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

Dissertation
zur Erlangung des akademischen Grades 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

Abkürzungsverzeichnis .......................................................................................... VI
Abbildungsverzeichnis ......................................................................................... VIII
Tabellenverzeichnis ............................................................................................... IX

1 Grundlagen der Arbeit .................................................................................. 1
   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

2 Exploration des Phänomens der lokalen Serviceorientierung in
   Tochtergesellschaften internationaler Unternehmen ........................................ 23
   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

3 Empirische Analyse der lokalen Serviceorientierung .................................... 41
   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 Haupeffekten .......................................................... 51
3.2.3 Hypothesen zu den Moderationseffekten ............................................ 54
3.3 Konzeptualisierung und Operationalisierung der Messmodelle ............. 57
3.3.1 Konzeptualisierung und Operationalisierung des lokalen Konstrucks „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 Konstrucks „Serviceorientiertes Mitarbeiterverhalten“ ..................................... 62
3.3.2.2 Konzeptualisierung und Operationalisierung des Konstrucks „Relationship Commitment“ ....................................................... 63
3.3.2.3 Konzeptualisierung und Operationalisierung des Konstrucks „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

4 Serviceorientierung in der Praxis von Tochtergesellschaften internationaler Unternehmen .................................................. 139
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

5 Schlussbetrachtung .......................................................................................... 163

Literaturverzeichnis ............................................................................................... XIII
## Abkürzungsverzeichnis

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


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.).


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

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

Die Untersuchungen wurden anhand von Kriterien der qualitativen und quantitati ven 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 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 Mitarbeiterebene 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

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

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

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

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


Als Einflussfaktoren des Serviceangebots wurden zum einen situative Charakteristika identifiziert:

− 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).


Zum anderen wurden organisationale Gestaltungsparameter als Einflussfaktoren des Serviceangebots identifiziert:

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


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.


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 medierenden 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).

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

Tabelle 3: Internationale Aspekte in Untersuchungen zur Serviceorientierung auf Unternehmensebene


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 ForschungsrichtungenManagement, 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, Mengüc, & Whitwell, 2006).

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

Eigenschaften | Definition | Repräsentative Paper
--- | --- | ---
Anpassungsfähig | Stabil, ruhig, glücklich, zufrieden | Hogan, Hogan & Busch, 1984; Rosse, Miller, & Barnes, 1991; Hurley, 1998
Überzeugend | Zuversichtlich, selbstsicher | Stevens, Philipsen & Diederiks, 1992
Zuverlässig | Solide, treu, glaubwürdig | Frei & McDaniel, 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


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).
<table>
<thead>
<tr>
<th>Serviceorientierte Verhaltensweisen</th>
<th>Definitionen</th>
<th>Einflussfaktoren</th>
<th>Repräsentative Paper</th>
</tr>
</thead>
</table>
| Kundenorientierung                  | Verhalten, das die Kundenzufriedenheit fördert 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 |
| Kundenserviceorientierung           | 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


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

1.2.2.2 Internationale Aspekte der bisherigen Forschung


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, Taulet, & 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.


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,

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


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.

1.3 Strukturierung der Arbeit

Im erstem 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.


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


2.1 Hintergründe und Grundsätze der Grounded Theory


Die Durchführung der Grounded Theory Studie wird im Folgenden beschrieben.

2.2 Durchführung der empirischen Studie


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 Kategorieneigenschaften, die den untersuchten Sachverhalt abbilden (Glaser & Strauss, 2005, S. 33). Damit die Theorie auch verifiziert werden kann, ist mit ausreichend eindeutig-
gen Kategorien zu arbeiten, die für quantitative Studien operationalisiert werden können (Glaser & Strauss, 2005, S. 11ff.).


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

### 2.2.2 Datensammlung


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?


