungen um acht Prozent im Vergleich zum Vorjahr (World Trade Organization, 2011). Die Ausrichtung auf Dienstleistungen ist nicht nur für international tätige Dienstleistungsunternehmen relevant, sondern für alle Unternehmen, die global agieren und einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil anstreben (Lusch, Vargo, & Malter, 2006, S. 264). So bedeutet die Neuausrichtung des Unternehmens auf Dienstleistungen für Cargill, das in 63 Ländern in der Lebensmittel- und Agrarindustrie tätig ist, eine Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit um 20 Prozent und ein Rekordwachstum in den letzten fünf Jahren (Prophet, 2011).

Die Ausrichtung eines Unternehmens auf Dienstleistungen mit dem Ziel, Mehrwert für das Unternehmen und seine Kunden zu erzeugen (Lusch, Vargo, & Tanniru, 2010, S. 28), wird als *Serviceorientierung* verstanden.

Die *Implementierung* der internen Voraussetzungen der Serviceorientierung ist in internationalen Unternehmen nicht nur auf eine Organisationseinheit beschränkt, sondern bezieht sich auf das gesamte Unternehmensnetzwerk (Gebauer, Edvardsson, Gustafsson, & Wittel, 2010, S. 198). Um diese Ausrichtung auf Dienstleistungen verwirklichen zu können, gilt es, nicht nur Geschäftsmodelle und Strategien zu verändern, sondern auch die interne Organisation so zu gestalten, dass Mitarbeiter die Dienstleistungen erstellen und sich serviceorientiert verhalten können (Coenen, 2011, S. 41f.).

Die *Herausforderungen der Implementierung einer Serviceorientierung in internationalen Unternehmen* ergeben sich aus der Komplexität des Netzwerks eines internationalen Unternehmens (Lusch, Vargo, & Malter, 2006, S. 275). Dieses weist eine Vielzahl an länder- und kulturübergreifenden, internen und externen Beziehungen zwischen Menschen und Organisationen auf, die als Serviceersteller (Anbieter) und Servicenutzer (Nachfrager) miteinander interagieren. Es besteht zwar die Möglichkeit, dass Tochtergesellschaften nur mit Kunden im lokalen Markt interagieren und damit keine länder- und kulturübergreifenden Kundenbeziehungen aufweisen. Eine solche Tochtergesellschaft wird trotzdem interne länder- und kulturübergreifenden Beziehungen mit anderen Abteilungen und Mitarbeitern im globalen Unternehmensnetzwerk haben.

Die länder- und kulturübergreifenden Interaktionen, die zur Erstellung und Nutzung von Dienstleistungen notwendig sind, sind in einem internationalen Unternehmen bedeutsam und unvermeidbar (Ang & Inkpen, 2008, S. 337). Die Qualität der Interaktionen ist nicht nur bedeutsam für die Sicherstellung der Serviceorientierung, sondern sie ist auch eine wichtige Determinante des ökonomischen Erfolgs, vor allem dann, wenn das Unternehmensumfeld durch eine hohe Unsicherheit und Komplexität gekennzeichnet ist (Hadwich, 2003, S. 186).

Eine Herausforderung für die Sicherstellung einer hohen Interaktionsqualität, die eine Bedingung für die Serviceorientierung darstellt, ist die Heterogenität von Bedürfnissen in interkulturellen Interaktionen. Mitarbeiter und Kunden eines internationalen Unternehmens weisen unterschiedliche Bedürfnisse auf, die zu Konflikten führen können: Mitarbeiter, die miteinander über Raum-, Zeit-, Kultur- und Landesgrenzen hinweg eine Leistung erbringen, haben ein unterschiedliches Verständnis von Qualität, Pünktlichkeit oder Umgang mit Kritik. Kunden in anderen Ländern haben ebenfalls unterschiedliche Anforderungen an die Ausgestaltung der Dienstleistung und an das Verhalten der Mitarbeiter (Van Birgelen, De Ruyter, De Jong, & Wetzels, 2002, S. 60). Konflikte entstehen zudem aus Unwahrheiten, Betrug oder anderen opportunistischen Verhaltensweisen und erzeugen Unzufriedenheit zwischen transnationalen Partnern (Vandaele, Rangarajan, Gemmel, & Lievens, 2007). Homburg et al. (2002) zeigen, dass die Zufriedenheit und ihre Einflussfaktoren (Qualität, Flexibilität, Informationsaustausch) in transnationalen Beziehungen geringer sind als in intranationalen Interaktionen (Homburg, Krohmer, Cannon, & Kiedaisch, 2002). Fehlendes Vertrauen und eine geringe Beziehungsqualität zwischen Anbieter und Nachfrager im internationalen Unternehmen beeinträchtigen nachhaltig den Unternehmenserfolg (Gao, Sirgy, & Bird, 2005).

Eine weitere Problemstellung bei der Implementierung von Serviceorientierung ist neben der Kultur auch die ökonomische Situation des Landes. Diese hat einen Einfluss auf die Etablierung von Serviceorientierung (Versakelis, 2001), wie auch unterschiedliche Gesetze und der Entwicklungsstand der Infrastruktur vor Ort (Scheraga, 2004). Serviceorientierung wird durch Empowerment der Mitarbeiter und ein intensives Wissensmanagement begünstigt. Diese organisationalen Voraussetzungen der Serviceorientierung sind aber nicht in allen kulturellen Kontexten akzeptiert und hängen zudem vom Entwicklungsstand des Landes ab (Lytle, Lynn, & Bobek, 2000).

Angesichts der schwierigen Rahmenbedingungen von internationalen Unternehmen bei der Implementierung von Serviceorientierung stellt sich die Frage, wie mit diesen Schwierigkeiten umzugehen und wie Serviceorientierung eines internationalen Unternehmens zu gestalten ist.

Die *Anwendbarkeit bisheriger wissenschaftlicher Erkenntnisse* zur Serviceorientierung für internationale Unternehmen ist zu hinterfragen (Antioco, Moenaert, Lindgreen, & Wetzels, 2008, S. 351; Saura, Contri, Taulet, & Velazquez, 2005, S. 517), da Serviceorientierung in der Wissenschaft bisher nur national untersucht wurde. Problemstellungen, die mit den kultur- und länderübergreifenden Interaktionen einhergehen, wurden hierbei vernachlässigt. Eine Übertragung der bereits vorhandenen Erkenntnisse zur Serviceorientierung auf internationale Unternehmen, ohne die Beachtung der Besonderheiten ihres Arbeitsumfelds, ist nicht möglich: „research shows that international marketing differs systematically from domestic marketing in the area of transnational relationships.[...] international marketing is truly distinct from domestic marketing.“ (Homburg, Cannon, Krohmer, & Kiedaisch, 2009, S. 14).

## 1.2 Stand der Forschung und Problemstellung

### 1.2.1 Vorgehensweise

Um sich den zentralen Problemstellungen der Untersuchung von Serviceorientierung für internationale Unternehmen anzunähern, wird zunächst der Stand der Literatur zum Untersuchungsgegenstand aufgearbeitet. Dazu wurde ein *systematischer Literature Review* in Anlehnung an Tranfield et al. (2003) durchgeführt. Da internationale wissenschaftliche Zeitschriften analysiert wurden, finden die englischen Begrifflichkeiten Eingang in die Recherche. Im Rahmen des systematischen Literature Reviews wurden folgende Schritte durchlaufen.

#### 1. Auswahl von Beiträgen zur Serviceorientierung

Zunächst wurden die Schlüsselbegriffe bestimmt. Dazu gehören *service orientation*, *service oriented*, *service dominant*, *service centered*, *service mindedness*, *customer service*, *service climate*, *emphasis on service* und *service passion*. Darauf folgte die Eingrenzung der Suche. Es wurden nur internationale wissenschaftliche Zeitschriften in den Bereichen Betriebswirtschaftslehre, Volkswirtschaftslehre, Unternehmensführung, Organisationales Verhalten, Marketing, Werbung, Psychologie, Statistik, Internationale Betriebswirtschaftslehre, Internationales Marketing und Kulturforschung herangezogen. So ergab sich eine Grundgesamtheit von 101 Zeitschriften mit insgesamt 299 Beiträgen zur Serviceorientierung. Als Inklusionskriterium wurde die Gütebeurteilung der Zeitschriften durch Wissenschaftler bestimmt. Es wurden alle empirischen Beiträge in mit A+, A und B bewerteten Zeitschriften sowie alle quantitativen empirischen Beiträge in mit C eingeschätzten Zeitschriften aufgenommen (Schrader & Hennig-Thurau, 2009). Insgesamt wurden 142 Beiträgen analysiert.

## 2. Bewertung der Beiträge hinsichtlich ihres Werts für die vorliegende Arbeit

Die Untersuchungen wurden anhand von Kriterien der qualitativen und quantitativen Marktforschung beurteilt. Zudem wurden nur Beiträge bewertet, die einen Bezug zu Serviceorientierung, im Sinne der Ausrichtung auf Dienstleistungen oder Kundendienst, aufweisen. So wurden z.B. Arbeiten, die sich mit serviceorientierter Architektur von Software beschäftigen, aus der weiteren Analyse ausgeschlossen.

## 3. Systematisierung und Analyse der identifizierten Paper

Insgesamt wurden 72 Beiträgen aufgearbeitet und hinsichtlich der folgenden Kategorien systematisiert und analysiert: Art der Studie, Industrie, Internationalität, Untersuchungsobjekt, Relevanz, Problemstellung, Forschungsfragen, Untersuchungsrahmen, Methode, Datengrundlage, Determinanten, Ursachen, Dimensionen, direkte Effekte, Moderatoren, Mediatoren, Limitationen, Schwächen der Studien.

## 4. Identifikation von noch zu erforschenden Lücken

Die Analyse der Limitationen und Schwächen der Studien dient der Identifikation von Forschungsbedarf im Forschungsfeld der Serviceorientierung.

Im Folgenden werden die Ergebnisse des Literature Reviews dargestellt, die die Grundlage für die Ableitung der Forschungsfragen bilden.

### **1.2.2 Stand der Forschung zur Serviceorientierung**

Die bisherige Forschung zur Serviceorientierung weist zwei Strömungen auf. Zum einen wurde die Serviceorientierung des Mitarbeiters untersucht. Dazu gehören eine serviceorientierte Persönlichkeit und serviceorientiertes Verhalten. Zum anderen hat die Serviceorientierung des Unternehmens wissenschaftliche Beachtung gefunden. Im Rahmen dieser Forschungsströmung wurden Konzepte, wie z.B. die Servicekultur des Unternehmens und die Ausrichtung der Geschäftsstrategie auf Dienstleistungen, entwickelt und untersucht. Diese beiden Bereiche der Serviceorientierung (Unternehmen, Mitarbeiter) weisen eine klare Trennung in der wissenschaftlichen Diskussion auf. Bisher fanden keine Verknüpfungen zwischen Serviceorientierung auf Unternehmens- und Mitarbeiterebene statt.

Die Anzahl der identifizierten Forschungsarbeiten zur Serviceorientierung auf beiden Ebenen zeigt, dass der Betrachtung von Serviceorientierung auf Unternehmensebene (35 Artikel) eine höhere Bedeutung als der Serviceorientierung auf Mitarbeiterebene (12 Artikel) beigemessen wird.



Zuerst werden die Konzepte der Serviceorientierung auf Unternehmensebene dargestellt (vgl. Abschnitt 1.2.2.1) und darauffolgend die Konzepte auf Mitarbeiter-ebene erläutert (vgl. Abschnitt 1.2.2.2). Beide Abschnitte sind wie folgt untergliedert: Zunächst werden die bisherigen Forschungsergebnisse zu den Konzepten der Serviceorientierung allgemein vorgestellt. Anschließend werden besonders die internationalen Aspekte dieser Untersuchungen herausgestellt.

### **1.2.2.1 Serviceorientierung auf Unternehmensebene**

#### **1.2.2.1.1 Analyse und Diskussion der bisherigen Forschung**

In der Marketing- und Managementforschung wurden verschiedene Konzepte der Serviceorientierung diskutiert. Besonders herauszustellen sind vier Bereiche, die bisher eine Beachtung in der Wissenschaft erfahren haben:

- *Servicekultur* (z.B. Bowen, Siehl, & Schneider, 1989; Gebauer, Edvardsson, & Bjurko, 2010)
- *Serviceangebot* (z.B. Homburg, Hoyer, & Fassnacht, 2002; Antioco, Moenaert, Lindgreen, & Wetzels, 2008)
- *Serviceorganisation* (z.B. Lytle, Hom, & Mokwa, 1998; Walumbwa, Hartnell, & Oke, 2010)
- *Serviceklima* (z.B. Schneider, White, & Paul, 1998; Dietz, Pugh, & Wiley, 2004).

Tabelle 1 stellt die Konzepte, Definitionen und Vertreter dar, die im Rahmen des systematischen Literature Reviews identifiziert werden konnten.

Serviceorientierung auf Unternehmensebene	Definitionen	Repräsentative Paper
Servicekultur	Manager und Mitarbeiter teilen Werte und Verhaltensweisen, die ihren Fokus auf Dienstleistungen und Kundendienst verdeutlichen.	Bowen, Siehl, & Schneider, 1989; George, 1990; Wright, Pearce, & Busbin, 1997; Donaldson, 1995; Rust & Kannan, 2003; Homburg, Fassnacht, & Guenther, 2003; Saura et al., 2005; Lytle & Timmerman, 2006; Gebauer, 2007; Gebauer, 2009; Gebauer, Edvardsson, & Bjurko, 2010; Gebauer et al., 2010
Serviceangebot	Das Serviceangebot zeigt sich in den marktfähigen Dienstleistungen und dem Kundendienst sowie dem Beitrag, den es zum Unternehmenserfolg leistet.	Stewart & Clarke, 1987; Homburg, Hoyer, & Fassnacht, 2002; Homburg, Fassnacht, & Guenther, 2003; Gebauer, Friedli, & Fleisch, 2005; Neu & Brown, 2005; Gebauer, 2007; Gebauer & Pütz, 2007; Antioco et al., 2008; Davidsson et al., 2009; Gebauer, 2009; Gebauer et al., 2010
Serviceorganisation	Organisationale Parameter, die den Mitarbeiter bei der Dienstleistungserstellung unterstützen und sein serviceorientiertes Verhalten fördern.	Bowen & Greiner, 1986; Johnson, 1996; Lytle, Hom, & Mokwa, 1998; Schneider, White, & Paul, 1998; Lynn, Lytle, & Bobek, 2000; Dietz, Pugh, & Wiley, 2004; Gonzalez & Garazo, 2004; Saura et al., 2004; Salvanova, Agut, & Peiró, 2005; Lytle & Timmerman, 2006; Merlo et al., 2006; Salvaggio et al., 2007; Gebauer & Pütz, 2009; Ployhart, Weekly, & Ramsey, 2009; Walumbwa, Hartnell, & Oke, 2010
Serviceklima	Mitarbeiter nehmen die Organisation und das Management als serviceorientiert wahr und fühlen sich auf die Erstellung von Dienstleistungen und den Kundendienst hin ausgerichtet.	Schneider, Wheeler, Cox, 1992; Burke, Borucki, & Hurley, 1992; Johnson, 1996; Schneider, White, & Paul, 1998; Andrews & Rogelberg, 2001; Schneider, Salvaggio, & Subirats, 2002; Dietz, Pugh, & Wiley, 2004; Salanova, Agut, & Peiró, 2005; Schneider et al., 2005; Salvaggio et al., 2007; Liao & Chuang, 2007; Walumbwa, Hartnell, & Oke, 2010

**Tabelle 1: Konzepte und Definitionen von Serviceorientierung auf Unternehmensebene**

Durch die Systematisierung und Analyse der Beiträge wurde eine Vielzahl an Konzeptualisierungsansätzen, theoretischen Bezugsrahmen und empirischen Rahmenbedingungen identifiziert. Diese liefern eine mögliche Erklärung für die verschiedenen, und zum Teil widersprüchlichen Forschungsergebnisse. Des Weiteren lassen sich eine Vielzahl an untersuchten Zusammenhängen zwischen den Konzepten der Serviceorientierung auf Unternehmensebene und unterschiedliche Anordnungen dieser Konzepte in der Ursache-Wirkungs-Beziehung identifizieren. Tabelle 2 gibt einen Überblick zu den verschiedenen Rollen der Konzepte der Serviceorientierung auf Unternehmensebene.

Wirkungsweisen	Auswirkungen	Servicekultur	Serviceorganisation	Serviceklima	Serviceangebot
<b>Direkte Effekte</b>	Servicekultur			Salvaggio et al. 2007	
	Serviceorganisation			Schneider, White, and Paul 1998; Ployhart, Weekly, and Ramsey 2009	Antioco et al. 2008; Gebauer et al. 2010
	Serviceklima				
	Serviceangebot				
<b>Moderatoren</b>	Servicekultur				Gebauer 2007; Gebauer and Pütz 2007
	Serviceorganisation	Gebauer, Edvardsson, and Bjurko 2010			Antioco et al. 2008
	Serviceklima				
	Serviceangebot				
<b>Mediatoren</b>	Servicekultur				Homburg, Fassnacht, and Günther 2003; Gebauer 2007
	Serviceorganisation	Saura et al. 2005			Homburg, Fassnacht, and Günther 2003; Gebauer et al. 2010
	Serviceklima		Salanova, Agut, and Peiró 2005; Walumbwa, Hartnell, and Oke 2010		
	Serviceangebot				

**Tabelle 2: Beziehungen zwischen den verschiedenen Konzepten der Serviceorientierung auf Unternehmensebene**

Aus Tabelle 2 ist unter anderem erkennbar, dass der Zusammenhang zwischen Serviceorganisation und Servicekultur zwei unterschiedliche, postulierte Beziehungen aufweist. Die Serviceorganisation moderiert (Gebauer, Edvardsson, & Bjurko, 2010) und mediiert Wirkungsbeziehungen der Servicekultur (Saura, Contri, Taulet, & Velazquez, 2005). Ein widersprüchliches Ergebnis findet sich in der Betrachtung der Beziehung zwischen Serviceangebot und Servicekultur. Einmal wird das Serviceangebot als direkter Einflussfaktor der Servicekultur modelliert (Gebauer, Edvardsson, Gustafsson, & Wittel, 2010), ein andermal hat die Servicekultur einen direkten Effekt auf das Serviceangebot (Homburg, Fassnacht, & Günther, 2003). Die freien Zellen symbolisieren die noch nicht untersuchten Zusammenhänge zwischen den Konzepten der Serviceorientierung auf Unternehmensebene.

Im Folgenden werden die Ergebnisse des Literature Review zu den jeweiligen Konzepten der Serviceorientierung auf Unternehmensebene dargestellt.

Eine *Servicekultur* ist gekennzeichnet durch gemeinsame Annahmen, Werte und Artefakte, die Service in den Mittelpunkt stellen (in Anlehnung an Schein, 2010). Das bedeutet, dass Dienstleistungen als Kernkompetenz des Unternehmens von den beteiligten Managern und Mitarbeitern anerkannt sowie als Schlüssel zur Erreichung von langfristigen Kundenbeziehungen und nachhaltigem Unternehmenserfolg akzeptiert sind (Bowen, Siehl, & Schneider, 1989; Gebauer, Edvardsson, & Bjurko, 2010). Es wurde gezeigt, dass sich eine serviceorientierte Unternehmenskultur positiv auf Mitarbeiterzufriedenheit und ökonomische Erfolgsgrößen auswirkt (Saura, Contri, Taulet, & Velazquez, 2005; Gebauer, Edvardsson, & Bjurko, 2010; Gebauer, Edvardsson, Gustafsson, & Wittel, 2010). Die Einflussfaktoren der Servicekultur wurden bisher noch nicht untersucht. Aus Tabelle 2 wird ersichtlich, dass es widersprüchliche Untersuchungsergebnisse bezüglich der Kausalität von serviceorientierter Unternehmenskultur und serviceorientierter Organisationsgestaltung in der bisherigen Forschung gibt: Saura et al. (2005) zeigen, dass die Serviceorganisation (z.B. Service Encounter, Servicesysteme) die Beziehung zwischen Kultur und Mitarbeiterzufriedenheit mediiert. Gebauer, Edvardsson und Bjurko (2010) zeigen einen Moderationseffekt der organisationalen Struktur (Gestaltungsparameter der Serviceorganisation) auf die Beziehung zwischen Kultur und Unternehmenserfolg.

Zur *Serviceorganisation* gehören Richtlinien, Verfahren und Prozesse, die die Dienstleistungserstellung und das serviceorientierte Verhalten der Mitarbeiter unterstützen (Lytle, Hom, & Mokwa, 1998). Lytle, Hom und Mokwa (1998) entwickeln in ihrem Beitrag den SERV\*OR Ansatz, der die grundlegende Arbeit für nachfolgende Untersuchungen der Serviceorganisation darstellt (Lytle, Hom, & Mokwa, 1998; Lynn, Lytle, & Bobek, 2000; Gonzales & Garazo, 2006; Lytle & Timmerman, 2006). Die Serviceorganisation ist repräsentiert in Verfahren der Serviceführung (Führung als Vorbild, Servicevision), des Service Encounter (Kundenumgang, Empowerment), der Servicesysteme (Fehlervermeidung, Fehlerbehebung, Technologien, Standards) und des Personalmanagements (Schulungen, Anreize) (Lytle, Hom, & Mokwa, 1998, S. 464). Andere Arbeiten beschränken sich bei der Konzeptualisierung der Serviceorganisation auf die Struktur des Unternehmens (z.B. Gebauer, Edvardsson, & Bjurko, 2010), d.h. sie untersuchen, ob das Dienstleistungs- und das Produktgeschäft, bzw. die dazu gehörigen Organisationseinheiten und Abteilungen, zu separieren oder zu integrieren sind. Andere Arbeiten trennen nicht zwischen Servicekultur und Serviceorganisation (Bowen, Siehl, & Schneider, 1989; Gebauer, Edvardsson, Gustafsson, & Wittel, 2010). Bisher gibt es jedoch keine empirischen Untersuchungen der Einflussfaktoren einer Serviceorganisation. Als wichtige Mediatoren der Beziehung zwischen der Serviceorganisation und dem serviceorientierten Mitarbeiterverhalten sowie der Mitarbeiterperformance wurden

das Serviceklima und die Motivation der Mitarbeiter identifiziert (Lindell & Brandt, 2000; Salanova, Agut, & Peiró, 2005; Walumbwa, Hartnell, & Oke, 2010). Eine Serviceorganisation wirkt sich positiv auf den Umsatz durch Dienstleistungen (Gebauer & Pütz, 2009), den ökonomischen Erfolg insgesamt (Lytle, Hom, & Mokwa, 1998; Lynn, Lytle, & Bobek, 2000) und „weiche“ Wirkungsgrößen, wie z.B. Mitarbeitercommitment, Team Spirit und Image, aus (Lytle & Timmerman, 2006).

Unter *Serviceklima* wird die Wahrnehmung der Serviceorientierung von Management und Organisation durch den Mitarbeiter verstanden (Schneider, Wheeler, & Cox, 1992; Johnson, 1996; Dietz, Pugh, & Wiley, 2004). Wichtige Einflussfaktoren für ein Serviceklima sind die Persönlichkeit und die Serviceorientierung der Manager (Salvaggio, Schneider, Nishii, Mayer, Ramesh, & Lyon, 2007), die Unterstützung des Mitarbeiters bei der Arbeit sowie die interne Serviceorientierung zwischen den verschiedenen Funktionen und Abteilungen eines Unternehmens (Schneider, White, & Paul, 1998). Die Häufigkeit des Kundenkontakts ist ein wichtiger Faktor, der die Beziehung zwischen Serviceklima und Kundenzufriedenheit moderiert (Dietz, Pugh, & Wiley, 2004). Das Serviceklima beeinflusst positiv die Kundenwahrnehmung der Servicequalität (Johnson, 1996) sowie die Kundenwahrnehmung von Sicherheit, Effizienz, Kompetenz und Beziehungsqualität (Schneider, White, & Paul, 1998). Zudem wurde der Einfluss von Serviceklima auf Mitarbeiterzufriedenheit, -commitment und -verhalten festgestellt (Paulin, Ferguson, & Bergeron, 2006; Wang, 2009). Dem gegenüber stehen Forschungsergebnisse, die Mitarbeiterzufriedenheit und Commitment als Mediatoren der Beziehung zwischen Serviceklima und einem serviceorientierten Mitarbeiterverhalten identifiziert haben (Bettencourt, Brown, & MacKenzie, Customer-Oriented Boundary-Spanning Behaviors: Test of a Social Exchange Model of Antecedents, 2005). Es herrscht keine eindeutige Meinung darüber, ob ein Serviceklima direkt das Mitarbeiterverhalten beeinflusst oder über einstellungsbezogene Größen als Mediator wirkt.

Servicekultur, Serviceorganisation und Serviceklima spiegeln die interne Perspektive der Serviceorientierung wider. Dagegen entspricht das *Serviceangebot* der externen Serviceorientierung des Unternehmens. Dabei wird Serviceorientierung als wichtiges Element der Marketingstrategie verstanden, d.h. inwieweit Dienstleistungen an den Kunden verkauft werden (Homburg, Hoyer, & Fassnacht, 2002). Für den Handel werden die Faktoren Ausmaß, wie stark dem Kunden Dienstleistungen angeboten werden, Anzahl der angebotenen Dienstleistungen und die Anzahl der Kunden, denen Dienstleistungen angeboten werden, identifiziert (Homburg, Hoyer, & Fassnacht, 2002). Es finden sich für Industrieunternehmen widersprüchliche Ergebnisse: Antioco et al. (2008) und Gebauer (2009) bestätigen die drei genannten Faktoren. Wobei Homburg, Fassnacht und Günther (2003) allein den Faktor Ausmaß nachgewiesen haben. Der Faktor Anzahl an Dienstleistungen fand keine Bestätigung. Gebauer (2007) fasst die Anzahl der Dienstleistungen und das Ausmaß in einer Messgröße

zusammen. Gebauer und Pütz (2007) beschränken sich auf die Anzahl der Kunden, denen Dienstleistungen angeboten werden. Zudem wurde ein Unterschied zwischen den angebotenen Dienstleistungen, die die Nutzung eines Produkts betreffen, und Dienstleistungen, die die Unterstützung des Kunden zum Zweck haben, herausgearbeitet (Mathieu, 2001; Antioco, Moenaert, Lindgreen, & Wetzels, 2008).

Als *Einflussfaktoren des Serviceangebots* wurden zum einen situative Charakteristika identifiziert:

- Innovationsgrad des Unternehmensumfelds, Kundenorientierung im Service Encounter, Anteil an Vollzeit-Mitarbeitern, Preisbewusstsein der Kunden (Homburg, Hoyer, & Fassnacht, 2002)
- Komplexität eingesetzter Technologien, Verfügbarkeit qualifizierter Mitarbeiter, Standardisierungsgrad des Serviceangebots, Heterogenität der Kunden (Neu & Brown, 2005)
- Wettbewerbsintensität, Erwartungen der Kunden an die Serviceorientierung (Gebauer, 2009; Gebauer, 2007).

Die Wettbewerbsintensität als Einflussfaktor des Serviceangebots wurde für den Handel nicht nachgewiesen (Homburg, Hoyer, & Fassnacht, 2002), während dieser Nachweis in den Untersuchungen von Gebauer (2009, 2007) erbracht wurde. Diese beziehen sich auf Industriegüterunternehmen. Daraus lässt sich schließen, dass der Einfluss der Wettbewerbsintensität in Abhängigkeit vom untersuchten Sektor zu betrachten ist.

Zum anderen wurden organisationale Gestaltungsparameter als Einflussfaktoren des Serviceangebots identifiziert:

- Management Commitment, ein visionärer Führungsstil, Anreizsysteme und Technologien (Antioco, Moenaert, Lindgreen, & Wetzels, 2008).

Andere organisationale Gestaltungsparameter, wie die Kommunikation, Service Technologien und Service Training, haben einen *moderierenden Effekt* auf die Beziehungen zwischen Serviceangebot und Umsatz durch Produkte sowie zwischen Serviceangebot und Anteil des Servicegeschäfts (Antioco, Moenaert, Lindgreen, & Wetzels, 2008). Bezüglich des Personalmanagements wurden unterschiedliche Effekte untersucht: Gebauer (2007) weist einen moderierenden Effekt auf die Beziehung zwischen Serviceangebot und Profitabilität des Unternehmens nach. Dagegen zeigen Homburg, Fassnacht und Günther (2003) einen *mediierenden Effekt* des Personalmanagements zwischen dem Serviceangebot und dem Unternehmenserfolg. Ein weiterer Mediator dieser Beziehung ist der Fit von Serviceangebot und Serviceorganisation, der angibt, wie gut die Art der angebotenen Dienstleistungen (z.B. Aftersaleservices) und die

Gestaltung der Organisation (z.B. separierte oder integrierte Dienstleistungssparte) zueinander passen (Gebauer, Edvardsson, Gustafsson, & Wittel, 2010). Auch für die Servicekultur wurde ein moderierender Effekt (Gebauer, 2009; Gebauer, 2007) und ein mediierender Effekt (Gebauer, 2007) auf die Beziehung zwischen Serviceangebot und Profitabilität festgestellt. Einen weiteren mediierenden Effekt dieser Beziehung hat die Beziehungsqualität zum Kunden (Homburg, Fassnacht, & Günther, 2003).

Neben den empirischen Untersuchungsfeldern (Handel, produzierendes Gewerbe, Dienstleistungsunternehmen) wird auch die theoretische Grundlage als mögliche Erklärung für die Vielzahl an unterschiedlichen Konzeptualisierungen und hypothetisierten Zusammenhängen herangezogen. Im Folgenden wird eine knappe Gegenüberstellung der verwendeten Theorien vorgenommen.

Besondere Beachtung bei der Untersuchung von Serviceorientierung fand der Kontingenzansatz. Dieser besagt, dass der Erfolg eines Unternehmens davon abhängt, inwieweit es einem Unternehmen gelingt, sich an situative Faktoren anzupassen. Dieser Ansatz dient den Untersuchungen von Homburg, Hoyer und Fassnacht (2002), Neu und Brown (2005), Lytle und Timmerman (2006), Gebauer (2007), Antioco et al. (2008), Gebauer und Pütz (2009) und Gebauer et al. (2010) als Bezugsrahmen. Auch die Theorie des Sozialen Austauschs wurde mehrfach herangezogen (Gonzalez & Garazo, 2004; Antioco et al., 2008; Walumbwa, Hartnell, & Oke, 2010): Dabei geht es um den Erfolg, der auf Interaktionen oder Beziehungen basiert, die wiederum auf individuelle Kosten-Nutzen-Analysen sowie auf den Vergleich von Alternativen zurückzuführen sind. Vereinzelt wurden auch die Ressourcentheorie (Antioco, Moenaert, Lindgreen, & Wetzels, 2008; Gebauer, Edvardsson, Gustafsson, & Wittel, 2010), die Ressource-Advantage Theory of Competition (Neu & Brown, 2005), die Attention Based Theory (Gebauer 2007, Gebauer 2009) und die Theory of Psychological Contract (Gonzales & Garazo, 2006) verwendet.

Aus der bisherigen Analyse sind vier Auffälligkeiten besonders hervorzuheben:

1. Besonders intensiv wurden die Konzepte der Serviceorganisation und des Serviceangebots untersucht.
2. Der theoretische Bezugsrahmen vieler Untersuchungen basiert auf dem Kontingenzansatz.
3. Sehr oft wurden Handels- oder Herstellerunternehmen als empirische Untersuchungsfelder gewählt.
4. Es gibt keinen wissenschaftlichen Konsens zu den Beziehungen zwischen den Servicekonzepten, ihren Einflussfaktoren, Auswirkungen sowie zu den moderierenden und mediierenden Faktoren ihrer direkten Effekten.

Im Folgenden wird auf die internationalen Aspekte der bisherigen empirischen Erkenntnisse der Forschung mit Bezug zur Serviceorientierung auf organisationaler Ebene eingegangen.

### 1.2.2.1.2 Internationale Aspekte der bisherigen Forschung

Im Rahmen des systematischen Literature Reviews erfolgte eine Analyse der Internationalität der bisherigen Forschung (z.B. länderübergreifende Datensammlung, Untersuchung des Einflusses der Kultur auf die Serviceorientierung). Durch die Analyse der Beiträge wird deutlich, dass in keiner Untersuchung Serviceorientierung für ein internationales Unternehmen konzeptualisiert wurde. Aspekte, wie z.B. kulturelle und geografische Distanzen zwischen Geschäftspartnern oder Organisationseinheiten, wurden nicht problematisiert.

Auf der Basis der Analysekategorie „Internationalität der bisherigen Forschung“ wurden nur fünf Beiträge identifiziert, die Serviceorientierung auf Unternehmensebene mit einem internationalen Bezug untersucht haben (vgl. Tabelle 3).

Internationaler Aspekt der Untersuchung	Untersuchungsobjekt	Erkenntnisse	Vertreter/Untersuchungskontext	Einfluss des internationalen Kontexts
<b>Länderübergreifende Datenerhebung</b>	Servicekultur	Serviceorientierte Werte und serviceorientiertes Verhalten des Managements beeinflussen die Werte und das Verhalten der Mitarbeiter sowie die Performance.	Gebauer, Edvardsson & Bjurko (2010)/ Deutschland, Österreich, Schweiz	wurde nicht modelliert und kontrolliert
	Serviceangebot	Das Serviceangebot wirkt sich positiv auf den Erfolg aus.	Homburg, Hoyer & Fassnacht (2002)/ Deutschland, USA Antioco, Moenaert, Lindgreen & Wetzels (2008)/ Belgien, Niederlande, Dänemark	metrische Invarianz wurde kontrolliert und bei einzelnen Items nachgewiesen Mittelwertvergleich zeigt keinen Einfluss des internationalen Kontexts auf die Konstrukte
		Erfolg des Serviceangebots hängt vom Strategie-Organisationsstruktur-Fit ab.	Gebauer, Edvardsson, Gustafsson & Witell (2010)/ Europa	wurde nicht modelliert und kontrolliert
<b>Bedeutung des Entwicklungsstands der Ökonomie für die Serviceorientierung</b>	Serviceorganisation	Eine Serviceorganisation führt zu mehr Erfolg im Vergleich zu weniger serviceorientierten Unternehmen.	Lytle, Lynn & Bobek (2000)/ Slowenien	Serviceorientierung dient auch in Schwellenländern als Managementansatz zur Implementierung von Serviceorientierung

**Tabelle 3: Internationale Aspekte in Untersuchungen zur Serviceorientierung auf Unternehmensebene**



Der internationale Aspekt der bisherigen empirischen Forschung zur Serviceorientierung auf Unternehmensebene zeigt sich zum einen in der länderübergreifenden Durchführung von vier Untersuchungen, die Daten in zwei oder drei Ländern erhoben haben. Jedoch basieren selbst in den Top Journals der internationalen Betriebswirtschaftslehre die untersuchten Konzepte nur sehr selten auf größeren Ländersamples: 27 Prozent der länderübergreifenden Studien zwischen 1995 und 2009 vergleichen zwei Länder, 15 Prozent vergleichen drei Länder und nur 34,5 Prozent vergleichen zehn oder mehr Länder (Franke & Richey Jr, 2010, S. 1277f.). Länderübergreifende Generalisierungen eines Konzepts sind aber nur möglich, wenn mindestens fünf Länder untersucht wurden (Franke & Richey Jr, 2010, S. 1280).

Dabei ist festzustellen, dass die untersuchten Kontexte keine hohe kulturelle Distanz aufweisen und, dass nur die Studie von Homburg, Hoyer und Fassnacht (2002) eine geografische Distanz (Deutschland, USA) beinhaltet. Ihre Studie ist auch die einzige, die die Äquivalenz der Messinstrumente untersucht, d.h. inwieweit sich die Messinstrumente eignen, in verschiedenen Ländern bei gleichen Erhebungswerten auch gleiche Messwerte zu erbringen. Bei reflektiven Messungen ist die metrische Messinvarianz eine notwendige Bedingung, die gegeben ist, wenn der Zusammenhang zwischen Indikator und Faktor in allen Gruppen identisch ist (Weiber & Mühlhaus, 2010, S. 232ff.). Dies zeigt sich bei mindestens zwei Indikatoren je Konstrukt (Homburg, Hoyer, & Fassnacht, 2002, S. 93). Es ist demnach keine vollständige metrische Invarianz gegeben, sodass die länderübergreifende Anwendbarkeit des Messinstruments für ein Serviceangebot zu hinterfragen ist. Außerdem ist die nachträgliche Überprüfung der Äquivalenz von Messinstrumenten kritisch zu sehen. Es kann nur von einer länderübergreifenden Studie gesprochen werden, wenn die Charakteristika der Untersuchungsobjekte vor dem Hintergrund der Länder konzeptualisiert wurden. Dies geschieht idealerweise vor der Datenerhebung (Holzmüller, Singh, & Nijssen, 2002, S. 6ff.).

Allein Lytle, Lynn und Bobek (2002) formulieren die Problematik, dass Serviceorientierung bisher nur in westlichen Industrienationen konzeptualisiert und untersucht worden ist. Sie untersuchen die Serviceorganisation in slowenischen Banken. Jedoch gehen sie nicht darauf ein, inwieweit die Konzeptualisierung für ein Land geeignet ist, das sich vom Sozialismus weg hin zum Kapitalismus entwickelt. Es wurde bestätigt, dass Serviceorientierung auch in Übergangsökonomien zu einem höherem ökonomischen Erfolg im Vergleich mit weniger serviceorientierten Unternehmen führt.

Insgesamt ist festzuhalten, dass die bisherigen Untersuchungen zur Serviceorientierung auf Unternehmensebene internationale Aspekte nicht problematisiert haben.

### **1.2.2.2 Serviceorientierung auf Mitarbeiterebene**

#### **1.2.2.2.1 Analyse und Diskussion der bisherigen Forschung**

In den Forschungsrichtungen Management, Personal, Marketing und Psychologie wurde das Phänomen der Serviceorientierung von Mitarbeitern auf zwei Ebenen untersucht:

- Serviceorientierung als Persönlichkeitsmerkmal (z.B. Hogan, Hogan, & Busch, 1984; Hurley, 1998; Brown, Mowen, Donavan, & Licata, 2002)
- Serviceorientierung als Verhaltensweise (z.B. Saxe & Weitz, 1982; Bettencourt, Gwinner, & Meuter, 2001; Merlo, Bell, Mengüç, & Whitwell, 2006).

Dabei wird die serviceorientierte Persönlichkeit als bedeutender Einflussfaktor des serviceorientierten Verhaltens gesehen (Hurley R. F., 1998).

Eine *serviceorientierte Persönlichkeit* wird beschrieben durch individuelle Eigenschaften, die die Interaktion zwischen Service Erbringer und Service Nutzer beeinflussen (Hogan, Hogan, & Busch, 1984, S. 167). Die am häufigsten diskutierten Eigenschaften, die eine positive serviceorientierte Persönlichkeit ausdrücken, sind Anpassungsfähigkeit und Verträglichkeit. Weitere wichtige Faktoren sind Überzeugungskraft, Gewissenhaftigkeit, Zuverlässigkeit, emotionale Stabilität, Extroversion, Dynamik, eine Verkäufer-Mentalität und Interesse am Erfolg des Unternehmens (vgl. Tabelle 4).

Eigenschaften	Definition	Repräsentative Paper
Anpassungsfähig	Stabil, ruhig, glücklich, zufrieden	Hogan, Hogan & Busch, 1984; Rosse, Miller, & Barnes, 1991; Hurley, 1998
Verträglichkeit	Vertrauenswürdig, kooperativ	Hogan, Hogan & Busch, 1984; Rosse, Miller, & Barnes, 1991; Frei & McDaniel, 1998; Hurley, 1998; Ones & Viswesvaran, 2001; Brown et al., 2002
Überzeugend	Zuversichtlich, selbstsicher	Stevens, Philippsen & Diederiks, 1992
Gewissenhaft	Ordentlich, strebsam, gehorsam	Frei & McDaniel, 1998; Ones & Viswesvaran, 2001
Zuverlässig	Solide, treu, glaubwürdig	Frei & McDaniel, 1998
Emotional stabil	Unbekümmert, freundlich, robust	Frei & McDaniel, 1998; Ones & Viswesvaran, 2001
Extrovertiert	Kontaktfreudig, gesprächig, aktiv	Rosse, Miller, & Barnes, 1991; Hurley, 1998
Dynamisch	Wunsch nach Beschäftigung, Bedürfnis nach Aktivität	Brown et al., 2002
Verkäufermentalität	Freundlich, zugänglich, sozial kompetent	Frei & McDaniel, 1998
Am Unternehmenserfolg interessiert	Realistisch, konventionell, investigativ	Frei & McDaniel, 1998

**Tabelle 4: Eigenschaften einer serviceorientierten Persönlichkeit**

Eine serviceorientierte Persönlichkeit beeinflusst den Arbeitserfolg des Mitarbeiters positiv (Hogan, Hogan, & Busch, 1984; Hurley, 1998; Brown, Mowen, Donovan, & Licata, 2002) sowie die Zufriedenheit des Mitarbeiters selbst (Stevens, Philippsen, & Diederiks, 1992). Die Effekte der serviceorientierten Persönlichkeit sind in organisationalen Kontexten größer, in denen Beziehungen sehr wichtig sind, Kunden eine hohe Servicequalität erwarten und die Wechselkosten gering sind (Hurley, 1998b).

*Serviceorientiertes Verhalten* zeigt sich darin, dass der Mitarbeiter das Unternehmens repräsentiert (Schneider & Bowen, 1993), Informationen zu den Bedürfnissen der Kunden sammelt und bereitstellt, sowie Serviceverbesserungen vorschlägt (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988). Auch gehört die zuverlässige, gewissenhafte und höfliche Dienstleistungserstellung durch den Mitarbeiter (Bettencourt, Gwinner, & Meuter, 2001) dazu.

Zu den verschiedenen serviceorientierten Verhaltensweisen und ihren Einflussfaktoren wurden bisher einige empirische Untersuchungen durchgeführt (vgl. Tabelle 5).

Serviceorientiertes Verhalten	Definitionen	Einflussfaktoren	Repräsentative Paper
Kundenorientierung	Verhalten, das die Kundenzufriedenheit fokussiert und zur Entwicklung von langfristigen Beziehungen beiträgt	- Serviceklima - Motivation - Commitment	Kelley, 1992
Kundenorientiertes Verkaufen	Unterstützung der Kunden bei Kaufentscheidungen, die ihre Bedürfnisse befriedigen	- Produkt-Bedürfnis-Fit - Zeit, um Bedürfnisse zu identifizieren - Organisationale Unterstützung - Interessenkonflikte mit dem Kunden	Saxe & Weitz, 1982
Kundenservice Orientierung	Lenkung der eigenen Aktivitäten, um herausragenden Service am Kunden zu erbringen	- Offene Kommunikation - Geteilte Visionen - Vertrauensvolle Unternehmenskultur	Merlo et al., 2006
Darstellung von Gefühlen	Ausdruck gewünschter Emotionen im Interaktionsprozess	- Emotionale Ausdrucksfähigkeit - Zeitdruck	Pugh, 2001
Loyalität	Agiert als Anwalt des Unternehmens gegenüber externen Personen	- Mitarbeiterzufriedenheit - Organisationale Unterstützung - Wertschätzung seiner Arbeit	Bettencourt, Gwinner, & Meuter, 2001
Beteiligung	Übernimmt die Initiative, um die Servicequalität zu verbessern	- Serviceorientierte Persönlichkeit - Verständnis von verschiedenen Kundentypen - Repertoire an Interaktionsstrategien für verschiedene Kundentypen	Bettencourt, Gwinner, & Meuter, 2001
Service Erstellung	Gewissenhafte Ausführung der Service Erstellung	- Serviceorientierte Persönlichkeit - Empathie	Bettencourt, Gwinner, & Meuter, 2001

**Tabelle 5: Serviceorientierte Verhaltensweisen und ihre Einflussfaktoren**

Aus der Betrachtung der Einflussfaktoren wird deutlich, dass neben der Persönlichkeit des Mitarbeiters (Bettencourt, Gwinner, & Meuter, 2001) auch organisationale Parameter, wie z.B. die organisationale Unterstützung des Mitarbeiters (Saxe & Weitz, 1982), oder kontextbezogene Einflussfaktoren, wie z.B. Zeitdruck (Pugh, 2001), das serviceorientierte Mitarbeiterverhalten beeinflussen. Insofern ist das serviceorientierte Verhalten nicht komplett durch das Unternehmen steuerbar. Da es sich positiv auf das Wohlbefinden der Kunden und auf ihre Beurteilung der Servicequalität (Pugh, 2001) sowie auf verschiedene ökonomische Erfolgsgrößen (z.B. Merlo, Bell, Mengüç, & Whitwell, 2006) auswirkt, ist es aber eine wichtige Voraussetzung für die erfolgreiche Implementierung der Serviceorientierung im Unternehmen.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass eine serviceorientierte Persönlichkeit ein serviceorientiertes Verhalten der Mitarbeiter unterstützt. Jedoch gibt es eine Vielzahl an weiteren Einflussfaktoren, die auch von der Organisation beeinflusst werden können. Diese Erkenntnis gilt es nicht nur bei der Personalauswahl sondern auch bei der Gestaltung des Arbeitsumfelds zu beachten.

Im Folgenden wird auf die internationalen Aspekte der bisherigen Forschung zur Serviceorientierung auf Mitarbeiterebene eingegangen.

#### **1.2.2.2.2 Internationale Aspekte der bisherigen Forschung**

Nur zwei Studien wurden im Rahmen des systematischen Literature Reviews identifiziert, die Serviceorientierung auf individueller Ebene mit internationalen Aspekten untersuchen. In der Studie von Ployhart, Weekly und Ramsey (2009) zum Zusammenhang zwischen der Serviceorientierung einer Geschäftseinheit und ihrer Effektivität ist ein internationaler Aspekt in der Zusammensetzung der Datengrundlage zu finden. Dabei wird die Serviceorientierung einer Geschäftseinheit als Mittelwert der individuellen Serviceorientierung aller ihrer Mitarbeiter definiert. Die Studie wurde in den USA durchgeführt. Die Datengrundlage besteht aus 0,98 Prozent gebürtigen Amerikanern, 4,61 Prozent Asiaten, 21,87 Prozent Afrikanern, 57,01 Prozent Kaukasiern und 15,52 Prozent Hispanos. Es wurde aber nicht kontrolliert, wie stark der kulturelle Hintergrund die Wirkungszusammenhänge beeinflusst, und es wurden bei der Konzeptualisierung keine kulturelle Unterschiede modelliert.

Die Studie von La, Patterson und Styles (2009) basiert auf der Untersuchung von internationalen Unternehmen, die professionelle Services, wie z.B. Bank- oder Beratungsdienstleistungen anbieten. Sie konzeptualisieren die wettbewerbsfähigen Ressourcen eines Dienstleistungsunternehmens in organisations- und mitarbeiterbezogene Faktoren, die über den wahrgenommenen Erfolg und den wahrgenommenen Wert aus Kundenperspektive zu Kundenzufriedenheit führen. Einer der mitarbeiterbezogenen Faktoren ist die serviceorientierte Persönlichkeit des Mitarbeiters, die in Anlehnung an Brown et al. (2002) definiert wurde. Es wurde untersucht, ob die Beziehung zwischen der serviceorientierten Persönlichkeit des Mitarbeiters und dem vom Kunden wahrgenommenen Erfolg durch den Country of Origin Effekt (COO) moderiert wird. Dieser beschreibt das Image eines Landes, z.B. ob es freundlich, gebildet oder professionell erscheint, bzw. qualifiziert für die Erstellung eines Produkts (z.B. Italien und Schuhe) (La, Patterson, & Styles, 2009, S. 279) oder einer Dienstleistung (Indien und Business Process Outsourcing) ist. Es wurde bestätigt, dass je schlechter das Service Image eines Landes ist, umso wichtiger ist die Serviceorientierung des Mitarbeiters für die Wahrnehmung der Performance des gesamten Unternehmens aus Kundensicht (La, Patterson, & Styles, 2009, S. 289). Die Bedeutung der Serviceorientierung auf Mitarbeiterebene in einem internationalen Unternehmen wurde somit belegt.

### 1.2.3 Problemstellung

#### 1.2.3.1 Forschungslücken

Durch die Analyse der Literatur wurden drei zentrale Forschungsdefizite identifiziert.

1. Serviceorientierung im Kontext internationaler Unternehmen wurde bisher weder konzeptualisiert noch operationalisiert.

Bisher wurde die Konzeptualisierung und Operationalisierung der Serviceorientierung für internationale Unternehmen noch nicht untersucht (vgl. Abschnitt 1.2.1). Auch wurde die Äquivalenz der Messinstrumente für verschiedene Länderkontexte kaum kontrolliert (vgl. Abschnitte 1.2.2.1.2 und 1.2.2.2.2). Es gibt jedoch Forschungsbedarf bezüglich der kultur- und länderübergreifenden Konzeptualisierung und Operationalisierung der Serviceorientierung (Saura, Contri, Taullet, & Velazquez, 2005, S. 517). Die fehlende Beachtung von länder- und kulturübergreifenden Interaktionen in internationalen Unternehmen führt zu unvollständigen oder nicht übertragbaren Konzepten. Insofern gilt es, die Anwendbarkeit der bisherigen Konzepte für einen internationalen Kontext zu hinterfragen und ggf. diese für internationale Unternehmen zu überarbeiten.

