

Betriebswirtschaftliche Forschungsergebnisse

---

Band 130

# Dienstleistungsökonomie

Beiträge zu einer theoretischen Fundierung

Herausgegeben von

Hans Corsten und Ralf Gössinger



**Duncker & Humblot · Berlin**

Copyrighted for Hochschule Rhein-Westfalen-Lippe, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, 12.21.0026-15  
FOR PRIVATE USE ONLY / AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

HANS CORSTEN/RALF GÖSSINGER (Hrsg.)

## Dienstleistungsökonomie

# Betriebswirtschaftliche Forschungsergebnisse

*Begründet von*

Professor Dr. Dr. h. c. mult. Erich Kosiol (1899 – 1990)

*Fortgeführt von dessen Schülerkreis*

*Herausgegeben von*

Professor Dr. Ernst Troßmann  
Universität Hohenheim

*in Gemeinschaft mit*

Professor Dr. Oskar Grün  
Wirtschaftsuniversität Wien

Professor Dr. Wilfried Krüger  
Justus-Liebig-Universität Gießen

Professor Dr. Hans-Ulrich Küpper  
Ludwig-Maximilians-Universität München

Professor Dr. Gerhard Schewe  
Westfälische Wilhelms-Universität Münster

Professor Dr. Axel von Werder  
Technische Universität Berlin

## Band 130

# Dienstleistungsökonomie

Beiträge zu einer theoretischen Fundierung

Herausgegeben von

Hans Corsten und Ralf Gössinger



Duncker & Humblot · Berlin

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in  
der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische  
Daten sind im Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen  
Wiedergabe und der Übersetzung, für sämtliche Beiträge vorbehalten

© 2005 Duncker & Humblot GmbH, Berlin

Fotoprint: Berliner Buchdruckerei Union GmbH, Berlin

Printed in Germany

ISSN 0523-1027

ISBN 3-428-11524-4

Gedruckt auf alterungsbeständigem (säurefreiem) Papier  
entsprechend ISO 9706 ☺

Internet: <http://www.duncker-humblot.de>

## Vorwort

Dienstleistungen werden in der betriebswirtschaftlichen Literatur seit Anfang der 1970er Jahre intensiv diskutiert. Während im angelsächsischen und skandinavischen Raum marketingorientierte Arbeiten dominierten und auch weiterhin dominieren, lag in der deutschsprachigen Literatur zunächst der Fokus auf produktionswirtschaftlichen Fragestellungen. Aufbauend auf diesen Arbeiten nahm sich dann die marketingwissenschaftliche Literatur dieses Problembereiches an. Dabei stellten zunächst Fragen der Dienstleistungsqualität den zentralen Forschungsschwerpunkt dar, wobei mit Ende der 1990er Jahre zunehmend eine Erweiterung zum Dienstleistungsmanagement zu beobachten war. Naturgemäß nahmen mit dieser Ausrichtung Gestaltungsfragen und -empfehlungen eine zentrale Rolle ein, während die Anzahl grundlagenorientierter Forschungsbeiträge tendenziell gering war.

Vor diesem Hintergrund haben sich die Herausgeber das Ziel gesetzt, mit diesem Band den Stand und die Entwicklungsperspektiven einer theoretischen Fundierung der Dienstleistungsökonomie aufzuzeigen. Die vorliegenden Aufsätze sind als Beiträge zur Grundlagenforschung zu verstehen, wobei darauf geachtet wurde, Wissenschaftler unterschiedlicher betriebswirtschaftlicher Spezialisierungen aufzunehmen, um so den Problemkomplex Dienstleistung möglichst umfassend zu durchleuchten. Dabei reicht das Spektrum von der Wissenschaftstheorie über Marketingwissenschaft, Produktionstheorie, Organisationstheorie bis hin zu verhaltenswissenschaftlichen Theorien. Der vorliegende Sammelband bietet damit eine mehrdimensionale Sicht auf das Phänomen der Dienstleistung.

Zunächst möchten die Herausgeber den Autoren sowohl für Ihre spontan bekundete Bereitschaft, an diesem Werk mitzuwirken als auch für die kooperative Zusammenarbeit danken. Herrn Dipl.-Kfm. Kai-Michael Dresch und Herrn Jörg Reiter danken wir für die umfangreiche Unterstützung im Rahmen der redaktionellen Bearbeitung und drucktechnischen Aufbereitung dieses Buches. Den Herausgebern der Reihe „Betriebswirtschaftliche Forschungsergebnisse“, insbesondere Herrn Univ.-Prof. Dr. Marcell Schweitzer danken wir für die Aufnahme in diese renommierte Schriftenreihe. Schließlich danken wir Herrn Dr. Florian R. Simon und Frau Regine Schädlich vom Verlag Duncker & Humblot für die harmonische Zusammenarbeit.

Kaiserslautern, im Februar 2005

*Hans Corsten und Ralf Gössinger*



## Inhaltsverzeichnis

*Michaela Haase*

Dienstleistungsökonomik: Theorie der Dienstleistungsökonomie ohne Dienstleistung? .....	9
--	---

*Michael Kleinaltenkamp*

Integrativität als Baustein einer Theorie der Dienstleistungsökonomie .....	55
---	----

*Rolf Weiber und Peter Billen*

Informationsökonomische Fundierung des Dienstleistungsmarketing .....	85
---	----

*Friedemann W. Nerdinger*

Verhaltenstheoretische Bausteine der Dienstleistungsökonomie .....	129
--	-----

*Hans Corsten und Ralf Gössinger*

Entwurf eines produktionstheoretischen Rahmens für Dienstleistungen .....	153
---	-----

*Marion Steven und Sven Behrens*

Prozessorientierte Produktionstheorie für Dienstleistungen .....	189
--	-----

*Marcus Schweitzer*

Theoretische Analyse von Kapazitätsplanungsproblemen bei Dienst- leistungsproduktionen .....	215
---	-----

*Stefan Roth*

Preistheoretische Analyse von Dienstleistungen .....	241
--	-----

*Herbert Woratschek*

Theoretische Analyse der Qualitätsmessung von Dienstleistungen .....	273
--	-----

*Christian Homburg und Ruth Stock*

Kundenzufriedenheit und Kundenbindung bei Dienstleistungen – Eine theo- retische und empirische Analyse .....	301
--	-----



*Jörg Sydow und Arnold Windeler*

Dienstleistungsmanagement aus organisations- und netzwerktheoretischer Perspektive .....	329
--	-----

*Hans Corsten, Kai-Michael Dresch und Ralf Gössinger*

Wettbewerbsstrategien für Dienstleistungen – Konzeptionelle Grundlagen und Ansatzpunkte für Konkretisierungen .....	361
---	-----

Autorenverzeichnis .....	405
--------------------------	-----

Sachregister .....	411
--------------------	-----

# Dienstleistungsökonomik: Theorie der Dienstleistungsökonomie ohne Dienstleistung?

Von Michaela Haase

„Jede Zerlegung unserer Erfahrungswelt in ontologische Kategorien ist *theorie-abhängig*. ... Wer bestimmt, was es gibt, ist weder Gott noch die Welt – es ist die Theorie. Mit anderen Worten: Was es gibt, hängt davon ab, welche Theorie wir angenommen haben, und nicht umgekehrt.“<sup>1</sup>

## 1 Einleitung

Die Dienstleistungsökonomik kann als Theorie der Dienstleistungsökonomie bezeichnet werden. Darin eingeschlossen ist die Analyse der Verflechtungen, Interdependenzen oder Wechselwirkungen der Dienstleistungsökonomie mit den anderen Bereichen der Ökonomie. Welche aber sind die *anderen Bereiche* der Ökonomie? Von was grenzt sich die Dienstleistungsökonomie ab? Dies sind einerseits diejenigen Wirtschaftsbereiche, die nach der Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung nicht zum tertiären Sektor gezählt werden, also der primäre Sektor und der sekundäre Sektor; dies sind andererseits die Sachleistungen<sup>2</sup>. Beide Ebenen – die der Wirtschaftsbereiche und die der Leistungen – führen nicht zu eindeutigen Abgrenzungen.

Unter „Dienstleistungsökonomik“ werden Ansätze gefaßt, die der wirtschaftswissenschaftlichen Ausrichtung von Theorien über die Dienstleistungsökonomie angehören, wie die produktionstheoretischen Ansätze, die Theorie der Unternehmung (Leistungslehre) und die informations- oder institutionenökonomisch ausgerichteten Teile der Marketingwissenschaft. Dienstleistungen sind aber nicht nur Erfahrungsobjekt<sup>3</sup> der Ökonomik, sondern auch anderer sozialwissenschaftlicher Theorien. Deren Beiträge zum Erkenntnisgewinn und

---

<sup>1</sup> Moulines (1994), S. 182.

<sup>2</sup> Aus Vereinfachungsgründen wird nicht darauf eingegangen, daß es auch noch darüber hinausgehende Klassifikationen gibt, z.B. die Unterscheidung zwischen Dienst-, Sach- und Auftragsleistungen. Vgl. Mengen (1993), S. 29.

<sup>3</sup> Die Unterscheidung zwischen Erkenntnis- und Erfahrungsobjekt geht auf Amonn (1927) zurück. Vgl. dazu auch Haase (2000a) und (2000b).

zur Gestaltung und Steuerung von Dienstleistungsprozessen werden in diesem Beitrag ausgeblendet, da die wirtschaftswissenschaftliche Perspektive im Vordergrund steht.

Betrachtet man die Entstehungsgeschichte der Dienstleistungsökonomik, dann läßt sich feststellen, daß diese durch Veränderungen der sozialen Realität entstanden ist. So haben die Anteile des Dienstleistungssektors an der Bruttowertschöpfung<sup>4</sup> in den letzten Jahrzehnten auf Kosten des sekundären Sektors beständig zugenommen<sup>5, 6</sup>. Die betriebswirtschaftliche Theorienbildung war ursprünglich überwiegend an der Analyse des Industriebetriebes orientiert; sie bedurfte anhand der zunehmenden Bedeutung von Dienstleistungen und der damit zusammenhängenden Fragestellungen oder Problemidentifikationen einer Veränderung<sup>7</sup>. Eine Konsequenz ist, daß die Produktionstheorie um die Dienstleistungsproduktion erweitert wurde<sup>8</sup>; eine andere, daß in der Theorie der Unternehmung bzw. Leistungslehre<sup>9</sup> der dienstleistungsspezifische produktionstheoretische Kern integriert und auf die Sachleistungsproduktion erweitert<sup>10</sup> wurde. Relativ schnell wurde dann in der Leistungslehre die begriffliche Unterscheidung zwischen Dienst- und Sachleistungen fallengelassen und durch den Leistungsbündelbegriff ersetzt<sup>11</sup>. Der Vorschlag, auf die Unterscheidung zwischen Dienst- und Sachleistungen zu verzichten, hat sich bislang aber kaum durchgesetzt.

Ein weiterer Entwicklungsstrang beruht auf der Rezeption informations- und institutionenökonomischer Erkenntnisse und Konzepte. So orientiert sich die ökonomisch ausgerichtete Marketingwissenschaft in bezug auf die Konzipie-

---

<sup>4</sup> Der Anteil des Dienstleistungssektors an der Bruttowertschöpfung stieg von 1991 bis 2001 von 63,7% auf 69,9%, während sich der Anteil des Produzierenden Gewerbes von 1991 bis 2001 von 28,8% auf 23,8% (ohne Bau) verringerte. Vgl. BMWA (o.J.), o.S.

<sup>5</sup> Für Erklärungsansätze dieses Prozesses vgl. Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer (1993); Ullrich (2004), S. 21 ff., und die dort jeweils angegebene Literatur.

<sup>6</sup> Es wurde sogar die Befürchtung laut, daß „... die Bedeutung der Industrie tatsächlich in dem Maße [schwindet], in dem die Tertiärisierung voranschreitet.“ BMWA (o.J.), o.S. Diese Gefahr besteht jedoch nicht, da gerade die unternehmensnahen Dienstleistungen für die Tertiärisierung verantwortlich sind bzw. Industrie- und Dienstleistungssektor sich in enger Verflechtung entwickeln und ein Großteil der Dienstleistungen für den Produzierenden Sektor erbracht wird.

<sup>7</sup> Vgl. Bode/Zelewski (1994).

<sup>8</sup> Vgl. Corsten (1985).

<sup>9</sup> Die Leistungslehre ist nicht die einzige Theorie der Unternehmung, aber die Theorie der Unternehmung der Dienstleistungsökonomik.

<sup>10</sup> Die Leistungslehre ist daher im Kern ebenfalls eine Produktionstheorie. Vgl. Kleinaltenkamp/Haase (1999).

<sup>11</sup> Vgl. Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer (1993).

rung und Kommunikation der Leistungsbündel an den aus der Informationsökonomik oder der Institutionenökonomik stammenden Charakterisierungen von Leistungen<sup>12</sup>. Aus diesen Theorien folgt die Unterscheidung zwischen Dienst- und Sachleistungen nicht, sondern unter anderem jene zwischen Such- und Erfahrungsgütern<sup>13</sup> bzw. Such-, Erfahrungs- und Vertrauensgütern<sup>14</sup> oder zwischen Austausch- und Kontraktgütern<sup>15</sup>. Sofern sich dienstleistungsökonomische Ansätze der Informations- oder Institutionenökonomik bedienen, dient die Unterscheidung zwischen Dienst- und Sachleistung nur zur informellen, vorwissenschaftlichen Charakterisierung des Gegenstandsbereiches bzw. wird beim Kontakt mit Studierenden oder Praktikern – Personen, die das Sprachsystem der Alltagssprache benutzen – relevant.

Ziel dieses Beitrages ist es, die Möglichkeiten einer Integration des Dienstleistungsbegriffs in das semantische System von Theorien vor dem Hintergrund der Wissenschaftstheorie bzw. Definitionslehre zu diskutieren. Dabei geht es nicht nur um definitorische Feinheiten, sondern um die Frage, ob und wie die Dienstleistungsökonomik – innerhalb der Ökonomik – ein eigenes Erkenntnisobjekt spezifizieren kann und ob sie dazu eines alltagssprachlichen oder eines theoretischen Dienstleistungsbegriffs bedarf. Angesichts der Entwicklungsgeschichte der Dienstleistungsökonomik – Entstehung über eine Theoriedifferenzierung, die ihren Ursprung in einer Veränderung der sozialen Realität hat – und ihrer Zugehörigkeit zur Betriebswirtschaftslehre, einer Handlungswissenschaft, ist eine starke Tendenz zur Beibehaltung der Unterscheidung zwischen Dienst- und Sachleistungen zu erwarten. Daran schließen die Versuche, eine theoriegeleitete Definition des Dienstleistungsbegriffs zu geben, unmittelbar an.

Es ist – zumindest in den Sozialwissenschaften – nicht ungewöhnlich, daß Begriffe der Alltagssprache im Lichte bestimmter Theorien neu definiert<sup>16</sup> und nachfolgend in der Alltagssprache und in der theoretischen Sprache mit unterschiedlicher Bedeutung benutzt werden. Ein Grund, der für eine theoriegeleitete Definition des Dienstleistungsbegriffs spricht, ist die mangelnde Präzision und Vagheit des alltagssprachlichen Begriffs. Durch eine Neudefinition könnte eine präzise Begriffsbestimmung erreicht werden. Dies ist vorteilhaft, wenn dem Dienstleistungsbegriff insofern eine entscheidende Rolle zukommt, als über ihn der Gegenstandsbereich an einem maßgeblichen Punkt fixiert wird, der dann die Anschlußstelle für die Vielzahl betriebswirtschaftlicher Fragestellungen

---

<sup>12</sup> Vgl. z.B. Kaas (1992); Schade (1997); Schade/Schott (1993).

<sup>13</sup> Vgl. Nelson (1970).

<sup>14</sup> Vgl. Darby/Karni (1973).

<sup>15</sup> Vgl. Alchian/Woodward (1988).

<sup>16</sup> Vgl. Opp (1995).

darstellen soll<sup>17</sup>. Dazu gehört auch das Verständnis der Begriffe „Dienstleistungsproduktion“, „Dienstleistungsmarketing“ oder „Dienstleistungsmanagement“.

In diesem Beitrag wird die Auffassung begründet, daß das Erkenntnisobjekt der Dienstleistungsökonomik *nicht* am Dienstleistungsbegriff hängt. Es ist zwar erforderlich, daß eine – allgemeine und abstrakte – Theorie<sup>18</sup> ihr Erkenntnisobjekt spezifizieren kann (im Hinblick auf die Problemlösungsfähigkeit der Theorie) und daß die über die Theorie verfügenden Erfahrungswissenschaftler (im Hinblick auf die Anwendungsintentionen) eine Verbindung zwischen Erkenntnis- und Erfahrungsobjekt herstellen. Dies erfordert jedoch nicht die Erhaltung alltagssprachlicher Begriffe im Vokabular von Theorien, nicht die Neudefinition des Dienstleistungsbegriffs und nicht die Korrespondenz zwischen einzelnen Begriffen in Theorien und Alltagssprache<sup>19</sup>.

## 2 Der Dienstleistungsbegriff zwischen Alltagssprache und theoretischem Konstrukt

Die Bestimmung des Dienstleistungsbegriffs ist beeinflusst von den unterschiedlichen Sprachsystemen, in denen sich sowohl Wissenschaftler (als Mitglieder wissenschaftlicher Gemeinschaften) als auch Nicht-Wissenschaftler bewegen. So stellt Kleinaltenkamp einerseits fest: „Dienstleistung‘ ist ein Begriff der Alltagssprache“<sup>20</sup>, andererseits: „... der Terminus ‚Dienstleistung‘ ... [ist] ein theoretisches Konstrukt ...“<sup>21</sup>. Das erstere ist unbestritten; das letztere würde dann zutreffen, wenn der Dienstleistungsbegriff aus einer Theorie *hervorginge* oder nach Neudefinition (ansetzend am alltagssprachlichen Hintergrund) in das semantische System einer Theorie integriert wäre.

<sup>17</sup> So sieht etwa Frieztzsche (2001), S. 3, im „... Fehlen einer einheitlichen Dienstleistungsdefinition ...“ einen Grund für „... die mangelnde Auseinandersetzung der Betriebswirtschaftslehre mit Kostenaspekten von Dienstleistungen.“ Ullrich (2004), S. V, stellt „... erhebliche Defizite ... [bei der] Konzeptualisierung und Operationalisierung von Dienstleistungen und der Dienstleistungsqualität ...“ fest.

<sup>18</sup> An empiriegenerierende Theorien, wie z.B. Theorien der Daten oder des Experiments, kann eine solche Anforderung nicht sinnvoll gestellt werden. Wenn in diesem Beitrag ohne weitere Qualifikation von „Theorie“ die Rede ist, ist immer eine allgemeine, abstrakte Theorie gemeint.

<sup>19</sup> Frieztzsche (2001), S. 3 f.: „Es gibt den Begriff Dienstleistung in der Realität, er ist ein alltägliches Phänomen, was man als Indiz dafür nehmen kann, dass das dahinterstehende Konstrukt ebenso existiert.“

<sup>20</sup> Kleinaltenkamp (1998), S. 31.

<sup>21</sup> Kleinaltenkamp (1998), S. 31.

Die zahlreichen Versuche zur Definition des Dienstleistungsbegriffs sollen in diesem Beitrag nicht dargestellt oder im Detail diskutiert werden<sup>22</sup>. Zwei im Kontext dieser Definitionsversuche relevante Aspekte sind jedoch hervorzuheben: Erstens, die Verankerung des Dienstleistungsbegriffs in der Alltagssprache und seine fehlende Verankerung in der Sprache einer – eher abstrakten und allgemeinen – „high-level theory“; zweitens, die Versuche der Bestimmung des Inhaltes (der Intension) des Dienstleistungsbegriffs vor dem Hintergrund der Leistungsdimensionen Potential, Prozeß und Ergebnis bzw. der dazugehörigen betriebswirtschaftlichen Theorien. Diese Leistungsdimensionen beruhen nicht auf der Alltagssprache, sondern auf dem Vokabular betriebswirtschaftlicher Theorien. Im Fokus der Betrachtung dieses Beitrages stehen dabei insbesondere die Theorie der Dienstleistungsproduktion und die Leistungslehre.

Zwischen Alltagssprache und „high-level theories“ gibt es mit den „low-level theories“<sup>23</sup>, empirischen Generalisierungen<sup>24</sup> und „stylized facts“<sup>25</sup> noch eine dritte Kategorie von Systematisierungen, zu der auch die sogenannten empirisch-induktiven<sup>26</sup> Ansätze gerechnet werden können. Der Dienstleistungsbegriff ist neben der Alltagssprache vor allem in deren Vokabular enthalten. Ullrich zählt die Managerial School, die Nordic School und Ansätze im Gebiet der industriellen Dienstleistungen zu den eher empirisch-induktiv vorgehenden Ansätzen<sup>27</sup>.

Durch „low-level theories“ wird der Dienstleistungsbegriff mit unterschiedlicher Bedeutung versehen, indem – je nachdem, welcher Abgrenzung zum

<sup>22</sup> Vgl. z.B. Corsten (1985), S. 172 ff.; Kleinaltenkamp (1998); Ullrich (2004) und die dort jeweils angegebene Literatur.

<sup>23</sup> Diese Bezeichnung besagt nichts über die Qualität solcher Ansätze, sondern kennzeichnet unter anderem den Abstraktionsgrad und die Vorgehensweise. So gehen „low-level theories“ eher induktiv von der Beschreibung von Beobachtungen, deren Analyse und Systematisierung aus, während die Herangehensweise von „high-level theories“ in erster Linie deduktiv ist. Dies betrifft aber nur die Problemspezifikation.

<sup>24</sup> Nach Hempel (1974), S. 28, entspringen empirische Generalisierungen dem „... Vokabular der alltäglichen wissenschaftlichen Arbeit, das die Wissenschaft wenigstens zu Anfang benutzen muß ... Aber solche Generalisierungen in alltäglichen Termen neigen dazu, verschiedene Unzulänglichkeiten aufzuweisen ...“, wie z.B. mangelnde Präzision und Einheitlichkeit des Gebrauchs, Begrenzung in der Reichweite und daher nur geringe prognostische oder erklärende Kraft, Vorhandensein von „Ausnahmen“.

<sup>25</sup> Der Ausdruck wurde von Kaldor (1961) geprägt. „Stylized facts“ können als meßtheoriegestützte empirische Generalisierungen aufgefaßt werden, die auf dem Analyseinteresse einer „high-level theory“ beruhen.

<sup>26</sup> Vgl. Ullrich (2004). Die Unterscheidung zwischen empirisch-induktiven und theoretisch-deduktiven Ansätzen ist nicht ganz unproblematisch, da Theorie und Empirie nicht als Gegensätze aufgefaßt werden können. Deduktive und induktive Vorgehensweisen können sich im Prozeß der Theorieanwendung durchaus ergänzen. Vgl. Sugden (2000).

<sup>27</sup> Vgl. Ullrich (2004).

Sachleistungsbegriff gefolgt wird – das eine oder andere Merkmal oder die eine oder andere Merkmalsgruppe herangezogen werden. Diese Ansätze kommen jedoch über das Erfahrungsobjekt, die Dienstleistungsökonomie, nicht hinaus: Sie beschreiben und analysieren es in Abgrenzung zur Sachleistungsökonomie und leiten aus der Analyse Gestaltungsimplicationen ab (wie z.B. die Managerial School anhand vermarktungsrelevanter Merkmale). Aufgrund der fehlenden Einigung auf einen Begriff werden aber letztlich verschiedene Dienstleistungsbegriffe verwandt. Wissenschaftler, die unterschiedliche Dienstleistungsbegriffe benutzen, sprechen nicht dieselbe Sprache, was unter anderem die Verständigung untereinander und die Vergleichbarkeit ihrer theoretischen wie empirischen Erkenntnisse erschwert<sup>28</sup>.

Sofern es bei induktivem Vorgehen darum geht, eine Regularität  $R$  in einer Reihe  $x_1, \dots, x_n$  von Beobachtungen zu finden und dann zu folgern, daß diese Regularität sich in einer größeren Klasse  $K = \{x_1, \dots, x_n, x_{n+1}, \dots, x_{n+i}\}$  ( $i = 1, \dots, k$ ) von Beobachtungen fortsetzt, setzt Induktion einen vorangehenden Begriff der Ähnlichkeit voraus, da vorab entschieden werden muß, in welcher Hinsicht die spezifizierten wie noch nicht spezifizierten Elemente von  $K$  einander ähnlich sind und folglich in  $K$  zusammengefaßt werden können<sup>29</sup>. Die Feststellung der Ähnlichkeit, wie problematisch<sup>30</sup> das auch immer sein mag, setzt aber voraus, daß entsprechende Merkmalskandidaten bereits selektiert sind. Die Bedeutung induktiver Analysen, die auf solchen Merkmalsfeststellungen beruhen, hängt davon ab, inwiefern die Merkmalskandidaten als relevant oder maßgeblich beurteilt werden und inwiefern ihr Vorliegen oder Nicht-Vorliegen ermittelt werden kann. Sie setzt vor allem voraus, daß feststeht, welchen Entitäten diese Merkmale zukommen können (wenn man also durch empirische Analyse Kenntnisse der Dienstleistungsbesonderheiten gewinnen möchte, muß man *zuvor* wissen, was „Dienstleistung“ bedeutet bzw. was Dienstleistungen sind). Wenn empirische Analysen auf unpräzisen Begriffen beruhen, ist die Aussagekraft der Ergebnisse zusätzlich eingeschränkt – unabhängig davon, welche Probleme sich noch aus dem induktiven Vorgehen selbst ergeben.

---

<sup>28</sup> Die mehr als drei Jahrzehnte alte Feststellung von Stogdill (1970), S. 9, beschreibt die Situation wohl immer noch zutreffend: „The student in the behavioral sciences must deal not only with a complex world of social events; he is also compelled to deal with a fuzzy conceptualization and dimensionalization of the world he wants to study. His problem is further complicated by the unwillingness of his seniors to agree upon the definition of concepts, upon the use of standardized measuring instruments, and upon the value of data that are comparable from one study to another.“ Aus Stogdills Beitrag geht hervor, daß die Sozialwissenschaften insgesamt gemeint sind.

<sup>29</sup> Vgl. Sugden (2000), S. 23.

<sup>30</sup> Wie Sugden (2000), S. 23, betont: „Many of the philosophical puzzles surrounding induction stem from the difficulty of justifying any criterion of similarity.“

Auch die Anwender oder Vertreter der sogenannten theoretisch-deduktiven Ansätze<sup>31</sup> benutzten den alltagssprachlichen Dienstleistungsbegriff für die Charakterisierung des Gegenstandsbereiches. Aber die wenigsten dieser Ansätze enthalten einen Dienstleistungsbegriff im theoretischen Vokabular. Selbst wenn das der Fall ist, bleibt zu überprüfen, ob diesem Begriff tatsächlich theoriebestimmte Vorstellungsinhalte zugeordnet sind. Sofern man unter Theorien streng deduktive Systematisierungen versteht, ist letzteres nur möglich, wenn der (bzw. ein) Dienstleistungsbegriff bereits in den Axiomen der jeweiligen Theorie enthalten ist. Ist er das nicht, so könnte versucht werden, ihn dort zu integrieren, indem er „neu definiert“<sup>32</sup>, d.h. an das Bedeutungssystem der Theorie „angeschlossen“ wird. Durch eine Neudefinition können alltagssprachliche Begriffe in die Theorie übernommen werden. Dieser Vorgang ist jedoch gerade *nicht* so zu verstehen, daß die alltagssprachliche Bedeutung der Ausdrücke erhalten bleibt<sup>33</sup>.

Für die meisten Theorien trifft jedenfalls zu, daß die Ergebnisse ihrer Versuche, den Dienstleistungsbegriff zu definieren, umstritten sind. Vor diesem Hintergrund kann behauptet werden, daß es bisher nicht gelungen ist, *den* Dienstleistungsbegriff durch Neudefinition in das semantische System von Theorien zu integrieren. Selbst wenn man darüber hinwegsieht, daß die Ergebnisse dieser Integrationsversuche nicht allgemein anerkannt sind, würde es sich bei diesen nur dann um „theoretische Konstrukte“ handeln, wenn ihre Bedeutung von der Theorie im Sinne der Putnamschen Herausforderung<sup>34</sup> festgelegt wird. Darunter fallen Begriffe, die aus dem Alltagsvokabular in die Theorie übernommen wurden und die mit dem Vokabular eher lose „gekoppelt“ sind, gerade nicht.

Nach Ullrich sind die theoretisch-deduktiven Ansätze durch ein „... tendenzielles ‚Wegdefinieren‘ der beiden Kategorien Sachleistung und Dienstleistung ...“<sup>35</sup> gekennzeichnet. Damit könnte gemeint sein, daß anstelle der alltagssprachlichen Termini „Dienstleistung“ und „Sachleistung“ theoretische Konstrukte verwandt werden, in deren Bedeutungsanalyse die Vorstellungsinhalte, die mit dem alltagssprachlichen Dienstleistungsbegriff verbunden sind, nicht

<sup>31</sup> Vgl. Ullrich (2004).

<sup>32</sup> Vgl. Opp (1995), S. 105.

<sup>33</sup> Opp (1995), S. 105, weist darauf hin, daß Wörter, die über vorwissenschaftliche Bedeutungen verfügen, durch Neudefinition in die Sozialwissenschaften übernommen werden: „Dieser Vorgang dürfte häufig in der Weise mißverstanden werden, daß man glaubt, das Definiens solle die vorwissenschaftliche Bedeutung der übernommenen Wörter beschreiben. Dies ist jedoch mit einer Nominaldefinition keineswegs beabsichtigt“.

<sup>34</sup> Putnam (1962) wendet gegen die Zwei-Sprachen-Konzeption des Logischen Empirismus und der damit verbundenen Theorienauffassung, dem Received View, ein, daß theoretische Begriffe *von der Theorie herkommen*, d.h. nicht nur als Nichtbeobachtungsbegriffe charakterisiert werden können.

<sup>35</sup> Ullrich (2004), S. 46.



vorkommen. Dies ist unabhängig davon, ob die Ausdrücke „Sachleistung“ oder „Dienstleistung“ beibehalten werden oder nicht: Die Ausdrücke könnten in die Theorie übernommen, aber mit anderen – von der Theorie herkommenden – Vorstellungsinhalten versehen werden. Ein „Wegdefinieren“ läge nur dann vor, wenn die fraglichen Vorstellungsinhalte in dem theoretischen System enthalten und danach aus dem Vokabular eliminiert worden wären.

Die Alltagssprache ist keine atheoretische Sprache; sie ist „durchsetzt“ mit theoretischen Begriffen von Theorien aus vergangenen Epochen<sup>36</sup> und wird auf der Grundlage des während der Aus- und Weiterbildung erworbenen Hintergrundwissens<sup>37</sup> interpretiert und gesprochen. Wissenschaftler wie auch Nicht-Wissenschaftler sind in beide Sprachsysteme involviert. Mit Bezug auf Strökers Formulierung einer durch „... Sprache gefügte[n] Wirklichkeit ...“<sup>38</sup> kann festgestellt werden, daß die Alltagssprache die Alltagswirklichkeit und die theoretische Sprache die theoretische (oder theoriebestimmte) Wirklichkeit fügt. Was dabei unter „theoretischer Sprache“ zu verstehen ist, hängt letztlich vom Theoriebegriff ab. Ströker verortet diese zwischen der im „... untersten Grenzfall einer lediglich durch einige Fachtermini angereicherten natürlichen Sprache bis hin zu formal wie inhaltlich andersartigen Strukturen ...“<sup>39</sup>, wie es semantisch uninterpretierte Kalküle sind. Sie geht daher – bezüglich des „obersten Grenzfalls“ – von der syntaktischen Theorieauffassung (dem Received View) aus. Diese Anforderungen bezüglich des theoretischen Vokabulars sind aber – bezogen auf die Thematik dieses Beitrages – einerseits zu schwach, andererseits zu streng. Sie sind zu schwach, weil durch eine „Theorie“, die in einer durch einige Termini angereicherten Alltagssprache besteht, keine theoriegeleiteten Unterscheidungen getroffen und Erkenntnisobjekte spezifiziert werden können. Sie sind zu stark, weil in diesem Beitrag nicht von rekonstruierten Theorien, sondern nur von konkreten linguistischen Formulierungen von Theorien ausgegangen werden kann<sup>40</sup>.

---

<sup>36</sup> Wie Essler (1970), S. 45, betont, ist „... die Sprache des Alltags ein merkwürdiges Konglomerat aus Fossilien vergangener und toter Theorien ...“ (alle Hervorhebungen in diesem Beitrag beruhen auf dem Original). Sie enthält „... die Skelette einer abgestorbenen Begriffswelt ...“ (S. 46).

<sup>37</sup> Das Alltagswissen beruht jedoch nicht nur auf wissenschaftlichem Wissen, sondern auch auf persönlichen Erfahrungen, Glaubenssystemen, Intuition etc. So betonen Hampe/Lotter (2000), S. 7, daß „... Erfahrung nichts Elementares ist. Sie ist immer auf andere Erfahrungen und Erkenntniselemente bezogen, die unter Umständen gar keinen Erfahrungscharakter haben.“

<sup>38</sup> Ströker (1973), S. 39.

<sup>39</sup> Ströker (1973), S. 41.

<sup>40</sup> Aus der Perspektive der strukturalistischen Theorienauffassung ist damit die modelltheoretische Komponente für die theorieabhängige Bestimmung der Ontologie (also dessen, was es gibt) nicht gegeben. Neben der modelltheoretischen kann noch eine pragmatische, historische und holistische Komponente angeführt werden. Vgl. Moulines (1994), S. 184.

Das Erkenntnisobjekt muß aus der Perspektive der Theorie bestimmt werden. Nur sie kann die Alltagswelt um eine neue Sichtweise bzw. um eine theoriebestimmte Wirklichkeit erweitern: Im Anwendungsfall wird das Erfahrungsobjekt dann aus der Perspektive der Theorie (bzw. ihres Erkenntnisobjektes) „zurechtgemacht“. „low-level theories“ können kein Erkenntnisobjekt spezifizieren (dies ist auch nicht ihre Aufgabe); sie können jedoch bei der Anwendung einer allgemeinen und abstrakten Theorie eine große Rolle spielen, indem sie dazu beitragen, im konkreten Anwendungsfall die Lücke zwischen theoretischem und empirischem Konstrukt zu überwinden. Solche (im Vergleich mit einer „high-level theory“) empirienäheren oder empiriegenerierenden Theorien und Analysen können der Entwicklung oder Anwendung allgemeinerer, empiriefernere Theorien vorangehen oder sie begleiten. Sie sind aber grundsätzlich mehr als nur eine Vorstufe für „richtige“ Theorien<sup>41</sup>; sie lösen vielmehr die noch im Logischen Positivismus (und in der damit verbundenen Theorieauffassung, dem Received View) verankerte Gegenüberstellung zwischen Theorie und Empirie in verschiedene Stufen und Formen der Theoriebildung auf<sup>42</sup>.

Die Möglichkeit zur Spezifikation eines Erkenntnisobjektes ist bei Theorien gegeben, die den Gegenstandsbereich (und damit wenigstens teilweise auch die dortigen Probleme) über die Theorie bestimmen, insofern also *theoriegeleitet* vorgehen. Nach Ullrich zählen die produktions- und organisationstheoretischen Ansätze, die Neue Institutionenökonomik und die Käuferverhaltensforschung zu diesen „theoretisch-deduktiv“ vorgehenden Ansätzen.

Aus der Existenz eines Erfahrungsobjektes läßt sich nicht der Schluß ziehen, daß es ein – und genau ein – damit korrespondierendes Erkenntnisobjekt geben müsse. In beiden Fällen – bei den Erfahrungs- wie den Erkenntnisobjekten – handelt es sich nicht um – bezogen auf das Verhältnis zu den mentalen Repräsentationen – externe Objekte der Realität, sondern selbst um Repräsentationen. Es sind aber Repräsentationen vor unterschiedlichem Wissenshintergrund und auf der Basis unterschiedlicher Theorien: In die Repräsentation des Erfahrungsobjektes gehen verschiedene Theorien ein – aber kaum die aktuellsten, maßgeblichen Theorien des Gegenstandsbereichs. Die letztgenannten jedoch bestimmen das Erkenntnisobjekt. Ohne entsprechende Theorien gibt es keine mit Erfahrungsobjekten korrespondierenden<sup>43</sup> Erkenntnisobjekte; verschiedene

---

<sup>41</sup> Vgl. z.B. Stogdill (1970), S. 9: „We shall no doubt need Keplers who are capable of perceiving structure in large masses of accumulated data before any behavioral Newtons or Einsteins emerge.“ Vgl. auch Hempel (Fußnote 24 dieses Beitrages).

<sup>42</sup> Vgl. Suppes (1962).

<sup>43</sup> Die hier gemeinte Korrespondenzbeziehung beruht nicht auf einem externen „God’s eye view“ bzw. nicht auf der Beziehung zwischen Objekt und Vorstellungsinhalt, sondern auf der Beziehung zwischen Vorstellungsinhalten. Vgl. Putnam (1983), S. viii: „The mind never compares an image or word with an object, but only with other images, words, beliefs, judgments, etc.“

Theorien können zudem verschiedene Erkenntnisobjekte spezifizieren, die alle mit dem gleichen<sup>44</sup> oder einem ähnlichen Erfahrungsobjekt korrespondieren.

Von einer Theorie, die die Phänomene der sozialen Realität möglichst genau reproduziert bzw. die darauf abzielt, daß sich Repräsentationen von Ausschnitten der sozialen Realität und die (durch die Annahmen der Theorie festgelegte) theoretische Welt nicht oder kaum unterscheiden, ist kein Erkenntnisgewinn zu erwarten, der neue Unterscheidungen begründen könnte. Sofern es sich jedoch nicht nur um eine „reine“ Theorie handelt, muß es eine – von den Erfahrungswissenschaftlern – hergestellte Beziehung (die der Repräsentation und der darauf beruhenden Problemlösungsfähigkeit der Theorie) zwischen beiden Welten und insofern eine Korrespondenz zwischen Erfahrungs- und Erkenntnisobjekt geben<sup>45</sup>. Diese Korrespondenz setzt jedoch die Inklusion eines Dienstleistungsbegriffs in das semantische System der Theorie nicht voraus. Die Beziehung zwischen Erfahrungs- und Erkenntnisobjekt wird nicht durch die Neudefinition eines zuvor Alltagssprachlichen Begriffs hergestellt. Sie entsteht durch die Anwendungsintentionen von Erfahrungswissenschaftlern; sie steht daher im Kontext der Theorieanwendung, nicht der Theoriebildung.

### 3 Real- und Nominaldefinitionen

Die zur Dienstleistungsökonomik gehörenden Fragestellungen und damit ihr Gegenstandsbereich wurden, wie oben bemerkt, durch Veränderungen der sozialen Realität angestoßen. Der Gegenstandsbereich ist insbesondere durch die Alltagssprachliche Unterscheidung von Sach- und Dienstleistungen charakterisiert. Damit verbunden sind zahlreiche, theoriegeleitete Versuche zur Definition des Dienstleistungsbegriffs. Dabei ist selten eindeutig erkennbar, welche Form der Definition beabsichtigt ist.

#### 3.1 Realdefinitionen

Mit dem Definitionsbegriff werden ganz unterschiedliche Ziele und Verfahren verbunden. In der Definitionslehre wird grundsätzlich zwischen Nominal- und Realdefinitionen unterschieden. Dabei entsprechen die Realdefinitionen

---

<sup>44</sup> Dies wäre der Fall, wenn eine wissenschaftliche Gemeinschaft über mehrere Theorien eines Erfahrungsobjektes verfügt. Bei verschiedenen wissenschaftlichen Gemeinschaften, z.B. solchen unterschiedlicher Disziplinen, wird das Erfahrungsobjekt stärker differieren.

<sup>45</sup> Vgl. Haase (2000b), S. 267.

dem historisch älteren, mit der traditionellen Logik verbundenen Programm<sup>46</sup>. Realdefinitionen im Sinne dieser „traditionellen Auffassung“ werden heutzutage aber kaum noch vertreten<sup>47</sup>. Als Realdefinition oder Wesensbestimmung werden jedoch teilweise auch empirische Analysen, Bedeutungsanalysen oder Begriffsexplikationen verstanden, die davon zu unterscheiden sind<sup>48</sup>.

Nach Aristoteles beruhen Realdefinitionen (RD) darauf, daß aus einer eine Grundgesamtheit enthaltenden Menge durch die Angabe differenzierender Merkmale eine Teilmenge ausgesondert wird: *definitio fit per genus proximum et differentiam specificam*<sup>49</sup>. Bekannte Beispiele sind:

- RD1: Mensch =: ungefiederter Zweibeiner
- RD2: Atom =: kleinstes Teilchen.

Durch RD1 werden aus der Grundmenge der Zweibeiner (der die Art einschließenden Gattung) die Menschen (die Art) durch die Angabe des artspezifischen Merkmals (Ungefiedertheit) herausgehoben. Die Wesensbestimmung erfolgt durch die Angabe des als wesentlich erachteten Merkmals oder der als wesentlich erachteten Merkmale. Dubislav weist allerdings darauf hin, daß schon bei Aristoteles nicht deutlich werde, was als „Wesen“ oder als „wesentliches Merkmal“ einer Entität zu gelten habe<sup>50</sup>. Essler ist der Auffassung, daß das Wesen eines Begriffs auf der Intension (den mit dem Begriff verbundenen Vorstellungen) beruht, an welche man sich durch „langfristige Einübung“ gewöhnt habe<sup>51</sup>.

Für Realdefinitionen wurden folgende Adäquatheitsbedingungen angegeben: (i) Eine Definition muß das Wesen des zu Definierenden ausdrücken, (ii) eine Definition darf nicht zirkulär sein, (iii) negative Definitionen dürfen nicht ge-

---

<sup>46</sup> Erste Ansätze zu einer allgemeinen Theorie der Begriffsdefinition finden sich bei Aristoteles. Vgl. Essler (1970).

<sup>47</sup> Vgl. Suppes (1980). Es gibt allerdings auch Ausnahmen, z.B. in Definitionslehren, die sich neben (um einige Beispiele zu nennen) Aristoteles, Kant und Hegel auch auf Lenins und Engels' Beiträge zur Definitionslehre stützen. Vgl. Tamás (1964).

<sup>48</sup> Abgesehen von der Wesensbestimmung, die bei Hempel (1974) einer Bedeutungsanalyse nicht zugrunde liegt, interpretiert Essler (1970), S. 41, Realdefinitionen im Sinne von dem, was Hempel als „Bedeutungsanalysen“ bezeichnet: Realdefinitionen sind Wesensanalysen, „... die das *Wesen* des zu definierenden Begriffs adäquat wiedergeben sollen, was man allein durch *Analyse* der fraglichen Begriffe feststellen kann; je nachdem, wie diese ausfällt, sind sie dann *analytisch wahr* oder *analytisch falsch*, also auf alle Fälle *analytisch determiniert*.“

<sup>49</sup> Vgl. Dubislav (1981), S. 6.

<sup>50</sup> Vgl. Dubislav (1981), S. 3.

<sup>51</sup> Vgl. Essler (1970), S. 44.

geben werden, wenn positive möglich sind<sup>52</sup>, und (iv) eine Definition darf nicht in einer bildlichen oder unklaren Sprache definiert sein<sup>53</sup>.

Realdefinitionen sollen etwas *feststellen*, nämlich genus proximum und differentia specifica, und als Wesensbestimmungen zudem *empirisch* wahrheits- oder falschheitsfähig sein. Diese Wahrheit oder Falschheit hängt nicht von sprachlichen Konventionen oder Axiomensystemen ab, sondern von der Beschaffenheit der Dinge (oder dem Wissen darum): Dubislav bezeichnet Realdefinitionen daher auch als eine „... sogenannte Sacherklärung (Wesensbestimmung), die im Idealfall die Angabe derjenigen Beschaffenheiten eines Gegenstandes ist, aus deren Kenntnis man alle anderen desselben (im Rahmen einer Theorie) ableiten kann“<sup>54</sup>. Aristoteles sei daher letztlich ein Fehler unterlaufen, als er die Angabe des Wesens einer Sache als „Definition“ bezeichnet habe<sup>55</sup>. Dies bekamen bereits die Platoniker zu spüren, von denen berichtet wird, daß sie sehr stolz waren auf Platons Definition des Menschen als „beseeltes Ding, das sich auf dem Land bewegt, zwei Beine hat und ungefedert ist“ (verkürzt „Mensch =: ungefederter Zweibeiner“) – bis ihnen Diogenes eines Tages ein gerupftes Huhn über die Mauern der Akademie warf<sup>56</sup>.

### 3.2 Nominaldefinitionen

Auch Nominaldefinitionen (ND) können mittels der Genus-und-Differentia-Form erfolgen, z.B.:

- ND1: Minderjährig =: Person, die jünger als 21 Jahre alt ist oder
- ND2: Americanum =: Element, das 95 Kernprotonen besitzt<sup>57</sup>.

Viele Begriffe der Alltagssprache haben die für das Genus-und-Differentia-Verfahren erforderliche klassifikatorische Form: „Sie bedeuten jeweils gewisse Inbegriffe von Gegenständen nach gemeinsamen Merkmalen, die in verschiedenen logischen Beziehungen der Ein- und Ausschließung oder auch der teil-

---

<sup>52</sup> Dieses Verbot geht auf Platon zurück. Vgl. Essler (1970), S. 51. Es besitzt nach Hempel (1974), S. 24 f., „keinerlei theoretische Rechtfertigung“ bzw. ist „unhaltbar“ (Essler (1970), S. 52), da für eventuelle Mängel negativer Definitionen nicht das Negationszeichen verantwortlich zu machen ist.

<sup>53</sup> Vgl. Suppes (1980), S. 124.

<sup>54</sup> Dubislav (1981), S. 28.

<sup>55</sup> Vgl. Dubislav (1981), S. 6 f.

<sup>56</sup> Vgl. Essler (1970), S. 43.

<sup>57</sup> Für diese und andere Beispiele vgl. Hempel (1974), S. 14 ff.

weisen Überdeckung stehen.<sup>58</sup> Hempel weist allerdings darauf hin, daß die Genus-und-Differentia-Form für eine adäquate Definition weder notwendig noch hinreichend ist. Sie ist zudem für die Mehrzahl der in den heutigen Wissenschaften verwendeten Relations- und Funktionsterme ungeeignet<sup>59</sup>.

Auch Nominaldefinitionen müssen bestimmte Adäquatheitskriterien erfüllen. Neben den Forderungen nach Widerspruchsfreiheit und Nichtzirkularität steht bei diesen im Vordergrund, daß Definitionen eine Theorie nicht „stärken“ oder neue inhaltliche Zusammenhänge schaffen sollen. Diese Forderungen werden in den Kriterien der Eliminierbarkeit<sup>60</sup> und der Nichtkreativität ausgedrückt: Ein definierter Begriff oder ein definiertes Symbol muß jederzeit aus einer Aussage oder Formel eliminierbar sein, und aufgrund des per Definition eingeführten Begriffs oder Symbols dürfen keine Beziehungen beweisbar werden, die es sonst nicht wären<sup>61</sup>.

Hempel führt nachdrücklich noch die *Anforderung der syntaktischen Determinanz* ein<sup>62</sup>. Danach muß eine Definition die Syntax des von ihr definierten Ausdrucks anzeigen, also z.B. deutlich machen, ob es sich um einen Relations- oder Eigenschaftsterm handelt. Nach

ND3: Dienstleistung =: Leistung, die immateriell ist und bei der Produktion und Verwertung zusammenfallen

wäre der Ausdruck „Dienstleistung“ sowohl ein Eigenschaftsterm (ist eine immaterielle Leistung) als auch ein Relationsterm (beinhaltet das Zusammenfallen von Produktion und Verwertung) und könnte daher kaum als syntaktisch determiniert gelten.

Als Regeln des Sprachgebrauchs sollen Nominaldefinitionen zudem zweckrelevant sein. „Zweckrelevanz“ kann mehrere Bedeutungen haben. Aus der Perspektive der formalen Wissenschaftstheorie soll die Einführung eines neuen Symbols die deduktive Analyse der Theoriestruktur verbessern. Aus der Perspektive einer Sprechergemeinschaft – z.B. einer wissenschaftlichen Gemeinschaft – muß eine Definition in ihr semantisches System eingebunden sein bzw.

---

<sup>58</sup> Ströker (1973), S. 45.

<sup>59</sup> „Wissenschaftsgeschichtlich widerspiegelt die genus-und-differentia-Regel die Tatsache, daß sich die traditionelle Logik fast ausschließlich mit Klassen- oder Eigenschaftskonzepten beschäftigt hat – eine Beschränkung, die sie für eine logische Analyse moderner Wissenschaft ungeeignet macht.“ Hempel (1974), S. 16 f. Vgl. auch Essler (1970), S. 49 ff.

<sup>60</sup> Für Hempel (1974), S. 25 ff., ist Eliminierbarkeit die Grundbedingung für Nominaldefinitionen innerhalb von Theorien.

<sup>61</sup> Vgl. Suppes (1957), S. 153 f.

<sup>62</sup> Diese gilt für Bedeutungsanalysen, Begriffsexplikationen und Nominaldefinitionen gleichermaßen. Vgl. Hempel (1974), S. 22.

werden, da sonst die Gefahr besteht, daß Privatsprachen entstehen, die nur noch von Einzelnen oder Gruppen verstanden werden können. Die Zweckmäßigkeit kann auch verletzt sein, wenn bestehende Begriffe so weit ausdifferenziert sind, daß sie nur noch von kleinen Sprechergemeinschaften benutzt werden<sup>63</sup>. Auch wenn Nominaldefinitionen daher nicht das Wesen der Dinge ausdrücken sollen, sind sie keineswegs willkürlich<sup>64</sup>.

Im Gegensatz zur Realdefinition behauptet eine Nominaldefinition nichts über die Realität. Wird also z.B. der Dienstleistungsbegriff nominal wie in ND3 definiert, dann wird *nicht* zugleich behauptet, daß es immaterielle Leistungen gibt oder daß Produktion und Verwertung zusammenfallen können. Dies würde, worauf Opp verweist, eigens empirische Untersuchungen erfordern<sup>65</sup>. Das Definiendum bedeutet nichts anderes als das Definiens; bei ND3 handelt es sich in erster Linie um eine Vereinfachung des Sprachgebrauchs: Anstelle der langen Zeichenfolge „Leistung, die immateriell ist und bei der Produktion und Verwertung zusammenfallen“ (Definiens) ist es qua Definition erlaubt, die Abkürzung „Dienstleistung“ (Definiendum) zu benutzen<sup>66</sup>. Grundsätzlich kann daher, wie Hempel mit Bezugnahme auf Quines Formulierung festhält, auf den durch Nominaldefinition eingeführten Ausdruck verzichtet werden: „Ein Zeichen zu definieren, heißt zu zeigen, wie man es vermeidet.“<sup>67</sup>

Vertreter des Logischen Empirismus haben als wissenschaftlich „sinnvolle“ Aussagen nur analytische und synthetische Aussagen akzeptiert. Analytische Aussagen sind allein aufgrund der Bedeutung der in ihnen enthaltenen logischen Verknüpfungszeichen oder auch aufgrund der Bedeutung der nichtlogischen Zeichen wahr oder falsch. Die Wahrheit oder Falschheit aller synthetischen Aussagen dagegen beruht auf der Erfahrung. Bei Bezugnahme auf die Analytisch-Synthetisch-Dichotomie sind Definitionen dem analytischen Teil

---

<sup>63</sup> In der Dienstleistungsökonomik läßt sich eine solche Tendenz etwa beim Evidenzbegriff feststellen, der durch Engelhardt/Schwab (1982) in die Theoriebildung eingeführt wurde und seitdem dazu benutzt wird, um unterschiedliche Wissensvoraussetzungen zwischen Anbieter und Nachfrager zu beschreiben. Je umfangreicher und genauer diese Untersuchungen werden, desto mehr fasert der Evidenzbegriff auf. So entsteht ein paralleles Sprachsystem zu solchen, die einen Wissensbegriff benutzen. Die Gefahr besteht darin, daß beide Sprachsysteme isoliert nebeneinander stehen.

<sup>64</sup> Vgl. Dubislav (1981), S. 7.

<sup>65</sup> Vgl. Opp (1995), S. 105.

<sup>66</sup> Genausogut könnte man, wie Opp (1995), S. 105, bemerkt, eine beliebige Zeichenfolge als Definiendum einsetzen, z.B. „XYZ“. Das Erlernen und Verständnis von Sprachen wird durch solche Zeichenfolgen aber erschwert, so daß ihre Verwendung unzweckmäßig ist.

<sup>67</sup> Hempel (1974), S. 17.

zuzurechnen, gemeinsam mit den logischen Wahrheiten oder Falschheiten<sup>68</sup>. Eine Analytisch-Synthetisch-Dichotomie im strengen Sinn kann zwar nicht aufrechterhalten werden<sup>69</sup> – interpretiert als heuristisches Prinzip ist die Unterscheidung aber geeignet, um den Unterschied zwischen Behauptungen, die empirisch prüfbar sind bzw. geprüft werden sollen, und Urteilen, die keiner empirischen Prüfung unterzogen werden sollen oder können<sup>70</sup>, zu verdeutlichen. Bei Nominaldefinitionen geht es nicht um die Beschaffenheit der Welt, sondern um Operationen innerhalb von Sprachsystemen<sup>71</sup>. Als Teile des semantischen Systems von Theorien sind Nominaldefinitionen daher nicht empirisch wahrheits- oder falschheitsfähig. Das heißt sie müssen nicht aufgrund von Erfahrungen revidiert werden. Ihre (analytische) Wahrheit oder Falschheit ist eine Folge linguistischer Konventionen – ein Beiprodukt der Sprache.

### 3.2.1 Bedeutungsanalysen

Nominaldefinitionen beruhen auf dem Anschluß an ein semantisches System. Häufig ist es erforderlich, dieses System bzw. den darauf beruhenden Sprachgebrauch erst zu ermitteln. Eine solche Ermittlung wird von Hempel von der Nominaldefinition unterschieden und als „Bedeutungsanalyse“ oder „analytische Definition“ bezeichnet<sup>72</sup>. Sie zeichnet sich dadurch aus, daß die Bedeutung eines bereits im Gebrauch befindlichen Ausdrucks – des Analysandums – mittels eines synonymen Ausdrucks – dem Analysans – dargestellt, erläutert oder expliziert wird. Die Bedeutung des Analysans ist bereits bekannt oder soll den bestehenden (alltagssprachlichen oder wissenschaftlichen) Sprachgebrauch wiedergeben. Viele der Definitionsversuche des Dienstleistungsbegriffs können als Bedeutungsanalysen verstanden werden, wo zwischen alltagssprachlichen

<sup>68</sup> Die Unterscheidung zwischen Aussagen, die allein aufgrund der Definition der in ihnen enthaltenen logischen oder nichtlogischen Ausdrücke wahr oder falsch sind, und Aussagen, deren Wahrheit zusätzlich noch von der Beschaffenheit der Welt abhängt, findet sich bereits bei Kant. Vgl. Dubislav (1981), S. 9 ff.; Stegmüller (1983), S. 61 ff. Sie wurde von Carnap (1947) präzisiert.

<sup>69</sup> Die Dichotomie wurde insbesondere durch Quine (1951) attackiert und wird hier eher im heuristischen Sinn verwandt.

<sup>70</sup> Analytische Aussagen können nicht empirisch scheitern. Die Nominaldefinition *Junggeselle* =: *unverheirateter Mann* wird nicht dadurch widerlegt, daß ein verheirateter Junggeselle gefunden bzw. von Teilen einer Sprechergemeinschaft auch ein verheirateter Mann als „Junggeselle“ bezeichnet wird. Sie könnte nur daran scheitern, daß sie den Sprachgebrauch nicht richtig wiedergibt.

<sup>71</sup> „For our purposes, it is sufficient to understand that a definition is a statement which establishes the meaning of an expression. The definition accomplishes this by relating the expression it defines (the *definiendum*) to other expressions (the *definiens*) already available“. Suppes (1957), S. 152.

<sup>72</sup> Vgl. Hempel (1974), S. 19; ferner Dubislav (1981).



und theoretischen Vorstellungsinhalten „vermittelt“ werden soll (vgl. Tabelle 2 dieses Beitrages).

Essler weist der Realdefinition eine ähnliche Aufgabe zu wie Hempel der Bedeutungsanalyse<sup>73</sup>: Ein bereits bekannter Begriff wird in der Intension auf andere Begriffe reduziert. Das sprachliche System wird durch solches Vorgehen vereinfacht; Realdefinitionen bzw. Bedeutungsanalysen repräsentieren daher den „... *Rückwärtsaspekt* der wissenschaftlichen und alltäglichen Begriffsbildung ...“<sup>74</sup>. Durch Nominaldefinitionen dagegen erfolgt eine Erweiterung des alltäglichen und wissenschaftlichen Vokabulars bzw. Sprachgebrauchs um neue Ausdrücke. Nominaldefinitionen stellen insofern den „Vorwärtsaspekt“ der Begriffsbildung dar<sup>75</sup>; durch sie wird es möglich, komplexe Sachverhalte einfacher zu beschreiben und insofern die Vorstellungen zu systematisieren.

Bei der Bedeutungsanalyse ist daher die entscheidende Frage, ob Analysans und Analysandum in dem betreffenden Sprachsystem als *synonym* angesehen werden oder nicht, während bei Nominaldefinitionen das Definiendum vor dem Bedeutungstransfer *keine* eigene Bedeutung besitzt. Durch Nominaldefinition findet ausschließlich ein *Bedeutungstransfer* von einem Ausdruck mit bekannter Bedeutung (Definiens) zu einem Ausdruck ohne Bedeutung (Definiendum) statt. Nach diesem Bedeutungstransfer sind beide ebenfalls synonym. Im Vergleich mit den *feststellenden* Realdefinitionen sind Nominaldefinitionen daher *festsetzender* Art: Definiens und Definiendum werden synonym oder bedeutungsgleich gesetzt.

Für die Vornahme von Nominaldefinitionen können Bedeutungsanalysen – und damit eine sprachsystem- oder theorieninterne semantische Analyse – eine Grundlage sein. Obwohl Nominaldefinitionen nicht empirisch scheitern können, sind sie – als Bestandteile semantischer Systeme – nicht vom wissenschaftlichen Fortschritt unabhängig. Mit dem wissenschaftlichen Fortschritt (wie auch immer verstanden) bzw. der Abfolge von Theorien verändern sich die Begriffsinhalte von Definitionen. Wäre RD1 als Nominaldefinition aufgefaßt worden, dann hätten die Platoniker zwei Konsequenzen ziehen können: die Intension belassen, wie sie ist (mit der Konsequenz, daß alle ursprünglich gefiederten, aber mittlerweile gerupften Zweibeiner auch Menschen sind), und alle darauf beruhenden philosophischen Texte umschreiben. Die andere Alternative wäre gewesen, die Intension zu verändern – und die philosophischen Lehrbücher zu belassen.

<sup>73</sup> Vgl. Essler (1970); Hempel (1970).

<sup>74</sup> Essler (1970), S. 63.

<sup>75</sup> Vgl. Essler (1970), S. 63.

### 3.2.2 Nominaldefinitionen in Theorien

Mit der Entwicklung der Wissenschaftstheorie seit dem Anfang des letzten Jahrhunderts, insbesondere mit der Entstehung von Metatheorienkonzeptionen<sup>76</sup> (Theorien über Theorien), werden Definitionen in Verbindung zu bestehenden syntaktischen oder semantischen Systemen oder Theorien (bzw. ihren Axiomen) gesetzt – und teils mit den Axiomen von Theorien identifiziert<sup>77</sup>, teils davon abgegrenzt<sup>78</sup>. Die entscheidende Frage ist hierbei, ob ein Axiom (i) als synthetisches Urteil, (ii) als implizite Definition der Grundbegriffe der Theorie oder (iii) als Bestandteil der Definition eines Modells einer Theorie aufgefaßt wird.

Ad (i): Wird angenommen, daß ein Axiom eine Behauptungsaussage ist, dann kann es keine Definition sein. Nach Essler fügt eine Definition einer „... Theorie nur ein *begriffliches* oder *analytisches* Wissen .. [hinzu], das, *für sich allein* genommen, keine neuen *faktischen* Erkenntnisse nach sich zieht ...“<sup>79</sup>. Ein Axiom dagegen führt zu neuen faktischen Erkenntnissen; es gehört daher zu den synthetischen Urteilen.

Ad (ii): Grundlage dieser Auffassung ist die (einstige) Standardauffassung wissenschaftlicher Theorien, der Received View. Die Axiome oder Postulate der rekonstruierten Theorien (als rein syntaktische Strukturen) enthalten semantisch uninterpretierte Ausdrücke für theoretische Termini, die den „Spielraum“ für die semantische Interpretation dieser Begriffe festlegen. Danach wird die – rekonstruierte – Theorie  $T$  als ein  $n+m$ -Tupel von  $n$  Postulaten und  $m$  Korrespondenzregeln aufgefaßt:  $T = \langle P_1, \dots, P_n, K_1, \dots, K_m \rangle$ . Weil die Postulate nicht semantisch interpretiert sind, sollen Korrespondenzregeln die Postulate mit empirischer Interpretation versehen. Die in den Postulaten verwandten Primitiva sind daher nicht explizit, sondern nur implizit – über die Korrespondenzregeln – interpretiert. Die axiomatische Charakterisierung von Grundbegriffen wird auch als „implizite Definition“ bezeichnet<sup>80</sup>. Die Kritik am Received View richtet sich auch auf die unvollständige Darstellung der Semantik einer Theorie

<sup>76</sup> In den Erfahrungswissenschaften werden Theorien oft als Mengen von Sätzen, die in bestimmter Weise geordnet sind, verstanden. Metatheoretische Rekonstruktionen von Theorien weichen davon jedoch ab. Eine vergleichende Darstellung dreier Metatheorienkonzeptionen – des Received View als syntaktischer Konzeption und zweier semantischer Konzeptionen – findet sich in Haase (1995).

<sup>77</sup> Vgl. Suppes (1957).

<sup>78</sup> Vgl. Essler (1981).

<sup>79</sup> Essler (1981), S. XII.

<sup>80</sup> Vgl. Essler (1970), S. 57.

bzw. darauf, daß die Klasse der Modelle einer Theorie nicht spezifiziert werden kann<sup>81</sup>.

Ad (iii): Bereits Anfang der 1950er Jahre haben Vertreter der kalifornischen Schule (Adams, McKinsey und Suppes) alternative Ansätze der Theorierekonstruktion entwickelt. Suppes nimmt zur Darstellung der internen Struktur einer Theorie Ideen der Tarskischen Modelltheorie auf. In Abweichung von den zumeist in den Erfahrungswissenschaften verwandten Modellbegriffen wird der Rekonstruktion von Theorien der Modellbegriff der Logik und Mathematik zugrunde gelegt<sup>82</sup>. Dabei wurde folgende Idee umgesetzt: Es ist wesentlich einfacher, die Modelle der Theorien direkt zu definieren, als Axiomensysteme für Theorien anzugeben. Danach ist ein Axiom eine definitorische Bedingung bzw. Bestandteil einer Definition, mittels derer die Modelle der Theorie bestimmt werden<sup>83</sup>.

Welche Relevanz haben solche Unterschiede in der Theorieauffassung für Nominaldefinitionen in erfahrungswissenschaftlichen Theorien? Erstens ist festzuhalten, daß erfahrungswissenschaftliche Theorien zumeist in linguistischer, nicht in rekonstruierter Form vorliegen. Es ist jedoch fraglich, ob „die Theorie“ (die Principal-Agent-Theorie, die Leistungslehre etc.) mit einer konkreten linguistischen Formulierung identifiziert werden kann. Eine Axiomatisierung kann zu einem Klärungs- oder Einigungsprozeß darüber beitragen, was die Theorie ist. Zweitens, wenn, worauf Suppes hinweist, Theorien als Tupel zu verstehen sind, die Klassen von Modellen enthalten, und Axiome zu den definierenden Bedingungen dieser Modelle gehören, dann gehören die von Essler als synthetische Urteile bezeichneten Axiome zu konkreten linguistischen Formulierungen einer Theorie. Solche konkreten linguistischen Formulierungen von Theorien – und daher streng genommen nicht die Theorien selbst – sind in diesem Beitrag Gegenstand der Diskussion.

### 3.2.2.1 Primitiva

Eine Definition ist Teil des semantischen Systems einer Theorie. Je weniger die Vorstellungsinhalte systematisiert sind, desto eher wird mit vorläufigen Definitionen, „Arbeitsdefinitionen“ etc. gearbeitet. Wenn eine Definition in das semantische System der Theorie integriert ist, dann geht das Definiendum über Definitionsketten daraus hervor: Es wird auf bereits *durch die Theorie* gegebene Begriffe zurückgeführt.

---

<sup>81</sup> Vgl. Suppe (1977).

<sup>82</sup> Vgl. Suppes (1960).

<sup>83</sup> Vgl. Suppes (1957).

Man stößt also „... bei .. Fortsetzung des Definitionsverfahrens ... schließlich auf die Grundbegriffe .., die bei derartigem Vorgehen als gegeben hingenommen werden müssen ...“<sup>84</sup>. Auch innerhalb von Theorien kann eine Definitionskette nicht unbegrenzt fortgesetzt werden: Die definierten Begriffe werden auf undefinierte Grundbegriffe zurückgeführt. Es stellt sich daher die Frage, „... wenn man innerhalb einer Wissenschaft überhaupt definieren will, ob einem die Grundbegriffe derselben auch hinreichend bekannt sind, und also auch tatsächlich als klare und deutliche hingenommen werden können.“<sup>85</sup> Zu oft aber trifft zu, wie Hempel betont, daß „... die meisten wissenschaftlichen Darstellungen .. die explizite Festsetzung [versäumen], welche Terme zur Definition ausgewählt werden und welche anderen als Primitiva gelten sollen.“<sup>86</sup> Es kann daher auch schwierig sein zu beurteilen bzw. auch von der jeweiligen linguistischen Formulierung abhängen, ob es sich bei den bisherigen Ergebnissen der Definitionsversuche des Dienstleistungsbegriffs wirklich um *theoretische Terme* im Putnamschen Sinne<sup>87</sup> handelt – wonach ein theoretischer Term von der Theorie herkommen muß – oder nur um relativ lose mit theoretischem Vokabular verknüpfte Ausdrücke der Alltagssprache.

### 3.2.2.2 Zuordnungsprobleme

Wie Suppes bemerkt, ist es nicht immer möglich, scharf zwischen dem auf Platon bzw. Aristoteles zurückführbaren Typ der Realdefinition und der eher der Entwicklung der modernen Wissenschaften zurechenbaren Nominaldefinition zu trennen. Auch nach Essler ist es nur eine Frage des Aspekts „...“, ob eine vorgelegte Definition als Nominal- oder als Realdefinition anzusehen ist ...“<sup>88</sup>.

<sup>84</sup> Dubislav (1981), S. 13.

<sup>85</sup> Dubislav (1981), S. 13.

<sup>86</sup> Hempel (1974), S. 30. Der Autor bezieht sich an dieser Stelle allerdings auf die für den Received View typische Unterscheidung zwischen dem theoretischen Vokabular einer Theorie und dem Beobachtungsvokabular. Die „*enger gefaßte These des Empirismus*“ (Hempel (1974), S. 31) verlangt, daß jeder wissenschaftliche Satz über Definitionsketten in einen äquivalenten Satz überführt werden kann, der (neben den logischen Termen) nur Beobachtungsterme enthält. Danach besteht die Aufgabe also darin, die theoretischen Terme der Theorie definitorisch auf das Beobachtungsvokabular zurückzuführen. Die in der Alltagssprache benutzten Termini rechnet Hempel zum Beobachtungsvokabular. Der Dienstleistungsbegriff würde bei dieser Vorgehensweise gerade ein undefinierter Grundbegriff sein. Die Grundbegriffe oder Primitiva sind nach der Zweisprachen-Konzeption allesamt Beobachtungsbegriffe. Von dieser Konzeption wird in diesem Beitrag ausdrücklich nicht ausgegangen.

<sup>87</sup> Vgl. Putnam (1962).

<sup>88</sup> Essler (1970), S. 41. An dieser Stelle ist nochmals darauf hinzuweisen, daß Esslers (1970) Begriff der Realdefinition mit dem übereinstimmt, was in Hempel (1974) als Bedeutungsanalyse bezeichnet wird.

So können Nominal- und Realdefinitionen die Genus-und-Differentia-Form teilen, wodurch die Gefahr der Verwechslung entsteht. Auch der Anspruch auf Wahrheit, der mit Realdefinitionen verbunden ist, ist auf Nominaldefinitionen übertragen worden. Dieser Wahrheitsanspruch kann sich aber nur darauf beziehen, daß die Benennung den bestehenden Sprachgebrauch wiedergibt<sup>89</sup>. Empirisch wahrheits- oder falschheitsfähig wäre dann z.B. der Satz „Unter ‚Dienstleistungen‘ werden von der Sprechergemeinschaft *G* im Raum-Zeit-Gebiet *xyz* ‚immaterielle Leistungen‘ verstanden“. Dabei geht es nicht darum, ob es Dinge in der Welt gibt, die diese Merkmale haben oder nicht, sondern nur darum, wie *G* bestimmte Wörter oder Wortgruppen versteht und verwendet.

Nominal- wie auch Realdefinitionen sind zudem beide mit Bezug auf Theorien bzw. theoriegeleitete Erkenntnis zu interpretieren. Nominaldefinitionen beeinflussen die Formulierung wissenschaftlicher Theorien, da definierte Begriffe über Definitionsketten aus dem theoretischen System hervorgehen. Die zunehmende Vertrautheit mit einer Nominaldefinition kann dazu führen, daß sie wie eine Realdefinition bzw. eine Wesensbestimmung aufgefaßt wird<sup>90</sup>. Auch eine Wesensbestimmung verlangt, daß die „wesentlichen Merkmale“ anschlussfähig an Erkenntnisse sind, wie sie in Theorien zum Ausdruck kommen.

### 3.3 Intension und Extension

Die Definition eines syntaktischen Ausdrucks erfolgt durch die Angabe von Intension oder Extension. Die Extension eines einstelligen Prädikates wie „Mensch“ oder „Atom“ ist die Klasse der Entitäten, auf die der Ausdruck zutrifft. Die Intension ist im einfachsten Fall die Menge der Eigenschaften, der eine Entität entsprechen muß, um unter den Begriff zu fallen<sup>91</sup>. Durch die Intensionsangabe wird die Extension festgelegt, aber nicht umgekehrt. Eine intensionale Definition ist zu weit, wenn sie in der Extension Entitäten einschließt, die dort nicht hineingehören, wie z.B. in der ersten Zeile der Tabelle 1 alle gepupften Vögel. Eine intensionale Definition ist dagegen zu eng, wenn sie Entität-

<sup>89</sup> Vgl. Dubislav (1981), S. 18.

<sup>90</sup> Vgl. Essler (1970).

<sup>91</sup> In Dubislav (1981), S. 12, findet sich folgende Erläuterung mit Bezug auf die Kant-Friessche Definitionslehre: „Ein Begriff gilt also als eine Vorstellung, und als ‚Inhalt‘ eines Begriffes wird mithin wie bei den Vorstellungen die Gesamtheit seiner ‚Teilverstellungen‘ betrachtet, d.h. derjenigen Vorstellungen, die in ihm zu einer Einheit verbunden sind. Diese sogenannten Teilverstellungen werden dann ... als Merkmale derjenigen Gegenstände hingestellt, welche unter den Begriff fallen, zu dem die betreffenden Teilverstellungen vereint sind. Schließlich wird noch in bekannter Weise von der Gesamtheit der unter einen Begriff fallenden Gegenstände als von seinem ‚Umfang‘ gesprochen.“

ten ausschließt, die eingeschlossen werden sollen, wie in Tabelle 1 möglicherweise Vertreter bestimmter Tierarten.

Tabelle 1

**Intension und Extension eines Begriffs**

Ausdruck	Intension	Extension	Bewertung
Mensch	Zweibeinigkeit, Beseeltheit, Ungefiedertheit	Homo Sapiens, gerupfte Vögel	Die Definition ist zu weit, da in der Extension Entitäten sind, die dort nicht vorkommen sollen.
Mensch	Vernunftbegabtheit	Homo Sapiens	Die Definition ist zu eng, wenn es auch vernunftbegabte Tiere gibt <sup>92</sup> .

Die Extension, d.h. (im Falle eines einstelligen Prädikates) die Klasse der unter den Begriff fallenden Entitäten, liegt im formalen Sinn fest. Nicht fest liegt, ob konkrete Dinge unter die Extension fallen oder nicht; dies bedarf der empirischen Prüfung. Wenn es sich um einen theoretischen Begriff handelt, kann diese Prüfung den Einsatz recht aufwendiger Methoden und Verfahren (Experimente, Messungen) erfordern. Handelt es sich um einen Begriff der Alltagssprache oder einen der Alltagssprache nahen Begriff, wie den des Menschen, ist die Vorgehensweise oft weniger methodisch gestützt. Sie und auch die Entscheidung, ob z.B. eine Entität eine Eigenschaft oder ein Merkmal hat (also zur Extension eines Begriffs gehört oder nicht), wird zudem von einem *Vorverständnis* auf der Grundlage bestehenden Wissens über die Beschaffenheit und die Zusammenhänge der Dinge (eine Art „shared mental model“) beeinflusst. Dieses Vorverständnis ist auch die Grundlage für die Bestürzung, die das gerupfte Huhn bei den Platonikern ausgelöst hat, wie bei Brüning deutlich wird: „Wenn das über die Mauer geworfene Huhn ein Gegenbeispiel zu der Definition von ‚Mensch‘ darstellen konnte, gab es etwas, das man mit ‚Mensch‘ gemeint hat, und von dem man glaubte, daß es durch ‚ungefiederter Zweibeiner‘ voll erfaßt würde. Der ‚Trick‘ mit dem Huhn öffnete dann nur die Augen dafür, daß es ‚nicht das‘ war.“<sup>93</sup> Ob ein Satz von einer wissenschaftlichen Gemeinschaft als empirische Aussage oder als Definition gemeint ist, ist unter anderem daran erkennbar, ob diese bereit ist, ihn mit empirischem Material zu konfrontieren. Von den Platonikern wird berichtet, daß sie ihre Definition zu

<sup>92</sup> Die Definition kann zugleich auch zu weit sein, wenn es Menschen gibt, die nicht vernunftbegabt sind.

<sup>93</sup> Brüning (2001), S. 24.

„ungefiederter Zweibeiner mit breiten Nägeln“ modifizierten, um mit der widerspenstigen Erfahrung zurechtzukommen<sup>94</sup>.

Nach Brüning kann die formale Extensionsfestlegung – nicht die Feststellung, ob konkrete Entitäten unter einen Begriff fallen – auch regelgeleitet erfolgen<sup>95</sup>. Danach haben die Platoniker die Regel verändert, anhand derer die Dinge als „Mensch“ oder „kein Mensch“ klassifiziert wurden – ausgehend von der Auffassung, daß ihre bisherigen Standardfälle das Maß für die Fortsetzung des Begriffs bedeuten: „Einen Begriff zu verwenden bedeutet demnach nicht, zu behaupten, daß das damit bezeichnete Ding, (sic!) Element der Menge aller mit diesem Begriff bezeichneten Dinge ist, sondern, daß es nach der gleichen Regel so bezeichnet wurde, wie die vorangehenden Dinge.“<sup>96</sup>

Solche Regeln können sich ändern, wie anhand des Begriffs der Volljährigkeit dargestellt werden kann. Im Online-Lexikon<sup>97</sup> der Bundeszentrale für politische Bildung findet sich folgende Festsetzung: „Volljährigkeit“ bezeichnet „... den Erwerb der vollen Geschäftsfähigkeit, die in D mit der Vollendung des 18. Lebensjahres erreicht wird (in A mit dem 19., in CH mit dem 20. Lebensjahr)“.<sup>98</sup> Jede Person, die die volle Geschäftsfähigkeit<sup>99</sup> hat, darf als „volljährig“ bezeichnet werden. So kann es sein, daß eine Person in Deutschland (D) volljährig ist, in Österreich (A) oder der Schweiz (CH) aber nicht. Es gibt, wie das Beispiel zeigt, sogar unterschiedliche Regeln für dieselben Ausdrücke, nämlich „volljährig“ in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Ändern sich diese Regeln (wie in Deutschland, wo der Zeitpunkt der Zuschreibung der Volljährigkeit zum 1.1.1975 von 21 auf 18 Jahre abgesenkt wurde), so dürfen Personen aufgrund der geänderten Rechtsgrundlage als „volljährig“ bezeichnet werden, die zuvor als „nicht volljährig“ galten.

Für Begriffe der Alltagssprache kann eine solche, regelgeleitete Vorgehensweise hilfreich sein. Aber auch da gibt es Grenzen, wenn der Begriff eine vage und unpräzise Bedeutung hat. So ist der Alltagssprache keine Regel zu entnehmen, anhand derer entschieden werden könnte, welche Leistungen zu den

<sup>94</sup> Vgl. Essler (1970), S. 43. Nach Essler haben sich die Platoniker „... ins Bockshorn .. jagen lassen. Sie hätten, *wenn sie tatsächlich von der Berechtigung ihrer ursprünglichen Definition überzeugt gewesen wären*, an ihr festhalten und das gerupfte Huhn konsequenterweise als Mitglied der menschlichen Gemeinschaft betrachten können.“ Essler (1970), S. 42.

<sup>95</sup> Vgl. Brüning (2001).

<sup>96</sup> Vgl. Brüning (2001), S. 23.

<sup>97</sup> Vgl. [http://www.bpb.de/popup\\_lemmata.html?guid=OXHS4G](http://www.bpb.de/popup_lemmata.html?guid=OXHS4G) auf der Grundlage von Schubert/Klein (2001).

<sup>98</sup> [http://www.bpb.de/popup\\_lemmata.html?guid=OXHS4G](http://www.bpb.de/popup_lemmata.html?guid=OXHS4G).

<sup>99</sup> Dies hängt von den Rechtsgrundlagen ab. So wird bezüglich Deutschlands explizit auf §2 BGB verwiesen.

Dienst- oder Sachleistungen zählen. Die Extension eines über eine Regelverwendung ermittelten Dienst- und Sachleistungsbegriffs ist vermutlich nur in einem Kernbereich, bestehend aus einigen Standardbeispielen, festgelegt.

Wissenschaftliche Sprachen beruhen auf der Unterscheidung zwischen einer formalen Semantik, einer empirischen Semantik und den damit verbundenen Methoden und Verfahren zur Feststellung, ob bestimmte Entitäten unter einen Begriff fallen oder sich als Modell einer Theorie interpretieren lassen. Dies bedürfte aber genauerer empirischer Untersuchungen. Dienstleistungen, Sachleistungen oder auch die Transaktionsobjekte der Neuen Institutionenökonomik sind keine Natürlichen Arten, wie im Hinblick auf Zitronen, Tiger oder Wasser diskutiert wird<sup>100</sup>. Unabhängig davon, ob es Natürliche Arten gibt oder nicht: Sofern durch theoriebestimmte Nominaldefinitionen die Intension von alltagssprachlichen Begriffen neu bestimmt wird, ist es nicht sinnvoll zu verlangen, daß die neue Definition an den Standardfällen – z.B. von Dienstleistungen – nichts ändert<sup>101</sup>. Die Akzeptanz einer solchen Vorgehensweise ist von der Akzeptanz obiger Metaregel abhängig; diese wiederum von einer geeigneten Begründung.

Die Forderung nach dem Erhalt der Standardfälle kann in Verbindung mit den Versuchen einer Wesensbestimmung bei Realdefinitionen gesehen werden. Wenn bei einer Realdefinition die Adäquatheitsbedingung, wonach die Definition das Wesen des zu Definierenden beschreiben muß, so verstanden wird, daß „,[eine] Definition .. sich genau an die Art und Weise zu halten [hat], in der der Begriff früher festgelegt worden ist und so wie wir ihn auf Grund einer langen Einübung daher noch heute verstehen“, dann sagt Regel 1 [die obengenannte Adäquatheitsbedingung, M.H.] nichts über die Gültigkeit oder Ungültigkeit von Begriffsbestimmungen aus, sondern wird zu einem fragwürdigen pragmatischen Prinzip über die strenge Beibehaltung der herkömmlichen Intensionen von Begriffen, durch das alle Änderungen des Vokabulars und damit alle wissenschaftlichen Revolutionen und die mit ihnen verbundenen neuen Erkenntnisse verhindert werden sollen; wer dem statischen Beharren auf archaischen Denkschemata mißtraut, wird dieses Prinzip und damit die Regel 1 nicht akzeptieren.“<sup>102</sup>

Die Forderung, wonach die Standardfälle in der Extension eines Begriffs verbleiben müssen, kann als eine Modifikation (eine extensionale Variante) von Regel 1 verstanden werden<sup>103</sup>. Sie ist auch in dieser Form zu verwerfen. Es

---

<sup>100</sup> Vgl. Quine (1969). Die gegenwärtig dominante Auffassung von Natürlichen Arten geht auf parallele Entwicklungen von Putnam und Kripke zurück. Nach ihrer – gegen Locke gerichteten – Auffassung, wird das Wesen einer Natürlichen Art durch mikrophysikalische Merkmale, die allen Exemplaren der Art gemeinsam sind, festgelegt. Vgl. Patak (2004), S. 321.

<sup>101</sup> Vgl. Brüning (2001).

<sup>102</sup> Essler (1970), S. 50.

<sup>103</sup> Vgl. Brüning (2001).



kann daher sein (um die Extremfälle zu nennen), daß eine Theorie die Zeichenfolge „Dienstleistung“ als Definiendum beibehält, in der Extension des Begriffs aber Entitäten sind, die zuvor (auf der Basis der Alltagssprache) dort nicht enthalten waren<sup>104</sup>, und zudem alle Entitäten, die in der Alltagssprache unter „Dienstleistung“ gefaßt wurden, nicht mehr in der Extension eines wissenschaftlich determinierten Dienstleistungsbegriffs sind. Dieser Vorgang ist aber keinesfalls negativ zu bewerten: „Will man ein Wort *im Rahmen einer Theorie* verwenden, dann ist es völlig unerheblich, welche vorwissenschaftliche<sup>105</sup> Bedeutung dieses Wort hat.“<sup>106</sup>

## 4 Dienstleistungsbegriff und betriebswirtschaftliche Theorie

Im nachfolgenden Unterabschnitt werden einige Beispiele diskutiert, die eine Definition des Dienstleistungsbegriffs über die in der betriebswirtschaftlichen Theorie spezifizierten Leistungsdimensionen (Potential, Prozeß, Ergebnis) versuchen. Tatsächlich werden diese Leistungsdimensionen oft in kombinierter Form in den Definitionsversuchen eingesetzt; zur Vereinfachung der Analyse werden die Dimensionen hier sukzessive abgehandelt.

### 4.1 Leistungsdimensionen

Die am häufigsten verwendeten Merkmale von Dienstleistungen sind: Immaterialität<sup>107</sup>, Integration externer Faktoren, Simultaneität von Produktion und Absatz bzw. Verwertung<sup>108</sup>. Typische Beispiele dafür finden sich bei der Diskussion der Definition des Dienstleistungsbegriffs unter Bezugnahme auf das Leistungspotential, den Leistungserstellungsprozeß oder das Leistungsergebnis. Diese für die Erweiterung oder Modifikation der Gutenbergschen Produktionstheorie<sup>109</sup> maßgeblichen Leistungsdimensionen sind einerseits eine Grundlage der produktionstheoretischen Ansätze<sup>110</sup> innerhalb der Dienstleistungsökono-

<sup>104</sup> Ein Beispiel dafür ist der Dienstleistungsbegriff 1 in Tabelle 2.

<sup>105</sup> „Vorwissenschaftlich“ ist hier im Sinne von „alltagssprachlich“ zu verstehen.

<sup>106</sup> Opp (1995), S. 109.

<sup>107</sup> Bereits Jean-Baptiste Say (1767–1832), ein früher Vertreter der subjektiven Wertlehre (vgl. Sanders (1994); Sechrest (2004)), führte „immaterielle“ Produkte ein.

<sup>108</sup> Vgl. Corsten (1997), S. 21.

<sup>109</sup> Es besteht allerdings Unstimmigkeit darüber, ob diese Leistungsdimensionen eine Grundlage für eine generelle Alternative zum traditionellen Input-Throughput-Output-Schema der Produktionstheorie darstellen.

<sup>110</sup> Vgl. Corsten (1985); Corsten/Gössinger (2003); Corsten/Hilke (1994).

mik, andererseits auch der aus der Marketingwissenschaft stammenden Leistungslehre<sup>111</sup>.

Bei der Diskussion des Dienstleistungsbegriffs werden die oben erwähnten Merkmale von Dienstleistungen zumeist im Hinblick auf die Leistungsdimensionen und die Frage diskutiert, ob sie eine Unterscheidung zwischen Sach- und Dienstleistungen begründen können. Davon werden in Tabelle 2 einige Beispiele angeführt. Tabelle 2 weicht von den im vorangehenden Abschnitt beschriebenen Verfahren ab, da es sich dabei nicht um Definitionen, sondern um die Wiedergabe und Bewertung von Definitionsversuchen handelt. Die meisten dieser Versuche bemühen sich um eine Übereinstimmung zwischen den Entitäten, die nach Alltagssprachlichem Verständnis unter den Dienstleistungsbegriff fallen würden, und denjenigen in der Extension des theoriebestimmten Begriffs. Unter „Ausdruck“ in der zweiten Spalte von Tabelle 2 steht daher der alltagssprachlich interpretierte Dienstleistungsbegriff. Dieser beruht auf einer Menge  $M^A$ <sup>112</sup>, wobei  $M^A$  die Vereinigungsmenge zweier Mengen ist, die das enthalten, was alltagssprachlich unter „Dienst-“ oder „Sachleistung“ gefaßt wird:  $M^A = DL \cup SL$  mit  $DL \cap SL = \emptyset$ <sup>113</sup>. Dabei ist davon auszugehen, daß die Menge der Dienst- wie auch der Sachleistungen nur in Kernbereichen bzw. durch Standardbeispiele bestimmt ist. Spalte 2 steht insofern den Spalten 2 bis 4 gegenüber, wie in Abbildung 1 dargestellt wird.

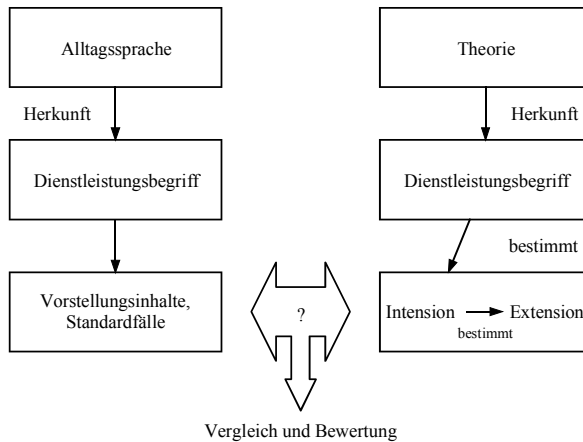


Abbildung 1: Dienstleistungsbegriff zwischen Alltagssprache und Theorie

<sup>111</sup> Vgl. Kleinaltenkamp (1997).

<sup>112</sup> „A“ steht für „Alltagssprache“.

<sup>113</sup> Diese Bestimmung ist im Sinne einer Absicht zu verstehen.

Tabelle 2

**Beispiele: Dienstleistungsbegriff zwischen Alltagssprache  
und Theorie**

	Ausdruck	Intension <sup>114</sup>	Extension <sup>115</sup>	Bewertung
1	Dienstleistung	Vorgang, der eine Integration von externen Faktoren erfordert	Haarschnitt, Theaterbesuch, Arztbesuch, Stecknadel, Stahlwerk, ...	Die Definition ist zu weit; die Produktion aller Leistungen erfordert die Integration externer Faktoren.
2a	Dienstleistung	Immaterialität	Beratungsleistung <sup>116</sup>	Die Bedeutung von „immateriell“ ist unklar; es ist bereits deshalb schwierig, überhaupt eine Extension festzulegen. Eine weitere Frage ist, ob es nicht-komplexe Leistungen gibt bzw. ob nicht Leistungen immer aus Komplexen unterschiedlicher physikalischer Beschaffenheit bestehen.
2b	Dienstleistung	Immaterialität, Bestandteil eines Komplexes	Haarschnitt, Theaterbesuch, Arztbesuch, Stecknadel, Stahlwerk, ...	In der Extension sind alle komplexen Leistungen mit immateriellen Anteilen enthalten. Die Definition ist daher zu weit, da die Extension auch komplexe Leistungen mit materiellen Bestandteilen enthält; sie ist zu eng, weil sie rein immaterielle Komplexe ausschließt.
3	Dienstleistung	Leistung, bei der der Anbieter nur das Leistungspotential vermarkten kann		Die Definition ist zu eng. Wenn alle Anbieter mehr als das Leistungspotential vermarkten können, ist die Extension leer.

*(Fortsetzung nächste Seite)*

<sup>114</sup> Diese Beispiele werden weder mit Bezug auf die Intension noch auf die Extension im Hinblick auf die Forderung nach syntaktischer Determinanz (vgl. Hempel (1974), S. 21 ff.) rekonstruiert.

<sup>115</sup> In der Extension dieser Beispiele ist nicht der Tätigkeitstyp des Haarschneidens, Arztbesuchs etc. enthalten, sondern jeder einzelne Vorgang des Haarschneidens, Arztbesuchs bzw. jedes integrativ erstellte Stahlwerk usw.

<sup>116</sup> Dienstleistungsbegriff 2a beruht nicht mehr auf der Leistungsbündelsichtweise; bezüglich der Extension werden die fraglichen Entitäten einzeln festgelegt. Der Dienstleistungsbegriff 2b legt dagegen in der Extension nur Komplexe fest. Es ist zu prüfen, ob eine Verbindung zwischen 2a und 2b darüber hergestellt werden kann, daß ein Einzelnes als Grenzfall eines Komplexes bestimmt wird.

(Fortsetzung Tabelle 2)

4	Dienstleistung	Vorgang, bei dem Endproduktion und Verwertung „uno actu“ erfolgen	Theaterbesuch, Konzertbesuch, Erwerb von Musikanlagen, Haushaltsgeräten, ...  oder  Theaterbesuch, Konzertbesuch, ...	Die Definition beruht auf dem unklaren Begriff der Verwertung oder des Verbrauchs: Wann wird z.B. ein Theaterbesuch „verbraucht“? Während und nur während des Leistungserstellungsprozesses (a) oder auch in der Zeit danach, wenn sich der Besucher noch mit dem Gezeigten auseinandersetzt (b)? Wenn (a) gemeint ist, würde eine Prüfung jedes einzelnen Theaterbesuchs daraufhin erforderlich werden, ob er sich im Verlauf der Endproduktion tatsächlich „verbraucht“ hat oder nicht. Wenn (b) gemeint ist, also Wirkungen über den Leistungserstellungsprozeß hinaus als unschädlich gelten, dann sind alle Leistungen, bei denen der Nachfrager bereits im Verlauf des Leistungserstellungsprozesses Nutzen erzielt, Dienstleistungen.
---	----------------	---	---	--

Die in der dritten Spalte genannte „Intension“ beruht auf theoriebedingten Vorstellungsinhalten aus der Dienstleistungsökonomik. In drei Fällen wird die Intension von betriebswirtschaftlichen Theorien bestimmt: 1, 3 und 4. Die Materiell-Immateriell-Unterscheidung kommt in der Ökonomik vor, stammt aber nicht daher. Man kann sie der Alltagssprache zuordnen (in die sie über die Physik „eingesickert“ ist), da eine direkte Verbindung zwischen ökonomischen und physikalischen Theorien<sup>117</sup> über diesen Begriff vermutlich nicht hergestellt werden kann. Bereits der erste Eintrag unter dem Adjektiv „material“ im Oxford English Dictionary (OED) läßt erahnen, mit welcher Vielfalt an Vorstellungsinhalten sich eine Bedeutungsanalyse des Ausdrucks „immateriell“ in Verbindung mit dem Dienstleistungsbegriff auseinanderzusetzen hätte<sup>118</sup>. Ähnlich ist es laut OED mit dem Adjektiv „tangible“, dessen Bedeutung sich nur

<sup>117</sup> Wie Moulines (1994), S. 189, festhält, ist die Ontologie nicht nur „... Theoriebeladen bzgl. einzelner Theorien – sie ist auch *Inter*-Theorie-beladen. Intertheoretische Relationen verschiedenster Art stellen genauso wesentliche Momente der ontologischen Bestimmung dar wie die einzelnen Theorien, die durch sie verknüpft werden.“ Dadurch wird die holistische Komponente der Theoriebeladenheit der Ontologie zum Ausdruck gebracht.

<sup>118</sup> Der erste Eintrag lautet: „I. Senses relating to physical substance. 1. a. Of or relating to matter or substance; formed or consisting of matter. In early use: earthly“. Die nächste Gruppe von Bedeutungen ist überschrieben mit „2. a. Concerned with wordly things; unspiritual. Depreciative ... b. Concerned with matter or the physical world; involving the presence, use, or action of matter ... c. Relating to the physical as opposed to the intellectual or spiritual aspect of things; concerned with physical needs, bodily comfort, etc.“ o.V. OED (2004), o.S.

teilweise mit derjenigen von „material“ deckt: „tangible“ enthält nämlich nicht nur das Sosein von etwas in der Welt Vorhandenem, sondern auch die Beziehungen eines Subjektes zu diesem Etwas<sup>119</sup>.

Bewertung 1 beruhte einst auf einer empirischen Aussage<sup>120</sup>, ist mittlerweile jedoch in die Definition des Leistungserstellungsprozeßbegriffs eingegangen<sup>121</sup>. Bewertung 2a ist eine Aussage über die vage Bedeutung eines Begriffs (und damit über das analytische System) und die Schwierigkeiten, die sich daraus für eine Sprechergemeinschaft ergeben, Entitäten zu identifizieren, die unter den Begriff fallen (und damit über ein empirisches Phänomen). Bewertung 2b beruht auf der Beobachtung der empirischen Phänomene<sup>122</sup>. Hinzu kommt, daß die Entitäten in der Extension von Begriff 2a für die Dienstleistungsökonomik vermutlich nicht relevant sind. Grundlage der Unterscheidung von 2a und 2b in Tabelle 2 ist die Annahme, daß komplexe Entitäten etwas anderes als deren Komponenten sind. So wendet Kleinaltenkamp gegen die Charakterisierung von Dienstleistungen als *immaterielle* Leistungsergebnisse ein, daß „... viele landläufig zweifelsfrei als Dienstleistungen eingeordnete Leistungen sehr wohl *materielle Ergebnisbestandteile* auf[weisen] ...“<sup>123</sup>. Wenn Komplexe und deren Komponenten unterschiedlichen Kategorien angehören, dann werden hier Objekte aus der Extension zweier unterschiedlicher Begriffe verglichen. Für 2a und 2b trifft aber gleichermaßen zu, daß es Schwierigkeiten bei der Bestimmung und Bewertung der immateriellen Leistungen bzw. Leistungsbestandteile gibt. Gründe dafür sind die Vielfalt dessen, was da gemessen werden könnte und die Meßprobleme. Bewertung 3 ist empirischer Art. Es wird zudem darauf hingewiesen, daß in der Extension Dinge ausgeschlossen würden, die nach all-

<sup>119</sup> „1.a Capable of being touched; affecting the sense of touch; touchable. ... Hence, Material, externally real; objective. ... 3. *fig.* That can be laid hold of or grasped by the mind, or dealt with as a fact; that can be realized or shown to have substance; palpable. ... 4. as *n.* A thing that may be touched; something material or objective.“ o.V. OED (2004), o.S.

<sup>120</sup> „... ein Mindestmaß integrativer Prozesse [liegt] immer, d.h. für jedes Leistungsbündel .. [vor], denn spätestens beim Absatz der Leistung kommt es zum Kontakt (...) zwischen Anbieter und Nachfrager und damit zur Integration eines externen Faktors.“ Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer (1993), S. 414.

<sup>121</sup> Danach wird unter „Leistungserstellungsprozeß“ die „[nach] der Aktivierung der Leistungsbereitschaft durchgeführte Endkombination von internen und externen Produktionsfaktoren“ (Kleinaltenkamp/Haase (1999), S. 171) verstanden.

<sup>122</sup> So betont Corsten (1985), S. 94, daß die Ergebnisse zu ihrer Verbreitung materielle Trägermedien benötigen. Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer (1993), S. 409, weisen darauf hin, daß „... faktisch nicht einzelne Leistungen, sondern mehr oder weniger komplexe Leistungsbündel vermarktet werden.“

<sup>123</sup> Kleinaltenkamp (1998), S. 35.

tagssprachlichem Verständnis zu den Dienstleistungen zählen<sup>124</sup>. Das ist eine empirische Aussage über die in der Dienstleistungsökonomie mit einem Begriff verbundenen Vorstellungsinhalte. Die Feststellung bezüglich der Konsequenzen bezieht sich auf das semantische System. Bewertung 4 verweist auf begriffliche Unklarheiten im Hinblick auf die Verwertung der Leistung oder die damit verbundene Nutzenerzielung<sup>125</sup>. Kann letztere im Verlauf eines Leistungserstellungsprozesses abgeschlossen sein? Die Beantwortung dieser Frage bedürfte (neben der Begriffsklärung) auch einer empirischen Analyse.

Die Intensionen der obigen Beispiele werden aus den Theorien gewonnen. Sofern versucht würde, die Alltagssprachlichen Vorstellungsinhalte darauf zu reduzieren, entspräche die Vorgehensweise derjenigen der im vorangehenden Abschnitt erwähnten analytischen Definitionen. Bei diesem Verfahren geht es ja um die Suche nach einem geeigneten Analysans für ein bereits bestehendes Analysandum. Das Analysans könnte in diesem Fall aus der Dienstleistungsökonomik und das Analysandum (die mit dem Ausdruck „Dienstleistung“ verbundenen Vorstellungsinhalte) aus der Alltagssprache kommen. Letztlich geht es aber in keinem der obigen Beispiele um eine solche Reduktion Alltagssprachlicher Vorstellungsinhalte auf theoretische. Vielmehr werden die theoriegeleiteten Definitionsversuche an dem Alltagssprachlichen Vorverständnis gemessen: Wenn z.B. argumentiert wird, daß dasjenige, was laut theoretischem Ansatz  $X$  aufgrund des Vorstellungsinhaltes  $V$  eine Dienstleistung ist, eben nach dem Alltagssprachlichen Vorverständnis keine (also in  $M^A \setminus DL$  enthalten) ist, dann beruht das auf einem Abgleich zwischen den aus der Alltagssprache stammenden und den theoriegeleiteten Vorstellungsinhalten (einschließlich der Entitäten, die aufgrund der Bezugnahme auf den einen oder anderen Vorstellungsinhalt in der Extension des Begriffs verbleiben würden oder nicht). Diese Argumentationsweise ist typisch für alle vorgeschlagenen Intensionen, die einerseits auf  $M^A$ , andererseits auf Theorien beruhen. Sie erinnert mehr an das verständliche Bemühen der Platoniker, das Auftauchen gerupfter Hühner abzuwehren, als an die Definition eines Begriffs aus dem semantischen System einer Theorie heraus. Diese kann aber letztlich nicht auf der Anknüpfung an ein Alltagssprachliches Vorverständnis beruhen.  $M^A$  ist als Ausgangspunkt einer Definition eines theoriegeleiteten Dienstleistungsbegriffs nicht tauglich. Es gibt überhaupt keinen Grund, warum die Intension eines theoretischen Dienstleistungs-

<sup>124</sup> So betonen Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer (1993), S. 399, daß „... der Leistungserstellungsprozeß für die Vermarktung sehr bedeutsam sein ...“ kann und nennen Softwarehäuser bzw. auf Disketten gespeicherte Standardsoftware als Beispiele für Leistungen, bei denen nicht nur das Potential vermarktet werden kann, die aber „... in der Regel eher als Dienstleister eingeordnet werden.“

<sup>125</sup> Beides ist nicht identisch, da die Teilnahme an z.B. einer Theateraufführung nicht zwangsläufig damit verbunden ist, daß alle Teilnehmer tatsächlich dadurch Nutzen erzielen.

begriffs mit einer – zudem überaus vagen – alltagssprachlich bestimmten Intension übereinstimmen muß.

Die obigen Beispiele sind keine Bedeutungsanalysen (oder beruhen nicht darauf); sie sind auch keine Beispiele für Nominaldefinitionen. In diesem Fall würden auf den uninterpretierten Ausdruck (also einem Ausdruck ohne Bedeutung) durch die Nominaldefinition bzw. über das Definiens die Vorstellungsinhalte der Theorie übertragen. In jenem Fall würden (um auf die obigen Beispiele zurückzukommen) eben alle und nur die immateriellen Leistungen den Namen „Dienstleistung“ tragen (und vieles, was alltagssprachlich bislang darunter gefaßt wurde, eben nicht mehr) oder eben alle Leistungen, zu deren Erstellung externe Faktoren integriert werden müssen (auch wenn damit alle Leistungen Dienstleistungen sind und auf den Begriff daher verzichtet werden könnte) – ebenso wie gerupfte Hühner im Fall von RD1 eben Menschen wären.

Die Beispiele erinnern an die mit dem realdefinitorischen Programm verbundenen empirischen Analysen und scheitern letztlich alle an dem Anspruch, daß die alltagssprachlichen Vorstellungsinhalte, die theoretisch bestimmten Vorstellungsinhalte und die Ergebnisse der empirischen Analysen harmonisieren sollen. Die empirische Analyse unbestimmter Gegenstände kann zur Bestimmung der Intension theoretischer Begriffe aber nichts beitragen; über die Analyse der empirischen Phänomene und ihre alltagssprachliche Beschreibung kann kein Weg zu einem theoretischen Begriff gefunden werden.

## 4.2 Dienstleistungsproduktion

Was in Organisationen hergestellt oder erstellt und auf Märkten gehandelt wird, ist von der Perspektive der Theorie abhängig. Dabei wird die eine Gruppe der Phänomene unter „Produktion“, die andere unter „Transaktion“ sortiert. „Produktion“ wird dabei mit der maschinellen Herstellung von Gütern assoziiert, „Transaktion“ mit deren Tausch und damit auch mit Interaktionen bzw. sozialem Handeln. Die Dienstleistungsökonomik ist ein Beispiel für die beginnende Erosion der Trennschärfe der Unterscheidung zwischen Produktion und Transaktion sowie der damit befaßten Theorien<sup>126</sup>.

Die betriebswirtschaftliche Produktionstheorie hat in der Analyse des Industriebetriebes<sup>127</sup> und der Input-Throughput-Output-Relation ihren Ausgangspunkt. Sie ist daher gekennzeichnet durch die Untersuchung der Beziehungen zwischen Faktoreinsatzmengen, Operationen und Ausbringung. Damit wird jedoch nur der Teilbereich des ökonomischen Koordinationsproblems betrachtet,

<sup>126</sup> Vgl. Langlois/Foss (1999).

<sup>127</sup> Vgl. Gutenberg (1951).

der auf der Integration arbeitsteiliger Beziehungen von Maschine-Maschine- oder Mensch-Maschine-Beziehungen beruht. Mensch-Mensch-Beziehungen und damit soziale Interaktionen und die damit verbundenen besonderen Koordinationsprobleme (sowie die erst hier entstehenden Kooperationsprobleme) bleiben unberücksichtigt. Produktion (bzw. die Kombination von Produktionsfaktoren) findet aber nicht nur bei Maschine-Maschine- oder Mensch-Maschine-Beziehungen, sondern auch im Falle der Mensch-Mensch-Interaktionen im Rahmen der Vor- wie der Endproduktion statt. Im Verlauf der Endproduktion nimmt der „... Leistungsnehmer ... am Faktorkombinationsprozeß mit unterschiedlichen Aktivitätsausprägungen teil.“<sup>128</sup> Vor diesem Hintergrund kann die Theorie der Dienstleistungsproduktion gerade als Konsequenz der Auseinandersetzung mit der etablierten Theorie der Sachleistungsproduktion gesehen werden<sup>129</sup>. Unabhängig von konkreten Wirtschaftszweigen soll sie einen allgemeinen Analyserahmen für die Produktion von Dienstleistungen darstellen.

Viele Fälle integrativer Leistungen sind durch einen geringen Anteil maschineller Produktion, dafür aber durch ein hohes Ausmaß an Mensch-Mensch-Interaktionen insbesondere während der Endproduktion gekennzeichnet. Die neuere Theorie der Dienstleistungsproduktion hat sich daher – ausgehend von der Vorstellung eines „Kontaktzwanges“<sup>130</sup> – zu einer Interaktionstheorie der Produktion unter Einbeziehung von Informationsverarbeitungsprozessen entwickelt<sup>131</sup>. Damit soll eine allgemeine methodische Grundlage zur Modellierung von Dienstleistungen – aufgefaßt als spezifische Problemlösungen – erreicht werden. Typisch für die Herangehensweise der Theorie der Dienstleistungsproduktion ist daher, daß sie den Produktionsprozeß als Problemlösungsprozeß modelliert. Dieser beruht auf nutzenstiftenden Eigenschaftsveränderungen der externen Faktoren: Durch die Spezifikation von Aktionensystemen werden Problemlösungsprozesse charakterisiert, die die Diskrepanz zwischen der Ist- und Sollausprägung eines Eigenschaftsvektors verringern sollen.

In der neueren Theorie der Dienstleistungsproduktion geht es nicht darum festzulegen, was Dienstleistungen sind. Dies muß nicht einmal vor ihrer Modellierung feststehen. Die Modellierung erfolgt allerdings nicht unabhängig von den – auf die Dienstleistungsökonomie gerichteten – Anwendungsintentionen der Wissenschaftler. Diese reflektieren die alltagssprachlichen Unterscheidungen. Im konkreten Anwendungsfall zeigt sich, ob die theoriegeleiteten Repräsentationen der zur Dienstleistungsökonomie gerechneten ökonomischen Systeme – die Modelle – zu einem besseren Verständnis der Vorgänge in der so-

---

<sup>128</sup> Corsten (1985), S. 85.

<sup>129</sup> Vgl. Corsten (1985), S. 34.

<sup>130</sup> Vgl. Corsten (1985), S. 111.

<sup>131</sup> Vgl. Corsten/Gössinger (2003).



zialen Realität oder zu Problemlösungen beitragen. Wenn das der Fall ist, spielt es keine Rolle, wie die Akteure „innerhalb“ der ökonomischen Systeme Leistungen bezeichnen.

Dennoch kommt der Ausdruck „Dienstleistung“ im Vokabular der Theorie vor. Seine Verwendung – z.B. bei der Einführung eines *Dienstleistungsraums* (eines geometrischen Körpers)<sup>132</sup> – bietet aber keine Anschlußmöglichkeiten für Bedeutungen des alltagssprachlichen Dienstleistungsbegriffs. Die neuere Theorie der Dienstleistungsproduktion führt zwar den Ausdruck „Dienstleistung“ in ihr semantisches System ein bzw. verbindet diesen mit dem dort bereits verfügbaren Vokabular – im Fall des „Dienstleistungsraums“ mit dem mathematischen Vokabular der Theorie. Dieses Vorgehen hat keine besonderen Auswirkungen auf die Inhalte, die Systematik und die Darstellung der Theorie: Statt „Dienstleistungsraum“ könnte der geometrische Körper auch „Leistungsraum“ heißen. Auch hier kommt der Dienstleistungsbegriff also nicht im Putnamschen Sinn von der Theorie her; er signalisiert eher, auf welche Klasse von Phänomenen in der Dienstleistungsökonomie die Theorie angewandt werden soll. Die Verwendung dieser Vokabel schränkt aber die Klassen der möglichen Anwendungsfälle der Theorie nicht ein. Für die neuere Theorie der Dienstleistungsproduktion könnte dies heißen, daß sie möglicherweise allgemeiner ist als sie zu sein beabsichtigt.

### 4.3 Leistungsbündel

Auf der Grundlage der Leistungslehre wurde vorgeschlagen, den Sach- und den Dienstleistungsbegriff durch den Begriff des Leistungsbündels zu ersetzen<sup>133</sup>. Die bislang diskutierten Besonderheiten von Dienstleistungen reichen, so ihre Argumentation, nicht aus, um Sach- und Dienstleistungen voneinander abzugrenzen: Alle Leistungen werden, wenn auch in unterschiedlichem Ausmaß, vorproduziert. Dieses „Ausmaß“ hängt unter anderem von der zeitlichen Dauer und der Interaktionsintensität des Leistungserstellungsprozesses ab, diese wiederum auch von strategischen Vorentscheidungen. Die Dimensionen Potential und Prozeß sind daher nicht unabhängig. Ein höherer Standardisierungsgrad bedeutet *ceteris paribus* ein höheres Ausmaß an Vorproduktion. Die Potentialproduktion (Vorproduktion) erfolgt unabhängig (autonom) im Hinblick auf den Nachfrager, wobei der Anbieter im Leistungserstellungsprozeß (der Endproduktion) in mehr oder weniger intensiver Zusammenarbeit<sup>134</sup> (Ko-

<sup>132</sup> Vgl. Corsten/Gössinger (2003), S. 12.

<sup>133</sup> Vgl. Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer (1993).

<sup>134</sup> Corsten (1994a), S. 46, benutzt den Ausdruck „Interaktivität“. Vgl. auch Möller (2002).

produktion) mit dem Nachfrager das gemeinsame Leistungsergebnis erstellt. Für alle diese Leistungsergebnisse gilt, daß sie auf unterschiedliche Weise charakterisiert werden können. Wie oben bereits erwähnt, ist dafür insbesondere die Verwendung des Begriffspaares „materiell-immateriell“ typisch, das in jüngerer Zeit teilweise auch durch das Begriffspaar „tangibel-intangibel“<sup>135</sup> ersetzt wurde.

Der Ausgangspunkt der Analyse ist in der Leistungslehre ebenfalls die Alltagssprache bzw.  $M^A$ . Das Ergebnis ist, daß es kein theoretisches Konstrukt „Dienstleistung“ gibt und es daher *nicht* möglich ist, im Rahmen des semantischen Systems der Leistungslehre über Dienstleistungen oder Sachleistungen zu sprechen. In der durch die Leistungslehre spezifizierten theoretischen Welt gibt es nur Leistungen, die sich einerseits im Hinblick auf das Ausmaß der Integrativität unterscheiden (die aber *alle* integrativ sind), andererseits im Hinblick auf die Immaterialität/Materialität der Komponenten. Durch die Unterscheidung sind ebenfalls *alle* Komponenten charakterisierbar. Die erste Merkmalskategorie kann dabei als theoretisch (nämlich durch die Leistungslehre), die zweite als durch die Alltagssprache bestimmt betrachtet werden. Hier zeigt die Theorie sozusagen eine „offene Flanke“.

