

Schriftenreihe Unternehmensführung  
Herausgeber: Prof. Dr. Hartmut Kreikebaum

**Christina Würthner**

# **Transnationale Dienstleistungssysteme**

Verlag Wissenschaft & Praxis



## Transnationale Dienstleistungssysteme

# **Schriftenreihe Unternehmensführung**

Herausgeber: Prof. Dr. Hartmut Kreikebaum

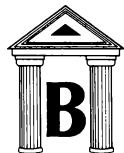
**Band 20**

Christina Würthner

# **Transnationale Dienstleistungssysteme**

– eine Rahmenkonzeption

Verlag Wissenschaft & Praxis



Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

**Würthner, Christina :**

Transnationale Dienstleistungssysteme – eine Rahmenkonzeption. /  
Christina Würthner.

– Sternenfels : Verl. Wiss. und Praxis, 2001

(Schriftenreihe Unternehmensführung ; Bd. 20)

Zugl.: Frankfurt (Main), Univ., Diss. 2000

ISBN 3-89673-115-7

ISBN 3-89673-115-7

© Verlag Wissenschaft & Praxis

Dr. Brauner GmbH 2001

Nußbaumweg 6, D-75447 Sternenfels

Tel. 07045/930093, Fax 07045/930094

Alle Rechte vorbehalten

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Printed in Germany

## Geleitwort

Die Konzeption des transnationalen Unternehmens ist für Unternehmen mit einer weltumspannenden Organisationsstruktur entwickelt worden. Ihre zentralen Bestandteile sind eine multinationale Flexibilität, die Erzielung globaler Effizienzvorteile und die Sicherung einer weltweiten Lernfähigkeit der Mitarbeiter. Das Konzept wurde von BARTLETT/GHOSHAL ursprünglich für Industrieunternehmen geschaffen.

Angesichts des zunehmenden Trends in Richtung einer Dienstleistungswirtschaft erscheint es sinnvoll und notwendig, organisationstheoretische Defizite des Modells zu beheben. In der vorliegenden Dissertation geht Christina Würthner deshalb der Frage nach, wie die bisher vorhandene interne Netzwerkperspektive des transnationalen Unternehmens auf externe Netzwerke von Dienstleistungsunternehmen ausgedehnt werden kann. Deren Aufbau erläutert sie anhand von zwei Kooperationsformen: den Strategischen Allianzen und dem Franchising.

Der Verfasserin kommen dabei ihre Erfahrungen im Marketing Management der Deutschen Luftansa AG zugute. Sie beschreibt in kompetenter Weise am Beispiel der Lufthansa Passage Airline die Strukturen eines transnationalen Systems und entwickelt gleichzeitig konstruktive Ideen zu dessen Umgestaltung. Dabei orientiert sie sich am Prinzip der adäquaten Organisationskomplexität. Mit dem Vorschlag zur Einrichtung eines "Customer Relations" Kompetenzzentrums wird ein praxisrelevanter Versuch unternommen, Qualifizierungsdefizite von Führungskräften und Mitarbeitern mit dem Ziel der kulturellen Sensibilität zu beseitigen.

Die Arbeit von Christina Würthner ist deshalb nicht nur dem theoretisch interessierten Leser zu empfehlen, sondern bietet gleichzeitig wertvolle Anregungen für die Praxis der Organisationsentwicklung.

*Hartmut Kreikebaum*



## Vorwort

Die vorliegende Arbeit wurde im November 1999 am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Johann Wolfgang Goethe-Universität, Frankfurt am Main, als Dissertation angenommen.

Meinem Doktorvater und akademischen Lehrer, Herrn Prof. Dr. Hartmut Kreikebaum, möchte ich ganz besonders danken für die Betreuung der Arbeit mit großem fachlichen Freiraum auf der einen und positiv kritischen Anregungen auf der anderen Seite. Ferner gilt mein Dank Herrn Prof. Dr. Klaus Peter Kaas für die Übernahme des Zweitgutachtens.