<table>
<thead>
<tr>
<th>Name</th>
<th>Alter</th>
<th>Position</th>
<th>Arbeitsort, Geburtsland Proband</th>
<th>Anzahl Mitarbeiter weltweit</th>
<th>Branche</th>
<th>Interkultureller Kontext Unternehmen</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Oliver</td>
<td>32</td>
<td>Vertriebsleiter</td>
<td>Deutschland, Kanada</td>
<td>260000</td>
<td>Automobilindustrie</td>
<td>weltweit</td>
</tr>
<tr>
<td>Jack</td>
<td>28</td>
<td>Leiter Einkauf</td>
<td>China, Deutschland</td>
<td>3750</td>
<td>Baubranche</td>
<td>sieben</td>
</tr>
<tr>
<td>Olivia</td>
<td>54</td>
<td>CEO</td>
<td>Australien, Rumänien</td>
<td>10</td>
<td>Biotechnologie</td>
<td>vier Standorte</td>
</tr>
<tr>
<td>Harry</td>
<td>31</td>
<td>Leiter internationaler Einkauf</td>
<td>Deutschland, Indien</td>
<td>260000</td>
<td>Automobilindustrie</td>
<td>weltweit</td>
</tr>
<tr>
<td>Allie</td>
<td>32</td>
<td>Vertriebsleiter</td>
<td>Luxemburg, Deutschland</td>
<td>11</td>
<td>Immobilien</td>
<td>Amerika und europaweit</td>
</tr>
<tr>
<td>Nina</td>
<td>29</td>
<td>Leiter Controlling</td>
<td>China, Deutschland</td>
<td>1850</td>
<td>Metallindustrie</td>
<td>drei Standorte</td>
</tr>
<tr>
<td>Charly</td>
<td>56</td>
<td>CEO</td>
<td>Thailand, Deutschland</td>
<td>260000</td>
<td>Automobilindustrie</td>
<td>weltweit</td>
</tr>
<tr>
<td>Emily</td>
<td>31</td>
<td>Vorstandsassistenz</td>
<td>Deutschland, Deutschland</td>
<td>28</td>
<td>Verpackung</td>
<td>Export</td>
</tr>
<tr>
<td>Tom</td>
<td>42</td>
<td>Geschäftsbereichs-leiter</td>
<td>Schweiz, Deutschland</td>
<td>54900</td>
<td>Versicherungen</td>
<td>weltweit</td>
</tr>
<tr>
<td>William</td>
<td>52</td>
<td>Geschäftsbereichs-leiter</td>
<td>China, Deutschland</td>
<td>5900</td>
<td>Zuliefer für Systemhersteller</td>
<td>50 Standorte</td>
</tr>
<tr>
<td>Lily</td>
<td>27</td>
<td>CEO</td>
<td>Ungarn, Deutschland</td>
<td>40</td>
<td>Getreidehandel</td>
<td>zwei Standorte</td>
</tr>
<tr>
<td>Mike</td>
<td>28</td>
<td>Geschäftsbereichs-leiter</td>
<td>Unternehmensweit, Deutschland</td>
<td>175</td>
<td>Tiernahrung</td>
<td>fünf Standorte</td>
</tr>
<tr>
<td>James</td>
<td>33</td>
<td>Geschäftsbereichs-leiter</td>
<td>Unternehmensweit, Rumänien</td>
<td>271</td>
<td>Business Process Outsourcing</td>
<td>fünf Standorte</td>
</tr>
<tr>
<td>Daniel</td>
<td>45</td>
<td>Geschäftsbereichs-leiter</td>
<td>Unternehmensweit, Deutschland</td>
<td>39700</td>
<td>Industriegüter-konzern</td>
<td>weltweit</td>
</tr>
<tr>
<td>Jacob</td>
<td>57</td>
<td>CEO</td>
<td>Unternehmensweit, Deutschland</td>
<td>450</td>
<td>Unternehmensberatung</td>
<td>weltweit</td>
</tr>
<tr>
<td>Ethan</td>
<td>30</td>
<td>Marketingleiter</td>
<td>USA, Indien</td>
<td>13740</td>
<td>Industriegüter-konzern</td>
<td>weltweit</td>
</tr>
<tr>
<td>Sam</td>
<td>28</td>
<td>CEO</td>
<td>Unternehmensweit, USA</td>
<td>107</td>
<td>Industriegüter-konzern</td>
<td>52 Standorte</td>
</tr>
<tr>
<td>Joseph</td>
<td>33</td>
<td>Marketingleiter</td>
<td>Thailand, Deutschland</td>
<td>950</td>
<td>Unternehmensberatung</td>
<td>weltweit</td>
</tr>
<tr>
<td>Leroy</td>
<td>48</td>
<td>CEO</td>
<td>USA, USA</td>
<td>91</td>
<td>Mess- und Regeltechnik</td>
<td>drei Standorte</td>
</tr>
<tr>
<td>Noah</td>
<td>44</td>
<td>CEO</td>
<td>Italien, Italien</td>
<td>91</td>
<td>Mess- und Regeltechnik</td>
<td>drei Standorte</td>
</tr>
<tr>
<td>Amelia</td>
<td>30</td>
<td>Leiter Einkauf</td>
<td>Deutschland, Deutschland</td>
<td>260000</td>
<td>Automobilindustrie</td>
<td>weltweit</td>
</tr>
<tr>
<td>Lucas</td>
<td>31</td>
<td>Marketingleiter</td>
<td>Deutschland, Vietnam</td>
<td>83900</td>
<td>Telekommunikation</td>
<td>27 Standorte</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabelle 6: Details zu den Probanden der Grounded Theory Studie
2.2.3 Datenkodierung


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


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


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).


