

## ESCP-EAP Working Paper

Nr. 17  
Juni 2006

### Competence Commercialization von Industrieunternehmen: Phänomen, Einordnung und Forschungsfragen

Frank Jacob  
Olaf Plötner  
Christien Zedler

# ESCP-EAP

LONDON PARIS BERLIN  
MADRID TORINO

European School of Management

Korrespondenzautor:  
Prof. Dr. Frank Jacob  
Lehrstuhl für Marketing  
ESCP-EAP  
Europäische Wirtschaftshochschule Berlin  
Heubnerweg 6  
14059 Berlin  
T: ++49(0)30 / 32007 146  
F: ++49(0)30 / 32007 118  
frank.jacob@escp-eap.de

Herausgeber:  
ESCP-EAP  
Europäische Wirtschaftshochschule Berlin  
Heubnerweg 6  
14059 Berlin  
T: ++49(0)30 / 32007 147  
F: ++49(0)30 / 32007 108  
workingpaper-berlin@escp-eap.de  
www.escp-eap.de

ISSN: 1619-7658

## **Zusammenfassung**

In unserem Arbeitspapier betrachten wir ein Phänomen, welches erst seit kurzer Zeit insbesondere auf Business Märkten zu beobachten ist. Verstärkt treten nämlich Unternehmen, die ursprünglich auf traditionellen Industrie- oder Dienstleistungsmärkten tätig waren, mit eigenen Ausgründungen auch als Anbieter von professioneller Unternehmensberatung auf. Wir bezeichnen dies als Competence Commercialization. Zunächst analysieren wir einige allgemeine Entwicklungen, die die Entstehung dieses Phänomens begünstigt haben und seine Bedeutung auch künftig fördern werden. Wir entwickeln dann ein Rahmenkonzept für die Ableitung von Forschungsfragen und stellen vier solche Forschungsfragen vor. Theoriebasiert wird anschließend für jede Forschungsfrage eine erste Problemmodellierung vorgenommen. Ebenso leiten wir erste Schlussfolgerungen ab. Abschließend wird aufgezeigt, wie weitere Forschungsschritte aussehen könnten.

## **Schlüsselwörter**

Dienstleistungen, Unternehmensberatung, Wissensprodukte, Business-Märkte

## **Autoren**

Prof. Dr. Frank Jacob ist Inhaber des Lehrstuhls für Marketing der ESCP-EAP Europäische Wirtschaftshochschule Berlin und beschäftigt sich in der Forschung mit Fragen des Business- und Service-Marketing. Dr. Olaf Plötner ist Managing Director der esmt cs innerhalb der ESMT European School of Management and Technology Berlin. Frau Dipl.-Psych. Christien Zedler ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der ESCP-EAP Europäische Wirtschaftshochschule Berlin.

## **Abstract**

The paper investigates a phenomenon that only recently appeared on business markets: companies from traditional product and service industries enter the market for professional business consulting with specialised consulting spin-off units. We define this as competence commercialization. To start with, we analyze general economic and industry factors competence commercialization emerged from. Also, a framework of four general research questions is defined that serves as the outset for further steps of investigation. As a preliminary step in this direction, we do a first conceptualization of the problems behind these research questions on the basis of theory based modelling. Some suggestions how the research can be continued are presented.

## **Key words**

Services, professional consulting, knowledge products, business markets

## **Authors**

Prof. Dr. Frank Jacob is a professor of marketing at the Berlin campus of ESCP-EAP European School of Management. His research interests concentrate on questions of business and service marketing. Dr. Olaf Plötner is Managing Director of the customized solutions department of ESMT European School of Management and Technology Berlin. Christien Zedler holds a masters' degree in psychology and works as a research assistant at ESCP-EAP European School of Management.

## Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung .....	1
2	Competence Commercialization: Phänomen aus der Praxis .....	1
2.1	Industrieunternehmen als Anbieter von Beratungsleistungen .....	1
2.2	Competence Commercialization im Kontext aktueller Entwicklungen .....	4
2.3	Problematisierung und Forschungsfragen .....	9
3	Entwicklung von Grundaussagen zur Competence Commercialization.....	10
3.1	Competence Commercialization und Unternehmensstrategie .....	10
3.2	Competence Commercialization und Angebotsimplementierung.....	13
4	Zusammenfassung und Ausblick .....	18
	<b>Verzeichnis der Internet-Quellen: .....</b>	<b>20</b>
	<b>Literatur.....</b>	<b>21</b>

## **1 Einleitung**

Moderne Märkte sind durch ein hohes Ausmaß an Dynamik gekennzeichnet. Nachfrager verändern im Zeitablauf ihren Bedarf, Anbieter entwickeln innovative Produkte und Dienstleistungen, der Wettbewerb als Merkmal von Märkten beschleunigt die so eingeleiteten Prozesse der Veränderung zusätzlich. Allerdings führt nicht jede Veränderung zwangsläufig zum Erfolg. Die einzelnen Akteure müssen die Veränderungen erkennen, Chancen und Risiken abschätzen und Maßnahmen ergreifen, um Vorteile sichern zu können. In dem vorliegenden Beitrag widmen wir uns einer solchen potenziellen Veränderung, die insbesondere Business-Märkte betrifft. Auf solchen Märkten handelt es sich sowohl bei den Anbietern als auch bei den Nachfragern um Unternehmen – im Gegensatz zu den Konsumenten. Wir haben das Phänomen mit dem Begriff *Competence Commercialization* belegt, womit der Einstieg von ursprünglich branchenfremden Unternehmen in das Geschäftsfeld der professionellen Unternehmensberatung und die Formulierung von Beratungsangeboten, die den eigenen Kompetenzen entspringen, gemeint ist. Die konkreten Erscheinungsformen von *Competence Commercialization* sind erst in den letzten Jahren entstanden. Viele davon befinden sich noch in der Entwicklung. Gegenstand von Forschungsbemühungen waren sie unserem Wissen nach bisher noch nicht. Auch dieser Beitrag hat daher sicherlich einen vorläufigen Status. Ziel ist es, das Phänomen einzugrenzen, eine Einordnung vorzunehmen, erste Forschungsfragen zu formulieren sowie aufzuzeigen, wie die Bearbeitung dieser Forschungsfragen angegangen werden kann.

## **2 Competence Commercialization: Phänomen aus der Praxis**

In diesem Teil des Beitrags soll zunächst durch Rückgriff auf ausgewählte Beispiele die Relevanz des von uns untersuchten Phänomens herausgearbeitet werden. Anschließend erfolgt eine Einordnung in den Kontext aktueller Entwicklungen auf Business-Märkten.

### **2.1 Industrieunternehmen als Anbieter von Beratungsleistungen**

Beratungsdienstleistungen werden heute bereits von einer Vielzahl von Unternehmen angeboten, deren Kerngeschäft eigentlich in der Produktion materieller

Güter bzw. der Erbringung konventioneller Dienstleistungen und der Bereitstellung produktbegleitender Services liegt. Offensichtlich wird dies schon bei einem ersten Blick auf die Webseiten vieler namhafter Unternehmen. Noch recht allgemein formuliert beispielsweise die E.ON AG im Rahmen ihrer Internet-Präsenz: „Unser Leistungskatalog für Sie beginnt mit der technischen Beratung und Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen von Elektrowärmeverfahren in Ihrem Betrieb.“<sup>1</sup> Als sehr viel systematischer und nachhaltiger ist das Angebot der SAP AG zu beurteilen, deren Beratungsportfolio sich von der Entwicklung von Business Strategien über IT-Strategien bis hin zu Nutzen-, Risiko- und Kostenanalysen für Unternehmen erstreckt.<sup>2</sup> Noch deutlicher ist dieses Phänomen aber an der steigenden Anzahl von Consulting-Spin Offs zu beobachten. Dabei handelt es sich um zumindest teilweise unabhängige Organisationseinheiten, die auf dem Beratungsmarkt tätig sind und ihren Ursprung innerhalb der Organisation ihres Mutterunternehmens haben. Tab. 1 charakterisiert exemplarisch eine Auswahl solcher Ausgründungen anhand des Beratungsangebots sowie der Entstehungsgeschichte.