Ohne das große Engagement von Freunden und deren kritischen Auseinandersetzungen mit meinen Ideen und die wertvollen Anregungen wäre die Dissertation nicht in dieser Form entstanden. An erster Stelle danke ich hier Dr. Karen Scholz für ihre große Hilfe in den verschiedenen Entstehungsstufen der Arbeit. Für die Durchsicht des Manuskripts geht mein Dank außerdem an Stefanie Röttger, Michael Zengerle, Torsten Weber, Dr. Martin Klein und Alexander v. Roon. Die notwendige Ablenkung und den Ausgleich von Wissenschaft und Theorie gaben mir vor allem Clarissa Löffler, Christina Leverenz, Dr. Joachim Kernstock, Gerd Jahn und Patrick Kisko.

Meinen Eltern gilt mein größter Dank. Ihre jederzeitige Unterstützung meines Werdegangs und vor allem von Studium und Promotion war immer der entscheidende Rückhalt für mich. Ihnen ist diese Arbeit gewidmet.

*Christina Würthner*





# Inhaltsverzeichnis

|  | Seite     |
|--|-----------|
| GELEITWORT .....   | 5         |
| VORWORT.....   | 7         |
| INHALTSVERZEICHNIS .....   | 9         |
| ABBILDUNGSVERZEICHNIS .....  | 13        |
| TABELLENVERZEICHNIS .....  | 15        |
| ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS .....  | 17        |
| <b>1 EINLEITUNG UND BEGRIFFLICHE GRUNDLAGEN .....</b>  | <b>21</b> |
| 1.1 Problemstellung und Zielsetzungen der Arbeit.....  | 21        |
| 1.2 Begriffliche Grundlagen.....   | 27        |
| 1.2.1 Einordnung des Dienstleistungsbegriffs.....  | 27        |
| 1.2.2 Das transnationale Unternehmen im Konzept von<br>BARTLETT/GHOSHAL .....                        | 33        |
| 1.3 Weitere Vorgehensweise .....   | 44        |
| <b>2 ERWEITERUNGEN DER NETZWERKPERSPEKTIVE DES<br/>TRANSNATIONALEN UNTERNEHMENS .....</b>            | <b>51</b> |
| 2.1 Rahmenbedingungen für die internationale Tätigkeit von<br>Dienstleistungsunternehmen.....        | 51        |
| 2.1.1 Politisch-rechtliche Entwicklungen .....   | 51        |
| 2.1.2 Kulturelle Aspekte .....   | 54        |
| 2.1.3 Technologische und sonstige Einflußfaktoren .....  | 59        |
| 2.2 Die Problematik einer adäquaten Organisationskomplexität von<br>Dienstleistungsunternehmen ..... | 60        |

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| 2.2.1    | Grundlagen der neueren Systemtheorie .....   | 60        |
| 2.2.2    | Die Instrumentalisierung von Komplexität durch<br>Branchenstruktur und Wertschöpfungskette.....    | 65        |
| 2.2.3    | Interne <i>und</i> externe Netzwerke als optimaler<br>Komplexitätsabgleich .....                   | 72        |
| 2.3      | Allgemeine Charakteristika von Unternehmensnetzwerken<br>bei internationaler Tätigkeit.....        | 76        |
| 2.4      | Einordnung von Dienstleistungen vor dem Hintergrund einer<br>weltweiten Leistungsausführung.....   | 80        |
| <b>3</b> | <b>DIENSTLEISTUNGSUNTERNEHMEN ALS TRANSNATIONALE<br/>NETZWERK-ORGANISATIONEN .....</b>             | <b>87</b> |
| 3.1      | Erfolgsdeterminanten eines Dienstleistungs-Management-<br>Systems .....                            | 87        |
| 3.2      | Das Dienstleistungskonzept im transnationalen Kontext .....  | 91        |
| 3.3      | Betrachtung des Dienstleistungs-Management-Systems<br>unter Wertschöpfungsgesichtspunkten.....     | 93        |
| 3.4      | Komplexitätsanpassungen über die Organisation des<br>Wertschöpfungssystems .....                   | 97        |
| 3.4.1    | Die Bildung eines globalen Dienstleistungsnetzwerks<br>interdependenter Unternehmenseinheiten..... | 97        |
| 3.4.1.1  | Ansatzpunkte zur Konfiguration des internen<br>Dienstleistungsnetzwerks.....                       | 97        |
| 3.4.1.2  | Unternehmenskooperationen zum Aufbau<br>eines externen Netzwerks .....                             | 102       |