**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). 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 is.“ (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 bedingten unterschiedlichen Verständnisses von Serviceorientierung auf (Furrer, Liu, & Sudharshan, 2000). Der Aussage ist zu entnehmen, dass diese bei-

---

2 Siehe ausführliche Darstellung in Abschnitt 1.2.2.

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-


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


„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. Tabelle 7 gibt eine Übersicht zu den Konzepten der lokalen Serviceorientierung im Bereich der Organisation.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kernkonzepte</th>
<th>Aussagen zur Gestaltung von lokaler Serviceorientierung im Bereich der Organisation</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Kultur</td>
<td>&quot;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.&quot; (Charly)</td>
</tr>
<tr>
<td>Struktur</td>
<td>&quot;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.&quot; (Oliver)</td>
</tr>
<tr>
<td>Prozesse und Systeme</td>
<td>&quot;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.&quot; (James)</td>
</tr>
<tr>
<td>Human Resources</td>
<td>&quot;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.&quot; (Joseph)</td>
</tr>
<tr>
<td>Personalführung</td>
<td>&quot;Leaders are role models and if they don’t live service orientation then that’s the 1st organizational mistake.&quot; (Jacob)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

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).

---

3 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 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 einzu fühlen 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 serviceorientierten 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**


„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.


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 Tochterge-
sellschaften 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 Service-
orientierung z.B. in einer serviceorientierten Gestaltung des Interaktionsprozesses
im Rahmen der Dienstleistungserstellung.

Im Folgenden wird noch kurz auf die Implikationen dieser Ergebnisse eingegan-
gen.

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

Bei der Untersuchung handelt es sich um eine explorative Studie, sodass die
Generalisierbarkeit auf Unternehmen mit anderen Charakterisitka (z.B. ohne in-
ternationale 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 Ser-
viceorientierung 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.


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 Mitarbeiterebene 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.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kapitelabschnitt</th>
<th>Ziele der Kapitelabschnitte</th>
<th>Basis</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Grundlagen der Messung  (Abschnitt 3.1)</td>
<td>1. Strukturierung der Vorgehensweise  2. Erarbeitung der Grundlagen zur Kausalanalyse und der Besonderheiten von länderübergreifenden Studien</td>
<td>– Aufarbeitung der Literatur zu den Grundlagen von länderübergreifenden Studien und der Kausalanalyse</td>
</tr>
<tr>
<td>Empirische Analyse der Modellgrößen  (Abschnitte 3.4.2.4 und 3.4.2.5)</td>
<td>7. Analyse des Messmodells der lokalen Serviceorientierung  8. Analyse der latenten Konstrukte im Wirkungsmodell</td>
<td>– Kognitiver Pretest  – Item-Sorting-Pretest  – Klassischer Pretest  – Hauptuntersuchung</td>
</tr>
<tr>
<td>Empirische Analyse des Wirkungsmodells  (Abschnitt 3.4.2.6)</td>
<td>9. Überprüfung der theoretisch postulierten Wirkungszusammenhänge der lokalen Serviceorientierung  10. Überprüfung der Kontextfaktoren als Kontroll- und Moderatorvariablen</td>
<td>– Hauptuntersuchung</td>
</tr>
</tbody>
</table>

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

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


1. Äquivalenz des Konstrukts liegt vor, wenn länder- und kulturübergreifend dieselbe 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).

- 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.


3.1.3 Verwendete Methoden

3.1.3.1 Begriffliche Grundlagen der Messung


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


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-

3.1.3.2 Verfahren und Gütekriterien der reflektiven Messung


1. Reliabilitätsprüfung mit der Explorativen Faktorenanalyse


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 (Nunnaly & 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 Indikatorenssets ist solange zu wiederholen, bis ein geeignetes Indikatorensset gefunden ist (Weiber & Mühlhaus, 2010, S. 116).

2. Reliabilitätsprüfung mit der Konfirmatorischen Faktorenanalyse

3. Validitätsprüfung mit der konfirmatorischen Faktorenanalyse


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.


Der Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) ist weniger streng als Chi-Quadrat-Test (χ²-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 verwer-
fen (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 Skalie-
run der Variablen auf die Höhe der Varianzen und Kovarianzen vermieden wird. Ein gutes Modell besitzt einen SRMR < 0,08 (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 Hypothe-
sen abgeleitet.

3.2.1 Untersuchungsmodell

Die vorliegende Untersuchung hat vier Schwerpunkte, die durch das Untersu-
chungsmodell 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 Kontrollvari-
ablen
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-

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


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-

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 Haupeffekten

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.

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:

\[ H_1: \text{Die lokale Serviceorientierung der Tochtergesellschaft eines internationalen Unternehmens wirkt sich positiv auf das serviceorientierte Verhalten ihrer Mitarbeiter aus.} \]


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-

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:

\[ H_2: \text{Die lokale Serviceorientierung der Tochtergesellschaft eines internationalen Unternehmens wirkt sich positiv auf das Relationship Commitment ihrer Kunden aus.} \]

\[ H_3: \text{Das serviceorientierte Mitarbeiterverhalten wirkt sich positiv auf das Relationship Commitment der Kunden aus.} \]

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


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:

H₄: Das serviceorientierte Mitarbeiterverhalten wirkt sich positiv auf den ökonomischen Erfolg der Tochtergesellschaft eines internationalen Unternehmens aus.