Aus der Diskussion von Nominaldefinitionen im dritten Abschnitt geht hervor, daß die Angabe der Intension des Leistungsbegriffs und der darauf beruhende Bezug zu den Leistungsdimensionen unter Anknüpfung an die Semantik der Leistungslehre hervorgehen müssen. Im semantischen System der Leistungslehre gibt es keine Möglichkeit, diese Begriffe in die bestehenden Definitionsketten zu integrieren. Das heißt, die alltagssprachliche Intension kann nicht (über eine Bedeutungsanalyse) auf entsprechende theoretische Vorstellungsinhalte zurückgeführt werden. Aus der Perspektive der Leistungslehre gibt es daher auch *keine* Mengen  $DL$  und  $SL$  und folglich auch keine Vereinigungsmenge von  $DL$  und  $SL$ . Über die Intension des Leistungsbegriffs wird daher nicht die alltagssprachlich basierte Menge  $M^A$ , sondern eine Menge  $M^L$ <sup>136</sup> spezifiziert. Angesichts der vielen fehlgeschlagenen Definitionsversuche und angesichts der Tatsache, daß Leistungskomplexe das Ergebnis jeder Produktion darstellen, verzichtet die Leistungslehre auf weitere Versuche, die alltagssprachlichen Vorstellungsinhalte an die theoretisch bestimmten Vorstellungsinhalte anzuschließen. Sofern in  $M^L$  alle Leistungsbündel und in  $M^A$  alle Sach- und Dienstleistungen enthalten sind, sind  $M^L$  und  $M^A$  extensional *nicht* identisch. Wären in  $M^L$  jedoch nicht Leistungsbündel, sondern Leistungen, dann könnten  $M^L$  und  $M^A$  extensional identisch sein, würden aber trotzdem auf unterschiedlichen Vorstellungsinhalten beruhen.

<sup>135</sup> Vgl. Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer (1993); Lovelock (1996).

<sup>136</sup> Mit „L“ für „Leistungslehre“.

Eben wurde festgestellt, daß es in der Leistungslehre keine Möglichkeit gibt, über Dienstleistungen und Sachleistungen zu sprechen bzw. daß das Vokabular der Theorie diese Termini nicht bereithält. Die Möglichkeit jedoch, mit der Leistungslehre über diejenigen empirischen Phänomene zu sprechen, die in der Alltagssprache „Sachleistung“ und „Dienstleistung“ genannt werden, ist nicht beeinträchtigt. Diese Entsprechung zwischen der theoretisch bestimmten Leistung und den empirischen Phänomenen setzt keine 1:1-Korrespondenz (wie auch immer interpretiert) zwischen den alltagssprachlichen Begriffen und den Begriffen der Leistungslehre voraus. Bei der Leistungslehre beruht die Anwendbarkeit auf der Ähnlichkeit der Phänomene in  $M^A$  und  $M^L$ : Obwohl es sich um unterschiedliche Dinge handelt (einmal Dienst- und Sachleistungen, einmal Leistungen bzw. Leistungsbündel), besteht bezüglich der Merkmale dieser Dinge eine hinreichend große Schnittmenge. Die Leistungen in  $M^L$  werden im Hinblick auf bestimmte Merkmale untersucht und im Rahmen einer Typologie geordnet. Obwohl die  $M^A$ -typische Unterscheidung zwischen Dienstleistungs- und Sachleistungen nicht mehr vorkommt, haben sich diejenigen betriebswirtschaftlich relevanten Merkmale von Leistungen, die bereits im  $M^A$ -Zusammenhang eine Rolle gespielt haben, nicht verändert. An diesen Merkmalen können nach wie vor die Gestaltung, das Management und die Kommunikation der Leistungsprozesse ansetzen.

Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer<sup>137</sup> haben sich nicht weit von bereits bestehenden Klassifikationen von Leistungen entfernt; sie haben keine grundlegend neue Sichtweise der Leistung und darauf beruhende, bislang unbekannte Merkmale eingeführt. Die Leistungslehre steht somit voll in der normalwissenschaftlichen Phase der betriebswirtschaftlichen Theorienentwicklung. Insofern reflektiert die Leistungslehre die bestehenden Erkenntnisse und sortiert – über die Leistungstypologie – Erfahrungs- und Erkenntnisobjekt teilweise neu. Sie ist daher ein typisches Beispiel für eine nichtrevolutionäre Theorieentwicklung bzw. für den normalwissenschaftlichen kumulativen Erkenntnisfortschritt innerhalb der Sozialwissenschaften.

#### 4.4 Empirische Relevanz

Einige Autoren<sup>138</sup> sehen die Gefahr, daß der empirischen Relevanz von Dienstleistungen in der betriebswirtschaftlichen Theoriebildung nicht mehr genügend Rechnung getragen werden könne, wenn die Unterscheidung zwischen Sach- und Dienstleistung in den Theorien nicht mehr vorkommt. Damit wird

<sup>137</sup> Vgl. Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer (1993).

<sup>138</sup> Vgl. Frietzsche (2001), S. 3 f.; Ullrich (2004), S. 49, und die dort jeweils angegebene Literatur.

zum einen verkannt, daß sich die theoretische Welt, die durch die Annahmen einer Theorie quasi „aufgespannt“ wird, und die soziale Realität unterscheiden müssen, um neuartige Problemlösungen zu ermöglichen. Das ist allerdings nur eine notwendige, keine hinreichende Bedingung für eine erfolgreiche Theorie<sup>139</sup>. Dies hat bereits Friedman in seinem vieldebattierten, umstrittenen Essay „The Methodology of Positive Economics“ erfaßt: „... the more significant the theory, the more unrealistic the assumptions ...“<sup>140</sup> – aber nicht umgekehrt.

Die Situation, daß alltagssprachliche Begriffe in erfahrungswissenschaftlichen Theorien keine direkte Entsprechung finden oder – sofern dieselben Ausdrücke in beiden Sprachsystemen vorkommen – nicht dieselbe Bedeutung haben, ist nicht ungewöhnlich. Für bestimmte Erfahrungswissenschaften, insbesondere für die Naturwissenschaften, ist sie seit langem typisch<sup>141</sup>. Sie kann auch als Ausdruck einer gewissen „Reife“ gesehen werden – setzt sie doch die Entwicklung theoriebasierter semantischer Systeme voraus, die in der Lage sind, der sozialen, physikalischen, biologischen etc. Realität entsprechende theoretische Welten gegenüberzustellen. Die Sozialwissenschaften sind durch eine intensive Verbindung und gegenseitige Durchdringung der alltagssprachlichen und theoriespezifischen semantischen Systeme gekennzeichnet. Dies ist möglicherweise der Grund dafür, daß dort – von der Ökonomik und den durch sie beeinflussten Disziplinen (wie Teilen der Politikwissenschaft und Soziologie) abgesehen – das Denken an theoretischen (abstrakten und idealisierten) Modellen noch weniger weit verbreitet ist als in den Naturwissenschaften.

Die Anwendung abstrakter oder idealisierter Theorien stellt die Sozialwissenschaften jedoch vor besondere Probleme in bezug auf die Erfüllung der erfahrungswissenschaftlichen Aufgaben. Neben der Erkenntnisgewinnung steht gerade in den Handlungswissenschaften auch die Anwendung dieser Erkenntnisse auf die soziale Realität – die Gestaltung – im Vordergrund. Teile der Dienstleistungsökonomie, also des Gegenstandsbereichs der Dienstleistungsökonomik, sind die Akteure, ihre Aktivitäten bzw. Handlungen (einschließlich ihrer beabsichtigten wie unbeabsichtigten Folgen) und die Interpretation (die „mental models“ der Akteure) dieser Aktivitäten und ihrer Folgen.

---

<sup>139</sup> Diese Aussagen treffen für empiriegenerierende Theorien nicht zu, nur für allgemeine und abstrakte Theorien.

<sup>140</sup> Friedman (1953), S. 14.

<sup>141</sup> Anhand der Entwicklung der Quantenphysik können diese Trennung zwischen theoretischer Sprache und Alltags- oder Beobachtungssprache und die sich daraus ergebenden Probleme besonders gut nachvollzogen werden. Vgl. Heisenberg (1973). Noch weniger mit der Alltagssprache und dem darauf beruhenden Vorstellungsvermögen ist die Stringtheorie vereinbar, mit der das Problem der Unvereinbarkeit zwischen Quantenmechanik und Gravitationstheorie gelöst werden soll.

Theorien bestimmen den Spielraum der Erfahrungen. Sie tun dies einerseits, indem sie (über die vergangenen Theorien) in das Alltagswissen und die Alltagssprache eingegangen sind und darüber gewissermaßen den „Grundstock“ dessen beeinflussen, was vorstellbar ist. Sie tun dies andererseits, indem sie (über die Gewinnung neuer Erkenntnisse) neue Unterscheidungen<sup>142</sup> ermöglichen. Die Unterscheidung zwischen Sach- und Dienstleistungen allerdings ist keine, die über betriebswirtschaftliche Theorien ihren Weg in die Alltagssprache gefunden hätte. Vielmehr versuchen Teile der Dienstleistungsökonomik, die alltagssprachliche Unterscheidung in die Theoriebildung zu integrieren. Die einzige Möglichkeit, die Unterscheidung unter diesen Voraussetzungen in die Semantik der Theorien zu integrieren, ist die Neudefinition. Diese beruht aber gerade darauf, daß auf die alltagssprachlichen Vorstellungsinhalte verzichtet wird (nicht notwendigerweise auf die Ausdrücke „Dienstleistung“ oder „Sachleistung“). Sind die Vorstellungsinhalte bzw. Intensionen der theoretischen Begriffe aber gegeben, führt der Weg über die Neudefinition auch zu Extensionen, die den alltagssprachlichen Vorstellungsinhalten nicht entsprechen. Sollte der Vorteil einer Neudefinition des Dienstleistungsbegriffs also gerade darin gesehen werden, daß die Kommunikation mit denjenigen erleichtert wird, die mit der Semantik der Theorien nicht vertraut sind, so wird er durch Neudefinition gerade *nicht* erreicht. Es erscheint daher sinnvoll, die ökonomische Analyse der Dienstleistungsökonomie ohne die Unterscheidung zwischen Sach- und Dienstleistungen zu betreiben.

Die Veränderung der sozialen Realität ist ohne die Mitwirkung von Akteuren der sozialen Realität nicht möglich. „Gestaltung“ kann so weit interpretiert werden, daß sie die Ausbildung derjenigen Akteure, die durch ihr wissensbasiertes Handeln die soziale Realität verändern, mit einbezieht<sup>143</sup>. „Gestaltung“ bedeutet dann z.B., Auszubildende in die Lage zu versetzen, die jeweilige Sichtweise der Theorie für die Identifikation und Lösung ihrer Probleme fruchtbar zu machen. Wenn wissenschaftliche Gemeinschaften unter Beteiligung der alltagsweltlichen Akteure gestalten wollen, dann müssen sie berücksichtigen, daß die semantischen Systeme von Theorie und das Alltagswissen oftmals kaum Anknüpfungspunkte haben. Diese Situation stellt besondere Anforderungen an die Kommunikation zwischen Wissenschaftlern und Nicht-Wissenschaftlern. Es bereitet erfahrungsgemäß große Schwierigkeiten, Unterscheidungen, die sich im Alltagswissen von Menschen festgesetzt haben, „aufzulösen“ bzw. zu „entlernen“ und durch neue zu ersetzen.

---

<sup>142</sup> „Damit ein Mord als Mord *gesehen* wird, muß der Sehende über einen Begriff verfügen, eben den des Mordes. Dieser steht für eine *Gewohnheit des Unterscheidens*. Nur wer über Gewohnheiten zu unterscheiden verfügt, kann auch *differenzierte* Erfahrung haben.“ Hampe/Lotter (2000), S. 16.

<sup>143</sup> Vgl. Haase (2004a).

## 5 Von der Physik zur Ökonomik der Leistungen

Die „mental models“ der Menschen in der Dienstleistungsökonomie sind durch ihre Ausbildung bestimmt, aber auch durch die verschiedensten anderen Quellen des Alltagswissens. In dieses Alltagswissen sind auch naturwissenschaftliche Theorien eingegangen. Ausdruck findet dies insbesondere in der Charakterisierung der Dienstleistungen als „immateriell“ im Gegensatz zur „materiellen“ Sachleistung oder auch durch die analoge Verwendung des Begriffspaars „tangibel-intangibel“.

Insbesondere das erstgenante Begriffspaar bietet kaum Ansatzpunkte für eine ökonomische Charakterisierung des Leistungsergebnisses. Der Haupttenor der Bedeutungsdarlegung im OED<sup>144</sup> bezieht sich einerseits auf die Substanz der Dinge, andererseits auf die Unterscheidung von physikalischer und spiritueller Welt<sup>145</sup>. Diese Unterscheidungen zeigen deutlich, wie sehr die Alltagssprache von Termini bzw. Unterscheidungen durchsetzt ist, die sozialwissenschaftliche Phänomene und Probleme nur sehr begrenzt charakterisieren können. Zuständig für solche Unterscheidungen sind neben den Naturwissenschaften (insbesondere der Physik) die Philosophie des Geistes – sicherlich aber nicht die Ökonomik.

Um Erfahrungen machen zu können, müssen Unterscheidungen gemacht werden können. Unterscheidungen können aber auch obsolet werden, und Erfahrungen können sich ändern. Die Unterscheidung zwischen materiellen und immateriellen Gütern stammt aus der Frühphase der Entwicklung der modernen Wissenschaften, in der die Sozialwissenschaften noch kaum in der Lage waren, durch ihre begrifflichen Unterscheidungen Erfahrungen zu prägen. Mittlerweile haben die Sozialwissenschaften aufgeholt, wenn sie auch (ob berechtigt oder nicht) noch nicht die Reputation der Naturwissenschaften erlangt haben. Es stellt sich daher die Frage, ob die Sozialwissenschaften mittlerweile selbst dazu beitragen können, eigene theorie- oder disziplininterne Unterscheidungen zu treffen, und ob (und wann) solche – theoriegeleiteten – Unterscheidungen auch in die Alltagssprache eingehen können.

Seit dem Beginn des letzten Jahrhunderts haben sich in der Wirtschaftstheorie (insbesondere durch die Entwicklung der Institutionenökonomik) Entwicklungen vollzogen, die die Interpretation des Gutsbegriffes veränderten. Ein Ansatzpunkt dieser Veränderungen ist die Infragestellung der Homogenitätsannahme von Gütern in ökonomischen Modellen bzw. die Einbeziehung von Di-

---

<sup>144</sup> Vgl. Fußnoten 115 und 116 dieses Beitrages.

<sup>145</sup> Hier ist eine Vorentscheidung bezüglich eines Dualismus zwischen physikalischer und geistiger Welt enthalten, die insbesondere Gegenstand der Philosophie des Geistes ist. Vgl. Pauen (2001).

versität in die theoretische Analyse<sup>146</sup>, wie es z.B. in einem Ansatz der Mikrotheorie<sup>147</sup>, wonach nicht Güter, sondern Gütereigenschaften Gegenstand der Nachfrage sind, erfolgt. Durch die Institutionenökonomik wurde wieder in die Ökonomik integriert, was Walras – bezüglich der Konzipierung seiner Allgemeinen Gleichgewichtstheorie – bewußt ausklammerte, nämlich die Person-Person-Beziehungen<sup>148</sup>. Die Charakterisierung der Transaktion mittels der Termini „Konflikt“, „Ordnung“ und „Gegenseitigkeit“ und ihre Einordnung als grundlegende Analyseeinheit der Ökonomik verweist auf die sozialtheoretischen Grundlagen der Ökonomik und die daraus folgenden sozialtheoretischen Dimensionen des *Transaktionsgegenstandes*. Der Transaktionsgegenstand – das Gut oder die Ressource aus institutionenökonomischer Sicht – kann daher nicht allein als physikalische Ressource (mit welchen materiellen oder immateriellen Eigenschaften auch immer) charakterisiert werden. Dies wird durch die Integration der sozialtheoretischen Größe der Property Rights in den ökonomischen Analyserahmen<sup>149</sup> deutlich. Nicht, was ein Gut ist, nicht, welche Eigenschaften es hat, ist maßgeblich für das Interesse der Akteure daran, sondern welche rechtlich bestimmten Handlungsspielräume es dem jeweiligen Akteur ermöglicht: „Wenn der Gebrauch nicht mehr ontologisch fixiert ist, muss das Gut die Lebenswelt inklusive der Regeln mit entfalten, innerhalb derer es Sinn macht.“<sup>150</sup> Ein typisches Beispiel für solche Regeln sind die Property Rights.

Diese Handlungsspielräume resultieren einerseits aus der institutionellen Rahmenordnung, andererseits werden sie von den Akteuren mittels Transaktionsarrangement selbst festgelegt. Damit stehen einerseits Interessen und Konflikte, andererseits soziales Handeln und institutionell charakterisierte Handlungsspielräume (und damit potentielle Aktionen und Interaktionen und deren intendierte wie nicht intendierte Konsequenzen) im Vordergrund des theoretischen Interesses. Diese Konsequenzen beziehen sich sowohl auf den erwarteten Nutzen des Handelnden als auch auf die Auswirkungen auf die soziale und natürliche Umwelt.

Property Rights sind allerdings nur eine einzubeziehende sozialtheoretische Dimension. Eine andere beruht auf dem Wissenshintergrund der Akteure. Handlungen oder Interaktionen werden von den Akteuren selbst, aber auch von ihrer sozialen Umwelt bzw. den anderen Akteuren *interpretiert*. Jeder Handelnde gibt mit seinen Aktionen und Interaktionen Signale an die Umwelt ab (oder glaubt es zu tun), die Rückschlüsse der anderen auf sein „mental model“ erlauben. Im Hin-

---

<sup>146</sup> Vgl. Haase (2001).

<sup>147</sup> Vgl. Lancaster (1966).

<sup>148</sup> Vgl. Commons (1931); Walras (1954).

<sup>149</sup> Vgl. Coase (1960).

<sup>150</sup> Priddat (2000), S. 148.

blick auf bestimmte „linguistic communities“<sup>151</sup> erfolgen diese Interpretationen vor dem Hintergrund geteilter aktueller und potentieller Erfahrungen, eines bestimmten Bereichs gemeinsamer Werte und Moralvorstellungen bzw. von „shared mental models“<sup>152</sup> oder „shared moral meanings“<sup>153</sup>. Die aktuelle oder vermutete Bedeutung oder Bewertung des Interesses an bestimmten Ressourcen oder Gütern führt zu der Feststellung: „Güter sind Güter + Semantik.“<sup>154</sup>

Wie die vorangehenden Beispiele zeigen, wurde der Gutsbegriff der Ökonomik in verschiedener Hinsicht erweitert, ohne daß davon bereits viel in der Alltagssprache wiederzufinden wäre. Dies liegt sicherlich auch daran, daß die oben skizzierten Ansätze noch nicht zur ökonomischen Orthodoxie gezählt werden können. Sie bieten aber gerade für die betriebswirtschaftliche Leistungsanalyse zahlreiche Ansatzpunkte. Die physikalischen<sup>155</sup> Gutseigenschaften spielen dabei nach wie vor eine Rolle, denn mit Semantik allein lassen sich Güter nicht produzieren und tauschen. Produktion und Transaktion verlangen daher eine Berücksichtigung der physikalischen Eigenschaften von Ressourcen und der Art und Weise, wie sie darüber bestimmte Handlungsspielräume beeinflussen können. Ein typisches Beispiel dafür ist die Behandlung von Wissen als öffentliches Gut in der Ökonomik.

Die physikalischen Gutseigenschaften werden aber nicht mehr als die ökonomisch entscheidende Größe angesehen. Deutlich wird dies – neben den bereits erwähnten Arbeiten von Commons und Coase – auch

- in der Auffassung, daß das ökonomische Problem durch die Integration verteilten Wissens<sup>156</sup> und die Lösung von Koordinations- und Kooperationsproblemen<sup>157</sup> bestimmt sei,
- in der Herausstellung von Wissen und Kommunikation für die Beurteilung von Problemlösungen in der jüngeren Theorie der Dienstleistungsproduktion<sup>158</sup>,
- in der Behandlung unvollkommenen produktiven Wissens in der Leistungslehre<sup>159</sup> und der ökonomischen Theorie der Organisation<sup>160</sup>.

---

<sup>151</sup> Priddat (2000), S. 134.

<sup>152</sup> Denzau/North (1994).

<sup>153</sup> Priddat (2000), S. 134.

<sup>154</sup> Priddat (2000), S. 140.

<sup>155</sup> Zum physikalischen Gutsbegriff werden sowohl materielle wie auch immaterielle Eigenschaften (was auch immer das sein mag) gerechnet.

<sup>156</sup> Vgl. Hayek (1945).

<sup>157</sup> Vgl. Homann/Suchanek (2000); Richter/Furubotn (1996).

<sup>158</sup> Vgl. Gössinger (2004).

<sup>159</sup> Vgl. Haase (2004b); Haase/Kleinaltenkamp (2004).

<sup>160</sup> Vgl. Langlois/Foss (1999).



Aus diesen theoretischen Perspektiven ergeben sich maßgebliche Ansatzpunkte für die Strategieentwicklung und für die Gestaltung von Leistungspotential und -erstellungsprozess. Folgt man z.B. Priddats Vorstellung einer „moralischen Markierung“ von Gütern, so kann daran eine Analyse der individuellen Moralprofile von Kunden oder Kundengruppen und eine entsprechende strategische Ausrichtung von Unternehmungen und ihren Leistungen anknüpfen. Die theoretischen Perspektiven charakterisieren auch die Leistung, sei es als mehr oder weniger intendiertes Ergebnis der arbeitsteiligen Vorproduktion innerhalb der Anbieterorganisation (oder eines Netzes vorproduzierender Organisationen) oder der arbeitsteiligen Endproduktion zwischen Anbieter und Nachfrager; sei es als Kontraktgut, dessen Eigenschaften und Handlungspotentiale sich aus der Kooperation der Vertragspartner ergeben; sei es als Konsequenz von Capabilities bzw. unvollkommenem produktiven Wissen.

## 6 Schluß

Wenn Theorien bestimmen, was es gibt<sup>161</sup>, dann können die Ergebnisse des Beitrages wie folgt zusammengefaßt werden: Erstens, Dienstleistungen sind keine generische Leistungskategorie. Zweitens, es gibt keine Besonderheiten, die nur bei Dienstleistungen auftreten – schlicht, weil es keine Dienstleistungen gibt (um solche Besonderheiten empirisch feststellen zu können, muß vorher klar sein, was Dienstleistungen sind). Drittens, der Dienstleistungsbegriff ist kein theoretisches Konstrukt: Es gibt keine ökonomische Theorie, von der der Begriff herkommt. Diese Ergebnisse sind allerdings auf die zur Dienstleistungsökonomik gerechneten bzw. auf die in diesem Beitrag berücksichtigten Ansätze, die zudem nur in verschiedenen linguistischen Formulierungen vorliegen, beschränkt. Insofern ist dieser Beitrag als Anregung zu einer umfassenden metatheoretischen Analyse des Erkenntnisprogramms der Dienstleistungsökonomik zu verstehen.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, ob die betriebswirtschaftliche Disziplin die Ausdrücke „Dienstleistung“ oder „Sachleistung“ beibehalten bzw. ob weiterhin von „Dienstleistungsökonomik“ gesprochen werden soll. Aus einer radikalen Perspektive ist das abzulehnen, da schwer zu vermitteln ist, daß etwas, das es aus der Sicht der Theorie gar nicht gibt, nach wie vor Speziellen Betriebswirtschaftslehren, Kommissionsuntergliederungen im VHB, Lehrstühlen oder auch Forschungsrichtungen seinen Namen gibt. Es muß jedoch auch bedacht werden, ob ein solch radikaler Schritt zum gegenwärtigen Zeitpunkt innerhalb der Betriebswirtschaftslehre durchsetzungsfähig ist bzw. ob er nicht eher – ungeachtet der theoretischen Einsicht (die natürlich auch nicht unan-

---

<sup>161</sup> Vgl. Moulines (1994).

greifbar ist) – zur Isolierung einer Sprechergemeinschaft und damit eher zur Schwächung der der Dienstleistungsökonomik zuzurechnenden Forschungsrichtungen führen würde.

Die Dienstleistungsökonomik ist eine disziplinspezifische Interaktionstheorie und damit zugleich ein wichtiges Bindeglied zwischen Betriebs- und Volkswirtschaftslehre. Sie ist Bestandteil eines Veränderungsprozesses in der Ökonomik, der mit der Entwicklung von Informations- und Institutionenökonomik seinen Anfang nahm. Die der Dienstleistungsökonomik zugerechneten Theorien sind unterschiedlich – weil sich aber Ansätze aus verschiedenen Bereichen innerhalb der Betriebswirtschaftslehre mit der Dienstleistungsökonomie befassen, hat die Dienstleistungsökonomik auch ein hohes Integrationspotential für die betriebswirtschaftliche Theorienbildung.

Eine Differenzierung zwischen dem Namen eines Forschungsgebietes, den aus den Theorien stammenden Unterscheidungen und der Sprache, in der die Anwendungsintentionen der Erfahrungswissenschaftler formuliert und kommuniziert werden, könnte zur Regelung des Sprachgebrauchs beitragen: Die Theorienbildung wird durch die Trennung von hemmenden Alltagssprachlichen Unterscheidungen und durch die Entwicklung bzw. Präzisierung von theoriebedingten Unterscheidungen vorangetrieben. Bei der Formulierung von Anwendungsintentionen und der Kommunikation findet die Alltagssprache nach wie vor Verwendung. Mit dem zunehmenden Erfolg der Dienstleistungsökonomik – ihrer Verbreitung ins Alltagswissen – könnte der Terminus „Dienstleistung“ langsam aus der Alltagssprache verschwinden.

## Literatur

- Alchian, A. A. / Woodward, S.*: The Firm is Dead; Long Live the Firm. A Review of Oliver E. Williamson's "The Economic Institutions of Capitalism", in: *Journal of Economic Literature*, Vol. 26 (1988), S. 65-79
- Amonn, A.*: Objekt und Grundbegriffe der theoretischen Nationalökonomie, Leipzig/Wien 1927
- Bode, J. / Zelewski, S.*: Die Produktion von Dienstleistungen – Ansätze zu einer Produktionswirtschaftslehre der Dienstleistungsunternehmen?, in: *Integratives Dienstleistungsmanagement. Grundlagen – Beschaffung – Produktion – Marketing – Qualität*. Ein Reader, hrsg. v. H. Corsten, Wiesbaden 1994, S. 139-154
- Brüning, B.*: Natürliche Unarten, in: *Erkenntnis*, 54. Jg. (2001), S. 17-29
- Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (BMWA) (Hrsg.): *Industrie- versus Dienstleistungsmanagement*. Grundlagen, <http://www.bmwi.de/Navigation/unternehmer,did=8352.html>, Keine Angabe zur Erstveröffentlichung (Zugriff am 4.10.2004)
- Carnap, R.*: *Meaning and Necessity: A Study in Semantics and Modal Logic*, Chicago 1947

- Coase*, R. H.: The Problem of Social Cost, in: The Journal of Law and Economics, Vol. 3 (1960), S. 1-44
- Commons*, J. R.: Institutional Economics, in: The American Economic Review, Vol. 21 (1931), S. 648-657
- Corsten*, H.: Die Produktion von Dienstleistungen. Grundzüge einer Produktionswirtschaftslehre des tertiären Sektors, Berlin 1985
- Produktivitätsmanagement bilateraler personenbezogener Dienstleistungen, in: Dienstleistungsproduktion, hrsg. v. H. Corsten und W. Hilke, Wiesbaden 1994a, S. 43-77
  - Dienstleistungsmanagement. Von einer funktionsorientierten zu einer integrativen Betrachtung, in: Integratives Dienstleistungsmanagement. Grundlagen – Beschaffung – Produktion – Marketing – Qualität. Ein Reader, hrsg. v. H. Corsten, Wiesbaden 1994b, S. 1-12
  - Dienstleistungsmanagement, 3. Aufl., München/Wien 1997
- Corsten*, H. / *Gössinger*, R.: Rahmenkonzept zur integrativen Modellierung von Dienstleistungen. Nr. 58 der Schriften zum Produktionsmanagement, hrsg. von H. Corsten, Kaiserslautern 2003
- Corsten*, H. / *Hilke*, W. (Hrsg.): Dienstleistungsproduktion, Wiesbaden 1994
- Darby*, M. R. / *Karni*, E.: Free Competition and the Optimal Amount of Fraud, in: The Journal of Law and Economics, Vol. 16 (1973), S. 67-88
- Denzau*, A. / *North*, D. C.: Shared Mental Models: Ideologies and Institutions, in: Kyklos, Vol. 47 (1994), S. 3-31
- Dubislav*, W.: Die Definition, 4. Aufl., Hamburg 1981
- Engelhardt*, W. H. / *Kleinaltenkamp*, M. / *Reckenfelderbäumer*, M.: Leistungsbündel als Absatzobjekte. Ein Ansatz zur Überwindung der Dichotomie von Sach- und Dienstleistungen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 45. Jg. (1993), S. 395-426
- Engelhardt*, W. H. / *Schwab*, W.: Die Beschaffung von investiven Dienstleistungen, in: Die Betriebswirtschaft, 42. Jg. (1982), S. 503-513
- Essler*, W.: Wissenschaftstheorie I. Definition und Reduktion, Freiburg/München 1970
- Einführung, in: Die Definition, hrsg. v. W. Dubislav, 4. Aufl., Hamburg 1981, S. IX-XIX
- Friedman*, M.: The Methodology of Positive Economics, in: Essays in Positive Economics, hrsg. v. M. Friedman, Chicago 1953, S. 3-43
- Frietzsche*, U.: Externe Faktoren in der Dienstleistungsproduktion. Ansätze zur Lösung von Erfassungs- und Bewertungsproblemen, Wiesbaden 2001
- Gössinger*, R.: An Analysis of Service Output Based on Production Theory, in: Modern Concepts of the Theory of the Firm. Managing Enterprises of the New Economy, hrsg. v. G. Fandel et al., Berlin et al. 2004, S. 210-222
- Gutenberg*, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1: Die Produktion, 1. Aufl., Berlin/Göttingen/Heidelberg 1951
- Haase*, M.: Galileische Idealisierung: Ein pragmatisches Konzept, Berlin/New York 1995
- Institutionenökonomische Betriebswirtschaftstheorie. Allgemeine Betriebswirtschaftslehre auf sozial- und institutionentheoretischer Grundlage, Wiesbaden 2000a

- Erfahrungsbegriffe in der Betriebswirtschaftslehre, in: „Die Erfahrungen, die wir machen, sprechen gegen die Erfahrungen, die wir haben“. Über Formen der Erfahrung in den Wissenschaften, hrsg. v. M. Hampe und M.-S. Lotter, Berlin 2000b, S. 247-270
  - Diversität als transaktionsspezifisches Merkmal von Gütern, in: Vom Wert der Vielfalt, Sonderheft 13/2001 der Zeitschrift für Angewandte Umweltforschung, hrsg. v. H. Spehl und M. Held, S. 170-181
  - Repräsentation und Gestaltung unter ethisch-ökonomischem Aspekt, 3. Workshop Ethik, Evangelische Akademie Arnoldshain, Februar 2004a (in Vorbereitung)
  - Information und Interpretation. Wissensfragmentierung, Wissensrepräsentation und Wissensintegration in der Unternehmung, in: Wissensmanagement komplex. Perspektiven und soziale Praxis, hrsg. v. B. Wyssusek, Berlin 2004b, S. 55-83
- Haase, M. / Kleinaltenkamp, M.*: From the Old Economy Towards the New Economy: Managing the Transformation from the Marketing Point of View, in: Modern Concepts of the Theory of the Firm. Managing Enterprises of the New Economy, hrsg. v. G. Fandel et al., Berlin et al. 2004, S. 85-109
- Hampe, M. / Lotter, M.-S.*: Einleitung: Enttäuschende Erfahrungen, in: „Die Erfahrungen, die wir machen, sprechen gegen die Erfahrungen, die wir haben“. Über Formen der Erfahrung in den Wissenschaften, hrsg. v. M. Hampe und M.-S. Lotter, Berlin 2000, S. 7-25
- Hayek, F. A. von*: The Use of Knowledge in Society, in: The American Economic Review, Vol. 35 (1945), S. 519-530
- Heisenberg, W.*: Der Teil und das Ganze: Gespräche im Umkreis der Atomphysik, München 1973
- Hempel, C. G.*: Grundzüge der Begriffsbildung in der empirischen Wissenschaft, Düsseldorf 1974
- Homann, K. / Suchanek, A.*: Ökonomik: Eine Einführung, Tübingen 2000
- Kaas, K. P.*: Marketing und Neue Institutionenlehre. Arbeitspapier Nr. 1 aus dem Forschungsprojekt Marketing und ökonomische Theorie, hrsg. v. K. P. Kaas, Frankfurt a.M. 1991
- Kaldor, N.*: Capital Accumulation and Economic Growth, in: The Theory of Capital, Proceedings of a Conference held by the International Economic Association, hrsg. v. F. A. Lutz und D. C. Hague, London/New York 1961, S. 177-222
- Kleinaltenkamp, M.*: Integrativität als Kern einer umfassenden Leistungslehre, in: Marktleistung und Wettbewerb. Strategische und operative Perspektiven der markt-orientierten Leistungsgestaltung. Werner H. Engelhardt zum 65. Geburtstag, hrsg. v. K. Backhaus et al., Wiesbaden 1997, S. 83-114
- Begriffsabgrenzungen und Erscheinungsformen von Dienstleistungen, in: Handbuch Dienstleistungsmanagement. Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung, hrsg. v. M. Bruhn und H. Meffert, 1. Aufl., Wiesbaden 1998, S. 29-52
- Kleinaltenkamp, M. / Haase, M.*: Externe Faktoren in der Theorie der Unternehmung, in: Die Theorie der Unternehmung in Forschung und Praxis, hrsg. v. H. Albach et al., Berlin et al. 1999, S. 167-194
- Lancaster, K. J.*: A New Approach to Consumer Theory, in: The Journal of Political Economy, Vol. 72 (1966), S. 132-157

- Langlois, R. N. / Foss, N. J.*: Capabilities and Governance: The Rebirth of Production in the Theory of Economic Organization, in: *Kyklos*, Vol. 52 (1999), S. 201-218
- Lovelock, C. H.*: *Services Marketing*, 3. Aufl., Upper Saddle River 1996
- Mengen, A.*: Konzeptgestaltung von Dienstleistungsprodukten. Eine Conjoint-Analyse im Luftfrachtmarkt unter Berücksichtigung der Qualitätsunsicherheit beim Dienstleistungskauf, Stuttgart 1993
- Möller, S.*: Theoretische Grundlagen zur Koordination des Interaktionsverhaltens bei der Erstellung integrativer Leistungen. Nr. 321 der Diskussionsbeiträge des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft an der FernUniversität Hagen, Hagen 2002
- Moulines, C. U.*: Wer bestimmt, was es gibt?, in: *Zeitschrift für philosophische Forschung*, 48. Jg. (1994), S. 175-191
- Nelson, P.*: Information and Consumer Behavior, in: *The Journal of Political Economy*, Vol. 78 (1970), S. 311-329
- Opp, K.-D.*: *Methodologie der Sozialwissenschaften. Einführung in Probleme ihrer Theorienbildung und praktischen Anwendung*, 3. Aufl., Opladen 1995
- o. V.*: *Oxford English Dictionary: OED online*, Oxford 2004, <http://dictionary.oed.com/> (Zugriff am 4.10.2004)
- Patak, F.*: Natürliche Arten: Über Putnam und Locke hinausgehen, in: *GAP 3 Proceedings*, hrsg. v. Gesellschaft für analytische Philosophie e.V., o.O. [Bielefeld] 2004, S. 321-328, <http://www.gap-im-netz.de/gap4Konf/Proceedings4/pdf/5%20Sp6%20Patak.pdf> (Zugriff am 4.10.2004)
- Pauen, M.*: *Grundprobleme der Philosophie des Geistes. Eine Einführung*, Frankfurt a.M. 2001
- Priddat, B. P.*: Moral Hybrids – Skizze zu einer Theorie moralischen Konsums, in: *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 1. Jg. (2000), S. 128-151
- Putnam, H.*: What Theories are not, in: *Logic, Methodology and Philosophy of Science: Proceedings of the 1960 International Congress*, hrsg. v. E. Nagel, P. Suppes und A. Tarski, Stanford 1962, S. 240-251
- *Realism and Reason*, Cambridge/New York/Melbourne 1983
- Quine, W. V. O.*: Two Dogmas of Empiricism, in: *The Philosophical Review*, Vol. 60 (1951), S. 20-43
- *Ontological Relativity and other Essays*, New York 1969
- Richter, R. / Furubotn, E.*: *Neue Institutionenökonomik. Eine Einführung und kritische Würdigung*, Tübingen 1996
- Sanders, K. K.*: A Note on Jean-Baptiste Say and Carl Menger Regarding Value, in: *The Review of Austrian Economics*, Vol. 7 (1994), S. 141-143
- Schade, C.*: *Marketing für Unternehmensberatung. Ein institutionenökonomischer Ansatz*, 2. Aufl., Wiesbaden 1997
- Schade, C. / Schott, C.*: Kontraktgüter im Marketing, in: *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 15. Jg. (1993), S. 15-25
- Schubert, K. / Klein, M.*: *Das Politiklexikon*, 2. Aufl., Bonn 2001, verfügbar: [http://www.bpb.de/wissen/H75VXG,0,Politische\\_Begriffe\\_nachschlagen.html](http://www.bpb.de/wissen/H75VXG,0,Politische_Begriffe_nachschlagen.html) (Zugriff am 4.10.2004)

- Sechrest*, L. J.: Jean-Baptiste Say: Neglected Champion of Laissez-Faire, in: 15 Great Austrian Economists, hrsg. v. R. G. Holcombe, Auburn 1999, S. 45-58, verfügbar: <http://mises.org/content/jean-baptiste.asp> (Zugriff am 4.10.2004)
- Stegmüller*, W.: Wissenschaftliche Erklärung und Begründung. Probleme und Resultate der Wissenschaftstheorie und Analytischen Philosophie, Bd. 1, 2. Aufl., Berlin/Heidelberg/New York 1983
- Stogdill*, R. M.: Introduction: The Student and Model-Building, in: The Process of Model-Building in the Behavioral Sciences, hrsg. v. R. M. Stogdill, Columbus 1970, S. 3-15
- Ströker*, E.: Einführung in die Wissenschaftstheorie, München 1973
- Sugden*, R.: Credible Worlds: The Status of Theoretical Models in Economics, in: Journal of Economic Methodology, Vol. 7 (2000), S. 1-31
- Suppe*, F.: The Structure of Scientific Theories, edited with a Critical Introduction and an Afterword by Frederick Suppe, Urbana et al. 1977
- Suppes*, P.: Introduction to Logic, New York et al. 1957
- A Comparison of the Meaning and Uses of Models in Mathematics and the Social Sciences, in: Synthese, Vol. 13 (1960), S. 287-301
  - Models of Data, in: Logic, Methodology, and the Philosophy of Science: Proceedings of the 1960 International Congress, hrsg. v. E. Nagel, P. Suppes und A. Tarski, Stanford 1962, S. 252-261
  - Definition, in: Handbuch wissenschaftstheoretischer Begriffe, hrsg. v. J. Speck, Göttingen 1980, S. 124-128
- Tamás*, G.: Die wissenschaftliche Definition, Budapest 1964
- Ullrich*, F.: Verdünnte Verfügungsrechte. Konzeptualisierung und Operationalisierung der Dienstleistungsqualität auf der Grundlage der Property Rights Theorie, Wiesbaden 2004
- Walras*, L.: Elements of Pure Economics or the Theory of Social Wealth (Übersetzung der Ausgabe von 1926, übersetzt von William Jaffé), Homewood 1954



# **Integrativität als Baustein einer Theorie der Dienstleistungsökonomie**

Von Michael Kleinaltenkamp

## **1 Zum Begriff der Integrativität**

Der Begriff „*Integrativität*“ ist in der deutschsprachigen Literatur erstmals im Jahre 1992 zur Kennzeichnung der Mitwirkung von Kunden an der betrieblichen Wertschöpfung verwendet worden<sup>1</sup>. Die Begriffsfassung bezog sich dabei auf die frühen Arbeiten zur Betriebswirtschaftslehre von Dienstleistungsunternehmen sowie zum Dienstleistungsmarketing. Vor allem *Berekoven, Corsten, Hilke, Maleri* und *Meyer* hatten darin herausgearbeitet, daß Dienstleistungen unter anderem dadurch gekennzeichnet sind, daß bei ihrer Erstellung vom Nachfrager bereitgestellte sogenannte externe Faktoren, an denen bzw. mit denen die Dienstleistung erbracht wird, in den Leistungserstellungsprozeß des Anbieters *integriert* werden<sup>2</sup>. Dabei wurden und werden üblicherweise die folgenden Arten externer Faktoren unterschieden<sup>3</sup>:

- die Person des Nachfragers selbst bzw. die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines nachfragenden Unternehmens, z.B. bei einer Beratungs-, Schulungs- oder Trainingsmaßnahme,
- sachliche Objekte, wie etwa eine zu reparierende Maschine, ein zu bebauendes Grundstück oder ein zu reinigendes Gebäude,
- Rechte, die etwa von einem Lizenznehmer oder einem Rechtsanwalt im Rahmen eines Rechtsstreits in Anspruch genommen werden dürfen,
- Nominalgüter, die z.B. einer Bank oder einem Unternehmen mit dem Ziel der Erreichung von Zinseinkünften als Einlage zur Verfügung gestellt werden,

---

<sup>1</sup> Vgl. Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer (1992), S. 22, passim; Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer (1993), S. 417, passim.

<sup>2</sup> Vgl. Berekoven (1980), Sp. 553; Corsten (1985), S. 127 f.; Corsten (1986), S. 32; Hilke (1984), S. 8 f.; Hilke (1989), S. 12; Maleri (1973), S. 75 f.; Meyer (1983), S. 21 ff. Vgl. auch die Übersicht bei Rosada (1990), S. 14 ff.

<sup>3</sup> Vgl. Rosada (1990), S. 15, sowie die dort zitierte Literatur.



- Informationen, die im Rahmen einer Leistungserstellung, z.B. von einer Werbeagentur, einem Unternehmensberater oder einem externen Datenverarbeitungsunternehmen, verarbeitet werden,
- Tiere und Pflanzen, die von einem externen Dienstleister gepflegt oder versorgt werden.

Der Begriff der Integrativität stand somit zunächst allein für das Phänomen der *Integration externer Faktoren in einen betrieblichen Leistungserstellungsprozeß*<sup>4</sup>. Dieser in der Realität beobachtbare Sachverhalt, der auch als „Prosuming“<sup>5</sup>, „Customer Participation“<sup>6</sup>, „Client Participation“<sup>7</sup>, „Customer Integration“ oder „Kundenintegration“<sup>8</sup> bezeichnet wird, ist neben anderen herangezogen worden, um Dienstleistungen von Sachleistungen abzugrenzen<sup>9</sup>. Dabei wurde argumentiert, daß es für Dienstleistungen charakteristisch sei, daß bei ihrer Erstellung *immer* eine Integration externer Faktoren in den Leistungserstellungsprozeß stattfände<sup>10</sup>. Speziell von den Vertretern der Leistungslehre ist jedoch herausgearbeitet worden, daß das Phänomen der Kundenintegration nicht nur bei Dienstleistungen, sondern vielmehr bei *jeder* Leistungserstellung, d.h. auch bei typischen Sachleistungen anzutreffen sei. Das rührt daher, daß im Absatzbereich eines Unternehmens ein Kunde durch seine konkrete Bedarfsäußerung immer zumindest Informationen als externe Faktoren in den betrieblichen Leistungserstellungsprozeß eines Anbieters einschleust und damit auf dessen Ablauf Einfluß nimmt<sup>11</sup>. Bei allen kundenindividuell erstellten (Sach-)Leistungen, wie sie im Business-to-Business-Bereich in großem Umfang<sup>12</sup> und im Kon-

<sup>4</sup> Vgl. Engelhardt (1989), S. 280; Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer (1993), S. 406.

<sup>5</sup> Toffler (1980), S. 274.

<sup>6</sup> Faranda (1994); Risch/Schultz (2000).

<sup>7</sup> Mills/Morris (1986).

<sup>8</sup> Kleinaltenkamp/Fließ/Jacob (1996); Kleinaltenkamp (1997b).

<sup>9</sup> Vgl. Kleinaltenkamp (2001a).

<sup>10</sup> Vgl. überblicksartig Rosada (1990), S. 17 f., und die dort zitierte Literatur, in der die Integration externer Faktoren zumeist jedoch nicht als alleiniges Kriterium zur Abgrenzung von Sach- und Dienstleistungen herangezogen wird.

<sup>11</sup> Vgl. Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer (1993), S. 402 ff., passim; Kleinaltenkamp (1993a), S. 105; Mengen (1993), S. 24; Woratschek (1996), S. 59. Häufig werden in diesem Zusammenhang die jeweiligen Absatz- und Beschaffungsbeziehungen nicht genau genug betrachtet. Der Käufer eines Markenartikels in einem Warenhaus löst unmittelbar keine Prozesse beim Hersteller des Markenartikels aus, sehr wohl aber im Warenhaus, etwa dadurch, daß Beratungsleistungen nachgefragt und ein Kassivorgang ausgelöst werden sowie anschließend ein Regalplatz wieder aufgefüllt werden muß. Das Warenhaus wiederum als direkter Kunde des Markenartiklers nimmt zumindest auf dessen Absatz-, oft aber auch auf viele weitere Prozesse des Herstellers Einfluß.

<sup>12</sup> Vgl. Jacob (2002), S. 15.

sumgütersektor ebenfalls und vermehrt anzutreffen sind<sup>13</sup>, geht diese Einflußnahme aber über die Absatzprozesse oft weit hinaus und betrifft ebenfalls Aktivitäten der Produktion, der Beschaffung, der Forschung und Entwicklung etc. Folgt man dieser Sichtweise, ergibt sich daraus, daß alle auf Märkten vertriebenen Absatzobjekte als *Leistungsbündel* anzusehen sind, deren Teilleistungen in unterschiedlichem Ausmaß durch die Integration externer Faktoren in den Leistungserstellungsprozeß zustande kommen<sup>14</sup>.

Durch die explizite Berücksichtigung von Informationen als externe Faktoren ergibt sich jedoch ein weitreichender Unterschied im Verständnis des Konstrukts „Integrativität“ im Vergleich zur ursprünglich produktionswirtschaftlich geprägten Sichtweise. Integrativität steht dann nämlich nicht (mehr) für eine spezielle Ausprägung der Input-Throughput-Output-Folge, bei welcher der Throughput eben dadurch gekennzeichnet ist, daß in ihm neben den internen auch externe Faktoren eingebracht werden – mit der Konsequenz, daß der Output eben ein Bündel aus internen und externen Faktoren darstellt. Das betriebswirtschaftlich letztlich entscheidende Merkmal der Integrativität ist vielmehr, daß Anbieter und Nachfrager *gemeinsam* über einen – mehr oder weniger großen – Teil des Verlaufs und des Ergebnisses eines Leistungserstellungsprozesses entscheiden<sup>15</sup>. Nicht mehr nur Co-Produktion ist demnach das betriebswirtschaftlich herausragende Merkmal der Integrativität, sondern *Co-Disposition*. Dieses zu verdeutlichen und die sich daraus ergebenden Konsequenzen für die Theorieanwendung und -weiterentwicklung aufzuzeigen, ist Ziel des vorliegenden Beitrages. Hierzu sollen zunächst die wesentlichen Grundlagen des hier vertretenen Verständnisses dargestellt werden.

## 2 Markttransaktionen als befristete und unbefristete Übertragung von Property Rights

Wenn man ökonomisches Handeln als Disposition über knappe Ressourcen versteht, dann bilden in einer Marktwirtschaft die auf Märkten getätigten Transaktionen gleichsam die äußerlich sichtbaren Ergebnisse der von den wirtschaftlichen Akteuren getätigten Ressourcenentscheidungen. Ob und in welchem

---

<sup>13</sup> Vgl. Fraunhofer Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung (1998); Piller (2003), S. 30.

<sup>14</sup> Vgl. Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer (1993), S. 407 ff.; Meffert/Bruhn (1997), S. 30 ff.; Woratschek (1996), S. 59 f.

<sup>15</sup> Auf den Entscheidungsaspekt der Kundenmitwirkung hat Engelhardt im übrigen schon sehr früh hingewiesen: „Oft wird die Auslösung der Leistung durch die variierende Kundenleistung bewirkt, deren Einfluß sich in den Betrieb hinein fortpflanzt und auch die Intensität der Leistungserstellung dort beeinflusst.“ Engelhardt (1966), S. 176.

Ausmaß dabei ein Akteur über eine Ressource befinden kann, hängt nun davon ab, welche Verfügungsrechte er an der betreffenden Ressource besitzt<sup>16</sup>.

Unter Verfügungsrechten versteht man dabei die „... mit einem Gut verbundenen und Wirtschaftssubjekten aufgrund von Rechtsordnungen und Verträgen zustehenden Handlungs- und Verfügungsrechte.“<sup>17</sup> Hierzu zählen die Rechte<sup>18</sup>

- auf Nutzung („ius usus“),
- auf Veränderung von Form und Substanz („ius abusus“),
- auf Aneignung des Ertrages („ius usus fructus“) sowie
- auf vollständige oder teilweise Weitergabe eines oder aller der zuvor genannten Rechte („ius successionis“).

Alle ressourcenbezogenen Entscheidungen schlagen sich demnach letztlich in Veränderungen der Property-Rights-Struktur von Gütern nieder. In diesem Sinne stellen Markttransaktionen in der Terminologie von *Commons* „bargaining transactions“ dar, d.h., es handelt sich um die Übertragung von Verfügungsrechten an Sachen und Diensten durch Übereinkunft rechtlich Gleichgestellter<sup>19</sup>. Sie finden ihren konkreten Niederschlag in Kauf-, Werk-, Dienst-, Arbeits- und sonstigen Verträgen<sup>20</sup>. Markttransaktionen sind somit nicht zu verwechseln mit „managerial transactions“, die dazu dienen, Sachen und Dienste durch Anordnung rechtlich Übergeordneter zu schaffen. „Managerial transactions“ finden demnach innerhalb von hierarchischen Beziehungen statt<sup>21</sup> und dienen dazu, Markttransaktionen durchführen zu können und die darin eingegangenen Verpflichtungen zu erfüllen<sup>22</sup>. „Bargaining transactions“ verändern Property-Rights-Strukturen, „managerial transactions“ resultieren aus diesen veränderten Strukturen.

<sup>16</sup> Vgl. Terberger (1994), S. 52 ff.

<sup>17</sup> Picot (1991), S. 145. Vgl. auch Budäus/Gerum/Zimmermann (1988), S. 10.

<sup>18</sup> Vgl. Alchian/Demsetz (1973), S. 16 ff.; Plinke (2000), S. 7 f.; Williamson (1990), S. 30.

<sup>19</sup> Vgl. Commons (1931), S. 652; Schneider (1995), S. 243 f.

<sup>20</sup> Vgl. Plinke (2000), S. 8; Schneider (1995), S. 243.

<sup>21</sup> Vgl. Schneider (1995), S. 243 f.

<sup>22</sup> „Managerial transactions“ vollziehen sich immer innerhalb eines Rahmens, der sowohl von der gültigen Rechtsordnung als auch von den jeweils relevanten Markttransaktionen gesetzt wird. Dies kann gut am Beispiel eines abhängigen Beschäftigungsverhältnisses veranschaulicht werden. Durch den Arbeitsvertrag – eine „bargaining transaction“ auf dem Arbeitsmarkt – erhält ein Unternehmen bzw. ein Vorgesetzter im Rahmen des geltenden Arbeitsrechts unter anderem das Recht, einem anderen Arbeitnehmer Anweisungen zu erteilen, damit dieser bestimmte Handlungen durchführt. In einem Unternehmen dienen diese Tätigkeiten – als „managerial transactions“ – letztlich alle dazu, die Sachen zu erstellen bzw. die Dienste zu leisten, zu deren Abgabe sich das Unternehmen in den Verträgen mit seinen Marktpartnern verpflichtet.

Die Gestaltung und Durchführung des Austauschs von Verfügungsrechten im Rahmen von Markttransaktionen hängt zunächst davon ab, welche Property Rights an einer konkreten Ressource welchem Akteur zugeordnet sind. Da jede Ressource aus der Sicht der Property-Rights-Theorie grundsätzlich keine homogene Einheit darstellt, sondern vielmehr ein Eigenschaftsbündel mit zahlreichen – zum Teil sogar noch unbekannten – Nutzungsmöglichkeiten<sup>23</sup>, können die betreffenden Property Rights in unterschiedlichem Maße konzentriert oder „verdünnt“ sein. Eine vollständige Konzentration der Property Rights bedeutet dabei, daß alle Property Rights an einer Ressource einem einzigen Akteur zugeordnet sind. Verdünnung<sup>24</sup> hingegen meint, daß die Property Rights hinsichtlich verschiedener Eigenschaften und die daraus resultierenden Handlungsmöglichkeiten von unterschiedlichen Akteuren gehalten bzw. wahrgenommen werden (können).

Die zu einem bestimmten Zeitpunkt im Hinblick auf eine konkrete Ressource existierende Property-Rights-Konstellation ist somit das Ergebnis einer ursprünglich durch die Rechtsordnung zugeteilten Verfügungsrechtsstruktur sowie aller weiteren Markttransaktionen, die in bezug auf die mit der betreffenden Ressource verknüpften Property Rights bis dahin durchgeführt worden sind. Sie schlagen sich nieder in einer mehr oder weniger starken Konzentration bzw. Verdünnung der Property Rights an der Ressource, d.h. ihrer Zuordnung zu lediglich einem oder mehreren Akteuren<sup>25</sup>.

Welche Property Rights dabei in einer Markttransaktion transferiert werden und in welcher Form dies geschieht, ist Ergebnis der Make-or-buy-Kalküle der jeweiligen Akteure. Dabei stehen den Handelnden in zwei Richtungen jeweils zwei Optionen offen<sup>26</sup>:

- Erstens können sie an den Ressourcen, die sie nutzen möchten, selbst Eigentum erwerben, dieses kann aber auch bei einem anderen Akteur verbleiben.
- Zweitens können sie die mit der Nutzung der Ressourcen verbundenen Aktivitäten selbst verrichten oder von anderen durchführen lassen.

Aus der Kombination dieser Möglichkeiten ergeben sich die in Abbildung 1 dargestellten vier Fälle:

- Der Fall 1 („Buy and make“) liegt dementsprechend dann vor, wenn die Akteure die erwünschten Aktivitäten selbst mit eigenen Ressourcen

<sup>23</sup> Vgl. Barzel (1997), S. 4 f.; Haase (2000), S. 60 ff.

<sup>24</sup> Englisch „Attenuation“.

<sup>25</sup> Vgl. zu den Bestimmungsgründen dieser Entscheidungen Barzel (1994) und (1997); Foss/Foss (2000); Ullrich (2004), S. 145 f. und S. 176 ff.

<sup>26</sup> Vgl. Ullrich (2004), S. 172 ff.

durchführen (wollen). Um dies tun zu können, ist es notwendig, daß sie das Eigentum an den betreffenden Ressourcen entweder bereits besitzen oder es erwerben.

- Im Fall 2 („Buy and let make“) möchte ein Akteur bestimmte Aktivitäten an bzw. mit eigenen Ressourcen nicht selbst, sondern von anderen durchführen lassen. Hierzu ist nicht nur – wie im Fall 1 – der Besitz oder Erwerb des betreffenden Eigentums notwendig, sondern auch die Verfügungsgewalt über die Humanressourcen derer, welche die betreffenden Tätigkeiten vollziehen sollen.
- Der Fall 3 („Rent and make“) hat mit dem ersten gemein, daß der Akteur die Aktivitäten selbst durchführt bzw. durchführen will. Im Gegensatz zum Fall 1 ist er aber nur am „ius usus“ und/oder „ius usus fructus“ interessiert, nicht aber daran, selbst Eigentümer der Ressourcen zu sein oder zu werden, weshalb er diese auch nicht besitzen oder erwerben muß.
- Der vierte Fall („Rent and let make“) ist schließlich dadurch charakterisiert, daß mittels fremder, zur Nutzung überlassener Ressourcen Aktivitäten von ebenfalls fremden Akteuren vollzogen werden. Der Akteur, der sich für diese Alternative entscheidet, muß also sowohl über die entsprechenden Nutzungsrechte der anderen Ressourceneigentümer verfügen als auch über die Verfügungsrechte an den Humanressourcen der für ihn handelnden Akteure.

Die skizzierten Fallunterscheidungen machen deutlich, daß je nach Ausprägung der Make-or-buy-Entscheidung eines Akteurs dieser eine jeweils andere Property-Rights-Struktur in bezug auf die von ihm genutzten Sach- und Humanressourcen halten muß. Wenn er über diese aber zu einem bestimmten Zeitpunkt – aus welchen Gründen auch immer – nicht verfügt, muß er mit anderen Akteuren Markttransaktionen durchführen, um die fehlenden Verfügungsrechte zu erlangen. Dies wird möglich, weil es prinzipiell zu jedem Zeitpunkt andere Halter von Verfügungsrechten geben kann, die aus ihrer Perspektive zu einer anderen Wertschätzung der Ressourcen und deren Nutzungsmöglichkeiten kommen bzw. gekommen sind<sup>27</sup> und deshalb – in aller Regel im Austausch gegen Verfügungsrechte an anderen Ressourcen – zu deren temporären oder zeitlich unbegrenzten Überlassung bereit sind.

---

<sup>27</sup> Vgl. Foss/Foss (2000), S. 26.

	<b>Akteure sind Eigentümer und Nutzer von Ressourcen</b> (residuale Kontrollrechte und successionis)	<b>Akteure sind keine Eigentümer, aber Nutzer von Ressourcen</b> (usus, fructus)
<b>Akteure führen Aktivitäten selber durch</b> (residuale Kontrollrechte, successionis und abusus, usus, fructus)	<i>Fall 1</i> Buy and make	<i>Fall 3</i> Rent and make
<b>Akteure lassen Aktivitäten durchführen</b> (abusus, usus, fructus)	<i>Fall 2</i> Buy and let make	<i>Fall 4</i> Rent and let make

Abbildung 1: Differenzierung der Make-or-buy-Entscheidung<sup>28</sup>

Je nachdem welche und wie viele Property Rights dabei getauscht werden, sind jeweils andere Formen des Austauschs zu wählen bzw. zu finden. Sie schlagen sich in vier grundsätzlichen Vertragsformen nieder, mittels derer der jeweils angestrebte Verfügungsrechtstausch realisiert wird (vgl. Abbildung 2):

- So ist der Kaufvertrag die Transaktionsform, um ein „Buy“ an Ressourcen, d.h. an nicht-menschlichen physischen und immateriellen Kapitalgütern, zu realisieren. Im Ergebnis erhält der Käufer das unbefristete „ius successionis“ – und damit auch alle anderen Property Rights – an der Ressource, während der Verkäufer das „ius successionis“ am Kaufpreis erlangt.
- Miet-, Leasing- und Pachtverträge dienen dazu, den Fall des „Rent“ umzusetzen. Hier erwirbt der Nachfrager das befristete „ius usus“ an den betreffenden Ressourcen, während der Anbieter das „ius successionis“ am Erlös in Form von Miete, Leasingrate, Pacht oder ähnlichem erhält.
- Arbeitsverträge stellen die Vertragsform dar, mit deren Hilfe ein „Make“ umgesetzt wird. Dabei erhält der Anbieter der Arbeitsleistungen nicht nur ein „ius successionis“ an dem ihm zustehenden Arbeitsentgelt (Lohn/Gehalt), sondern, damit er seine Arbeitsleistungen überhaupt erfüllen kann, auch ein „ius abusus“ an den dazu notwendigen Ressourcen

<sup>28</sup> Vgl. Ullrich (2004), S. 173.

des Nachfragers, d.h. des Arbeitgebers. Dieser erhält im Gegenzug ein unbefristetes „ius usus“ am Humankapital des Arbeitnehmers.

- Der Fall des „Let make“ wird schließlich mittels Dienst- und Werkverträgen realisiert. Hier erlangt der Anbieter „ius successionis“ an seinem Honorar und muß dafür dem Nachfrager im Gegenzug ein befristetes „ius usus“ am Humankapital, welches den Dienst erbringt bzw. das Werk erstellt, zugestehen.

	Vertragsform	
	Kaufvertrag	Miet-, Leasing-, Pachtvertrag
In der Transaktion übertragene Verfügungsrechte	Anbieter erhält: successionis an Geld (Kaufpreis)  Nachfrager erhält: <b>unbefristet</b> successionis an Ressource	Anbieter erhält: successionis an Geld (Miete, Leasing-raten, Pacht)  Nachfrager erhält: <b>befristet</b> usus, fructus, abusus an Ressourcen im Prozeß
Ressourcen Nicht-menschliche physische und immaterielle Kapitalgüter	Buy	Rent
Aktivitäten durch Humankapital	Make	Let make
In der Transaktion übertragene Verfügungsrechte	Anbieter erhält: successionis an Geld (Lohn, Gehalt) und abusus an Ressourcen im Prozeß  Nachfrager erhält: <b>unbefristet</b> usus am Humankapital im Prozeß	Anbieter erhält: successionis an Geld (Honorar) und abusus an Ressourcen im Prozeß  Nachfrager erhält: <b>befristet</b> usus am Humankapital im Prozeß
	Arbeitsvertrag	Dienst-, Werkvertrag
	Vertragsform	

Abbildung 2: Vertragsformen in Abhängigkeit von „Buy“, „Make“, „Rent“ und „Let make“<sup>29</sup>

<sup>29</sup> Vgl. Ullrich (2004), S. 175.

Die bisherigen Überlegungen machen zunächst deutlich, daß die Wahl bzw. Herausbildung einer bestimmten Vertragsform das Ergebnis eines Make-or-buy-Kalküls sowie der dahinterliegenden Bestimmung des optimalen Eigentümers ist<sup>30</sup>. Darüber hinaus wird erkennbar, daß nur im Fall des Kaufvertrags alle an einer Ressource gehaltenen Verfügungsrechte transferiert werden, wobei dem „ius successionis“ die entscheidende Bedeutung zukommt. Daneben existiert aber eine Vielzahl von Vertragsformen, bei denen bestimmte Verfügungsrechte an den vom Anbieter in die Transaktion eingebrachten Ressourcen bei diesem verbleiben. So ist ein Vermieter auch nach Abschluß eines Mietvertrags genauso weiterhin Eigentümer seiner Mietsachen, wie ein Arbeitnehmer bei Unterzeichnung eines Arbeits- oder Dienstvertrags seine per Geburt erworbenen Menschen- und Bürgerrechte behält<sup>31</sup>. In diesen Fällen kommt es also im Rahmen einer Transaktion aus der Perspektive der Anbieter zu einer Verdünnung der Verfügungsrechte an den von ihnen in die Transaktion eingebrachten Ressourcen. Der Vermieter überläßt dem Mieter zumindest das Nutzungsrecht an der Mietsache, und Arbeitnehmer oder Honorarkräfte gestehen den betreffenden Arbeit- oder Auftraggebern Zugriffs- oder Dispositionsrechte in bezug auf ihre Arbeitszeit zu. Immer dann aber, wenn es im Rahmen einer Transaktion zu einer solchen Verdünnung der Verfügungsrechte an einer Ressource kommt, kann deren vom Nachfrager angestrebte Nutzung zwangsläufig nicht ohne dessen eigene Mitwirkung erfolgen. In solchen Fällen integrativer Markttransaktionen muß der Nachfrager über den ihm zustehenden Teil der Verfügungsrechte und der Anbieter über den beim verbleibenden Teil derselben disponieren.

Als ein erstes Zwischenfazit kann somit zunächst festgehalten werden, daß Integrativität immer mit einer Verdünnung von Verfügungsrechten an einer von einem Anbieter in eine Transaktion eingebrachten Ressource einhergeht und damit immer zur Co-Disposition von Anbieter und Nachfrager über die betreffende Ressource führt.

In diesem Sinne versteht auch *Ullrich* Dienstleistungen als Auftragsleistungen ohne vollständige Eigentumsübertragung, welche ein Mindestmaß an Mitwirkung des Nachfragers verlangen. In ihrem Verlauf kommt es zu einer zeitlich befristeten Übertragung bestimmter Verfügungsrechte („ius usus“, „ius usus fructus“, „ius abusus“) vom Anbieter zum Nachfrager, während das Recht

---

<sup>30</sup> Vgl. Ullrich (2004), S. 176 ff. Die Antwort auf die Frage, wer der optimale Halter bestimmter Verfügungsrechte ist, kann sich dabei mit Voranschreiten des Marktprozesses verändern, was dann wiederum zu neuen Transaktionen und Property-Rights-Strukturen führt. Vgl. Ullrich (2004), S. 190 ff.

<sup>31</sup> Seit der Abschaffung der Sklaverei existiert ein „ius successionis“ an den Humanressourcen sowieso nicht mehr.



auf Weiterveräußerung („ius successionis“) beim ursprünglichen Träger, d.h. dem Anbieter, verbleibt<sup>32</sup>.

Mittels dieser Charakterisierung gelingt es zu spezifizieren, was aus verfassungsrechtlicher Sicht mit den Ressourcen geschieht, die seitens des Anbieters in eine Dienstleistungstransaktion eingebracht werden. Demgegenüber werden die nachfragerseitig beizustellenden Ressourcen – die externen Faktoren – sowie die sich auf sie beziehenden Verfügungsrechte zwar erwähnt, jedoch nicht eingehender thematisiert. Diese standen jedoch seit jeher im Zentrum der Integrativitätsbetrachtung<sup>33</sup>. Dabei ist der aus Property-Rights-Perspektive entscheidende Punkt darin zu sehen, daß der Nachfrager, um sich den Wert der ihm seitens des Anbieters befristet zustehenden Verfügungsrechte aneignen zu können, selbst Ressourcen in die Transaktion einbringen muß, an denen er dem Anbieter wiederum seinerseits zeitweise bestimmte Verfügungsrechte zuzugestehen hat. So kann ein Gegenstand von einem Fremden nur repariert werden, wenn man diesem befristete Rechte des Gebrauchs und der Veränderung gewährt. Eine von einem Fremden durchgeführte Schulungsmaßnahme kann nur gelingen, wenn man als Teilnehmer – ebenfalls zeitlich begrenzt – das Recht an der Dispositionsfreiheit über seine eigene Zeit einschränken läßt.

Durch Integrativität charakterisierte Markttransaktionen sind somit aus Sicht der Property-Rights-Theorie dadurch gekennzeichnet, daß nicht nur die Verfügungsrechte an den Ressourcen, die vom Anbieter in die Transaktion eingebracht werden, zeitweise verdünnt werden, sondern auch die an den Ressourcen, welche von Seiten des Nachfragers in den Leistungserstellungsprozeß integriert werden<sup>34</sup>. Aus verfassungsrechtlicher Sicht kommt es somit im Rahmen solcher Transaktionen immer zu einer doppelten oder bilateralen Verdünnung der Verfügungsrechte an den von den Transaktionspartnern in eine Transaktion eingebrachten Ressourcen. Dieses sind auf der Seite des Anbieters Teile seiner internen (Produktions-)Faktoren, auf der Seite des Nachfragers sind es die externen Faktoren. Durch diese bilaterale Verdünnung entsteht ein – oftmals kompliziertes – Geflecht von Aktivitäten der Übertragung, Rückübertragung und Absicherung von Property Rights mit teilweise weitreichenden Konsequenzen für Anbahnung,

---

<sup>32</sup> Vgl. Ullrich (2004), S. 187 ff.

<sup>33</sup> Dabei steht aus der Perspektive der Integrativität nicht das dem (Dienstleistungs-)Anbieter zustehende Entgelt im Mittelpunkt des Interesses. Hieran erlangt der Anbieter entsprechend den vertraglichen Regelungen im allgemeinen bei vollständiger Erbringung seiner Leistung ein „ius successionis“ (vgl. Abbildung 2).

<sup>34</sup> Vgl. Fließ (2001), S. 20; Hilke (1989), S. 12; Kleinaltenkamp (1997a), S. 99; Kleinaltenkamp/Haase (1999); Maleri (1994), S. 147.

Abwicklung und Kontrolle der Transaktionen sowie die damit einhergehende Leistungserstellung im engeren Sinne<sup>35</sup>.

Folgt man dieser Sichtweise, dann können im Rahmen einer integrativen Markttransaktion nun wiederum drei verschiedene Sphären unterschieden werden, innerhalb derer die beteiligten Akteure handeln (müssen):

1. Einen ersten Bereich stellt dabei naheliegenderweise die Ebene der Verfügungsrechte selbst dar, denn im Kern handelt es sich ja bei einer Markttransaktion um eine Einigung über den Austausch von Verfügungsrechten<sup>36</sup>. Wie aber schon aufgezeigt wurde, zeichnen sich durch Integrativität charakterisierte Markttransaktionen dadurch aus, daß es in ihnen typischerweise nur teilweise zu einer vollständigen, unbefristeten Übertragung von Verfügungsrechten kommt. Bestimmte Verfügungsrechte an den in die Transaktion eingebrachten Ressourcen verbleiben demgegenüber jeweils beim Anbieter bzw. beim Nachfrager der Leistung, während andere dem jeweiligen Transaktionspartner zeitlich begrenzt übertragen werden. Es findet also „lediglich“ eine temporäre Verdünnung der Verfügungsrechte statt.
2. Um die in einer Markttransaktion vereinbarte (zeitweise) Übertragung und Rückübertragung von Verfügungsrechten abwickeln zu können, müssen sowohl auf der Seite der Anbieter als auch auf der Seite der Nachfrager Aktivitäten ergriffen werden. Für den Anbieter einer Leistung gehören hierzu alle Handlungen, die notwendig sind, um dem Abnehmer das versprochene Leistungsergebnis verfügbar zu machen. Dies sind insbesondere alle dazu noch notwendigen Beschaffungs-, Produktions- und Vertriebstätigkeiten. Aber auch der Nachfrager muß seinerseits Aktivitäten einleiten, um die Verfügung über den Vertragsgegenstand zu erlangen und die von ihm dafür hinzugebende Gegenleistung zu erbringen.

Um die betreffenden Handlungen durchführen zu können, müssen von den Beteiligten Produktionsfaktoren miteinander kombiniert oder verbraucht werden<sup>37</sup>, so daß als weitere Ebene einer Markttransaktion die Sphäre der Faktorkombination ausgemacht werden kann. Im Falle der Integrativität existiert aber auch hier wiederum eine Besonderheit, die darin besteht, daß es zumindest zu einer teilweisen Kombination interner und externer (Produktions-)Faktoren kommt.

---

<sup>35</sup> Zu den daraus resultierenden Konsequenzen auf die Transaktionskosten vgl. Fließ (2001), S. 94 ff., passim.

<sup>36</sup> Vgl. Commons (1931), S. 652; Plinke (2000), S. 8.

<sup>37</sup> Vgl. Alderson (1965), S. 86.

3. Das verbindende Element zwischen der Verfügungsrechts- und der Faktorkombinationsebene stellt schließlich die Sphäre der Information dar, innerhalb derer sowohl der Verfügungsrechtsaustausch als auch die Faktorkombination gesteuert und koordiniert werden. So müssen für den Austausch der Verfügungsrechte Informationen zwischen den Vertragspartnern transferiert werden, ebenso wie sich aus dem angestrebten bzw. zu vollziehenden Verfügungsrechtstausch ja bestimmte Faktorkombinationsprozesse ergeben, die ihrerseits wiederum einer Koordination bedürfen. Auf dieser Ebene findet bei integrativen Markttransaktionen die eingangs angesprochene *Co-Disposition* statt.

Die Abbildung 3 veranschaulicht noch einmal die verschiedenen Sphären einer durch Integrativität charakterisierten Einzeltransaktion: Die äußere Schale symbolisiert die sich im Rahmen einer Markttransaktion vollziehende Übertragung und Rückübertragung von Verfügungsrechten zwischen Anbietern und Nachfragern. Der innere Halbzylinder steht für die im Rahmen der Abwicklung des Verfügungsrechtstausches notwendige Faktorkombination. Sie findet ebenfalls sowohl auf Seiten des Anbieters als auch auf Seiten des Nachfragers statt. Im Falle der Integrativität vollzieht sie sich zudem auch zwischen den beteiligten Partnern. Die dazwischen liegende Informationssphäre veranschaulicht die Tatsache, daß sowohl der Verfügungsrechtstausch als auch der Faktorkombinationsprozeß durch uni- und bilaterale Informationsströme gesteuert und koordiniert werden. Zudem erfordert die Abstimmung zwischen dem Verfügungsrechtstausch und dem Faktorkombinationsprozeß ebenfalls den Austausch von Informationen.

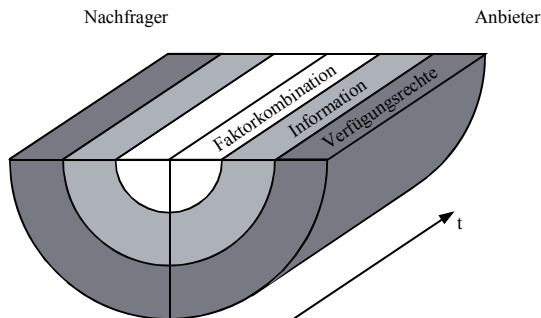


Abbildung 3: Sphären einer Markttransaktion<sup>38</sup>

Darüber hinaus soll der eingezeichnete Zeitstrahl verdeutlichen, daß für die komplette Durchführung einer solchen Markttransaktion Zeit verbraucht wird<sup>39</sup>.

<sup>38</sup> Vgl. Kleinaltenkamp (1997a), S. 89.

Dabei kann der dazu notwendige Zeitraum in manchen Fällen, etwa bei einem Spontankauf, sehr kurz sein, während er sich bei anderen vertraglichen Vereinbarungen, z.B. langfristigen Liefer- oder Nutzungsverträgen, über Jahre hinziehen kann.

Welche Auswirkungen resultieren nun aus den beschriebenen Besonderheiten einer integrativen Markttransaktion auf die drei unterschiedenen Handlungssphären?

### **3 Auswirkungen der Integrativität in den Sphären einer Einzeltransaktion**

#### **3.1 Die Sphäre der Verfügungsrechte**

Die wesentliche Konsequenz der Integrativität in bezug auf die den Transaktionspartnern zugeordneten bzw. zustehenden Verfügungsrechte besteht in der Unsicherheit über den zukünftigen Wert der betreffenden Rechte sowie im Hinblick auf die Frage, inwieweit die jeweiligen Rechte abgesichert werden können. Die verfügungsrechtliche Sphäre einer integrativen Einzeltransaktion besteht dabei – wie in den vorangegangenen Ausführungen bereits angedeutet wurde – selbst wiederum aus zwei Bereichen, nämlich den Verfügungsrechten, die lediglich zeitweise übertragen, und denen, die vollständig transferiert werden:

- Zu den Verfügungsrechten, die zeitweise übertragen werden, zählen
  - das „ius usus“, das „ius abusus“ und/oder das „ius usus fructus“ an den internen Faktoren des Anbieters, die der Nachfrager im Rahmen der Transaktion nutzen darf, sowie
  - das „ius usus“ und/oder „ius abusus“ an den externen Faktoren des Nachfragers, an denen bzw. mit denen die Leistungserstellung erfolgt.
- Zu den Verfügungsrechten, die vollständig übertragen werden, gehören
  - das „ius successionis“ am Leistungsentgelt, das der Nachfrager dem Anbieter bei (vollständiger) Erbringung der Leistung schuldet, sowie
  - das „ius successionis“ an den internen Faktoren, die in das Leistungsergebnis eingehen und an denen der Nachfrager damit Eigentum erwirbt.

---

<sup>39</sup> Vgl. Marra (1999), S. 7 ff.

Darüber hinaus werden bestimmte Verfügungsrechte im Rahmen der Transaktion zwar nicht an den jeweils anderen Transaktionspartner transferiert, ihre Existenz ist aber für die Abwicklung der Transaktion gleichwohl von Belang. Dabei handelt es sich um das „ius successionis“ an den vom Nachfrager in die Transaktion eingebrachten Ressourcen (externe Faktoren) sowie das „ius successionis“ an den Ressourcen des Anbieters (interne Faktoren), die sich auch nach Beendigung der Transaktion weiterhin im Eigentum des Anbieters befinden.

Integrative Markttransaktionen sind somit – im Gegensatz zu einem „einfachen“ Kaufvertrag, in dem das Eigentumsrecht an einem standardisierten Gut gegen das Eigentumsrecht an dem betreffenden Kaufpreis getauscht wird – durch ein zumeist kompliziertes Geflecht miteinander verknüpfter verfügungsrechtlicher Austauschvorgänge geprägt. Zudem nehmen beide Transaktionspartner im Sinne der Prinzipal-Agent-Theorie in bezug auf die jeweils zu transferierenden Rechte sowohl die Rolle eines Prinzipalen als auch die Rolle eines Agenten ein<sup>40</sup>. Dabei ist die jeweilige „Rollenverteilung“ davon abhängig, ob das zu erbringende Leistungsergebnis oder der betreffende Leistungserstellungsprozeß betrachtet wird. Entsprechend der typischen Auftraggeber-Auftragnehmer-Konstellation fungiert der Anbieter in bezug auf ein zu erstellendes Leistungsergebnis als Agent und der Nachfrager als Prinzipal. Soweit hingegen für die Verwirklichung eines bestimmten Leistungsergebnisses die Integration externer Faktoren notwendig ist, ist der Anbieter als Prinzipal und der Nachfrager als Agent anzusehen, der über die Einbringung der externen Faktoren Einfluß auf die Handlungsmöglichkeiten des Anbieters nimmt<sup>41</sup>.

Je spezifischer dabei die zu treffenden Regelungen auf einen Einzelfall zugeschnitten sein müssen, desto höher sind in aller Regel die von den Transaktionspartnern wahrgenommenen Unsicherheiten sowie die Transaktionskosten, die daraus resultieren, diese Unsicherheiten beherrschen bzw. reduzieren zu wollen<sup>42</sup>. In jedem Fall müssen institutionelle Regelungen für die Durchführung und Abwicklung der Transaktionen gefunden werden. Solche Institutionen zeichnen sich dadurch aus, daß sie (vgl. Abbildung 4)

- das Verhalten der beteiligten Transaktionspartner steuern und dadurch
- deren Unsicherheiten in bezug auf das Verhalten des jeweils anderen Transaktionspartners reduzieren<sup>43</sup>.

Institutionen, die eine solche Wirkung entfalten können, bestehen typischerweise aus drei Elementen (vgl. Abbildung 4)<sup>44</sup>:

<sup>40</sup> Vgl. Kaas (1991), S. 40 f.; Kleinaltenkamp (1992), S. 815.

<sup>41</sup> Vgl. Kleinaltenkamp (1997a), S. 86.

<sup>42</sup> Vgl. ausführlich Fließ (2001), S. 166 ff., sowie die dort zitierte Literatur.

<sup>43</sup> Vgl. Jacob (2002), S. 51 ff.

- einer Regel, die eine Aussage darüber trifft, welche Konsequenzen mit einem bestimmten Verhalten verknüpft sind,
- einer Sanktion, die beschreibt, was geschieht, wenn sich ein Transaktionspartner nicht an die Regel hält, sowie
- einer Garantie, die dafür sorgen soll, daß die Sanktion bei Mißachtung der Regel auch tatsächlich durchgesetzt wird.

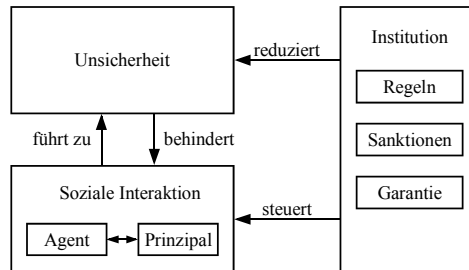


Abbildung 4: Funktionsmodell der Institution<sup>45</sup>

In diesem Sinne können drei Arten von Institutionen unterschieden werden, die durch eine jeweils eigene Regel-Sanktion-Garantie-Kombination geprägt sind (vgl. Abbildung 5)<sup>46</sup>:

- der Vertrag,
- das Pfand sowie
- das bilaterale Verhaltensprogramm.

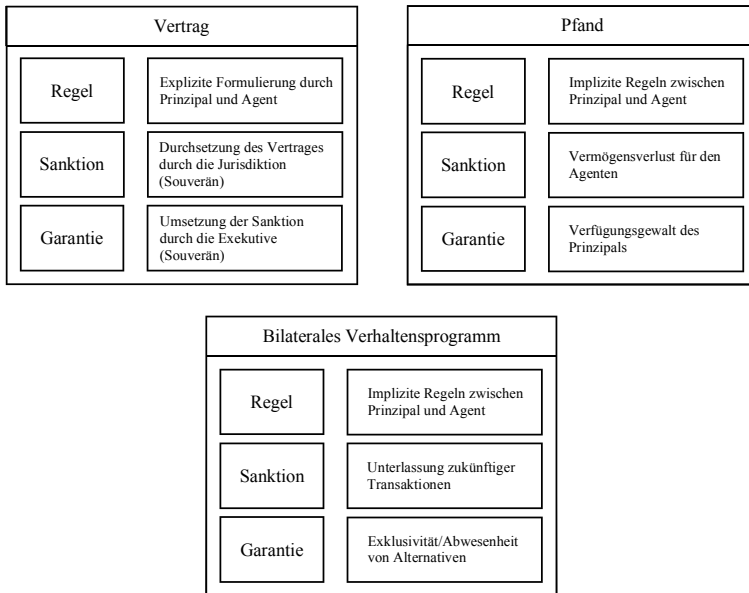
Dabei zeichnen sich reale institutionelle Arrangements in bezug auf integrative Markttransaktionen typischerweise dadurch aus, daß in ihrem Rahmen zumeist mehrere der genannten Institutionen in Kombination miteinander wirksam werden. Das rührt daher, daß aufgrund der Komplexität der Verfügungsrechtsaustausche in aller Regel keine vollständigen Verträge geschlossen werden können; Verträge allein also nicht in der Lage sind, die skizzierten Unsicherheiten beherrschbar zu machen bzw. zu reduzieren<sup>47</sup>. Dementsprechend müssen Pfänder und/oder bilaterale Verhaltensprogramme zusätzlich zum Einsatz kommen, damit integrative Markttransaktionen überhaupt zustande kommen können.

<sup>44</sup> Vgl. Jacob (2002), S. 58 ff.

<sup>45</sup> Vgl. Jacob (2001), S. 60.

<sup>46</sup> Vgl. ausführlich Jacob (2002), S. 69 ff.

<sup>47</sup> Vgl. Hallscheidt (2004), S. 120 ff.

Abbildung 5: Arten von Institutionen<sup>48</sup>

### 3.2 Die Sphäre der Faktorkombination

Die wesentlichste Auswirkung der Integrativität auf die Sphäre der Faktorkombination ist die Notwendigkeit, das Zusammenwirken von internen und externen (Produktions-)Faktoren zu bewerkstelligen.

Interne (Produktions-)Faktoren sind dabei alle diejenigen Ressourcen, über die ein Anbieter einer Leistung vor dem Beginn einer Transaktion autonom verfügt, weil ihm zu diesem Zeitpunkt alle notwendigen Verfügungsrechte zugeordnet sind. Dabei handelt es sich erstens um solche Potential- und Verbrauchsfaktoren, die in der entsprechenden Art und Form so von den jeweiligen Beschaffungsmärkten bezogen worden sind bzw. werden können. Um eine Leistungsbereitschaft herstellen zu können, müssen in aller Regel aber zusätzlich bestimmte Prozesse der Vorkombination durchgeführt werden<sup>49</sup>. Die Outputs dieser Vorkombination stellen die zweite Kategorie der internen Faktoren dar,

<sup>48</sup> Vgl. Jacob (2001), S. 72 ff.

<sup>49</sup> Vgl. Altenburger (1979), S. 863 ff.; Corsten (1997), S. 136 ff.; Corsten/Gössinger (2003).

bei denen es sich dann um veränderte Potential- und Verbrauchsfaktoren aber auch um Halb- oder Fertigfabrikate handeln kann (vgl. Abbildung 6).

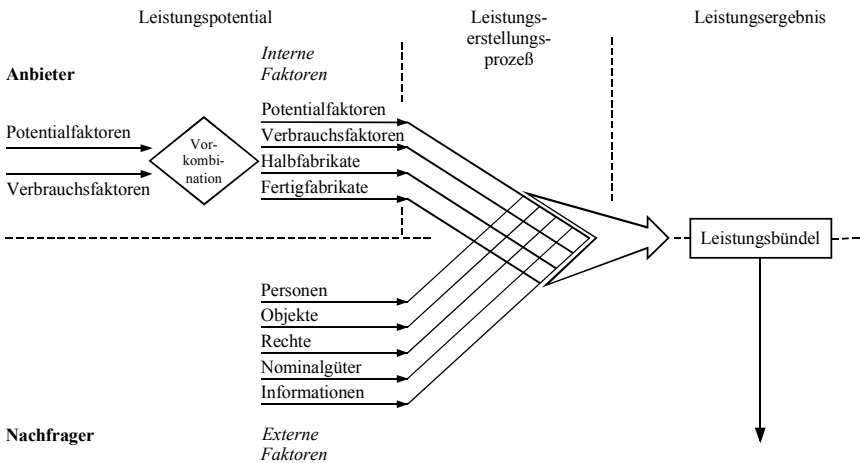


Abbildung 6: Integrative Faktorkombination<sup>50</sup>

Beide Arten von internen Faktoren machen das Leistungspotential eines Anbieterunternehmens aus. Das betriebswirtschaftliche Kernproblem seiner Gestaltung besteht darin, daß sowohl die Beschaffung von internen Faktoren auf den jeweiligen Beschaffungsmärkten als auch die Durchführung der betreffenden Vorkombinationsprozesse spekulativ erfolgen müssen<sup>51</sup>. Denn die eigentliche Leistungserstellung kann im Fall der Integrativität erst dann erfolgen, wenn die im Leistungspotential akkumulierten internen Faktoren mit externen – vom Kunden bereitzustellenden – Faktoren kombiniert werden. An und mit diesen externen Faktoren werden die Leistungserstellungsprozesse vollzogen, an deren Ende das vom Kunden gewünschte Leistungsergebnis steht.

Dabei tritt ein externer Faktor selten allein in Erscheinung. Ein Mensch ist als externer Faktor etwa immer auch Informationsträger. Ebenso gehört ein sachliches Objekt einem Menschen oder einem Unternehmen, der selbst bzw. dessen Repräsentanten es dem Anbieter verfügbar machen müssen. Und schließlich müssen – wie im vorigen Abschnitt ausgeführt – auch die jeweils relevanten Verfügungsrechte mit transferiert werden.

<sup>50</sup> Vgl. Kleinaltenkamp (1997a), S. 351.

<sup>51</sup> Vgl. Kleinaltenkamp (1997a), S. 89; Schneider (1995), S. 33 f.



Im Fall der Integrativität stellt das Leistungsergebnis, welches der Nachfrager schließlich erhält, somit immer ein Leistungsbündel dar. Es besteht aus Elementen, die bereits in der Vorkombination, und solchen, die erst im Leistungserstellungsprozeß entstanden sind. Da es somit aus der Zusammenführung („Integration“) von internen und externen Faktoren zustande gekommen ist, kann der gesamte Prozeß als „integrative Faktorkombination“ bezeichnet werden (vgl. Abbildung 6).

Damit eine integrative Faktorkombination vollzogen werden kann, müssen die internen mit den externen Produktionsfaktoren – in aller Regel auch physisch – zusammengeführt werden<sup>52</sup>. Dabei können die in Abbildung 7 dargestellten Fälle unterschieden werden.

- Die erste Möglichkeit besteht darin, daß der Anbieter dauerhaft Ressourcen beim Nachfrager implementiert. Dies ist typisch für Transportnetze, Reparaturstützpunktnetze und ähnliches, aber auch für Outsourcing-Dienste.
- Die zweite Form der Ressourcenkombination ist dadurch gekennzeichnet, daß die Ressourcen des Anbieters nur zeitweise zum Nachfrager verlagert und nach dem Abschluß der Leistungserstellung zurückgeholt werden. Typische Beispiele hierfür sind Beratungsdienste oder Wartungs- und Instandhaltungsleistungen, die beim Nachfrager vor Ort erbracht werden.
- Die dritte Form der räumlichen Kundenintegration besteht darin, daß der Nachfrager seine Ressourcen räumlich verlagert und der Leistungserstellungsprozeß beim Anbieter stattfindet. Diese Bewegung wird in der Regel nur temporär erfolgen und ist typisch z.B. bei der Wartung von Schiffen oder Flugzeugen.
- Schließlich und viertens können die Anbieter- und Nachfragerressourcen aber auch allein virtuell zusammengeführt werden. Das bedeutet, daß die betreffenden Ressourcen physisch zwar bei ihren jeweiligen Eignern – Anbieter und Nachfrager – verbleiben, sie aber informatorisch so miteinander verknüpft werden, daß die Dienstleistungserstellung gleichwohl stattfinden kann. Diese Formen der virtuellen Zusammenführung von Anbieter- und Nachfragerressourcen werden insbesondere durch den Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien ermöglicht bzw. zunehmend vereinfacht und kostengünstiger gestaltet. Beispiele hierfür bilden etwa Ferndiagnose- und -wartungssysteme.

---

<sup>52</sup> Vgl. Meyer (1994), S. 84 ff.

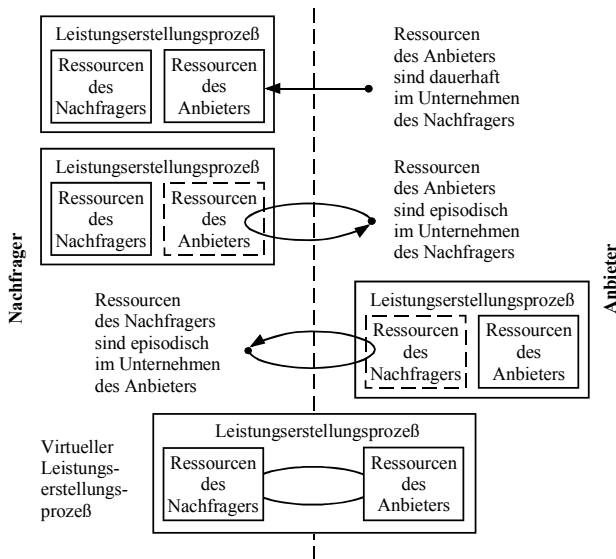


Abbildung 7: Formen der Ressourcenintegration in integrativen Faktorkombinationsprozessen<sup>53</sup>

Damit die räumliche oder virtuelle Faktorintegration stattfinden kann, müssen Ort und in aller Regel auch Zeitpunkt bzw. Zeitraum der integrativen Faktorkombination festgelegt werden. Solche Festlegung und Einhaltung der Termine und Orte ist deshalb besonders bedeutsam, weil immer dann, wenn eine beteiligte Seite nicht anwesend ist, die Leistungserstellung nicht stattfinden kann. Deshalb ist es auch so wichtig, daß es bei der Vereinbarung der Termine und Orte nicht zu Kommunikationsstörungen, Mißverständnissen oder ähnlichem kommt. Geschieht dies dennoch, entstehen nicht nur für mindestens einen Transaktionspartner vermeidbare Kosten, sondern oft sind solche Fehler Ursache für das Entstehen von Kundenunzufriedenheit – und das, obwohl bzw. weil eine Leistungserstellung gar nicht stattgefunden hat.

Welche Form der räumlichen bzw. virtuellen Ressourcenintegration bei der Erbringung integrativer Leistungen gewählt wird bzw. werden muß, hängt von technischen und ökonomischen Faktoren ab. In vielen Fällen ist die Entscheidung technisch determiniert: Jede Montage und Inbetriebnahme technischer Einrichtungen muß zwangsläufig dort geschehen, wo die Maschinen und Geräte später genutzt werden sollen. Ebenso gibt es Fälle, bei denen die Ressourcen des Anbieters immobil sind, etwa im Falle einer Werft oder einer Reparaturwerkstatt.

<sup>53</sup> Vgl. Kleinaltenkamp/Plötner/Zedler (2004), S. 632.

Wenn die Form der räumlichen Ressourcenintegration hingegen nicht technisch vorgegeben ist, hängt die Antwort auf die Frage, welche Ressourcen wohin verlagert werden, von ökonomischen Einflüssen, d.h. der Effektivität und/oder der Effizienz der jeweiligen Prozeßgestaltung ab. Insbesondere virtuelle Leistungserstellungsprozesse können dann ihre ökonomischen Vorteile entfalten.

Das Angebot von integrativen Leistungen zieht somit je nach Ausprägung der zuvor geschilderten Zusammenhänge ganz unterschiedliche Notwendigkeiten des Aufbaus und der Koordination von materiellen und humanen Ressourcen nach sich, was wiederum weitreichende Auswirkungen auf die Vorhaltung von Kapazitäten, die daraus resultierenden Kosten- und Kapitalbelastungen usw. hat<sup>54</sup>.

### 3.3 Die Sphäre der Information

Die bedeutendste Konsequenz der Integrativität auf die Sphäre der Information ist schließlich, daß hier externe, d.h. von Seiten des Kunden stammende, mit internen Informationsströmen verknüpft werden (müssen).

Um diese Effekte und die daraus resultierenden Herausforderungen aufzeigen zu können, ist es zunächst zweckmäßig, Klarheit darüber herzustellen, was in diesem Zusammenhang unter Informationen verstanden werden soll. Eine hierfür zweckmäßige Definition von Informationen hat *Wittmann* geliefert, der darunter „zweckorientiertes Wissen“ faßt, d.h. Wissen, „...das zur Erreichung eines Zweckes, nämlich einer möglichst vollkommenen Disposition, eingesetzt wird.“<sup>55</sup> Folgt man dieser Begriffsfassung, wird zunächst deutlich, daß Wissen und Information nicht identisch sind, sondern Informationen eine Nutzung von Wissen darstellen. Das bedeutet zunächst, daß Informationen immer als Verbrauchsfaktoren anzusehen sind. Sie werden für einen bestimmten Zweck, nämlich das Treffen einer Entscheidung, genutzt und dabei im Hinblick auf die betreffende Verwendung „verbraucht“. Damit ist nicht ihr physischer Untergang gemeint, sondern vielmehr ihre Verwendung im Hinblick auf den betreffenden Ziel-Mittel-Zusammenhang. Jede weitere Nutzung desselben Wissens für nachfolgende Dispositionen erfordert eine neue Prüfung seiner Verwendungsfähigkeit. Das in einem Unternehmen zu einem bestimmten Zeitpunkt vorhandene Wissen stellt somit – im Gegensatz zu den Informationen – einen Potentialfaktor dar, der erst in dem Augenblick, in dem man es zweckgerichtet nutzt, zur Information wird<sup>56</sup>.

<sup>54</sup> Vgl. Corsten (1997), S. 146 ff.; Corsten/Gössinger (2003).

<sup>55</sup> Wittmann (1959), S. 14.

<sup>56</sup> Vgl. Kortzfleisch (1973), S. 549 ff.; Mag (1990).

Darüber hinaus erkennt man ebenso, daß jede Informationsnutzung zunächst einen Wissenserwerb voraussetzt. Dieser besteht wiederum aus verschiedenen Teilschritten. Denn zunächst müssen die relevanten Tatbestände durch eine entsprechende Abbildung in Daten umgesetzt werden, welche dann wiederum durch Gewinnung, Aufbereitung und Speicherung in den Wissensbestand einer Person bzw. eines Unternehmens eingehen können<sup>57</sup>.

Wendet man diese Überlegungen nun auf integrative Markttransaktionen an, dann stellt man fest, daß ein Unternehmen in zweifacher Weise Wissen von seinen Kunden erlangen kann<sup>58</sup>: nämlich zum einen autonom, d.h. unabhängig von einzelnen Markttransaktionen, und zum anderen integrativ, d.h. im Zusammenhang mit der Durchführung konkreter Markttransaktionen mit einzelnen Kunden:

- Bei der autonomen Wissenserlangung handelt es sich um den typischen Einsatzbereich der Marktforschung, durch die versucht wird, unabhängig vom konkreten Bedarf eines aktuellen Kunden eher allgemeines Wissen über eine Mehrzahl von Kunden, d.h. Märkte oder Marktsegmente, zu erlangen.
- Die integrative Wissensentstehung beschreibt demgegenüber die Situation, daß ein Anbieter durch die Durchführung einzelner Markttransaktionen zwangsläufig Erkenntnisse über bestimmte Gegebenheiten bei einem einzelnen Kunden, seine Problemstellungen, mögliche Ansatzpunkte zu ihrer Lösung etc. erlangt, auf die, sofern sie gespeichert werden, zu späteren Zeitpunkten zurückgegriffen werden kann<sup>59</sup>. Dieses Wissen muß sich dabei nicht nur auf die konkrete Leistungserbringung beziehen, sondern kann zum Teil weit darüber hinausreichen oder gänzlich andere Tatbestände betreffen und auch für andere Nachfrager Geltung besitzen. Damit vergrößert sich zwangsläufig der Bestand des Wissens im Unternehmen<sup>60</sup>.

Jedes Unternehmen, das als Anbieter integrative Markttransaktionen durchführt, verfügt somit auf diese Art und Weise über eine bestimmte Wissensbasis,

---

<sup>57</sup> Ein Problem besteht dabei in Unternehmen darin, daß es sich bei diesem Wissen in aller Regel um verteiltes Wissen handelt. Häufig verfügen etwa die Außendienstmitarbeiter eines Anbieters über entsprechende Kenntnisse in bezug auf ihre Kunden, wobei eine große Schwierigkeit darin besteht, dieses Wissen im Unternehmen allgemein oder an anderen Stellen als im Vertrieb verfügbar zu machen. Zu Lösungsansätzen vgl. Ku-bitschek/Meckl (2000) sowie die dort zitierte Literatur.

<sup>58</sup> Vgl. Kleinaltenkamp (1993), S. 104 ff.

<sup>59</sup> Vgl. Weiber/Jacob (2000), S. 586 ff.

<sup>60</sup> Dabei ist zu beachten, daß auch der Nachfrager durch seine Mitwirkung am Leistungserstellungsprozeß „zwangsläufig“ Wissen erlangt, das er in späteren Transaktionen nutzen kann.

auf die es beim Treffen seiner Entscheidungen zurückgreift. Das in diesem Wissensbestand enthaltene Markt- und Kundenwissen wird nun indessen für unterschiedliche Zwecke „verbraucht“, d.h., es wird für unterschiedliche Dispositionszwecke eingesetzt (vgl. Abbildung 8).

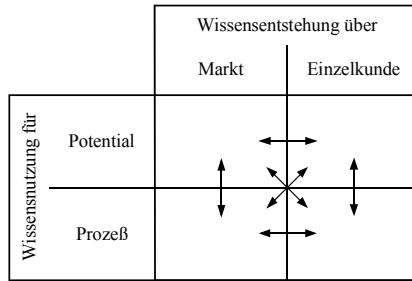


Abbildung 8: Zusammenhang zwischen Wissensentstehung und Wissensnutzung<sup>61</sup>

Erstens wird auf der Basis des verfügbaren Wissens über die Ausgestaltung des Leistungspotentials eines Unternehmens entschieden<sup>62</sup>. Das Charakteristische derartiger Entscheidungen in bezug auf das Leistungspotential ist, daß ein Unternehmen bzw. die betreffenden Entscheidungsträger sie völlig autonom, d.h. ohne Einflüsse einzelner Kunden vornehmen können. Die hierzu verwendeten „Potentialinformationen“<sup>63</sup> können dementsprechend auch als die „... erste[n], dem Einsatz aller anderen Produktionsfaktoren vorgelagerte[n] Produktionsfaktor[en]“<sup>64</sup> angesehen werden, da sie die Grundlage für Entscheidungen in bezug auf die Gestaltung des zu einem Zeitpunkt in einem Unternehmen existierenden Leistungspotentials darstellen.

Zweitens wird das in einem Unternehmen verfügbare Wissen für die Steuerung und Durchführung konkreter Leistungserstellungsprozesse verwandt. Allerdings ist allein mittels der Verwendung dieser „internen Prozeßinformationen“ eine Durchführung von Leistungserstellungsprozessen nicht möglich, denn solche Prozesse sind ja gerade dadurch charakterisiert, daß sie nur in einer informatorischen Verknüpfung mit den von einzelnen Kunden bereitgestellten Informationen stattfinden können. Die konkreten Kunden steuern demnach durch ihre „externen Prozeßinformationen“, über die ihre konkreten Kundenwünsche zum Anbieterunternehmen transferiert werden, die Leistungserstellungsprozesse mit.

<sup>61</sup> Vgl. Kleinaltenkamp/Frauendorf (2002), S. 381.

<sup>62</sup> Vgl. Abschnitt 3.2.

<sup>63</sup> Vgl. Kleinaltenkamp/Haase (1999).

<sup>64</sup> Picot (1990), S. 7.

Das Charakteristikum von „Potentialinformationen“ ist somit, daß durch ihren Einsatz Entscheidungen über neu zu schaffende oder zu verändernde Leistungspotentiale getroffen werden, welche die Basis für die Erbringung innovativer oder modifizierter Leistungen darstellen. Demgegenüber werden durch den Einsatz von „internen Prozeßinformationen“ Leistungserstellungsprozesse gemeinsam mit dem Kunden möglichst effektiv und/oder effizient gesteuert<sup>65</sup>. Abbildung 9 veranschaulicht den Zusammenhang und das Zusammenwirken der betreffenden Informationsströme.

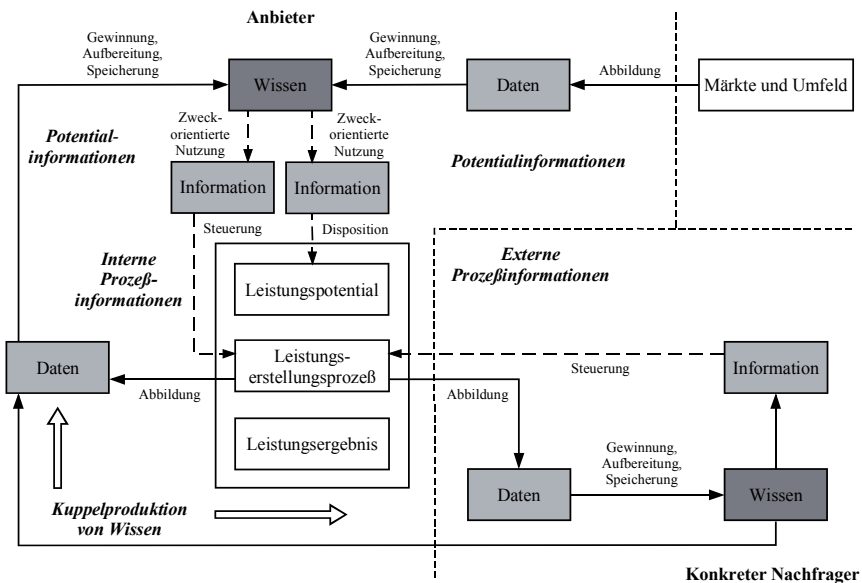


Abbildung 9: Das Zusammenwirken von Potential- und Prozeßinformationen<sup>66</sup>

Die betriebswirtschaftliche Herausforderung dieser Gegebenheiten besteht in der Integration derjenigen externen Informationen, welche die Leistungserstellung eines Anbieters gleichsam mitsteuern. Die Existenz und die Wirkungen dieser externen Prozeßinformationen haben nämlich weitreichende Konsequenzen auf die Unternehmensführung:

- Der Transfer von externen Prozeßinformationen vom Kunden zum Anbieter einer Leistung hat zunächst generell eine Einschränkung seiner Dispositionsspielräume zur Folge. De facto kommt es zu einer Verknüpfung der Dispositionen des Abnehmers einer Leistung mit denen

<sup>65</sup> Vgl. Kleinaltenkamp (2001b).

<sup>66</sup> Vgl. Kleinaltenkamp (2001b), S. 11.

des Produzenten. Daraus resultieren Notwendigkeiten der Motivation der Kunden, der Steuerung der Interaktionsprozesse<sup>67</sup> sowie des Interaktionsverhaltens<sup>68</sup>.

- Darüber hinaus entstehen Unsicherheiten beim Tausch einer Leistung, denn die Nachfrager können vor einem Kauf bzw. vor einer Beauftragung nicht genau wissen, wie der Anbieter die von ihnen gelieferten Informationen verarbeitet und welche Qualität folglich das zu erstellende Produktionsergebnis haben wird. Dadurch fällt es aber auch dem Anbieter beim Absatz grundsätzlich schwerer, seine Leistung bzw. seine Leistungsfähigkeit zu verdeutlichen mit der Konsequenz, daß er in seinen Akquisitionsbemühungen Leistungsmerkmale herausstellen muß, die sich nicht auf das Leistungsergebnis beziehen, da dieses zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses noch gar nicht existiert.
- Zudem ist die exklusive Zuordnung und Sicherung von Verfügungsrechten an den Wissensbeständen von Anbietern und Nachfragern meist schwierig, wenn nicht gar unmöglich. Die Verfügungsrechte sind gleichsam „flüchtig“, und selbst dann, wenn sie etwa durch Urheberrechte geschützt sind, ist es schwierig, deren Verletzungen nachzuweisen und daraus resultierende Ansprüche einzuklagen. Durch jeden in einer integrativen Markttransaktion stattfindenden Informationsaustausch können somit prinzipiell auch Wissensbestandteile eines Akteurs ohne dessen Willen zum Transaktionspartner wechseln. Hieraus resultieren zusätzliche Unsicherheiten, die durch entsprechende Transaktionsarrangements beherrscht werden müssen<sup>69</sup>.
- Die Integration externer Prozeßinformationen führt ebenso zu Planungs- und Steuerungsproblemen im Produktionsbereich, denn aufgrund der Tatsache, daß die vom Abnehmer der Leistung bereitzustellenden Informationen immer nur fallweise transferiert werden, können viele Entscheidungen im Rahmen der Produktplanung sowie der Produktionsplanung und -steuerung nur unter Unsicherheit und/oder erst in späten Phasen des Leistungserstellungsprozesses getroffen werden.
- Durch die Einflußnahme des Abnehmers auf den Leistungserstellungsprozeß und das Leistungsergebnis wird schließlich auch eine verursachungsgerechte Erfassung und Berechnung der Kosten der Leistungserstellung immer schwerer. Dies hat vielfältige Auswirkungen auf die Anwendung von Methoden des internen Rechnungswesens<sup>70</sup>.

---

<sup>67</sup> Vgl. Fließ/Kleinaltenkamp (2004).

<sup>68</sup> Vgl. Möller (2004), S. 130 ff.

<sup>69</sup> Vgl. Abschnitt 3.1.

<sup>70</sup> Vgl. Paul/Reckenfelderbäumer (1995); Reckenfelderbäumer (1995); Salman (2004).

Aus den genannten Gründen ist deshalb großer Wert darauf zu legen, daß der Fluß der kundenspezifischen Informationen in das Unternehmen hinein möglichst reibungslos verläuft und daß bei der Nutzung bzw. Verwertung dieser Informationen möglichst keine Verzerrungen eintreten.

## 4 Fazit

Integrativität als Integration externer Faktoren an der Leistungserstellung eines Anbieters ist ein Phänomen, das nicht nur bei Dienstleistungen, sondern bei jedweder Art kundenindividueller Leistungserstellung zu beobachten ist. Im Dienstleistungsbereich tritt es auf, weil Nachfrager auf Märkten aufgrund ihrer individuellen Make-or-buy-Kalküle zu der Überzeugung gelangen, daß es für sie ökonomisch sinnvoll ist, kein Eigentum an bestimmten Ressourcen zu erwerben, sondern diese vielmehr durch die Inanspruchnahme zeitlich befristeter Property Rights („ius usus“, „ius abusus“ und/oder „ius usus fructus“) zu nutzen. Um diese Nutzung herbeizuführen, müssen die Nachfrager aber selbst Ressourcen (externe Faktoren) in die Transaktion einbringen, was bewirkt, daß auch die Anbieter der Leistung gleichfalls zeitlich begrenzte Property Rights an diesen Ressourcen erlangen. Integrative Markttransaktionen sind somit durch eine bilaterale Verdünnung von Property Rights an den von Anbietern und Nachfragern in eine Transaktion eingebrachten Ressourcen charakterisiert. Aus dieser Tatsache resultieren miteinander verknüpfte Handlungsnotwendigkeiten sowohl auf der Ebene der Verfügungsrechte selbst als auch auf den Ebenen der Faktorkombination sowie der Information.