---

<sup>1</sup> Vgl. Verzeichnis der Internet-Quellen.

<sup>2</sup> Vgl. Verzeichnis der Internet-Quellen.

Tab. 1: Consulting-Spin Offs ausgewählter Unternehmen<sup>3</sup>

<i>Consulting-Spin Off</i>	<i>Beratungsangebot</i>	<i>Entstehungsgeschichte</i>
<p><b>Lufthansa Consulting GmbH</b> (1977 ausgegründet aus der Lufthansa AG)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Air Cargo/Airport Logistics</li> <li>• Airline Operations</li> <li>• Airport Privatization</li> <li>• Air Service Development</li> <li>• Brand and Product</li> <li>• Customer Service Mgmt.</li> <li>• Maintenance/Engineering</li> <li>• Network Management</li> <li>• Restructuring</li> <li>• General Airline Management Simulation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• motiviert durch eine Beratungsanfrage der peruanischen Regierung Mitte der 70er Jahre</li> <li>• später systematische Vermarktung des so gewonnenen Know how</li> </ul>
<p><b>Siemens Business Services GmbH &amp; Co. OHG</b> (1995 ausgegründet aus der Siemens AG)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carve Out / M&amp;A</li> <li>• Communication &amp; Learning</li> <li>• IT-Architecture</li> <li>• IT-Management</li> <li>• IT-Service Management</li> <li>• IT-Strategy</li> </ul>	<p>- keine detaillierten Angaben -</p>
<p><b>LMC Lean Manufacturing Consulting GmbH</b> (2001 ausgegründet aus der DaimlerChrysler AG)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lean Development und Launch Consulting</li> <li>• Lean Manufacturing und Service Consulting</li> <li>• Lean Enterprise Academy</li> </ul>	<p>- keine detaillierten Angaben -</p>
<p><b>RWE Systems Consulting GmbH</b> (1981 aus der RWE AG ausgegründet)</p>	<p>Managementberatung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Veränderungsprozesses</li> <li>• organisatorischer Wandel</li> <li>• Instrumente und Methoden</li> <li>• Prozessbegleitung</li> <li>• Kulturmanagement</li> <li>• Personalentwicklung</li> <li>• Trainings und Seminaren</li> <li>• Lernkonzepte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1999 Gründung der MIT &amp; OC Consulting GmbH aus zwei Vorgängerunternehmen</li> <li>• 2001 Umfirmierung in RWE Systems Consulting GmbH</li> </ul>
<p><b>Nexolab GmbH</b> (2000 aus der BMW AG ausgegründet)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Customer Relationship Management</li> <li>• Supply Chain Management</li> <li>• Sourcing and Procurement</li> <li>• Collaborative Engineering</li> </ul>	<p>- keine detaillierten Angaben -</p>
<p><b>Porsche Consulting GmbH</b> (1994 aus der Porsche AG ausgegründet)</p>	<p>Value Chain Management:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Target Engineering</li> <li>• Beschaffungsmanagement</li> <li>• schlanke Produktion</li> <li>• Vertriebsmanagement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beratungs-Know how aus internen Restrukturierungsprozessn und Projekten mit Lieferanten.</li> </ul>

<sup>3</sup> Zu den Quellen vgl. Verzeichnis der Internet-Quellen

Es liegt die Vermutung nahe, dass Industrieunternehmen ihr Fachwissen, ihr Prozess-Know how oder ihre Problemlösungsfähigkeiten, die sie im Zuge ihrer regulären Tätigkeiten entwickelt und ausgebaut haben, als Nebenprodukt im Rahmen von Beratungsangeboten vermarkten. Nicht selten haben die Unternehmen durch interne Umstrukturierungs- und/oder Beratungsprojekte die Gelegenheit bekommen, die dort generierten Fähigkeiten und Problemlösungskompetenzen auch extern als Beratungsleistung anzubieten.

Das Phänomen der Unterbreitung von Beratungsangeboten durch Anbieter, die nicht ursprünglich der Beratungsbranche angehören, soll hier zunächst mit dem Begriff der Competence Commercialization belegt werden. Obwohl eine systematische Überprüfung des Verbreitungsgrades dieses Phänomens noch aussteht, erachten wir die genannten exemplarischen Hinweise als ausreichend rechtfertigend für eine weitere Beschäftigung mit dem Thema. Im nächsten Teil des Beitrags soll dargestellt werden, welche Bezugspunkte zu anderen aktuellen Entwicklungen im Umfeld zu beachten sind.

## **2.2 Competence Commercialization im Kontext aktueller Entwicklungen**

Zweierlei Trends sehen wir in einem besonders engen Bezug zu dem geschilderten Phänomen der Competence Commercialization: Die wachsende Bedeutung so bezeichneter unternehmensnaher Dienstleistungen und die Aufmerksamkeit, die dem Wissen als Gegenstand des Marktgeschehens zu widmen ist.

### **2.2.1 Unternehmensnahe Dienstleistungen**

Beratungsleistungen und damit auch das von uns untersuchte Phänomen der Competence Commercialization sind grundsätzlich dem Bereich der unternehmensnahen Dienstleistungen zuzuordnen. Eine ganze Reihe von Studien und Beiträgen bestätigen nun, dass dieser Bereich in der vergangenen Dekade einen enormen Aufschwung erlebt hat. Für Deutschland belegen Daten des Statistischen Bundesamtes (2002) die Bedeutung dieses Sektors. Demnach beschäftigte der Sektor im Jahr 2000 bereits 3,29 Millionen Personen und erwirtschaftete €327,4 Milliarden Umsatz. Eurostat (2004) liefert vergleichbare Ergebnisse für andere Länder Westeuropas. Für die 15 Mitgliedsländer der Europäischen Union

vor der jüngsten Erweiterung (EU-15) ist davon auszugehen, dass im Jahr 2001 16,4 Prozent aller Beschäftigten im Sektor der unternehmensnahen Dienstleistungen tätig waren.

Branchenuntersuchungen zeigen nun, dass die unternehmensnahen Dienstleistungen nicht nur von spezialisierten Anbietern sondern in hohem Maße von Industrieunternehmen selbst angeboten werden (IMT 2002). Diese Entwicklung hat vielfältige Gründe, sowohl auf Anbieter- als auch auf Nachfragerseite. Als Erklärungsansätze auf Seite der Nachfrager werden beispielsweise Veränderungen der Wertschöpfungsstrukturen genannt, die zu einer steigenden Servicenachfrage führen, sowie der Versuch, durch Auslagerung von Teilaktivitäten Kosten einzusparen (Albach 1989). Des Weiteren können die gestiegene technische Komplexität bestimmter Bereiche (z.B. Software) oder Know how-Lücken zu einer erhöhten Servicenachfrage führen (vgl. Kleinaltenkamp, Plötner & Zedler, 2004, S. 625ff). Auf der Seite der Anbieter wird insbesondere der Verfall der Margen in den traditionellen Tätigkeitsbereichen genannt, der Ausgangspunkt für die Ausweitung des Serviceangebotes mit dem Ziel der Verteidigung des Preisniveaus durch erhöhten Anwendernutzen war (Johansson, Krishnamurty & Schliessberg 2003, S. 120). Als weitere Gründe kommen die Möglichkeit zur Intensivierung von Geschäftsbeziehungen (vgl. Steven & Schade 2004, S. 544) sowie die Erreichung von Wettbewerbsvorteilen (vgl. Mohe 2002, S. 341) hinzu. Die Möglichkeit der Verbesserung der Margen durch das Servicegeschäft wird durch mehrere Studien untermauert (IMT 2002, S. 8f., HypoVereinsbank 2003, S.10; allgemein dazu vgl. Müller 1998, S. 1ff).