H₅: 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.


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:

**H₆:** Der Zusammenhang zwischen lokaler Serviceorientierung und a) dem serviceorientierten Mitarbeiterverhalten sowie b) dem Relationship Commitment ist umso stärker, je ausgeprägter die Servicekultur des Mutterunternehmens ist.

**H₇:** Der Zusammenhang zwischen lokaler Serviceorientierung und a) dem serviceorientierten Mitarbeiterverhalten sowie b) dem Relationship Commitment ist umso stärker, je ausgeprägter die Servicekultur des Tochterunternehmens ist.


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:
H₈: 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.

H₉: 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.


H₁₀: 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

\( H_{11}: \) 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“

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.


*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“


<table>
<thead>
<tr>
<th>Bezeichnung</th>
<th>Item</th>
<th>Quelle</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Lokale Anpassung des Serviceangebots 1</td>
<td>Our services quality is adapted to local market requirements.</td>
<td>Experteninterviews</td>
</tr>
<tr>
<td>Lokale Anpassung des Serviceangebots 3</td>
<td>The number of services we offer is adapted to local market requirements</td>
<td>In Anlehnung an Homburg, Hoyer und Fassnacht (2002)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabelle 11: Indikatoren des Faktors „Lokale Anpassung des Serviceangebots“
3.3.1.2 Konzeptualisierung und Operationalisierung des Faktors „Transnationale Serviceorganisation“


In our organization, we have transparent transnational service standards. In Anlehnung an Schneider, Wheeler und Cox (1992)

In our organization, we support transnational learning. Experteninterviews

In our organization, we exchange experiences and critical factors of successful service delivery across borders. Experteninterviews

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“


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.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Bezeichnung</th>
<th>Item</th>
<th>Quelle</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Förderung des internen transnationalen Austauschs 1</td>
<td>We support physical meetings of our employees with employees from a different location.</td>
<td>Experteninterviews</td>
</tr>
<tr>
<td>Förderung des internen transnationalen Austauschs 2</td>
<td>We delegate our employees to other locations.</td>
<td>Experteninterviews</td>
</tr>
</tbody>
</table>

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 zurückgegriffen 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).

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

Tabelle 14: Indikatoren des endogenen Konstruks „Serviceorientiertes Mitarbeiterverhalten“

3.3.2.2 Konzeptualisierung und Operationalisierung des Konstruks „Relationship Commitment“


<table>
<thead>
<tr>
<th>Bezeichnung</th>
<th>Item</th>
<th>Quelle</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Relationship Commitment 1</td>
<td>Our customers want to maintain their relationship with us.</td>
<td>In Anlehnung an Morgan und Hunt (1994)</td>
</tr>
<tr>
<td>Relationship Commitment 2</td>
<td>Our customers feel loyal towards our company.</td>
<td>In Anlehnung an Morgan und Hunt (1994)</td>
</tr>
<tr>
<td>Relationship Commitment 3</td>
<td>Our customers really care about their relationship with us.</td>
<td>In Anlehnung an Morgan und Hunt (1994)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabelle 15: Indikatoren des endogenen Konstruks „Relationship Commitment“

3.3.2.3 Konzeptualisierung und Operationalisierung des Konstruks „Ökonomischer Erfolg“


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.
65

<table>
<thead>
<tr>
<th>Bezeichnung</th>
<th>Item</th>
<th>Quelle</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Ökonomischer Erfolg 1</td>
<td>Evaluate your company’s profit compared to your company’s strongest local competitor.</td>
<td>In Anlehnung an Wright, Pearce und Busbin (1997)</td>
</tr>
<tr>
<td>Ökonomischer Erfolg 2</td>
<td>Evaluate your company’s profit compared to your company’s strongest local competitor.</td>
<td>In Anlehnung an Wright, Pearce und Busbin (1997)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

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 vielfach diskutiertes 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).

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“

<table>
<thead>
<tr>
<th>Bezeichnung</th>
<th>Item</th>
<th>Quelle</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Servicekultur 1 (TU)</td>
<td>All employees of our local company share the same belief in service.</td>
<td>In Anlehnung an Hofstede (1980)</td>
</tr>
<tr>
<td>Servicekultur 2 (TU)</td>
<td>All employees of our local company share the same belief in service.</td>
<td>In Anlehnung an Hofstede (1980)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

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).


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


- 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 Indulgenz: Indulgente Kulturen sind eher extrovertiert, optimistisch und durch positives Verhalten geprägt als es in weniger indulgenten Ländern der Fall ist.