## Literatur

- Alchian, A. A. / Demsetz, H.:* The Property Right Paradigm, in: The Journal of Economic History, Vol. 33 (1973), S. 16-27
- Alderson, W.:* Dynamic Marketing Behavior. A Functionalist Theory of Marketing, Homewood 1965
- Altenburger, O. A.:* Potentialfaktoren als derivative Produktionsfaktoren der Dienstleistungsproduktion. Einige Gedanken zur Produktionstheorie der Dienstleistungen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 49. Jg. (1979), S. 863-872
- Barzel, Y.:* The Capture of Wealth by Monopolists and the Protection of Property Rights, in: International Review of Law and Economics, Vol. 14 (1994), S. 393-409
- Economic Analysis of Property Rights, Cambridge 1997
- Berekoven, L.:* Dienstleistungsbetriebe, Organisation der, in: Handwörterbuch der Organisation, hrsg. v. E. Grochla, 2. Aufl., Stuttgart 1980, Sp. 551-558
- Budäus, D. / Gerum, E. / Zimmermann, G.:* Betriebswirtschaftslehre und Theorie der Verfügungsrechte – Einführung, in: Betriebswirtschaftslehre und Theorie der Verfü-



- gungsrechte, hrsg. v. D. Budäus, E. Gerum und G. Zimmermann, Wiesbaden 1988, S. 9-17
- Commons*, J. R.: Institutional Economics, in: *The American Economic Review*, Vol. 21 (1931), S. 648-657
- Corsten*, H.: Die Produktion von Dienstleistungen. Grundzüge einer Produktionswirtschaftslehre des tertiären Sektors, Berlin 1985
- Zur Diskussion der Dienstleistungsbesonderheiten und ihre ökonomischen Auswirkungen, in: *Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung*, 32. Jg. (1986), S. 16-41
  - *Dienstleistungsmanagement*, 3. Aufl., München/Wien 1997
- Corsten*, H. / *Gössinger*, R.: Rahmenkonzept zur integrativen Modellierung von Dienstleistungen. Nr. 58 der Schriften zum Produktionsmanagement, hrsg. von H. Corsten, Kaiserslautern 2003
- Engelhardt*, W. [H.]: Grundprobleme der Leistungslehre, dargestellt am Beispiel der Warenhandelsbetriebe, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 18. Jg. (1966), S. 158-178
- Dienstleistungsorientiertes Marketing – Antwort auf die Herausforderung durch neue Technologien, in: *Integration und Flexibilität. Eine Herausforderung für die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, hrsg. v. D. Adam et al., Wiesbaden 1990, S. 269-288
- Engelhardt*, W. H. / *Kleinaltenkamp*, M. / *Reckenfelderbäumer*, M.: Dienstleistungen als Absatzobjekte. Arbeitsbericht Nr. 52 des Instituts für Unternehmungsführung und Unternehmensforschung der Ruhr-Universität Bochum, Bochum 1992
- Leistungsbündel als Absatzobjekte. Ein Ansatz zur Überwindung der Dichotomie von Sach- und Dienstleistungen, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 45. Jg. (1993), S. 395-426
- Faranda*, W. T.: Customer Participation in Service Production: An Empirical Assessment of the Influence of Realistic Service Previews, Diss. ASU Tempe 1994 (unveröffentlicht)
- Fließ*, S.: Die Steuerung von Kundenintegrationsprozessen. Effizienz in Dienstleistungsunternehmen, Wiesbaden 2001
- Fließ*, S. / *Kleinaltenkamp*, M.: Blueprinting the Service Company. Managing Service Processes Efficiently and Effectively, in: *Journal of Business Research*, Vol. 57 (2004), S. 392-404
- Foss*, K. / *Foss*, N.: Assets, Attributes, and Ownership, in: *International Journal of the Economics of Business*, Vol. 8 (2000), S. 19-37
- Fraunhofer Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung (Hrsg.): *Delphi '98 – Studie zur globalen Entwicklung von Wissenschaft und Technik*, Karlsruhe 1998
- Haase*, M.: Institutionenökonomische Betriebswirtschaftstheorie. Allgemeine Betriebswirtschaftslehre auf sozial- und institutionentheoretischer Grundlage, Wiesbaden 2000
- Hallscheidt*, S. C.: Die Sicherung von Property Rights im Rahmen komplexer Leistungserstellung – Eine vergleichende Analyse von Wirtschaftsmediation und Claim-Management, Diss. FU Berlin 2004
- Hilke*, W.: Dienstleistungs-Marketing aus der Sicht der Wissenschaft. Diskussionsbeiträge des betriebswirtschaftlichen Seminars der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg im Breisgau, Freiburg i.Br. 1984

- Grundprobleme und Entwicklungstendenzen des Dienstleistungs-Marketing, in: Dienstleistungs-Marketing. Banken und Versicherungen – Freie Berufe – Handel und Transport – Nicht-erwerbswirtschaftlich orientierte Organisationen, hrsg. v. W. Hilke, Wiesbaden 1989, S. 5-44
- Jacob, F.:* Geschäftsbeziehungen und die Institutionen des marktlichen Austauschs, Wiesbaden 2002
- Kaas, K. P.:* Kontraktmarketing als Kooperation von Prinzipalen und Agenten. Arbeitspapier Nr. 12 der Forschungsgruppe Konsum und Verhalten, hrsg. v. G. Behrens et al., Wiesbaden 1991
- Kleinaltenkamp, M.:* Investitionsgüter-Marketing aus informationsökonomischer Sicht, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 44. Jg. (1992), S. 809-829
- Investitionsgüter-Marketing als Beschaffung externer Faktoren, in: Dienstleistungs-marketing. Eine Bestandsaufnahme. Tagungsband zum 2. Workshop für Dienstleistungs-marketing, Innsbruck, Februar 1993, hrsg. v. E. M. Thelen und G. B. Mairamhof, Frankfurt a.M. et al. 1993, S. 101-126
- Integrativität als Kern einer umfassenden Leistungslehre, in: Marktleistung und Wettbewerb. Strategische und operative Perspektiven der marktorientierten Leistungsgestaltung. Werner H. Engelhardt zum 65. Geburtstag, hrsg. v. K. Backhaus et al., Wiesbaden 1997a, S. 83-114
- Kundenintegration, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 26. Jg. (1997b), S. 350-354
- Begriffsabgrenzungen und Erscheinungsformen von Dienstleistungen, in: Handbuch Dienstleistungsmanagement. Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung, hrsg. v. M. Bruhn und H. Meffert, 2. Aufl., Wiesbaden 2001a, S. 27-50
- Customer Integration, in: Verkauf: Kundenmanagement, Vertriebssteuerung, E-Commerce (Loseblattwerk), hrsg. v. S. Albers et al., Wiesbaden 2001b, Kap. 01.16, S. 1-28
- Kleinaltenkamp, M. / Fließ, S. / Jacob, F. (Hrsg.):* Customer Integration. Von der Kundenorientierung zur Kundenintegration, Wiesbaden 1996
- Kleinaltenkamp, M. / Frauendorf, F.:* Wissensmanagement im Service Engineering, in: Service Engineering – Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen, hrsg. v. A.-W. Scheer, Berlin et al. 2002, S. 371-389
- Kleinaltenkamp, M. / Haase, M.:* Externe Faktoren in der Theorie der Unternehmung, in: Die Theorie der Unternehmung in Forschung und Praxis, hrsg. v. H. Albach et al., Berlin et al. 1999, S. 167-194.
- Kleinaltenkamp, M. / Plötner, O. / Zedler, C.:* Industrielles Servicemanagement, in: Handbuch Industriegütermarketing. Strategien – Instrumente – Anwendungen, hrsg. v. K. Backhaus und M. Voeth, Wiesbaden 2004, S. 625-648
- Kortzfleisch, H. v.:* Information und Kommunikation in der industriellen Unternehmung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 43. Jg. (1973), S. 549-560
- Kubitschek, C. / Meckl, R.:* Die ökonomischen Aspekte des Wissensmanagements – Anreize und Instrumente zur Entwicklung und Offenlegung von Wissen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 52. Jg. (2000), S. 742-761
- Mag, W.:* Planung, in: Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 2, hrsg. v. M. Bitz et al., 2. Aufl., München 1990, S. 1-56

- Maleri, R.*: Grundzüge der Dienstleistungsproduktion, Berlin/Heidelberg/New York 1973
- Grundlagen der Dienstleistungsproduktion, 3. Aufl., Berlin et al. 1994
- Marra, A.*: Standardisierung und Individualisierung im Marktprozeß. Marktprozeßtheoretische Fundierung des Business-to-Business-Marketing, Wiesbaden 1999
- Meffert, H. / Bruhn, M.*: Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden, 2. Aufl., Wiesbaden 1997
- Mengen, A.*: Konzeptgestaltung von Dienstleistungsprodukten. Eine Conjoint-Analyse im Luftfrachtmarkt unter Berücksichtigung der Qualitätsunsicherheit beim Dienstleistungskauf, Stuttgart 1993
- Meyer, A.*: Dienstleistungs-Marketing. Erkenntnisse und praktische Beispiele, 1. Aufl., Augsburg 1983
- Dienstleistungs-Marketing. Erkenntnisse und praktische Beispiele, 6. Aufl., Augsburg 1994
- Mills, P. K. / Morris, J. H.*: Clients as “Partial” Employees of Service Organizations: Role Development in Client Participation, in: The Academy of Management Review, Vol. 11 (1986), S. 726-735
- Möller, S.*: Interaktion bei der Erstellung von Dienstleistungen. Die Koordination der Aktivitäten von Anbieter und Nachfrager, Wiesbaden 2004
- Paul, M. / Reckenfelderbäumer, M.*: Preispolitik und Kostenmanagement – neue Perspektiven unter Berücksichtigung von Immaterialität und Integrativität, in: Dienstleistungsmarketing. Konzeptionen und Anwendungen, hrsg. v. M. Kleinaltenkamp, Wiesbaden 1995, S. 225-260
- Picot, A.*: Der Produktionsfaktor Information in der Unternehmensführung, in: Information Management, 5. Jg. (1990), H. 1, S. 6-14
- Ökonomische Theorien der Organisation – Ein Überblick über neuere Ansätze und deren betriebswirtschaftliches Anwendungspotential, in: Betriebswirtschaftslehre und Ökonomische Theorie, hrsg. v. D. Ordelheide, B. Rudolph und E. Büsselmann, Stuttgart 1991, S. 143-170
- Piller, F. T.*: Individualisierung ist nicht genug, in: Mass Customization und Kundenintegration – Neue Wege zum innovativen Produkt, hrsg. v. F. Piller und C. M. Stotko, Düsseldorf 2003, S. 29-42
- Plinke, W.*: Grundlagen des Marktprozesses, in: Technischer Vertrieb. Grundlagen des Business-to-Business-Marketing, hrsg. v. M. Kleinaltenkamp und W. Plinke, 2. Aufl., Berlin et al. 2000, S. 3-98
- Reckenfelderbäumer, M.*: Marketing-Accounting im Dienstleistungsbereich. Konzeption eines prozeßkostengestützten Instrumentariums, Wiesbaden 1995
- Risch, R. A. / Schultz, K. S.*: Customer Participation in Services Production and Delivery, in: Handbook of Services Marketing & Management, hrsg. v. T. A. Swartz und D. Iacobucci, Thousand Oaks/London/New Dehli 2000, S. 111-125
- Rosada, M.*: Kundendienststrategien im Automobilsektor. Theoretische Fundierung und Umsetzung eines Konzeptes zur differenzierten Vermarktung von Sekundärdienstleistungen, Berlin 1990
- Salman, R.*: Kostenerfassung und Kostenmanagement von Kundenintegrationsprozessen, Wiesbaden 2004

- Schneider, D.:* Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1: Grundlagen, 2. Aufl., München/Wien 1995
- Terberger, E.:* Neo-institutionalistische Ansätze. Entstehung und Wandel – Anspruch und Wirklichkeit, Wiesbaden 1994
- Toffler, A.:* Die Zukunftschance. Von der Industriegesellschaft zu einer humaneren Zivilisation, München 1980
- Ullrich, F.:* Verdünnte Verfügungsrechte. Konzeptualisierung und Operationalisierung der Dienstleistungsqualität auf der Grundlage der Property Rights Theorie, Wiesbaden 2004
- Weiber, R. / Jacob, F.:* Kundenbezogene Informationsgewinnung; in: Technischer Vertrieb. Grundlagen des Business-to-Business-Marketing, hrsg. v. M. Kleinaltenkamp und W. Plinke, 2. Aufl., Berlin et al. 2000, S. 523-612
- Williamson, O.E.:* Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus, Tübingen 1990
- Wittmann, W.:* Unternehmung und unvollkommene Information. Unternehmerische Voraussicht – Ungewißheit und Planung, Köln/Opladen 1959
- Woratschek, H.:* Die Typologie von Dienstleistungen aus informationsökonomischer Sicht, in: Der Markt, 35. Jg. (1996), S. 59-71



# **Informationsökonomische Fundierung des Dienstleistungsmarketing**

Von Rolf Weiber und Peter Billen

## **1 Die Eignung informationsökonomischer Erkenntnisse zur Analyse von Transaktionen im Dienstleistungsmarketing**

Bereits 1954 prognostizierte Fourastié<sup>1</sup> für westliche Industrienationen den „Marsch in die Dienstleistungsgesellschaft“. 50 Jahre später bestätigt ein Blick in die Veröffentlichungen des statistischen Bundesamtes zu Bruttowertschöpfung und Erwerbstätigenzahlen der letzten Jahre die hohe Aktualität dieser Aussage und auch deren Richtigkeit. Mittlerweile arbeitet die Mehrzahl der Beschäftigten im Dienstleistungssektor, welcher zudem in bezug auf die Bruttowertschöpfung im Vergleich zu den beiden anderen Wirtschaftssektoren die größte Bedeutung einnimmt. Der Grund hierfür liegt vor allem darin, daß sich Dienstleistungen zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor entwickelt haben und in nahezu allen Wirtschaftsbereichen auch bei der Vermarktung von Sachgütern auf Dienstleistungen zur Leistungsprofilierung zurückgegriffen wird<sup>2</sup>. In der Marketingforschung wurde der Dienstleistungsbereich jedoch lange Zeit stiefmütterlich behandelt. Bis in die 1980er Jahre hinein war eine mangelnde theoretische Durchdringung zu konstatieren, obwohl die Bedeutung und Notwendigkeit eines professionellen Dienstleistungsmarketing für die Praxis auch zu dieser Zeit schon sehr hoch war. Dabei lassen sich Erkenntnisse aus dem Sachgütermarketing aber nur beschränkt auf den Dienstleistungsbereich übertragen, und es sind aufgrund der Besonderheiten von Dienstleistungen Anpassungen in den Marketingaktivitäten erforderlich.

Zur Ableitung spezifischer, der Absatzförderung dienender Maßnahmen für die Unternehmenspraxis orientierte sich die Dienstleistungsforschung zunächst stark an verhaltenswissenschaftlichen Theorieansätzen. Eine Fundierung des Dienstleistungsmarketing in der ökonomischen Theorie wurde demgegenüber bisher nur durch vereinzelte Forschungsarbeiten vollzogen, wobei vor allem die

---

<sup>1</sup> Vgl. Fourastié (1954), S. 268 ff.

<sup>2</sup> Vgl. Albach (1989), S. 397 ff.; Backhaus/Weiber (1993), S. 67 ff.; Meffert/Bruhn (2003), S. 6 ff.; Simon (1993), S. 5 ff.; Weiber (1985), S. 1 ff.

Ansätze der Neuen Institutionenökonomie genannt seien. Je nach Fokussierung der Erklärungsziele kann zwischen unterschiedlichen Forschungsrichtungen der Neuen Institutionenökonomie unterschieden werden<sup>3</sup>. In der Marketingwissenschaft haben vor allem folgende Ansätze besondere Bedeutung erlangt: Property-Rights-Ansatz, Ökonomische Analyse des Rechts, Transaktionskostentheorie, Principal-Agent-Theorie und Informationsökonomie.

Dabei ist der Informationsökonomie ein besonderer Stellenwert beizumessen, da sie aufgrund der Betrachtung von Unsicherheiten sowie der asymmetrischen Informationsverteilung zwischen den Marktparteien eine sehr grundlegende Perspektive von Austauschprozessen einnimmt. Damit schafft sie eine gemeinsame Basis für das gesamte Forschungsgebiet der Neuen Institutionenökonomie<sup>4</sup>. Mittlerweile existieren auch informationsökonomisch fundierte Analysen, die belegen, daß sich die Erkenntnisse der Informationsökonomie auch auf das Dienstleistungsmarketing fruchtbar anwenden lassen. Allerdings rücken diese Ansätze in der Regel nur jeweils einzelne Besonderheiten von Dienstleistungen in den Vordergrund und leiten daraus Auswirkungen auf die Unsicherheitsposition des Nachfragers ab. Vor diesem Hintergrund verfolgt der vorliegende Beitrag das Ziel, zunächst die Forschungsarbeiten zu einer informationsökonomisch orientierten Betrachtung des Dienstleistungsmarketing aufzuarbeiten und diese in einen *allgemeinen Analyserahmen* zu integrieren. Ein zweiter Schwerpunkt des vorliegenden Beitrages liegt in der *Entwicklung eines Prüfalgorithmus*, mit dessen Hilfe eine Priorisierung von Maßnahmen möglich wird, die in spezifischen Vermarktungssituationen von Dienstleistungen die größte Effektivität besitzen. Daraus ergeben sich dann auch unmittelbar Empfehlungen für die Kommunikations- und Investitionspolitik in der Unternehmenspraxis.

## 2 Grundlagen der Informationsökonomie

Allgemein analysiert die *Informationsökonomie* die Informationsbeschaffung (Screening) und -übertragung (Signaling) zwischen Wirtschaftssubjekten und untersucht die Auswirkungen eines unterschiedlichen Informationsstandes der Beteiligten im Transaktionsprozeß auf die Funktionsweise ökonomischer Systeme<sup>5</sup>. Dabei wird unterstellt, daß sich das Verhalten der Wirtschaftsakteure in einer *unvollkommenen Marktwelt* vollzieht, wodurch die Informationsökonomie die restriktiven Prämissen der klassischen Mikroökonomie aufzulösen

<sup>3</sup> Vgl. Richter/Furubotn (2003), S. 39 ff.

<sup>4</sup> Vgl. Fischer et al. (1993), S. 446; Gäfgen (1984), S. 47; Richter (1990), S. 574 ff.

<sup>5</sup> Vgl. Bössmann (2000), S. 334 ff.

versucht. Im Kern läßt sich die Informationsökonomie durch folgende Annahmen charakterisieren<sup>6</sup>:

- Die Marktakteure handeln unter Unsicherheit, die auf unvollkommene Informationen und eine *asymmetrische Informationsverteilung* zwischen den Austauschpartnern zurückzuführen ist.
- Das Handlungsumfeld der Marktakteure ist durch zwei Unsicherheitstypen gekennzeichnet: *Endogene Unsicherheit* (auch Marktunsicherheit) ist gegeben, wenn die Marktparteien innerhalb ihrer Austauschbeziehungen über die relevanten Marktbedingungen, wie z.B. Preise oder Qualitäten von Gütern, unvollkommen informiert sind, was zu nur begrenzt rationalen Entscheidungen führt. Diese Unvollkommenheit ist darauf zurückzuführen, daß Marktparteien nicht fähig sind, Informationen kostenlos zu erlangen und zu verarbeiten<sup>7</sup>. Demgegenüber liegt *exogene Unsicherheit* (auch Umweltunsicherheit oder technologische Unsicherheit) dann vor, wenn sich die Informationsdefizite der Austauschpartner auf Variablen beziehen, die sich außerhalb des betrachteten ökonomischen Systems, d.h. in der exogenen Umwelt befinden. Die Umweltunsicherheit unterscheidet sich von der Marktunsicherheit folglich dadurch, daß „... individuals are uncertain not about the terms on which they might make market exchanges but rather about exogenous events ...“<sup>8</sup>.
- Die endogene Unsicherheit kann durch die Beschaffung geeigneter Informationen reduziert werden. Allerdings gelingt den Marktakteuren in der Regel keine vollständige Beseitigung der endogenen Unsicherheit, sondern es bleibt eine sogenannte *Verhaltensunsicherheit*, die im allgemeinen aus der Tatsache resultiert, daß in der Realität Informationen unvollkommen, nicht kostenlos und auch nicht gleich verteilt sind<sup>9</sup>.
- Trotz Unsicherheit besitzt in der Regel jeder der beteiligten Marktakteure gegenüber dem anderen hinsichtlich bestimmter Aspekte der Transaktion einen *Informationsvorsprung*. Außerdem wird vermutet, daß die Marktakteure *opportunistisches Verhalten* zeigen, d.h. sie sind geneigt, die bestehenden Unsicherheiten unter Zuhilfenahme von List und Tücke für ihre persönlichen Ziele auszunutzen. Durch die ungleichen Informationsstände und -verteilungen haben die Marktakteure hierzu auch die

---

<sup>6</sup> Vgl. Adler (1996), S. 25 ff.; Hirshleifer/Riley (1979), S. 1376 ff.; Hopf (1983), S. 313 ff.; Weiber (1993), S. 56 ff.; Weiber (2004), S. 82 ff.

<sup>7</sup> Vgl. Richter/Furubotn (2003), S. 192 f.

<sup>8</sup> Hirshleifer/Riley (1979), S. 1377.

<sup>9</sup> Vgl. Akerlof (1970), S. 489 ff.



Möglichkeit<sup>10</sup> und aufgrund von meistens divergierenden Zielsystemen auch die entsprechende Motivation zu einem opportunistischen Verhalten.

Die Gefahr opportunistischen Handelns der Anbieter kann als eine zentrale Determinante für das Verhalten der Nachfrager angesehen werden, da sie die nachfragerseitige Unsicherheitsposition entscheidend beeinflusst. Im Hinblick auf die Abwicklung von Transaktionen bedeutet das, daß die Wahrscheinlichkeit für einen Kaufabschluß um so höher ist, je besser die Marktparteien in der Lage sind, ihre jeweilige Unsicherheit bezüglich des Verhaltens der anderen Marktseite zu reduzieren. Die Kaufentscheidung wird dabei vor allem durch die Möglichkeiten bestimmt, die dem Nachfrager zur Verfügung stehen, seine Unsicherheitsposition auf ein von ihm *subjektiv akzeptiertes Anspruchsniveau* zu reduzieren. Erst wenn dieses Anspruchsniveau erreicht ist, wird es zu einer Kaufentscheidung kommen. Dementsprechend wird derjenige Anbieter eine Transaktion für sich entscheiden können, dem es mit seinem Leistungsangebot gelingt, das subjektive Anspruchsniveau des nachfragenden Unternehmens am besten zu erfüllen. Für die Gestaltung der Austauschbeziehung zwischen Anbieter und Nachfrager ist damit die Kenntnis der möglichen Unsicherheitspositionen sowie der entsprechenden Reduzierungsmöglichkeiten von herausragender Bedeutung.

### **3 Informationsökonomisch relevante Dienstleistungscharakteristika**

Die im vorangegangenen Abschnitt vorgetragenen Überlegungen machen deutlich, daß die Informationsökonomie eine sehr allgemeine und grundlegende Betrachtung von Informations- und Unsicherheitsproblemen der Marktparteien vornimmt, weshalb ihr auch für die Erklärung von Austauschprozessen im Dienstleistungsmarketing eine grundsätzliche Bedeutung beigemessen werden kann. Vor diesem Hintergrund konzentrieren sich die nachfolgenden Überlegungen zunächst auch auf die Ableitung von solchen Dienstleistungscharakteristika, die in besonderer Weise Unsicherheiten im Vermarktungsprozeß von Dienstleistungen verursachen. Aufbauend auf diesen Erkenntnissen wird sodann die besondere Unsicherheitssituation bei der Dienstleistungsnachfrage analysiert.

---

<sup>10</sup> Vgl. Spremann (1990), S. 564 f.; Williamson (1990), S. 54.

### 3.1 Definitionsansätze für Dienstleistungen

Eine eingehende Analyse zentraler Forschungsarbeiten zu Dienstleistungen zeigt, daß eine allgemeingültige Definition des Begriffs Dienstleistung in der Literatur nicht existiert<sup>11</sup>. Das ist letztlich auch nicht verwunderlich, da das Wort Dienstleistungen in vielfältigen Zusammenhängen verwendet wird: So stellen Dienstleistungen nicht nur einen Begriff der Alltagssprache dar, sondern werden oftmals auch im Zusammenhang mit Sachgütern (z.B. im Sinne zusätzlicher Serviceleistungen) verwendet oder in der amtlichen Statistik aus einer institutionellen Perspektive als Tertiärer Sektor abgegrenzt. Entsprechend zahlreich sind auch die in der betriebswirtschaftlichen Literatur vorzufindenden Definitionsansätze, die mit Corsten in drei Gruppen eingeteilt werden können<sup>12</sup>:

- Enumerative Definition;
- Negativdefinition zu Sachgütern;
- Definition über konstitutive Merkmale.

#### 3.1.1 Phasenorientierte Charakterisierung von Dienstleistungen

Da Definitionen bekanntlich weder richtig noch falsch, sondern nur mehr oder weniger zweckmäßig sind, wird an dieser Stelle keine allgemeine Dienstleistungsdefinition vorgeschlagen, sondern auf die Abgrenzung von Dienstleistungen anhand konstitutiver Merkmale Bezug genommen, wobei sich die Analysen – entsprechend der Zielsetzung dieses Beitrages – auf solche Dienstleistungscharakteristika konzentrieren, die in besonderer Weise die *Unsicherheits-situation* bei der Vermarktung von Dienstleistungen betreffen. Zu diesem Zweck greifen wir auf die *Leistungsdimensionen* von Dienstleistungen zurück und nehmen eine phasenbezogene Analyse von Dienstleistungsmerkmalen im Hinblick auf ihre Relevanz für die Entstehung von Unsicherheiten vor. Die Definitionsansätze in der Literatur lassen sich dabei danach differenzieren, ob sie Merkmale im Bereich der Dienstleistungspotentiale, -prozesse oder -ergebnisse betonen<sup>13</sup>. Nach Hilke ist der Charakter von Dienstleistungen jedoch nur erfaßbar, wenn alle Phasen in eine Dienstleistungsdefinition eingehen. Dadurch wird es möglich, die potential-, prozeß- und ergebnisorientierten Ansätze zu kombinieren, wodurch die konstitutiven Merkmale von Dienstleistungen in einen phasenbezogenen Zusammenhang gestellt werden. Auf diese Weise können die

---

<sup>11</sup> Zu den Schwierigkeiten der definitorischen Abgrenzung und einer entsprechenden Literaturanalyse vgl. stellvertretend Kleinaltenkamp (2001), S. 31 ff.

<sup>12</sup> Vgl. Corsten (1985), S. 173, sowie Herrmann (1990), S. 316 f.; Kleinaltenkamp (2001), S. 31 ff.

<sup>13</sup> Vgl. Corsten (1990), S. 17 f.; Kleinaltenkamp (2001), S. 34 ff.

Besonderheiten von Dienstleistungen im Vergleich zu Sachgütern in ihrer Gesamtheit berücksichtigt werden<sup>14</sup>.

In der Mehrzahl werden Dienstleistungen von Sachgütern durch eine Verbindung von konstitutiven Merkmalen mit einer oder mehreren Phasen abgegrenzt<sup>15</sup>. Der Ansatzpunkt für eine betriebswirtschaftliche Definition von Dienstleistungen liegt dabei in der Orientierung an den unterschiedlichen Zuständen, die eine Dienstleistung im Verlauf ihrer Erstellung annehmen kann. Ausgehend von den Leistungspotentialen in Form vorhandener Produktionsfaktoren ist sie für den Zeitraum der Faktorkombination eine produzierende Tätigkeit, die in einem konkreten Ergebnis mündet<sup>16</sup>. Dabei können Potentiale, Prozesse und Ergebnisse als Zustandsdimensionen (oder Leistungsdimensionen) einer Dienstleistung angesehen werden: auf einen Ruhezustand folgt nach einer Aktivierung der Potentiale der Zustand des Werdens, der wiederum mit dem Leistungsergebnis in den Zustand des Seins mündet.

Wie unmittelbar erkennbar ist, können diese Dienstleistungszustände in Beziehung zum Erstellungsprozeß von Dienstleistungen gesetzt werden, der sich in drei zeitlich aufeinanderfolgende Phasen der Faktorkombination unterteilen läßt<sup>17</sup>. Die Phase „*Dienstleistungspotential*“ thematisiert die Bereitstellung von Ressourcen der Anbieter- und Nachfragerseite und gegebenenfalls der (Vor-) Kombination interner Potential- und Verbrauchsfaktoren, die eine Leistungserstellung überhaupt erst ermöglicht (Fähigkeit und Bereitschaft zur Ausübung einer Tätigkeit)<sup>18</sup>. Hierzu gehören beispielsweise Ausbildungsstand, technische und personelle Ausstattung sowie zeitlicher Umfang der Verfügbarkeit. In der Phase „*Dienstleistungsprozeß*“ wird das Leistungspotential aktiviert, wobei die Inanspruchnahme der Potentiale und die Initialisierung des eigentlichen Erstellungsprozesses einen synchronen Kontakt (sogenanntes *Uno-actu-Prinzip*) zwischen Anbieter (Leistungsgeber) und Nachfrager (Leistungsnehmer) bzw. deren Objekten erfordert<sup>19</sup>. Es erfolgt also eine Kombination der Ressourcenpotentiale eines Anbieters mit sogenannten externen Faktoren<sup>20</sup>, d.h. Produktionsfaktoren, die nicht im Besitz des Dienstleistungsunternehmens, sondern des Nachfragers sind. Das Ergebnis dieses Prozesses stellt das „*Dienstleistungsergebnis*“ dar. Nach Meyer/Mattmüller ist dabei zwischen Leistungs- und Folgeergebnis-

<sup>14</sup> Vgl. Hilke (1989), S. 10 f.; Mengen (1993), S. 31.

<sup>15</sup> Vgl. Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer (1993), S. 398.

<sup>16</sup> Vgl. Engelhardt (1966), S. 159 f.

<sup>17</sup> Vgl. hierzu Hilke (1989), S. 10 ff.; Kleinaltenkamp (2000), S. 219 ff.; Meyer (1991), S. 197 f.; Rosada (1990), S. 20 ff.

<sup>18</sup> Vgl. Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer (1993), S. 398 f.

<sup>19</sup> Vgl. Berekoven (1983), S. 23.

<sup>20</sup> Vgl. Maleri (1973), S. 75 f. Zu den Entwicklungslinien der Entstehung des Begriffes externer Faktor vgl. Stuhlmann (1999), S. 30 ff.

sen zu unterscheiden<sup>21</sup>. Während sich bei *Leistungsergebnissen* der Kundennutzen primär im Verlauf des Erstellungsprozesses entfaltet und mit dem Ende des Prozesses abgeschlossen ist (z.B. Theater- oder Restaurantbesuch), liegt bei Folgeergebnissen die Nutzenentfaltung in der Nutzungsphase des Leistungsergebnisses, und der Dienstleistungsprozeß dient primär der Herstellung eines gewünschten Ergebnisses (z.B. Autoreparatur oder Softwareentwicklung). In ähnlicher Weise unterscheidet Gössinger zwischen Output (Ergebnis, das bis zum Zeitpunkt des Abschlusses des Dienstleistungsprozesses vorliegt) und Outcome einer Dienstleistung (Wirkung der Dienstleistung nach Abschluß des Leistungserstellungsprozesses)<sup>22</sup>.

Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen werden in diesem Beitrag unter Dienstleistungen solche Leistungen verstanden, die eine Bereitstellung von Ressourcen auf Anbieter- und Kundenseite voraussetzen (*Potentialorientierung*), die dann im Rahmen eines Kombinationsprozesses zu einer integrativen Leistungserstellung verwendet werden (*Prozeßorientierung*), um auf diese Weise für den Kunden eine nutzenstiftende Wirkung zu erzielen (*Ergebnisorientierung*). Da somit für eine erfolgreiche Dienstleistungsvermarktung die Entfaltung des Kundennutzens und die Nutzensicherheit für den Nachfrager von entscheidender Bedeutung sind, behalten wir im folgenden die Orientierung an den Leistungsphasen bei und nehmen weiterhin folgende Differenzierungen vor:

- Es wird zwischen einer Vorkauf- und einer Nachkaufphase von Dienstleistungen unterschieden, die durch den Kaufentscheidungszeitpunkt des Kunden getrennt werden.
- Während in der Vorkaufphase der Kunde lediglich die Leistungspotentiale des Anbieters beobachten und beurteilen kann, findet eine Nutzenentfaltung für den Kunden erst in der Nachkaufphase statt.
- Die Nachkaufphase wird in eine Erstellungsphase und eine Nutzungsphase unterteilt.
- Es wird der Begriff „*Dienstleistungsprodukt*“ eingeführt, der auf die Nutzenentfaltung einer Dienstleistung für den Nachfrager abstellt. Diese kann unterschiedliche Dominanzen aufweisen und einerseits primär im Dienstleistungsprozeß (z.B. Konzert), andererseits aber auch primär im Dienstleistungsergebnis (z.B. Pkw-Reparatur) begründet sein.
- In Abhängigkeit der Nutzendominanzen werden zwei *Nutzentypen von Dienstleistungsprodukten* unterschieden: ergebnis- und prozeßzentrierte Dienstleistungsprodukte. Bei *prozeßzentrierten Dienstleistungsproduk-*

---

<sup>21</sup> Vgl. Meyer/Mattmüller (1987), S. 193 f.

<sup>22</sup> Vgl. Gössinger (2002), S. 4.

ten resultiert der Nutzen insbesondere aus dem Leistungsprozeß, d.h., er entfaltet sich sukzessive während des Dienstleistungsprozesses. Demgegenüber resultiert bei *ergebniszentrierten Dienstleistungsprodukten* der Nutzen einer Dienstleistung aus dem Leistungsergebnis und mündet in eine Nutzungsphase.

Abbildung 1 verdeutlicht die Zusammenhänge nochmals graphisch und stellt den Bezug zu den Phasen des Erstellungsprozesses bei Dienstleistungen her.

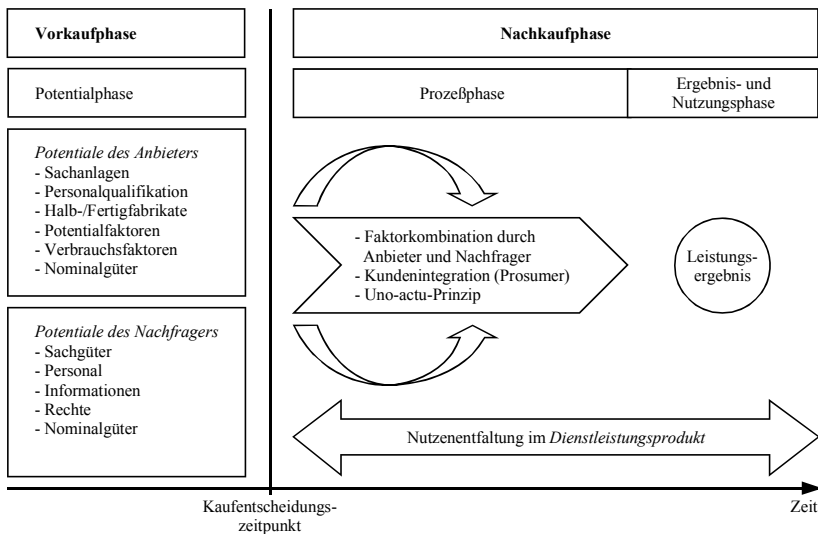


Abbildung 1: Phasenabfolge im Erstellungsprozeß von Dienstleistungen

### 3.1.2 Unsicherheitsinduzierende Merkmale von Dienstleistungen

Aus den bisherigen Ausführungen lassen sich zwei konstitutive Merkmale von Dienstleistungen ableiten, die nicht nur in der Literatur weite Verbreitung gefunden haben, sondern auch in besonderer Weise eine Unsicherheitsrelevanz für die Kaufentscheidung eines Dienstleistungsnachfragers besitzen<sup>23</sup>:

(1) *Immaterialität der Kernleistung*: Dienstleistungen wird allgemein das Merkmal der Immaterialität zugeschrieben, da sie wenig greifbar sind und keine physische Präsenz zeigen<sup>24</sup>. Allerdings gibt es auch Diskrepanzen zu dieser

<sup>23</sup> Vgl. Corsten (1997), S. 27 ff.; Meffert/Bruhn (2003), S. 60 ff.

<sup>24</sup> Vgl. Stauss (1992), S. 8.

Auffassung, da häufig auch Sachgüter bei der Dienstleistungserstellung beteiligt sein können oder oft materielle Trägermedien zur Dienstleistungserbringung erforderlich sind. Werden allerdings die Betrachtungen auf das Dienstleistungsprodukt konzentriert, das erst die Nutzenentfaltung für den Nachfrager beinhaltet, so muß festgestellt werden, daß das Dienstleistungsprodukt zum Kaufentscheidungszeitpunkt noch nicht existent ist. Es ist somit in der Vorkaufphase immer immaterieller Natur. Obwohl für die Dienstleistungserbringung eventuell benötigte materielle Ressourcen in der Vorkaufphase durchaus beurteilbar sein können, stellen sie jedoch im Hinblick auf das Dienstleistungsprodukt nur Indikatoren für dessen spätere Nutzenentfaltung dar. Als konstituierendes Merkmal einer Dienstleistung sind somit die Handlungen des Dienstleisters anzusehen, die ebenfalls immer immaterieller Natur sind<sup>25</sup>. So stellt z.B. der Bohrer in einer Zahnarztpraxis sicherlich ein Sachgut dar, welches jedoch einer sachgerechten Bedienung bedarf, so daß das Können und Wollen im Mittelpunkt der Nutzung steht. Danach können Input und Output einer Dienstleistung durchaus materielle Bestandteile besitzen, jedoch sind die Leistungspotentiale zur Leistungserstellung vor ihrer Realisierung nicht wahrnehmbar. Damit ist das Dienstleistungsprodukt in der Vorkaufphase auch nicht beurteilbar, woraus sich ein besonderes Unsicherheitsmoment bei der Dienstleistungsvermarktung ergibt.

(2) *Integration eines externen Faktors*: Unter der Integration des externen Faktors ist die zwingende Mitwirkung des Nachfragers im Erstellungsprozeß einer Dienstleistung zu verstehen; der Kunde selbst oder Potentiale des Kunden fungieren als externe Produktionsfaktoren<sup>26</sup>. Andere Bezeichnungen<sup>27</sup> für diesen Sachverhalt sind etwa „Kooperation mit den Kunden“, „Kundenintegration“ oder „Customer Integration“. Der externe Faktor wird „... zumeist vom Abnehmer oder Verwerter der Dienstleistung in den Produktionsprozeß eingesetzt bzw. dem Produzenten überlassen ...“<sup>28</sup>. So ist für die jeweilige Dienstleistungserbringung z.B. ein Rechtsanwalt auf Informationen des Klienten angewiesen, eine Kfz-Werkstatt auf den Pkw des Kunden und ein Gastronom auf die Präsenz des Kunden. Erst durch die Kundenintegration wird ein Dienstleistungsprozeß initialisiert, weil erst sie die Dienstleistungspotentiale aktiviert. Die Dienstleistungspotentiale lassen sich mit einer leistungsbereiten „Maschine“ vergleichen, die sich dann einschaltet, wenn das „Material“ als externer Faktor, welcher bearbeitet werden soll, eingebracht wird<sup>29</sup>. Somit ist bei Dienst-

---

<sup>25</sup> Vgl. Lovelock/Vandermerwe/Lewis (1999), S. 17.

<sup>26</sup> Vgl. Engelhardt (1990), S. 280 f.; Rosada (1990), S. 14.

<sup>27</sup> Vgl. Kleinaltenkamp (1997), S. 219 ff.; Kleinaltenkamp/Fließ/Jacob (1996), passim.

<sup>28</sup> Maleri (1973), S. 75 f.

<sup>29</sup> Vgl. Corsten (1997), S. 139.

leistungen eine Produktion auf Vorrat unmöglich<sup>30</sup>. Im Dienstleistungsprozeß gilt vielmehr das *Uno-actu-Prinzip*, das die Gleichzeitigkeit von Produktion und Konsum bezeichnet, weshalb der Dienstleistungsnachfrager von Toffler auch als *Prosumer* bezeichnet wurde (Neologismus aus *Produzent* und *Consumer*)<sup>31</sup>. Auch aus diesem Dienstleistungsmerkmal folgt unmittelbar, daß ein Dienstleistungsprodukt zum Kaufentscheidungszeitpunkt nicht existent sein kann und damit immaterieller Natur ist. Ein weiteres Unsicherheitsmoment ergibt sich hier aus der notwendigen *Interaktion zwischen Anbieter und Nachfrager* in der Erstellungsphase und der Dienstleistung als Leistungsversprechen. Unter *Leistungsversprechen* werden dabei solche Leistungsangebote verstanden, die zum Zeitpunkt des Kaufabschlusses nicht oder noch nicht vollständig existent sind und bei denen der Anbieter nach Vertragsabschluß auf die Erfüllung der Leistungseigenschaften noch erheblichen Einfluß besitzt<sup>32</sup>.

### 3.2 Ansätze zur Überwindung der Dichotomie zwischen Sach- und Dienstleistungen

Die im vorangegangenen Abschnitt herausgestellten Dienstleistungsmerkmale „Immaterialität“ und „Integration des externen Faktors“ sind jedoch in der Literatur zur eindeutigen Abgrenzung von Dienstleistungen gegenüber Sachleistungen nicht allgemein akzeptiert<sup>33</sup>. So besteht in der Literatur beispielsweise Uneinigkeit darüber, ob das Leistungsergebnis von Dienstleistungen immer immateriell ist oder ob es auch materielle Ergebnisse gibt<sup>34</sup>. Ein Lösungsansatz besteht darin, Dienstleistungen auf einem Kontinuum mit den Endpolen immateriell und materiell abzubilden, weil sie mehr oder weniger materielle und immaterielle Bestandteile aufweisen können<sup>35</sup>. Die Grenze zu Sachgütern wird damit fließend<sup>36</sup>, so daß dieses Abgrenzungskriterium mangels Eindeutigkeit obsolet wird. Eine intensive Analyse der unterschiedlichen Differenzierungsansätze zwischen Sachgütern und Dienstleistungen zeigt, daß letztlich aufgrund der Vielschichtigkeit unternehmerischer Leistungsangebote keine eindeutige dichotome Abgrenzung möglich ist<sup>37</sup>. Es wird hier deshalb auch der Aussage

<sup>30</sup> Vgl. Scheuch (2002), S. 18.

<sup>31</sup> Vgl. Toffler (1980), S. 273.

<sup>32</sup> Vgl. Alchian/Woodward (1988), S. 66 ff.

<sup>33</sup> Vgl. hierzu Kleinaltenkamp (2001), S. 35 f.

<sup>34</sup> Vgl. z.B. Engelhardt (1990), S. 279; Hilke (1989), S. 14 f.

<sup>35</sup> Vgl. Hilke (1989), S. 8.

<sup>36</sup> Vgl. Rushton/Carson (1989), S. 27.

<sup>37</sup> Vgl. Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer (1993), S. 398 ff.; Kleinaltenkamp (2001), S. 40 f.; Rosenberger (2000), S. 349; Woratschek (1996), S. 59.

zugestimmt: „Die Zukunft spielt sich nicht im ‚entweder-oder‘ ab; vielmehr in der Verbindung ...“<sup>38</sup>. Auch im Produktionssektor ist ein Verkauf ohne zusätzliche Dienstleistungen nahezu unmöglich geworden. Leistungsangebote entwickeln sich immer stärker zu Leistungsbündeln mit materiellen und immateriellen Bestandteilen<sup>39</sup>. Vor diesem Hintergrund schlagen Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer vor, die Dichotomie von Sachgut und Dienstleistung endgültig aufzugeben und statt dessen die Vermarktungsobjekte von Unternehmen als Leistungsbündel zu betrachten, die danach zu unterscheiden sind, ob<sup>40</sup>

- der *Leistungsprozeß* eher integrativ oder autonom erfolgt, d.h. wie stark die Mitwirkung des Kunden als externer Produktionsfaktor ist;
- das *Leistungsergebnis* eher immaterielle oder materielle Leistungskomponenten aufweist.

Im Ergebnis ergeben sich damit vier Leistungstypen, für die in Abbildung 2 exemplarisch jeweils ein typisches Leistungsbeispiel genannt ist<sup>41</sup>.

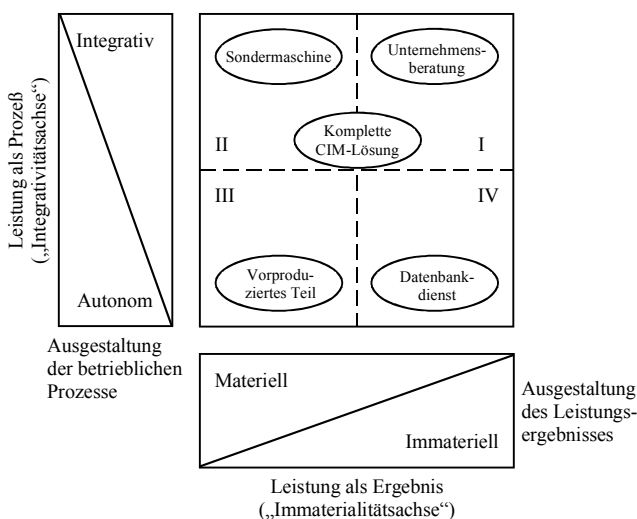


Abbildung 2: Leistungstypologie nach Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer

<sup>38</sup> Préal/de la Rochefordière (1988), S. 210.

<sup>39</sup> Vgl. Kern (1979), Sp. 1434 ff.

<sup>40</sup> Vgl. Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer (1993), S. 416 f. Vgl. ferner Meyer (1983), S. 137.

<sup>41</sup> Vgl. Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer (1993), S. 416.



Obwohl dieser Vorschlag in der Literatur zum Teil auch kontrovers diskutiert wurde<sup>42</sup>, so hat er insgesamt doch weitgehende Anerkennung und auch Erweiterungen gefunden. So schlägt z.B. Meffert vor, daß bei der Abgrenzung zusätzlich auch beachtet werden muß, daß Dienstleistungen häufig individuell erbracht werden, weshalb er den „Individualisierungsgrad“ als dritte Dimension zur Leistungsabgrenzung vorschlägt<sup>43</sup>. Hierdurch soll das unterschiedliche Ausmaß der Ausrichtung der Anbieteraktivitäten auf die Kundenbedürfnisse erfaßt werden, wobei dann zusätzlich zwischen standardisierten und individuellen Leistungen zu unterscheiden wäre<sup>44</sup>.

Eine informationsökonomische Perspektive der Dienstleistungsabgrenzung bringt Woratschek in die Diskussion. Er stellt fest, daß die Immaterialität zu Problemen bei der Qualitätswahrnehmung und damit einhergehend zu höherer Kaufunsicherheit führt<sup>45</sup>. Zudem konstatiert er, daß alle weiteren negativen Konsequenzen, die Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer der Dimension „Immaterialität“ zuweisen, auf die Dimension „Integrativität“ zurückzuführen sind<sup>46</sup>. Die Immaterialität ist ein konstitutives Merkmal von Dienstleistungen, welches aus informationsökonomischer Sicht betrachtet eine mögliche Determinante von Unsicherheit darstellt. Aufgrund der Tatsache, daß die mit der Immaterialität verbundenen Konsequenzen mit Bewertungsunsicherheiten verbunden sind, ersetzt Woratschek die Dimension „Immaterialität“ durch die Größe „Verhaltensunsicherheit“ (Endpole: hoch – niedrig). Seine informationsökonomisch fundierte Leistungstypologie besteht somit ebenfalls aus drei Dimensionen, nämlich „Verhaltensunsicherheit“, „Integrativität“ und „Individualisierungsgrad“. Allerdings ist an diesem Ansatz – wie Woratschek auch eingesteht – zu kritisieren, daß die drei Dimensionen nicht vollständig unabhängig voneinander sind<sup>47</sup>. Das ist nicht verwunderlich, zeigt Woratschek doch Einflüsse von Integrativität und Individualisierung auf die Verhaltensunsicherheit auf.

Schließlich versuchen auch Kaas sowie Schade und Schott der Dichotomie zwischen Sach- und Dienstleistungen zu entgehen. Sie wählen ebenfalls eine informationsökonomische Perspektive und führen als neue Gutskategorie sogenannte Kontraktgüter ein<sup>48</sup>. Als Kontraktgüter werden solche Güter bezeichnet, deren Leistungsniveau durch Kunden spezifiziert werden muß und die einer

<sup>42</sup> Vgl. Meffert (1994), S. 522 ff.; Schneider (1997), S. 326 ff.; Woratschek (1996), S. 62 ff.

<sup>43</sup> Vgl. Meffert (1994), S. 524.

<sup>44</sup> Vgl. hierzu auch Dahlke (2001), S. 136; Jacob (1995), S. 8.

<sup>45</sup> Vgl. Woratschek (1996), S. 64, und (1998), S. 29.

<sup>46</sup> Vgl. Woratschek (2001), S. 263 f.

<sup>47</sup> Vgl. Woratschek (1996), S. 69.

<sup>48</sup> Vgl. Kaas (1992), S. 884 f.; Schade/Schott (1993a), S. 17.

Mitwirkung von Kundenseite bei der Leistungserstellung bedürfen. Beispiele sind Spezialmaschinen und Unternehmensberatung<sup>49</sup>. Die Kaufverhandlungen drehen sich nicht um fertige Leistungsangebote, sondern um Kontrakte, die nur künftige Leistungen versprechen<sup>50</sup>. Dabei ist nach dem Individualisierungsgrad zwischen standardisierten und individuellen Leistungsversprechen zu unterscheiden<sup>51</sup>. In die Typologie von Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer lassen sich Kontraktgüter als hochintegrative Leistungen mit unterschiedlichem Grad an Materialität einordnen.

Kontraktgüter stellen einen interessanten Lösungsansatz zur Überwindung der Dichotomie von Sach- und Dienstleistungen dar, da sich im Kontraktgut die anderen vorgestellten Ansätze integrieren lassen. Aufgrund der Tatsache, daß über *Leistungsversprechen* und nicht über fertige Produkte verhandelt wird, hat der Leistungserstellungsprozeß noch nicht stattgefunden. Hieraus resultieren folgende Charakteristika, die auch von den anderen Ansätzen herausgestellt werden:

- die Möglichkeit, Leistungen in Absprache mit den Kunden zu individualisieren;
- die Individualisierung setzt eine Integration des Kunden in den Leistungserstellungsprozeß voraus, damit Wünsche kommuniziert und umgesetzt werden können;
- die Unsicherheit des Nachfragers, da der Anbieter noch Einfluß auf den Leistungserstellungsprozeß nehmen kann.

Im Vergleich dazu richtet die traditionelle Betriebswirtschaftslehre den Fokus eher auf autonom erstellte und standardisierte Absatzleistungen<sup>52</sup>. Die Besonderheiten des Dienstleistungsmarketing liegen aber bei solchen Dienstleistungen, die eine hohe Ausprägung in den obigen Dimensionen aufweisen. Obwohl auch damit keine eindeutige begriffliche Abgrenzung möglich sein wird, können auf diese Weise aber Besonderheiten des Marketing für integrative, individuelle und mit Unsicherheiten behaftete Leistungen abgeleitet werden. Vor dem Hintergrund der Zielsetzung dieses Beitrages behalten wir im folgenden diese Charakterisierung von Dienstleistungen bei und analysieren in Abschnitt 4 zunächst, inwieweit die Leistungsdimensionen von Dienstleistungen potentielle Quellen für Informations- und Unsicherheitsprobleme darstellen. Auf der Analyse der Unsicherheitsposition des Nachfragers aufbauend werden dann Ansatzpunkte für die geeignete Vermarktung abgeleitet (Ab-

---

<sup>49</sup> Vgl. Schade/Schott (1993b), S. 491.

<sup>50</sup> Vgl. Alchian/Woodward (1988), S. 66.

<sup>51</sup> Vgl. Schade/Schott (1993a), S. 17.

<sup>52</sup> Vgl. Woratschek (2001), S. 265.

schnitt 5). Hierbei geht es um die Entwicklung von Maßnahmen zur Reduzierung der Nachfragerunsicherheit, welche die in Abschnitt 3 thematisierten Charakteristika differenziert berücksichtigen.

## 4 Unsicherheitspositionen des Dienstleistungsnachfragers

Ein Anbieter kann seinen Markterfolg nur dann sicherstellen, wenn Kundenorientierung seine Leitmaxime ist. Kundenorientierung setzt das Wissen um das Verhalten der Nachfrager voraus. Aus diesem Grund werden nun Kaufprozesse, ausgehend von den in Abschnitt 3 identifizierten Besonderheiten, in bezug auf die Unsicherheitsposition des Nachfragers analysiert<sup>53</sup>.

Hierzu erfolgt zunächst eine allgemeine Darstellung der Unsicherheitsposition des Nachfragers aus informationsökonomischer Sicht, um die Grundlagen für eine informationsökonomische Analyse der Unsicherheitswahrnehmung bei Dienstleistungen zu schaffen. Es schließt sich eine Darstellung von Literaturmeinungen zu den Informations- und Unsicherheitsproblemen des Nachfragers im Dienstleistungsprozeß an, die in der Regel analysieren, welche informationsökonomischen Leistungseigenschaften in den jeweiligen Phasen des Dienstleistungsprozesses dominieren. Nach der Vorstellung einer informationsökonomisch fundierten Typologie von Dienstleistungen wird der aktuelle Forschungsstand der Literatur einer kritischen Analyse unterzogen und darauf aufbauend die Unsicherheitsposition des Nachfragers einer erneuten Betrachtung unterzogen.

### 4.1 Spezifische Unsicherheitspositionen aus informationsökonomischer Sicht

Unvollständige Information auf dem Markt ist Ursache und Folge davon, daß sich zwei Parteien über den Erfolg einer Transaktion unsicher sind<sup>54</sup>. Informations- und Unsicherheitsprobleme eines Nachfragers zu Beginn eines Kaufentscheidungsprozesses stellen den Ausgangspunkt der informationsökonomischen Analyse des Kaufverhaltens dar<sup>55</sup>.

Neben Preisinformationen als entscheidungsstützende Determinante sind Informationen über die Qualität eines Leistungsangebots wichtig<sup>56</sup>. Qualität be-

---

<sup>53</sup> Einen Anbieterfokus nimmt Weiber (2004) ein.

<sup>54</sup> Vgl. Kleinaltenkamp (1992), S. 813.

<sup>55</sup> Vgl. Kaas (1990), S. 539 ff.

<sup>56</sup> Detailliert zu Qualitäts- und Preissuchmodellen vgl. Adler (1996), S. 33 ff.

zeichnet hier das Ausmaß, in dem ein Leistungsangebot die vom Nachfrager gewünschten Eigenschaften besitzt<sup>57</sup>. Dieses Ausmaß an Übereinstimmung ermittelt der Nachfrager, „... indem er die wahrgenommene Eigenschaftsstruktur dieses Produkts mit den subjektiv angestrebten Eigenschaftsausprägungen vergleicht.“<sup>58</sup> Die Qualitätsaussage hängt nun davon ab, ob das Leistungsangebot überhaupt bewertbar ist, d.h., ob die vom Leistungsangebot ausgesendeten Informationen vom Nachfrager wahrgenommen werden können.

Die Verbesserung des Informationsstands „... ist in entscheidendem Maße von den *Beurteilungsmöglichkeiten* des Nachfragers bezüglich der einzelnen Leistungseigenschaften abhängig.“<sup>59</sup> Aufbauend auf den Überlegungen von Nelson und Darby/Karni<sup>60</sup> sowie einer Relativierung der Beurteilungsmöglichkeiten entsprechend der *subjektiven Wahrnehmung eines Nachfragers*<sup>61</sup> werden in der informationsökonomischen Literatur drei Typen von Leistungseigenschaften unterschieden, die zum Teil unterschiedliche Charakteristika herausstellen und hier zusammenfassend wie folgt definiert werden<sup>62</sup>:

- *Sucheigenschaften*: Aus der subjektiven Sicht des Nachfragers können diese Leistungseigenschaften bereits vor dem Kauf mit Sicherheit beurteilt werden, da sich durch Inspizierung das Vorhandensein der Leistungskomponenten feststellen läßt.
- *Erfahrungseigenschaften*: Das Leistungsniveau eines Angebots ist aus der subjektiven Sicht des Nachfragers erst nach dem Kauf zu bestimmen.
- *Vertrauenseigenschaften*: Aus der subjektiven Sicht des Nachfragers ist eine Beurteilung dieser Leistungseigenschaften weder vor noch nach dem Kauf möglich. Diese Einschätzung kann auch darauf zurückzuführen sein, daß der Beurteilungsaufwand ein inakzeptables Ausmaß annimmt.

Die Definition der verschiedenen Leistungseigentypen läßt mehrere Ursachen für die Beurteilungsschwierigkeiten erkennen<sup>63</sup>: Beurteilbarkeit, Beurteilungszeitpunkt und Beurteilungskosten. Zu beachten ist, daß die reale Ausprägung der drei Dimensionen der subjektiven Wahrnehmung unterliegt. Neben

<sup>57</sup> Vgl. Wimmer (1975), S. 2 ff.

<sup>58</sup> Gerhard (1995), S. 70.

<sup>59</sup> Weiber (1993), S. 58.

<sup>60</sup> Vgl. Darby/Karni (1973), S. 68 f.; Nelson (1970), S. 312 f.

<sup>61</sup> Vgl. Arnthorsson/Berry/Urbany (1991), S. 217 f.; Lynch/Schuler (1990), S. 19; Weiber (1993), S. 61 ff.

<sup>62</sup> Vgl. Adler (1998), S. 342; Mengen (1993), S. 129 f.; Schade/Schott (1993a), S. 17; Schönborn (2002), S. 74; Weiber (1993), S. 60 ff.; Weiber/Adler (1995a), S. 54.

<sup>63</sup> Vgl. Raff (2000), S. 52 ff.

der grundsätzlichen Beurteilungsmöglichkeit bestimmt sich die Beurteilbarkeit einer Eigenschaft auch durch das Beurteilungs-Know-how des jeweiligen Nachfragers. Bezüglich des Beurteilungszeitpunktes wird üblicherweise zwischen einer Beurteilbarkeit vor dem Kauf oder nach dem Kauf unterschieden. Schließlich bestimmen auch die Beurteilungskosten, ob ein Entscheider eine Beurteilung von Leistungseigenschaften vornimmt. Eine Charakterisierung der verschiedenen Leistungseigenschaften anhand der drei Differenzierungskriterien zeigt Abbildung 3.

		Beurteilungsmöglichkeit der Qualität		
		Ja		Nein
		Zeitpunkt der Beurteilbarkeit		
		vor dem Kauf	nach dem Kauf	
Beurteilungsbereitschaft wegen Höhe der Beurteilungskosten	prohibitiv hoch	Vertrauens- bzw. Erfahrungseigenschaft	Vertrauenseigenschaft	Vertrauenseigenschaft
	nicht prohibitiv hoch	Sucheigenschaft	Erfahrungseigenschaft	

Abbildung 3: Abgrenzung der informationsökonomischen Leistungseigenschaften<sup>64</sup>

Auf der Ebene der *Gesamtbeurteilung von Leistungsangeboten* ist zu beachten, daß sich ein Leistungsangebot in der Regel aus einer Kombination aller drei Eigenschaftstypen zusammensetzt. Demzufolge sind bei *jedem Kaufakt* in der Regel alle drei Eigenschaftskategorien, deren Anteile sich stets zu 100% addieren, in mehr oder weniger starkem Ausmaß vorhanden. Abbildung 4 stellt diesen Zusammenhang graphisch dar, wobei nur solche Leistungsangebote als „reine“ Such-, Erfahrungs- bzw. Vertrauenskäufe bezeichnet werden dürfen, die in den Eckpunkten der Ebene positioniert sind.

Die Abbildung macht weiterhin deutlich, daß *jedes Leistungsangebot* auf der durch die drei Pole aufgespannten Ebene *eindeutig* positioniert werden kann. Das durch diese Ebene gebildete Dreieck wird nach Weiber auch als *informationsökonomisches Dreieck* bezeichnet<sup>65</sup>. Dabei ist zu beachten, daß die Zuordnung einzelner Leistungseigenschaften zu den drei Eigenschaftstypen ebenfalls der subjektiven Wahrnehmung der Nachfrager unterliegt. Im Ergebnis kann somit festgestellt werden, daß nicht die objektive Beschaffenheit der Leistungseigenschaften eines Leistungsangebotes bestimmt, ob es sich um einen Such-,

<sup>64</sup> In Anlehnung an Raff (2000), S. 53.

<sup>65</sup> Vgl. Weiber (1993), S. 62 ff.

Erfahrungs- oder Vertrauenskauf handelt, sondern die Kaufsituation des Nachfragers ist für die Zuordnung entscheidend. Hierzu liefern auch verschiedene Untersuchungen entsprechende empirische Belege<sup>66</sup>.

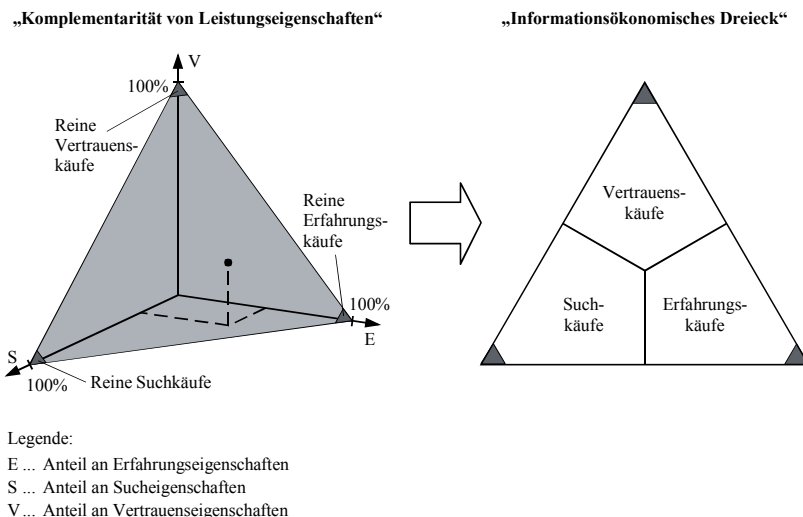


Abbildung 4: Positionierung von Kaufprozessen im informationsökonomischen Dreieck<sup>67</sup>

Die informationsökonomischen Leistungseigenschaften nutzte Zeithaml bereits Anfang der 1980er Jahre dazu, um Unterschiede zwischen der Nachfrage nach Dienstleistungen und Sachgütern aufzuzeigen<sup>68</sup>. Anhand von Produktbeispielen wurde dabei verdeutlicht, daß die meisten Sachleistungen eine Dominanz im Bereich der Sucheigenschaften aufweisen und damit leichter zu beurteilen sind als Dienstleistungen, bei denen primär Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften das Kaufverhalten bestimmen (vgl. Abbildung 5).

Aufgrund ihrer Analysen kommt Zeithaml zu dem Schluß, daß Dienstleistungen in der Regel keine Sucheigenschaften, sondern vor allem Vertrauens- und Erfahrungseigenschaften aufweisen. Eine empirische Untersuchung von Lynch und Schuler unterstützt diese Erkenntnis. Die Mehrzahl der Befragten war nämlich der Meinung, Sachgüter bereits vor dem Kauf beurteilen zu können, während Dienstleistungen bestenfalls erst nach dem Kauf als beurteilbar

<sup>66</sup> Vgl. Adler (1996), S. 160 ff.; Kaas/Busch (1996); Schönborn (2002), S. 202 ff.; Weiber/Adler (1995a), S. 59 f., und (1995b), S. 104 ff.

<sup>67</sup> Vgl. Weiber (1993), S. 63 f.

<sup>68</sup> Vgl. Zeithaml (1981), S. 186 f.

eingeschätzt wurden<sup>69</sup>. Dies ist auch unmittelbar einsichtig, liegen Dienstleistungen doch nur als Leistungsversprechen in der Vorkaufphase vor. Je stärker ein Nachfrager zur Leistungsbeurteilung auf Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften zurückgreifen muß, um so höher wird auch das Ausmaß an Informationskomplexität und Unsicherheit ausgeprägt sein, weil die Beschaffung von Informationen für den Nachfrager schwieriger ist als bei Sucheigenschaften<sup>70</sup>.

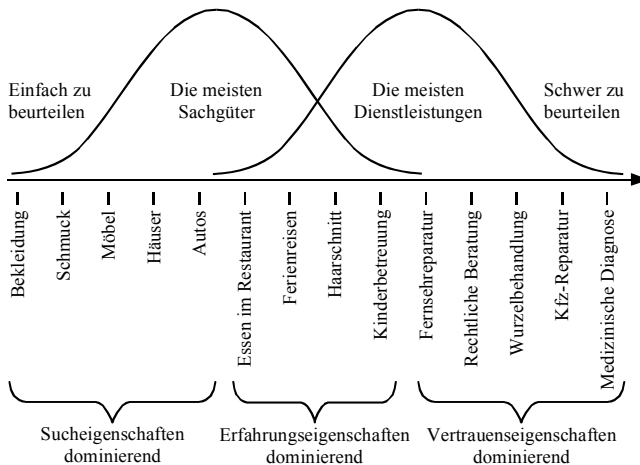


Abbildung 5: Beispielhafte Vermarktungsobjekte nach der Dominanz informationsökonomischer Eigenschaftstypen<sup>71</sup>

## 4.2 Phasenorientierte Analyse der Unsicherheitsposition bei Dienstleistungen – die Literatursicht

Zum Abbau von Informationsdefiziten ist die Nachfragerseite auf Informationen angewiesen. Der informationsökonomischen Theorie folgend ist die Unsicherheitssituation eines Nachfragers unmittelbar verbunden mit den Möglichkeiten der Informationsbeschaffung und -beurteilung. Das aber bedeutet, daß Art und Ausmaß der informationsökonomischen Eigenschaftstypen gleichzeitig auch Auskunft über die nachfragerseitige Unsicherheitssituation geben können, aus denen sich dann wiederum Ansatzpunkte für mögliche Unsicherheitsreduzierungsmaßnahmen der Anbieterseite ableiten lassen. Da die Nachfrager den

<sup>69</sup> Vgl. Lynch/Schuler (1991), S. 415 f.

<sup>70</sup> Vgl. Adler (1996), S. 75.

<sup>71</sup> Vgl. Zeithaml (1981), S. 186; Übersetzung durch Verfasser.

gesamten Transaktionsprozeß als Informationsquelle zur Beurteilung eines Leistungsangebots nutzen können, werden nun die Phasen im Erstellungsprozeß von Dienstleistungen im Hinblick auf das Auftreten der informationsökonomischen Eigenschaftstypen analysiert, wobei zunächst die unterschiedlichen Literaturmeinungen vorgestellt werden. Je mehr bzw. je bessere Informationen dem Nachfrager zur Beurteilung eines *Dienstleistungsproduktes* zur Verfügung stehen, desto größer ist auch die Möglichkeit für den Anbieter, Unsicherheitspositionen im Leistungserstellungsprozeß von Dienstleistungen abzubauen.

(1) *Unsicherheitspositionen in der Potentialphase*: Aus *Kundensicht* geht es bei der Beurteilung der anbieterseitigen Ressourcenpotentiale vor Inanspruchnahme der Dienstleistung „... um die subjektive Wahrnehmung und die Erlebnisse bei Vollzug von Dienstleistungen und um den Zustand des externen Faktors nach Vollzug der Leistungen als Ergebnis.“<sup>72</sup> In der Literatur existieren unterschiedliche Auffassungen darüber, welche informationsökonomische Leistungseigenschaftskategorie in der Potentialphase vorherrschend vertreten ist. Die Ursache hierfür liegt in differierenden Meinungen darüber, ob die Leistungspotentiale eher tangibel oder intangibel sind. So konstatiert z.B. Jacob, daß Leistungspotentiale zumindest kurzfristig nicht veränderbar und meist auch in starkem Maße tangibel sind, so daß der Nachfrager diese Eigenschaften inspizieren kann. Vergleiche der Leistungspotentiale verschiedener Anbieter wären damit relativ einfach möglich. Nach seiner Auffassung sind damit in der Potentialphase Sucheigenschaften vorherrschend<sup>73</sup>. Auch Kleinaltenkamp ordnet Leistungspotentiale den Sucheigenschaften zu<sup>74</sup>. Demgegenüber vertritt Mengen die Meinung, daß bei Leistungspotentialen Vertrauenseigenschaften dominieren<sup>75</sup>. Er begründet dies mit einer hohen Komplexität des Potentialsystems, der Personendominanz der Leistungspotentiale und/oder den nur sekundären Informationsmöglichkeiten im Potentialbereich. Eine besondere Problematik besteht bei der Einschätzung des Leistungswillens, da dieser auch kurzfristig variierbar ist. Demnach kann aus einer hohen Leistungsfähigkeit noch nicht geschlossen werden, daß die entsprechenden Leistungselemente in der Transaktion auch eingesetzt werden<sup>76</sup>. Diese Erfahrung läßt sich erst nach dem Kaufabschluß machen.

(2) *Unsicherheitspositionen in der Erstellungsphase*: Der (integrative) Leistungserstellungsprozeß ist als Erfordernis für das Leistungsergebnis zu betrachten. Das zum Kaufentscheidungszeitpunkt vom Anbieter abgegebene Lei-

---

<sup>72</sup> Scheuch (2002), S. 23.

<sup>73</sup> Vgl. Jacob (1995), S. 155; ferner Dahlke (2001), S. 147.

<sup>74</sup> Vgl. Kleinaltenkamp (1993), S. 112.

<sup>75</sup> Vgl. Mengen (1993), S. 133 ff.

<sup>76</sup> Vgl. Kaas (1992), S. 890 und S. 897; Kleinaltenkamp (1992), S. 811 ff.



stungsversprechen bezieht sich im Rahmen der Kaufverhandlung nur darauf, einen bestimmten Prozeßablauf einzuhalten. Ob und inwieweit der Anbieter durch seinen Leistungseinsatz dieses Versprechen auch tatsächlich erfüllen wird, ist in der Vorkaufphase nicht beurteilbar; denn der Leistungsprozeß beginnt erst mit der Kundenintegration. Entsprechend können zum Kaufzeitpunkt auch keine Sucheigenschaften existent sein. Nach dem Kaufabschluß sind hingegen Erfahrungen mit dem Leistungsprozeß möglich. Nach diesen Überlegungen ist davon auszugehen, daß die Eigenschaften des Leistungsprozesses überwiegend den Erfahrungseigenschaften zuzurechnen sind. Solche Erfahrungen sollen bzw. können auch für folgende Transaktionen nutzbar sein bzw. es sollen die Erfahrungen anderer genutzt werden können<sup>77</sup>. Ein Erfahrungstransfer ist dabei am ehesten bei standardisierten Leistungsprozessen möglich. Erfahrungseigenschaften werden im Dienstleistungsprozeß vor allem dann dominant sein, wenn sich das zu erzielende Leistungsergebnis vorab möglichst genau spezifizieren läßt. Ist eine Spezifikation oder die Prüfung der Spezifikation hingegen nicht möglich, so treten im Dienstleistungsprozeß Vertrauenseigenschaften in den Vordergrund. Die Erstellungsphase besitzt vor allem bei *prozeßzentrierten Dienstleistungsprodukten* eine besondere Bedeutung, da hier die Nutzenentfaltung in Interaktion mit dem Nachfrager entsteht und die Quelle der Nutzenstiftung im fortschreitenden Leistungsprozeß (z.B. bei Konzertbesuch) liegt.

(3) *Unsicherheitspositionen beim Dienstleistungsergebnis und in der Nutzungsphase*: Liegt die Quelle der Nutzenstiftung für den Nachfrager auf dem *Leistungsergebnis* (sogenannte *ergebniszentrierte Dienstleistungsprodukte*), dann werden die Kaufverhandlungen Dienstleistungsergebnisse thematisieren. Allerdings gibt es keine fertigen Dienstleistungsangebote in der Vorkaufphase, weshalb sie auch als Informationsobjekte nicht verfügbar sind. Die Qualität des Leistungsergebnisses ist damit vorab nicht mit Sicherheit zu bestimmen<sup>78</sup>. Entsprechend können auch Sucheigenschaften in der Kaufentscheidungsphase keine Rolle spielen. Selbst nach Vertragsabschluß ist die Beurteilung des Leistungsergebnisses bei individuell erstellten Dienstleistungen<sup>79</sup> stark eingeschränkt. Aufgrund der individuellen Anwendungssituation in Form eines speziellen Nachfragers ist das Ausmaß interprodukter Qualitätsschwankungen hoch und die Bestimmbarkeit der originären Produktqualität durch die Nachfrager ex post nicht möglich<sup>80</sup>.

<sup>77</sup> Vgl. Dahlke (2001), S. 146 ff.; Fließ (2000), S. 288 f.; Jacob (1995), S. 154 ff.

<sup>78</sup> Vgl. Kleinaltenkamp/Marra (1995), S. 104 f.; Schade/Schott (1993a), S. 17 ff.; Woratschek (1996), S. 61 f.

<sup>79</sup> Zur Differenzierung in standardisierte und individualisierte Dienstleistungen vgl. Schade/Schott (1993a), S. 17.

<sup>80</sup> Vgl. Mengen (1993), S. 133 ff.; Schade/Schott (1993a), S. 18.

Zudem ist eine weitgehend objektive Bestimmbarkeit der nicht-originären Produktqualität – d.h. bereits produzierte Güter<sup>81</sup> – ex ante kaum möglich. Es fehlt ein Vergleichsmaßstab, so daß keine Möglichkeit zur Sammlung von Erfahrung besteht<sup>82</sup>. Die Merkmale des Leistungsergebnisses lassen sich am ehesten den Vertrauenseigenschaften zuordnen, was sich empirisch auch bestätigen läßt<sup>83</sup>. Der Nachfrager kann nicht zweifelsfrei bestimmen, ob er eine effiziente Anbieterwahl getroffen hat<sup>84</sup>. Demgegenüber ist bei standardisierten Dienstleistungen aufgrund der weniger auf eine spezifische Situation zugeschnittenen Leistungen zu vermuten, daß das Leistungsergebnis beurteilt werden kann, so daß Erfahrungseigenschaften vorliegen. Aufgrund der Standardisierung kann der Nachfrager das Leistungsergebnis mit bisherigen eigenen und fremden Erfahrungen vergleichen und durch wiederholte Inanspruchnahme Erfahrungen über die Leistungsfähigkeit sammeln.

### 4.3 Informationsökonomisch basierte Ableitung von Dienstleistungs-Unsicherheitstypen

Die Darlegungen des vorangegangenen Abschnitts haben verdeutlicht, daß in der Literatur den informationsökonomischen Eigenschaftskategorien in den jeweiligen Phasen der Dienstleistungserbringung unterschiedliche Relevanz beigemessen wird<sup>85</sup>. Je nach Dominanz eines Eigenschaftstyps schlägt Mengen dann auch vor, zusammenfassend von Such-, Erfahrungs- oder Vertrauensdienstleistungen zu sprechen<sup>86</sup>. Allerdings legen die bisher in diesem Beitrag vorgetragenen Überlegungen die Schlußfolgerung nahe, daß in *keiner* Phase der Dienstleistungsvermarktung Sucheigenschaften existieren können, was sich wie folgt begründen läßt: Dienstleistungen zählen zu den Kontraktgütern, was impliziert, daß die Dienstleistungsprodukte in der Kaufentscheidungsphase noch nicht produziert und damit für eine Inspizierung nicht vorhanden sind; es handelt sich somit um Leistungsversprechen. Entsprechend ist auch eine Beurteilung der Leistungsqualität des Dienstleistungsproduktes vor dem Kauf nicht möglich. Das gilt auch für die Leistungspotentiale, obwohl in der Literatur hier Sucheigenschaften durchaus als existent angesehen werden. Allerdings ist zu berücksichtigen, daß die Leistungspotentiale für die Dienstleistungserstellung

<sup>81</sup> Zum Begriff vgl. Mengen (1993), S. 125.

<sup>82</sup> Zu einer beispielhaften Verdeutlichung vgl. Billen (2003), S. 39.

<sup>83</sup> Vgl. Arnthorsson/Berry/Urbany (1991), S. 217 ff.; Lynch/Schuler (1991), S. 412 ff.; Rosada (1990), S. 115 ff.; Zeithaml (1981), S. 186 f.

<sup>84</sup> Vgl. Arnold (1993), S. 23.

<sup>85</sup> Vgl. stellvertretend Dahlke (2001), S. 146 ff.

<sup>86</sup> Vgl. Mengen (1993), S. 136 ff.

erst dann aktiviert werden, wenn der Kauf bereits stattgefunden hat. Selbst eine Differenzierung der Leistungspotentiale in Leistungsfähigkeit und Leistungswillen ändert nichts an dieser Einschätzung, denn Leistungsfähigkeit läßt sich in der Vorkaufphase ebenfalls nicht inspezieren. Ob ein Dienstleister „wirklich etwas kann“, stellt sich frühestens im Rahmen der Inanspruchnahme der Leistung heraus. Insofern kann beispielsweise der „Meisterbrief“ als Indikator für die Leistungsfähigkeit fungieren. Dies gilt auch für die Beobachtung der Leistungsfähigkeit im Rahmen einer Probevorführung, weil mit der Probevorführung zwar die Leistungsfähigkeit, aber noch nichts über den Leistungswillen im eigentlichen Erstellungsprozeß ausgesagt werden kann. Demnach ist das „... geschaffene Dienstleistungspotential .. stets immateriell, es kann lediglich die Fähigkeit und Bereitschaft zur Erbringung der Dienstleistung signalisieren.“<sup>87</sup> Leistungsindikatoren bzw. -signale sind jedoch kein Bestandteil des Dienstleistungsprodukts. Insofern stellen die Beurteilungsmerkmale keine Sucheigenschaften, sondern Informationssubstitute für die eigentlich interessierende Leistungsqualität des Dienstleistungsproduktes dar<sup>88</sup>. In der Literatur werden diese unterschiedlichen Ebenen meist miteinander vermischt, was darauf zurückzuführen ist, daß der Begriff Informationssubstitution nicht eindeutig definiert ist. Auch bei Informationssubstituten werden Informationen gesucht, so daß eine Abgrenzung zur Informationssuche nicht eindeutig möglich ist. Im folgenden wird deshalb der Begriff Informationssubstitut durch den Begriff „*Leistungsindiz*“ ersetzt, worunter in Anlehnung an Billen „... Ersatzinformationen für nicht direkt beobachtbare Merkmale“ eines Leistungsangebotes zu verstehen sind<sup>89</sup>. Der Begriff Leistungsindiz wird in Anlehnung an den sogenannten Indizienbeweis aus dem Prozeßrecht gewählt, bei dem die sogenannten Indizien als Mittler auftreten, um von einer beurteilbaren Tatsache (= Leistungsindiz) auf eine nicht direkt beweisbare Vermutung zu schließen<sup>90</sup>.

Dem Einwand, es käme schließlich auf die nachfragerseitige Unsicherheitswahrnehmung an, kann ebenfalls begegnet werden. Zwar können in gewissem Umfang Leistungseigenschaften durch Leistungsindizien substituiert werden, was sich entsprechend auf die Wahrnehmung von Unsicherheit auswirken wird. Zieht ein Nachfrager zur Beurteilung (fast) nur noch zu beurteilende Merkmale (hier Indikatoren) heran, so erlangen die Leistungsindizien den Status von sogenannten *Quasi-Leistungseigenschaften*<sup>91</sup>.

<sup>87</sup> Haller (1998), S. 56.

<sup>88</sup> Zu diesem Begriff vgl. z.B. Kupsch/Hufschmied (1979), S. 225 ff.

<sup>89</sup> Billen (2003), S. 55.

<sup>90</sup> Vgl. Billen (2003), S. 55.

<sup>91</sup> Zum Begriff Quasi-Leistungseigenschaft vgl. Hüser/Mühlenkamp (1992), S. 149 ff.; Schade/Schott (1993a), S. 18 f.; weitere Überlegungen zu Quasi-Sucheigenschaften bei Billen (2003), S. 239 ff.

Vor dem Hintergrund der obigen Überlegungen kommen wir zu der Erkenntnis, daß die informationsökonomische Eigenschaftskategorie der „Sucheigenschaften“ weder bei prozeßzentrierten noch bei ergebniszentrierten Dienstleistungsprodukten existent sein kann. Aus informationsökonomischer Sicht kann damit bei Dienstleistungen nur zwischen Erfahrungs- und Vertrauensdienstleistungen unterschieden werden. Wann welcher *Unsicherheitstyp* bei der Dienstleistungsvermarktung vorliegt, ist abhängig von der Dominanz einer Eigenschaftskategorie. Um reale Vermarktungssituationen bei Dienstleistungen einem Unsicherheitstyp zuordnen zu können, ist die Ableitung geeigneter Klassifizierungskriterien erforderlich. Zu diesem Zweck greifen wir hier auf einen Vorschlag von Mengen zurück, der zur informationsökonomischen Klassifizierung von Dienstleistungen Potentialkriterien und Produktkriterien heranzieht<sup>92</sup>:

- *Potentialkriterien* dienen der Charakterisierung der Leistungspotentialqualität, mit deren Hilfe eine Einschätzung der Qualität des Dienstleistungsproduktes erfolgen soll. Dabei muß die Potentialqualität einerseits durch den Nachfrager beurteilbar sein, und andererseits muß ein Zusammenhang zwischen Leistungsqualität und Leistungspotentialen bestehen. Die Beurteilbarkeit wird in entscheidendem Maße durch den *Komplexitätsgrad* des Potentialsystems determiniert. Dieser nimmt zu, wenn nur ein geringer Standardisierungsgrad und demzufolge uneinheitliche Produktionsmethoden vorliegen. Darüber hinaus ist zu fragen, durch welchen *Potentialfaktor*, Maschinen oder Personen, eine Dienstleistung überwiegend erbracht wird. Personen sind in ihrer Leistungsfähigkeit schwieriger einzuschätzen und unterliegen zudem intra- und interindividuellen Leistungsschwankungen, was dazu führt, daß die Leistungsqualität von personendominierten Dienstleistungen schwieriger einzuschätzen ist. Als letzter Aspekt ist die Art der nutzbaren Informationsquelle zu nennen. Kann der Nachfrager primäre *Informationsquellen* zur Einschätzung der Potentialqualität heranziehen, dann wird das Problem subjektiv gefärbter Informationen minimiert.
- *Produktkriterien* dienen der Einschätzung der Leistungsqualität mittels *nicht-originärer Produkte*, worunter solche Leistungen gefaßt werden, die bereits produziert wurden. Dabei muß sich die Qualität der nicht-originären Produkte durch den Nachfrager bestimmen lassen, und es muß ein Zusammenhang zwischen Leistungsqualität und der Qualität der nicht-originären Produkte bestehen. Daraus folgt, daß es für den Nachfrager möglich sein muß, eine möglichst objektive Bestimmung der nicht-originären Produktqualität vornehmen zu können. Darüber hinaus muß eine Vergleichbarkeit zwischen dem nicht-originären und

---

<sup>92</sup> Vgl. Mengen (1993), S. 136 ff.

dem originären Produkt möglich sein. Bei *Individualprodukten* ist diese Vergleichbarkeit nicht gegeben. Des weiteren beeinflusst das Ausmaß der *interprodukten Qualitätsschwankungen* die Verwertbarkeit der nicht-originären Informationen. Der letzte zu berücksichtigende Aspekt ist die Bestimmbarkeit der *originären Produktqualität*. Dieser Aspekt dient dazu, Dienstleistungen mit Vertrauenseigenschaften zu identifizieren.

Zusammenfassend ergeben sich damit auf der Basis obiger Überlegungen Erfahrungs- und Vertrauensdienstleistung als mögliche Unsicherheitstypen im Dienstleistungsbereich, die sich mittels der in Abbildung 6 aufgezeigten Ausprägungen von Potential- und Produktkriterien identifizieren lassen.

Charakteristika	Erfahrungsdienstleistungen	Vertrauensdienstleistungen
<b>Dienstleistungspotentiale</b>		
Komplexitätsgrad	Hoch	Hoch
Potentialfaktor	Insbesondere Personal	Insbesondere Personal
Informationsquelle	Sekundäre	Sekundäre
<b>Dienstleistungsprodukt</b>		
Nicht-originäre Produktqualität	Bestimmbarkeit problematisch	Bestimmbarkeit unmöglich
Individualisierungsgrad	Hoch	Hoch
Interprodukte Qualitätsschwankungen	Groß	Groß
Originäre Produktqualität	Beurteilbar	Nicht beurteilbar

Abbildung 6: Unsicherheitstypen von Dienstleistungen  
aus informationsökonomischer Sicht

#### 4.4 Auswirkungen der spezifischen Unsicherheitsposition auf das Verhalten der Nachfrager

Der Informationsökonomie folgend können Informationsdefizite entweder durch Informationsaktivitäten der schlechter informierten Marktseite (*Screening*) oder durch die Bereitstellung von Informationen durch die besser informierte Marktseite (*Signaling*) reduziert werden. Dabei wird das Screening ausschließlich den Sucheigenschaften zugewiesen. Bei Sucheigenschaften kann der Nachfrager eigeninitiativ Informationen suchen, ist also nicht auf Informationsaktivitäten des Anbieters angewiesen. Das Fehlen von Sucheigenschaften

aufgrund der Nichtexistenz eines Dienstleistungsprodukts zum Kaufentscheidungszeitpunkt macht Screening jedoch unmöglich. Es besteht somit keine Möglichkeit, die Leistungseigenschaften eines Dienstleistungsprodukts vor dem Kauf zu begutachten<sup>93</sup>.

Wenn der Nachfrager zur Qualitätsbeurteilung auf Leistungsindizien zurückgreifen muß, dann ist es seine Aufgabe, solche Merkmale zu identifizieren, die Hinweise auf die Dienstleistungsproduktqualität liefern können – mit anderen Worten, mit Hilfe eines Merkmals muß sich das Qualitätsniveau prognostizieren lassen. Zudem muß der Nachfrager in der Lage sein, das Leistungsindiz beurteilen zu können. Cox spricht hier von „predictive value“ und „confidence value“<sup>94</sup>. Beide Werte stellen sogenannte „*information chunks*“ dar, die im Sinne von Schlüsselinformationen eine verdichtende und entlastende Informationsfunktion für den Nachfrager ausüben und ihm zur Unsicherheitsreduzierung dienen<sup>95</sup>. Der Nachfrager schließt von der beobachtbaren Ausprägung eines Merkmals auf nicht-beobachtbare Aspekte eines anderen<sup>96</sup>.

Die Leistungsindizien zur Reduzierung der Unsicherheit können sich nur auf Merkmale des Leistungspotentials und des Leistungsprozesses beziehen, weil sie als Indikatoren zur Einschätzung der Dienstleistungsqualität herangezogen werden können. Vor dem Hintergrund, daß der Leistungsprozeß erst nach dem Kauf begutachtet werden kann, wird die Nachfragerseite die Anbieterauswahl bevorzugt anhand von Merkmalen der Leistungspotentialebene vornehmen. Allerdings können bei standardisierten Dienstleistungen die Erfahrungen mit einem Anbieter als Informationen in Folgetransaktionen einfließen. Diese Überlegungen lassen sich durch eine Unterscheidung in ergebniszentrierte und prozeßzentrierte Dienstleistungsprodukte weiter konkretisieren. Bei prozeßzentrierten Dienstleistungsprodukten stellt der Leistungsprozeß bereits das „Resultat“ dar; bei ergebniszentrierten Dienstleistungsprodukten können neben den Leistungspotentialen zusätzlich die Erfahrungen mit dem Leistungsprozeß zur Beurteilung der Leistungsqualität herangezogen werden. „In der Vor-Kaufphase informiert man sich also anhand von Such-Merkmalen, die zwar keinen unmittelbaren Aufschluß über die spätere Ergebnisqualität liefern können, jedoch entweder die Ergebnisqualität aus früheren Transaktionen widerspiegeln (Reputation/Image) oder als Indikatoren für die zu erwartende spätere Ergebnisqualität gelten können (Preis, Potentiale).“<sup>97</sup>

<sup>93</sup> Vgl. hierzu auch Abschnitt 4.3.

<sup>94</sup> Vgl. Cox (1967), S. 331 ff.

<sup>95</sup> Vgl. Jacoby/Szybillo/Busato-Schach (1977), S. 211.

<sup>96</sup> Vgl. Spence (1973), S. 355 ff.

<sup>97</sup> Kuhlmann (1998), S. 172, sowie die dort zitierte Literatur auf S. 172 f.

Insgesamt gesehen verlagert sich der Fokus der Leistungsbeurteilung bei Dienstleistungen somit von Leistungseigenschaften auf Leistungsindizien. Die Zuordnung von Leistungseigenschaften zu den Phasen des Dienstleistungsprozesses ist daher wenig zielführend. Für den Nachfrager geht es letztlich darum, die „richtigen“ Leistungsindizien auszuwählen, um geeignete Dienstleistungsanbieter auswählen zu können.

## 5 Prüfalgorithmus zur Bestimmung relevanter Leistungsindizien bei der Dienstleistungsvermarktung

Wie in Abschnitt 4 dargestellt, empfinden Nachfrager eine hohe Unsicherheit darüber, ob ihre Erwartungen an ein bestimmtes Dienstleistungsprodukt auch erfüllt werden. Die *Informationsarmut von Dienstleistungen*<sup>98</sup> resultiert aus der fehlenden Existenz von Sucheigenschaften und dem damit zwangsläufig hohen Anteil an Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften. Dadurch werden die Möglichkeiten der Unsicherheitsreduzierung stark einschränkt. Der Nachfrager ist deshalb auf *Signaling-Aktivitäten* der Anbieter angewiesen, um das Leistungsniveau eines bestimmten Dienstleistungsproduktes einschätzen zu können. Ein Anbieter kann in diesem Fall seine Wettbewerbsposition vor allem durch die Kenntnis solcher *Leistungsindizien* verbessern, die in besonderer Weise geeignet sind, eine möglichst hohe Reduzierung der nachfragerseitigen Unsicherheitsposition zu erreichen. Zu diesem Zweck wird im folgenden ein *Prüfalgorithmus* entwickelt, der es – ausgehend von der spezifischen Vermarktungssituation eines Dienstleistungsprodukts – einem Anbieter erlaubt, eine Eignungsprüfung und Priorisierung möglicher Leistungsindizien zur Unsicherheitsreduzierung vorzunehmen.

Ausgangspunkt der Überlegungen bildet die Vermarktungssituation einer Dienstleistung, die zum einen durch den Nutzentyp einer Dienstleistung (Dienstleistungsprodukt) und zum anderen durch den Unsicherheitstyp einer Dienstleistung beschrieben wird. Aus der Vermarktungssituation lassen sich dann die Phasen im Erstellungsprozeß einer Dienstleistung ableiten, für die *Informationsbedarf des Nachfragers* besteht und für die der Anbieter folglich geeignete Leistungsindizien bereitstellen sollte. Im zweiten Prüfschritt ist zunächst eine *Systematisierung möglicher Leistungsindizien* vorzunehmen, die dann aber einer allgemeinen phasenspezifischen Zuordnung zu unterziehen ist. In Abhängigkeit der Ergebnisse dieser beiden Prüfschritte ergibt sich ein *Set relevanter Leistungsindizien* für die im Ausgangspunkt beschriebene Vermarktungssituation. Da in diesem Set alle Leistungsindizien enthalten sind, die grundsätzlich zu einer Unsicherheitsreduzierung in der betrachteten Vermark-

<sup>98</sup> Vgl. Berekoven (1968), S. 27.

tungssituation geeignet sein könnten, erfolgt im dritten Prüfschritt eine Priorisierung der relevanten Leistungsindizien zur Steigerung der Effizienz der einzusetzenden Maßnahmen. Der allgemeine Ablauf des Prüfalgorithmus ist zusammenfassend nochmals in Abbildung 7 dargestellt. Eine Erläuterung der einzelnen Prüfschritte wird im folgenden im Detail vorgenommen.

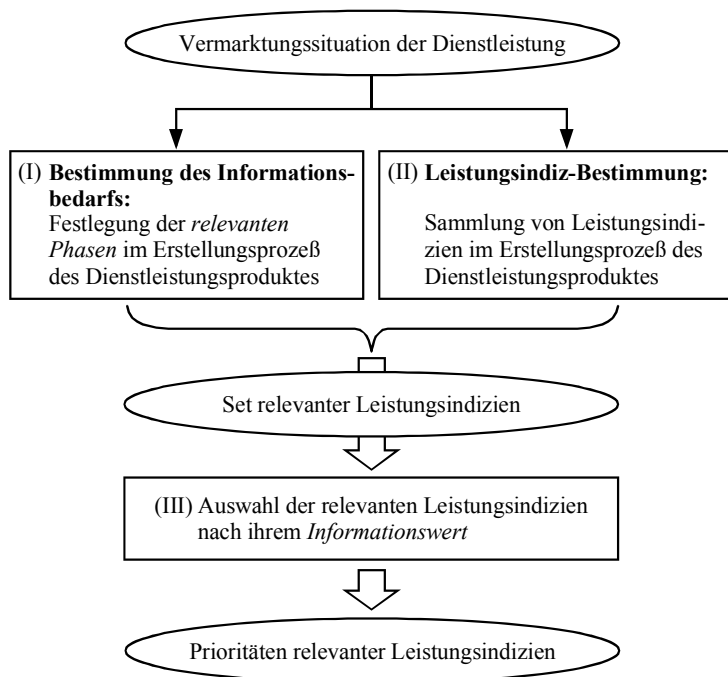


Abbildung 7: Prüfalgorithmus zur Priorisierung von Leistungsindizien

### 5.1 Prüfschritt 1: Phasenbezogene Bestimmung des Informationsbedarfs

Aus informationsökonomischer Sicht bestimmt sich die *Vermarktungssituation von Dienstleistungen* einerseits aus den Möglichkeiten zur Nutzenentfaltung einer Dienstleistung, dem sogenannten Dienstleistungsprodukt (vgl. Abschnitt 3), und andererseits aus dem Unsicherheitstypus einer Dienstleistung im Sinne der Dominanz einer informationsökonomischen Eigenschaftskategorie (vgl. Abschnitt 4). In Abhängigkeit dieser beiden Kriterien kann nun bestimmt werden, in welchen Phasen im Erstellungsprozeß von Dienstleistungen der Nachfrager nach geeigneten Informationen zur Reduzierung seiner Unsicher-



heit sucht. Zur phasenbezogenen Bestimmung des nachfragerseitigen Informationsbedarfs wird die Vermarktungssituation im folgenden genauer analysiert.

(1) Das Dienstleistungsprodukt (sogenannter *Nutzentypus einer Dienstleistung*) bestimmt die Vermarktungssituation nach Maßgabe der primären Nutzenentfaltung im Erstellungsprozeß von Dienstleistungen. Bei *prozeßzentrierten Dienstleistungsprodukten* liegt die Nutzenentfaltung für den Nachfrager vor allem in der Prozeßphase (z.B. Violinkonzert), und der Kunde kann bei Dominanz von Erfahrungseigenschaften die ihn interessierenden Leistungseigenschaften unmittelbar im Prozeßverlauf beurteilen (z.B. die Virtuosität der ersten Geige). Aufgrund der Kundenintegration besteht in diesem Fall in der Prozeßphase auch *kein* Informationsbedarf, weshalb die Suche nach Leistungsindizien auf Merkmale aus der Potentialphase konzentriert ist. Demgegenüber manifestiert sich bei *ergebniszentrierten Dienstleistungsprodukten* die Nutzenstiftung für den Kunden im Leistungsergebnis (z.B. Herzoperation). Damit kann der Nachfrager in der Prozeßphase noch keine oder nur wenige Aussagen über die endgültige Dienstleistungsqualität treffen, weshalb in diesem Fall neben potentialbezogenen Leistungsindizien auch solche Indizien sinnvoll sind, die den Dienstleistungsprozeß fokussieren. Sie nehmen Einfluß auf die Wahrnehmung bzw. Vermutung über das Leistungsergebnis. Beispielsweise wird ein strukturiertes Vorgehen bei der Leistungserstellung ebenso einen positiven Einfluß auf die Ergebniswahrnehmung nehmen wie ein Verzicht auf Massenabfertigung, indem man auf die Probleme der Nachfrager eingeht. Allerdings nimmt die Bedeutsamkeit der Leistungsindizien der Prozeßebene zu, je stärker der Nachfrager in den Dienstleistungsprozeß einbezogen werden muß. Bei einem Haarschnitt ist also hierauf stärker zu achten als bei dem Transport von Waren.

(2) Neben dem Nutzentypus des Dienstleistungsproduktes bestimmt sich der Informationsbedarf des Nachfragers zum zweiten nach dem *Unsicherheitstyp einer Dienstleistung*, wobei zwischen Erfahrungs- und Vertrauensdienstleistungen unterschieden wird. Bei *ergebniszentrierten Dienstleistungsprodukten* mit einer Dominanz an Vertrauenseigenschaften ist auch in der Ergebnis- bzw. Nutzungsphase weiterhin Bedarf an Leistungsindizien gegeben, weil sich das Leistungsergebnis nicht einschätzen läßt. Demgegenüber besteht bei ergebniszentrierten Leistungen mit einer Dominanz an Erfahrungseigenschaften kein Bedarf an Leistungsindizien, weil der Nachfrager die Leistungsqualität in der Ergebnisphase bestimmen kann. Schließlich sind bei *prozeßzentrierten Dienstleistungen* mit einer Dominanz an Vertrauenseigenschaften auch Leistungsindizien der Prozeßphase zur Unsicherheitsreduzierung geeignet, da der Nachfrager die Beurteilung von Qualitätseigenschaften des Dienstleistungsproduktes nicht vornehmen kann. Abbildung 8 faßt die bisherigen Überlegungen nochmals zusammen.

		Unsicherheitstypus	
		Erfahrungsdienstleistungen	Vertrauensdienstleistungen
Nutzentypus	Prozeß-zentrierte Dienst-leistungs-produkte	Leistungsindizien der Potentialphase	Leistungsindizien der - Potentialphase - Prozeßphase
	Ergebnis-zentrierte Dienst-leistungs-produkte	Leistungsindizien der - Potentialphase - Prozeßphase	Leistungsindizien der - Potentialphase - Prozeßphase - Ergebnisphase

Abbildung 8: Informationsbedarf des Nachfragers in Abhängigkeit der Vermarktungssituation von Dienstleistungen

5.2 Prüfschritt 2: Systematisierung und phasenspezifische Zuordnung alternativer Leistungsindizien

Der erste Prüfschritt führt zu der Erkenntnis, in welcher Vermarktungssituation welche Phasen des Erstellungsprozesses von Dienstleistungen grundsätzlich zur Bereitstellung von Leistungsindizien geeignet sind, um eine Reduzierung der Unsicherheitssituation des Nachfragers zu erreichen. Im zweiten Schritt ist nun festzulegen, welche Leistungsindizien in welcher Dienstleistungsphase grundsätzlich zur Verfügung stehen. Dabei können die Leistungsindizien allgemein danach unterschieden werden, ob sie mit oder ohne Pfandstellung (auch Geiselstellung genannt) kommuniziert werden. Bei Leistungsindizien mit Pfand führt deren Nichteinlösung durch den Anbieter unmittelbar zu Sanktionsmaßnahmen in Form von zu zahlenden Leistungs- oder Marktprämien, die die Wohlfahrtssituation eines Anbieters verschlechtern. Demgegenüber ist dies bei Leistungsindizien ohne Pfandstellung nicht der Fall. Leistungsindizien mit Pfandstellung sind damit durch einen höheren Verpflichtungsgrad des Dienstleistungsanbieters gekennzeichnet. In Abbildung 9 sind alternative Leistungsindizien mit und ohne Pfandstellung aufgeführt und den Phasen im Erstellungsprozeß von Dienstleistungen zugeordnet. Die Auswahl orientiert sich dabei an typischen in der Literatur diskutierten Leistungsindizien.

Im folgenden werden die vier in Abbildung 9 zugeordneten Leistungsindizien jeweils kurz erläutert und ihre Eignung zur Unsicherheitsreduzierung in den verschiedenen Phasen des Erstellungsprozesses von Dienstleistungen begründet.

		Phasen der Dienstleistungserstellung		
		Potentialphase	Prozeßphase	Ergebnis-/ Nutzungsphase
Leistungsindiz	Ohne Pfandstellung	- Physisches Umfeld - Zertifikate	Bei Erfahrungseigenschaften: - Physisches Umfeld - Zertifikate	
	Mit Pfandstellung	Reputation	- Garantien (bei Erfahrungseigenschaften) - Reputation (bei Vertrauenseigenschaften)	

Abbildung 9: Phasenspezifische Relevanz von Leistungsindizien

(1) *Das physische Umfeld der Leistungserstellung als Leistungsindiz ohne Pfand*: Einen ersten Eindruck von einem Dienstleistungsanbieter gewinnt der Nachfrager durch das physische Umfeld des Anbieters. Hierzu gehören Unternehmensstandort, Gebäude und Geschäftsräume, Ausstattung wie Fahrzeuge, Kleidung des Personals etc.<sup>99</sup> Dabei handelt es sich um in der Vorkaufphase *wahrnehmbare Elemente des Leistungspotentials*, die bei entsprechendem Know-how in der Regel auch durch den Nachfrager beurteilbar sind.

Unabhängig davon, ob es sich um ergebnis- oder prozeßzentrierte Dienstleistungsprodukte handelt, besteht aus Nachfragersicht in der Vorkaufphase der Kaufentscheidung Bedarf an Leistungsindizien. Die wahrnehmbaren Dienstleistungspotentiale können dazu herangezogen werden, die nicht wahrnehmbare Qualität des Dienstleistungsprodukts einzuschätzen<sup>100</sup>. Beispielsweise schließen Patienten von der Sauberkeit der Kittel des Personals auf die Sorgfalt einer ärztlichen Leistung<sup>101</sup>. Die Zulässigkeit dieser Schlußfolgerung bedingt aber, daß zwischen physischem Umfeld und Qualitätsniveau einer Produkteigenschaft ein Zusammenhang besteht<sup>102</sup>. Ein solcher Zusammenhang ist um so weniger direkt erkennbar, je stärker Vertrauenseigenschaften dominieren. Bei einer Dominanz von Erfahrungseigenschaften, was bei prozeßzentrierten Dienstleistungsprodukten häufig gegeben ist, kann ein solcher Zusammenhang – basierend auf Erfahrungen – wahrgenommen werden. Beispielsweise kann ein Nachfrager die Erfahrung gemacht haben, daß ein Violinkonzert, das in einer Scheune stattfindet, mit einer schlechten Akustik einhergeht. In künftigen Ent-

<sup>99</sup> Vgl. Lovelock/Vandermerwe/Lewis (1999), S. 55.

<sup>100</sup> Vgl. Bitner (1992), S. 62 ff. Zu einer empirischen Bestätigung vgl. Weiss (1992).

<sup>101</sup> Vgl. Bitner (1990), S. 72 ff.

<sup>102</sup> In Abschnitt 5.3 wird von Vorhersagewert gesprochen.

scheidungen über einen Konzertbesuch wird dieser Nachfrager dann von der Örtlichkeit auf die Akustik schließen.

Die Entscheidung des Anbieters über ein bestimmtes physisches Umfeld erlaubt eine Verbindung zu *spezifischen Investitionen*, die getätigt werden, um die Leistungsversprechen (besser) erfüllen zu können, beispielsweise die Anmietung einer Konzerthalle statt einer Scheune. Hier liegt der Fall einer Selbstbindung ohne Pfand vor, weil der Nachfrager keine Möglichkeit besitzt, seine Unzufriedenheit auf Kosten des Anbieters zu kompensieren. Dennoch unterstützt eine anbieterseitige Selbstbindung die Wahrnehmung eines Zusammenhangs zwischen physischem Umfeld und Leistungsniveau; dies um so mehr, je mehr spezifische Investitionen getätigt werden, die darauf schließen lassen, daß der Anbieter langfristig in dem Geschäftsfeld tätig sein will, was die Wahrscheinlichkeit minderwertiger Leistungen reduziert.

(2) *Zertifikate als Leistungsindizien ohne Pfandstellung*: Zertifikate liegen in Form von Ausbildungs- und Befähigungsnachweisen sowie Gütezeichen vor, so daß es sich auch hier um wahrnehmbare Elemente des Leistungspotentials handelt. Hierzu zählen Meisterbrief, Ausbildungsdiplom, Zertifizierungen etc. Es ist allgemeine Auffassung, daß ein Zertifikat nur dann erlangt und verwendet werden kann, wenn die vorgegebenen Qualifikationserfordernisse und Normen eingehalten wurden<sup>103</sup>. Damit die Nachfrager auf das Qualifikationsniveau des Anbieters schließen, müssen sie davon überzeugt sein, daß nur Anbieter qualitativ hochwertiger Leistungen ein solches Zertifikat erhalten werden. Sowohl für prozeßzentrierte als auch für ergebniszentrierte Dienstleistungsprodukte können Qualifikationen als Leistungsindiz fungieren. Das Qualifikationsniveau wirkt sich auf die Qualität des Dienstleistungsprozesses aus, die auch die Basis für ein qualitativ hochwertiges Leistungsergebnis darstellt. Die Aufwendungen für die Qualifikation stellen Investitionen dar, die der Selbstbindung ohne Pfand zuzurechnen sind, wobei allerdings die Frage nach der Spezifität dieser Investition zu stellen ist. Sollten die Qualifikationen auch anderweitig einsetzbar sein, dann dürfte kein Selbstbindungseffekt vorliegen, was sich negativ auf die Glaubwürdigkeit dieses Leistungsindizes auswirken wird. Für den Fall einer Dominanz von Vertrauenseigenschaften ist zudem festzuhalten, daß sich Zertifikate zur Unsicherheitsreduzierung nicht eignen. Es besteht für den Nachfrager keine Möglichkeit, einen Zusammenhang zwischen Zertifikat und Leistungsqualität herzustellen, weil letztere nicht beurteilbar ist.

(3) *Garantien als Leistungsindizien mit Pfandstellung*: Je nach Quelle der Nutzenstiftung eines Dienstleistungsprodukts können Garantien unterschiedliche Aspekte fokussieren: Einerseits können sie sich auf den Leistungsinput – als Zusicherung der Erfüllung bestimmter objektiver Kriterien, wie z.B. Terminein-

<sup>103</sup> Vgl. Mühlenkamp (1999), S. 18.

haltung, Einsatz bestimmter Mitarbeiter, Einhaltung bestimmter Leistungsprozesse – beziehen und andererseits den Leistungsoutput betreffen, womit der Anbieter ein bestimmtes Leistungsergebnis verspricht (Zufriedenheitsgarantie). Im Falle der Nichterfüllung zugesagter Leistungsversprechen erklärt sich der Anbieter zur Haftung für die fehlerhafte Leistung bereit<sup>104</sup>. Für den Nachfrager entfallen bzw. vermindern sich die negativen Konsequenzen einer Fehlentscheidung. Die Wirksamkeit von Garantien zur Unsicherheitsreduzierung ist von der Beurteilungsmöglichkeit der Leistungseigenschaften nach dem Kauf abhängig<sup>105</sup>. Ansonsten kann der Nachfrager das Vorliegen eines Garantiefalls gar nicht erkennen<sup>106</sup>. Für Dienstleistungsprodukte, deren Merkmale sich schwerpunktmäßig den Vertrauenseigenschaften zuordnen lassen, sind Garantien *keine* geeignete anbieterseitige Maßnahme zur Unsicherheitsreduzierung.

Bei einer Dominanz von Erfahrungseigenschaften kann demgegenüber ein Zusammenhang zwischen Leistungseigenschaft und Garantie wahrgenommen werden. In diesem Fall ist sogar eine besondere Verstärkung dieses Zusammenhangs zu vermuten, weil hier eine anbieterseitige Selbstbindung mit Pfand vorliegt. Das Nichteinhalten von Leistungsversprechen ist mit einem Wohlfahrtsverlust für die Anbieterseite verbunden<sup>107</sup>. Die Aussage muß noch in Bezug zu der Art der versprochenen Kompensationsleistung gesetzt werden. Verspricht ein Anbieter die kostenlose Fehlerbeseitigung, so ist dieses Pfand von begrenztem Wert für den Nachfrager. Viele Dienstleistungen können nicht repariert oder einfach ausgetauscht werden, wie das Beispiel einer mißlungenen Herzoperation zeigt. Dennoch ist zu vermuten, daß die Nachfrager von einem Garantieversprechen auf das Leistungsniveau eines Dienstleistungsprodukts schließen.

(4) *Reputation als Leistungsindiz mit Pfandstellung*: In der informationsökonomischen Theorie wird die Reputation auch als Vertrauenskapital bezeichnet<sup>108</sup>. Dieses Kapital besitzt ein Unternehmen, wenn die Mehrzahl der Nachfrager der Überzeugung ist, daß dieses Unternehmen ein hohes Leistungsniveau aufweist. Reputation bildet sich, wenn über einen längeren Zeitraum eine hohe Leistungsqualität erbracht wird und diese positive Beurteilung an andere Nachfrager weitergegeben wird<sup>109</sup>. Die positive Wirkung der Reputation ist darauf zurückzuführen, daß positive eigene und/oder fremde Erfahrungen mit dem Leistungsvermögen eines Dienstleistungsanbieters in die Zukunft extrapoliert werden<sup>110</sup>. Die Schlußfolgerung auf eine qualitative zukünftige Leistung kann

<sup>104</sup> Vgl. z.B. Akerlof (1970), S. 499; Spence (1977), S. 569 ff.

<sup>105</sup> Vgl. Emons (1989), S. 43; Tolle (1994), S. 929 ff.

<sup>106</sup> Vgl. z.B. Akerlof (1970), S. 499; Tolle (1994), S. 929 ff.

<sup>107</sup> Vgl. Adler (1996), S. 110 f.; Schade/Schott (1993a), S. 21.

<sup>108</sup> Vgl. Kaas (1990), S. 545.

<sup>109</sup> Vgl. Spremann (1988), S. 620.

<sup>110</sup> Vgl. Weizsäcker (1980), S. 83.

aber nur erfolgen, wenn die Reputation für den Nachfrager einen hohen Informationswert besitzt<sup>111</sup>.

### 5.3 Prüfschritt 3: Priorisierung des Leistungsindizien-Sets mittels Informationswert

Entsprechend dem Ergebnis aus Prüfschritt 1 kann in Verbindung mit Prüfschritt 2 das für die jeweils betrachtete Vermarktungssituation *relevante Set an Leistungsindizien* bestimmt werden. Dieses Set beinhaltet alle Leistungsindizien, die in der spezifischen Vermarktungssituation grundsätzlich zur Reduzierung der Unsicherheit beim Nachfrager geeignet sind. Allerdings ist dabei zu beachten, daß die Leistungsindizien über unterschiedlich hohe Wirksamkeit verfügen können. Um nun eine Priorisierung des gewonnenen Sets an relevanten Leistungsindizien zu erzielen, sind diese deshalb auf ihren *Informationswert* für den Nachfrager zu prüfen. In Anlehnung an die Überlegungen von Cox zum wahrgenommenen Risiko bestimmen wir den Informationswert eines Leistungsindizes mittels der folgenden beiden Größen<sup>112</sup>:

1. *Sicherheitswert*: Er bezeichnet den *Grad der Beurteilbarkeit* eines Leistungsindizes, respektive dessen Verifizierbarkeit. So kann ein Patient sicherlich einschätzen, ob ein Skalpell sauber ist (hoher Sicherheitswert), aber ob dieses Skalpell steril ist, vermag er wahrscheinlich nicht zu beurteilen (niedriger Sicherheitswert).
2. *Vorhersagewert*: Er bezeichnet die *Eignung eines Leistungsindizes*, die Qualität eines Beurteilungsgegenstands prognostizieren zu können. Er gibt damit an, inwieweit ein Leistungsindiz als Indikator für ein nicht wahrnehmbares Merkmal fungieren kann. Die Einschätzung des Vorhersagewerts basiert auf der Wahrnehmung eines Zusammenhangs zwischen Leistungseigenschaft und Leistungsindiz. Im Falle eines hohen Vorhersagewerts stehen Leistungsindiz und Leistungseigenschaft aus der Sicht des Nachfragers in positiver kausaler Beziehung zueinander<sup>113</sup>.