Typischer Weise umfasst das Serviceangebot von Industrieunternehmen produktbegleitende Beratungsleistungen, Schulungsleistungen, Wartungs- und Instandhaltungsleistungen, Planungs- und Projektierungsleistungen, die Montage und Demontage von Anlagen und Systemen sowie die Erstellung von (technischen) Dokumentationen. Zunehmend treten Leasing-, Vermietungs- und Finanzierungsgeschäfte, Softwareangebote, Teleservices, das Unterhalten von Hotlines und der Betrieb von Anlagen hinzu (Lay 1998, VDMA 2002). Die in dieser Liste genannten Beratungsleistungen beziehen sich zumeist auf eine Produktauswahlberatung beziehungsweise Beratung, die in unmittelbarem Zusammenhang mit Zusammenstellung, Kauf und Verwendung der jeweiligen Produkte steht (Wouters 2004). Wolf (2000, S. 1) bezeichnet diesen Typus der Beratung

aufgrund ihres handlungsbegleitenden Charakters als „konkomitante Beratung“. In Abgrenzung dazu bezeichnet er die *nicht*-handlungsbegleitende oder –erleichternde Beratung, bei der das Beraten den „Kern professioneller Tätigkeit“ darstellt, als „professionelle Beratung“. Hier wird nicht mehr etwas mittels Beratung verkauft, sondern es wird Beratung verkauft (Wolf 2000, S. 2). Besonders offensichtlich wird dies bei Produktionsunternehmen gleich welcher Art im Falle der Ausgründung von auf professionelle Beratung spezialisierten Tochterunternehmen. Während konkomitante bzw. produktnahe Beratungsleistungen in der Marketing-Literatur schon seit einiger Zeit thematisiert werden (Hanan 2003; Liu & Leach 2001, Anderson & Narus 1999), gilt dies nicht für die nicht-konkomitanten Beratungsdienstleistungen. Es kommt unweigerlich die Frage auf, welche internen und externen Rahmenbedingungen eine Rolle spielen, wenn ein Unternehmen, dessen Kerngeschäft bislang allenfalls konkomitante Beratung umfasst hat, nun als neuer Player am professionellen Beratungsmarkt erfolgreich teilhaben will.

### **2.2.2 Wissensprodukte**

Neben der Zuordnung zu breiteren Kategorie der Dienstleistungen ist für Beratungsleistungen auch eine Charakterisierung als so zu bezeichnende ‚Wissensprodukte‘ angebracht. Obwohl eine eindeutige Definition dessen, was unter Wissensprodukten zu verstehen ist, noch aussteht, kann festgehalten werden, dass diese stets auf dem Vorhandensein von Expertise, Ausbildung und Erfahrung aufbauen und der Spezifizierung sowie Lösung von Problemen dienen (Fjelstad & Andersen 2003, S. 48). Zu den Wissensbranchen zählt Davenport (2005) neben dem Bereich der Beratung Branchen gemäß der Liste in Tab. 2.

Tab. 2: Wissensbranchen  
(Quelle: Davenport 2005, S. 6)

- 
- Computer and mathematical
  - Architecture and engineering
  - Life, physical and social sciences
  - Legal
  - Healthcare practitioners
  - Community and social services
  - Education, training and library
  - Arts, design, entertainment, sports, media
- 

Schätzung desselben Autors folgend sind in den USA gegenwärtig bereits 34 Prozent aller Arbeitsplätze dem Wissenssektor zuzuordnen, in Kanada 25 Prozent und in Großbritannien 32 Prozent (Davenport 2005, S. 6f). Dem Wissenssektor wird weiterhin große Dynamik zugesprochen, was die Schaffung von Arbeitsplätzen betrifft, und eine erhöhte Wertschöpfung, wenn diese durch die Einkommenshöhe gemessen wird.

Gemäß einer jüngeren Diskussion sollen Wissensprodukte zukünftig sogar als zentraler Gegenstand einer Marketing-Wissenschaft bzw. des praktischen Marketing-Management angesehen werden. Bei der Beschreibung einer so bezeichneten „new dominant logic for marketing“ postulieren Vargo und Lusch (2004) dementsprechend, Fähigkeiten und Wissen als das eigentliche Objekt des Austauschs auf Märkten anzusehen. Für das ökonomische Geschehen unterscheiden die Autoren zwischen zweierlei Arten von Ressourcen: materielle Produktionsfaktoren im engeren Sinne (operand resources) zum einen sowie immaterielle Technologien und Know how (operant resources) zum anderen. Prinzipiell wurden und werden auf Märkten beide Arten von Ressourcen ausgetauscht. Aus Gründen der Pragmatik, z.B. der besseren Erfassbarkeit, stand aber traditionell die erste Art von Ressourcen im Vordergrund der Interessen (Vargo & Lusch 2004, S. 5f). Die zunehmende Komplexität des Geschehens auf Märkten macht es jedoch erforderlich, die Perspektive zu erweitern und Wissensressourcen verstärkt als Gegenstand des Marketing zu berücksichtigen. Ähnlich argumentierten vorher bereits Achrol und Kolter (1999), die die Funktion des Marketing zukünftig primär im Bereich des „customer-consulting“ sehen. Zwar keine Dominanz jedoch wenigstens eine Gleichwertigkeit konstatiert Moore (2005) einem wissens- bzw.

lösungsorientierten Geschäftsmodell im Vergleich zu einem produkt- bzw. volumenorientierten Geschäftsmodell (vgl. auch Fjelstad & Andersen 2003).

Obwohl es durchaus kritische Stimmen zur Bedeutung von Wissensmärkten für das Marketing gibt (z.B. Ambler 2005), kann festgehalten werden, dass das Wissen als Gegenstand des ökonomischen Geschehens und damit auch des marktlichen Austauschs in der jüngeren Vergangenheit deutlich an Bedeutung gewonnen hat. Die Vermarktung von Beratungsleistungen stellt eine Möglichkeit dar, wie Unternehmen dieser Entwicklung folgen können. Jedes Unternehmen verfügt über Wissen, welches gemäß traditioneller Sichtweise vorwiegend intern genutzt und verarbeitet wird. Nichts spricht auf einen ersten Blick dagegen, solches Wissen auch extern als Beratungsleistung für andere Unternehmen anzubieten. Exemplarisch sei in Tab. 3 noch einmal auf die Aussagen zweier Consulting-Spin Offs verwiesen.

Tab. 3: Beratungsleistungen von Consulting-Spin Offs<sup>4</sup>

<i>Unternehmen</i>	<i>Aussagen zum Beratungsangebot</i>
<b>Porsche Consulting GmbH</b> (Porsche)	„Mit der Gründung der Porsche Consulting GmbH im Jahre 1994 stellen die Mitarbeiter der Porsche AG, die den Umstrukturierungsprozess aktiv mitgestaltet haben, ihre praktischen Erfahrungen als Berater auch anderen Firmen zur Verfügung. Und sind damit vielleicht die einzigen Berater, die jede ihrer Empfehlungen bereits im eigenen Unternehmen getestet und erfolgreich umgesetzt haben.“
<b>Nexolab GmbH</b> (BMW)	„Wir nutzen unser Domänenwissen, um Veränderungen zu initiieren und zu gestalten. ... Unsere Consultants beraten umsetzungsorientiert auf Basis von Linienerfahrung in der Industrie.“

Offen bleibt jedoch erneut die Frage, welche Besonderheiten und Rahmenbedingungen bei der Verfolgung einer entsprechenden Strategie zu berücksichtigen sind beziehungsweise welche Gestaltungsparameter überhaupt zur Verfügung stehen.