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


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.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Bezeichnung</th>
<th>Item</th>
<th>Quelle</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Zentralismus 1</td>
<td>Our global head office is supervising our local company.</td>
<td>In Anlehnung an Bartlett und Ghoshal (1989)</td>
</tr>
<tr>
<td>Zentralismus 2</td>
<td>Our global head office approves our local company decisions.</td>
<td>In Anlehnung an Bartlett und Ghoshal (1989)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabelle 19: Indikatoren der Kontingenzvariable „Zentralismus“
3.3.3.4 Wettbewerbsintensität


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

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

Tabelle 20: Indikatoren der Kontingenzvariable „Wettbewerbsintensität“

3.4 Empirische Analyse des Wirkungsmodells

3.4.1 Pretests

Abbildung 4: Entwicklungsprozess des Erhebungsinstruments


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.


Es ist anzunehmen, dass ein Erhebungsinstrument, dass 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.


Die Äquivalenz der Skala wurde untersucht, indem die Interview-Teilnehmen diese beurteilten 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.


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.


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 Frageboden 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.


3.4.1.2 Item-Sorting-Pretest


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 zu verbessern. Für Probanden aus kollektivistischen Gesellschaften ist es problematisch, etwas falsch zu machen und somit sein Gesicht zu verlieren (Hofstede, Hofstede, & Minkov, Cultures and

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.


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 Untersuchungsumgebung, Ansprechpartner, Befragungsform, 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.


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

3.4.2.2 Deskriptive Analyse

Im Folgenden wird die Netto-Stichprobe beschrieben.


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 Währungsfonds (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…

<table>
<thead>
<tr>
<th>Position der Befragten</th>
<th>In Prozent</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>CEO</td>
<td>16</td>
</tr>
<tr>
<td>Head of Marketing</td>
<td>7</td>
</tr>
<tr>
<td>Marketing Manager</td>
<td>12</td>
</tr>
<tr>
<td>Sales Manager</td>
<td>15</td>
</tr>
<tr>
<td>Other (GM, MD, BM, Head of CRM, u.ä.)</td>
<td>50</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Sektorzugehörigkeit</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Service</td>
</tr>
<tr>
<td>Consumer Goods</td>
</tr>
<tr>
<td>Industrial Goods</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Geschäftsfeld</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Automotive</td>
</tr>
<tr>
<td>IT</td>
</tr>
<tr>
<td>Consulting</td>
</tr>
<tr>
<td>Chemie</td>
</tr>
<tr>
<td>Other (Fashion, FMCG, u.ä.)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Unternehmensgröße</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>≤ 500</td>
</tr>
<tr>
<td>≤ 1000</td>
</tr>
<tr>
<td>&gt; 1000</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Erfahrung im lokalen Markt in Jahren</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>≤ 5</td>
</tr>
<tr>
<td>≤ 10</td>
</tr>
<tr>
<td>&gt; 10</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabelle 21: Zusammensetzung der Netto-Stichprobe


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


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


4. Fehler aufgrund der zwei Datenquellen


5. Late Response Bias


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

---

4 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).


Für die vorliegende Untersuchung wird keine schwerwiegende Verletzung der multivariaten Normalverteilungsannahme vermutet, so dass 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 locale Serviceorientierung aus drei Faktoren besteht. Es wurden drei Eigenwerte (EW) größer eins ermittelt (EW1 = 5,44; EW2 = 2,0; EW3 = 1,08). Die Reliabilität der drei Faktoren ist akzeptabel, sodass keine Indikatoren zu eliminieren sind, da das α 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 auszuschließen.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Faktor</th>
<th>Indikatorebene</th>
<th>Faktorebene</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Indikator</td>
<td>IR</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Kriterium</td>
<td>&gt;0,4</td>
</tr>
<tr>
<td>Lokale Anpassung des Serviceangebotes</td>
<td>Adapted Service Quality</td>
<td>0.48</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Adapted Service Delivery Processes</td>
<td>0.79</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Adapted Number of offered Services</td>
<td>0.59</td>
</tr>
<tr>
<td>Transnationale Serviceorganisation</td>
<td>Transparent Transnational Service Standards</td>
<td>0.45</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Transnational Global Learning</td>
<td>0.77</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Cross Border Exchange of Service Delivery Success Factors</td>
<td>0.76</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Global Knowledge Management</td>
<td>0.53</td>
</tr>
<tr>
<td>Förderung des internen transnationalen Austauschs</td>
<td>Physical Meetings between Employees from different Locations</td>
<td>0.55</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Employee Delegation to other Locations</td>
<td>0.54</td>
</tr>
</tbody>
</table>

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 wiederruhren wird (Homburg & Giering, 1996, S. 13). Dies ist für die lokale Serviceorientierung zu bestätigen: Die Faktoren lokale Anpassung des Serviceangebotes, 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 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.