Ein Leistungsindiz besitzt dann einen hohen Informationswert, wenn es sowohl über einen hohen Sicherheitswert als auch über einen hohen Vorhersagewert verfügt<sup>114</sup>. Ein hoher Informationswert erlaubt es, die Ausprägung einer Leistungseigenschaft trotz ihrer mangelnden Beurteilbarkeit über ein Leistungs-

---

<sup>111</sup> Auf den Informationswert und dessen Bedeutung für Leistungsindizien wird in Abschnitt 5.3 eingegangen.

<sup>112</sup> Vgl. Cox (1967), S. 331 ff.

<sup>113</sup> Vgl. Huber/McCann (1982), S. 331.

<sup>114</sup> Vgl. Steenkamp (1989), S. 88.

indiz einschätzen zu können. Daraus folgt unmittelbar, daß sich die Nachfrager an Leistungsindizien mit hohem Informationswert orientieren werden, da sie zur Unsicherheitsreduzierung beitragen. Entsprechend sollten auch die Anbieter ihre Kommunikation und ihre Investitionen auf solche Leistungsindizien konzentrieren. Durch die Bestimmung des Informationswertes für alle in einer Vermarktungssituation als relevant erkannten Leistungsindizien kann der Anbieter dann eine Priorisierung der Leistungsindizien vornehmen und so eine Auswahlentscheidung für die Kommunikation und gegebenenfalls auch für die Durchführung möglicher Investitionen treffen.

Zur Beurteilung der Höhe des Informationswertes eines Leistungsindizes ist dessen Vorhersagewert von entscheidender Bedeutung, da dem Sicherheitswert die Funktion einer notwendigen Bedingung zukommt. Das bedeutet, daß ohne entsprechenden Sicherheitswert ein Leistungsindiz nicht beurteilt werden kann und somit es in diesem Fall auch keine Relevanz zur Unsicherheitsreduzierung besitzt. Im folgenden steht deshalb die *Analyse des Vorhersagewerts* im Vordergrund, wobei als zentrale Einflußgrößen auf die Höhe des Vorhersagewertes die Beurteilbarkeit von Eigenschaften des Dienstleistungsproduktes und der Selbstbindungseffekt eines Leistungsindizes analysiert werden.

(1) *Die Beurteilbarkeit von Eigenschaften des Dienstleistungsproduktes:* Eine zentrale Einflußgröße auf den Vorhersagewert eines Leistungsindizes stellt die Beurteilbarkeit der Leistungseigenschaften eines Dienstleistungsproduktes dar, was eine notwendige Bedingung für die Wahrnehmung von Zusammenhängen zwischen Leistungsindiz und Leistungseigenschaft darstellt. Nach Kaas ist der Wahrheitsgehalt von Signaling frühestens bei der Inanspruchnahme der Leistung zu beurteilen<sup>115</sup>. Allerdings wurde bereits festgestellt, daß die Beurteilbarkeit der Leistungseigenschaften auch den Bedarf an Leistungsindizien determiniert, so daß die Beurteilbarkeit von Leistungseigenschaften – abhängig von dem Expertentum des Nachfragers<sup>116</sup>, dem Individualitätsgrad bzw. der Reproduzierbarkeit der Leistung – eine Art Doppelwirkung entfaltet. Bei Erfahrungseigenschaften ist es aufgrund der Beurteilbarkeit nach dem Kauf möglich, einen Zusammenhang zu erkennen und festzustellen, ob das Leistungsindiz ein geeigneter Indikator zur Vorhersage der Leistungseigenschaft war. Im Vergleich dazu ist ein direkter Zusammenhang zwischen der Vertrauenseigenschaft eines Dienstleistungsproduktes und einem Leistungsindiz nicht wahrnehmbar, denn Vertrauenseigenschaften lassen sich nicht beurteilen. Demzufolge ließen sich mangels Bestimmung des Vorhersagewertes keine geeigneten Leistungsindizien identifizieren. Eine Unsicherheitsreduzierung bei Vertrauenseigenschaften wäre also nicht möglich. In der Literatur wird die Reputation eines Anbie-

---

<sup>115</sup> Vgl. Kaas (1990), S. 541.

<sup>116</sup> Vgl. Darby/Karni (1973), S. 70.

ters als Unsicherheitsreduzierungsstrategie vorgeschlagen, was aber einen Vorhersagewert voraussetzen würde, der sich jedoch nach den bisherigen Überlegungen nicht bestimmen läßt.

(2) *Der Selbstbindungseffekt von Leistungsindizien:* Ein zweiter zentraler Einflußfaktor auf den Vorhersagewert ist der sogenannte Selbstbindungseffekt eines Anbieters. Eine Selbstbindung liegt vor, wenn der Anbieter eine bestimmte Verhaltensweise verspricht und sich an dieses Versprechen glaubwürdig bindet. Dadurch wird der Handlungsspielraum des Anbieters, der für die Unsicherheit des Nachfragers verantwortlich zeichnet, begrenzt. Ein mit seiner Qualitätsstrategie erfolgreicher Anbieter wird bestrebt sein, auch weiterhin gute Leistungsqualitäten anzubieten, da unzufriedene Kunden die dadurch langsam aufgebaute positive Reputation zerstören könnten. Die Selbstbindung des Anbieters fördert also die Wahrnehmung eines Zusammenhangs zwischen Leistungsindiz (hier: Reputation) und Leistungseigenschaft, so daß die Reputation aus Nachfragersicht einen Informationswert besitzt. In der beschriebenen Situation liegt zudem der Fall einer Selbstbindung mit Pfand vor, was die Wahrnehmung dieses Zusammenhangs zwischen Leistungsindiz und Leistungseigenschaften noch verstärkt. Das Pfand sichert den vermuteten Zusammenhang zusätzlich ab; denn dadurch muß der Anbieter einen Wohlfahrtsverlust bei Nichterfüllung des Leistungsversprechens in Kauf nehmen. Zwar wäre die Reputation bei Vertrauenseigenschaften mangels Beurteilbarkeit des Leistungsniveaus nicht zerstörbar. Allerdings wird ein Anbieter mit hoher Reputation dennoch zu der Erbringung einer hochwertigen Leistung motiviert sein, weil er nicht sicher sein kann, ob es nicht doch Experten gibt, die die Leistung beurteilen können und entsprechendes Leistungsversagen auch kommunizieren<sup>117</sup>. Der Vorhersagewert basiert hier also auf der Tatsache, daß das Nichteinhalten von Leistungsversprechen sowohl bei prozeßzentrierten als auch ergebniszentrierten Dienstleistungsprodukten mit einem Wohlfahrtsverlust für die Anbieterseite verbunden ist. Ein Musiker wird seinen Ruf als virtuoser Violinist ebenso verlieren können wie ein Arzt seine Reputation als begnadeter Chirurg. Vor diesem Hintergrund ist es nachvollziehbar, daß die Nachfrager der Reputation eine entsprechende Signalfunktion zuweisen und aus einer positiven Reputation auf das künftige Leistungsniveau des Anbieters schließen.

Die Selbstbindung besitzt einen moderierenden Einfluß auf das Ausmaß des wahrgenommenen Zusammenhangs zwischen Leistungsindiz und Leistungseigenschaft. Dieses Einflußpotential ist weiter zu differenzieren: *Selbstbindungen ohne Pfand*, z.B. physisches Umfeld oder Zertifikate, führen dazu, daß im Falle eines Leistungsversagens die Wohlfahrtsposition des Anbieters nicht berührt

---

<sup>117</sup> Zum Beispiel die Verbraucherschutzinstitution „stiftung warentest“. Vgl. Adler (1996), S. 134.



wird. So gehen spezifische Investitionen in Ausbildung bei Leistungsversagen nicht verloren. Demgegenüber sind *Selbstbindungen mit Pfand*, z.B. bei Reputation oder Garantien, mit Wohlfahrtseinbußen verknüpft. Vor diesem Hintergrund ist zu erwarten, daß Selbstbindungen mit Pfand einen stärkeren Einfluß auf den Vorhersagewert haben werden als Selbstbindungen ohne Pfand.

Abschließend kann zusammenfassend festgehalten werden, daß solche Maßnahmen eine besondere Eignung zur Unsicherheitsreduzierung besitzen, die mit einer Selbstbindung des Anbieters einhergehen, da sie eine Erhöhung des Vorhersagewerts bewirken. Die Selbstbindung hat dabei nicht nur bei Vertrauenseigenschaften positive Auswirkungen, sondern auch im Fall von Erfahrungseigenschaften kann sie den wahrgenommenen Zusammenhang zwischen Erfahrungseigenschaft und Leistungsindiz aus Nachfragersicht sicherer machen. Die nachfragerseitige Kenntnis von spezifischen Investitionen des Anbieters, z.B. in Ausbildung, über dienstleistungsspezifische Leistungsversprechen in Form von Garantien bzw. über die mühsam erworbene Marktreputation unterstützen den Nachfrager in der Auffassung, daß ein Anbieter geeignete Dienstleistungsprodukte anbieten wird.

## 6 Würdigung der Ergebnisse

Der vorliegende Beitrag verfolgte das Ziel, eine informationsökonomische Fundierung des Dienstleistungsmarketing vorzunehmen. Dabei galt es, zunächst die wenigen bisher in der Literatur existierenden informationsökonomischen Ansätze zusammenfassend darzustellen, um auf diese Weise das Absatzprodukt Dienstleistung in seiner Gesamtheit besser erfassen zu können. Darüber hinaus sollten durch den hier vorgestellten Analyserahmen die Informations- und Unsicherheitsprobleme bei der Dienstleistungsvermarktung umfassend abgebildet werden können. Durch den zur Priorisierung von Leistungsindizes entwickelten Prüfalgorithmus wird es weiterhin möglich, Marketingmaßnahmen zur Unsicherheitsreduzierung abzuleiten, die nicht nur auf einzelne Charakteristika von Dienstleistungen abgestimmt sind.

Im Rahmen der Aufarbeitung der Literatur wurde deutlich, daß die informationsökonomisch orientierte Dienstleistungsmarketingforschung die informationsökonomischen Eigenschaftstypen undifferenziert auf Dienstleistungen anwendet. Entgegen der Literaturmeinung führen die Überlegungen in diesem Beitrag zu der Erkenntnis, daß Sucheigenschaften bei Dienstleistungen *nicht* existieren können, weil vor dem Kauf inspizierbare Dienstleistungsprodukte fehlen. Hierin liegt eine Gefahr: Während der Anbieter bei Leistungen mit Sucheigenschaften auf kommunikationspolitische Maßnahmen zur Unsicherheitsreduzierung verzichten kann, *muß* er bei Dienstleistungen auf jeden Fall

Signaling betreiben. Ohne die Kommunikationspolitik des Anbieters fehlt es dem Nachfrager an Informationen zur Leistungsbeurteilung; es sei denn, er orientierte sich an den Erfahrungen Dritter. Aus Anbietersicht wäre diese Situation allerdings unvorteilhaft, weil die Möglichkeit zu einer gezielten Informationspolitik aufgegeben würde.

Vor dem Hintergrund, daß zukünftig nicht nur der Anteil der Dienstleistungen an der Gesamtwertschöpfung weiter anwachsen wird, sondern auch Dienstleistungen zunehmend zum Profilierungsinstrument im Produktionssektor werden, wird die Auseinandersetzung mit den Spezifika von Dienstleistungen zu einer zentralen Herausforderung für den Wettbewerbserfolg der Unternehmen auf den Märkten der Zukunft<sup>118</sup>. Nur wenn es gelingt, die Informations- und Unsicherheitsprobleme des Nachfragers beim Dienstleistungskauf detailliert zu erforschen, können darauf abgestimmte Marketingmaßnahmen entwickelt werden, die den Nachfrager von dem Leistungsvermögen und damit der Vorteilhaftigkeit des Dienstleistungsangebots überzeugen. Durch den vorliegenden Beitrag wurde ein Schritt in diese Richtung getan und gezeigt, daß sich Unsicherheitsreduzierungsmaßnahmen in Form von Leistungsindizien für spezifische Vermarktungssituationen im Dienstleistungsbereich auf Basis der Informationsökonomie begründet ableiten lassen.

Während in diesem Beitrag nur eine Auswahl an Leistungsindizien analysiert wurde, sollte dieser Aspekt bei zukünftigen Forschungsbemühungen ausgebaut werden. Auch wäre es sinnvoll, die im vorliegenden Beitrag auf die Nachfragerseite fokussierte Analyse um die Anbieterperspektive zu erweitern. Auch aus Anbietersicht beinhaltet das Dienstleistungsmarketing eine besondere Unsicherheitsproblematik, da aufgrund der integrativen Leistungserstellung auch die Anbieter über die Ressourcensituation und das Verhalten der Nachfrager im Erstellungsprozeß von Dienstleistungen unsicher sind. Bei einer integrativen Betrachtung bietet es sich aus informationsökonomischer Sicht an, die Unsicherheitsproblematik beider Marktparteien an den gleichen Kriterien zu orientieren. Auf diese Weise kann eine beide Marktseiten integrierende Analyse von Transaktionsprozessen bei Dienstleistungen erzielt werden, die es erlaubt, die Pläne der Marktakteure aufeinander abzustimmen und damit den Effektivitäts- sowie den Effizienzgrad unternehmerischer Aktivitäten zu erhöhen. Ein erster Vorschlag für einen die Marktseiten integrierenden Analyserahmen aus informationsökonomischer Sicht wurde von Weiber für den Bereich des Investitionsgütermarketing unterbreitet<sup>119</sup>. Dieser ist auch auf das Dienstleistungsmarketing übertragbar.

<sup>118</sup> Vgl. hierzu stellvertretend Weiber (2002a), S. 26 ff., und (2002b), S. 145 ff.

<sup>119</sup> Vgl. Weiber (2004), S. 82 ff.

## Literatur

- Adler, J.*: Informationsökonomische Fundierung von Austauschprozessen. Eine nachfragerorientierte Analyse, Wiesbaden 1996
- Eine informationsökonomische Perspektive des Kaufverhaltens, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 27. Jg. (1998), S. 341-347
- Akerlof, G. A.*: The Market for “Lemons”: Qualitative Uncertainty and the Market Mechanism, in: The Quarterly Journal of Economics, Vol. 84 (1970), S. 488-500
- Albach, H.*: Dienstleistungsunternehmen in Deutschland, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 59. Jg. (1989), S. 397-420
- Alchian, A. A. / Woodward, S.*: The Firm is Dead; Long Live the Firm. A Review of Oliver E. Williamson’s “The Economic Institutions of Capitalism”, in: Journal of Economic Literature, Vol. 26 (1988), S. 65-79
- Arnold, U.*: Wertschöpfungspartnerschaften als Erfolgspotentiale, in: Beschaffung aktuell, o. Jg. (1993), H. 10, S. 20-25
- Arnthorsson, R. B. / Berry, W. E. / Urbany, J. E.*: Difficulty of Prepurchase Quality Inspection: Conceptualization and Measurement, in: Advances in Consumer Research, Vol. 18 (1991), S. 217-224
- Backhaus, K. / Weiber, R.*: Das industrielle Anlagengeschäft – ein Dienstleistungsgeschäft?, in: Industrielle Dienstleistungen, hrsg. v. H. Simon, Stuttgart 1993, S. 67-84
- Berekoven, L.*: Die Besonderheiten der Werbung immaterieller Güter, in: Betriebswirtschaft und Marktpolitik. Beiträge zur allgemeinen Betriebswirtschaftslehre und zur betriebswirtschaftlichen Marktlehre. Festschrift für Rudolf Seyffert zum 75. Geburtstag, hrsg. v. E. Kosiol und E. Sundhoff, Köln/Opladen 1968, S. 17-30
- Der Dienstleistungsmarkt in der Bundesrepublik Deutschland. Theoretische Fundierung und empirische Analyse, Bd. 1, Göttingen 1983
- Billen, P.*: Unsicherheit des Nachfragers bei Wiederholungskäufen. Ein informationsökonomischer und verhaltenswissenschaftlicher Ansatz, Wiesbaden 2003
- Bitner, M. J.*: Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses, in: Journal of Marketing, Vol. 54 (1990), H. 2, S. 69-82
- Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees, in: Journal of Marketing, Vol. 56 (1992), H. 2, S. 57-71
- Bössmann, E.*: Informationsökonomik, in: Wirtschaftslexikon, hrsg. v. A. Woll, 9. Aufl., München/Wien 2000, S. 334-336
- Corsten, H.*: Die Produktion von Dienstleistungen. Grundzüge einer Produktionswirtschaftslehre des tertiären Sektors, Berlin 1985
- Betriebswirtschaftslehre für Dienstleistungsunternehmen. Einführung, 2. Aufl., München/Wien 1990
  - Dienstleistungsmanagement, 3. Aufl., München/Wien 1997
- Cox, D. F.*: The Sorting Rule Model of the Consumer Product Evaluation Process, in: Risk Taking and Information Handling in Consumer Behavior, hrsg. v. D. F. Cox, Boston 1967, S. 324-369

- Dahlke*, B.: Einzelkundenorientierung im Business-to-Business-Bereich. Konzeptualisierung und Operationalisierung, Wiesbaden 2001
- Darby*, M. R. / *Karni*, E.: Free Competition and the Optimal Amount of Fraud, in: *The Journal of Law and Economics*, Vol. 16 (1973), S. 67-88
- Emons*, W.: The Theory of Warranty Contracts, in: *Journal of Economic Surveys*, Vol. 3 (1989), S. 43-57
- Engelhardt*, W. [H.]: Grundprobleme der Leistungslehre, dargestellt am Beispiel der Warenhandelsbetriebe, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 18. Jg. (1966), S. 158-178
- Dienstleistungsorientiertes Marketing – Antwort auf die Herausforderung durch neue Technologien, in: *Integration und Flexibilität. Eine Herausforderung für die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, hrsg. v. D. Adam et al., Wiesbaden 1990, S. 269-288
- Engelhardt*, W. H. / *Kleinaltenkamp*, M. / *Reckenfelderbäumer*, M.: Leistungsbündel als Absatzobjekte. Ein Ansatz zur Überwindung der Dichotomie von Sach- und Dienstleistungen, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 45. Jg. (1993), S. 395-426
- Fischer*, M. et al.: Marketing und ökonomische Theorie: Ansätze zu einer Systematisierung, in: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 45. Jg. (1993), S. 444-470
- Fließ*, S.: Industrielles Kaufverhalten, in: *Technischer Vertrieb. Grundlagen des Business-to-Business-Marketing*, hrsg. v. M. Kleinaltenkamp und W. Plinke, 2. Aufl., Berlin et al. 2000, S. 251-369
- Fourastié*, J.: Die große Hoffnung des zwanzigsten Jahrhunderts, Köln 1954
- Gäfgen*, G.: Entwicklungen und Stand der Theorie der Property Rights. Eine kritische Bestandsaufnahme, in: *Ansprüche, Eigentums- und Verfügungsrechte. Arbeitstagung des Vereins für Socialpolitik, Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften*, Basel, 26.-28.09.1983, hrsg. v. M. Neumann, Berlin 1984, S. 43-62
- Gerhard*, A.: Die Unsicherheit des Konsumenten bei der Kaufentscheidung. Verhaltensweisen von Konsumenten und Anbietern, Wiesbaden 1995
- Gössinger*, R.: Produktionstheoretische Modellierung des Dienstleistungs-Output der Endkombination. Nr. 53 der Schriften zum Produktionsmanagement, hrsg. v. H. Corsten, Kaiserslautern 2002
- Haller*, S.: Beurteilung von Dienstleistungsqualität. Dynamische Betrachtung des Qualitätsurteils im Weiterbildungsbereich, 2. Aufl., Wiesbaden 1998
- Hermann*, C.: Zur Entwicklung einer Klassifikation von Dienstleistungen, in: *Wirtschaft und Statistik*, o.Jg. (1990), S. 315-318
- Hilke*, W.: Grundprobleme und Entwicklungstendenzen des Dienstleistungs-Marketing, in: *Dienstleistungs-Marketing. Banken und Versicherungen – Freie Berufe – Handel und Transport – Nicht-erwerbswirtschaftlich orientierte Organisationen*, hrsg. v. W. Hilke, Wiesbaden 1989, S. 5-44
- Hirshleifer*, J. / *Riley*, J. G.: The Analytics of Uncertainty and Information – An Expository Survey, in: *Journal of Economic Literature*, Vol. 17 (1979), S. 1375-1421
- Hopf*, M.: Ausgewählte Probleme zur Informationsökonomie, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 12. Jg. (1983), S. 313-318
- Howard*, J. A. / *Sheth*, J. N.: *The Theory of Buyer Behavior*, New York et al. 1969

- Huber, J. / McCann, J.: The Impact of Inferential Beliefs on Product Evaluations, in: Journal of Marketing Research, Vol. 19 (1982), S. 324-333
- Hüser, A. / Mühlenkamp, C.: Werbung für ökologische Güter. Gestaltungsaspekte aus informationsökonomischer Sicht, in: Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis, 14. Jg. (1992), S. 149-156
- Jacob, F.: Produktindividualisierung. Ein Ansatz zur innovativen Leistungsgestaltung im Business-to-Business-Bereich, Wiesbaden 1995
- Jacoby, J. / Szybillo, G. J. / Busato-Schach, J.: Information Acquisition Behavior in Brand Choice Situations, in: Journal of Consumer Research, Vol. 3 (1977), S. 209-216
- Kaas, K. P.: Marketing als Bewältigung von Informations- und Unsicherheitsproblemen im Markt, in: Die Betriebswirtschaft, 50. Jg. (1990), S. 539-548
- Kontraktgütermarketing als Kooperation zwischen Prinzipalen und Agenten, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 44. Jg. (1992), S. 884-901
- Kaas, K. P. / Busch, A.: Inspektions-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften von Produkten. Theoretische Konzeption und empirische Validierung, in: Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis, 18. Jg. (1996), S. 243-252
- Kern, W.: Produkte, Problemlösungen als, in: Handwörterbuch der Produktionswirtschaft, hrsg. v. W. Kern, 1. Aufl., Stuttgart 1979, Sp. 1433-1442
- Kleinaltenkamp, M.: Investitionsgüter-Marketing aus informationsökonomischer Sicht, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 44. Jg. (1992), S. 809-829
- Investitionsgüter-Marketing als Beschaffung externer Faktoren, in: Dienstleistungsmarketing. Eine Bestandsaufnahme. Tagungsband zum 2. Workshop für Dienstleistungsmarketing, Innsbruck, Februar 1993, hrsg. v. E. M. Thelen und G. B. Mairamhof, Frankfurt a.M. et al. 1993, S. 101-126
  - Kooperationen mit Kunden, in: Geschäftsbeziehungsmanagement, hrsg. v. M. Kleinaltenkamp und W. Plinke, Berlin et al. 1997, S. 219-275
  - Einführung in das Business-to-Business-Marketing, in: Technischer Vertrieb. Grundlagen des Business-to-Business-Marketing, hrsg. v. M. Kleinaltenkamp und W. Plinke, 2. Aufl., Berlin et al. 2000, S. 171-247
  - Begriffsabgrenzungen und Erscheinungsformen von Dienstleistungen, in: Handbuch Dienstleistungsmanagement. Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung, hrsg. v. M. Bruhn und H. Meffert, 2. Aufl., Wiesbaden 2001, S. 27-50
  - Customer Integration im Electronic Business, in: Handbuch Electronic Business. Informationstechnologien, Electronic Commerce, Geschäftsprozesse, hrsg. v. R. Weiber, 2. Aufl., Wiesbaden 2002, S. 443-467
- Kleinaltenkamp, M. / Fließ, S. / Jacob, F. (Hrsg.): Customer Integration. Von der Kundenorientierung zur Kundenintegration, Wiesbaden 1996
- Kleinaltenkamp, M. / Marra, A.: Institutionenökonomische Aspekte der „Customer Integration“, in: Kontrakte, Geschäftsbeziehungen, Netzwerke – Marketing und Neue Institutionenökonomie, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Sonderheft 35, hrsg. v. K.P. Kaas, Düsseldorf/Frankfurt a.M. 1995, S. 101-117
- Kuhlmann, E.: Besonderheiten des Nachfragerverhaltens bei Dienstleistungen, in: Handbuch Dienstleistungsmanagement. Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung, hrsg. v. M. Bruhn und H. Meffert, 1. Aufl., Wiesbaden 1998, S. 165-194

- Kupsch, P. / Hufschmied, P.*: Wahrgenommenes Risiko und Komplexität der Beurteilungssituation als Determinanten der Qualitätsbeurteilung, in: Konsumentenverhalten und Information, hrsg. v. H. Meffert, H. Steffenhagen und H. Freter, Wiesbaden 1979, S. 225-257
- Lovelock, C. / Vandermerwe, S. / Lewis, B.*: Services Marketing. A European Perspective, 3. Aufl., London et al. 1999
- Lynch, J. / Schuler, D.*: Consumer Evaluation of the Quality of Hospital Services from an Economics of Information Perspective, in: Journal of Health Care Marketing, Vol. 10 (1990), H. 2, S. 16-22
- Operationalizing Economics of Information Theory. Consumer Quality Judgments and Advertising Credibility, in: American Marketing Association Educator's Proceedings – Enhancing Knowledge Development in Marketing, hrsg. v. M. C. Gilly, Vol. 2, Chicago 1991, S. 412-421
- Maleri, R.*: Grundzüge der Dienstleistungsproduktion, Berlin/Heidelberg/New York 1973
- Meffert, H.*: Marktorientierte Führung von Dienstleistungsunternehmen – neuere Entwicklungen in Theorie und Praxis, in: Die Betriebswirtschaft, 54. Jg. (1994), S. 519-541
- Meffert, H. / Bruhn, M.*: Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden. Mit Fallstudien, 4. Aufl., Wiesbaden 2003
- Mengen, A.*: Konzeptgestaltung von Dienstleistungsprodukten. Eine Conjoint-Analyse im Luftfrachtmarkt unter Berücksichtigung der Qualitätsunsicherheit beim Dienstleistungskauf, Stuttgart 1993
- Meyer, A.*: Dienstleistungs-Marketing. Erkenntnisse und praktische Beispiele, 1. Aufl., Augsburg 1983
- Dienstleistungs-Marketing, in: Die Betriebswirtschaft, 51. Jg. (1991), S. 195-209
- Meyer, A. / Mattmüller, R.*: Qualität von Dienstleistungen. Entwurf eines praxisorientierten Qualitätsmodells, in: Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis, 9. Jg. (1987), S. 187-195
- Mühlenkamp, H.*: Soziale Dienstleistungen aus informationsökonomischer Sicht. Nr. 1/99 der Arbeitsberichte des Instituts für Haushalts- und Konsumökonomik an der Universität Hohenheim, Hohenheim 1999
- Nelson, P. J.*: Information and Consumer Behavior, in: The Journal of Political Economy, Vol. 78 (1970), S. 311-329
- Préel, B. / de la Rochefordière, C.*: Indikatoren einer Symbiose zwischen Industrie und Dienstleistungen in Frankreich, in: Die Tertiärisierung der Industrie, hrsg. v. W. Clement, Wien 1988, S. 207-236
- Raff, T.*: Systemgeschäft und Integralqualitäten. Informationsökonomische Fundierung und empirische Prüfung am Beispiel der Fertigungsautomatisierung, Wiesbaden 2000
- Richter, R.*: Sichtweise und Fragestellungen der Neuen Institutionenökonomik, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, 110. Jg. (1990), S. 571-591
- Richter, R. / Furubotn, E.*: Neue Institutionenökonomik. Eine Einführung und kritische Würdigung, 3. Aufl., Tübingen 2003
- Rosada, M.*: Kundendienststrategien im Automobilsektor. Theoretische Fundierung und Umsetzung eines Konzeptes zur differenzierten Vermarktung von Sekundärdienstleistungen, Berlin 1990

- Rosenberger, G.*: Messung der Dienstleistungsqualität durch die Stiftung Warentest, in: Dienstleistungsqualität. Konzepte – Methoden – Erfahrungen, hrsg. v. M. Bruhn und B. Stauss, 3. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 341-359
- Rushton, A. M. / Carson, D. J.*: The Marketing of Services: Managing the Intangibles, in: European Journal of Marketing, Vol. 23 (1989), H. 8, S. 23-44
- Schade, C. / Schott, E.*: Kontraktgüter im Marketing, in: Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis, 15. Jg. (1993a), S. 15-25
- Instrumente des Kontraktgütermarketing, in: Die Betriebswirtschaft, 53. Jg. (1993b), S. 491-511
- Scheuch, F.*: Dienstleistungsmarketing, 2. Aufl., München 2002
- Schneider, D.*: Betriebswirtschaftslehre, Bd. 3: Theorie der Unternehmung, München/Wien 1997
- Schönborn, J. T.*: Käuferverhalten bei Unsicherheit. Eine nachfragerorientierte Analyse im Kontext der Neuen mikroökonomischen Marketingtheorie, Diss. Trier 2002
- Simon, H.*: Industrielle Dienstleistung und Wettbewerbsstrategie, in: Industrielle Dienstleistungen, hrsg. v. H. Simon, Stuttgart 1993, S. 3-22
- Spence, M.*: Job Market Signaling, in: The Quarterly Journal of Economics, Vol. 87 (1973), S. 355-374
- Consumer Misperceptions, Product Failure and Producer Liability, in: The Review of Economic Studies, Vol. 44 (1977), S. 561-572
- Spremann, K.*: Information, Garantie, Reputation, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 58. Jg. (1988), S. 613-629
- Asymmetrische Information, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 60. Jg. (1990), S. 561-586
- Stauss, B.*: Dienstleistungsqualität aus Kundensicht, Regensburg 1992
- Steenkamp, J.-B. E. M.*: Product Quality. An Investigation into the Concept and how it is Perceived by Consumers, Assen et al. 1989
- Stuhlmann, S.*: Die Bedeutung des externen Faktors in der Dienstleistungsproduktion, in: Wettbewerbsfaktor Dienstleistung. Produktion von Dienstleistungen – Produktion als Dienstleistung, hrsg. v. H. Corsten und H. Schneider, München 1999, S. 23-58
- Toffler, A.*: Die Zukunftschance. Von der Industriegesellschaft zu einer humaneren Zivilisation, München 1980
- Tolle, E.*: Informationsökonomische Erkenntnisse für das Marketing bei Qualitätsunsicherheit der Konsumenten, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 46. Jg. (1994), S. 926-938
- Weiber, R.*: Dienstleistungen als Wettbewerbsinstrument im internationalen Anlagegeschäft, Berlin 1985
- Was ist Marketing? Ein informationsökonomischer Erklärungsansatz. Nr. 1 der Arbeitspapiere zur Marketingtheorie, hrsg. v. R. Weiber, 1. Aufl., Trier 1993
- Was ist Marketing? Ein informationsökonomischer Erklärungsansatz. Nr. 1 der Arbeitspapiere zur Marketingtheorie, hrsg. v. R. Weiber, 2. Aufl., Trier 1996
- Herausforderung Electronic Business – Mit dem Informations-Dreisprung zu Wettbewerbsvorteilen auf den Märkten der Zukunft, in: Handbuch Electronic Business.

- Informationstechnologien, Electronic Commerce, Geschäftsprozesse, hrsg. v. R. Weiber, 2. Aufl., Wiesbaden 2002a, S. 1-37
- Markterfolg im Electronic Business durch wettbewerbsorientiertes Informationsmanagement, in: Handbuch Electronic Business. Informationstechnologien, Electronic Commerce, Geschäftsprozesse, hrsg. v. R. Weiber, 2. Aufl., Wiesbaden 2002b, S. 143-180
  - Informationsökonomische Fundierung des Industriegütermarketing, in: Handbuch Industriegütermarketing. Strategien – Instrumente – Anwendungen, hrsg. v. K. Backhaus und M. Voeth, Wiesbaden 2004, S. 79-118
- Weiber, R. / Adler, J.*: Informationsökonomisch begründete Typologisierung von Kaufprozessen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 47. Jg. (1995a), S. 43-65
- Positionierung von Kaufprozessen im informationsökonomischen Dreieck: Operationalisierung und verhaltenswissenschaftliche Prüfung, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 47. Jg. (1995b), S. 99-123
- Weiss, P. A.*: Die Kompetenz von Systemanbietern. Ein neuer Ansatz im Marketing für Systemtechnologien, Berlin 1992
- Weizsäcker, C. C. v.*: Barriers to Entry. A Theoretical Treatment, Berlin et al. 1980
- Williamson, O. E.*: Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus. Unternehmen, Märkte, Kooperationen, Tübingen 1990
- Wimmer, F.*: Das Qualitätsurteil des Konsumenten. Theoretische Grundlagen und empirische Ergebnisse, Bern/Frankfurt a.M. 1975
- Woratschek, H.*: Die Typologie von Dienstleistungen aus informationsökonomischer Sicht, in: Der Markt, 35. Jg. (1996), S. 59-71
- Preisbestimmung von Dienstleistungen. Markt- und nutzenorientierte Ansätze im Vergleich, Frankfurt a.M. 1998
  - Zum Stand einer «Theorie des Dienstleistungsmarketing», in: Die Unternehmung, 55. Jg. (2001), S. 261-278
- Zeithaml, V. A.*: How Consumer Evaluation Processes Differ Between Goods and Services, in: Marketing of Services, hrsg. v. J. H. Donnelly und W. R. George, Chicago 1981, S. 186-190





# **Verhaltenstheoretische Bausteine der Dienstleistungsökonomie**

Von Friedemann W. Nerdinger

## **1 Dienstleistung: Bedeutung und Problem**

Fourastié<sup>1</sup> hat Dienstleistungen als „die große Hoffnung des 20. Jahrhunderts“ bezeichnet. Seine These basiert auf der weit verbreiteten Gliederung der Volkswirtschaft in drei Sektoren. Der primäre Sektor – auch als „Urproduktion“ bezeichnet – umfaßt nach dieser Konzeption Land- und Forstwirtschaft, Viehzucht und Fischerei. Dem sekundären oder industriellen Sektor werden unter anderem Industrie, Bergbau, Energiewirtschaft und Handwerk zugeordnet. Verbleibt eine Restkategorie, der gemeinhin mit dem Etikett „Dienstleistungen“ versehene tertiäre Sektor. Nach Fourastié ist der Übergang von der vorindustriellen zur industriellen Gesellschaft durch eine Abnahme der Beschäftigung im primären Sektor bei gleichzeitiger Zunahme im sekundären Sektor gekennzeichnet. Für die zweite Hälfte des 20. Jahrhunderts prognostizierte er einen weiteren, noch dramatischeren Wandel von der industriellen zur Dienstleistungsgesellschaft – demnach wird im sekundären Sektor zunächst eine Stagnation und dann eine stetige Abnahme der Beschäftigung erfolgen, im Dienstleistungssektor dagegen ein überproportionales Wachstum der Arbeitskräfte einsetzen. Im Jahre 2000 erwartete Fourastié ca. 80% der Beschäftigten im tertiären Sektor, eine Prophezeiung, die sich nahezu erfüllt hat: In den USA machte der Anteil des tertiären Sektors zu diesem Zeitpunkt bereits weit über 70% aus, in Deutschland rund 65%<sup>2</sup>.

Ein zentrales Problem bei der Interpretation dieser Entwicklung bildet allerdings die Frage, was unter dem tertiären Sektor zu verstehen ist. In der Statistik wird diesem Feld alles zugeschlagen, was sich nicht eindeutig dem primären oder sekundären Sektor zuordnen läßt: Handel, Verkehr, Nachrichten, Kreditinstitute, Versicherungen, Dienstleistungen von Unternehmen und freie Berufe, Organisationen ohne Erwerbscharakter, private Haushalte, Gebietskörperschaften usw. – dies alles bildet den tertiären Sektor der Dienstleistungen. Die Wirt-

---

<sup>1</sup> Vgl. Fourastié (1954).

<sup>2</sup> Vgl. Wolff (1998), S. 48 f.

schaftswissenschaften behandeln Dienstleistungen als residuale Sammelkategorie, die zu definieren ihnen offensichtlich große Schwierigkeiten bereitet. Das ist auf eine Reihe von Besonderheiten zurückzuführen, in denen sich Dienstleistungen von Produkten unterscheiden. Die folgenden beiden differenzierenden Merkmale werden am häufigsten genannt<sup>3</sup>:

- *Intangibilität* bzw. *Immaterialität*: Dienstleistungen sind ein abstraktes, materiell nicht greifbares Gut. Dieses Merkmal führt unter anderem dazu, daß Kunden Schwierigkeiten bei der Bewertung der Qualität von Dienstleistungen haben.
- *Uno-actu-Prinzip*: Produktions- und Konsumtionsprozeß fallen räumlich und zeitlich zusammen, wobei der Kunde an der Erstellung der Leistung mehr oder weniger beteiligt ist. Für betriebswirtschaftliche Überlegungen folgt aus diesem Prinzip unter anderem eine Einschränkung des Leistungsangebots – die Leistungen sind nicht lager- und transportfähig – außerdem sind der Leistungsfähigkeit zeitliche (und körperliche) Grenzen gesetzt.

Durch diese Merkmale geraten psychologische Qualitäten in den Prozeß der Erstellung und Vermarktung von Dienstleistungen, die sich mit dem gängigen ökonomischen Vorgehen nur schwer beherrschen lassen. Die Ursache dafür liegt in der zentralen Bedeutung, die der Interaktion zwischen Anbieter und Kunde, zwischen Dienstleistungsgeber und Dienstleistungsnehmer zukommt<sup>4</sup>. Da die eigentliche Leistung in den Handlungen des Anbieters besteht und die Erstellung der Leistung immer eine gewisse Beteiligung des Kunden erfordert, kann die Produktion von Dienstleistungen nicht wie im industriellen Bereich standardisiert, gesteuert und kontrolliert werden.

Die enorme Heterogenität der mit dem Begriff „Dienstleistung“ bezeichneten Angebote führt dazu, daß bis heute keine allgemein anerkannte wissenschaftliche Definition vorliegt. Im Sinne einer Arbeitsdefinition werden im folgenden darunter selbständig marktfähige Leistungen verstanden, die auf die Bereitstellung und/oder den Einsatz von Potentialfaktoren gerichtet sind. Die Faktorkombination vollzieht dabei an einem Dienstobjekt (Kunde oder Objekt des Kunden) nutzenstiftende Verrichtungen<sup>5</sup>. Um an einem Dienstobjekt Nutzen stiften zu können, muß gewöhnlich ein Kontakt mit einem Kunden stattfinden. Diese Kontaktsituation bildet die verhaltenstheoretische Grundeinheit einer Dienstleistung, ihre wesentlichen Merkmale werden im folgenden dargestellt.

<sup>3</sup> Vgl. z.B. Iacobucci (1998); Kleinaltenkamp (2001); Meffert/Bruhn (2003).

<sup>4</sup> Vgl. Dunkel/Voß (2004); Nerdinger (1994).

<sup>5</sup> Vgl. Meffert/Bruhn (2003), S. 27.

## 2 Die Dienstleistungsdyade

### 2.1 Die Struktur der Beziehung

Gewöhnlich gehen Dienstleistungsnehmer wegen eines Problems zu einem Dienstleistungsgeber, um im Tausch gegen finanzielle Mittel eine Lösung ihres Problems zu erhalten<sup>6</sup>. Damit ist die ökonomische Basis der Beziehung benannt, die Transaktion „Leistung gegen Geld“, die konstitutiv für Dienstleistungen ist. Die verhaltenstheoretisch zentrale Frage ist aber, wie die gegen Geld getauschte Leistung erbracht wird. Von besonderer Bedeutung sind dabei alle Leistungen, die Dienstleistungsnehmer und Dienstleistungsgeber gemeinsam erstellen, wobei sich zwischen den beiden Akteuren eine Interaktion – in der Regel Face-to-face – entwickelt. Analytisch lassen sich dabei zwei Handlungsformen unterscheiden: Für die Problemlösung instrumentelle, rein technische Handlungen und auf die Persönlichkeit gerichtete soziale Handlungen der Akteure. Diese Struktur der Begegnung zwischen Dienstleistungsgeber und Dienstleistungsnehmer ist idealtypisch in Abbildung 1 veranschaulicht.

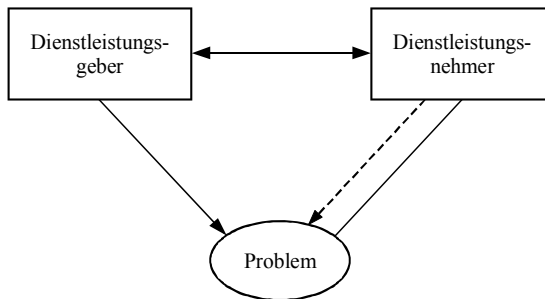


Abbildung 1: Die Dienstleistungsdyade<sup>7</sup>

Das Problem „gehört“ dem Dienstleistungsnehmer, was durch die verbundene Linie angedeutet wird. „Problem“ ist hier im weitesten Sinne zu verstehen: Es kann sich um Objekte der Dienstleistungsnehmer handeln, die einer Reparatur bedürfen; es können Probleme sein, zu deren Lösung der Dienstleistungsgeber die adäquaten Produkte anzubieten hat; aber auch körperliche und psychische Probleme fallen darunter. Dabei müssen dem Kunden seine Probleme noch nicht einmal bewußt sein: Manchmal gehört es zur Aufgabe eines Dienstleistungsgebers, den – in diesem Falle potentiellen – Kunden überhaupt

<sup>6</sup> Vgl. zum folgenden Dunkel/Voß (2004); Goffman (1973); Nerdinger (1994); Weihrich/Dunkel (2003).

<sup>7</sup> Vgl. Nerdinger (1994), S. 60.

erst klar zu machen, daß sie ein Problem haben (was z.B. Berater von Versicherungen so erfolgreich praktizieren)!

In jedem Fall ist es die Aufgabe der Dienstleistungsgeber, die Probleme der Dienstleistungsnehmer zu lösen – was durch den einseitig gerichteten Pfeil in Abbildung 1 veranschaulicht wird. Das erfordert von ihnen technische Fähigkeiten, sie müssen die notwendigen technischen, für die Lösung des Problems instrumentellen Handlungen beherrschen. Bei deren Ausführung ist der Dienstleistungsgeber aber auf die Zusammenarbeit mit dem Dienstleistungsnehmer angewiesen, d.h., letzterer ist mehr oder weniger an der Leistungserstellung beteiligt, was wiederum in Abbildung 1 durch den gestrichelten Pfeil angedeutet wird. Die Leistungserstellung verlangt also eine bestimmte Form der Kooperation zwischen den beiden Akteuren, die auf das Ziel der Problemlösung abgestimmt ist. Um diese Zusammenarbeit realisieren zu können, müssen beide Akteure als Persönlichkeiten in Beziehung treten, was in Abbildung 1 durch einen wechselseitigen Pfeil veranschaulicht wird. Häufig beschränken sich die damit bezeichneten sozialen Handlungen auf rituelle Achtungsbezeugungen vor der Persönlichkeit des anderen, wichtiger ist allerdings die kommunikative Abstimmung über die Problemlösung. In jedem Fall wird durch derartige sozialen Handlungen eine Beziehungsebene im kommunikationspsychologischen Sinn definiert<sup>8</sup>.

Zwar werden bei jeder Begegnung mit einem Dienstleistungsgeber auch kommunikative Beziehungssignale ausgesendet, das bedeutet aber nicht, daß sich in jedem Fall auch eine Beziehung entwickelt. Gutek<sup>9</sup> hat drei Formen des Kontakts im Rahmen von Dienstleistungen unterschieden: Beziehungen, Begegnungen und Pseudobeziehungen. Wenn Dienstleistungsgeber und Dienstleistungsnehmer erwarten, auch in Zukunft geschäftlichen Kontakt zu haben, spricht Gutek von *Beziehungen*. In diesem Fall soll es möglich sein, das ökonomisch definierte Selbstinteresse, das gewöhnlich zu rein opportunistischem Verhalten führt, durch eine gemeinsam geteilte Interessenbasis zu überwinden. Typische Beispiele hierfür sind die gängigen Beziehungen zum Arzt oder zum Rechtsanwalt.

*Begegnungen* bestehen dagegen aus einer isolierten Interaktion zwischen einem bestimmten Dienstleistungsgeber und einem Dienstleistungsnehmer, wobei keiner von beiden erwartet, mit dem anderen in der Zukunft wieder zu interagieren. In diesem Fall ist das Verhalten beider Akteure allein vom ökonomischen Selbstinteresse geleitet. Begegnungen finden z.B. im Fast-food-Re-

---

<sup>8</sup> Vgl. Flammer (1997); Nerdinger (2003), S. 146 ff.; Watzlawick/Beavin/Jackson (1969).

<sup>9</sup> Vgl. Gutek (1995); Gutek et al. (1999). Daß sich in Dienstleistungsbeziehungen sogar „kommerzielle Freundschaften“ entwickeln können, belegen Price/Arnould (1999).

staurant statt, wenn ein Kunde bei einem Mitarbeiter eine Bestellung abgibt. Eine *Pseudobeziehung* schließlich besteht, wenn es zu wiederholten Kontakten zwischen einem Kunden und einem Dienstleistungsunternehmen, aber nicht notwendig zu denselben Mitarbeitern kommt. In diesem Fall werden keine wiederholten Interaktionen mit einer bestimmten Person erwartet, trotzdem besteht eine gewisse Vertrautheit mit dem Unternehmen, die an eine Beziehung gemahnt. Im Zuge der ständigen „Umbaumaßnahmen“ und Restrukturierungen vieler Unternehmen entwickelt sich das Verhältnis, das „gewöhnliche Kunden“ z.B. zu ihrer Bank haben, immer mehr zu einer Pseudobeziehung.

Dienstleistungskontakte können sich demnach in verschiedenen Mustern entfalten. Die grundlegenden verhaltenstheoretischen Annahmen zum instrumentellen bzw. sozialen Handeln der beteiligten Akteure werden im folgenden expliziert.

## 2.2 Die Ebene instrumentellen Handelns

### 2.2.1 Die behandelten Probleme und ihre Lösung

Den Ausgangspunkt der Dienstleistungserstellung bildet ein Problem des Dienstleistungsenehmers bzw. sein Vertrauen darauf, daß es in unserer Gesellschaft Menschen gibt, die gegen Bezahlung bereit sind, ihre Fähigkeiten zur Lösung seiner Probleme bereitzustellen<sup>10</sup>. Diese Fähigkeiten zeigen sich als *instrumentelle* oder technische Handlungen. Darunter werden alle intentional auf die Lösung der Probleme von Dienstleistungsenehmern gerichteten Handlungen gefaßt<sup>11</sup>: Sie richten sich immer auf Objekte, wobei es zunächst egal ist, ob es sich dabei um eine Maschine, einen menschlichen Körper oder gar seine Psyche handelt. Wichtig ist nur, daß die „Gegenstände“ des Handelns wie Objekte behandelt werden – dadurch unterscheidet sich instrumentelles von sozialem Handeln – letzteres ist auf *Subjekte* gerichtet. Bei den instrumentellen oder „technischen“ Aspekten der Dienstleistung kommen mit Blick auf den Dienstleistungsgeber die verschiedensten Handlungen in Betracht: Die Steuerung des Autos durch den Taxifahrer, die Techniken der Scherenführung durch den Friseur, die knetenden Handgriffe des Masseurs, das Ansetzen des Stethoskops an den Körper des Patienten durch den Arzt, die erläuternden Ausführungen eines Kreditberaters und – besonders schwierig als technische Handlungen zu erkennen – die Fragen und Antworten eines Klinischen Psychologen, die allein auf Diagnose oder Therapie der Störungen des Patienten gerichtet sind.

---

<sup>10</sup> Vgl. Goffman (1973), S. 310 f.

<sup>11</sup> Vgl. Nerdinger (1994), S. 64 ff.; Wehrich/Dunkel (2003).

Instrumentelle Handlungen richten sich auf die Lösung von Problemen. Für das Verständnis von Dienstleistungen ist dabei entscheidend, daß die Dienstleistungsnehmer immer an der Lösung ihrer Probleme beteiligt sind, was als Ko-Produktion bezeichnet wird<sup>12</sup>. Gewöhnlich beschränkt sich ihre Teilnahme auf die Vermittlung von Informationen, über die Dienstleistungsgeber verfügen müssen, um die nötigen technischen Handlungen ausführen zu können. Gelegentlich müssen sie – den Anweisungen der Dienstleistungsgeber gehorchend – ihre Körper in bestimmte Stellungen bringen oder aber selbst aktiv werden, indem sie z.B. Formulare ausfüllen oder Informationen verbal vermitteln. In manchen psychologischen Dienstleistungen schließlich scheinen sie fast die ganze Arbeit selbst zu übernehmen, was gewöhnlich als „Hilfe zur Selbsthilfe“ umschrieben wird.

Für die Analyse instrumenteller Handlungen hat die Arbeitspsychologie die sogenannte Tätigkeitstheorie entwickelt<sup>13</sup>, mit der sich die innerpsychischen Prozesse zielgerichteten Arbeitshandelns erklären lassen. Die Übertragung der Tätigkeitstheorie auf den Bereich der Dienstleistungen stellt aber die Arbeitspsychologie vor spezifische Probleme: Diese Theorie wurde für Tätigkeiten im Bereich der industriellen Produktion entwickelt, die sich auf Objekte richten, deren Verhalten sich relativ genau berechnen bzw. vorhersagen läßt. Dienstleistungen richten sich aber auf *Subjekte*, die buchstäblich eigenwillig sind!

### 2.2.2 Doppelte Interakte und Formen der Interaktion

Im Sinne der These von der Ko-Produktion muß die Erstellung von Dienstleistungen als Interaktion analysiert werden, in der die Akteure ihre Handlungen in bestimmter Weise sozial aufeinander abstimmen<sup>14</sup>. Die verschiedenen Möglichkeiten der Abstimmung von Handlungen schlagen sich in unterschiedlichen Formen der Interaktion nieder, weshalb zu ihrer Analyse auch ein Modell der Interaktion gefordert ist. Ein solches Modell sollte zunächst einmal die grundlegenden Einheiten aufeinander bezogener Handlungen explizieren – das leistet das Konzept des „doppelten Interakts“<sup>15</sup>. Die Interaktion zwischen Dienstleistungsgeber und Dienstleistungsnehmer kann demnach als Prozeß gekennzeichnet werden, bei dem Verhaltensweisen von zwei Personen ineinander greifen. Die Verhaltensweisen der einen Person sind bedingt durch die einer ande-

<sup>12</sup> Vgl. dazu Grün/Brunner (2002); Herder-Dorneich/Kötz (1972). Zu den psychologischen Konsequenzen der Ko-Produktion vgl. Bendapudi/Leone (2003).

<sup>13</sup> Vgl. Frese/Zapf (1994); Hacker (1998).

<sup>14</sup> Vgl. Dunkel/Voß (2004); Nerdinger (1994); Wehrich/Dunkel (2003).

<sup>15</sup> Das Konzept des „doppelten Interakts“ geht zurück auf Allport (1924). Vgl. dazu Nerdinger (1994), S. 66 ff.; Weick (1985).

ren Person, die Handlung eines Akteurs A ruft eine Reaktion in B hervor. Insofern handelt es sich um einen Interakt. Die Reaktion von A auf die Handlung von B vervollständigt die Sequenz, die dann als doppelter Interakt bezeichnet wird. Der doppelte Interakt stellt die Grundeinheit von Dienstleistungen dar, in einfachsten Fällen erschöpfen sie sich darin. So kann die Interaktion in einer Bäckerei auf einen doppelten Interakt beschränkt sein: Ein Dienstleistungsnehmer betritt die Bäckerei, sagt „ein Roggenbrötchen“, der Dienstleistungsgeber holt das entsprechende Produkt, überreicht es dem Dienstleistungsnehmer und nennt den Preis. Dieser bezahlt, nimmt das Brötchen und geht<sup>16</sup>.

Doppelte Interakte sind gewissermaßen die Grundbausteine der Dienstleistung, damit können die charakteristischen Unterschiede in den Interaktionssequenzen, die im Rahmen verschiedener Dienstleistungen auftreten, dargestellt werden. Jede Sequenz von Aktion und Reaktion in einem doppelten Interakt stellt eine wechselseitige Beeinflussung dar, diese kann aber je nach Verteilung der Abhängigkeit in der Dyade unterschiedliche Formen annehmen. Jones und Gerard<sup>17</sup> unterscheiden in ihrer häufig zitierten Klassifikation vier Formen der Interaktion: pseudo-, asymmetrische, reaktive und totale Interaktion. Formal lassen sich diese Formen wie in Abbildung 2 dargestellt veranschaulichen.

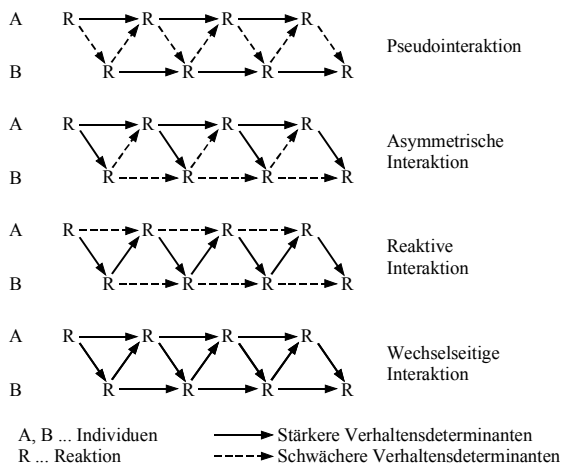


Abbildung 2: Formen der Interaktion<sup>18</sup>

<sup>16</sup> Solche einfachen Transaktionen können auch völlig stumm abgewickelt werden, sofern die entsprechende Transaktion häufiger auftritt. Vgl. dazu Goffman (1971).

<sup>17</sup> Vgl. Jones/Gerard (1967).

<sup>18</sup> Vgl. Jones/Gerard (1967).



Bei *Pseudointeraktionen* sind die Reaktionen der Interaktionspartner jeweils auf individuell vorbestimmte Ziele ausgerichtet, auf Stichworte oder Verhaltenssignale hin werden die Einzelaktivitäten abgewickelt. Dadurch erscheint diese Interaktionsform als durch gesellschaftlich festgelegte Rituale reguliert. In Pseudointeraktionen stimmen die Verhaltenspläne der Akteure weitgehend überein – Jones und Gerard<sup>19</sup> nennen explizit als Beispiel für diesen Fall die Interaktion zwischen Bedienung und Gästen in einem Restaurant. Eine Vielzahl von Dienstleistungsbegegnungen im Sinne von Gutek<sup>20</sup> kann über Pseudointeraktionen gekennzeichnet werden – der bereits angesprochene Einkauf beim Bäcker mag als extremes Beispiel dafür stehen. Bei *asymmetrischen Interaktionen* spult eine Person ihr Verhaltensprogramm ab und wirkt durch ihr planmäßiges Vorgehen stark auf das Verhalten der anderen Person ein. Diese wiederum reagiert lediglich, gewöhnlich ohne dadurch die weiteren Aktionen der dominanten Person zu modifizieren. Solche Interaktionen kennzeichnen Situationen, in denen Dienstleistungsgeber deshalb Anordnungen erteilen können, weil die Dienstleistungsnehmer in hohem Maße von ihnen abhängig sind (was z.B. Ärzte sehr gekonnt praktizieren).

Bei der *reaktiven Interaktion* liegt eine wechselseitige Orientierung an der Reaktion des Partners vor, wobei keiner eigene Verhaltenspläne verfolgt. „Small Talk“ ist ein typisches Beispiel reaktiver Interaktion, eine Form, die aufgrund ihres ungerichteten Charakters allerdings keine eigenständige Interaktionsform in Dienstleistungen bezeichnet, sondern häufiger eine die instrumentellen Handlungen begleitende Funktion erfüllt. Bleibt noch die *totale Interaktion*, die durch eine Mischung aus planvollen und reaktiven Verhaltensweisen gekennzeichnet ist, wodurch eine beiderseitige Korrektur von Plänen und Einzelaktivitäten entstehen kann. Beide Interaktionspartner möchten bestimmte Ziele verwirklichen, sie zeigen jedoch kein programmiertes Verhalten, sondern stimmen sich auf die Reaktionen des Partners ab. Die beratenden, auch die meisten psychotherapeutischen Dienstleistungen kommen diesem Ideal sehr nahe.

Akzentuierend läßt sich sagen: Im Rahmen von Begegnungen im Sinne von Gutek<sup>21</sup> dominieren Pseudointeraktionen, in Beziehungen dagegen totale oder – und das bezeichnet die Ausnahmestellung professioneller Dienstleistungsgeber, vor allem der Ärzte – asymmetrische Interaktionen. Damit erreicht das behavioristische Konzept des doppelten Interakts aber seine deskriptive Grenze. Zum Verständnis der Abstimmung der Akteure müssen die sozialen – und das heißt vor allem kommunikativen – Handlungen der Akteure analysiert werden.

---

<sup>19</sup> Vgl. Jones/Gerard (1967), S. 508.

<sup>20</sup> Vgl. Gutek (1995); Gutek et al. (1999).

<sup>21</sup> Vgl. Gutek (1995); Gutek et al. (1999).

## 2.3 Die Ebene des sozialen Handelns

Soziale Handlungen sind dadurch gekennzeichnet, daß sie sich intentional in bestimmter Weise auf *Subjekte* richten<sup>22</sup>. Zu den sozialen Handlungen in Dienstleistungen zählt zum einen der eher rituelle Austausch von Höflichkeiten und Achtungsbezeugungen. Letztlich zielen solche Handlungen auf den Schutz der Persönlichkeit der Akteure, durch soziales Handeln wird gezeigt, daß das instrumentelle Handeln nichts mit der Persönlichkeit des Interaktionspartners zu tun hat<sup>23</sup>. Ex negativo ist daraus aber zu folgern, daß die Persönlichkeit bzw. das Selbst der Akteure allein durch den Umstand einer Begegnung zwischen Fremden prinzipiell in die Dienstleistung involviert ist.

Zum anderen zählt dazu die Form der kommunikativen Abstimmung bei der Lösung der Probleme des Dienstleistungsnehmers. Wie die sozialen Handlungen ausgeführt werden, d.h. über die dabei eingesetzte verbale und nonverbale Kommunikation konstituiert sich die Beziehungsebene der Akteure, da in jeder Mitteilung immer auch eine persönliche Stellungnahme zum Interaktionspartner enthalten ist<sup>24</sup>. Durch ihre Handlungen präsentieren die Akteure eine bestimmte Persönlichkeit, die bei den Interaktionspartnern einen entsprechenden Eindruck hinterläßt. Die Erfahrung der Problemlösung ist daher immer auch Erfahrung von Menschen, die Einschätzung der Qualität einer Leistung umfaßt mehr als nur die wahrgenommene Qualität der Problemlösung. Das ist eine Folge der Kommunikation zwischen Dienstleistungsgeber und Dienstleistungsnehmer.

### 2.3.1 Die Rolle der Kommunikation

Kommunikation wird gewöhnlich als Austausch von Informationen definiert<sup>25</sup>. Im Rahmen der Erstellung von Dienstleistungen dient Kommunikation vor allem der möglichst effizienten Abstimmung zwischen den Akteuren: Dienstleistungsgeber und Dienstleistungsnehmer tauschen Mitteilungen aus mit dem Ziel, ein Problem des Dienstleistungsnehmers zu lösen. Um sinnvoll von Kommunikation sprechen zu können, müssen einige Voraussetzungen erfüllt sein. Dem Austausch von Mitteilungen liegt gewöhnlich eine Absicht zugrunde: Eine Mitteilung setzt ein Ziel voraus, das in einem Medium – brieflich, fern-

---

<sup>22</sup> Vgl. Esser (2002).

<sup>23</sup> Vgl. Goffman (1973).

<sup>24</sup> Vgl. Flammer (1997); Nerdinger (2003), S. 146 ff.; Watzlawik/Beavin/Jackson (1969).

<sup>25</sup> Vgl. zum folgenden Flammer (1997); Krauss/Fussell (1996); Nerdinger (2003), S. 143 ff.

mündlich oder von Angesicht zu Angesicht – verfolgt wird. Dabei orientieren sich die Kommunikationsteilnehmer wechselseitig an einem oder mehreren Themen. Damit es zur Verständigung kommt, müssen beide Akteure über einen gemeinsam geteilten Vorrat an Zeichen verfügen. Die im Rahmen der Kommunikation verwendeten Zeichen sind sprachlicher, d.h. verbaler, oder nonverbaler Art, entsprechend wird verbale von nonverbaler Kommunikation unterschieden<sup>26</sup>. Zunächst zur verbalen Kommunikation.

Nach dem Filtermodell der Kommunikation<sup>27</sup> ist das Verständnis kommunikativer Mitteilungen vom Rezipienten abhängig. In Abhängigkeit von ihrem Vorwissen, aber auch von ihren Einstellungen und Zielen können Rezipienten ein und derselben Nachricht unterschiedliche Bedeutungen entnehmen. Welche Bedeutungen sich einer Nachricht entnehmen lassen, veranschaulicht folgende Darstellung:

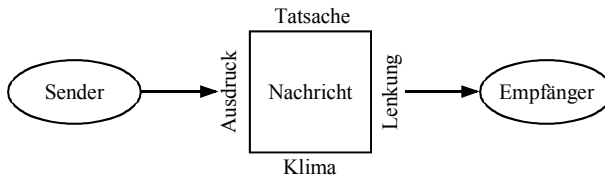


Abbildung 3: Die vier Seiten einer Nachricht<sup>28</sup>

Der *Sachinhalt* einer Nachricht entspricht dem lexikalischen Gehalt, d.h. dem Kommunikationsinhalt im engeren Sinne. In jeder Nachricht sind aber auch Informationen über die Person des Senders enthalten, die als *Selbststoffendarbeit* bezeichnet werden. Dabei kann es sich um eine gewollte Selbstdarstellung handeln – z.B. mag ein Verkäufer, der ein Produkt mit vielen Fremdwörtern erklärt, damit seine Kompetenz signalisieren. Es kann sich aber auch um eine ungewollte Selbstenthüllung handeln – wenn der Verkäufer bei der Formulierung solcher Wörter ins Stocken gerät, kann sich daran seine Unsicherheit zeigen. Nachrichten transportieren aber auch häufig *Appelle*, mit deren Hilfe versucht wird, auf den Empfänger Einfluß zu nehmen und ihn zu veranlassen, etwas Bestimmtes zu tun oder zu unterlassen, zu denken oder zu fühlen. Vor allem bei Dienstleistungen, in denen asymmetrische Interaktionen im Sinne von Jones und Gerard<sup>29</sup> dominieren, schwingt in vielen Mitteilungen ein Appellcharakter mit. Schließlich wird unter *Beziehung* der Aspekt von Nachrichten ver-

<sup>26</sup> Vgl. Flammer (1997); Frey (1999).

<sup>27</sup> Vgl. Blickle (2004); Nerdinger (1998).

<sup>28</sup> Vgl. Nerdinger (2003), S. 148.

<sup>29</sup> Vgl. Jones/Gerard (1967).

standen, der etwas darüber aussagt, was ein Sender vom Empfänger hält, wie er zu ihm steht, aber auch, was er von der Beziehung zum Empfänger hält.

Das Filtermodell kann damit vor allem erklären, wie es zu Mißverständnissen bei der Abstimmung in Dienstleistungsdyaden kommt. Die Interpretationsmöglichkeiten sprachlicher Botschaften sind allerdings insofern eingeschränkt, als gewöhnlich durch nonverbale Kommunikation verdeutlicht wird, auf welcher der genannten Ebenen ein Sender seine Nachricht verstanden wissen will. Durch Mimik, Gestik, Körperhaltung und auch durch die Modulation der Stimme können Botschaften übermittelt werden, wobei häufig erst die begleitenden nonverbalen Signale deutlich machen, wie eine verbale Botschaft zu verstehen ist<sup>30</sup>. Evolutionspsychologisch betrachtet dient nonverbale Kommunikation vor allem der Übermittlung und Beeinflussung von Gefühlen. Die erlebten Gefühle sind mit nonverbalem Verhalten verbunden – wird das Verhalten von anderen Menschen wahrgenommen, schließt man aus dem nonverbalen Verhalten auf die Gefühle dessen, der das Verhalten gezeigt hat. Nonverbale Kommunikation bildet damit das Medium der sogenannten *Gefühlsarbeit*, die eine reibungslose Abwicklung der Interaktion im Rahmen der Erstellung von Dienstleistungen ermöglicht.

### 2.3.2 Die Bedeutung der Gefühlsarbeit

In der sozialwissenschaftlichen Literatur finden sich zwei Verwendungen des Konzepts „Gefühlsarbeit“, die sich nach dem Objekt der Arbeit unterscheiden<sup>31</sup>: Anselm Strauss und seine Mitarbeiter<sup>32</sup>, die diesen Begriff geprägt haben, verstehen darunter die Beeinflussung der Gefühle des Dienstleistungsnehmers, die sie als Erfolgsbedingung der Arbeit ansehen. Die Autoren definieren Gefühlsarbeit – von ihnen als „sentimental work“ bezeichnet – als diejenigen Handlungen, die für die Hauptarbeitslinie notwendig sind. Der Begriff „Hauptarbeitslinie“ bezieht sich auf die für die Durchführung der Arbeit notwendigen instrumentellen Handlungen. In ärztlichen bzw. pflegerischen Handlungen, für deren Untersuchung dieses Konzept entwickelt wurde, kann die Hauptarbeitslinie z.B. im Beseitigen verbrannter Hautreste bestehen, die dafür instrumentellen Handlungen bestehen dann im Abschruppen der Haut. Diese für den Patienten enorm schmerzhafteste Prozedur begleiten Pfleger mit Handlungen, die auf die Gefühle des Patienten Einfluß nehmen, ihn z.B. trösten oder beruhigen sollen. So verstandene Gefühlsarbeit steht also im Dienst der Arbeitsaufgabe, sie er-

---

<sup>30</sup> Vgl. zur Bedeutung nonverbaler Kommunikation für den Dienstleistungsbereich Sundaram/Webster (2000).

<sup>31</sup> Vgl. Brucks (1999); Nerdinger (2001).

<sup>32</sup> Vgl. zum folgenden Strauss et al. (1980).

möglicht oder zumindest erleichtert die Ausführung der instrumentellen Arbeitshandlungen. Damit diese Form der Gefühlsarbeit effektiv ist, müssen Dienstleistungsgeber aber auch ihre eigenen Gefühle kontrollieren, sie dürfen z.B. keinen Ekel zeigen und sollen statt dessen zuversichtlich wirken und Ruhe ausstrahlen. Die Bewältigung dieser Anforderung bezeichnen die Autoren als „emotional work“.

Der zweite, in der Literatur sehr viel häufiger anzutreffende Begriff der Gefühlsarbeit konzentriert sich auf die „emotional work“, die Präsentation von Gefühlen. Der Fokus liegt dabei auf der Regulation und Bearbeitung der eigenen Gefühle durch den Dienstleistungsgeber mit dem Ziel, einen – in der Regel vom Unternehmen erwünschten – Gefühlsausdruck hervorzurufen. Nach Arlie Hochschild<sup>33</sup>, auf deren Arbeit diese Version des Konzepts zurückgeht, finden sich in vielen Dienstleistungen Darstellungsregeln, die vorschreiben, welchen Gefühlsausdruck die Mitarbeiter im Kontakt mit den Kunden zeigen sollen. Darstellungsregeln beruhen auf Normen der Organisation oder des Berufs, sie werden im Rahmen der beruflichen bzw. organisationalen Sozialisation erlernt und bilden einen wesentlichen Teil der beruflichen Rolle<sup>34</sup>. Die Herstellung und Präsentation eines Gefühlsausdrucks, der in Einklang mit den normativen Darstellungsregeln einer Arbeitssituation steht, bezeichnet Hochschild als „Gefühlsarbeit“.

Zwar müssen auch im Alltagsleben Menschen ihre Gefühle regulieren, im Rahmen von Dienstleistungstätigkeiten, die eine Interaktion mit Dienstleistungsnehmern erfordern, wird aber der Gefühlsausdruck zu einem wesentlichen Teil der Arbeit, da der Wert und die Qualität einer Dienstleistung auch nach der Form, in der sie erbracht wird, beurteilt wird<sup>35</sup>. Dienstleistungsgeber müssen nicht nur ihre Aufgaben erfüllen und sich dabei körperlich und geistig anstrengen, sie müssen darüber hinaus beim Dienstleistungsnehmer auch einen – in der Regel positiven – emotionalen Eindruck auslösen. Da sich der beruflich geforderte Ausdruck bestimmter Gefühle nicht immer automatisch einstellt, sondern der Dienstleistungsgeber ihn häufig bewußt herstellen muß, ist diese Arbeit mit psychischer Anstrengung verbunden. Daher definieren Morris und Feldman<sup>36</sup> in ihrem einflußreichen Überblicksartikel Gefühlsarbeit als den Aufwand, den die Planung und die Kontrolle des von der Organisation erwünschten Gefühlsausdrucks in beruflichen Interaktionen erfordert.

---

<sup>33</sup> Vgl. Hochschild (1983); zum folgenden auch Nerdinger (2001).

<sup>34</sup> Vgl. Rafaeli/Sutton (1989).

<sup>35</sup> Vgl. Meffert/Bruhn (2003).

<sup>36</sup> Vgl. Morris/Feldman (1996).

Nach Hochschild<sup>37</sup> lassen sich zwei Strategien der Gefühlsarbeit unterscheiden, die sie Oberflächenhandeln („surface acting“) bzw. Tiefenhandeln („deep acting“) nennt. Emotionen bestehen aus verschiedenen Subsystemen, die auch als die „emotionale Trias“<sup>38</sup> bezeichnet werden: Das subjektiv erlebte Gefühl, die zugrundeliegenden physiologischen Reaktionsmuster, z.B. die Veränderung des Blutdrucks, der Herzfrequenz, hormonelle Reaktionen etc., und das Ausdrucksverhalten, zu dem Mimik, Stimmlage, Gestik und andere nonverbale Ausdrucksmittel zählen. Beim *Oberflächenhandeln* versuchen Dienstleistungsgeber, die sichtbaren Anteile der Emotion – den Gefühlsausdruck – unabhängig von den erlebten Gefühlen in Einklang mit den Darstellungsregeln zu bringen. Allerdings ist der nonverbale Ausdruck von Gefühlen nicht so leicht zu beeinflussen wie das verbale Verhalten und steht daher in Gefahr, nicht glaubwürdig zu wirken. Beispielsweise unterliegen die um den Mund liegenden Muskeln der willkürlichen Kontrolle, weshalb es relativ leicht ist, mit dem Mund ein Lächeln zu simulieren. Wird aber das zugehörige Gefühl der Freude nicht erlebt, bleibt die Muskulatur um die Augen unbewegt, da diese unwillkürlich auf die erlebten Gefühle bzw. die damit verbundenen physiologischen Änderungen reagieren<sup>39</sup>. Gerade deshalb orientieren sich Menschen im Rahmen von Interaktionen an bestimmten nonverbalen Signalen, um herauszufinden, ob sie dem anderen „trauen“ können. Oberflächenhandeln hat zudem den Nachteil, daß sich dargestellte und erlebte Gefühle widersprechen können, ein Zustand, den Hochschild als „emotionale Dissonanz“ bezeichnet hat. Emotionale Dissonanz wiederum kann zu Burnout<sup>40</sup> führen, wodurch Dienstleistungsgeber ebenso beeinträchtigt werden wie die Qualität der Leistung.

Solche Probleme vermeidet das *Tiefenhandeln*. In diesem Fall versuchen Dienstleistungsgeber das zu fühlen, was sie darstellen sollen. Beim Tiefenhandeln rufen sie aktiv Gedanken, Bilder und Erinnerungen hervor, die mit den erwünschten Gefühlen verbunden sind. Zum Beispiel stellen sich manche Flugbegleiter angesichts schwieriger Fluggäste vor, daß sich diese wie Kinder vor der Situation im Flugzeug fürchten und daher für ihr ungehörliches Verhalten nicht verantwortlich sind. Sofern ihnen dies gelingt, werden sie ähnliche Gefühle wie gegenüber Kindern erleben und den entsprechend fürsorglichen Gefühlsausdruck automatisch zeigen. Allerdings soll Tiefenhandeln nach Meinung

---

<sup>37</sup> Vgl. Hochschild (1983); vgl. dazu auch Nerdinger (2001).

<sup>38</sup> Vgl. Scherer (1996).

<sup>39</sup> Vgl. Ekman (1988).

<sup>40</sup> Vgl. zum Phänomen des Burnout Richter/Hacker (1998). Zum Burnout in Dienstleistungstätigkeiten vgl. Nerdinger (2001).

von Hochschild längerfristig zur Entfremdung von den eigenen Gefühlen führen<sup>41</sup>.

Die Fähigkeit zur Gefühlsarbeit ist eine wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Problemlösung durch den Dienstleistungsgeber. Der Dienstleistungsnehmer ist – im Sinne der Ko-Produktion – in die Erstellung der Dienstleistung mit einbezogen, und Gefühlsarbeit bildet eine Möglichkeit, ihn zu einer reibungslosen Zusammenarbeit zu bewegen. Damit ist aber die Frage nach der sozialen Organisation der Beziehung noch nicht beantwortet.

## **2.4 Die soziale Organisation der Beziehung**

Dienstleistungsbeziehungen sind nicht durch feste institutionelle Ordnungen wie z.B. innerbetriebliche Beziehungen geregelt, daher stellt sich die Frage nach der sozialen Organisation der Beziehung. Diese läßt sich durch die Rollentheorie beschreiben.

### *2.4.1 Konzepte der Rollentheorie*

Die Rollentheorie basiert auf der dramaturgischen Metapher – vergleichbar einem Schauspieler auf der Bühne spielen demnach alle Menschen in sozialen Situationen eine Rolle<sup>42</sup>. „Rolle“ wird dabei verstanden als ein Bündel normativer Erwartungen, die an den Inhaber einer bestimmten sozialen Position gerichtet sind. Die Position im sozialen System wird in erster Linie über den Beruf bzw. die ausgeübte Tätigkeit festgelegt. Da Rollen über die Erwartungen an die Inhaber solcher Positionen definiert sind, kann das Verhalten von Personen, die beruflich Dienste anbieten, über die an sie gerichteten Erwartungen verstanden werden. Darüber hinaus ist dem Rollenbegriff die Komplementarität inhärent – jede Rolle existiert nur in Bezug zu anderen, komplementären Rollen (Arzt und Patient, Käufer und Verkäufer etc.) – woraus folgt, daß Menschen als Rollenträger aufeinander angewiesen sind. Um die wechselseitige Vertrauenswürdigkeit und Verlässlichkeit der Partner, die sich im Falle von Dienstleistungsinteraktionen ja gewöhnlich fremd sind, zu sichern, müssen Rollenverpflichtungen sozial sanktioniert sein, d.h. auf sozialen Normen basieren. Das Rollenkonzept kann somit unter anderem erklären, warum Menschen in ihrer Funktion als Dienstleistungsnehmer mehr oder weniger fremden Menschen gelegentlich die

---

<sup>41</sup> Nach Hochschild (1983) sollte demnach sowohl Oberflächen- als auch Tiefenhandeln negative Konsequenzen für den Dienstleistungsgeber haben, eine Vermutung, die sich empirisch nicht bestätigen läßt. Vgl. Nerdinger (2001).

<sup>42</sup> Vgl. zum folgenden Solomon et al. (1985); ferner Nerdinger (2003), S. 154 ff.

intimsten Details aus ihrem Leben anvertrauen: Die gesellschaftliche Definition von Dienstleistungstätigkeiten ermöglicht Vertrauen in die Person bestimmter Dienstleistungsgeber, ohne die im Alltag notwendige, vorgängige Klärung der Identität und der Vertrauenswürdigkeit des Interaktionspartners.

Der Begriff „Rollenset“ beschreibt die Menschen, die direkt mit der Rolle verbunden sind<sup>43</sup>. Bei einem Dienstleistungsgeber sind dies z.B. sein Vorgesetzter, seine Kollegen, möglicherweise die Sekretärin, in besonderem Maße aber die Dienstleistungsnehmer. Die Personen innerhalb des Rollensets entwickeln Erwartungen darüber, wie sich die fokale Person angemessen verhalten sollte: Der Vorgesetzte erwartet z.B. im Verkaufsbereich, daß seine Verkäufer möglichst viele Termine mit Kunden vereinbaren, dem Kunden die neuesten Produkte verkaufen etc.; Kunden erwarten eine angemessene Beratung und nicht bedrängt zu werden; die Kollegen erwarten solidarisches Verhalten, die Sekretärin die Anerkennung ihrer Leistungen usw. Alle diese Erwartungen definieren zusammen die Rolle des Dienstleistungsgebers. Rollenerwartungen werden der fokalen Person kommuniziert. Diese Kommunikationen werden als „gesendete Rolle“ bezeichnet, die jeweils kommunizierende Person entsprechend als „Rollensender“. Die „wahrgenommene Rolle“ beschreibt, wie die fokale Person, die auch als Rollenempfänger bezeichnet wird, diese Kommunikationen wahrnimmt und versteht. Die Reaktionen des Rollenempfängers auf die wahrgenommenen Erwartungen werden als Rollenverhalten bezeichnet. Jedes Verhalten, das eine Person aus ihrer sozialen Position heraus zeigt, ist damit als Rollenverhalten zu verstehen.

Für Dienstleistungen ist nun folgender Aspekt besonders wichtig: Erwartungen, die sich an den Inhaber einer sozialen Position richten, sind gewöhnlich nicht eindeutig, in spezifischen Rollenbezügen werden sie immer wieder neu interpretiert und können damit zu den verschiedensten Konflikten führen.

#### 2.4.2 Rollenkonflikte

Rollentheoretisch lassen sich Inter-Rollenkonflikte, Person-Rollenkonflikte und Intra-Rollenkonflikte unterscheiden, wobei letztere wiederum nach Inter-Sender- und Intra-Senderkonflikten unterschieden werden<sup>44</sup>. Ein *Inter-Rollenkonflikt* gründet in der Tatsache, daß eine Person verschiedene gesellschaftliche Positionen einnimmt (z.B. Dienstleistungsgeber, Ehemann, Katholik etc.). Dieser Konflikttypus kann letztlich alle Menschen betreffen, für den Bereich der Dienstleistungen sind dagegen die übrigen Konfliktarten zentral, da sie häufig

---

<sup>43</sup> Vgl. Katz/Kahn (1978).

<sup>44</sup> Vgl. Katz/Kahn (1978); Nerdinger (1997).



in der Arbeitssituation angelegt sind. Abbildung 4 veranschaulicht diese, für das Verständnis der Situation von Dienstleistungsgebern zentralen Konfliktarten.

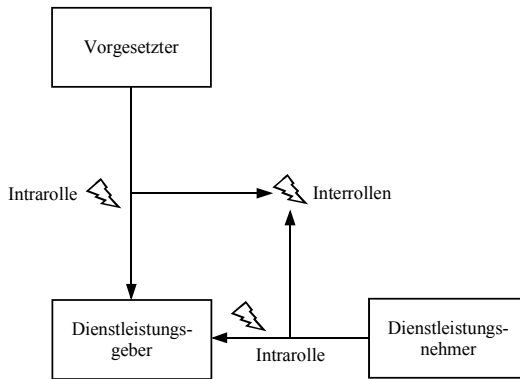


Abbildung 4: Rollenkonflikte in Dienstleistungspositionen<sup>45</sup>

Ein *Intra-Rollenkonflikt* tritt auf, wenn an einen Rolleninhaber unterschiedliche oder uneindeutige Erwartungen gerichtet werden. Der erste Fall wird als *Inter-Senderkonflikt* oder auch als „Two Bosses Dilemma“ bezeichnet<sup>46</sup>. Bei angestellten Dienstleistungsgebern stellen sich solche Probleme gehäuft ein, da sie an der „Grenze“ ihrer Organisation arbeiten: Dienstleistungsnehmer und Organisation – gewöhnlich vertreten durch Vorgesetzte – können unterschiedliche Rollenerwartungen senden, Dienstleistungsgeber stehen dann im Schnittpunkt verschiedener Interessen. So erwarten z.B. die Vorgesetzten eines Kundenberaters im Bankbereich, daß dieser die Renditeziele erreicht, seine Kunden erwarten dagegen möglichst großes Entgegenkommen bei der Kreditvergabe<sup>47</sup>.

Aber auch ein und derselbe Sender kann Rollenerwartungen senden, die sich widersprechen – in diesem Fall liegt ein *Intra-Sender-Konflikt* vor: So können Vorgesetzte eines Kundenberaters gleichzeitig die Einhaltung hoher Renditeziele und die Bindung der Kunden an die Bank fordern. Das Renditeziel legt den Einsatz gewisser Einflußstrategien nahe, die bei den Dienstleistungsnehmern gelegentlich einen schalen Nachgeschmack hinterlassen und einer längerfristigen Beziehung abträglich sind. Kommt der Dienstleistungsgeber statt dessen dem Kunden entgegen, fördert das zwar die Bindung des Kunden an das Unternehmen, damit sinkt aber die erzielte Rendite. Wenn die Vorgesetzten die „Lösung“ dieses

<sup>45</sup> Vgl. Nerdinger (2001), S. 86.

<sup>46</sup> Vgl. Shamir (1980).

<sup>47</sup> Vgl. Nerdinger (1997).

Problems den Dienstleistungsnehmern überlassen – d.h. nicht klar sagen, welches der beiden Ziele wichtiger ist – dann erleben diese *Rollenambiguität*.

Häufig finden sich im Dienstleistungsbereich auch *Person-Rollenkonflikte*. Ein solcher Konflikt entsteht, wenn die an den Dienstleistungsgeber gesendeten Erwartungen mit dessen Persönlichkeit, seinen Wertorientierungen oder allgemein seinem Selbstbild kollidieren. Dienstleistungsgeber werden nicht selten als „Diener“ betrachtet und entsprechend als subalterne Menschen behandelt. Eine solche Definition widerspricht aber wohl dem Selbstbild der meisten Dienstleistungsgeber, die sich vermutlich eher als Experten auf ihrem Gebiet betrachten. Dieser Person-Rollen-Konflikt wird in der Gesellschaft nicht selten als Ursache für die angeblich mangelnde Qualität der Dienstleistungen – Stichwort: „Servicewüste“<sup>48</sup> – betrachtet.

Verhaltenswissenschaftlich betrachtet sind Rollenkonflikte von großer Bedeutung, da sie wichtige Stressoren bilden, die das Wohlbefinden und die Gesundheit der Betroffenen beeinträchtigen<sup>49</sup>. In ökonomischer Sicht können sie zu Leistungsminderungen führen, die vor allem im Dienstleistungsbereich negative Auswirkungen auf den ökonomischen Erfolg haben: Da Dienstleistungsgeber ihre Arbeit im direkten Kontakt mit Kunden verrichten, wird deren Zufriedenheit mit der Leistung unmittelbar durch das Befinden des Dienstleistungsgebers mit beeinflusst. Das wiederum kann nicht im Interesse des Unternehmens sein. Die Rollentheorie bietet damit auch eine Verknüpfung zum dritten Akteur, der Dienstleistungsbeziehungen entscheidend prägt: Das Unternehmen bzw. allgemein die Organisation, die bestimmte Dienstleistungen anbietet.

### 3 Der dritte Akteur: Die Organisation

#### 3.1 Die Struktur der Beziehung

Wird die Arbeit von Dienstleistungsgebern nach den übergeordneten Zielen des Unternehmens organisiert, dann verändert sich die Konstellation entscheidend. Organisationen lassen sich als offene Systeme verstehen, die unter anderem dadurch charakterisiert sind, daß sie Rand- oder Grenzelemente haben, die Relationen zu anderen Systemen aufweisen<sup>50</sup>. Diese Randelemente sorgen für die nötigen Transaktionen zwischen der Organisation und ihrer Umwelt und haben daher besondere Bedeutung für die Funktionsfähigkeit des Systems. Das Verhalten der Elemente des Systems und damit auch der Randelemente läßt

---

<sup>48</sup> Vgl. Benkenstein (1999).

<sup>49</sup> Vgl. Nerdinger (2001); Richter/Hacker (1998).

<sup>50</sup> Vgl. Katz/Kahn (1978); Nerdinger (1994), S. 253 ff.

sich mit Konzepten der Rollentheorie beschreiben. Je nach Blickwinkel erscheinen Mitarbeiter, die sogenannte Grenzrollen einnehmen, als „gatekeeper“<sup>51</sup>, die den Informationsfluß von außen nach innen kontrollieren, oder als „boundary spanner“<sup>52</sup>, denen es obliegt, die Verbindung der Organisation zur Umwelt aufrechtzuerhalten.

Zu den Inhabern solcher Grenzrollen zählen demnach auch Dienstleistungsgeber, wie sie hier betrachtet wurden. Umgekehrt kann auch das Verhalten der Dienstleistungsnehmer als Rollenverhalten interpretiert werden, wobei das Wissen um den Ablauf von Transaktionen im Laufe verschiedener Kontakte mit Organisationen erworben wird. Im Prozeß des Rollenerwerbs sind Organisationen nicht passiv zu deuten, sondern sie versuchen durch verschiedene Maßnahmen die Rollenübernahme der Dienstleistungsgeber und -nehmer in ihrem Sinne zu steuern. Organisationen entfalten also eine eigene Dynamik, die Dienstleistungsbeziehung wird durch die Organisation zu einer Triade erweitert (vgl. Abbildung 5).

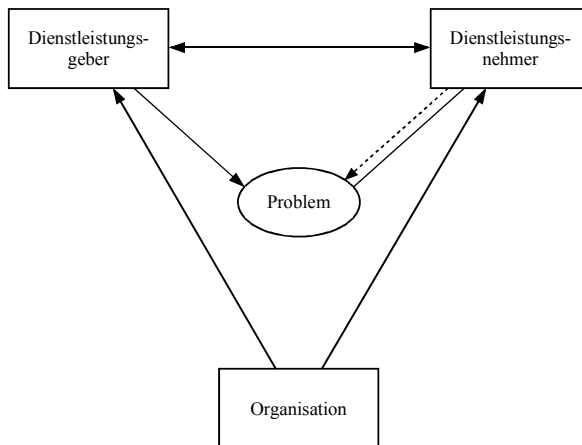


Abbildung 5: Die Dienstleistungstriade<sup>53</sup>

Wie in Abbildung 5 durch Pfeile angedeutet, wirkt die Organisation auf beide Elemente der Dienstleistungsbeziehung ein. Im Prinzip können auch die Individuen auf die Organisation einwirken, weshalb eigentlich wechselseitig gerichtete Pfeile angemessener wären. Realiter sind die Einflüsse einer konkreten, einzelnen Person auf eine Organisation aber eher geringfügig, daher wird hier nur

<sup>51</sup> Vgl. Bass (1969).

<sup>52</sup> Vgl. Adams (1976).

<sup>53</sup> Vgl. Nerdinger (1994), S. 72.

die Haupteinflußrichtung betrachtet. Mit Bezug auf die Beeinflussung der Mitarbeiter sind alle personalwirtschaftlichen Maßnahmen zu bedenken, die Beeinflussung der Kunden (Dienstleistungsnehmer) erfolgt über die Marketingmaßnahmen, d.h. das Marketing-Mix. Da aber Dienstleistungsnehmer und -geber im Rahmen der Leistungserstellung durch eine Interaktion verknüpft sind, haben beide Formen der Beeinflussung immer auch indirekte Auswirkungen auf den jeweiligen Interaktionspartner. Das legt es nahe, die verschiedenen Maßnahmen der Beeinflussung durch Organisationen mit *einem* Konzept zu erfassen. Dazu eignet sich das Konzept des Dienstleistungs-Marketing-Mix.

### 3.2 Das Dienstleistungs-Marketing-Mix

Betriebswirtschaftlich gesehen ist die Steuerung der Beziehung zwischen Organisation und Kunden Aufgabe des Marketing, das absatzpolitische Instrumentarium zur Steuerung von Austauschprozessen wird gewöhnlich als Marketing-Mix bezeichnet und umfaßt die Gestaltung von Produkt, Preis, Werbung und Absatzmethode<sup>54</sup>. Die Übertragung dieses Ansatzes auf den Bereich der Dienstleistungen gelingt – abgesehen von der Absatzmethode, die zumindest in der wissenschaftlichen Diskussion selten thematisiert wird – nicht problemlos. Besonders problematisch ist die Frage nach dem Produkt: Das Marketing setzt an der subjektiven Bewertung der Leistung an, die Bewertung von Sach- und Dienstleistungen unterliegt aber unterschiedlichen Prozessen<sup>55</sup>.

Aber auch die Übertragung der anderen Faktoren des Marketing-Mix bereitet einige Probleme. Im Konsumgüterbereich erhält der Konsument für sein Geld ein bestimmtes Produkt, dessen Wert er vielleicht nicht unbedingt genau abschätzen kann, das er aber immerhin physisch in Besitz nimmt. Dadurch entsteht ein Preisbewußtsein, das bei immateriellen Leistungen nicht in gleicher Weise vorhanden ist<sup>56</sup>. Für die Werbung folgt aus der Immaterialität, daß Produktdifferenzierung durch Werbung im Dienstleistungsbereich vor allem über wahrnehmbare Qualitäten erfolgt und das bedeutet: Werbung muß nicht zuletzt psychologische Qualitäten der Mitarbeiter bzw. Versprechungen über deren Verhalten kommunizieren. Werbung für Dienstleistungen hat daher immer auch mehr oder weniger direkte Auswirkungen auf die betroffenen Mitarbeiter mit Kundenkontakt – jedes Werbeversprechen, das sich auf den Service bzw. das

---

<sup>54</sup> Vgl. Meffert (2000).

<sup>55</sup> Vgl. Zeithaml (1981); ferner Nerdinger (1994), S. 47 ff.

<sup>56</sup> Vgl. Woratschek (2001).

Verhalten der Mitarbeiter bezieht, beeinflusst deren Arbeit in Form der Erwartungen, die von Kunden an sie gerichtet werden<sup>57</sup>.

Aufgrund der Unterschiede zu Konsumgütern wurde die Frage aufgeworfen, ob die herkömmlichen Technologien des Marketing-Mix für die Verbreitung von Dienstleistungen genügen. Obwohl diese Frage in der fachinternen Diskussion noch nicht restlos geklärt scheint, häufen sich die Stimmen, die eine Ausweitung des Marketing-Mix für den Bereich der Dienstleistungen fordern. Besondere Beachtung hat der Vorschlag von Bitner<sup>58</sup> gefunden, die herkömmlichen Faktoren des Marketing-Mix um drei weitere zu ergänzen: Prozeß (process), Umfeld (physical evidence) und Personen (participants). Mit *Prozeß* bezeichnet Bitner solche Prozeduren, Mechanismen und den Ablauf von Aktivitäten, die *in* der Organisation – unsichtbar für den Kunden – die Leistungserbringung vorbereiten. Psychologisch wird dieses Feld über die Wahrnehmung der Prozesse durch die Mitarbeiter relevant. Als Dienstleistungsklima, d.h. als wahrgenommene Ausrichtung der organisatorischen Prozesse auf die Bedürfnisse der Kunden und als Unterstützung der Dienstleistungsgeber in ihrer Tätigkeit kann darin eine wichtige Voraussetzung der Qualität von Dienstleistungen gesehen werden<sup>59</sup>.

Von unmittelbar verhaltenswissenschaftlicher Bedeutung sind die beiden anderen Faktoren. *Umfeld* thematisiert die gezielte Gestaltung des Setting, in dem die Dienstleistung erbracht wird. Auf der Basis umweltpsychologischer Erkenntnisse wird versucht, das Erleben von Raum und Zeit durch den Dienstleistungsnehmer mit spezieller Zielrichtung auf seine Wahrnehmung der Qualität zu beeinflussen<sup>60</sup>. Darüber hinaus zählen dazu alle konkret wahrnehmbaren Merkmale der Organisation, aus denen Kunden Rückschlüsse auf die Qualität der Dienstleistung ziehen. Von besonderer Bedeutung für den Absatzerfolg von Dienstleistungen ist schließlich der dritte Faktor, die *Personen*. Damit sind alle an der Erstellung der Dienstleistung beteiligten Personen gemeint, die allein aufgrund ihrer Anwesenheit die Wahrnehmung der Kunden beeinflussen. Dazu zählt natürlich in erster Linie das sogenannte Kundenkontaktpersonal: Selektion, Schulung, Führung, Motivation und Kontrolle des Kundenkontaktpersonals sollen sich demnach am Absatzerfolg ausrichten<sup>61</sup>.

Für das theoretische Verständnis der Prozesse im Rahmen der Erstellung von Dienstleistungen müssen die mit dem Konzept des Dienstleistungs-Marketing-Mix beschriebenen Beeinflussungen, die von der Organisation auf die Akteure

---

<sup>57</sup> Vgl. Meyer (1998).

<sup>58</sup> Vgl. Bitner (1990).

<sup>59</sup> Vgl. Schneider et al. (2000).

<sup>60</sup> Vgl. Blümelhuber (1998).

<sup>61</sup> Vgl. Nerdinger (1999).

der Dienstleistungsdyade gerichtet sind, nicht weiter expliziert werden. Wichtig ist im vorliegenden Zusammenhang lediglich die Feststellung, daß Organisationen versuchen, die Erwartungen der Dienstleistungsnehmer hinsichtlich des Angebots zu beeinflussen und gleichzeitig bemüht sein müssen, den Dienstleistungsnehmern mit einem Kontaktpersonal zu begegnen, das diesen Erwartungen entspricht.

## 4 Ausblick

Die verhaltenstheoretische Analyse von Dienstleistungen steht vor schwierigen Problemen, die sich vor allem auf das Phänomen der Ko-Produktion – die gemeinsame Erstellung der Dienstleistung im Rahmen einer Interaktion – zurückführen lassen: Da Dienstleistungen letztlich die Kooperation von Dienstleistungsgeber und -nehmer erfordern, bildet die Interaktion zwischen beiden den Kern der zu analysierenden Leistung. Dabei müssen beide Akteure als eigenwillige Subjekte mit unterschiedlichen Zielen konstruiert werden<sup>62</sup>, eine Situation, die sich anhand der vorliegenden theoretischen Konzepte erst ansatzweise modellieren läßt. Umgekehrt liegt aber genau darin die Herausforderung, die eine theoretische Bewältigung zentraler Ausschnitte der Dienstleistungsökonomie an die Verhaltenswissenschaften stellt. Angesichts der überragenden Bedeutung von Dienstleistungen für unser aller Leben sollte deren Erforschung auch für die Verhaltenswissenschaften künftig einen sehr viel größeren Stellenwert einnehmen.

## Literatur

- Adams, J. S.*: The Structure and Dynamics of Behavior in Organization Boundary Roles, in: Handbook of Industrial and Organizational Psychology, hrsg. v. M. D. Dunnette, Chicago 1976, S. 1175-1199
- Allport, F. H.*: Social Psychology, Boston et al. 1924
- Bass, A. Z.*: Refining the Gatekeeping Concept: A UN Radio Case Study, in: Journalism Quarterly, Vol. 46 (1969), S. 69-72
- Benlapudhi, N. / Leone, R. P.*: Psychological Implications of Customer Participation in Co-Production, in: Journal of Marketing, Vol. 67 (2003), H. 1, S. 14-28
- Benkenstein, M.*: Servicewüste Deutschland? Herausforderungen für die Dienstleistungs- und Intermediationsforschung in Mecklenburg-Vorpommern. Arbeitspapier Nr. 2 des Zentrums für Dienstleistungs- und Intermediationsforschung der Universität Rostock, hrsg. v. M. Benkenstein, Rostock 1999

---

<sup>62</sup> Vgl. Weihrich/Dunkel (2003).

- Bitner, M. J.*: The Evolution of the Services Marketing Mix and its Relationship to Service Quality, in: Service Quality. Multidisciplinary and Multinational Perspectives, hrsg. v. S. W. Brown et al., Lanham 1991, S. 23-38
- Blickle, G.*: Organisationale Interaktion und Kommunikation. Rekonstruktion von fünfzig Jahren empirischer Forschung im Lichte grundlegender Paradigmen, in: Gruppe und Organisation. Enzyklopädie der Psychologie. Bd. D III 4, hrsg. v. H. Schuler, Göttingen 2004, S. 55-128
- Blümelhuber, C.*: Über die Szenerie der Dienstleistung. Aufgaben, Wahrnehmungs- und Gestaltungsaspekte von „Geschäftsräumen“, in: Handbuch Dienstleistungs-Marketing, hrsg. v. A. Meyer, Stuttgart 1998, S. 1194-1215
- Brucks, U.*: Gefühlsarbeit – Versuch einer Begriffsklärung, in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 53. Jg. (1999), S. 182-186
- Dunkel, W. / Voß, G. G.* (Hrsg.): Dienstleistung als Interaktion. Beiträge aus einem Forschungsprojekt. Altenpflege – Deutsche Bahn – Call Center, München/Mering 2004
- Ekman, P.*: Gesichtsausdruck und Gefühl. 20 Jahre Forschung von Paul Ekman, Paderborn 1988
- Esser, H.*: Soziologie, Spezielle Grundlagen, Bd. 3: Soziales Handeln, Frankfurt a.M. 2002
- Flammer, A.*: Einführung in die Gesprächspsychologie, Bern et al. 1997
- Fourastié, J.*: Die große Hoffnung des 20. Jahrhunderts, Köln 1954
- Frese, M. / Zapf, D.*: Action as the Core of Work Psychology. A German Approach, in: Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Bd. 4, hrsg. v. H. C. Triandis, M. D. Dunnette und L. M. Hough, 2. Aufl., Palo Alto 1994, S. 271-340
- Frey, S.*: Die Macht des Bildes. Der Einfluß der nonverbalen Kommunikation auf Kultur und Politik, Bern 1999
- Goffman, E.*: Interaktions-Rituale. Über Verhalten in direkter Kommunikation, Frankfurt a.M. 1971
- Asyle. Über die soziale Situation psychiatrischer Patienten und anderer Insassen, Frankfurt a.M. 1973
- Grün, O. / Brunner, J.-C.*: Der Kunde als Dienstleister. Von der Selbstbedienung zur Co-Produktion, Wiesbaden 2002
- Gutek, B. A.*: The Dynamics of Service. Reflections on the Changing Nature of Customer/Provider Interactions, San Francisco 1995
- Gutek, B. A. et al.*: Distinguishing Between Service Relationships and Encounters, in: Journal of Applied Psychology, Vol. 84 (1999), S. 218-233
- Hacker, W.*: Allgemeine Arbeitspsychologie. Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten, Bern et al. 1998
- Herder-Dorneich, P. / Kötz, W.*: Zur Dienstleistungsökonomik. Systemanalyse und Systempolitik der Krankenhauspflagedienste, Berlin 1972
- Hochschild, A.*: The Managed Heart. Commercialization of Human Feeling, Berkeley 1983

- Iacobucci, D.*: Services. What Do We Know and Where Shall We Go? A View From Marketing, in: *Advances in Services Marketing and Management*, Bd. 7, hrsg. v. T. A. Swartz et al., Greenwich 1998, S. 1-96
- Jones, E. E. / Gerard, H. B.*: *Foundations of Social Psychology*, New York/London/Sydney 1967
- Katz, D. / Kahn, R. L.*: *The Social Psychology of Organizations*, 2. Aufl., New York et al. 1978
- Kleinaltenkamp, M.*: Begriffsabgrenzungen und Erscheinungsformen von Dienstleistungen, in: *Handbuch Dienstleistungsmanagement. Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung*, hrsg. v. H. Meffert und M. Bruhn, 2. Aufl., Wiesbaden 2001, S. 27-50
- Krauss, R. M. / Fussell, S. R.*: Social Psychological Models of Interpersonal Communication, in: *Social Psychology. Handbook of Basic Principles*, hrsg. v. E. T. Higgins und A. W. Kruglanski, New York 1996, S. 655-701
- Meffert, H.*: *Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele. Mit neuer Fallstudie VW Golf*, 9. Aufl., Wiesbaden 2000
- Meffert, H. / Bruhn, M.*: *Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden. Mit Fallbeispielen*, 4. Aufl., Wiesbaden 2003
- Meyer, A.*: Kommunikationspolitik von Dienstleistungs-Anbietern. Bedeutung und Gestaltungsbereiche, in: *Handbuch Dienstleistungs-Marketing*, hrsg. v. A. Meyer, Stuttgart 1998, S. 1065-1093
- Morris, J. A. / Feldman, D. C.*: The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor, in: *Academy of Management Review*, Vol. 21 (1996), S. 988-1010
- Nerding, F. W.*: *Zur Psychologie der Dienstleistung. Theoretische und empirische Studien zu einem wirtschaftspsychologischen Forschungsgebiet*, Stuttgart 1994
- Konflikte in Dienstleistungstätigkeiten – das Beispiel der Firmenkundenberater, in: *Kundenbetreuung im Banken- und Finanzwesen. Praxisbeiträge zur Kompetenzentwicklung*, hrsg. v. V. Heyse, Münster 1997, S. 107-121
  - Interaktionsmanagement – verbale und nonverbale Kommunikation als Erfolgsfaktor in den Augenblicken der Wahrheit, in: *Handbuch Dienstleistungs-Marketing*, hrsg. v. A. Meyer, Stuttgart 1998, S. 1177-1193
  - Dienstleistung, in: *Arbeits- und Organisationspsychologie*, hrsg. v. C. Graf Hoyos und D. Frey, München 1999, S. 137-146
  - Gefühlsarbeit in Dienstleistungsinteraktionen, in: *Dienstleistungsmanagement. Jahrbuch 2001. Interaktionen im Dienstleistungsbereich*, hrsg. v. M. Bruhn und B. Stauss, Wiesbaden 2001, S. 501-519
  - *Grundlagen des Verhaltens in Organisationen*, Stuttgart 2003
- Price, L. L. / Arnould, E. J.*: Commercial Friendships: Service Provider-Client Relationships in Context, in: *Journal of Marketing*, Vol. 63 (1999), H. 4, S. 38-56
- Rafaelli, A. / Sutton, R. I.*: The Expression of Emotion in Organizational Life, in: *Research in Organizational Behavior*, Vol. 11 (1989), S. 1-43
- Richter, P. / Hacker, W.*: *Belastung und Beanspruchung. Streß, Ermüdung und Burnout im Arbeitsleben*, Heidelberg 1998



- Scherer, K. R.*: Emotion, in: Sozialpsychologie, hrsg. v. W. Stroebe, M. Hewstone und G. M. Stephenson, 3. Aufl., Berlin 1996, S. 293-330
- Schneider, B. et al.*: The Climate for Service. Evolution of a Construct, in: Handbook of Organizational Culture and Climate, hrsg. v. N. M. Ashkenasy, C. Wilderom und M. F. Peterson, Thousand Oaks 2000, S. 21-36
- Shamir, B.*: Between Service and Servility: Role Conflict in Subordinate Service Roles, in: Human Relations, Vol. 33 (1980), S. 741-756
- Solomon, M. R. et al.*: A Role Theory Perspective on Dyadic Interactions: The Service Encounter, in: Journal of Marketing, Vol. 49 (1985), H. 4, S. 99-111
- Strauss, A. et al.*: Gefühlsarbeit. Ein Beitrag zur Arbeits- und Berufssoziologie, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 32. Jg. (1980), S. 629-651
- Sundaram, D. S. / Webster, C.*: The Role of Nonverbal Communication in Service Encounters, in: Journal of Services Marketing, Vol. 14 (2000), S. 378-389
- Watzlawick, P. / Beavin, I. H. / Jackson, D. D.*: Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien, Bern 1969
- Weick, K. E.*: Der Prozeß des Organisierens, Frankfurt a.M. 1985
- Weirich, M. / Dunkel, W.*: Abstimmungsprobleme in Dienstleistungsbeziehungen. Ein handlungstheoretischer Zugang, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 55. Jg. (2003), S. 758-781
- Wolff, H.*: Die volkswirtschaftliche Bedeutung von Dienstleistungen und ihr Niederschlag in der Statistik, in: Handbuch Dienstleistungs-Marketing, hrsg. v. A. Meyer, Stuttgart 1998, S. 47-66
- Woratschek, H.*: Preisbildung im Dienstleistungsbereich auf der Basis von Marktinformationen, in: Handbuch Dienstleistungsmanagement. Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung, hrsg. v. H. Meffert und M. Bruhn, 2. Aufl., Wiesbaden 2001, S. 607-625
- Zeithaml, V. A.*: How Consumer Evaluation Processes Differ Between Goods and Services, in: The Marketing of Services, hrsg. v. J. A. Donnelly und W. R. George, Chicago 1981, S. 186-190

# Entwurf eines produktionstheoretischen Rahmens für Dienstleistungen

Von Hans Corsten und Ralf Gössinger

## 1 Zum Stand der Produktionstheorie für Dienstleistungen

In der produktionstheoretischen Literatur lassen sich bei Dienstleistungen die beiden folgenden Positionen unterscheiden<sup>1</sup>:

- Autoren<sup>2</sup>, die von einer Übertragbarkeit der produktionstheoretischen Modelle für industrielle Produktionsverhältnisse auf Dienstleistungsproduktionen in unmodifizierter Form ausgehen, und
- Autoren<sup>3</sup>, die zwar von einer prinzipiellen Übertragbarkeit existierender produktionstheoretischer Modelle auf die Dienstleistungsproduktion ausgehen, jedoch auf die Notwendigkeit von Modifikationen hinweisen.

Beide Positionen sind dann miteinander vereinbar, wenn davon ausgegangen wird, daß ihnen unterschiedliche Abstraktions- und damit einhergehend Aggregationsniveaus zugrunde liegen. Welche Details in einem produktionstheoretischen Modell explizit zu berücksichtigen sind und für welche Details eine implizite (pauschale) Erfassung ausreichend erscheint ist letztlich eine Frage des mit der Modellierung verfolgten Zwecks. Steht die Dienstleistung im Zentrum des Interesses, dann ist es notwendig, die Integrativität der Dienstleistungsproduktion und deren Konsequenzen in expliziter Weise zu erfassen, so daß die zuletzt genannte Position den Ausgangspunkt der Überlegungen bildet.

---

<sup>1</sup> Vgl. Corsten (1985), S. 26 ff.

<sup>2</sup> Vgl. z.B. Debreu (1959), S. 30 ff.; Dinkelbach/Rosenberg (2004), S. 1 ff.; Frisch (1965), S. 3 ff.; Krelle (1969), S. 2 ff.; Stackelberg (1932), S. 334.

<sup>3</sup> Vgl. z.B. Altfeld (1969), S. 9 ff.; Baligh/Laughunn (1969), S. 294 ff.; Behrens (2003), S. 44 ff.; Brachmann (1989), S. 14 ff.; Breitfeld (1976), S. 5 ff.; Butz (1969), S. 39 ff.; Caspar (1970), S. 61 ff.; Dowling (1976), S. 21 ff.; Eisen (1971), S. 410 ff.; Eszler (1997), S. 6 ff.; Fandel/Prasiswa (1988), S. 115 ff.; Farny (1965), S. 67 ff.; Feldstein (1967), S. 94 ff. und S. 168 ff.; Haak (1982), S. 68 ff.; Herzig (1975), S. 287 ff.; Holler (1990), S. 110 ff.; Isermann (1999), S. 76 ff.; Klug (1996), S. 211 ff.; Miethner (1968), S. 20 ff.; Müller-Merbach (1992), S. 287 ff.; Paff (1998), S. 75 ff.; Schüler (1977), S. 128 ff.; Seng (1989), S. 243 ff.; Stieger (1980), S. 105 ff.; Verry/Davies (1976), S. 9 ff. und S. 198 ff.; Weber (1970), S. 36 ff.

Um den derzeitigen Stand der produktionstheoretischen Durchdringung des Phänomens „Dienstleistung“ aufzuzeigen, wird im folgenden die produktionswirtschaftliche Beschreibung von Produktionen als Systeme mit den Elementen Input, Throughput und Output<sup>4</sup> herangezogen. Dabei stehen diejenigen Sachverhalte im Vordergrund der Betrachtung, die in der allgemeinen Dienstleistungstheorie hinsichtlich der drei Elemente als Dienstleistungsbesonderheiten herausgearbeitet wurden:

*Input*-seitig zeigt sich die Notwendigkeit, den vom Nachfrager in die Dienstleistungsunternehmung eingebrachten *externen Produktionsfaktor*<sup>5</sup>, an dem sich die Dienstleistung konkretisiert, zu berücksichtigen.

Für den *Throughput* bedingt die Notwendigkeit der Integration eines externen Produktionsfaktors eine Mehrstufigkeit der Produktion, wobei in der Regel zwischen den Produktionsstufen Vorkombination und Endkombination unterschieden wird (vgl. Abbildung 1)<sup>6</sup>. Auf der Stufe der *Vorkombination* werden Produktionsfaktoren kombiniert, um eine Leistungsbereitschaft zur Erfüllung erwarteter Dienstleistungsnachfragen bestimmter Cluster herzustellen. In der *Endkombination* wird für einen oder mehrere Nachfrager durch Nutzung der Leistungsbereitschaft im Sinne eines aggregierten Produktionsfaktors eine beabsichtigte nutzenstiftende Änderung von Eigenschaften des externen Produktionsfaktors vorgenommen. Dieser Prozeß wird durch das Einbringen des externen Produktionsfaktors in den Dienstleistungsprozeß initiiert. In der Literatur wird die Endkombination teilweise in die Teilprozesse der Dienstleistungsvereinbarung und -erstellung weiter untergliedert<sup>7</sup>. Im *Dienstleistungsvereinbarungsprozeß*, der die informatorische Grundlage für den Dienstleistungserstellungsprozeß bildet<sup>8</sup>, erfolgt eine Abstimmung der Interessen von Nachfrager und Anbieter an der zu erbringenden Dienstleistung auf der Grundlage von Interaktionen<sup>9</sup>. Der *Dienstleistungserstellungsprozeß* ist jedoch nicht ausschließlich durch interaktive Teilprozesse, an denen Nachfrager und Anbieter beteiligt sind, gekennzeichnet, sondern in der Regel treten auch Teilprozesse

<sup>4</sup> Vgl. Zäpfel (1978), S. 407 f.