<sup>4</sup> Vgl. Verzeichnis der Internet-Quellen

## 2.3 Problematisierung und Forschungsfragen

Professionelle Beratungsleistungen von Produktionsunternehmen beziehungsweise deren Consulting-Spin Offs haben als Untersuchungsgegenstand bislang in der wissenschaftlichen Forschung keinen merklichen Niederschlag gefunden. Dabei wirft diese Form der Weiterentwicklung von industriellen und wissensbasierten Dienstleistungen interessante Forschungsfragen auf, die vom Standpunkt des Marketing aus bearbeitet werden können. Einige sollen im Folgenden dargestellt werden.

So, wie wir das Phänomen Competence Commercialization oben charakterisiert haben, ist es zwangsläufig zunächst mit einer Portfolio-Entscheidung verbunden. Das heißt, ein Unternehmen muss entscheiden, ob es überhaupt im Geschäftsfeld der Beratungsleistungen tätig sein möchte oder nicht. Betrachtungsebene sind dann Geschäftsfelder und die mit ihnen verbundenen Märkten. Zur Beantwortung dieser Frage können eine externe und eine interne Perspektive eingenommen werden (vgl. z.B. die Darstellung bei Zentes et al. 2004, S. 26ff). Die externe Perspektive macht Merkmale des Umfeldes zur Grundlage der Entscheidung, die interne Perspektive Merkmale des Unternehmens. Im Anschluss an diese eher strategischen Überlegungen gewinnen Fragen der Implementierung an Bedeutung. Betrachtungsebene ist dann die Ebene individueller Kundenprojekte und damit verbundener Kaufentscheidungen. Auch hier ist zwischen einer externen und einer internen Perspektive zu unterscheiden (vgl. z.B. die Darstellung bei Plinke 2000, S. 134ff). Die externe Perspektive hat die Analyse von Merkmalen der Nachfrage zum Gegenstand, wohingegen die interne Perspektive Gestaltungsmaßnahmen innerhalb des Unternehmens betrifft. In diesem Sinne sind vier Teilbereiche zu berücksichtigen, die jeweils dahingehend untersucht werden können, welche Besonderheiten im Falle von Competence Commercialization auftauchen. Daraus resultierende vorläufige Forschungsfragen sind in Abb. 1 zunächst schematisch zusammengefasst.

	<i>Externe Perspektive</i>	<i>Interne Perspektive</i>
Strategische Perspektive	Welche grundsätzlichen Aussagen lassen sich aus der Umfeld-Analyse für die Competence Commercialization ableiten?	Welche grundsätzlichen Aussagen lassen sich aus der Ressourcen-Analyse für die Competence Commercialization ableiten?
Perspektive der Implementierung	Welche Besonderheiten des Kaufverhaltens müssen bei der Competence Commercialization berücksichtigt werden?	Welche Besonderheiten der Leistungsgestaltung müssen bei der Competence Commercialization berücksichtigt werden?

Abb. 1: Vorläufige Forschungsfragen zur Competence Commercialization

Gegenstand des folgenden Teils ist die Dokumentation erster Überlegungen zur Bearbeitung dieser Fragen.

### **3 Entwicklung von Grundaussagen zur Competence Commercialization**

In den folgenden Teilen sollen die strategischen Fragen einerseits und die Fragen der Implementierung andererseits zusammengefasst bearbeitet werden. Die Vorgehensweise dabei ist an dieser Stelle in erster Linie theoriegeleitet. Für jede der vier Teilfragen wird zunächst ein problemspezifischer Theoriehintergrund dargestellt. Anschließend findet jeweils eine erste Modellierung des Phänomens Competence Commercialization statt, die dann in eine Schlussfolgerung mündet. Der Stand unserer Forschungsarbeit erlaubt eine empirische Überprüfung dieser Schlussfolgerungen zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht, allerdings wird diese in jedem Fall erforderlich sein.

#### **3.1 Competence Commercialization und Unternehmensstrategie**

Wettbewerbstheoretische Ansätze industrieökonomischer Prägung (Porter 1980) unternehmen eine ‚outside-in‘-Orientierung bei der Analyse von Erfolgspotenzialen (Hunt 2000, S. 73) und sind damit zunächst als Ausgangspunkt für eine extern orientierte Betrachtung auf strategischer Ebene geeignet. Maßgeblich für

den Erfolg eines Unternehmens sind demnach Strukturmerkmale der Branche, in der das Unternehmen tätig ist. Innerhalb einer Branche können Wettbewerbsvorteile auf der Basis von Effektivitäts- und/oder Effizienzvorteile erzielt werden. Ein Effektivitätsvorteil ist dann gegeben, wenn das Angebot in der Wahrnehmung der Nachfrager im Vergleich zu den alternativen Angeboten der Wettbewerber als überlegen betrachtet wird. Dabei ist eine kompensatorische Beziehung zwischen der Qualität einer Leistung und ihrem Preis zu berücksichtigen. Ein Effizienzvorteil liegt vor, wenn die Leistung zu geringeren Kosten erbracht wird im Vergleich zu den Wettbewerbern. Die Wettbewerbstheorie im industrieökonomischen Sinne postuliert nun, dass sowohl Effektivitäts- als auch Effizienzvorteile nur erreichbar sind, wenn sich ein Unternehmen spezialisiert - auf eine Qualitäts- oder Kostenführerschaft – beziehungsweise fokussiert (Porter 1980). Fokussierung bedeutet eine Konzentration auf bestimmte Kundengruppen oder auf sehr spezifische Problemstellungen der Nachfrager.

Weil gemäß unserem Verständnis das Beratungsgeschäft gerade nicht zur Kernaktivität eines Anbieters von Competence Commercialization-Leistungen gehört, sind die Voraussetzungen für eine Spezialisierung entweder im Sinne der Qualitäts- oder der Kostenführerschaft sicherlich zunächst negativ zu beurteilen. Traditionelle Beratungsunternehmen können in der Regel sehr viel besser auf Beratungserfahrung und -Know how zurückgreifen als Competence Commercialization-Anbieter. Eine breite Qualitätsführerschaft ist im Vergleich zu diesen Wettbewerbern daher kaum vorstellbar. Für die Umsetzung einer Kostenführerschaft fehlt den Competence Commercialization-Anbietern dagegen in der Regel die Unternehmensgröße, die als Voraussetzung für die Erzielung von Kostenvorteilen unerlässlich ist. Insofern verbleibt als Erfolg versprechende Strategie lediglich die Fokussierung, die sich entweder auf Kundengruppen oder auf sehr spezifische Beratungsanlässe bezieht. Dies veranlasst uns zur Formulierung einer ersten Folgerung:

*Um Wettbewerbsvorteile auf Märkten zu erzielen, müssen Anbieter von Competence Commercialization-Leistungen eine Strategie der Fokussierung auf bestimmte Kundengruppen und/oder bestimmte Beratungsanlässe wählen.*