---

|              |  |            |
|--------------|--|------------|
| <b>3.4.2</b> | <b>Selbstorganisationsprozesse in Dienstleistungssystemen.....</b>   | <b>108</b> |
| 3.4.2.1      | Kennzeichen der Selbstorganisation sozialer Systeme.....   | 108        |
| 3.4.2.2      | Auswirkungen auf die Mesebene und den Leistungserstellungsprozeß.....  | 112        |
| <b>3.5</b>   | <b>Die Bedeutung der Human-Ressourcen in transnationalen Dienstleistungssystemen .....</b>                           | <b>115</b> |
| <b>3.5.1</b> | <b>Personelle Anforderungen an die Netzwerkmitglieder .....</b>  | <b>115</b> |
| <b>3.5.2</b> | <b>Organisationales Lernen zur Bewältigung der transnationalen Herausforderung.....</b>                              | <b>122</b> |
| <b>3.5.3</b> | <b>Zum Management eines adäquaten Human-Ressourcen-Potentials.....</b>   | <b>127</b> |
| <b>3.6</b>   | <b>Die "Augenblicke der Wahrheit" als Quelle interkultureller Komplexität.....</b>                                   | <b>130</b> |
| <b>3.6.1</b> | <b>Stellenwert und Identifikation von Kundenkontaktpunkten als Determinanten der Qualitätsbeurteilung .....</b>      | <b>130</b> |
| <b>3.6.2</b> | <b>Kulturabhängigkeit der Qualitätswahrnehmung.....</b>  | <b>135</b> |
| <b>3.6.3</b> | <b>Bedeutung von Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und Beschwerdemanagement.....</b>                                | <b>141</b> |
| <b>3.6.4</b> | <b>Koordination der Kontakte mit den dezentralen Einheiten und dem externen Netzwerk .....</b>                       | <b>145</b> |
| <b>3.7</b>   | <b>Das Führungsselbstverständnis und -system transnationaler Dienstleistungssysteme.....</b>                         | <b>147</b> |
| <b>3.7.1</b> | <b>Aufgaben des Top-Managements im internen Netzwerk einer strategischen Management-Holding.....</b>                 | <b>147</b> |
| <b>3.7.2</b> | <b>Aufgaben im externen Netzwerk als Führungsmitglieder eines polyzentrischen Verbundes .....</b>                    | <b>155</b> |
| <b>3.7.3</b> | <b>Abbildung der "Service Profit Chain" in einer "Balanced Scorecard" als Führungs- und Informationssystem .....</b> | <b>158</b> |

|          |  |            |
|----------|--|------------|
| <b>4</b> | <b>TRANSNATIONALE DIENSTLEISTUNGSSYSTEME IN DER PRAXIS AM BEISPIEL DER LUFTHANSA PASSAGE AIRLINE ..</b>  | <b>167</b> |
| 4.1      | Die Entstehung der Lufthansa Passage Airline im Konzern der Deutschen Lufthansa AG .....   | 167        |
| 4.2      | Rahmenbedingungen im globalen Luftverkehr .....  | 169        |
| 4.3      | Analyse bestehender Netzwerkmerkmale der Passage Airline als Ansatzpunkte eines transnationalen Dienstleistungssystems.....                    | 177        |
| 4.3.1    | Das interne Netzwerk der Lufthansa Passage Airline .....   | 177        |
| 4.3.2    | Das externe Netzwerk der Lufthansa Passage Airline.....  | 180        |
| 4.3.3    | Zusammenfassende Beurteilung und Aufzeigen der Defizite vor dem Hintergrund der theoretischen Rahmenkonzeption .....                           | 184        |
| <b>5</b> | <b>VORSCHLÄGE FÜR DIE WEITERE ENTWICKLUNG DER LUFTHANSA PASSAGE AIRLINE ZU EINEM TRANSNATIONALEN DIENSTLEISTUNGSSYSTEM IM LUFTVERKEHR.....</b> | <b>189</b> |
| 5.1      | Strukturelle Gestaltungsoptionen.....  | 189        |
| 5.2      | Schritte zur Integration des Netzwerks aus Mitarbeiter- und Kundensicht.....   | 191        |
| 5.3      | Die "Balanced Scorecard" als integraler Bestandteil der Strategieentwicklung eines transnationalen Dienstleistungssystems im Luftverkehr ..... | 194        |
| 5.4      | Konsequenzen für die Praxis .....  | 198        |
| <b>6</b> | <b>SCHLUBBETRACHTUNG.....</b>  | <b>201</b> |
|          | <b>LITERATURVERZEICHNIS.....</b>   | <b>205</b> |