<table>
<thead>
<tr>
<th>Faktoren</th>
<th>DEV</th>
<th>Lokale Anpassung des Serviceangebots</th>
<th>Transnationale Serviceorganisation</th>
<th>Förderung des internen transnationalen Austauschs</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Lokale Anpassung des Serviceangebots</td>
<td>0.69</td>
<td></td>
<td>quadrierte Korrelationen</td>
<td>zwischen den einzelnen Faktoren</td>
</tr>
<tr>
<td>Transnationale Serviceorganisation</td>
<td>0.61</td>
<td></td>
<td>0.16</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Förderung des internen transnationalen</td>
<td>0.54</td>
<td></td>
<td>0.26</td>
<td>0.21</td>
</tr>
<tr>
<td>Austauschs</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

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 23).

---

5 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).

<table>
<thead>
<tr>
<th>Faktor</th>
<th>Indikatorebene</th>
<th>Faktorebene</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Indikator</td>
<td>IR</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Kriterium</td>
<td>&gt;0.4</td>
</tr>
<tr>
<td>Servicekultur (GHO)</td>
<td>employees share the same belief in service</td>
<td>0.74</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>managers share the same belief in service</td>
<td>0.75</td>
</tr>
<tr>
<td>Servicekultur (LR)</td>
<td>employees share the same belief in service</td>
<td>0.74</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>managers share the same belief in service</td>
<td>0.73</td>
</tr>
<tr>
<td>Serviceorientiertes Mitarbeiterverhalten</td>
<td>make constructive suggestions</td>
<td>0.62</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>present creative solutions</td>
<td>0.71</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>actively offer service to customers</td>
<td>0.77</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>act proactively to help customers</td>
<td>0.74</td>
</tr>
<tr>
<td>Relationship Commitment</td>
<td>want to maintain relationship with us</td>
<td>0.54</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>feel loyal towards our company</td>
<td>0.84</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>care about the relationship with us</td>
<td>0.58</td>
</tr>
<tr>
<td>Ökonomischer Erfolg</td>
<td>profit</td>
<td>0.52</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>market share</td>
<td>0.64</td>
</tr>
<tr>
<td>Einschätzung der eigenen Service-orientierung</td>
<td>committed to service</td>
<td>0.71</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>tries to improve services</td>
<td>0.78</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>understand customer service needs</td>
<td>0.53</td>
</tr>
<tr>
<td>Zentralismus</td>
<td>GHO is supervising LR</td>
<td>0.79</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>GHO approves LR's decisions</td>
<td>0.50</td>
</tr>
<tr>
<td>Wettbewerbsintensität</td>
<td>competition in the industry is cutthroat</td>
<td>0.71</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>many promotion wars</td>
<td>0.47</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>many competitors in the local market</td>
<td>0.47</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabelle 24: Ergebnisse der Analyse der einfaktoriellen Konstrukte

Konstrukte | DEV | Servicekultur (GHO) | Servicekultur (LR) | SMAV | RC | ÖE | EESO | Z | WI
--- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | ---
Servicekultur (GHO) | 0.71 | | | | | | | | quadrierte Korrelationen zwischen den einzelnen Faktoren
Servicekultur (GHO) | 0.68 | 0.30 | | | | | | | 
Serviceorientiertes Mitarbeiterverhalten | 0.69 | 0.14 | 0.37 | | | | | | 
Relationship Commitment | 0.65 | 0.12 | 0.28 | 0.37 | | | | | 
Ökonomischer Erfolg | 0.58 | 0.01 | 0.09 | 0.08 | 0.09 | | | | 
Einschätzung der eigenen Serviceorientierung | 0.66 | 0.18 | 0.31 | 0.47 | 0.38 | 0.06 | | | 
Zentralismus | 0.65 | 0.01 | 0.04 | 0.00 | 0.00 | 0.03 | 0.03 | | 
Wettbewerbsintensität | 0.55 | 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 Haupeffekten

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 (ξ₁-ξ₆) behandelt. Die lokale Serviceorientierung (η₁), das serviceorientierte Mitarbeiterverhalten (η₂), das Relationship Commitment (η₃) und der Unternehmenserfolg (η₄) finden als endogene Variablen Eingang in das Modell. Zudem beinhaltet es die gerichteten Beziehungen zwischen den exogenen und endogenen Variablen (γ₁-γ₁₈) sowie die gerichteten Beziehungen zwischen den endogenen Variablen (β₁+β₅).