Im Gegensatz zur industrieökonomischen Wettbewerbstheorie, wo die outside-in-Sichtweise dominiert, nimmt die Theorie der Kernkompetenzen eine inside-out-Sichtweise ein (Hunt 2000, S. 75), verfolgt also eine interne Perspektive. Die Theorie der Kernkompetenzen hat ihren Ursprung im ressourcen-basierten Ansatz. Danach sind nicht externe Marktstrukturen sondern interne Ressourcen langfristig für den Unternehmenserfolg entscheidend (Wernerfelt 1984, Barney 1991). Später wurde diese Argumentation insofern erweitert, als nicht nur das Vorhandensein von Ressourcen als ausschlaggebend angesehen wird, sondern die Art, wie verschiedene Ressourcen miteinander verbunden werden (Prahalad & Hamel 1990). Wenn das Wissen um solche Verbindungen als wettbewerbsvorteilsrelevant angesehen wird, so ist von einer Kernkompetenz die Rede. Eine Operationalisierung der Wettbewerbsvorteilsrelevanz liefert Barney (2002) mit dem VRIO-Konzept. Kernkompetenzen liegen demnach vor, wenn (1) von ihnen die Schaffung von Wert für Kunden ausgeht („valuable“), (2) andere Wettbewerber sie nicht besitzen („rare“), (3) sie von anderen Wettbewerbern nicht imitiert werden können („imperfectly imitable“) und (4) ihre Wirkung an die spezifischen Umstände bei ihrem Inhaber gebunden ist („organizational specificity“) (ähnlich Prahalad & Hamel 1990). Die Geschäftseinheiten eines Portfolios sind demnach durch den Rückgriff auf gemeinsame Kernkompetenzen miteinander verbunden. Hunt (2000, S. 83f) verwendet mit Bezug auf Sanchez, Heene und Thomas (1996) die Bezeichnung „competence leveraging“. Die Kunst der Sicherung der Überlebensfähigkeit eines Unternehmens besteht darin, Kernkompetenzen synergetisch zu nutzen und sie über verschiedene Geschäftsfelder möglichst breit der Vermarktung zuzuführen.

Für Competence Commercialization-Angebote ergibt sich vor dem Hintergrund dieser Ansätze erneut ein differenziertes Bild. Dem Postulat der synergetischen Nutzung von Kompetenzen beziehungsweise des competence leveraging entspricht Competence Commercialization unmittelbar. Schließlich dreht es sich um Beratungsleistungen auf der Basis von beratungsrelevantem Wissen, welches innerhalb des Unternehmens generiert wurde und nun in nahezu unveränderter Form dem Markt zugeführt wird. Kritisch ist es jedoch zu beurteilen, wenn durch die Vermarktung von Kernkompetenzen bei der Beratung Wettbewerbsvorteile in anderen Geschäftseinheiten desselben Unternehmens bedroht sind. In jedem Fall kann das Merkmal der ‚rareness‘ nach einer Wissensweitergabe an

Klienten bei der Competence Commercialization nicht mehr als gesichert angesehen werden. Der zusätzliche Nutzen aus der Vermarktung von Beratungsleistungen wird durch den Schaden aus dem Verlust von Wettbewerbsvorteilen dann mehr als überkompensiert. Kernkompetenzen müssen insofern gänzlich von der Competence Commercialization ausgeschlossen werden, nur die Nicht-Kernkompetenzen stehen für die Competence Commercialization zur Verfügung. Nicht-Kernkompetenzen wären solche Formen von Wissen, die a priori eines oder mehrere Kriterien aus dem VRIO-Katalog verletzen.

Diese Innenbetrachtung der strategischen Entscheidung bildet die Grundlage für die Formulierung einer weiteren Schlussfolgerung:

*Um vorhandene Wettbewerbsvorteile auf Märkten nicht zur gefährden, müssen Anbieter von Competence Commercialization-Leistungen Beratungsleistungen, die die ursprünglichen Kernkompetenzen betreffen, aus dem Leistungsspektrum ausschließen.*

Nachdem in diesem Teil eher strategische Überlegungen angestellt wurden, sollen im nächsten Abschnitt Aspekte der Implementierung von Competence Commercialization in den Vordergrund treten.

### **3.2 Competence Commercialization und Angebotsimplementierung**

Auch zur Implementierung von Competence Commercialization soll sowohl eine externe als auch eine interne Betrachtung unternommen werden. Am Beginn steht die Außenbetrachtung.

Beratungsleistungen sind, was den Wissensfluss betrifft, stets durch ein gewisses Maß an Reziprozität gekennzeichnet. Im Rahmen von Beratungsprojekten gibt nicht nur der Berater sein Wissen an den Klienten ab, auch Klientenwissen fließt, oftmals in impliziter Form, dem Berater zu (Pallais & Good 1996). Dieser Wissensrückfluss kann für Berater durchaus wertvoll sein. Es ist jedoch nicht sichergestellt, dass er stets auch im Interesse des Klienten ist. Insbesondere besteht die Gefahr, dass der Berater das vom Kunden gewonnene Wissen zum eigenen Vorteil an Dritte weitergibt (Sehner 2004, S. 189) und somit eine gewisse Exklusivität dieses Wissens zugunsten des Klienten verloren geht. Für den An-

bieter von Beratungsleistungen entsteht unter Umständen ein Konflikt zwischen eigenen und den Interessen seines Klienten. Wird dieser Interessenskonflikt vom Nachfrager wahrgenommen, so können sich maßgebliche Wirkungen für das Kaufverhalten bei Beratungsleistungen ergeben (Glückler & Armbrüster 2003). Bei der Competence Commercialization weist dieser Interessenskonflikt einige Besonderheiten auf. Diese bedürfen daher einer eigenständigen Untersuchung.

Interessenskonflikte stehen unter anderem im Fokus der so bezeichneten Neuen Institutionenökonomik. Die Neue Institutionenökonomik weicht von der neoklassischen Mikroökonomik ab, indem - in der Tradition der älteren Institutionenökonomik - von der Verhaltensannahmen der vollkommenen Rationalität der Akteure (*homo oeconomicus*) abgerückt wird (Commons 1934). Dies geschieht, indem beschränkte Rationalität (Simon 1961) und der Opportunismus als Verhaltensannahmen eingeführt werden (Williamson 1985). Beschränkte Rationalität ist ein Merkmal jedes Entscheiders und rührt primär aus beschränkten menschlichen Verarbeitungskapazitäten von Informationen. Opportunismus beschreibt dagegen die Art und Weise, wie andere Akteure wahrgenommen werden. Konkret bedeutet dies, dass jeder Akteur jedem anderen Akteur, bei dem er einen Interessenskonflikt wahrnimmt, immer zunächst die Verfolgung von Eigeninteresse unterstellen würde. Wahrgenommener Opportunismus ist demnach potenziell in der Lage, Markttransaktionen zu verhindern. Institutionen dienen nun dazu, die vom Opportunismus ausgehenden Gefahren zu bewältigen und Markttransaktionen zu ermöglichen (Schotter 1981). Bei einer Institution handelt es sich um Systeme, welche akzeptables Verhalten festlegen, Sanktionen bei Abweichung definieren sowie die Durchsetzung der Sanktionen garantieren (Jacob 2002). Zu diesen Institutionen zählen auch solche Maßnahmen, die von den an einem Austausch beteiligten Akteuren für den einzelnen Anwendungsfall geschaffen werden.