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

|   | Seite |
|---|-------|
| Abbildung 1-1: Anteile der im Dienstleistungsbereich Beschäftigten an der Gesamtzahl der Erwerbstätigen im internationalen Vergleich.....       | 23    |
| Abbildung 1-2: Zweidimensionale Typologisierung unterschiedlich dienstleistungsorientierter Leistungen.....                                     | 28    |
| Abbildung 1-3: Wesentliche Merkmale von Dienstleistungen .....  | 30    |
| Abbildung 1-4: Das transnationale Organisationsmodell nach BARTLETT/GHOSHAL.....  | 38    |
| Abbildung 1-5: Typische Rollen nationaler Einheiten des transnationalen Unternehmens .....  | 40    |
| Abbildung 1-6: Aufbau der Arbeit .....  | 44    |
| Abbildung 2-1: Kulturentstehung und kulturbedingte Verhaltensunterschiede .....   | 55    |
| Abbildung 2-2: Zusammenhänge der Systemtheorie zur Einordnung von Unternehmen als soziale Systeme .....   | 62    |
| Abbildung 2-3: Die Elemente der Branchenstruktur .....  | 66    |
| Abbildung 2-4: Modifizierte Wertschöpfungskette für Dienstleistungsunternehmen.....   | 71    |
| Abbildung 2-5: Klassifikation von Dienstleistungen vor dem Hintergrund internationaler Unternehmenstätigkeit .....                              | 81    |
| Abbildung 3-1: Erfolgsdeterminanten eines DMS .....   | 88    |
| Abbildung 3-2: Die "Service Profit Chain" .....   | 95    |
| Abbildung 3-3: Die Gestaltung des Leistungserstellungssystems als internes Dienstleistungsnetzwerk auf Basis der Wertschöpfungsaktivitäten..... | 101   |
| Abbildung 3-4: Formen internationaler, horizontaler Unternehmenskooperationen.....  | 104   |
| Abbildung 3-5: Dimensionen interkultureller Kompetenz .....   | 119   |
| Abbildung 3-6: Ebenen organisationalen Lernens.....   | 124   |
| Abbildung 3-7: Das GAP-Modell der Dienstleistungsqualität .....   | 132   |
| Abbildung 3-8: Linienflug-Blueprint .....   | 134   |
| Abbildung 3-9: Das interne Dienstleistungsnetzwerk als strategische Management-Holding .....  | 150   |
| Abbildung 3-10: Zusammenhänge zwischen Dienstleistungskultur und -klima .....   | 154   |

|   |     |
|---|-----|
| Abbildung 3-11: Strukturen einer virtuellen Allianz-Organisation als Bestandteil eines transnationalen Dienstleistungssystems.. | 156 |
| Abbildung 3-12: Umsetzung von Vision und Strategie als Teil des strategischen Management-Prozesses .....                        | 161 |
| Abbildung 3-13: Grundmodell der strategischen Unternehmensplanung nach KREIKEBAUM .....   | 165 |
| Abbildung 4-1: Konzernstruktur und Kerngeschäftsfelder der Deutschen Lufthansa AG, Dezember 1998.....                           | 168 |
| Abbildung 4-2: Ressortaufteilung der Lufthansa Passage Airline, Juli 1999 .....   | 178 |
| Abbildung 4-3: Der Aufbau der virtuellen "STAR ALLIANCE" Organisation.....  | 182 |
| Abbildung 5-1: Der Konzernstrategieprozeß der Deutschen Lufthansa AG.....   | 195 |
| Abbildung 5-2: Beispiel einer "Balanced Scorecard" für die Lufthansa Passage Airline .....                                      | 196 |
| Abbildung 5-3: Modellausschnitt der kausalen Zusammenhänge innerhalb der Lufthansa Scorecard.....                               | 197 |