2. Es gibt keinen wissenschaftlichen Konsens im Bereich Serviceorientierung.

Es gibt eine Vielzahl an unterschiedlichen Konzeptualisierungen und Operationalisierungen von Serviceorientierung auf Unternehmens- und Mitarbeiterebene. Es gibt jedoch keine einheitliche Meinung in der Forschung zu den Wirkungszusammenhängen zwischen den Konzepten der Serviceorientierung (vgl. Abschnitt 1.2.2). Zudem ist die Auswirkung der Serviceorientierung auf Unternehmensebene auf die Serviceorientierung der Mitarbeiterebene von großem Forschungsinteresse (Homburg, Hoyer, & Fassnacht, 2002, S. 96), dem bisher noch nicht nachgegangen wurde. Es ist notwendig, theoretisch und empirisch zu untersuchen, in welchen Wirkungsbeziehungen die Konzepte der Serviceorientierung zueinander stehen.

3. Kontextfaktoren mit Bezug zum Umfeld eines internationalen Unternehmens wurden bisher in Studien zur Serviceorientierung nicht untersucht.

Obwohl internationale Kontextfaktoren, wie z.B. die Bedeutung der nationalen Kultur und der Entwicklungsstand der Ökonomie, für die Gestaltung von Serviceorientierung als relevant eingeschätzt werden (Antioco, Moenaert, Lindgreen, & Wetzels, 2008, S. 351), wurden sie weder theoretisch noch empirisch untersucht (vgl. Abschnitt 1.2.2). Zudem ist die moderierende Wirkung von markt- und beziehungsbezogenen Kontextfaktoren auf die Beziehung zwischen Serviceorientierung und ihren Erfolgswirkungen eine relevante Forschungslücke (Antioco,

Moenaert, Lindgreen, & Wetzels, 2008, S. 351f.). Dazu gehören zum Beispiel die geografische und kulturelle Distanz (Homburg, Krohmer, Cannon, & Kiedaisch, 2002, S. 8). Vor diesem Hintergrund ist die theoretische Ableitung von Kontextfaktoren für die Serviceorientierung eines internationalen Unternehmens sowie die empirische Überprüfung ihres Einflusses auf Serviceorientierung und ihre Wirkungsbeziehungen relevant.

### **1.2.3.2 Eingrenzung des Untersuchungsgegenstands**

Im Folgenden wird der Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit eingegrenzt, um die Realisierbarkeit der Forschungsziele zu gewährleisten und die Erkenntnisse umsetzbar zu gestalten.

#### **1. Beschränkung auf Unternehmen mit selbstständigen Gesellschaften im Ausland**

Den höchsten Grad an Internationalität weisen Unternehmen mit Direktinvestitionen im ausländischen Markt auf, d.h. mit selbstständigen Tochtergesellschaften, die nicht im Heimatland des Unternehmens situiert sind (Bartlett & Ghoshal, 1989). In der vorliegenden Arbeit werden deswegen Unternehmen betrachtet, die eigenständige Tochtergesellschaften in einem ausländischen Markt haben und somit das ganze Ausmaß an Besonderheiten von internationalen Unternehmen aufweisen, wie z.B. interne und externe kultur- und länderübergreifende Beziehungen, Kommunikation über räumliche Entfernungen und Zeitzonen hinweg sowie Standardisierungsschwierigkeiten aufgrund von unterschiedlichen Gesetzen. Es wird mit dem Begriff internationales Unternehmen gearbeitet, der sich auf Unternehmen mit selbstständigen Gesellschaften im Ausland bezieht.

#### **2. Beschränkung auf die Betrachtungsebene lokaler Tochtergesellschaften**

Ein weiteres relevantes Kriterium der Eingrenzung ist der Blickwinkel der Untersuchung, da die Betrachtung der Serviceorientierung prinzipiell für das Mutter- oder Tochterunternehmen möglich ist. In dieser Arbeit wird die Serviceorientierung eines Tochterunternehmens untersucht, da es zweckmäßig erscheint, die Gestaltung von Serviceorientierung dort zu untersuchen, wo der Kunde in Kontakt mit ihr kommt. Der Service Encounter ist zumeist im lokalen Markt situiert. Aus diesem Grund wird im Folgenden von der lokalen Serviceorientierung von internationalen Unternehmen, kurz lokaler Serviceorientierung, gesprochen.

#### **3. Beschränkung auf kundenbeziehungsorientierte Unternehmen**

Als ein wichtiges Eingrenzungsmerkmal dient ebenfalls die Bedeutung der langfristigen Kundenbeziehungen, da Serviceorientierung Kundenzufriedenheit und Commitment zum Ziel hat. Somit sind die Ergebnisse nicht für Branchen oder Unternehmen anzuwenden, die nur einmalig Kundenkontakt haben oder für die

langfristige Kundenbeziehungen nicht die Grundlage für ökonomischen Erfolg sind.

### **1.2.3.3 Ziele der Arbeit und Forschungsfragen**

Basierend auf den identifizierten Forschungslücken werden die folgenden Forschungsfragen formuliert.

1. Wie lässt sich lokale Serviceorientierung in Tochtergesellschaften internationaler Unternehmen theoretisch erklären?
2. Wie kann die lokale Serviceorientierung einer Tochtergesellschaft eines internationalen Unternehmens gemessen werden?
3. Welche Auswirkungen hat die lokale Serviceorientierung?
4. Beeinflussen Faktoren der Unternehmensumwelt der Tochtergesellschaft das Niveau der lokalen Serviceorientierung und ihrer Auswirkungen und/oder beeinflussen diese Kontextfaktoren die Beziehungen zwischen der lokalen Serviceorientierung und ihren Auswirkungen?
5. Wie serviceorientiert sind Tochtergesellschaften internationaler Unternehmen in der Praxis?

Insgesamt sieht diese Arbeit ihre Aufgabe darin, das Verständnis von Serviceorientierung in der Wissenschaft und Praxis vor dem Hintergrund eines Unternehmens mit internationaler Geschäftstätigkeit zu konkretisieren, um die zentralen Forschungslücken zu schließen, sowie Hinweise für die Verbesserung der Ausgestaltung von Serviceorientierung eines internationalen Unternehmens zu geben.

Daraus ergeben sich die folgenden Ziele:

- Ziel 1: Die Entwicklung von lokaler Serviceorientierung sowie die Ableitung von ihren Wirkungszusammenhängen basieren auf einem soliden theoretischen Fundament.
- Ziel 2: Die theoretischen Überlegungen zur lokalen Serviceorientierung und ihren Wirkungszusammenhängen sind konsistent zu den Ergebnissen einer empirischen Verifikationsstudie.
- Ziel 3: Tochtergesellschaften internationaler Unternehmen erhalten Handlungsempfehlungen zur Gestaltung von lokaler Serviceorientierung in ihrer Unternehmenspraxis.



### 1.3 Strukturierung der Arbeit

Im *ersten Kapitel* wird die Relevanz der lokalen Serviceorientierung von Tochtergesellschaften internationaler Unternehmens erläutert (vgl. Abschnitt 1.1). Zudem wird der Forschungsstand dargestellt (vgl. Abschnitt 1.2.2). Im Rahmen der Problemstellung (vgl. Abschnitt 1.2.3) werden die Forschungslücken, die Eingrenzung des Untersuchungsgegenstandes sowie Forschungsfragen und Ziele genannt. Im Folgenden wird die Struktur der Arbeit erläutert, die dazu dient, die genannten Forschungsfragen zu adressieren und die Ziele der Arbeit zu erreichen.

Da es noch keine theoretischen oder empirischen Überlegungen zur lokalen Serviceorientierung gibt, dient das *zweite Kapitel* der Generierung eines grundlegenden Verständnisses von lokaler Serviceorientierung und der Entwicklung von ersten theoretischen Überlegungen zu den Ursachen und Wirkungen der lokalen Serviceorientierung. Zunächst werden die Grundlagen der Grounded Theory beschrieben (vgl. Abschnitt 2.1). Die Durchführung der empirischen Studie wird in Abschnitt 2.2 dargestellt. Die Stichprobe setzt sich aus 22 Experten zusammen. Diese interagieren mindestens in zwei Kulturen, einige sind in mehr als 50 Ländern aktiv (z.B. Vorstandsvorsitzende des Gesamtunternehmens). Die Analyse der Interviews orientiert sich an den klassischen Richtlinien der Grounded Theory (Strauss & Corbin 1990). Die Ergebnisse dienen der Einbettung der Konzepte der Serviceorientierung in einen Wirkungszusammenhang (vgl. Abschnitt 2.3). Außerdem lassen sich Erkenntnisse für die Konzeptualisierung der Wirkungsgrößen ableiten. Weiterhin werden durch die Studie Kontextfaktoren identifiziert, die das Arbeitsumfeld einer lokalen Tochtergesellschaft eines internationalen Unternehmens beschreiben und ihre Serviceorientierung beeinflussen. Das Kapitel schließt mit der Diskussion der Ergebnisse für Forschung und Unternehmenspraxis und liefert Ansatzpunkte für weiterführende Forschungsarbeiten (vgl. Abschnitt 2.4).

Das *dritte Kapitel* hat zum Ziel, die Erkenntnisse aus Kapitel zwei weiterzuentwickeln und die erweiterten, theoretischen Überlegungen empirisch zu verifizieren. Da es sich um die Betrachtung komplexer Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge handelt, wird die Untersuchung anhand der Kausalanalyse durchgeführt. In Abschnitt 3.1 werden die Grundlagen der Messung dargestellt. Darauf folgt die Entwicklung des theoretischen Fundaments der Untersuchung (vgl. Abschnitt 3.2) und der Messmodelle (vgl. Abschnitt 3.3), basierend auf der Grounded Theory zur Entwicklung von lokaler Serviceorientierung und bestehenden formalen Theorien. Im folgenden Abschnitt wird die empirische Untersuchung erläutert (vgl. Abschnitt 3.4). Da es gerade in länder- und kulturübergreifenden Studien von Bedeutung ist, die Äquivalenz schon vor der Datensammlung sicherzustellen, wurden intensive Pretests durchgeführt (kognitiver Pretest, Item-Sorting-Pretest, klassischer quantitativer Pretest). Die empirische Überprüfung des Wirkungsmodells basiert auf einer weltweiten Datenerhebung. Es ergibt sich eine Netto-Stichprobe von 223 Unternehmen. Das Kapitel endet mit einer ausführlichen Diskussion der empirischen Ergebnisse.

Im *vierten Kapitel* wird der Implementierungsstand der Serviceorientierung in Tochtergesellschaften internationaler Unternehmen dargestellt. Es beginnt mit der Erläuterung der Datengrundlage und der Analysemethode (vgl. Abschnitt 4.1). Darauf folgt die Analyse der Einschätzung der eigenen Serviceorientierung und des Status quo der lokalen Serviceorientierung (vgl. Abschnitte 4.2 und 4.3) sowie deren Vergleich (vgl. Abschnitt 4.4). Es werden jeweils gruppenspezifische Analysen nach Unternehmenssektor, Unternehmensgröße, Erfahrung im lokalen Markt und Entwicklungsstand des Gastlandes durchgeführt, um spezifische Implementierungslücken für die verschiedenen Ausprägungen der Unternehmenscharakteristika entdecken zu können. In Abschnitt 4.5 werden die Messinstrumente (Einschätzung der eigenen Serviceorientierung, lokale Serviceorientierung) miteinander verglichen. Das Kapitel schließt mit einer Zusammenfassung sowie den Implikationen für Wissenschaft und Praxis.

Im *fünften Kapitel* werden die Forschungsfragen zusammenfassend beantwortet und es wird auf die Erreichung der Ziele eingegangen.

## **2 Exploration des Phänomens der lokalen Serviceorientierung in Tochtergesellschaften internationaler Unternehmen**

Serviceorientierung stellt einen bedeutenden Wettbewerbsfaktor für internationale Unternehmen dar (vgl. Abschnitt 1.1). Jedoch zeigt der systematische Literature Review, dass bisher noch keine intensive Bearbeitung des Forschungsfelds „Serviceorientierung in internationalen Unternehmen“ vorgenommen wurde (vgl. Abschnitt 1.2.2). Schwerpunkt dieser Arbeit ist daher die Auseinandersetzung mit Serviceorientierung aus der Perspektive der lokalen Tochtergesellschaften, da der Kundenkontakt am Service Encounter vor Ort erfolgt (vgl. Abschnitt 1.2.3). Ziel des zweiten Kapitels ist es, ein tiefgehendes theoretisches Verständnis von lokaler Serviceorientierung in Tochtergesellschaften internationaler Unternehmen und ihren Wirkungsbeziehungen zu entwickeln.

Da es aktuell noch keine theoretischen oder empirischen Erkenntnisse zur lokalen Serviceorientierung gibt, wird die Anwendung der Grounded Theory als geeignetes Verfahren erachtet (Glaser & Strauss, 1967; Strauss, 1987; Strauss & Corbin, 1990), um die Entwicklung von Serviceorientierung in Tochtergesellschaften internationaler Unternehmen zu erforschen. Unter Grounded Theory wird „*die Entdeckung von Theorie auf der Grundlage von Daten*“ verstanden (Glaser & Strauss, 2005, S. 11). Die Theorie besteht darin, einen Sachverhalt zu erklären und zu prognostizieren (Glaser & Strauss, 2005, S. 41). In der Marketingforschung wird der Grounded Theory Ansatz immer häufiger gewählt, wenn es darum geht, ein tiefgehendes Verständnis von einem bisher wenig untersuchten Phänomen zu entwickeln (Martin & Woodside, 2011; Beverland, Kates, Lindgreen, & Chung, 2010; Odekerken-Schröder, Hennig-Thurau, & Knaevelsrud, 2010).

Der Aufbau des zweiten Kapitels orientiert sich dabei an der Vorgehensweise bei der Durchführung der vorliegenden Studie: Zunächst werden die Hintergründe und Grundsätze der Gounded Theory angeführt. Die Darstellung der grundlegenden Verfahrensschritte erfolgt am Beispiel der durchgeführten Studie im darauffolgenden Abschnitt. Dabei wird auf Datensammlung, Datenanalyse, Datenkodierung und Güteprüfung eingegangen. Anschließend erfolgt die Darstellung der Ergebnisse. Das Kapitel schließt mit einer Diskussion der zentralen Erkenntnisse.

### **2.1 Hintergründe und Grundsätze der Grounded Theory**

Grounded Theory ist in die qualitative Forschung einzuordnen. Unter Grounded Theory wird die konzeptionelle Verdichtung, methodologische Erklärung und konsistente Sammlung von Daten verstanden, auf deren Basis eine Theorie begründet wird (Strübing, 2008, S. 7).

Die Besonderheit der Grounded Theory besteht darin, dass es sich nicht um eine qualitative Erhebungsmethodik handelt. Vielmehr kann die Anwendung der Grounded Theory auf Basis von qualitativen Daten erfolgen (z.B. Tiefeninterviews, Gruppendiskussionen), aber auch auf Basis von quantitativen Daten (z.B. Sekundärdaten, Metaanalysen) (Glaser, 2009, S. 9).

Ihr Ziel ist die Entdeckung einer zumindest materialen Theorie. Darunter wird eine Theorie verstanden, die auf ein bestimmtes empirisches Feld anwendbar ist, und den Theorien mittlerer Reichweite zuzuordnen ist (Glaser & Strauss, 2005, S. 42). Im Gegensatz zu Universaltheorien, die einen allumfassenden Erklärungsanspruch aufweisen (Mills, 1963), sind Theorien mittlerer Reichweite stärker empirisch fassbar und damit logisch sowie empirisch konsistenter (Merton, 1995).

Bei der Anwendung der Grounded Theory geht es nicht um die Verifizierung sondern die Generierung einer Theorie. In der vorliegenden Arbeit wird eine Theorie zur Entwicklung von Serviceorientierung in Tochtergesellschaften internationaler Unternehmen abgeleitet. Tochtergesellschaften internationaler Unternehmen sind somit das empirische Sachgebiet, für das die Theorie gelten soll. Demzufolge wird das Ergebnis der Grounded Theory Studie in der vorliegenden Arbeit als ein erster Ansatzpunkt für eine Theorie verstanden, die sich durch weiterführende Arbeiten im Bereich Serviceorientierung von internationalen Unternehmen weiterentwickeln kann.

Die Durchführung der Grounded Theory Studie wird im Folgenden beschrieben.

## **2.2 Durchführung der empirischen Studie**

Die grundlegenden Verfahrensschritte stellen die Datenerhebung, Datenkodierung und Datenanalyse dar. Diese erfolgen parallel, d.h. nach der Erhebung eines Datensatzes, wird dieser kodiert und analysiert. Die folgende Datenerhebung wird dann an die Analyseergebnisse angepasst und die Kodierung modifiziert. Diese Vorgehensweise entspricht dem prozessualen Charakter der Grounded Theory (Glaser & Strauss, 2005, S. 52). Im Folgenden werden die einzelnen Schritte der vorliegenden Studie erläutert.

### **2.2.1 Datenanalyse**

Die Datenauswertung im Rahmen der Grounded Theory basiert auf der *komparativen Analyse*. Durch den Vergleich der Datensätze werden Gemeinsamkeiten und Unterschiede der verschiedenen Konzepte identifiziert. Ziel der komparativen Analyse ist die Ableitung von konzeptuellen Kategorien und Kategorieigenschaften, die den untersuchten Sachverhalt abbilden (Glaser & Strauss, 2005, S. 33). Damit die Theorie auch verifiziert werden kann, ist mit ausreichend eindeuti-

gen Kategorien zu arbeiten, die für quantitative Studien operationalisiert werden können (Glaser & Strauss, 2005, S. 11ff.).

Die kulturelle Heterogenität des Unternehmens stellt das grundlegende Charakteristikum dar, nach dem die Datensätze ausgewählt und der komparativen Analyse unterzogen werden. Die kulturelle Heterogenität äußert sich in der Anzahl an Märkten, in denen das Unternehmen tätig ist, und stellt somit einen Indikator für die Komplexität des Unternehmensnetzwerks dar. In der vorliegenden Studie wurden zunächst vergleichende Analysen von Unternehmen mit hohem kulturellem Umfeld durchgeführt. Darauf erfolgte der Vergleich in den Gruppen mit mittlerem und geringem interkulturellen Kontext. Zuletzt wurden die Ergebnisse der drei Gruppen verglichen. Damit die Theorie auch auf alle Tochtergesellschaften internationaler Unternehmen übertragbar ist, wurde zusätzlich eine größtmögliche Differenziertheit hinsichtlich Branche und Unternehmensgröße angestrebt.

Aus der vergleichenden Analyse ergeben sich dann die Konzepte sowie ihre Beziehungen zueinander.

### **2.2.2 Datensammlung**

Der Prozess der Datenerhebung wird als *theoretisches Sampling* bezeichnet (Glaser & Strauss, 2005, S. 53). Da Datenerhebung und Datenanalyse parallel erfolgen, haben die generierten Erkenntnisse und theoretischen Überlegungen, die sich aus der komparativen Analyse früh erhobener Daten ergeben, einen Einfluss auf die Auswahl der zu untersuchenden Gruppen im späteren Verlauf der Studie (Glaser & Strauss, 2005, S. 55). Die Auswahl von Gruppen richtet sich nach der theoretischen Relevanz, d.h. die zu vergleichenden Gruppen sollen durch unterschiedliche Merkmale gekennzeichnet sein, jedoch dieselben konzeptuellen Kategorien aufweisen (Glaser & Strauss, 2005, S. 57). Durch die bewusste Auswahl der Gruppen wird die Reichweite der materialen Theorie vergrößert, bzw. kann der Vergleich von sachlich ungleichen Gruppen dazu führen, dass die materiale in eine formale Theorie überführt wird (Glaser & Strauss, 2005, S. 60ff.). Das theoretische Sampling ist eng mit der theoretischen Sättigung verbunden. Die theoretische Sättigung bedeutet, dass nur so lange Daten erhoben werden, wie sie neue Konzepte hervorbringen oder bestehende Konzepte ergänzen. Zunächst werden homogene Fälle untersucht, bis deren Vergleich keine neuen Kategorien oder Kategorieneigenschaften mehr hervorbringt. Um das Phänomen weiter differenzieren zu können, werden dann Fälle aufgenommen, in denen das Phänomen die Möglichkeit hat, über andere Ausprägungen zu verfügen (Strübing, 2008, S. 32).

In der vorliegenden Arbeit wurden *Tiefeninterviews als Datenquelle* gewählt, da sich dadurch die Möglichkeit ergibt, Gedanken- und Argumentationsketten, Einzelaspekte sowie komplexe Zusammenhänge abzubilden (Kuß & Eisend, 2010, S. 133).<sup>1</sup> Der Interviewer verfügt über einen Universitätsabschluss, praktische Erfahrung in Interviewtechniken und theoretische Kenntnisse im Untersuchungsfeld „Serviceorientierung“, sodass von einer ausreichenden Kompetenz ausgegangen wird, um die Tiefeninterviews erfolgreich durchzuführen.

Die Tiefeninterviews basierten auf einem *Leitfaden*. Die folgenden Fragen stellen einen Auszug daraus dar:

- What is the understanding of service orientation in your company?
- Compared to your competitors, which are the outstanding activities of your company regarding service orientation? (name concrete examples)
- What could your company learn from your competitors regarding service orientation? (name concrete examples)
- What factors/events/issues of international business influence service orientation?
- How does international business affect service orientation in a local representative of a multinational company?
- If you are in contact with a supplier company: Which factors do you perceive as service orientated within the exchange process? What do these factors mean to you?

Die Interviews erfolgten in englischer Sprache, auch wenn ein Teil der Probanden eine andere Muttersprache besitzt, um die Vergleichbarkeit der Kategorien und Kategorieneigenschaften sicherzustellen. Da alle Probanden in einem internationalen Umfeld arbeiten und die Unternehmenssprache in allen beteiligten Organisationen Englisch ist, kann von einem genügend sicheren Umgang der Probanden mit der Fremdsprache ausgegangen werden. Die anvisierte Zielgruppe sind Vertreter von Tochtergesellschaften internationaler Unternehmen, die weltweit angesiedelt sind. Aus diesem Grund wurden, aufgrund von Budgetrestriktionen, die Interviews größtenteils telefonisch durchgeführt. Sie dauerten im Durchschnitt 40 Minuten, wurden auf Tonband aufgenommen und wörtlich transkribiert. Zudem wurde der interkulturelle Kontext des Probanden selbst erfasst. Es wurde auf eine hohe Vielfalt bezüglich Branche und Unternehmensgröße in den drei Gruppen geachtet.

---

<sup>1</sup> Eine ausführliche Beschreibung der Methode des Tiefeninterviews sowie die Darstellung ihrer Vor- und Nachteile findet sich bei Kuß und Eisend (2010) ab S. 132.

Es wurden insgesamt 22 Tiefeninterviews durchgeführt. Zunächst erfolgten 14 Gespräche mit *Vertretern* von Tochtergesellschaften, die über einen stark interkulturellen Kontext verfügen (mehr als fünf Länder), dann mit sechs Interviewpartnern mit einem mittleren interkulturellen Kontext (drei bis fünf Ländern) und zuletzt mit zwei Unternehmen, die nur einen geringen interkulturellen Kontext aufweisen. Tabelle 6 gibt einen Überblick zu Alter, Position, Arbeitsort und Geburtsland der Befragten sowie zu Unternehmensgröße, Branche und interkulturellem Kontext des Unternehmens. Die Namen der Probanden wurden geändert, um die vorher zugesicherte Anonymität zu gewährleisten.

Name	Alter	Position	Arbeitsort, Geburtsland Proband	Anzahl Mitarbeiter weltweit	Branche	Inter- kultureller Kontext Unternehmen
Oliver	32	Vertriebsleiter	Deutschland, Kanada	260000	Automobil- industrie	weltweit
Jack	28	Leiter Einkauf	China, Deutschland	3750	Baubranche	sieben
Olivia	54	CEO	Australien, Rumänien	10	Biotechnologie	vier Standorte
Harry	31	Leiter internationaler Einkauf	Deutschland, Indien	260000	Automobil- industrie	weltweit
Alfie	32	Vertriebsleiter	Luxemburg, Deutschland	11	Immobilien	Amerika und europaweit
Nina	29	Leiter Controlling	China, Deutschland	1850	Metallindustrie	drei Standorte
Charly	56	CEO	Thailand, Deutschland	260000	Automobil- industrie	weltweit
Emily	31	Vorstandsassistentz	Deutschland, Deutschland	28	Verpackung	Export
Tom	42	Geschäftsbereichs- leiter	Schweiz, Deutschland	54900	Versicherungen	weltweit
William	52	Geschäftsbereichs- leiter	China, Deutschland	5900	Zulieferer für Systemhersteller	50 Standorte
Lily	27	CEO	Ungarn, Deutschland	40	Getreidehandel	zwei Standorte
Mike	28	Geschäftsbereichs- leiter	Unternehmens- weit, Deutschland	175	Tiernahrung	fünf Standorte
James	33	Geschäftsbereichs- leiter	Unternehmens- weit, Rumänien	271	Business Pro- cess Outsourcing	fünf Standorte
Daniel	45	Geschäftsbereichs- leiter	Unternehmens- weit, Deutschland	39700	Industriegüter- konzern	weltweit
Jacob	57	CEO	Unternehmens- weit, Deutschland	450	Unternehmens- beratung	weltweit
Ethan	30	Marketingleiter	USA, Indien	13740	Industriegüter- konzern	weltweit
Sam	28	CEO	Unternehmens- weit, USA	107	Industriegüter- konzern	52 Standorte
Joseph	33	Marketingleiter	Thailand, Deutschland	950	Unternehmens- beratung	weltweit
Leroy	48	CEO	USA, USA	91	Mess- und Regeltechnik	drei Standorte
Noah	44	CEO	Italien, Italien	91	Mess- und Regeltechnik	drei Standorte
Amelia	30	Leiter Einkauf	Deutschland, Deutschland	260000	Automobil- industrie	weltweit
Lucas	31	Marketingleiter	Deutschland, Vietnam	83900	Tele- kommunikation	27 Standorte

**Tabelle 6: Details zu den Probanden der Grounded Theory Studie**

### 2.2.3 Datenkodierung

Das aus den Tiefeninterviews gewonnene Datenmaterial wird parallel zur Datenerhebung kodiert und analysiert (Strübing, 2008, S. 19). Dabei wird zwischen offenem, axialem und selektivem Kodieren unterschieden (Strauss, 1991). Beim offenen Kodieren werden Kategorien und Kategorieigenschaften identifiziert. Das axiale Kodieren bezieht sich auf die Wirkungszusammenhänge zwischen den Kategorien und den jeweiligen Eigenschaften. Ziel des selektiven Kodierens ist die theoretische Schließung, indem alle Kategorien zu Kernkategorien integriert und die Beziehungen zwischen diesen Kernkategorien geklärt werden (Strübing, 2008, S. 20).

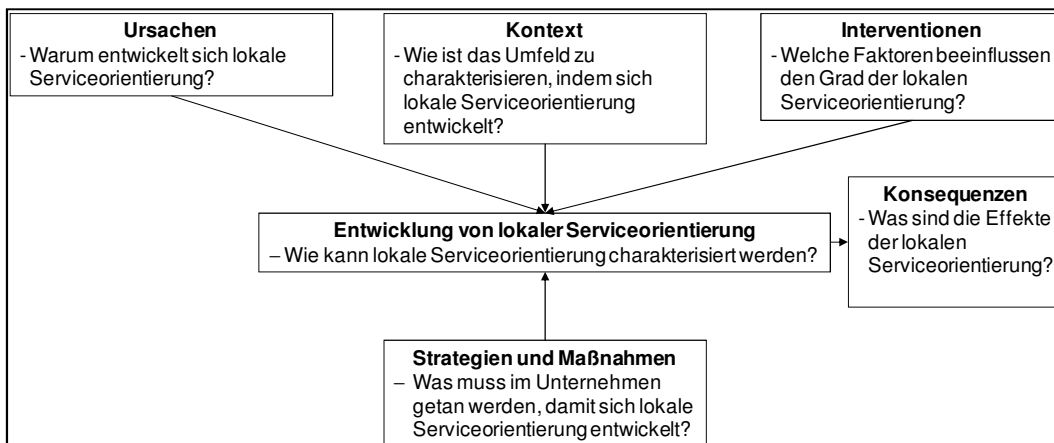
Jedes Interview wurde in verschiedene Kategorien kodiert. Diese Kategorien wurden dann erst innerhalb der jeweiligen Gruppe und dann zwischen den Gruppen verglichen. Daraufhin wurden alle Kategorien integriert, bzw. zusammengefasst, um Kernkategorien zu erarbeiten. Dafür wurden die Gemeinsamkeiten und Unterschiede erfasst und bewertet. Basierend darauf wurden abstrakte Konzepte formuliert, die die Basis für den Theorieschluss darstellen.

Um die Kategorien in einen geordneten Zusammenhang zu bringen, schlägt Strauss (1991) ein *Kodierparadigma* vor, nach dem die Kategorien in die folgenden Bereiche einzuordnen sind:

- Ursachen des Phänomens
- Phänomen
- Kontext des Phänomens
- Intervenierende Bedingungen
- Strategien und Handlungen im Rahmen des Phänomens
- Konsequenzen des Phänomens.

Abbildung 1 zeigt die Bereiche, in denen die Kodierung des Datenmaterials im Rahmen der vorliegenden Studie erfolgte. Die Fragen zu den Bereichen stellen einen Anhaltspunkt für die Zuordnung der identifizierten Kategorien dar.





**Abbildung 1: Kodierbereiche bei der Entwicklung von Grounded Theory zur lokalen Serviceorientierung**

Im Folgenden werden die Maßnahmen vorgestellt, die ergriffen wurden, um die Glaubwürdigkeit der Grounded Theory zur Entwicklung von lokaler Serviceorientierung in Tochtergesellschaften internationaler Unternehmen zu analysieren und zu vermitteln.

#### 2.2.4 Analyse der Glaubwürdigkeit

Qualitative Forschung wird oft als unsystematisch und nachlässig bezeichnet (Mayring, 2007). Um diesem Vorwurf entgegen zu wirken, wird die vorliegende Studie hinsichtlich der Kriterien glaubwürdiger Grounded Theory (Eignung, Verständnis, Allgemeingültigkeit, Kontrolle) von Strauss und Corbin (1990) geprüft. Die Maßnahmen zur Sicherstellung der Glaubwürdigkeit orientieren sich an den Vorgehensweisen, die Grounded Theory Studien in Marketingzeitschriften auf A+ Niveau berichten (Flint, Woodruff & Gardial, 2002; Beverland, Kates, Lindgreen & Chung, 2010).

Unter *Eignung* wird verstanden, dass die Theorie dem untersuchten Sachgebiet gerecht wird (Glaser & Strauss, 2005, S. 242f.). Dies wird überprüft durch Maßnahmen, die die Plausibilität, Zuverlässigkeit und Nachvollziehbarkeit sicherstellen (Flint, Woodruff, & Fisher Gardial, 2002, S. 106). Die Plausibilität wurde einerseits durch Diskussionen mit vier Wissenschaftlern während der Datenerhebung und –interpretation geprüft sowie andererseits durch das Feedback der Probanden gewährleistet. Die Zuverlässigkeit der Theorie ergibt sich aus der Vielzahl an Erfahrungen, die die Experten in den Tiefeninterviews preisgaben. Die Nachvollziehbarkeit wurde adressiert, indem eine weitere Wissenschaftlerin das Datenmaterial kodierte, analysierte und anschließend mit der Verfasserin dieser Arbeit diskutierte. Durch diese Vorgehensweise wurde verglichen, ob die Interpretationen und Schlussfolgerungen übereinstimmen und nachvollziehbar sind. Insofern wird konstatiert, dass die Grounded Theory zur Entwicklung von lokaler Ser-

viceorientierung in Tochtergesellschaften internationaler Unternehmen geeignet ist, Kategorien und Zusammenhänge des untersuchten Phänomens für das untersuchte Sachgebiet abzubilden.

Das Kriterium *Verständnis* bezieht sich darauf, dass Wissenschaftler und Praktiker die materiale Theorie verstehen und dass diese für sie von Nutzen ist (Glaser & Strauss, 2005, S. 243f.). Im Rahmen der vorliegenden Studie wurde den Probanden die Zusammenfassung der Ergebnisse zugeschickt. Sie wurden gebeten, zu überprüfen, ob sie ihre eigenen Erfahrungen auch auf dem höheren Abstraktionsniveau wiedererkennen. Dadurch wurde sichergestellt, dass die Praktiker die Theorie verstehen und dass sich die Theorie in ihrem Alltag widerspiegelt.

Mit der Sicherstellung der *Allgemeingültigkeit* der Theorie ist gemeint, dass sie für multikonditionale, sich wandelnde Situationen anwendbar ist (Glaser & Strauss, 2005, S. 246). Dies wird erreicht, indem eine Vielzahl an Erkenntnissen aus verschiedenen Situationen gesammelt wird und damit die Formulierung von abstrakteren Konzepten, die auf diesen Situationen basieren, ermöglichen (Glaser & Strauss, 2005, S. 247). In der vorliegenden Studie wurde dies adressiert, indem Probanden ausgewählt wurden, die Unternehmen angehören, die unterschiedliche Branchen, Unternehmensgrößen und unterschiedlich stark ausgeprägte interkulturelle Kontexte repräsentieren.

Die Bewertung einer Theorie hinsichtlich dem Aspekt der *Kontrolle* zielt darauf ab, dass die Manager oder andere Beteiligte die Entwicklung des Phänomens beeinflussen und die Auswirkungen dieser Beeinflussung prognostizieren können (Glaser & Strauss, 2005, S. 249). Dies ist für die Grounded Theory zur Entwicklung von lokaler Serviceorientierung in Tochtergesellschaften internationaler Unternehmen zu bestätigen: Auch wenn es einige kausale, kontextbezogene und intervenierende Bedingungen gibt, auf die die Handelnden, bzw. die Unternehmensführung, keinen Einfluss nehmen können, so gibt die Theorie doch eine Vielzahl an strategischen und operativen Konzepten vor, durch die lokale Serviceorientierung erreicht wird. Zudem ermöglicht es die Theorie, die Auswirkungen der Umsetzung der lokalen Serviceorientierung abzuschätzen.

Die vorgestellten Maßnahmen unterstützen die Glaubwürdigkeit der Grounded Theory zur Entwicklung von lokaler Serviceorientierung in Tochtergesellschaften internationaler Unternehmen, die im Rahmen der vorliegenden Arbeit entwickelt wird. Im nächsten Abschnitt werden die Ergebnisse der Analyse dargestellt.

### **2.3 Ergebnisse**

Die Strukturierung der Ergebnisse orientiert sich an den formulierten Kodierbereichen und den damit verbundenen Beziehungen zum Phänomen der lokalen Serviceorientierung (Ursachen, Phänomen, Maßnahmen, Konsequenzen,

Kontext und Interventionen der lokalen Serviceorientierung). Da es eine Vielzahl an Ergebnissen gibt, ist eine vollständige Illustration aller Gedanken umständlich und behindert die Nachvollziehbarkeit. Es ist nicht notwendig, die vollständige Datenmenge darzustellen, um eine vollständige Evaluierung der gesamten Theorie zu ermöglichen (Glaser & Strauss, 2005, S. 233).

Die Darstellung der Schlussfolgerungen wird durch die Daten belegt. Als Belege werden Zitate aus den Tiefeninterviews gewählt, da dies der gängigen Praxis in publizierten Grounded Theory Studien im Bereich Marketing entspricht (z.B. Flint, Woodruff, & Fisher Gardial, 2002; Beverland, Kates, Lindgreen, & Chung, 2010).

### **Ursachen der Entwicklung von lokaler Serviceorientierung**

Es wurden zwei Ursachen für die Entwicklung von lokaler Serviceorientierung in Tochtergesellschaften internationaler Unternehmen identifiziert: Zum einen gilt Serviceorientierung in der Unternehmenspraxis als relevanter Erfolgsfaktor, zum anderen ist das Verständnis von Serviceorientierung abhängig vom kulturellen Hintergrund des Beurteilenden.

Zur Bedeutung von Serviceorientierung für den ökonomischen Erfolg gibt es eine Vielzahl an empirischen Studien (z.B. Homburg, Hoyer, & Fassnacht, 2002; Antioco, Moenaert, Lindgreen, & Wetzels, 2008)<sup>2</sup>. Auch die Bedeutung des kulturellen Hintergrunds für das Verständnis, was Serviceorientierung eigentlich ist, wurde bereits in der Literatur diskutiert (z.B. Furrer, Liu, & Sudharshan, 2000). Folgende Aussage belegt die Schwierigkeiten, Serviceorientierung mit einer internationalen Geschäftstätigkeit in Einklang zu bringen:

*„I think international business affects service orientation in a way that makes it a lot more complex to implement. When you are operating internationally you have to deal with five continents, hundreds of cultures, thousands of languages and ultimately six to seven billion people, and everyone has a different understanding of what service orientation ist.“ (Oliver)*

Diese Aussage geht auf die Komplexität ein, die die internationale Geschäftstätigkeit mit sich bringt (Backhaus & Voeth, 2010) und zeigt auch die Bedeutung des kulturell bedingt unterschiedlichen Verständnisses von Serviceorientierung auf (Furrer, Liu, & Sudharshan, 2000). Der Aussage ist zu entnehmen, dass diese bei-

---

<sup>2</sup> Siehe ausführliche Darstellung in Abschnitt 1.2.2.

den Umständen die Implementierung oder Entwicklung von Serviceorientierung allgemein erschweren. Ohne Adaption der Serviceorientierung an lokale Bedürfnisse können keine Kundenbedürfnisse befriedigt werden, sagt z.B. Jacob. Insofern findet sich in beiden Ursachen der Ausgangspunkt für die Entwicklung von lokaler Serviceorientierung.

Auf das Verständnis von lokaler Serviceorientierung und wie diese erreicht werden kann, wird im Folgenden eingegangen.

### **Phänomen „Entwicklung von lokaler Serviceorientierung“**

Das Verständnis von lokaler Serviceorientierung, das sich aus der komparativen Analyse des Datenmaterials ergeben hat, ist in drei Bereiche zu untergliedern: die Organisation, die Mitarbeiter und das Produkt- und Dienstleistungsangebot. Diese Bereiche dienen zudem als Basis für die Zuordnung von Maßnahmen, die zur Entwicklung von Serviceorientierung zu ergreifen sind.

Eine serviceorientierte *Organisation* einer Tochtergesellschaft eines internationalen Unternehmens wird durch die Merkmale „am Glück ihrer Mitarbeiter und Kunden“-orientiert, dynamisch, „Think globally, act locally“-orientiert, erfahren im Umgang mit verschiedenen Serviceauffassungen, und transparent charakterisiert.

Ein Zitat, das viele dieser Punkte enthält, stammt aus dem Interview mit Charly. Seine Antwort bezieht sich auf die Frage, was in seinem Unternehmen unter Serviceorientierung verstanden wird.

*„A service oriented organization is focused on the happiness of its customers and employees. It has the capabilities to adapt to changing situations, trends, and customers from various countries. It is experienced in acting with different service understandings.“* (Charly)

Eine solche Charakterisierung einer serviceorientierten Organisation findet sich bisher nicht in der Literatur. Es wurden bisher Mitarbeiter in verschiedenen Studien durch Eigenschaften als serviceorientiert charakterisiert (vgl. Abschnitt 1.2.2.2). Eine Beschreibung einer Sache durch Persönlichkeitsmerkmale ist aber in der Marketingforschung nicht unüblich, so z.B. das Konzept der Markenpersönlichkeit (Geuens, Weijters, & De Wulf, 2009).

Die Bedeutung von Mitarbeiter- oder Kundenorientierung im Rahmen der Serviceorientierung wurde bereits wissenschaftlich erörtert (Coenen, 2001). Auch die Adaption von Dienstleistungen im Rahmen des „Think globally, act locally“-Ansatzes wurde diskutiert (z.B. Weber, 2002). Die komparative Analyse zeigt, dass diese Konzepte in Kombination die lokale Serviceorientierung teilweise be-

schreiben. Zusätzlich zu diesen bisher diskutierten Eigenschaften wurden noch weitere Kriterien identifiziert: So stellt die Dynamik die Fähigkeit bei der Entwicklung von lokaler Serviceorientierung dar, unterschiedliche Trends und Bedürfnisse zu adaptieren. Weiterhin sind auch die Erfahrung im Umgang mit unterschiedlichen Auffassungen von Serviceorientierung und die Transparenz des Serviceverständnisses (nach innen und nach außen) wichtige Bestandteile der lokalen Serviceorientierung.

Zur Beschreibung eines serviceorientierten *Mitarbeiters* werden folgende Adjektive herangezogen: hilfsbereit, proaktiv, anpassungsfähig, empathisch, neugierig, vielsprachig, dient gerne, erreichbar und kompetent. Folgende Aussagen illustrieren das serviceorientierte Mitarbeiterverhalten.

*„One that responds to customers' needs quickly and aims making customers happy. Whatever the concern of the customer is, it needs to be fixed and addressed. The employee needs to be reachable, e.g. the employee has to pick up the phone, kind and curious. Sometime the phone rings and people don't pick it up because they are tired, bored or pissed.“* (Oliver)

*“That employee has to have a single minded focus on making that customer happy. As soon as you pick up that phone, that has to be at the very front of your mind. You have to be willing to jump through hoops of fire for this customer until they are happy, even if the customer is not being reasonable, actually especially if the customer is not being reasonable because it's another business analogy, if somebody is writing me a check, I will jump through hoops with them. Our customer pays our salaries the end of the day. So we have to stay focused on that.”* (Leroy)

Aus beiden Aussagen ist zu entnehmen, dass serviceorientierte Mitarbeiter keine Selbstverständlichkeit sind und ihr Verhalten aber dennoch entscheidend für die Zufriedenheit des Kunden ist. Die Aussage eines internen Dienstleisters belegt, dass sich Serviceorientierung nicht nur nach außen, sondern auch nach innen richtet.

*„I always try to give answers as soon as possible. I always try to help the whole group by making the right decisions and choosing the right suppliers.“* (Jack)

Hilfsbereitschaft, Anpassungsfähigkeit, Empathie und Kompetenz wurden in früheren Studien bereits als Merkmale einer serviceorientierten Mitarbeiterpersönlichkeit identifiziert (z.B. Hogan, Hogan, & Busch, 1984). Erreichbarkeit sowie der Wille zu dienen und den Kunden glücklich zu machen stellen jedoch zwei zentrale Ergänzungen dar. Ebenso sind die Vielsprachigkeit und die Neugierrede

auf neue Erfahrungen, auch mit anderen Kulturen, bedeutsame Charakteristika zur Beschreibung eines serviceorientierten Mitarbeiters in einer Tochtergesellschaft eines internationalen Unternehmens.

Das *Produkt- und Dienstleistungsangebot* wird als serviceorientiert beschrieben, wenn es innovativ ist, langfristige Beziehungen fördert, problemlösungsorientiert und an Kundenbedürfnisse angepasst ist. Wie schon bei der Organisation angeführt, erfolgt eine solche Beschreibung des Angebots in Bezug zur Serviceorientierung in bisherigen wissenschaftlichen Untersuchungen nicht. Der Zusammenhang zwischen Serviceorientierung und Innovation wurde bisher nicht adressiert. In der Praxis werden diese beiden Konzepte aber in Zusammenhang gebracht. Jack's Aussage bezieht sich auf die Frage, was sein Unternehmen vom Wettbewerber bzgl. Serviceorientierung lernen kann.

*„We are very slow when it comes to developing new products and getting them into the market.“ (Jack)*

Dies wird, z.B. auch durch Ethan bestätigt, der damit auf die Frage antwortete, wie das Unternehmen Serviceorientierung im Alltag lebt:

*„The life blood of our company is new products.“ (Ethan)*

### **Maßnahmen zur Entwicklung von lokaler Serviceorientierung**

Im Folgenden wird gezeigt, welche Konzepte helfen, lokale Serviceorientierung in den drei Bereichen Organisation, Mitarbeiter sowie Produkt- und Dienstleistungsangebot zu erreichen. Die Konzepte ergeben sich aus der Verdichtung und Abstraktion der Aussagen, die einen Bezug zum Bereich Maßnahmen haben (Was muss im Unternehmen getan werden, damit sich lokale Serviceorientierung entwickelt?).

Um dem vorher genannten Anspruch der Verständlichkeit und Nachvollziehbarkeit gerecht zu werden, werden die Kernkonzepte von Strategien und Maßnahmen jeweils mit einer Aussage belegt und in Tabellenform dargestellt. Die Aussagen dienen dabei als Beschreibung, wie die Konzepte auszugestalten sind, und gelten als Ansatzpunkte für eine mögliche Operationalisierung in zukünftigen Verifikati-

onsstudien.<sup>3</sup> Tabelle 7 gibt eine Übersicht zu den Konzepten der lokalen Serviceorientierung im Bereich der *Organisation*.

Kultur	"Service is not a strategy like how to achieve a prominent market position. Service is obvious. The top management has to communicate and to visualize it. Its an ongoing process of reworking and repeating your service understanding." (Charly)
Struktur	"In our company, when we go abroad we have the Sales organization, sister company of the mother company, and a huge dealer network. Usually the dealers perform the service. It is essential for the sales organization, which is the representative of the head office in the country, to convey the service philosophy to the dealer network." (Oliver)
Prozesse und Systeme	"We have to transfer the know-how into the units, which require it. Therefore it is important to have the proper processes and tools to deliver your know-how, e.g. transnational trainings regarding how to provide service." (James)
Human Resources	"We have a training session in service orientation. You need to convey your service understanding to your employees to show it's importance and what you expect of them to act service oriented. You have to direct their attitude and behavior." (Joseph)
Personalführung	"Leaders are role models and if they don't live service orientation then that's the 1 <sup>st</sup> organizational mistake." (Jacob)

**Tabelle 7: Kernkonzepte und Aussagen zur Gestaltung von lokaler Serviceorientierung im Bereich der Organisation**

Aus den Aussagen ist zu entnehmen, dass Kultur, Struktur, Prozesse und Systeme, Human Resources sowie die Personalführung so zu gestalten sind, dass alle Beteiligten verstehen, was lokale Serviceorientierung ist und wie sie sich gemäß jener verhalten sollen. Dazu gehören zum Beispiel die Kommunikation des Top Managements des Serviceverständnisses (Charly), Prozesse, die den Transfer von Servicewissen ermöglichen (James), und Mitarbeitertrainings in serviceorientiertem Verhalten (Joseph).

Die Aussagen zu den Verhaltensweisen oder Strategien des *Mitarbeiters*, die seine Serviceorientierung deutlich machen, sind in die abstrakteren Konzepte transaktionsbezogene und interaktionsbezogene Verhaltensweisen zu untergliedern. Auch an dieser Stelle wird jedes abstrakte Konzept mit einer Probandenaussage belegt (vgl. Tabelle 8).

---

<sup>3</sup> In Abschnitt 3.3 werden die Ergebnisse dieser Studie mit empirischen Erkenntnissen früherer wissenschaftlicher Arbeiten verknüpft, um die Messmodelle im Rahmen einer quantitativen Studie zu entwickeln.

Transaktionsbezogene Verhaltensweisen	"It's [A service oriented employee is] a hard working person, who understands what the customer wants, who understands what the customer expects. Maybe within your own culture it is quite easy." (Ethan)
Interaktionsbezogene Verhaltensweisen	"A service oriented employee listens to its customers and has always a friendly smile for everyone. He or she is able to adapt to various cultural backgrounds and to understand it's regional distinctions. Besides understanding you have to behave different in different contexts towards different customers." (William)

**Tabelle 8: Kernkonzepte und Aussagen zu serviceorientierten Verhaltensstrategien des Mitarbeiters**

Aus den Aussagen ist erkennbar, dass die Abgrenzung zu den Persönlichkeitsmerkmalen eines serviceorientierten Mitarbeiters nicht eindeutig vorzunehmen ist. Herauszustellen sind dabei die Leistungsfähigkeit oder Arbeitsmentalität als transaktionsbezogene serviceorientierte Verhaltensweisen. Ein solcher Mitarbeiter ist motiviert, zu arbeiten und alles zu tun, was den Kunden glücklich macht (Ethan). Die Fähigkeiten zuzuhören, sich in den Kunden einzufühlen und sich dementsprechend auch bei verschiedenen kulturellen Hintergründen freundlich zu verhalten, kennzeichnen interaktionsbezogenes serviceorientiertes Mitarbeiterverhalten (William).

Das Produkt- und Dienstleistungsangebot der Tochtergesellschaft eines internationalen Unternehmens wird, basierend auf der komparativen Analyse, in die Konzepte Geschäftsstrategie, Wirtschaftsgut und Interaktionsprozess gegliedert.