<sup>5</sup> Zu einer differenzierten Analyse zur Bedeutung und Entwicklungsgeschichte des damit erfaßten Sachverhaltes vgl. Stuhlmann (1999), S. 30 ff.

<sup>6</sup> Vgl. z.B. Berekoven (1974), S. 60; Corsten (1984), S. 263 ff.; Farny (1969), S. 58 f.; Franz (1969), S. 87; Haak (1982), S. 173 ff.; Herzig (1975), S. 292 f.; Maleri (1970), S. 116 ff.; Scheuch (1982), S. 116 ff.; Walterspiel (1966), S. 17 f.

<sup>7</sup> Vgl. z.B. Arbeitskreis (1975), S. 759; Berekoven (1983), S. 29 ff.; Fisk (1981); S. 192; Mills/Morris (1986), S. 729 ff.; Schneeweiß (2002), S. 201 f. und S. 209 ff.

<sup>8</sup> Vgl. Kaas (1992), S. 884.

<sup>9</sup> Vgl. Haase (2003), S. 52 ff.; Wehrich/Dunkel (2003), S. 769 f.

auf, die durch den Nachfrager oder den Anbieter autonom ausgeführt werden<sup>10</sup>.

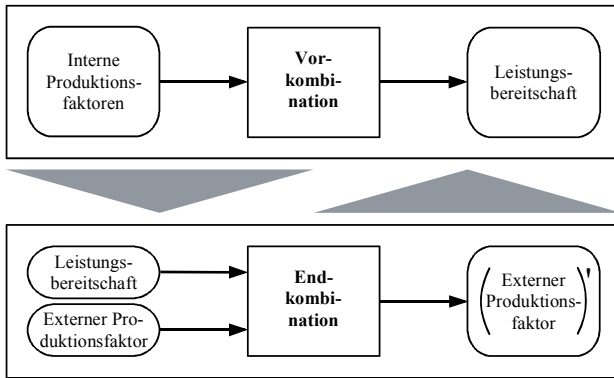


Abbildung 1: Struktur der Dienstleistungsproduktion

Die *Outputs* der Vor- und der Endkombination weisen unterschiedlich umfassende Bezugspunkte auf: Während sich der Output der Vorkombination auf die Fähigkeit bezieht, erwartete Nachfragen hinsichtlich bestimmter Cluster von beabsichtigten Änderungen an erwarteten externen Produktionsfaktoren erfüllen zu können, bilden die vorgenommenen Änderungen an den Eigenschaften der externen Produktionsfaktoren den Bezugspunkt des Output der Endkombination. Letzterer soll im vorliegenden Beitrag als Dienstleistungs-Output bezeichnet werden. Zusätzlich erlangt in der Output-Analyse die *Dienstleistungsqualität* eine besondere Bedeutung, weil sie sowohl durch anbieter- als auch nachfragerseitige Produktionsfaktoren determiniert wird<sup>11</sup>.

Damit sind an die produktionstheoretische Modellierung von Dienstleistungen folgende Anforderungen zu stellen:

- quantitative und qualitative Erfassung
  - des Output,
  - des externen Produktionsfaktors als Input,
- Erfassung von Wirkungen des externen Produktionsfaktors auf die Produktion und
- Erfassung von Interaktionen zwischen Dienstleistungsnachfragern und -anbietern.

<sup>10</sup> Vgl. Corsten/Gössinger (2004b), S. 129 f.; Freiling/Reckenfelderbäumer (1996), S. 23 ff.

<sup>11</sup> Vgl. Meyer/Mattmüller (1987), S. 189 f.

Eine Analyse der in der Literatur vorgestellten Modellierungsansätze<sup>12</sup> zur Dienstleistungsproduktion läßt die folgenden *Tendenzaussagen* zu:

- Der formalen Spezifikation des *Output* kommt in den einzelnen Ansätzen eine eher untergeordnete Rolle zu. Häufig wird vom Mehrproduktfall, d.h. mehreren Leistungsarten ausgegangen, deren Erfassung jedoch auf eindimensionalen Indikatoren basiert, die es nicht erlauben, die Qualität des Output in adäquater Weise zu berücksichtigen. Insbesondere werden die Potential- und die Prozeßqualität vernachlässigt. Die Möglichkeit zur Berücksichtigung der Output-Qualität besteht vor allem bei Ansätzen, die Output-Eigenschaften und deren Änderung explizit erfassen.
- Eine in der Regel nur rudimentäre formale Erfassung des *externen Produktionsfaktors* steht in starkem Kontrast zur weitgehend einheitlichen Hervorhebung der Bedeutung von externen Produktionsfaktoren in der jeweiligen Dienstleistungsproduktion. Über eine Berücksichtigung des art- und mengenmäßigen Auftretens von Dienstleistungsnachfragen gehen die meisten Ansätze, bei denen der externe Produktionsfaktor formal erfaßt wird, jedoch nicht hinaus. Dieser Unsicherheitsaspekt kann aber nicht als ein Spezifikum der Dienstleistungsproduktion bezeichnet werden. Zusätzliche Aspekte des externen Produktionsfaktors, wie etwa dessen Qualität (Eigenschaften, Entscheidungs- oder Informationsverhalten) werden nur vereinzelt berücksichtigt.
- Ferner stellt die *Interaktion* zwischen Dienstleistungsnachfrager und -anbieter und/oder deren Wirkung im Rahmen der Endkombination nur selten einen relevanten Modellierungsaspekt dar.

In der *Gesamtsicht* zeigt sich, daß keiner der analysierten Modellierungsvorschläge vollständig den in diesem Beitrag herausgearbeiteten Anforderungen Rechnung zu tragen vermag. Es lassen sich jedoch aus den vorliegenden Analysen Ansatzpunkte extrahieren, die in eine integrative produktionstheoretische Modellierung Eingang finden können (vgl. Abbildung 2).

---

<sup>12</sup> Für eine Bestandsaufnahme der produktionstheoretischen Durchdringung des Komplexes der Dienstleistungen werden Modelle berücksichtigt, die (1) sich auf Leistungen beziehen, bei denen nutzenstiftende Transformationen externer Produktionsfaktoren erfolgen, (2) auf einer analytischen Vorgehensweise (vgl. Heinen (1983), S. 173 ff.) bei der Modellformulierung basieren und (3) zwischen Input und Output der Dienstleistungsproduktion eine Beziehung herstellen, die in formaler Weise durch die Anwendung eines produktionstheoretisch üblichen Modellierungsinstrumentariums (Produktionsfunktion, Technologie, Korrespondenz) erfaßt wird.

Anforderung		Modellierung			
Output-Qualität		Eigenschaften <sup>13</sup>			
Externer Produktionsfaktor	als Input	Eigenschaften <sup>14</sup>		Mengen <sup>15</sup>	
	Wirkung	Stochastische Netzplantechnik <sup>16</sup>	Eigenschaften <sup>17</sup>	Verhaltensmodell <sup>18</sup>	Eigenschaftsindikator <sup>19</sup>
Nachfrager/Anbieter-Interaktion		Stochastische Netzplantechnik <sup>20</sup>		Verhaltensmodell <sup>21</sup>	

Abbildung 2: Ansatzpunkte für die produktionstheoretische Modellierung von Dienstleistungen

Vor diesem Hintergrund soll es Aufgabe des folgenden Abschnitts sein, einen produktionstheoretischen Modellentwurf für Dienstleistungen vorzustellen, der auf die Vorschläge zur Erfassung der Güter auf der Basis ihrer Eigenschaften und zur Abbildung der Produktionsprozesse mit Hilfe der stochastischen Netzplantechnik zurückgreift. Als integrativer Rahmen für beide Ansatzpunkte wird dabei eine Interpretation von Produkten als Problemlösungen zugrunde gelegt.

2 Modellentwurf

2.1 Dienstleistungen als Problemlösungen

2.1.1 Zur Interpretation von Produkten als Problemlösungen

Wirtschaftssubjekte können allgemein als Problemlöser mit einer spezifischen Problemlösungskapazität aufgefaßt werden, die das Potential beschreibt, bestimmte Probleme lösen zu können. Je nach Ausgestaltung dieser Kombination von menschlicher Arbeitsleistung und Sachmitteln bestehen unterschiedli-

<sup>13</sup> Vgl. Behrens (2003), S. 44 ff.; Herzig (1975), S. 287 ff.; Holler (1990), S. 110 ff.; Isermann (1999), S. 75 ff.; Seng (1989), S. 243 ff.

<sup>14</sup> Vgl. Herzig (1975), S. 287 ff.; Holler (1990), S. 110 ff.; Isermann (1999), S. 75 ff.

<sup>15</sup> Vgl. Seng (1989), S. 243 ff.

<sup>16</sup> Vgl. Breitfeld (1976), S. 5 ff.

<sup>17</sup> Vgl. Holler (1990), S. 110 ff.

<sup>18</sup> Vgl. Klug (1996), S. 211 ff.; Stieger (1980), S. 105 ff.

<sup>19</sup> Vgl. Verry/Davies (1976), S. 5 ff.

<sup>20</sup> Vgl. Breitfeld (1976), S. 5 ff.

<sup>21</sup> Vgl. Klug (1996), S. 211 ff.

che problemspezifische Eignungen des Problemlösers<sup>22</sup>. Ein Produktbegriff, der diesen Überlegungen entspricht, ist in der Interpretation von *Produkten als Problemlösungen* zu sehen. Ein Bedürfnis des Nachfragers wird dabei als eines seiner individuellen Probleme und die Bedürfnisbefriedigung als eine von ihm akzeptierte Problemlösung charakterisiert, die vom Produzenten gefunden wird<sup>23</sup>.

Wird davon ausgegangen, daß Wirtschaftssubjekte ihren Nutzen nicht aus dem Produkt selbst, sondern aus den Eigenschaften des Produktes ziehen<sup>24</sup>, dann ist dieses Produktverständnis auch einer formalen Modellierung zugänglich<sup>25</sup>:

Ein *Problem P* ergibt sich für ein Wirtschaftssubjekt aus einer als negativ empfundenen, nichttolerierbaren Diskrepanz  $w$  zwischen dem aktuell bestehenden oder für die Zukunft erwarteten Ist-Zustand  $E^I$  und dem Soll-Zustand  $E^S$  eines Betrachtungsobjektes aus seinem Verfügungsbereich<sup>26</sup>:

$$P = (E^I \ E^S) | w(E^I \ E^S) > TOL.$$

Die *Zustände* lassen sich dabei durch Eigenschaftsvektoren beschreiben, die zumindest die nachfragerseitig und anbieterseitig relevanten Dimensionen be-

<sup>22</sup> Es wird somit von begrenzter Informationsverarbeitungskapazität ausgegangen. Vgl. z.B. March/Simon (1958), S. 136 ff.; Newell/Simon (1972), S. 796 ff.; Simon (1945), S. 39 f. und S. 80 ff.

<sup>23</sup> Vgl. Kern (1979), Sp. 1434 ff. Im Zusammenhang mit Investitionsgütern vgl. z.B. Engelhardt/Paul (1998), S. 1325; Engelhardt/Schwab (1982), S. 506 ff.; Kirsch/Kutschker (1978), S. 30 ff.; Roth (1976), S. 140 f. und S. 155 ff.; Weiber (1985), S. 11. Zur generellen Anwendbarkeit auf Produkte vgl. Kern (1979), Sp. 1436. Diese Anwendbarkeit wird etwa in allgemeinen strategischen Überlegungen (vgl. z.B. Abell (1980), S. 169 ff.; Ferrell (1972), S. 1 ff.), informationsökonomischen Analysen von Austauschprozessen (vgl. z.B. Marra (1999), S. 107 ff., insbesondere S. 137 ff.; Plinke (2000), S. 16 ff.; Schade (1997), S. 68 ff.) und sozioökonomischen Analysen von Dienstleistungen (vgl. den Beitrag von Nerdinger in diesem Band) deutlich, die auf diesem Produktverständnis fußen.

<sup>24</sup> Diese Idee fand zumeist ausgehend von dem von Lancaster (1966), S. 132 ff., formulierten mikroökonomischen Nachfragemodell in die Betriebswirtschaftslehre Eingang; sie läßt sich jedoch auf Dupuit (1844), S. 332 ff., zurückführen. Vgl. Schneider (1997), S. 324. In der Betriebswirtschaftslehre bauen vor allem absatzwirtschaftliche (im Dienstleistungskontext vgl. z.B. Grunberg (2004), S. 35 ff.; Perrey (1998), S. 41 ff.; Roth (1999), S. 126 ff.; Schade (1996), S. 75 ff.; Woratschek (1992), S. 181 ff., und (1995), S. 39 ff.) und qualitätsbezogene Überlegungen (vgl. z.B. Behrens (1999), S. 309 ff.; Chmielewicz (1967), S. 36 ff.; Karmarkar/Pitbladdo (1995), S. 400 ff.; Kawlath (1969), S. 67 ff.; Lücke (1973), S. 266 ff.; Zweifel (1987), S. 4 ff.) auf der Eigenschaftsorientierung auf.

<sup>25</sup> Vgl. Gössinger (2002), S. 12 ff.

<sup>26</sup> Vgl. z.B. Beuck (1976), S. 106 f.; Bretzke (1980), S. 33 f.; Fisk (1981), S. 192; Holter (1990), S. 188; Plinke (2000), S. 16 f.; Scheuch (2002), S. 163 ff.

rücksichtigen<sup>27</sup>. Welche der Dimensionen spezifiziert werden, ist vom jeweiligen Wirtschaftssubjekt abhängig<sup>28</sup>:

$$E = (e_1 \dots e_Z) \in \mathbb{R}^Z.$$

Eine *Problemlösung*  $P'$  besteht dann in einem veränderten Ist-Zustand des Betrachtungsobjektes und/oder einer veränderten Vorstellung des Wirtschaftssubjekts über den Soll-Zustand<sup>29</sup>, wobei die Veränderungen mit einer auf ein tolerierbares Maß<sup>30</sup> verringerten Diskrepanz einhergehen:

$$P' = (E'^I \ E'^S) \mid w(E'^I \ E'^S) \leq TOL.$$

Wird die Analyse auf eine kardinalskalierte<sup>31</sup> Eigenschaft  $z$  konzentriert und werden die entsprechenden Werte der Eigenschaftsvektoren in die Ist-Soll-Ebene projiziert, dann läßt sich ein konkretes Problem  $P$  durch einen Punkt mit den Koordinaten  $(e_z^I \ e_z^S)$  abbilden (vgl. Abbildung 3).

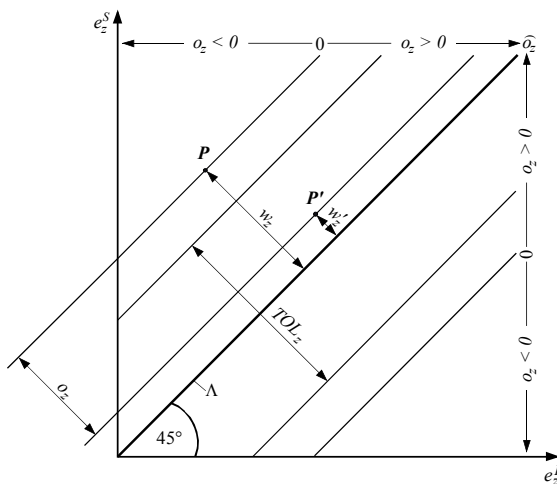


Abbildung 3: Eigenschaftsbezogene Projektion von Problem und Lösung in die Ist-Soll-Ebene

<sup>27</sup> Vgl. z.B. Buchmann (1973), S. 16 ff.

<sup>28</sup> Vgl. Carp (1974), S. 47; Chamberlin (1953), S. 4 und S. 11 f.; Chmielewicz (1967), S. 37 f.; Fell (1978), S. 43 ff.; Klatt (1965), S. 59 ff.; MacMillan/McGrath (1996), S. 62 ff.; Maynes (1975), S. 550; Riepe (1984), S. 256 ff.

<sup>29</sup> Vgl. Arbinger (1997), S. 5 f.; Bellinger (1970), S. 354; Kirsch (1998), S. 53 ff.

<sup>30</sup> Vgl. Holler (1990), S. 188; Johnston (1995), S. 46 ff.

<sup>31</sup> Die nachfolgenden Überlegungen lassen sich unabhängig von den spezifischen Meßproblemen auf andere Skalenniveaus übertragen.



Da eine mögliche *Lösung*  $\mathbf{P}'$  zu diesem Problem durch Änderungen der Ist- und/oder Soll-Eigenschaften herbeigeführt wird, besitzen die möglichen Lösungspunkte die Koordinaten  $(e_z'^I, e_z'^S)$ . Die *Diskrepanzen*  $w_z, w_z'$  zwischen Ist- und Soll-Eigenschaft, durch die das Problem und dessen Lösung gekennzeichnet sind, lassen sich durch den kürzesten Abstand der Punkte  $\mathbf{P}$  bzw.  $\mathbf{P}'$  zu der durch den Koordinatenursprung verlaufenden 45°- Gerade der vollständigen Problemlösungen  $\Lambda$  (mit  $e_z'^I = e_z'^S$ ) messen:

$$w_z = DIS_z(\mathbf{P}, \Lambda) \text{ und } w_z' = DIS_z(\mathbf{P}', \Lambda).$$

Der *eigenschaftsbezogene Output*  $o_z$  für ein gegebenes Problem ergibt sich aus der mit dem Übergang vom Problem zur Problemlösung vollzogenen Diskrepanzänderung<sup>32</sup>:

$$o_z = f(DIS_z(\mathbf{P}, \Lambda), DIS_z(\mathbf{P}', \Lambda)).$$

Der *Output*  $\mathbf{O}$  wird durch Zusammenfassung der eigenschaftsbezogenen Outputs in einem Vektor abgebildet:

$$\mathbf{O} = (o_1 \dots o_z).$$

Wirtschaftssubjekte werden dann zu *Nachfragern nach Problemlösungsleistungen*, wenn sie erwarten, daß die Inanspruchnahme externer Problemlösungskapazität mit Vorteilen einhergeht. Diese Vorteile können auf der Nutzenseite entweder darin bestehen, daß überhaupt eine Problemlösung oder eine qualitativ höherwertige Problemlösung gefunden wird. Auf der Kostenseite kann die Beanspruchung externer Problemlösungskapazität durch die Wirtschaftssubjekte als günstiger empfunden werden als die Beanspruchung der eigenen Problemlösungskapazität.<sup>33</sup>

Die Art der Beanspruchung externer Problemlösungskapazität ist grundsätzlich von der *Integrationsintensität* der Leistungserstellung abhängig. Dies läßt sich an den Extremtypen „keine Integration“ und „vollständige Integration“ des externen Produktionsfaktors in den Problemtransformationsprozeß aufzeigen. Im *nichtintegrativen Fall* erwirbt der Nachfrager ein Verfügungsrecht über ein Medium, auf dem die dem Anbieter bekannte Problemlösungstechnik koordiniert ist. Mit diesem Medium erweitert der Nachfrager seine Problemlösungskapazität und wird in die Lage versetzt, sein Problem in eine (Teil-)Lösung zu transformieren. Die in den Problemtransformationsprozeß involvierten Objekte entstammen vollständig dem Verfügungsbereich des Nachfragers. Dem Anbie-

<sup>32</sup> Vgl. Corsten/Gössinger (2003), S. 11; ähnlich Bellinger (1970), S. 354; Zweifel (1987), S. 6 ff.

<sup>33</sup> Vgl. Beuck (1976), S. 108; Goffman (1981), S. 314 ff.; Plinke (2000), S. 16 f. Zur aktivitätsanalytischen Betrachtung dieses Sachverhalts im Rahmen von Beratungsdienstleistungen vgl. Schade (1997), S. 74 ff.

ter obliegen die Aufgaben, das Problem des Nachfragers und eine entsprechende Problemlösung, die auf der Grundlage einer ihm verfügbaren Problemlösungstechnik herbeigeführt werden kann, zu antizipieren und diese Technik durch Anwendung einer Kopiertechnik auf einem Medium zu kodieren. Sein Angebot besteht folglich aus einem Medium mit einer Kopie der Problemlösungstechnik. An dem Kopierprozeß sind ausschließlich Objekte aus dem Verfügungsbereich des Anbieters beteiligt. Ein *vollständig integrativer Problemlösungsprozeß* ist demgegenüber dadurch gekennzeichnet, daß Nachfrager und Anbieter ihre Problemlösungskapazität gemeinsam und ohne Zwischenschaltung eines zusätzlichen Mediums in den Transformationsprozeß einbringen, um das Problem des Nachfragers in eine (Teil-)Lösung zu überführen. Während des Transformationsprozesses überlappen sich die Verfügungsbereiche von Nachfrager und Anbieter.

### 2.1.2 Grundstruktur des Problemtransformationsprozesses

*Dienstleistungen als integrative Problemlösungen* stellen einen Problemtransformationsprozeß dar, in dem durch die Interaktion zwischen Nachfrager und Anbieter unterschiedliche Problem/Lösungszustände erzeugt werden<sup>34</sup>. Abbildung 4 verdeutlicht den Problemtransformationsprozeß und die dabei erreichten Problemzustände.

Ein Wirtschaftssubjekt tritt als Nachfrager von Problemlösungsleistungen an den Dienstleister heran, indem es das problembehaftete Betrachtungsobjekt dem Dienstleister verfügbar macht und das empfundene Problem *P* beschreibt. Die Artikulation stellt eine Abbildung des empfundenen Problems in einem Modell *P̄* dar (*artikulierte Problem*), das der Nachfrager durch eine Informationstransformation erzeugt<sup>35</sup>. In diesem Modell sind die Beschreibungen des Ist-Zustandes und des Soll-Zustandes enthalten, die letztlich das gewünschte Ergebnis definieren. Im Rahmen der Dienstleistungsproduktion ist zu beachten, daß der Nachfrager eine Nutzenstiftung nicht nur aus dem nach Abschluß des Produktionsprozesses verbleibendem Ergebnis erfahren kann, sondern auch aus dem Prozeß selbst und den dabei eingesetzten Ressourcen<sup>36</sup>. Die in der Problemartikulation berücksichtigten Eigenschaften können sich damit sowohl auf

<sup>34</sup> Zu anderen möglichen Phasenabgrenzungen vgl. z.B. Karmarkar/Pitbladdo (1995), S. 400 f.; Schade (1997), S. 186 ff.

<sup>35</sup> Dabei werden die Informationen zu den Eigenschaften des empfundenen Problems gefiltert und in ein Symbolsystem umgesetzt, das für Kommunikationszwecke als geeignet erachtet wird. Zur Modellbildung vgl. z.B. Bretzke (1980), S. 37 ff.; Dyckhoff (1994), S. 23 ff.; Kosiol (1961), S. 319 f.; Zschocke (1995), S. 58 ff.

<sup>36</sup> Zur Unterscheidung zwischen Potential-, Prozeß- und Ergebnisdimension von Dienstleistungen vgl. z.B. Donabedian (1966), S. 167 ff. und S. 196.

den mit einem Lösungsprozeß zu erreichenden Endzustand ( $E$ ), auf den Verlauf des Lösungsprozesses ( $V$ ) als auch auf die zur Durchführung des Lösungsprozesses eingesetzten Ressourcen ( $M$ ) beziehen<sup>37</sup>. Die Formulierung von Eigenschaften des Verlaufs und der Ressourcen setzt voraus, daß der Kunde bereits eine Vorstellung  $\mathbf{P}'^S$  darüber entwickelt hat, wie die Dienstleistung zur Lösung seines Problems zu erbringen ist. Dieses Erwartungsbündel wird auch als *Nachfrager-script*<sup>38</sup> bezeichnet. Die Eigenschaftsvektoren zur Beschreibung des Nachfragerproblems besitzen damit die folgende Struktur:

$$\mathbf{E} = (e_1^E \quad \dots \quad e_{Z^E}^E, e_{Z^E+1}^V \quad \dots \quad e_{Z^V}^V, e_{Z^V+1}^M \quad \dots \quad e_{Z^M}^M).$$

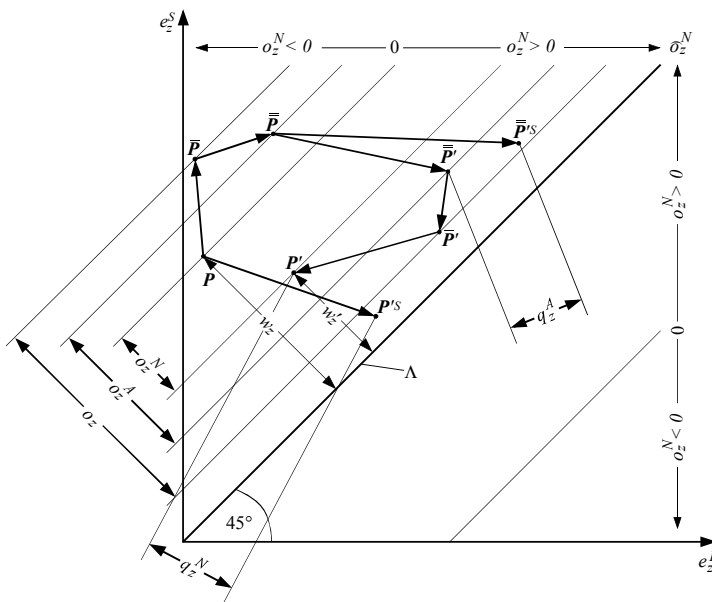


Abbildung 4: Projektion des Problemtransmutationsprozesses in die Ist-Soll-Ebene

Aufgrund der Unvollständigkeit des vom Nachfrager artikulierten Problems ist es Aufgabe des Anbieters, dieses zu interpretieren, d.h., durch Kombination der Informationen aus der Problemartikulation des Nachfragers  $\mathbf{P}$  mit dem Wissen des Anbieters und weiteren Informationen des Nachfragers wird ein Modell  $\bar{\mathbf{P}}$  des Nachfragerproblems erstellt, das als *wahrgegenommenes Problem* bezeichnet wird. Dabei können einerseits Eigenschaften an Bedeutung gewinnen, die

<sup>37</sup> Vgl. Holler (1990), S. 202 ff.; Scheuch (2002), S. 163 ff.

<sup>38</sup> Vgl. Hubbert/Sehorn/Brown (1995), S. 7 ff.; Schank/Abelson (1977), S. 36 ff.

vorher vom Nachfrager nicht wahrgenommen oder als nichtrelevant eingestuft wurden. Andererseits ist es möglich, daß vom Nachfrager artikulierte Eigenschaften aufgrund ihrer mangelnden Wahrnehmbarkeit oder ihrer Einstufung als irrelevante Eigenschaften durch den Anbieter an Bedeutung verlieren.

Das wahrgenommene Problem  $\bar{\bar{P}}$  stellt den Ausgangspunkt für den Dienstleistungserstellungsprozeß dar. Auf der Grundlage seines Problemlösungswissens entwickelt der Anbieter eine *Soll-Vorstellung über die Problemlösung*  $\bar{\bar{P}}'^S$ . Die Eigenschaften des Problems geben ihm Aufschluß darüber, welche(s) der ihm bekannten *Aktionensysteme*  $S_j$  angewendet werden können (kann) und wie diese(s) ausgestaltet sein sollten (sollte), um eine Problemlösung durch Annäherung der Ist- und Soll-Eigenschaften eines Problems herbeizuführen. Dieses Aktionensystem beschreibt die zu erbringende Dienstleistung und wird auch als *Anbieter-script*<sup>39</sup> oder *Blueprint*<sup>40</sup> bezeichnet.

Bei der Ausführung des gewählten Aktionensystems wird ein Bündel von Teilleistungen erbracht, das das vom Anbieter wahrgenommene Problem in eine *Lösung*  $\bar{\bar{P}}'$  überführt. Diese wird vom Anbieter gegenüber dem Nachfrager artikuliert (*artikulierte Problemlösung*  $\bar{\bar{P}}'$ ), wobei die Informationen über die Problemlösung mit dem Wissen des Anbieters und weiteren Informationen verknüpft werden. Die Artikulation wird durch den Nachfrager wahrgenommen (*wahrgenommene Problemlösung*  $\bar{P}'$ ), wobei das Ergebnis dieses Prozesses vom Wissen des Nachfragers und den situativen Rahmenbedingungen abhängig ist.

Auf der Grundlage des Problemtransformationsprozesses werden unterschiedliche Spezifikationen des Dienstleistungs-Output relevant:

- Der tatsächliche Dienstleistungs-Output  $O$  besteht in dem Unterschied der Abstände des vom Nachfrager artikulierten Problems  $\bar{P}$  und der vom Anbieter artikulierten Lösung  $\bar{P}'$  zur Diagonale der vollständigen Problemlösung  $\Lambda$  :

$$O = f(DIS(\bar{P}', \Lambda), DIS(\bar{P}, \Lambda)).$$

- Für den Anbieter ist es jedoch nur möglich, den Output  $O^A$  auf der Grundlage der von ihm wahrgenommenen und als relevant erachteten Eigenschaftsänderungen zu ermitteln:

$$O^A = f^A(DIS(\bar{\bar{P}}', \Lambda), DIS(\bar{\bar{P}}, \Lambda)).$$

- Der wahrgenommene Problemlösungsbeitrag  $O^N$  ergibt sich für den Nachfrager dann durch den Vergleich des ursprünglich empfundenen

<sup>39</sup> Vgl. Smith/Houston (1983), S. 60.

<sup>40</sup> Vgl. Fließ/Lasshof/Meckel (2004), S. 14 ff.; Kingman-Brundage (1989), S. 30 ff.; Kleinaltenkamp (2000b), S. 4 ff.; Shostack (1981), S. 226; Stuhlmann (2000), S. 178 ff.

Problems mit der wahrgenommenen Problemlösung auf der Basis der für ihn relevanten Eigenschaften:

$$\mathbf{O}^N = f^N(DIS(\mathbf{P}', \Lambda), DIS(\mathbf{P}, \Lambda)).$$

Wird unter der *Qualität* eines Gutes die Menge der zugeordneten Eigenschaften<sup>41</sup> verstanden, dann ist es für eine Qualitätsmodellierung zweckmäßig, an der eigenschaftsbezogenen Modellierung des Dienstleistungs-Output anzuknüpfen<sup>42</sup>. Das Qualitätsurteil eines Wirtschaftssubjektes ergibt sich dann durch Vergleich der Ist- mit den Soll-Eigenschaften der Problemlösung<sup>43</sup>. Die Soll-Eigenschaften (Nachfrager  $\mathbf{P}'^S$ , Anbieter  $\bar{\mathbf{P}}'^S$ ) sind Ausdruck der Erwartungshaltung eines Wirtschaftssubjektes bezüglich der durch die Dienstleistung zu realisierenden Eigenschaftsänderungen. Die Qualitätsurteile stellen dann multiattributive Bewertungen<sup>44</sup>  $g^N(\circ)$ ,  $g^A(\circ)$  der Differenzen zwischen erwarteter und erreichter Problemlösung dar:

$$\mathbf{Q}^N = g^N(\mathbf{P}', \mathbf{P}'^S)$$

$$\mathbf{Q}^A = g^A(\bar{\mathbf{P}}', \bar{\mathbf{P}}'^S).$$

Die unterschiedlichen Wahrnehmungen von Dienstleistungs-Output und -qualität lassen sich auf akteurbedingte und problembedingte Ursachen zurückführen. Als wesentliche *problembedingte Ursachen* sind die Meßbarkeit der Eigenschaften und die Länge der Wahrnehmungsperioden zu nennen:

- Bei Dienstleistungen kann davon ausgegangen werden, daß die Output-Differenz und die Qualitätsdifferenz aufgrund unterschiedlicher Wahrnehmungen um so größer sein können, je weniger das Problem an physikalisch meßbare Eigenschaften gekoppelt ist. Im Rahmen der in die Betrachtung einbezogenen Ressourcen-, Verlaufs- und Ergebniseigenschaften ist bei Dienstleistungen tendenziell ein Gefälle der physikalischen Meßbarkeit zu konstatieren: Während sich Ressourceneigenschaften eher einer physikalischen Messung erschließen, nimmt der Grad der Meßbarkeit bei den Verlaufs- und noch stärker bei den Ergebniseigenschaften ab. Wie stark dieses Gefälle ist, hängt jedoch von der Art der erbrachten Dienstleistung ab. Da eine Dienstleistung immer auch Eigenschaften aufweist, die physikalisch meßbar sind, kann von einer grundsätzlichen Meßbarkeit von Output und Qualität einer Dienstleistung

<sup>41</sup> Vgl. Chmielewicz (1967), S. 37; Kawlath (1969), S. 67 ff.; Klatt (1961), S. 22 ff.; Lücke (1973), S. 266.

<sup>42</sup> Vgl. Hentschel (1992), S. 111 ff.

<sup>43</sup> Vgl. Grönroos (1982), S. 60 ff.; Parasuraman/Zeithaml/Berry (1985), S. 48.

<sup>44</sup> Zu unterschiedlichen Klassen multiattributiver Qualitätsmessung vgl. z.B. Göbl (2003), S. 61 ff.; Hentschel (1992), S. 115 ff.; Kroeber-Riel/Weinberg (2003), S. 311 ff.

ausgegangen werden, auch wenn sich die Genauigkeit und der Aufwand der Messung in Abhängigkeit von der Dienstleistung unterscheiden<sup>45</sup>. Neben der Zugänglichkeit der Eigenschaften für Messungen können sich weitere Meßprobleme aus der Mehrdimensionalität und den unterschiedlichen Skalenniveaus der Eigenschaften ergeben<sup>46</sup>.

- Eine weitere problembedingte Ursache für Wahrnehmungsdifferenzen stellt die unterschiedliche Länge der Perioden dar, in denen Output und Qualität wahrgenommen werden können. Während sich die Wahrnehmungsperiode des Anbieters auf den Zeitraum beschränkt, in dem sich der externe Produktionsfaktor in seinem Verfügungsbereich befindet, ist es dem Nachfrager möglich, den Output und die Qualität der Dienstleistung auch nach der letzten Problemlösungsaktion des Anbieters wahrzunehmen.

Eine *akteurbedingte Ursache* für die Wahrnehmungsdifferenz ist die für den Nachfrager und den Anbieter bestehende Problemevidenz<sup>47</sup>. Sie wird im wesentlichen durch die folgenden Komponenten determiniert:

- Fähigkeiten und Möglichkeiten des Nachfragers und des Anbieters, Eigenschaften des Problems und der Lösung wahrzunehmen und zu kommunizieren,
- Erwartungen von Nachfrager und Anbieter, die sich aufgrund von Erfahrungen, Bedürfnissen, Kommunikation etc. bezüglich des Problems und der Problemlösung einstellen<sup>48</sup> und sich in unterschiedlichen Beurteilungen der Relevanz von Eigenschaften niederschlagen.

Je schwächer die Problemevidenz jeweils ausgeprägt ist, d.h., je weniger sich Nachfrager und/oder Anbieter über das Problem und den geeigneten Lösungsweg im klaren sind, um so größer ist das Potential für unterschiedliche Wahrnehmungen des Output. Werden die Stärke der Problemevidenz der Endkombination und der Grad der physikalischen Meßbarkeit gleichzeitig als Einflußgrößen betrachtet, dann können kompensatorische Beziehungen derart bestehen, daß bei starker Problemevidenz auch ein geringerer Grad der physikalischen Meßbarkeit ausreicht, um einen tolerierbaren Wert der Wahrnehmungsdifferenz aufrecht zu erhalten et vice versa.

---

<sup>45</sup> Vgl. Fließ (2001), S. 184 f. Werden die Veränderungen einer relativ geringen Anzahl von Eigenschaften zur Outputbeurteilung herangezogen, dann sind die sich daraus ergebenden Kennzahlen jedoch mit äußerster Vorsicht zu interpretieren. Vgl. Corsten (1994), S. 56 ff.

<sup>46</sup> Vgl. Dowling (1976), S. 8; Fließ (2004), S. 35 ff.; McManus (1975), S. 337; Pohlmeier/Ulrich (1992), S. 219 ff.

<sup>47</sup> Vgl. Engelhardt/Schwab (1982), S. 506 ff.; Fließ (1996), S. 92 ff. und (2001), S. 69 ff.

<sup>48</sup> Vgl. Haller (1995), S. 32 ff.

Für den Dienstleister stellen sich deshalb im Rahmen der Koordination von Nachfrage und Angebot auf der Grundlage einer Kommunikation mit dem Nachfrager die Aufgaben, die für den Nachfrager relevanten Eigenschaften möglichst weitgehend zu erfassen und dem Nachfrager die aus der Perspektive des Anbieters relevanten Eigenschaften nahezubringen, um eine möglichst weitgehende Übereinstimmung zwischen Nachfrager- und Anbieterperspektive zu erreichen<sup>49</sup>.

## 2.2 Aktionensysteme als Problemlösungsverfahren

Bei der Analyse von Dienstleistungen als Problemlösungen steht mit den Eigenschaftsänderungen an externen Produktionsfaktoren die Output-Seite der Dienstleistungsproduktion im Zentrum des Interesses. Zum Zwecke einer produktionstheoretischen Analyse ist diese Betrachtung um die Input-Seite der Dienstleistungsproduktion zu ergänzen. Aus dem Blickwinkel der Eigenschaftsorientierung kann dabei davon ausgegangen werden, daß Eigenschaftsänderungen an internen Produktionsfaktoren in Kauf genommen werden müssen (z.B. zeitlich begrenzte Nichtverfügbarkeit von Potentialfaktoren zur Erbringung anderer Dienstleistungen), um die gewünschten Eigenschaftsänderungen an externen Produktionsfaktoren herbeizuführen. Um diesen Zusammenhang für Dienstleistungen als Problemlösungen herzustellen, wird auf das Konstrukt „Aktionensystem“ zurückgegriffen.

### 2.2.1 Statische Analyse

In einer ersten Annäherung sei das Aktionensystem in seiner Gesamtheit als Black-box betrachtet, um die *Wirkungen* seiner Ausführung auf die Produktionsfaktoren und die *Beurteilungen dieser Wirkungen* durch Nachfrager und Anbieter zu modellieren. Abbildung 5 gibt die Struktur der Modellierung wieder.

Änderungen an den Eigenschaften externer Produktionsfaktoren werden dabei als *Output-Eigenschaftsänderungen* bezeichnet. Zur Erfassung des Ausmaßes dieser einzelnen Änderungen sei auf den Vektor  $U$  zurückgegriffen:

$$U = (u_1^E \dots u_{Z^E}^E, u_{Z^E+1}^V \dots u_{Z^V}^V, u_{Z^V+1}^M \dots u_{Z^M}^M) \in \mathbb{R}^Z.$$

<sup>49</sup> Vgl. Kleinaltenkamp (1993a), S. 115 f.; Weiber/Jacob (2000), S. 573 f. Als Instrumente hierfür sind z.B. Service level agreement (vgl. z.B. Burr (2002), S. 132 f.), Leistungsvereinbarung (vgl. z.B. Verband der Chemischen Industrie e.V. (1998), S. 30 ff.), Lasten- und Pflichtenheft (vgl. z.B. Weiber/Jacob (2000), S. 567) zu nennen.

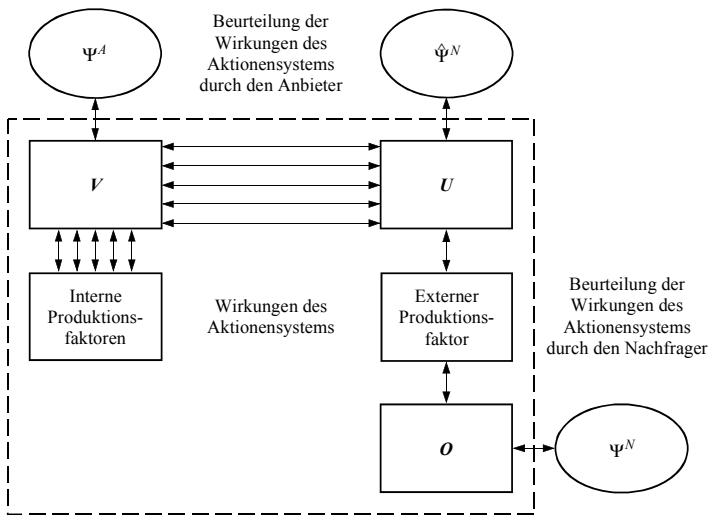


Abbildung 5: Struktur der Modellierung eines Aktionensystems

*Input-Eigenschaftsänderungen* sind Änderungen an internen Produktionsfaktoren, wobei deren Ausmaß mit Hilfe des Vektors  $V$  abgebildet wird:

$$V = (v_1 \dots v_H) \in \mathfrak{R}^H.$$

Häufig treten bei Dienstleistungsproduktionen *beidseitig mehrdeutige Beziehungen* zwischen den Input- und Output-Eigenschaftsänderungen auf. Konkret bedeutet dies, daß ausgehend von einem gegebenen Ausmaß der Input-Eigenschaftsänderungen alternativ unterschiedliche Ausmaße von Output-Eigenschaftsänderungen erreicht werden können, und ein gegebenes Ausmaß von Output-Eigenschaftsänderungen alternativ durch unterschiedliche Ausmaße der Input-Eigenschaftsänderungen bewirkt werden kann. Eine Möglichkeit zur formalen Erfassung mehrdeutiger Beziehungen besteht in der Anwendung von Korrespondenzen<sup>50</sup>. Im folgenden werden *eigenschaftsbezogene Korrespondenzen* unter Rückgriff auf die Struktur der Formulierung von Produktionskorrespondenzen spezifiziert<sup>51</sup>:

<sup>50</sup> Diese mehrdeutigen mengenwertigen Abbildungen werden teilweise in der Produktionstheorie genutzt, um mehrdeutige Beziehungen zwischen Input- und Output-Gütermengen (z.B. Substitutionalität) zu erfassen. *Produktionskorrespondenzen* basieren auf einer output- und einer input-seitigen Formulierung (Output-Korrespondenz bzw. Input-Korrespondenz). Vgl. grundlegend Jacobsen (1970), S. 755 ff.; Opitz (1970), S. 369 ff. und (1971), S. 239 ff.; Shephard (1970), S. 178 ff.

<sup>51</sup> Sie stellen jedoch keine Produktionskorrespondenzen im Sinne von Shephard (1970), S. 178 ff., dar.



- Die *Output-Korrespondenz der Eigenschaftsänderungen*  $PUV$  trägt dem Sachverhalt Rechnung, daß bei der Erstellung einer Dienstleistung Produktionsfaktoren unter unterschiedlichen Rahmenbedingungen die gleiche Wirkung auf externe Produktionsfaktoren entfalten können, wobei gleichzeitig ihre Eigenschaften in unterschiedlichem Ausmaß verändert werden:

$$PUV: \mathfrak{R}^H \rightarrow 2^{\mathfrak{R}^Z}$$

$$PUV(V) = \{U \mid U \text{ ist mit } V \text{ erzeugbar}\}.$$

- Mit der Input-Korrespondenz der Eigenschaftsänderungen  $LUV$  ist es möglich, die Auswirkungen der Spezifika des externen Produktionsfaktors auf die Problemlösung zu berücksichtigen:

$$LUV: \mathfrak{R}^Z \rightarrow 2^{\mathfrak{R}^H}$$

$$LUV(U) = \{V \mid \text{mit } V \text{ ist } U \text{ erzeugbar}\}.$$

Da dem Dienstleistungsanbieter bei der Gestaltung von Aktionensystemen keine Informationen über konkret nachgefragte Eigenschaftsänderungen vorliegen, muß er auf prognostische Informationen zurückgreifen, die mit mehrdeutigen Erwartungen verknüpft und damit unsicher sind. Die Gestaltung des Aktionensystems orientiert sich folglich an einem vom Dienstleistungsanbieter erwarteten Problem  $\hat{P}$  und der für dieses Problem als geeignet erachteten Lösung  $\hat{P}'$ . Aufgrund dieser Ausrichtung wird eine Spezialisierung  $s$  vorgenommen, deren Stärke von der Unsicherheit abhängig ist, mit der sich der Dienstleistungsanbieter konfrontiert sieht. Ein Aktionensystem ist somit auf Probleme eines bestimmten Clusters anwendbar, und insbesondere bei Dienstleistungen ist davon auszugehen, daß entsprechende Freiheitsgrade der Ausgestaltung existieren, die in Abhängigkeit vom konkreten Problem (z.B. Qualität des externen Faktors, Aktivitätsgrad des Nachfragers) genutzt werden. Durch die Modellierung auf der Grundlage von Korrespondenzen sind diese Freiheitsgrade explizit erfaßt. Für ein Aktionensystem existieren somit eigenschaftsbezogene *Bandbreiten möglicher Output-Eigenschaftsänderungen*  $US_z$ , die vom Dienstleistungsanbieter durch die an der erwarteten Nachfrage orientierte Festlegung von Gestaltungsparametern  $G$  des Aktionensystems bestimmt werden:

$$US = \{(u_1 \dots u_Z) \mid u_z \in US_z(G) \wedge z = 1, \dots, Z\}.$$

Wird unterstellt, daß das Ausmaß der Input-Eigenschaftsänderung für Aktionensysteme mit unterschiedlichen Gestaltungsparametern ceteris paribus unterschiedlich groß sein kann, dann ist es möglich, für ein Aktionensystem *Bandbreiten möglicher Input-Eigenschaftsänderungen* durch Mengen  $VS_h$  anzugeben, die aus den Eigenschaftsänderungskorrespondenzen  $LUV$  abgeleitet werden können:

$$VS = \{(v_1 \dots v_H) \mid v_h \in VS_h(\mathbf{G}) \wedge h = 1, \dots, H\}.$$

Weil durch eine Output-Eigenschaftsänderung Ist- und/oder Soll-Eigenschaften des an den externen Produktionsfaktor gekoppelten Problems geändert werden können, um eine Problemlösung herbeizuführen, besteht in bezug auf ein konkretes Problem zwischen dem Output  $\mathbf{O}$  eines Aktionensystems und der bewirkten Output-Eigenschaftsänderung  $\mathbf{U}$  eine mehrdeutige Beziehung derart, daß ein gegebenes Output-Niveau alternativ durch unterschiedliche Output-Eigenschaftsänderungen erreicht werden kann und mit einer gegebenen Output-Eigenschaftsänderung alternativ unterschiedliche Outputniveaus realisiert werden können. Durch ein Aktionensystem können dabei unterschiedliche Ist-Soll-Kombinationen realisiert werden<sup>52</sup>. Für den Dienstleistungs-Output ist damit nicht nur das Ausmaß der Output-Eigenschaftsänderungen, sondern auch deren Richtung in der Ist-Soll-Ebene maßgeblich. Diese Output-Eigenschaftsänderung/Output-Beziehung kann mit folgenden Korrespondenzen beschrieben werden:

- Die Output-Korrespondenz erfaßt die Output-Substitutionalität:

$$PUO: \mathfrak{R}^Z \rightarrow 2^{\mathfrak{R}^Z}$$

$$PUO(\mathbf{U}) = \{\mathbf{O} \mid \mathbf{O} \text{ ist mit } \mathbf{U} \text{ erzeugbar}\}.$$

- Mit der Input-Korrespondenz wird die Output-Eigenschaftsänderungssubstitutionalität abgebildet:

$$LUO: \mathfrak{R}^Z \rightarrow 2^{\mathfrak{R}^Z}$$

$$LUO(\mathbf{O}) = \{\mathbf{U} \mid \text{mit } \mathbf{U} \text{ ist } \mathbf{O} \text{ erzeugbar}\}.$$

Für die produktionstheoretische Analyse werden zusätzlich zu den Wirkungen des Aktionensystems auf die Produktionsfaktoren auch die Beurteilungen dieser Wirkungen durch den Nachfrager und den Anbieter relevant, weil

- die Wirkungen des Aktionensystems durch den Nachfrager und den Anbieter bereits während des Dienstleistungserstellungsprozesses wahrgenommen und beurteilt werden und
- diese Beurteilungen auf die Handlungen der Akteure im Dienstleistungserstellungsprozeß zurückwirken und damit die Wirkungen des Aktionensystems beeinflussen.

Gleichzeitig resultieren aus den unterschiedlichen Perspektiven von Nachfrager und Anbieter unterschiedliche Bezugspunkte für die *Beurteilung* der Dienstleistung:

---

<sup>52</sup> Vgl. Corsten/Gössinger (2003), S. 10 ff.

- Die Beurteilung durch den Nachfrager bezieht sich auf den Dienstleistungs-Output.
- Anbieterseitig ergeben sich zwei Bezugspunkte: Einerseits ist der Anbieter daran interessiert die Bedürfnisse der Nachfrager zu befriedigen, d.h., er muß die Beurteilung des Nachfragers antizipieren und in seiner Beurteilung berücksichtigen, und andererseits ist er bestrebt, den Input zur Erbringung der Dienstleistung am ökonomischen Prinzip auszurichten.

Grundlage dieser Beurteilungen bilden damit letztlich die Präferenzfunktionen der Akteure. Die eigenschaftsbezogene Präferenzfunktion  $\Psi_z^N$  des Nachfragers weist die folgenden Charakteristika auf:

- Bezogen auf eine vom Nachfrager als relevant erachtete Eigenschaft  $z$  geht ein größerer (kleinerer) Output mit einem nicht niedrigeren (nicht höheren) Wert der Präferenzfunktion einher, d.h., der Grenzpräferenzwert ist nicht negativ.
- Die Präferenzfunktion weist bei Outputs, die zu Punkten außerhalb des Toleranzbereichs  $TOL_z$  des Nachfragers führen und damit für ihn keine Problemlösung darstellen, negative Werte auf, wobei der Grenzpräferenzwert bei Annäherung an den Toleranzbereich des Nachfragers nicht fällt.
- Innerhalb des Toleranzbereiches ist der Präferenzwert nicht negativ und der Grenzpräferenzwert steigt bei Annäherung an den maximalen Output nicht an.

Die eigenschaftsbezogenen Präferenzen werden durch den Nachfrager zu einer Gesamtpräferenz zusammengeführt<sup>53</sup>:

$$\Psi_z^N = \Psi(o_z) \quad \forall z$$

$$\Psi^N = \Psi^N(\mathbf{O}) = f^N(\Psi(o_1) \dots \Psi(o_Z)) .$$

Damit werden auch Trade-offs zwischen mehreren eigenschaftsbezogenen Präferenzen berücksichtigt. Ein Trade-off ergibt sich in diesem Zusammenhang immer dann, wenn gleichgerichtete Eigenschaftsänderungsbeziehungen (gleichgerichtete eigenschaftsbezogene Präferenzfunktionen) in Kombination mit entgegengerichteten eigenschaftsbezogenen Präferenzfunktionen (entgegengerichteten Eigenschaftsänderungsbeziehungen<sup>54</sup>) auftreten.

<sup>53</sup> Zu alternativen Möglichkeiten der Zusammenführung vgl. Witte (1977), S. 82 ff.

<sup>54</sup> So können etwa eine Verkürzung der Transaktionszeit der Dienstleistungserstellung mit Qualitätseinbußen auf der Ergebnisebene und eine Ausdehnung mit Qualitätseinbußen auf der Potentialebene einhergehen.

Sowohl in der Vor- als auch in der Endkombinationsphase der Dienstleistungsproduktion ist davon auszugehen, daß die Präferenzen des Nachfragers nicht vollständig offengelegt werden. Der Anbieter steht deshalb vor der Aufgabe, die Präferenzfunktion des Nachfragers zu antizipieren<sup>55</sup>, indem er Annahmen über die vom Nachfrager gewünschte Diskrepanzverringern und angewandte Vorgehensweise zur Ermittlung der Gesamtpreferenz trifft. Aus Anbietersicht bildet deshalb die durch die Anwendung von Aktionensystemen zu bewirkende oder bewirkte Eigenschaftsänderung am erwarteten bzw. konkret vorliegenden externen Produktionsfaktor den Bezugspunkt zur Ermittlung der *antizipierten Präferenz*  $\hat{\Psi}^N$  des Nachfragers:

$$\hat{\Psi}_z^N = \Psi(u_z) \quad \forall z$$

$$\hat{\Psi}^N = \hat{\Psi}^N(U) = \hat{f}^N(\Psi(u_1) \dots \Psi(u_Z)).$$

Zur Ermittlung dieser Beziehung ist in die outputbezogene Präferenzfunktion die Beziehung zwischen Output und Output-Eigenschaftsänderung einzusetzen:

$$\hat{\Psi}^N(U) = \Psi^N(O \in PUO(U)).$$

Durch die Korrespondenz *PUO* ergibt sich eine mehrdeutige Beziehung, die beschreibt, welche Werte der Nachfragerpräferenz bei einer gegebenen Output-Eigenschaftsänderung erwartet werden können.

Im Rahmen einer *Partialanalyse* der auf die Input-Eigenschaftsänderung gerichteten Präferenzfunktion des Anbieters können die folgenden Annahmen zugrunde gelegt werden:

- Die Präferenzfunktion verläuft durch den Koordinatenursprung, d.h., der Dienstleistungsanbieter ist gegenüber einer Eigenschaftsbeibehaltung neutral eingestellt.
- Der Wert der Präferenzfunktion ist bei Input-Eigenschaftsänderungen, die das Eigenschaftsänderungspotential reduzieren/erhöhen, nicht positiv/nicht negativ.
- Der Grenzpräferenzwert ist nicht positiv und steigt (sinkt) nicht bei zunehmendem Ausmaß potentialreduzierender (potentialerhöhender) Input-Eigenschaftsänderungen.

Durch Zusammenfassung der eigenschaftsbezogenen Präferenzfunktionen ergibt sich die inputbezogene Gesamtpreferenz des Anbieters:

---

<sup>55</sup> Vgl. Schneeweiß (2002), S. 203 f.

$$\Psi_h^A = \Psi(v_h) \quad \forall h$$

$$\Psi^A = \Psi^A(V) = f^A(\Psi(v_1) \dots \Psi(v_H)).$$

Unter Berücksichtigung der Beziehungen zwischen Input- und Output-Eigenschaftsänderungen läßt sich aus der input-eigenschaftsänderungsbezogenen Präferenzfunktion des Anbieters dessen Korrespondenz der *output-eigenschaftsänderungsbezogenen Präferenz* spezifizieren. Somit besteht ein mehrdeutiger Zusammenhang zwischen der Präferenz des Anbieters und der Output-Eigenschaftsänderung:

$$\Psi^A(U) = \Psi^A(V \in LUV(U)).$$

Für *autonome Maßnahmen des Anbieters* zur Gestaltung des Aktionensystems wird von ihm die Korrespondenz der *Gesamtpräferenz* herangezogen, die sich durch Aggregation der antizipierten Präferenzen des Nachfragers und des Anbieters ergibt. Im untersuchten Fall kardinaler Präferenzen für Änderungen kardinaler Eigenschaften kann die Gesamtpräferenz als Summe der gewichteten Einzelpräferenzen ermittelt werden<sup>56</sup>. Mit dieser Aggregation werden auch eigenschaftsbezogene Trade-offs zwischen den Präferenzfunktionen erfaßt, die immer dann bestehen, wenn die eigenschaftsbezogenen Präferenzen von Nachfrager und Anbieter miteinander konkurrieren. Aus einer Eigenschaftsänderung ergibt sich dabei für die eine Seite eine Steigerung und für die andere Seite eine Verringerung des Wertes der Präferenzfunktion.

Bei *interaktiven Gestaltungsmaßnahmen* im Sinne von Dienstleistungsvereinbarungsprozessen können die Korrespondenzen von Nachfrager  $\Psi^N$  und Anbieter  $\Psi^A$  nicht auf diese Weise aggregiert werden; sie sind als Beurteilungsgrundlagen der beiden Akteure separat in ein Vereinbarungsmodell einzubeziehen.

Auf der Grundlage der vorgestellten Modellierung der Wirkungen eines Aktionensystems und der Beurteilung dieser Wirkungen wird explizit den Anforderungen zur Erfassung der Output-Qualität, des externen Produktionsfaktors als Input und der Wirkung des externen Produktionsfaktors auf die Dienstleistungsproduktion Rechnung getragen. In der dabei vorgenommenen aggregierten statischen Analyse des Aktionensystems werden jedoch die Aspekte der Nachfrager/Anbieter-Interaktion nur implizit berücksichtigt. Aus diesem Grunde bildet die explizite Erfassung von Interaktionen den Gegenstand des folgenden Abschnitts.

<sup>56</sup> Dabei liegt die nicht unproblematische Annahme der interpersonellen Wertvergleichbarkeit zugrunde. Vgl. Eisenführ/Weber (1999), S. 349 ff. Die Problematik wird jedoch dadurch abgeschwächt, daß aufgrund der Antizipation der Nachfragerpräferenz durch den Anbieter beide Präferenzfunktionen der Anbieterseite entstammen.

### 2.2.2 Dynamische Analyse

Das einem Transformationsprozeß zugrundeliegende Aktionensystem  $S$  läßt sich durch die Menge  $AM$  der Aktionen  $a_m$  und die Menge  $RAM$  der Beziehungen  $ra_{m,m'}$  zwischen den Aktionen erfassen:

$$S = (AM, RAM)$$

mit:

$$AM = \{a_1, \dots, a_M\} \text{ und } RAM = \{ra_{m,m'} \mid m, m' = 1, \dots, M \wedge m \neq m'\}.$$

In Abhängigkeit von der Möglichkeit der Entscheidungsträger, die Beziehungen zwischen Aktionen bei der Ausführung des Aktionensystems zu beeinflussen, ist zwischen eindeutigen  $ra_{m,m'}^f$  und mehrdeutigen Beziehungen  $ra_{m,m'}^v$  zu unterscheiden. Bei einer *mehrdeutigen Beziehung* stehen den Entscheidungsträgern mehrere Möglichkeiten zur Fortsetzung des Transformationsprozesses offen, die sich unmittelbar im Vorhandensein von Ablaufalternativen und zyklischen Ablaufstrukturen zeigen. Sie schlagen sich mittelbar in mehrdeutigen Ergebnissen des Transformationsprozesses nieder. Für die Entscheidungsträger bedeutet dies, daß sie sich im Verlaufe des Transformationsprozesses für eine der Fortsetzungsalternativen entscheiden müssen, um die mehrdeutige in eine eindeutige Beziehung zu überführen. Zur Abbildung derartiger Beziehungen bietet es sich bei komplexen Prozessen an, auf die *Netzplantechnik* zurückzugreifen<sup>57</sup>. Ein Netzplan muß somit in der Lage sein,

- die Vielfalt alternativ möglicher Abläufe,
- die zyklische Verknüpfung von Ablaufstrukturen,
- die ex ante gegebene Mehrdeutigkeit des Transformationsergebnisses,
- die für unterschiedliche Entscheidungsträger bestehenden Entscheidungsalternativen und
- die Entscheidungen unterschiedlicher Entscheidungsträger in Abhängigkeit von der Produktionssituation

in operationaler Weise zu berücksichtigen. Eine entsprechende Modellierungstechnik ist in der stochastischen Netzplantechnik auf der Grundlage der *Graphical Evaluation and Review Technique*<sup>58</sup> (GERT) zu sehen<sup>59</sup>, die bis auf

<sup>57</sup> Vgl. z.B. Breitfeld (1976), S. 36 ff.; Fandel (1999), S. 282 ff.; Matthes (1979), S. 11 ff.; Schröder (1973), S. 138 ff.

<sup>58</sup> Vgl. Pritsker/Happ (1966), S. 267 ff.; Pritsker/Whitehouse (1966), S. 293 ff.; Whitehouse/Pritsker (1969), S. 45 ff.

<sup>59</sup> Zur Anwendung von GERT-Netzplänen im Rahmen von Dienstleistungserstellungsprozessen vgl. Corsten/Gössinger (2004a), S. 326 f.; Corsten/Gössinger/Karls (2004), S. 28 ff.

die zuletzt genannte Anforderung alle anderen Anforderungen unmittelbar zu erfüllen vermag.

GERT ist ein *Vorgangspfeilnetzwerk* mit Knoten, die Ereignisse oder Zustände darstellen, bei denen die eingehenden Kanten mit den logischen Operatoren „exclusive or“ ( $X$ ), „inclusive or“ ( $I$ ) und „and“ ( $A$ ) verknüpft werden und die ausgehenden Kanten deterministisch ( $D$ ) oder stochastisch ( $S$ ) aktiviert werden, so daß sich die sechs Knotentypen  $XD$ ,  $ID$ ,  $AD$ ,  $XS$ ,  $IS$  und  $AS$  ergeben<sup>60</sup>. Die durch die Kanten erfaßten Aktivitäten können neben der Aktivierungswahrscheinlichkeit  $\varpi$  ( $\varpi = gb_1$ ) durch mehrere unabhängige additive Parameter  $gb_{s|s>1}$  (z.B. Zeiten, Mengen, Kosten, Kapazitätsbeanspruchungen), die auch stochastischer Art sein können, beschrieben werden. Ein GERT-Netzplan  $GP$  kann somit als ein Graph aus Knoten  $GN$ , Kanten  $GA$  und Kantenbewertungen  $GB$  beschrieben werden<sup>61</sup>:

$$GP = [GN, GA, GB]$$

mit:

$$GN = \{gn_1, \dots, gn_C\}; TYP(gn_c) \in \{XD, ID, AD, XS, IS, AS\}$$

$$GA = \{ga_1, \dots, ga_M\}; GB_m = (gb_{m,1} \dots gb_{m,S}) \text{ und } gb_{m,1} = \varpi_m.$$

Zur Erfüllung der entscheidungsorientierten Anforderungen, ist eine entsprechende Erweiterung von GERT-Netzplänen vorzunehmen. Ein erster Schritt besteht darin, die Knoten des Netzplanes, die einen stochastischen Ausgang besitzen, als Entscheidungsknoten und die von ihnen ausgehenden Kanten als Entscheidungsalternativen zu interpretieren<sup>62</sup>, die mit einer gegebenen Wahrscheinlichkeit gewählt werden. Neben dieser Interpretation ist in einem zweiten Schritt eine Erweiterung dahingehend erforderlich, daß der Einfluß der produktionssituationsabhängigen Entscheidungen auf den Ablauf des Transformationsprozesses et vice versa abgebildet wird. Hierzu ist es erforderlich, neben den für Netzpläne üblichen Parametern<sup>63</sup> auch andere produktionstheoretisch relevante Größen zu erfassen. Ansatzpunkte hierfür sind in

- der Produktionsfunktion von Matthes<sup>64</sup>, der neben den Produktionsaktionen auch Zahlungsaktionen berücksichtigt und damit zu einem „integrierten Produktions- und Zahlungsnetz“<sup>65</sup> gelangt, und

<sup>60</sup> Vgl. Pritsker/Happ (1966), S. 268.

<sup>61</sup> Zu einer ausführlichen deutschsprachigen Darstellung vgl. Neumann (1975), S. 320.

<sup>62</sup> Vgl. Kern/Schröder (1977), S. 282 ff.

<sup>63</sup> Häufig sind dies die Aktivierungswahrscheinlichkeit und die Ausführungsdauer.

<sup>64</sup> Vgl. Matthes (1979), S. 11 ff.

<sup>65</sup> Matthes (1979), S. 19.

- in den speziellen GERT-Netzplänen mit zeitabhängigen Kantengewichten<sup>66</sup>

zu sehen. Veränderungen der mit Hilfe von Eigenschaften ( $EOI\ EOO$ ) beschrieben, von den Entscheidungsträgern wahrgenommenen Produktionssituation  $f^D(EOI\ EOO)$  ( $D \in \{N, A\}$ ) ergeben sich einerseits durch die Ausführung der einzelnen Aktionen. Andererseits können die Entscheidungsträger aus dem ablaufenden Transformationsprozeß zusätzliche Informationen  $INM$  erlangen, die ihre Wahrnehmung der Produktionssituation verändern. Die Rückwirkung der wahrgenommenen Produktionssituation auf die Entscheidungen und damit auf den Ablauf des Transformationsprozesses können durch den Übergang von fest vorgegebenen Parametern (z.B. Auswahlwahrscheinlichkeiten) an den Entscheidungsknoten zu entscheidungsträger- und situationsabhängigen Parametern abgebildet werden (vgl. Abbildung 6)<sup>67</sup>.

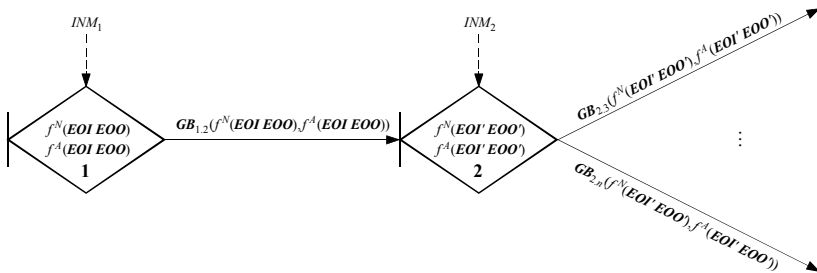


Abbildung 6: Beziehung zwischen wahrgenommener Produktionssituation und Ablauf des Transformationsprozesses

Derart erweiterte GERT-Netzpläne ermöglichen eine eigenschaftsorientierte produktionstheoretische Modellierung der Transformation von Objekten durch ein *Aktionensystem*:

- *Aktionen*  $a_m$  werden durch die Kanten  $ga_m$  repräsentiert, wobei deren Parameter  $gb_{m,s}$  neben den üblichen Aktivierungswahrscheinlichkeiten und Ausführungsdauern auch die Änderungen der entsprechenden Input-  $vo_{m,h}$  und Output-Eigenschaften  $uo_{m,z}$  erfassen<sup>68</sup>. Durch die Anwendung von produktionssituations- und entscheidungsträgerabhängigen Aktivierungswahrscheinlichkeiten wird dabei das verlaufsbezogene

<sup>66</sup> Vgl. Neumann/Steinhardt (1979), S. 220 ff.

<sup>67</sup> Vgl. ähnlich Breitfeld (1976), S. 46. Zu den sich aus der Erweiterung von GERT-Netzplänen um situationsabhängige Parameter ergebenden Konsequenzen für deren Berechnung vgl. Corsten/Gössinger/Karls (2004d), S. 37 ff.

<sup>68</sup> Zu einer Analyse des linearen Input-Output-Systems einer elektronischen Schaltung vgl. Neumann/Steinhardt (1979), S. 103 ff.



Entscheidungsverhalten der Beteiligten in die produktionstheoretische Analyse einbezogen.

- Die Knoten beschreiben die von den Entscheidungsträgern wahrgenommenen Zustände der Input-  $f^D(\mathbf{EOI})$  und Output-Objekte  $f^D(\mathbf{EOO})$  und die mit dem Knotentyp determinierten Verknüpfungsmöglichkeiten von Aktionen, d.h. die Menge  $RAM$  der Beziehungen  $ra_{m,m'}$  zwischen den Aktionen.

Die Berechnung von GERT-Netzplänen erfolgt in der Regel durch eine schrittweise durchgeführte Reduktion von elementaren reduzierbaren Knoten-Kanten-Strukturen<sup>69</sup> zu aggregierten, weniger komplexen Strukturen mit äquivalenten Eigenschaften<sup>70</sup>. Die Reduktion wird solange fortgesetzt, bis ein Graph vorliegt, der ausschließlich die Start- und Endknoten und die aggregierten Verbindungen zwischen diesen Knoten enthält. Diese Vorgehensweise erlaubt es damit auch, eine hierarchisch abgestufte produktionstheoretische Analyse<sup>71</sup> zu unterstützen.

Nach der Überführung des GERT-Netzplanes in eine vollständig reduzierte Form zeigt dieser bei minimaler Parameterbesetzung an, mit welcher Wahrscheinlichkeit die möglichen Endzustände des Prozesses erreicht werden. Welche weiteren Informationen in diesem Ergebnis enthalten sind, ist von den in den Netzplan einbezogenen Parametern abhängig. Produktionstheoretisch relevant sind dabei vor allem Aussagen über die erwarteten Änderungen an den involvierten Input- und Output-Objekten<sup>72</sup>. Der reduzierte GERT-Netzplan stellt somit ein *eigenschaftsorientiertes, dynamisches, stochastisches Input-Output-Modell* des Transformationsprozesses dar.

### 3 Ausblick auf einen erweiterten produktionstheoretischen Rahmen

Die herausgearbeiteten und im Modellentwurf berücksichtigten Anforderungen an ein Modell der Dienstleistungsproduktion bilden jedoch keine Bestand-

<sup>69</sup> Elementare reduzierbare Strukturen sind bei GERT-Netzplänen die Serien- und die Parallelschaltung von Kanten. Die komplexere Struktur eines Zyklus läßt sich zwar auf diese Strukturen zurückführen, wird aber üblicherweise auch als elementare Struktur behandelt.

<sup>70</sup> Zur Berechnung und zu Berechnungsproblemen vgl. Neumann (1975), S. 332 ff. und (1990), S. 102 ff.; Neumann/Steinhardt (1979), S. 116 ff.; Pritsker/Happ (1966), S. 269 ff.; Whitehouse/Pritsker (1969), S. 45 ff.

<sup>71</sup> Vgl. Behrens/Houtman/Steinmetz (2004), S. 509; Schneeweiß (2004), S. 501 f.

<sup>72</sup> Des weiteren sind etwa Aussagen über die Anzahl der Aktivierungen, die Zeit bis zur x-ten Aktivierung eines Elementes oder die frühesten und spätesten Start- und Endtermine möglich. Vgl. Whitehouse/Pritsker (1969), S. 46 f.

teile der traditionellen produktionstheoretischen Modellierung, in der Produktionsprozesse bezüglich ihrer technisch und/oder naturgesetzlich determinierten Wirkungen auf Transformationsobjekte analysiert und auf der Grundlage von Input- und Output-Gütermengen erfaßt werden<sup>73</sup>. Zur Ableitung von Produktionsentscheidungen wird auf der Mengenebene eine Effizienzanalyse vorgenommen, der die Aufgabe obliegt, bereits mengenmäßig nachteilig erscheinende, d.h. ineffiziente Produktionen aus der weiteren Analyse auszuschließen<sup>74</sup>. Dabei liegt die Prämisse zugrunde, daß der Produzent eine Beurteilung des Produktionsprozesses auf der Grundlage einer Präferenz für geringen Gütereinsatz bei gegebener Güterausbringung oder für hohe Güterausbringung bei gegebenem Gütereinsatz (partielle Präferenzordnung) vornimmt<sup>75</sup>. Gegenstand der auf der Mengenanalyse aufbauenden Kostentheorie ist die monetäre Beurteilung durch den Produzenten. Bei Entscheidungen zur Beeinflussung des Produktionsprozesses greift der Produzent auf diese Kosteninformationen zurück, um kostenminimale Anpassungen zu realisieren. Es zeigt sich, daß in dieser Betrachtungsweise

- die Produktion weitgehend unabhängig von ihren Beziehungen zu ihrer Umwelt analysiert wird,
- die Qualität der involvierten Güter lediglich implizit über unterschiedliche Güterarten erfaßt werden kann und
- ein idealisiertes Entscheidungsverhalten unterstellt wird.

Damit stellt sich die Frage nach Erweiterungen des produktionstheoretischen Rahmens, die es ermöglichen, Dienstleistungen in ihrem Wesen produktionstheoretisch abzubilden und zu analysieren.

In der jüngeren Literatur zur produktionstheoretischen Forschung werden Hinweise auf die unzureichende Weite dieses Modellierungsrahmens und entsprechende Impulse für dessen Erweiterung gegeben<sup>76</sup>, die auch für die Dienstleistungsproduktion relevant sind. Hierbei sind vor allem die gegen Ende der 1980er Jahre verstärkt aufkommenden Bestrebungen zur Erweiterung der Produktionstheorie um Aspekte des Schutzes der ökologischen Umwelt zu nennen. Diese zielen vordergründig auf eine Ausdehnung des Fokus von einer einzelwirtschaftlichen auf eine *gesamtwirtschaftliche Perspektive* ab. Da dabei davon ausgegangen wird, daß eine Internalisierung *externer Effekte* der Be- und/oder

<sup>73</sup> Vgl. z.B. Dinkelbach/Rosenberg (2004), S. 2 ff.; Dyckhoff (1994), S. 11 ff.; Fandel (1996), S. 32 ff.; Kistner (1993), S. 1 ff.; Schweitzer/Küpper (1997), S. 15; Steven (1998), S. 1 ff.

<sup>74</sup> Zur Problematik dieser Vorgehensweise vgl. Bogaschewsky/Steinmetz (1999), S. 7 ff.; Dyckhoff (1991), S. 302 f.; Koopmans (1951), S. 38; Zelewski (1993), S. 330 f.

<sup>75</sup> Vgl. Behrens (1999), S. 309; Dyckhoff (1993), S. 85.

<sup>76</sup> Vgl. Dyckhoff (2003), S. 709 ff.

Entlastung der ökologischen Umwelt durch die betriebliche Produktion erfolgt<sup>77</sup>, werden implizit oder explizit die Beurteilungen der Produktion durch weitere Subjekte und die Wahrnehmung dieser Beurteilungen durch den Produzenten in die Analyse integriert. Neben dieser Erweiterung des Blickwinkels erwies sich auch die an Mengen orientierte Modellierung für eine Umweltschutzorientierung dann als nicht ausreichend, wenn die Umweltbelastung weniger durch quantitative, sondern überwiegend durch qualitative Aspekte determiniert wird. Diesem Sachverhalt wurde in einzelnen Ansätzen<sup>78</sup> durch die Erfassung umweltrelevanter *Eigenschaften* der Inputs und/oder der Outputs entsprochen<sup>79</sup>, auf die ein dem technischen Effizienzbegriff nachempfundenen *mehrdimensionales und multipersonales Präferenzkonstrukt* angewendet wird<sup>80</sup>.

Aus der Perspektive der Dienstleistungsproduktion ergibt sich insbesondere aus dem Sachverhalt der *Integrativität* ein Erweiterungsbedarf<sup>81</sup>. Die Notwendigkeit der Integration eines externen Produktionsfaktors eröffnet für den Nachfrager einerseits die Möglichkeit, den Dienstleistungserstellungsprozeß wahrzunehmen und zu beurteilen. Andererseits kann er als „Koproduzent“ aktiv an der Dienstleistungserstellung beteiligt sein, wobei sich die Wahrnehmungen und Beurteilungen in seinen Handlungen niederschlagen. In der produktionstheoretischen Modellierung sind folglich neben dem Produzenten weitere Subjekte zu berücksichtigen, die den Produktionsprozeß beeinflussen.

In Abbildung 7 ist ein erweiterter produktionstheoretischer Rahmen dargestellt, der die aufgezeigten Aspekte zu berücksichtigen vermag<sup>82</sup>. Die Basis bildet dabei die konventionelle Produktionstheorie, die je nach Fokus der produktionstheoretischen Analyse um unterschiedliche Komponenten zu erweitern ist.

Ausgangspunkt ist dabei eine Verallgemeinerung der Aussage, daß eine Produktion durch Gütereinsatz und Güterausbringung Änderungen von Güternäppheiten in der Unternehmung bewirkt, und zwar dahingehend, daß

- nicht nur Gütermengen-, sondern auch Eigenschaftsänderungen in allgemeiner Form den Input und den Output der Produktion bilden können und

<sup>77</sup> Vgl. Bogaschewsky (1995), S. 39 ff.

<sup>78</sup> Vgl. z.B. Houtman (1998), S. 167 ff.; Souren (1996), S. 82 ff.

<sup>79</sup> Die Berücksichtigung von Eigenschaften in produktionstheoretischen Modellen erfolgte bereits in Arbeiten vor der umweltschutzorientierten Ära. Vgl. z.B. Frisch (1935), S. 13 ff.

<sup>80</sup> Vgl. Behrens (1999), S. 309 ff.

<sup>81</sup> Vgl. Dyckhoff (2003), S. 721 f.

<sup>82</sup> Vgl. Corsten/Gössinger (2004c), S. 513 ff.

- die bewirkten Änderungen nicht nur in der Unternehmung, sondern darüber hinaus in einer allgemein definierten Umwelt ihren Niederschlag finden können.

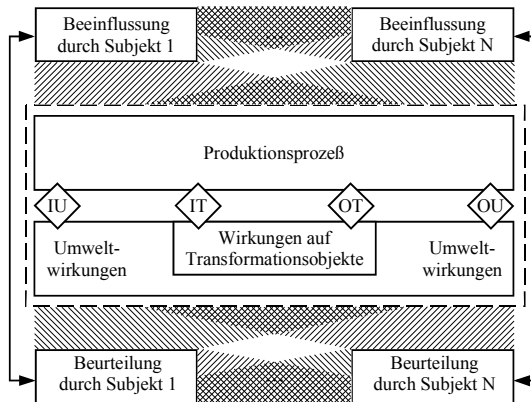


Abbildung 7: Entwurf eines erweiterten produktionstheoretischen Rahmens

Ferner wird davon ausgegangen, daß je nach Zweck der produktionstheoretischen Analyse auch das Entscheidungsverhalten von Subjekten explizit berücksichtigt werden kann. Dies bietet die Möglichkeit, Auswirkungen unterschiedlicher Grade der Informiertheit von Subjekten, die von der individuellen Wahrnehmung abhängig sind, unterschiedliche Präferenzen und daraus resultierende Beurteilungen zu erfassen. Eine solche Vorgehensweise erscheint insbesondere dann angezeigt, wenn mehr als einem Subjekt Möglichkeiten der direkten Einflußnahme auf den Produktionsprozeß offenstehen und die Subjekte zu unterschiedlichen Beurteilungen gelangen.

## Literatur

- Abell, D. F.: Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning, Englewood Cliffs 1980
- Altfeld, J.: Anpassungsmöglichkeiten bei kurzfristigen Nachfrageänderungen im öffentlichen Personen-Nahverkehr, Diss. Hamburg 1969
- Arbeitskreis „Marketing in der Investitionsgüter-Industrie“ der Schmalenbach-Gesellschaft: Systems Selling, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 27. Jg. (1975), S. 757-773
- Arbinger, R.: Psychologie des Problemlösens. Eine anwendungsorientierte Einführung, Darmstadt 1997

- Baligh, H. H. / Laughunn, D. J.*: An Economic and Linear Model of the Hospital, in: Health Services Research, Vol. 4 (1969), S. 293-303
- Behrens, S.*: Grundlagen der prozeßorientierten Produktionstheorie, in: Die Theorie der Unternehmung in Forschung und Praxis, hrsg. v. H. Albach et al., Berlin et al. 1999, S. 297-312
- Produktionstheorie von Dienstleistungen, in: Moderne Produktionskonzepte für Güter- und Dienstleistungsproduktionen, hrsg. v. H. Wildemann, München 2003, S. 33-57
- Behrens, S. / Houtman, J. / Steinmetz, U.*: Stellungnahme zu dem Beitrag „Neukonzeption der Produktionstheorie“ von Harald Dyckhoff (ZfB 73, 2003, S. 705-732), in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 74. Jg. (2004), S. 507-510
- Bellinger, B.*: Optimale Verkehrsbedienung durch kommunale Unternehmen, in: Nutzen-Kosten-Analyse und Programmbudget. Grundlage staatlicher Entscheidung und Planung, hrsg. v. H.C. Recktenwald, Tübingen 1970, S. 351-357
- Berekoven, L.*: Der Dienstleistungsbetrieb. Wesen – Struktur – Bedeutung, Wiesbaden 1974
- Der Dienstleistungsmarkt in der Bundesrepublik Deutschland. Theoretische Fundierung und empirische Analyse, Band 1, Göttingen 1983
- Beuck, H.*: Begriff und Arten der betrieblichen Leistung, Diss. Mainz 1976
- Bogaschewsky, R.*: Natürliche Umwelt und Produktion. Interdependenzen und betriebliche Anpassungsstrategien, Wiesbaden 1995
- Bogaschewsky, R. / Steinmetz, U.*: Effizienzbetrachtungen in der Theorie der betrieblichen Produktion. Eine kritische Analyse, Nr. 22/99 der Dresdner Beiträge zur Betriebswirtschaftslehre, Fakultät Wirtschaftswissenschaften, TU Dresden, Dresden 1999
- Brachmann, H.*: Grundlagen einer Produktionslehre des Versicherungsbetriebes. Ein Beitrag zur Formulierung einer Versicherungsbetriebslehre, Thun/Frankfurt a.M. 1989
- Breitfeld, R.*: Anpassungsmodelle auf der Grundlage stochastischer Produktionsfunktionen. Faktoreinsatz und Leistungserstellung im Handelsbetrieb, Wiesbaden 1976
- Bretzke, W.-R.*: Der Problembezug von Entscheidungsmodellen, Tübingen 1980
- Buchmann, K.-H.*: Quantitative Planung des Marketing-Mix auf der Grundlage empirisch verfügbarer Informationen, Berlin/New York 1973
- Burr, W.*: Service Engineering bei technischen Dienstleistungen. Eine ökonomische Analyse der Modularisierung, Leistungstiefengestaltung und Systembündelung, Wiesbaden 2002
- Butz, E.*: Die Anpassung des technisch-organisatorischen Bereichs von Kreditinstituten. Ein Beitrag zur allgemeinen Theorie des Bankbetriebes, Wiesbaden 1969
- Carp, H.-J.*: Der Transformationsprozess in Dienstleistungsunternehmen. Eine Untersuchung der Leistungserstellung im außerindustriellen Bereich, dargestellt am Beispiel der Verkehrsunternehmung, Diss. FU Berlin 1974
- Caspar, R.*: Ökonomische Konzeption einer rationalen Hochschulplanung. Steuerung und Regelung als Planungsstrategie für eine Wissenschaftliche Hochschule, Weinheim/Berlin/Basel 1970
- Chamberlin, E. H.*: The Product as an Economic Variable, in: The Quarterly Journal of Economics, Vol. 67 (1953), S. 1-29

- Chmielewicz, K.*: Grundlagen der industriellen Produktgestaltung, Berlin 1967
- Corsten, H.*: Zum Problem der Mehrstufigkeit in der Dienstleistungsproduktion, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 30. Jg. (1984), S. 253-272
- Die Produktion von Dienstleistungen. Grundzüge einer Produktionswirtschaftslehre des tertiären Sektors, Berlin 1985
  - Produktivitätsmanagement bilateraler personenbezogener Dienstleistungen, in: Dienstleistungsproduktion, hrsg. v. H. Corsten und W. Hilke, Wiesbaden 1994, S. 43-77
- Corsten, H. / Gössinger, R.*: Produktionstheoretische Untersuchung zur Output-Flexibilität von Dienstleistungen. Nr. 61 der Schriften zum Produktionsmanagement, Kaiserslautern 2003
- Dienstleistungscontrolling – Konzeptioneller Rahmen und Gestaltungsfelder, in: Trendberichte zum Controlling. Festschrift für Heinz Lothar Grob, hrsg. v. F. Bensberg, J. v. Brocke und M. B. Schultz, Heidelberg 2004a, S. 311-343
  - Modellierung von Dienstleistungen – Perspektiven einer integrativen Vorgehensweise, in: Dienstleistungsinnovationen. Forum Dienstleistungsmanagement, hrsg. v. M. Bruhn und B. Stauss, Wiesbaden 2004b, S. 127-148
  - Überlegungen zur Produktionstheorie. Zugleich Stellungnahme und Ergänzung zu dem Beitrag „Neukonzeption der Produktionstheorie“ von Harald Dyckhoff in der ZfB, 73. Jg. (2003), S. 705-732, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 74. Jg. (2004c), S. 511-522
- Corsten, H. / Gössinger, R. / Karls, J.*: Dienstleistungsvereinbarungsprozesse – Entwurf eines Modells auf der Grundlage einer eigenschaftsorientierten Produktionstheorie, Nr. 69 der Schriften zum Produktionsmanagement, Kaiserslautern 2004
- Debreu, G.*: Theory of Value. An Axiomatic Analysis of Economic Equilibrium, New York/London 1959
- Dinkelbach, W. / Rosenberg, O.*: Erfolgs- und umweltorientierte Produktionstheorie, 5. Aufl., Berlin et al. 2004
- Donabedian, A.*: Evaluating the Quality of Medical Care, in: Milbank Memorial Fund Quarterly, Vol. 44 (1966), S. 166-203
- Dowling, W. L.*: Hospital Production. A Linear Programming Model, Lexington/Toronto/London 1976
- Dupuit, [A. J. E. J.]*: De la mesure de l'utilité des travaux publics, in: Annales des ponts et chaussées, Vol. 8 (1844), S. 332-375
- Dyckhoff, H.*: Berücksichtigung des Umweltschutzes in der betriebswirtschaftlichen Produktionstheorie, in: Betriebswirtschaftslehre und Ökonomische Theorie, hrsg. v. D. Ordleheide, B. Rudolph und E. Büsselmann, Stuttgart 1991, S. 275-309
- Theoretische Grundlagen einer umweltorientierten Produktionswirtschaft, in: Betriebswirtschaft und Umweltschutz, hrsg. v. G. R. Wagner, Stuttgart 1993, S. 81-105
  - Betriebliche Produktion. Theoretische Grundlagen einer umweltorientierten Produktionswirtschaft, 2. Aufl., Berlin et al. 1994
  - Neukonzeption der Produktionstheorie, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 73. Jg. (2003), S. 705-732
- Eisen, R.*: Zur Produktionsfunktion der Versicherung, in: Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft, 60. Jg. (1971), S. 407-419

- Eisenführ, F. / Weber, M.*: Rationales Entscheiden, 3. Aufl., Berlin et al. 1999
- Engelhardt, W. H. / Paul, M.*: Dienstleistungen als Teil der Leistungsbündel von Investitionsgüter-Herstellern, in: Handbuch Dienstleistungs-Marketing, hrsg. v. A. Meyer, Stuttgart 1998, S. 1323-1341
- Engelhardt, W. H. / Schwab, W.*: Die Beschaffung von investiven Dienstleistungen, in: Die Betriebswirtschaft, 42. Jg. (1982), S. 503-513
- Eszler, E.*: Zu einer allgemeinen Theorie der Versicherungsproduktion, in: Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft, 86. Jg. (1997), S. 1-36
- Fandel, G.*: Produktion I. Produktions- und Kostentheorie, 5. Aufl., Berlin et al. 1996
- Beziehungen zwischen netzplantechnischer und aktivitätsanalytischer Beschreibung von Produktionszusammenhängen bei der Erstellung von Großprojekten, in: Die Theorie der Unternehmung in Forschung und Praxis, hrsg. v. H. Albach et al., Berlin et al. 1999, S. 279-295
- Fandel, G. / Prasiswa, A.*: Planning and Organization of Economic Units in the Field of Out-Patient Medical Care, in: Management Problems in Health Care, hrsg. v. G. Fandel, Berlin et al. 1988, S. 113-138
- Farny, D.*: Produktions- und Kostentheorie der Versicherung, Karlsruhe 1965
- Grundfragen einer theoretischen Versicherungsbetriebslehre, in: Wirtschaft und Recht der Versicherung. Paul Braess zum 66. Geburtstag, hrsg. v. D. Farny, Karlsruhe 1969, S. 27-72
- Feldstein, M. S.*: Economic Analysis for Health Services Efficiency. Econometric Studies of the British National Health Service, Amsterdam 1967
- Fell, M.*: Outputmessung bei der Dienstleistungsproduktion im Bankbetrieb, Diss. Mannheim 1978
- Ferrell, R. W.*: Managing Opportunity, New York 1972
- Fisk, R. P.*: Toward a Consumption/Evaluation Process Model for Services, in: Marketing of Services, hrsg. v. J. H. Donnelly und W. R. George, Chicago 1981, S. 191-195
- Fließ, S.*: Prozeßevidenz als Erfolgsfaktor der Kundenintegration, in: Customer Integration. Von der Kundenorientierung zur Kundenintegration, hrsg. v. M. Kleinaltenkamp, S. Fließ und F. Jacob, Wiesbaden 1996, S. 91-103
- Die Steuerung von Kundenintegrationsprozessen. Effizienz in Dienstleistungsunternehmen, Wiesbaden 2001
  - Qualitätsmanagement bei Vertrauensgütern, in: Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis, 26. Jg. (2004), Spezialausgabe „Dienstleistungsmarketing“, S. 33-44
- Fließ, S. / Lashhof, B. / Meckel, M.*: Möglichkeiten der Integration eines Zeitmanagements in das Blueprinting von Dienstleistungsprozessen, Nr. 362 der Diskussionsbeiträge des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft an der FernUniversität Hagen, Hagen 2004
- Franz, J.*: Die Labilität der Nachfrage bei investitionsintensiven, kundenpräsenzbedingten Dienstleistungsbetrieben und die Möglichkeiten einer betriebspolitischen Anpassung, Diss. LMU München 1969
- Freiling, J. / Reckenfelderbäumer, M.*: Integrative und autonome Prozeßkonstellationen als Basis und Herausforderung eines auf Handlungsebenen bezogenen Marketing –

- Eine strukturierende Systematisierung vor dem Hintergrund des Dienstleistungsbe-  
reichs, in: Grundsatzfragen und Herausforderungen des Dienstleistungsmarketing,  
hrsg. v. A. Meyer, Wiesbaden 1996, S. 21-67
- Frisch*, R.: The Principle of Substitution. An Example of Its Application in the Choco-  
late Industri (sic!), in: Nordisk Tidsskrift for Teknisk Økonomi, Vol. 1 (1935), S. 12-  
27
- Theory of Production, Dordrecht 1965
- Göbl*, M.: Die Beurteilung von Dienstleistungen. Grundlage für ein erfolgreiches Marke-  
ting am Beispiel Freier Berufe, Wiesbaden 2003
- Gössinger*, R.: Produktionstheoretische Modellierung des Dienstleistungs-Output der  
Endkombination. Nr. 53 der Schriften zum Produktionsmanagement, Kaiserslautern  
2002
- Goffman*, E.: Asyl. Über die soziale Situation psychiatrischer Patienten und anderer In-  
sassen, 4. Aufl., Frankfurt a.M. 1981
- Grönroos*, C.: Strategic Management and Marketing in the Service Sector. Research Re-  
port Nr. 8 der Swedish School of Economics and Business Administration, Helsing-  
fors 1982
- Grunberg*, B.: Zeitbezogene Nutzenkomponenten von Verkehrsdienstleistungen. Erklä-  
rung und Wirkung am Beispiel von Bahnreisen, Frankfurt a.M. et al. 2004
- Haak*, W.: Produktion in Banken. Möglichkeiten eines Transfers industriebetrieblich-  
produktionswirtschaftlicher Erkenntnisse auf den Produktionsbereich von Bank-  
betrieben, Frankfurt a.M./Bern 1982
- Haase*, M.: Kommunikation in Produktionsprozessen: Information, Wissensentstehung  
und Wissensverwendung in der Theorie der Unternehmung, Nr. 14 der Arbeitspapie-  
re der Berliner Reihe „Business-to-Business-Marketing“, Berlin o.J. [2003]
- Heinen*, E.: Betriebswirtschaftliche Kostenlehre. Kostentheorie und Kostenentscheidun-  
gen, 6. Aufl., Wiesbaden 1983
- Hentschel*, B.: Dienstleistungsqualität aus Kundensicht. Vom merkmals- zum ereignis-  
orientierten Ansatz, Wiesbaden 1992
- Herzig*, N.: Die theoretischen Grundlagen betrieblicher Instandhaltung, Meisenheim a.G.  
1975
- Holler*, H.: Produktionsfunktion und Handelsbetrieb, Frankfurt a.M. et al. 1990
- Houtman*, J.: Elemente einer umweltorientierten Produktionstheorie, Wiesbaden 1998
- Hubbert*, A. R. / *Sehorn*, A. G. / *Brown*, S. W.: Service Expectations: The Consumer  
Versus the Provider, in: International Journal of Service Industry Management, Vol.  
6 (1995), H. 1, S. 6-21
- Isermann*, H.: Produktionstheoretische Fundierung logistischer Prozesse, in: Planung  
und Steuerung von Input-Output-Systemen, ZfB-Ergänzungsheft 4/1999, hrsg. v. H.  
Albach und O. Rosenberg, Wiesbaden 1999, S. 67-87
- Jacobsen*, S. E.: Production Correspondences, in: Econometrica, Vol. 38 (1970), S. 754-  
771
- Johnston*, R.: The Zone of Tolerance. Exploring the Relationship Between Service  
Transactions and Satisfaction With the Overall Service, in: International Journal of  
Service Industry Management, Vol. 6 (1995), H. 2, S. 46-61



- Kaas, K. P.*: Kontraktgütermarketing als Kooperation zwischen Prinzipalen und Agenten, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 44. Jg. (1992), S. 884-901
- Karmarkar, U. S. / Pitbladdo, R.*: Service Markets and Competition, in: *Journal of Operations Management*, Vol. 12 (1995), S. 397-411
- Kawllath, A.*: Theoretische Grundlagen der Qualitätspolitik, Wiesbaden 1969
- Kern, W.*: Produkte, Problemlösungen als, in: *Handwörterbuch der Produktionswirtschaft*, hrsg. v. W. Kern, 1. Aufl., Stuttgart 1979, Sp. 1433-1441
- Kern, W. / Schröder, H.-H.*: Forschung und Entwicklung in der Unternehmung, Reinbek bei Hamburg 1977
- Kingman-Brundage, J.*: The ABC's of Service System Blueprinting, in: *Designing a Winning Service Strategy, Proceedings of the 7th Services Marketing Conference*, Arlington, 1988, hrsg. v. J. Bitner und L. A. Crosby, Chicago 1989, S. 30-33
- Kirsch, W.*: Die Handhabung von Entscheidungsproblemen. Einführung in die Theorie der Entscheidungsprozesse, 5. Aufl., München 1998
- Kirsch, W. / Kutschker, M.*: Das Marketing von Investitionsgütern. Theoretische und empirische Perspektiven eines Interaktionsansatzes, Wiesbaden 1978
- Kistner, K.-P.*: Produktions- und Kostentheorie, 2. Aufl., Heidelberg 1993
- Klatt, S.*: Die Qualität als Objekt der Wirtschaftswissenschaft, in: *Jahrbuch der Sozialwissenschaft*, Bd. 12 (1961), S. 19-57
- Die ökonomische Bedeutung der Qualität von Verkehrsleistungen, Berlin 1965
- Kleinaltenkamp, M.*: Investitionsgüter-Marketing als Beschaffung externer Faktoren, in: *Dienstleistungsmarketing. Eine Bestandsaufnahme*, Tagungsband zum 2. Workshop für Dienstleistungsmarketing, Innsbruck, Februar 1993, hrsg. v. E. M. Thelen und G. B. Mairamhof, Frankfurt a.M. et al. 1993a, S. 101-126
- Blueprinting – Grundlage des Managements von Dienstleistungsunternehmen, in: *Neue Aspekte des Dienstleistungsmarketing. Konzepte für Forschung und Praxis*, hrsg. v. H. Woratschek, Wiesbaden 2000b, S. 3-28
- Klug, A.*: Dienstleistungsproduktion in Steuerberatungsbetrieben. Strukturen, Erfolgsfaktoren und theoretische Ansätze, Bonn 1996
- Koopmans, T. C.*: Analysis of Production as an Efficient Combination of Activities, in: *Activity Analysis of Production and Allocation. Proceedings of a Conference*, hrsg. v. T. C. Koopmans, New York/London 1951, S. 33-97
- Kosiol, E.*: Modellanalyse als Grundlage unternehmerischer Entscheidungen, in: *Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung*, N.F., 13. Jg. (1961), S. 318-334
- Krelle, W.*: Produktionstheorie. Teil I der Preistheorie, 2. Aufl., Tübingen 1969
- Kroeber-Riel, W. / Weinberg, P.*: Konsumentenverhalten, 8. Aufl., München 2003
- Lancaster, K. J.*: A New Approach to Consumer Theory, in: *Journal of Political Economy*, Vol. 74 (1966), S. 132-157
- Lücke, W.*: Qualitätsprobleme im Rahmen der Produktions- und Absatztheorie, in: *Zur Theorie des Absatzes. Erich Gutenberg zum 75. Geburtstag*, hrsg. v. H. Koch, Wiesbaden 1973, S. 263-299
- MacMillan, I. C. / McGrath, R. G.*: Discover Your Products' Hidden Potential, in: *Harvard Business Review*, Vol. 74 (1996), H. 3, S. 58-73

- Maleri, R.*: Betriebswirtschaftliche Probleme der Dienstleistungsproduktion, Diss. Mannheim 1970
- March, J. G. / Simon, H. A.*: Organizations, New York/London/Sydney 1958
- Marra, A.*: Standardisierung und Individualisierung im Marktprozeß. Marktprozeßtheoretische Fundierung des Business-to-Business-Marketing, Wiesbaden 1999
- Matthes, W.*: Dynamische Einzelproduktionsfunktion der Unternehmung (Produktionsfunktion vom Typ F), Nr. 2/1979 der betriebswirtschaftlichen Arbeitspapiere des Seminars für Fertigungswirtschaft an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität zu Köln, Köln 1979
- Maynes, E. S.*: The Concept and Measurement of Product Quality, in: Household Production and Consumption, hrsg. v. N. E. Terleckyj, New York/London 1975, S. 529-560
- McManus, J. C.*: The Costs of Alternative Economic Organizations, in: Canadian Journal of Economics, Vol. 8 (1975), S. 334-350
- Meyer, A. / Mattmüller, R.*: Qualität von Dienstleistungen. Entwurf eines praxisorientierten Qualitätsmodells, in: Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis, 9. Jg. (1987), S. 187-195
- Miethner, M.*: Kosteneinflußfaktoren in Güternahverkehrsbetrieben, Diss. Hamburg 1968
- Mills, P. K. / Morris, J. H.*: Clients as „Partial“ Employees of Service Organizations: Role Development in Client Participation, in: Academy of Management Review, Vol. 11 (1986), S. 726-735
- Müller-Merbach, H.*: Die heimliche Dominanz des Investitions- und Kapazitätsmanagements in Verkehrsbetrieben, in: Kapazitätssmessung, Kapazitätsgestaltung, Kapazitätsoptimierung – eine betriebswirtschaftliche Kernfrage. Festschrift für Professor Dr. Werner Kern zum 65. Geburtstag, hrsg. v. H. Corsten et al., Stuttgart 1992, S. 273-294
- Neumann, K.*: Operations Research Verfahren, Band III, München/Wien 1975
- Stochastic Project Networks. Temporal Analysis, Scheduling and Cost Minimization, Berlin et al. 1990
- Neumann, K. / Steinhardt, U.*: GERT Networks and the Time-Oriented Evaluation of Projects, Berlin/Heidelberg/New York 1979
- Newell, A. / Simon, H. A.*: Human Problem Solving, Englewood Cliffs 1972
- Opitz, O.*: Zum technischen Optimierungsproblem des Unternehmers, in: Schweizerische Zeitschrift für Volkswirtschaft und Statistik, 106. Jg. (1970), S. 369-382
- Zum Problem der Aktivitätsanalyse, in: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft, Bd. 127 (1971), S. 238-255
- Paff, A.*: Eine produktionstheoretisch fundierte Kostenrechnung für Hochschulen. Am Beispiel der Fernuniversität Hagen, Frankfurt a.M. et al. 1998
- Parasuraman, A. / Zeithaml, V. A. / Berry, L. L.*: A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, in: Journal of Marketing, Vol. 49 (1985), H. 4, S. 41-50
- Perrey, J.*: Nutzenorientierte Marktsegmentierung. Ein integrativer Ansatz zum Zielgruppenmarketing im Verkehrsdienstleistungsbereich, Wiesbaden 1998

- Plinke, W.*: Grundlagen des Marktprozesses, in: Technischer Vertrieb. Grundlagen des Business-to-Business Marketing, hrsg. v. M. Kleinaltenkamp und W. Plinke, 2. Aufl., Berlin et al. 2000, S. 3-98
- Pohlmeier, W. / Ulrich, V.*: Determinanten des Gesundheitszustands. Ein empirischer Ansatz zur Outputmessung im Gesundheitswesen bei partieller Information, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, 112. Jg. (1992), S. 219-238
- Pritsker, A. A. B. / Happ, W. W.*: GERT: Graphical Evaluation and Review Technique. Part I. Fundamentals, in: Journal of Industrial Engineering, Vol. 17 (1966), S. 267-274
- Pritsker, A. A. B. / Whitehouse, G. E.*: GERT: Graphical Evaluation and Review Technique. Part II. Probabilistic and Industrial Engineering Applications, in: Journal of Industrial Engineering, Vol. 17 (1966), S. 293-301
- Riepe, C.*: Produkteigenschaften und das Nachfrageverhalten von Konsumenten. Eine vergleichende Analyse von Lancasters „Neuer Nachfragetheorie“ und „Multi-Attribute Attitude“-Modellen, Thun/Frankfurt a.M. 1984
- Roth, K.*: Informationsbeschaffung von Organisationen. Analyse des Informationsverhaltens von Organisationen am Beispiel von Entscheidungsprozessen auf Investitionsgütermärkten, Diss. Mannheim 1976
- Roth, S.*: Positionierung und Interaktion. Simulation wettbewerblicher Positionierungsprozesse, Wiesbaden 1999
- Schade, C.*: Standardisierung von Beratungsleistungen. Eine ökonomische Analyse integrativer Produktionsprozesse, in: Grundsatzfragen und Herausforderungen des Dienstleistungsmarketing, hrsg. v. A. Meyer, Wiesbaden 1996, S. 69-96
- Marketing für Unternehmensberatung. Ein institutionenökonomischer Ansatz, 2. Aufl., Wiesbaden 1997
- Schank, R. / Abelson, R.*: Scripts, Plans, Goals and Understanding. An Inquiry into Human Knowledge Structures, Hillsdale 1977
- Scheuch, F.*: Dienstleistungsmarketing, 1. Aufl., München 1982
- Dienstleistungsmarketing, 2. Aufl., München 2002
- Schneeweiß, C.*: Zur Erweiterung der Produktionstheorie auf die Dienstleistungsproduktion, in: Aktuelle Aspekte des Controllings. Festschrift für Hans-Jörg Hoitsch, hrsg. v. V. Lingnau und H. Schmitz, Heidelberg 2002, S. 199-224
- Aufbruch zu welchen Ufern? Bemerkungen zu Dyckhoff's „Neukonzeption der Produktionstheorie“, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 74. Jg. (2004), S. 499-506
- Schneider, D.*: Betriebswirtschaftslehre, Band 3: Theorie der Unternehmung, München/Wien 1997
- Schröder, H.-H.*: Zum Problem einer Produktionsfunktion für Forschung und Entwicklung, Meisenheim a.G. 1973
- Schüler, W.*: Input-Oriented and Output-Oriented Models of Universities: A Production-Theoretical Approach, in: Production Theory and Its Applications. Proceedings of a Workshop, hrsg. v. H. Albach und G. Bergendahl, Berlin/Heidelberg/New York 1977, S. 123-145
- Schweitzer, M. / Küpper, H.-U.*: Produktions- und Kostentheorie. Grundlagen – Anwendungen, 2. Aufl., Wiesbaden 1997

- Seng, P.*: Informationen und Versicherungen. Produktionstheoretische Grundlagen, Wiesbaden 1989
- Shephard, R. W.*: Theory of Cost and Production Functions, Princeton 1970
- Shostack, G. L.*: How to Design a Service, in: Marketing of Services, hrsg. v. J. H. Donnelly und W. R. George, Chicago 1981, S. 221-229
- Simon, H. A.*: Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization, New York 1945 (Fourth Printing 1949)
- Smith, R. A. / Houston, M. J.*: Script-Based Evaluations of Satisfaction with Services, in: Emerging Perspectives on Services Marketing, hrsg. v. L. L. Berry, G. L. Shostack und G. D. Upah, Chicago 1983, S. 59-62
- Souren, R.*: Theorie betrieblicher Reduktion. Grundlagen, Modellierung und Optimierungsansätze stofflicher Entsorgungsprozesse, Heidelberg 1996
- Stackelberg, H. v.*: Grundlagen einer reinen Kostentheorie. Erster Teil, in: Zeitschrift für Nationalökonomie, 3. Jg. (1932), S. 333-367
- Steven, M.*: Produktionstheorie, Wiesbaden 1998
- Stieger, H.*: Zur Ökonomie der Hochschule. Möglichkeiten und Grenzen der Übertragung des produktionstheoretischen Instrumentariums der Betriebswirtschaftslehre auf die wissenschaftliche Hochschule unter besonderer Berücksichtigung der Aufgabenbereiche Lehre und Studium (Ein systemtheoretischer Ansatz), Gießen 1980
- Stuhlmann, S.*: Die Bedeutung des externen Faktors in der Dienstleistungsproduktion, in: Wettbewerbsfaktor Dienstleistung. Produktion von Dienstleistungen – Produktion als Dienstleistung, hrsg. v. H. Corsten und H. Schneider, München 1999, S. 23-58
- Kapazitätsgestaltung in Dienstleistungsunternehmen. Eine Analyse aus der Sicht des externen Faktors, Wiesbaden 2000
- Verband der Chemischen Industrie e.V. (Hrsg.): Leistungsvereinbarungen. Ein Instrument zur Steuerung von Dienstleistungen, Frankfurt a.M. 1998
- Verry, D. / Davies, B.*: University Costs and Outputs, Amsterdam/Oxford/New York 1976
- Walterspiel, G.*: Gemeinsame Besonderheiten Investitions-intensiver und Kundenpräsenz-bedingter Dienstleistungsbetriebe, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 18. Jg. (1966), S. 12-27
- Weber, H. H.*: Grundzüge einer monopolistischen Absatztheorie, Köln et al. 1970
- Weiber, R.*: Dienstleistungen als Wettbewerbsinstrument im internationalen Anlagegeschäft, Berlin 1985
- Weiber, R. / Jacob, F.*: Kundenbezogene Informationsgewinnung, in: Technischer Vertrieb. Grundlagen des Business-to-Business-Marketing, hrsg. v. M. Kleinaltenkamp und W. Plinke, 2. Aufl., Berlin et al. 2000, S. 523-612
- Weirich, M. / Dunkel, W.*: Abstimmungsprobleme in Dienstleistungsbeziehungen. Ein handlungstheoretischer Zugang, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 55. Jg. (2003), S. 758-781
- Whitehouse, G. E. / Pritsker, A. A. B.*: GERT: Part III – Further Statistical Results; Counters, Renewal Times, and Correlations, in: AIIE Transactions, Vol. 1 (1969), S. 45-50

- Witte, H.:* Die Verkehrswertigkeit. Ein verkehrspolitisches Instrument zur Bestimmung der Leistungsfähigkeit von alternativen Verkehrsmitteln, Berlin 1977
- Woratschek, H.:* Betriebsform, Markt und Strategie, Wiesbaden 1992
- Zäpfel, G.:* Überlegungen zum Inhalt des Fachs „Produktionswirtschaftslehre“, gezeigt an einem punktuellen Vergleich Industrie- und Krankenhausbetrieb, in: Die Betriebswirtschaft, 38. Jg. (1978), S. 403-420
- Zelewski, S.:* Umweltschutz als Herausforderung an die produktionswirtschaftliche Theoriebildung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 63. Jg. (1993), S. 323-350
- Zschocke, D.:* Modellbildung in der Ökonomie. Modell – Information – Sprache, München 1995
- Zweifel, P. [S.]:* Dienstleistungen aus ökonomisch-theoretischer Sicht, in: Allgemeines Statistisches Archiv, 71. Jg. (1987), S. 1-16

# **Prozeßorientierte Produktionstheorie für Dienstleistungen**

Von Marion Steven und Sven Behrens

## **1 Einleitung**

Die Idee einer produktionswirtschaftlichen Analyse von Dienstleistungen stammt aus den 1970er Jahren und steht in einem engen Zusammenhang mit dem damaligen Übergang von einer institutionell zu einer funktionell gegliederten Betriebswirtschaftslehre. Als sich die wissenschaftliche Kommission im Hochschullehrerverband „Fertigungswirtschaft“ in „Produktionswirtschaft“ umbenannte, geschah dies in der Absicht, sich von der alleinigen Ausrichtung auf die Industrie zu lösen und auch Dienstleistungen zu erfassen<sup>1</sup>. Heute, das heißt nach 25 Jahren, läßt sich abschätzen, was seitdem erreicht worden ist und wo noch Defizite bestehen.

Im folgenden Beitrag wird zunächst im zweiten Abschnitt ein Resümee für den Bereich der Produktionstheorie gezogen, in dem die zuvor entwickelten Ideen einer kritischen Analyse unterzogen werden. Im dritten Abschnitt werden Perspektiven für eine weitergehende Beschäftigung der Produktionstheorie mit Dienstleistungen aufgezeigt, die sich aus einer prozeßorientierten Weiterentwicklung der Produktionstheorie ergeben. Der abschließende vierte Abschnitt betrachtet die Auswirkungen der vorherigen Überlegungen auf die weitere Entwicklung der Produktionstheorie.

## **2 Stand der Anwendung der betriebswirtschaftlichen Produktionstheorie auf Dienstleistungen**

Der Ausgangspunkt der produktionswirtschaftlichen Analyse von Dienstleistungen ist in den 1970er Jahren zu sehen. In einem programmatischen Aufsatz formuliert Kern 1976 die Hoffnung, daß die funktionale Gliederung der Betriebswirtschaftslehre und die damit verbundene Erweiterung der Produktionswirtschaft auf die Analyse nichtindustrieller Leistungserstellungen „... die Erforschung bislang weitgehend unbeachtet gebliebener Wirtschaftszweige, vor allem

---

<sup>1</sup> Vgl. Kern (1980), S. 482.

vieler Dienstleistungsbereiche, erleichtert wird.<sup>2</sup> Zäpfel legt zwei Jahre später „... Argumente für die Vorteilhaftigkeit des erweiterten Objektbereichs ...“<sup>3</sup> der Produktionswirtschaft vor, indem er industriebetriebliche Methoden exemplarisch auf einen Krankenhausbetrieb überträgt.

Zur gleichen Zeit wird die produktionswirtschaftliche Analyse von Dienstleistungen zum Thema in wissenschaftlichen Monographien. Von besonderer Bedeutung erweisen sich in der Folgezeit die Dissertationen von Maleri (1973) und Altenburger (1980) sowie die Habilitationsschrift von Corsten (1985). Mit dem Namen Maleri ist vor allem die Einführung des *externen Faktors* verbunden, mit Altenburger die Diskussion der *Mehrstufigkeit* von Dienstleistungen. Corsten bündelt die vorhandenen Forschungsansätze zu einer bis heute gültigen Konzeption und leistet darüber hinaus Beiträge zur Klassifizierung von Dienstleistungen.