**TABELLENVERZEICHNIS**

|  | Seite |
|--|-------|
| Tabelle 1-1: Prozentualer Anteil von Direktinvestitionen wichtiger Industrienationen im Ausland nach Sektoren..... | 24    |
| Tabelle 1-2: Grundlegende Merkmale internationaler, multinationaler und globaler Unternehmen.....                  | 34    |
| Tabelle 2-1: Netzwerkmodelle für international tätige Unternehmen im Überblick.....                                | 77    |
| Tabelle 3-1: Typologie kultureller Überschneidungssituationen.....   | 116   |
| Tabelle 3-2: Personelle Anforderungen transnationaler Dienstleistungssysteme .....                                 | 121   |
| Tabelle 3-3: Ausgewählte HR-Maßnahmen für transnationale Dienstleistungssysteme .....                              | 129   |
| Tabelle 3-4: Potentielle Qualitätslücken und damit verbundene interkulturelle Komplexitätsdimensionen .....        | 141   |
| Tabelle 4-1: Die acht "Freiheiten der Luft" .....  | 171   |
| Tabelle 4-2: Wettbewerbsverzerrungen für den europäischen Luftverkehr ...  | 173   |





**ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS**

|           |   |
|-----------|---|
| AG        | Aktiengesellschaft                              |
| AIDA      | ”Awareness - Interest - Desire – Action”        |
| Aufl.     | Auflage   |
| Bde.      | Bände   |
| bearb.    | bearbeitet                                      |
| BFuP      | Betriebswirtschaftliche Forschung und<br>Praxis |
| BRU       | Brüssel   |
| BSC       | ”Balanced Scorecard”                            |
| CAGR      | ”Compound Average Growth Rate”                  |
| CD        | ”Compact Disc”                                  |
| CFROI     | ”Cash Flow Return on Investment”                |
| CLV       | ”Customer Lifetime Value”                       |
| CMR       | California Management Review                    |
| CRS       | Computer-Reservierungs-System                   |
| D         | Deutschland                                     |
| DBW       | Die Betriebswirtschaft                          |
| DCFC      | ”Discounted Free Cash Flow”                     |
| DL        | Dienstleistung                                  |
| DMNC      | ”Decentralized Multinational Corporation”       |
| DMS       | Dienstleistungs-Management-System               |
| DU        | Die Unternehmung                                |
| durchges. | durchgesehene                                   |
| e.V.      | eingetragener Verein                            |
| Ed.       | ”Editor”  |
| ed.       | ”edition”                                       |
| Eds.      | ”Editors”                                       |
| erw.      | erweitert                                       |
| EU        | Europäische Union                               |
| EVA       | ”Economic Value Added”                          |
| EWG       | Europäische Wirtschaftsgemeinschaft             |
| F         | France  |
| FAZ       | Frankfurter Allgemeine Zeitung                  |
| FRA       | Frankfurt                                       |
| FWV       | Fachzeitschrift Verkehrswirtschaft              |
| GATS      | ”General Agreement on Trade in Services”        |
| GATT      | ”General Agreement on Tariffs and Trade”        |