Interessenskonflikte bedrohen Beratungsleistungen im Allgemeinen aufgrund des reziproken Wissensflusses. Traditionelle Beratungsunternehmen können ihren Klienten einen Schutz anbieten, indem sie Institutionen einführen. Zentrale Bedeutung kommt dabei beispielsweise der Reputation als Institution zu (Glückler & Armbrüster 2003; Williamson 1985). Die Reputation eines Beraters hat seine Verpflichtung zu kooperativem Verhalten zum Gegenstand, führt in Falle eines Verlustes zu einem Schaden für ihn und kann von den Klienten durch ne-

gative Mundpropaganda entzogen werden. Damit erfüllt sie die Merkmale einer Institution und schützt den Klienten in der Tat vor etwaigem opportunistischem Verhalten des Beraters. Im Falle der Competence Commercialization erfährt die vom unterstellten Opportunismus ausgehende Unsicherheit des Beratungsklienten eine Komplexitätserweiterung. Neben das mögliche Eigeninteresse der Beratungseinheit tritt nämlich zusätzlich ein weiteres mögliches Eigeninteresse der hinter dem Competence Commercialization-Anbieter stehenden Mutterorganisation (Tellefsen & Eyuboglu 2002). Nicht auszuschließen ist nämlich, dass das Mutterunternehmen seinerseits eigene Ziele verfolgt, die den Interessen der Klienten entgegenstehen. Als Mutterunternehmen der Competence Commercialization-Einheit wäre ein Zugriff auf das Klientenwissen möglich. Weil das Verhältnis zwischen dem Mutterunternehmen des Competence Commercialization-Anbieters und den Klienten nur ein indirektes ist, ist auch die Wirkung klassischer Institutionen wie etwa der Reputation eingeschränkt. Selbst wenn die Beratungseinheit nachweisen kann, dass für sie selbst kein Anreiz zur eigennützigen Weitergabe exklusiven Kundenwissens beziehungsweise zu opportunistischem Verhalten besteht, bleibt die Gefahr, dass die Beratungseinheit selbst Opfer eines eigennützigen beziehungsweise opportunistischen Wissenszugriffs der Mutter wird. Der Zusammenhang ist in Abb. 2 noch einmal grafisch verdeutlicht.

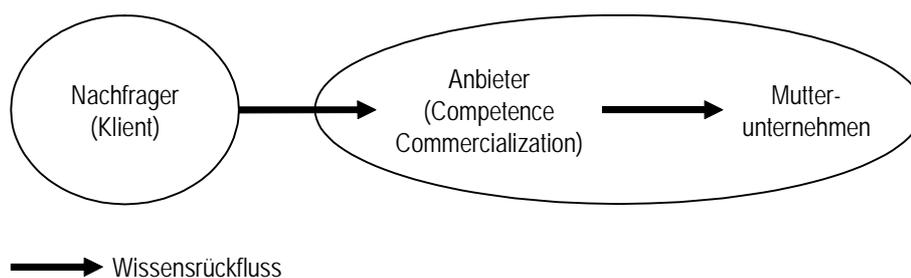


Abb. 2: Wissensrückflüsse bei der Competence Commercialization

Im schlimmsten Falle führt der unterstellte Interessenkonflikt dazu, dass der Nachfrager von einem Beratungsprojekt mit dem Anbieter der Competence-Commercialization-Leistungen absieht. Auch diese ersten Überlegungen aus der externen Perspektive zur Implementierung von Competence Commercialization-Strategien erlauben uns somit die Formulierung einer vorläufigen Schlussfolgerung:

*Um Wettbewerbsvorteile bei der Kaufentscheidung nicht zu gefährden, müssen Anbieter von Competence Commercialization-Leistungen den vom Kunden wahrgenommenen Interessenskonflikt (beim Anbieter) bewältigen.*

Im nächsten Schritt soll weiterhin die Angebotsimplementierung im Vordergrund stehen, allerdings soll nun wiederum eine Innenbetrachtung erfolgen. Wir gehen der Frage nach, ob generelle Aussagen zur Gestaltung von Marketing-Programmen für Competence Commercialization-Angebote möglich sind.

Für die Vermarktung klassischer Sachleistungen, wie sie im Industriesektor vorherrschen, stehen dem Anbieter traditionelle Marketing-Instrumente zur Verfügung – im einzelnen die Produkt-, die Distributions-, die Kommunikations- und die Preispolitik (McCarty 1960). Bereits sehr früh hat sich allerdings die Erkenntnis durchgesetzt, dass eine Übertragung dieses Ansatzes in den Dienstleistungsbereich nicht ohne weiteres möglich ist (Shostack 1977). Statt dessen wird vorgeschlagen, die vier traditionellen Marketing-Instrumente zu ergänzen um weitere, die sich aus dem speziellen Charakter der Erstellung von Dienstleistungen ableiten lassen (Magrath 1986; Beaven & Scotti 1990). Für diesen Zweck können unterschiedliche Leistungsebenen unterschieden werden: Potenziale, Prozesse und Ergebnisse (z.B. Kleinaltenkamp & Jacob 2002). Grundlage der Erstellung von Dienstleistungen bildet demnach zunächst die Bereitstellung eines so bezeichneten Leistungspotenzials. Darunter sind alle Ressourcen zu verstehen, die für die Dienstleistungserbringung erforderlich sind und dem Anbieter dauerhaft zur Verfügung stehen. Aufbauend auf dem Leistungspotenzial können dann Leistungserstellungsprozesse stattfinden. Diese dienen der Kombination der Produktionsfaktoren aus dem Leistungspotenzial, aber auch der Integration so bezeichneter externer Faktoren. Externe Faktoren sind solche, die nicht dem Leistungspotenzial entstammen, sondern vom Kunden beigesteuert werden. Gerade die Integration solcher externen Faktoren wird oftmals als differenzierendes Merkmal von Dienstleistungen im Vergleich zu Sachleistungen angesehen. Aus den integrativen Leistungserstellungsprozessen wiederum resultieren Leistungsergebnisse. Diese sind gekennzeichnet durch ihren primär immateriellen Charakter. Weil das Leistungsergebnis oftmals lediglich Resultat einer Vermarktung ist

und somit erst nach Abschluss zur Verfügung steht, kommt ein Instrumentalcharakter in dieser Systematik in erster Linie den Leistungspotenzialen und den Leistungserstellungsprozessen zu. Zu den Leistungspotenzialen zählt konkret und typischer Weise die räumliche Umgebung der Dienstleistungserbringung, vor allem aber umfassen sie die unmittelbar an der Erbringung beteiligten Mitarbeiter. Leistungspotenziale in diesem Sinne werden zum Marketing-Instrument, wenn sie so gestaltet werden, dass sie Kundenerwartungen entsprechen, zur Zufriedenheit beitragen und Qualität sicherstellen (Heskett al. 1994). Leistungserstellungsprozesse sind Marketing-Instrumente, wenn sie systematisch im Hinblick auf die Teilnahme des Kunden geplant sowie unter Berücksichtigung entsprechender Standards durchgeführt werden (Fließ & Kleinaltenkamp 2004).

Für die Gestaltung von Marketing-Programmen zum Zwecke der Vermarktung von Competence Commercialization-Angeboten bedeutet dies zunächst, dass aufgrund des Dienstleistungscharakters die traditionellen Marketing-Instrumente der 4Ps erweitert werden müssen (Jeschke 2004). Dafür erscheint eine Orientierung an Leistungspotenzialen und Leistungserstellungsprozessen angebracht. Da Beratungsleistungen in der Regel nicht an eine bestimmte räumliche Umgebung gebunden sind, bezieht sich die Potenzialgestaltung in erster Linie auf die Mitarbeiter, die die Beratungsaufgaben übernehmen (Ehrhard & Gerds 2004; Maister 1982). Bei ihnen müssen Kompetenzen in zweierlei Hinsicht sichergestellt werden: zum einen benötigen sie eine sichere Beherrschung der Beratungsinhalte, zum anderen werden von ihnen Kompetenzen der sozialen Interaktion für die Integration der Klienten als externe Faktoren in den Leistungserstellungsprozess gefordert (Jacob 2006). Die Leistungserstellungsprozesse müssen den Besonderheiten des Beratungsgeschäftes angepasst sein. Ausschlaggebend ist in diesem Zusammenhang, dass Beratungsprojekte in der Regel sehr kundenspezifisch sind und die Lösung eines Problems zum Gegenstand haben. Üblicherweise können fünf typische Prozessschritte unterschieden werden: (1) Problemsuche und Projektakquisition, (2) Problemdiagnose, (3) Auswahl des Lösungswegs, (4) Gestaltung der Problemlösung, (5) Test und Überprüfung der Problemlösung (Fjelstad & Andersen 2003). Potenziale und Prozesse müssen sowohl inhaltlich gestaltet als auch nachvollziehbar an die Nachfrager kommuniziert werden.