Im folgenden werden die Besonderheiten der produktionstheoretischen Analyse von Dienstleistungen anhand eines *Input/Throughput/Output-Schemas* diskutiert, indem zunächst die an der Leistungserstellung beteiligten Faktoren angesprochen, anschließend die Kombinations- bzw. Transformationsprozesse thematisiert und abschließend die erstellten Leistungen betrachtet werden.

## 2.1 Produktionsfaktoren

Als eine inputseitige Besonderheit der Dienstleistungsproduktion im Vergleich zur industriellen Produktion ist der größere *Einfluß des Kunden* anzusehen. In der Literatur wird er als Faktoreinsatz gedeutet und aus Sicht des Dienstleisters als externer Produktionsfaktor<sup>4</sup> oder kurz als externer Faktor<sup>5</sup> bezeichnet<sup>6</sup>. Diese Begriffsbildung beinhaltet, daß nicht die Person des Abnehmers als Faktor in den Dienstleistungsprozeß eingehe, sondern seine Mitwirkung an der Leistungserstellung.

Der Begriff des *externen Faktors* wird je nach betrachteter Dienstleistung unterschiedlich gebraucht<sup>7</sup>. Im Reparatur- und Wäschereibetrieb, im Güterverkehr, im Bank- und Versicherungsgewerbe, in der Nachrichtenübermittlung und

---

<sup>2</sup> Kern (1976), S. 764.

<sup>3</sup> Zäpfel (1978), S. 403.

<sup>4</sup> Vgl. Maleri (1997), S. 147.

<sup>5</sup> Vgl. Corsten (1985), S. 58.

<sup>6</sup> Frühe Fundstellen für das Konzept des externen Faktors stellt Corsten (1998), S. 610 f., zusammen.

<sup>7</sup> Während Maleri und Corsten kaum konkrete Beispiele für externe Faktoren angeben, finden sich bei Altenburger einige Angaben; vgl. Altenburger (1980), S. 83 ff.

Datenverarbeitung, in Forschung und Entwicklung, Werbung, Verwaltung und Abfallwirtschaft ist er das vom Kunden gestellte Objekt, im Gastgewerbe, Personenverkehr, Gesundheitswesen und Kulturbereich, bei Erziehung, Unterricht, Beratung, Interessenvertretung und Friseuren fungieren der Kunde selbst oder von ihm gestellte andere Personen als externer Faktor. Im Handel stellt die Ware den externen Faktor dar.

Gegen die Lehre vom externen Faktor sind in der Literatur verschiedene Einwände vorgebracht worden. Für den Güterverkehr führt Diederich<sup>8</sup> aus, die Transportobjekte entsprächen den *Werkstoffen* im Industriebetrieb<sup>9</sup>. Sie gingen in die Produktion ein und kämen verändert heraus, weil Zeit und Ort wirtschaftlich relevante Eigenschaften seien (denn sonst würde die diesbezügliche Veränderung nicht am Markt nachgefragt). Daß sich die Transportobjekte nicht im Eigentum des Verkehrsbetriebs befänden, sei für die Produktion unerheblich. Dies zeigt Diederich anhand von Auftragsarbeiten eines Sägewerks. Hier verlören die Baumstämme ihre Werkstoffeigenschaft auch nicht dadurch, daß sie in fremdem Eigentum ständen. Diederich stößt sich daran, daß den externen Faktoren ein externer Einfluß auf die Produktion eingeräumt wird. An der Faktoreigenschaft der Leistungsobjekte und an der Vorstellung von der Produktion als Kombinationsprozeß hält er aber fest<sup>10</sup>.

Auf einen anderen Aspekt weisen Kleinaltenkamp und Haase hin. Sie halten eine Integration des externen Faktors in die Produktionstheorie nach Gutenberg für problematisch, weil Gutenberg bereits für den (internen) *dispositiven Faktor* eine Konkretisierung dessen Einflusses auf die Produktion abgelehnt hat<sup>11</sup>. Ohne eine Erfassung der Kombinations- und Integrationsleistung des dispositiven Faktors sei aber auch ein Einbau externer Faktoren nicht denkbar<sup>12</sup>. Hier zeige sich die Grenze eines Modells, das die Produktion in der Relation Faktoreinsatz zu Faktorsertrag formulieren wolle<sup>13</sup>.

Das bedeutet, daß die Formulierung von Produktionsfaktorsystemen noch keine produktionstheoretische Modellierung darstellt. Durch die bloße Benennung von (externen) Faktoren ist noch nichts darüber ausgesagt, worin ihr Beitrag zur Produktion besteht. Eine Produktionstheorie für Dienstleistungen, die quantitative Modelle hervorbringen will, um konkrete Gestaltungsfragen be-

---

<sup>8</sup> Vgl. Diederich (1966), S. 43 f.

<sup>9</sup> Ähnlich wird in der Handelsbetriebslehre die Ware als Einsatzfaktor gesehen, also nicht als externer Faktor; vgl. Engelhardt (1966), S. 163, und die bei Corsten (1985), S. 68, angegebenen Quellen.

<sup>10</sup> Vgl. Diederich (1992), S. 134.

<sup>11</sup> Vgl. Kleinaltenkamp/Haase (1999), S. 182.

<sup>12</sup> Vgl. Kleinaltenkamp/Haase (1999), S. 186.

<sup>13</sup> Vgl. Kleinaltenkamp/Haase (1999), S. 168 f.



handeln zu können, darf nicht bei der *Terminologie* stehenbleiben. Die Frage, welche Erkenntnisfortschritte das Konzept des externen Faktors für die konkrete Modellierung von Leistungserstellungen ermöglicht hat, ist bislang weitgehend unbeantwortet geblieben. Vor diesem Hintergrund erscheint die verbreitete Rede vom externen Faktor nicht mehr als ein uneingelöstes Theorieversprechen<sup>14</sup>.

Darüber hinaus erscheint die Bezeichnung des Kundeneinflusses als Faktor auch deswegen unglücklich, weil dem externen Faktor wesentliche *Eigenschaften* eines Produktionsfaktors abgehen. Weder muß für den Einsatz des externen Faktors ein Preis bezahlt werden, noch existiert ein Beschaffungsmarkt dafür, noch kann der Dienstleistungsbetrieb dessen Einsatz frei disponieren. Es liegt daher nahe, dem externen Faktor ähnlich wie der natürlichen Umwelt<sup>15</sup> die Eigenschaft als Produktionsfaktor zu verweigern. Jedenfalls eignet sich der externe Faktor weder für die Aufstellung von Isoquanten noch für die Berechnung von Minimalkostenkombinationen und erscheint so aus Sicht der Produktionstheorie als wenig ergiebig.

Die durch den externen Faktor zum Ausdruck gebrachte Beteiligung des Kunden an der Dienstleistungsproduktion ist gleichwohl gegeben und wirkt sich wesentlich auf die *Dispositionen* des Dienstleistungsbetriebs aus. Dies umfaßt, daß Dienstleistungen auftragsgetrieben ausgeführt werden müssen, nicht auf Vorrat produziert werden können und daß der Zeitpunkt der Leistungserstellung weitgehend vom Kunden bestimmt wird<sup>16</sup>. Diese Besonderheiten führen beispielsweise dazu, daß Kapazitäten an Nachfragespitzen ausgerichtet werden müssen.

## 2.2 Prozesse

Hinsichtlich der Durchführung von Dienstleistungen ist in der Literatur vor allem auf die *Mehrstufigkeit* des Produktionsprozesses hingewiesen worden. Daß sich die Erstellung von Dienstleistungen wie auch bei Sachgütern auf mehrere Produktionsstufen verteilen läßt, ist eine zunächst eher banale Feststellung. Die produktionswirtschaftlich relevanten Fragen, die sich an diese Beobachtung anschließen, sind zum einen die nach der Abgrenzung der Produktionsstufen und zum anderen die nach den Konsequenzen, welche sich daraus für die Leistungserstellung ergeben.

---

<sup>14</sup> Vgl. zu dieser Terminologie Schneider (1995), S. 213.

<sup>15</sup> Vgl. zu dieser Diskussion Steven (1991).

<sup>16</sup> Vgl. Diederich (1966), S. 45 f.

Altenburger entwickelt ein Modell, demzufolge Dienstleistungen eine  $n$ -stufige Struktur aufweisen. Als Merkmal für die Abgrenzung der Stufen legt er dabei in Anlehnung an die industrielle Fertigung zugrunde, daß auf der Stufe  $i$  ein Produktionsfaktor für die nachfolgende Stufe  $i+1$  erstellt wird<sup>17</sup>. In seinen Anwendungen auf konkrete Dienstleistungen verwendet er überwiegend sieben Produktionsstufen und geht dabei bis zur Errichtung von Betriebsgebäuden zurück. In diesem Zusammenhang stellt er fest, daß die grundlegenden ersten Stufen häufig ausgegliedert werden<sup>18</sup>.

Folgerichtig läßt sich Altenburgers Modell vorrangig für die Analyse der *Leistungstiefe* eines Dienstleistungsbetriebs nutzen. Die Ausgestaltung des Güterflusses zwischen den Produktionsstufen wird dagegen von Altenburger nicht behandelt. Dies erscheint angesichts der großen Zahl von Schnittstellen auch als schwierig. Corsten hat daher die Anzahl der Produktionsstufen konsequent auf zwei beschränkt, nämlich eine Endkombination, in der die eigentliche Leistung erbracht wird, und eine Vorkombination, die der Herstellung der Leistungsbereitschaft dient<sup>19</sup>.

Folgt man dieser Auffassung, so stellt die Mehrstufigkeit von Dienstleistungen vordergründig keine Besonderheit dar, sondern besteht in völliger Analogie zur Sachgüterherstellung<sup>20</sup>. Bei genauerer Analyse stellt man fest, daß bei Dienstleistungen ein weitergehender Unterschied zwischen *Vor- und Endkombination* besteht. So tritt der Kundenkontakt erst in der Endkombination auf, während die Vorkombination autonom erfolgt<sup>21</sup>. Dementsprechend hat sich die Literatur zur Dienstleistungsproduktion überwiegend der Endkombination zugewandt, weil dort der dienstleistungstypische besondere Kundenbezug auftritt. Die Vorkombination erscheint in diesem Zusammenhang als weniger wichtig.

Ähnlich wie in der Sachgüterproduktion die indirekten, fertigungsnahen Bereiche in jüngerer Zeit verstärkt Beachtung finden, so wird auch die Vorkombination von Dienstleistungen eine größere Aufmerksamkeit erfahren. Ein Beispiel hierfür stellt die Beobachtung Isermanns dar, daß Aktivitäten zur Herstellung der Leistungsbereitschaft gegenüber der Endkombination nicht nur zeitlich vorgelagert, sondern auch nachgelagert erfolgen können – eine Beobachtung, die sich auf andere Branchen übertragen läßt, man denke nur an die Reinigung

---

<sup>17</sup> Vgl. Altenburger (1980), S. 107.

<sup>18</sup> Vgl. Altenburger (1980), S. 173.

<sup>19</sup> Vgl. Corsten (1985), S. 161. Die Betrachtung der Betriebsbereitschaft als eigenständige Aufgabe läßt sich bis auf Schmalenbach zurückverfolgen; vgl. Kleinaltenkamp/Haase (1999), S. 170.

<sup>20</sup> In diesem Sinne wendet daher Dyckhoff (1994), S. 261, die Begriffe der Vor- und Endkombination auch auf industrielle Herstellungsverfahren an.

<sup>21</sup> Vgl. Corsten (1993), Sp. 766 ff.

von Anlagen nach ihrer Nutzung in Gastronomie und Hotellerie, aber auch in der Industrie<sup>22</sup>.

Weiter kann man die Vorkombination in zwei Aufgabenfelder unterteilen, die auf unterschiedlichen hierarchischen Ebenen disponiert werden, nämlich zum einen den Aspekt der *Potentialgestaltung*, zum anderen den untergeordneten Aspekt der *Bereitstellung* dieses Potentials. In Abbildung 1 wird diese Dreiteilung für einige ausgewählte Dienstleistungen beispielhaft vorgenommen.

	Potentialgestaltung	Potentialbereitstellung	Endkombination
Einzelhandel	Personal einstellen	Regale auffüllen	Ware verkaufen
Reparatur	Werkstatt einrichten	Werkstatt öffnen	Schuh reparieren
Gastronomie	Speisekarte entwerfen	Geschirr spülen	Mahlzeit bereiten
Personenverkehr	Fahrplan bestimmen	Fahrzeug auftanken	Strecke bedienen
Güterverkehr	Fuhrpark anlegen	Route planen	Ware transportieren
Bank	Filiale einrichten	Gesprächstermine festlegen	Kundenanweisungen ausführen
Versicherung	Vertriebsweg festlegen	Vertrag vorformulieren	Vertrag mit Kunden abschließen
Unterricht	Lehrangebot entwickeln	Lehrmaterial kopieren	Vorlesung halten
Behandlung	Verträge mit Krankenkasse abschließen	Untersuchungszimmer vorbereiten	Patient operieren
Pflege	Personal ausbilden	Patient aufsuchen	Patient versorgen

Abbildung 1: Prozeßgliederung für ausgewählte Dienstleistungen

Wir schlagen demnach für die produktionswirtschaftliche Analyse der Durchführung von Dienstleistungen einen *dreistufigen Ansatz* vor. In der Stufe der Potentialgestaltung werden Fragen der Kapazitätsgestaltung, der eingesetzten Technologie und der beabsichtigten Geschäftsfelder diskutiert. Hierzu zählt auch die Gestaltung der Leistungstiefe. Diese eher strategisch ausgerichtete Potentialgestaltung wird aus der produktionstheoretischen Analyse, die sich ja traditionell der operativen Entscheidungsebene zuwendet und Ausstattungsentscheidungen der Investitionstheorie überläßt, herausgenommen. Sie konzentriert sich dagegen auf die beiden anderen Stufen der Dienstleistungsproduktion, nämlich

<sup>22</sup> Vgl. Isermann (1999), S. 72. Der Schluß, den Isermann aus dieser Beobachtung zieht, nämlich Vor- und Endkombination noch um eine Nachkombination zu ergänzen, erscheint voreilig, denn die Trennung von Vor- und Nachkombination wirft neue Probleme auf.

die Potentialbereitstellung (Vorkombination im engeren Sinn) und die Endkombination.

Ein wichtiges Analyseinstrument der Produktionstheorie bildet traditionell die *Produktionsfunktion*, die die Transformation von Inputmengen in Outputmengen formal abbildet. In der Literatur sind bereits spezielle Produktionsfunktionen für ausgewählte Dienstleistungen entwickelt worden<sup>23</sup>. Grundsätzlich ist es nicht ausgeschlossen, auch in Dienstleistungsbetrieben Verbrauchsfunktionen für einige Faktoren zu formulieren. Arbeitet man mit Zeitstudien und Regelzeitsystemen, so läßt sich die objektbezogene menschliche Arbeitsleistung quantifizieren. Der Verbrauch von Hilfsstoffen wie Formularen und Beleuchtung an Büroarbeitsplätzen ist problemlos meßbar. Gleiches gilt für den Einsatz von Betriebsmitteln wie Fahrzeugen im Verkehrswesen oder Werkzeugen bei Reparaturen.

Schwierigkeiten ergeben sich dagegen bei der *Erfassung der Leistung* eines Dienstleistungsprozesses. Dieser Aspekt wird in Abschnitt 2.3 näher diskutiert. Hinzu tritt weiter das Problem, daß ingenieurwissenschaftliche Erkenntnisse, die in der Industriebetriebslehre wesentliche Beiträge für die Aufstellung von Produktionsfunktionen leisten, für Dienstleistungen nicht existieren. Auch wenn die Professionalisierung weiter Bereiche des Dienstleistungssektors fortschreitet, wird es wohl noch einige Zeit dauern, bis den ingenieurwissenschaftlichen Erkenntnissen gleichwertige *Gesetzmäßigkeiten für die Dienstleistungsproduktion* verfügbar sind. Gleichwohl dürfen diese grundsätzlichen Probleme nicht dazu führen, den Anspruch einer quantitativen Modellierung der Dienstleistungsproduktion aufzugeben. In Abschnitt 3.3 wird gezeigt, wie sich verallgemeinerte Produktionsfunktionen auch für Dienstleistungen aufstellen lassen.

## 2.3 Produkte

Das Produkt eines Dienstleistungsanbieters ist die erbrachte *Leistung*. Aufgrund ihrer Immaterialität ist es jedoch nicht möglich, Ausbringungsmengen – wie bei Sachgütern – in physikalischen Einheiten wie *g*, *l* oder *m* zu messen. Ersatzweise können Zählmaße eingesetzt werden. Dies stößt allerdings angesichts der Heterogenität der Leistungen auf enge Grenzen. Diese Heterogenität betrifft in erster Linie wenig standardisierbare Tätigkeiten etwa im Unterricht, bei der Werbung oder in Forschung und Entwicklung. Weiterhin entziehen sich interaktive Dienstleistungen wie Beratungen weitgehend einer quantitativen Modellierung. Das Hauptproblem bei der Aufstellung von Produktionsfunktionen stellt damit die Outputerfassung dar.

---

<sup>23</sup> Vgl. Corsten (1996), Sp. 342 ff.

Ersatzmaßstäbe wie die Anzahl der Durchführungen von definierten Vorgängen sind ebenfalls wenig aussagekräftig, weil bei den meisten Dienstleistungen nicht von homogenen Leistungen ausgegangen werden kann, so daß das Zählen von erbrachten Dienstleistungen wenig über die damit verbundene Leistung aussagt. Hinzu kommt, daß gerade der *Qualitätsaspekt* der Leistung, der durch eine bloße Quantifizierung nur unzureichend erfaßt wird, von überragender Bedeutung für die Kundenzufriedenheit und damit für die zukünftige Nachfrage ist.

Dementsprechend besteht bislang ein erhebliches Defizit bei der produktions-theoretischen Erfassung des Dienstleistungsoutputs, das sich unseres Erachtens nur durch eine *Quantifizierung der Dienstleistungsqualität* schließen läßt. In der Literatur zum Dienstleistungsmanagement sind verschiedene Ansätze zur Erfassung der Dienstleistungsqualität vorgeschlagen worden. Weit verbreitet sind dort *multi-attributive Ansätze*, die die Qualität einer Dienstleistung als Summe bestimmter Eigenschaften ermitteln<sup>24</sup>. Ist  $M$  die Anzahl der ausgewählten Qualitätsattribute und  $z_{mt}$  die Ausprägung des  $m$ -ten Merkmals ( $m = 1, \dots, M$ ) zum Zeitpunkt  $t$ , dann beschreibt der Vektor  $z_t = (z_{1t}, \dots, z_{Mt})^T$  die Qualität einer Dienstleistung zum Zeitpunkt  $t$ <sup>25</sup>. Zur Konkretisierung dieses Vorgehens können Leistungsstandards definiert werden, an denen sich die Qualitätsmessung orientiert<sup>26</sup>. Diese können durch *Leistungsindikatoren* in verschiedenen Leistungskategorien angegeben werden. Neben physikalischen Eigenschaften können dabei funktional-nutzungsbezogene, ästhetische, sozial-symbolische, ökologische und personenbezogene Eigenschaften herangezogen werden<sup>27</sup>. Einige Beispiele zeigt Abbildung 2.

Multi-attributive Ansätze weisen mehrere *Nachteile* auf:

- Die Fülle möglicher Attribute vermindert die Handhabbarkeit der Messung.
- Die Zusammenstellung der Meßgrößen erscheint häufig willkürlich.
- Die Maße sprechen unterschiedliche Aspekte der Leistung an.
- Gemessen werden in der Regel vergangene Leistungen.
- Zwischen den verschiedenen Kriterien können Widersprüche auftreten.

<sup>24</sup> Vgl. stellvertretend für die ältere Literatur Klatt (1965), S. 59. Für die neuere Literatur vgl. Haller (1998), S. 5: „Die Qualität einer Leistung resultiert aus einer Vielfalt von Eigenschaften, Qualitätsanteile genannt.“ Ein attributiver Qualitätsbegriff findet sich auch in der (allgemeinen) betriebswirtschaftlichen Literatur zur Qualitätsmessung; vgl. Lücke (1973), S. 266.

<sup>25</sup> Vgl. Isermann (1999), S. 76.

<sup>26</sup> Vgl. Stauss (1987), S. 595.

<sup>27</sup> Vgl. Stauss (1987), S. 597.

- Die Ansprüche der Kunden können sich stark unterscheiden.
- Manche Attribute lassen sich vom Anbieter kaum beeinflussen.

Diese Einwände haben dazu geführt, daß andere Verfahren zur Qualitätsmessung entwickelt wurden, die das subjektive Erleben der Kunden bzw. dessen Wahrnehmung berücksichtigen<sup>28</sup>.

Einzelhandel	Durchschnittliche Wartezeit an der Kasse
Reparatur	Funktionstüchtigkeit nach Reparatur
Gastronomie	Umsatz pro Gast
Personenverkehr	Anzahl beförderte Fahrgäste
Güterverkehr	Durchschnittliche Terminüberschreitung
Bank	Quote Fehlbuchungen
Versicherung	Anzahl Neukunden
Unterricht	Prüfungsergebnis der Absolventen
Behandlung	Gesamtbetrag verordnete Medikamente
Pflege	Soll/Ist-Abweichung Behandlungsdauer

Abbildung 2: Qualitätsattribute für ausgewählte Dienstleistungen

Ein alternatives Vorgehen, das aus Sicht der Produktionstheorie vorzuziehen ist, besteht darin, die Aussagekraft multi-attributiver Ansätze zu verbessern. So läßt sich die Übersichtlichkeit durch eine *Systematisierung der Attribute* erhöhen<sup>29</sup>. Dabei kann nach der Herkunft der Maße zwischen funktionalen und technischen Merkmalen oder nach der Bedeutung für den Kunden zwischen Such-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften unterschieden werden. Verbreitet ist auch die Gegenüberstellung von Unzufriedenheits- und Zufriedenheitsfaktoren<sup>30</sup>. Daneben gibt es Versuche, durch den Einsatz von Gewichtungsfaktoren mehrere Meßgrößen zusammenzufassen. Eine Gewichtung ist jedoch notwendigerweise mit einer Bewertung verbunden und verläßt damit den Boden der reinen Mengenbetrachtung, der in der Produktionstheorie zugrunde gelegt wird. Für eine Übersicht und eine Diskussion der diesbezüglichen Ansätze wird daher auf die Literatur verwiesen<sup>31</sup>.

<sup>28</sup> Vgl. Klaus (1984), S. 473; ferner Bruhn (2000), S. 20 f.

<sup>29</sup> Vgl. die Übersicht bei Benkenstein (1993), S. 1105.

<sup>30</sup> Vgl. etwa Bieger (1997), S. 192.

<sup>31</sup> Vgl. Benkenstein (1993), S. 1101 ff.; Hentschel (1995), S. 368 ff.; Stauss (1987), S. 597; Stauss/Hentschel (1991), S. 238 f.

### 3 Prozeßorientierte Konzepte

Aus dem vorigen Abschnitt muß der Schluß gezogen werden, daß die Anwendung der Produktionstheorie auf Dienstleistungen bislang kaum nennenswerte Ergebnisse hervorgebracht hat, sondern vielmehr weitgehend auf der Ebene der Beschreibung und Terminologie stehengeblieben ist. Die Erklärung oder gar Gestaltung der Dienstleistungsproduktion kann durch produktionstheoretische Modelle gegenwärtig nicht geleistet werden.

In diesem Abschnitt wird nun untersucht, inwieweit der Ansatz der prozeßorientierten Produktionstheorie in der Lage ist, dieses Defizit zu überwinden<sup>32</sup>. Dazu wird zunächst eine Einführung in die Konzeption der prozeßorientierten Produktionstheorie gegeben und anschließend eine Anwendung auf eine Dienstleistung vorgestellt. Im Anschluß an dieses Beispiel wird die Herleitung von Produktionsfunktionen für Dienstleistungen im allgemeinen Rahmen behandelt.

#### 3.1 Kurzeinführung in die prozeßorientierte Produktionstheorie

Die *prozeßorientierte Produktionstheorie* ist ein neukonzipierter Ansatz der betriebswirtschaftlichen Produktionstheorie, der sich durch folgende Besonderheiten auszeichnet<sup>33</sup>:

- Aufteilung der Produktion auf *mehrere organisatorische Einheiten* (Prozesse), die im Rahmen eines durch ihre Kapazität und ihren Zustand gegebenen Spielraums selbständig disponieren und sich für ihre Performance verantworten müssen.
- Ausweitung der Modellierung von den beteiligten Gütermengen auf *allgemeine quantitative Variablen*, die geeignet sind, Daten, Aktionen und Ergebnisse der Produktion zu messen.
- *Erfassung der Interdependenzen* zwischen den organisatorischen Einheiten und Analyse des Einsatzes von Koordinationsinstrumenten.

Die prozeßorientierte Produktionstheorie ist ein produktionstheoretischer Ansatz, weil am Anspruch einer quantitativen Modellierung festgehalten wird. Das bedeutet, daß das Ziel in einem *Erklärungsmodell* besteht, mit dem das Ergebnis bestimmter Dispositionen in Abhängigkeit vom vorgegebenen Zustand erklärt wird. Die prozeßorientierte Produktionstheorie ist eine spezielle Produktionstheorie im Sinne Dyckhoffs<sup>34</sup>, weil sie sich auf prozeßorientierte Struktu-

---

<sup>32</sup> Vgl. Steven (1998), S. 283.

<sup>33</sup> Vgl. Behrens (1999) und (2005).

<sup>34</sup> Vgl. Dyckhoff (2003), S. 713.

ren bezieht, in denen sich teilautonome organisatorische Einheiten in erster Linie durch Selbstabstimmung koordinieren.

Die Aufteilung der Produktion in kleinere Einheiten, die einzeln analysiert werden, hat in der Produktionstheorie eine lange Tradition, die sich auf die Aggregate Gutenbergs oder die Elementarkombinationen Heinens zurückführen läßt. Die Gliederung der Produktion in Prozesse, wie sie in der prozeßorientierten Produktionstheorie durchgeführt wird, unterscheidet sich von den bisherigen Aufteilungen dadurch, daß sie auf organisatorische Aspekte zurückgeführt wird.

Als *Prozeß* wird die kleinste organisatorische Einheit in einem Betrieb bezeichnet, die über einen eigenständigen Dispositionsspielraum verfügt und dadurch an der Produktion beteiligt ist. Je nach Delegationsgrad kann es sich dabei um eine Abteilung, ein Profit-Center, eine teilautonome Arbeitsgruppe oder gar einen einzelnen Arbeitnehmer (Ich-AG) handeln. In einem Prozeß werden in der Regel mehrere technische Verfahren eingesetzt und verschiedene Produkte hervorgebracht. Ein Prozeß ist damit größer als eine Stelle im Sinne Kloocks, die auf ein Verfahren und ein Produkt beschränkt ist<sup>35</sup>.

Der Dispositionsspielraum eines Prozesses wird durch seine Kapazität und seinen Zustand beschrieben. Die *Kapazität* umfaßt die Ausstattung des Prozesses mit Ressourcen, seine Technologie und sein Leistungsprogramm. Der *Zustand* umfaßt die aktuelle Leistungsbereitschaft der Ressourcen sowie die Auftragslage bzw. Marktprognosen. Kapazität und Zustand werden jeweils durch geeignete quantitative Größen erfaßt. Sie werden als Kapazitäts- und Zustandsdaten bezeichnet.

*Dispositionen* werden ebenfalls durch quantitative Größen erfaßt, die Aktionsparameter. In ihnen werden z.B. die Fahrweise und Belegung der Betriebsmittel angegeben oder Materialbestellungen disponiert. Auch Losgrößen und Reihenfolgeentscheidungen zählen zu den Dispositionen in einem Prozeß. Das Ergebnis der Disposition in einem Prozeß wird in Ergebnisgrößen gemessen. Sie dienen zum einen zur Abstimmung mit anderen Prozessen, zum anderen zur Performancemessung.

Gelingt es, einen funktionalen Zusammenhang zwischen bestimmten Ausprägungen der Daten, Aktionsparameter und Ergebnisgrößen herzustellen, so wird dieser als *Produktionsfunktion* bezeichnet. Mit Hilfe von Produktionsfunktionen kann man die Ebene der bloßen Beschreibung verlassen und die Produktion in einem Prozeß erklären und prognostizieren.

---

<sup>35</sup> Vgl. Kloock (1969), S. 57.



Zwischen den Prozessen bestehen vielfältige Interdependenzen<sup>36</sup>.

- *Prozeßinterdependenzen*. Sie beruhen auf der innerbetrieblichen Leistungsverflechtung.
- *Ressourceninterdependenzen*. Sie resultieren aus der gemeinsamen Nutzung von Ressourcen.
- *Leistungsinterdependenzen*. Sie entstehen, wenn mehrere organisatorische Einheiten mit derselben Leistung um Nachfrage konkurrieren.

*Prozeßinterdependenzen* zwingen die beteiligten Prozesse zur Abstimmung von Angebot und Nachfrage. Das Ergebnis einer solchen Koordination besteht in einem Auftrag, durch den festgeschrieben wird, in welchem Umfang Leistungen eines Prozesses für einen anderen Prozeß erbracht werden. Zwischen  $x$  Prozessen mit Prozeßinterdependenz können Interessenkonflikte in dem Sinn auftreten, daß eine bestimmte Ausprägung des Auftrags (z.B. zeitliche Festlegung) nur aus einer Perspektive effizient, für den anderen Prozeß aber ineffizient ist.

Bei *Ressourceninterdependenzen* kommt es zu einer Engpaßsituation, wenn die gemeinsame Nachfrage das Angebot übersteigt. In diesem Interessenkonflikt (es können nicht alle beteiligten Prozesse aus ihrer Sicht effiziente Lösungen erzielen) besteht die Koordination darin, eine Prioritätsreihenfolge zu erstellen oder aber eine Kompromißlösung zu finden.

*Leistungsinterdependenzen* verhalten sich spiegelbildlich zu Ressourceninterdependenzen. Ist die Nachfrage zu gering, werden nicht alle Angebote ausgeschöpft, und es entsteht ein Leerstand bei mindestens einem Anbieter, durch den sich dessen Performance verschlechtert.

Die prozeßorientierte Produktionstheorie bietet folgende Ansatzpunkte für die Abbildung von Dienstleistungen:

- Die Prozeßgliederung ermöglicht es, Potentialbereitstellung (Vorkombination im engeren Sinn) und Endkombination als getrennte Prozesse einzeln zu analysieren.
- Die Erweiterung der Variablen um allgemeine Ergebnisgrößen erlaubt es, Qualitätsmerkmale aus einer multi-attributiven Qualitätsmessung in das Modell aufzunehmen. Die Produktionstheorie fundiert damit das Dienstleistungscontrolling.
- Die Suche nach Produktionsfunktionen bedeutet, in der Dienstleistungsproduktion von einem bloßen Beschreibungsmodell zu einem quantita-

---

<sup>36</sup> Vgl. Frese (1998), S. 65. Frese spricht anstatt von Leistungsinterdependenzen von Marktinterdependenzen.

tiven Erklärungsmodell zu gelangen, so daß effiziente oder optimale Dispositionen ermittelt werden können.

- Fragen der Koordination von Vor- und Endkombination können behandelt werden. Dies ist besonders dann interessant, wenn Teile der Vorkombination (z.B. Gebäudereinigung) ausgelagert sind.

In dem folgenden Anwendungsbeispiel rücken der zweite und dritte dieser vier Aspekte in den Vordergrund. Insbesondere wird ein Weg aufgezeigt, wie Produktionsfunktionen für Dienstleistungen entwickelt werden können. In Abschnitt 3.3 wird diese Fragestellung weiter vertieft.

### 3.2 Anwendungsbeispiel: Produktion im Call-Center

*Call-Center* sind organisatorische Einheiten, deren Aufgabe darin besteht, mit Kunden telephonische Dialoge zu führen<sup>37</sup>. Sie sind häufig aus zuvor existierenden Serviceabteilungen und Telephonzentralen hervorgegangen<sup>38</sup>. Typische Dialoginhalte sind Marktforschung, Annahme von Kundenbestellungen, technischer Support, Auskunftleistungen und die Annahme von Reklamationen. Call-Center werden überwiegend von Kunden kontaktiert (inbound), seltener suchen sie ihrerseits den Kundenkontakt (outbound).

Bei der Tätigkeit in Call-Centern handelt es sich um eine Dienstleistung für Unternehmen<sup>39</sup>. Ihre Bedeutung nimmt laufend zu. Während 1997 in Deutschland etwa 1.000 Call-Center mit 120.000 Mitarbeitern bestanden<sup>40</sup>, waren es 2001 bereits 2.900 Call-Center mit 265.000 Beschäftigten<sup>41</sup>. Die Vorzüge der Bündelung telephonischer Kundendialoge in Call-Centern bestehen in der Realisierung von Größenvorteilen, verbesserten Möglichkeiten der Fehlervermeidung, Vorteilen aus der Standardisierung und Automatisierung von Leistungen sowie in der Ausnutzung spezifischer Standortfaktoren.

Die Analyse der Leistungserstellung in Call-Centern erfolgt in fünf Schritten. Im ersten Schritt wird der Prozeßzuschnitt geklärt, im zweiten Schritt werden dann Kapazität und Zustand bestimmt, im dritten Schritt anschließend der Dispositionsspielraum ermittelt und im vierten Schritt geeignete Ergebnisgrö-

---

<sup>37</sup> Vgl. Hampe/Schönert (1997), S. 173.

<sup>38</sup> Vgl. Haunschild/Koch (1999), S. 215.

<sup>39</sup> In der Klassifikation der Wirtschaftszweige von 1993 sind Call-Center noch nicht erwähnt. In der aktuellen Version sind Call-Center in der Klasse 74.86.0 im Abschnitt K geführt; vgl. Statistisches Bundesamt (2003).

<sup>40</sup> Vgl. Haunschild/Koch (1999), S. 214.

<sup>41</sup> Vgl. Helber/Stolletz (2004b), S. 68.

ßen festgelegt, ehe dann im fünften Schritt funktionale Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Attributen untersucht werden.

### 3.2.1 Identifikation des Prozesses

Call-Center bilden organisatorische Einheiten mit einer klaren Aufgabenzuordnung. Als Dienstleistungen umfassen sie *mehrere Prozesse*, nämlich einen Prozeß der Potentialgestaltung, einen Prozeß der Potentialbereitstellung und eine Endkombination<sup>42</sup>. In der Potentialgestaltung wird z.B. die Größe des Call-Centers und seine Aufgabenstellung festgelegt, die Potentialbereitstellung ist unter anderem für die Verfügbarkeit der Telekommunikationstechnik und für die Aktualisierung des Leistungskatalogs zuständig. In der Endkombination werden Telefongespräche mit Kunden geführt.

Gegenstand der folgenden Analyse soll allein die *Endkombination* sein. Aufgrund der erheblich größeren Bedeutung der Inbound Call-Center<sup>43</sup> beschränken sich die folgenden Ausführungen auf den Fall, daß das Call-Center von Kunden kontaktiert wird und daß diese Kundenanrufe durch eine geeignete Technik (ACD<sup>44</sup>) auf die Bedienplätze der Mitarbeiter verteilt und dort bearbeitet werden. Der Einfachheit halber wird von homogenen Kunden und homogenen Mitarbeitern ausgegangen. Ein Beispiel dafür bildet die telephonische Reiseauskunft eines Bahnunternehmens. Die Aufgabenstellung des Prozesses besteht darin, Kundenanfragen zu bedienen.

### 3.2.2 Daten des Prozesses

Durch die Potentialgestaltung und -bereitstellung wird die *Kapazität* des Call-Centers festgelegt. Sie hängt ab von der Ausstattung des Call-Centers, von seiner Technologie und von seinem Produktprogramm. Von besonderer Bedeutung für die Endkombination ist die Größe des Call-Centers. Die Anzahl der Bedienplätze stellt eine Obergrenze für den Personaleinsatz dar und ist somit ein wichtiges Kapazitätsdatum, das der Endkombination vorgegeben ist. Zur Ausstattung des Call-Centers zählt auch die Qualifikation des eingesetzten Personals. Daneben besteht die Kapazität aus der verfügbaren Informations- und Telekommunikationstechnik (Technologie) und aus dem Produktprogramm des

---

<sup>42</sup> Vgl. Abschnitt 2.

<sup>43</sup> Vgl. Haunschild/Koch (1999), S. 215.

<sup>44</sup> Automatic Call Distribution. Zu Fragen der technischen Ausstattung von Call-Centern vgl. Hampe/Schönert (1997), S. 174 f.; Link (2000), S. 112.

Call-Centers (z.B. Reiseauskunft oder Reklamationsannahme oder auch Produktberatung).

Neben den Angaben zur Kapazität wird der aktuelle *Zustand* des Call-Centers in Daten ausgedrückt. In Zustandsdaten werden das aktuelle Potential und die aktuelle Auftragslage eines Prozesses abgebildet. Im aktuellen Potential werden zeitweise Abweichungen von der Ausstattung erfaßt, wenn beispielsweise ein Mitarbeiter wegen Krankheit ausfällt. Die aktuelle Auftragslage besteht im Call-Center aus dem Anrufaufkommen.

Die *Nachfragedaten* weisen charakteristische Schwankungen auf<sup>45</sup>. So werden Call-Center in den frühen Morgenstunden nahezu nicht kontaktiert, dagegen treten vormittags Nachfragespitzen auf. Die Herausforderung, die eine schwankende Nachfrage für Dienstleistungen generell bedeutet, tritt in diesem Anwendungsbeispiel besonders charakteristisch hervor. Aufgrund der großen Anzahl der Kundenkontakte läßt sich die Nachfrage hingegen besser prognostizieren als bei Dienstleistungen, die nur einige wenige Kunden im Tagesverlauf erwarten.

### 3.2.3 Dispositionen des Prozesses

Im Prozeß der Endkombination kann auf die *schwankende Nachfrage* auf zweierlei Weise reagiert werden, die der zeitlich-quantitativen bzw. der intensitätsmäßigen Anpassung bei Gutenberg entsprechen. Zum einen kann der Personaleinsatz variiert werden, zum zweiten die Arbeitsgeschwindigkeit. Geht man von weitgehend flexibilisierten Arbeitszeiten und dem Einsatz von Springern aus, so ist es nicht unrealistisch, den Personaleinsatz stündlich zu variieren. Erhöhungen der Arbeitsgeschwindigkeit können unter anderem durch den Einsatz einer interaktiven Sprachverarbeitungstechnik, die einen Teil der Gesprächsdauer übernimmt, oder durch eine Variation der Gesprächsinhalte erreicht werden<sup>46</sup>.

Die Dispositionen im Call-Center lassen sich demnach mit zwei Aktionsparametern abbilden, nämlich der Anzahl der besetzten Bedienplätze und der Bearbeitungsrate. Die Anzahl der besetzten *Bedienplätze* ist nach oben begrenzt durch die Größe des Call-Centers. Auch die *Bearbeitungsrate* kann nicht unbegrenzt gesteigert werden, um die Leistung, die in den Telefongesprächen erbracht wird, nicht zu gefährden.

---

<sup>45</sup> Vgl. Helber/Stolletz (2004b), S. 75 f.

<sup>46</sup> Vgl. Helber/Stolletz (2004a), S. 24.

Um die Nachfrage  $N(h)$  in einer Stunde  $h$  zu befriedigen, darf das Produkt aus der Besetzung  $z(h)$  und der Abfertigungsrate  $d(h)$  nicht kleiner als die prognostizierte Nachfrage  $N(h)$  sein<sup>47</sup>:

$$z(h) \cdot d(h) \leq N(h).$$

Da die Anrufe innerhalb eines Stundenintervalls nicht völlig gleichmäßig eintreffen, reicht auch eine Disposition, bei der diese Bedingung erfüllt ist, nicht aus, um jeden Anrufer sofort zu bedienen. Hier besteht also ein *Dispositionsspielraum* dahingehend, welcher Servicegrad durch den Prozeß erreicht werden soll. So ist es möglich, eine Unterbesetzung zu disponieren und dabei bewußt auf Kunden zu verzichten. Anders herum kann man auch mit einer Überbesetzung versuchen, jeden Kunden zu erreichen. Zwischen der Erreichbarkeit des Call-Centers und dem Einsatz des Personals besteht offensichtlich eine Trade-off-Beziehung.

### 3.2.4 Ergebnisse des Prozesses

Die von einem Call-Center erbrachten Leistungen und der dafür eingesetzte Aufwand bilden zusammen das Ergebnis des Call-Centers. Um dieses Ergebnis messen und damit die Dispositionen des Call-Centers kontrollieren zu können, sind geeignete *Qualitätsattribute*, mit denen die Performance des Call-Centers ausgedrückt wird, zu finden und in einen Zusammenhang zu den Aktionsparametern zu setzen. Als wesentliche Qualitätsmerkmale für die Leistung eines Call-Centers gelten in der Literatur die Kompetenz der Mitarbeiter, die Schnelligkeit sowohl des Verbindungsaufbaus als auch der Dialogabwicklung, die Individualisierung der Dialoginhalte, die Einfachheit des Dialogs und die dem Kunden entstehenden Kosten für den Dialog<sup>48</sup>.

Nicht alle diese Qualitätsmerkmale werden durch Dispositionen in der Endkombination beeinflußt. Die Kompetenz der Mitarbeiter, die Dialoginhalte und die Kosten des Dialogs werden von der Potentialgestaltung und -bereitstellung vorbestimmt und bilden für die Endkombination *Daten*. Dagegen nimmt die Endkombination über den Personaleinsatz und die Arbeitsgeschwindigkeit Einfluß auf das Qualitätsmerkmal der Schnelligkeit. Um die Leistung der Endkombination eines Call-Centers zu beurteilen, wird daher in erster Linie die *Schnelligkeit* und daneben die *Erreichbarkeit* herangezogen.

In der praxisorientierten Literatur zu Call-Centern wird die Schnelligkeit meistens durch die Wahrscheinlichkeit, daß die Wartezeit eines Kunden nicht

<sup>47</sup> Vgl. Helber/Stolletz (2004b), S. 71 f.

<sup>48</sup> Vgl. Link (2000), S. 110.

größer als eine bestimmte Schranke ist, angegeben. Diese Meßgröße gibt jedoch wenig Aufschluß über die tatsächliche Wartezeiten der Anrufer. Aus diesem Grund wird hier die *mittlere Wartezeit*  $W$  als Qualitätsattribut herangezogen. Die Erreichbarkeit wird mit Hilfe des Anteils der mit Besetztsymbolen blockierten Anrufer und des Anteils der aufliegenden Anrufer bestimmt<sup>49</sup>.

Diesen servicebezogenen Qualitätsattributen stehen die *Kosten* für den Betrieb des Call-Centers gegenüber. Die Kostenstruktur eines Call-Centers wird von Personalkosten dominiert, die etwa 65% der gesamten Kosten betragen. Weitere Kostenarten bilden Raumkosten, Telephonkosten und Kosten für die Informations- und Kommunikationstechnik<sup>50</sup>. Zur Beurteilung der Endkombination eignet sich allein der Personaleinsatz, da die anderen Kostenarten durch die Dispositionen in der Endkombination nicht beeinflußt werden. Zur Messung des Personaleinsatzes werden kumulierte Mannstunden  $M$  herangezogen, da für alle Mitarbeiter der gleiche Zeitlohnsatz zugrunde gelegt werden kann, so daß die Personalkosten sich proportional zu den Mannstunden verhalten.

### 3.2.5 Angabe der Produktionsfunktion

Das Beschreibungsmodell für die Produktion im Call-Center wird zum Erklärungsmodell, indem *funktionale Zusammenhänge* zwischen den Attributen aufgeklärt werden. Im Idealfall läßt sich eine Produktionsfunktion zwischen allen beteiligten quantitativen Größen

$$H(N, z, d, M, W) = 0$$

angeben, mit der die Produktion im Call-Center vollständig erklärt wird. Im allgemeinen existieren keine geschlossenen Transformationsfunktionen, wohl aber Zusammenhänge zwischen einzelnen Attributen. So kann beispielsweise der Personaleinsatz für einen Tag vollständig durch Summenbildung aus der stündlichen Besetzung der Bedienplätze abgeleitet werden:

$$M = M(z) = \sum_{h=1}^{24} z(h).$$

Für die Ermittlung der mittleren Wartezeit werden *Warteschlangenmodelle* eingesetzt<sup>51</sup>. Je nach den zugrunde gelegten Prämissen hinsichtlich der zeitlichen Verteilung der Anrufe, der Anzahl der verfügbaren Leitungen und der Geduld der Anrufer erhält man unterschiedliche Ergebnisse. Am weitesten verbreitet

<sup>49</sup> Vgl. Helber/Stolletz (2004b), S. 72.

<sup>50</sup> Vgl. Helber/Stolletz (2004b), S. 69.

<sup>51</sup> Zum Einsatz von Warteschlangenmodellen in der Industrie vgl. Kistner (1974).

tet ist das sogenannte Erlang-C-Modell, das von einem exponentialverteilten Anruferaufkommen, unendlich vielen Leitungen und unbegrenzter Geduld der Anrufer ausgeht. In anderen Modellen wird an der Exponentialverteilung festgehalten, jedoch die Anzahl der Leitungen begrenzt (so daß einige Anrufer mit dem Besetztzeichen blockiert werden) und Bedingungen formuliert, unter denen Anrufer auflegen. Diese Modelle<sup>52</sup> erlauben einen quantitativen Zusammenhang zwischen der Nachfragerate, der Besetzung, der Bearbeitungsrate und der mittleren Wartezeit, bilden folglich eine Produktionsfunktion:

$$W = W(N, z, d) .$$

Mit Hilfe der Funktionen für  $M$  und  $W$  läßt sich die Performance eines Call-Centers unter Vorgabe eines bestimmten Nachfragemusters und der Dispositionen über die Besetzung und Bearbeitung prognostizieren und so eine Personaleinsatzplanung fundieren.

### 3.3 Produktionsfunktionen für Dienstleistungen

*Produktionsfunktionen* wurden in Abschnitt 3.1 als quantitativ formulierter inhaltlicher Zusammenhang zwischen dem Ausgangszustand, in dem sich der Dienstleistungsanbieter befindet, seinen darauf einwirkenden Dispositionen und dem daraus resultierenden Ergebnis eingeführt. Ihre Bedeutung für die Planung und Kontrolle von Dienstleistungen ist damit nicht zu übersehen. Mit Produktionsfunktionen wird ein Ergebnis bei vorliegendem Ausgangszustand auf betriebliche Dispositionen zurückgeführt und damit erklärt. Andersherum läßt sich mit ihnen das Ergebnis bestimmter Dispositionen prognostizieren. Drittens können auf ihrer Grundlage Gestaltungsempfehlungen abgegeben werden, um ein bestimmtes – z.B. ein optimales – Ergebnis zu erreichen.

Die Schwierigkeit besteht jedoch darin, Produktionsfunktionen für ein konkretes Anwendungsbeispiel aufzustellen. Daß es im Falle des Call-Centers möglich ist, den Zusammenhang zwischen der Wartezeit (Ergebnis) und der Besetzung und Bearbeitungsrate (Dispositionen) bei gegebener Nachfrage (Zustand) durch Warteschlangenmodelle herzuleiten, stellt für die Dienstleistungsproduktion eine Ausnahme dar.

Aus diesem Grund wird in diesem Abschnitt eine Methode vorgestellt, mit der Produktionsfunktionen für Dienstleistungen relativ einfach hergeleitet werden können, nämlich die *Data Envelopment Analysis* (DEA)<sup>53</sup>. Ähnlich wie in

<sup>52</sup> Für Details wird auf Helber/Stolletz (2004a), S. 207 ff., verwiesen.

<sup>53</sup> Die DEA wurde von Charnes/Cooper/Rhodes (1978) entwickelt. Für Einführungen vgl. Cantner/Harnusch (1998); Kleine (2002); Schefczyk (1996).

der Aktivitätsanalyse die Kenntnis weniger Aktivitäten ausreicht, um die gesamte Technologie zu beschreiben, wird bei der DEA aus einem Satz von Beobachtungen auf grundlegende Zusammenhänge geschlossen.

Anwendungsvoraussetzung für die DEA ist, daß die Dienstleistungsproduktion durch mehrere quantitative Größen, die entweder eine Aufwandsgröße (Input) oder eine Ertragsgröße (Output) charakterisieren, vollständig beschrieben wird. Als *Inputs* werden in der Regel wesentliche Produktionsfaktoren oder Kostengrößen verwendet, als *Outputs* Qualitätsattribute und Leistungsmengen. Kennt man nun einige Ausprägungen der Inputs und Outputs, so läßt sich daraus – mit gewissen Technologieannahmen – die gesamte Technologie konstruieren. In den bisherigen Anwendungen der DEA werden als Informationsbasis branchenweite Erhebungen verwendet, in denen vorgegebene Input- und Outputgrößen bei vergleichbaren Betrieben abgefragt werden.

*Ausgangsapplication* der DEA war eine Evaluation von Grundschulen<sup>54</sup>. Als Qualitätsattribute dienten Lese- und Rechenkompetenz sowie eine Beurteilung des Selbstbewußtseins der Kinder, als Inputs die Anzahl der Lehrer sowie einige Angaben zum sozialen und familiären Umfeld der Kinder. Diese Angaben wurden in 70 Schulen erhoben. Auf dieser Grundlage wurde ermittelt, welche Input-Output-Kombinationen andere dominieren. Dabei wird eine lineare Technologie unterstellt.

Die Breite der *DEA-Anwendungen* – sie umfaßt Krankenhäuser, Gerichte, Finanzämter, Banken und Altenheime – zeigt die universelle Anwendbarkeit dieser Methode gerade für Dienstleistungen auf. Voraussetzung ist, daß ein multi-attributiver Qualitätsbegriff akzeptiert wird und daß die Qualitätskriterien einheitlich festgelegt sind. Hinsichtlich der Technologieannahmen bestehen Spielräume, denn es sind inzwischen mehrere Modellvarianten entwickelt worden, mit denen die ursprüngliche Linearitätsannahme aufgehoben werden kann.

Die DEA ist in der Literatur als *Methode zur Effizienzmessung* bekannt. Der Zusammenhang mit Produktionsfunktionen ist weniger erörtert, liegt aber auf der Hand. Mit der DEA werden die effizienten Betriebe identifiziert. Sie spannen den effizienten Rand der Technologiemenge auf. Dieser läßt sich bekanntlich als Produktionsfunktion interpretieren<sup>55</sup>. Der genaue Verlauf der Produktionsfunktion hängt damit sowohl von der Stichprobe als auch von den Technologieannahmen ab. Dies wird im folgenden anhand eines einfachen zweidimensionalen Beispiels demonstriert. Das Verfahren läßt sich auf höherdimensionale Anwendungen übertragen.

---

<sup>54</sup> Vgl. Charnes/Cooper/Rhodes (1981). Genaugenommen handelt es sich um die Überprüfung eines Programms, mit dem ein Teil der Schulen gefördert wurde.

<sup>55</sup> Vgl. Krelle (1969), S. 171.



*Tabelle 1*  
**Zahlenbeispiel zur DEA**<sup>56</sup>

Betrieb	1	2	3	4	5	6	7	8
Input $x$	5	2	4	3	5	6	10	9
Output $y$	1	2	2	4	5	7	7	8

Dazu werden die in Tabelle 1 enthaltenen acht Betriebe zugrunde gelegt, für die jeweils ein Input und ein Output angegeben sind. Man sieht, daß beispielsweise Betrieb 2 Betrieb 1 dominiert, weil er weniger Input benötigt und gleichzeitig mehr Output erreicht. Betrieb 1 ist damit ineffizient. Betrieb 2 wird hingegen von keinem anderen Betrieb dominiert und ist damit zunächst effizient. Setzt man aber eine lineare Technologie voraus, so wird Betrieb 2 durch proportionale Verkleinerung von Betrieb 4 dominiert, der als einziger auf dem effizienten Rand der Technologie liegt (vgl. Abbildung 3).

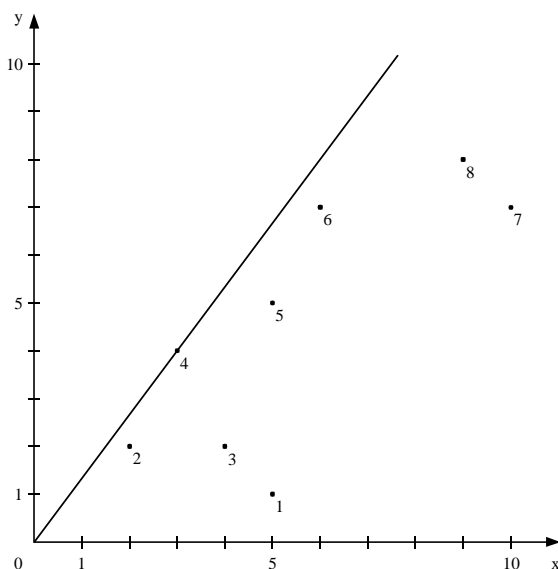


Abbildung 3: Produktionsfunktion bei linearer Technologie

<sup>56</sup> Das Beispiel ist aus Dyckhoff/Allen (1999) übernommen.

Die durch den effizienten Rand gegebene Produktionsfunktion bei linearer Technologie<sup>57</sup> lautet:

$$y = \frac{4}{3} \cdot x.$$

Diese Funktion enthält Informationen darüber, welcher Output bei einem vorgegebenen Input erwartet wird, um das *Effizienzniveau* zu erreichen. Die Umkehrfunktion gibt zu vorgegebenen Outputmengen an, welche Inputmenge bei effizienter Produktion nicht überschritten werden darf. Diese Informationen lassen sich sowohl für die betriebliche Planung als auch für die Kontrolle einsetzen. Auf ihrer Grundlage können Aufwands- und Ertragsziele vorgegeben und deren Einhaltung kontrolliert werden.

Die Linearitätsannahme klammert mögliche *Skaleneffekte* aus, indem sie ein größenunabhängiges, festes Verhältnis zwischen Input und Output postuliert. In der Produktionstheorie werden dagegen häufig abnehmende Skalenerträge, d.h. ein streng konvexer Verlauf der Produktionsfunktion, angenommen, so daß die Faktoreinsatzmengen, die für sehr große Leistungsmengen benötigt werden, immer stärker zunehmen. Eine solche Annahme liegt beispielsweise der Cobb-Douglas-Funktion mit einem Homogenitätsgrad kleiner eins zugrunde.

In der DEA werden Skaleneffekte durch den Übergang zu einer *konvexen Technologie* berücksichtigt. Der effiziente Rand wird nicht mehr durch beliebige Linearkombinationen effizienter Betriebe gebildet, sondern durch Konvexkombinationen, so daß ein Betrieb nur noch durch Betriebe der gleichen Größenordnung dominiert werden kann (vgl. Abbildung 4). Im vorliegenden Beispiel liegen die Betriebe 2, 4, 6 und 8 auf dem effizienten Rand.

Die durch den effizienten Rand gegebene Produktionsfunktion bei konvexer Technologie<sup>58</sup> besteht in dem Zahlenbeispiel aus vier Abschnitten:

$$y = \begin{cases} 2 \cdot x - 2, & 2 \leq x \leq 3 \\ x + 1, & 3 \leq x \leq 6 \\ \frac{x}{3} + 5, & 6 \leq x \leq 9 \\ 8 & 9 \leq x \end{cases}.$$

Die bisher abgeleiteten Produktionsfunktionen sind entstanden, indem zu ihrer Konstruktion allein die Ergebnisse der *Stichprobe* verwendet werden, genauer gesagt: die Ergebnisse der stärksten Vertreter der Stichprobe. Meßfehler und Ausnahmeergebnisse, die auf Faktoren zurückzuführen sind, die nicht durch die ausgewählten Input- und Outputgrößen abgebildet werden, verfälschen daher

<sup>57</sup> Das zugehörige DEA-Modell wird als CCR bezeichnet.

<sup>58</sup> Das zugehörige DEA-Modell wird als BCC bezeichnet.

den Verlauf der Produktionsfunktion. Ferner erscheint die abschnittsweise Definition, vor allem in höherdimensionalen Anwendungen, als unhandlich. Aus diesen Gründen werden in der DEA *parametrische Modelle* verwendet, in denen eine Hypothese über den Verlauf der Produktionsfunktion vorgegeben wird.

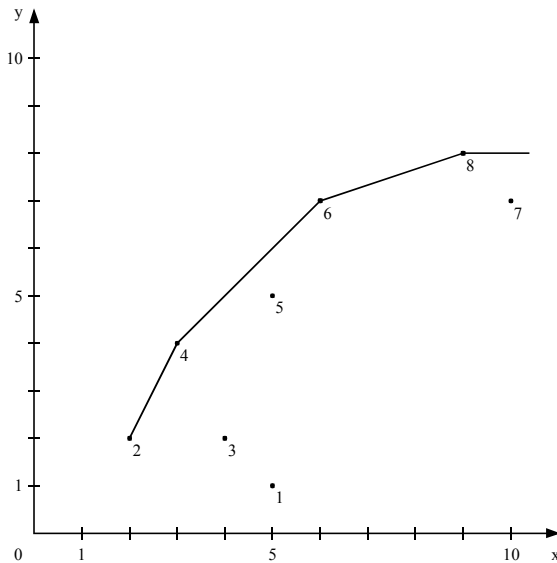


Abbildung 4: Produktionsfunktion bei konvexer Technologieannahme

Im folgenden wird für das Zahlenbeispiel eine *polynomiale Gestalt* der gesuchten Produktionsfunktion vorgegeben. Dazu wird eine Regressionsfunktion durch die gesamte Stichprobe gelegt und solange parallel verschoben, bis sie den Rand der Technologiemenge erreicht. In Abbildung 5 gibt die gestrichelte Linie die Regressionsfunktion zu den Daten des Beispiels an Tabelle 1 an und die durchgezogene Linie, die durch den zu Betrieb 6 gehörenden Punkt verläuft, die sogenannte Randproduktionsfunktion. Bei dieser Betrachtungsweise sind somit alle anderen Betriebe als ineffizient anzusehen. In dem Zahlenbeispiel ergibt sich als Randproduktionsfunktion<sup>59</sup>:

$$y = 1,32 \cdot x^{0,82} + 1,14.$$

<sup>59</sup> Das zugehörige DEA-Modell wird als VarMult bezeichnet.

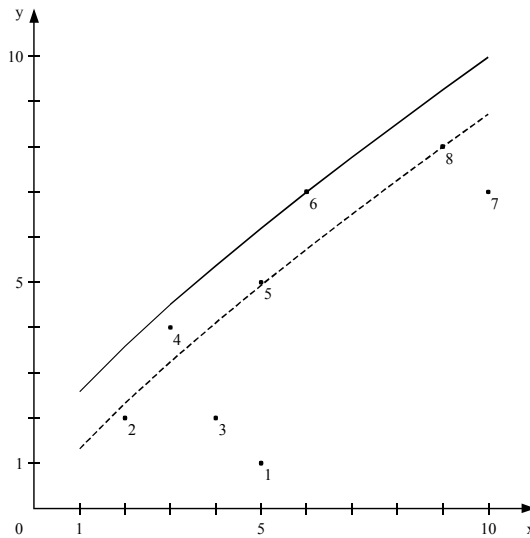


Abbildung 5: Randproduktionsfunktion mit polynomialem Verlauf

#### 4 Ausblick: Dienstleistungen als Ansatzpunkt für eine Erneuerung der Produktionstheorie?

Dienstleistungen stellen ohne Frage eine *Herausforderung für die Produktionstheorie* dar. Anders als Sachgüter versagt in den meisten Fällen eine Messung des Outputs in physikalischen Einheiten, selten handelt es sich um standardisierte Leistungen, der Kunde wirkt in vielen Fällen auf die Leistungserstellung ein, menschliche Arbeitsleistungen bilden den wichtigsten Einsatzfaktor, die Beschäftigung weist starke Schwankungen auf, die sich kaum durch Lagerproduktion abfangen lassen – all diese Besonderheiten führen dazu, daß die anfängliche Idee, bewährte produktionstheoretische Modelle auf Dienstleistungen auszuweiten, nicht unmittelbar umgesetzt werden kann.

In dieser Situation bieten sich zwei Alternativen. Zum einen ist es denkbar, auf eine tatsächliche Anwendung der etablierten Modelle zu verzichten und sich auf eine prinzipielle Anwendung in dem Sinn zurückzuziehen, daß zwar die Begriffe wie „Faktor“ usw. auch in der Dienstleistungsproduktion verwendet, aber nicht in konkreten Zahlenangaben konkretisiert werden. Zum anderen wird der Anspruch der Produktionstheorie aufrechterhalten, *quantitative Erklärungsmodelle* zu liefern. Dabei wird jedoch den Besonderheiten der Dienstleistungen Rechnung getragen, indem Qualitätsattribute als Variablen zugelassen werden, auch wenn sie keine Gütermengen darstellen, sondern Zeitziele wie-

dergeben oder als Fehlerraten oder Zufriedenheitsniveaus allgemeine Performancekriterien bilden. Diese zweite Alternative wird mit der prozeßorientierten Produktionstheorie verfolgt.

Die hier dargestellte Form der Ausweitung der Produktionstheorie betrifft also nicht allein ihr Anwendungsgebiet, sondern auch ihre Modellierung und wirkt somit auf die *Weiterentwicklung der Produktionstheorie* zurück. Dies gilt in einem ähnlichen Maße wie bei der Ausweitung der Produktionstheorie auf den Umweltschutz, bei der ebenfalls neue Modellelemente in die Produktionstheorie aufgenommen wurden. Mit der Ausweitung der Produktionstheorie auf überbetriebliche Leistungsflüsse im Supply Chain Management treten neuerliche Herausforderungen auf, die insbesondere die von der prozeßorientierten Produktionstheorie ebenfalls angesprochene Koordinationsthematik betreffen.

Die Ergänzung der produktionstheoretischen Variablen um Zeitziele und andere allgemeine Performancekriterien erlaubt dabei nicht nur eine adäquate Behandlung von Dienstleistungen, sie hilft auch bei der Analyse der Sachgüterproduktion, in der ja Qualitätsziele neben den traditionellen Mengenzielen in den letzten Jahrzehnten erheblich an Bedeutung gewonnen haben. Auf diese Weise hilft der Produktionstheorie das Nachdenken über Dienstleistungen dabei, auch ihrem ursprünglichen Anwendungsgebiet in der industriellen Produktion wieder besser gerecht zu werden.

## Literatur

- Altenburger, O. A.*: Ansätze einer Produktions- und Kostentheorie der Dienstleistungen, Berlin 1980
- Behrens, S.*: Grundlagen der prozeßorientierten Produktionstheorie, in: Die Theorie der Unternehmung in Forschung und Praxis, hrsg. v. H. Albach et al., Berlin et al. 1999, S. 297-312
- Prozessorientierte Produktionstheorie, Habilitationsschrift Bochum 2005
- Benkenstein, M.*: Dienstleistungsqualität. Ansätze zur Messung und Implikationen für die Steuerung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 63. Jg. (1993), S. 1095-1116
- Bieger, T.*: Von der Gästefreundlichkeit zum professionellen Dienstleistungsprozeß. Ansätze zur strategischen Gestaltung der menschlichen Leistung im Dienstleistungsprozeß, am Beispiel des Tourismus, in: Die Unternehmung, 51. Jg. (1997), S. 181-200
- Bruhn, M.*: Qualitätscontrolling in Dienstleistungsunternehmen, in: Qualitätscontrolling, Kostenrechnungspraxis-Sonderheft 1/2000, hrsg. v. W. Männel, Wiesbaden 2000, S. 19-27
- Cantner, U. / Hanusch, H.*: Effizienzanalyse mit Hilfe der Data Envelopment Analysis, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 27. Jg. (1998), S. 228-237
- Charnes, A. / Cooper, W. / Rhodes, E.*: Measuring the Efficiency of Decision Making Units, in: European Journal of Operational Research, Vol. 2 (1978), S. 429-444

- Evaluating Program and Managerial Efficiency: Application of Data Envelopment Analysis to Program Follow Through, in: Management Science, Vol. 27 (1981), S. 668-697
- Corsten, H.*: Die Produktion von Dienstleistungen. Grundzüge einer Produktionswirtschaftslehre des tertiären Sektors, Berlin 1985
- Dienstleistungsproduktion, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, hrsg. v. W. Wittmann et al., 5. Aufl., Stuttgart 1993, Sp. 765-776
- Dienstleistungsproduktion, in: Handwörterbuch der Produktionswirtschaft, hrsg. v. W. Kern, H.-H. Schröder und J. Weber, 2. Aufl., Stuttgart 1996, Sp. 339-352
- Ansatzpunkte für ein Rationalisierungsmanagement von Dienstleistungs-Anbietern, in: Handbuch Dienstleistungs-Marketing, hrsg. v. A. Meyer, Stuttgart 1998, S. 607-624
- Diederich, H.*: Zur Theorie des Verkehrsbetriebes, in: ZfB-Ergänzungsheft 1/1966, o. Hrsg., Wiesbaden 1966, S. 37-52
- Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 7. Aufl., Stuttgart/Berlin/Köln 1992
- Dyckhoff, H.*: Betriebliche Produktion. Theoretische Grundlagen einer umweltorientierten Produktionswirtschaft, 2. Aufl., Berlin et al. 1994
- Neukonzeption der Produktionstheorie, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 73. Jg. (2003), S. 705-732
- Dyckhoff, H. / Allen, K.*: Theoretische Begründung einer Effizienzanalyse mittels Data Envelopment Analysis (DEA), in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 51. Jg. (1999), S. 411-436
- Engelhardt, W. [H.]*: Grundprobleme der Leistungslehre, dargestellt am Beispiel der Warenhandelsbetriebe, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 18. Jg. (1966), S. 158-178
- Frese, E.*: Grundlagen der Organisation. Konzept – Prinzipien – Strukturen, 7. Aufl., Wiesbaden 1998
- Haller, S.*: Beurteilung von Dienstleistungsqualität. Dynamische Betrachtung des Qualitätsurteils im Weiterbildungsbereich, 2. Aufl., Wiesbaden 1998
- Hampe, F. / Schönert, S.*: Call Center, in: Wirtschaftsinformatik, 39. Jg. (1997), S. 173-176
- Haunschild, A. / Koch, C.*: Call Center – Make or Buy?, in: Zeitschrift Führung + Organisation, 68. Jg. (1999), S. 214-220
- Helber, S. / Stoltetz, R.*: Call Center Management in der Praxis. Strukturen und Prozesse betriebswirtschaftlich optimieren, Berlin et al. 2004a
- Grundlagen und Probleme der Personalbedarfsermittlung in Inbound-Call Centern, in: Produktion von Dienstleistungen, ZfB-Ergänzungsheft 1/2004, hrsg. v. G. Fandel und H. Wildemann, Wiesbaden 2004b, S. 67-88
- Hentschel, B.*: Multiattributive Messung von Dienstleistungsqualität, in: Dienstleistungsqualität. Konzepte, Methoden, Erfahrungen, hrsg. v. M. Bruhn und B. Stauss, 2. Aufl., Wiesbaden 1995, S. 347-378
- Isermann, H.*: Produktionstheoretische Fundierung logistischer Prozesse, in: Planung und Steuerung von Input-Output-Systemen, ZfB-Ergänzungsheft 4/1999, hrsg. v. H. Albach und O. Rosenberg, Wiesbaden 1999, S. 67-87

- Kern, W.:* Die Produktionswirtschaft als Erkenntnisbereich der Betriebswirtschaftslehre, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 28. Jg. (1976), S. 756-767
- Kommission Produktionswirtschaft, in: Die Betriebswirtschaft, 40. Jg. (1980), S. 482-483
- Kistner, K.-P.:* Betriebsstörungen und Warteschlangen. Die Erfassung störungsbedingter Stauungen mit der Warteschlangentheorie, Opladen 1974
- Klatt, S.:* Die ökonomische Bedeutung der Qualität von Verkehrsdienstleistungen, Berlin 1965
- Klaus, P.:* Auf dem Weg zu einer Betriebswirtschaftslehre der Dienstleistungen: Der Interaktions-Ansatz, in: Die Betriebswirtschaft, 44. Jg. (1984), S. 467-475
- Kleinaltenkamp, M. / Haase, M.:* Externe Faktoren in der Theorie der Unternehmung, in: Die Theorie der Unternehmung in Forschung und Praxis, hrsg. v. H. Albach et al., Berlin et al. 1999, S. 167-194
- Kleine, A.:* DEA-Effizienz. Entscheidungs- und produktionstheoretische Grundlagen der Data Envelopment Analysis, Wiesbaden 2002
- Kloock, J.:* Zur gegenwärtigen Diskussion der betriebswirtschaftlichen Produktionstheorie und Kostentheorie, in: ZfB-Ergänzungsheft 1/1969, o. Hrsg., Wiesbaden 1969, S. 49-82
- Krelle, W.:* Produktionstheorie. Teil I der Preistheorie, 2. Aufl., Tübingen 1969
- Link, J.:* Call Center, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 29. Jg. (2000), S. 110-112
- Lücke, W.:* Qualitätsprobleme im Rahmen der Produktions- und Absatztheorie, in: Zur Theorie des Absatzes. Erich Gutenberg zum 75. Geburtstag, hrsg. v. H. Koch, Wiesbaden 1973, S. 263-299
- Maleri, R.:* Grundzüge der Dienstleistungsproduktion, Berlin/Heidelberg/New York 1973
- Grundlagen der Dienstleistungsproduktion, 4. Aufl., Berlin et al. 1997
- Schefczyk, M.:* Data Envelopment Analysis. Eine Methode zur Effizienz- und Erfolgsschätzung von Unternehmen und öffentlichen Organisationen, in: Die Betriebswirtschaft, 56. Jg. (1996), S. 167-183
- Schneider, D.:* Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1: Grundlagen, 2. Aufl., München/Wien 1995
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Klassifikation der Wirtschaftszweige mit Erläuterungen, Ausgabe 2003, Wiesbaden 2003
- Stauss, B.:* Qualitätsstandards als Steuerungsgrößen für öffentliche Unternehmen, in: Die Betriebswirtschaft, 47. Jg. (1987), S. 594-606
- Stauss, B. / Hentschel, B.:* Dienstleistungsqualität, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 20. Jg. (1991), S. 238-244
- Steven, M.:* Umwelt als Produktionsfaktor?, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 61. Jg. (1991), 509-523
- Produktionstheorie, Wiesbaden 1998
- Zäpfel, G.:* Überlegungen zum Inhalt des Fachs »Produktionswirtschaftslehre«, gezeigt an einem punktuellen Vergleich Industrie- und Krankenhausbetrieb, in: Die Betriebswirtschaft, 38. Jg. (1978), S. 403-420

# **Theoretische Analyse von Kapazitätsplanungsproblemen bei Dienstleistungsproduktionen**

Von Marcus Schweitzer

## **1 Problemstellung der Kapazitätsplanung bei Dienstleistungsproduktionen**

In der Betriebswirtschaftslehre ist unter Kapazität das maximale Leistungsvermögen einer Produktiveinheit (Stelle, Abteilung, Bereich, Unternehmen) in einer Periode zu verstehen<sup>1</sup>. Diese allgemeine Begriffsdefinition gilt sowohl für Produktiveinheiten der Sachgüter- als auch für solche der Dienstleistungsproduktionen. Um alle Besonderheiten der Kapazitäten von Dienstleistungsproduktionen zu erfassen, bedarf die allgemeine Definition der Kapazität einer Präzisierung (Operationalisierung).

Kapazitäten der Dienstleistungsproduktion haben einen qualitativen und einen quantitativen Aspekt. Die Höhe der quantitativen Dienstleistungskapazität wird durch mehrere Faktoren bestimmt, die zugleich die Merkmale der Begriffspräzisierung sind: die Anzahl der einsetzbaren Potentialfaktoren bzw. ihrer Aggregate, die Qualität und das individuelle quantitative Leistungsvermögen der einsetzbaren Potentialfaktoren, die Aggregation der einsetzbaren Potentialfaktoren, die Maßgröße der Kapazität, die produktionsbedingte Einsatzbereitschaft der Kapazität und die Länge der Bezugsperiode.

Das Problem der Kapazitätsplanung einer Produktiveinheit (z.B. einer Bank- oder Versicherungsabteilung) im Dienstleistungsbereich besteht darin, ihr Leistungsvermögen in mittel- bis langfristiger Sicht so zu dimensionieren, daß das Erreichen ihrer gewählten Ziele (Zielsystem) auf einem gewünschten (vorgegebenen) Niveau bei erwarteten Nebenbedingungen ermöglicht wird. Damit bestimmt die Kapazität den Handlungsrahmen der Produktiveinheit und sichert im Ergebnis ihre Existenz und ihre Wirtschaftlichkeit. Mit Recht gilt daher die Kapazitätsplanung als eine grundlegende, taktische Entscheidung. Sie wird auf der operativen Ebene durch eine Kapazitätsterminierung konkretisiert, mit de-

---

<sup>1</sup> Vgl. Kern (1962), S. 27.



ren Hilfe Entscheidungen über die Nutzung von Flexibilitätspotentialen unterstützt werden.

Entscheidungen (Planungen) über Kapazitäten (bzw. Kapazitätalternativen) lassen sich nach Erfahrungswissen, nach Faustregeln, nach „Versuch und Irrtum“, durch Nachahmen oder nach wissenschaftlichen Erkenntnissen und Methoden treffen. Nachfolgend steht das wissenschaftliche Verfahren im Vordergrund, indem das Kapazitätsplanungsproblem bei Dienstleistungsproduktionen einer theoretischen Analyse unterzogen wird. Diese Analyse orientiert sich an den Wissenschaftszielen:

- *Beschreibung* des Problems (deskriptives Wissenschaftsziel),
- *Erklärung und Prognose* von Sachverhalten und Beziehungen des Problems (theoretisches Wissenschaftsziel),
- *Entscheidung* und Gestaltung bzw. Lösung des Problems (pragmatisches Wissenschaftsziel).

Diese Zielsetzungen bilden gleichzeitig die Grundstruktur für die nachfolgenden Ausführungen.

## **2 Deskriptive Aspekte der Kapazitätsplanung bei Dienstleistungsproduktionen**

### **2.1 Typusbegriff der Dienstleistung**

In Verbindung mit der Nachfrage nach Dienstleistungen treten die Produktionsprozesse als Determinanten der Kapazitätsinanspruchnahme auf und beeinflussen die Kapazitätsdimensionierung. Unter dem Forschungsziel der Planung von Dienstleistungskapazitäten bietet es sich daher an, die Produktionsprozesse der Dienstleistungen in den Vordergrund der Betrachtung zu rücken und sich am prozeßorientierten Dienstleistungsbegriff zu orientieren. Der Dienstleistungsbegriff wird in diesem Sinne wie folgt definiert: *Eine Dienstleistung stellt die Produktion eines Bündels überwiegend immaterieller Güter unter Einsatz interner und externer Faktoren dar.*

Diese Definition enthält zwei Merkmale, die einen abstufbaren Charakter haben: die Materialität des Produktionsergebnisses (Leistungsbündels) sowie den Einsatz externer Faktoren. Wegen der Abstufbarkeit der beiden Merkmale handelt es sich bei dieser Definition um einen Typusbegriff der Dienstleistung. Abbildung 1 veranschaulicht den sich daraus ergebenden fließenden Übergang von der Sachgut- zur Dienstleistungsproduktion durch dunklere Schraffur bei zunehmendem Dienstleistungscharakter.

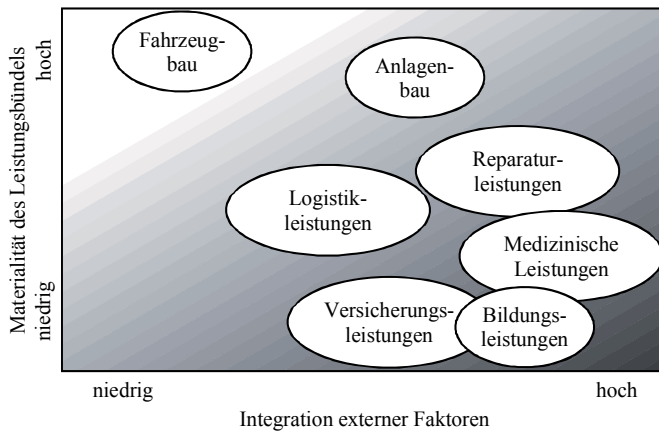


Abbildung 1: Typologische Abgrenzung von Sachgut- und Dienstleistungsproduktionen

Aufgrund der verstärkten Integration externer Faktoren<sup>2</sup> stellen Dienstleistungsproduktionen spezielle Faktorkombinationen dar, die nur teilweise der Dispositionsfreiheit des Produzenten unterliegen. Ein Faktor gilt dann als extern, wenn er aus dem Verfügungsbereich des Leistungsabnehmers stammt, der selbst nicht das Sachziel der betreffenden Dienstleistungsproduktion verfolgt. Sonst handelt es sich um einen internen Faktor. Formal können Dienstleistungsproduktionen wie Sachgutproduktionen als Input-Output-Systeme interpretiert werden<sup>3</sup>. Der externe Faktor kann dabei auf unterschiedlichen Aggregationsniveaus als Produktionsfaktor auftreten, der von einem einzelnen Abnehmer oder einem (potentiellen) Abnehmerkreis eingebracht wird. Sofern zur Produktion einer Dienstleistung mehrere Teilprozesse durchzuführen sind, können externe Faktoren teilprozeßspezifisch an der Produktion mitwirken. Dabei kann ein und derselbe Dienstleistungsabnehmer unterschiedliche externe Faktoren in die Produktion einbringen (z.B. Einbringung unterschiedlichen Datenmaterials sowie der Person des Mandanten in verschiedene Phasen des Beratungsprozesses einer Steuerberatungskanzlei).

Die Erscheinungsvielfalt der Dienstleistungen läßt sich an ihren unterschiedlichen Absatzobjekten ausmachen. Objekt des Absatzes kann sowohl der Dienstleistungsprozeß selbst (z.B. eine Konzertveranstaltung) als auch das durch einen Dienstleistungsprozeß erzielte Produktionsergebnis (z.B. die vollzogene Reparatur eines Fahrzeugs) sein<sup>4</sup>. Mit der Art des Absatzobjekts verbindet sich auch

<sup>2</sup> Vgl. Corsten (1996), Sp. 340, und (2001), S. 28; ferner Dyckhoff (2003), S. 721 f.; Schweitzer (2003), S. 47 ff., und (2004), S. 90 f.

<sup>3</sup> Vgl. Dinkelbach/Rosenberg (2002), S. 2 ff. und S. 8.

<sup>4</sup> Vgl. Eichhorn (1979), Sp. 2147.

die Frage nach seiner Immaterialität. Der Dienstleistungsprozeß stellt in beiden Beispielen eine Zustandsgestaltung dar, die als Vorgang immer immateriell ist<sup>5</sup>. Wird also der Prozeß der Zustandsgestaltung als Dienstleistung angesehen, stellt sich die Frage nach der Immaterialität von Dienstleistungen nicht. Maleri<sup>6</sup> und Ernenputsch<sup>7</sup> verstehen hingegen unter einer Dienstleistung nicht einen Produktionsprozeß, sondern ein Produktionsergebnis. Am Beispiel der vollzogenen Reparatur eines Fahrzeugs wird deutlich, daß bei dieser Betrachtung keine eindeutige Immaterialität des Produktionsergebnisses vorliegt. Zwar ist die vollzogene Reparatur als Zustandsänderung immateriell, ihre Existenz und Wahrnehmung ist jedoch an einen materiellen Träger, im Beispiel das Fahrzeug, gebunden. Das Produktionsergebnis ist in diesem Fall ein Leistungsbündel<sup>8</sup> aus vorwiegend immateriellen Produktionsergebnissen, in dem auch materielle Nebenprodukte enthalten sind<sup>9</sup>. Bei einer Dienstleistung verkörpert die (immaterielle) Zustandsgestaltung eines materiellen Trägers das Hauptprodukt. Die Zustandsgestaltung stellt eine beabsichtigte Zustandsänderung oder -erhaltung dar. Hierbei übernimmt der Träger die Rolle eines Objekts, an dem der Prozeß vollzogen wird und der zur Speicherung der Prozeß(-zwischen-)ergebnisse dient. Sofern er noch Teil des Endprodukts ist, ist der Träger lediglich ein ergänzendes Nebenprodukt.

## 2.2 Kapazitätsplanungsorientierte Typologie der Dienstleistungsproduktionen

Um Dienstleistungsproduktionen im Sinne des deskriptiven Wissenschaftsziels zweckmäßig zu erfassen, ist es erforderlich, ihre Eigenschaften anhand von Merkmalen zu beschreiben. Im Fall der taktischen Kapazitätsplanung sind das die Merkmale, welche die Struktur der Kapazitätsinanspruchnahme und die Struktur der gegebenen bzw. zu verändernden Kapazität kennzeichnen. Zu Einzelheiten dieser Merkmale und ihrer Ausprägungen sei auf Schweitzer<sup>10</sup> verwiesen.

In einer ersten Gruppe werden zwei absatzorientierte Typusmerkmale zusammengefaßt, die abstufbar sind: (1) die *Saisonalität* des Nachfrageverlaufs nach Dienstleistungen, (2) die *Wiederholungsrate* der Dienstleistungen.

<sup>5</sup> Vgl. Corsten (1986), S. 17.

<sup>6</sup> Vgl. Maleri (1998), S. 120.

<sup>7</sup> Vgl. Ernenputsch (1986), S. 2.

<sup>8</sup> Vgl. Chase/Aquilano/Jacobs (1998), S. 143; Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer (1993), S. 407 ff.; ferner Steven (1998), S. 272.

<sup>9</sup> Vgl. Dilworth (1983), S. 13.

<sup>10</sup> Vgl. Schweitzer (2003), S. 81 ff., und (2004), S. 94 f.

Neben den absatzorientierten Merkmalen lassen sich in einer zweiten Gruppe zwei abstufbare, gemischt absatz- und produktionsorientierte Typusmerkmale herausstellen, die für die taktische Planung von Dienstleistungskapazitäten Gewicht haben: (3) die *Sicherheit der Prozeßkoeffizienten*, (4) das Auftreten von *Lerneffekten*.

In einer dritten Gruppe lassen sich produktionsorientierte Typusmerkmale zusammenfassen, die für die taktische Planung von Dienstleistungskapazitäten vergleichbare Bedeutung haben und ebenfalls abstufbar sind. Sie kennzeichnen in erster Linie die Art der Prozeßplanung und -durchführung sowie Eigenschaften der Produktiveinheiten. Im einzelnen handelt es sich um: (5) die Möglichkeiten zur *Qualitätsbeurteilung* durch den Dienstleistungsabnehmer, (6) die *Lagerungsfähigkeit* der Prozeß(-zwischen-)ergebnisse, (7) die *Sicherheit des Kapazitätsangebots*, (8) die *Flexibilität des Kapazitätsangebots*, (9) den *Umfang der Nachfrageerfüllung* bzw. der Kundenauftragsannahme und (10) die *terminliche Strukturierung* der Teilprozesse.

Mittels der genannten Merkmale gelingt es, eine umfassende und zweckmäßige Beschreibung realer Dienstleistungsproduktionen mit ihrer Erscheinungsvielfalt in der Form einer Typologie zu geben. Von den genannten Merkmalen der Dienstleistungsproduktion werden drei zur Formulierung einer Typologie der Dienstleistungen herangezogen. Diese Merkmale sind:

- die terminliche Strukturierung der Teilprozesse (10),
- die Sicherheit der Prozeßkoeffizienten (3),
- die Wiederholungsrate der Dienstleistungen (2).

Die terminliche Strukturierung der Teilprozesse bestimmt die Abbildung der Dienstleistungsproduktion nachhaltig. Sie soll deshalb als erstes Merkmal der Typenbildung gewählt werden. Bei feiner terminlicher Strukturierung der Dienstleistungsproduktion wird es erforderlich, eine Abstimmung der Starttermine einzelner Teilprozesse der operativen Ebene durch geeignete Modellierung auf der taktischen Ebene in vergrößerter Form zu antizipieren. Da hierbei die Unsicherheit der Inanspruchnahme von Produktiveinheiten einen besonderen Einfluß auf die Planungsgenauigkeit nimmt, werden alle betroffenen Dienstleistungstypen in der Planung mit unsicheren Prozeßkoeffizienten berücksichtigt. Bei grober terminlicher Strukturierung ist dagegen eine genaue Abbildung der Prozeßkoeffizienten von untergeordneter Bedeutung, insbesondere dann, wenn gut beherrschte Prozesse mit geringem Kundenkontakt diese Koeffizienten nahezu deterministisch werden lassen. Liegen dagegen weniger gut beherrschte Prozesse vor, werden auf der taktischen Ebene auch bei einer terminlich grob strukturierten Dienstleistungsproduktion unsichere Prozeßkoeffizienten verwendet.

Bei feiner terminlicher Strukturierung der Dienstleistungsproduktion ist für die Genauigkeit der Kapazitätsplanung ebenfalls von Bedeutung, ob eine hohe

oder eine niedrige Wiederholungsrate der Prozesse vorliegt. Eine Termindisposition von (Teil-)Prozessen auf operativer Ebene, die bei niedriger Wiederholungsrate erfolgt, wird im Vergleich zur Produktion bei hoher Wiederholungsrate genauer durchgeführt. Dies betrifft insbesondere feste Terminvorgaben und Kapazitätszuordnungen. Auf der taktischen Ebene wird diese genauere Planung in geeigneter Weise antizipiert. Dazu werden in mittel- bis langfristiger Sicht Informationen über die Eigenschaften der Prozeßkoeffizienten benötigt. In der Regel sind diese Koeffizienten unsicher und bestenfalls für einen ersten Teilplanungszeitraum als deterministisch zu betrachten. Anders als bei feiner terminlicher Strukturierung wird bei grober terminlicher Strukturierung eine genaue zeitliche Abstimmung der Teilprozesse vernachlässigt. Für die taktische Planung der Dienstleistungskapazität bei grober terminlicher Strukturierung spielt daher die Wiederholungsrate eine untergeordnete Rolle. Eine Differenzierung dieser Produktionen nach der Wiederholungsrate ist demnach nicht erforderlich.

Damit lassen sich bei einer Ausrichtung an der taktischen Planung von Dienstleistungskapazitäten vier Haupttypen der Dienstleistungsproduktionen bilden<sup>11</sup>:

- (1) terminlich grob strukturierte Dienstleistungsproduktionen mit deterministischen Prozeßkoeffizienten (Haupttyp 1),
- (2) terminlich grob strukturierte Dienstleistungsproduktionen mit unsicheren Prozeßkoeffizienten (Haupttyp 2),
- (3) terminlich fein strukturierte Dienstleistungsproduktionen mit hoher Wiederholungsrate der Dienstleistungen (Haupttyp 3),
- (4) terminlich fein strukturierte Dienstleistungsproduktionen mit niedriger Wiederholungsrate der Dienstleistungen (Haupttyp 4).

Ausprägungen aller anderen Merkmale zur Differenzierung von Dienstleistungen lassen sich bei diesen Haupttypen ebenfalls ausmachen, wobei sie je nach Haupttyp von höherer oder niedrigerer Relevanz sind. Dementsprechend können die vier Haupttypen bei Bedarf nach den Kriterien (1) sowie (4) bis (9) weiter in Untertypen gegliedert werden. Die Haupttypen der Dienstleistungsproduktionen 1, 2 und 3 werden in den folgenden Abschnitten unter theoretischen und pragmatischen Aspekten weiteren Analysen unterzogen. Zur ausführlichen Darstellung und Analyse des Haupttyps 4 sei auf Schweitzer verwiesen<sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup> Vgl. Schweitzer (2003), S. 81 ff.

<sup>12</sup> Vgl. Schweitzer (2003), S. 235 ff.

### 3 Theoretische Aspekte der Kapazitätsplanung bei Dienstleistungsproduktionen

#### 3.1 Produktions- und absatztheoretische Aspekte terminlich grob strukturierter Dienstleistungsproduktionen mit deterministischen Prozeßkoeffizienten

Aus der Vielzahl existierender Dienstleistungsproduktionen läßt sich ein Typ abgrenzen, bei dem eine terminlich grob strukturierte Produktion mit deterministischen (oder als quasi-deterministisch behandelten) Prozeßkoeffizienten vorliegt (Haupttyp 1). Er tritt z.B. bei der Kommissionierung von Aufträgen und im Transportbereich von Logistikzentren auf, die auf Verbrauchsmaterialien von Krankenhäusern spezialisiert sind. Auch turnusmäßige Abfahren in Abfallentsorgungsunternehmen sowie die Platzierung des Publikums in einem Theater oder Kino stellen Ausprägungen dieses Typs dar. Diese Dienstleistungen zeichnen sich durch gleichförmige Prozesse bzw. Routineprozesse mit vernachlässigbaren Schwankungen der Prozeßinhalte aus. Die Prozesse werden weitestgehend beherrscht, und ihr zeitlicher Ablauf führt in der operativen Planung zu keinem größeren Bedarf an Neuplanung. Meist unterliegen die Termine dieser Dienstleistungen primär einer unternehmenseigenen Bestimmung, woraus sich in der Regel größere Entscheidungsspielräume für die operative Termindisposition ableiten. Die betreffenden Unternehmen und ihre Produktionsbereiche sind aus taktischer Sicht lediglich durch Unsicherheiten in bezug auf die Absatzmengen und die Kapazität der einsetzbaren Potentialfaktoren, insbesondere des Personals, gekennzeichnet.

Bei der Formulierung genereller produktions- und absatztheoretischer Aussagen für den Haupttyp 1 ergeben sich aus den genannten Unsicherheiten zwei Betrachtungsschwerpunkte. Sie betreffen die produktionstheoretische Determination der verfügbaren Kapazität  $KA_{m,t}$  einer Produktiveinheit  $m$  aus den ihr zugeordneten Potentialfaktoren und die Erklärung der Kapazitätsinanspruchnahme durch die geplanten Produktionsmengen. Die Kapazität einer Produktiveinheit bestimmt sich rekursiv über ihren Aufbau durch horizontale Aggregation, falls die Kapazitäten untergeordneter Potentialfaktoren  $A_{m,k,t',t''}$  und Produktiveinheiten zu kumulieren sind, oder durch vertikale Aggregation, falls ein untergeordneter Potentialfaktor oder eine untergeordnete Produktiveinheit einen Minimumsektor darstellt. Dieser Sachverhalt läßt sich über einen Planungszeitraum  $t = 1, \dots, T$  wie folgt darstellen, wobei mit  $t = 0$  der Zeitraum vor und mit  $t = T + 1$  der Zeitraum nach dem Planungszeitraum bezeichnet wird<sup>13</sup>:

<sup>13</sup> Bis auf Indizes seien nachfolgend Zufallsvariablen durch Großbuchstaben, ihre Realisationen durch entsprechende Kleinbuchstaben gekennzeichnet.

(1) bei horizontaler Aggregation: für  $m = 1, \dots, M$  ;  $t = 1, \dots, T$  :

$$KA_{m,t} = \sum_{m' \in M(m,t)} KA_{m',t} + \sum_{k \in MK(m,t)} \sum_{t'=0}^t \sum_{t''=t}^{T+1} A_{m,k,t',t''} \cdot z_{m,k,t',t''},$$

bei vertikaler Aggregation: für  $m = 1, \dots, M$  ;  $t = 1, \dots, T$  :

$$KA_{m,t} = \min \left\{ \min_{m' \in M(m,t)} KA_{m',t}; \min_{\substack{k \in MK(m,t); \\ t' \leq t; t' \leq t'' \leq T+1}} A_{m,k,t',t''} \right\}.$$

$MK(m,t)$  : Menge der Potentialfaktoren, die der Produktiveinheit  $m$  in der Periode  $t$  direkt (d.h. nicht auf dem Weg über untergeordnete Produktiveinheiten) zugeordnet werden;

$M(m,t)$  : Menge der Produktiveinheiten, die der Produktiveinheit  $m$  in der Periode  $t$  direkt untergeordnet werden;

$z_{m,k,t',t''}$  : Anzahl der Einheiten der Potentialfaktorart  $k$  in der Produktiveinheit  $m$  ( $m = 1, \dots, M$ ), die zu Beginn der Periode  $t'$  angeschafft und am Ende der Periode  $t''$  veräußert werden.

Bei vielen Dienstleistungen ist ein Teil der bereitgestellten Potentialfaktoren Gegenstand der Wahrnehmung von Dienstleistungsabnehmern. Letztere können einen Nutzen aus der wahrgenommenen *Strukturqualität* (Strukturnutzen) der Potentialfaktoren ziehen. Für den Dienstleistungsproduzenten bedeutet dies, daß er diesen Nutzen mit besonderer Sorgfalt erfassen und gestalten muß. Hierzu kann der Gesamtnutzen der Strukturqualität  $uq_{m,t}$  der Produktiveinheit  $m$  in der Periode  $t$  über ihre Potentialfaktoren additiv erklärt werden:

$$(2) \quad uq_{m,t} = \sum_{m' \in M(m,t)} uq_{m',t} + \sum_{k \in MK(m,t)} ue_{m,k} \cdot y_{m,k,t} \\ + \sum_{k \in MK(m,t)} \sum_{t'=0}^t \sum_{t''=t}^{T+1} ua_{m,k} \cdot z_{m,k,t',t''} \\ y_{m,k,t} \leq \sum_{t'=0}^t \sum_{t''=t}^{T+1} z_{m,k,t',t''}$$

$ue_{m,k}$  : existenzabhängiger Nutzenkoeffizient ( $ue_{m,k} \geq 0$ ) welcher der Qualität des Einsatzes der Potentialfaktorart  $k$  in der Produktiveinheit  $m$  beige-messen wird;

$ua_{m,k}$  : anzahlabhängiger Nutzenkoeffizient ( $ua_{m,k} \geq 0$ ) welcher der Qualität einer Einheit der Potentialfaktorart  $k$  in der Produktiveinheit  $m$  beige-messen wird;

$y_{m,k,t}$  : binäre Indikatorvariable, die den Wert 1 (0) annimmt, wenn eine (keine) Einheit der Potentialfaktorart  $k$  in der Periode  $t$  direkt einer Produk-tiveinheit  $m$  zugeordnet wird.

In diesen Ausdrücken (Hypothesen) (2) wird der Strukturnutzen über zwei Komponenten erklärt. Zum einen tritt ein Nutzen aus der einfachen Existenz eines bestimmten Potentialfaktors der Art  $k$  auf, zum anderen entsteht ein Nutzen aus der Anzahl von Potentialfaktoren. Die binäre Variable nimmt hier höchstens dann den Wert 1 an, wenn ein entsprechender Potentialfaktor mit positiver Menge aktuell bereitgestellt wird oder zu einem früheren Zeitpunkt angeschafft wurde. Die Summierung des einzelnen Nutzens erfolgt dann analog zur Summierung der Kapazitäten bei horizontaler Aggregation.

Die Kapazitätsinanspruchnahme  $K_{m,t}$  einer Produktiveinheit  $m$  ergibt sich aus der Summierung aller Kapazitätsinanspruchnahmen  $bp_{m,n,t} \cdot X_{n,t}$  durch jeweils eine Prozeßart  $n$  und ihre Prozeßmenge  $X_{n,t}$  in einer betrachteten Periode  $t$ :

$$(3) \quad KA_{m,t} = \sum_{n=1}^N bp_{m,n,t} \cdot X_{n,t}.$$

Dabei wird davon ausgegangen, daß alle Prozesse der Art  $n$  den gleichen (deterministischen) Prozeßkoeffizienten  $bp_{m,n,t}$  besitzen.

Die Prozeßmengen der Dienstleistungen  $X_{n,t}$  in einer betrachteten Periode  $t$  sind abhängig von den Absatzmengen  $R_{n,t}$  an Dienstleistungen. Sofern eine vollständige Erfüllung eines durch den Vertrieb vorgegebenen Absatzprogramms vorgesehen ist, müssen die entsprechenden Variablen gleichgesetzt werden. Die Beziehungen (4) erklären diesen Zusammenhang, der im Hinblick auf die Verteilungsfunktionen der Prozeßmengen der Dienstleistungen  $X_{n,t}$  definitorischen Charakter hat:

$$(4) \quad X_{n,t} = R_{n,t}.$$

Alternative Formulierungen beruhen auf der Einhaltung gegebenenfalls stochastischer Absatzmindestmengen  $R_{n,t,\min}$  und Absatzhöchstmengen  $R_{n,t,\max}$ . In diesem Fall sind  $X_{n,t}$  und  $R_{n,t,\min}$  bzw.  $R_{n,t,\max}$  durch Ungleichungen zu verbinden, die keine direkte Übertragung der Stochastik des Absatzes auf die Prozeßmengen zulassen. Eine Erklärung der Prozeßmengen ist in diesem Fall abhängig von der Formulierung eines Ersatzmodells, die unter entscheidungstheoretischen Aspekten näher untersucht wird.

### **3.2 Produktions- und absatztheoretische Aspekte terminlich grob strukturierter Dienstleistungsproduktionen mit stochastischen Prozeßkoeffizienten**

Zu einem weiteren Haupttyp der Dienstleistungsproduktion (Haupttyp 2) lassen sich terminlich grob strukturierte Dienstleistungsproduktionen zusammen-



fassen, die im Gegensatz zum Haupttyp 1 in höherem Maße unsichere bzw. risikobehaftete Prozeßkoeffizienten besitzen. Bei der Formulierung produktions- und absatztheoretischer Aussagen (Hypothesen) muß den auftretenden Unsicherheiten des Haupttyps 2 Rechnung getragen werden. Diese Unsicherheiten lassen sich auf verschiedene Ursachen zurückführen, die eine allgemeine Standardisierung der Produktionsprozesse erschweren. Eine dieser Ursachen bildet die vergleichsweise hohe Kundenindividualität der Prozesse. Diese ist wiederum unter anderem durch die Qualität (speziell: die Individualität) der externen Faktoren bestimmt. Entsprechende Probleme treten z.B. bei der Schadenregulierung von Privathaftpflichtversicherern auf. In diesen Produktionen bestehen nur geringe Möglichkeiten, Schaden-Regulierungsprozesse zu standardisieren, da die Vielfalt auftretender Schadenursachen laufend zu neuen Schadenanalysen zwingt. Neben der Qualität der sachlichen externen Faktoren spielt auch die Qualität der menschlichen externen Faktoren in denjenigen Produktionen eine Rolle, an denen der Dienstleistungsabnehmer aktiv mitwirkt. Beispiele hierfür sind Ausbildungsleistungen, die auf den Wissensstand der auszubildenden Teilnehmer abgestimmt werden müssen. Eine weitere Ursache risikobehafteter Produktionskoeffizienten liegt darin, daß in Haupttyp 2 keine detaillierte terminliche Strukturierung von Teilprozessen vorgenommen wird. Dies ist unter anderem darauf zurückzuführen, daß mit Ausnahme weniger Teilprozesse die Durchführungstermine durch den Dienstleistungsproduzenten bestimmt werden und die Produktionen zu einem großen Teil nur zu diesen Terminen stattfinden. Hiervon weichen nur diejenigen Teilprozesse ab, die einer ersten, prozeßauslösenden Kontaktaufnahme (z.B. einer Schadenmeldung in einer Kfz-Versicherung) bedürfen. Ferner tritt der Fall einer groben terminlichen Strukturierung ein, wenn eine detaillierte terminliche Abstimmung wegen unkalkulierbarer Verzögerungen bei der Mitwirkung externer Faktoren oder bei den Leistungen von Subunternehmern<sup>14</sup> unmöglich wird.

Dienstleistungsproduktionen des Haupttyps 2 sind durch vergleichsweise intensive Kundenkontakte geprägt. Darin liegt eine andere Ursache risikobehafteter Produktionskoeffizienten. Zur Durchführung der Teilprozesse werden deshalb häufig menschliche Potentialfaktoren (Mitarbeiter) eingesetzt, die individuell auf die Vorstellungen des Dienstleistungsabnehmers eingehen können. Der verstärkte Einsatz menschlicher Potentialfaktoren führt sehr oft zu Problemen mit der Unsicherheit des menschlichen Leistungsvermögens. Noch mehr als in Haupttyp 1 ist es hier deshalb notwendig, unsichere bzw. risikobehaftete Produktionskoeffizienten und quantitative Kapazitäten zu modellieren. Zur Erklärung der zur Verfügung stehenden Kapazität kann dennoch auf die Beziehungen (1) zurückgegriffen werden.

---

<sup>14</sup> Zur Bedeutung der Ausgliederung von Produktionsprozessen vgl. Altenburger (1980), S. 180 f.

Der Strukturnutzen aus den Produktiveinheiten sowie die Verbindung von Absatz- und Produktionsmengen kann für Haupttyp 2 wiederum auf Basis des Haupttyps 1 mit den Beziehungen (2) und (4) erklärt werden.

Wesentliche Unterschiede ergeben sich im Vergleich zu (3) durch die Unsicherheit der Prozeßkoeffizienten. Die Struktur der Bestimmungsgleichung für die Kapazitätsinanspruchnahme in einer Produktiveinheit bleibt jedoch bis auf die Verwendung stochastischer Prozeßkoeffizienten  $BP_{m,n,t}$  erhalten:

$$(5) \quad KA_{m,t} = \sum_{n=1}^N BP_{m,n,t} \cdot X_{n,t} \cdot$$

### **3.3 Produktions- und absatztheoretische Aspekte terminlich fein strukturierter Dienstleistungsproduktionen mit hoher Prozeßwiederholung**

Auch bei der Formulierung der produktions- und absatztheoretischen Aussagen (Hypothesen) des Haupttyps 3 der Dienstleistungsproduktion sind Unsicherheiten zu berücksichtigen. Hier sind die Dienstleistungsproduktionen dadurch charakterisiert, daß ihre Teilprozesse bei hoher Wiederholungsrate erst nach Eintreffen eines Kundenauftrags begonnen werden können. Daraus folgt eine Einengung des Entscheidungsspielraums der operativen Termindisposition. Die verbleibenden Entscheidungsspielräume werden in vielen Fällen dennoch für eine detaillierte Termindisposition<sup>15</sup> genutzt, deren Ergebnis in vergrößerter Form auf der taktischen Ebene zu antizipieren ist. Die Ziele einer fein strukturierten Termindisposition sind auf operativer Ebene das Erreichen möglichst hoher Kapazitätsauslastungen kostenintensiver Potentialfaktoren sowie die Realisation kurzer Durchlaufzeiten. Auch die Kontinuität der Prozesse (z.B. bei der Herstellung von Speisen in Großküchen) kann als Grund für geringe Entscheidungsspielräume und für eine detaillierte Termindisposition auftreten. Eine detaillierte Termindisposition wird z.B. im Pflegebereich von Krankenhäusern auf Wochenbasis durchgeführt. Im klinischen Operationsbereich wird Termindisposition sogar bis hin zu einer Feinterminierung auf Tagesbasis betrieben. In anderen Dienstleistungsproduktionen erfolgt eine terminliche Abstimmung einzelner Teilprozesse durch Vorgabe detaillierter Ablaufregeln. Das geschieht insbesondere dann, wenn wesentliche Teilprozesse in Anwesenheit und unter Mitwirkung des Dienstleistungsabnehmers vollzogen werden müssen. Diese Teilprozesse sind in vielen Fällen zusätzlich dadurch gekennzeichnet, daß sie nicht nach freier Entscheidung des Dienstleistungsproduzenten unterbrochen werden können. Beispiele für die-

<sup>15</sup> Vgl. Schlüchtermann/Sibbel (1999), S. 65.

se fein strukturierten Dienstleistungsproduktionen stellen Schalterabfertigungen auf Bahnhöfen, Leistungen von Call-Centern sowie Abwicklungen von Online-Transaktionen in Banken dar. Für Kliniken lassen sich hierzu Notaufnahmen und Diagnosebereiche als Beispiele anführen.

In Dienstleistungsproduktionen mit feiner terminlicher Strukturierung existieren auch Teilprozesse, an denen Dienstleistungsabnehmer insofern intensiv mitwirken, als sie abnehmerspezifische Produktionsfaktoren in die Produktion einbringen und in der Lage sind, den Vollzug der Produktion in größeren Teilen mitzugestalten und zu bewerten. In Fällen von Dienstleistungsproduktionen, die z.B. im Schalterverkehr durchgeführt werden, wirken die Dienstleistungsabnehmer in eigener Person mit. Für den Dienstleistungsproduzenten bedeutet dies, daß er seine Produktion auf die Abnehmeranforderungen in bezug auf die Länge der Warte- und Durchlaufzeiten anpassen muß. Die intensive Mitwirkung der Dienstleistungsabnehmer an der Produktion hat ferner abnehmerspezifisch schwankende Arbeitsinhalte zur Folge. Trotz dieser Schwankungen lassen sich jedoch in der Regel mehr oder weniger standardisierte Prozeßpläne anwenden. Eine hohe Standardisierung wird beispielsweise bei Bankgeschäften erreicht. Dagegen sind in den bereits angesprochenen klinischen Bereichen, in Steuerberatungspraxen oder in Reisebüros neben Routineprozessen auch individuelle Prozesse mit sehr differenzierten (fallabhängigen) Inhalten feststellbar. Es ist ferner zu beobachten, daß Prozeßpläne aufgrund der Kundenindividualität der Dienstleistungen keine festen Abläufe der Teilprozesse determinieren. Zum Beispiel ergibt sich bei der Vermittlung von Pauschalreisen in vielen Fällen, daß eine zusätzliche Bahn- oder Flugverbindung vermittelt werden muß. Die Durchführung bestimmter Teilprozesse einer Dienstleistung kann in diesen Fällen nur mit einer bestimmten Häufigkeit angegeben werden, was durch Übergangswahrscheinlichkeiten bei der Belastung der Produktiveinheiten zu berücksichtigen ist. Aus den genannten Gründen sind bei der produktions- und absatztheoretischen Erfassung von Prozessen des Haupttyps 3 Risiken zu berücksichtigen, welche die Nachfragemengen, Prozeßkoeffizienten sowie Prozeßpläne betreffen.

Im Vergleich zu den Haupttypen 1 und 2 muß beim Haupttyp 3 eine genauere Antizipation der operativen durch die taktische Planungsebene vorgenommen werden. Daher müssen auch die Produktiveinheiten differenziert erfaßt werden, die vornehmlich die Struktur von Bedienungsschaltern besitzen. Unter einem Bedienungsschalter ist hier eine Produktiveinheit zu verstehen, in der die untergeordneten Produktiveinheiten und Potentialfaktoren zur Abwicklung aller Prozesse jeweils gemeinsam eingesetzt werden. Eine Verteilung des Kapazitätsbedarfs eines konkreten Prozesses auf mehrere Bedienungsschalter ist damit ausgeschlossen. In einem Reisebüro werden z.B. Buchungsanfragen jeweils nur an einem Schalter bearbeitet. Für die Planung aggregierter Kapazitäten ergibt sich daraus, daß sie auf der Ebene der Bedienungsschalter durchzuführen ist

und ein Ausweis der Kapazität einer übergeordneten Produktiveinheit (z.B. eines Büros) nur dokumentarischen Charakter hat. Damit bleiben die unter (1) eingeführten Bestimmungsgleichungen (Hypothesen) auch hier gültig, wobei von tendenziell wenigen Aggregationsebenen auszugehen ist. Auch der Strukturnutzen aus den Produktiveinheiten kann für Haupttyp 3 durch Rückgriff auf die Beziehungen (2) erklärt werden.

Gegenüber den Haupttypen 1 und 2 sind auf der taktischen Planungsebene für Haupttyp 3 vergrößerte antizipierte Prozeßabläufe zu berücksichtigen. Hierzu werden die Prozeßmengen detailliert betrachtet, indem eine zusätzliche Kennzeichnung durch die jeweils belastete Produktiveinheit der obersten Aggregationsebene erfolgt. Die Prozeßmenge  $X_{m,n,t}$  eines Teilprozesses – bezeichnet durch das Tupel  $(m, n)$  – der Dienstleistungsart  $n$  in der Produktiveinheit  $m$  setzt sich aus zwei Komponenten zusammen. Als erste Komponente sind die Zuflüsse  $X_{m',n,t} \cdot p_{m',m,n}$  an Teilprozessen der Art  $(m', n)$  aus anderen Produktiveinheiten  $m'$  summarisch mit entsprechenden Übergangswahrscheinlichkeiten  $p_{m',m,n}$  zu erfassen. Eine zweite Komponente bildet die Zahl  $R_{n,t} \cdot \gamma_{m,n}$  der direkt mit Wahrscheinlichkeit  $\gamma_{m,n}$  in der Produktiveinheit  $m$  beginnenden Dienstleistungen der Art  $n$ . Mit Hilfe dieser zweiten Komponente werden die jeweils letzten Teilprozesse ( $n = 1, \dots, \hat{n}$ ) eines Dienstleistungsprozesses direkt mit den Absatzmengen  $R_{n,t}$  verbunden. Die Gleichungen (6) zeigen die Summierungen dieser Komponenten:

$$(6) \quad X_{m,n,t} = \sum_{m'=1}^M X_{m',n,t} \cdot p_{m',m,n} + R_{n,t} \cdot \gamma_{m,n}$$

für  $m \in \{1, \dots, M \mid m \text{ ist Element der höchsten Aggregationsebene}\}$  ;  
 $n = 1, \dots, \hat{n}$  ;  $t = 1, \dots, T$  .

Da bei Haupttyp 3 eine differenzierte Erfassung der Kapazitätsinanspruchnahmen notwendig ist, bietet es sich an, eine Verbindung zwischen den Prozeßkoeffizienten und den Kapazitäten der Bedienungsschalter durch die Bestimmung der jeweiligen Belegungszeit  $S_{m,n,t}$  eines Teilprozesses vorzunehmen. Sie ergibt sich nach (7):

$$(7) \quad S_{m,n,t} = \frac{BP_{m,n}}{KA_{m,t}} .$$

Die Kapazitätsbeanspruchung einer Produktiveinheit (und damit aller ihr zugeordneten Bedienungsschalter) bestimmt dann der folgende Term:

$$(8) \quad \sum_{n=1}^{\hat{n}} X_{m,n,t} \cdot S_{m,n,t}$$

für  $m \in \{1, \dots, M \mid m \text{ ist Element der höchsten Aggregationsebene}\}$  ;  $t = 1, \dots, T$  .