|          |  |
|----------|--|
| gdi      | Gottlieb-Duttweiler-Institut                   |
| gest.    | gestaltet                                      |
| GST      | "General Systems Theory"                       |
| H.       | Heft   |
| HBM      | Harvard Business Manager                       |
| HBR      | Harvard Business Review                        |
| HBS      | Harvard Business School                        |
| HR       | Human-Ressourcen                               |
| Hrsg.    | Herausgeber                                    |
| i.d.R.   | in der Regel                                   |
| IATA     | International Air Transport Association        |
| IKT      | Informations- und<br>Kommunikationstechnologie |
| IT       | Informationstechnologie                        |
| JAP      | Japan  |
| JoM      | Journal of Marketing                           |
| LH       | Lufthansa                                      |
| M&A      | "Merger & Acquisition"                         |
| MNC      | "Multinational Corporation"                    |
| no.      | "number"                                       |
| Nr.      | Nummer   |
| o.g.     | oben genannt                                   |
| o. Jg.   | ohne Jahrgang                                  |
| OEM      | "Original Equipment Manufacturer"              |
| rev.     | revidiert                                      |
| ROCE     | "Return on Capital Employed"                   |
| S.       | Seite  |
| SDA      | "Strategic Development Area"                   |
| SF       | Suomi Finland                                  |
| SKO      | "Seat Kilometers Offered"                      |
| SMJ      | Strategic Management Journal                   |
| SMR      | Sloan Management Review                        |
| Sp.      | Spalte   |
| TCN      | "Third Country National"                       |
| TG       | Tochtergesellschaft                            |
| TNU      | transnationales Unternehmen                    |
| u.a.     | unter anderem, und andere                      |
| u.U.     | unter Umständen                                |
| überarb. | überarbeitete                                  |
| UK       | United Kingdom                                 |

---

|         |   |
|---------|---|
| UNCTC   | United Nations Center of Transnational Corporations           |
| UNO     | United Nations Organization                                   |
| US      | United States   |
| USA     | United States of America                                      |
| USP     | ”Unique Selling Proposition”                                  |
| v.      | von   |
| v.a.    | vor allem   |
| veränd. | verändert   |
| vgl.    | vergleiche  |
| Vol.    | ”Volume”  |
| vollst. | vollständig   |
| wes.    | wesentlich  |
| WHU     | Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung          |
| WiSt    | Wirtschaftswissenschaftliches Studium                         |
| WISU    | Das Wirtschaftsstudium  |
| WTO     | World Trade Organization                                      |
| z.B.    | zum Beispiel  |
| z.T.    | zum Teil  |
| ZfB     | Zeitschrift für Betriebswirtschaft                            |
| ZfbF    | Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung             |
| zfo     | Zeitschrift Führung + Organisation                            |
| ZFP     | Zeitschrift für Forschung und Praxis                          |
| ZP      | Zeitschrift für Planung                                       |
| ZWF     | Zeitschrift für wirtschaftliche Fertigung und Automatisierung |



# 1 EINLEITUNG UND BEGRIFFLICHE GRUNDLAGEN

## 1.1 Problemstellung und Zielsetzungen der Arbeit

In Beschreibungen zur Entwicklung volkswirtschaftlicher Strukturen sind Schlagworte wie "Tertiärisierung", "post-industrielles Zeitalter", "Globalisierung" und neuerdings auch "Globalität" nicht mehr wegzudenken. Seit den achtziger Jahren ist die wirtschaftliche Bedeutung des Dienstleistungssektors in vielen führenden Industrienationen kontinuierlich gestiegen. Parallel zu dieser Entwicklung hat sich auch die betriebswirtschaftliche Forschung, anfänglich größtenteils durch Untersuchungen anglo-amerikanischer und skandinavischer Herkunft, intensiver mit dem Thema "Dienstleistung" beschäftigt. Verbindungen zu Fragestellungen des internationalen Managements finden hauptsächlich im Rahmen grundsätzlicher Auseinandersetzungen mit der Vorteilhaftigkeit der Internationalisierung und möglichen Markteintrittsstrategien für Dienstleistungsunternehmen statt.<sup>1</sup> Diese Betrachtungen konzentrieren sich oft auf einzelne Branchen.<sup>2</sup> Andere Untersuchungen befassen sich mit den Besonderheiten des Dienstleistungsmarketing oder mit einzelnen organisatorischen Aspekten im internationalen Kontext.<sup>3</sup> Diese selektive Vorgehensweise hängt z.T. damit zusammen, daß im Rahmen der allgemeinen Forschung zum Dienstleistungsmanagement funktionale Analysen mit den Schwerpunkten Marketing und Dienstleistungsqualität sowie produktionsorientierte und branchenspezifische Betrachtungen dominieren.<sup>4</sup> Andere Veröffentlichungen fassen Einzelbeiträge, die sich jeweils mit ausgewählten Teilaspekten befassen, unter der Thematik Dienstleistungsmanagement zusammen, ohne jedoch abschließend einen Gesamtzusammenhang herzustellen.<sup>5</sup> Zwei integrierte Konzepte, die losgelöst von einer produktions- und branchenorientierten Betrachtung eigenständige Erfolgsdeterminanten für das Management von Dienstleistungsunternehmen identifizieren,