Geschäftsstrategie	"Diversity comes from globalization. We have various ways of interpreting things and how the service is given. In Japan, they have a specific market demand for a typical service which is not necessary in India the same. In the USA they want to have cars which are very huge. In India no one would buy the car." (Harry)
Wirtschaftsgut	"For us it is important that products and services we offer as well as all customer contacts at all touch points lead to a consistent image of our brand and service understanding. It should be the perfect combination of quality, service, timing and price to fulfill customers' needs." (Lucas)
Interaktionsprozess	"You should solve your customers problems proactive. You offer the solution before he or she ask for your help, alternative offerings or additional service. Try to surprise your customers with extras." (Tom)

**Tabelle 9: Kernkonzepte und Aussagen zu einem serviceorientiertem Produkt- und Dienstleistungsangebot**

Den Aussagen ist zu entnehmen, dass der Anpassung des Produkt- und Dienstleistungsangebots an die lokalen Marktgegebenheiten eine hohe Bedeutung zukommt, dass also genau die Produkte und Dienstleistungen angeboten werden, die der lokale Markt verlangt (Harry). Zudem ist es wünschenswert, sein Angebot so zu gestalten, dass es eine Kombination der Wettbewerbsfaktoren Qualität, Kundenservice, Zeit und Preis darstellt, dass die Kundenbedürfnisse befriedigt (Lucas). Weiterhin ist es von hoher Bedeutung im Interaktionsprozess, dem Kunden



proaktiv zu helfen, indem Lösungen, zusätzliche Produkte oder Dienstleistungen angeboten werden, sowie den Kunden durch „Extras“ zu überraschen (Tom).

Im Folgenden wird auf die Auswirkungen der Entwicklung von lokaler Serviceorientierung in Tochtergesellschaften internationaler Unternehmen eingegangen.

### **Konsequenzen der lokalen Serviceorientierung**

Die Aussagen zu den Auswirkungen der Entwicklung von lokaler Serviceorientierung wurden in vier abstrakte Konzepte integriert: glückliche Kunden, fruchtbare und dauerhafte Kundenbeziehungen, Abgrenzung zum Wettbewerb und nachhaltiger Erfolg. Folgende Zitate belegen diesen Zusammenhang zwischen lokaler Serviceorientierung und ihren Auswirkungen.

*„If you do a good job and provide better service than your competitor you increase your clients satisfaction and he will increase his orders and sales.“ (Ethan)*

*„If you have a strong brand, you can probably get away with not doing such great service, with not focusing on service orientation for a certain period of time. But this is just temporarily and a extremely dangerous path to take. Because you are riding the wave of your international reputation. And if one or two things go wrong and you don't have a proper service orientation, your economic success is definitely hampered.“ (Oliver)*

*„If you are not service oriented you will not have any economic success.“ (Leroy)*

*„A company with a strong service orientation is characterized by a breadth customer happiness.“ (Charly)*

Diesen Aussagen ist zu entnehmen, welche Bedeutung die Probanden der Serviceorientierung für die Generierung von ökonomischem Erfolg und glücklichen Kunden zugestehen.

Zuletzt werden nun Kontextfaktoren und intervenierende Variablen beschrieben, die Einfluss auf die Entwicklung von lokaler Serviceorientierung in Tochtergesellschaften internationaler Unternehmen haben.

### **Kontext und Interventionen**

Der *Kontext* von Tochtergesellschaften internationaler Unternehmen ist durch drei Konzepte gekennzeichnet: Erstens, die wachsende internationale Geschäftstätigkeit, die der Tochtergesellschaft eine hohe ökonomische Bedeutung für das Ge-

samtunternehmen zuweist. Zweitens, die zunehmende Komplexität des Unternehmensumfelds und drittens, die zunehmenden interkulturellen Interaktionen innerhalb des Unternehmens, zwischen Organisationseinheiten und zwischen dem Unternehmen und seinen Kunden sowie Zulieferern. Diese Faktoren führen zu der Entwicklung lokaler Serviceorientierung, die aber durch die Handelnden nur beschränkt steuerbar sind. Jacob erwähnte, dass durch die zunehmende internationale Geschäftstätigkeit auch die Komplexität des Serviceverständnisses zunimmt und dies dazu führt, dass Serviceorientierung differenziert gestaltet werden muss. Durch die zunehmenden interkulturellen Interaktionen wird es schwieriger, Tochtergesellschaften Konzepte aufzuzwingen, die sie nicht verstehen und zu ablehnenden Verhalten der Mitarbeiter führen, so George.

Es gibt jedoch eine Reihe an *intervenierenden Variablen*, die sich auf die Entwicklung von lokaler Serviceorientierung, bzw. ihre erfolgreiche Umsetzung, auswirken. Dazu gehören heterogene Erwartungen, interne Konflikte, physische Trennung zwischen Interaktionspartnern, kulturelle und sprachliche Missverständnisse sowie Zeitverschiebung und gesetzliche Auflagen. Die folgenden Aussagen illustrieren diese Konzepte.

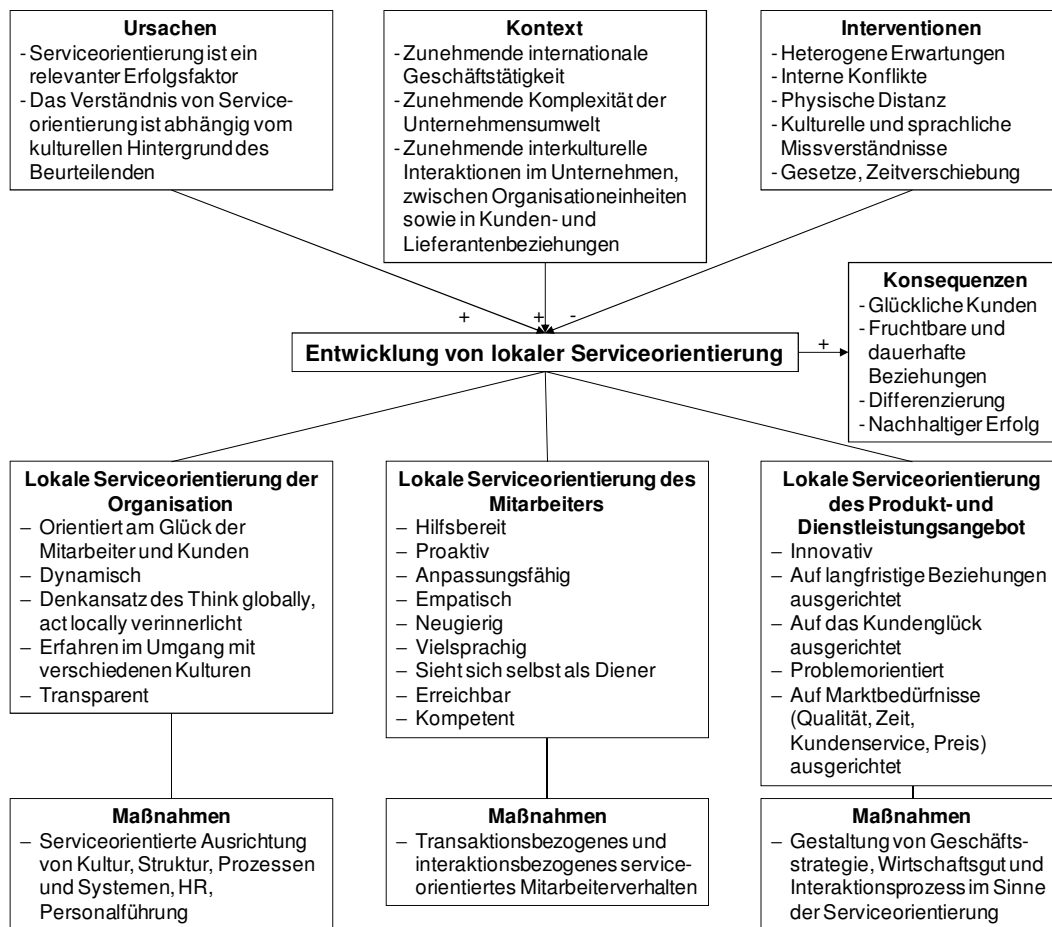
*„Service orientation is difficult if you have communication problems, maybe due to time differences. I work in Germany and have to work with people from China. When I reach the office in the morning they prepare to go home. That causes bad mood and sometimes I feel that I don't want to work with these people again. Sometimes I am angry and I am not staying open minded.“* (Jack)

*„A lot depends on governmental regulations and laws. How is the government's approach towards globalization. And language and culture and anything like that require extra effort from your side to make them satisfied.“* (Ethan)

Diese intervenierenden Variablen erschweren die Entwicklung von Serviceorientierung, da sie in den interkulturellen Interaktionen, die den Kontext von Tochtergesellschaften internationaler Unternehmen prägen, zu Problemen führen, und erfordern den besonderen Einsatz aller Beteiligten.

## **2.4 Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse**

Abbildung 2 fasst die diskutierten Ergebnisse zusammen und stellt die Grounded Theory zur Entwicklung von lokaler Serviceorientierung in Tochtergesellschaften internationaler Unternehmen dar.



**Abbildung 2: Grounded Theory zur Entwicklung von lokaler Serviceorientierung in Tochtergesellschaften internationaler Unternehmen**

Die Thesen ergeben sich aus der Interpretation der Daten wie folgt:

Die Ursachen beeinflussen die Entwicklung von lokaler Serviceorientierung positiv. So führt z.B. die Erkenntnis, dass Serviceorientierung ein relevanter Erfolgsfaktor ist, dazu, dass sich lokale Serviceorientierung in Tochtergesellschaften internationaler Unternehmen entwickelt.

Der Kontext beeinflusst die Entwicklung von lokaler Serviceorientierung positiv. Beispielsweise führen die zunehmenden interkulturellen Interaktionen in der Tochtergesellschaft dazu, dass sich lokale Serviceorientierung in Tochtergesellschaften internationaler Unternehmen entwickelt.

Intervenierende Variablen haben einen negativen Einfluss auf die Entwicklung von lokaler Serviceorientierung. Demzufolge führen z.B. interne Konflikte dazu, dass die Entwicklung von Serviceorientierung in Tochtergesellschaften internationaler Unternehmen gehemmt wird.

Die Entwicklung von lokaler Serviceorientierung hat einen positiven Einfluss auf die genannten Konsequenzen. Sie führt z.B. zu nachhaltigem Erfolg in Tochtergesellschaften internationaler Unternehmen.

Die Entwicklung von lokaler Serviceorientierung führt zur Implementierung von Serviceorientierung in der Organisation, im Mitarbeiterverhalten und im Produkt- und Dienstleistungsangebot. So äußert sich die Entwicklung von lokaler Serviceorientierung z.B. in einer serviceorientierten Gestaltung des Interaktionsprozesses im Rahmen der Dienstleistungserstellung.

Im Folgenden wird noch kurz auf die Implikationen dieser Ergebnisse eingegangen.

Die vorliegende Studie liefert ein erstes Verständnis vom Phänomen der Entwicklung lokaler Serviceorientierung in Tochtergesellschaften internationaler Unternehmen. Sie hilft zu verstehen, wann die Entwicklung von lokaler Serviceorientierung notwendig wird, welche Faktoren die Entwicklung stören, wie lokale Serviceorientierung zu gestalten ist und welche Konsequenzen dies für das Unternehmen hat.

Bei der Untersuchung handelt es sich um eine explorative Studie, sodass die Generalisierbarkeit auf Unternehmen mit anderen Charakteristika (z.B. ohne internationale Geschäftstätigkeit, Non Profit Organisationen) nicht gegeben und nicht gewollt ist. Zukünftige Forschungsarbeiten können diese Generalisierbarkeit durch weiterführende komparative Analysen erreichen. Auch wäre es interessant, die aufgestellten Zusammenhänge quantitativ zu überprüfen.

Die Erkenntnisse der vorliegenden Studie zeigen die Bedeutung von lokaler Serviceorientierung für Tochtergesellschaften internationaler Unternehmen. Lokale Serviceorientierung führt zu glücklichen Kunden, fruchtbaren und dauerhaften Beziehungen, Differenzierung im Wettbewerb sowie ökonomischen Erfolg, die jeweils bedeutsam sind für einen nachhaltigen Vorteil im lokalen Wettbewerb, aber auch für das gesamte Unternehmen.

### 3 Empirische Analyse der lokalen Serviceorientierung

#### 3.1 Grundlagen zur Messung

##### 3.1.1 Vorgehensweise bei der empirischen Analyse

Die Ziele des dritten Kapitels sind die theoretische Entwicklung und die empirische Überprüfung der lokalen Serviceorientierung, ihrer Auswirkungen, der Wirkung von Kontextfaktoren als Kontroll- und Moderatorvariablen, sowie die Diskussion des Forschungsbeitrags der Ergebnisse dieser Arbeit für Wissenschaft und Unternehmenspraxis. Das zentrale Forschungsinteresse besteht aber in der theoretischen und empirischen Analyse der lokalen Serviceorientierung und nicht in der vollständigen Erarbeitung aller Einflussgrößen, Auswirkungen und moderierenden Faktoren.

Bei der lokalen Serviceorientierung handelt es sich um ein nicht direkt beobachtbares und damit nicht direkt messbares Phänomen. Die Untersuchung von komplexen Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen zwischen nicht direkt beobachtbaren Variablen erfordert den Einsatz der Kausalanalyse. Dies macht deren Operationalisierung mit Hilfe von sogenannten Messmodellen erforderlich. Da die lokale Serviceorientierung bisher in der empirischen Forschung nicht untersucht wurde, ist es nicht möglich, auf bereits etablierte Messmodelle zurückzugreifen. Die Messinstrumente sind deshalb neu zu generieren. Die Entwicklung der Messinstrumente für das Wirkungsmodell der lokalen Serviceorientierung erfolgt durch die Verknüpfung von Theorie, empirischen Forschungsergebnissen, qualitativen und quantitativen Forschungsmethoden. Tabelle 10 gibt einen Überblick zur Strukturierung des dritten Kapitels.

In einem ersten Schritt werden die *Grundlagen* für die Entwicklung eines länderübergreifenden Wirkungsmodells erarbeitet (vgl. Abschnitt 3.1). Dabei ist von besonderer Bedeutung, dass die Studien, die die Basis für die Entwicklung und Prüfung des Wirkungsmodells bilden, multizentrisch zu konzipieren sind. Nur so ist ein solches Messmodell der lokalen Serviceorientierung zu entwickeln, das länderübergreifend eingesetzt werden soll.

Darauf folgt die *Konzeptualisierung und Operationalisierung der Konstrukte im Wirkungsmodell* (vgl. Abschnitt 3.2). Die Ergebnisse der Grounded Theory Studie und des systematischen Literature Review dienen aber nicht nur der Entwicklung der Dimensions- und Faktorstruktur im Rahmen der Konzeptualisierung, sondern auch der Generierung einer Ausgangsmenge an Indikatoren. Die Diskussion des Phänomens „Lokale Serviceorientierung“ gibt erste Hinweise zur Messung der relevanten Konstrukte und auf potenzielle Indikatoren. Der Literaturbestand zur Serviceorientierung wurde in die Bereiche Serviceorientierung auf Unternehmens- und Mitarbeiterbene systematisiert. Zudem wurde die Literatur hinsichtlich ge-

eigneter Skalen für die Auswirkungen und moderierenden Effekte der lokalen Serviceorientierung analysiert, sodass ein Pool an relevanten Indikatoren generiert wurde, der aber an den Kontext internationaler Unternehmen anzupassen ist.

Kapitelabschnitt	Ziele der Kapitelabschnitte	Basis
Grundlagen der Messung (Abschnitt 3.1)	1. Strukturierung der Vorgehensweise 2. Erarbeitung der Grundlagen zur Kausalanalyse und der Besonderheiten von länderübergreifenden Studien	– Aufarbeitung der Literatur zu den Grundlagen von länderübergreifenden Studien und der Kausalanalyse
Bezugsrahmen (Abschnitt 3.2)	3. Entwicklung des Untersuchungsrahmens 4. Ableitung von Hypothesen	– Theorien – Empirische Forschung
Theoretische Entwicklung der Messmodelle (Abschnitt 3.3)	5. Entwicklung eines grundlegenden Verständnisses zur lokalen Serviceorientierung 6. Generierung einer Ausgangsmenge an Indikatoren für die Konstrukte des Wirkungsmodells	– Grounded Theory zur Entwicklung von Serviceorientierung in internationalen Unternehmen – Theorien und theoretische Konzepte mit Bezug zum Untersuchungsgegenstand
Empirische Analyse der Modellgrößen (Abschnitte 3.4.2.4 und 3.4.2.5)	7. Analyse des Messmodells der lokalen Serviceorientierung 8. Analyse der latenten Konstrukte im Wirkungsmodell	– Kognitiver Pretest – Item-Sorting-Pretest – Klassischer Pretest – Hauptuntersuchung
Empirische Analyse des Wirkungsmodells (Abschnitt 3.4.2.6)	9. Überprüfung der theoretisch postulierten Wirkungszusammenhänge der lokalen Serviceorientierung 10. Überprüfung der Kontextfaktoren als Kontroll- und Moderatorvariablen	– Hauptuntersuchung
Diskussion (Abschnitt 3.5)	11. Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse 12. Diskussion des Mehrwerts der Untersuchung für die Wissenschaft 13. Diskussion des Beitrags für die Unternehmenspraxis	– Verknüpfung der theoretischen und empirischen Erkenntnisse

**Tabelle 10: Vorgehensweise zur Entwicklung, Überprüfung und Diskussion des Wirkungsmodells zur lokalen Serviceorientierung**

In einem dritten Schritt sind die Messmodelle für die latenten Konstrukte im Wirkungsmodell zu entwickeln. Die *Güteprüfung* erfolgt zuerst im Rahmen von drei Pretests, um die Reliabilität und Validität der Messinstrumente zu optimieren. Um sicherzustellen, dass die Messindikatoren auch kulturübergreifend eingesetzt werden können und keine Verständnisprobleme oder Interpretationsschwierigkeiten auftreten, wurde ein kognitiver kulturübergreifender Pretest für Industrie- und Entwicklungsländer entwickelt und durchgeführt. Anschließend erfolgte ein Item-Sorting-Pretest mit anderen Wissenschaftlern zur Sicherstellung der substantziellen Validität der entwickelten Messinstrumente. Die darauf basierenden Messmodelle wurden anschließend einem klassischen Pretest unterzogen, um diese für die Hauptuntersuchung zu testen und zu verbessern. Dieser Pretest basierte auf einer explorativen und konfirmatorischen Faktorenanalyse. Die Güte wurde durch eine erneute Datenerhebung in der Hauptuntersuchung noch einmal überprüft.

Darauf basierend wurden die theoretisch postulierten *Wirkungszusammenhänge* der lokalen Serviceorientierung und die Wirkung der Kontextfaktoren untersucht (vgl. Abschnitt 3.4.2.6). Dies erfolgt mit der Kausalanalyse, die als geeignete Methode der Dependenzanalyse für die simultane Untersuchung von Ursachen und Auswirkungen der lokalen Serviceorientierung befunden wurde.

Das Kapitel schließt mit einer Diskussion der Ergebnisse sowie der Beurteilung ihres Einflusses für die Wissenschaft und die Unternehmenspraxis (vgl. Abschnitt 3.5).

### **3.1.2 Grundlagen für die Äquivalenz von Messinstrumenten in länderübergreifenden Studien**

Besondere Bedeutung bei der Konzeption kulturübergreifender Studien hat die Sicherstellung der Äquivalenz der Messinstrumente, da andernfalls Varianzen im Antwortverhalten auf verschiedene Interpretationen dieser Skalen zurückzuführen sind. Die häufigsten Fehlerquellen in internationalen, kulturübergreifenden Studien sind *Verletzungen von Äquivalenzkonzepten* (Johnson T. P., 1998, S. 3). Die folgenden drei Äquivalenzkonzepte sind die am häufigsten in der Literatur verletzten Annahmen (Van de Vijver, 1998, S. 48f.):

1. Äquivalenz des Konstrukts liegt vor, wenn länder- und kulturübergreifend dasselbe unter einer latenten Variable verstanden wird (Fehlerquelle: Konstrukt-Verzerrung).
2. Äquivalenz der Messeinheit liegt vor, wenn das Messinstrument länder- und kulturübergreifend gleich eingesetzt werden kann (Fehlerquelle: Konstrukt-, Methoden- und/oder Item-Verzerrung).
3. Äquivalenz der Skala liegt vor, wenn länder- und kulturübergreifend die Intervalle und das Kennzahlenniveau gleich verstanden werden (Fehlerquelle: Konstrukt-, Methoden- und/oder Item-Verzerrung).

Um die Güte der Ergebnisse garantieren zu können, ist es bedeutsam, diese Fehlerquellen bei der Konzeption der empirischen Untersuchung zu beachten (Van de Vijer & Leung, 1997, S. 9). Zur Sicherstellung der Validität der Untersuchung sind folgende *Richtlinien für kulturübergreifende Studien* zu berücksichtigen (Van de Vijer, 1998, S. 45ff.):

- Die Definition des Konstrukts muss in jedem Land oder in jeder Kultur gleich verstanden und interpretiert werden.
- Die Stichproben müssen vergleichbar und unter den gleichen Bedingungen erhoben worden sein.
- Die Interpretation der Skala darf nicht aufgrund von kulturspezifischen Antwortstilen oder Reaktionen zwischen den Stichproben variieren.

Oftmals werden kulturübergreifende Studien an einem Ort entwickelt und dann übersetzt, um ein äquivalentes Instrumentarium zum Ursprungsinstrument zu generieren. Danach werden die Daten unabhängig voneinander an mehreren Orten erhoben (Holzmüller, Singh, & Nijssen, 2002). Die Äquivalenz der Messung kann dann durch statistische Verfahren überprüft werden (Cannon, Doney, Mullen, & Petersen, 2010). Bei dieser Vorgehensweise kann aber lediglich von einer *ethnozentrischen Studie* gesprochen werden, da es eine dominante Kultur gibt, in der die Studie konzipiert und dann auf andere Länder angepasst wird.

Um von einer *länderübergreifenden Studie* sprechen zu können, ist ein multizentrisches Forschungsdesign anzuwenden und die Stellung einer dominanten Kultur zu vermeiden. Zum Beginn des Studienaufbaus sind Forschungshintergründe aus diversen Kulturen mit einzubinden. Nur durch die länderübergreifende Konzeption der Studie und die Sicherstellung der Äquivalenz im Vorfeld der Datensammlung ist die Einhaltung der drei bedeutendsten Äquivalenzkonzepte zu gewährleisten (Holzmüller, Singh, & Nijssen, 2002, S. 6f.).

Den Äquivalenzkonzepten wurde bei der Konzeption der Vorstudien in der vorliegenden Arbeit und der anschließenden Hauptuntersuchung eine große Bedeutung zugemessen. Es wurden jeweils Forscher, Forschungsarbeiten und Experten aus der Wirtschaft mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen eingebunden, sodass ein multizentrisches Forschungsdesign entwickelt wurde. Besonders die Studie zur Grounded Theory liefert Anhaltspunkte für das Verständnis von Serviceorientierung in unterschiedlichen Kulturen. Durch den kognitiven Pretest wurde dann im besonderem Maße die Äquivalenz der Messinstrumente in den USA und in Indien überprüft, die als Repräsentanten für einerseits westliche Industrienationen und andererseits für östliche Schwellenländer herangezogen wurden (vgl. Abschnitt 3.4.1). Insofern ist das multizentrische Forschungsdesign gewährleistet und es ist von einer länderübergreifenden Studie zu sprechen.



### 3.1.3 Verwendete Methoden

#### 3.1.3.1 Begriffliche Grundlagen der Messung

Die Güte des Wirkungsmodells hängt maßgeblich von der Güte der Messmodelle der Wirkungsgrößen ab. Die Güteprüfung der Messmodelle für die Konstrukte im Wirkungsmodell der Serviceorientierung in internationalen Unternehmen hat somit eine hohe Bedeutung.

Konstrukte sind nicht beobachtbare Variablen, die auch als latente Variablen bezeichnet werden. Ziel ist es, diese Konstrukte durch sichtbare, auch manifeste Variablen genannt, messbar zu machen. Diese werden häufig auch als Indikatoren oder Items bezeichnet. Die Ableitung von geeigneten Indikatoren erfolgt zuerst aus theoretischen Überlegungen heraus und dann durch eine quantitative empirische Analyse. Mehrfaktorielle Konstrukte bestehen aus mehreren Faktoren, die wiederum über manifeste Variablen messbar gemacht werden. Gehören alle Faktoren zu einem Konstrukt, handelt es sich um ein Eindimensionales. Wenn die Faktoren mehrere Konstrukte bilden, die wiederum zu einer latenten Variablen gehören, liegt ein mehrdimensionales Konstrukt vor (Homburg & Giering, 1996).

Für die Qualität der Messung ist die Reliabilität und Validität der Messinstrumente sicherzustellen. Die Gütekriterien hängen davon ab, ob die Messmodelle formativ oder reflektiv operationalisiert werden. Bei einem reflektiven Messmodell werden die Indikatoren vom Konstrukt verursacht. Bei einem formativen Messmodell verursachen Veränderungen der Indikatoren eine Veränderung des Konstrukts (Jarvis, MacKenzie, & Podsakoff, 2003).

Die Entscheidung für die reflektive Messung wird im Rahmen der theoretischen Konzeptualisierung (vgl. Abschnitt 3.3) begründet.

Weiber und Mühlhaus (2010) empfehlen, in einem Pretest die Reliabilitäts- und Validitätsprüfung für die Daten durchzuführen, sodass sichergestellt wird, dass die Hauptuntersuchung mit verlässlichen Messinstrumenten durchgeführt wird. Insofern treffen die nun diskutierten Gütekriterien für beide Untersuchungen zu. Die Reliabilität drückt die Zuverlässigkeit des Messinstruments aus. Die Validität spiegelt seine konzeptionelle Richtigkeit wider (Weiber & Mühlhaus, 2010, S. 103).

Gütekriterien werden danach unterschieden, ob sie durch die explorative oder konfirmatorische Faktorenanalyse überprüft werden. Die explorative Faktorenanalyse (EFA) erlaubt die Prüfung auf Eindimensionalität des Konstrukts. Ist diese gegeben, erfolgt durch die Korrelationsbetrachtung die Reliabilitätsprüfung (Cronbach, 1947, S. 68ff.). Diese werden auch als Gütekriterien der ersten Generation bezeichnet. Sie haben jedoch das große Defizit, dass Messfehler nicht geschätzt und die Modellparameter nicht inferenzstatistisch überprüft werden kön-

nen (Fornell, 1982). Aus diesem Grund sind die Messmodelle erst nach der Prüfung der Gütekriterien der zweiten Generation mit Hilfe der konfirmatorischen Faktorenanalyse endgültig festzulegen (Weiber & Mühlhaus, 2010, S. 105).

### 3.1.3.2 Verfahren und Gütekriterien der reflektiven Messung

Im Folgenden werden die verwendeten Verfahren und die jeweiligen Gütekriterien kurz vorgestellt, um die Grundlagen der empirischen Analyse kurz zu umreißen. Eine ausführliche Darstellung der Güteprüfung von reflektiven Messmodellen und der Beurteilung von Strukturgleichungsmodellen findet sich bei Weiber und Mühlhaus (2010). Bis zur endgültigen Beurteilung von Wirkungsmodellen sind vier Schritte einzuhalten.

#### 1. Reliabilitätsprüfung mit der Explorativen Faktorenanalyse

Zunächst ist zu prüfen, inwieweit alle Indikatoren eines Konstrukts auch wirklich zu diesem gehören. Die Eindimensionalität ist festzustellen und Indikatoren, die entgegen der vermuteten Zusammenhänge mit anderen Faktoren korrelieren, sind zu eliminieren (Weiber & Mühlhaus, 2010, S. 106). Zur Bestimmung der Faktorenanzahl wird das Kaiser-Kriterium gewählt, das besagt, dass die Anzahl an Faktoren zu wählen ist, deren Eigenwerte größer als eins sind (Kaiser, 1974, S. 31ff).

Als Gütekriterium der ersten Generation wird Cronbachs Alpha zur Überprüfung der Reliabilität der Messinstrumente der einzelnen Faktoren verwendet. Ein Indikatorset ist nur dann zu verwenden, wenn  $\alpha \geq 0,7$  ist (Nunnally & Bernstein, 1994, S. 252). Sollte dieser unterschritten werden, wird die Korrigierte Item to Total Korrelation (KITK) hinzugezogen, um Indikatoren zu eliminieren, deren KITK-Wert  $\leq 0,5$  ist. Die Prüfung und Anpassung des Indikatorensets ist solange zu wiederholen, bis ein geeignetes Indikatorenset gefunden ist (Weiber & Mühlhaus, 2010, S. 116).

#### 2. Reliabilitätsprüfung mit der Konfirmatorischen Faktorenanalyse

Die Gütekriterien der zweiten Generation dienen dazu, die Reliabilität auf Konstruktebene einzuschätzen. Diese werden auf der Basis der Ergebnisse der KFA berechnet. Es werden die von Weiber und Mühlhaus (2010) empfohlenen Gütekriterien für den klassischen Pretest und die Hauptuntersuchung herangezogen: Indikatorreliabilität, Faktorreliabilität und durchschnittlich erfasste Varianz. Die Indikatorreliabilität ist dann gegeben, wenn die Kommunalität der manifesten Variablen größer als 0,4 ist (Bagozzi & Baumgartner, 1994). Faktorreliabilität liegt vor, wenn die sogenannte Faktorreliabilität (Balderjahn, 1986) und die durchschnittlich erfasste Varianz (Fornell & Larcker, 1981) größer als 0,5 sind.

### 3. Validitätsprüfung mit der konfirmatorischen Faktorenanalyse

Bei der Prüfung der Validität ist zwischen Inhaltsvalidität, Kriteriumsvalidität und Konstruktvalidität zu unterscheiden (Weiber & Mühlhaus, 2010). Die Inhaltsvalidität wird durch die theoriebasierte Konzeptualisierung gewährleistet (vgl. Abschnitt 3.3). Zur Beurteilung der Kriteriumsvalidität ist ein geeignetes Außenkriterium heranzuziehen, mit dem eine hohe Korrelation besteht. Die Überprüfung der Konstruktvalidität unterteilt sich in Konvergenzvalidität, nomologische Validität und Diskriminanzvalidität (Weiber & Mühlhaus, 2010). Die Überprüfung der nomologischen Validität kann erst auf Strukturmodellebene erfolgen (Homburg & Giering, 1996). Konvergenzvalidität kann aus der Faktorreliabilität abgeleitet werden, wenn diese für die einzelnen Konstrukte über 0,5 liegt (Fornell & Larcker, 1981). Zuletzt ist die Diskriminanzvalidität, mit Hilfe des Fornell-Larcker-Kriteriums, zu beurteilen. Dieses besagt, dass die durchschnittlich erfasste Varianz eines Faktors größer sein soll als alle quadrierten Korrelationen des Faktors mit den anderen Faktoren (Fornell & Larcker, 1981).

### 4. Gütekriterien

Notwendige Voraussetzung für die Identifizierbarkeit eines Messmodells im Rahmen der KFA und für die damit verbundene Ausgabe der im Folgenden zu erläuternden Gütekriterien ist, dass jeder Faktor über mehr als drei Indikatoren verfügt. Insofern werden die hier diskutierten Gütekriterien für mehrfaktorielle Konstrukte und das gesamte Wirkungsmodell überprüft.

Die einzelnen Messmodelle und das Strukturgleichungsmodell wurden mit dem Analyseprogramm Mplus geschätzt. Mplus ermöglicht es, eine Vielzahl an latenten und manifesten Variablen in einem Modell zu analysieren (Muthén & Muthén, 1998-2010).

Der Chi-Quadrat-Test gilt als eines der wichtigsten inferenzstatistischen Gütekriterien für die Anpassungsgüte des gesamten Modells. Er prüft, inwieweit die empirischen und modelltheoretischen Kovarianzmatrizen gleich sind. Er ist jedoch mit Vorsicht zu interpretieren, da er sehr sensibel auf die Stichprobengröße reagiert und eine seiner Voraussetzungen die Multinormalverteilung der Daten ist (Weiber & Mühlhaus, 2010, S. 160f.). Er ist daher als deskriptive Prüfgröße zu verwenden, indem er mit den Freiheitsgraden ins Verhältnis gesetzt wird, das kleiner als 2,5 sein sollte (Homburg & Baumgartner, 1995, S. 172). Da die Voraussetzung der Multinormalverteilung in der Marketingforschung nur selten erfüllt ist, wird für die Analyse der Serviceorientierung in internationalen Unternehmen und ihrem Wirkungsmodell der RMSEA zur Beurteilung herangezogen.

Der Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) ist weniger streng als Chi-Quadrat-Test ( $\chi^2$ -Test) und überprüft, ob ein Modell gut zu den Daten passt. Ein gutes Modell hat einen RMSEA, der kleiner als 0,05 ist, bei einem akzeptab-

len Modell liegt er unter 0,08. Ein Modell mit einem RMSEA  $\geq$  0,1 ist zu verwerfen (Browne & Cudeck, 1993, S. 136ff.).

Als absolutes Fitmaß wird der Standardizes Root Mean Square Residual (SRMR) benutzt, da im Vergleich zum Root Mean Square Residual der Effekt der Skalierung der Variablen auf die Höhe der Varianzen und Kovarianzen vermieden wird. Ein gutes Modell besitzt einen SRMR  $<$  0,08 (Hu & Bentler, 1998).

Zum Vergleich mit den jeweiligen Basismodellen wird der Comparative Fit Index (CFI) als Beurteilungskriterium gewählt, da er Verzerrungen der  $\chi^2$ -Verteilung berücksichtigt. Es wird geprüft, inwieweit das Wirkungsmodell dem Basismodell überlegen ist. Ein gutes Modell hat einen CFI  $>$  0,95 (Hu & Bentler, 1998). Der Tucker Lewis Index wird zusätzlich mit angegeben, jedoch unterstellt dieser die Gültigkeit der  $\chi^2$ -Verteilung und ist somit mit Vorsicht zu interpretieren. Ein gutes Modell hat einen TLI  $>$  0,95 (Hu & Bentler, 1998).

Da keiner der vier Indizes alle Anforderungen an ein gutes Modell widerspiegeln kann, sind diese gemeinsam für die Modellbeurteilung heranzuziehen (Bagozzi & Yi, 2011).

## **3.2 Bezugsrahmen**

Im Abschnitt 3.2 werden der Untersuchungsrahmen vorgestellt und die Hypothesen abgeleitet.

### **3.2.1 Untersuchungsmodell**

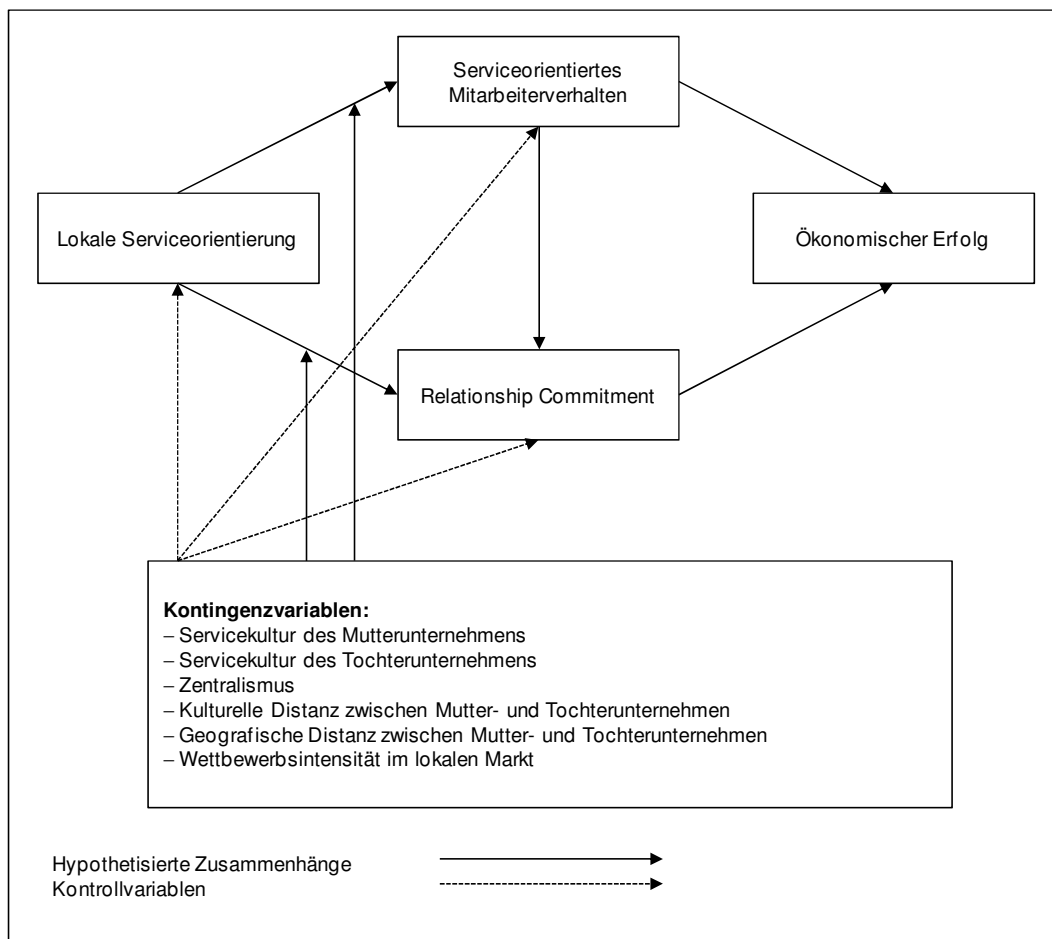
Die vorliegende Untersuchung hat vier Schwerpunkte, die durch das Untersuchungsmodell abgebildet werden (vgl. Abbildung 3):

1. Literatur- und Expertengeleitete Konzeptualisierung und Operationalisierung der lokalen Serviceorientierung
2. Analyse der Erfolgswirkungen der lokalen Serviceorientierung
3. Analyse der Kontextfaktoren der lokalen Serviceorientierung als Kontrollvariablen
4. Analyse der Kontextvariablen der lokalen Serviceorientierung als Moderatoren ihrer Wirkungsbeziehungen

Die Analyse der Kontextfaktoren als Kontroll- und Moderatorvariablen hat zum Ziel, Erkenntnisse zu ihrer Wirkung als Kontrollvariable und/oder als Moderator zu generieren. In seiner Funktion als Kontrollvariable wirkt sich ein Kontextfaktor auf das Niveau der lokalen Serviceorientierung, des serviceorientierten Mitarbeiterverhaltens und des Relationship Commitments aus. Kontrollvariablen sind im Untersuchungsmodell mit unabhängigen Variablen gleichzusetzen. Sie unterschei-

den sich von ihnen nur darin, dass sie nicht im Zentrum des Forschungsinteresses stehen und somit keine Hypothesen für die Zusammenhänge formuliert werden. Als Moderator beeinflusst ein Kontextfaktor die Beziehung zwischen lokaler Serviceorientierung und serviceorientiertem Mitarbeiterverhalten sowie zwischen lokaler Serviceorientierung und Relationship Commitment. Die beiden Analysen der Kontextfaktoren als Kontroll- und Moderatorvariablen erfolgen getrennt. Diese Vorgehensweise erfolgt gemäß Homburg, Bornemann und Totzek (2009) sowie Xiong und Bharadwaj (2011). Neben den Aussagen zur Wirkungsweise der Kontextfaktoren wird so auch eine mögliche Endogenitätsproblematik adressiert (Echambadi, Campbell, & Agarwal, 2006, S. 1805).

Abbildung 3 zeigt die Zusammenhänge zwischen dem fokalen Konstrukt und seinen Auswirkungen sowie die Wirkung der Kontextfaktoren als Kontrollvariablen und Moderatoren.



**Abbildung 3: Untersuchungsmodell**

Da es keine etablierte formale Theorie gibt, die in der Lage ist, die lokale Serviceorientierung vollständig zu erklären, werden im Folgenden Ansätze vorgestellt, die aus zwei Blickwinkeln verschiedene Beiträge zur Erklärung der lokalen Serviceorientierung liefern. Dies stellt eine Ergänzung der Grounded Theorie zur Entwicklung von lokaler Serviceorientierung dar.

### 1. Resource-Advantage-Theorie

Serviceorientierung wird durch die Resource-Advantage-Theorie erklärt (Vargo & Lusch, 2004; Neu & Brown, 2005). Demnach ergibt sich ein Wettbewerbsvorteil für ein Unternehmen dadurch, dass die internen Ressourcen so eingesetzt werden, dass für den Kunden ein außergewöhnlicher Wert geschaffen wird (Day & Wensley, 1988). Der Wettbewerbsvorteil besteht darin, dass weder die Ressourcen noch deren Transformation in den Wert für den Kunden durch die Wettbewerber leicht zu imitieren sind (Barney, 1991). Ein Wettbewerbsvorteil durch Serviceorientierung entsteht durch Kollaboration, Lernen und die Anpassung von Organisation, Mitarbeitern sowie des Angebots an individuelle, sich ändernde Bedürfnisse (Vargo & Lusch, 2004, S. 6). Als wichtige Ressourcen dienen Kommunikation, Involvement und die Bereitschaft, über die Organisationsgrenzen hinaus zu arbeiten (Prahalad & Hamel, 1990, S. 82). Insofern werden die Serviceorientierung auf Unternehmensebene („lokale Serviceorientierung“) und die Serviceorientierung auf Mitarbeiterebene („serviceorientiertes Mitarbeiterverhalten“) als interne Ressourcen interpretiert, die für den Kunden einen besonderen Wert haben. Daraus ergibt sich ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil, der sich im Wunsch der Kunden, an dieser Beziehung festhalten zu wollen, und im ökonomischen Erfolg, im Vergleich zum Wettbewerb, manifestiert. Die Perspektive ist dabei die der Tochtergesellschaften: Es handelt sich um ihre organisationale Serviceorientierung, das Verhalten ihrer Mitarbeiter, das Relationship Commitment ihrer Kunden und ihren ökonomischen Erfolg im lokalen Markt.

### 2. Kontingenzansatz

Der Wettbewerbsvorteil, der sich aus der Serviceorientierung ergibt, hängt nicht nur von internen, sondern auch von externen Faktoren ab. Wie der systematische Literature Review zeigt, basieren nahezu alle theoriegeleiteten Untersuchungen der Serviceorientierung auf dem Kontingenzansatz (vgl. Abschnitt 1.2.2.1.1). Dieser besagt, dass der Erfolg des Unternehmens davon abhängt, inwieweit ein Fit zwischen Organisation und Unternehmensumwelt erreicht wird (Mintzberg, 1979).

Ein Aspekt dieses Strukturierungsansatzes ist es, wichtige Kontextfaktoren der Unternehmensumwelt zu spezifizieren (Zeithaml, Varadarajan, & Zeithaml, 1988). Dies dient der Identifikation des Einflusses der Kontextfaktoren auf die Ausprä-

gung der internen Faktoren (Ginsberg & Venkatraman, 1985). Ein anderer, wichtiger Aspekt ist die Interaktion zwischen internen und externen Faktoren und ihre Wirkung auf den Erfolg des Unternehmens (Zeithaml, Varadarajan, & Zeithaml, 1988).

Eine fundamentale Besonderheit der lokalen Serviceorientierung von Tochtergesellschaften internationaler Unternehmen ist die Beziehung zwischen Mutter- und Tochterunternehmen, die länderübergreifende interne und externe Interaktionen mit sich bringt. Im Gegensatz zu den rein nationalen Betrachtungen von Serviceorientierung sind bei der Untersuchung der lokalen Serviceorientierung vor allem Kontextfaktoren von Interesse, die die Beziehung zum Mutterunternehmen beschreiben: Dazu gehören die kulturelle und geografische Distanz zwischen Mutter- und Tochterunternehmen (Ford, 1984); der Zentralismus, der vom Mutterunternehmen ausgeht (Bartlett & Ghoshal, 1989); sowie die Ausprägung der Servicekultur in Tochter- und Mutterunternehmen, die gleich, aber auch unterschiedlich sein kann (Scholz, 2000). Zudem wurde als relevanter Kontextfaktor die Wettbewerbsintensität im lokalen Markt identifiziert, da es sich dabei um ein Charakteristikum handelt, das einen großen Einfluss auf die interne Ausgestaltung und den Unternehmenserfolg hat (Porter, 1980).

Auf die Wirkungszusammenhänge wird in den folgenden zwei Abschnitten 3.2.2 und 3.2.3 eingegangen. Eine genaue Erläuterung der Größen des Untersuchungsmodells sowie die Sammlung geeigneter Messindikatoren findet sich in Abschnitt 3.3.

### **3.2.2 Hypothesen zu den Haupteffekten**

Im Folgenden werden die Hypothesen zu den Effekten der lokalen Serviceorientierung auf das serviceorientierte Mitarbeiterverhalten und das Relationship Commitment hergeleitet. Außerdem werden die Wirkungszusammenhänge zwischen serviceorientiertem Mitarbeiterverhalten und Relationship Commitment sowie deren Einfluss auf den ökonomischen Erfolg hypothetisiert. Für die Kontextfaktoren werden keine Hypothesen formuliert, da sie als Kontrollvariablen betrachtet werden und nicht von zentralem Forschungsinteresse in der vorliegenden Arbeit sind.

Zunächst wird postuliert, dass eine lokale Serviceorientierung der Tochtergesellschaft eines internationalen Unternehmens auch zu serviceorientiertem Verhalten ihrer Mitarbeiter führt. Dies wird auf die grundlegende Argumentation zurückgeführt, dass Mitarbeiter, die Serviceorientierung vorgelebt bekommen, sich auch im Interesse des Unternehmens serviceorientiert verhalten. Dafür ist es elementar, dass die Mitarbeiter die Serviceorientierung ihres Unternehmens wahrnehmen und ihr serviceorientiertes Verhalten vom Unternehmen gewünscht und gefördert wird.

Dies wird durch die Soziale-Austausch-Theorie erklärt. Sie zeigt, dass Mitarbeiter, die die Unterstützung durch das Unternehmen wahrnehmen, sich verpflichtet fühlen, zum Wohl und Vorteil des Unternehmens beizutragen (Organ, 1990). Zudem trägt die Lerntheorie zur Erklärung der organisationalen Sozialisation der Mitarbeiter bei (Weiss, 1978). Der Prozess der organisationalen Sozialisation führt dazu, dass sich Mitarbeiter den Werten des Unternehmens verpflichten, Fähigkeiten entwickeln, um im Interesse des Unternehmens handeln zu können, mit Kunden im Sinn des Unternehmens interagieren und ihre Rolle als Repräsentant des Unternehmens verstehen (Louis, 1980). Eine Untersuchung von Kelley (1992) zum Thema Entwicklung von Kundenorientierung bei Servicemitarbeitern zeigt, dass die Wahrnehmung der Serviceorientierung des Unternehmens durch die Mitarbeiter zu einem Verhalten führt, das auf Kundenzufriedenheit fokussiert ist und zu langfristigen Beziehungen beiträgt. Zudem führt die organisationale Unterstützung des Mitarbeiters dazu, dass er den Kunden des Unternehmens hilft (Saxe & Weitz, 1982) und ihnen gegenüber die Serviceorientierung des Unternehmens vermittelt (Bettencourt, Gwinner, & Meuter, 2001).

Insofern ist davon auszugehen, dass Serviceorientierung auf Unternehmensebene („lokale Serviceorientierung“) auch zu Serviceorientierung auf Mitarbeiterebene („serviceorientiertes Mitarbeiterverhalten“) führen wird. Diese Annahme führt zu folgender Hypothese:

*H<sub>1</sub>: Die lokale Serviceorientierung der Tochtergesellschaft eines internationalen Unternehmens wirkt sich positiv auf das serviceorientierte Verhalten ihrer Mitarbeiter aus.*

Zudem wird argumentiert, dass die internen Ressourcen eines Unternehmens zu einem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil führen: Serviceorientiertes Verhalten und seine organisationale Förderung haben eine große Bedeutung für den Erfolg des Unternehmens (Chan & Wan, 2012, S. 130). Ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil wird im Relationship Commitment gesehen, das den Wunsch des Kunden ausdrückt, an der Beziehung mit dem Unternehmen festhalten zu wollen. Durch Relationship Commitment des Kunden steigt die Wahrscheinlichkeit, dass der Kunde auch in Zukunft Dienstleistungen des Unternehmens in Anspruch nimmt (Doney & Cannon, 1997). Grundlage dafür sind Vorteile, die der Kunde in der Beziehung zu dem Unternehmen sieht, wie z.B. Bequemlichkeit und Partnerschaft (Morgan & Hunt, 1994), Investitionen des Unternehmens in seine Kundenbeziehung, wie z.B. in Ressourcen, die zum Beziehungsaufbau beitragen (Ganesan, 1994), oder die Kompetenz des Anbieters, die die Beziehung für den Kunden unentbehrlich macht (Crosby, Evans, & Cowles, 1990).

Die bisherigen Untersuchungen zur Serviceorientierung auf organisationaler Ebene zeigen, dass sie sich positiv auf die Kundenwahrnehmung von Servicequalität (Johnson, 1996) und Beziehungsqualität (Schneider, White, & Paul, 1998) aus-



wirkt. Eine Studie von Pugh (2001) bestätigt diesen Einfluss auch für das serviceorientierte Mitarbeiterverhalten, da dieses einen positiven Einfluss auf den Kunden hat und dessen Gefühle positiv beeinflusst, während dieser den Service oder die Beziehung beurteilt. Neben möglichen Messungen der Beziehungsqualität über die Kundenzufriedenheit oder das Vertrauen der Kunden, hat das Relationship Commitment den größten Verhaltensbezug (Palmatier, Dant, Grewal, & Evans, 2006).