Auch diese Überlegungen erlauben die Formulierung einer ersten Schlussfolgerung, die sich auf die Besonderheiten der Leistungsgestaltung bei Competence Commercialization-Angeboten bezieht.

*Für die Gestaltung von Wettbewerbsvorteilen bei Kaufentscheidungen über Competence Commercialization-Leistungen sind der gezielte Mitarbeiterereinsatz und die Definition von Beratungsprozessen – über den Einsatz traditioneller Marketing-Instrumente hinaus - zentrale Erfolgsfaktoren.*

#### **4 Zusammenfassung und Ausblick**

Im vorliegenden Beitrag haben wir zunächst das Phänomen der Competence Commercialization in allgemeiner Form und anhand von Beispielen beschrieben. Anschließend wurde eine Einordnung in den Kontext anderer aktueller Entwicklungen vorgenommen. Es konnte aufgezeigt werden, dass Bezüge insbesondere zur zunehmenden Bedeutung von Dienstleistungen und von Wissensprodukten auf Business-Märkten bestehen. Wir haben dann einige Forschungsfragen zur Competence Commercialization formuliert, wobei zum einen zwischen einer strategischen Perspektive und einer Perspektive der Implementierung sowie zum anderen zwischen einer externen und einer internen Perspektive unterschieden wurde. Durch Rückgriff auf unterschiedliche und der jeweiligen Fragestellung entsprechende theoretische Rahmenkonzepte konnte erste Schlussfolgerungen zur Competence Commercialization abgeleitet werden. Im einzelnen bedeutet dies, dass

Anbieter von Competence Commercialization-Leistungen sich auf bestimmte Kundengruppen oder bestimmte Beratungsanlässe fokussieren müssen, nur solche Kompetenzen als Gegenstand der Competence Commercialization geeignet sind, die nicht zu den Kernkompetenzen anderer Geschäftseinheiten des Anbieters gehören, im Kaufprozess der Anbieter einen auf ihn selbst bezogenen, vom Nachfrager wahrgenommener Interessenkonflikt bewältigen muss und

Marketing-Programme für die Competence Commercialization der Auswahl und Ausbildung von Beratungsmitarbeitern sowie der Gestaltung von Beratungsprozessen besondere Bedeutung beimessen müssen.

Für die bis hierhin in erster Linie theoretisch abgeleiteten Schlussfolgerungen wird in jedem Fall eine empirische Ergänzung erforderlich sein. Mehrere Gründe sprechend dafür, dies zunächst in Form eines qualitativen Ansatzes durchzuführen. Zunächst ist die Gesamtheit der Anbieter von Competence Commercialization-Leistungen gegenwärtig überschaubar und wird dies auch in der näheren Zukunft bleiben. Eine Untersuchung auf der Basis großzahliger statistischer Verfahren ist daher nicht angebracht. Zudem bewegen sich die von uns aufgeworfenen Fragen ebenso wie die formulierten Antworten noch auf einem sehr allgemeinen Niveau. Der empirischen Ergänzung wird daher nicht nur die Aufgabe zukommen, die Schlussfolgerungen im Hinblick auf ihre Richtigkeit zu überprüfen sondern sie auch weiter zu präzisieren. Experteninterviews mit Kennern der Beratungsbranche erscheinen hierfür als geeigneter Weg.

## Verzeichnis der Internet-Quellen:

<i>Unternehmen</i>	<i>Internet-Quelle:</i>
E.ON Energie AG	<a href="http://www.eon-energy.com">www.eon-energy.com</a>
LMC Lean Manufacturing Consulting GmbH	<a href="http://www.lmc-gmbh.de">www.lmc-gmbh.de</a>
Lufhansa Consulting GmbH	<a href="http://www.lhconsulting.com">www.lhconsulting.com</a>
Nexolab GmbH	<a href="http://www.nexolab.de">www.nexolab.de</a>
Porsche Consulting GmbH	<a href="http://www.porsche-consulting.de">www.porsche-consulting.de</a>
RWE Systems Consulting GmbH	<a href="http://www.rwe.com/generator.aspx/rwe-systems-icw-consulting">www.rwe.com/generator.aspx/rwe-systems-icw-consulting</a>
SAP AG	<a href="http://www.sap.com">www.sap.com</a> ; <a href="http://www.sap-si.com">www.sap-si.com</a>
Siemens Business Services GmbH & Co. OHG	<a href="http://www.sbs.de">www.sbs.de</a>

## Literaturverzeichnis

- Achrol, Ravi S.; Kotler, Philip (1999): Marketing in the network economy, in: Journal of Marketing, Vol. 63. (1999), S. 146-163.
- Albach, Horst (1989): Dienstleistungen in der modernen Industriegesellschaft, München (Beck) 1989.
- Ambler, Tim (2005): A long perspective on marketing, in: European Business Forum, 2005, No. 21, S. 50-53.
- Anderson, James C.; Narus, James A. (1999): Business Marketing: Understanding what customers value, in: Harvard Business Review, 1998, No. 6, S. 53-65.
- Barney, Jay B. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage, in: Journal of Management, Vol. 17 (1991), No. 1, S. 99-20.
- Beaven, Mary H.; Scotti, Dennis J. (1990): Service-oriented thinking and its implications for the marketing mix, in: Journal of Services Marketing, Vol. 4 (1990), No. 4, S. 5-19.
- Commons, John R. (1934): Institutional Economics, New York (Transaction Publ.) 1934.
- Davenport, Thomas H. (2005): Thinking for a living Boston, Mass. (HBS Press) 2005.
- Ehrhardt, Andreas; Gerds, Markus (2004): Die Auswahl von Bewerbern und Leistungsevaluation von Beratern in Top-Management-Beratungen, in: Nippa, Michael; Schneiderbauer, Dieter (Hrsg.): Erfolgsmechanismen der Top-Management Beratung, Heidelberg (Physica) 2004, S. 209-225.
- Eurostat (2004): Business Services Data 2001, Luxembourg (Eurostat) 2004.
- Fjeldstad, Oystein; Andersen, Espen (2003): Casting off the chain, in: European Business Forum, 2003, No. 14, S. 47-53.
- Fließ, Sabine; Kleinaltenkamp, Michael (2004): Blueprinting the service company: managing service processes efficiently, in: Journal of Business Research, Vol. 57 (2004), No. 4, S. 392-404.

- Glückler, Johannes; Armbrüster, Thomas (2003): Bridging uncertainty in management consulting, in: *Organization Science*, Vol. 24. (2003), No. 2, S. 269-297.
- Hanan, Mack (2003): *Consultative Selling*, 7th ed., New York (Amacom) 2003.
- Heskett, James L.; Jones, Thomas O.; Loveman, Gary W. et al. (1994): Putting the service-profit chain to work, in: *Harvard Business Review*, 1994, No. 2, S. 164-170.
- Hunt, Shelby D. (2000): *A general theory of competition*, Thousand Oaks (Sage) 2000.
- Hypovereinsbank (2003): *Maschinenbau 2010 - Steigerung der Ertragskraft durch innovative Geschäftsmodelle*, München 2003.
- IMT (2002): *Industrial Services - Von der Pflichtübung zum Erlösträger*, Berlin 2002.
- Jacob, Frank (2002): *Geschäftsbeziehungen und die Institutionen des marktlichen Austauschs*, Wiesbaden (Gabler) 2002.
- Johansson, Juliet E.; Krishnamurthy, Chandry; Schliessberg, Henry E. (2003): Solving the solutions problem, in: *McKinsey Quarterly*, 2003, No. 3, S. 117-125.
- Kleinaltenkamp, Michael; Jacob, Frank (2002): German approaches to business-to-business marketing theory, in: *Journal of Business Research*, Vol. 55 (2002), No. 1, S. 149-155.
- Kleinaltenkamp, Michael; Plötner, Olaf; Zedler, Christien (2004): *Industrielles Servicemanagement*, in: Backhaus, Klaus; Voeth, Markus (Hrsg.): *Handbuch Industriegütermarketing*, Wiesbaden (Gabler) 2004, S. 625-648.
- Lay, Gunter (1998): Dienstleistungen in der Investitionsgüterindustrie, in: *Arbeit*, 7. Jg. (1998), H. 4, S. 316-337.
- Liu, Annie H.; Leach, Mark P. (2001): Developing loyal customers with a value-adding sales force, in: *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 21 (2001), No. 2, S. 147-156.
- Magrath, Allan J. (1986): When marketing services, 4 Ps are not enough, in: *Business Horizons*, Vol. 29 (1986), No. 3, S. 44-50.