Wegen der in vielen Fällen hohen Einbindung menschlicher externer Faktoren gewinnt die Durchlaufzeit  $D_{m,n,t}$  eines Dienstleistungsprozesses und diejenige seiner Teilprozesse an Bedeutung. Aufgrund der vergrößerten Beschreibung der antizipierten Prozesse bilden im Haupttyp 3 die Durchlaufzeiten (im Gegensatz zu den Haupttypen 1 und 2) planungsrelevante Größen, die von den Kapazitäten der Bedienungsschalter, ihrer Zahl  $c_{m,t}$  sowie den Teilprozessmengen abhängen. Diese Abhängigkeit bedarf einer präzisen Erfassung:

$$(9) \quad D_{m,n,t} = D_{m,n,t}(KA_{1,t}, \dots, KA_{M,t}, c_{1,t}, \dots, c_{M,t}, X_{1,1,t}, \dots, X_{M,N,t})$$

für  $t = 1, \dots, T$ .

Die in (9) dargestellte Gleichung bietet die Ausgangsbasis für vielfältige Formen der Konkretisierung. Eine Möglichkeit besteht in der Abbildung durch eine Simulationsstruktur. Eine weitere Form beruht auf einem Ansatz der Warteschlangentheorie, wobei sich weitere Konkretisierungen aus der Genauigkeit der entsprechenden Abbildung ergeben. Sie betreffen z.B. die Art der Kundenauftragsannahme, die durch den Dienstleistungsanbieter beschränkt sein kann. Für Front-office-Bereiche wesentliche Elemente sind flexibel einsetzbare Bedienungsschalter<sup>16</sup>, die den Kapazitätsbedarf aus mehreren Warteschlangen zu decken haben. Mit zunehmender Genauigkeit der Abbildung wird jedoch die taktische Planungsebene verlassen und die operative Ebene erreicht.

Auch für Haupttyp 3 werden auf der operativen Ebene Kapazitätsbedarfe und die zur Verfügung stehenden Kapazitäten für einen Potentialfaktorbestand produktions- und absatztheoretisch erklärt, der sich aufgrund taktischer Planungsergebnisse im Zeitablauf ändern kann. Wie auch für Haupttyp 1 und 2 sind operative Erklärungen (Hypothesen) des Kapazitätsbedarfs und der zur Verfügung stehenden Kapazität auf vergleichsweise differenziertere Prozeßabläufe und Potentialfaktorarten zu beziehen. Zusätzlich müssen formale Beziehungen berücksichtigt werden, die eine Verbindung zwischen den differenzierten operativen Potentialfaktorbereitstellungen und den taktisch vorbestimmten Potentialfaktorbeständen herstellen.

<sup>16</sup> Vgl. zu Anforderungen an kontaktintensive Dienstleistungen Chase (1978), S. 138 f. Zur Modellierung vgl. Schwartz (1974), S. 332 ff.; Shumsky (2004), S. 310 ff.

## 4 Gestaltungs- und Modellierungsaspekte der Kapazitätsplanung bei Dienstleistungsproduktionen

### 4.1 Modelltypen der taktischen Planung von Dienstleistungskapazitäten

#### 4.1.1 Deterministische Modelle der taktischen Planung von Dienstleistungskapazitäten

Modelle, die in den Dienst der taktischen Kapazitätsdimensionierung bei Dienstleistungsproduktionen gestellt werden, sind Entscheidungsmodelle (bzw. Planungsmodelle). Sie enthalten in ihrer Zielfunktion und in ihrem System von Restriktionen neben einem Datenkranz zahlreiche generelle Aussagen (Hypothesen), die alle wichtigen Beziehungen zwischen verschiedenen Modellgrößen erfassen, wie sie in Abschnitt 3 beschrieben und analysiert werden. Im Zusammenhang mit taktischen Planungen und den ihnen zugrundeliegenden Hypothesen sind in diesen Modellen je nach Dienstleistungstyp unterschiedliche Größen als unsicher oder zufallsabhängig einzustufen. Damit werden auch alle Hypothesen zufallsabhängig, in welchen diese Größen auftreten. Neben Größen, die zweckmäßig nur risikobehaftet erfaßt werden können, lassen sich andere Größen mit hoher Sicherheit erfassen und prognostizieren. Geht man z.B. von einer hohen Prognosegenauigkeit der Hypothesen des Strukturnutzens aus, können die Funktionen (2) als (quasi-)deterministische Hypothesen behandelt werden. Sofern allgemein Risiken als vernachlässigbar erscheinen, können also in betroffenen Entscheidungsmodellen stochastische Hypothesen durch deterministische ersetzt werden.

#### 4.1.2 Stochastische Modelle der taktischen Planung von Dienstleistungskapazitäten

Kann bei der Modellierung des Planungsproblems von einer bekannten Stochastik ausgegangen werden, bleibt dennoch die Mehrwertigkeit der Realisation der betroffenen Größen als offene Frage bestehen. Wesentlich für die Formulierung eines Planungsmodells (Entscheidungsmodells) ist die Wahl eines Zieles, das in einer Zielfunktion umgesetzt wird. Da die Prozeßmengen der Dienstleistungen in der Regel als stochastische Größen zu interpretieren sind, führt dies zu einer Zielgröße, die ebenfalls eine Zufallsvariable darstellt. Als Zielgrößen kommen im Rahmen der taktischen Kapazitätsplanung insbesondere zahlungsbasierte Größen wie Kapital- und Endwerte in Betracht. Die Struktur der Zielfunktion „Maximierung des stochastischen Endwertes“ erläutern die Beziehungen (16) bis (19):

$$(16) \quad \max END_T .$$

Zur Berechnung der Endwerte sind die Finanzbeziehungen

$$(17) \quad \begin{aligned} \text{END}_t &= \text{END}_{t-1} \cdot (1+i) + \text{EZD}_t + \text{ezp}_t \\ \text{für } t &= 0, \dots, T; \text{ mit } \text{END}_{-1} := 0 \end{aligned}$$

rekursiv zu berechnen.

In die Berechnung des Endwertes  $\text{END}_T$  gehen die Einzahlungsüberschüßreihen der Dienstleistungen  $\text{EZD}_t$  und der Bereithaltung der Potentialfaktoren  $\text{ezp}_t$  ein. Sie bestimmen sich aus den Beziehungen (18) und (19):

$$(18) \quad \text{EZD}_t = \sum_{n=1}^N \text{ed}_{n,t} \cdot X_{n,t} \quad \text{für } t = 1, \dots, T$$

$$(19) \quad \text{ezp}_t = \sum_{m=1}^M \sum_{k=1}^K \sum_{t'=0}^{t+1} \sum_{t''=t}^{T+1} \text{ep}_{k,t',t'',t'''} \cdot z_{m,k,t',t'''} \quad \text{für } t = 0, \dots, T$$

$\text{ep}_{k,t',t'',t'''} :$  Einzahlungsüberschuß pro Einheit des Potentialfaktors der Art  $k$  am Ende der Periode  $t$ , der zu Beginn der Periode  $t'$  angeschafft und am Ende der Periode  $t''$  veräußert wird, und

$\text{ed}_{n,t} :$  Einzahlungsüberschuß pro in Periode  $t$  geleisteter Mengeneinheit der Dienstleistungs- bzw. Teilprozeßart  $n$ , der am Ende der Periode  $t$  anfällt.

Trotz der als deterministisch unterstellten Einzahlungsüberschüsse  $\text{ep}_{k,t',t'',t'''}$  und  $\text{ed}_{n,t}$  ist die Zielfunktion (16) durch die Mehrwertigkeit der zufälligen Prozeßmengen nicht eindeutig bestimmt. Aus diesem Grund ist es wie für zahlreiche Nebenbedingungen erforderlich, für sie nach deterministischen Ersatzformulierungen zu suchen, die eine praktikable Modelllösung erlauben.

#### 4.1.3 Ersatzmodelle der taktischen Planung von Dienstleistungskapazitäten

Ersatzmodelle stellen deterministische (Hilfs-) Aussagesysteme dar, die aus Sicht des Entscheidungsträgers unter Berücksichtigung einer Verteilung oder ihrer Momente eine möglichst genaue Approximation des stochastischen Problems bilden. Die ursprünglich im stochastischen Problem auftretenden mehrwertigen Zufallsvariablen<sup>17</sup> werden dabei unter Hinnahme von Informationsverlusten und möglichen Verletzungen von Beziehungen in einwertige Ersatzgrößen überführt, um zu einer eindeutigen Lösung des Problems zu gelangen. Ein einfaches Verfahren zur Formulierung eines Ersatzmodells besteht darin, alle Zufallsvariablen durch ihren Erwartungswert  $E(\odot)$  zu charakterisieren. Eine Verbindung zwischen den Gleichungen (3) und (4) läßt sich auf diese Weise

<sup>17</sup> Vgl. Dinkelbach (1982), S. 74 f.

herstellen und kennzeichnet die erwartete Kapazitätsinanspruchnahme. In einem Entscheidungsmodell wird für die erwartete Kapazitätsinanspruchnahme verlangt, daß sie die in den einzelnen Perioden erwartete zur Verfügung stehende Kapazität  $E(KA_{m,t})$  nicht übersteigt:

$$(20) \quad \sum_{n=1}^N bp_{m,n,t} \cdot E(X_{n,t}) \leq E(KA_{m,t})$$

für  $m \in \{1, \dots, M \mid m \text{ ist Element der höchsten Aggregationsebene}\}; t = 1, \dots, T$ .

Analog können auch für Haupttyp 2 stochastische Prozeßkoeffizienten  $BP_{m,n,t}$  durch ihre Erwartungswerte repräsentiert werden. Unter Berücksichtigung von (5) führt dies zu den Nebenbedingungen (21):

$$(21) \quad \sum_{n=1}^N E(BP_{m,n,t}) \cdot E(X_{n,t}) \leq E(KA_{m,t})$$

für  $m \in \{1, \dots, M \mid m \text{ ist Element der höchsten Aggregationsebene}\}; t = 1, \dots, T$ .

Bei der Berechnung einer erwarteten Kapazität aus einer vertikalen Aggregation treten jedoch erste Probleme auf. Und zwar ist es aus Komplexitätsgründen erforderlich, diesen Erwartungswert durch das Minimum der Erwartungswerte der Kapazitäten untergeordneter Einheiten zu approximieren<sup>18</sup>.

Mehr Informationen über die Verteilungen der Zufallsvariablen gelangen in ein Ersatzmodell durch die Anwendung eines Chance-Constrained-Ansatzes, bei dem Nebenbedingungen unter Einhaltung definierter Servicegrade eingehalten werden müssen<sup>19</sup>. Unterstellt man die Gültigkeit der Verteilungsfunktion  $FR_{n,t}$  sowie einen Servicegrad  $\beta_{n,t}$  für die Erfüllung einer Absatzmenge  $R_{n,t}$  durch eine geplante Prozeßmenge  $x_{n,t}$ , lassen sich die folgenden Chance-Constrained-Bedingungen (22) formulieren:

$$(22) \quad P\{x_{n,t} \geq R_{n,t}\} \geq \beta_{n,t}$$

für  $n = 1, \dots, \hat{n} \leq N; t = 1, \dots, T$

bzw.

$$x_{n,t} \geq FR_{n,t}^{-1}(\beta_{n,t}).$$

Aus den auf diese Weise bestimmten Planprozeßmengen kann beispielsweise für das Hauptmodell 2 die Einhaltung der Kapazitätsrestriktion (23) formuliert werden. Diese sieht vor, daß mit Servicegrad  $\gamma_{m,t}$  die stochastische Kapazitätsinanspruchnahme die zur Verfügung stehende Kapazität nicht übersteigt.

<sup>18</sup> Vgl. Schweitzer (2003), S. 262.

<sup>19</sup> Vgl. Charnes/Cooper (1960), S. 74 ff., und (1963), S. 18 ff.



$$(23) \quad P \left\{ \sum_{n=1}^N BP_{m,n,t} \cdot x_{n,t} \leq KA_{m,t} \right\} \geq \gamma_{m,t}$$

für  $m \in \{1, \dots, M \mid m \text{ ist Element der höchsten Aggregationsebene}\}$ ;  $t = 1, \dots, T$ .

Ist es zulässig, von näherungsweise normalverteilten Prozeßkoeffizienten und Kapazitäten auszugehen, können die Ungleichungen (23) zu (24) umgewandelt werden, in denen  $\Phi(\circ)$  die Verteilungsfunktion der Standardnormalverteilung repräsentiert:

$$(24) \quad \sum_{n=1}^N E(BP_{m,n,t}) \cdot x_{n,t} + \left( \sigma^2(KA_{m,t}) + \sum_{n=1}^N \sigma^2(BP_{m,n,t}) \cdot x_{n,t}^2 \right)^{1/2} \cdot \Phi^{-1}(\gamma_{m,t}) \leq E(KA_{m,t}).$$

Da die zur Verfügung stehenden Kapazitäten  $KA_{m,t}$  als Funktion der Potentialfaktorvariablen  $z_{m,k,t',t''}$  aufzufassen sind, ergibt sich hier selbst bei einfachen Aggregationen das Problem, nichtlineare Nebenbedingungen in einem Entscheidungsmodell verarbeiten zu müssen. Darüber hinaus treten Probleme im Zusammenhang mit der Bestimmung der Standardabweichungen der Kapazitäten  $KA_{m,t}$  auf<sup>20</sup>.

Für Kapazitätsplanungsprobleme des Haupttyps 3 können gleichfalls Ersatzmodelle formuliert werden. Da bei diesen Problemen eine differenziertere Prozeßerfassung als bei den Haupttypen 1 und 2 vorgenommen werden muß, ergeben sich auch erheblich komplexere Probleme bei der Berücksichtigung der Unsicherheiten. Aus diesem Grund wird bei der Ersatzmodellierung lediglich auf Erwartungswerte zurückgegriffen. Die entsprechenden Erwartungswerte beruhen auf Prognoserechnungen, die mit Hilfe von Warteschlangennetzwerken durchgeführt werden. Zwar lassen sich auch mit Hilfe dieses Instrumentariums teilweise approximative Aussagen über Varianzen z.B. von Zwischenabgangszeiten gewinnen. Deren Einbindung in einen Chance-Constrained-Ansatz führt jedoch zu Ersatzmodellen, die nur für kleine Problem instanzen lösbar sind. In Warteschlangenansätzen muß jedoch nicht völlig auf die Berücksichtigung von Varianzen zufallsabhängiger Größen verzichtet werden. So können in vielen Fällen bei der Bestimmung erwarteter Bestände und Durchlaufzeiten die Variationskoeffizienten der Zwischenankunftszeiten  $CAR_n^2$  der Dienstleistungsprozesse  $n$  und der Durchführungszeiten ihrer Teilprozesse  $CS_{m,n}^2$  in den Produktiveinheiten  $m$  berücksichtigt werden. Basis dieser Betrachtungen bilden  $GI/G/c$ -Wartesysteme, die z.B. in offene Warteschlangennetzwerke eingebunden werden können.

<sup>20</sup> Vgl. Schweitzer (2003), S. 205 f.

Für die Bestimmung der in den einzelnen Produktiveinheiten durchzuführenden Teilprozeßmengen werden (unter Vernachlässigung des Periodenindex) die stochastischen Gleichungen (6) in die deterministischen Gleichungen (25) überführt. Hierzu muß für alle Dienstleistungsarten  $n$  jeweils ein lineares Gleichungssystem gelöst werden:

$$(25) \quad E(X_{m,n}) = \sum_{m'=1}^M E(X_{m',n}) \cdot p_{m',m,n} + E(R_n) \cdot \gamma_{m,n}$$

für  $m, m' \in \{1, \dots, M \mid m, m' \text{ ist Element der höchsten Aggregationsebene} \}$ ;  
 $n = 1, \dots, \hat{n}$ .

Mit Hilfe der Ankunftsrate der aggregierten bzw. der nicht aggregierten Teilprozesse lassen sich aggregierte Übergangswahrscheinlichkeiten  $p_{m,m'}$  ableiten, welche die möglichen Abfolgen der Produktiveinheiten entsprechend dem Arbeitsplan eines aggregierten Teilprozesses beschreiben. Diese aggregierten Übergangswahrscheinlichkeiten ergeben sich aus<sup>21</sup>:

$$(26) \quad p_{m,m'} = \frac{1}{E(X_m)} \sum_{n=1}^{\hat{n}} E(X_{m,n}) \cdot p_{m,m',n}$$

für  $m, m' \in \{1, \dots, M \mid m \text{ bzw. } m' \text{ ist Element der höchsten Aggregationsebene} \}$ ;

$$n = 1, \dots, \hat{n}, \text{ wobei } E(X_m) = \sum_{n=1}^{\hat{n}} E(X_{m,n})$$

Neben den Gleichungen (26), denen die Zahl der aggregierten Teilprozesse in den einzelnen Produktiveinheiten zu entnehmen ist, werden auch Gleichungen benötigt, welche die Durchführungszeiten der aggregierten Teilprozesse erklären. Dies geschieht anhand der Erwartungswerte und der quadrierten Variationskoeffizienten, die sich jeweils auf einen Bedienungsschalter der zuständigen Produktiveinheit  $m$  beziehen<sup>22</sup>:

$$(27) \quad E(S_m) = \frac{1}{E(X_m)} \sum_{n=1}^{\hat{n}} E(X_{m,n}) \cdot E(S_{m,n})$$

für  $m \in \{1, \dots, M \mid m \text{ ist Element der höchsten Aggregationsebene} \}$ ;  $n = 1, \dots, \hat{n}$ ;

$$(28) \quad CS_m^2 = \left[ \frac{1}{E(X_m) \cdot E(S_m)^2} \sum_{n=1}^{\hat{n}} E(X_{m,n}) \cdot E(S_{m,n})^2 \cdot (1 + CS_{m,n}^2) \right] - 1$$

für  $m \in \{1, \dots, M \mid m \text{ ist Element der höchsten Aggregationsebene} \}$ ;  $n = 1, \dots, \hat{n}$ .

<sup>21</sup> Vgl. Buzacott/Shanthikumar (1993), S. 344.

<sup>22</sup> Vgl. Buzacott/Shanthikumar (1993), S. 344.

Das besondere Modellierungsproblem einer Dienstleistungsproduktion mittels *GI/G/c*-Warteschlangennetzwerken (gegenüber Jackson-Netzwerken) liegt darin, den „Abgang“ der in einer Produktiveinheit durchgeführten Teilprozesse und ihren „Zugang“ zeitlich zu erfassen. Hier muß für *GI/G/c*-Systeme auf eine Approximation der quadrierten Variationskoeffizienten der Zwischenabgangszeit  $CD_m^2$  zurückgegriffen werden. Die gewählte Approximation lautet unter Verwendung des für die jeweilige Produktiveinheit spezifischen Auslastungsgrades  $p_m$ <sup>23</sup>:

$$(29) \quad CD_m^2 = (1 - \rho_m^2) \cdot \left[ \frac{CA_m^2 + \rho_m^2 \cdot CS_m^2}{1 + \rho_m^2 \cdot CS_m^2} \right] + \rho_m^2 \cdot CS_m^2$$

für  $m \in \{1, \dots, M \mid m \text{ ist Element der höchsten Aggregationsebene}\}$ ;  $n = 1, \dots, \hat{n}$ .

In die Berechnung der  $CD_m^2$  gehen unter anderem Werte für die quadrierten Variationskoeffizienten der Zwischenankunftszeiten  $CA_m^2$  ein. Die Bestimmungsgleichungen für  $CA_m^2$  von Buzacott und Shanthikumar<sup>24</sup> müssen hier auf den Fall mehrerer Teilprozeßarten erweitert werden und lauten dann:

$$(30) \quad CA_m^2 = \frac{1}{E(X_m)} \sum_{\substack{m'=1 \\ m' \neq m}}^M E(X_{m'}) p_{m',m} \cdot (p_{m',m} \cdot CD_{m'}^2 + 1 - p_{m',m}) \\ + \frac{1}{E(X_m)} \sum_{n=1}^{\hat{n}} E(R_n) \cdot \gamma_{m,n} \cdot (\gamma_{m,n} \cdot CAR_n^2 + 1 - \gamma_{m,n})$$

für  $m \in \{1, \dots, M \mid m \text{ ist Element der höchsten Aggregationsebene}\}$ ;  $n = 1, \dots, \hat{n}$ .

Mit den erwarteten Bedienungszeiten  $E(S_m)$  und Ankunftsraten  $E(X_m)$  sowie den Größen  $CA_m^2$  und  $CS_{m,n}^2$  liegen die wichtigsten Größen vor, um Hypothesen für die Durchlaufzeitprognosen jeweils einer Kapazitätsausstattung der  $c$  Bedienungsschalter formulieren zu können. Hierzu werden diese Größen für jede Produktiveinheit  $m$  in ein separates *GI/G/c*-System eingesetzt<sup>25</sup>:

$$(31) \quad E(D_{m,n})_{GI/G/c} \approx \frac{E(W_m)_{M/M/c}}{E(W_m)_{M/M/1}} E(W_m)_{GI/G/1} + E(S_{m,n}).$$

Mit Hilfe der so gewonnenen Erwartungswerte können die Hypothesen (6) bis (9) in einem Erwartungswertmodell umgesetzt werden. Während die Bezie-

<sup>23</sup> Vgl. Buzacott/Shanthikumar (1993), S. 74 f. Zu weiteren Betrachtungen über die Aggregation von Zugangsströmen vgl. Albin (1982), S. 126 ff.; Bertsimas/Mourtzinou (1997), S. 471 ff.

<sup>24</sup> Vgl. Buzacott/Shanthikumar (1993), S. 332.

<sup>25</sup> Vgl. Buzacott/Shanthikumar (1993), S. 74 f. und 79 f.

hung (6) direkt durch (25) ersetzt und (7) als Basis der Datenbestimmung ausgewertet wird, geht (8) in die Formulierung einer Auslastungsbeschränkung ein:

$$(32) \quad \sum_{n=1}^{\hat{n}} X_{m,n,t} \cdot S_{m,n,t} < c_m$$

für  $m \in \{1, \dots, M \mid m \text{ ist Element der höchsten Aggregationsebene}\} ; t = 1, \dots, T$ .

Mit Hilfe der erwarteten Durchlaufzeiten  $E(S_m)$  lassen sich für den Haupttyp (3) auch qualitative Fragestellungen erfassen. So kann für bestimmte Teilprozesse  $(m, n)$ , an denen z.B. ein Dienstleistungsabnehmer beteiligt ist, die Einhaltung einer Höchstdurchlaufzeit  $d_{m,n,\max}$  berücksichtigt werden:

$$(33) \quad E(D_{m,n})_{GI/G/c} \leq d_{m,n,\max}.$$

## 4.2 Modellierungsprobleme der operativen Planung von Dienstleistungskapazitäten

In den vorangehenden Abschnitten wird mehrfach auf die Beziehungen zwischen taktischen und operativen Kapazitätsplanungsproblemen der Dienstleistungsproduktion hingewiesen. Zur Abrundung dieser Frage werden abschließend einige Probleme der Kapazitätsplanung auf der operativen Ebene nochmals aufgegriffen.

Die operative Kapazitätsplanung geht in der Regel von einem festen Potentialfaktorbestand aus, der von der taktischen Planung vorgegeben ist<sup>26</sup>. Zunehmend gewinnen aber Dienstleistungskapazitäten an Bedeutung, die operativ flexibel (variabel, anpassungsfähig) sind bzw. flexibilisiert werden. Produktions- und absatztheoretische Erklärungen des Kapazitätsbedarfs und der zur Verfügung stehenden Kapazität erfolgen dann für einen Potentialfaktorbestand, dessen Kapazität kurzfristig variiert werden kann.

Prinzipiell weisen die operativen Kapazitätsplanungsprobleme ähnliche Strukturen auf wie die taktischen. Aufgrund der hohen Flexibilität stehen dabei in vielen Fällen Probleme der Personaleinsatz- und -verwendungsplanung im Vordergrund. Bei der Festlegung einer Kapazität als maximales Leistungsvermögen der Produktiveinheit in einer Periode wird operativ in der Regel von einer gegebenen, bestenfalls optimalen Arbeitsintensität (d.h. konstanten Produktionskoeffizienten), von einer gegebenen Anzahl an Potentialfaktoren (z.B. Mitarbeitern) und von einer gegebenen Arbeitszeit (z.B. Einschichtarbeit) ausgegangen. Verlangen es die Auftragslage und die Liefertermine, die Kapazität im

<sup>26</sup> Vgl. Schneeweiß (1992), S. 14 ff.

Rahmen ihres Flexibilitätpotentials kurzfristig zu erhöhen/verringern, kann dies beispielsweise durch Steigerung/Senkung der Arbeitsintensität (Arbeitsproduktivität), durch Erhöhung/Verringerung der Potentialfaktorbestände (z.B. Einstellung/Freistellung von Mitarbeitern oder Zeitarbeitern), durch Verlängerung/Verkürzung der Arbeitszeit (z.B. Überstunden, Zusatzschichten/Kurzarbeit) bzw. durch eine Kombination dieser Maßnahmen erreicht werden. Andererseits finden auch Maßnahmen zur Anpassung des Kapazitätsbedarfs (Yield oder Revenue Management)<sup>27</sup> zunehmende Bedeutung. Die Suche nach einer optimalen Kombination der genannten Maßnahmen führt in der Regel zu einer komplexen Simultanplanung, die sowohl kosten- als auch zeitaufwendig ist. Praktisch begnügt man sich in diesem Fall mit guten, leistungsfähigen Heuristiken.

Im Gegensatz zur Erklärung der produktions- und absatztheoretischen Zusammenhänge auf der taktischen Planungsebene wird bei operativen Erklärungen des Kapazitätsbedarfs und der zur Verfügung stehenden Kapazität auf differenzierte Prozeßabläufe und detaillierte Potentialfaktorarten zurückgegriffen. Sofern dabei sowohl die Nachfrage als auch die Prozesse und Kapazitäten sichere Größen darstellen, läßt sich auf Instrumente zur kurzfristigen Kapazitätsterminierung zurückgreifen, wie sie insbesondere für beratende Tätigkeiten entwickelt wurden<sup>28</sup>. Auch Instrumente, die in besonderem Maße die Flexibilität menschlicher Potentialfaktoren berücksichtigen, erfüllen die Einsatzvoraussetzungen für Dienstleistungsproduktionen. Hier kann zwischen Instrumenten unterschieden werden, die Prozesse gestalten<sup>29</sup>, und Instrumenten, die bei unveränderten Prozessen eine operative Kapazitätsplanung in Form gestufter Mehrschichtmodelle, Personalbedarfspläne, flexibler Arbeitszeitregelungen, kurzfristiger Zeitarbeit und Überstunden ermöglichen<sup>30</sup>.

Das Auftreten von Unsicherheiten kann jedoch die Anwendung komplexer Abbildungstechniken notwendig machen, die denjenigen des Haupttyps 3 ähneln. Diese Techniken verfolgen bereits auf der taktischen Ebene für eine terminlich fein strukturierte Dienstleistungsproduktion eine differenzierte Prozeßerfassung durch entsprechend differenzierte Aussagen. Neben den skizzierten warteschlangentheoretischen Ansätzen werden hierbei simulative Ansätze und Flußapproximationen<sup>31</sup> herangezogen. Diese Modellierungen müssen auf der operativen Ebene durch Beziehungen ergänzt werden, die eine Verbindung zwi-

<sup>27</sup> Vgl. Bertsch/Wendt (1999), S. 472 ff.; van Ryzin/McGill (2000), S. 761 ff.

<sup>28</sup> Vgl. Drexel (1990), S. 97 ff. und 123 ff.; Salewski/Drexel (1993), S. 1360 ff.; Salewski/Schirmer/Drexel (1995), S. 219 ff.

<sup>29</sup> Vgl. Günther (1989), S. 99 ff.

<sup>30</sup> Vgl. Faißt (1992), S. 47 ff.

<sup>31</sup> Vgl. Aguir et al. (2004), S. 357 ff.; Stolletz/Helber (2004), S. 334.

schen den differenzierten operativen Potentialfaktorbereitstellungen und den taktisch vorbestimmten Potentialfaktorbeständen herstellen.

## 5 Zusammenfassung

In diesem Beitrag wird gezeigt, daß eine theoretische Analyse der Kapazitätsplanungsprobleme bei Dienstleistungsproduktionen mehrere Betrachtungsaspekte zuläßt. Drei dieser Aspekte werden gewählt, um die Facetten des Themas sichtbar zu machen: der deskriptive, der theoretische und der pragmatische Aspekt.

Der deskriptive Aspekt der Analyse umfaßt die Untersuchung der Art und Eigenschaften der Kriterien einer problembezogenen und zweckmäßigen Begriffsbildung zur Beschreibung der Kapazitätsplanungsprobleme einschließlich der Besonderheiten der Produktionsprozesse bei Dienstleistungsproduktionen. Für diese Beschreibung erweist sich ein prozeßbezogener Typusbegriff der Dienstleistungsproduktion als zweckmäßig. Ferner umfaßt der deskriptive Aspekt die Entwicklung einer Typologie der Dienstleistungsproduktionen. Auf diesen Typusbegriff und auf diese Typologie greifen die nachfolgenden Analysen der theoretischen und pragmatischen (gestaltenden) Aussagensysteme zur Kapazitätsplanung bei Dienstleistungsproduktionen zurück.

Der theoretische Aspekt der Analyse beleuchtet die bei der Modellierung der Kapazitätsplanungsprobleme verwendeten Produktions- und Absatzfunktionen bzw. -hypothesen mit ihren Eigenschaften und Strukturen. Im einzelnen werden in dieser Analyse die Effizienz der Dienstleistungsproduktionen, die Deterministik und Stochastik der Produktions- und Absatzfunktionen, die besonderen Eigenschaften externer Faktoren, alternative Prozeßstrukturen sowie alternative Produkt-, Programm- und Potentialstrukturen untersucht. Besondere Beachtung finden die Erklärungs- und Prognosefähigkeit der verwendeten Funktionen (Hypothesen). Zur wirklichkeitsnahen Modellierung der relevanten Planungsprobleme mit ihren Beziehungen und Relationen werden weitestgehend Produktions- und Absatzfunktionen herangezogen, die sich in früheren Fällen der Kapazitätsplanung bei Dienstleistungsproduktionen bereits bewährt haben.

Der pragmatische (gestaltende) Aspekt der Analyse richtet den Blick auf spezielle Abbildungs-, Aggregations- und Ersatzprobleme bei der Modellierung von Kapazitätsplanungsproblemen verschiedener Produktionstypen. Der Schwerpunkt der Analyse liegt hier bei der Formulierung und Untersuchung komplexer Planungsmodelle mit deterministischen und stochastischen Komponenten sowie bei der Formulierung und Untersuchung vereinfachender Ersatzmodelle. Im einzelnen werden Erwartungswertmodelle, Chance-Constrained-Modelle und Warteschlangennetzwerke entwickelt, die zur Modellierung und Lö-

sung der anstehenden Kapazitätsplanungsprobleme herangezogen werden. Als Ergebnis zeigt sich, daß Ersatzmodelle für komplexe stochastische Ausgangsmodelle in relativ kurzer Zeit und mit geringem Rechenaufwand gute bis sehr gute Näherungslösungen der Kapazitätsplanungsprobleme bei Dienstleistungsproduktionen liefern.

## Literatur

- Aguir, S. et al.*: The Impact of Retrials on Call Center Performance, in: OR Spectrum, Vol. 26 (2004), S. 353-376
- Albin, S. L.*: On Poisson Approximations for Superposition Arrival Processes in Queues, in: Management Science, Vol. 28 (1982), S. 126-137
- Altenburger, O. A.*: Ansätze zu einer Produktions- und Kostentheorie der Dienstleistungen, Berlin 1980
- Bertsch, L. H. / Wendt, O.*: Yield Management, in: Handbuch Logistik, hrsg. v. J. Weber und H. Baumgarten, Stuttgart 1999, S. 469-483
- Bertsimas, D. / Mourtzinou, G.*: Multiclass Queueing Systems in Heavy Traffic: An Asymptotic Approach Based on Distributional and Conservation Laws, in: Operations Research, Vol. 45 (1997), S. 470-487
- Buzacott, J. A. / Shanthikumar, J. G.*: Stochastic Models of Manufacturing Systems, Englewood Cliffs 1993
- Charnes, A. / Cooper, W. W.*: Chance-Constrained Programming, in: Management Science, Vol. 6 (1960), S. 73-79
- Deterministic Equivalents for Optimizing and Satisficing under Chance Constraints, in: Operations Research, Vol. 11 (1963), S. 18-39
- Chase, R. B.*: Where does the Customer Fit in a Service Operation?, in: Harvard Business Review, Vol. 56 (1978), H. 6, S. 137-142
- Chase, R. B. / Aquilano, N. J. / Jacobs, F. R.*: Production and Operations Management. Manufacturing and Services, 8. Aufl., Chicago/London 1998
- Corsten, H.*: Zur Diskussion der Dienstleistungsbesonderheiten und ihre ökonomischen Auswirkungen, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 32. Jg. (1986), S. 16-41
- Dienstleistungsproduktion, in: Handwörterbuch der Produktionswirtschaft, hrsg. v. W. Kern, H.-H. Schröder und J. Weber, 2. Aufl., Stuttgart 1996, Sp. 339-352
  - Dienstleistungsmanagement, 4. Aufl., München/Wien 2001
- Dilworth, J. B.*: Production and Operations Management. Manufacturing and Nonmanufacturing, 2. Aufl., New York/Toronto 1983
- Dinkelbach, W.*: Entscheidungsmodelle, Berlin/New York 1982
- Dinkelbach, W. / Rosenberg, O.*: Erfolgs- und umweltorientierte Produktionstheorie, 4. Aufl., Berlin/New York 2002
- Drexel, A.*: Planung des Ablaufs von Unternehmensprüfungen, Stuttgart 1990

- Dyckhoff, H.*: Neukonzeption der Produktionstheorie, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 73. Jg. (2003), S. 705-732
- Eichhorn, P.*: Verwaltung, Produktion in der öffentlichen, in: Handwörterbuch der Produktionswirtschaft, hrsg. v. W. Kern, 1. Aufl., Stuttgart 1979, Sp. 2146-2155
- Engelhardt, W. H. / Kleinaltenkamp, M. / Reckenfelderbäumler, M.*: Leistungsbündel als Absatzobjekte. Ein Ansatz zur Überwindung der Dichotomie von Sach- und Dienstleistungen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 45. Jg. (1993), S. 395-426
- Ernenputsch, M. A.*: Theoretische und empirische Untersuchungen zum Beschaffungsprozeß von konsumtiven Dienstleistungen, Bochum 1986
- Faißt, J.*: Instrumente des Arbeitszeitmanagements, in: Kapazitätsorientiertes Arbeitszeitmanagement, hrsg. v. C. Schneeweiß, Heidelberg 1992, S. 41-59
- Günther, H.-O.*: Produktionsplanung bei flexibler Personalkapazität, Stuttgart 1989
- Kern, W.*: Die Messung industrieller Fertigungskapazitäten und ihrer Ausnutzung. Grundlagen und Verfahren, Köln/Opladen 1962
- Maleri, R.*: Grundlagen der Dienstleistungsproduktion, in: Handbuch Dienstleistungsmanagement. Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung, hrsg. v. M. Bruhn und H. Meffert, 1. Aufl., Wiesbaden 1998, S. 117-139
- Ryzin, G. v. / McGill, J.*: Revenue Management without Forecasting or Optimization: An Adaptive Algorithm for Determining Airline Seat Protection Levels, in: Management Science, Vol. 46 (2000), S. 760-775
- Salewski, F. / Drexel, A.*: Personaleinsatzplanung in Wirtschaftsprüfungsgesellschaften. Bestandsaufnahme und konzeptioneller Ansatz, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 63. Jg. (1993), S. 1357-1376
- Salewski, F. / Schirmer, A. / Drexel, A.*: Auftragsorientierte Bildung von Prüfer teams für die taktische Personaleinsatzplanung in Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 47. Jg. (1995), S. 211-236
- Schlächtermann, J. / Sibbel, R.*: Produktionsplanung und -steuerung (PPS) für Dienstleistungsunternehmen, in: Wettbewerbsfaktor Dienstleistung. Produktion von Dienstleistungen – Produktion als Dienstleistung, hrsg. v. H. Corsten und H. Schneider, München 1999, S. 59-77
- Schneeweiß, C.*: Arbeitszeitmanagement und hierarchische Produktionsplanung, in: Kapazitätsorientiertes Arbeitszeitmanagement, hrsg. v. C. Schneeweiß, Heidelberg 1992, S. 7-22
- Schwartz, B. L.*: Queueing Models with Lane Selection: A New Class of Problems, in: Operations Research, Vol. 22 (1974), S. 331-339
- Schweitzer, M.*: Taktische Planung von Dienstleistungskapazitäten. Ein integrierter Ansatz, Berlin 2003
- Taktische Kapazitätsplanung in Dienstleistungsunternehmen unter stochastischen Produktionsbedingungen – dargestellt am Beispiel der Schadenbearbeitung einer Kfz-Versicherung –, in: Produktion von Dienstleistungen, ZfB-Ergänzungsheft 1/2004, hrsg. v. G. Fandel und H. Wildemann, Wiesbaden 2004 S. 89-107
- Shumsky, R. A.*: Approximation and Analysis of a Call Center with Flexible and Specialized Servers, in: OR Spectrum, Vol. 26 (2004), S. 307-330



*Steven*, M.: Produktionstheorie, Wiesbaden 1998

*Stolletz*, R. / *Helber*, S.: Performance Analysis of an Inbound Call Center with Skills-Based Routing. A Priority Queuing System with Two Classes of Impatient Customers and Heterogeneous Agents, in: OR Spectrum, Vol. 26 (2004), S. 331-352

# Preistheoretische Analyse von Dienstleistungen

Von Stefan Roth

## 1 Einleitung

Die wissenschaftliche Diskussion um die Eigenschaften und Besonderheiten von Dienstleistungen hat eine Fülle von Argumenten hervorgebracht, die eine eigenständige *Theorie der Dienstleistungsökonomie* rechtfertigen<sup>1</sup>. Ein zentraler Baustein der Dienstleistungsökonomie ist in der theoretischen Fundierung des Preismanagement zu sehen. Es besteht breite Zustimmung in der Literatur, daß das Preismanagement von Dienstleistungen einige Besonderheiten aufweist<sup>2</sup>. Dienstleistungen werden *integrativ* erstellt, können *individuell* zugeschnitten werden und sind durch hohe *Verhaltensunsicherheit* auf Anbieter- und Nachfragerseite gekennzeichnet. Aus diesen Eigenschaften ergeben sich Chancen und Risiken für das Preismanagement von Dienstleistungsunternehmen. Dabei steht dem Preismanagement eine Vielzahl von Mechanismen und Instrumenten zur Verfügung, die eingesetzt werden können, um sich bietende Chancen auszunutzen und drohende Risiken abzuwehren. Die zielgerichtete Auswahl und die adäquate Ausgestaltung dieser Instrumente setzen eine fundierte theoretische Auseinandersetzung mit ihren Einsatzbedingungen und Wirkungsmechanismen voraus.

In diesem Beitrag werden deshalb einige zentrale Elemente des Preismanagement von Dienstleistungen identifiziert und einer theoretischen Analyse unterzogen. Zu diesem Zweck werden in Abschnitt 2 zunächst die preistheoretischen Besonderheiten von Dienstleistungen herausgearbeitet. In Abschnitt 3 schließt sich die Darstellung einiger Grundlagen einer Preistheorie von Dienstleistungen an. Der anschließende Abschnitt 4 widmet sich der theoretischen Analyse verschiedener Mechanismen der Preisbildung und Instrumenten der Preisdifferenzierung. Der Beitrag schließt mit einer Zusammenfassung in Abschnitt 5.

---

<sup>1</sup> Vgl. Woratschek (2001); Zeithaml/Parasuraman/Berry (1985).

<sup>2</sup> Vgl. Diller (1999) und (2000), S. 450 ff.; Gijbrecchts (1993); Meyer/Streich (1998); Simon (1994); Woratschek (1998), S. 3 ff.

## 2 Preistheoretische Besonderheiten von Dienstleistungen

Alle Versuche einer strikten und *eindeutigen Abgrenzung* von Sach- und Dienstleistungen auf der Basis konstitutiver Merkmale können aus heutiger Perspektive als *gescheitert* gelten. Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer<sup>3</sup> stellen zutreffend heraus, daß praktisch alle *Absatzleistungen* als *Bündel* von Sach- und Dienstleistungen verstanden werden können, die sich in einer Typologie nur mehr oder weniger unscharf einordnen lassen. Eine Differenzierung kann am *Phasenmodell* von Hilke<sup>4</sup> ansetzen und die Ebene der Leistungserstellung durch den Grad der Integrativität sowie die Ebene des Leistungsergebnisses durch den Grad der Immaterialität charakterisieren. Woratschek<sup>5</sup> weist aber darauf hin, daß die Konsequenzen der Immaterialität auf andere Faktoren zurückgeführt werden können und schlägt mit Meffert/Bruhn<sup>6</sup> vor, das Leistungsergebnis durch die Individualität zu kennzeichnen. Als dritte Dimension tritt die Verhaltensunsicherheit hinzu, die eine Einordnung von Dienstleistungen in eine informationsökonomisch fundierte Typologie erlaubt.

Die *Integrativität* kennzeichnet den Grad, in dem der Konsument in den Leistungserstellungsprozeß einbezogen wird und an diesem mitwirkt. Dabei kann weiter differenziert werden, auf welcher Stufe der Wertschöpfung und in welcher Intensität die Integration erfolgt<sup>7</sup>. Bei hohem Integrativitätsgrad eröffnen sich für den Konsumenten nur geringe Möglichkeiten einer zeitlichen, räumlichen und persönlichen Arbitrage. Aus der Perspektive des Preismanagement gewinnen aus diesem Grund die verschiedenen Formen der Preisdifferenzierung besondere Relevanz<sup>8</sup>. Der Preis kann zur zeitlichen Steuerung der Nachfrage eingesetzt werden, um Kapazitäten besser auszulasten. Standortvorteile können genutzt werden, weil die Dienstleistung aufgrund der Integrativität nicht beliebig transportiert werden kann. Zudem bieten sich besondere Möglichkeiten der persönlichen Preisdifferenzierung, da die Zugehörigkeit der Konsumenten zu einer bestimmten Personengruppe relativ leicht ermittelt werden kann.

Die *Individualität* der Dienstleistung kann sich grundsätzlich auf den Prozeß oder das Ergebnis der Leistungserstellung beziehen. Auf der Ebene der Leistungserstellung besteht ein Interesse des Dienstleistungsunternehmens, durch Prozeßstandardisierung entsprechende Kostenvorteile zu realisieren. Preispolitisch ist aber die Ebene des Leistungsergebnisses von größerer Relevanz. Durch

---

<sup>3</sup> Vgl. Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer (1993).

<sup>4</sup> Vgl. Hilke (1989).

<sup>5</sup> Vgl. Woratschek (1996).

<sup>6</sup> Vgl. Meffert/Bruhn (2003), S. 36 ff.

<sup>7</sup> Vgl. Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer (1993).

<sup>8</sup> Vgl. Woratschek (1998), S. 51.

die Individualisierung des Ergebnisses können maßgeschneiderte Dienstleistungen angeboten werden, die auf die Bedürfnisse des einzelnen Konsumenten zugeschnitten sind. Dabei kann durch die bessere Anpassung an die Kundenwünsche häufig auch eine höhere Preisbereitschaft erzielt werden<sup>9</sup>. Durch eine leistungsbezogene Preisdifferenzierung und geeignete Mechanismen der Preisbildung können diese Preisbereitschaften durch das Dienstleistungsunternehmen abgeschöpft werden.

Der Grad der *Verhaltensunsicherheit* fokussiert auf die informationsökonomische Dimension von Dienstleistungen<sup>10</sup>. Dienstleistungen werden häufig als Leistungsversprechen gehandelt, sind also im Zeitpunkt des Vertragsabschlusses noch gar nicht existent. Aus Sicht der Konsumenten bestehen deshalb vielfältige Unsicherheiten über die Eigenschaften der angebotenen Leistung sowie die Qualifikation und Motivation des Anbieters. Die Beurteilung der Qualität vor Inanspruchnahme der Dienstleistung und ein Qualitätsvergleich mit anderen Anbietern wird dadurch erschwert. In solchen Situationen kann der Preis als Qualitätsindikator dienen und ist aus informationsökonomischer Perspektive als Signaling-Instrument zu interpretieren<sup>11</sup>. Aber auch das Dienstleistungsunternehmen ist einem gewissen Grad der Unsicherheit ausgeliefert. Die Konsumenten werden an der späteren Leistungserstellung mitwirken und sind möglicherweise nicht bereit oder willens, ihre tatsächlichen Präferenzen und Preisbereitschaften zu offenbaren. In solchen Situationen kann die Preisgestaltung als informationsökonomisches Screening-Instrument eingesetzt werden. Durch die Gestaltung unterschiedlicher Tarife oder die Bündelung mehrerer Leistungen können Anreize für die Konsumenten geschaffen werden, sich selbst einzuordnen und somit ihre Preisbereitschaften zu offenbaren.

Integrativität, Individualität und Verhaltensunsicherheit bedingen somit einige Besonderheiten des Preismanagement von Dienstleistungen. Bei der Analyse dieser Dimensionen zeigt sich, daß die verschiedenen Instrumente der Preisdifferenzierung für Dienstleistungen von hohem Interesse sind. Mit dem gezielten Einsatz und der adäquaten Gestaltung dieser Instrumente können die Preisbereitschaften der Konsumenten besser abgeschöpft werden. Das gleiche Ziel kann mit dem Einsatz spezieller Preisbildungsmechanismen verfolgt werden. Die Instrumente der Preisdifferenzierung und die Mechanismen der Preisbildung werden deshalb nachfolgend einer theoretischen Analyse unterzogen. Zuvor sind einige Grundlagen einer Preistheorie von Dienstleistungen darzulegen, um die relevanten Konzepte herauszustellen, die für eine theoretische Beurteilung und Fundierung der Instrumente und Mechanismen notwendig sind.

---

<sup>9</sup> Vgl. Jiang (2002).

<sup>10</sup> Vgl. Roth (2001a).

<sup>11</sup> Vgl. Roth (2001b).

### 3 Grundlagen einer Preistheorie von Dienstleistungen

#### 3.1 Zahlungsbereitschaft und Preisbereitschaft

Die ökonomische Analyse der Preisbildungsmechanismen und Preisdifferenzierungsinstrumente setzt die Modellierung der Nachfragerreaktionen auf den Einsatz dieser Mittel voraus. Aus Sicht einer modelltheoretischen Analyse liegt die ideale Situation dann vor, wenn Informationen über die Reaktionen der Nachfrager auf individueller Ebene erhoben werden können. Diese Situation wird nachfolgend unterstellt. Dabei ist es auch bei Dienstleistungen sinnvoll, eine Unterscheidung nach dem typischen Kaufverhalten der Konsumenten vorzunehmen<sup>12</sup>. Im Ja-Nein-Fall kauft der Konsument entweder genau eine Einheit der angebotenen Leistung oder er kauft sie gar nicht. Dieses Nachfrageverhalten ist beispielsweise bei Pauschalurlauben oder Konzertbesuchen zu beobachten. Im Variable-Mengen-Fall kauft der Nachfrager dagegen in Abhängigkeit des geforderten Preises eine größere oder kleinere Menge der angebotenen Leistung. Die Nutzung des Telefons oder des Öffentlichen Personennahverkehrs sind typische Beispiele für dieses Nutzungsverhalten.

Die theoretische Grundlage für den Variable-Mengen-Fall ist das erste Gossensche Gesetz<sup>13</sup>, das auf den individuellen Nutzen eines Nachfragers in Abhängigkeit der konsumierten Menge eines Gutes fokussiert. Dabei wird postuliert, daß der Nachfrager mit zunehmender Menge zwar positive aber abnehmende Nutzenzuwächse realisiert. Die *Nutzenfunktion* verläuft also typischerweise degressiv mit abnehmendem Grenznutzen. Kann die individuelle Nutzenfunktion in äquivalenten Geldeinheiten ausgedrückt werden, dann erhält man die *Zahlungsbereitschaftsfunktion* des Konsumenten. Diese bringt zum Ausdruck, welchen Betrag der Konsument für eine bestimmte Menge maximal zu zahlen bereit ist<sup>14</sup>. Die individuelle *Konsumentenrente* ergibt sich im Variable-Mengen-Fall schließlich aus der Differenz zwischen der Zahlungsbereitschaft und dem mengenbezogenen Preis. Aus der Zahlungsbereitschaftsfunktion kann außerdem die *Preisbereitschaftsfunktion* durch Ableitung nach dem Preis hergeleitet werden. Die Preisbereitschaftsfunktion kennzeichnet jeweils den Preis, den der betrachtete Konsument für die letzte Einheit der angebotenen Leistung zu zahlen bereit ist. Für die formale Analyse kommt eine ganze Reihe unterschiedlicher Funktionsverläufe in Frage<sup>15</sup>. Im einfachsten Fall kann die Zahlungsbereitschaft durch eine quadratische Funktion repräsentiert werden, die bis zu einer bestimmten Sättigungsmenge degressiv ansteigt, danach aber auf einem

---

<sup>12</sup> Vgl. Simon (1992a), S. 90 ff.

<sup>13</sup> Vgl. Gossen (1854).

<sup>14</sup> Vgl. Skiera (1999a), S. 21.

<sup>15</sup> Vgl. Skiera (1999a), S. 21 ff.

konstanten Niveau verbleibt. Aus einer solchen quadratischen Zahlungsbereitschaftsfunktion resultiert eine lineare Preisbereitschaftsfunktion.

Im Ja-Nein-Fall baut die Ermittlung der Nachfragerreaktionen unmittelbar auf den individuellen Preisbereitschaften der Konsumenten auf. Auch hier wird im Prinzip unterstellt, daß die Nachfrager aus der angebotenen Leistung einen Nutzen ziehen können, der in äquivalenten Geldeinheiten ausgedrückt werden kann<sup>16</sup>. Da der Konsument aber lediglich über Kauf oder Nichtkauf entscheidet, liegt die Zahlungsbereitschaft nur für genau eine Mengeneinheit vor, für jede höhere Menge beträgt sie Null. Eine Differenzierung von Zahlungsbereitschaft und Preisbereitschaft muß deshalb nicht vorgenommen werden. Die Konsumentenrente entspricht in diesem Fall der Differenz aus individueller Preisbereitschaft und gefordertem Preis.

### 3.2 Nachfragefunktionen und Preisabsatzfunktion

Aus der Preisbereitschaftsfunktion im Variable-Mengen-Fall und der Preisbereitschaft im Ja-Nein-Fall können unmittelbar die individuellen Nachfragefunktionen hergeleitet werden. Diese beschreiben, welche Menge ein Konsument in Abhängigkeit von dem geforderten Preis nachfragt. Im Variable-Mengen-Fall resultiert die Nachfragefunktion aus der Umkehrfunktion der Preisbereitschaftsfunktion, sofern die Preisbereitschaft durch den Nutzenpreis ersetzt wird. Im Ja-Nein-Fall kann die Nachfrage unmittelbar auf Basis der individuellen Preisbereitschaft ermittelt werden. Sofern der Preis geringer ist als die Preisbereitschaft, kauft der Konsument genau eine Mengeneinheit der angebotenen Leistung; ist der Preis höher als die Preisbereitschaft, so kauft er gar nicht.

Die *Preisbestimmung* auf Basis individueller Nachfragefunktionen ist relativ aufwendig und unter bestimmten Bedingungen auch nicht unbedingt nötig. Haben alle potentiellen Konsumenten homogene Präferenzen, so können die individuellen Nachfragemengen relativ leicht zusammengefaßt und durch eine Preisabsatzfunktion für den Gesamtmarkt repräsentiert werden. Im Ja-Nein-Fall verläuft die *Preisabsatzfunktion* dann analog zur Nachfragefunktion. Bis zum kritischen Preis, der gerade der Preisbereitschaft der Konsumenten entspricht, gleicht die nachgefragte Menge dem Marktvolumen, also der Anzahl der potentiellen Konsumenten. Wird der Preis weiter erhöht, dann sinkt die Gesamtnachfrage sofort auf Null. Die gleiche Methode kann für die Aggregation im Variable-Mengen-Fall genutzt werden. Liegen identische Nachfragefunktionen für alle Konsumenten vor, dann wird die Gesamtmenge ebenfalls durch das Markt-

---

<sup>16</sup> Vgl. Simon (1992a), S. 90.

volumen determiniert<sup>17</sup>. Aus einer linear fallenden Nachfragefunktion resultiert also zwangsläufig auch eine linear fallende Preisabsatzfunktion. Vollkommen homogene Nachfragefunktionen liegen aber allenfalls in Ausnahmesituationen vor.

Grundsätzlich muß von *heterogenen Nachfragefunktionen* ausgegangen werden. Für eine Aggregation ist in diesem Fall grundsätzlich danach zu differenzieren, ob sich die Nachfrager in hinreichend abgrenzbare Segmente mit homogenen Präferenzen zusammenfassen lassen oder sich die Heterogenität der Präferenzen stetig über die Gesamtmenge der Nachfrager erstreckt. Letztlich ist die Frage zu klären, ob eine stetige oder eine diskrete Verteilung der relevanten Parameter der Nachfragefunktionen vorliegt. Zu diesen Parametern zählen etwa die Prohibitivpreise im Variable-Mengen-Fall oder die individuellen Preisbereitschaften im Ja-Nein-Fall. Heterogene Parameter können sich aus unterschiedlichen Einkommensniveaus, dem persönlichen Geschmack, sozio-demographischen Merkmalen oder dem Lebensstil der Konsumenten ergeben<sup>18</sup>.

Lassen sich abgrenzbare Segmente mit weitgehend *homogenen Nachfragefunktionen* identifizieren, dann kann eine diskrete Verteilung zugrunde gelegt werden, die den jeweiligen Anteil der Kundengruppe am Marktvolumen zum Ausdruck bringt. Für die einzelnen Segmente sind dann repräsentative Nachfragefunktionen zu bestimmen und mit der segmentspezifischen Nachfrage zu gewichten. In realen Entscheidungssituationen muß bei heterogenen Präferenzen praktisch immer eine segmentspezifische Betrachtung erfolgen. Zwar geht mit der *Segmentierung* ähnlicher, aber nicht zwangsläufig identischer Nachfragefunktionen ein gewisser Informationsverlust einher, dem steht jedoch das Argument der komplexitätsreduzierenden Bearbeitung diskreter Nachfragersegmente gegenüber. Diese Vorgehensweise machen sich beispielsweise entscheidungsunterstützende Optimierungsansätze der Preisbündelung zunutze, in die nach Kundengruppen differenzierte Preisbereitschaften eingehen<sup>19</sup>.

Für eine modelltheoretische Betrachtung sind stetige Verteilungen besser geeignet, weil sie die Anwendung marginalanalytischer Verfahren ermöglichen. Bei stetigen Verteilungen wird darauf verzichtet, die Konsumenten in diskrete Klassen einzuteilen. Statt dessen wird mindestens ein Parameter definiert, in dem die Heterogenität der Konsumenten zum Ausdruck kommt und der stetig über einen bestimmten Wertebereich hinweg variieren kann. Ist die Verteilung dieses Parameters bekannt oder kann sie hinreichend genau geschätzt werden, so läßt sich die Preisabsatzfunktion des Marktes analytisch herleiten. Die Ver-

<sup>17</sup> Vgl. Woratschek (1998), S. 47 f.

<sup>18</sup> Vgl. Skiera (1999a), S. 47 f.; Woratschek (1998), S. 84.

<sup>19</sup> Vgl. Fürderer (1996); Fürderer/Huchzermeier (1997); Fürderer/Huchzermeier/Schrage (1999); Hanson/Martin (1990).

teilungsfunktion kann prinzipiell einer beliebigen Verteilung folgen. Analytisch gut zu handhaben und deshalb weit verbreitet sind die Gleichverteilung<sup>20</sup> und die Lognormalverteilung<sup>21</sup>. Die Normalverteilung kann in der Regel nur numerisch gehandhabt werden und kommt insbesondere für Simulationsstudien in Betracht<sup>22</sup>.

Unterstellt man beispielsweise eine Gleichverteilung der Preisbereitschaften im Ja-Nein-Fall, so ergibt sich der Spezialfall einer linear fallenden Preisabsatzfunktion. Die Linearität der Preisabsatzfunktion ist dagegen nicht gewährleistet, wenn die Preisbereitschaften einer anderen Verteilungsfunktion folgen. Im Variable-Mengen-Fall ist dagegen ein linearer Verlauf der Preisabsatzfunktion bei heterogenen Preisbereitschaften praktisch ausgeschlossen. Da sich die Sättigungsmengen der Konsumenten unterscheiden, ergibt sich auch bei diskreter Verteilung allenfalls eine abschnittsweise lineare Funktion. Ein durchgängig linearer Funktionsverlauf kann dagegen nur aus homogenen Preisbereitschaften resultieren<sup>23</sup>.

### 3.3 Produzentengewinn und Konsumentenrente

Die vorstehende Analyse zeigt, daß sich unter plausiblen Annahmen über die Preisbereitschaften der Nachfrager Preisabsatzfunktionen für einzelne Segmente und den Gesamtmarkt herleiten lassen. Daneben existiert eine Vielzahl theoretisch begründbarer Preisabsatzfunktionen, deren Parameter unmittelbar auf aggregierter Ebene geschätzt werden können. Neben linearen Preisabsatzfunktionen finden sich darunter multiplikative, doppelt geknickte<sup>24</sup> oder doppelt gekrümmte<sup>25</sup> sowie logistische Preisabsatzfunktionen<sup>26</sup>. Darüber hinaus können in Abhängigkeit der unterstellten Marktform auch Konkurrenzinflüsse<sup>27</sup> oder dynamische Effekte in der Preisabsatzfunktion erfaßt werden<sup>28</sup>.

Die Dimensionen der Integrativität, Individualität und Verhaltensunsicherheit bedingen bei Dienstleistungen aber praktisch immer, daß das Unternehmen

---

<sup>20</sup> Vgl. Fürderer (1996); Fürderer/Huchzermeier (1997); Fürderer/Huchzermeier/Schrage (1999); Hanson/Martin (1990).

<sup>21</sup> Vgl. Mitchell (1978).

<sup>22</sup> Vgl. Olderog/Skiera (2000); Schmalensee (1984).

<sup>23</sup> Vgl. Woratschek (1998), S. 84 f.

<sup>24</sup> Vgl. Gutenberg (1979), S. 290 ff.

<sup>25</sup> Vgl. Albach (1973).

<sup>26</sup> Vgl. Diller (2000), S. 83 ff.; Simon (1992a), S. 94 ff.

<sup>27</sup> Vgl. Ott (1979), S. 209 ff.

<sup>28</sup> Vgl. Krelle (1976), S. 111 ff.; Simon (1992a), S. 251 ff.; Woratschek (1998), S. 126 ff.



über einen *preispolitischen Spielraum* verfügt und gerade nicht der Extremfall vollständiger Konkurrenz vorliegt. Nur unter diesen Bedingungen können alternative Preisbildungsmechanismen oder Instrumente der Preisdifferenzierung überhaupt eingesetzt werden<sup>29</sup>. Selbst wenn das Dienstleistungsunternehmen nicht im strengen Sinne über eine Monopolstellung verfügt, liegt dennoch häufig ein monopolistischer Bereich vor, innerhalb dessen die Preisänderungen oder der Einsatz der Preisdifferenzierung nicht zwangsläufig zu Preisänderungen der Konkurrenz oder zu vollständigem Abwandern der Konsumenten führt. Das *akquisitorische Potential* garantiert einen Bereich, in dem sich das Unternehmen preispolitisch wie ein Monopolist verhalten kann<sup>30</sup>.

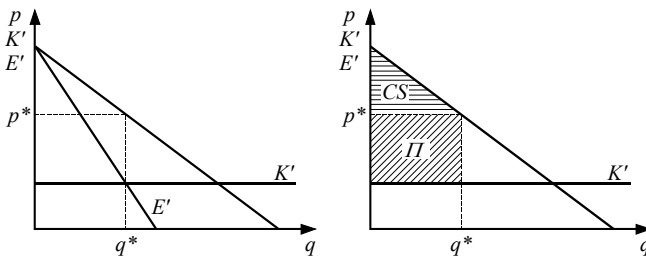


Abbildung 1: Produzentengewinn und Konsumentenrente

Sofern im preispolitisch relevanten Bereich eine fallende Preisabsatzfunktion unterstellt werden kann, läßt sich der optimale Preis  $p^*$  sowie der damit erzielbare Gewinn mit den Standardinstrumenten der marginalanalytischen Preistheorie herleiten. Abbildung 1 illustriert dieses Vorgehen bei linear fallender Preisabsatzfunktion und einer Kostenfunktion mit konstanten Grenzkosten  $K'$ . Die Maximierung der Gewinnfunktion führt zur optimalen Menge  $q^*$ , bei der sich Grenzkosten  $K'$  und Grenzerlös  $E'$  gerade entsprechen. Im linken Teil der Abbildung wird die optimale Preis-Mengen-Kombination bestimmt. Der rechte Teil der Abbildung illustriert die Auswirkungen auf Anbieter und Nachfrager. Der Gewinn des Produzenten wird durch die Fläche  $\Pi$  repräsentiert, wobei Fixkosten vernachlässigt werden. Er ergibt sich aus der Differenz des einheitlichen Stückpreises  $p$  und der Grenzkosten  $K'$  multipliziert mit der abgesetzten Menge  $q$ . Sofern bei der Ermittlung der Preisabsatzfunktion die Preisbereitschaften der Konsumenten in nutzenäquivalenten Geldeinheiten gemessen werden, resultiert eine *Konsumentenrente*, die durch die Fläche  $CS$  repräsentiert wird. Sie bringt zum Ausdruck, daß die Preisbereitschaften der Konsumenten für einige Mengeneinheiten über dem zu zahlenden Preis liegen. Die Konsumenten müssen al-

<sup>29</sup> Vgl. Faßnacht (2003), S. 490; Wilson (1993), S. 10.

<sup>30</sup> Vgl. Woratschek (1998), S. 109.

so weniger zahlen als sie maximal bereit wären, weil der Anbieter nur einen einheitlichen Preis für den Gesamtmarkt definiert und als Preisbildungsmechanismus die Preisfixierung einsetzt. Eine preistheoretische Analyse von Dienstleistungen muß deshalb klären, welche Möglichkeiten Dienstleistungsunternehmen haben, durch den Einsatz alternativer Preisbildungsmechanismen und verschiedener Preisdifferenzierungsinstrumente die Konsumentenrente besser abzuschöpfen.

## 4 Preisbildungsmechanismen und Preisdifferenzierungsinstrumente

### 4.1 Systematisierung

In Abschnitt 2 wurde bereits herausgestellt, daß die Eigenschaften von Dienstleistungen einige preispolitische Besonderheiten bedingen. Insbesondere die Integrativität der Leistungserstellung und die Individualität des Leistungsergebnisses eröffnen Dienstleistungsunternehmen vielfältige Möglichkeiten der Preisdifferenzierung. Die gleichen Argumente bedingen auch die Einsetzbarkeit alternativer Preisbildungsmechanismen.

Die verschiedenen *Typen der Preisdifferenzierung* können eingesetzt werden, wenn eine wenigstens abschnittsweise fallende Preisabsatzfunktion vorliegt<sup>31</sup>. Mit dem Ausnutzen des preispolitischen Spielraumes kann eine bessere Kapazitätsauslastung, eine erhöhte Kundenbindung oder die Verbesserung der Wettbewerbsposition angestrebt werden<sup>32</sup>. Zentrales Ziel der Preisdifferenzierung ist aber die Abschöpfung der Konsumentenrente<sup>33</sup>. Dazu bieten sich dem Anbieter verschiedene Typen der Preisdifferenzierung an, die Pigou<sup>34</sup> wie folgt differenziert:

- Preisdifferenzierung ersten Grades: Bei dieser Form der Preisdifferenzierung verlangt der Anbieter von jedem Konsumenten einen Preis, der gerade dessen individueller Preisbereitschaft entspricht.
- Preisdifferenzierung zweiten Grades: In unterschiedlichen Nachfragersegmenten werden unterschiedliche Preise verlangt. Das Menü verschiedener Preise steht aber grundsätzlich allen Konsumenten zur Auswahl. Diese können selbst entscheiden, in welches Segment sie sich einordnen wollen.

---

<sup>31</sup> Vgl. Cassady (1946 a); Fantapié Altobelli (1992).

<sup>32</sup> Vgl. Cassady (1946b); Diller (2000), 294 ff.

<sup>33</sup> Vgl. Faßnacht (1996), S. 30 ff.

<sup>34</sup> Vgl. Pigou (1920).

- Preisdifferenzierung dritten Grades: In unterschiedlichen Nachfragersegmenten werden unterschiedliche Preise verlangt. Die Segmente werden anhand objektiver Kriterien gebildet. Die Konsumenten können sich nicht selbst entscheiden, in welches Segment sie sich einordnen wollen.

Die Einsatzmöglichkeiten der verschiedenen Typen der Preisdifferenzierung sind an unterschiedliche Voraussetzungen gebunden und führen zu unterschiedlichen Konsequenzen. Außerdem muß berücksichtigt werden, daß die Typen der Preisdifferenzierung nicht unmittelbar eingesetzt werden können, sondern durch konkrete Instrumente der Preisdifferenzierung implementiert werden müssen. In der Diskussion um die ökonomische Analyse der Preisdifferenzierung lassen sich die verschiedensten Instrumente identifizieren, die der Umsetzung der Preisdifferenzierungstypen dienen können<sup>35</sup>.

Die *Preisdifferenzierung ersten Grades* erlaubt es dem Dienstleistungsunternehmen, die Konsumentenrente vollständig abzuschöpfen. Dieser Form der Preisdifferenzierung sind aber recht enge Grenzen gesetzt, da die individuelle Preisbereitschaft jedes Konsumenten bekannt und ein entsprechender Preis tatsächlich durchsetzbar sein muß. Das kann zu erheblichen organisatorischen und rechtlichen Problemen führen<sup>36</sup>. Gelegentlich wird deshalb auch argumentiert, daß der Einsatz von Auktionen<sup>37</sup> oder Verhandlungen<sup>38</sup> am ehesten geeignet sei, um eine Preisdifferenzierung ersten Grades zu implementieren<sup>39</sup>. Dieses Argument vermag aber nur teilweise zu überzeugen. Auktionen und Verhandlungen müssen grundsätzlich als eigenständige Preisbildungsmechanismen betrachtet werden, die sich hinsichtlich ihrer Wirkungsweise und der Anwendungsvoraussetzungen deutlich von der üblicherweise eingesetzten Preisfixierung unterscheiden. Gleiches gilt auch für verwandte Preisbildungsmechanismen wie Börsen oder Submissionen. Diese Preisbildungsmechanismen werden deshalb im folgenden Abschnitt einer eigenständigen ökonomischen Analyse unterzogen.

Mit der *Preisdifferenzierung zweiten Grades* kann das Dienstleistungsunternehmen in aller Regel nicht die gesamte Konsumentenrente abschöpfen. Das Menü unterschiedlicher Preise muß so gestaltet sein, daß sich die Konsumenten selbst einem der Segmente zuordnen. Bei heterogenen Preisbereitschaften führt das zwangsläufig zum Überlassen eines Teils der Konsumentenrente, da sich die Preisstellung nur am jeweiligen Durchschnitt des Segments orientieren kann. Zudem ist den Konsumenten ein hinreichender Anreiz zu bieten, um sie zu einer

---

<sup>35</sup> Vgl. Michalski (1932); Philips (1983); Varian (1989).

<sup>36</sup> Vgl. Faßnacht (2003), S. 492.

<sup>37</sup> Vgl. Skiera/Revenstorff (1999); Skiera/Spann (2003).

<sup>38</sup> Vgl. Capune/Crones (2003).

<sup>39</sup> Vgl. Diller (2000), S. 288; Simon (1992a), S. 381.

adäquaten Selbsteinordnung zu bewegen. Als Implementierungsformen kommen hierfür die Mehrpersonen-Preisbildung, die leistungs- und mengenbezogene Preisdifferenzierung und die Preisbündelung in Frage.

Bei der *Mehrpersonen-Preisbildung* erfolgt der Verkauf der Leistung an eine Gruppe von Nachfragern, die einen Rabatt auf den Gesamtpreis erhalten<sup>40</sup>. Damit erfolgt eine Bündelung der Nachfrage, die zu einem im Vergleich zum Einzelverkauf niedrigeren Durchschnittspreis bedient wird<sup>41</sup>. Leistungsbezogene Preisdifferenzierung stellt dagegen auf eine Variation der Leistungen in einem gegebenen Spektrum ab, ohne daß dadurch grundsätzlich neue Leistungen entstehen<sup>42</sup>. Vielmehr sollen durch geringfügige Änderungen des Leistungsumfangs Konsumentensegmente mit unterschiedlichen Preisbereitschaften angesprochen werden.

Aus preistheoretischer Perspektive sind in der mengenbezogenen Preisdifferenzierung und der Preisbündelung die wichtigsten Instrumente zur Abschöpfung der Konsumentenrente zu sehen. Die *mengenbezogene Preisdifferenzierung* liegt immer dann vor, wenn der durchschnittliche Preis pro Einheit mit der nachgefragten Menge variiert. Sie bezieht sich also typischerweise auf den Variable-Mengen-Fall bei Anbietern einer Leistung. Dagegen konzentriert sich die Preisbündelung auf Situationen, in denen die Nachfrager heterogene Preisbereitschaften für verschiedene Leistungen eines Anbieters aufweisen. Die *Preisbündelung* beschäftigt sich also mit dem Ja-Nein-Fall bei Anbietern mit mehreren Leistungen<sup>43</sup>. Aufgrund der großen Relevanz dieser beiden Instrumente der Preisdifferenzierung werden sie im weiteren Verlauf einer detaillierten ökonomischen Analyse unterzogen.

Bei der *Preisdifferenzierung dritten Grades* muß der Anbieter die Konsumenten selbst in verschiedene Segmente einteilen. Für jede Kundengruppe wird dann ein eigener segmentspezifischer Preis gestellt. Hinsichtlich der eigentlichen Preisstellung ergeben sich in diesem Fall keine weiteren Besonderheiten. Die Problematik liegt vielmehr darin, durch die Wahl geeigneter Segmentierungskriterien eine persönliche, räumliche oder zeitliche Preisdifferenzierung zu realisieren.

Bei der *personenbezogenen Preisdifferenzierung* wird eine Leistung, die hinsichtlich der Dimensionen Raum, Zeit, Leistung und Menge identisch ist, unterschiedlichen Personen zu verschiedenen Preisen angeboten<sup>44</sup>. Diese Form

---

<sup>40</sup> Vgl. Simon/Wübker (2000); Wübker/Simon (2003).

<sup>41</sup> Vgl. Baumeister (2000), S. 15; Voeth (2002).

<sup>42</sup> Vgl. Faßnacht (2003).

<sup>43</sup> Vgl. Wübker (1998), S. 36 f.

<sup>44</sup> Vgl. Faßnacht (1996), S. 55.

der Preisdifferenzierung setzt voraus, daß der Anbieter die einzelnen Segmente zielgerichtet ansprechen und Arbitragen zwischen den Segmenten vermeiden kann. Während bei der Preisdifferenzierung zweiten Grades ein Selbstselektionsmechanismus wirksam ist, muß der Anbieter hier die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe anhand objektiver Kriterien wie Alter oder Berufszugehörigkeit kontrollieren. Darüber hinaus müssen diese Kriterien auch von den Konsumenten anerkannt werden<sup>45</sup>.

Bei *räumlicher Preisdifferenzierung* werden für sonst gleiche Leistungen in regional abgegrenzten Teilmärkten unterschiedliche Preise gefordert. Die Zugehörigkeit eines Konsumenten zu einem bestimmten Gebiet fungiert dabei als Indikator für seine Preisbereitschaft. Auch hier besteht die Notwendigkeit für das Unternehmen, Arbitragen zwischen den Nachfragern zu vermeiden. Insbesondere die Integrativität der Leistungserstellung steht bei Dienstleistungen einer räumlichen Arbitrage aber entgegen.

*Zeitliche Preisdifferenzierung* liegt vor, wenn der Anbieter ein Produkt in Abhängigkeit des Kaufzeitpunktes zu unterschiedlichen Preisen anbietet. Dabei kann sich die Differenzierung auf die Tageszeit, den Wochentag oder die Saison beziehen, wodurch in Zeiten hoher Nachfrage die relativ höchsten Preisbereitschaften abgeschöpft werden können. Mit der Abschöpfung der höchsten Zahlungsbereitschaften in Spitzenzeiten beschäftigt sich das *Peak load pricing*<sup>46</sup>, während sich *Yield-Management-Systeme*<sup>47</sup> stärker auf die Nachfragesteuerung und die Kapazitätsauslastung konzentrieren.

Eine besondere Form der zeitlichen Preisdifferenzierung liegt beim Verkauf von Leistungsversprechen vor, die vor der eigentlichen Leistungserstellung abgesetzt werden. Diese Form ist beispielsweise bei Konzerten oder Urlaubsreisen weit verbreitet. Die Zeitspanne zwischen dem Kauf des Leistungsversprechens und seiner Inanspruchnahme beträgt in diesen Fällen nicht selten mehrere Monate. Shugan/Xie<sup>48</sup> stellen heraus, daß der Anbieter mit dem Verkauf von Leistungsversprechen etwaige Bewertungsunsicherheiten der Konsumenten ausnutzen kann. Der Nutzen aus der Inanspruchnahme der Leistung kann nämlich vom Konsumzustand des Konsumenten beeinflusst werden, der völlig unabhängig von der tatsächlichen Qualität der Leistung sein kann. Beispielsweise könnte ein Konzertbesucher am Tag der Veranstaltung besonders guter Laune sein und einen monetären Nutzen von 100 € empfinden. Ist er dagegen schlechter Laune, so mag sein Nutzen nur 60 € betragen. Andere Besucher können sich ebenfalls in einem der beiden Zustände befinden, obwohl alle das gleiche Kon-

---

<sup>45</sup> Vgl. Skiera (1999b).

<sup>46</sup> Vgl. Crew/Kleindorfer (1976); Waldmann (1981).

<sup>47</sup> Vgl. Daudel/Vialle (1992); Tscheulin/Lindenmeier (2003).

<sup>48</sup> Vgl. Shugan/Xie (2000) und (2004).

zert besuchen. Erwirbt der Besucher die Karte aber zwei Monate im voraus, so besteht noch Unsicherheit über den eintretenden Zustand. Sind beide Zustände gleichwahrscheinlich und verhält sich der Konsument risikoneutral, dann kann er sich am Erwartungswert orientieren. Bietet der Anbieter die Karte im Vorverkauf zu 80 € an, so wird sie der Konsument erwerben und der Anbieter einen entsprechenden Umsatz realisieren. Verzichtet der Anbieter auf den Vorverkauf, dann kann er an der Abendkasse den Preis auf 60 € oder 100 € festlegen. Beim Preis von 60 € werden alle Konsumenten kaufen und der Gewinnerwartungswert beträgt ebenfalls 60 €. Beim Preis von 100 € kaufen dagegen nur die Konsumenten, die sich in einem guten Konsumzustand befinden. Das sind bei gleichwahrscheinlichen Zuständen aber nur 50% aller Konsumenten, so daß der Erwartungswert auf 50 € sinkt. Der Veranstalter kann also in jedem Fall seinen Gewinn erhöhen, wenn er die Karten im Vorverkauf anbietet. In komplexeren Entscheidungssituationen mit heterogenen Konsumenten oder Kapazitätsrestriktionen können sich auch Mischformen mit Vorverkauf und Verkauf an der Abendkasse als vorteilhaft erweisen<sup>49</sup>.

Alle Formen der *Preisdifferenzierung dritten Grades* verlangen eine Separierung der Kundensegmente, um Arbitragen zu verhindern. So muß im vorstehenden Beispiel ein Schwarzmarkt für die Eintrittskarten verhindert werden. Woratschek<sup>50</sup> stellt heraus, daß diese Separierung gerade von Dienstleistungsunternehmen geleistet werden kann. Dienstleistungen werden in einem integrativen Prozeß erstellt, an dem Anbieter und Nachfrager teilnehmen. Der Erstellungsprozeß kann zudem zu individuellen Ergebnissen führen, die auf die Präferenzen des einzelnen Nachfragers maßgeschneidert werden. Dadurch werden die Gefahren der persönlichen, räumlichen und zeitlichen Arbitrage erheblich gemildert. Es ist deshalb auch kaum verwunderlich, daß diese Formen der Preisdifferenzierung bei Dienstleistungen besonders verbreitet und häufig auch Kombinationen mehrerer Differenzierungsformen vorzufinden sind<sup>51</sup>. Die Optimierung der Preisstellung wird dabei auf die identifizierbaren Segmente heruntergebrochen. Interessanter sind aber Instrumente, die es den Nachfragern erlauben, ihre Zugehörigkeit zu einem bestimmten Segment zu offenbaren. Diese Mechanismen stehen nachfolgend im Mittelpunkt.

## 4.2 Preisbildungsmechanismen

Die klassische Preistheorie wird durch Ansätze der Preisfixierung dominiert. Das betrachtete Unternehmen setzt einen geforderten Preis, den die Konsumenten

---

<sup>49</sup> Vgl. Xie/Shugan (2001).

<sup>50</sup> Vgl. Woratschek (1998), S. 40 ff.

<sup>51</sup> Vgl. Corsten (1997), S. 363 ff.; Faßnacht (1996).

ten entweder akzeptieren oder ablehnen können. Abweichungen von diesen Preisen werden häufig nur im Zusammenhang mit der Rabatt- oder Konditionenpolitik diskutiert<sup>52</sup>. Die Analyse alternativer Preisbildungsmechanismen wie Auktionen oder Verhandlungen spielt dagegen allenfalls eine untergeordnete Rolle, die oftmals nur am Rande erwähnt wird<sup>53</sup>. Diese Lücke der Preistheorie muß um so mehr verwundern, als Auktionen und Verhandlungen gerade durch die Möglichkeiten ihrer elektronischen Abwicklung zunehmend an Bedeutung gewonnen haben<sup>54</sup>.

Preisbildungsmechanismen lassen sich nach vielfältigen Kriterien klassifizieren. Diller<sup>55</sup> unterscheidet danach, ob die Preise im Zeitpunkt des Aufeinandertreffens von Angebot und Nachfrage bereits fixiert sind und welche Parameter im Rahmen der Preisfindung festgelegt werden. Steht nur der Preis zur Disposition und ist dieser bereits fixiert, dann liegt der klassische Fall der *Preisfixierung* vor. Kann der Preis noch variiert werden, kommen Börsen, Auktionen und Ausschreibungen in Betracht. Werden neben dem Preis weitere Aktionsparameter festgelegt, dann können Verhandlungen eingesetzt werden. Eine ähnliche Systematisierung verwendet Sackmann<sup>56</sup>, der nach fixierten und nichtfixierten Preisen unterscheidet, als zweites Kriterium aber die Anzahl der Transaktionspartner thematisiert. Dabei kann die Preisfindung bilateral oder unter Mitwirkung weiterer potentieller Transaktionspartner erfolgen. Im Gegensatz zu einer Differenzierung nach der Fixierung des Preises erscheint eine Typologie nach der Fixierung der Regeln für eine Preistheorie jedoch besser geeignet. Burkhardt<sup>57</sup> differenziert drei Klassen von Preisbildungsregeln:

- *Nichtfixierte Preisbildung*: Die Preise und gegebenenfalls weitere Vertragsbestandteile werden bilateral oder multilateral zwischen den Beteiligten frei ausgehandelt (Verhandlung).
- *Einseitig fixierte Preisbildung*: Die Preise werden einseitig festgelegt, so daß potentiellen Marktpartnern nur die Annahme oder Ablehnung des Angebots bleibt (Preisfixierung).
- *Zweiseitig fixierte Preisbildung*: Anbieter und Nachfrager kommunizieren auf Basis verbindlicher Regelungen ihre Preisvorstellungen, die durch eine zwischengeschaltete Institution auf Basis vorher fixierter Regeln zum Ausgleich gebracht werden (Börse, Auktion, Submission).

---

<sup>52</sup> Vgl. Monroe (1990), S. 329 ff.

<sup>53</sup> Vgl. Diller (2000), S. 297 ff.; Simon (1992a), S. 664 ff.

<sup>54</sup> Vgl. Lucking-Reiley (2000); Roth/Pastowski (2002); Sackmann (2003).

<sup>55</sup> Vgl. Diller (2000), S. 61.

<sup>56</sup> Vgl. Sackmann (2003), S. 49.

<sup>57</sup> Vgl. Burkhardt (1998), S. 90 f.

Die Eignung der verschiedenen Preisbildungsmechanismen ist von der Ausgestaltung der Dienstleistungseigenschaften abhängig. Die Preisverhandlung als Form der nichtfixierten Preisbildung kommt bei Dienstleistungen deshalb in Betracht, weil sie die kundenspezifische Festlegung des Preises für individuelle Dienstleistungen erlaubt<sup>58</sup>. Dabei können im Verlauf des Verhandlungsprozesses auch Verhaltensunsicherheiten auf Anbieter- und Nachfragerseite abgebaut werden. Der Anbieter muß im Verlauf des Verhandlungsprozesses eruieren, welche Leistungen der Konsument tatsächlich beziehen will und welchen Preis er dafür zu zahlen bereit ist. Andererseits kann auch der Nachfrager aktiv auf die Zusammenstellung des Leistungsangebots einwirken und seine Vorstellungen kommunizieren. Verhandlungen können somit als Instrument der Preisdifferenzierung dienen, gehen in ihrer Wirkung aber weit darüber hinaus. Die Prognose der Auswirkungen von Preisverhandlungen bei Dienstleistungen verlangt eine verhandlungstheoretische Analyse, um dieses Instrument gezielt einsetzen zu können. Eine solche Analyse kann sich Ansätzen der angewandten Psychologie bedienen<sup>59</sup> oder auf axiomatische<sup>60</sup> und strategische Ansätze<sup>61</sup> der Spieltheorie zurückgreifen. Deren Erkenntnisse sind durch die Ergebnisse experimenteller Studien zu ergänzen<sup>62</sup>.

Der Einsatz von Börsen als Preisbildungsmechanismus für Dienstleistungen dürfte dagegen in den meisten Fällen ausscheiden, weil der Börsenhandel praktisch die völlige Fungibilität der gehandelten Leistungen voraussetzt<sup>63</sup>. Die Regeln der Preisbildung sind für alle Teilnehmer fixiert und die gehandelte Leistung muß vollständig spezifiziert werden. Unabhängig davon, ob der Preis im Market-maker-System, mittels der Gesamtkursermittlung oder in einer kontinuierlichen zweiseitigen Auktion ermittelt wird<sup>64</sup>, müssen stets genügend Marktteilnehmer auftreten, die als potentielle Anbieter und Nachfrager der Dienstleistung durch die Börse zusammengeführt werden können. Gerade bei individuellen Dienstleistungen ist diese Situation aber praktisch ausgeschlossen. Börsen kommen deshalb allenfalls bei hoch standardisierten Dienstleistungen in Frage, die in hohen Volumen gehandelt werden wie es etwa bei Strom oder Breitbandkapazitäten der Fall ist.

Auktionen und Submissionen sind sich in ihrer Wirkungsweise sehr ähnlich. Der wesentliche Unterschied zwischen beiden Verfahren besteht darin, daß bei

---

<sup>58</sup> Vgl. Wind/Rangaswamy (2001).

<sup>59</sup> Vgl. Bazerman et al. (2000).

<sup>60</sup> Vgl. Nash (1950).

<sup>61</sup> Vgl. Rubinstein (1982) und (1985).

<sup>62</sup> Vgl. Camerer (2003), S. 151 ff.; Roth (1995).

<sup>63</sup> Vgl. Jacob (1971), S. 40.

<sup>64</sup> Vgl. Spann (2002), S. 73 ff.; Theissen (1998), S. 7 ff.



der *Auktion* der Verkäufer, bei der *Submission* aber der Käufer die zur Disposition stehende Leistung definiert. Das setzt voraus, daß im Rahmen einer Auktion das Dienstleistungsunternehmen eine Leistung spezifizieren kann, die von einer ausreichend großen Menge potentieller Käufer nachgefragt wird, um eine Auktion überhaupt durchführen zu können. Die Leistung darf also nicht zu stark maßgeschneidert sein, da sonst die Menge der möglichen Auktionsteilnehmer sehr klein würde. Umgekehrt verhält es sich im Fall der Submission. Hier muß der Käufer dafür Sorge tragen, daß die nachgefragte Leistung nicht zu spezifisch definiert wird, um eine hinreichende Anzahl potentieller Dienstleistungsanbieter zu motivieren, überhaupt an der Submission teilzunehmen. Besondere Bedeutung erlangt die Auktion als Preisbildungsmechanismus deshalb, weil der Anbieter die wahren Preisbereitschaften der Nachfrager vor der Durchführung der Auktion nicht kennen muß. Die Kenntnis der Verteilung der Preisbereitschaften ist ausreichend, um eine optimale Auktionsform zu implementieren. Dabei kann auf Erkenntnisse der Auktionstheorie zurückgegriffen werden. Die Auktionstheorie<sup>65</sup> hat sich mittlerweile zu einem eigenständigen Zweig der ökonomischen Theorie entwickelt und widmet sich der Analyse und dem Design von Auktionsregeln, die es dem Anbieter erlauben, einen möglichst hohen Erlös zu realisieren. Die Regeln der Submission können jeweils in eine äquivalente Auktionsregel überführt werden, so daß die formale Analyse der beiden Instrumente praktisch identisch ist<sup>66</sup>.

Sofern die Einsatzbedingungen für diese Preisbildungsmechanismen erfüllt sind, versprechen sie erhebliche Gewinnsteigerungspotentiale. Ihre geringe Verbreitung in der Vergangenheit ist wenigstens teilweise auf die relativ hohen Transaktionskosten ihres Einsatzes zurückzuführen. Diese sinken aber in elektronischen Medien zusehends. Eine Preistheorie der Dienstleistung darf deshalb solche alternativen Preisbildungsmechanismen nicht vernachlässigen. Einer abschließenden Analyse der verschiedenen Preisbildungsmechanismen muß sich die Forschung aber erst noch zuwenden.

### 4.3 Nichtlineare Preisbildung

Die nichtlineare Preisbildung ist bei Dienstleistungen besonders verbreitet. Der Durchschnittspreis der Dienstleistung weist bei dieser Form der Preisdifferenzierung in Abhängigkeit der Menge einen nichtlinearen Verlauf auf. Bei

<sup>65</sup> Vgl. Klemperer (1999) und (2000); McAfee/McMillan (1987); Wolfstetter (1996).

<sup>66</sup> Vgl. Leitzinger (1988).

Dienstleistungen wird dabei auch häufig von nichtlinearen Tarifen gesprochen<sup>67</sup>.

Nichtlineare Preise können aus unterschiedlichen Instrumenten resultieren. Am häufigsten kommen Mengenrabatte, zweiteilige Tarife und Blocktarife, Pauschalpreise sowie Mengenbündel vor. Darüber hinaus können die Ausgestaltungsformen der nichtlinearen Preisbildung weiter nach der zeitlichen Gestaltung des Preissystems differenziert werden. Muß der Konsument bereits im Zeitpunkt des Kaufs über die gewünschte Menge entscheiden, dann liegen zeitpunktbezogene nichtlineare Preise vor. Kann die tatsächlich nachgefragte Menge noch nach dem Kaufzeitpunkt konkretisiert werden, dann liegen sequentielle nichtlineare Tarife vor<sup>68</sup>.

*Mengenrabatte* werden bei Erreichen bestimmter Nachfragemengen gewährt und typischerweise als Prozentsatz vom Umsatz berechnet<sup>69</sup>. Beim Überschreiten festgelegter Mengen- oder Umsatzgrenzen kommt in der Regel ein jeweils höherer Rabattsatz zum Ansatz. Während beim durchgerechneten Rabatt der Rabattsatz auf den gesamten Umsatz angewendet wird, kommt beim angestoßenen Rabatt der entsprechende Satz immer nur für die jeweilige Rabattstufe zum Ansatz. Mit der Gewährung von Rabatten werden in erster Linie vorökonomische Ziele wie Kundenbindung und Kundenzufriedenheit verfolgt. Die direkte Gewinnsteigerung durch Preisdifferenzierung steht dagegen als Ziel deutlich zurück.

Beim *zweiteiligen Tarif* setzt sich der Gesamtpreis aus zwei Komponenten zusammen. Dabei ist eine einmalige, mengenunabhängige Grundgebühr und ein fester Preis pro nachgefragter Mengeneinheit zu entrichten<sup>70</sup>. Die Grundgebühr verteilt sich mit zunehmender Nachfragemenge auf immer mehr Mengeneinheiten, so daß sich der Durchschnittspreis bei sehr hohen Mengen asymptotisch dem Niveau des Stückpreises annähert. Zweiteilige Tarife sind besonders attraktiv, weil mit der fixen Grundgebühr die Konsumentenrente abgeschöpft werden kann. Dieses Instrument läßt sich sogar bei homogenen Nachfragefunktionen zur Abschöpfung der Konsumentenrente einsetzen. Abbildung 2 verdeutlicht die Auswirkungen.

Im linken Teil der Abbildung ist die Situation bei homogenen Nachfragefunktionen der Konsumenten dargestellt. Dabei wurde der einfachste Fall linearer Nachfragefunktionen unterstellt, so daß die Preisabsatzfunktion ebenfalls linear verläuft. Bei Anwendung eines zweiteiligen Tarifs kann die Nachfrage-

---

<sup>67</sup> Vgl. Büschken (2003); Diller (2000), S. 291; Woratschek (1998), S. 133 ff.

<sup>68</sup> Vgl. Büschken (1997), S. 5 ff., und (2003); Diller (2000), S. 313.

<sup>69</sup> Vgl. Tacke (1989), S. 31.

<sup>70</sup> Vgl. Spremann/Klinkhammer (1985); Oi (1971).

menge erhöht werden, indem der Stückpreis gegenüber dem Monopolpreis gesenkt wird. Im Beispiel wurde der Preis  $p^*$  auf das Niveau der Grenzkosten  $K'$  festgesetzt, so daß der Anbieter mit jeder Mengeneinheit einen stückbezogenen Deckungsbeitrag von Null realisiert. Dafür kann die fixe Gebühr aber maximal in einer Höhe festgelegt werden, die der gestreiften Fläche entspricht. Die Konsumenten müssen in dieser Situation zunächst eine hohe Zahlung erbringen, um die Leistung überhaupt beziehen zu können, erhalten diese dann aber zu geringen Stückpreisen. Dem Anbieter gelingt es mit diesem zweiteiligen Tarif offensichtlich, die gesamte Konsumentenrente abzuschöpfen und seinen Gewinn im Vergleich zum Einsatz eines linearen Tarifs erheblich zu steigern.

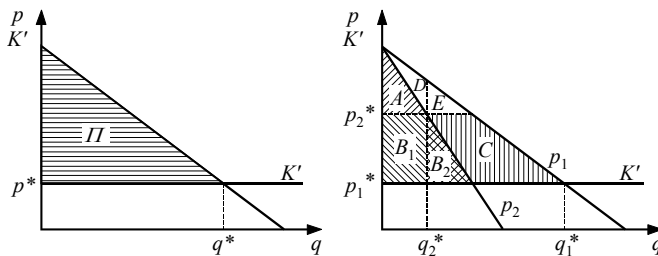


Abbildung 2: Zweiseitiger Tarif bei homogenen und heterogenen Konsumenten

*Blocktarife* stellen eine Verallgemeinerung des zweiteiligen Tarifs dar<sup>71</sup>. Dabei wird der zweiteilige Tarif durch einen linearen Tarif ergänzt. Bei heterogenen Nachfragefunktionen kann damit zusätzliche Konsumentenrente abgeschöpft werden. Blocktarife müssen aber nicht zwangsläufig aus einem linearen und einem zweiteiligen Tarif bestehen. Es lassen sich auch mehrere zweiteilige Tarife miteinander kombinieren und somit beliebige komplexe Tarifstrukturen konstruieren.

Abbildung 2 verdeutlicht die *Selbstselektionswirkung* eines Blocktarifs bei heterogenen Konsumentensegmenten. Im rechten Teil der Abbildung sind die Preisabsatzfunktionen  $p_1, p_2$  zweier Kundensegmente dargestellt, in denen jeweils die gleiche Anzahl von Konsumenten zusammengefaßt sei. Würde der Anbieter einen einheitlichen Preis in Höhe der Grenzkosten  $K'$  festsetzen, dann könnte er eine fixe Gebühr fordern, die den Flächen  $(A + B_1 + B_2)$  entspricht. Der Gewinn betrüge in diesem Fall  $2(A + B_1 + B_2)$ . Der Gewinn kann weiter erhöht werden, wenn die Tarifstruktur variiert wird. Der Anbieter kann einen Tarif  $T_1$  mit  $p_1^*$  und einer fixen Gebühr von  $(A + B_1 + B_2 + C)$  sowie einen weiteren Tarif  $T_2$  mit  $p_2^*$  und einer fixen Gebühr von  $A$  anbieten. Ein Ver-

<sup>71</sup> Vgl. Leland/Meyer (1976); Murphy (1977).

gleich der entsprechenden Gewinne zeigt, daß diese Strategie immer dann vorteilhaft ist, wenn  $B_2 \leq C$  gilt. Voraussetzung für diese Strategie ist, daß die beiden Segmente freiwillig den für sie vorgesehenen Tarif akzeptieren. Betrachtet man Segment 2, dann wird deutlich, daß die gesamte Konsumentenrente  $A$  durch die fixe Gebühr abgeschöpft wird. Eine Nutzung von  $T_1$  kommt für dieses Segment aber nicht in Frage. Zwar würde damit die Konsumentenrente zunächst auf  $(A + B_1 + B_2)$  steigen, allerdings müßte eine fixe Gebühr von  $(A + B_1 + B_2 + C)$  entrichtet werden. Aber auch die Konsumenten in Segment 1 haben keinen Anreiz, sich als Mitglieder von Segment 2 zu tarnen. Würden sie zum höheren Preis  $p_2^*$  beziehen und die fixe Gebühr  $A$  entrichten, dann verbliebe ihnen eine Konsumentenrente in Höhe von  $(D + E)$ . Exakt die gleiche Rente verbleibt ihnen aber auch beim optimalen Tarif  $T_1$ . Der Anbieter könnte die fixe Gebühr somit marginal senken, um sicherzustellen, daß Segment 1 auch tatsächlich diesen Tarif in Anspruch nimmt. Offensichtlich kann also in diesem Segment nicht die gesamte Konsumentenrente abgeschöpft werden. Der Anbieter muß mindestens auf den Betrag  $(D + E)$  verzichten, um die Segmente mittels Selbsteinordnung separieren zu können.

Darüber hinaus existiert noch eine Reihe von Sonderformen der mehrteiligen Tarife. Bei *Pauschalpreisen* wird lediglich eine Grundgebühr entrichtet, die es dem Nachfrager erlaubt, in einem gegebenen Zeitraum beliebig viele Mengeneinheiten der angebotenen Leistung nachzufragen. Der mengenabhängige Preis beträgt also Null. Beispiele für diese Form der Preissetzung finden sich ebenfalls häufig bei Dienstleistungen. Sie reichen von Buffets im Gastronomiebereich über Tageskarten im öffentlichen Personennahverkehr bis hin zu Flat rates bei der Internetnutzung. Diese Form der Preisgestaltung kann jedoch nur dann sinnvoll eingesetzt werden, wenn die aus dem unbegrenzten Konsum resultierenden Mehrkosten durch geringere Produktions- und Transaktionskosten überkompensiert werden<sup>72</sup>. Pauschalpreise bieten sich somit immer dann an, wenn die Nutzung zeitlich begrenzt werden kann und die Grenzkosten der Leistungserstellung relativ niedrig sind. Eine Gewinnsteigerung durch die bessere Abschöpfung der Konsumentenrente ist aber mit diesem Instrument alleine nicht möglich.

Bei der *Festlegung von Preispunkten*<sup>73</sup> können die Konsumenten nur bestimmte Mengenausprägungen der Leistung zu gesondert ausgewiesenen Preisen nachfragen. Dabei geht mit erhöhter Nachfragemenge wiederum eine Reduktion des durchschnittlichen Preises einher. Verschiedentlich wird diese Form der nichtlinearen Preisbildung auch der *Preisbündelung* zugeschrieben, weil

---

<sup>72</sup> Vgl. Nahata/Ostaszewski/Sahoo (1999).

<sup>73</sup> Vgl. Murphy (1977).

mehrere Mengeneinheiten nur im Bündel erworben werden können<sup>74</sup>. Dieser Auffassung kann hier nicht gefolgt werden, da die Bündelung und die nichtlineare Preisbildung als separate Konzepte behandelt werden sollten. Die Bündelung fokussiert auf den gemeinsamen Verkauf heterogener Leistungen. Preispunkte beziehen sich aber auf unterschiedliche Mengeneinheiten einer homogenen Leistung<sup>75</sup>. Kolay/Shaffer<sup>76</sup> stellen in ihrer marginalanalytischen Untersuchung von Preispunkten heraus, daß diese gegenüber mehrteiligen Tarifen weitere Gewinnsteigerungspotentiale versprechen. Preispunkte sind demnach grundsätzlich vorteilhaft, falls sich die Nachfragefunktionen der Konsumenten in homogenen Segmenten zusammenfassen lassen.

#### 4.4 Preisbündelung

Im Gegensatz zur nichtlinearen Preisbildung findet die Preisbündelung ihre theoretische Rechtfertigung in der Ausnutzung heterogener Preisbereitschaften der Konsumenten über unterschiedliche Leistungen eines Anbieters. *Preisbündelung* liegt grundsätzlich immer dann vor, wenn mehrere Produkte zu einem gemeinsamen Preis angeboten werden. Das zentrale Ziel der Preisbündelung ist in der Abschöpfung überschüssiger Konsumentenrente zu sehen. In der Literatur werden darüber hinaus aber auch einige *Sonderformen der Preisbündelung* diskutiert, die andere Ziele verfolgen. Zu diesen zählen die Koppelungsverkäufe (Tie-in sales), die Bündelung von Zusatzleistungen (Add-on bundling), die Kreuzcouponierung und die Gewährung eines Umsatzbonus<sup>77</sup>.

Bei *Koppelungsverkäufen* bietet das Dienstleistungsunternehmen eine Hauptleistung an, die durch eine oder mehrere Nebenleistungen ergänzt werden kann. Dabei stehen die Leistungen insofern in Verbund, als die Hauptleistung den Bezug der Nebenleistung beim gleichen Anbieter praktisch erzwingt<sup>78</sup>. Typischerweise handelt es sich beim Hauptprodukt um ein Gebrauchsgut und beim Nebenprodukt um ein Verbrauchsgut. Können beide Güter nur in diskreten Mengen beschafft werden, dann handelt es sich um eine typische Form der Preisbündelung. Sofern das Verbrauchsgut in variablen Mengen nachgefragt werden kann, liegt dagegen die Situation der nichtlinearen Preisbildung vor. Der Anbieter kann dann durch relativ hohe Stückpreise des Verbrauchsgutes das Gebrauchsgut subventionieren<sup>79</sup>. Im Gegensatz dazu ist bei der Bündelung von

<sup>74</sup> Vgl. Diller (2000), S. 312; Kolay/Shaffer (2003).

<sup>75</sup> Vgl. Wübker (1998), S. 36 f.

<sup>76</sup> Vgl. Kolay/Shaffer (2003).

<sup>77</sup> Vgl. Priemer (2000), S. 42 ff.; Wübker (1998), S. 30 ff.

<sup>78</sup> Vgl. Burstein (1960); Liebowitz (1983).

<sup>79</sup> Vgl. Tacke (1989), S. 45 ff.; Telser (1979).

Zusatzleistungen zwar ebenfalls der Bezug der Hauptleistung notwendig, die Zusatzleistungen müssen aber nicht zwangsläufig vom gleichen Anbieter bezogen werden<sup>80</sup>. Beispielsweise bieten Reiseveranstalter zu einem Pauschalpaket mit Flug und Hotel zusätzliche Tagesausflüge in der jeweiligen Destination an, die vor Ort hinzugebucht werden können. Die Konsumenten müssen also die erste Leistung beziehen, um überhaupt in den Genuß der zweiten Leistung kommen zu können.

Verschiedentlich wird auch das Gewähren eines *Umsatzbonus* als Form der Bündelung interpretiert. Ein Bonus wird am Ende einer Periode gewährt und kann prozentual vom getätigten Umsatz oder pauschal für einen bestimmten Zeitraum gewährt werden. Strenggenommen liegt dabei aber keine Bündelung vor, da kein genau definiertes Paket von Leistungen zur Disposition steht. Der Verbund der Leistungen ergibt sich allenfalls wertmäßig durch den Kauf verschiedener Leistungen beim gleichen Unternehmen. Es handelt sich deshalb auch eher um eine Form der nichtlinearen Preisbildung, da mit der Gewährung des Umsatzbonus die Durchschnittspreise für die einzelnen Leistungen sinken. Darüber hinaus steht bei diesem Instrument kaum die Abschöpfung von Konsumentenrente im Mittelpunkt. Vielmehr zielt das Gewähren eines Umsatzbonus auf vorökonomische Ziele wie Kundenzufriedenheit und Kundenbindung ab. Gleiches gilt auch für die *Kreuzcouponierung*, bei der mit dem Kauf einer Leistung der verbilligte Bezug einer weiteren Leistung des gleichen Herstellers garantiert wird. Dabei liegt allenfalls eine implizite Bündelungsform vor, da der in Aussicht gestellte Rabatt nur dann tatsächlich zum Tragen kommt, wenn die zweite Leistung vom Kunden auch nachgefragt wird.

Die aus preistheoretischer Sicht relevanten Formen der Preisbündelung lassen sich somit auf einige wenige Grundformen zurückführen, die unmittelbar auf das Ziel der Gewinnmaximierung durch Preisdifferenzierung abstellen. Die Einzelpreisstellung (Pure components) stellt im engeren Sinne keine Bündelungsstrategie dar, sondern wird im Zusammenhang mit der Bündelung lediglich als Referenzpunkt herangezogen. Bei der *reinen Bündelung* (Pure bundling) kann nur das gesamte Bündel zu einem einheitlichen Preis gekauft werden, während bei der *gemischten Bündelung* (Mixed bundling) die Komponenten des Bündels auch einzeln erhältlich sind<sup>81</sup>. Die Auswirkungen der verschiedenen Bündelungsstrategien wurden in unterschiedlichen Entscheidungssituationen analysiert<sup>82</sup>. Dabei zeigt sich, daß mit den verschiedenen Formen der Bündelung teilweise erhebliche Gewinnsteigerungen erzielt werden können.

---

<sup>80</sup> Vgl. Guiltinan (1987).

<sup>81</sup> Vgl. Adams/Yellen (1976).

<sup>82</sup> Vgl. Adams/Yellen (1976); Bakos/Brynjolfsson (1999); Guiltinan (1987); Olderog/Skiera (2000); Salinger (1995); Schmalensee (1984).

Diese Wirkungen werden nachfolgend zunächst exemplarisch erläutert und dann auf ihre theoretischen Grundlagen zurückgeführt.

Tabelle 1 verdeutlicht die Ausgangssituation, in der eine diskrete Verteilung von Preisbereitschaften identifiziert wurde. Die Konsumenten können in sechs gleichstarke Segmente zusammengefaßt werden, die sich hinsichtlich der Preisbereitschaften für zwei angebotene Leistungen unterscheiden. Im Beispiel handele es sich um einen Software-Hersteller, der ein Textverarbeitungs- und ein Tabellenkalkulationsprogramm im Angebot hat. Die variablen Kosten werden zur Vereinfachung ebenso auf den Wert Null normiert wie die Fixkosten, die in dieser Situation ohnehin entscheidungsirrelevant sind. Das Entscheidungsproblem des Anbieters vereinfacht sich somit auf die Maximierung des Deckungsbeitrages für die unterschiedlichen Bündelungsformen.

*Tabelle 1*

**Verteilung der Preisbereitschaften für die Software-Komponenten**

Segment	Preisbereitschaften		
	Textverarbeitung	Tabellenkalkulation	Bündel
1	200	40	240
2	180	100	280
3	140	160	300
4	80	180	260
5	160	140	300
6	20	200	220

Bei *Einzelpreisstellung* können die Preise für die beiden Teilleistungen getrennt optimiert werden. Es läßt sich leicht nachprüfen, daß unter diesen Bedingungen die optimalen Preise für das Textverarbeitungsprogramm und das Tabellenkalkulationsprogramm jeweils gerade 140 € betragen. Beide Leistungen werden von jeweils vier Kundensegmenten nachgefragt, so daß der Gesamtdeckungsbeitrag 1.120 € beträgt.

Im Fall der *reinen Bündelung* bietet der Anbieter die beiden Software-Komponenten nur gemeinsam in einem Paket zu einem einheitlichen Preis an. Im hier untersuchten Beispiel wird unterstellt, daß zwischen den Teilleistungen keine Substitutionalitäten oder Komplementaritäten aus Sicht der Nachfrager bestehen. Die Preisbereitschaften der Teilleistungen können deshalb einfach zur Preisbereitschaft für das Bündel addiert werden. Ebenso liegen keine Economies of scale und scope vor, so daß auch die Kosten des Anbieters von der Bündelungsentscheidung unberührt blieben. Der optimale Preis für das Bündel

beträgt in diesem Fall 220 €. Alle sechs Kundensegmente werden zu diesem Preis kaufen und der Anbieter realisiert mit dieser Strategie einen Gesamtdeckungsbeitrag von 1.320 €.

Gegenüber der Einzelpreisstellung kann er somit seinen Deckungsbeitrag um 200 € erhöhen. Diese Erhöhung ist auf zwei Effekte zurückzuführen. Auf der einen Seite kann er von beiden Software-Komponenten zwei zusätzliche Mengeneinheiten absetzen. Im Fall der Einzelpreisstellung verzichteten die Segmente 4 und 6 auf die Textverarbeitungen und die Segmente 1 und 2 auf die Tabellenkalkulation. Die vier Segmente verausgaben nun insgesamt 320 € mehr als bei Einzelpreisstellung. Andererseits liegt der Preis des Bündels um 60 € unter der Summe der Einzelpreise bei separatem Verkauf. Dadurch reduziert sich der Deckungsbeitrag um 120 €. Per Saldo erzielt der Anbieter somit einen Deckungsbeitrag, der um 200 € über dem bei Einzelpreisstellung liegt. Die Bündelung erlaubt es nämlich, überschüssige Konsumentenrente bei einer Leistung auf die zweite zu übertragen. Zur Verdeutlichung wird das Segment 6 betrachtet. Dieses kauft bei Einzelpreisstellung nur das Tabellenkalkulationsprogramm und realisiert damit eine Konsumentenrente von 60 €. Der Kauf des Textverarbeitungsprogramms kommt dagegen nicht in Frage, da die Preisbereitschaft von 20 € weit unter dem geforderten Preis von 140 € liegt. Durch die Bündelung kann dieser Teil der Preisbereitschaft mit abgeschöpft werden. Der Bündelpreis liegt nun um 80 € über dem Betrag, der bei Einzelpreisstellung verausgabt wurde. Die Konsumentenrente von 60 € und die zusätzliche Preisbereitschaft für das Textverarbeitungsprogramm von 20 € reichen also gerade aus, um die Preiserhöhung zu kompensieren. Das Segment 6 wird deshalb das Bündel erwerben und gerade eine Konsumentenrente in Höhe von Null realisieren.

Die Ermittlung der optimalen Preise bei *gemischter Bündelung* gestaltet sich aufwendiger, weil es sich um ein nichtlineares Optimierungsproblem unter mehreren Nebenbedingungen handelt<sup>83</sup>. Die optimalen Werte für das Beispiel sind in Tabelle 2 enthalten. Der Anbieter wird nun die Teilleistungen jeweils zu einem Preis von 200 € und das Bündel zu einem Preis von 260 € anbieten. Gegenüber der reinen Bündelung kann damit der Gesamtdeckungsbeitrag um weitere 120 € auf 1.440 € erhöht werden. Das Bündel wird nun von den vier Segmenten nachgefragt, deren Preisbereitschaften für die beiden Leistungen sich nur wenig voneinander unterscheiden. Diese Segmente werden nun zu einem um 40 € höheren Preis bedient. Der Umsatz steigt somit in diesen Segmenten um 160 €. Die beiden verbleibenden Segmente fragen dagegen nur eine der Leistungen nach, deren Preise nun aber so hoch festgelegt werden können, daß jeweils die gesamte Preisbereitschaft abgeschöpft wird. In diesen zwei Segmenten sinkt der Umsatz des Anbieters gegenüber der reinen Bündelung somit um

---

<sup>83</sup> Vgl. Hanson/Martin (1990).



40 €. Diesen Umsatzrückgang nimmt der Anbieter aber in Kauf, um die Bündelkäufer zu einem höheren Preis zu bedienen. In der Differenz steigt somit der Gesamtdeckungsbeitrag um 120 €.

*Tabelle 2*

**Optimale Preise, Absatzmengen und resultierende Deckungsbeiträge**

Bündelungsstrategie	Optimale Preise			Absatzmengen			DB
	Text.	Tab.	Bündel	Text.	Tab.	Bündel	
Einzelpreisstellung	140	140	–	4	4	–	1.120
Reine Bündelung	–	–	220	–	–	6	1.320
Gemischte Bündelung	200	200	260	1	1	4	1.440

Die anhand des Beispiels diskutierten Auswirkungen der verschiedenen Bündelungsstrategien hängen recht sensibel von der konkreten Entscheidungssituation ab und können nicht ohne weiteres verallgemeinert werden. Die meisten Analysen von Bündelungssituationen beschränken sich auf die Optimierung der Preisstellung in gegebenen Entscheidungssituationen oder präsentieren Ergebnisse konkreter Anwendungen<sup>84</sup>. Dabei muß in der Regel eine diskrete Verteilung der Preisbereitschaften unterstellt und eine Lösung mit Hilfe der mathematischen Programmierung ermittelt werden<sup>85</sup>. Die entsprechenden Ergebnisse erlauben aber keine Deduktion allgemeingültiger Aussagen.

Eine Theorie der Preisbündelung, die Aussagen über die Vorteilhaftigkeit der verschiedenen Bündelungsstrategien unter bestimmten Bedingungen erlauben würde, existiert nur in Ansätzen. Für modelltheoretische Analysen werden in der Regel stetige Verteilungen der Preisbereitschaften unterstellt, um das Optimierungsproblem marginalanalytisch lösen zu können. Die optimalen Preise für die Strategie der Einzelpreisstellung lassen sich dann mit dem in Abschnitt 3 präsentierten Kalkül ermitteln. Hat der Anbieter nur zwei Leistungen im Programm, dann setzt sich seine Gesamtgewinnfunktion aus den beiden Gewinnfunktionen der Teilleistungen zusammen, die getrennt maximiert werden können. Wendet der Anbieter dagegen die reine oder die gemischte Bündelung an, dann sind die Preisabsatzfunktion und die Gewinnfunktion explizit aus der Verteilung der Preisbereitschaften herzuleiten. Abbildung 3 illustriert diese Methode.