Es ist davon auszugehen, dass die lokale Serviceorientierung und das serviceorientierte Mitarbeiterverhalten als Vorteile der Kundenbeziehung durch den Kunden interpretiert werden. Dies führt dazu, dass die bestehende Beziehung mit dem Unternehmen für den Kunden nicht einfach durch eine Beziehung zu einem anderen Unternehmen ersetzt werden kann. Deswegen werden folgende Hypothesen formuliert:

H<sub>2</sub>: *Die lokale Serviceorientierung der Tochtergesellschaft eines internationalen Unternehmens wirkt sich positiv auf das Relationship Commitment ihrer Kunden aus.*

H<sub>3</sub>: *Das serviceorientierte Mitarbeiterverhalten wirkt sich positiv auf das Relationship Commitment der Kunden aus.*

Neben dem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil, der auf langfristigen Kundenbeziehungen beruht, ist auch der ökonomische Erfolg im Vergleich zum Wettbewerb ein Ergebnis des optimalen Ressourceneinsatzes.

Neben den Mitarbeitern sind auch die Kunden eine wertvolle Ressource des Unternehmens (Vargo & Lusch, 2004). Folglich begünstigen Relationship Commitment und serviceorientiertes Mitarbeiterverhalten den ökonomischen Erfolg im Vergleich zum Wettbewerb. Der ökonomische Erfolg entsteht durch die Effektivität und Effizienz der internen Interaktionen, und drückt sich in Marktwachstum und Gewinnsteigerungen aus (Hoppner & Griffith, 2011, S. 921).

Merlo et al. (2006) zeigen, dass das serviceorientierte Mitarbeiterverhalten zu einem, dem Wettbewerb überlegenen, Erfolg führt. Zum einen erhöhen die Mitarbeiter so Relationship Commitment, Wachstum und Gewinn (Goff, Boles, Bellenger, & Stojack, 1997). Zum anderen verbessern sie die Kostenstruktur, indem sie durch ihr serviceorientiertes Verhalten andere Mitarbeiter unterstützen, und somit die internen Prozesse effizienter ablaufen können (Bell & Mengüç, 2002).

Obwohl es unterschiedliche empirische Ergebnisse zum Einfluss von Relationship Commitment auf objektive Erfolgsgrößen, wie Gewinn und Marktanteil, gibt, zeigen Palmatier et al. (2006) in ihrer Metaanalyse, dass Relationship

Commitment einen signifikanten Einfluss auf diese objektiven Erfolgsgrößen hat. Insofern ergeben sich die folgenden Hypothesen:

H<sub>4</sub>: *Das serviceorientierte Mitarbeiterverhalten wirkt sich positiv auf den ökonomischen Erfolg der Tochtergesellschaft eines internationalen Unternehmens aus.*

H<sub>5</sub>: *Das Relationship Commitment der Kunden wirkt sich positiv auf den ökonomischen Erfolg der Tochtergesellschaft eines internationalen Unternehmens aus.*

### **3.2.3 Hypothesen zu den Moderationseffekten**

In diesem Abschnitt werden die Hypothesen zu den Moderationseffekten der Kontextfaktoren formuliert. Hierbei liegt der Fokus auf der Beeinflussung der Wirkungszusammenhänge zwischen lokaler Serviceorientierung und serviceorientiertem Mitarbeiterverhalten sowie zwischen lokaler Serviceorientierung und Relationship Commitment.

Hinsichtlich der moderierenden Effekte der Kontextfaktoren wird grundsätzlich mit dem Kontingenzansatz argumentiert. Basierend darauf wird angenommen, dass der Zusammenhang zwischen der lokalen Serviceorientierung und ihren Erfolgswirkungen („serviceorientiertes Mitarbeiterverhalten“, „Relationship Commitment“) nicht immer gleich stark ist. Vielmehr ist davon auszugehen, dass die Zusammenhänge in Abhängigkeit von den Ausprägungen der externen Unternehmensumwelt variieren.

Zunächst werden die Hypothesen für die Servicekultur von Mutter- und Tochterunternehmen abgeleitet. Es wird argumentiert, dass bei Vorliegen einer starken Servicekultur, unabhängig, ob es sich dabei um die von Mutter- oder Tochterunternehmen handelt, der Zusammenhang zwischen lokaler Serviceorientierung und ihren Erfolgswirkungen verstärkt wird. Aufgrund der hohen Bedeutung des Mutterunternehmens für die lokale Tochtergesellschaft und den damit verbundenen Beeinflussungsmöglichkeiten (Johnson, Cullen, Sakano, & Bronson, 2001) sowie der Möglichkeit, dass sich die Ausprägung der Servicekultur in Tochter- und Mutterunternehmen unterscheiden (Scholz, 2000), ist es notwendig, den Einfluss beider Servicekulturen auf den Zusammenhang zwischen lokaler Serviceorientierung und serviceorientiertem Mitarbeiterverhalten sowie Relationship Commitment getrennt zu untersuchen.

Die Studie von Gebauer (2007) zeigt, dass die Interaktion zwischen organisationaler Serviceorientierung (Strukturen, Systeme, Prozesse) und Servicekultur (Werte, Normen, Artefakte) die Erfolgswirkungen positiv beeinflusst. Zudem hat die Servicekultur einen positiven Einfluss auf die Beziehungsqualität (Homburg,

Fassnacht, & Günther, 2003) und das serviceorientierte Mitarbeiterverhalten (Gebauer, Edvardsson, & Bjurko, 2010). Es ergeben sich die folgenden Hypothesen:

H<sub>6</sub>: *Der Zusammenhang zwischen lokaler Serviceorientierung und a) dem serviceorientiertem Mitarbeiterverhalten sowie b) dem Relationship Commitment ist umso stärker, je ausgeprägter die Servicekultur des Mutterunternehmens ist.*

H<sub>7</sub>: *Der Zusammenhang zwischen lokaler Serviceorientierung und a) dem serviceorientiertem Mitarbeiterverhalten sowie b) dem Relationship Commitment ist umso stärker, je ausgeprägter die Servicekultur des Tochterunternehmens ist.*

Im Folgenden werden die Hypothesen zur geografischen und kulturellen Distanz hergeleitet. Diese stellen die wichtigsten Kontextfaktoren, im Vergleich zu rein nationalen Betrachtungen von Serviceorientierung, dar (Ford, 1984). Durch sie entstehen Probleme in Geschäftsbeziehungen, sodass sie eine besondere Beachtung durch die Unternehmensführung erfordern (Homburg, Krohmer, Cannon, & Kiedaisch, 2002). Die kulturelle Distanz erschwert Interaktionen (Adler & Graham, 1989) und die geografische Distanz verringert die Möglichkeiten, Beziehungen zu pflegen (Ford, 1984). Homburg et al. (2002, S. 10) konstatieren, dass in transnationalen Beziehungen, die eine kulturelle und geografische Distanz implizieren, flexible Reaktionen, eine offene Kommunikation sowie das Teilen von Informationen schwieriger zu realisieren sind.

Da zwischen Mutter- und Tochterunternehmen transnationale Beziehungen bestehen, ist es erforderlich, mehr in die Beziehungen zu investieren oder ein geringeres Zufriedenheitsniveau zu erwarten (Homburg, Krohmer, Cannon, & Kiedaisch, 2002, S. 10f.). Die Mitarbeiterzufriedenheit, als Ergebnis der Investition in interne Beziehungen, ist eine Voraussetzung für sein serviceorientiertes Verhalten (Betencourt, Gwinner, & Meuter, 2001). Die Kundenzufriedenheit ist eine notwendige Bedingung für das Relationship Commitment des Kunden (Geyskens, Steenkamp, & Kumar, 1999). Transnationalität führt dazu, dass mehr in die internen Ressourcen investiert werden muss als in intra-nationalen Netzwerken (Hallen & Johanson, 1985, S. 176), um Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit zu erreichen.

Daraus folgt, dass der Zusammenhang zwischen lokaler Serviceorientierung und serviceorientiertem Mitarbeiterverhalten sowie mit dem Relationship Commitment der Kunden durch die geografische und kulturelle Distanz, die zwischen Mutter- und Tochterunternehmen herrscht, geschwächt wird. Es werden folgende Hypothesen formuliert:

H<sub>8</sub>: *Der Zusammenhang zwischen lokaler Serviceorientierung und a) dem serviceorientiertem Mitarbeiterverhalten sowie b) dem Relationship Commitment ist umso schwächer, je größer die geografische Distanz zwischen Mutter- und Tochterunternehmen ist.*

H<sub>9</sub>: *Der Zusammenhang zwischen lokaler Serviceorientierung und a) dem serviceorientiertem Mitarbeiterverhalten sowie b) dem Relationship Commitment ist umso schwächer, je größer die kulturelle Distanz zwischen Mutter- und Tochterunternehmen ist.*

Eine weitere Hypothese wird für den Zentralismus formuliert, der vom Mutterunternehmen ausgeht. Zentralismus bedeutet, dass die Unternehmensführung und die damit in Verbindung stehenden Managementaufgaben von der Unternehmenszentrale geplant, gesteuert und kontrolliert werden. Da es bei der Serviceorientierung darum geht, auf Kundenbedürfnisse durch spezifische Dienstleistungen einzugehen (Vargo & Lusch, 2004) und der Zentralismus vor allem die Standardisierung fokussiert, durch die Kosteneinsparungen realisiert werden (Szymanski, Bharadwaj, & Varadarajan, 1993), stehen diese beiden Prinzipien im Gegensatz zueinander. Zentralismus führt zu Trägheit und Inflexibilität in Kundenbeziehungen (Zunk & Bauer, 2010, S. 69). Er erschwert so die Gestaltung und Implementierung von Serviceorientierung (Auh & Menguc, 2007).

Die Nutzung der lokalen Fähigkeiten sowie die Betonung der Gemeinsamkeiten zwischen der Tochtergesellschaft, ihren lokalen Mitarbeitern, und den Kunden fördern das Relationship Commitment (Palmatier, Dant, Grewal, & Evans, 2006). Die Studie von Liu, Luo und Liu (2009) zeigt, dass der Erfolg der Beziehung durch relationale Mechanismen positiv beeinflusst wird und nicht durch vertragliche Steuerungsinstrumente des Mutterunternehmens. Zentralismus schränkt die Möglichkeiten, die Ähnlichkeit von Werten und Zielen zu betonen sowie auf die lokal-spezifischen Bedürfnisse einzugehen, ein. Der Managementansatz „Think Global, Act Local“ ist in Wissenschaft und Praxis weithin akzeptiert (Farley & Lehmann, 2001, S. 70). Daraus ergibt sich die Schlussfolgerung, dass die Interaktion zwischen Zentralismus und lokaler Serviceorientierung die Wirkung auf das serviceorientierte Mitarbeiterverhalten und das Relationship Commitment der Kunden schwächt, sodass folgende Hypothese formuliert wird:

H<sub>10</sub>: *Der Zusammenhang zwischen lokaler Serviceorientierung und a) dem serviceorientiertem Mitarbeiterverhalten sowie b) dem Relationship Commitment ist umso schwächer, je größer der Zentralismus des Mutterunternehmens ist.*

Zuletzt wird noch argumentiert, wie sich die Wettbewerbsintensität auf den Zusammenhang zwischen lokaler Serviceorientierung und serviceorientiertem Mitarbeiterverhalten sowie Relationship Commitment auswirkt. Dabei wird davon

ausgegangen, dass bei höherer Wettbewerbsintensität sich die positiven Wirkungszusammenhänge verstärken. Serviceorientierung ist eine bedeutsame Strategie, um mit den lokalen Bedürfnissen in einem hoch kompetitiven Umfeld erfolgreich umzugehen (Lytle, Hom, & Mokwa, 1998). Da Dienstleistungen dazu dienen, langfristige Kundenbeziehungen aufzubauen, reagieren diese schwächer auf Angebote der Wettbewerber (Homburg & Garbe, 1999). Unternehmen mit hoher Serviceorientierung erhöhen das Relationship Commitment ihrer Kunden und reduzieren deren Wechselabsichten gerade wenn eine hohe Wettbewerbsintensität vorliegt (Homburg, Hoyer, & Fassnacht, 2002). So ist auch davon auszugehen, dass die Wirkung auf die Mitarbeiter verstärkt wird. Diese fühlen sich in einem hoch kompetitiven Umfeld stark unter Druck gesetzt (Green, Blank, & Liden, 1983), sodass sie die Unterstützung durch das Unternehmen noch stärker wertschätzen und sich der organisationalen Serviceorientierung entsprechend verhalten (Bettencourt, Brown, & MacKenzie, 2005). Es wird postuliert, dass die Effektivität der lokalen Serviceorientierung mit steigender Wettbewerbsintensität zunimmt. Es ergibt sich die folgende Hypothese:

*H<sub>11</sub>: Der Zusammenhang zwischen lokaler Serviceorientierung und a) dem serviceorientiertem Mitarbeiterverhalten sowie b) dem Relationship Commitment ist umso stärker, je größer die Wettbewerbsintensität im lokalen Markt ist.*

### **3.3 Konzeptualisierung und Operationalisierung der Messmodelle**

Im Folgenden wird auf die Konzeptualisierung und Operationalisierung des fokalen Konstrukts, der endogenen latenten Variablen und der Kontextfaktoren eingegangen.

#### **3.3.1 Konzeptualisierung und Operationalisierung des fokalen Konstrukts „Lokale Serviceorientierung“**

Serviceorientierung beinhaltet die Kultivierung von Beziehungen, um verschiedene Bedürfnisse zu verstehen und diese befriedigen zu können (Vargo & Lusch, 2004, S. 5). Dazu gehören die Beziehungen zu Mitarbeitern und Kunden gleichermaßen. Nur ein reibungsloser, interner Austausch von internen Services führt auch zu einer Serviceorientierung gegenüber dem externen Kunden (Vargo & Lusch, 2004, S. 8). Allerdings ist die Entwicklung von Beziehungen in interkulturellen Kontexten herausfordernder und von besonderer Bedeutung für den Unternehmenserfolg eines international agierenden Unternehmens (Schumann, et al., 2010). Die Ausrichtung auf die internen Beziehungen zwischen Mitarbeitern ist ein bedeutendes Band, das das Netzwerk von Mutter- und Tochterunternehmen zusammenhält, und eine notwendige Bedingung für die Entwicklung von Vertrauen (Batt & Purchase, 2004). Durch die Förderung der internen transnationalen Interaktionen entstehen nachhaltige Wettbewerbsvorteile (Gummesson, 2006), da

die internen Akteure gemeinsam in internen und externen Austauschprozessen länderübergreifend wirksam werden (Johanson & Mattson, 1987).

Basierend auf den Ergebnissen des systematischen Literature Review wird die Serviceorientierung auf Unternehmensebene, auf der die lokale Serviceorientierung im Rahmen dieser Arbeit eingeordnet wird, als Voraussetzung der Serviceorientierung auf Mitarbeiterebene gesehen (vgl. Abschnitt 1.2.2.2.1). Das Verhalten des Mitarbeiters wird deswegen nicht in die Konzeptualisierung der lokalen Serviceorientierung aufgenommen.

Die lokale Serviceorientierung der Tochtergesellschaften eines internationalen Unternehmens wird in die Konzepte der Serviceorientierung auf Unternehmensebene konzeptualisiert. Dazu gehören die Serviceorganisation und das Serviceangebot. Die Servicekultur wird, aufgrund ihres nur langfristig steuerbaren Charakters (Zelenović, 1982), nicht in die Konzeptualisierung mit aufgenommen. Auch das Serviceklima wird vernachlässigt, da es sich dabei „nur“ um einen anderen Blickwinkel auf die Serviceorganisation handelt (Mitarbeiterperspektive) (vgl. Abschnitt 1.2.2.1.1). Aus den Expertengesprächen im Rahmen der Grounded Theory ergibt sich zudem noch die Bedeutung der interkulturellen Fähigkeiten der Mitarbeiter, um mit Kunden und Mitarbeitern aus anderen Ländern und Kulturen umgehen zu können. Diese sind durch Maßnahmen des Unternehmens zu unterstützen. Ein serviceorientiertes Unternehmen ist dadurch gekennzeichnet, dass es interne Konflikte, die die Etablierung von Serviceorientierung erschweren, löst, indem es den Kontakt zwischen Mitarbeitern und somit das Verständnis für den jeweils anderen Mitarbeiter und seine Besonderheiten fördert. Zudem ergaben die Expertengespräche, dass die Serviceorganisation einer lokalen Tochtergesellschaft auf den transnationalen Austausch von Servicewissen und Servicefähigkeiten im Unternehmensnetzwerk auszurichten ist. Auch zeigen die Ergebnisse der Grounded Theory Studie, dass das Produkt- und Dienstleistungsangebot der Tochtergesellschaft an die lokalen Bedürfnisse anzupassen sind.

Die lokale Serviceorientierung wird als dreidimensionales Konstrukt konzeptualisiert, das sich aus den Faktoren „Lokale Anpassung des Serviceangebots“, „Transnationale Serviceorganisation“ und „Förderung des internen transnationalen Austauschs“ zusammensetzt.

*Lokale Serviceorientierung ist die Ausrichtung einer Tochtergesellschaft eines internationalen Unternehmens auf Dienstleistungen, die sich in der lokalen Anpassung des Serviceangebots, einer transnationalen Serviceorganisation und der Förderung des internen transnationalen Austauschs spiegelt.*

### 3.3.1.1 Konzeptualisierung und Operationalisierung des Faktors „Lokale Anpassung des Serviceangebots“

Unter dem Serviceangebot wird die externe Perspektive der lokalen Serviceorientierung verstanden. Das Serviceangebot ist an die lokalen Bedürfnisse anzupassen. Basierend auf den Expertengesprächen und den widersprüchlichen Ergebnissen zur Messung des Serviceangebots nach dem Konzept von Homburg, Hoyer und Fassnacht (2002) (vgl. Abschnitt 1.2.2.1.1) wird das Serviceangebot in der vorliegenden Arbeit wie folgt konzeptualisiert. Die lokale Anpassung des Serviceangebots äußert sich zum einen darin, dass die Anzahl der angebotenen Dienstleistungen und deren Ausgestaltung (Qualität) den lokalen Kundenbedürfnissen entsprechen sowie dass die Ausrichtung des Dienstleistungserstellungsprozess an den lokalen Marktanforderungen erfolgt.

Für die *Messung* der lokalen Anpassung des Serviceangebots ergeben sich die Indikatoren aus der erläuterten Konzeptualisierung. Tabelle 11 gibt einen Überblick zu den Indikatoren des Faktors „lokale Anpassung des Serviceangebots“ der lokalen Serviceorientierung. Eine Erhöhung der lokalen Anpassung des Serviceangebots führt zu höheren Werten bei der Anpassung von Dienstleistungsqualität, Dienstleistungserstellungsprozess und Anzahl an angebotenen Dienstleistungen. Wird eines der Items entfernt, verändert sich die Aussage des Konstrukts nicht. Zudem ist davon auszugehen, dass die Indikatoren kovariieren, d.h. wenn die Dienstleistungsqualität an die lokalen Marktanforderungen angepasst ist, entsprechen auch der Dienstleistungserstellungsprozess und die Anzahl an angebotenen Dienstleistungen den lokalen Marktanforderungen. Insofern wird das Konstrukt „Lokale Anpassung des Serviceangebots“ reflektiv operationalisiert.

Bezeichnung	Item	Quelle
Lokale Anpassung des Serviceangebots 1	Our services quality is adapted to local market requirements.	Experteninterviews
Lokale Anpassung des Serviceangebots 2	Our service delivery process integrates local market requirements.	In Anlehnung an Vargo und Lusch (2004)
Lokale Anpassung des Serviceangebots 3	The number of services we offer is adapted to local market requirements	In Anlehnung an Homburg, Hoyer und Fassnacht (2002)

**Tabelle 11: Indikatoren des Faktors „Lokale Anpassung des Serviceangebots“**

### 3.3.1.2 Konzeptualisierung und Operationalisierung des Faktors „Transnationale Serviceorganisation“

Neben der lokalen Anpassung des Serviceangebots hat auch die transnationale Serviceorganisation einen großen Einfluss auf die Entwicklung und Erstellung von exzellentem Service. Darunter sind die internen Voraussetzungen zu subsumieren, die den Mitarbeiter bei der Dienstleistungserstellung unterstützen (Lytle, Hom, & Mokwa, 1998). Sie stellt eine interne Perspektive der lokalen Serviceorientierung dar. Auch hier ergibt sich aus den Expertengesprächen die Bedeutung des transnationalen Austauschs von Servicestandards und von Erfahrungen bei der Dienstleistungserstellung. Dafür ist es notwendig, Serviceorientierung organisationsweit zu implementieren und Informationen zu teilen (Narver & Slater, 1990), transparente Service Richtlinien einzuführen und dem standortübergreifenden Austausch von Service Know-how zu fördern (Schneider, Wheeler, & Cox, 1992). Eine transnationale Serviceorganisation spiegelt sich demnach in transparenten transnationalen Richtlinien zu den Dienstleistungen und der Dienstleistungserstellung, in der Unterstützung des transnationalen Lernens in der Organisation, in einem transnationalen Austausch von Erfahrungen und Erfolgsfaktoren der Dienstleistungserstellung und in einem transnationalen Wissensmanagement wider.

Die *Messindikatoren* orientieren sich an diesem Verständnis einer transnationalen Serviceorganisation und sind in Tabelle 12 dargestellt. Eine Erhöhung der transnationalen Serviceorganisation führt zu höheren Werten bei den transparenten transnationalen Servicestandards, der Unterstützung des transnationalen internen Lernens, dem länderübergreifenden Austausch von Erfahrungen und Erfolgsfaktoren der Dienstleistungserstellung sowie einem globalen Wissensmanagementsystem. Wird eines der Items entfernt, verändert sich die Aussage des Konstrukts nicht. Zudem ist davon auszugehen, dass die Indikatoren kovariieren, d.h. wenn ein globales Wissensmanagement implementiert ist, werden auch globales Lernen gefördert, servicebezogene Erfahrungen ausgetauscht und Transparenz bezüglich der Servicestandards geschaffen. Insofern wird das Konstrukt „Transnationale Serviceorganisation“ reflektiv operationalisiert.



Bezeichnung	Item	Quelle
Serviceorganisation 1	In our organization, we have transparent transnational service standards.	In Anlehnung an Schneider, Wheeler und Cox (1992)
Serviceorganisation 2	In our organization, we support transnational learning.	Experteninterviews
Serviceorganisation 3	In our organization, we exchange experiences and critical factors of successful service delivery across borders.	Experteninterviews
Serviceorganisation 4	In our organization, we have a global knowledge management system.	Experteninterviews

**Tabelle 12: Indikatoren des Faktors „Transnationale Serviceorganisation“**

### 3.3.1.3 Konzeptualisierung und Operationalisierung des Faktors „Förderung des internen transnationalen Austauschs“

Der dritte bedeutende Faktor einer lokalen Serviceorientierung spiegelt sich in den internen transnationalen Interaktionen wider. Sie führen zur Verbesserung der Beziehungsqualität (Hadwich, 2003), da Mitarbeiter, wenn sie über einen längeren Zeitraum interagieren, positive Gefühle für einander entwickeln (Homans, 1950). Die geordnete und strukturierte organisationale Förderung von Interaktionen verringert interne Konflikte (Nelson, 1989) und fördert die Hilfsbereitschaft zwischen Mitarbeitern (Gerstner & Day, 1997). Organisationale Maßnahmen können besser als informelle Prozesse dabei helfen, nationale Vorurteile auszuräumen. Die Erfahrung mit Mitarbeitern aus anderen Kulturen ist dafür aber unabdingbar (Nelson, 1989). Die enge Beziehung zwischen internen Beziehungen, internen Prozessen, interner Servicequalität und Mitarbeiterzufriedenheit mit der externen Servicequalität sowie mit der Kundenzufriedenheit begründet die ökonomische Notwendigkeit (Heskett, Jones, Loveman, Sasser, & Schlesinger, 1994), interne transnationale Beziehungen zu fördern. Dies führt dazu, dass Mitarbeiter physischen Kontakt zu Mitarbeitern von anderen Standorten haben.

Für die *Messung* der Förderung des internen transnationalen Austauschs ergeben sich aus den Expertengesprächen die Indikatoren (vgl. Tabelle 13). Eine Erhöhung der Förderung des internen transnationalen Austauschs führt zu höheren Werten bei der Förderung von Treffen zwischen eigenen Mitarbeitern mit Mitarbeitern von anderen Standorten. Außerdem erhöht sich dadurch die Entsendung von Mitarbeitern zu anderen Standorten. Wird eines der Items entfernt, verändert sich die Aussage des Konstrukts nicht. Zudem ist davon auszugehen, dass die Indikatoren

kovariieren, d.h. wenn physische Treffen gefördert werden, werden Mitarbeiter auch zu anderen Standorten delegiert. Insofern wird das Konstrukt „Förderung des internen transnationalen Austauschs“ reflektiv operationalisiert.

Bezeichnung	Item	Quelle
Förderung des internen transnationalen Austauschs 1	We support physical meetings of our employees with employees from a different location.	Experteninterviews
Förderung des internen transnationalen Austauschs 2	We delegate our employees to other locations.	Experteninterviews

**Tabelle 13: Indikatoren des Faktors „Förderung des internen transnationalen Austauschs“**

### 3.3.2 Konzeptualisierung und Operationalisierung der einfaktoriellen endogenen Konstrukte

Um die nomologische Validität des Konstrukts „Lokale Serviceorientierung“ überprüfen zu können, ist es in einen theoretischen Rahmen einzubetten, indem Beziehungen des fokalen Konstrukts zu endogenen Konstrukten untersucht werden. Bei den endogenen Konstrukten, die durch die lokale Serviceorientierung erklärt werden, handelt es sich größtenteils um in der Marketingliteratur weit verbreitete Konzepte, sodass auf bestehende Operationalisierungen zurück gegriffen werden kann. Im Folgenden werden das serviceorientierte Mitarbeiterverhalten, das Relationship Commitment und der ökonomische Erfolg konzeptualisiert und operationalisiert.

#### 3.3.2.1 Konzeptualisierung und Operationalisierung des Konstrukts „Serviceorientiertes Mitarbeiterverhalten“

Das serviceorientierte Mitarbeiterverhalten wird in dieser Arbeit als Konsequenz der lokalen Serviceorientierung untersucht. Der Mitarbeiter hat in serviceorientierten Unternehmen eine hohe Bedeutung, da er im Service Encounter direkten Kontakt zum Kunden hat und mit ihm face-to-face interagiert (Ma & Dubé, 2011). Er dient als Vermittler der Serviceorientierung des Unternehmens vor Ort, indem er die Dienstleistung am Kunden oder für den Kunden erbringt (Meffert & Bruhn, 2009). Damit ist sein Verhalten ausschlaggebend für die vom Kunden wahrgenommene Servicequalität (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988), die Kundenzufriedenheit (George, 1991) und das Relationship Commitment des Kunden (Rucci, Kirn, & Quinn, 1998). Das Mitarbeiterverhalten wird als serviceorientiert charakterisiert, wenn der Mitarbeiter hilft, die angebotenen Dienstleistungen zu verbes-

sern und zu verkaufen, sowie wenn er proaktiv versucht, Lösungen für Kundenprobleme zu entwickeln (Bettencourt, Gwinner, & Meuter, 2001).

Die Operationalisierung erfolgt reflektiv, da es sich bei den Indikatoren um Ausdrucksformen eines serviceorientierten Mitarbeiterverhaltens handelt (vgl. Tabelle 14).

Bezeichnung	Item	Quelle
Serviceorientiertes Mitarbeiterverhalten 1	Our employees make constructive suggestions for service improvements.	In Anlehnung an Bettencourt, Gwinner und Meuter (2001)
Serviceorientiertes Mitarbeiterverhalten 2	Our employees present creative solutions to customer problems.	In Anlehnung an Bettencourt, Gwinner und Meuter (2001)
Serviceorientiertes Mitarbeiterverhalten 3	Our employees act proactively to help customers.	Experteninterviews
Serviceorientiertes Mitarbeiterverhalten 4	Our employees actively offer services to our customers.	In Anlehnung an Bettencourt, Gwinner und Meuter (2001)

**Tabelle 14: Indikatoren des endogenen Konstrukts „Serviceorientiertes Mitarbeiterverhalten“**

### 3.3.2.2 Konzeptualisierung und Operationalisierung des Konstrukts „Relationship Commitment“

Commitment des Kunden zum Unternehmen ist ausschlaggebend für den Erfolg von Austauschprozessen und bedeutet, dass der Kunde den Wunsch verspürt, die Beziehung mit dem Unternehmen aufrecht zu erhalten (Gruen, Summers, & Acito, 2000). Relationship Commitment entsteht durch die subjektive Beurteilung der Beziehung mit dem Serviceanbieter aus Kundensicht (Boyle, Dwyer, Robicheaux, & Simpson, 1992). Dafür ist es notwendig, dass der Kunde die Vorteile dieser Beziehung erkennt, bzw. der Serviceanbieter in Kundenvorteile investiert (Palmatier, Dant, Grewal, & Evans, 2006, S. 148f.). Commitment hat im Vergleich mit anderen beziehungsbezogenen Größen, wie z.B. Vertrauen, Zufriedenheit mit der Beziehung oder Beziehungsqualität, den größten Einfluss auf objektive Erfolgsgrößen des Unternehmens (Palmatier, Dant, Grewal, & Evans, 2006, S. 148f.). Insofern ist das Relationship Commitment des Kunden eine Verhaltensabsicht, die Beziehung zum Unternehmen zu erhalten.

Die Operationalisierung erfolgt reflektiv, da es sich bei den Indikatoren um Ausdrucksformen von Commitment handelt. Sie sind in Tabelle 15 dargestellt.

Bezeichnung	Item	Quelle
Relationship Commitment 1	Our customers want to maintain their relationship with us.	In Anlehnung an Morgan und Hunt (1994)
Relationship Commitment 2	Our customers feel loyal towards our company.	In Anlehnung an Morgan und Hunt (1994)
Relationship Commitment 3	Our customers really care about their relationship with us.	In Anlehnung an Morgan und Hunt (1994)

**Tabelle 15: Indikatoren des endogenen Konstrukts „Relationship Commitment“**

### 3.3.2.3 Konzeptualisierung und Operationalisierung des Konstrukts „Ökonomischer Erfolg“

Neben den nicht-finanziellen Erfolgsgrößen der lokalen Serviceorientierung wird auch ihre Profitabilität untersucht. Untersuchungen zeigen, dass auch nicht-finanzielle Erfolgsgrößen zur Steigerung des finanziellen Erfolgs von Unternehmen beitragen (Rust, Zahorik, & Keinigham, 1995). Auch zeigen die Studien zur Serviceorientierung, dass über die Beeinflussung von nicht-finanziellen Erfolgsgrößen die Profitabilität gesteigert wird (Homburg, Hoyer, & Fassnacht, 2002). Als finanzielle Erfolgsvariablen der lokalen Serviceorientierung wurden der Gewinn und der Marktanteil bestimmt (Wright, Pearce, & Busbin, 1997). Insgesamt besteht in der Marketingforschung weiterhin das Bedürfnis, Investitionen in Marketinginstrumente zu evaluieren, um Aussagen über die Effizienz und Effektivität treffen zu können (Wiles, Morgan, & Rego, 2012). Durch den Gewinn wird ausgedrückt, ob das Verhältnis von Erlösen zu Kosten profitabel ist. Der Marktanteil ist ein Indikator für den Erfolg des Unternehmens beim Kunden. Da es um den Erfolg der lokalen Tochtergesellschaft geht, ist von besonderem Interesse, wie sich der ökonomische Erfolg im Vergleich zu den lokalen Wettbewerbern gestaltet.

Insofern spiegelt sich der ökonomische Erfolg im Gewinn und im Marktanteil der Tochtergesellschaft im Vergleich zum lokal stärksten Wettbewerber wider (vgl. Tabelle 16), sodass die Operationalisierung reflektiv erfolgt.

Bezeichnung	Item	Quelle
Ökonomischer Erfolg 1	Evaluate your company's profit compared to your company's strongest local competitor.	In Anlehnung an Wright, Pearce und Busbin (1997)
Ökonomischer Erfolg 2	Evaluate your company's profit compared to your company's strongest local competitor.	In Anlehnung an Wright, Pearce und Busbin (1997)

**Tabelle 16: Indikatoren des endogenen Konstrukts „Ökonomischer Erfolg“**

### **3.3.3 Konzeptualisierung und Operationalisierung der Kontextvariablen**

Die Kontextvariablen werden zum einen als Kontrollvariablen der Konstrukte im Wirkungsmodell der lokalen Serviceorientierung und zum anderen als Moderatoren der Wirkungsbeziehungen der lokalen Serviceorientierung untersucht. Im Folgenden werden Servicekultur von Mutter- und Tochtergesellschaft, geografische und kulturelle Distanz, Zentralismus sowie Wettbewerbsintensität im lokalen Markt konzeptualisiert und operationalisiert.

#### **3.3.3.1 Servicekultur der Mutter- und Tochtergesellschaft**

Bei der Servicekultur handelt es sich um ein vieldiskutiertes Phänomen in der Forschung zur Serviceorientierung (vgl. Abschnitt 1.2.2.1.1). Eine serviceorientierte Ausprägung der Unternehmenskultur liegt vor, wenn alle Manager und Mitarbeiter die damit verbundenen Werte teilen (Hofstede, 1980), sie Service als Wert wahrnehmen und diesen als Grundlage ihrer Aufgabenerfüllung sehen (Homburg, Fassnacht, & Günther, 2003). Da sie aber nicht kurz- oder mittelfristig steuerbar ist, ist sie als gegebene Situation zu betrachten, in der ein Unternehmen operiert (Zelenović, 1982). Da zum Umfeld einer lokalen Tochtergesellschaft die eigene Servicekultur, aber auch die des Mutterunternehmens, gehört (Scholz, 2000), werden beide Größen als eigenständige Kontextvariablen untersucht. Diese sind differenziert zu betrachten, weil sich die serviceorientierte Ausprägung der Unternehmenskultur zwischen Mutter- und Tochterunternehmen unterscheiden kann, auch wenn die Möglichkeit der Angleichung im Rahmen der Kultur-Kolonialisierung oder Kultur-Vermischung besteht (Scholz, 2000).

Da sich die Servicekultur in den geteilten Werten von Managern und Arbeitern widerspiegelt, werden beide Konstrukte reflektiv gemessen. Die Indikatoren finden sich in Tabelle 17 und Tabelle 18.

Bezeichnung	Item	Quelle
Servicekultur 1 (MU)	All employees of our global head office share the same belief in service.	In Anlehnung an Hofstede (1980)
Servicekultur 2 (MU)	All managers of our global head office share the same belief in service.	In Anlehnung an Hofstede (1980)

**Tabelle 17: Indikatoren der Kontextvariablen „Servicekultur des Mutterunternehmens“**

Bezeichnung	Item	Quelle
Servicekultur 1 (TU)	All employees of our local company share the same belief in service.	In Anlehnung an Hofstede (1980)
Servicekultur 2 (TU)	All employees of our local company share the same belief in service.	In Anlehnung an Hofstede (1980)

**Tabelle 18: Indikatoren der Kontextvariablen „Servicekultur des Tochterunternehmens“**

### 3.3.3.2 Geografische und kulturelle Distanz zwischen Mutter- und Tochterunternehmen

Die wichtigsten Charakteristika transnationaler Interaktionen sind die kulturelle und geografische Distanz, die zwischen den Akteuren, die Leistungen austauschen, liegt (Ford, 1984).

Die kulturelle Distanz stellt dabei den Abstand der Kulturen zwischen Heimat- und Gastland dar. Die geografische Distanz beschreibt die räumliche Trennung zwischen Heimat- und Gastland.

Die *kulturelle Distanz* erschwert die Interaktion, indem es zu Kommunikationsproblemen kommt, die auf Sprachschwierigkeiten (Adler, 1986), Problemen beim Kommunikationsverhalten (Bandyopadhyay & Robicheaux, 1993) oder auf fehlenden Kommunikationskanälen (Häkansson & Johanson, 1988) beruhen. Die kulturelle Distanz wird, auf dem Hofstede Index basierend, operationalisiert. Auch wenn dieser in der Forschung immer wieder kontrovers diskutiert wird (z.B. Dow & Karunaratna, 2006), konnten die kritischen Beiträge keine fundamentalen Fehler aufzeigen (z.B. Dow & Karunaratna, 2006). Die Mehrheit der Untersuchungen

wies die Anwendbarkeit des Hofstede Index nach (z.B. Rothaermel, Kotha & Steensma, 2006).

Die Berechnung der kulturellen Distanz zwischen Mutter- und Tochterunternehmen basiert auf der euklidischen Distanz. Diese wird je Kulturdimension berechnet und anschließend als Summe zusammengefasst. Dafür werden jeweils für das Mutter- und Tochterunternehmen die Indexwerte für die Kulturdimensionen aus dem Werk von Hofstede, Hofstede und Minkov (2010) ermittelt, die für die Ausprägung der Serviceorientierung als relevant erscheinen. Zusammenfassend werden die relevanten Charakteristika wie folgt beschrieben (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010):

- Dimension Individualismus: Kollektivisten bewerten Beziehungen höher als Ergebnisse und Aufgaben, im Gegensatz zu individualistischen Gesellschaften.
- Dimension Maskulinität: In femininen Kulturen haben Kooperationen eine höhere Bedeutung und Mitarbeiter eine höhere Arbeitsplatzsicherheit, als dies in maskulinien Gesellschaften üblich ist.
- Dimension Langzeitorientierung: Anders als in kurzfristigorientierten Gesellschaften haben in langzeitorientierten Kulturen Werte, wie Lernen, Ehrlichkeit und Anpassungsfähigkeit, eine hohe Bedeutung. Langfristige Profite und langfristige Beziehungen stehen im Mittelpunkt der Geschäftsbeziehungen.
- Dimension Indulgenz: Indulgente Kulturen sind eher extrovertiert, optimistisch und durch positives Verhalten geprägt als es in weniger indulgenten Ländern der Fall ist.

Neben der kulturellen Distanz führt auch die *geografische Distanz* dazu, dass Beziehungen weniger intensiv gepflegt werden können (Ford, 1984). Eine hohe geografische Distanz führt auch zu höheren Kosten als in geografisch näher gelegenen Ländermärkten (Clark & Pugh, 2001). So entstehen mit der Entfernung zusätzlich Produktionskosten (Chetty, 1999) und steigende Transportkosten (Dow, 2000). Jedoch ist die geografische Nähe kein Auswahlkriterium der Internationalisierungsentscheidung, weil andere Faktoren, wie die Größe des Absatzmarktes, eher den Ausschlag für eine Markteintrittsentscheidung geben (Terpstra & Yu, 1988).

Die Kalkulation der geografischen Distanz zwischen Mutter- und Tochterunternehmen basiert auf den geographischen Koordinaten der jeweiligen Länder des „The World Factbook“ (Central Intelligence Agency, 2011). Die Koordinaten setzen sich aus dem Längen- und Breitengrad zusammen und bezeichnen das geografische Zentrum eines Landes. Die Berechnung der Distanz in Kilometer erfolgt, indem das Bogenmaß der zwei Punkte mit dem Erdradius (6.370 km) multipliziert wird.

Bei beiden Distanzen handelt es sich um eine Ein-Item-Messung, da es sich um direkt beobachtbare und messbare Konstrukte handelt (Rossiter, 2002). Um die Berechnung der kulturellen und geografischen Distanz zu ermöglichen, wurden zwei Fragen gestellt: Where is your local company located?; Where is your global head office located?

### 3.3.3.3 Zentralismus

Unter dem Begriff Zentralismus wird die Ausrichtung der internationalen Marketingstrategie einer multinationalen Unternehmung verstanden. Darunter gehört insbesondere der Aspekt, inwieweit dem Tochterunternehmen Freiheiten bei der Marktbearbeitung gewährt werden. Es geht hier um die Frage der Standardisierung bzw. der Differenzierung des Marketing und der Identifikation des optimalen Standardisierungs- und Differenzierungsgrades (Riesenbeck & Freeling, 1991) in Abhängigkeit von der internen und externen Unternehmensumwelt (Quelch & Hoff, 1986). Standardisierung, die einhergeht mit dem Zentralismus der Muttergesellschaft, wird kontrovers diskutiert: Einerseits werden durch Standardisierung Kostenvorteile realisiert (Szymanski, Bharadwaj, & Varadarajan, 1993). Andererseits zeigen Studien aus der jüngeren Vergangenheit, dass die positive Beziehung zwischen Standardisierung und Unternehmenserfolg nicht immer gegeben ist (z.B. Schilke, Reimann, & Thomas, 2009). Bei einem zentralistischen Unternehmen werden alle Entscheidungen, die z.B. die Mitarbeiterauswahl oder die Gestaltung von Anreizsystemen betreffen, zentral gesteuert und die Aktivitäten des Tochterunternehmens kontrolliert (Bartlett & Ghoshal, 1989).

Die Überwachung des Tochterunternehmens sowie die Kontrolle ihrer Aktivitäten und Entscheidungen sind Ausdrucksformen des Zentralismus, was für eine reflektive Messung spricht. Die Indikatoren und die jeweilige Quelle sind in Tabelle 19 dargestellt.

Bezeichnung	Item	Quelle
Zentralismus 1	Our global head office is supervising our local company.	In Anlehnung an Bartlett und Ghoshal (1989)
Zentralismus 2	Our global head office approves our local company decisions.	In Anlehnung an Bartlett und Ghoshal (1989)

**Tabelle 19: Indikatoren der Kontingenzvariable „Zentralismus“**



### 3.3.3.4 Wettbewerbsintensität

Neben der Servicekultur von Mutter- und Tochterunternehmen sowie ihre Beziehung, die durch die Distanzen und den Zentralismus beschrieben wird, hat auch die Wettbewerbsintensität im lokalen Markt eine große Bedeutung als Kontingenzvariable. Sie zeigt auf, wie stark der Dienstleistungsanbieter dem Wettbewerb um Kunden ausgesetzt ist: Dazu gehören die Anzahl an Wettbewerbern (Homburg, Hoyer, & Fassnacht, 2002) sowie die Intensität und Frequenz des Einsatzes bestimmter Marketingmaßnahmen (z.B. Rabattaktionen) (Jaworski & Kohli, 1993).

Da sich die Wettbewerbsintensität in den genannten Charakteristika widerspiegelt, wird das Konstrukt reflektiv gemessen. Die Indikatoren finden sich in Tabelle 20.

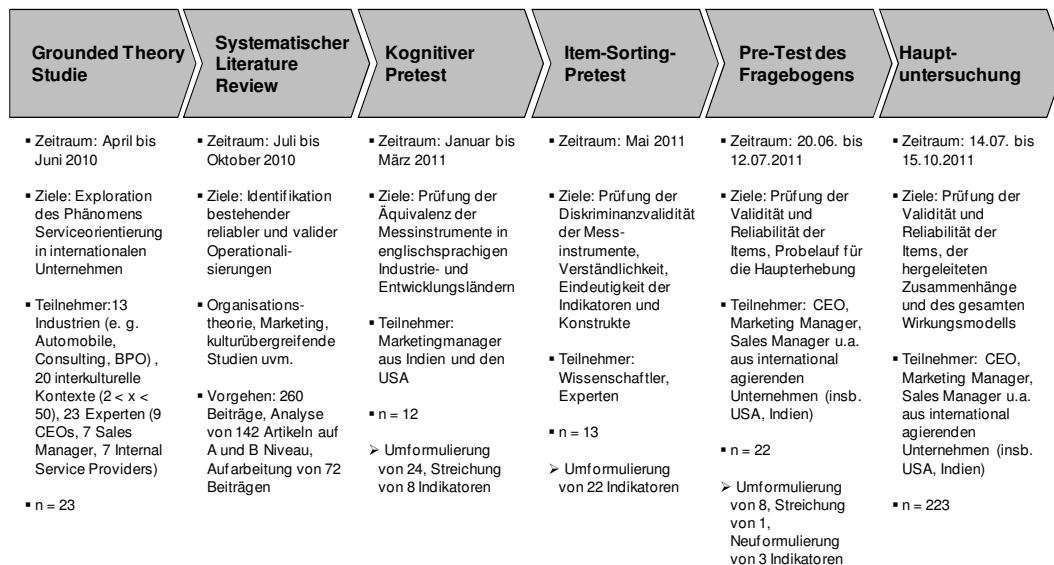
Bezeichnung	Item	Quelle
Wettbewerbsintensität 1	Competition in our industry is cutthroat.	Jaworski und Kohli (1993)
Wettbewerbsintensität 2	There are many „promotion wars“ in our industry.	Jaworski und Kohli (1993)
Wettbewerbsintensität 3	We have a lot of competitors in our local market.	Homburg, Hoyer und Fassnacht (2002)

**Tabelle 20: Indikatoren der Kontingenzvariable „Wettbewerbsintensität“**

## 3.4 Empirische Analyse des Wirkungsmodells

### 3.4.1 Pretests

Ziel der Pretests ist es, das Erhebungsinstrument für die Hauptuntersuchung zu optimieren, d.h. die Fragen auf Klarheit, Verständlichkeit, Eindeutigkeit und inhaltliche Relevanz zu prüfen und ggf. zu verbessern. Die Entwicklung des Fragebogens erfolgte in einem mehrstufigen Prozess. Die Items, die durch die Expertengespräche im Rahmen der Grounded Theory Studie und des Literature Review gesammelt wurden, sind durch verschiedene Verfahren auf ihre Güte hin zu überprüfen, sodass im Ergebnis Items gestrichen, hinzugefügt oder umformuliert werden (vgl. Abbildung 4). Mit dem optimierten Erhebungsinstrument wird die Haupterhebung durchgeführt.



**Abbildung 4: Entwicklungsprozess des Erhebungsinstruments**

Die Optimierung des Erhebungsinstruments umfasst drei Stufen. Es erfolgt eine Ausweitung des Zwei-Phasen-Pretestings (Prüfer & Rexroth, 2000), indem zwischen kognitiven und klassischen Pretest ein Item-Sorting-Pretest erfolgt. Die Konzeption, Durchführung und die Ergebnisse der drei Verfahren werden im Folgenden erläutert.

### 3.4.1.1 Kognitiver Pretest

Bevor auf die Durchführung und die Ergebnisse des Pretests eingegangen wird, wird gezeigt, wie der kognitive Pretest konzipiert wurde, um die Äquivalenz des Erhebungsinstruments sicherzustellen.

Um die *Äquivalenz des Konstrukts* sicherzustellen, wurde aus den erarbeiteten Merkmalen ein Fragebogen konstruiert, der kulturübergreifend eingesetzt wird. Zudem wird Konstrukt- und Methodenverzerrung vermieden, indem zwei kulturell sehr unterschiedliche Länder, aber Probanden mit homogenen Charakteristika ausgewählt werden. Als Zielgruppe wurden Marketingmanager auf der mittleren Managementebene definiert. Diese ist auch eine Gruppe anvisierter Key Informants für die Haupterhebung. Es wurden die USA und Indien als Zielländer ausgewählt, weil die USA die bedeutsamste Wirtschaftsmacht derzeit sind und Indien ein wirtschaftlich aufstrebendes Schwellenland darstellt (IMF, 2011). In beiden Ländern ist Englisch die Amtssprache. Jedoch unterscheiden sie sich sehr stark in Bezug zu den Kulturdimensionen (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010). Es ist anzunehmen, dass ein Erhebungsinstrument, das für diese beiden kulturell extrem verschiedenen Nationen Äquivalenz aufweist, auch für Länder anwendbar ist, die zwischen den Extrempunkten liegen. Obwohl es andere Länder gibt, die

für die einzelnen Kulturdimensionen jeweils Extrempunkte darstellen, wie z.B. Guatemala und die USA im Hinblick auf den Individualismus (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010, S. 89ff.), wurden die USA und Indien ausgewählt, da sie sich im Hinblick auf die Summe an Kulturdimensionen stark unterscheiden und jeweils volkswirtschaftlich relevant sind.

Es wurde eine retrospektive, teilstandardisierte Vorgehensweise gewählt (Willis, 2005, S. 51), um die *Äquivalenz des Konstrukts und des Messinstruments* sicherzustellen. Durch die Verknüpfung der reaktiven mit der proaktiven Vorgehensweise in den Interviews wird vermieden, dass die Kultur des Interviewers zu stark hervortritt. Die Teilnehmer erhielten den Fragebogen per Email, der dann telefonisch besprochen wurde. Telefonische kognitive Interviews sind auf 30 Minuten zu beschränken, da Ermüdungseffekte schneller auftreten (Willis, 2005, S. 179). Jedoch ist eine telefonische Befragung, aufgrund der Länderauswahl, nicht zu umgehen. Jeder Teilnehmer sollte den Fragebogen für sich ausfüllen und ggf. Probleme notieren. Im Rahmen des Interviews wurden nicht nur diese besprochen, sondern es wurde auch, durch verschiedene kognitive Techniken, versucht, nicht bewusst erkannte Probleme aufzudecken (Willis, 2005, S. 97f.). Der standardisierte Fragebogen wurde in englischer Sprache formuliert, um semantische Ungleichheiten zu vermeiden und Item-Verzerrung vorzubeugen.