Das Modell weist durchgehend zufriedenstellende Gütekriterien auf (vgl. 3.1.3.2): χ²/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.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Unabhängige Variablen</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Lokale Serviceorientierung</td>
</tr>
<tr>
<td>Lokale Serviceorientierung</td>
</tr>
<tr>
<td>Serviceorientiertes Mitarbeiterverhalten</td>
</tr>
<tr>
<td>Relationship Commitment</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kontrollvariablen</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>GHO Servicekultur</td>
</tr>
<tr>
<td>LR Servicekultur</td>
</tr>
<tr>
<td>Zentralismus</td>
</tr>
<tr>
<td>Kulturelle Distanz</td>
</tr>
<tr>
<td>Geografische Distanz</td>
</tr>
<tr>
<td>Wettbewerbsintensität</td>
</tr>
<tr>
<td>$R^2$</td>
</tr>
</tbody>
</table>

*** $p < 0,01$; ** $p < 0,05$; * $p < 0,1$; 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 Haupeffekte $H_1$, $H_2$, $H_4$ 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 ($\beta_{1\text{indirekt}} = 0,275$, $p < 0,01$). Dabei ist der spezifische indirekte Effekt über das serviceorientierte Mitarbeiterverhalten signifikant ($\beta_{1,1\text{indirekt}} = 0,144$, $p < 0,1$), 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-
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. 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-Modell weist eine Verschlechterung der Modellgüte auf, sodass das Ein-Faktor-Modell weist eine Verschlechterung der Modellgüte auf, sodass das Ein-Faktor-Modell weist eine Verschlechterung der Modellgüte auf, sodass das Ein-Faktor-Modell weist eine Verschlechterung der Modellgüte auf.

---

6 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 ($\chi^2/df = 5,4; \text{RMSEA} = 0,14; \text{RMSR} = 0,117$). Dies deutet darauf hin, dass kein Common Method Bias vorliegt.

2. Aufnahme eines zusätzlichen Methodenfaktors


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

3.4.2.6.2 Überprüfung der Hypothesen zu den Moderationseffekten


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

<table>
<thead>
<tr>
<th>Moderatorvariable</th>
<th>Effekte auf das serviceorientierte Mitarbeiterverhalten</th>
<th>Effekte auf das Relationship Commitment</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Effekt der lokalen Serviceorientierung</td>
<td>Effekt der Moderatorvariablen</td>
</tr>
<tr>
<td>Servicekultur (GHO)</td>
<td>0,220***</td>
<td>0,322***</td>
</tr>
<tr>
<td>Servicekultur (LR)</td>
<td>0,203***</td>
<td>0,494***</td>
</tr>
<tr>
<td>Geografische Distanz</td>
<td>0,263***</td>
<td>0,091</td>
</tr>
<tr>
<td>Kulturelle Distanz</td>
<td>0,282***</td>
<td>-0,093</td>
</tr>
<tr>
<td>Zentralismus</td>
<td>0,270***</td>
<td>0,126*</td>
</tr>
<tr>
<td>Wettbewerbsintensität</td>
<td>0,271***</td>
<td>0,117*</td>
</tr>
</tbody>
</table>

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

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 H₇b, 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 (γ₇b = 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 Analysemethode weitestgehend. Durch Anwendung der moderierten Regressionsanalyse wurde ein signifikanter Effekt des Interaktionsterms zwischen lokaler Serviceorientierung und Wettbewerbsintensität auf das Relationship Commitment identifiziert (γ₁₁b = 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 (Δχ² = 13, p < 0,01), Wettbewerbsintensität (Δχ² = 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


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 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 Dienstleistungsersstellungsprozess an die Bedürfnisse der lokalen Kunden anzupassen sind. Im Rahmen der Gestaltung einer transnationalen Serviceorganisation steht der Austausch von Servicewissen, -erfahrungen und -erfolgsfaktoren 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


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\textsubscript{1}, H\textsubscript{2}, H\textsubscript{4} und H\textsubscript{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.


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 serviceorientierten Mitarbeiterverhalten stellt sich die Frage, welches der beiden Konzepte die größere Relevanz für den Kunden hat.

Aus der Überprüfung der Hypothese H\textsubscript{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-

Insofern lässt sich aus der Hypothesenüberprüfung von $H_2$ und $H_3$ 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 Marktdeterminanten (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.

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.


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


### 3.5.2 Implikationen für die Forschung


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


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


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 locale 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

\[7\] Im Vergleich zur Arbeit von Aragon-Correa & Sharma (2003).
Mitarbeiterverhalten und das Relationship Commitment größer ist als die der Kontingenzvariablen.


3.5.3 Limitationen und Forschungsausblick

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


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


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 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


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)


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.


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.


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

* ANOVA, T-Test; ** Scheffé-Test

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


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

* 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.