- Maister, David H. (1982): Balancing the professional service firm, in: Sloan Management Review, Vol. 24 (1982), No. 1, S. 15-29.
- McCarty, E. Jerome (1960): Basic Marketing, Homewood (Irwin) 1960.
- Mohe, Michael (2002): Inhouse Consulting: Gestern, heute - und morgen? in: Mohe, Michael; Heinecke, Hans J.; Pfriem, Reinhard (Hrsg.): Consulting - Problemlösungen als Geschäftsmodell, Stuttgart (Klett) 2002, S. 320-343.
- Moore, Geoffrey A. (2005): Strategy and your stronger hand, in: Harvard Business Review, 2005, No. 12, S. 62-72.
- Müller, Roland (1998): Kommerzialisierung industrieller Dienstleistungen, Schesslitz (Rosch - Busch) 1998.
- Pallais, Don M.; Good, Ellen L. (1996): What do clients want, in: Journal of Accountancy, Vol. 182 (1996), No. 6, S. 75-77.
- Plinke, Wulff (2000): Grundkonzeptionen des industriellen Marketing-Managements, in: Kleinaltenkamp, Michael; Plinke, Wulff (Hrsg.): Technischer Vertrieb, 2. Aufl., Berlin, Heidelberg, New York et al. (Springer) 2000, S. 101-169.
- Porter, Michael E. (1980): Competitive strategy - techniques for analyzing industries and competitors, New York (Free Press) 1980.
- Prahalad, C.K.; Hamel, Gary (1990): The core competence of the corporation, in: Harvard Business Review, 1990, No. 3, S. 79-92.
- Sanchez, Ron; Heene, Aimé; Thomas, Howard (1996): Introduction: Towards the theory and practice of competence-based competition, in: Sanchez, Ron; Heene, Aimé; Thomas, Howard (Hrsg.): Dynamics of competence based competition, Oxford (Pergamon) 1996, S. 1-35.
- Schotter, Andrew (1981): The economic theory of social institutions, New York (Cambridge University Press) 1981.
- Sehner, Gerhard (2004): Managementberatung aus Kundensicht, in: Nippa, Michael; Schneiderbauer, Dieter (Hrsg.): Erfolgsmechanismen der Top-Management Beratung, Heidelberg (Physica) 2004, S. 187-206.
- Shostack, Lynn G. (1977): Breaking free from product marketing, in: Journal of Marketing, Vol. 41 (1977), No. 4, S. 73-80.

- Simon, Herbert A. (1961): Administrative behavior, 2. Aufl., New York (Macmillan) 1961.
- Statistisches Bundesamt (2002): Dienstleistungen in Deutschland - Presseexemplar, Wiesbaden 2002.
- Steven, Marion; Schade, Sonja (2004): Produktionswirtschaftliche Analyse industrieller Dienstleistungen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 74. Jg. (2004), H. 6, S. 543-562.
- Tellefsen, Thomas; Eyuboglu, Nermin (2002): The impact of a salesperson's in-house conflicts and influence attempts on buyer commitment, in: Journal of Personal Selling and Sales Management, Vol. 22 (2002), No. 3, S. 157-172.
- Vargo, Stephen L.; Lusch, Robert F. (2004): Evolving to a new dominant logic for marketing, in: Journal of Marketing, Vol. 68 (2004), No. 1, S. 1-17.
- VDMA (2002): Produktbegleitende Dienstleistungen im Maschinenbau, Frankfurt/M. (VDMA Verlag) 2002.
- Wernerfelt, Birger (1984): A resource-based view of the firm, in: Strategic Management Journal, Vol. 5 (1984), No. 2, S. 171-180.
- Williamson, Oliver E (1985): The economic institutions of capitalism firms: markets, relational contracting, New York (Free Press) 1985.
- Wolf, Guido (2000): Die Krisis der Unternehmensberatung, Wiesbaden (DUV) 2000.
- Zentes, Joachim; Swoboda, Bernhard; Morschett, Dirk (2004): Internationales Wertschöpfungsmanagement, München (Vahlen) 2004.

**Working Paper Series**  
**ESCP-EAP Europäische Wirtschaftshochschule Berlin**  
**ISSN 1619-7658**

Bisher sind folgende Beiträge erschienen:

- Nr. 1 Jacob, Frank (2002): Kundenintegrations-Kompetenz: Konzeptionalisierung, Operationalisierung und Erfolgswirkung.
- Nr. 2 Schmid, Stefan (2003): Blueprints from the U.S.? Zur Amerikanisierung der Betriebswirtschafts- und Managementlehre.
- Nr. 3 Festing, Marion/Hansmeyer, Marie Christine (2003): Frauen in Führungspositionen in Banken – Ausgewählte Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in Deutschland.
- Nr. 4 Pape, Ulrich/Merk, Andreas (2003): Zur Angemessenheit von Optionspreisen – Ergebnisse einer empirischen Überprüfung des Black/Scholes-Modells.
- Nr. 5 Brühl, Rolf (2003): Anmerkungen zur Dimensionsanalyse im betrieblichen Rechnungswesen.
- Nr. 6 Wicke, Lutz/Timm, Gerhard (2004): Beyond Kyoto – Preventing Dangerous Climate Change by Continuing Kyoto or by the GCCS-Approach?
- Nr. 7 Pape, Ulrich/Schmidt-Tank, Stephan (2004): Valuing Joint Ventures Using Real Options.
- Nr. 8 Schmid, Stefan/Kretschmer, Katharina (2004): The German Corporate Governance System and the German “Mitbestimmung” – An Overview.
- Nr. 9 Brühl, Rolf (2004): Learning and Management Accounting – a behavioral perspective.

- Nr. 10 Wrona, Thomas (2005): Die Fallstudienanalyse als wissenschaftliche Forschungsmethode.
- Nr. 11 Schmid, Stefan (2005): L'internationalisation et les décisions des dirigeants.
- Nr. 12 Schmid, Stefan/Daub, Matthias (2005): Service Offshoring Subsidiaries – Towards a Typology.
- Nr. 13 Festing, Marion/Richthofen, Carolin von (2005): Die Auswahl von Studierenden der Internationalen Betriebswirtschaftslehre.
- Nr. 14 Schmid, Stefan/Kretschmer, Katharina (2005): How International Are German Supervisory Boards? – An Exploratory Study.
- Nr. 15 Brühl, Rolf/Buch, Sabrina (2005): The Construction of Mental Models in Management Accounting: How to Describe Mental Models of Causal Inferences (3<sup>rd</sup> version).
- Nr. 16 Schmid, Stefan/Machulik, Mario (2006): What has Perlmutter Really Written? A Comprehensive Analysis of the EPRG Concept.