Die *Äquivalenz der Skala* wurde untersucht, indem die Interview-Teilnehmer diese beurteilen sollten. Da auf eine „Ich weiß nicht“-Kategorie verzichtet wird, ist besonders auf Antworten mit dem Skalenwert drei auf einer 5er-Likert-Skala zu achten. Es ist zu vermeiden, dass dieser als Ausweichkategorie benutzt wird oder dass der Proband darauf verzichtet, sich mit der Thematik eingehend zu beschäftigen.

Zu *Beginn der Untersuchung* wurden 14 mögliche Probanden aus Indien und 18 aus den USA kontaktiert. Sie erhielten eine Email mit der Aufforderung zur Teilnahme. Darin wurde außerdem erklärt, dass es sich um einen Pretest handelt, der die Untersuchung des Fragenverständnisses zum Ziel hat. Es nahmen fünf Personen aus Indien und sieben Personen aus den USA teil. Außerdem wurden zwei Schweizer als Kontrollgruppe befragt, sodass die Ergebnisse des Pretests auch für die Schweiz überprüft wurden. Es kann folglich auf die weltweite Verwendung des Erhebungsinstruments geschlossen werden. Die Interviews wurden von einem Interviewer durchgeführt, aufgenommen und transkribiert. Der Interviewer wurde durch Peter Prüfer, einem Experten für kognitive Pretest-Techniken, in der Handhabung solcher Interviews eingeführt.

Die *Durchführung der Interviews* erfolgte in englischer Sprache. Auch wenn es sich dabei nicht um die Landessprache des Interviewers handelt, verfügt dieser doch über hinreichende Sprachkenntnisse. Folgende Fragen wurden bei der teilstandardisierten, kognitiven Untersuchung gewählt (in Anlehnung an Prüfer & Rexroth, 2005):

1. What is your understanding of...?, What is your definition of...?
2. Why did you choose to answer with (1,2,3,4,5)?
3. Which information did you need to answer this question? Did you have the information to answer this question?
4. Can you give an example for...?
5. Do you think this question is relevant to describe the service orientation phenomenon?

Erscheinen Unsicherheiten einer Testperson bei einer Frage als gravierend, wird diese bei den folgenden Interviews mit besonderem Augenmerk abgeprüft, um herauszufinden, ob es sich um eine allgemeine Schwierigkeit oder eine individuelle Schwäche handelt (Willis, 2005, S. 92f.). In den 30 Minuten war es möglich, im Schnitt zehn Merkmale zu beleuchten.

Die Daten wurden anhand einer formellen und informellen Analyse untersucht. Die *formelle Analyse* basiert auf einem Kodierungsschema, dass in Anlehnung an Presser und Blair (1994) und Willis (2005) konstruiert wurde:

1. Der Befragte hat Schwierigkeiten, den Sinn der Frage zu verstehen.
2. Der Befragte hat Schwierigkeiten, einzelne Worte zu verstehen.
3. Der Befragte hat Schwierigkeiten, eine Antwort zu formulieren.
4. Der Befragte empfand die Frage als nicht relevant.
5. Es ergaben sich logische Probleme.
6. Verschiedene Befragte haben ein unterschiedliches Verständnis von der Frage.

Die *informelle Analyse* erfolgte nach Willis (2005), indem jeder Frage im Fragebogen die Kommentare der Probanden zugeordnet wurden, um die Probleme detaillierter analysieren und inhaltlich interpretieren zu können. Außerdem wird so die Verständlichkeit der Frage über die kulturellen Gruppen hinweg optimiert.

Es wurden acht Indikatoren eliminiert und 24 umformuliert. Insgesamt zeigte sich in den *Ergebnissen*, dass Amerikaner häufiger Probleme angaben. Dies könnte auch am kulturellen Hintergrund liegen. In kollektivistischen Gesellschaften, wie Indien, gilt es als unfreundlich, dem Gegenüber mit einer unangenehmen Wahrheit zu konfrontieren (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010, S. 106), sodass es den indischen Probanden wahrscheinlich fiel, eine Frage oder ein verwendetes Wort als unverständlich zu bewerten. Obwohl zu erwarten war, dass sich kulturelle Unterschiede in einem unterschiedlichen Verständnis von Sprache widerspiegeln, ist die Vermutung nicht zu bestätigen. Die geäußerten Probleme glichen sich stark.

### **3.4.1.2 Item-Sorting-Pretest**

Der überarbeitete Fragebogen wurde dann einem Item-Sorting-Pretest unterzogen. Dieser wurde von Anderson und Gerbing (1991) entwickelt, mit dem Ziel, die

Leistungsfähigkeit der Indikatoren für die KFA vorherzusagen. Es wird speziell die *substanzielle Validität* der Indikatoren und damit ihre Eindeutigkeit und Verständlichkeit untersucht. Sie wird als die Eindeutigkeit der Beziehung zwischen einem Indikator und dem Konstrukt, das er messen soll, definiert. Im Gegensatz zur Inhaltsvalidität geht es nicht darum, zu erkennen, ob ein Konstrukt vollständig erfasst worden ist, sondern ob das einzelne Item dem Konstrukt eindeutig zugeordnet werden kann (Holden & Jackson, 1979). Sie ist Voraussetzung für die Konstruktvalidität (Anderson & Gerbing, 1991, S. 732).

Der *Item-Sorting-Pretest* erfolgt durch Zuordnung von Items zu Konstrukten. Der Proband erhält die Definitionen zu den Konstrukten, die untersucht werden, und eine ungeordnete Liste mit den Indikatoren. Dann bekommt er die Anweisung, die Indikatoren den Konstrukten zu zuordnen. Zur Ermittlung der substanziellen Validität werden zwei Kennzahlen für jeden Indikator berechnet. Die „proportion of substantive agreement“ ( $p_{sa}$ ) ist der Anteil der Probanden, die den Indikator richtig zugeordnet haben. Sie hat damit einen Wertebereich von null bis eins. Je größer  $p_{sa}$  ist, umso höher ist die substanzielle Validität. Die zweite Kennzahl, der „substantive validity coefficient“ ( $c_{sv}$ ), berechnet die Nähe des Indikators zu den verschiedenen Konstrukten. Er hat einen Wertebereich von minus eins und plus eins. Je näher er an minus eins grenzt, umso eher liegt eine hohe substantive Validität mit einem fremden Konstrukt vor. Liegt er nah an eins, spiegelt er das intendierte Konstrukt wider (Anderson & Gerbing, Predicting the Performance of Measures in a Confirmatory Factor Analysis with a Pretest Assessment of their Substantive Validities, 1991, S. 734). Auch wenn die statistische Signifikanz nicht erreicht wird, empfehlen Anderson und Gerbing, praktisch vorzugehen und die Items mit der höchsten substanziellen Validität je Konstrukt auszuwählen (Anderson & Gerbing, 1991, S. 735).

Der Item-Sorting-Pretest des Erhebungsinstruments für die Serviceorientierung in internationalen Unternehmen fand im Mai 2011 statt. Es nahmen sieben Marketingwissenschaftler aus Deutschland und der Schweiz sowie fünf Marketingpraktiker aus Deutschland und den USA daran teil. Sie erhielten Definitionen von zehn Konstrukten und eine Liste mit 53 Indikatoren, die sie den Konstrukten zuordneten. Der Proband benötigte dafür zwischen 30 und 60 Minuten. Basierend auf den zwei Kennzahlen wurden 22 Indikatoren klarer formuliert.

Als *Limitation* des Pretests ist festzuhalten, dass diese Art von Pretest für Praktiker sehr schwer nachvollziehbar und umsetzbar ist. Eine intensive Einführung ist unabdingbar. Außerdem wurde versucht, indische Marketingexperten für den Pretest zu gewinnen. Aber auch nach mehrmaligen Telefonaten konnten diese nicht zur Teilnahme bewogen werden. Ihnen wurde intensiv erklärt, dass es keine falschen Zuordnungen gibt, sondern gerade ihre persönliche Meinung wichtig ist, um das Erhebungsinstrument verbessern zu können. Für Probanden aus kollektivistischen Gesellschaften ist es problematisch, etwas falsch zu machen und somit sein Gesicht zu verlieren (Hofstede, Hofstede, & Minkov, Cultures and

Organizations. Software of the Mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival, 2010, S. 110). Die Durchführung des Pretests in kollektivistischen Gesellschaften kann nur erschwert Anwendung finden. Dieses Problem wurde im Vorfeld der Untersuchung unterschätzt. Es ist zu untersuchen, ob die Response Rate durch eine Anonymisierung der Teilnahme gesteigert werden könnte. Jedoch bleibt die hohe Anforderung an die kognitiven Fähigkeiten der Probanden bestehen, sodass dieser Pretest eher für Wissenschaftler zu empfehlen ist.

### **3.4.1.3 Klassischer Pretest**

Das Ziel des klassischen Pretests ist es, den Fragebogen zu optimieren, indem Indikatoren, die überflüssig sind, nicht eindeutig auf einen Faktor laden und / oder keinen wesentlichen Erklärungsbeitrag liefern, eliminiert werden.

Zur Analyse der einzelnen Messmodelle finden die explorative und die konfirmatorische Faktorenanalyse Anwendung. Zur Beurteilung der Messmodelle wurden im Pretest Indikatorreliabilität, Faktorreliabilität, durchschnittlich erfasste Varianz und Cronbachs Alpha berechnet.

Das Untersuchungsdesign des Pretests entspricht dem der Haupterhebung, um eine identische Testsituation zu erzeugen (vgl. Abschnitt 3.4.2.1). Es haben insgesamt 22 Key Informants an der Online-Befragung teilgenommen. Es waren 23 Prozent indische, 14 Prozent amerikanische, 41 Prozent deutsche und 14 Prozent chinesische Tochterunternehmen globaler Firmen vertreten. Jeweils ein Befragter gehörte zu einem australischen und zu einem finnischen Unternehmen.

Auf der Basis dieser Daten wurden acht Indikatoren umformuliert, ein Indikator gestrichen und drei Indikatoren wurden neu aufgenommen. Das Ergebnis von diesem Pretest ist ein optimierter Fragebogen, mit dem die Hauptuntersuchung durchgeführt wird.

## **3.4.2 Haupterhebung**

### **3.4.2.1 Untersuchungsdesign und Auswahl der Datensätze**

Im Folgenden werden die Untersuchungsobjekte, Ansprechpartner, Befragungsförm, Fragebogen sowie die Stichprobe, Response Rate und die Auswahl der Datensätze für die Hauptuntersuchung beschrieben.

Als *Untersuchungsobjekte* wurden Niederlassungen oder Tochterunternehmen multinationaler Unternehmen berücksichtigt, die in den Bereichen Consumer Goods, Services oder Industrial Goods tätig sind und die über zahlreiche und dauerhafte Kundenbeziehungen verfügen. Die Analyseeinheit ist damit die Ländervertretung eines multinationalen Unternehmens.

Ein geeigneter *Ansprechpartner* (Key Informant) in der Ländervertretung hat einen Überblick über die organisatorische und strategische Ausrichtung seines lokalen Unternehmens und des Global Head Office. Außerdem kann er das Verhalten der Mitarbeiter, die Beziehung zum Kunden und den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens beurteilen. Dazu zählen Geschäftsführer, Marketing- oder Vertriebsleiter sowie Experten in vergleichbaren Positionen.

Als *Befragungsform* wurde die Online-Befragung mit einem standardisierten Fragebogen gewählt. Sie minimiert den zeitlichen und finanziellen Aufwand im Vergleich zur persönlichen, telefonischen oder schriftlichen Befragung, der mit der Generierung einer relativ großen Stichprobe einhergeht. Aufgrund der länderübergreifenden Studie wurde die schriftliche Befragung und die damit verbundene postalische, weltweite Versendung der Fragebögen als nicht zweckmäßig eingestuft, weil in Ländern, wie z.B. in Indien, die Post nicht schnell und zuverlässig funktioniert (ID Reisewelt, 2011). Der Online-Fragebogen wurde mithilfe des Anbieters Adenquire im August 2011 erstellt und veröffentlicht.

Der *Fragebogen* bestand aus Fragen zur Serviceorientierung und zu den Soziodemographika des Key Informant und des Unternehmens. Die Konstrukte wurden durch eine 5er Likert-Skala abgefragt (1 – fully agree, 5 – fully disagree). Er enthielt eine Frage zur Position des Befragten, sodass ungeeignete Informanten herausgefiltert werden konnten. Der Fragebogen enthielt neben der Frage zum Sektor, in der das Unternehmen operiert, auch eine Frage zum speziellen Geschäftsfeld, sodass ungeeignete Unternehmen herausgefiltert werden konnten. Außerdem wurde der Standort des Mutter- und des Tochterunternehmens abgefragt, sodass herausgefiltert werden kann, wenn das teilnehmende Unternehmen das Headquarter oder eine Tochtergesellschaft im Heimatland ist.

Die *Datenerhebung* basiert auf zwei unterschiedlichen Quellen. Die ca. 2000 Unternehmen wurden telefonisch kontaktiert, um den Key Informant zu identifizieren und ihn um seine Teilnahme zu bitten. Ihm wurde ein personalisierter Link zugesandt, mit dem Anreiz, dass für jeden vollständig ausgefüllten Fragebogen ein Euro an das UNICEF Projekt für die Hungerkatastrophe in Ostafrika gespendet wird. Die Teilnehmer erhielten eine Erinnerung nach zwei Wochen. Es wurden insgesamt 303 vollständige Fragebögen ohne Missing Values generiert, sodass die *Response Rate* ca. 15 Prozent beträgt.

Die *Auswahl der Datensätze* erfolgte kritisch, um die Qualität der Untersuchung sicherzustellen. Es wurden 22 Fälle ausgeschlossen, die weniger als sieben Minuten oder mehr als sieben Stunden zur Beantwortung des Fragebogens benötigten. Es mussten zudem fünf Fälle ausgeschlossen werden, die die gleiche IP Adresse aufwiesen und so eine mehrmalige Teilnahme dieser fünf Key Informants vermutet werden musste. Zudem wurden 14 Fälle ausgeschlossen, deren Positionen nicht den Auswahlkriterien entsprachen (z.B. HR Manager, Worker, Professor, Software Tester). Zuletzt wurden 39 Fälle ausgeschlossen, bei denen der Standort

des Mutterunternehmens und der Standort des Tochterunternehmens gleich waren. Auch in diesem Fall wären die Fragen nicht sinnvoll beantwortbar. Insgesamt ergibt sich daraus eine Netto-Stichprobe von 223 Unternehmen. Damit wird die Richtlinie von Bagozzi und Yi (2011) und Barrett (2007) eingehalten, dass für die Durchführung von Strukturgleichungsmodellierungen mindestens 200 Fälle vorliegen sollten.

### 3.4.2.2 Deskriptive Analyse

Im Folgenden wird die Netto-Stichprobe beschrieben.

Bei den *Merkmale der Ansprechpartner* zeigt sich, dass 50 Prozent der anvisierten Key Informants erreicht wurden (vgl. Tabelle 21). Aus den Angaben zu Sonstiges geht hervor, dass es sich bei den anderen 50 Prozent um andere Berufsbezeichnungen handelt, wie z.B. General Manager, Managing Director, Business Manager, Head of Customer Relationship Management. Da es sich dabei nur um weitere Bezeichnungen der im Fragebogen formulierten Positionen handelt, wird ein Identitätsproblem in der Untersuchung ausgeschlossen (Hafermalz, 1976).

Die *Unternehmensmerkmale* weisen darauf hin, dass die Anforderungen an eine länder- und branchenübergreifende Studie erfüllt sind. Ein Hauptteil der Unternehmen gehört in den Automobilindustrie (18,8 Prozent), IT Sektor (9,9 Prozent), Consulting Sektor (9 Prozent) und in die Chemie Industrie (7,2 Prozent). Insgesamt sind 32 verschiedene Industrien vertreten. Dabei ist die Konsumgüterindustrie mit 18,8 Prozent nur in geringem Maße repräsentiert (z.B. FMCG, Fashion, Retail, z.T. Automotive). Hingegen ist die Verteilung zwischen dem Dienstleistungs- und dem Industriegütersektor fast gleich (vgl. Tabelle 21). Ein Großteil der Unternehmen weist eine mehr als zehn Jahre Erfahrung im lokalen Markt auf (70,4 Prozent). Die Mehrheit der Unternehmen in der Netto-Stichprobe beschäftigen weniger als 500 Mitarbeiter (64,4 Prozent).

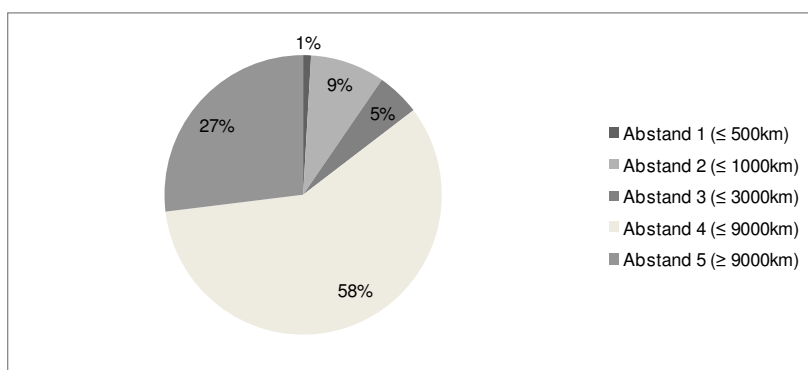
57,4 Prozent der Unternehmen in der Stichprobe gehören einer Industrienation an (19,7 Prozent USA; 12,1 Prozent Singapur; 11,2 Prozent Deutschland; usw.) und 42,6 Prozent waren in einem Schwellen- oder Entwicklungsland (22,4 Prozent Indien; 11,2 Prozent China; 3,6 Prozent Malaysia; usw.) tätig. Die Einteilung erfolgte gemäß dem Internationalen Währungsfond (IMF, 2011). 99,1 Prozent der Unternehmen haben ihr Mutterunternehmen (Global Head Office) in einem Industrieland (56,5 Prozent Deutschland; 9,7 Prozent USA; 9,4 Prozent Schweiz; usw.) und nur zwei Unternehmen haben ihr Global Head Office in China, bzw. in Indien. Daraus wird ersichtlich, dass eine breite Streuung der Länder in der Stichprobe vorliegt und somit auch eine multizentrische Untersuchung.



Zusammensetzung der Stichprobe (n=223) nach...	In Prozent
<b>Position der Befragten</b>	
CEO	16
Head of Marketing	7
Marketing Manager	12
Sales Manager	15
Other (GM, MD, BM, Head of CRM, u.ä.)	50
<b>Sektorzugehörigkeit</b>	
Service	40
Consumer Goods	19
Industrial Goods	41
<b>Geschäftsfeld</b>	
Automotive	18,8
IT	9,9
Consulting	9
Chemie	7,2
Other (Fashion, FMCG, u.ä.)	55,1
<b>Unternehmensgröße</b>	
≤ 500	64,4
≤ 1000	10,7
> 1000	24,7
<b>Erfahrung im lokalen Markt in Jahren</b>	
≤ 5	11,7
≤ 10	17,9
> 10	70,4

**Tabelle 21: Zusammensetzung der Netto-Stichprobe**

Die *Berechnung der geografischen Distanz* zwischen Mutter- und Tochterunternehmen erfolgt in Anlehnung an Ojala und Tyrväinen (2007). Es wurde die Distanz in Kilometern zwischen den Hauptstädten der Länder, in denen Mutter- und Tochterunternehmen situiert sind, auf der Basis ihrer Koordinaten berechnet, durch 100 geteilt und logarithmiert. Der natürliche Logarithmus erlaubt die Darstellung der Werte in einer konvexen Funktion, die eine bessere Anordnung von kleineren und größeren Distanzen erlaubt. Die Teilung durch 100 erfolgte an dieser Stelle, um die Werte auf der Skala besser darstellen zu können. Der Wertebereich liegt somit zwischen eins und fünf. Abbildung 5 zeigt die Verteilung unterschiedlich hoher geografischer Distanzen zwischen Mutter- und Tochterunternehmen.



**Abbildung 5: Verteilung der geografischen Distanz zwischen Mutter- und Tochterunternehmen**

Ein Großteil der Tochterunternehmen weist eine hohe geografische Distanz von 4 oder 5 zu ihrem Mutterunternehmen auf. Eine geografische Distanz von 1 entspricht z.B. der Distanz zwischen Paris und Bern, eine von 2 entspricht z.B. der Distanz zwischen Warschau und Berlin, eine von 3 entspricht z.B. der Distanz zwischen Paris und Moskau, eine von 4 entspricht z.B. der Distanz zwischen Ottawa und Wien und eine geografische Distanz von 5 entspricht z.B. der Distanz zwischen Washington und Delhi. Durch die vielen, verschiedenen Kombinationen der Standorte von Mutter- und Tochterunternehmen wird eine breite Streuung erreicht, was dem multizentrischen Forschungsdesign entspricht.

Neben der geografischen wurde auch die *kulturelle Distanz* berechnet. Dafür wurden aus Hofstede, Hofstede und Minkov (2010) die Werte für die Ausprägungen der kulturellen Dimensionen Individualismus, Maskulinität, Langzeitorientierung und Genuss an den jeweiligen Standorten der Mutter- und Tochterunternehmen identifiziert. Auf der Basis der euklidischen Distanz wurde dann der Abstand zwischen den kulturellen Dimensionen für jeden Datensatz berechnet. Dieser wurde gerundet und durch zehn geteilt, sodass die Skala von eins bis zehn reicht. 53,3 Prozent der Tochterunternehmen (Local Representative) weisen eine Distanz von einem bis zu fünf Indexpunkten zu ihrem Mutterunternehmen auf und 45,7 Prozent zwischen sechs und zehn. Insgesamt ist eine Normalverteilung der kulturellen Distanzen zu verzeichnen. Eine Distanz von 1 entspricht z.B. dem kulturellen Abstand zwischen den USA und Kanada, die aber eine geografische Distanz von 5 haben. Eine kulturelle Distanz von 4 entspricht z.B. der zwischen Polen und Deutschland, die eine geografische Distanz von 2 haben. Eine kulturelle Distanz von 9 entspricht der zwischen USA und Japan. Auch hier wurde eine breite Streuung der kulturellen Distanzen erreicht.

Es ist insgesamt von einer länder- und branchenübergreifenden Studie zu sprechen.

### 3.4.2.3 Analyse möglicher Fehlerquellen und der Normalverteilung

Nach der Beschreibung der Netto-Stichprobe werden im Folgenden mögliche Verzerrungen untersucht, um sicherzustellen, dass die weiterführenden empirischen Analysen und Schlussfolgerungen nicht durch Fehler in den Daten beeinträchtigt sind.

*Systematische Fehler* können zu Verzerrungen der Ergebnisse führen (Groves, 2004). Im Folgenden werden fünf mögliche Fehlerquellen analysiert:

1. Fehler aufgrund der Position des Key Informant (Kruskal-Wallis-Test)
2. Fehler aufgrund des Sektors (Kruskal-Wallis-Test)
3. Fehler aufgrund der Dominanz deutscher Mutterunternehmen (Mann-Whitney-U-Test)
4. Fehler aufgrund der zwei Datenquellen (Mann-Whitney-U-Test)
5. Late Response Bias (Mann-Whitney-U-Test)

1. Fehler aufgrund der Position des Key Informant

Es nahmen an der Befragung Key Informants teil, die unterschiedliche Positionen im Unternehmen haben (vgl. Abschnitt 3.4.2.2). Um auszuschließen, dass die Varianz im Antwortverhalten nicht darauf zurückzuführen ist, ist die Verteilung zwischen den Positionen zu vergleichen. Es wurde der Kruskal-Wallis-Test für unabhängige Stichproben in SPSS durchgeführt, der die Nullhypothese testet, dass die Verteilung aller Variablen in den Gruppen (in diesem Fall für die Positionen) gleich ist. Er erlaubt den Vergleich von mehr als zwei unabhängigen Stichproben. Interpretation und Aussagen zur Power des Tests sind schwierig, da er z.B. auch auf unterschiedliche Stichprobengrößen reagiert (Kruskal & Wallis, 1952). Die Ergebnisse des Tests weisen darauf hin, dass es keinen großen Bias gibt, der auf die Position des Teilnehmers zurückzuführen ist. Für zwei von 56 relevanten Variablen muss die Nullhypothese abgelehnt werden, da es eine statistisch signifikante Differenz auf dem Fünf-Prozent-Niveau gibt.

2. Fehler aufgrund des Sektors

Weiterhin wurde die Untersuchung sektorenübergreifend konzipiert (vgl. Abschnitt 3.4.2.2), sodass auch ausgeschlossen werden sollte, dass Varianzen in der Untersuchung auf die Zugehörigkeit zu einem Sektor zurückzuführen sind. Der Kruskal-Wallis-Test zeigt, dass nicht von einem erheblichen Bias auszugehen ist. Für zehn von 56 relevanten Variablen muss die Nullhypothese abgelehnt werden.

### 3. Fehler aufgrund der Dominanz deutscher Mutterunternehmen

Die Hälfte der teilnehmenden Unternehmen hat seinen Ursprung in einem deutschen Unternehmen (vgl. Abschnitt 3.4.2.2). Um auszuschließen, dass die dominante Stellung von Unternehmen, die ein deutsches Mutterunternehmen haben, Einfluss auf die Beantwortung der Fragen hat, wurde der Datensatz in zwei Gruppen unterteilt: Unternehmen mit einem deutschen Mutterunternehmen und Unternehmen mit einem nicht-deutschen Mutterunternehmen. Der Vergleich erfolgt als Mann-Whitney-U-Test von zwei unabhängigen Stichproben, der wiederum die Nullhypothese testet, dass die Verteilung in beiden Gruppen bei einem Signifikanzniveau von fünf Prozent gleich ist (Mann & Whitney, 1947). Für zwei der 56 Variablen muss die Nullhypothese verworfen werden. Es ist nicht von einer erheblichen Verzerrung auszugehen.

### 4. Fehler aufgrund der zwei Datenquellen

Weiterhin ist zu untersuchen, ob es einen Unterschied im Antwortverhalten aufgrund der verschiedenen Datenquellen im Rahmen der Datenerhebung gibt (vgl. Abschnitt 3.4.2.1). Der Vergleich erfolgt als Mann-Whitney-U-Test von zwei unabhängigen Stichproben. Er zeigt, dass bei zwei von 56 Variablen ein Bias aufgrund der Vorgehensweise bei der Erhebung vorliegt (bei einem Signifikanzniveau von 5 Prozent). Auch hier ist nicht von einer erheblichen Verzerrung auszugehen.

### 5. Late Response Bias

Zuletzt wurde noch überprüft, ob es einen Unterschied im Antwortverhalten gibt, der darauf zurückzuführen ist, dass manche Unternehmen früher und manche später an der Befragung teilgenommen haben.<sup>4</sup> Der Datensatz wurde in zwei Gruppen unterteilt: erstes Drittel der Teilnehmer und letztes Drittel der Teilnehmer. Der Vergleich erfolgte als Kruskal-Wallis-Test, da der Mann-Whitney-U-Test unterschiedlich große Gruppen voraussetzt und seine Berechnung somit nicht möglich ist. Er zeigt, dass bei nur einer von 56 Variablen ein Late Response Bias vorliegt (bei einem Signifikanzniveau von fünf Prozent). Daher ist nicht von einer erheblichen Verzerrung auszugehen.

Für die Anwendung der ML-Schätzung ist die *multivariate Normalverteilung* der Daten eine wichtige Voraussetzung. Diese ist aber nur schwer zu überprüfen, so-

---

<sup>4</sup> Dieser Test wird auch für die Prognose des Nonresponse Bias herangezogen (Armstrong & Overton, 1977). Es geht dabei um die Frage, ob die Key Informants aus der Grundgesamtheit, die nicht geantwortet haben, genauso geantwortet hätten, wie die Teilnehmer der Studie.

dass der Test auf eine einfache Normalverteilung für jede Variable als notwendige Bedingung herangezogen werden kann (Pedhazur & Schmelkin, 1991).

Die Normalverteilung wurde mit dem Kolmogorow-Smirnov-Test überprüft. Es wurde für alle Variablen eine signifikante Abweichung festgestellt. Aus diesem Grund wurde zusätzlich die Schiefe und die Wölbung der Daten untersucht, um festzustellen, ob es sich um eine nennenswerte Abweichung handelt. Bei einer liberalen Interpretation werden Grenzwerte für die Schiefe von zwei und für die Wölbung von sieben herangezogen (West, Finch, & Curran, 1995). Die höchsten Werte eines Items für Schiefe und Wölbung liegen bei zwei und sechs, sodass nicht von einer substantiellen Abweichung auszugehen ist. Bei leichteren Verstößen gegen die Normalverteilungsannahme generiert der ML-Ansatz noch valide Parameterschätzungen (Bollen, 1989). Bei einer Stichprobe  $n \geq 200$  wird davon ausgegangen, dass sich die Verletzung der Normalverteilungsannahme nur wenig auswirkt (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2006).

Für die vorliegende Untersuchung wird keine schwerwiegende Verletzung der multivariaten Normalverteilungsannahme vermutet, sodass die ML-Schätzung angewendet wird.

#### **3.4.2.4 Analyse des mehrfaktoriellen Konstrukts „Lokale Serviceorientierung“**

Im Folgenden wird das Messinstrument für die lokale Serviceorientierung hinsichtlich Reliabilität und Validität überprüft. Die Vorgehensweise und die verwendeten Gütekriterien orientieren sich dabei an den in Abschnitt 3.1.3.2 vorgestellten Grundlagen der verwendeten Verfahren.

##### **(1) Explorative Faktorenanalyse**

Der erste Schritt ist die Entdeckung der Faktorenstruktur durch die Anwendung der explorativen Faktorenanalyse (EFA). Bei der Durchführung der EFA werden die Hauptachsenanalyse und die Varimax-Rotation angewendet. Es zeigt sich, dass die lokale Serviceorientierung aus drei Faktoren besteht. Es wurden drei Eigenwerte (EW) größer eins ermittelt ( $EW_1 = 5,44$ ;  $EW_2 = 2,0$ ;  $EW_3 = 1,08$ ). Die Reliabilität der drei Faktoren ist akzeptabel, sodass keine Indikatoren zu eliminieren sind, da das  $\alpha$  eines jeden Faktors über 0,7 liegt (vgl. Tabelle 22).

##### **(2) Konfirmatorische Faktorenanalyse**

In einem nächsten Schritt ist die Reliabilität auf Indikator- und Faktorebene zu überprüfen. Aus Tabelle 22 ist zu entnehmen, dass die Kriterien für die Indikatorreliabilität (IR), die Faktorreliabilität (FR) und die durchschnittlich erfasste Varianz (DEV) erfüllt sind, sodass von einem reliablen Messmodell gesprochen wer-

den kann. Es sind also keine weiteren Indikatoren von der Untersuchung auszu-schließen.

Faktor	Indikatorebene		Faktorebene			
	Indikator	IR	DEV	FR	Cronbachs Alpha	MW (SA)
	Kriterium	>0,4	>0,5	>0,5	>0,7	
Lokale Anpassung des Serviceangebots	Adapted Service Quality	0.48	0.69	0.81	0.82	1.95 (0.9)
	Adapted Service Delivery Processes	0.79				
	Adapted Number of offered Services	0.59				
Transnationale Serviceorganisation	Transparent Transnational Service Standards	0.45	0.61	0.75	0.86	2.5 (1.1)
	Transnational Global Learning	0.77				
	Cross Border Exchange of Service Delivery Success Factors	0.76				
	Global Knowledge Management	0.53				
Förderung des internen transnationalen Austauschs	Physical Meetings between Employees from different Locations	0.55	0.54	0.54	0.71	2.2 (1.1)
	Employee Delegation to other Locations	0.54				

**Tabelle 22: Ergebnisse der Analyse des Messmodells der lokalen Serviceorientierung**

Mittels der EFA wird dann nochmal für jeden Faktor geprüft, ob wirklich eine einfaktorielle Struktur vorliegt (Homburg & Giering, 1996). Dies ist für alle Faktoren zu bestätigen. Alle Indikatoren erklären mindestens 50 Prozent der Varianz des jeweiligen Faktors. Die einzelnen Messmodelle sollen mit Hilfe des ML-Schätzverfahrens auf ihre Güte untersucht werden (Homburg & Giering, 1996). Da dies nur für Modelle mit mehr als drei Indikatoren möglich ist, wurde es nur für die „transnationale Serviceorganisation“ geprüft. Es zeigt sich, dass sich alle Gütemaße im Akzeptanzbereich befinden und somit von einem guten Messmodell auszugehen ist ( $\chi^2/df = 1,28$ ; CFI = 0,99; TLI = 0,99; RMSEA = 0,035; SRMR = 0,013).

Es wird dann nochmal eine EFA durchgeführt, um zu überprüfen, ob die unterstellte Faktorstruktur wiedererkannt wird (Homburg & Giering, 1996, S. 13). Dies ist für die lokale Serviceorientierung zu bestätigen: Die Faktoren lokale Anpassung des Serviceangebots, Serviceorganisation und Förderung der internen interkulturellen Interaktionen zeigen sich. Die KFA für das mehrfaktorielle Konstrukt der lokalen Serviceorientierung ergibt folgende Gütekriterien:  $\chi^2/df=1,04$ ; CFI = 0,99; TLI = 0,99; RMSEA = 0,015; SRMR = 0,025.

Zur Beurteilung der Kriteriumsvalidität wird als Außenkriterium die Customer Orientation Skala von Narver und Slater (1990) angepasst<sup>5</sup> und die Korrelation mit Mplus geschätzt. Es besteht zwischen der lokalen Serviceorientierung und dem Außenkriterium eine Korrelation von 0,688 ( $\chi^2/df = 1,54$ ; CFI = 0,98; TLI = 0,97; RMSEA = 0,049; SRMR = 0,046), das als hoch einzustufen ist und so auf Kriteriumsvalidität geschlossen wird.

Zudem wird auch auf Konvergenzvalidität geschlossen, da die Faktorreliabilität der einzelnen Konstrukte über 0,5 liegt (vgl. Tabelle 22). Tabelle 23 zeigt, dass das Fornell-Larcker-Kriterium für alle Faktoren erfüllt ist und somit auf Diskriminanzvalidität vorliegt.

Faktoren	DEV	Lokale Anpassung des Serviceangebots	Transnationale Serviceorganisation	Förderung des internen transnationalen Austauschs
Lokale Anpassung des Serviceangebots	<b>0.69</b>	quadrierte Korrelationen zwischen den einzelnen Faktoren		
Transnationale Serviceorganisation	<b>0.61</b>	0.16		
Förderung des internen transnationalen Austauschs	<b>0.54</b>	0.26	0.21	

**Tabelle 23: Ergebnisse der Prüfung auf Diskriminanzvalidität der Serviceorientierung in internationalen Unternehmen**

Für die Hypothesenprüfung wird der Item-Parceling-Ansatz für das Messmodell der lokalen Serviceorientierung angewendet, um die Modellkomplexität zu reduzieren und das Verhältnis zwischen den zu schätzenden Parametern mit dem Stichprobenumfang zu optimieren (Little, Cunningham, Shahar, & Widaman, 2002). Item Parceling hat keinen Einfluss auf die Strukturkoeffizienten, da sich der Messfehler nicht verändert (Sass & Smith, 2006, S. 581).

### 3.4.2.5 Analyse der einfaktoriellen Konstrukte

Für die einfaktoriellen Konstrukte bestätigt die EFA die eindimensionale Struktur. Auch das Cronbachs Alpha  $\geq 0,7$  wird von allen Konstrukten erfüllt (vgl. Tabelle

<sup>5</sup> Our company is committed to service.; Our company tries to improve the services we offer.; Our company understands customers service requirements.

24). Im Rahmen der KFA zeigen alle Gütekriterien für die Reliabilität der Messmodelle akzeptable Werte auf (vgl. IR, FR, DEV in Tabelle 24).

Faktor	Indikatorebene		Faktorebene			
	Indikator	IR	DEV	FR	Cronbachs Alpha	MW (SA)
	<i>Kriterium</i>	>0,4	>0,5	>0,6	>0,7	
Servicekultur (GHO)	employees share the same belief in service	0.74	0.74	0.85	0.92	2.3 (1.0)
	managers share the same belief in service	0.75				
Servicekultur (LR)	employees share the same belief in service	0.74	0.73	0.85	0.89	2.1 (1.0)
	managers share the same belief in service	0.73				
Serviceorientiertes Mitarbeiterverhalten	make constructive suggestions	0.71	0.62	0.77	0.89	2.0 (0.9)
	present creative solutions	0.71				
	actively offer service to customers	0.77				
	act proactively to help customers	0.74				
Relationship Commitment	want to maintain relationship with us	0.54	0.65	0.85	0.82	2.1 (0.8)
	feel loyal towards our company	0.84				
	care about the relationship with us	0.58				
Ökonomischer Erfolg	profit	0.52	0.56	0.79	0.78	2.6 (1.1)
	market share	0.64				
Einschätzung der eigenen Serviceorientierung	committed to service	0.71	0.66	0.85	0.83	1.7 (0.8)
	tries to improve services	0.78				
	understand customer service needs	0.53				
Zentralismus	GHO is supervising LR	0.79	0.64	0.78	0.77	2.4 (1.1)
	GHO approves LR's decisions	0.50				
Wettbewerbsintensität	competition in the industry is cutthroat	0.71	0.55	0.78	0.73	2.3 (1.1)
	many promotion wars	0.47				
	many competitors in the local market	0.47				

**Tabelle 24: Ergebnisse der Analyse der einfaktoriellen Konstrukte**

Auf konvergente Validität kann geschlossen werden, wenn die Faktorreliabilität über einem Schwellenwert von 0,5 liegt (Fornell & Larcker, 1981, S. 46). Tabelle 25 zeigt, dass es keinen Hinweis auf eine Verletzung der Konvergenzvalidität gibt. Diskriminanzvalidität liegt vor, wenn sich die Messungen der Konstrukte signifikant voneinander unterscheiden (Weiber & Mühlhaus, 2010, S. 135). Für eine Beurteilung ist das Fornell-Larcker-Kriterium hinzu zu ziehen. Tabelle 25 zeigt, dass das Fornell-Larcker-Kriterium für alle Faktoren erfüllt ist. Somit sind auch die endogenen Messmodelle als reliabel und valide einzuschätzen.



Konstrukte	DEV	Service- kultur (GHO)	Service- kultur (LR)	SMAV	RC	ÖE	EESO	Z	WI
Servicekultur (GHO)	<b>0.71</b>	quadrierte Korrelationen zwischen den einzelnen Faktoren							
Servicekultur (GHO)	<b>0.68</b>	0.30							
Service- orientiertes Mitarbeiter- verhalten	<b>0.69</b>	0.14	0.37						
Relationship Commitment	<b>0.65</b>	0.12	0.28	0.37					
Ökonomi- scher Erfolg	<b>0.58</b>	0.01	0.09	0.08	0.09				
Einschätzung der eigenen Service- orientierung	<b>0.66</b>	0.18	0.31	0.47	0.38	0.06			
Zentralismus	<b>0.65</b>	0.01	0.04	0.00	0.00	0.03	0.03		
Wettbewerbs- intensität	<b>0.55</b>	0.05	0.02	0.04	0.01	0.00	0.04	0.38	

**Tabelle 25: Ergebnisse der Prüfung auf Diskriminanzvalidität der einfaktoriellen Konstrukte**

### 3.4.2.6 Analyse des Wirkungsmodells

#### 3.4.2.6.1 Überprüfung der Hypothesen zu den Haupteffekten

Das Wirkungsmodell wurde durch eine Kovarianzstrukturanalyse unter Anwendung der Software Mplus 6 überprüft. Da die Normalverteilungsannahme nicht schwerwiegend verletzt ist, wird das ML-Schätzverfahren verwendet (Muthén & Muthén, 1998-2010).

In dem zugrunde liegenden Kausalmodell werden die Kontrollvariablen als exogene Variablen ( $\xi_1$ - $\xi_6$ ) behandelt. Die lokale Serviceorientierung ( $\eta_1$ ), das serviceorientierte Mitarbeiterverhalten ( $\eta_2$ ), das Relationship Commitment ( $\eta_3$ ) und der Unternehmenserfolg ( $\eta_4$ ) finden als endogene Variablen Eingang in das Modell. Zudem beinhaltet es die gerichteten Beziehungen zwischen den exogenen und endogenen Variablen ( $\gamma_1$ - $\gamma_{18}$ ) sowie die gerichteten Beziehungen zwischen den endogenen Variablen ( $\beta_1$ - $\beta_5$ ).

Das Modell weist durchgehend zufriedenstellende Gütekriterien auf (vgl. 3.1.3.2):  $\chi^2/df = 1,33$ ; CFI = 0,967; TLI = 0,957; RMSEA = 0,039; SRMR = 0,048. Zentrale Elemente des Strukturmodells sind die Pfadkoeffizienten und das Be-

stimmtheitsmaß  $R^2$ . Aus Tabelle 26 sind die Pfadkoeffizienten der verschiedenen Zusammenhänge und das  $R^2$  für die abhängigen Variablen zu entnehmen.

<b>Abhängige Variablen</b>				
<b>Unabhängige Variablen</b>	Lokale Serviceorientierung	Serviceorientiertes Mitarbeiterverhalten	Relationship Commitment	Unternehmenserfolg
Lokale Serviceorientierung		<b>H<sub>1</sub>: 0,648***</b>	<b>H<sub>2</sub>: 0,622***</b>	
Serviceorientiertes Mitarbeiterverhalten			<b>H<sub>3</sub>: 0,153</b>	<b>H<sub>4</sub>: 0,222*</b>
Relationship Commitment				<b>H<sub>5</sub>: 0,211*</b>
<b>Kontrollvariablen</b>				
GHO Servicekultur	0,428***	-0,302***	-0,188	
LR Servicekultur	0,250***	0,403***	0,204**	
Zentralismus	0,079	0,003	-0,071	
Kulturelle Distanz	0,075	-0,131*	0,047	
Geografische Distanz	0,176**	0,047	-0,044	
Wettbewerbsintensität	0,033	0,079	-0,185**	
<b>R<sup>2</sup></b>	<b>0,461***</b>	<b>0,588***</b>	<b>0,543***</b>	<b>0,147**</b>

\*\*\* p < 0,01; \*\* p < 0,05; \* p < 0,1; Angabe der standardisierten Koeffizienten; GHO (Global Head Office); LR (Local Representative)

**Tabelle 26: Ergebnisse der Modellschätzung für das Wirkungsmodell der lokalen Serviceorientierung**

Es zeigt sich, dass die *Hypothesen der Haupteffekte*  $H_1$ ,  $H_2$ ,  $H_4$  und  $H_5$  bestätigt werden. Die lokale Serviceorientierung hat einen positiven und signifikanten Einfluss auf das serviceorientierte Mitarbeiterverhalten ( $\beta_1 = 0,648$ ,  $p < 0,01$ ) und das Relationship Commitment der Kunden ( $\beta_2 = 0,622$ ,  $p < 0,01$ ). Dieses wird nicht signifikant durch das serviceorientierte Mitarbeiterverhalten beeinflusst ( $\beta_3 = 0,153$ ,  $p > 0,1$ ), sodass die Hypothese  $H_3$  empirisch nicht bestätigt werden kann. Eine positive und signifikante Auswirkung auf den Unternehmenserfolg hat das serviceorientierte Mitarbeiterverhalten ( $\beta_4 = 0,222$ ,  $p < 0,1$ ) und das Relationship Commitment ( $\beta_5 = 0,211$ ,  $p < 0,1$ ).

Zudem wurde überprüft, ob es *indirekte Effekte* im Wirkungsmodell gibt. Es wurde ein signifikanter indirekter Effekt der lokalen Serviceorientierung auf den ökonomischen Erfolg identifiziert ( $\beta_{\text{indirekt}} = 0,275$ ,  $p < 0,01$ ). Dabei ist der spezifische indirekte Effekt über das serviceorientierte Mitarbeiterverhalten signifikant ( $\beta_{1.\text{indirekt}} = 0,144$ ,  $p < 0,1$ ), der spezifische indirekte Effekt über das Relationship Commitment jedoch nicht ( $\beta_{1.2.\text{indirekt}} = 0,131$ ,  $p > 0,1$ ). Da es keinen signifikanten direkten Effekt zwischen der lokalen Serviceorientierung und dem ökonomischen Erfolg gibt, wirkt das serviceorientierte Mitarbeiterverhalten als vollständiger Mediator zwischen der lokalen Serviceorientierung und dem ökonomischen Er-

folg. Es wurden keine signifikanten indirekten Effekte bei den folgenden zwei Pfaden identifiziert: serviceorientiertes Mitarbeiterverhalten als Mediator zwischen lokaler Serviceorientierung und Relationship Commitment ( $\beta_{\text{indirekt}} = 0,099$ ,  $p > 0,1$ ) und Relationship Commitment als Mediator zwischen dem serviceorientierten Mitarbeiterverhalten und dem Unternehmenserfolg ( $\beta_{\text{indirekt}} = 0,032$ ,  $p > 0,1$ ).

Weiterhin wurden *Kontrollvariablen* berücksichtigt. Die Ergebnisse lassen darauf schließen, dass die lokale Serviceorientierung durch die Servicekultur des Mutterunternehmens ( $\gamma_1 = 0,428$ ,  $p < 0,01$ ), die eigene Servicekultur ( $\gamma_2 = 0,250$ ,  $p < 0,01$ ) und die geografische Distanz zwischen Mutter- und Tochterunternehmen ( $\gamma_5 = 0,176$ ,  $p < 0,05$ ) erhöht wird. Die Servicekultur der Tochtergesellschaft wirkt sich auch positiv auf das serviceorientierte Mitarbeiterverhalten aus ( $\gamma_8 = 0,403$ ,  $p < 0,01$ ). Jedoch kommt es zu seiner Verringerung durch die Servicekultur des Mutterunternehmens ( $\gamma_7 = -0,302$ ,  $p < 0,01$ ) und durch die kulturelle Distanz zwischen Mutter- und Tochterunternehmen ( $\gamma_{10} = -0,131$ ,  $p < 0,1$ ). Das Relationship Commitment wird durch eine Servicekultur des Tochterunternehmens positiv beeinflusst ( $\gamma_{14} = 0,204$ ,  $p < 0,05$ ) und durch die Wettbewerbsintensität im lokalen Markt verringert ( $\gamma_{18} = -0,185$ ,  $p < 0,05$ ).

Das *Bestimmtheitsmaß*  $R^2$  ist für die beiden direkten Zielgrößen der lokalen Serviceorientierung, serviceorientiertes Mitarbeiterverhalten (58,8 Prozent) und Commitment (54,3 Prozent), als gut zu beurteilen. Das  $R^2$  für den Unternehmenserfolg (14,7 Prozent) ist im Vergleich zu früheren Studien zur Serviceorientierung als hoch einzuschätzen.<sup>6</sup> Die lokale Serviceorientierung wird allein durch die Kontrollvariablen zu 46,1 Prozent bestimmt.

Da die unabhängigen und abhängigen Variablen durch einen Key Informant je Unternehmen beurteilt wurden, besteht potenziell die Gefahr eines *Common Method Bias* (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). Um diesen auszuschließen, wurden folgende Tests durchgeführt:

#### 1. Harman's-One-Factor-Test

Es wurde der Harman's-One-Factor-Test durchgeführt (Harman, 1976), um die mögliche Verzerrung beurteilen zu können. Die explorative Faktorenanalyse deutet auf vier Faktoren mit einem Eigenwert größer als 1 hin. Das Ein-Faktor-Modell weist eine Verschlechterung der Modellgüte auf, sodass das Ein-Faktor-

---

<sup>6</sup> In der Studie von Antioco et al. (2008) werden 7,6 Prozent des Produktumsatzes und 9,5 Prozent am Servicevolumen durch Serviceorientierung erklärt (S. 347, Modell ohne Interaktionseffekte).

Modell zu verwerfen ist ( $\chi^2/df = 5,4$ ; RMSEA = 0,14; RMSR = 0,117). Dies deutet darauf hin, dass kein Common Method Bias vorliegt.

## 2. Aufnahme eines zusätzlichen Methodenfaktors

Zudem wurde ein zusätzlicher latenter Faktor eingeführt, der durch alle Indikatoren gemessen wird. Die Faktorladungen aller Indikatoren wurden gleichgesetzt, um zu verhindern, dass das Modell nicht identifiziert ist (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). Die Ergebnisse zeigen, dass sie hinsichtlich der Hypothesen und Kontrollvariablen relativ stabil bleiben.

Beide Analysen deuten darauf hin, dass kein substanzieller Common Method Bias vorliegt.