---

<sup>1</sup> Vgl. u.a. Edvardsson/Edvinsson/Nyström 1993, S. 80-97; Hermanns/ Wißmeier 1998, S. 537-556; Mößlang 1995; Vandermerwe/Chadwick 1989, S. 79-93.

<sup>2</sup> Vgl. u.a. Contractor/Kundu 1998, S. 325-358; Hill u.a. 1995; OECD 1996; Sagari 1993, S. 115-140; Terpstra/Yu 1993, S. 230-245.

<sup>3</sup> Vgl. u.a. Hübner 1997, S. 203-211; Bradley 1995, S. 420-448; Kostecki 1994b, S. 209-215; Stauss 1995a, S. 437-474.

<sup>4</sup> Vgl. u.a. Bruhn 1997a; Corsten 1985; Corsten 1997; Grönroos 1990; Kostecki 1994a; Lovelock 1991; Maleri 1997; Meffert/Bruhn 1997; Meyer 1994. Die unreflektierte Übertragung bestehender Marketing-Konzeptionen führt dann etwa zu einem Verpackungs-Management für Dienstleistungen, dessen praktische Relevanz eher zweifelhaft scheint. Vgl. Meffert/Bruhn 1997, S. 333-334.

<sup>5</sup> Vgl. u.a. Bruhn/Meffert 1998; Glynn/Barnes 1995; Jones 1989; Lovelock 1992b.

liegen von NORMANN und HESKETT/SASSER/SCHLESINGER vor.<sup>6</sup> Der Aspekt der internationalen Tätigkeit wird jedoch nur am Rande erwähnt.

Dennoch besteht für international tätige Dienstleistungsunternehmen die Notwendigkeit für einen eigenständigen konzeptionellen Entwurf, wie eine erste Betrachtung der Rahmenbedingungen in der Praxis des Dienstleistungsmanagements zeigt. Eine zu entwickelnde theoretische Konzeption muß die organisatorischen und führungsrelevanten Besonderheiten des Umfelds der Dienstleistungserstellung und ihre Spezifika bei internationaler Tätigkeit zusammenführen.<sup>7</sup> Als wesentliche externe Kontextfaktoren, die gleichzeitig auch Gründe für den Bedeutungszuwachs von Dienstleistungsunternehmen in Theorie und Praxis darstellen, lassen sich drei Entwicklungen anführen. Neue *Informations- und Kommunikationstechnologien* haben zahlreiche Arbeitsplätze in der industriellen Produktion überflüssig werden lassen.<sup>8</sup> Gleichzeitig sind durch diese Entwicklung neue Unternehmen entstanden, die vielfach dem Dienstleistungssektor zuzurechnen sind. Zum einen bauen sie auf den neuen Technologien auf, wie die Bereiche Mobilfunk und Internet, zum anderen steigt auch der Bedarf an Beratungsleistungen für die Anwendung der Technologien oder für Unternehmensneuausrichtungen.<sup>9</sup> Letztere ergeben sich zusätzlich aus den *Deregulierungs- und Privatisierungsmaßnahmen*, die in vielen Staaten und Branchen die Monopolstellung öffentlicher Unternehmen aufheben.<sup>10</sup> Sie ermöglichen privaten Anbietern den freien Marktzutritt, wie z.B. innerhalb Europas in der Telekommunikation, im Transportbereich oder bei Versicherungsleistungen. Ein dritter Grund für den gestiegenen volkswirtschaftlichen Stellenwert der Dienstleistung ist das von vielen Investitions- und Gebrauchsgüterherstellern verstärkt genutzte *Differenzierungspotential* ihres originären Angebots durch komplementäre Dienstleistungen.<sup>11</sup>

Ein zeitraumbezogener Vergleich der Beschäftigungsanteile im aggregierten Dienstleistungssektor verschiedener Länder belegt den Trend der gestiegenen