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.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Bezugsobjekt</th>
<th>Mittelwert</th>
<th>Ergebnisse der Analyse*</th>
<th>Signifikante Gruppenunterschiede**</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Sektor</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Konsumgüter (1)</td>
<td>2,62</td>
<td>F = 3,04; p = 0,05</td>
<td>keine</td>
</tr>
<tr>
<td>Industriegüter (2)</td>
<td>2,63</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Dienstleistungen (3)</td>
<td>2,31</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Dauer Geschäftstätigkeit</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>weniger als 5 Jahre (1)</td>
<td>2,51</td>
<td>F = 0,369; p = 0,692</td>
<td>keine</td>
</tr>
<tr>
<td>zwischen 5 und 10 Jahren (2)</td>
<td>2,38</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>mehr als 10 Jahre (3)</td>
<td>2,53</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Unternehmensgröße</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>weniger als 500 Mitarbeiter (1)</td>
<td>2,61</td>
<td>F = 3,68; p = 0,027</td>
<td>zwischen (1) und (2) mit p = 0,099</td>
</tr>
<tr>
<td>zwischen 500 und 1000 Mitarbeiter (2)</td>
<td>2,07</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>mehr als 100 Mitarbeiter (3)</td>
<td>2,40</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Entwicklungsstand des Gastlands</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Industrieland (1)</td>
<td>2,58</td>
<td>T = 1,4; p = 0,162</td>
<td>keine</td>
</tr>
<tr>
<td>Schwellen- und Entwicklungsland (2)</td>
<td>2,39</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

* 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.

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

* 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.


4.3.4 Status quo der lokalen Serviceorientierung insgesamt

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-

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.

---

8 Zur reflektiven Messung der lokalen Serviceorientierung vgl. Abschnitt 3.3.1.
Zusammenfassend ist festzuhalten, dass sich die Unternehmen gruppenübergreifend überschätzen. Die höchste (wenn auch nicht empirische signifikante) Über- schätzung weisen kleinere Unternehmen und Unternehmen mit wenig Erfahrung im lokalen Markt auf.


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

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

* 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
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 (R²) 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 (ξ₁) auf die zwei abhängigen Variablen serviceorientierte Mitarbeiterverhalten (η₁) und das Relationship Commitment (η₂) geschätzt. Im zweiten Modell wird der Einfluss der lokalen Serviceorientierung (ξ₂) auf die zwei abhängigen Variablen (η₁, η₂) berechnet.

Die zwei Schätzungen zeigen, dass das Messmodell der lokalen Serviceorientierung vorzuziehen ist (χ²/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 (χ²/df = 1,93; CFI = 0,95; TLI = 0,94; RMSEA = 0,053; SRMR = 0,045).
CFI = 0.97; TLI = 0.96; RMSEA = 0.065; SRMR = 0.045). Aus Tabelle 34 ist neben den Werten für das R² der abhängigen Variablen auch die Stärke der gerichteten Beziehungen zwischen den exogenen und endogenen Variablen (γ₁-γ₄) zu entnehmen.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Unabhängige Variablen</th>
<th>Serviceorientiertes Mitarbeiterverhalten</th>
<th>Relationship Commitment</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Einschätzung eigene Serviceorientierung</td>
<td>γ₁ = 0.655***</td>
<td>γ₂ = 0.621**</td>
</tr>
<tr>
<td>R²</td>
<td>0.429***</td>
<td>0.386***</td>
</tr>
<tr>
<td>Lokale Serviceorientierung</td>
<td>γ₃ = 0.685***</td>
<td>γ₄ = 0.666***</td>
</tr>
<tr>
<td>R²</td>
<td>0.469***</td>
<td>0.444***</td>
</tr>
</tbody>
</table>

*** 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 (ξ₁, ξ₂) behandelt. Das serviceorientierte Mitarbeiterverhalten (η₁) und das Relationship Commitment (η₂) finden als endogene Variablen Eingang in das Modell. Zudem beinhaltet es die gerichteten Beziehungen zwischen den exogenen und endogenen Variablen (γ₁-γ₄).

Das Modell weist durchgehend zufriedenstellende Gütekriterien auf (vgl. 3.1.3.2): χ²/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 R². Tabelle 35 zeigt die Ergebnisse der Modellschätzung.
Abhängige Variablen

<table>
<thead>
<tr>
<th>Unabhängige Variablen</th>
<th>Serviceorientiertes Mitarbeiterverhalten</th>
<th>Relationship Commitment</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Einschätzung eigene Serviceorientierung</td>
<td>$\gamma_1 = 0,341^{***}$</td>
<td>$\gamma_2 = 0,3^{**}$</td>
</tr>
<tr>
<td>Lokale Serviceorientierung</td>
<td>$\gamma_3 = 0,454^{***}$</td>
<td>$\gamma_4 = 0,462^{***}$</td>
</tr>
<tr>
<td>$R^2$</td>
<td>$0,537^{***}$</td>
<td>$0,495^{***}$</td>
</tr>
</tbody>
</table>

*** 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.


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


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


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).


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

Da die Selbst Einschätzung 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.


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


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


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.


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“.


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?


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


3. Welche Auswirkungen hat die lokale Serviceorientierung?


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 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.


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