### 3.4.2.6.2 Überprüfung der Hypothesen zu den Moderationseffekten

Die Hypothesen zu den Moderationseffekten werden durch Kovarianzstrukturanalysen überprüft. Die Moderationsanalyse in der vorliegenden Arbeit erfolgt über die Integration von latenten Interaktionsterme zwischen dem fokalen Konstrukt und der Moderatorvariablen (Marsh, Hau, & Wen, 2004). Die Bildung der Interaktionsterme basiert auf den aktuellen Entwicklungen in der Forschung zur Moderationsanalyse und orientiert sich an der Diskussion von Lin, Wen, Marsh und Lin (2010). Sie entwickeln die Double-Mean-Centering Methode. Der Vorteil gegenüber der Mean-Centering Methode ist die einfache Implementierung der Modellierung. Die Mean-Centering Methode erfordert die Integration der Mittelwertstruktur zusätzlich zur Kovarianzmatrix in das Strukturgleichungsmodell. Der Vorteil gegenüber der Orthogonalisierungsmethode und der Mean-Centering Methode liegt in der Einfachheit der Modellierung und zusätzlich in der Genauigkeit der Parameterschätzung (Lin, Wen, Marsh, & Lin, 2010, S. 385f.).

Zuerst werden dabei das fokale Konstrukt und der Moderator mittelwertzentriert. Danach wird der Interaktionsterm aus fokalem Konstrukt und Moderator gebildet. Anschließend wird auch der Interaktionsterm auf den Mittelwert zentriert. Der mittelwertzentrierte Interaktionsterm wird dann als latente Variable in die Modellschätzung integriert. Es wurden keine Modellrestriktionen formuliert. Nach dem Wissen der Verfasserin stellt diese Untersuchung einen ersten Anwendungsfall der Double-Mean-Centering Methode in der Marketingforschung dar.

Die Ergebnisse der Moderationsanalyse und die jeweiligen Pfadkoeffizienten sind in Tabelle 27 dargestellt.

Moderator- variable	Effekte auf das serviceorientierte Mitarbeiterverhalten			Effekte auf das Relationship Commitment		
	Effekt der lokalen Service- orientierung	Effekt der Moderator- variablen	Effekt des Interaktions- term	Effekt der lokalen Service- orientierung	Effekt der Moderator- variablen	Effekt des Interaktions- term
Servicekultur (GHO)	0,220***	0,322***	<b>H<sub>6a</sub>: 0,033</b>	0,183***	0,300***	<b>H<sub>6b</sub>: 0,083</b>
Servicekultur (LR)	0,203***	0,494***	<b>H<sub>7a</sub>: -0,014</b>	0,195***	0,352***	<b>H<sub>7b</sub>: 0,115*</b>
Geografische Distanz	0,263***	0,091	<b>H<sub>8a</sub>: 0,027</b>	0,238***	0,066	<b>H<sub>8b</sub>: -0,039</b>
Kulturelle Dis- tanz	0,282***	-0,093	<b>H<sub>9a</sub>: 0,046</b>	0,223**	0,043	<b>H<sub>9b</sub>: 0,101</b>
Zentralismus	0,270***	0,126*	<b>H<sub>10a</sub>: 0,060</b>	0,243***	0,027	<b>H<sub>10b</sub>: 0,063</b>
Wettbewerbs- intensität	0,271***	0,117*	<b>H<sub>11a</sub>: 0,049</b>	0,236***	0,165**	<b>H<sub>11b</sub>: 0,049</b>

\*\*\* p < 0,01; \*\* p < 0,05; \* p < 0,1; Angabe der standardisierten Koeffizienten; GHO (Global Head Office); LR (Local Representative)

**Tabelle 27: Ergebnisse der Moderationsanalyse der Kontingenzenvariablen**

Damit ein Moderationseffekt vorliegt und die entsprechende Hypothese bestätigt werden kann, ist ein signifikanter Einfluss des Interaktionsterms auf die abhängige Variable notwendig. Insgesamt ist zu erkennen, dass es, bis auf die Hypothese H<sub>7b</sub>, keine signifikanten Interaktionseffekte zwischen dem fokalen Konstrukt und den Moderatorvariablen gibt.

Das Ergebnis zeigt, dass die Erfolgswirkungen der lokalen Serviceorientierung weitestgehend kontextunabhängig sind. Allein die Servicekultur der lokalen Tochtergesellschaft verstärkt die Wirkung der lokalen Serviceorientierung auf das Relationship Commitment der Kunden ( $\gamma_{7b} = 0,155$ ,  $p < 0,1$ ).

Die Moderationseffekte wurden auch durch die moderierte Regressionsanalyse und die Multiple Gruppenanalyse berechnet, um zu überprüfen, inwieweit eine Übereinstimmung mit den bisher am häufigsten verwendeten Methoden besteht. Die Ergebnisse der Double-Mean-Centering Strategie entsprechen den anderen Analysemethoden weitestgehend. Durch Anwendung der moderierten Regressionsanalyse wurde ein signifikanter Effekt des Interaktionsterms zwischen lokaler Serviceorientierung und Wettbewerbsintensität auf das Relationship Commitment identifiziert ( $\gamma_{11b} = 0,0147$ ;  $p < 0,1$ ), aber kein signifikanter Effekt der Interaktion zwischen lokaler Serviceorientierung und Servicekultur des Tochterunternehmens. Die multiple Gruppenanalyse zeigt, dass es signifikante Unterschiede der Wirkungsbeziehung von lokaler Serviceorientierung auf das Relationship Commitment gibt, wenn zwischen hoher und niedriger Ausprägung der geografischen Distanz ( $\Delta \chi^2 = 13$ ,  $p < 0,01$ ), Wettbewerbsintensität ( $\Delta \chi^2 = 9$ ,  $p < 0,05$ ) und

Servicekultur des Tochterunternehmens ( $\Delta \chi^2 = 9, p < 0,05$ ) unterschieden wird. Da aber beide Methoden den Nachteil des Informationsverlustes haben, werden die Ergebnisse der Double-Mean-Centering Methode (vgl. Tabelle 27) berichtet und interpretiert. Diese kommen der empirischen Datengrundlage am nächsten (Lin, Wen, Marsh, & Lin, 2010, S. 374).

### **3.5 Diskussion**

#### **3.5.1 Zusammenfassung und Interpretation der wesentlichen Ergebnisse**

Serviceorientierung von internationalen Unternehmen wurde bisher nicht untersucht, obwohl es eine große Nachfrage in den Unternehmen nach Anleitungen zu ihrer Ausgestaltung gibt (vgl. Abschnitt 1.1). Ziel der Arbeit ist es, die lokale Serviceorientierung von Tochtergesellschaften internationaler Unternehmen zu untersuchen. Im Mittelpunkt der empirischen Untersuchung stand die Frage, inwieweit die internationale Geschäftstätigkeit in der Gestaltung der lokalen Serviceorientierung bedacht werden muss, bzw. ob die internationale Geschäftstätigkeit die Wirkungen von lokaler Serviceorientierung der Tochtergesellschaft eines internationalen Unternehmens beeinflusst.

Die empirische Untersuchung basiert auf der Befragung von Tochtergesellschaften internationaler Unternehmen. Insgesamt wurde eine Netto-Stichprobe von 223 Unternehmen generiert.

Im Folgenden werden die wesentlichen Ergebnisse der Untersuchung in Kapitel drei zusammengefasst und bewertet.

#### **1. Entwicklung eines Messmodells für die lokale Serviceorientierung von Tochtergesellschaften internationaler Unternehmen**

Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wurde die lokale Serviceorientierung von Tochtergesellschaften internationaler Unternehmen konzeptualisiert und operationalisiert. Das Messmodell der lokalen Serviceorientierung unterscheidet sich grundlegend von vorhandenen Messungen der Serviceorientierung auf Unternehmensebene, indem die Besonderheiten der internationalen Geschäftstätigkeit beachtet werden. Sie ist somit konkreter bei der Messung von Serviceorientierung in Tochtergesellschaften internationaler Unternehmen als bisherige Messmodelle, die sich auf eine rein intra-nationale Betrachtung beschränken.

Eine weitere Besonderheit im Vergleich zu den bisherigen Konzepten der Serviceorientierung ist die Integration der internen und externen Perspektive in einem mehrfaktoriellen Konstrukt. Dieses mehrfaktorielle Konstrukt stellt die servicebezogenen Ressourcen des Unternehmens dar. Die interne Perspektive bezieht sich auf die internen Voraussetzungen zur Befähigung der Mitarbeiter, sich serviceorientiert in Tochtergesellschaften internationaler Unternehmen zu verhalten. Die

externe Perspektive bezieht sich auf die Gestaltung des Dienstleistungsangebots, das dem Kunden offeriert wird.

Das Messmodell der lokalen Serviceorientierung ist gekennzeichnet durch die Betonung der Förderung von Zusammenarbeit, Lernen und Anpassung an die lokalen Kundenbedürfnisse. Diese Aspekte wurden bisher vernachlässigt (vgl. Abschnitt 1.2). Sie sind aber elementar, wenn Serviceorientierung in einem Unternehmen entwickelt und implementiert werden soll, da es bei der Ausrichtung auf Dienstleistungen um die Schaffung eines außergewöhnlichen Werts für den Kunden durch den Einsatz spezieller Fähigkeiten, Erfahrungen und Wissen geht (Vargo & Lusch, 2004).

Das Messmodell der lokalen Serviceorientierung integriert das „*Lokal angepasstes Serviceangebot*“, die „*Transnationale Serviceorganisation*“ und die „*Förderung des internen transnationalen Austauschs*“. Kern eines lokal angepassten Serviceangebots ist die Bereitstellung von Dienstleistungen, wobei die Anzahl und die Ausgestaltung der angebotenen Dienstleistungen sowie der Dienstleistungserstellungsprozess an die Bedürfnisse der lokalen Kunden anzupassen sind. Im Rahmen der Gestaltung einer transnationalen Serviceorganisation steht der Austausch von Servicewissen, -erfahrungen und -erfolgskfaktoren durch geeignete, interne Prozesse und Systeme im Mittelpunkt. Die Förderung des internen transnationalen Austauschs ist zu erreichen, indem der Kontakt zwischen Mitarbeitern von unterschiedlichen Standorten gefördert wird.

Da ein Großteil der Unternehmen aus Industrieländern international agiert, ist die vorliegende Arbeit von höchster Relevanz für die Implementierung von Serviceorientierung in den lokalen Tochtergesellschaften, die vor Ort Dienstleistungen anbieten.

## **2. Sicherung eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils durch lokale Serviceorientierung**

Die Untersuchung der direkten und indirekten Effekte der lokalen Serviceorientierung belegt ihre Bedeutung für den ökonomischen Erfolg eines Unternehmens, das in einem globalen Netzwerk agiert. Ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil entsteht durch das Relationship Commitment der Kunden und der damit einhergehenden geringen Wechselabsicht sowie durch den ökonomischen Erfolg der Tochtergesellschaft im Vergleich zu den lokal stärksten Wettbewerbern (vgl. Abschnitt 3.2).

Das Relationship Commitment der Kunden wird direkt durch die lokale Serviceorientierung beeinflusst. Der ökonomische Erfolg im Vergleich zum Wettbewerber wird direkt durch das Relationship Commitment und das serviceorientierte Verhalten der Mitarbeiter der Tochtergesellschaft beeinflusst. Die lokale Serviceorientierung beeinflusst den ökonomischen Erfolg indirekt über das serviceorientierte

Mitarbeiterverhalten (vgl. Abschnitt 3.4.2.6.1). Aus der Bestätigung der Hypothesen  $H_1$ ,  $H_2$ ,  $H_4$  und  $H_5$  sowie dem indirekten Effekt der lokalen Serviceorientierung wird gezeigt, dass die lokale Serviceorientierung eine wichtige interne Ressource darstellt, durch die ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil generiert wird.

### **3. Die Integration von lokaler Serviceorientierung und serviceorientiertem Mitarbeiterverhalten stellt den Unternehmenserfolg sicher**

In bisherigen Untersuchungen zur Serviceorientierung erfolgte keine Verknüpfung der Serviceorientierung auf Unternehmens- und Mitarbeiterebene (vgl. Abschnitt 1.2). Um diese Forschungslücke zu schließen, wurde in das Wirkungsmodell der lokalen Serviceorientierung das serviceorientierte Mitarbeiterverhalten als Auswirkung der lokalen Serviceorientierung integriert.

Die empirischen Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung bestätigen die wechselseitige Bedeutung von lokaler Serviceorientierung und serviceorientiertem Mitarbeiterverhalten: Zum einen hat die lokale Serviceorientierung einen hohen Einfluss auf das Mitarbeiterverhalten und erklärt es in hohem Maße. Dies zeigt, dass die lokale Serviceorientierung ein effektives Steuerungsinstrument des serviceorientierten Mitarbeiterverhaltens ist. Zum anderen wirkt sich das serviceorientierte Mitarbeiterverhalten direkt auf den ökonomischen Erfolg aus und mediiert den Effekt der lokalen Serviceorientierung auf den ökonomischen Erfolg vollständig (vgl. Abschnitt 3.4.2.6.1). Für den ökonomischen Erfolg des Unternehmens ist es deswegen notwendig, sich sowohl auf die lokale Serviceorientierung als auch auf das serviceorientierte Mitarbeiterverhalten zu fokussieren.

### **4. Die lokale Serviceorientierung wirkt sich auf das Relationship Commitment der Kunden stärker aus als das serviceorientierte Mitarbeiterverhalten**

Durch die Integration der lokalen Serviceorientierung und dem serviceorientiertem Mitarbeiterverhalten stellt sich die Frage, welches der beiden Konzepte die größere Relevanz für den Kunden hat.

Aus der Überprüfung der Hypothese  $H_3$  folgt, dass empirisch nicht bestätigt werden kann, dass serviceorientiertes Mitarbeiterverhalten auch zu Relationship Commitment führt. Dies widerspricht der Argumentation aus Abschnitt 3.2.2. Eine mögliche Begründung für die fehlende Signifikanz des Effekts basiert auf einem empirischen Phänomen: Da der Effekt im Vergleich zu dem der lokalen Serviceorientierung sehr klein ist, wirkt die lokale Serviceorientierung als Suppressor (Cheung & Lau, 2008). Wird der binäre Zusammenhang von serviceorientiertem Mitarbeiterverhalten auf Relationship Commitment überprüft, ist ein signifikanter Effekt ( $\gamma_2 = 0,570$ ;  $p < 0,01$ ) festzustellen. Insofern kann der nicht empirisch signifikante, aber positive Effekt im Wirkungsmodell zumindest substanziell inter-



pretiert werden. Effekte, die klein sind, nicht nur empirisch sondern auch substantiell zu bewerten, wird zunehmend bedeutsamer im internationalen Marketing: Internationale Journals fordern die substantielle Bewertung der Ergebnisse und warnen Forscher vor „emphasizing p values over their effect size estimates“ (Ellis, 2010, S. 1581).

Insofern lässt sich aus der Hypothesenüberprüfung von H<sub>2</sub> und H<sub>3</sub> schlussfolgern, dass die lokale Serviceorientierung einen größeren Einfluss auf das Relationship Commitment hat als das serviceorientierte Mitarbeiterverhalten (vgl. Abschnitt 3.4.2.6.1). Trotzdem ist das serviceorientierte Mitarbeiterverhalten nicht zu vernachlässigen, um Relationship Commitment der Kunden zu erreichen, da ein positiver, wenn auch nicht signifikanter, Effekt vorliegt.

##### **5. Die Servicekultur der Tochtergesellschaft wirkt positiv auf das Niveau von lokaler Serviceorientierung, serviceorientiertem Mitarbeiterverhalten sowie Relationship Commitment und verstärkt den Zusammenhang zwischen lokaler Serviceorientierung und Relationship Commitment**

Die Servicekultur des Tochterunternehmens wurde als Kontextfaktor in das Wirkungsmodell der lokalen Serviceorientierung aufgenommen. Somit erfolgt die theoriebasierte Verknüpfung aller Konzepte der organisationalen Serviceorientierung, die durch den Literature Review identifiziert wurden: Integration von serviceorientierter Gestaltung der internen Organisation und Serviceangebot als steuerbare Ressourcen im mehrfaktoriellen Konstrukt der lokalen Serviceorientierung; Integration der Servicekultur als Kontextfaktor.

Es wurde angenommen, dass die Servicekultur kurz- und mittelfristig nicht gesteuert werden kann. Dies wird argumentiert mit dem Umstand, dass die Organisationskultur, mit ihren etablierten Werten und Normen, nur schwierig zu verändern ist (Schein, *Organizational Culture*, 1990, S. 112). Dies ist allein bei kleinen jungen Unternehmen möglich, da diese über die nötige Flexibilität verfügen (Tichy, 1983). Internationale Unternehmen weisen aber meist eine langjährige Geschäftstätigkeit auf und sind nicht den Kleinunternehmen zu zuordnen (vgl. Abschnitt 3.4.2.2).

Als Kontextfaktor wirkt sich die Servicekultur der Tochtergesellschaft zum einen als Kontrollvariable positiv auf das Niveau von lokaler Serviceorientierung, serviceorientiertem Mitarbeiterverhalten und Relationship Commitment aus (vgl. Abschnitt 3.4.2.6.1). Zum anderen verstärkt sie den Zusammenhang zwischen lokaler Serviceorientierung und Relationship Commitment (vgl. Abschnitt 3.4.2.6.1). Das bedeutet, dass Tochtergesellschaften von internationalen Unternehmen eine Servicekultur anstreben sollten. Dadurch wird erreicht, dass lokale Serviceorientierung, serviceorientiertes Mitarbeiterverhalten und Relationship Commitment ein höheres Niveau erreichen. Die direkten und

indirekten Effekte im Wirkungsmodell der lokalen Serviceorientierung erhöhen so auch den ökonomischen Erfolg.

Zudem führt auch die positive Interaktion von lokaler Serviceorientierung und Servicekultur der Tochtergesellschaft zu einer Verstärkung des Zusammenhangs zwischen lokaler Serviceorientierung und Relationship Commitment. Wenn die Wirkung der lokalen Serviceorientierung stärker wird, werden sich andere Determinanten des Relationship Commitments, wie z.B. Alternativen im Markt, schwächer auswirken. Insofern hat die Servicekultur der Tochtergesellschaft eine große Bedeutung für das Erreichen einer hohen lokalen Serviceorientierung, und für die Relevanz interner Ressourcen (lokale Serviceorientierung) im Vergleich zu Marktcharakteristika (Wettbewerbsintensität) für das Relationship Commitment der Kunden.

## **6. Die Servicekultur des Mutterunternehmens wirkt positiv auf die lokale Serviceorientierung und negativ auf das serviceorientierte Mitarbeiterverhalten**

Auch die Servicekultur des Mutterunternehmens wurde als Kontextfaktor integriert, da diese nicht durch das Tochterunternehmen steuerbar ist. Die Beachtung der Besonderheit, dass Niederlassungen oder Organisationseinheiten nicht nur durch die eigene Kultur geprägt werden, sondern auch durch die Kultur der Organisationszentrale, wurde in früheren Untersuchungen der Servicekultur vernachlässigt.

Bei der Überprüfung und Diskussion des Wirkungsmodells der lokalen Serviceorientierung wird die Perspektive der nationalen Vertretung eines internationalen Unternehmens eingenommen. Die Servicekultur des Mutterunternehmens wirkt sich positiv auf das Niveau der lokalen Serviceorientierung aus. Dies ist damit zu begründen, dass die Serviceorientierung des Mutterunternehmens dem Tochterunternehmen die Implementierung von lokaler Serviceorientierung erleichtert. Nur dann werden die Strukturen, Systeme und Prozesse zur Verfügung stehen, die notwendig sind, um auch vor Ort Serviceorientierung zu implementieren. Die Servicekultur sowie die damit verbundenen, servicebezogenen Werte und Normen der Manager und Mitarbeiter des Mutterunternehmens haben jedoch einen negativen Einfluss auf das serviceorientierte Mitarbeiterverhalten. Dieser wird wie folgt interpretiert: Wenn die lokalen Mitarbeiter eine stark ausgeprägte Kultur des Mutterunternehmens wahrnehmen können, ist dies ein Zeichen für den Ethnozentrismus der Organisation. Dieser führt dazu, dass sich die lokalen Mitarbeiter minderwertig fühlen und eine Abwehrhaltung gegen die „fremde“ Servicekultur einnehmen (Zeira, 1976). Die Servicekultur des Mutterunternehmens hat keinen Einfluss auf die Wirkungsbeziehungen der lokalen Serviceorientierung und wirkt somit nicht als Moderator.

Die Servicekultur des Mutterunternehmens führt demnach zu mehr lokaler Serviceorientierung. Denn nur wenn dem Mutterunternehmen Service wichtig ist, werden auch die organisationalen Rahmenbedingungen für die Etablierung von lokaler Serviceorientierung geschaffen. Jedoch ist eine Dominanz der Servicekultur des Mutterunternehmens gegenüber den lokalen Mitarbeitern zu vermeiden.

**7. Kontextfaktoren der Tochtergesellschaft wirken sich vereinzelt auf das Niveau der Konstrukte im Wirkungsmodell der lokalen Serviceorientierung aus, jedoch bleiben die Wirkungszusammenhänge stabil und unbeeinflusst durch Moderatoren**

Der *Zentralismus* des Mutterunternehmens hat weder einen Einfluss auf das Niveau von lokaler Serviceorientierung, serviceorientiertem Mitarbeiterverhalten und Relationship Commitment, noch bewirkt er eine Schwächung oder Stärkung der Wirkungsbeziehungen der lokalen Serviceorientierung. Wahrscheinlich ist, dass weder die Mitarbeiter noch die Kunden nachvollziehen können, inwieweit das Mutterunternehmen die Entscheidungen des Tochterunternehmens kontrolliert.

Die *kulturelle Distanz* zwischen Mutter- und Tochterunternehmen wirkt ebenfalls nicht als Moderator der Wirkungsbeziehungen der lokalen Serviceorientierung. Sie hat jedoch einen signifikant negativen Einfluss auf das serviceorientierte Mitarbeiterverhalten. Eine Erklärung für diesen Effekt ist einerseits die Möglichkeit, dass der Mitarbeiter sich in den interkulturellen Interaktionen unwohl fühlt, und andererseits mit seiner Rolle in den interkulturellen Interaktionen unzufrieden ist (Sharma, Tam, & Kim, 2009). Mit zunehmender kultureller Distanz nimmt auch die Verschiedenheit von Werten, Aussehen und Verhaltensweisen zwischen den Mitarbeitern in Tochtergesellschaft und Konzernzentrale zu, die das Unwohlsein und die Unzufriedenheit verstärken.

Die *geografische Distanz* zwischen Mutter- und Tochterunternehmen wirkt „nur“ als Kontrollvariable der lokalen Serviceorientierung. Der positive Einfluss der geografischen Distanz auf das fokale Konstrukt lässt sich mit der erhöhten Effektivität des Wissenstransfers begründen, der in elektronischer Form erfolgt (Ganesan, Malter, & Rindfleisch, 2005). Zudem ist davon auszugehen, dass mit zunehmender geografischer Distanz die Möglichkeiten der Kontrolle durch das Mutterunternehmen eingeschränkt werden: Die Unabhängigkeit der Tochtergesellschaft vom Mutterunternehmen erhöht Lernen und Wissen in der nationalen Vertretung (Mudambi & Navarra, 2004), die grundlegend für die lokale Serviceorientierung sind.

Daraus folgt, dass Unternehmen die kulturelle Distanz minimieren und die geografische Distanz maximieren sollten (z.B. USA und Australien). Da aber beide Distanzen zwischen Mutter- und Tochterunternehmen zumeist einen linearen Zusammenhang aufweisen, ist die Markteintrittsentscheidung unter Beachtung der

lokalen Serviceorientierung und dem serviceorientierten Mitarbeiterverhalten nicht unproblematisch. Dabei sind die Zielgrößen zu beachten: Steht das Relationship Commitment im Vordergrund hat die lokale Serviceorientierung die größere Bedeutung und die geografische Distanz ist zu maximieren. Stellt der ökonomische Erfolg die wichtigste Zielgröße dar, ist das serviceorientierte Mitarbeiterverhalten relevant. Einerseits weil es einen größeren Einfluss auf den ökonomischen Erfolg hat, als das Relationship Commitment, und andererseits weil es den Einfluss der lokalen Serviceorientierung auf den ökonomischen Erfolg mediiert. In diesem Fall ist die kulturelle Distanz ist zu minimieren.

Zuletzt ist festzustellen, dass der Kontextfaktor *Wettbewerbsintensität* im lokalen Markt der Tochtergesellschaft ebenfalls keinen Einfluss auf die Wirkungsbeziehungen der lokalen Serviceorientierung hat. Er führt jedoch zu einer Verringerung des Relationship Commitments der Kunden. Dies ist auf die höhere Anzahl an alternativen Angeboten und mehr Marketingaktivitäten (z.B. Rabattaktionen) der Wettbewerber zurückzuführen. Eine hohe Wettbewerbsintensität erleichtert einen Anbieterwechsel des Kunden und macht die Beziehung mit der Tochtergesellschaft weniger bedeutsam (Jaworski & Kohli, 1993, S. 57).

Insgesamt ist festzuhalten, dass der Zusammenhang zwischen lokaler Serviceorientierung und serviceorientiertem Mitarbeiterverhalten sowie der Zusammenhang zwischen lokaler Serviceorientierung und Relationship Commitment, bis auf die Servicekultur des Tochterunternehmens, unabhängig von Kontextfaktoren sind. Kontextfaktoren wirken vereinzelt auf das Niveau der lokalen Serviceorientierung und das ihrer Effekte, aber nicht auf die Wirkungsbeziehungen zwischen ihnen. Homburg et al. (2002) kommen zu der gleichen Erkenntnis für die Kundenzufriedenheit: Transnationalität führt zu geringeren Niveaus der Determinanten der Kundenzufriedenheit (wahrgenommene Qualität, wahrgenommene Flexibilität, wahrgenommene Informationsbereitschaft) und zu einem geringem Niveau der Erfolgsgröße Kundenzufriedenheit; sie moderiert jedoch nicht die Wirkungsbeziehung zwischen den Determinanten und der Erfolgsgröße.

### **3.5.2 Implikationen für die Forschung**

Die vorliegende Untersuchung behandelt einen bisher in der Marketing- und Dienstleistungsmanagementforschung nicht behandelten Untersuchungsgegenstand: die lokale Serviceorientierung von Tochtergesellschaften internationaler Unternehmen (vgl. Abschnitte 1.1 und 1.2). Die vorliegende Arbeit liefert somit einen ersten Ansatzpunkt zum Verständnis des Phänomens der Serviceorientierung in internationalen Unternehmen, seiner inhaltlichen Ausgestaltung in der Tochtergesellschaft und seinen Wirkungsbeziehungen.

Während sich bisherige Forschungsbemühungen auf die strategischen und organisatorischen Charakteristika von Serviceorientierung oder den serviceorientierten

Mitarbeiter in rein national agierenden Unternehmen konzentriert haben (vgl. Abschnitt 1.2), beleuchtet diese Arbeit die Gestaltung von Serviceorientierung eines Unternehmens, dass durch das Spannungsfeld zwischen Mutter- und Tochterunternehmen (z.B. kulturelle Distanz, geografische Distanz, Zentralismus und Organisationskultur) gekennzeichnet ist.

### **1. Eignung der Resource-Advantage-Theorie zur Erklärung von Serviceorientierung und ihrem Einfluss auf die Entwicklung von nachhaltigen kunden- und mitarbeiterbasierten Wettbewerbsvorteilen**

Die Konzeptualisierung der Serviceorientierung wurde in früheren wissenschaftlichen Studien nicht theoretisch begründet, sondern basiert auf Experteninterviews und sachlogischen Überlegungen (vgl. Abschnitt 1.2). Die Resource-Advantage-Theorie stellt einen geeigneten Rahmen zur Konzeptualisierung der Serviceorientierung dar (vgl. Abschnitt 3.2). Dies gilt vor allem für Serviceorientierung in internationalen Unternehmen, in denen es mehr Schnittstellen gibt, die koordiniert werden müssen. Es wurde gezeigt, wie wichtig die Anpassung der Serviceorientierung an Kundenbedürfnisse, die interne Zusammenarbeit und das organisationale Lernen sind, um nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu erreichen.

Die vorliegende Untersuchung erweitert die Resource-Advantage-Theorie dahingehend, dass gezeigt wurde, dass auch die Mitarbeiter und ihr Verhalten durch die lokale Serviceorientierung beeinflusst werden. Serviceorientiertes Mitarbeiterverhalten entsteht dann, wenn der Mitarbeiter zufrieden ist und sich dem Unternehmen verpflichtet fühlt (Bettencourt, Gwinner, & Meuter, 2001). Insofern entsteht durch den Ressourcenvorteil (lokale Serviceorientierung) nicht nur ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil durch den Wert für den Kunden (Relationship Commitment), sondern auch durch den Wert für den Mitarbeiter (ökonomischer Erfolg durch serviceorientiertes Verhalten).

Die vorliegende Arbeit kann als Vorlage für nachfolgende Arbeiten dienen, die mit der Resource-Advantage-Theorie nicht nur einen kundenbasierten nachhaltigen Wettbewerbsvorteil sondern auch mitarbeiterbasierte nachhaltige Wettbewerbsvorteile erklären wollen. Dazu gehören neben dem serviceorientiertem Verhalten auch der Arbeitserfolg des Mitarbeiters (Chan, Yim, & Lam, Is Customer Participation in Value Creation a Double-Edged Sword? Evidence from Professional Financial Services Across Cultures, 2010), seine geringere Kündigungsabsicht und stärkere Moral sowie sein verbessertes Verhalten gegenüber anderen Individuen oder Organisationen (Chang, Rosen, & Levy, 2009) und die Hilfsbereitschaft unter den Mitarbeiter (Mossholder, Richardson, & Settoon, 2011), die durch die organisationale Förderung von Zusammenarbeit, Lernen und Anpassungsfähigkeit erreicht werden.

## **2. Weiterentwicklung der Resource-Advantage-Theorie durch Verknüpfung mit dem Kontingenzansatz**

Während sich die bisherige Forschung bei der Erklärung von Erfolg der Serviceorientierung vor allem auf den Kontingenzansatz konzentriert hat (vgl. Abschnitt 1.2), wurde in der vorliegenden Arbeit zusätzlich die Resource-Advantage-Theorie zu Grunde gelegt (vgl. Abschnitt 3.2). Die Ergebnisse zeigen die Unabhängigkeit der Wirkungsbeziehungen der lokalen Serviceorientierung von Kontextfaktoren. Vereinzelt erklären Kontextfaktoren aber unterschiedliche Niveaus von lokaler Serviceorientierung, serviceorientiertem Mitarbeiterverhalten und Relationship Commitment. Der Einfluss der lokalen Serviceorientierung (interne Ressource) ist jedoch größer als der der Kontingenzvariablen.

Daraus ergibt sich ein Fortschritt bei der Weiterentwicklung eines Kontingenz-Resource-Based-View, der die Effektivität des Ressourceneinsatzes vor dem Hintergrund unternehmensspezifischer Umweltcharakteristika erklärt.<sup>7</sup> Der Ansatz von Aragon-Correa und Sharma (2003) erklärt auf rein konzeptioneller Basis, dass Kontextfaktoren die Effektivität des Ressourceneinsatzes moderieren, d.h. es besteht eine Interaktion zwischen Ressourceneinsatz und Kontingenzvariablen. Dies kann durch die empirischen Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung nicht bestätigt werden. Sie zeigen eine Verknüpfung von der Resource-Advantage-Theorie und dem Kontingenzansatz vielmehr dahin gehend, dass Kontextfaktoren die Ausprägung der nachhaltigen Wettbewerbsvorteile steigern oder schwächen und somit eine schwächere oder stärkere lokale Serviceorientierung, bzw. kleinere oder größere Investitionen in die Gestaltung der lokalen Serviceorientierung nötig sind.

Bei einem gegebenen Niveau der internen Ressourcen ist mit einem kleineren Wettbewerbsvorteil zu rechnen, wenn bestimmte Umweltzustände vorherrschen. Erklärt an der vorliegenden Untersuchung bedeutet dies beispielsweise, dass bei Vorherrschen einer hohen Wettbewerbsintensität im lokalen Markt, das Relationship Commitment niedriger ist als bei geringer Wettbewerbsintensität (die lokale Serviceorientierung wird konstant gehalten).

Um diese Wirkungen der Umweltcharakteristika auszugleichen, sind höhere Investitionen in die lokale Serviceorientierung notwendig. Zudem wird aus der vorliegenden Untersuchung geschlossen, dass die Ressourcen eines Unternehmens einen größeren Einfluss als die Kontingenzvariablen haben. Die Ergebnisse zeigen, dass die Wirkung der lokalen Serviceorientierung auf das serviceorientierte

---

<sup>7</sup> Im Vergleich zur Arbeit von Aragon-Correa & Sharma (2003).

Mitarbeiterverhalten und das Relationship Commitment größer ist als die der Kontingenzvariablen.

Im Sinne einer Verknüpfung von Resource-Advantage-Theorie und Kontingenzansatz lässt sich der nachhaltige (kunden- und mitarbeiterbasierte) Wettbewerbsvorteil auf den Ressourceneinsatz und die Wirkung der Unternehmensumwelt zurück führen. In Abhängigkeit von der Ausprägung der Kontextfaktoren und dem anvisierten nachhaltigen Wettbewerbsvorteil ist die Investition in die interne Ressourcenausstattung zu bestimmen.

### **3.5.3 Limitationen und Forschungsausblick**

Die vorliegende Arbeit unterliegt jedoch auch Restriktionen, die Ansatzpunkte für weitere Forschungsarbeiten bieten.

1. Untersuchungseinheit war das Tochterunternehmen im lokalen Markt. Insofern stellt die lokale Serviceorientierung einen wichtigen Aspekt beim Verständnis der internationalen Serviceorientierung dar. Die vorliegende Untersuchung problematisiert die Beziehung zwischen Mutter- und Tochterunternehmen, jedoch könnten zukünftige Arbeiten die Serviceorientierung auch aus Sicht des Mutterunternehmens erforschen. Gerade wenn ein Unternehmen Geschäftsbeziehungen zu globalen Kunden führt, erscheint die Serviceorientierung des Mutterunternehmens von Bedeutung.
2. Es wurde zwar sehr streng auf die Sicherstellung der Äquivalenz bei der Erforschung des Phänomens der lokalen Serviceorientierung geachtet. Jedoch ergaben sich bei der Durchführung des Item-Sorting-Pretests Erkenntnisse bezüglich dem Umgang mit Wahrheit und Offenheit in den verschiedenen Kulturen. Es zeigt sich, dass es in kollektivistischen Kulturen (wie z.B. in Indien) sehr schwierig ist, Probleme mit Managern zu erörtern. Insofern besteht die Möglichkeit, dass der Einbezug von Forschern aus den jeweiligen Kulturen weitere Erkenntnisse hervorbringt, weil diese mehr Erfahrung im Umgang mit Managern aus ihrer Kultur haben und sich so kulturelle Distanzen zwischen Forscher und Befragten nicht auf den Forschungsablauf auswirken können.
3. Es wurden hauptsächlich Kontextvariablen betrachtet, die die Beziehung zwischen Mutter- und Tochterunternehmen widerspiegeln. Homburg, Hoyer, und Fassnacht (2002) zeigen, dass sich besonders Kontingenzvariablen auswirken, die die Situation in der Organisation charakterisieren. Jedoch gruppiert der klassische Kontingenzansatz Kontingenzvariablen in Faktoren der Umwelt, Wettbewerber, Markt und Kundenverhalten (Hofer, 1975). Zukünftige Arbeiten könnten untersuchen, wie sich Faktoren dieser vier Bereiche, neben der Beziehung zwischen Mutter- und Tochterunternehmen, auf die Wirkungsbeziehungen der lokalen Serviceorientierung auswirken. Interessant wäre es, Kundenan-

forderungen und Serviceangebote der Wettbewerber als Kontingenzvariablen zu integrieren (Lukas & Ferrel, 2000).

4. Es wurde mit Key Informants bezüglich des Untersuchungsobjekts gearbeitet. Obwohl die Kontrolle der damit in Verbindung stehenden Fehlerquellen keinen Einfluss der Key Informant Methode zeigte, können zukünftige Arbeiten die lokale Serviceorientierung aus Mitarbeitersicht untersuchen. Somit würde die Messung der lokalen Serviceorientierung der Überprüfung des Serviceklimas im Unternehmen dienen. Weiterhin wäre es auch interessant, Kunden nach ihrer Wahrnehmung der Serviceorientierung des Tochterunternehmens zu befragen. Auch die Integration von Sekundärdaten zu Wiederkauf oder Beziehungsdauer der Kunden und dem ökonomischen Erfolg der Tochtergesellschaft würden die Untersuchung der lokalen Serviceorientierung objektivieren.
5. Es wäre weiterhin interessant, inwieweit die Art der angebotenen Dienstleistung die Wirkungsbeziehungen der lokalen Serviceorientierung moderiert, da prinzipiell zwischen Dienstleistungen, die das Produkt betreffen, und Dienstleistungen, die den Kunden unterstützen, unterschieden werden kann (Mathieu, 2001).

#### **3.5.4 Implikationen für die Unternehmenspraxis**

Zielsetzung der vorliegenden Arbeit war es, eine wissenschaftliche Untersuchung der lokalen Serviceorientierung von Tochtergesellschaften internationaler Unternehmen durchzuführen. Zusätzlich ergeben sich durch die empirischen Ergebnisse Implikationen für die Unternehmenspraxis.

Ein Teilziel war es dabei, die lokale Serviceorientierung zu charakterisieren. Aus ihrer Konzeptualisierung und Operationalisierung ergeben sich folgende Empfehlungen für das Tochterunternehmen:

- Das Serviceangebot einer Tochtergesellschaft ist so zu gestalten, dass die Servicequalität, der Dienstleistungserstellungsprozess und die Anzahl der angebotenen Dienstleistungen an die Marktanforderungen angepasst sind. Grundlage dafür ist eine fundierte Analyse der Kundenbedürfnisse vor Ort. Gegebenenfalls ist in Verhandlungen mit dem Mutterunternehmen die Anpassung des Serviceangebots mit den Marktanalysen zu verteidigen.
- Innerhalb der Organisation sind die Servicestandards länderübergreifend transparent zu gestalten und das transnationale Lernen ist zu fördern. Hierbei geht es vor allem um die Nutzung von globalen Wissensmanagementsystemen, die durch eine entsprechende Instruktion der Mitarbeiter erreicht wird. Es gilt intern die Bedeutung von Wissen und Fähigkeiten sowie deren Austausch zu manifestieren.



- Die Tochtergesellschaft fördert den internen interkulturellen Austausch ihrer Mitarbeiter, indem sie sie zu anderen Standorten entsendet oder physische Treffen zwischen ihnen und den Mitarbeitern anderer Standorte arrangiert. Nur so kann gegenseitiges Verständnis für die Besonderheiten des anderen erzeugt werden. Gegenseitiges Verständnis und Vertrauen zwischen den Mitarbeitern sind elementar, wenn jene interne Dienstleistungen austauschen und so zur Effektivität und Effizienz der internen Prozesse beitragen. Zudem fördert es die Mitarbeiterzufriedenheit, die grundlegend für das serviceorientierte Verhalten in der Kundeninteraktion ist.

Da der Erfolg jeder Tochtergesellschaft auch zum globalen Gesamterfolg der Organisation beiträgt, können auch die Konzernzentralen aus den Ergebnissen der vorliegenden Untersuchung der lokalen Serviceorientierung lernen: Zunächst hat das Mutterunternehmen die Verantwortung für die Initiierung und Implementierung der internen Systeme, Prozesse und Strukturen, die zu transnationalen Austausch und Lernen beitragen. Dazu gehört z.B., dass es die Infrastruktur für ein globales Wissensmanagementsystem zur Verfügung stellt. Außerdem liegt es auch am Mutterunternehmen anzuerkennen, dass das Serviceangebot an die lokalen Marktgegebenheiten anzupassen ist. Basierend auf der Anerkennung dieses Sachverhalts ist das Tochterunternehmen dazu anzuhalten, die lokalen Bedürfnisse fundiert zu identifizieren und das Serviceangebot an diese Bedürfnisse anzupassen. Zuletzt gilt es auch, die Entwicklung der Servicekultur der Tochtergesellschaft zu fördern und die Servicekultur des Mutterunternehmens nicht dominant bei lokalen Managern und Mitarbeitern durchzusetzen.

Die Ergebnisse bestätigen insgesamt die praktische Relevanz der Untersuchung der lokalen Serviceorientierung für Tochtergesellschaften internationaler Unternehmen, da durch sie das Relationship Commitment der Kunden und der ökonomische Erfolg der Tochtergesellschaft positiv beeinflusst werden.

## **4 Serviceorientierung in der Praxis von Tochtergesellschaften internationaler Unternehmen**

Es gibt bisher keine Bestandsaufnahmen von Serviceorientierung in der Unternehmenspraxis von Tochtergesellschaften internationaler Unternehmen (vgl. Abschnitt 1.2). Deswegen wird in diesem Kapitel ihre Serviceorientierung aus verschiedenen Blickwinkeln analysiert. Ziel des vierten Kapitels ist es, einen Überblick zum Stand der Serviceorientierung in der Praxis von Tochtergesellschaften internationaler Unternehmen zu geben.

Nach einer kurzen Darstellung der Datengrundlage und der verwendeten Analysemethoden (vgl. Abschnitt 4.1) werden folgende Fragestellungen behandelt, die die Erkenntnisse aus den vorherigen Kapiteln erweitern:

1. *Wie schätzen Tochtergesellschaften internationaler Unternehmen ihre Serviceorientierung selbst ein?* (vgl. Abschnitt 4.2)
2. *Welchen Status quo weist die lokale Serviceorientierung in der Unternehmenspraxis auf?* (vgl. Abschnitt 4.3)
3. *Gibt es eine Diskrepanz zwischen der Einschätzung der eigenen Serviceorientierung und dem Status quo der lokalen Serviceorientierung?* (vgl. Abschnitt 4.4)
4. *Welches Messinstrument eignet sich besser zur Beurteilung der Serviceorientierung von Tochtergesellschaften internationaler Unternehmen?* (vgl. Abschnitt 4.5)

Das Kapitel schließt mit der zusammenfassenden Beantwortung dieser Fragen und der Ableitung von Implikationen für Wissenschaft und Unternehmenspraxis (vgl. Abschnitt 4.6).

### **4.1 Datengrundlage und Analysemethoden**

Die Datengrundlage für die Analyse des Status quo der lokalen Serviceorientierung in Tochtergesellschaften internationaler Unternehmen bildet die Befragung von 223 Unternehmen, die in Abschnitt 3.4.2 beschrieben wurde.

Zur Beantwortung der Fragen eins bis drei werden Vergleiche zwischen Sektoren, Unternehmensgröße, Erfahrung im lokalen Markt und dem Entwicklungsstand des Landes, in dem das Unternehmen tätig ist, vorgenommen. Die Verteilung der Unternehmensstichprobe auf die Ausprägungen der genannten Merkmale findet sich

in Abschnitt 3.4.2.2. Zusätzlich werden Gruppen hinsichtlich der Diskrepanz zwischen der Einschätzung der eigenen Serviceorientierung und dem Status quo der lokalen Serviceorientierung gebildet. Dadurch wird zwischen Unternehmen unterschieden, die sich überschätzen, unterschätzen oder deren Einschätzung sich mit der Umsetzung der lokalen Serviceorientierung deckt.

Die vorgenommenen Mittelwertvergleiche basieren auf den vorhandenen Gruppenausprägungen. Es wurden die einfaktorielle Varianzanalyse (ANOVA), bei mehr als zwei Ausprägungen je Merkmal, und der T-Test von unabhängigen Stichproben, bei zwei Ausprägungen je Merkmal, durchgeführt. Die ANOVA testet die Nullhypothese, die besagt, dass sich die Mittelwerte von mehr als zwei Gruppen nicht unterscheiden. Die Anforderungen der ANOVA an das Datenniveau (abhängige Variable ist quantitativ und intervallskaliert; unabhängige Variable ist kategorial und ganzzahlig) sind erfüllt. Zudem ist die ANOVA robust gegenüber Abweichungen von der Normalverteilung. Eine Annahme der ANOVA ist die Varianzhomogenität. Dies ist vor der Durchführung der ANOVA zu testen (Bortz, 2005, S. 248ff.).

Für die vorliegende Untersuchung wurde dafür der Levene-Test auf Homogenität der Varianzen durchgeführt. Bei einem F-Wert von  $> 0,2$  und einer Irrtumswahrscheinlichkeit von  $p > 0,05$  besteht Varianzhomogenität. Wenn der Levene-Test statistisch signifikant ist, sollte die Hypothese homogener Varianzen abgelehnt werden (Dayton, 1970, S. 34f.). Bei Varianzheterogenität kann keine ANOVA berechnet bzw. deren Ergebnisse interpretiert werden. In diesem Fall ist der Welch-Test anzuwenden. Dieser testet die Gleichheit der Erwartungswerte. Ist dieser signifikant, ist die Hypothese auf Mittelwertgleichheit zu verwerfen (Algina & Olejnik, 1994). Für die Tests auf Mittelwertgleichheit wird eine Irrtumswahrscheinlichkeit von höchstens fünf Prozent angenommen ( $p < 0,05$ ). Der Mittelwert einer Größe von einer Gruppe basiert auf dem Skalenmittelwert der jeweiligen Größe je Fall. Unzutreffende Schlussfolgerungen infolge erhöhter Irrtumswahrscheinlichkeit werden durch Posthoc-Tests minimiert (Bortz, 2005, S. 273). Deswegen wird zusätzlich der Scheffé-Test durchgeführt, der paarweise Gruppenvergleiche vornimmt und für ungleiche Stichprobengrößen geeignet ist. Die ANOVA testet, ob es signifikante Mittelwertunterschiede gibt. Durch den Scheffé-Test wird identifiziert, zwischen welchen Gruppen sich die signifikanten Unterschiede zeigen (Bortz, 2005, S. 274f.).

Die genannten Größen können Werte zwischen eins und fünf annehmen, da ihre Messung auf 5er Likert-Skalen basiert (1 – fully agree, 5 – fully disagree) und der Skalenmittelwert gebildet wird. Bei einer Bewertung der jeweiligen Größe zwischen eins und zwei wird von einer positiven Beurteilung gesprochen, da die Aussage, trifft zu bzw. trifft eher zu, bewertet wird. Bei einem Wert zwischen zwei und drei nimmt der Proband eine unentschiedene Haltung ein, sodass dieser Bereich als mittleres Niveau interpretiert wird. Bei einem Wert zwischen drei und

fünf lehnt der Proband die Aussage teilweise oder vollständig ab. Solche Werte werden als negativ gedeutet.

## 4.2 Einschätzung der eigenen Serviceorientierung

In diesem Abschnitt wird dargestellt, wie Tochtergesellschaften internationaler Unternehmen ihre Serviceorientierung einschätzen. Als Messinstrument wird die modifizierte Skala der Kundenorientierung von Narver und Slater (1990) herangezogen (vgl. Abschnitt 3.4.2.4). Als Basis der Analyse dient der Skalenmittelwert über die drei Messindikatoren „Our company is committed to service.“, „Our company tries to improve service.“, „Our company understands customer service requirements.“.

Die Gruppenmittelwerte bewegen sich zwischen 1,52 und 1,77. Der Mittelwert für die Einschätzung der eigenen Serviceorientierung über alle Gruppen hinweg beträgt 1,65, mit einem Maximum von eins und einem Minimum von fünf.

Tabelle 28 gibt einen Überblick zu den Ergebnissen des Mittelwertvergleichs. Die Varianzhomogenität ist für jeden Gruppenvergleich gegeben.

Bezugsobjekt	Mittelwert	Ergebnisse der Analyse*	Signifikante Gruppenunterschiede**
<b>Sektor</b>			
Konsumgüter (1)	1,77	F = 0,172; p = 0,181	keine
Industriegüter (2)	1,69		
Dienstleistungen (3)	1,55		
<b>Dauer Geschäftstätigkeit</b>			
weniger als 5 Jahre (1)	1,52	F = 0,761; p = 0,468	keine
zwischen 5 und 10 Jahren (2)	1,59		
mehr als 10 Jahre (3)	1,69		
<b>Unternehmensgröße</b>			
weniger als 500 Mitarbeiter (1)	1,66	F = 0,238; p = 0,789	keine
zwischen 500 und 1000 Mitarbeiter (2)	1,71		
mehr als 100 Mitarbeiter (3)	1,60		
<b>Entwicklungsstand des Gastlands</b>			
Industrieland (1)	1,66	T = 0,114; p = 0,910	keine
Schwellen- und Entwicklungsland (2)	1,64		

\* ANOVA, T-Test; \*\* Scheffé-Test

**Tabelle 28: Ergebnisse des Mittelwertvergleichs für die Einschätzung der eigenen Serviceorientierung**

Insgesamt schätzen Tochtergesellschaften internationaler Unternehmen ihre Serviceorientierung positiv ein. Bei der Analyse der verschiedenen Unternehmenscharakteristika und den jeweiligen Gruppen sind keine signifikanten Mittelwertdifferenzen identifiziert worden.