---

<sup>6</sup> Vgl. Normann 1987; Heskett/Sasser/Schlesinger 1997. Als deutschsprachige Veröffentlichung ist der Beitrag von BENÖLKEN/GREIPEL zu erwähnen, der jedoch weniger konzeptionellen Charakter hat. Vgl. Benölken/Greipel 1994; zu Defiziten eines eigenständigen Managementkonzepts Meffert 1994, S. 520; zu branchenspezifischen Beiträgen u.a. Bülow 1995; Dettmer 1999; Greupner 1996; Haedrich 1998; Klein 1998, S. 933-954; Lacher 1995; Pompl 1998; Schade 1997; Schmitz-Morkramer 1999; Seidenabel 1998.

<sup>7</sup> Vgl. Sauvart/Mallampally 1993, S. 21.

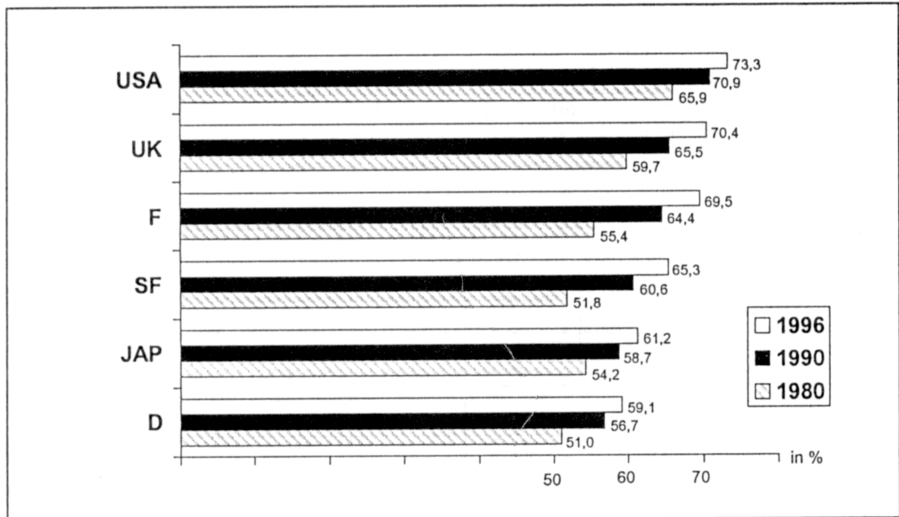
<sup>8</sup> Vgl. Lovelock 1992a, S. 3.

<sup>9</sup> Vgl. Friese 1998, S. 48.

<sup>10</sup> Vgl. Porter 1993, S. 271; Friese 1998, S. 1.

<sup>11</sup> Vgl. Meffert 1994, S. 520.

volkswirtschaftlichen Bedeutung quantitativ und ist in Abbildung 1-1 graphisch widergegeben.



**Abbildung 1-1: Anteile der im Dienstleistungsbereich Beschäftigten an der Gesamtzahl der Erwerbstätigen im internationalen Vergleich**  
 Quelle: Statistisches Bundesamt 1998a, S. 233-234; eigene Berechnungen.

Der durch die aufgezeigten Veränderungen ausgelöste strukturelle Wandel findet in Deutschland gegenüber der internationalen Entwicklung zeitlich verzögert statt. Ein Grund dafür ist in der Organisation und der Wertschöpfungstiefe deutscher Unternehmen zu sehen. Viele Dienstleistungen wurden im produzierenden Gewerbe lange Zeit unternehmensintern durch entsprechende Funktionsbereiche bzw. von konsolidierten Tochtergesellschaften erbracht und statistisch dem Industriesektor zugeordnet.<sup>12</sup> Das Wachstum der letzten Jahre in Deutschland ist damit auch vor dem Hintergrund einer zunehmenden Auslagerung von Aktivitäten an Drittunternehmen bzw. der Verselbständigung von Konzerntochtergesellschaften, die bisher interne Dienstleistungen jetzt auch externen Kunden anbieten,

<sup>12</sup> Vgl. Albach 1989, S. 3-4; Porter 1993, S. 737.