Dies bestätigt die breite Erkenntnis in der Unternehmenspraxis, dass Dienstleistungen eine hohe Bedeutung für das Unternehmenswachstum und die Entwicklung von neuen Geschäftsfeldern haben. Jedoch reicht die Erkenntnis der Bedeutung von Dienstleistungen nicht aus, um erfolgreich zu sein. Vielmehr bedarf es auch der erfolgreichen nutzenstiftenden Umsetzung, die der Kunde wertschätzt (Tuunanen & Cassab, 2011, S. 340). Als ein möglicher Erklärungsansatz der positiven Selbsteinschätzung dient das Konzept der sozialen Identität (Markus & Wurf, 1987). Demnach nehmen Personen, die sich einer Gruppe zugehörig fühlen, Beurteilungen vor, die sich mit dem Bild der Gruppe decken (Oyserman, 2009). Darauf aufbauend, ist die positive Einschätzung der eigenen Serviceorientierung als Ergebnis der sozialen Identität der Unternehmen zu interpretieren. Die Tochtergesellschaften internationaler Unternehmen haben weitgehend die Bedeutung von Serviceorientierung erfasst und beurteilen sich deswegen auch als serviceorientiert, da sie nicht zu der Gruppe gehören wollen, die Serviceorientierung noch nicht als ökonomisch relevanten Wert anerkannt hat.

Im nächsten Abschnitt wird erläutert, auf welchem Niveau sich die lokale Serviceorientierung in der Unternehmenspraxis befindet.

### **4.3 Status quo der lokalen Serviceorientierung**

In diesem Abschnitt wird dargestellt, inwieweit die lokale Serviceorientierung in der Unternehmenspraxis von Tochtergesellschaften internationaler Unternehmen bereits etabliert ist. Die Betrachtung hierbei bezieht sich auf die einzelnen Faktoren der lokalen Serviceorientierung (vgl. Abschnitte 4.3.1 bis 4.3.3) sowie auf die lokale Serviceorientierung insgesamt (vgl. Abschnitt 4.3.4).

#### **4.3.1 Status quo des Faktors „lokale Anpassung des Serviceangebots“**

Als Messinstrument der lokalen Anpassung des Serviceangebots dient seine Konzeptualisierung in dieser Arbeit (vgl. Abschnitt 3.3.1.1). Es wird der Skalenmittelwert der Items „Our service quality is adapted to local market requirements.“, „Our service delivery process integrates local market requirements.“ und „The number of services we offer is adapted to local market requirements.“ herangezogen. Da auch diese auf einer 5er-Likert-Skala abgefragt wurden, ist ein Wert zwischen 1 (Maximum) und 5 (Minimum) möglich. Die Gruppenmittelwerte bewegen sich zwischen 1,78 und 2,35. Der Mittelwert über alle Gruppen hinweg beträgt 1,96.

Die Ergebnisse des Mittelwertvergleichs sind in Tabelle 29 dargestellt.

Bezugsobjekt	Mittelwert	Ergebnisse der Analyse*	Signifikante Gruppenunterschiede**
<b>Sektor</b>			
Konsumgüter (1)	1,99	F = 0,170; p = 0,844	keine
Industriegüter (2)	1,92		
Dienstleistungen (3)	1,97		
<b>Dauer Geschäftstätigkeit</b>			
weniger als 5 Jahre (1)	2,35	F = 4,95; p = 0,012	zwischen (1) und (2) mit p = 0,015; zwischen (1) und (3) mit p = 0,04
zwischen 5 und 10 Jahren (2)	1,78		
mehr als 10 Jahre (3)	1,96		
<b>Unternehmensgröße</b>			
weniger als 500 Mitarbeiter (1)	1,98	F = 0,724; p = 0,486	keine
zwischen 500 und 1000 Mitarbeiter (2)	2,03		
mehr als 100 Mitarbeiter (3)	1,84		
<b>Entwicklungsstand des Gastlands</b>			
Industrieland (1)	1,93	T = -0,453; p = 0,661	keine
Schwellen- und Entwicklungsland (2)	1,98		

\* ANOVA, T-Test; \*\* Scheffé-Test

**Tabelle 29: Ergebnisse des Mittelwertvergleichs für den Status quo eines lokal angepassten Serviceangebots**

Insgesamt zeigt sich, dass sich der Status quo des Faktors „lokale Anpassung des Serviceangebots“ auf einem guten Niveau befindet. Allein Unternehmen, die weniger als fünf Jahre im lokalen Markt agieren, verfügen über eine signifikant schlechtere Umsetzung eines lokal angepassten Serviceangebots. In diesen jungen Unternehmen ist das Serviceangebot noch nicht an die Marktanforderungen angepasst, sondern es orientiert sich an der Gestaltung durch das Mutterunternehmen. Unternehmen, die länger als fünf Jahre im lokalen Markt arbeiten, zeigen die Umsetzung eines differenzierten Serviceangebots auf einem signifikant höheren Niveau.

Die lokal angepassten Dienstleistungen sind das Ergebnis geplanter Strukturen, Fähigkeiten und Adaptionen, die im Einklang mit den Geschäftszielen stehen (Gebauer, Gustafsson, & Witell, 2011, S. 1273). Erst durch die Entwicklung dieser Strukturen, Fähigkeiten und Adaptionen im Zeitablauf, erarbeitet sich die Tochtergesellschaft die Autonomie vom Mutterunternehmen (Birkinshaw & Hood, 1998, S. 781) Dies ist notwendig, um ein lokale Anpassung des Serviceangebots gestalten und im lokalen Markt einführen zu können (Vachani & S., 1999).

Insofern ist es nachvollziehbar, dass Unternehmen, die erst wenige Jahre im lokalen Markt agieren, noch nicht die Fähigkeiten und das Wissen haben, um das Serviceangebot an die lokalen Marktanforderungen anzupassen und sich vom Mutterunternehmen zu emanzipieren. Je länger aber das Unternehmen im lokalen Markt aktiv ist, desto eher wird dies gelingen.

### 4.3.2 Status quo des Faktors „Transnationale Serviceorganisation“

Als Messinstrument der transnationalen Serviceorganisation dient ihre Konzeptualisierung in dieser Arbeit (vgl. Abschnitt 3.3.1.2). Es wird der Skalenmittelwert der Messindikatoren „In our organization, we have transparent transnational service standards.“, „in our organization, we support transnational global learning.“, „In our organization, we exchange experiences and critical factors of successful service delivery across borders.“ und „In our organization, we have a global knowledge management system.“ gebildet. Da auch diese auf einer 5er-Likert-Skala abgefragt wurden, ist ein Wert zwischen 1 (Maximum) und 5 (Minimum) möglich. Die Gruppenmittelwerte bewegen sich zwischen 2,07 und 2,63. Der Mittelwert über alle Gruppen hinweg beträgt 2,5.

Tabelle 30 zeigt die Ergebnisse des Mittelwertvergleichs für die transnationale Serviceorganisation.

Bezugsobjekt	Mittelwert	Ergebnisse der Analyse*	Signifikante Gruppenunterschiede**
<b>Sektor</b>			
Konsumgüter (1)	2,62	F = 3,04; p = 0,05	keine
Industriegüter (2)	2,63		
Dienstleistungen (3)	2,31		
<b>Dauer Geschäftstätigkeit</b>			
weniger als 5 Jahre (1)	2,51	F = 0,369; p = 0,692	keine
zwischen 5 und 10 Jahren (2)	2,38		
mehr als 10 Jahre (3)	2,53		
<b>Unternehmensgröße</b>			
weniger als 500 Mitarbeiter (1)	2,61	F = 3,68; p = 0,027	zwischen (1) und (2) mit p = 0,039
zwischen 500 und 1000 Mitarbeiter (2)	2,07		
mehr als 100 Mitarbeiter (3)	2,40		
<b>Entwicklungsstand des Gastlands</b>			
Industrieland (1)	2,58	T = 1,4; p = 0,162	keine
Schwellen- und Entwicklungsland (2)	2,39		

\* ANOVA, T-Test; \*\* Scheffé-Test bei einem Signifikanzniveau von 5 %

**Tabelle 30: Ergebnisse des Mittelwertvergleichs für den Status quo einer transnationalen Serviceorganisation**

Der Status quo der Serviceorganisation befindet sich auf mittlerem Niveau. Nur Unternehmen mit 500 bis 1000 Mitarbeitern zeigen einen signifikant besseren Implementierungsstand. Auf einem Signifikanzniveau von  $p < 0,1$  zeigen Dienstleistungsunternehmen ein größeres Ausmaß an Serviceorientierung bei der Organisationsgestaltung als Industriegüterunternehmen.

Die Unternehmensgröße stellt einen wichtigen Faktor dar, der bei der Organisationsgestaltung zu beachten ist (Bruhn, 2002, S. 84). Kleine Unternehmen verfügen

über geringere finanzielle Ressourcen, um Systeme und Strukturen aufzubauen, die den Austausch von Wissen fördern (Sanghani, 2008). In großen Unternehmen führt eher die Verselbstständigung der einzelnen Funktionen zu fehlendem gegenseitigen Verständnis und anderen Koordinationsproblemen (Bruhn, 2002, S. 55). Deswegen scheinen vor allem Unternehmen mit 500 bis 1000 Mitarbeitern über die besseren Voraussetzungen zu verfügen, um eine transnationale Serviceorganisation zu implementieren: Einerseits haben sie die ausreichende Größe, um die notwendigen Ressourcen aufzubringen, andererseits weisen sie nicht die Koordinationsprobleme großer Unternehmen auf.

Der (wenn auch nicht empirisch signifikante) Unterschied zwischen Dienstleistungs- und Industriegüterunternehmen ist zum einen durch die besonderen Herausforderungen zu erklären, die die Serviceorientierung an produzierende Unternehmen stellt. Die Bedeutung von Dienstleistungen in einem Dienstleistungsunternehmen ist für die Unternehmensleitung und für die Mitarbeiter selbstverständlich. In produzierenden Unternehmen besteht der kritische Erfolgsfaktor darin, das produktorientierte Denken in der Organisation zu überwinden und den Service für den Kunden in den Mittelpunkt zu stellen (Vargo & Lusch, 2008, S. 256). In diesem für Industriegüterunternehmen fremden Bereich gilt es, die Fähigkeit zur Serviceorientierung zu implementieren. Dazu gehören Schulungen des Personals, in denen vermittelt wird, was Serviceorientierung bedeutet und welche Fähigkeiten von den Mitarbeitern erwartet werden, sowie die Entwicklung der Serviceorganisation (Gebauer, Edvardsson, Gustafsson, & Wittel, 2010, S. 198).

#### **4.3.3 Status quo des Faktors „Förderung eines internen transnationalen Austauschs“**

Als Messinstrument der Förderung eines internen transnationalen Austauschs dient seine Konzeptualisierung im Rahmen dieser Arbeit (vgl. Abschnitt 3.3.2.3). Es wird der Skalenmittelwert der Messindikatoren „We support physical meetings of our employees with employees from a different location.“, „We delegate our employees to other locations.“. Da auch diese auf einer 5er-Likert-Skala abgefragt wurden, ist ein Wert zwischen 1 (Maximum) und 5 (Minimum) möglich. Die Gruppenmittelwerte bewegen sich zwischen 1,98 und 2,36. Der Mittelwert über alle Gruppen hinweg beträgt 2,22.

Tabelle 31 gibt einen Überblick zu den Ergebnissen des Mittelwertvergleichs für den Faktor Förderung des internen transnationalen Austauschs. Für den Mittelwertvergleich mit dem Bezugsobjekt „Unternehmensgröße“ liegt keine Varianzhomogenität vor, sodass an dieser Stelle der Welch-Test durchgeführt wurde.



Bezugsobjekt	Mittelwert	Ergebnisse der Analyse*	Signifikante Gruppenunterschiede**
<b>Sektor</b>			
Konsumgüter (1)	2,11	F = 0,412; p = 0,663	keine
Industriegüter (2)	2,25		
Dienstleistungen (3)	2,25		
<b>Dauer Geschäftstätigkeit</b>			
weniger als 5 Jahre (1)	2,36	F = 0,37; p = 0,691	keine
zwischen 5 und 10 Jahren (2)	2,24		
mehr als 10 Jahre (3)	2,20		
<b>Unternehmensgröße</b>			
weniger als 500 Mitarbeiter (1)	2,31	F = 2,43; p = 0,946	keine
zwischen 500 und 1000 Mitarbeiter (2)	1,98		
mehr als 100 Mitarbeiter (3)	2,11		
<b>Entwicklungsstand des Gastlands</b>			
Industrieland (1)	2,29	T = 1,3; p = 0,186	keine
Schwellen- und Entwicklungsland (2)	2,13		

\* ANOVA, T-Test, Welch-Test; \*\* Scheffé-Test bei einem Signifikanzniveau von 5 %

**Tabelle 31: Ergebnisse des Mittelwertvergleichs für den Status quo der Förderung des internen transnationalen Austauschs**

Die Förderung des internen transnationalen Austauschs befindet sich gruppenübergreifend auf mittlerem Niveau. Es gibt keine signifikanten Mittelwertdifferenzen.

Die Delegation der Mitarbeiter zu anderen Standorten ist eng mit der Förderung des internen transnationalen Austauschs verbunden. Sie ermöglicht Mitarbeitern die Übernahme von Verantwortung und die Ausübung von Autorität (Yukl, 1998). Bisher gibt es keine wissenschaftliche Auseinandersetzung mit den organisationalen Voraussetzungen für die Entsendung von Mitarbeitern. Vielmehr wurden die persönlichen Voraussetzungen der Mitarbeiter und die ihres privaten Umfelds diskutiert (z.B. Wan, Hui, & Tiang, 2003). Eine wichtige Kontextvariable stellt die kulturelle Distanz zwischen Heimat- und Gastland dar, da die Bereitschaft der Mitarbeiter, an einen anderen Standort zu wechseln, bei höherer Ähnlichkeit zwischen Heimat- und Gastland steigt (White, Absher, & Huggins, 2011). Insofern bestätigen die empirischen Ergebnisse die fehlende, wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Einfluss organisationaler Charakteristika auf den Erfolg von Entsendungen.

Aus rein praktischen Erwägungen ist dies nachvollziehbar: Die Förderung des transnationalen internen Austausch erscheint unabhängig von Unternehmensgröße, Sektor, Erfahrung im lokalen Markt und dem Entwicklungsstand des Gastlandes. Bei der Entsendung von Mitarbeitern spielt die Branche, in der das Unternehmen tätig ist, keine Rolle. Dies ist darauf zurückzuführen, dass es für Dienstleistungs-, Konsumgüter- und Industriegüterunternehmen gleichermaßen

herausfordernd ist, Mitarbeiter für die Entsendung vorzubereiten und die entsprechenden internen Netzwerke aufzubauen, die eine Entsendung erleichtern. Bis auf das Training der Mitarbeiter sowie die Entwicklung und Nutzung des internen globalen Netzwerks sind keine besonderen Ressourcen notwendig. Die Unternehmensgröße, die mit einem größeren Bestand an internen Ressourcen einhergeht, ist nur bedingt relevant. Die Dauer der Geschäftstätigkeit, die mit mehr Erfahrung verbunden ist, scheint bis zu einem Schwellenwert relevant zu sein, an dem Unternehmen die Bedeutung der Förderung des internen transnationalen Austauschs erkennen. Auch der Entwicklungsstand des Gastlandes ist unbedeutend bei dieser Fragestellung. Dies kann darauf zurückgeführt werden, dass eine Vielzahl der betrachteten Unternehmen ihre Unternehmenszentrale in einem Industrieland haben, sodass es in diesem Punkt zu einer Nivellierung zwischen Industrie- und Schwellenland kommt.

Die Förderung des internen transnationalen Austauschs führt dazu, dass Mitarbeiter zwischen Kulturen vermitteln können (Harvey & Novicevic, 2002) und gegenseitiges Verständnis, Loyalität und Kooperationsbereitschaft aufbauen (Kristensen & Zeitlin, 2005). Insofern ist die Bedeutung dieses Faktors nicht hoch genug einzustufen und in der Unternehmenspraxis noch stärker zu etablieren.

#### **4.3.4 Status quo der lokalen Serviceorientierung insgesamt**

In diesem Abschnitt wird dargestellt, wie die Unternehmen lokale Serviceorientierung bereits etabliert haben. Als Basis der Analyse dient der Skalenmittelwert über die drei Faktoren „lokal angepasstes Serviceangebot“, „transnationale Serviceorganisation“ und „Förderung des internen transnationalen Austauschs“. Der maximal mögliche Wert ist eins, der minimal mögliche Wert fünf. Die Gruppenmittelwerte bewegen sich zwischen 2,04 und 2,42. Der Mittelwert über alle Gruppen hinweg beträgt 2,26. Tabelle 32 gibt einen Überblick zu den Ergebnissen des Mittelwertvergleichs des Status quo der lokalen Serviceorientierung insgesamt.

Bezugsobjekt	Mittelwert	Ergebnisse der Analyse*	Signifikante Gruppenunterschiede**
<b>Sektor</b>			
Konsumgüter (1)	2,29	F = 0,854; p = 0,427	keine
Industriegüter (2)	2,31		
Dienstleistungen (3)	2,18		
<b>Dauer Geschäftstätigkeit</b>			
weniger als 5 Jahre (1)	2,42	F = 1,255; p = 0,287	keine
zwischen 5 und 10 Jahren (2)	2,15		
mehr als 10 Jahre (3)	2,25		
<b>Unternehmensgröße</b>			
weniger als 500 Mitarbeiter (1)	2,33	F = 2,38; p = 0,061	keine
zwischen 500 und 1000 Mitarbeiter (2)	2,04		
mehr als 100 Mitarbeiter (3)	2,15		
<b>Entwicklungsstand des Gastlands</b>			
Industrieland (1)	2,30	T = 1,09; p = 0,279	keine
Schwellen- und Entwicklungsland (2)	2,20		

\* ANOVA, T-Test, Welch-Test; \*\* Scheffé-Test bei einem Signifikanzniveau von 5 %

**Tabelle 32: Ergebnisse des Mittelwertvergleichs für den Status quo der lokalen Serviceorientierung**

Insgesamt bleibt festzuhalten, dass sich der Status quo der lokalen Serviceorientierung gruppenübergreifend auf einem mittleren Niveau befindet. Dies deckt sich mit den Aussagen der wissenschaftlichen Diskussion, dass Unternehmen die Bedeutung von Dienstleistungen bereits erkannt haben, aber noch vor Umsetzungsschwierigkeiten stehen (vgl. Abschnitt 1.1).

Deswegen wird im Folgenden analysiert, inwieweit die Selbsteinschätzung der eigenen Serviceorientierung mit dem Status quo der lokalen Serviceorientierung in der Unternehmenspraxis von Tochtergesellschaften internationaler Unternehmen übereinstimmt.

#### **4.4 Diskrepanz zwischen der Einschätzung der eigenen Serviceorientierung und der Umsetzung der lokalen Serviceorientierung**

Im Folgenden wird die Diskrepanz zwischen der Einschätzung der eigenen Serviceorientierung und dem Status quo der lokalen Serviceorientierung dargestellt. Dadurch wird gezeigt, ob die Selbsteinschätzung der Unternehmen mit der Umsetzung von lokaler Serviceorientierung in ihrem Unternehmen übereinstimmen. Die Berechnung dieser Diskrepanz ist möglich, da im Fragebogen zuerst die konkreten Maßnahmen durch die Probanden bewertet wurden, die lokale Serviceori-

entierung widerspiegeln<sup>8</sup>. Am Ende des Fragebogens wurden die Probanden dann gebeten, die Serviceorientierung ihres (lokalen) Unternehmens einzuschätzen. Insofern war es den Probanden nicht möglich, eine Beziehung zwischen den zu bewertenden Maßnahmen (lokale Serviceorientierung) und der Einschätzung der eigenen Serviceorientierung herzustellen.

Dafür wird die Distanz auf Basis der Skalenmittelwerte beider Größen (Einschätzung der eigenen Serviceorientierung minus lokale Serviceorientierung) je Fall berechnet. Bei einem Wert von null stimmt die Selbsteinschätzung mit der lokalen Serviceorientierung überein. Bei einem Wert kleiner null überschätzt sich das Unternehmen, bei einem Wert größer null unterschätzt es sich.

Insgesamt zeigt sich, dass die Unternehmen sich eher überschätzen: Die durchschnittliche Diskrepanz beträgt -0,6, das Maximum 1,63 (Unterschätzung) und das Minimum -3,0 (Überschätzung). Der T-Test bei einer Stichprobe zeigt, dass der Wert 0,6 signifikant von null verschieden ist ( $T = -13,26$ ;  $p < 0,01$ ). Insofern wird von einer signifikanten Überschätzung der Unternehmen gesprochen. Nur bei 4,5 Prozent der Unternehmen stimmt die Einschätzung der eigenen Serviceorientierung mit der Umsetzung der lokalen Serviceorientierung überein; 13,4 Prozent unterschätzen und 82,1 Prozent überschätzen sich.

Tabelle 33 zeigt die Ergebnisse des Mittelwertvergleichs zur Diskrepanz zwischen der Einschätzung der eigenen Serviceorientierung und dem Status quo der lokalen Serviceorientierung.

---

<sup>8</sup> Zur reflektiven Messung der lokalen Serviceorientierung vgl. Abschnitt 3.3.1.

Bezugsobjekt	Mittelwert	Ergebnisse der Analyse*	Signifikante Gruppenunterschiede**
<b>Sektor</b>			
Konsumgüter (1)	-0,52	F = 0,423; p = 0,655	keine
Industriegüter (2)	-0,62		
Dienstleistungen (3)	-0,63		
<b>Dauer Geschäftstätigkeit</b>			
weniger als 5 Jahre (1)	-0,90	F = 2,76; p = 0,065	keine
zwischen 5 und 10 Jahren (2)	-0,56		
mehr als 10 Jahre (3)	-0,57		
<b>Unternehmensgröße</b>			
weniger als 500 Mitarbeiter (1)	-0,67	F = 2,87; p = 0,059	keine
zwischen 500 und 1000 Mitarbeiter (2)	-0,32		
mehr als 100 Mitarbeiter (3)	-0,55		
<b>Entwicklungsstand des Gastlands</b>			
Industrieland (1)	-0,64	T = -0,975; p = 0,330	keine
Schwellen- und Entwicklungsland (2)	-0,55		

\* ANOVA, T-Test, Welch-Test; \*\* Scheffé-Test bei einem Signifikanzniveau von 5 %

**Tabelle 33: Ergebnisse des Mittelwertvergleichs für die Diskrepanz zwischen der Einschätzung der eigenen Serviceorientierung und dem Status quo der lokalen Serviceorientierung**

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass sich die Unternehmen gruppenübergreifend überschätzen. Die höchste (wenn auch nicht empirische signifikante) Überschätzung weisen kleinere Unternehmen und Unternehmen mit wenig Erfahrung im lokalen Markt auf.

Ein möglicher Erklärungsansatz lässt sich aus der Attributionstheorie ableiten. Zentrale Aussage der Attributionstheorie ist, dass Menschen sich Verhalten oder Ereignisse selbst durch interne oder externe Ursachenzuschreibungen erklären (Heider, 1958). Zu den externen Attributionen gehören Erfahrungen in der Vergangenheit, die die Erwartungen an Individuen oder Ereignisse prägen (Zeithaml, Berry, & Parasuraman, 1993, S. 5). Die Erklärungen für bestimmte Zusammenhänge oder Ereignisse werden realistischer, je mehr Erfahrungen die Person in der Vergangenheit gemacht hat (Baldwin, 1992). Dies gilt auch für die Organisation als Konglomerat einer Vielzahl an Individuen. Wenn die Organisation erfährt, was Serviceorientierung bedeutet, wie Wettbewerber Serviceorientierung umsetzen, welche Serviceorientierung Kunden oder andere Organisationseinheiten erwarten, wird sich das Selbstbild mit der Zeit relativieren. Insofern ist die Argumentation auch für kleine Unternehmen anwendbar: Diese verfügen in Summe über weniger Schnittstellen, an denen sie ihre Serviceorientierung spiegeln können, sodass sie eher zur Überschätzung neigen.

Festzuhalten ist, dass es gruppenübergreifend zu Unterschieden zwischen der Selbsteinschätzung der Serviceorientierung und der lokalen Serviceorientierung kommt. Deswegen erscheint es relevant zu sein, zu ermitteln, welche der beiden

Größen eine höhere praktische Relevanz hat. Dieser Frage wird im nächsten Abschnitt nachgegangen.

#### **4.5 Vergleich von Einschätzung der eigenen Serviceorientierung und lokaler Serviceorientierung**

Ziel dieses Abschnitts ist es, die prädiktive Leistung der beiden Skalen (Einschätzung der eigenen Serviceorientierung, lokale Serviceorientierung) zu vergleichen, um eine Empfehlung aussprechen zu können, welche Größe als Maßstab der Serviceorientierung in der Unternehmenspraxis genutzt werden sollte.

Dafür werden verschiedene Strukturmodelle gerechnet, in denen die Einschätzung der eigenen Serviceorientierung und die lokale Serviceorientierung die unabhängigen Variablen darstellen. Das serviceorientierte Mitarbeiterverhalten und das Relationship Commitment stellen die abhängigen Variablen dar. An dieser Stelle wird auf die methodischen Grundlagen in Abschnitt 3.1.3 verwiesen.

Der hypothetische Zusammenhang zwischen den abhängigen Variablen und der lokalen Serviceorientierung wurde in Abschnitt 3.2.2 hergeleitet. Da es sich bei der Einschätzung der eigenen Serviceorientierung um eine andere Betrachtungsperspektive desselben Phänomens handelt, wird die gleiche Argumentation der Hypothesen wie bei der lokalen Serviceorientierung zu Grunde gelegt. Die empirische Operationalisierung der beiden Skalen findet sich in den Abschnitten 3.4.2.4 und 3.4.2.5.

Aufgrund der zu geringen Itemanzahl der Skala „Einschätzung der eigenen Serviceorientierung“ lässt sich kein Vergleich der Messmodelle vornehmen, da die globalen Gütekriterien erst bei mehr als drei Items berechnet werden können. Deswegen wird auf die Schätzung von Strukturmodellen zurückgegriffen, die je Skala formuliert werden. Basierend darauf lassen sich die globalen Gütekriterien der Strukturmodelle sowie die erklärte Varianz ( $R^2$ ) der abhängigen Variablen vergleichen.

Die Strukturmodelle wurden durch eine Kovarianzstrukturanalyse unter Anwendung der Software Mplus 6 überprüft. Im ersten Modell wird der Einfluss der Einschätzung der eigenen Serviceorientierung ( $\xi_1$ ) auf die zwei abhängigen Variablen serviceorientierte Mitarbeiterverhalten ( $\eta_1$ ) und das Relationship Commitment ( $\eta_2$ ) geschätzt. Im zweiten Modell wird der Einfluss der lokalen Serviceorientierung ( $\xi_2$ ) auf die zwei abhängigen Variablen ( $\eta_1, \eta_2$ ) berechnet.

Die zwei Schätzungen zeigen, dass das Messmodell der lokalen Serviceorientierung vorzuziehen ist ( $\chi^2/df = 1,59$ ; CFI = 0,98; TLI = 0,97; RMSEA = 0,052; SRMR = 0,042), da die globalen Gütekriterien für das Modell mit der Einschätzung der eigenen Serviceorientierung schlechter ausfallen ( $\chi^2/df = 1,93$ ;

CFI = 0,97; TLI = 0,96; RMSEA = 0,065; SRMR = 0,045). Aus Tabelle 34 ist neben den Werten für das  $R^2$  der abhängigen Variablen auch die Stärke der gerichteten Beziehungen zwischen den exogenen und endogenen Variablen ( $\gamma_1$ - $\gamma_4$ ) zu entnehmen.

Unabhängige Variablen	Abhängige Variablen	
	Serviceorientiertes Mitarbeiterverhalten	Relationship Commitment
Einschätzung eigene Serviceorientierung	$\gamma_1 = 0,655^{***}$	$\gamma_2 = 0,621^{**}$
$R^2$	<b>0,429<sup>***</sup></b>	<b>0,386<sup>***</sup></b>
Lokale Serviceorientierung	$\gamma_3 = 0,685^{***}$	$\gamma_4 = 0,666^{***}$
$R^2$	<b>0,469<sup>***</sup></b>	<b>0,444<sup>***</sup></b>

\*\*\*  $p < 0,01$ ; \*\*  $p < 0,05$ ; \*  $p < 0,1$ ; n.s. = nicht signifikant; Angabe der standardisierten Koeffizienten

**Tabelle 34: Ergebnisse der separaten Modellschätzung für die Einschätzung der eigenen Serviceorientierung und die lokale Serviceorientierung**

Es zeigt sich, dass beide abhängigen Variablen durch die lokale Serviceorientierung zu einem größeren Anteil erklärt werden als durch die Einschätzung der eigenen Serviceorientierung. Zudem ist der Zusammenhang zwischen der lokalen Serviceorientierung und den abhängigen Variablen stärker.

Da aber auch die Einschätzung der eigenen Serviceorientierung einen hohen Erklärungsgehalt der abhängigen Variablen aufweist, wird im Folgenden die Schätzung eines Strukturmodells vorgenommen, in das beide Skalen integriert sind.

In dem zugrunde liegenden Kausalmodell werden die Einschätzung der eigenen Serviceorientierung und die lokale Serviceorientierung als exogene Variablen ( $\xi_1$ ,  $\xi_2$ ) behandelt. Das serviceorientierte Mitarbeiterverhalten ( $\eta_1$ ) und das Relationship Commitment ( $\eta_2$ ) finden als endogene Variablen Eingang in das Modell. Zudem beinhaltet es die gerichteten Beziehungen zwischen den exogenen und endogenen Variablen ( $\gamma_1$ - $\gamma_4$ ).

Das Modell weist durchgehend zufriedenstellende Gütekriterien auf (vgl. 3.1.3.2):  $\chi^2/df = 1,91$ ; CFI = 0,96; TLI = 0,95; RMSEA = 0,064; SRMR = 0,048. Zentrale Elemente des Strukturmodells sind die Pfadkoeffizienten und das Bestimmtheitsmaß  $R^2$ . Tabelle 35 zeigt die Ergebnisse der Modellschätzung.

<b>Unabhängige Variablen</b>	<b>Abhängige Variablen</b>	
	Serviceorientiertes Mitarbeiterverhalten	Relationship Commitment
Einschätzung eigene Serviceorientierung	$\gamma_1 = 0,341^{***}$	$\gamma_2 = 0,3^{**}$
Lokale Serviceorientierung	$\gamma_3 = 0,454^{***}$	$\gamma_4 = 0,462^{***}$
<b>R<sup>2</sup></b>	<b>0,537<sup>***</sup></b>	<b>0,495<sup>***</sup></b>

\*\*\* p < 0,01; \*\* p < 0,05; \* p < 0,1; n.s. = nicht signifikant; Angabe der standardisierten Koeffizienten

**Tabelle 35: Ergebnisse der Schätzung von Einschätzung der eigenen Serviceorientierung und lokaler Serviceorientierung in einem gemeinsamen Wirkungsmodell**

Es zeigt sich, dass der Einfluss der Umsetzung einer lokalen Serviceorientierung auf das serviceorientierte Mitarbeiterverhalten höher ist ( $\gamma_3 = 0,454$ ;  $p < 0,01$ ) als der Einfluss der Einschätzung der eigenen Serviceorientierung ( $\gamma_1 = 0,341$ ;  $p < 0,01$ ). Auch hat die Umsetzung einer lokalen Serviceorientierung einen größeren Einfluss auf das Relationship Commitment der Kunden ( $\gamma_4 = 0,462$ ;  $p < 0,01$ ) als der Einfluss der Einschätzung der eigenen Serviceorientierung ( $\gamma_2 = 0,3$ ;  $p < 0,05$ ). Das  $R^2$  für das serviceorientierte Mitarbeiterverhalten ( $R^2 = 0,537$ ) und das Relationship Commitment der Kunden ( $R^2 = 0,495$ ) ist zufriedenstellend.

Im Vergleich zu den separaten Schätzungen ist festzustellen, dass das gemeinsame Wirkungsmodell zwar schlechtere Gütekriterien aufweist als das Strukturmodell, das nur die lokale Serviceorientierung als unabhängige Variable integriert. Jedoch ist der Erklärungsbeitrag der Varianz der abhängigen Variablen im gemeinsamen Wirkungsmodell höher.

Zur Messung der Serviceorientierung einer Tochtergesellschaft eines internationalen Unternehmens stellt sich das Instrument der lokalen Serviceorientierung als das leistungsfähigere heraus. Die Integration der Einschätzung der eigenen Serviceorientierung ist als Ergänzung anzusehen, durch die die Erklärung von serviceorientiertem Mitarbeiterverhalten und Relationship Commitment noch verstärkt wird. Eine ausführliche Diskussion des Messinstruments der lokalen Serviceorientierung findet sich in Abschnitt 3.5.1.

Im Folgenden werden die Fragen diskutiert, die am Anfang des Kapitels gestellt wurden. Zudem werden Implikationen für die Forschung und die Unternehmenspraxis abgeleitet.



#### 4.6 Zusammenfassung der Ergebnisse und Implikationen

Im Folgenden werden die Ergebnisse der verschiedenen Analysen zusammengefasst und diskutiert. Die Analysen basieren auf der Befragung von 223 Unternehmen, die im dritten Kapitel ausführlich beschrieben wurde. Zur Beantwortung der am Anfang aufgeworfenen Fragen wurden die Varianzanalyse und die Kausalanalyse durchgeführt. Für die Fragen 1 bis 3 wurden Mittelwertvergleiche für die Unternehmenscharakteristika Sektor, Dauer der Geschäftstätigkeit im lokalen Markt, Unternehmensgröße und Entwicklungsstand des Gastlandes sowie ihrer jeweiligen Ausprägungen vorgenommen. Zur Beantwortung von Frage 4 dient der Vergleich von Modellen und Effektstärken.

##### 1. *Wie schätzen Tochtergesellschaften internationaler Unternehmen ihre Serviceorientierung selbst ein?*

Tochtergesellschaften internationaler Unternehmen schätzen ihre Serviceorientierung durchweg positiv ein. Es sind keine signifikanten Unterschiede zwischen den Gruppen (Sektor, Unternehmensgröße, Erfahrung im lokalen Markt, Entwicklungsstand des Gastlandes) festzustellen. Auf der Basis der Theorie der sozialen Identität wird ein enger Zusammenhang zwischen der Selbstbeurteilung und der Gruppe, zu der das Unternehmen gehören will, vermutet (vgl. Abschnitt 4.2). Insofern lässt die durchgehend positive Selbsteinschätzung den Schluss zu, dass die Unternehmen Serviceorientierung als etwas Positives bewerten und sich selbst der Gruppe der serviceorientierten Unternehmen angehörig fühlen.

Dieses Ergebnis bestätigt die Relevanz von Serviceorientierung in der Unternehmenspraxis von Tochtergesellschaften internationaler Unternehmen. Sie ist unabhängig von den Charakteristika Sektor, Größe, Erfahrung im lokalen Markt, Entwicklungsstand des lokalen Markts (Lusch, Vargo, & Malter, 2006).

##### 2. *Welchen Status quo weist die lokale Serviceorientierung in der Unternehmenspraxis auf?*

Die Umsetzung der lokalen Serviceorientierung in Tochtergesellschaften internationaler Unternehmen befindet sich gruppenübergreifend auf einem mittleren Niveau.

Beim gruppenübergreifenden Vergleich der drei einzelnen Faktoren der lokalen Serviceorientierung ist festzustellen, dass sich die Etablierung eines differenzierten Serviceangebots auf einem guten Niveau befindet (1,96), während die transnationale Serviceorganisation (2,5) und die Förderung des internen transnationalen Austauschs (2,22) einen mittleren Grad der Umsetzung aufweisen.

Bei der Implementierung eines differenzierten Serviceangebots weisen Unternehmen, mit weniger als fünf Jahren Erfahrung im lokalen Markt, einen signifikant

schlechteren Implementierungsstand auf. Dies ist mit der noch fehlenden Autonomie der Tochtergesellschaft vom Mutterunternehmen zu begründen. Erst mit der Entwicklung der eigenen Fähigkeiten und eines Marktverständnisses gewinnt das Tochterunternehmen an Selbstbewusstsein und Know-how, um sich von der Zentrale zu emanzipieren und sein Serviceangebot an die Marktgegebenheiten anzupassen (vgl. Abschnitt 4.3.1)

Bezüglich des Status quo der Serviceorganisation befinden sich mittelgroße Unternehmen auf einem signifikant besseren Niveau bei der Implementierung einer Serviceorganisation als kleine und große Unternehmen. Die Erklärung für den nicht-linearen Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und der transnationalen Serviceorganisation basiert zum einen auf den fehlenden Ressourcen kleiner Unternehmen und zum anderen auf den Koordinationsproblemen sehr großer Unternehmen (vgl. Abschnitt 4.3.2).

Bei der Förderung des internen transnationalen Austauschs wurden keine Gruppenunterschiede identifiziert. Die bisher fehlende Diskussion in der Wissenschaft über den Einfluss von Unternehmenscharakteristika auf den internen transnationalen Austausch bestätigt die Ergebnisse: Bisher wurde der Erfolg der Delegation, bzw. die Bereitschaft zur Entsendung nur als ein Problem auf Mitarbeiterenebene betrachtet (vgl. Abschnitt 4.3.3).

### 3. *Gibt es eine Diskrepanz zwischen der Einschätzung der eigenen Serviceorientierung und dem Status quo der lokalen Serviceorientierung?*

Da die Selbsteinschätzung der Serviceorientierung gruppenübergreifend positiv ist, die lokale Serviceorientierung aber nur auf einem mittleren Niveau in der Unternehmenspraxis eingestuft wird, ist die Diskrepanz dieser beiden Größen ein interessanter Untersuchungsgegenstand.

Es besteht eine Diskrepanz zwischen der Einschätzung der eigenen Serviceorientierung und der Umsetzung der lokalen Serviceorientierung. Gruppenübergreifend ist festzustellen, dass die Einschätzung der eigenen Serviceorientierung über dem Status quo der lokalen Serviceorientierung liegt.

Die größte (wenn auch nicht signifikante) Diskrepanz besteht bei kleinen Unternehmen und Unternehmen mit wenig Erfahrung im lokalen Markt. Dies wird darauf zurückgeführt, dass diese Unternehmen weniger Möglichkeiten haben, Erfahrungen im Markt (Wettbewerber, Kunden, andere Organisationseinheiten), mit Bezug zur Serviceorientierung, zu sammeln. Die geringeren Erfahrungswerte führen zu einem weniger realistischen Selbstbild als bei größeren Unternehmen mit längerer Geschäftstätigkeit im lokalen Markt (vgl. Abschnitt 4.4).

Die fehlende Übereinstimmung von der Einschätzung der eigenen Serviceorientierung und dem Status quo der lokalen Serviceorientierung in der Praxis führt zu der Frage, welche der beiden Größen zur Messung der Serviceorientierung in Tochtergesellschaften internationaler Unternehmen herangezogen werden soll.

4. *Welches Messinstrument eignet sich besser zur Beurteilung der Serviceorientierung von Tochtergesellschaften internationaler Unternehmen?*

Die lokale Serviceorientierung hat im Vergleich zur Einschätzung der eigenen Serviceorientierung eine größere prädiktive Leistung bei der Vorhersage von serviceorientiertem Mitarbeiterverhalten und Relationship Commitment der Kunden. Zum einen zeigen die globalen Gütekriterien im Modellvergleich eine bessere Eignung der lokalen Serviceorientierung. Zum anderen weist die lokale Serviceorientierung eine höhere Erklärung der Varianz der abhängigen Variablen auf. Diese kann jedoch noch erhöht werden, wenn die Messung der Serviceorientierung durch beide Instrumente erfolgt.

Im Folgenden werden kurz die Implikationen für die Unternehmenspraxis und die Forschung dargestellt.

Für die Unternehmenspraxis ergeben sich die Implikationen, besonders an der Implementierung einer transnationalen Serviceorganisation und an der Förderung des internen transnationalen Austauschs zu arbeiten, um diese zu verbessern. Bei der Gestaltung eines differenzierten Serviceangebots gilt es vor allem für Unternehmen, die erst kurz im lokalen Markt agieren, die Bedürfnisse der lokalen Kunden zu integrieren. Die Messung der Serviceorientierung anhand des in dieser Arbeit entwickelten Instruments ist zu empfehlen, da so Schwachstellen der lokalen Serviceorientierung entdeckt und verbessert werden können. So werden positive Effekte für das serviceorientierte Mitarbeiterverhalten und das Relationship Commitment der Kunden generiert. Die Verwendung des Messinstruments der lokalen Serviceorientierung ist der Einschätzung der eigenen Serviceorientierung vorzuziehen. Die Unternehmenszentrale verfügt durch die Messung der lokalen Serviceorientierung über ein geeignetes Benchmarking Tool, indem die Serviceorientierung verschiedener Standorte gemessen und verglichen werden kann.

Ein interessanter wissenschaftlicher Aspekt ist die Identifikation weiterer Erfolgsgrößen, um das Messinstrument der lokalen Serviceorientierung vergleichend evaluieren zu können und seine Einsatzmöglichkeiten zu erweitern. Die Durchführung der Varianzanalyse basiert auf nur vier Unternehmenscharakteristika mit je zwei bis drei Ausprägungen. An dieser Stelle können in zukünftigen Forschungsarbeiten zusätzliche Merkmale und Gruppen identifiziert und analysiert werden. Denkbar ist beispielsweise, dass Unternehmensgröße und Erfahrung im lokalen Markt bis zu einem bestimmten Schwellenwert eine Rolle für die Förderung des internen transnationalen Austauschs spielen. Hier gilt es, Analysen mit anderen Stichproben und Gruppeneinteilungen durchzuführen. Im Rahmen dieser Analyse

wurde die Unternehmensperspektive gewählt, sodass sich die Analyse der Diskrepanz zwischen Einschätzung der eigenen Serviceorientierung und der Umsetzung der lokalen Serviceorientierung auf eine Beurteilung der internen Über- oder Unterschätzung beschränkt. Eine weitere interessante, wissenschaftliche Fragestellung wird in der Untersuchung der Diskrepanz zwischen lokaler Serviceorientierung und externer Einschätzung der Serviceorientierung durch den Kunden gesehen.

## 5 Schlussbetrachtung

Ausgangspunkt der vorliegenden Arbeit stellen die Bedeutung von Serviceorientierung in der Praxis von Tochtergesellschaften internationaler Unternehmen (vgl. Abschnitt 1.1) und ihre bisher fehlende Beachtung in wissenschaftlichen Untersuchungen (vgl. Abschnitt 1.2.2) dar.

International tätige Unternehmen haben erkannt, wie relevant die Ausrichtung auf Dienstleistungen zur Sicherung eines nachhaltigen Vorteils im globalen Wettbewerb ist. Sie versuchen durch eine Vielzahl an Maßnahmen (z.B. Mitarbeiterschulungen, Implementierung von transnationalen Wissensmanagementsystemen und Anpassung des Dienstleistungsangebots an die lokalen Marktanforderungen), Serviceorientierung vor Ort in den Tochtergesellschaften zu etablieren. Jedoch fehlen theoretisch und empirisch fundierte Handlungsanleitungen, die eine planvolle und strukturierte Implementierung von lokaler Serviceorientierung in den Tochtergesellschaften internationaler Unternehmen zulassen. Zudem haben die Unternehmen noch keine Möglichkeit, die Auswirkungen einer lokalen Serviceorientierung zu prognostizieren.

Basierend auf den fehlenden, theoretischen Überlegungen und empirischen Erkenntnissen zur lokalen Serviceorientierung in Tochtergesellschaften internationaler Unternehmen und ihrer Relevanz für die Unternehmenspraxis ergibt sich eine zentrale Forschungslücke im Bereich „Serviceorientierung“.

Der Zweck der vorliegenden Arbeit ist die Konkretisierung des Verständnisses von lokaler Serviceorientierung in Tochtergesellschaften internationaler Unternehmen, um die zentralen Forschungslücken zu schließen, sowie Hinweise für die Verbesserung der Ausgestaltung von lokaler Serviceorientierung in der Unternehmenspraxis zu geben. Dies ist zum einen die Grundlage für systematische und geplante Investitionen in die Entwicklung von lokaler Serviceorientierung in der Unternehmenspraxis. Zum anderen ergeben sich Möglichkeiten, die lokale Serviceorientierung zu messen, unternehmensintern und -extern zu vergleichen sowie ihre Auswirkungen zu prognostizieren und zu steuern.

Im Folgenden werden die in Abschnitt 1.2.3.3 vorgestellten Forschungsfragen beantwortet.

### *1. Wie lässt sich lokale Serviceorientierung in Tochtergesellschaften internationaler Unternehmen theoretisch erklären?*

In der vorliegenden Arbeit wurden zwei Ansätze zur Beantwortung dieser Frage verfolgt. Ein Ansatz stellt die Ableitung einer Grounded Theory zur Entwicklung von lokaler Serviceorientierung in Tochtergesellschaften internationaler Unternehmen dar (vgl. Kapitel 2). Sie basiert auf einer empirischen Studie, in deren

Rahmen Tiefeninterviews mit 22 Experten geführt wurden. Die Grounded Theory besteht aus Thesen über die Einflussfaktoren der Entwicklung von lokaler Serviceorientierung. Dazu gehören Ursachen (z.B. Serviceorientierung wird als relevanter Erfolgsfaktor erkannt), Kontext (z.B. zunehmende, internationale Geschäftstätigkeit) und Interventionen (z.B. interne Konflikte zwischen Mitarbeitern an unterschiedlichen Standorten). Es wurden auch Thesen zu ihren Konsequenzen (z.B. Differenzierung im Wettbewerb) abgeleitet. Die Entwicklung von lokaler Serviceorientierung in einer Tochtergesellschaft eines internationalen Unternehmens führt zu lokaler Serviceorientierung der Organisation (z.B. Systeme, die den transnationalen Austausch von Servicewissen fördern), der Mitarbeiter (z.B. proaktives Erkennen von Problemen und Anbieten von Lösungen) und des Produkt- und Dienstleistungsangebots (z.B. „Think globally, act locally“ bei der Gestaltung des Dienstleistungsangebots). Die Ergebnisse der Grounded Theory zur Entwicklung von lokaler Serviceorientierung sind erste tieferegehende, theoretische Überlegungen zur lokalen Serviceorientierung von Tochtergesellschaften internationaler Unternehmen.

Ein weiterer, theoretischer Ansatz in dieser Arbeit ist die Verknüpfung von Resource-Advantage-Theorie und Kontingenzansatz (vgl. Abschnitt 3.2.1). Dadurch ist es möglich, die durch die Entwicklung der Grounded Theory identifizierten Zusammenhänge und Konzeptionen weiter auszudifferenzieren. Serviceorientierung allgemein lässt sich durch die Resource-Advantage-Theorie erklären. Sie stellt die interne Ressource des Unternehmens dar, durch die ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil generiert wird. Durch die Verknüpfung mit dem Kontingenzansatz wird der Einfluss von Kontextfaktoren, wie z.B. geografische Distanz zwischen Mutter- und Tochterunternehmen oder Servicekultur in der Tochtergesellschaft, auf das Niveau der lokalen Serviceorientierung und auf die Wirkungsbeziehungen der lokalen Serviceorientierung adressiert. Die Verifikation dieser komplexen Kausalbeziehungen basiert auf einer empirischen Studie mit 223 Tochtergesellschaften internationaler Unternehmen. Es wurde gezeigt, dass die Resource-Advantage-Theorie zur Erklärung von Serviceorientierung geeignet ist und die Prognose von kunden- und mitarbeiterbezogenen Wettbewerbsvorteilen zulässt. Zudem lassen die Ergebnisse den Schluss zu, dass die Ursache-Wirkungsbeziehungen der lokalen Serviceorientierung kontextunabhängig sind. Allein das Niveau von lokaler Serviceorientierung, serviceorientiertem Mitarbeiterverhalten und Relationship Commitment variieren vereinzelt mit verschiedenen Kontextfaktoren. Dieses Ergebnis ist ein wichtiger Anhaltspunkt für die Weiterentwicklung der Resource-Advantage-Theorie, durch den die Effektivität der internen Ressourcen, vor dem Hintergrund unternehmensspezifischer Kontextfaktoren, erklärt wird.

2. *Wie kann die lokale Serviceorientierung einer Tochtergesellschaft eines internationalen Unternehmens gemessen werden?*

Die lokale Serviceorientierung wurde im Rahmen dieser Arbeit konzeptualisiert und operationalisiert (vgl. Abschnitt 3.3.1). Das Messmodell basiert auf theoretischen Überlegungen, vorhandenen empirischen Forschungsarbeiten und der Grounded Theory zur Entwicklung von lokaler Serviceorientierung. Die Prüfung des Messmodells erfolgte durch die kausalanalytische Prüfung im Rahmen der quantitativen Studie. Lokale Serviceorientierung in Tochtergesellschaften internationaler Unternehmen drückt sich in der lokalen Anpassung des Serviceangebots, der transnationalen Serviceorganisation und der Förderung des transnationalen, internen Austauschs aus. Die Messung der lokalen Serviceorientierung ermöglicht Unternehmen die Überprüfung des Status quo ihrer Serviceorientierung, die Ableitung von Maßnahmen zu ihrer Verbesserung sowie Benchmarks innerhalb des Unternehmensnetzwerks oder mit anderen Wettbewerbern im lokalen Markt.

3. *Welche Auswirkungen hat die lokale Serviceorientierung?*

Die qualitative Studie zeigt, dass die Entwicklung von lokaler Serviceorientierung zu glücklichen Kunden, fruchtbaren und dauerhaften Beziehungen, Wettbewerbsdifferenzierung und nachhaltigem Erfolg führt. Die quantitative Studie bestätigt einen starken Zusammenhang zwischen lokaler Serviceorientierung und serviceorientiertem Mitarbeiterverhalten sowie dem Relationship Commitment der Kunden. Außerdem übt die lokale Serviceorientierung einen indirekten Effekt auf den ökonomischen Erfolg der Tochtergesellschaft aus.

4. *Beeinflussen Kontextfaktoren das Niveau der lokalen Serviceorientierung und ihrer Auswirkungen und/oder beeinflussen sie die Beziehungen zwischen der lokalen Serviceorientierung und ihren Auswirkungen?*

Basierend auf der qualitativen Studie ist festzuhalten, dass die Entwicklung von lokaler Serviceorientierung durch verschiedene Faktoren gefördert (z.B. die unternehmensweite Erkenntnis, dass Serviceorientierung ein Erfolgsfaktor ist), aber auch durch intervenierende Bedingungen gehemmt wird (z.B. kulturelle und sprachlich bedingte Missverständnisse). Die Ergebnisse der quantitativen Studie lassen den Schluss zu, dass die Wirkungsbeziehungen der lokalen Serviceorientierung kontextunabhängig sind. Investitionen in die lokale Serviceorientierung werden demnach zu serviceorientiertem Mitarbeiterverhalten und Relationship Commitment führen, unabhängig davon, ob z.B. Mutter- und Tochterunternehmen geografisch und kulturell nah oder weit voneinander entfernt liegen. Jedoch haben Kontextfaktoren vereinzelt einen Einfluss auf das Niveau von lokaler Serviceorientierung, serviceorientiertem Mitarbeiterverhalten und Relationship Commitment. Je nachdem, welche Kontextfaktoren den lokalen Markt der Tochtergesellschaft charakterisieren, sind also weniger oder mehr Investitionen in die lokale Serviceorientierung notwendig, um ein gewünschtes Niveau von service-

orientiertem Mitarbeiterverhalten und Relationship Commitment zu erreichen. Insofern gilt es in der Unternehmenspraxis, nicht nur die lokale Serviceorientierung zu planen und zu kontrollieren, sondern diese auch vor dem Hintergrund der Kontextfaktoren zu überdenken.

5. *Wie serviceorientiert sind Tochtergesellschaften internationaler Unternehmen in der Praxis?*

Basierend auf einer Vergleichsstudie (Sektor, Unternehmensgröße, Erfahrung im lokalen Markt, Entwicklungsstand des Gastlandes) der 223 Unternehmen (vgl. Kapitel 4) lässt sich zusammenfassend feststellen, dass die Selbsteinschätzung aller Unternehmen hinsichtlich ihrer Serviceorientierung deutlich über dem Implementierungsstand der lokalen Serviceorientierung liegt. Bei der lokalen Anpassung des Serviceangebots weisen Unternehmen mit wenig Erfahrung im lokalen Markt Schwächen auf. Eine transnationale Serviceorganisation ist in kleinen Unternehmen nur wenig etabliert. Für die Förderung des transnationalen, internen Austauschs wurden keine Gruppenunterschiede identifiziert. Es ist festzuhalten, dass durch die lokale Serviceorientierung ein realistischeres Bild der Serviceorientierung von Tochtergesellschaften gezeigt wird als durch die Selbsteinschätzung der Unternehmen. Außerdem hat die lokale Serviceorientierung einen größeren Einfluss auf die Erfolgsgrößen.

Basierend auf der Beantwortung der Forschungsfragen ist die Zielerreichung einzuschätzen.

Ziel 1 wurde erreicht. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurde ein solides, theoretisches Fundament für die Erklärung von lokaler Serviceorientierung und ihrer Wirkungszusammenhänge geschaffen.

Ziel 2 wurde teilweise erreicht. Weitestgehend sind alle theoretischen Überlegungen zur lokalen Serviceorientierung bestätigt worden. Jedoch konnten die Hypothesen zu den Moderationseffekten größtenteils nicht bestätigt werden. Dies zeigt jedoch, wie stabil die Zusammenhänge zwischen lokaler Serviceorientierung und ihren Konsequenzen und wie unabhängig sie von den Kontextfaktoren sind.

Ziel 3 wurde erreicht. Es wurde eine Vielzahl an Handlungsempfehlungen zur Gestaltung von lokaler Serviceorientierung in Tochtergesellschaften internationaler Unternehmen erarbeitet. Außerdem dient das Messinstrument der lokalen Serviceorientierung als Controllinginstrument zur Beurteilung der eigenen Serviceorientierung und als Vergleichsmaßstab mit anderen Organisationen im globalen Unternehmensnetzwerk und dem lokalen Wettbewerb.

Die vorliegende Arbeit ist die erste Untersuchung von lokaler Serviceorientierung in Tochtergesellschaften internationaler Unternehmen. Ausgehend davon wurden



eine Vielzahl an Implikationen für Wissenschaft und Praxis abgeleitet, die über die Erkenntnisse bisheriger Studien weit hinaus gehen.

Jedoch unterliegt auch diese Arbeit einer Reihe an Limitationen, die im Folgenden zusammengefasst genannt werden.

Die Grounded Theory zur Entwicklung der lokalen Serviceorientierung in Tochtergesellschaften internationaler Unternehmen ist nur auf den Kontext von Tochtergesellschaften internationaler Unternehmen anzuwenden. Ihre Übertragbarkeit auf Unternehmen ohne selbstständige Gesellschaften im Ausland oder auf Non Profit Organisationen ist nicht gegeben. Dies stellt jedoch einen interessanten Ansatzpunkt für zukünftige wissenschaftliche Untersuchungen dar.

Im Fokus der quantitativen, empirischen Untersuchung stand die Analyse der lokalen Serviceorientierung. Sie wurde zwar auch in einem nomologischen Zusammenhang gebracht, jedoch wurden ihre Einflussfaktoren außer Acht gelassen. Die Analyse der Servicekultur (von Mutter- und Tochterunternehmen) als Kontrollvariable ergab einen Einfluss auf die lokale Serviceorientierung. Diesem Zusammenhang könnte in einer weiteren Studie eine zentrale Rolle eingeräumt werden. Weiterhin wäre es interessant, zu untersuchen, ob und wie Kundenanforderungen und Serviceangebote der Wettbewerber als Einflussfaktoren auf die lokale Serviceorientierung wirken. Eine weitere Limitation der quantitativen Untersuchung ist die Datensammlung durch nur eine Quelle. Die Integration von Mitarbeiterbefragungen zu ihrer Wahrnehmung der lokalen Serviceorientierung (lokales Serviceklima), Kundenbefragungen zu ihrer Wahrnehmung der Serviceorientierung der Tochtergesellschaft und Sekundärdaten, z.B. über die Beziehungsdauer der Kunden oder den ökonomischen Erfolg der Tochtergesellschaft, würden die Untersuchung der lokalen Serviceorientierung weiter objektivieren. Die Wahrnehmung der lokalen Serviceorientierung aus Kunden- und Mitarbeiterperspektive stellt auch einen interessanten Ansatzpunkt für Vergleichsstudien von Selbst- und Fremdbild dar.

Die vorliegende Arbeit ist damit der Ausgangspunkt für zukünftige Untersuchungen von lokaler Serviceorientierung und von Serviceorientierung in internationalen Unternehmen allgemein.



## Literaturverzeichnis

- Adler, N. (1986). Communicating Across Cultural Barriers. In N. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior* (S. 50-75). Boston.
- Adler, N., & Graham, J. (1989). Cross-Cultural Interaction: The International Comparison Fallacy? *Journal of International Business Studies* (20), 515-537.
- Agarwal, J., Malhotra, N. K., & Bolton, R. N. (2010). A Cross-National and Cross-Cultural Approach to Global Market Segmentation: An Application Using Consumers' Perceived Service Quality. *Journal of International Marketing* (18), 18-40.
- Algina, J., & Olejnik, S. F. (1994). Implementing the Welch-James Procedure with Factorial Designs. *Educational and Psychological Measurement* (44), 39-48.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1991). Predicting the Performance of Measures in a Confirmatory Factor Analysis with a Pretest Assessment of their Substantive Validities. *Journal of Applied Psychology* (76), 732-740.
- Anderson, J. C., Hakansson, H., & Johanson, J. (1994). Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context. *Journal of Marketing* (58), 1-15.
- Ang, S., & Inkpen, A. (2008). Cultural Intelligence and Offshore Outsourcing Success: A Framework of Firm-Level Intercultural Capability. *Decision Science* (39), 337-358.
- Antioco, M., Moenaert, R. K., Lindgreen, A., & Wetzels, M. G. (2008). Organizational Antecedents to and Consequences of Service Business Orientation in Manufacturing Companies. *Journal of the Academy Marketing Science* (36), 337-358.
- Aragon-Correa, J. A., & Sharma, S. (2003). A Contingent Resource Based View of Proactive Corporate Environment Strategy. *Academy of Management Review* (28), 71-88.
- Armstrong, J. S., & Overton, T. S. (1977). Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys. *Journal of Marketing Research* (16), 396-402.
- Auh, S., & Menguc, B. (2007). Performance Implications of the Direct and Moderating Effects of Centralization and Formalization on Customer Orientation. *Industrial Marketing Management* (36), 1022-1034.

Backhaus, K., & Voeth, M. (2010). *Internationales Marketing* (6. Ausg.). Stuttgart.

Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., & Weiber, R. (1996). *Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung* (8. Ausg.). Berlin.

Bagozzi, R. P., & Baumgartner, H. (1994). The Evaluation of Structural Equation Models and Hypotheses Testing. In R. Bagozzi, *Principles of Marketing Research* (S. 386-422). Cambridge.

Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (2011). Specification, Evaluation, and Interpretation of Structural Equation Models. *Journal of the Academy of Marketing Science* (40), 8-34.

Balderjahn, I. (1986). *Das umweltbewusste Konsumentenverhalten*. Berlin.

Baldwin, W. M. (1992). Relational Schemas and the Processing of Social Information. *Psychological Bulletin* (112), 461-484.

Bandyopadhyay, S., & Robicheaux, R. (1993). The Impact of the Cultural Environment on Interfirm Communication. *Journal of Marketing* (3), 59-81.

Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* (17), 99-120.

Barney, J. B. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *The Academy of Management Review* (11), 656-665.

Bartlett, C., & Ghoshal, S. (1989). *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. London.

Batt, P. J., & Purchase, S. (2004). Managing Collaboration within Networks and Relationships. *Industrial Marketing Management* (33), 169-174.

Bell, S. J., & Mengüç, B. (2002). The Employee-Organization Relationship, Organizational Citizenship Behaviors, and Superior Service Quality. *Journal of Retailing* (78), 131-146.

Bentler, P. M. (1990). Comparative Fit Indexes in Structural Models. *Psychological Bulletin* (107), 238-246.

Bettencourt, L. A., Brown, S. W., & MacKenzie, S. B. (2005). Customer-Oriented Boundary-Spanning Behaviors: Test of a Social Exchange Model of Antecedents. *Journal of Retailing* (81), 141-157.

- Bettencourt, L. A., Gwinner, K. P., & Meuter, M. L. (2001). A Comparison of Attitude, Personality, and Knowledge Predictors of Service-Oriented Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Psychology* (86), 29-41.
- Beverland, M. B., Kates, S. M., Lindgreen, A., & Chung, E. (2010). Exploring Consumer Conflict Management in Service Encounters. *Journal of the Academy of Marketing Science* (38), 617–633.
- Bharadwaj, S. G., Varadarajan, P. R., & Fahy, J. (1993). Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions. *Journal of Marketing* (57), 83-99.
- Birkinshaw, J., & Hood, N. (1998). Multinational Subsidiary Evolution: Capability and Charter Change in Foreign-Owned Subsidiary Companies. *The Academy of Management Review* (23), 773-795.
- Bollen, K. A. (1989). *Structural Equations with Latent Variables*. New York.
- Bortz, J. (2005). *Statistik für Human- und Geisteswissenschaftler* (6. Ausg.). Heidelberg.
- Bowen, D. E., Siehl, C., & Schneider, B. (1989). A Framework for Analyzing Customer Service Orientation in Manufacturing. *Academy of Management Reviews* (14), 75-95.
- Boyle, B., Dwyer, F. R., Robicheaux, R. A., & Simpson, J. T. (1992). Influence Strategies in Marketing Channels: Measures and Use in Different Relationship Structures. *Journal of Marketing Research* (24), 462-473.
- Brown, T. J., Mowen, J. C., Donavan, D. T., & Licata, J. W. (2002). The Customer Orientation of Service Workers: Personality Trait Effects on Self- and Supervisor Performance Ratings. *Journal of Marketing Research* (39), 110-119.
- Browne, M., & Cudeck, R. (1993). Alternative Ways of Assessing Equation Model Fit. In K. Bollen, & J. Long, *Testing Structural Equation Models* (S. 136-162). Newbury Park.
- Bruhn, M. (2002). *Integrierte Kundenorientierung: Implementierung einer kundenorientierten Unternehmensführung*. Wiesbaden.
- Cannon, J. P., Doney, P. M., Mullen, M. R., & Petersen, K. J. (2010). Building Long-Term Orientation in Buyer-Supplier Relationships: The Moderating Role of Culture. *Journal of Operations Management* (28), 506-521.

Central Intelligence Agency. (2011). *The World Factbook*. Abgerufen am 16. September 2011 von <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/2011.html#72>

Chan, K. W., & Wan, E. W. (2012). How Can Stressed Employees Deliver Better Customer Service? The Underlying Self-Regulation Depletion Mechanism. *Journal of Marketing* (76), 119-137.

Chan, K. W., Yim, C. K., & Lam, S. S. (2010). Is Customer Participation in Value Creation a Double-Edged Sword? Evidence from Professional Financial Services Across Cultures. *Journal of Marketing* (74), 48-64.

Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure*. Cambridge.

Chang, C. H., Rosen, C. C., & Levy, P. E. (2009). The Relationship between Perceptions of Organizational Politics and Employee Attitudes, Strain, and Behavior: A Meta-Analytic Examination. *Academy of Management Journal* (52), 779-801.

Chetty, S. K. (1999). Dimensions of Internationalisation of Manufacturing Firms in the Apparel Industry. *European Journal of Marketing* (33), 121-142.

Cheung, G. W., & Lau, R. S. (2008). Testing Mediation and Suppression Effects of Latent Variables: Bootstrapping with Structural Equation Models. *Organizational Research Methods* (11), 296-325.

Churchill, G. A. (1979). A Paradigm for Developing better Measures of Marketing Constructs. *Journal of Marketing Research* (16), 64-73.

Clark, T., & Pugh, D. S. (2001). Foreign Country Priorities in the Internationalization Process: A Measure and an Exploratory Test on British Firms. *International Business Review* (10), 285-303.

Clark, T., Rajaratnam, D., & Smith, T. (1996). Toward a Theory of International Services: Marketing Intangibles in a World of Nations. *Journal of International Marketing* (4), 9-28.

Coenen, C. (2011). Auf dem Weg zu Service Centricity. *Marketing Review St. Gallen*, 41-48.

Coenen, C. (2001). Serviceorientierung und Servicekompetenz von Kundenkontakt-Mitarbeitern. In M. Bruhn, & B. Stauss, *Jahrbuch Dienstleistungsmanagement 2001: Interaktionen im Dienstleistungsbereich* (S. 341-374). Wiesbaden.

- Cronbach, L. J. (1947). Test "Reliability": Its Meaning and Determination. *Psychometrika* (12), 297-334.
- Crosby, L., Evans, K. R., & Cowles, D. (1990). Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective. *Journal of Marketing* (54), 68-81.
- Day, G. S., & Wensley, R. (1988). Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Superiority. *Journal of Marketing* (52), 1-20.
- Dayton, C. M. (1970). *The Design of Educational Experiments*. New York.
- Dietz, J., Pugh, S. D., & Wiley, J. W. (2004). Service Climate Effects On Customer Attitudes: An Examination of Boundary Conditions. *Academy of Management Journal* (47), 81-92.
- Doney, P., & Cannon, J. P. (1997). An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing* (61), 35-51.
- Donthu, N., & Yoo, B. (1998). Cultural Influences on Service Quality Expectations. *Journal of Service Research* (1), 178-297.
- Dörner, V. (2009). *Gewinne: Global. Die taktisch dominierte zielwertgeregelte Unternehmensführung*. Norderstedt.
- Dow, D. (2000). A Note on Psychological Distance and Export Market Selection. *Journal of International Marketing* (8), 51-64.
- Echambadi, R., Campbell, B., & Agarwal, R. (2006). Encouraging Best Practice in Quantitative Management Research: An Incomplete List of Opportunities. *Journal of Management Studies* (43), 1801-1820.
- Ellis, P. D. (2010). Effect Sizes and the Interpretation of Research Results in International Business. *Journal of International Business Studies* (41), 1581-1588.
- Farley, J. U., & Lehmann, D. R. (2001). The Important Role of Meta-Analysis in International Research in Marketing. *International Marketing Review* (18), 70-79.
- Flint, D. J., Woodruff, R. B., & Fisher Gardial, S. (2002). Exploring the Phenomenon of Customers' Desired Value Change in a Business-to-Business Context. *Journal of Marketing* (66), 102-117.
- Ford, D. (1984). Buyer/Seller Relationships in International Industrial Markets. In D. Ford, *Understanding Business Markets: Interaction, Relationships, Networks* (S. 58-77). London.

Fornell, C. (1982). A Second Generation of Multivariate Analysis: An Overview. In C. Fornell, *A Second Generation of Multivariate Analysis: Classification of Methods and Implications. Volume 1: Methods for Marketing Research* (S. 1-21). New York.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluation Structural Equation Models with unobserved Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research* (18), 39-50.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluation Structural Equation Models with unobserved Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research* (18), 39-50.

Franke, G. R., & Richey Jr, R. G. (2010). Improving Generalizations from Multi-Country Comparisons in International Business Research. *Journal of International Business Studies* (41), 1275-1293.

Furrer, O., Liu, B., & Sudharshan, D. (2000). The Relationship between Culture and Service Quality Perception: Basis for Cross-Cultural Market Segmentation and Resource Allocation. *Journal of Service Research* (2), 355-371.

Gallois, C., & Callan, V. J. (1997). *Communications and Culture: A Guide for Practice*. Chichester.

Ganesan, S. (1994). Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing* (58), 1-19.

Ganesan, S., Malter, A. J., & Rindfleisch, A. (2005). Does Distance Still Matter? Geographic Proximity and New Product Development. *Journal of Marketing* (69), 44-60.

Gao, T., Sirgy, M. J., & Bird, M. M. (2005). Reducing Buyer Decision-Making Uncertainty in Organizational Purchasing: Can Supplier Trust, Commitment and Dependence Help? *Journal of Business Research* (58), 397-405.

Gebauer, H. (2009). An Attention-based View on Service Orientation in the Business Strategy of Manufacturing Companies. *Journal of Managarial Psychology* (24), 79-98.

Gebauer, H. (2007). An Investigation of Antecedents for the Development of Customer Support Services in Manufacturing Companies. *Journal of Business-to-Business Marketing* (14), 59-96.



- Gebauer, H., & Pütz, F. (2009). Organizational Structures for the Service Business in Product-Oriented Companies. *International Journal of Services Technology and Management* (11), 64-81.
- Gebauer, H., Edvardsson, B., & Bjurko, M. (2010). The Impact of Service Orientation in Corporate Culture on Business Performance in Manufacturing Companies. *Journal of Service Management* (21), 237-259.
- Gebauer, H., Edvardsson, B., Gustafsson, A., & Wittel, L. (2010). Companies Match or Mismatch: Strategy-Structure Configurations in the Service Business in Manufacturing Companies. *Journal of Service Research* (13), 198-215.
- Gebauer, H., Gustafsson, A., & Witell, L. (2011). Competitive Advantage through Service Differentiation by Manufacturing Companies. *Journal of Business Research* (64), 1270-1280.
- George, J. M. (1991). State or Trait: Effects of Positive Mood on Prosocial Behaviors at Work. *Journal of Applied Psychology* (76), 299-307.
- Ger, G., & Belk, R. W. (1996). Cross-Cultural Differences in Materialism. *Journal of Economic Psychology* (17), 55-77.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues. *Journal of Applied Psychology* (82), 827-844.
- Geuens, M., Weijters, B., & De Wulf, K. (2009). A New Measure of Brand Personality. *International Journal of Research in Marketing* , 97-107.
- Geyskens, I., Steenkamp, J. -B., & Kumar, N. (1999). A Meta-Analysis of Satisfaction in Marketing Channel Relationships. *Journal of Marketing Research* (36), 223-238.
- Ginsberg, A., & Venkatraman, N. (1985). Contingency Perspectives of Organizational Strategy: A Critical Review of the Empirical Research. *Academy of Management Review* (10), 421-434.
- Glaser, B. G. (2009). *Organizational Careers: A Sourcebook for Theory* (2. Ausg.). New Jersey.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2005). *Grounded Theory. Strategien qualitativer Forschung* (2. Ausg.). Bern.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory*. Chicago.

Goff, B. G., Boles, J. S., Bellenger, D. N., & Stojack, C. (1997). The Influence of Salesperson Selling Behavior on Customer Satisfaction with Products. *Journal of Retailing* (73), 171-183.

Gonzales, J. V., & Garazo, G. (2006). Structural Relationships between Organizational Service Orientation, Contact Employee Job Satisfaction and Citizenship Behavior. *International Journal of Service Industry Management* (17), 23-50.

Granovetter, M. (1982). The Strength of Weak Ties: A Network Theory revisited. In P. Narsden, & N. Lin, *Social Structure and Network Analysis* (S. 105-131). Beverly Hills.

Green, S., Blank, W., & Liden, R. C. (1983). Market and Organizational Influences on Bank Employees' Work Attitudes and Behaviors. *Journal of Applied Psychology* (68), 298-306.

Groves, R. M. (2004). *Survey Errors and Survey Costs*. Hoboken.

Gruen, T. W., Summers, J. O., & Acito, F. (2000). Relationship Marketing Activities, Commitment, and Membership Behaviors in Professional Associations. *Journal of Marketing* (64), 34-49.

Gummesson, E. (2006). Many-to-Many Marketing as Grand Theory. In R. Lusch, & S. Vargo, *The Service Dominant Logic of Marketing* (S. 339-353). New York.

Hadwich, K. (2003). *Beziehungsqualität im Relationship Marketing. Konzeption und empirische Analyse eines Wirkungsmodells*. Wiesbaden.

Hafermalz, O. (1976). *Schriftliche Befragung: Möglichkeiten und Grenzen*. Wiesbaden.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate Data Analysis* (6. Ausg.). Upper Saddle River.

Häkansson, H., & Johanson, J. (1988). Formal and Informal Cooperation Strategies in International Industrial Networks. In F. Contractor, & P. Lorange, *Cooperative Strategies in International Business* (S. 369-379). Lexington.

Hallen, L., & Johanson, J. (1985). Industrial Marketing Strategies and Different National Environments. *Journal of Business Research* (13), 495-509.

Hambrick, D. C. (1984). Taxonomic Approaches to Studying Strategy: Some Conceptual and Methodological Issues. *Journal of Management* (10), 27-41.

- Hamel, G. (1991). Competition for Competence and Inter-Partner Learning within International Strategic Alliances. *Strategic Management Journal* (12), 83-103.
- Harman, H. H. (1976). *Modern Factor Analysis* (3. Ausg.). Chicago.
- Harvey, M., & Novicevic, M. M. (2002). The Hypercompetitive Global Marketplace: The Importance of Intuition and Creativity in Expatriate Managers. *Journal of World Business* (37), 127-138.
- Haunschild, L., Hauser, C., Günterberg, B., Müller, K., & Sölter, A. (2007). *Die Bedeutung der außenwirtschaftlichen Aktivitäten für den deutschen Mittelstand*. . Bonn.
- Hauser, J. R., Duncan, I. S., & Wernerfelt, B. (1996). Internal Customers and Internal Suppliers. *Journal of Marketing Research* (33), 268-280.
- Heider, F. (1958). *The Psychology of Interpersonal Relations*. Lawrence.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the Service-Profit-Chain to Work. *Harvard Business Review* (72), 164-170.
- Heuer, M., Cummings, J. L., & Hutabarat, W. (1999). Cultural Stability or Change among Managers in Indonesia. *Journal of International Business Studies* (30), 599-610.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty*. Cambridge.
- Hofer, C. W. (1975). Toward a Contingency Theory of Business Strategy. *Academy of Management Journal* (18), 784-810.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences – International Differences in Work Related Values*. Newbury Park, London, Neu Delhi.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations. Software of the Mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. New York.
- Hogan, J., Hogan, R., & Busch, C. M. (1984). How to Measure Service Orientation. *Journal of Applied Psychology* (69), 167-173.
- Holden, R. R., & Jackson, D. N. (1979). Item Subtlety and Face Validity in Personality Assessment. *Journal of Consulting and Clinical Psychology* (47), 459-468.

Holzmüller, H. H., Singh, J., & Nijssen, E. J. (2002). *Multicentric Cross-National Research: A Typology and Illustration*. Arbeitsbericht Nr. 6, Universität Dortmund, Lehrstuhl für Marketing, Dortmund.

Homans, G. (1950). *The Human Group*. New York.

Homburg, C., & Baumgartner, H. (1995). Beurteilung von Kausalmodellen. *Marketing ZFP* (17), 162-176.

Homburg, C., & Garbe, B. (1999). Towards an Improved Understanding of Industrial Services: Quality Dimensions and Their Impact on Buyer-Seller Relationships. *Journal of Business-to-Business Marketing* (6), 39-71.

Homburg, C., & Giering, A. (1996). Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte. Ein Leitfaden für die Marketingforschung. *Marketing ZFP* (18), 5-24.

Homburg, C., & Stock, R. M. (2004). The Link between Salespeople's Job Satisfaction and Customer Satisfaction in a Business-to-Business Context: A Dyadic Analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science* (32), 144-158.

Homburg, C., Bornemann, T., & Totzek, D. (2009). Preannouncing Pioneering versus Follower Products: What should the Message be? *Journal of the Academy of Marketing Science* (37), 310-327.

Homburg, C., Cannon, J. P., Krohmer, H., & Kiedaisch, I. (2009). Governance of International Business Relationships: A Cross-Cultural Study on Alternative Governance Modes. *Journal of International Marketing* (17), 1-20.

Homburg, C., Fassnacht, M., & Günther, C. (2003). The Role of Soft Factors in Implementing a Service-oriented Strategy in Industrial Marketing Companies. *Journal of Business-to-Business Marketing* (10), 23-49.

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

Homburg, C., Krohmer, H., Cannon, J. P., & Kiedaisch, I. (2002). Customer Satisfaction in Transnational Buyer-Supplier Relationships. *Journal of International Marketing* (10), 1-29.

Hoppner, J. J., & Griffith, D. A. (2011). The Role of Reciprocity in Clarifying the Performance Payoff of Relational Behavior. *Journal of Marketing Research* (48), 920-928.

- Hu, L., & Bentler, P. M. (1998). Fit Indices in Covariance Structure Modeling: Sensitivity to Underparameterized Model Misspecification. *Psychological Methods* (3), 424-253.
- Hult, T. M., Nichols, E. L., Giunipero, L. C., & Hurley, R. F. (2000). Global Organizational Learning in the Supply Chain: A Low versus High Learning Study. *Journal of International Marketing* (8), 61-83.
- Hurley, R. F. (1998). Customer Service Behavior in Retail Settings: A Study of the Effect of the Service Provider Personality. *Journal of the Academy of Marketing Science* (26), 115-127.
- Hurley, R. F. (1998b). Service Disposition and Personality: A Review and a Classification Scheme for Understanding where Service Disposition has and Effect on Customers. In T. Swartz, D. Bowen, & S. Brown, *Advances in Services Marketing and Management: Research and Practice* (7. Ausg., S. 159-191). Greenwich.
- ID Reisewelt. (2011). *Länderinformation Indien*. Abgerufen am 1. Juni 2011 von [http://www.id-reisewelt.de/Indien\\_Reisen\\_c138.html](http://www.id-reisewelt.de/Indien_Reisen_c138.html)
- IMF. (2011). *Global Data*. Abgerufen am 1. September 2011 von <http://www.imf.org/external/data.htm>
- Indien Aktuell. (2011). *Schriftverkehr Indien Deutschland*. Abgerufen am 1. Juni 2011 von <http://www.indien-aktuell.de/printview.php?t=3745&start=0>
- Jarvis, C. B., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, P. M. (2003). A Critical Review of Construct Indicators and Measurement Model Misspecification in Marketing and Consumer Research. *Journal of Consumer Research* (30), 199-218.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing* (57), 53-70.
- Johanson, J., & Mattson, L. G. (1987). Interorganizational Relations in Industrial Systems - A Network Approach compared with the Transaction Cost Approach. *International Studies of Management & Organization* (17), 34-48.
- Johnson, J. L., Cullen, J. B., Sakano, T., & Bronson, J. W. (2001). Drivers and Outcomes of Parent Company Intervention in IJV Management: A Cross-Cultural Comparison. *Journal of Business Research* (52), 35-49.
- Johnson, J. W. (1996). Linking Employee Perceptions of Service Climate to Customer Satisfaction. *Personnel Psychology* (49), 831-851.

Johnson, T. P. (1998). The Mechanism of Internationalism. *ZUMA-Nachrichten Spezial* (3), 1-40.

Jöreskog, K. G., & Yang, F. (1996). Nonlinear Structural Equation Models: The Kenny-Judd Model with Interaction Effects. In R. Schumacker, & G. Marcoulides, *Advanced Structural Equation Modeling: Issues and Techniques* (S. 57-88). Mahwah.

Kaiser, H. F. (1974). An Index of Factorial Simplicity. *Psychometrika* (39), 31-36.

Kelley, S. W. (1992). Developing Customer Orientation among Service Employees. *Journal of the Academy of Marketing Science* (20), 27-36.

Klein, S., Frazier, G. L., & Roth, V. J. (1990). A Transaction Cost Analysis Model of Channel Integration in International Markets. *Journal of Marketing Research* (27), 196-208.

Krackhardt, D., & Stern, R. N. (1988). Structuring of Information Organizations and the Management of Crises. *Social Psychology Quarterly* (51), 123-140.

Kristensen, J. H., & Zeitlin, J. (2005). *Local Players in Global Games: The Strategic Constitution of a Multinational Corporation*. New York.

Kruskal, W. H., & Wallis, W. A. (1952). Use of Ranks in One-Criterion Variance Analysis. *Journal of the American Statistical Association* (47), 583-621.

Kuß, A., & Eisend, M. (2010). *Marktforschung: Grundlagen der Datenerhebung und Datenanalyse*. Wiesbaden.

La, V., Patterson, P., & Styles, C. (2009). Client-perceived Performance and Value in Professional B2B Services: An International Perspective. *Journal of International Business Studies* (40), 274-300.

Lin, G. C., Wen, Z., Marsh, H. W., & Lin, H. S. (2010). Structural Equation Models of Latent Interactions. Clarification of Orthogonalizing and Double-Mean-Centering Strategies. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal* (17), 374-391.

Lindell, M. K., & Brandt, C. J. (2000). Climate Quality and Climate Consensus as Mediators of the Relationship between Organizational Antecedents and Outcomes. *Journal of Applied Psychology* (85), 331-348.

- Little, T. E., Cunningham, W. A., Shahar, G., & Widaman, K. F. (2002). To Parcel or not to Parcel: Exploring the Question, Weighting the Merits. *Structural Equation Modelling* (9), 151-173.
- Louis, M. R. (1980). Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings. *Administrative Science Quarterly* (25), 226-251.
- Lukas, B. A., & Ferrel, O. C. (2000). The Effect of Market Orientation on Product Innovation. *Journal of the Academy of Marketing Science* (28), 239-247.
- Lusch, R. F., Vargo, S. L., & Malter, A. J. (2006). Marketing as Service-Exchange: Taking a Leadership Role in Global Marketing Management. *Organizational Dynamics* (35), 264-278.
- Lusch, R. F., Vargo, S. L., & Tanniru, M. (2010). Service, Value Networks and Learning. *Journal of the Academy of Marketing Science* (38), 19-31.
- Lytle, M. L., Lynn, R. S., & Bobek, S. (2000). Service Orientation in Transitional Markets: Does it matter? *European Journal of Marketing* (34), 279-298.
- Lytle, R. S., & Timmerman, J. E. (2006). Service Orientation and Performance: An Organizational Perspective. *Journal of Services Marketing* (20), 136-147.
- Lytle, R. S., Hom, P. W., & Mokwa, M. P. (1998). SERV\*OR: A Managerial Measure of Organizational Service-Orientedness. *Journal of Retailing* (74), 455-489.
- Ma, Z., & Dubé, L. (2011). Process and Outcome Interdependency in Frontline Service Encounters. *Journal of Marketing* (75), 83-98.
- Macharzina, K. (1993). *Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen. Konzepte - Methoden - Praxis*. Wiesbaden.
- Mann, H., & Whitney, D. (1947). On a Test of whether one of two Random Variables is stochastically larger than the other. *Annals of Mathematical Statistics* (18), 50-60.
- Markus, H., & Wurf, E. (1987). The Dynamic Self-Concept: A Social Psychological Perspective. *Annual Review of Psychology* (38), 299-337.
- Marsh, H. W., Hau, K. T., & Wen, Z. (2004). Structural Equation Models of Latent Interactions: Evaluation of Alternative Estimation Strategies and Indicator Construction. *Psychological Methods* (9), 275-300.

Martin, D., & Woodside, A. G. (2011). Gestalt Modeling of International Tourism Behavior: Applying Dimensional Qualitative Research in Constructing Grounded Theory. *Psychology & Marketing* (28), 998–1026.

Mathieu, V. A. (2001). Service Strategies within the Manufacturing Sector: Benefits, Costs and Partnership. *The International Journal of Service Industry Management* (12), 451-475.

Mayring, P. (2007). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (9. Ausg.). Weinheim.

Meffert, H., & Bruhn, M. (2009). *Dienstleistungsmarketing. Grundlagen, Konzepte, Methoden* (6. Ausg.). Wiesbaden.

Merlo, O., Bell, S. J., Mengüç, B., & Whitwell, G. J. (2006). Social Capital, Customer Service Orientation and Creativity in Retail Stores. *Journal of Business Research* (59), 1214-1221.

Merton, R. K. (1995). *Soziologische Theorie und soziale Struktur*. Berlin, New York.

Mills, C. W. (1963). *Kritik der soziologischen Denkweise*. Neuwied.

Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Englewood Cliffs.

Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing* (29), 20-38.

Mossholder, K. W., Richardson, H. A., & Settoon, R. P. (2011). Human Resource Systems and Helping in Organizations: A Relational Perspective. *Academy of Management Review* (36), 33–52.

Mudambi, R., & Navarra, P. (2004). Is Knowledge Power? Knowledge Flows, Subsidiary Power and Rent-Seeking within MNCs. *Journal of International Business Studies* (35), 385-406.

Mullen, M. R. (1995). Diagnosing Measurement Equivalence in Cross-National Research. *Journal of International Business Studies* (26), 573-596.

Muthén, L. K., & Muthén, B. O. (1998-2010). *Mplus User's Guide* (6. Ausg.). Los Angeles.



- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing* (54), 20-35.
- Nelson, R. E. (1989). The Strength of Strong Ties: Social Networks and Intergroup Conflict in Organizations. *Academy of Management Journal* (32), 377-401.
- Neu, W. A., & Brown, S. W. (2005). Forming Successful Business-to-Business Services in Goods-Dominant Firms. *Journal of Service Research* (8), 3-17.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory* (3. Ausgabe Ausg.). New York.
- Odekerken-Schröder, G., Hennig-Thurau, T., & Knaevelsrud, A. B. (2010). Exploring the Post-Termination Stage of Consumer–Brand Relationships: An Empirical Investigation of the Premium Car Market. *Journal of Retailing* (86), 372–385.
- Ordovas De Almeida, S., Dholakia, U., Mazzon, J. A., & Müller Neto, H. (2010). The Effects of Participation in Online Brand Communities: Findings from Xbox Communities in Brazil. *AMA Winter 2010*, (S. 293-303). Chicago.
- Organ, D. W. (1990). The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior. In B. Staw, & L. Cummings, *Research in Organizational Behavior* (12 Ausg., S. 43-72). Greenwich.
- Oyserman, D. (2009). Identity-Based Motivation: Implications for Action-Readiness, Procedural-Readiness, and Consumer Behavior. *Journal of Consumer Psychology* (19), 250-260.
- Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D., & Evans, K. R. (2006). Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis. *Journal of Marketing* (70), 136-153.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing* (49), 4-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing* (64), 12-40.
- Paulin, M., Ferguson, R. J., & Bergeron, J. (2006). Service Climate and Organizational Commitment: The Importance of Customer Linkages. *Journal of Business Research* (59), 906-915.

- Pedhazur, E. J., & Schmelkin, L. P. (1991). *Measurement, Design, and Analysis: An Integrated Approach*. Hillsdale.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York.
- Peter, J. (1979). Reliability: A Review of Psychometric Basics and Recent Marketing Practices. *Journal of Marketing Research* (18), 6-17.
- Pfohl, H. C., & Buse, H. P. (1999). Organisationale Beziehungsfähigkeiten in komplexen kooperativen Beziehungen. In J. Engelhard, & E. Sinz, *Kooperation im Wettbewerb* (S. 269-300). Wiesbaden.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. -Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Bias in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Science* (88), 879-903.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. New York.
- Prahalad, C. K., & Doz, Y. L. (1981). An Approach to Strategic Control in MNCs. *Sloan Management Review* (22), 5-13.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review* (68), 79-91.
- Presser, S., & Blair, J. (1994). Survey Pretesting: Do different Methods produce different Results? *Sociological Methodology* (24), 73-104.
- Prophet. (2011). *Die Verwandlung vom Rohstoffhersteller zum Dienstleistungsanbieter*. Abgerufen am 18. November 2011 von <http://www.prophet.de/impact/projects/cargill>
- Prüfer, P., & Rexroth, M. (2000). *Zwei-Phasen-Pretesting*. ZUMA Arbeitsbericht, Mannheim.
- Prüfer, P., & Rexroth, M. (2005). *Zwei-Phasen-Pretesting*. ZUMA How-to-Reihe, Mannheim.
- Pugh, S. D. (2001). Service with a Smile. Emotional Containment in the Service Encounter. *Academy of Management Journal* (44), 1018-1027.
- Quelch, J. A., & Hoff, E. J. (1986). Customizing Global Marketing. *Harvard Business Review* (64), 59-68.

- Riesenbeck, H., & Freeling, A. (1991). How Global are Global Brands? *McKinsey Quarterly* (4), 3-18.
- Rossiter, J. R. (2002). The C-OAR-SE Procedure for Scale Development in Marketing. *International Journal of Research in Marketing* (19), 305–335.
- Rucci, A. J., Kim, S. P., & Quinn, R. T. (1998). The Employee-Customer-Profit Chain at Sears. *Harvard Business Review* (76), 82–97.
- Rust, R. T., Zahorik, A. J., & Keinigham, T. L. (1995). Return on Quality (ROQ): Making Service Quality Financially Accountable. *Journal of Marketing* (59), 58-70.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. *International Journal of Service Industry Management* (16), 497-525.
- Salvaggio, A. N., Schneider, B., Nishii, L. H., Mayer, D. M., Ramesh, A., & Lyon, J. S. (2007). Manager Personality, Manager Service Quality Orientation, and Service Climate: Test of a Model. *Journal of Applied Psychology* (92), 7141-7150.
- Sanghani, P. (2008). Does Organization Size Matter for Starting Knowledge Management Program? *ICFAI University Journal of Knowledge Management* , 8-20.
- Sass, D., & Smith, P. L. (2006). The Effects of Parceling Unidimensional Scales on Structural Parameter Estimates in Structural Equation Modeling. *Structural Equation Modeling* (13), 566-586.
- Saura, I. G., Contri, G. B., Taulet, A. C., & Velazquez, B. M. (2005). Relationships among Customer Orientation, Service Orientation and Job Satisfaction in Financial Services. *International Journal of Service Industry Management* (16), 497-525.
- Saxe, R., & Weitz, B. A. (1982). The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople. *Journal of Marketing Research* (19), 343-351.
- Schein, E. H. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist* (45), 109-119.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco.

Scheraga, C. A. (2004). The Relationship between Operational Efficiency and Customer Service: A Global Study of Thirty-Eight Large International Airlines. *Transportation Journal* (43), 48-58.

Schilke, O., Reimann, M., & Thomas, J. S. (2009). When Does International Marketing Standardization Matter to Firm Performance? *Journal of International Marketing* (17), 24-46.

Schneider, B., & Bowen, D. E. (1993). The Service Organization: Human Resources Management is Crucial. *Organizational Dynamics* (21), 39-52.

Schneider, B., Wheeler, J. K., & Cox, J. F. (1992). A Passion for Service: Using Content Analysis to Explicate Service Climate Themes. *Journal of Applied Psychology* (77), 705-716.

Schneider, B., White, S. S., & Paul, M. C. (1998). Linking Service Climate and Customer Perception of Service Quality: Test of Causal Model. *Journal of Applied Psychology* (83), 150-163.

Scholz, C. (2000). *Personalmanagement*. München.

Schrader, U., & Hennig-Thurau, T. (2009). VHB-JOURQUAL 2: Method, Results, and Implications of the German Academic Association for Business Research's Journal Ranking. *BuR - Business Research* (2), 180-204.

Schumann, J. H., von Wangenheim, F., Stringfellow, A., Yang, Z., Praxmarer, S., Jimenez, F. R., et al. (2010). Drivers of Trust in Relational Service Exchange: Understanding the Importance of Cross-Cultural Differences. *Journal of Service Research* (13), 453-468.

Sharma, P., Tam, J. L., & Kim, N. (2009). Demystifying Intercultural Service Encounters : Toward a Comprehensive Conceptual Framework. *Journal of Service Research* (12), 227-242.

Stevens, F., Philipsen, H., & Diederiks, J. (1992). Organizational and Professional Predictors of Physician Satisfaction. *Organizational Studies* (13), 35-49.

Strauss, A. L. (1991). *Grundlagen qualitativer Sozialforschung*. München.

Strauss, A. L. (2007). *Grundlagen qualitativer Sozialforschung*. München.

Strauss, A. L. (1987). *Qualitative Analysis for Social Scientists*. New York.

- Strauss, A. L., & Corbin, J. (1990). *Basic of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. Newbury Park.
- Strauss, A. L., & Corbin, J. (1996). *Grounded Theory: Grundlagen qualitativer Forschung* (2. Ausg.). Weinheim.
- Strübing, J. (2008). *Grounded Theory. Zur sozialtheoretischen und epistemologischen Fundierung des Verfahrens der empirisch begründeten Theoriebildung* (2. Ausg.). Wiesbaden.
- Szymanski, D. M., Bharadwaj, S. G., & Varadarajan, P. R. (1993). Standardization versus Adaptation of International Marketing Strategy: An Empirical Investigation. *Journal of Marketing* (57), 1-17.
- Terpstra, V., & Yu, C. M. (1988). Determinants of Foreign Investment of U.S. Advertising Agencies. *Journal of International Business Studies* (19), 33-46.
- Tichy, N. (1983). *Managing Strategic Change: Technical, Political, and Cultural Dynamics*. New York.
- Tinsley, R., & Lynch, P. (2001). Small Tourism Business Networks and Destination Development. *International Journal of Hospitality Management* (20), 367-378.
- Totzek, D. (2011). *Preisverhalten im Wettbewerb. Eine empirische Untersuchung von Einflussfaktoren und Auswirkungen im Business-to-Business-Kontext*. Wiesbaden.
- Trusov, M., Bucklin, R. E., & Pauwels, K. (2009). Effects of Word-of-Mouth versus Traditional Marketing: Findings from an Internet Social Networking Site. *Journal of Marketing* (73), 1-24.
- Tuunanen, T., & Cassab, H. (2011). Service Process Modularization: Reuse Versus Variation in Service Extensions. *Journal of Service Research* (14), 340-354.
- Usunier, J. -C. (1996). *Marketing across Cultures*. London.
- Vachani, & S. (1999). Global Diversification's Effect on Multinational Subsidiaries' Autonomy. *International Business Review* (8), 535-560.
- Van Birgelen, M., De Ruyter, K., De Jong, A., & Wetzels, M. (2002). Customer Evaluations of After-Sales Service Contact Modes: An Empirical Analysis of National Culture's Consequences. *International Journal of Research in Marketing* (19), 43-64.

Van de Vijer, F. J. (1998). Towards a Theory of Bias and Equivalence. *ZUMA-Nachrichten Spezial* (3), 41-65.

Van de Vijer, F. J., & Leung, K. (1997). *Methods and Data Analysis for Cross-Cultural Research*. Thousand Oaks.

Vandaele, D., Rangarajan, D., Gemmel, P., & Lievens, A. (2007). How to Govern Business Services Exchanges: Contractual and Relational Issues. *International Journal of Management Review* (9), 237-258.

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing* (68), 1-17.

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). From Goods to Service(s): Divergences and Convergences of Logics. *Industrial Marketing Management* (37), 254-259.

Versakelis, N. C. (2001). The Impact of Patent Protection, Economy Openness and National Culture on R&D Investment: A Cross-Country Empirical Investigation. *Research Policy* (30), 1059-1068.

Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Oke, A. (2010). Servant Leadership, Procedural Justice Climate, Employee Attitudes, and Organizational Citizenship Behavior: A Cross Level Investigation. *Journal of Applied Psychology* (95), 517-529.

Wan, D., Hui, T. K., & Tiang, L. (2003). Factors affecting Singaporeans' Acceptance of International Postings. *Personnel Review* (32), 711-732.

Wang, M. L. (2009). Does Organizational Support Promote Citizenship in Service Settings? The Moderating Role of Service Climate. *Journal of Social Psychology* (149), 648-676.

Weber, S. (2002). „Think Global - Act Local!“ Integriertes Netzwerkmanagement in der Region. In S. Weber, *Vernetzungsprozesse gestalten* (S. 175-182). Wiesbaden.

Weiber, R., & Mühlhaus, D. (2010). *Strukturgleichungsmodellierung. Eine anwendungsorientierte Einführung in die Kausalanalyse mit Hilfe von AMOS, SmartPLS und SPSS*. Heidelberg.

Weiss, H. M. (1978). Social Learning of Work Values in Organizations. *Journal of Applied Psychology* (63), 711-718.

- West, S. G., Finch, J. F., & Curran, P. J. (1995). Structural Equation Models with Nonnormal Variables: Problems and Remedies. In R. Hoyle, *Structural Equation Modeling* (S. 56-75). London.
- White, D. W., Absher, R. K., & Huggins, K. A. (2011). The Effects of Hardiness and Cultural Distance on Sociocultural Adaptation in an Expatriate Sales Manager Population. *Journal of Personal Selling & Sales Management* (31), 325-337.
- Wiles, M. A., Morgan, N. A., & Rego, L. L. (2012). The Effect of Brand Acquisition and Disposal on Stock Returns. *Journal of Marketing* (76), 38-58.
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. New York.
- Willis, G. B. (2005). *Cognitive Interviewing: A Tool for Improving Questionnaires*. Thousand Oaks.
- Wilson, T. P. (1982). Qualitative und quantitative Methoden in der Sozialforschung. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* (34), 487-508.
- World Trade Organization. (7. April 2011). *Trade Growth to ease in 2011 but despite 2010 Record Surge, Crisis Hangover Persists*. Abgerufen am 11. November 2011 von [http://www.wto.org/english/news\\_e/pres11\\_e/pr628\\_e.htm](http://www.wto.org/english/news_e/pres11_e/pr628_e.htm)
- Wright, N. W., Pearce, J. W., & Busbin, J. W. (1997). Linking Customer Service Orientation to Competitive Performance: Does the Marketing Concept Really Work. *Journal of Marketing Theory and Practice* , 23-34.
- Xiong, G., & Bharadwaj, S. (2011). Social Capital of Young Technology Firms and Their IPO Values: The Complementary Role of Relevant Absorptive Capacity. *Journal of Marketing* (75), 87-104.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in Organizations*. Prentice-Hall.
- Zeira, Y. (1976). Management Development in Ethnocentric Multinational Corporations. *California Management Review* (18), 34-42.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1993). The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service. *Journal of the Academy of Marketing Science* (21), 1-12.
- Zeithaml, V. A., Varadarajan, P. R., & Zeithaml, C. P. (1988). The Contingency Approach: Its Foundations and Relevance to Theory Building and Research in Marketing. *European Journal of Marketing* (22), 37-64.

Zelenović, D. M. (1982). Flexibility-A Condition for Effective Production Systems. *International Journal of Production Research* (20), 319-338.

Zunk, B. M., & Bauer, U. (2010). Konzeptioneller Rahmen und Handlungsfelder eines Kundenbeziehungs-Controllings. In A. Klein, *Moderne Controlling-Instrumente für Marketing und Vertrieb* (S. 57-74). München.