Im linken Teil der Abbildung ist die reine Bündelung dargestellt. Die Preisbereitschaften wurden zu diesem Zweck für beide Leistungen auf das Intervall

<sup>84</sup> Vgl. Simon (1992b); Wübker (1998).

<sup>85</sup> Vgl. Hanson/Martin (1990).

$v_1, v_2 \in [0, 1]$  normiert. Bei der reinen Bündelung kann der Anbieter nur einen Preis  $p_B$  für das gesamte Bündel festlegen. Die entsprechende Preisgerade verläuft deshalb mit einem Winkel von  $45^\circ$  und schneidet eine dreieckige Fläche aus der Verteilung der Preisbereitschaften. Auf und oberhalb dieser Linie liegen Preisbereitschaften von Konsumenten, die in der Summe den geforderten Preis übersteigen. Die schraffierte Fläche kennzeichnet somit bei gegebenem Preis  $p_B$  die Menge aller Konsumenten, die das Bündel nachfragen. Die Zerlegung der Preisbereitschaften in vier Teilsegmente erleichtert die formale Herleitung der Absatzmengen. Diese können in die Gewinnfunktion eingesetzt und der optimale Bündelpreis kann bestimmt werden.

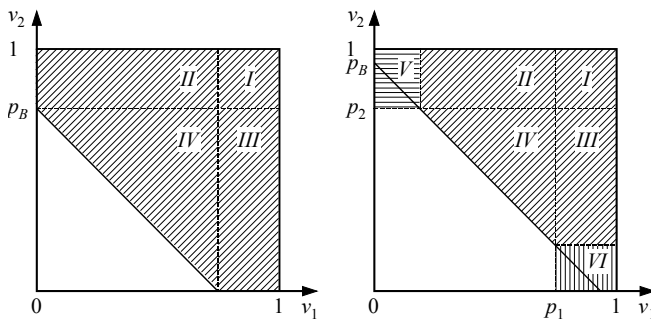


Abbildung 3: Nachfrage bei reiner und gemischter Bündelung

Der rechte Teil der Abbildung zeigt die Ermittlung der Nachfrage bei gemischter Bündelung. Es sind nun insgesamt drei Preise für die Ermittlung der Absatzmengen relevant. Der Bündelpreis  $p_B$  schneidet wie im Fall der reinen Bündelung die untere Teilfläche aus der Verteilung der Preisbereitschaften, so daß die querschraffierte Fläche die Nachfrage für das Bündel charakterisiert. Es treten aber die beiden Preise für die Teilleistungen  $p_1$  und  $p_2$  hinzu. Diese führen zu einer weitergehenden Segmentierung der Nachfrager. Zur Verdeutlichung wird die Fläche  $VI$  betrachtet, die durch den Preis für die Teilleistung 1 determiniert wird. Bei der reinen Bündelung verzichteten alle Konsumenten unterhalb der Diagonalen des Bündelpreises auf den Kauf des Bündels. Die Konsumenten in Fläche  $VI$  weisen unterhalb der Preisgeraden  $p_B$  Preisbereitschaften auf, die nicht zum Kauf des Bündels ausreichen. Die Preisbereitschaft für Teilleistung 1 ist dagegen hoch genug, um diese zu erwerben. Konsumenten oberhalb der Diagonalen des Bündelpreises haben zwar in der Summe eine Preisbereitschaft, die ausreichen würde, um das Bündel zu erwerben. Sie stellen sich aber besser, wenn sie statt dessen nur die Teilleistung 1 kaufen. Für die im Bündel enthaltene Teilleistung 2 weisen diese Konsumenten nur eine sehr geringe Preisbereitschaft auf. Die entsprechende Nutzensteigerung durch die Teil-

leistung 2 reicht nicht aus, um sie für die Mehrkosten des Bündels gegenüber dem separaten Erwerb von Teilleistung 1 zu kompensieren. Deshalb kaufen alle Konsumenten mit Preisbereitschaften in Fläche  $VI$  ausschließlich die Teilleistung 1. Gleiches gilt für die Nachfrager in Fläche  $V$ , die ausschließlich Teilleistung 2 erwerben. Auf Basis dieses Kalküls kann die Gewinnfunktion bei gemischter Bündelung hergeleitet und der Vektor der optimalen Preise bestimmt werden.

Die Menge der modelltheoretischen Ansätze, die sich dieser Grundstruktur bedienen, unterscheidet sich hinsichtlich der Modellierung der Verteilung der Preisbereitschaften, der Korrelation zwischen den Preisbereitschaften, der variablen Kosten des Anbieters sowie etwaiger Komplementaritäten und Substitutionalitäten zwischen den Teilleistungen. Adams/Yellen<sup>86</sup> und Salinger<sup>87</sup> nutzen gleichverteilte Präferenzen und stellen insbesondere auf den Einfluß der variablen Kosten ab. Sie zeigen, daß sich Bündelungsstrategien immer dann besonders anbieten, wenn die variablen Kosten des Anbieters im Vergleich zu den Preisbereitschaften der Konsumenten relativ niedrig sind. Zum gleichen Ergebnis gelangen auch Bakos/Brynjolfsson<sup>88</sup> in ihrer Analyse der Bündelung von Informationsgütern. Diese weisen praktisch variable Kosten von Null auf und sind deshalb für eine Bündelung besonders prädestiniert. Die Ergebnisse dieser Studien sprechen nachhaltig für die Verfolgung von Bündelungsstrategien bei Dienstleistungen, da bei diesen typischerweise niedrige variable Kosten vorliegen. Die Bündelung von Dienstleistungen ist deshalb nicht nur aufgrund ihrer Eigenschaften, sondern auch wegen ihrer besonderen Kostenstrukturen attraktiv.

Schmalensee<sup>89</sup> und Olderog/Skiera<sup>90</sup> erweitern diese Betrachtung um eine alternative *Verteilung der Preisbereitschaften*. Durch die Einführung der Normalverteilung können darüber hinaus die Auswirkungen korrelierter Preisbereitschaften analysiert werden. Da die Normalverteilung jedoch die Ermittlung optimaler Lösungen in mathematisch geschlossener Form verhindert, kann die Modellanalyse nur im Rahmen von umfangreichen Simulationsstudien erfolgen. Venkatesh/Kamakura<sup>91</sup> beziehen schließlich auch Komplementaritäten und Substitutionalitäten in die Modellanalyse mit ein. Diese können durch einen Parameter in das Modell integriert werden, der die Abhängigkeit der Bündelpreisbereitschaft von den Einzelpreisbereitschaften erfaßt. Dabei erweisen sich die

---

<sup>86</sup> Vgl. Adams/Yellen (1976).

<sup>87</sup> Vgl. Salinger (1995).

<sup>88</sup> Vgl. Bakos/Brynjolfsson (1999) und (2000).

<sup>89</sup> Vgl. Schmalensee (1984).

<sup>90</sup> Vgl. Olderog/Skiera (2000).

<sup>91</sup> Vgl. Venkatesh/Kamakura (2003).

verschiedenen Bündelungsformen nur in bestimmten Wertebereichen dieses Parameters als vorteilhaft. Die gemischte Bündelung ist nur die schwach dominante Strategie. In einigen Wertebereichen konvergiert die Lösung zur reinen Bündelung oder zur Einzelpreisstellung. Insbesondere bei hohen variablen Kosten und hohen Komplementaritäten erweist sich die Einzelpreisstellung als vorteilhaft.

## 5 Zusammenfassung

In diesem Beitrag wurde eine preistheoretische Analyse von Dienstleistungen vorgenommen. Zu diesem Zweck wurden zunächst einige *preistheoretische Besonderheiten* von Dienstleistungen herausgearbeitet, die sich aus der *Integrativität* der Leistungserstellung, der *Individualität* des Leistungsergebnisses und der *Verhaltensunsicherheit* vor und während der Abwicklung der Transaktion ergeben. Es konnte dargestellt werden, daß in Dienstleistungsunternehmen den Instrumenten der Preisdifferenzierung und den Mechanismen der Preisbildung aus preistheoretischer Sicht besondere Relevanz zukommt. Sie wurden deshalb einer eingehenden Analyse unterzogen, die zu einer theoretischen Fundierung des Preismanagement für Dienstleistungen führt.

Die *nichtlineare Preisbildung* und die *Preisbündelung* sind zentrale Komponenten des Preismanagement von Dienstleistungsunternehmen. Dieser Beitrag betont, daß die Eigenschaften von Dienstleistungen den Einsatz dieser Instrumente besonders empfehlen. Ihre theoretische Rechtfertigung finden sie im Konzept der Preisbereitschaften, die durch den Einsatz der nichtlinearen Preisbildung und der Preisbündelung besser abgeschöpft werden können. Die Analyse verschiedener Preisbildungsmechanismen lieferte zudem einige Hinweise, daß weitere Gewinnsteigerungen erzielt werden können, wenn an Stelle der üblichen Preisfixierung alternative Mechanismen der Preisbildung zum Einsatz kommen. Diesen Möglichkeiten sollten sich zukünftige Forschungen widmen, um das Preismanagement von Dienstleistungen weiter theoretisch zu fundieren.

## Literatur

- Adams, W. J. / Yellen, J. L.: Commodity Bundling and the Burden of Monopoly, in: The Quarterly Journal of Economics, Vol. 90 (1976), S. 475-498
- Albach, H.: Das Gutenberg-Oligopol, in: Zur Theorie des Absatzes. Erich Gutenberg zum 75. Geburtstag, hrsg. v. H. Koch, Wiesbaden 1973, S. 9-33
- Bakos, Y. / Brynjolfsson, E.: Bundling Information Goods: Pricing, Profits, and Efficiency, in: Management Science, Vol. 45 (1999), S. 1613-1630

- Bundling and Competition on the Internet. Aggregation Strategies for Information Goods, in: Marketing Science, Vol. 19 (2000), S. 63-82
- Baumeister, C.*: Nachfragebündelung als Instrument der Preisdifferenzierung, Lohmar/Köln 2000
- Bazerman, M. H.* et al.: Negotiation, in: Annual Review of Psychology, Vol. 51 (2000), S. 279-314
- Büschken, J.*: Sequentielle nicht-lineare Tarife. Nicht-lineare Preispolitik bei Nachfrageunsicherheit, Wiesbaden 1997
- Nicht-lineare Tarife, in: Handbuch Preispolitik. Strategien – Planung – Organisation – Umsetzung, hrsg. v. H. Diller und A. Herrmann, Wiesbaden 2003, S. 521-533
- Burkhardt, T.*: Automatisierte Verhandlungsführung und Mediation in elektronischen Märkten, in: Banking and Electronic Commerce im Internet, hrsg. v. T. Burkhardt und K. Lohmann, Berlin 1998, S. 83-130
- Burstein, M. L.*: The Economics of Tie-in Sales, in: The Review of Economics and Statistics, Vol. 42 (1960), S. 68-73
- Camerer, C. F.*: Behavioral Game Theory. Experiments in Strategic Interaction, Princeton 2003
- Capune, T. / Crones, J.*: Preisverhandlungen, in: Handbuch Preispolitik. Strategien – Planung – Organisation – Umsetzung, hrsg. v. H. Diller und A. Herrmann, Wiesbaden 2003, S. 643-665
- Cassady, R.*: Some Economic Aspects of Price Discrimination Under Non-Perfect Market Conditions, in: Journal of Marketing, Vol. 11 (1946a), H. 1, S. 7-20
- Techniques and Purposes of Price Discrimination, in: Journal of Marketing, Vol. 11 (1946b), H. 2, S. 135-150
- Corsten, H.*: Dienstleistungsmanagement, 3. Aufl., München/Wien 1997
- Crew, M. A. / Kleindorfer, P. R.*: Peak Load Pricing with a Diverse Technology, in: Bell Journal of Economics, Vol. 7 (1976), S. 207-231
- Daudel, S. / Vialle, G.*: Yield Management. Erträge optimieren durch nachfrageorientierte Angebotssteuerung, Frankfurt a.M. 1992
- Diller, H.*: Entwicklungslinien in Preistheorie und -management, in: Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis, 21. Jg. (1999), S. 39-60
- Preispolitik, 3. Aufl., Stuttgart et al. 2000
- Engelhardt, W. H. / Kleinaltenkamp, M. / Reckenfelderbäumer, M.*: Leistungsbündel als Absatzobjekte. Ein Ansatz zur Überwindung der Dichotomie von Sach- und Dienstleistungen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 45. Jg. (1993), S. 395-426
- Fantapié Altobelli, C.*: Preisdifferenzierung, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 21. Jg. (1992), S. 2-8
- Faßnacht, M.*: Preisdifferenzierung bei Dienstleistungen. Implementationsformen und Determinanten, Wiesbaden 1996
- Preisdifferenzierung, in: Handbuch Preispolitik. Strategien – Planung – Organisation – Umsetzung, hrsg. v. H. Diller und A. Herrmann, Wiesbaden 2003, S. 483-502

- Fürderer, R.*: Option and Component Bundling under Demand Risk. Mass Customization Strategies in the Automobile Industry, Wiesbaden 1996
- Fürderer, R. / Huchzermeier, A.*: Optimale Preisbündelung unter Unsicherheit, in: Marketing, ZfB-Ergänzungsheft 1/1997, hrsg. v. H. Albach, Wiesbaden 1997, S. 117-133
- Fürderer, R. / Huchzermeier, A. / Schrage, L.*: Stochastic Option Bundling and Bundle Pricing, in: Optimal Bundling. Marketing Strategies for Improving Economic Performance, hrsg. v. R. Fürderer, A. Herrmann und G. Wübker, Berlin 1999, S. 61-86
- Gijbbrechts, E.*: Prices and Pricing Research in Consumer Marketing: Some Recent Developments, in: International Journal of Research in Marketing, Vol. 10 (1993), S. 115-151
- Gossen, H. H.*: Entwicklung der Gesetze des menschlichen Verkehrs und der daraus fließenden Regeln für menschliches Handeln, Braunschweig 1854
- Guiltinan, J. P.*: The Price Bundling of Services: A Normative Framework, in: Journal of Marketing, Vol. 51 (1987), H. 2, S. 74-85
- Gutenberg, E.*: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band 2: Der Absatz, 16. Aufl., Berlin et al. 1979
- Hanson, W. A. / Martin, R. K.*: Optimal Bundle Pricing, in: Management Science, Vol. 36 (1990), S. 155-174
- Hilke, W.*: Grundprobleme und Entwicklungstendenzen des Dienstleistungs-Marketing, in: Dienstleistungs-Marketing. Banken und Versicherungen – Freie Berufe – Handel und Transport – Nicht-erwerbswirtschaftlich orientierte Organisationen, hrsg. v. W. Hilke, Wiesbaden 1989, S. 5-44
- Jacob, H.*: Preispolitik, 2. Aufl., Wiesbaden 1971
- Jiang, P.*: Exploring Consumers' Willingness to Pay for Online Customisation and its Marketing Outcomes, in: Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing, Vol. 11 (2002), S. 168-183
- Klemperer, P.*: Auction Theory: A Guide to the Literature, in: Journal of Economic Surveys, Vol. 13 (1999), S. 227-286
- The Economic Theory of Auctions, Cheltenham et al. 2000
- Kolay, S. / Shaffer, G.*: Bundling and Menus of Two-Part Tariffs, in: The Journal of Industrial Economics, Vol. 51 (2003), S. 383-403
- Krelle, W.*: Preistheorie. I. Teil. Monopol- und Oligopoltheorie, 2. Aufl., Tübingen 1976
- Leitzinger, H.*: Submission und Preisbildung. Mechanik und ökonomische Effekte der Preisbildung bei Bietverfahren, Köln et al. 1988
- Leland, H. E. / Meyer, R. A.*: Monopoly Pricing Structures with Imperfect Discrimination, in: Bell Journal of Economics, Vol. 7 (1976), S. 449-462
- Liebowitz, S. J.*: Tie-in Sales and Price Discrimination, in: Economic Inquiry, Vol. 21 (1983), S. 387-399
- Lucking-Reiley, D.*: Auctions on the Internet: What's Being Auctioned, and How?, in: The Journal of Industrial Economics, Vol. 48 (2000), S. 227-252
- McAfee, R. P. / McMillan, J.*: Auctions and Bidding, in: Journal of Economic Literature, Vol. 25 (1987), S. 699-738

- Meffert, H. / Bruhn, M.*: Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden. Mit Fallbeispielen, 4. Aufl., Wiesbaden 2003
- Meyer, A. / Streich, K.*: Preispolitik für Dienstleistungen, in: Handbuch Dienstleistungs-Marketing, hrsg. v. A. Meyer, Stuttgart 1998, S. 846-865
- Michalski, K.*: Das Prinzip der Preisdifferenzierung, Leipzig 1932
- Mitchell, B. M.*: Optimal Pricing of Local Telephone Service, in: The American Economic Review, Vol. 68 (1978), S. 517-537
- Monroe, K. B.*: Pricing. Making Profitable Decisions, 2. Aufl., New York 1990
- Murphy, M. M.*: Price Discrimination, Market Separation, and the Multi-Part Tariff, in: Economic Inquiry, Vol. 15 (1977), S. 587-599
- Nahata, B. / Ostaszewski, K. / Sahoo, P.*: Buffet Pricing, in: The Journal of Business, Vol. 72 (1999), S. 215-228
- Nash, J. F.*: The Bargaining Problem, in: Econometrica, Vol. 18 (1950), S. 155-162
- Oi, W. Y.*: A Disneyland Dilemma: Two-Part Tariffs for a Mickey Mouse Monopoly, in: The Quarterly Journal of Economics, Vol. 85 (1971), S. 77-96
- Olderog, T. / Skiera, B.*: The Benefits of Bundling Strategies, in: Schmalenbach Business Review, Vol. 52 (2000), S. 137-159
- Ott, A. E.*: Grundzüge der Preistheorie, 3. Aufl., Göttingen 1979
- Philips, L.*: The Economics of Price Discrimination, Cambridge/London 1983
- Pigou, A. C.*: The Economics of Welfare, London 1920
- Priemer, V. M.*: Bundling im Marketing. Potentiale – Strategien – Käuferverhalten, Frankfurt a.M. et al. 2000
- Roth, A. E.*: Bargaining Experiments, in: The Handbook of Experimental Economics, hrsg. v. J. H. Kagel und A. E. Roth, Princeton 1995, S. 253-348
- Roth, S.*: Interaktionen im Dienstleistungsmanagement – Eine informationsökonomische Analyse, in: Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2001. Interaktionen im Dienstleistungsbereich, hrsg. v. M. Bruhn und B. Stauss, Wiesbaden 2001a, S. 35-66
- Screening- und Signaling-Modelle. Vergleich der Modellstrukturen, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 30. Jg. (2001b), S. 372-378
- Roth, S. / Pastowski, S.*: Ökonomische Analyse von Internet-Auktionen, in: Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2002. Electronic Services, hrsg. v. M. Bruhn und B. Stauss, Wiesbaden 2002, S. 693-722
- Rubinstein, A.*: Perfect Equilibrium in a Bargaining Model, in: Econometrica. Journal of the Econometric Society, Vol. 50 (1982), S. 97-109
- A Bargaining Model with Incomplete Information about Time Preferences, in: Econometrica. Journal of the Econometric Society, Vol. 53 (1985), S. 1151-1172
- Sackmann, S.*: Bilaterale Preisverhandlungen von Software-Agenten. Ein Modell und System zur Analyse des marktplatzspezifischen Verhandlungsspielraumes, Wiesbaden 2003
- Salinger, M. A.*: A Graphical Analysis of Bundling, in: The Journal of Business, Vol. 68 (1995), S. 85-98

- Schmalensee, R.*: Gaussian Demand and Commodity Bundling, in: *The Journal of Business*, Vol. 57 (1984), S. S211-S230
- Shugan, S. M. / Xie, J.*: Advance Pricing of Services and Other Implications of Separating Purchase and Consumption, in: *Journal of Service Research*, Vol. 2 (2000), S. 227-239
- Advance Selling for Services, in: *California Management Review*, Vol. 46 (2004), S. 37-54
- Simon, H.*: Preismanagement. Analyse, Strategie, Umsetzung, 2. Aufl., Wiesbaden 1992a
- Preisbündelung, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 62. Jg. (1992b), S. 1213-1235
  - Preispolitik für industrielle Dienstleistungen, in: *Die Betriebswirtschaft*, 54. Jg. (1994), S. 719-737
- Simon, H. / Wübker, G.*: Mehr-Personen-Preisbildung. Eine neue Form der Preisdifferenzierung mit beachtlichem Gewinnsteigerungspotential, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 70. Jg. (2000), S. 729-746
- Skiera, B.*: Mengenbezogene Preisdifferenzierung bei Dienstleistungen, Wiesbaden 1999a
- Preisdifferenzierung, in: *Marketing mit interaktiven Medien*, hrsg. v. S. Albers, M. Clement und K. Peters, Frankfurt a.M. 1999b, S. 283-296
- Skiera, B. / Revenstorff, I.*: Auktionen als Instrument zur Erhebung von Zahlungsbereitschaften, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 51. Jg. (1999), S. 224-242
- Skiera, B. / Spann, M.*: Auktionen, in: *Handbuch Preispolitik. Strategien – Planung – Organisation – Umsetzung*, hrsg. v. H. Diller und A. Herrmann, Wiesbaden 2003, S. 623-641
- Spann, M.*: Virtuelle Börsen als Instrument zur Marktforschung, Wiesbaden 2002
- Spremann, K. / Klinkhammer, M.*: Grundgebühren und zweiteilige Tarife, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 55. Jg. (1985), S. 790-820
- Tacke, G.*: Nichtlineare Preisbildung. Höhere Gewinne durch Differenzierung, Wiesbaden 1989
- Telser, L. G.*: A Theory of Monopoly of Complementary Goods, in: *The Journal of Business*, Vol. 52 (1979), S. 211-230
- Theissen, E.*: Organisationsformen des Wertpapierhandels. Gesamtkursermittlung, kontinuierliche Auktion und Market-Maker-System, Wiesbaden 1998
- Tscheulin, D. K. / Lindenmeier, J.*: Yield-Management – Ein State-of-the-Art, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 73. Jg. (2003), S. 629-662
- Varian, H. R.*: Price Discrimination, in: *Handbook of Industrial Organization*, Vol. I, hrsg. v. R. Schmalensee und R. Willig, Amsterdam 1989, S. 597-654
- Venkatesh, R. / Kamakura, W.*: Optimal Bundling and Pricing under a Monopoly: Contrasting Complements and Substitutes from Independently Valued Products, in: *The Journal of Business*, Vol. 76 (2003), S. 211-231
- Voeth, M.*: Nachfragerbündelung, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 54. Jg. (2002), S. 113-127



- Waldmann, R.*: Die Theorie des Peak-Load Pricing. Eine Modellanalyse von Struktur und Ergebnissen früher Ansätze zur Spitzenlastpreisbildung und deren Weiterentwicklungen, Diss. Gießen 1981
- Wilson, R. B.*: Nonlinear Pricing, New York et al. 1993
- Wind, Y. / Rangaswamy, A.*: Customerization: The Next Revolution in Mass Customization, in: *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 15 (2001), H. 1, S. 13-32
- Wolfstetter, E.*: Auctions: An Introduction, in: *Journal of Economic Surveys*, Vol. 10 (1996), S. 367-420
- Woratschek, H.*: Die Typologie von Dienstleistungen aus informationsökonomischer Sicht, in: *Der Markt*, 35. Jg. (1996), S. 59-71
- Preisbestimmung von Dienstleistungen. Markt- und nutzenorientierte Ansätze im Vergleich, Frankfurt a.M. 1998
  - Zum Stand einer «Theorie des Dienstleistungsmarketing», in: *Die Unternehmung*, 55. Jg. (2001), S. 261-278
- Wübker, G.*: Preisbündelung. Formen, Theorie, Messung und Umsetzung, Wiesbaden 1998
- Wübker, G. / Simon, H.*: Mehr-Personen-Preisbildung, in: *Handbuch Preispolitik. Strategien – Planung – Organisation – Umsetzung*, hrsg. v. H. Diller und A. Herrmann, Wiesbaden 2003, S. 667-687
- Xie, J. / Shugan, S. M.*: Electronic Tickets, Smart Cards, and Online Prepayments: When and How to Advance Sell, in: *Marketing Science*, Vol. 20 (2001), S. 219-243
- Zeithaml, V. A. / Parasuraman, A. / Berry, L. L.*: Problems and Strategies in Services Marketing, in: *Journal of Marketing*, Vol. 49 (1985), H. 1, S. 33-46

# Theoretische Analyse der Qualitätsmessung von Dienstleistungen

Von Herbert Woratschek

## 1 Ökonomische Grundlagen der Dienstleistungsqualität

Im Dienstleistungsmanagement nimmt die Qualitätsmessung einen zentralen Stellenwert ein. Viele Unternehmen versprechen sich von einer höheren Qualität eine bessere Position im Wettbewerb um die Kunden. Die Zusammenhänge zwischen Dienstleistungsqualität und ökonomischen Erfolg werden häufig mit der Service profit chain verdeutlicht<sup>1</sup>.

### 1.1 Service profit chain

In Abbildung 1 ist die Service profit chain vereinfacht dargestellt. Zudem sind dort die Richtungen der Wirkungszusammenhänge angegeben.

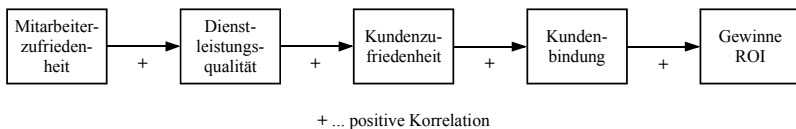


Abbildung 1: Service profit chain

In der Regel führt eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit zu einer hohen Dienstleistungsqualität. Wird eine hohe Dienstleistungsqualität geboten, sind die Kunden hoch zufrieden. Daraus resultiert wiederum eine hohe Kundenbindung. Sind die Kunden langfristig an das Unternehmen gebunden, verbessert sich auch der ökonomische Erfolg, der in Abbildung 1 mit dem Gewinn oder dem Return on Investment (ROI) näher bezeichnet ist. Dies erklärt sich zum einen daraus, daß bei einer hohen Kundenbindung die Kosten geringer ausfallen, weil z.B. weniger neue Kunden angeworben werden müssen. In der Literatur existieren hierzu vielfältige Angaben, daß das Anwerben neuer Kunden um ein Viel-

<sup>1</sup> Vgl. Heskett et al. (1994), S. 165 ff.; Homburg/Faßnacht (2001), S. 455 f.

faches teurer ist als die alten Kunden zu halten und langfristig an das Unternehmen zu binden<sup>2</sup>. Zum anderen werden langfristig höhere Erlöse erzielt, weil die Kunden auch andere Dienstleistungen und Produkte in dem betreffenden Unternehmen kaufen und auch in der Folgezeit immer wieder ihren Bedarf dort decken.

Die Kundenzufriedenheit hängt eng mit der durch den Kunden wahrgenommenen Dienstleistungsqualität zusammen und führt

- zum Wiederkauf,
- zur Erhöhung der Kaufintensität,
- zum Kauf anderer Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens und
- zur Weiterempfehlung des Unternehmens.

Die Weiterempfehlungen führen wiederum zum Aufbau der Reputation und zur Anwerbung neuer Kunden für das Unternehmen.

Die Qualität einer angebotenen Dienstleistung wird natürlich nicht durch die Zufriedenheit der Mitarbeiter alleine sichergestellt. Hierfür sind eine Vielzahl an Prozessen verantwortlich, die innerhalb der Unternehmung organisiert und kontrolliert werden müssen, die aber aus Vereinfachungsgründen nicht in der Service profit chain abgebildet sind. Dennoch wird deutlich, daß die Dienstleistungsqualität über die Kundenzufriedenheit und Kundenbindung den ökonomischen Erfolg einer Unternehmung beeinflusst. Daher muß die Dienstleistungsqualität kontrolliert werden. Dies setzt voraus, daß es gelingt, die Dienstleistungsqualität zu messen.

## 1.2 Definition der Dienstleistungsqualität

Eine Messung setzt zunächst eine Definition voraus. Die Deutsche Gesellschaft für Qualität definiert Qualität als Gesamtheit von Eigenschaften und Merkmalen eines Produktes oder einer Tätigkeit, die sich auf deren Eignung zur Erfüllung gegenüber Erfordernissen bezieht<sup>3</sup>. Diese Definition läßt offen, wessen Erfordernisse gemeint sind und weist somit auf die Subjektivität des Qualitätsbegriffs hin. Daher kann die Qualität nur aus unterschiedlichen Sichtweisen gemessen werden. Grundsätzlich sind die Sichtweisen von Anbietern und Kunden zu unterscheiden.

---

<sup>2</sup> Vgl. Bliemel/Eggert (1998); Fischer/Herrmann/Huber (2001); Reichheld/Sasser (1990); Reichheld/Scheffer (2000).

<sup>3</sup> Vgl. Deutsche Gesellschaft für Qualität (1995), S. 30; ferner Deutsches Institut für Normung (1995), S. 9 f.

Die Definition bezieht sich aber nicht nur auf Produkte, sondern auch auf Tätigkeiten und damit auch auf Dienstleistungen. Eine getrennte Definition erscheint nicht zweckmäßig, da Sachleistungen meistens im Verbund mit Dienstleistungen und Rechten vermarktet werden<sup>4</sup>. In der Definition wird aber auch deutlich, daß nicht nur das Ergebnis einer Dienstleistung Gegenstand der Betrachtung sein muß, sondern auch die Prozesse gemessen werden sollten. Diese sind auch aus Sicht der Kunden relevant, da bei Dienstleistungen die Kunden häufig in den Produktionsprozeß integriert sind<sup>5</sup>.

### 1.3 Perspektiven der Messung

Die Meßverfahren lassen sich gemäß der unterschiedlichen Perspektiven in anbieter- und kundenorientierte Verfahren unterteilen. Kunden wählen in der Regel eine Dienstleistung unter mehreren Alternativen auf dem Markt aus. Daher ist die angebotene Qualität einer Unternehmung immer in Relation zu den Angeboten der Konkurrenten zu beurteilen. Es wird unterstellt, daß der Kunde das Angebot mit dem besten Preis-Leistungs-Verhältnis erwirbt. Daher ist es sinnvoll, die Qualität in Relation zur Qualität der Wettbewerber zu messen. Diese Verfahren werden als wettbewerbsorientierte Meßverfahren bezeichnet (vgl. Abbildung 2).

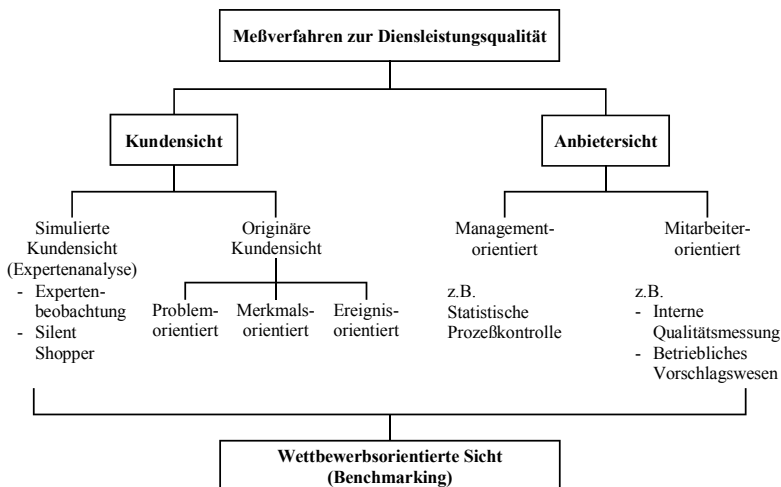


Abbildung 2: Meßverfahren zur Dienstleistungsqualität

<sup>4</sup> Vgl. Corsten (1990), S. 184.

<sup>5</sup> Vgl. Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer (1993).

Aus welcher Perspektive die Qualität gemessen werden soll, hängt von der jeweiligen Fragestellung ab. Ideal für das Qualitätsmanagement einer Unternehmung wäre es, die Messung aus all diesen Perspektiven vorzunehmen. Dies ist aber aus Kostengründen nicht immer möglich. Übertrieben viele Messungen sind zudem ökonomisch nicht sinnvoll. Der Ausgangspunkt des Qualitätsmanagement sollte immer die kundenorientierte Perspektive sein, weil der Kunde in einer freien Marktwirtschaft die Auswahlentscheidung unter den konkurrierenden Angeboten trifft. Aus diesem Grund liegt der Schwerpunkt der weiteren Ausführungen auf den kundenorientierten Meßverfahren. Dies soll nicht heißen, daß die anderen Verfahren unwichtig sind. Im Gegenteil: Wenn man Service-lücken aus der Sicht der Kunden feststellt, müssen anbieterorientierte Verfahren eingesetzt werden, damit die Qualität der Prozesse im Unternehmen kontrolliert und gesteuert werden können.

Ein Vergleich mit den Qualitäten der Wettbewerber ist ebenfalls unerlässlich. In einer bezüglich der Dienstleistungsqualität unterdurchschnittlichen Branche sind mittlere bis gute Werte häufig schon ausreichend. In überdurchschnittlichen Branchen müssen hingegen Spitzenwerte hinsichtlich der Qualität erzielt werden. Einen Branchenvergleich liefert z.B. das Kundenbarometer, das inzwischen in vielen Ländern erhoben wird<sup>6</sup>. In den Kundenbarometern werden Zufriedenheitswerte als Maß für die Dienstleistungsqualität erhoben und verglichen. In Abbildung 3 ist ein Vergleich ausgewählter Branchen enthalten, die aus den Kundenbarometern entnommen wurden<sup>7</sup>.

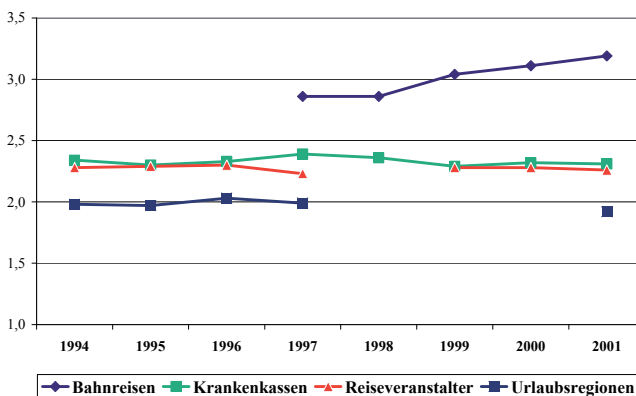


Abbildung 3: Globale Zufriedenheitswerte ausgewählter Branchen in Deutschland von 1998 bis 2001 (1 = vollkommen zufrieden; 5 = unzufrieden)

<sup>6</sup> Vgl. Fornell (1992); Meyer/Dornach (1998).

<sup>7</sup> Vgl. Meyer/Dornach (2001).

Die kundenorientierten Verfahren werden häufig in objektive und subjektive Verfahren unterschieden. Dieser Unterscheidung wird aus folgenden Gründen nicht gefolgt:

- Das Verständnis von objektiven Verfahren ist in der Literatur unterschiedlich.
  - So führen z.B. Homburg/Rudolph objektiv meßbare Indikatoren auf, die vermutlich mit der Kundenzufriedenheit korrelieren, z.B. Umsatz, Marktanteil, Abwanderungsrate, Wiederkauftrate, Zurückgewinnungsrate<sup>8</sup>. Die Adäquanz dieser Verfahren zur Messung von Kundenzufriedenheit wird von Homburg/Rudolph aber auch gleichzeitig in Frage gestellt, da die genannten Faktoren von einer Vielzahl weiterer Größen beeinflußt werden.
  - Bruhn und Meffert/Bruhn bezeichnen Meßverfahren aus der Perspektive von Dritten (Silent shopper oder Experten) als objektiv<sup>9</sup>. Hier ist die Bezeichnung „objektiv“ nicht zweckmäßig, da diese Beobachtungen bzw. Messungen allenfalls unabhängig von Anbieter und Kunden sind, aber dennoch durch die subjektiven Wahrnehmungen der Silent shopper oder der Experten verzerrt sind. Hier liegt keinesfalls ein objektiver oder intersubjektiv vergleichbarer Maßstab vor. Daher werden diese Verfahren an anderer Stelle<sup>10</sup> und auch im vorliegenden Kontext als simulierte Kundensicht bezeichnet.
- Die Messung der Dienstleistungsqualität erfordert nach der gewählten Definition immer die Erfüllung von Erfordernissen. Erfordernisse hängen von den Zielvorstellungen eines Individuums oder einer Gruppe von Individuen ab und sind somit immer subjektiv.

Daher werden die unterschiedlichen Meßverfahren in Verfahren aus originärer und simulierter Kundensicht unterschieden<sup>11</sup>.

---

<sup>8</sup> Vgl. Homburg/Rudolph (1997), S. 45.

<sup>9</sup> Vgl. Bruhn (1997), S. 62 ff.; Meffert/Bruhn (2003), S. 288 und S. 291 f.

<sup>10</sup> Vgl. Woratschek (2004), S. 77.

<sup>11</sup> Vgl. Woratschek (2004), S. 77.

## 2 Originär kundenorientierte Verfahren der Qualitätsmessung

### 2.1 Übersicht

Die originär kundenorientierten Verfahren können in merkmals-, ereignis- und problemorientierte Verfahren eingeteilt werden. Abbildung 4 faßt die kundenorientierten Verfahren in einer Übersicht zusammen.

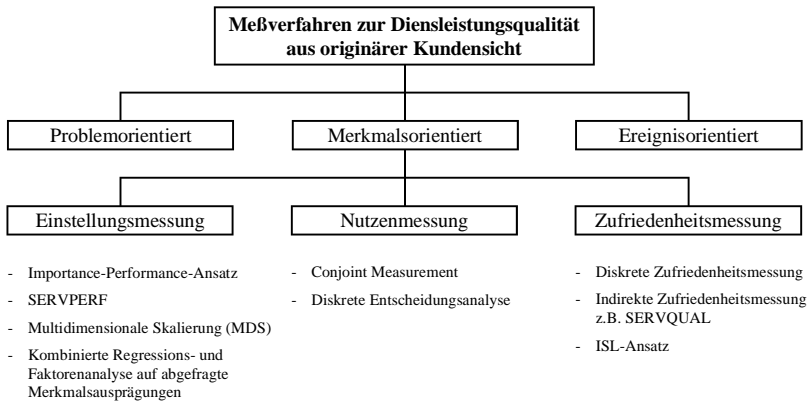


Abbildung 4: Meßverfahren zur Dienstleistungsqualität aus Kundensicht<sup>12</sup>

Die problemorientierten Verfahren sind zwar wertvoll für das Qualitätsmanagement, aber nicht umfassend genug, um alle Aspekte der Dienstleistungsqualität abzubilden. Während die ereignisorientierten Verfahren nur kurz diskutiert werden, haben die merkmalsorientierten Verfahren in der Marketingforschung eine breite theoretische Fundierung. Daher wird der Fokus in diesem Artikel vor allem auf die merkmalsorientierten Verfahren gelegt.

### 2.2 Problemorientierte Meßverfahren

Problemorientierte Meßverfahren stellen nur auf die Schwächen der Dienstleistungsqualität ab. Hier sind vor allem die Problembewertungsverfahren<sup>13</sup> und die Frequenz-Relevanz-Analyse für Probleme (FRAP)<sup>14</sup> zu nennen. FRAP ist

<sup>12</sup> Vgl. Woratschek (2004), S. 79.

<sup>13</sup> Vgl. Brandt/Reffet (1989), S. 93.

<sup>14</sup> Vgl. Stauss/Hentschel (1990), S. 245.

ein pragmatisches Verfahren, um wichtige Probleme von unwichtigen zu trennen. Es wird zum einen die Problemrelevanz (Wie wichtig ist ein Problemtyp aus Sicht des Kunden?) und zum anderen die Problemhäufigkeit (Wie häufig tritt dieses Problem auf?) gemessen. Die Beseitigung eines Problems ist dann um so wichtiger je wichtiger die Abstellung des Problems aus Sicht des Kunden ist und je häufiger dieses Problem vorkommt.

Die Stärken eines Dienstleistungsanbieters und somit die positiven Aspekte der Dienstleistungsqualität werden in den problemorientierten Verfahren nicht abgebildet. Zudem werden nicht immer alle Schwächen als Probleme wahrgenommen. Daher wird – wie bereits erwähnt – der Fokus zunächst auf die merkmalsorientierten Verfahren gelegt.

## **2.3 Merkmalsorientierte Meßverfahren**

Die merkmalsorientierten Meßverfahren gliedern sich in die Einstellungsmessung, die Nutzenmessung und die Zufriedenheitsmessung. Die drei Gruppen folgen jeweils eigenen Paradigmata im Marketing, die – wie noch zu begründen ist – immer stärker konvergieren.

### *2.3.1 Einstellungsmessung*

#### **2.3.1.1 Theoretische Grundlagen der Einstellungsmessung**

Die Einstellungsmessung geht vor allem auf die verhaltenswissenschaftliche Marketingliteratur zurück. In diesem Literaturzweig hat man versucht, das in der mikroökonomischen Theorie dominierende S-R-Paradigma aufzubrechen. S steht dabei für Stimulus und R für Response. Dies kann man am Beispiel der neoklassischen Preisreaktionsfunktionen verdeutlichen. Der Anbieter setzt dabei einen Preis (Stimulus) und beobachtet die sich darauf einstellende Absatzmenge (Response). Aus mehreren Beobachtungen kann man dann eine solche Preisreaktionsfunktion schätzen, die eine Prognose über die Absatzmenge (R) in der Zukunft zuläßt, wenn ein bestimmter Preis (S) gesetzt wird. Um aber zu erfahren, warum dieser Response eintritt, müßte man die Vorgänge im Inneren des Menschen erforschen. Mit anderen Worten: Die Black box „Mensch“ muß beleuchtet werden, um zu sehen, warum ein Kunde welche Entscheidung bei gegebenen Stimuli trifft. Genau darum bemühen sich die S-O-R-Modelle (Stimulus-Organismus-Response) der verhaltenswissenschaftlichen Richtung im Marketing. Sie erforschen die sogenannten intervenierenden Variablen, d.h. die zwischen S und R liegenden Variablen. Dies sind die Wahrnehmungs- und



Lernprozesse sowie die einstellungsbildenden, motivaktivierenden und kognitiven Prozesse, die im Inneren des Menschen (Organismus) ablaufen<sup>15</sup>.

Es handelt sich somit um die Modellierung psychischer Variablen. Ein solches Modell wurde z.B. von Howard/Sheth entwickelt<sup>16</sup>. Die in diesem Modell vorkommenden Variablen, (z.B. Aufmerksamkeit, Wahrnehmungsverzerrung, Vertrautheit, Motive, Einstellung, Zufriedenheit, Kaufabsicht) sind hypothetische Konstrukte, die sich einer direkten Beobachtbarkeit entziehen. Das für die Qualitätsmessung wichtige Konstrukt „Einstellung“ wird sehr unterschiedlich definiert<sup>17</sup>. Hier soll auf eine weithin akzeptierte Definition zurückgegriffen werden: Die Einstellung ist eine gelernte und relativ dauerhafte Bereitschaft, auf eine bestimmte Reizkonstellation der Umwelt konsistent positiv oder negativ zu reagieren<sup>18</sup>. Eine positive Einstellung müßte nach dieser Definition zum Kauf führen. Man spricht auch von einer E-V-Hypothese, die besagt, daß die Einstellung maßgeblich das Verhalten der Konsumenten bestimmt<sup>19</sup>. Damit ist die Einstellung ein hypothetisches Konstrukt, das offensichtlich gut zur Erklärung des Kaufverhaltens herangezogen werden kann. Gleichzeitig enthält die Einstellung die Wahrnehmung und die Bewertung einer angebotenen Dienstleistung und entspricht somit einem Qualitätsurteil aus Kundensicht.

Der Vorteil der einstellungsorientierten Verfahren liegt darin, daß die Probanden über keinerlei Erfahrungen mit dem Anbieter verfügen müssen<sup>20</sup>. Einstellungen sind somit allgemeine Grundüberzeugungen. Einstellungen hängen nicht nur von aktuellen Zufriedenheiten oder Unzufriedenheiten mit dem Dienstleistungsangebot ab. Demnach ist die Qualitätsbeurteilung der Kunden ein Lernprozeß, der auf eigenen Erfahrungen oder auf der Kommunikation mit anderen Menschen beruht<sup>21</sup>.

### 2.3.1.2 Kompositionelle und dekompositionelle Messungen

Die meisten Meßmodelle zur Einstellung weisen eine ähnliche Struktur auf, die auf den Überlegungen von Fishbein und Rosenberg basieren<sup>22</sup>. In der Praxis werden diese Ansätze umgesetzt, indem man die wahrgenommene Ausprägung

---

<sup>15</sup> Vgl. Rosenstiel/Neumann (1982), S. 44.

<sup>16</sup> Vgl. Howard/Sheth (1969), S. 55.

<sup>17</sup> Vgl. Trommsdorff (1975), S. 7 ff., und die dort angegebene Literatur.

<sup>18</sup> Vgl. Trommsdorff (1975), S. 8.

<sup>19</sup> Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg (2003), S. 168 ff.

<sup>20</sup> Vgl. Stauss (1999), S. 12.

<sup>21</sup> Vgl. Benkenstein (1993), S. 1101.

<sup>22</sup> Vgl. Andritzky (1976), S. 223 ff., und die dort angegebene Literatur; Fishbein (1967), Rosenberg (1956).

eines Merkmals  $x$  (Adequacy oder Performance) mit der Wichtigkeit des Merkmals aus Kundensicht  $w$  (Importance) gewichtet und zu einem gesamten Qualitätsurteil  $Q$  addiert. Diese Vorgehensweise bezeichnet man als kompositionelle Messung:

$$Q_{ij} = \sum_j w_{ij} \cdot x_{ij} \text{ für alle } i$$

mit:

- $i$  : Konsument;  
 $j$  : Merkmal einer Dienstleistung.

Dieser Ansatz wird als Adequacy-importance-<sup>23</sup> oder Importance-performance-Ansatz<sup>24</sup> bezeichnet. Werden die Wichtigkeiten (Importance) und die wahrgenommenen Leistungen (Performance) gemessen, spricht man auch von einem Zweikomponentenansatz. Werden nur die wahrgenommenen Leistungen gemessen, handelt es sich um einen Einkomponentenansatz<sup>25</sup>.

Der Einkomponentenansatz hat folgende Formalstruktur und wird auch als SERVPERF-Ansatz<sup>26</sup> bezeichnet:

$$Q_{ij} = f(x_{ij}) \text{ für alle } i.$$

Beim Einkomponentenansatz kann man die Wichtigkeit eines einzelnen Merkmals statistisch schätzen, wenn die Merkmale voneinander unabhängig sind und die Formalstruktur des oben angeführten Importance-performance-Ansatzes unterstellt wird. Man bezeichnet dies als dekompositionelle Messung. Dabei werden die  $w$ -Koeffizienten statistisch mit Hilfe der Regressionsanalyse geschätzt. Das Problem besteht aber dann darin, daß die Regressionsanalyse unterstellt, daß die Merkmale möglichst unabhängig sind und keine Multikollinearität vorliegen sollte. Um dies zu gewährleisten, sollte eine Faktorenanalyse über die einzelnen Merkmale vorgeschaltet werden. Die Regression kann dann auf die Faktoren erfolgen. Damit geht allerdings ein Informationsverlust einher, weil für die Faktoren weniger konkrete Aussagen für die Ableitung von Strategien getroffen werden können als für die einzelnen Merkmale (Items), für welche die Werte ursprünglich erhoben wurden.

Ein Spezialfall für die dekompositionelle Messung stellt die multidimensionale Skalierung (MDS) dar. Die MDS verzichtet auf eine Abfrage der Merkmalsausprägungen und ersetzt diese durch eine Abfrage über die Ähnlichkeiten

<sup>23</sup> Vgl. Woratschek (2004).

<sup>24</sup> Vgl. Martilla/James (1977).

<sup>25</sup> Vgl. Stauss (1999), S. 13.

<sup>26</sup> Vgl. Cronin/Taylor (1992), S. 59.

von Produkten oder Dienstleistungen. Die Produkte werden dann in einem Merkmalsraum eingeordnet, wobei sich die Darstellung nur auf wenige Merkmale beschränken muß. Es handelt sich also nicht um konkrete Merkmale, sondern eher um Merkmalsdimensionen, wie man sie auch durch eine Faktorenanalyse über die Items erhält. Die MDS ist meines Erachtens für die Qualitätsmessung wenig nützlich, weil wenig konkrete Aussagen ableitbar sind.

### 2.3.2 Nutzenmessung

Die nutzenorientierten Meßverfahren haben einen mikroökonomischen Hintergrund, auch wenn einige Aspekte der verhaltenswissenschaftlichen Theorien integriert wurden. Bereits 1980 haben Trommsdorff/Bleicker/Hildebrandt die Ähnlichkeiten der Begriffe Nutzen und Einstellung diskutiert, die sich gegenseitig durch ihre unterschiedlichen Perspektiven ergänzen<sup>27</sup>.

#### 2.3.2.1 Vignetten-Methode

Ein Verfahren der nutzenorientierten Messung der Dienstleistungsqualität ist die sogenannte Vignetten-Methode. Die Vignetten-Methode ist ein dekompositionelles Verfahren, das ein Urteil über die Gesamtqualität mit Hilfe von statistischen Verfahren in seine Einzelurteile zerlegt<sup>28</sup>. Die Messung basiert auf dem Conjoint measurement, das im folgenden noch diskutiert wird. Die Vignette beschreibt eine fiktive Situation anhand von Qualitätsmerkmalen, den sogenannten qualitätskritischen Merkmalen (Critical quality characteristics), d.h., die Merkmale müssen für die Qualitätsbeurteilung einer Dienstleistung relevant sein. Dabei kann man auf den ebenfalls später noch darzustellenden SERVQUAL-Ansatz zurückgreifen, um relevante Qualitätsmerkmale zu erhalten. Jede Vignette besteht nun aus einer Kombination unterschiedlicher Beurteilungen über diese qualitätskritischen Merkmale (vgl. Abbildung 5). Diese Vignetten beziehen sich auf eine bestimmte Dienstleistungsunternehmung, z.B. auf eine Bankfiliale oder die Geschäftstätte eines Unternehmensberaters.

Die Probanden bekommen dann die unterschiedlichen Vignetten vorgelegt und sollen für die einzelnen Vignetten ein Qualitätsurteil abgeben. Dies kann auf einer Rating-Skala von sehr schlecht bis sehr gut geschehen. Das Ziel ist nun, Rückschlüsse über die Rangfolge und die relative Wichtigkeit der einzelnen qualitätskritischen Merkmale zu ziehen. Dies geschieht mit Hilfe des Conjoint measurement, das an späterer Stelle erläutert wird.

---

<sup>27</sup> Vgl. Trommsdorff/Bleicker/Hildebrandt (1980).

<sup>28</sup> Vgl. Haller (1995), S. 111.

Vignette 1		Vignette 2	
Qualitätskritisches Merkmal	Beurteilung	Qualitätskritisches Merkmal	Beurteilung
Annehmlichkeit des tangiblen Umfeldes	Ansprechend	Annehmlichkeit des tangiblen Umfeldes	Nicht ansprechend
Zuverlässigkeit	Niedrig	Zuverlässigkeit	Hoch
Reaktionsfähigkeit	Flexibel	Reaktionsfähigkeit	Unflexibel
Leistungsfähigkeit	Nicht kompetent	Leistungsfähigkeit	Kompetent
Einfühlungsvermögen	Zuvorkommend	Einfühlungsvermögen	Nicht zuvorkommend

Abbildung 5: Beispiel einer Vignette

### 2.3.2.2 Mikroökonomische Grundlagen

Das Conjoint measurement und die Verfahren der diskreten Entscheidungsanalyse beruhen auf mikroökonomischen Theorien, die sich aus der Kritik an der neoklassischen Mikroökonomie weiterentwickelt haben. Das neoklassische Grundmodell der Haushaltstheorie nimmt an, daß der Nutzen eines Konsumenten von der Menge der konsumierten Güter abhängt:

$$U_{ij} = f(y_{ij}) \text{ für alle } i$$

unter der Nebenbedingung eines Budgets:

$$B_i = \sum_j p_j \cdot y_{ij}$$

mit:

- $i$  : Konsument;  
 $j$  : Menge eines Gutes.

Zusätzlich wird angenommen, daß der Konsument seine Kaufentscheidung trifft, indem er unter der Restriktion seines Budgets diesen Nutzen maximiert. Für Dienstleistungen reicht eine solche Betrachtung natürlich nicht aus, weil dieses Modell nicht in der Lage ist, Qualitätsunterschiede abzubilden.

Bereits 1966 stellte Lancaster ein Modell vor, das diese restriktiven Annahmen aufbricht und in der Lage ist, Qualitätsunterschiede abzubilden<sup>29</sup>: Das mikroökonomische Grundmodell wird somit zum Spezialfall im Modell von Lancaster. Die Idee besteht darin, den Konsum von Gütern und Dienstleistungen als eine Aktivität zu begreifen, bei der Waren, einzeln oder in Kombination, einen Input darstellen. Der Output ist dann ein nutzenstiftendes Bündel von Eigenschaften<sup>30</sup>. Es wird demzufolge unterstellt, daß der Nutzen direkt von der Qualität eines Produktes oder einer Dienstleistung abhängt:

$$U_{im} = f(x_{im}) \text{ für alle } i$$

mit:

- $i$  : Konsument;  
 $m$  : Merkmal eines Gutes oder einer Dienstleistung.

Die Maximierung erfolgt wiederum unter der Restriktion eines Budgets, aber auch unter weiteren Restriktionen, die die sogenannte Konsumtechnologie beschreiben, d.h. den Transformationsprozeß von den eingekauften Produkten zu den nutzenstiftenden Merkmalen. Auf diese Restriktionen soll hier nicht näher eingegangen werden.

Dieser Grundgedanke wurde zur diskreten Entscheidungsanalyse weiterentwickelt, die dann auch in der Lage war, nominalskalierte Merkmale in die Analyse einzubeziehen<sup>31</sup>. Dieses Modell wurde von Mc Fadden als Logit-Modell bezeichnet. Der Begriff der diskreten Entscheidungsanalyse wurde im deutschen Sprachraum von Balderjahn verwendet, der dieses Verfahren vom Conjoint measurement abgegrenzt hat<sup>32</sup>. Die Unterschiede werden später noch kurz diskutiert.

Die diskrete Entscheidungsanalyse unterstellt ebenfalls, daß das Produkt oder die Dienstleistung gekauft wird, das/die den höchsten Nutzen verspricht:

$$U_{ik} \geq U_{ij}$$

mit:

- $i$  : Konsument;  
 $j, k$  : ein Produkt oder eine Dienstleistung.

Dabei gilt das aus der Mikroökonomie bekannte Konzept der offenbaren Präferenzen. Dies bedeutet, daß die Konsumenten durch die Kaufentscheidung Rückschlüsse auf die Nutzenfunktionen zulassen. Daher muß gelten, daß die

<sup>29</sup> Vgl. Lancaster (1966).

<sup>30</sup> Vgl. Lancaster (1966), S. 133.

<sup>31</sup> Vgl. Mc Fadden (1974).

<sup>32</sup> Vgl. Balderjahn (1991) und (1993).

Wahrscheinlichkeit dafür, daß der Nutzen für das gekaufte Produkt größer ist als alle anderen Produktnutzen, gleich 1 ist, wenn das Produkt gekauft wurde. Entsprechend ist diese Wahrscheinlichkeit gleich Null, wenn nicht gekauft wurde:

$$\text{Prob}(U_{ik} \geq U_{ij}) = \begin{cases} 1, & \text{wenn gekauft wird} \\ 0, & \text{wenn nicht gekauft wird} \end{cases}$$

Die beobachtete Variable ist demzufolge der Kauf oder der Nichtkauf eines Gutes. Die Nutzenfunktion selbst wird durch einen Vektor von Merkmalen beschrieben, wie dies auch im Lancaster-Modell der Fall ist. Damit steht der Nutzen für die Bewertung der Qualität eines Produktes oder einer Dienstleistung. Der Zugang zu einer Schätzung durch eine logistische Regression (d.h. einer nominalskalierten abhängigen Variablen: Kauf = 1, Nichtkauf = 0) besteht darin, daß in die Beziehung der obigen Ungleichung der Merkmalsvektor für die Nutzenfunktionen eingesetzt wird:

$$U_{ik} = \beta_0 + \sum_m \beta_m x_{mk}$$

Die Beta-Werte werden nun mit Hilfe des Maximum-Likelihood-Ansatzes geschätzt, der hier nicht näher ausgeführt werden soll. Die geschätzten Beta-Werte stellen die relativen Wichtigkeiten der einzelnen Qualitätsmerkmale dar. Das Verfahren ist somit prinzipiell als dekompositionelles Verfahren der Qualitätsmessung einsetzbar.

### 2.3.2.3 Conjoint-analytische Verfahren

Das Conjoint measurement und die diskrete Entscheidungsanalyse basieren auf demselben theoretischen Hintergrund. Kern ist die Nutzenfunktion, die von den Qualitätsmerkmalen abhängt. Wenn man der Unterscheidung bei Balderjahn folgt, besteht der Unterschied hauptsächlich in den unterschiedlichen Schätzverfahren, im Aggregationsniveau der Nutzenfunktion und im Untersuchungsdesign<sup>33</sup>. Da es inzwischen viele „dazwischenliegende“ Formen gibt, ist diese strenge Unterscheidung allenfalls didaktisch wertvoll.

In diesem Sinne werden in der Conjoint-Analyse nichtmetrische Regressionen zur Ermittlung der Beta-Werte eingesetzt (iterativer Einsatz von monotoner Regression und Gradientenverfahren)<sup>34</sup>. Bei der diskreten Entscheidungsanalyse kommt – wie bereits erwähnt – eine Maximum-Likelihood-Schätzung zum Einsatz.

<sup>33</sup> Vgl. Balderjahn (1993).

<sup>34</sup> Vgl. Backhaus et al. (2003), S. 560 ff.

Mit Hilfe der Conjoint-Analyse können individuelle Nutzenfunktionen geschätzt werden. Dies ist mit der diskreten Entscheidungsanalyse nicht möglich. Es wird in der Regel Nutzenfunktion für die gesamte Population unterstellt. Die Nutzenfunktionen können jedoch auf Gruppenniveaus bestimmt werden. Hierzu wird ein gruppenspezifischer Merkmalsvektor in der Nutzenfunktion spezifiziert. Die Parameter stehen dann für die gruppenspezifischen Nutzenunterschiede. Für die Qualitätsmessung stellt die aggregierte Nutzenfunktion kein Problem dar, da bei den einstellungsorientierten und bei den zufriedenheitsorientierten Messungen generell aggregierte Daten untersucht werden.

Das Untersuchungsdesign des Conjoint measurement ist im Prinzip aufgebaut, wie es bereits im Unterkapitel zur Vignetten-Methode beschrieben wurde<sup>35</sup>. Es werden Produktkarten generiert, die eine Beschreibung unterschiedlicher Kombinationen einer Dienstleistung anhand von Qualitätsmerkmalen enthalten. Allerdings ist die Erhebung des Nutzens über die Rangreihung üblich<sup>36</sup>. Es wird also nicht, wie bei der Vignetten-Methode beschrieben, die Beurteilung auf einer Rating-Skala abgegeben. Vielmehr werden Probanden gebeten, die Produktkarten in eine Reihenfolge zu bringen, die ihren Präferenzen entspricht. Diese empirisch ermittelte Präferenzreihenfolge wird dann zur Schätzung der Beta-Werte herangezogen. Damit wird deutlich, daß die Vignetten-Methode lediglich eine Spielart des Conjoint measurement ist. Bei der diskreten Entscheidungsanalyse werden keine Präferenzreihenfolgen oder Qualitätsbeurteilungen benötigt. Hier wird das Kaufverhalten beobachtet, d.h. der Kauf oder der Nichtkauf bzw. der Kauf einer bestimmten Dienstleistung. Insofern sind die ermittelten Beta-Gewichte realistischer, weil keine künstliche Befragungssituation hergestellt werden muß. Die Schätzung kann auf den Beobachtungen tatsächlicher Kaufentscheidungen beruhen.

### 2.3.3 Zufriedenheitsmessung

Die Kundenzufriedenheit nimmt in der heutigen betrieblichen Praxis einen zentralen Stellenwert ein. Neben den finanziellen Kennzahlen dienen zunehmend auch Zufriedenheitswerte dem Controlling von Unternehmen. Auch in der Forschung nimmt dieses Thema einen zentralen Platz im Marketing ein. Stauss bietet einen hervorragenden Überblick über dieses Thema<sup>37</sup>. Er beschränkt sich in seiner Betrachtung weitgehend auf die Betrachtung des Confirmation-disconfirmation-Paradigmas: „Zum einen spielt es in der wissenschaftlichen Diskussion

---

<sup>35</sup> Zur detaillierten Vorgehensweise vgl. Backhaus et al. (2003), S. 543 ff.

<sup>36</sup> Vgl. Backhaus et al. (2003), S. 556.

<sup>37</sup> Vgl. Stauss (1999).

die weitaus bedeutsamste Rolle, zum zweiten sind die anderen verhaltenswissenschaftlichen Konzepte in diesen Rahmen zu integrieren.“<sup>38</sup>

### 2.3.3.1 Confirmation-disconfirmation-Paradigma

Das Confirmation-disconfirmation-Paradigma (CD-Paradigma) beruht auf einem Soll-Ist-Vergleich<sup>39</sup>. Die Soll-Komponente besteht aus den Erwartungen vor dem Kauf über die Qualitätsmerkmale eines Dienstleistungsanbieters. Die Ist-Komponente besteht aus den wahrgenommenen Leistungsmerkmalen nach Inanspruchnahme der Dienstleistung. Die Differenz zwischen Soll und Ist gibt dann Auskunft über den Grad der Zufriedenheit. Liegen die erlebten (wahrgenommenen) Leistungen über den Erwartungen, entsteht Zufriedenheit. Liegen sie darunter, entsteht Unzufriedenheit.

Dabei gibt es unterschiedliche Interpretationen der Erwartungen. Die Erwartungen können als

- minimal akzeptables (minimum tolerable),
- erwartetes bzw. wahrscheinliches (expected),
- in Relation zu den Kosten gerechtfertigtes (equitable),
- normalerweise vorhandendes,
- wünschenswertes oder
- ideales

Qualitätsniveau interpretiert werden<sup>40</sup>.

Natürlich sind die Ergebnisse unterschiedlicher Operationalisierungen von Erwartungen kaum miteinander vergleichbar. Ohne hierauf im einzelnen einzugehen, läßt sich feststellen, daß sich die Operationalisierung der Ist-Komponente weniger problematisch gestaltet. Dabei wird insbesondere diskutiert, ob die Dienstleistungsqualität nicht besser direkt über ein einstellungsähnliches Konstrukt gemessen werden soll, wie dies bei dem bereits erwähnten SERVPERF-Ansatz der Fall ist<sup>41</sup>.

Für die theoretische Analyse kann die separierte Betrachtung von Ist- und Soll-Komponente sinnvoll sein. Für die Qualitätsmessung erscheint die Trennung beider Komponenten allerdings fraglich, weil man kaum davon ausgehen

---

<sup>38</sup> Stauss (1999), S. 6.

<sup>39</sup> Vgl. zur theoretischen Fundierung die von Stauss (1999) angegebene Literatur.

<sup>40</sup> Vgl. zu einem Überblick über die unterschiedlichen Formen der Erwartung z.B. Hentschel (1992), S. 124; Runow (1982), S. 112.

<sup>41</sup> Vgl. Cronin/Taylor (1992) und (1994).



kann, daß die Wahrnehmung der erbrachten Leistung unabhängig von den Erwartungen vor dem Kauf erfolgen kann. Daher ist zu vermuten, daß in die Messung der wahrgenommenen Leistung bereits die Erwartungen mit einfließen<sup>42</sup>. Damit wäre die gemessene wahrgenommene Leistung das Ergebnis eines Soll-Ist-Vergleichs. Dies bedeutet aber auch, daß die direkte Zufriedenheitsmessung nicht zwangsläufig gegen das CD-Paradigma spricht. Es stellt sich somit die Frage, ob die Dienstleistungsqualität direkt oder indirekt gemessen werden sollte. Diese Frage kann aber erst an späterer Stelle beantwortet werden.

Dennoch sind einige Forscher nicht mit einem Punktwert als Grenze zwischen der Unzufriedenheit und der Zufriedenheit im CD-Paradigma einverstanden. So sind z.B. Woodruff/Cadotte/Jenkins der Meinung, daß bei einer Bestätigung der Erwartungen eine indifferente Bewertung erfolgt<sup>43</sup> und Zufriedenheit erst eintritt, wenn die erlebte Leistung oberhalb dieser Indifferenzzone liegt. Ohne die Weiterentwicklungen dieses Ansatzes an dieser Stelle auszuführen, kann betont werden, daß diese Überlegungen praktische Relevanz gewonnen haben. Um Zufriedenheit verhaltenswirksam werden zu lassen, z.B. hinsichtlich der Kundenbindung, sollte nicht nur die bloße Zufriedenheit angestrebt, sondern Kundenbegeisterung hervorgerufen werden<sup>44</sup>.

Zweifel am CD-Paradigma lassen die Ergebnisse aus dem Bereich der Arbeitszufriedenheit aufkommen. Die allgemein bekannte Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg unterscheidet Motivatoren und Hygienefaktoren. Motivatoren sind z.B. die Anerkennung und das Erfolgserlebnis bei der Arbeit. Fehlen diese, entsteht keine Unzufriedenheit. Sind die Motivatoren in hohem Maße vorhanden, führt dies zu einer hohen Zufriedenheit mit der Arbeit. Hygienefaktoren sind z.B. das Einkommen und die Unternehmenspolitik. Sind die Hygienefaktoren schlecht ausgeprägt, entsteht Unzufriedenheit. Eine gute Ausprägung führt aber nicht zur vermehrten Zufriedenheit mit der Arbeit. Diese Überlegungen lassen sich auf die Kundenzufriedenheit mit einer Dienstleistung übertragen. In der Qualitätsmessung werden ähnliche Überlegungen bei Ermittlung von Penalty- und Reward-Faktoren<sup>45</sup> angestellt. Penalty-Faktoren sind Merkmale, deren Nichterfüllung beim Kunden Unzufriedenheit hervorruft. Reward-Faktoren sind Zusatzleistungen, die beim Kunden eine höhere Zufriedenheit erzeugen.

Theoretisch handelt es sich beim CD-Paradigma um ein eindimensionales Konstrukt der Zufriedenheit, da Unzufriedenheit und Zufriedenheit die Pole auf einer Meßskala sind. Wenn man ein zweidimensionales Konstrukt zugrunde legt,

---

<sup>42</sup> Vgl. Stauss (1999), S. 7.

<sup>43</sup> Vgl. Woodruff/Cadotte/Jenkins (1983).

<sup>44</sup> Vgl. Stauss (1999), S. 8.

<sup>45</sup> Vgl. Brandt (1987).

kann es außer zur Indifferenz auch zur Ambivalenz kommen. Das Indifferenz-Ambivalenz-Problem wurde in der Einstellungsforschung eingehend diskutiert<sup>46</sup>.

Man stelle sich zur Verdeutlichung des Problems eine eindimensionale Zufriedenheitsskala vor, bei der die Unzufriedenheit an einem Ende und die Zufriedenheit am anderen Ende der Skala liegt. Wird eine Bewertung in der Mitte der Skala angegeben, dann könnte man diesen Wert in zweierlei Hinsicht interpretieren:

1. Indifferenz: Der Kunde ist mit der Dienstleistung weder zufrieden noch unzufrieden.
2. Ambivalenz: Der Kunde ist sowohl zufrieden als auch unzufrieden.

Ambivalenz kann bedeuten, daß er mit einigen Aspekten sehr zufrieden und mit anderen sehr unzufrieden ist. Es bedeutet aber auch, daß Unzufriedenheit und Zufriedenheit unterschiedliche theoretische Konstrukte sind. Wenn dem so ist, dann dürften sie nicht auf einer Skala abgebildet werden. Für die Einstellungsmessung hat daher Trommsdorff generell die Verwendung einpoliger Skalen empfohlen<sup>47</sup>. Übertragen auf das Problem der Zufriedenheitsmessung würde dies bedeuten, daß man die Unzufriedenheit und die Zufriedenheit auf zwei Dimensionen messen sollte.

In der Zufriedenheitsforschung haben sich weitere Kategorien auf Basis eines zweidimensionalen Konstrukts gebildet, die die hiesigen Überlegungen zur Indifferenz und zur Ambivalenz unterstützen. Merkmale, die bei unterschiedlichen Ausprägungen sowohl zur Zufriedenheit als auch zur Unzufriedenheit führen, werden als „bivalent satisfiers“ bezeichnet<sup>48</sup>. Merkmale, die bei unterschiedlichen Ausprägungen keine oder geringe Veränderungen der Zufriedenheit zur Folge haben, werden als „neutrals“ bezeichnet<sup>49</sup>. Diese vier Kategorien der Zufriedenheit finden ihren Niederschlag im Kano-Modell der Zufriedenheit<sup>50</sup>.

### 2.3.3.2 Indirekte Zufriedenheitsmessung: SERVQUAL

Der SERVQUAL-Ansatz ist der populärste Vertreter der indirekten Zufriedenheitsmessung<sup>51</sup>. Er hat das Ziel, ein allgemeines Meßinstrument für Dienstleistungen zu entwickeln. Dabei wird das CD-Paradigma direkt in die Messung

---

<sup>46</sup> Vgl. Kaplan (1972).

<sup>47</sup> Vgl. Trommsdorff (1975), S. 88 ff.

<sup>48</sup> Vgl. Oliver (1996), S. 151.

<sup>49</sup> Vgl. Johnston/Heineke (1998), S. 105.

<sup>50</sup> Vgl. Bailom et al. (1996).

<sup>51</sup> Vgl. Parasuraman/Zeithaml/Berry (1988) und (1991).

umgesetzt, indem die relevanten Qualitätsmerkmale auf zwei unterschiedlichen Skalentypen bzw. unterschiedlichen Item-Batterien gemessen werden. Zum einen werden die Erwartungen über einen Anbieter generell untersucht. Zum anderen werden die wahrgenommenen Leistungen bezüglich der Merkmale einer Dienstleistung erfaßt. Sowohl die Soll- als auch die Ist-Komponente werden auf einer 7-Punkte-Rating-Skala erhoben, die von „strongly agree“ mit dem Wert 7 bis zu „strongly disagree“ mit dem Wert 1 reicht. Für jedes Item wird die Differenz zwischen der erlebten und der erwarteten Leistung errechnet:

$$Q_{ij} = P_{ij} - E_{ij}$$

mit:

- $P$  : Performance (wahrgenommene Leistung);  
 $E$  : Expectations (Erwartungen);  
 $i$  : Konsument;  
 $j$  : Merkmal einer Dienstleistung.

Die Differenzwerte können aufgrund der gewählten Skalen Werte zwischen – 6 und + 6 aufweisen. Die negativen Werte drücken den Grad der Unzufriedenheit und die positiven Werte den Grad der Zufriedenheit aus. Ursprünglich 97 Items und 10 Dimensionen wurden letztendlich auf 22 Items und 5 Dimensionen der Dienstleistungsqualität reduziert. Die Dimensionen wurden jeweils mit Hilfe der Faktorenanalyse gebildet. Die Dimensionen sind:

- Annehmlichkeit des tangiblen Umfeldes (Tangibles),
- Zuverlässigkeit (Reliability),
- Reagibilität (Responsiveness),
- Leistungskompetenz (Assurance) und
- Einfühlungsvermögen (Empathy).

Dieser Ansatz ist inzwischen weit verbreitet, obwohl er auf vielfältige Kritik stößt. Hier ist vor allem die Kritik von Cronin/Taylor zu erwähnen, die der Meinung sind, daß man die Dienstleistungsqualität eher als einstellungsorientiertes Konstrukt messen sollte (SERVPERF)<sup>52</sup>. Cronin/Taylor vergleichen vier Modelle:

$Q_{ij} = P_{ij} - E_{ij}$	ungewichteter SERVQUAL
$Q_{ij} = w_{ij}(P_{ij} - E_{ij})$	gewichteter SERVQUAL
$Q_{ij} = P_{ij}$	ungewichteter SERVPERF
$Q_{ij} = w_{ij} \cdot P_{ij}$	gewichteter SERVPERF

---

<sup>52</sup> Vgl. Cronin/Taylor (1992) und (1994).

mit:

w :           Wichtigkeit eines Qualitätsmerkmals.

Sie kommen zu dem Ergebnis, daß die Dienstleistungsqualität eher als einstellungsorientiertes Konstrukt gemessen werden sollte<sup>53</sup>. Natürlich bleibt diese Kritik nicht unwidersprochen<sup>54</sup>. Auch wenn diese Diskussion hier im einzelnen nicht dargestellt werden kann, muß doch ein Kritikpunkt besonders herausgehoben werden, der einer Verwendung der indirekten Messung stark entgegensteht. Die Erwartungen im SERVQUAL-Ansatz werden nach dem Kauf erhoben. Daher handelt es sich um erinnerte Erwartungen, von denen man kaum annehmen kann, daß sie nicht durch die wahrgenommene Leistung verzerrt werden<sup>55</sup>. Wenn man diese Kritik ernst nimmt, kommt man zu dem Schluß, daß „... die direkte Frage nach der Zufriedenheit, die besten Ergebnisse zu bringen scheint.“<sup>56</sup>

#### 2.3.3.3 Direkte Zufriedenheitsmessung: Kundenbarometer und ISL-Ansatz

Eine direkte Messung der Dienstleistungsqualität kann einstellungsorientiert erfolgen, indem man die wahrgenommene Leistung abfragt, wie dies beim SERVPERF-Ansatz geschieht. Man kann aber auch pragmatisch direkt nach der Zufriedenheit mit einem Leistungsmerkmal fragen. Diese Messung findet in den weiter oben diskutierten Kundenbarometern (wettbewerbsorientierte Meßverfahren) Verwendung.

In der Praxis werden zudem häufig die Wichtigkeiten der Qualitätsmerkmale zusätzlich direkt erhoben. Daraus werden dann Zufriedenheitsportfolios erstellt, aus denen man strategische Empfehlungen ableitet. Allerdings sind diese Portfolios mit Skepsis zu betrachten<sup>57</sup>. Zum einen werden bei einer direkten Abfrage der Wichtigkeiten nahezu alle Merkmale als wichtig eingestuft und damit vermutlich die Wichtigkeit in bezug auf das Kaufverhalten überschätzt (Anspruchsinflation). Zum anderen korrelieren die Wichtigkeiten und die Wahrnehmungen häufig (mangelnde Unabhängigkeit der Skalen), so daß eine einfache Messung der wahrgenommenen Merkmalsausprägungen genügen würde bzw. die gewichtete Addition keine Verbesserung des Modells brächte. „Wenn – was häufig der Fall ist – beide Größen miteinander korrelieren, wird bei einer multiplikativen Verknüpfung ‚im Extremfall Zufriedenheit mit sich selbst multipliziert‘ ...“<sup>58</sup>.

---

<sup>53</sup> Vgl. Cronin/Taylor (1992), S. 64.

<sup>54</sup> Vgl. Parasuraman/Zeithaml/Berry (1994).

<sup>55</sup> Vgl. Oliver (1996), S. 96.

<sup>56</sup> Stauss (1999), S. 13.

<sup>57</sup> Vgl. Stauss (1999), S. 14.

<sup>58</sup> Stauss (1999), S. 14.

Um diesen Fehler zu vermeiden, kann man auf eine direkte Erhebung der Wichtigkeiten verzichten. Die Bedeutungsgewichte kann man dann mit Hilfe einer multiplen Regressionsanalyse gewinnen:

$$Z_{ik} = \beta_0 + \sum_m \beta_m \cdot x_{mk} + \varepsilon$$

mit:

$Z_i$  Gesamtzufriedenheitswert eines Konsumenten  $i$ .

Bei der multiplen Regression werden dann die Beta-Werte als Bedeutungsgewichte geschätzt. Um das Problem der Multikollinearität zu vermeiden, muß in der Regel eine Faktorenanalyse vorgeschaltet werden, bei der dann die Faktorwerte anstelle der Items regressiert werden. Stauss konstatiert zwar, daß diese Methode einwandfrei ist, kritisiert allerdings diese Vorgehensweise, weil sie „... die eigentliche Zielsetzung, nämlich die Gewichte der klar definierten und interpretierbaren Einzelmerkmale zu bestimmen“<sup>59</sup> vernichtet. Zudem kritisiert er an gleicher Stelle, daß die explizit abgefragten Werte inkonsistent zu den durch die Regression geschätzten Werten sind.

Während der erste Kritikpunkt unmittelbar einleuchtet, ist dies beim zweiten Kritikpunkt nicht der Fall. Wenn die direkt abgefragten Bedeutungsgewichte fragwürdig sind (siehe oben: Anspruchsinflation, mangelnde Unabhängigkeit der Skalen), dann kann die Inkonsistenz zu den Beta-Werten nicht als Beurteilungskriterium herangezogen werden. Wie dem auch sei, messen die Beta-Werte die Einflußstärke der unabhängigen Variablen (Zufriedenheitsmerkmale) auf die abhängige Variable (Gesamtzufriedenheit). Damit lassen sich zumindest pragmatisch Aussagen über die Fokussierung der Aufmerksamkeit des Management ableiten. Je größer das Beta eines Merkmals ist, desto stärker sollte das Management seine Aufmerksamkeit auf das entsprechende Qualitätskriterium fokussieren.

Der ISL-Ansatz setzt am ersten Kritikpunkt von Stauss an. ISL heißt Identifikation von Service-Lücken (identification of service lack)<sup>60</sup>. Dabei geht es darum, die Service-Lücken aufzudecken, die den größten Einfluß auf die Gesamtzufriedenheit der Kunden mit komplexen Dienstleistungen haben. Er sollte also vorwiegend zum Einsatz kommen, wenn eine Vielzahl von Items die Qualität einer Dienstleistung bestimmen.

Der ISL-Ansatz erfolgt in acht Stufen, von denen die ersten vier Stufen der klassischen Vorgehensweise entsprechen:

<sup>59</sup> Stauss (1999), S. 14.

<sup>60</sup> Vgl. Woratschek (2004), S. 81 f., und die dort angegebene Literatur.

1. Vorstudie zur Ermittlung der relevanten Merkmale.
2. Direkte Zufriedenheitsbefragung der relevanten Merkmale und die Abfrage der Gesamtzufriedenheit.
3. Faktorenanalyse auf die Items.
4. Ermittlung der Einflußstärke von Merkmalen auf die Gesamtzufriedenheit durch Regression auf die Zufriedenheitsfaktoren.

Dieser Teil wird auch als Bottom-up-Analyse bezeichnet. Die Kritik von Stauss aufgreifend, erfolgt eine Erweiterung durch die sich anschließende Top-down-Analyse. Sie hat das Ziel, die wichtigsten Service-Lücken aufzudecken und dies mit dem Konkretisierungsgrad eines Items. Die hierzu notwendigen Informationen sind in der Faktorladungsmatrix enthalten. Daher schließen sich folgende Schritte an:

5. Ranking der Faktoren nach ihrer Einflußstärke (standardisierte Beta-Werte).
6. Identifikation wichtiger Items (nach der Höhe der Faktorladung).
7. Feststellung von Service-Lücken anhand der Verteilungsparameter der Items.
8. Ableitung von Handlungsempfehlungen.

Mit dieser Vorgehensweise wird zwar nicht ausgeschlossen, daß eine wichtige Service-Lücke unentdeckt bleibt, aber es werden dennoch konkrete Hinweise auf wichtige Service-Lücken generiert. Wichtige Dienstleistungsmerkmale werden von unwichtigen getrennt. Zudem werden die diskutierten Nachteile einer direkten Zufriedenheits- und einer direkten Wichtigkeitsabfrage vermieden. Ungelöst bleibt aber auch hier die Frage, ob die Zufriedenheit und die Unzufriedenheit wirklich auf einer Skala gemessen werden sollten. Der ISL-Ansatz wird ergänzt, indem auch offene Fragen zu den negativ empfundenen Ereignissen im Dienstleistungsprozeß gestellt werden. Dies dient dazu, die Item-Ebene noch weiter zu konkretisieren, um zu vermeiden, daß für den Kunden entscheidende Service-Lücken unentdeckt bleiben. Diese Ergänzung stammt von den ereignisorientierten Verfahren zur Messung der Dienstleistungsqualität.

### 3 Ereignisorientierte Verfahren

Die ereignisorientierten Verfahren haben sich aus der Kritik an den merkmalorientierten Verfahren entwickelt<sup>61</sup>:

---

<sup>61</sup> Vgl. Stauss/Hentschel (1992).

- Die merkmalsorientierten Verfahren umfassen in der Regel nicht alle relevanten Merkmale.
- Das Konsumerleben der Kunden im Dienstleistungsprozeß wird nicht vollständig abgebildet.
- Die Items sind nicht konkret genug, um immer konkrete Handlungsempfehlungen abzuleiten.
- Die empfundene Dringlichkeit kommt in den Rating-Skalen nicht immer richtig zum Ausdruck (K.-o.-Kriterien).

Bei den ereignisorientierten Verfahren ist vor allem die sequentielle Ereignisanalyse zu nennen. Bei dieser Methode wird zunächst der Dienstleistungsprozeß in einem Blueprinting strukturiert. Dies ist ein Ablaufdiagramm, das die Kontaktpunkte zwischen dem Personal des Anbieters und den Kunden im Leistungsprozeß darstellt. Ein Beispiel ist in Abbildung 6 wiedergegeben<sup>62</sup>.

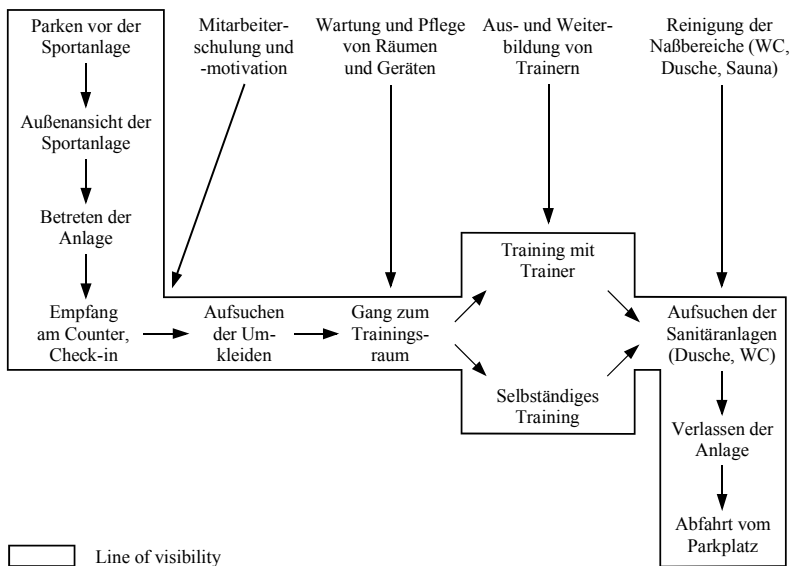


Abbildung 6: Beispiel für Blueprinting einer Sportanlage

Wichtig sind die Kontaktpunkte innerhalb der Sichtbarkeitslinie (Line of visibility). An diesen Kontaktpunkten wird der Kunde zu den positiven und negativen Ereignissen offen befragt. Aus den Erzählungen über die positiven und negativen Ereignisse lassen sich konkretere Handlungsempfehlungen ableiten

<sup>62</sup> Vgl. Woratschek (2004), S. 78.

als durch die Antworten auf die geschlossenen Fragen der merkmalsorientierten Verfahren. Die Prozesse außerhalb der Sichtbarkeitslinie bleiben dem Kunden zwar verborgen, zeigen jedoch unmittelbar an, welche Prozesse verbessert werden müssen, um eventuelle Schwachstellen zu beseitigen.

Die ereignisorientierten Verfahren weisen aber den Nachteil auf, daß weder die Repräsentativität der gefundenen Schwächen und Stärken noch die Vergleichbarkeit mit anderen Messungen gegeben ist. Eine wettbewerbsorientierte Messung der Dienstleistungsqualität scheidet damit von vornherein aus. Der Vorteil dieser Verfahren liegt darin, daß sie zum einen den Prozeß der Dienstleistung erfassen und sehr konkrete Hinweise auf Verbesserungspotentiale an den einzelnen Kontaktpunkten liefern.

#### **4 Kundenorientierte Messung aus Sicht des Stakeholder-Ansatzes**

Viele Anbieter von Dienstleistungen sind in Netzwerke eingebunden und erstellen Leistungen für unterschiedliche gesellschaftliche Gruppen. Man denke dabei an Medien, Hochschulen (Universitäten und Fachhochschulen) oder die Anbieter von Kultur- und Sport-Events. Die Kunden eines professionellen Sportklubs sind nicht nur die Zuschauer, sondern auch die werbetreibenden Unternehmen und Sponsoren. Ähnliches gilt für das Free-TV, das sowohl die Ansprüche der Zuschauer erfüllen muß als auch die Ansprüche der werbetreibenden Unternehmen.

In solchen komplexen Märkten ist die Stakeholder-Analyse ein wirksames Hilfsmittel, die Marktakteure zu identifizieren und ihre Ansprüche strukturiert zu erfassen. Stakeholder in einer Organisation sind „... groups and individuals, who can affect and are affected by the achievement of an organization's mission.“<sup>63</sup> Interne Stakeholder sind z.B. Mitarbeiter, externe Stakeholder sind z.B. die oben erwähnten Kundengruppen.

Der Stakeholder-Ansatz liefert eine strukturierte theoretische Basis, unterschiedliche Anspruchsgruppen mit ihren jeweiligen, oftmals gegensätzlichen Zielvorstellungen zu identifizieren und zu analysieren. Er basiert auf der betriebswirtschaftlichen Systemtheorie sowie der Anreiz-Beitrags-Theorie und der Koalitionstheorie<sup>64</sup>. Die Vorgehensweise bei einer Stakeholder-Analyse läßt sich in vier Phasen unterteilen: Scanning (Umweltanalyse, statische Analysen), Monitoring (Beziehungen, dynamische Analysen), Forecasting (Trendforschung,

---

<sup>63</sup> Freeman (1983), S. 38.

<sup>64</sup> Zur Geschichte des Stakeholder-Ansatzes vgl. Donaldson/Preston (1995), S. 65 ff.; Freeman (1983), S. 32 ff.



Issue-Forschung) und Assessment (Strategieentwicklung und Management)<sup>65</sup>. Die Verwendung des Ansatzes für die Qualitätsmessung in komplexen Marktstrukturen hat Pastowski am Beispiel der Qualitätsmessung in Hochschulen gezeigt<sup>66</sup>. Hier sind Konflikte aufgrund der divergierenden Zielsysteme nahezu unvermeidlich. Eine Aufgabe des Qualitätsmanagement ist es, die unterschiedlichen Ansprüche in ein einheitliches Zielsystem der Hochschule zu integrieren<sup>67</sup>.

Für die Qualitätsmessung resultiert daraus, daß es eine einheitliche Kundensicht nicht geben kann. Die Qualität muß aus Sicht der unterschiedlichen Kunden-Stakeholder gemessen werden. Dies ist die Basis für eine Diskussion im Management, mit welchen Gewichten im Falle von Anspruchskonflikten die unterschiedlichen Ziele verfolgt werden. Darüber hinaus ist für jede Kunden-Stakeholder-Gruppe zu überlegen, welches Meßverfahren aus Kundensicht jeweils vorteilhaft ist. Weitere Forschungen auf diesem Gebiet sind notwendig, damit aus der Theorie sinnvolle Empfehlungen für die Qualitätsmessung in der Praxis gegeben werden können.

## 5 Fazit

Der Stakeholder-Ansatz zeigt, daß die kundenorientierten Meßverfahren für unterschiedliche Kunden-Stakeholder-Gruppen simultan zum Einsatz kommen sollten. Dabei ist noch ungeklärt, wie verfahren werden sollte, falls Anspruchskonflikte zwischen den Stakeholdern auftreten. Immerhin ist es aber möglich, diese beim simultanen Einsatz der Verfahren aufzudecken.

Eine Diskussion, ob eher merkmals- oder ereignisorientiert gemessen werden sollte, ist meines Erachtens nicht fruchtbar. Auch hier spricht nichts gegen eine simultane Verwendung. Schwieriger gestaltet sich hingegen die Entscheidung, welches der merkmalsorientierten Verfahren eingesetzt werden sollte. Die theoretische Analyse zeigt, daß die Konstrukte Einstellung, Nutzen und Zufriedenheit sehr ähnlich sind.

Einstellung und Nutzen lassen sich nur schwer voneinander trennen. Nutzenmessungen erfordern conjoint-analytische Verfahren, die den Nachteil aufweisen, daß nur relativ wenige Merkmale in die Analyse eingehen können. Für komplexe Dienstleistungen sind daher einstellungsorientierte Messungen den Nutzenmessungen vorzuziehen.

---

<sup>65</sup> Vgl. zu diesem Phasenschema Göbel (1995), S. 60, und die dort zitierte Literatur.

<sup>66</sup> Vgl. Pastowski (2004).

<sup>67</sup> Vgl. Pastowski (2004), S. 25 ff.

Einstellung und Zufriedenheit weisen ebenfalls eine erhebliche Nähe auf. Zur Abgrenzung wurde lange betont, daß Zufriedenheit transaktionsgebunden und die Einstellung ein stabileres und allgemeineres Konstrukt sei<sup>68</sup>. Stauss macht zu Recht darauf aufmerksam, daß man Zufriedenheit auch auf eine Beziehung beziehen und damit transaktionsübergreifend messen kann<sup>69</sup>. Die Beziehungszufriedenheit ist im Gegensatz zur Einstellung aber immer noch an die konkrete Erfahrung mit den Dienstleistungen und Produkten eines Anbieters geknüpft. Einstellungen können hingegen ohne diese Erfahrungen auf Basis von Informationen und den Einflüssen sozialer Gruppen gebildet werden. Kommt es also darauf an, daß auch die Qualitätswahrnehmung von Nichtkunden gemessen werden soll, kommen nur die einstellungsorientierten und die nutzenorientierten Verfahren in Frage. Auch der Nutzen kann ohne konkrete Erfahrungen mit einem Produkt oder einer Dienstleistung angegeben werden.

Das Konstrukt Zufriedenheit dürfte allerdings näher am Konstrukt Kundenbindung sein, so daß zufriedenheitsorientierte Messungen vorzuziehen sind, wenn die Qualitätswahrnehmungen von Kunden gemessen und Strategien zur Kundenbindung daraus abgeleitet werden sollen. Innerhalb der zufriedenheitsorientierten Verfahren wird hier der direkten Messung der Vorzug eingeräumt.

## Literatur

- Andritzky, K.*: Die Operationalisierbarkeit von Theorien zum Konsumentenverhalten, Berlin 1976
- Backhaus, K. et al.*: Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung, 10. Aufl., Berlin et al. 2003
- Bailom, F. et al.*: Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit, in: Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis, 18. Jg. (1996), S. 117-126
- Balderjahn, I.*: Ein Verfahren zur empirischen Bestimmung von Preisresponsefunktionen, in: Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis, 13. Jg. (1991), S. 33-42
- Marktreaktionen von Konsumenten. Ein theoretisch-methodisches Konzept zur Analyse der Wirkung marketingpolitischer Instrumente, Berlin 1993
- Benkenstein, M.*: Dienstleistungsqualität. Ansätze zur Messung und Implikationen für die Steuerung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 63. Jg. (1993), S. 1095-1116
- Bliemel, F. / Eggert, A.*: Kundenbindung – die neue Sollstrategie?, in: Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis, 20. Jg. (1998), S. 37-46
- Brandt, D. R.*: A Procedure for Identifying Value-Enhancing Service Components Using Customer Satisfaction Survey Data, in: Add Value to Your Service. The Key to Success, hrsg. v. C. Suprenant, Chicago 1987, S. 61-65

---

<sup>68</sup> Vgl. Kaas/Runow (1984), S. 454.

<sup>69</sup> Vgl. Stauss (1999), S. 12.

- Brandt, D. R. / Reffet, K. L.*: Focusing on Customer Problems to Improve Service Quality, in: *Designing A Winning Service Strategy*, hrsg. v. M. J. Bitner und L. A. Crosby, Chigaco 1989, S. 92-97
- Bruhn, M.*: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen. Grundlagen, Konzepte, Methoden, 2. Aufl., Berlin et al. 1997
- Corsten, H.*: Betriebswirtschaftslehre für Dienstleistungsunternehmen. Einführung, 2. Aufl., München/Wien 1990
- Cronin, J. J. / Taylor, S. A.*: Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension, in: *Journal of Marketing*, Vol. 56 (1992), H. 3, S. 55-68
- SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling Performance-Based and Perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service Quality, in: *Journal of Marketing*, Vol. 58 (1994), H. 1, S. 125-131
- Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V. (Hrsg.): *Begriffe zum Qualitätsmanagement*, 6. Aufl., Berlin 1995
- Deutsches Institut für Normung e.V. (Hrsg.): *DIN EN ISO 8402. Qualitätsmanagement. Begriffe*, Berlin 1995
- Donaldson, T. / Preston, L. E.*: The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications, in: *The Academy of Management Review*, Vol. 20 (1995), S. 65-91
- Engelhardt, W. H. / Kleinaltenkamp, M. / Reckenfelderbäumer, M.*: Leistungsbündel als Absatzobjekte. Ein Ansatz zur Überwindung der Dichotomie von Sach- und Dienstleistungen, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 45. Jg. (1993), S. 395-426
- Fischer, M. / Herrmann, A. / Huber, F.*: Return on Customer Satisfaction. Wie rentabel sind Maßnahmen zur Steigerung der Zufriedenheit?, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 71. Jg. (2001), S. 1161-1190
- Fishbein, M. A.*: A Behavior Theory Approach to the Relations between Beliefs about an Object and the Attitude towards the Object, in: *Readings in Attitude Theory and Measurement*, hrsg. v. M. A. Fishbein, New York/London/Sydney 1967, S. 389-400
- Fornell, C.*: A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience, in: *Journal of Marketing*, Vol. 56 (1992), H. 1, S. 6-21
- Freeman, R. E.*: Strategic Management: A Stakeholder Approach, in: *Advances in Strategic Management*, Vol. 1 (1983), S. 31-60
- Göbel, E.*: Der Stakeholderansatz im Dienste der strategischen Früherkennung, in: *Zeitschrift für Planung*, 6. Jg. (1995), S. 55-67
- Haller, S.*: Beurteilung von Dienstleistungsqualität. Dynamische Betrachtung des Qualitätsurteils im Weiterbildungsbereich, 1. Aufl., Wiesbaden 1995
- Hentschel, B.*: Dienstleistungsqualität aus Kundensicht. Vom merkmals- zum ereignisorientierten Ansatz, Wiesbaden 1992
- Heskett, J. L. et al.*: Putting the Service-Profit Chain to Work, in: *Harvard Business Review*, Vol. 72 (1994), H. 2, S. 164-174
- Homburg, C. / Faßnacht, M.*: Kundennähe, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung bei Dienstleistungsunternehmen, in: *Handbuch Dienstleistungsmanagement. Von der*

- strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung, hrsg. v. M. Bruhn und H. Meffert, 2. Aufl., Wiesbaden 2001, S. 441-463
- Homburg, C. / Rudolph, B.: Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit, in: Kundenzufriedenheit. Konzepte – Methoden – Erfahrungen, hrsg. v. H. Simon und C. Homburg, 2. Aufl., Wiesbaden 1997, S. 29-49
- Howard, J. A. / Sheth, J. N.: The Theory of Buyer Behavior, New York et al. 1969
- Johnston, R. / Heineke, J.: Exploring the Relationship between Perception and Performance: Priorities for Action, in: The Service Industries Journal, Vol. 18 (1998), H. 1, S. 101-112
- Kaas, K. P. / Runow, H.: Wie befriedigend sind die Ergebnisse der Forschung zur Verbraucherzufriedenheit?, in: Die Betriebswirtschaft, 44. Jg. (1984), S. 451-460
- Kaplan, K. J.: On the Ambivalence-Indifference Problem in Attitude Theory and Measurement: A Suggested Modification of the Semantic Differential Technique, in: Psychological Bulletin, Vol. 77 (1972), S. 361-372
- Kroeber-Riel, W. / Weinberg, P.: Konsumentenverhalten, 8. Aufl., München 2003
- Lancaster, K. J.: A New Approach to Consumer Theory, in: The Journal of Political Economy, Vol. 74 (1966), S. 132-157
- Martilla, J. A. / James, J. C.: Importance-Performance Analysis, in: Journal of Marketing, Vol. 41 (1977), H. 1, S. 77-79
- Mc Fadden, D.: Conditional Logit Analysis of Qualitative Choice Behaviour, in: Frontiers of Econometrics, hrsg. v. P. Zarembka, New York 1974, S. 105-142
- Meffert, H. / Bruhn, M.: Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden, 4. Aufl., Wiesbaden 2003
- Meyer, A. / Dornach, F.: Branchenübergreifendes Benchmarking für Dienstleistungsanbieter aus Kundensicht – Das Beispiel ‚Das Deutsche Kundenbarometer – Qualität und Zufriedenheit‘, in: Handbuch Dienstleistungs-Marketing, hrsg. v. A. Meyer, Stuttgart 1998, S. 247-262
- Kundenmonitor Deutschland – Qualität und Kundenorientierung. Jahrbuch der Kundenorientierung in Deutschland 2001, München 2001
- Oliver, R. L.: Satisfaction. A Behavioral Perspective on the Consumer, Boston et al. 1997
- Parasuraman, A. / Zeithaml, V. A. / Berry, L. L.: SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, in: Journal of Retailing, Vol. 64 (1988), S. 12-40
- Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale, in: Journal of Retailing, Vol. 67 (1991), S. 420-450
  - Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Further Research, in: Journal of Marketing, Vol. 58 (1994), H. 1, S. 111-124
- Pastowski, S.: Messung der Dienstleistungsqualität in komplexen Marktstrukturen. Perspektiven für ein Qualitätsmanagement von Hochschulen, Wiesbaden 2004
- Reichheld, F. F. / Sasser, W. E.: Zero Defections: Quality Comes to Services, in: Harvard Business Review, Vol. 68 (1990), H. 5, S. 105-111

- Reichheld, F. F. / Scheffer, P.:* E-Loyalty. Your Secret Weapon on the Web, in: Harvard Business Review, Vol. 78 (2000), H. 4, S. 105-113
- Rosenberg, M. J.:* Cognitive Structure and Attitudinal Affect, in: The Journal of Abnormal and Social Psychology, Vol. 53 (1956), S. 367-372
- Rosenstiel, L. v. / Neumann, P.:* Einführung in die Markt- und Werbepsychologie, Darmstadt 1982
- Runow, H.:* Zur Theorie und Messung der Verbrauchierzufriedenheit, Frankfurt a.M. 1982
- Stauss, B.:* Kundenzufriedenheit, in: Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis, 21. Jg. (1999), S. 5-24
- Stauss, B. / Hentschel, B.:* Verfahren der Problementdeckung und -analyse im Qualitätsmanagement von Dienstleistungsunternehmen, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 36. Jg. (1990), S. 232-259
- Messung von Kundenzufriedenheit. Merkmals- oder ereignisorientierte Beurteilung von Dienstleistungsqualität, in: Marktforschung und Management, 36. Jg. (1992), S. 115-122
- Trommsdorff, V.:* Die Messung von Produktimages für das Marketing. Grundlagen und Operationalisierung, Köln et al. 1975
- Trommsdorff, V. / Bleicker, U. / Hildebrandt, L.:* Nutzen und Einstellung, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 9. Jg. (1980), S. 269-276
- Woodruff, R. B. / Cadotte, E. R. / Jenkins, R. L.:* Modeling Consumer Satisfaction Processes Using Experience-based Norms, in: Journal of Marketing Research, Vol. 20 (1983), S. 296-304
- Woratschek, H.:* Qualitätsmanagement im Dienstleistungsbereich – Eignung der Qualitätsmessung für das Kennzahlen-Controlling, in: Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmensführung, 16. Jg. (2004), S. 73-84

# **Kundenzufriedenheit und Kundenbindung bei Dienstleistungen**

## **– Eine theoretische und empirische Analyse –**

Von Christian Homburg und Ruth Stock

### **1 Einleitung**

Inzwischen liegen umfassende Erkenntnisse dahingehend vor, daß Aktivitäten zur Bindung existierender Kunden zumeist kostengünstiger sind als Maßnahmen, die zur Gewinnung neuer Kunden dienen<sup>1</sup>. Vor diesem Hintergrund wurden in den letzten Jahren in vielen Unternehmen umfassende Programme zur Bindung von bestehenden Kunden umgesetzt<sup>2</sup>.

Von zentraler Bedeutung ist in diesem Zusammenhang die Frage nach Einflußgrößen der Kundenbindung<sup>3</sup>. Hier wird die große Bedeutung der Kundenzufriedenheit besonders betont<sup>4</sup>. Die Zufriedenheit mit den Leistungen und der Betreuung durch die Mitarbeiter eines Anbieters gilt in der Unternehmenspraxis als unabdingbare Voraussetzung dafür, daß Kunden eine langfristige Geschäftsbeziehung mit einem Anbieter eingehen<sup>5</sup>.

Die wachsende Bedeutung der Kundenzufriedenheit und der Kundenbindung schlägt sich auch in der intensiven wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit diesen Phänomenen nieder. Inzwischen existieren zahlreiche Arbeiten, die sich mit der Konzeptualisierung der Kundenzufriedenheit<sup>6</sup> bzw. der Kundenbindung<sup>7</sup> sowie mit dem Zusammenhang zwischen diesen beiden Konstrukten<sup>8</sup> befassen haben.

---

<sup>1</sup> Vgl. Benkenstein/Stuhldreier (2001), S. 648; Finkelman/Goland (1990), S. 3; Reeves (1998), S. 29.

<sup>2</sup> Vgl. z.B. Heskett/Sasser/Schlesinger (1997); Krafft (1999); Stauss (2000).

<sup>3</sup> Zu einem umfassenden Überblick vgl. Bruhn/Homburg (2003).

<sup>4</sup> Vgl. z.B. Bruhn (2003), S. 510; Giering (2000), S. 1.

<sup>5</sup> Vgl. Hartline/Maxham/McKee (2000).

<sup>6</sup> Vgl. z.B. Homburg/Giering/Hentschel (1999); Singh (1991).

<sup>7</sup> Vgl. z.B. Gierl (1995), S. 271; Smith et al. (1998), S. 529.

<sup>8</sup> Vgl. im Überblick hierzu z.B. Giering (2000); Szymansky/Henard (2001).

Die beiden Konstrukte Kundenzufriedenheit und Kundenbindung sowie ihr Zusammenhang wurden inzwischen sowohl im Dienstleistungsbereich<sup>9</sup> als auch im produzierenden Gewerbe<sup>10</sup> untersucht. Nach unserer Kenntnis gibt es jedoch bislang keine Untersuchung, die systematisch die Besonderheiten des Dienstleistungsgeschäfts in diesem Kontext herausarbeitet. Insbesondere wurde bislang nicht der Frage nachgegangen, inwieweit die Stärke dieses Zusammenhangs zwischen Dienstleistungen und Sachgütern variiert.

Zentrales Ziel des vorliegenden Beitrages ist es daher, die Besonderheiten der Konstrukte Kundenzufriedenheit und Kundenbindung sowie ihres Zusammenhangs im Dienstleistungsbereich herauszuarbeiten. Eine derartige Betrachtung kann zum einen zur zunehmenden theoretischen Durchdringung der Dienstleistungsökonomie beitragen. Zum anderen kann sie wertvolle Erkenntnisse für das Kundenbeziehungsmanagement von Dienstleistungsunternehmen liefern.

Zur theoretisch-konzeptionellen Durchdringung dienstleistungsspezifischer Besonderheiten stützen wir uns auf Literatur zu konstituierenden Dienstleistungsmerkmalen sowie die Informationsökonomie (Abschnitt 2). Im Anschluß daran gehen wir auf die Besonderheiten der beiden Konstrukte Kundenzufriedenheit (Abschnitt 3) und Kundenbindung (Abschnitt 4) im Dienstleistungsbereich ein. Der Zusammenhang zwischen diesen beiden Konstrukten wird in Abschnitt 5 behandelt. Zu jedem dieser drei Bereiche wird eine These erarbeitet. Die These zum Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung wird neben ihrer theoretischen Herleitung auch empirisch überprüft. Der Beitrag schließt mit einer Zusammenfassung (Abschnitt 6).

## 2 Theoretisch-konzeptionelle Grundlagen

Die Erarbeitung der theoretisch-konzeptionellen Grundlagen stützt sich auf zwei Säulen: die Literatur zu konstituierenden Merkmalen von Dienstleistungen sowie die Informationsökonomie. Anhand der konstituierenden Merkmale von Dienstleistungen lassen sich Dienstleistungen von Sachgütern abgrenzen (Abschnitt 2.1). Darüber hinaus tragen diese Merkmale zum Verständnis der Entstehung von Kundenzufriedenheit im Dienstleistungsbereich bei. Schließlich liefern sie Implikationen darüber, ob die Kundenzufriedenheit die Kundenbindung bei Dienstleistungen oder bei Sachgütern stärker beeinflusst.

In Verbindung mit der Entstehung von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung im Dienstleistungsbereich wird in der Literatur vielfach die Unsicherheit

---

<sup>9</sup> Ein Überblick zu den zentralen Arbeiten wird in Abschnitt 5.1 dieses Beitrages gegeben.

<sup>10</sup> Vgl. im Überblick Giering (2000), S. 20 ff.

aus Kundensicht diskutiert<sup>11</sup>. Die Unsicherheit bei Transaktionen zwischen Anbietern und Kunden steht im Mittelpunkt der Informationsökonomie (Abschnitt 2.2). Für die theoretische Durchdringung der Besonderheiten des Zusammenhangs zwischen Kundenzufriedenheit und -bindung im Dienstleistungsbereich stellt die Informationsökonomie daher einen zentralen Bezugspunkt dar.

## 2.1 Konstituierende Dienstleistungsmerkmale

Eine Reihe von Arbeiten, die sich mit dem Verständnis von Dienstleistungen befaßt hat, stützt sich auf Literatur, in der konstituierende Merkmale von Dienstleistungen erarbeitet wurden<sup>12</sup>. Diese konstituierenden Merkmale sollen Dienstleistungen von Sachgütern abgrenzen. In der Literatur werden insbesondere die folgenden fünf Merkmale als charakteristisch für Dienstleistungen erachtet<sup>13</sup>:

- Die erste Voraussetzung für die Einordnung einer Leistung als Dienstleistung stellt deren *Intangibilität* dar. Diese bedeutet, daß das Ergebnis einer dienstleistenden Tätigkeit nicht greifbar (d.h. intangibel) ist und am Ende des Dienstleistungserstellungsprozesses kein materielles Gut vorliegt.
- Das Merkmal der *Verderblichkeit* von Dienstleistungen kommt dadurch zum Ausdruck, daß Dienstleistungen nicht gelagert werden können, sondern vielmehr (aufgrund der Untrennbarkeit zwischen Erstellung und Verwendung) sofort in Anspruch genommen werden müssen.
- Das dritte konstituierende Merkmal von Dienstleistungen stellt die *Integration des externen Faktors* dar. Sie manifestiert sich in der Einbeziehung des Kunden in den Prozeß der Dienstleistungserbringung. Die Einbeziehung des Kunden kann durch die Integration des Kunden selbst (z.B. die persönliche Anwesenheit beim Friseurbesuch), die Einbringung von Materialien (z.B. Bereitstellung zu reparierender Gegenstände) oder die Bereitstellung von Informationen (z.B. das Spezifizieren der erwarteten Leistung) erfolgen.
- Das *wahrgenommene Kaufrisiko* als viertes Merkmal beschreibt den Sachverhalt, daß seitens der Kunden mit der Inanspruchnahme von Dienstleistungen tendenziell eine größere Unsicherheit verbunden ist als mit dem Kauf von Sachgütern. Diese Unsicherheit basiert auf der schwierigeren Einschätzbarkeit der Qualität von Dienstleistungen im Vergleich zu Sachgütern.

---

<sup>11</sup> Vgl. z.B. Walker/Baker (2000); Zeithaml/Berry/Parasuraman (1993).

<sup>12</sup> Vgl. z.B. Walker/Baker (2000); Weiber/Adler (1995).

<sup>13</sup> Vgl. Homburg/Krohmer (2003), S. 809.



- Das letzte konstituierende Merkmal – die *Individualität* – bezieht sich darauf, daß Dienstleistungen häufig in stärkerem Ausmaß als Sachgüter auf die spezifischen Bedürfnisse der Kunden ausgerichtet sind. Im Gegensatz zu den vorher beschriebenen vier Merkmalen handelt es sich bei der Individualität um eine „Kann-Voraussetzung“ für das Vorliegen einer Dienstleistung. Dies bedeutet, daß Individualität bei Dienstleistungen vorliegen kann, nicht jedoch zwingend gegeben sein muß.

Die konstituierenden Merkmale liefern verschiedene Erkenntnisbeiträge für den Untersuchungsgegenstand dieses Beitrages. Insbesondere verdeutlichen sie, daß mit der Inanspruchnahme von Dienstleistungen für Kunden tendenziell eine größere Unsicherheit verbunden ist als bei Sachgütern. Ausgehend von diesen Dienstleistungsmerkmalen werden wir in diesem Beitrag herausarbeiten, daß Dienstleistungen sowohl im Hinblick auf die Entstehung von Kundenzufriedenheit bzw. die Einflußgrößen der Kundenbindung als auch im Hinblick auf den Zusammenhang zwischen diesen beiden Konstrukten Besonderheiten aufweisen.

## 2.2 Informationsökonomie

Den zweiten theoretisch-konzeptionellen Bezugspunkt zur Durchdringung der Besonderheiten der Kundenzufriedenheit und der Kundenbindung im Dienstleistungsbereich stellt die Informationsökonomie dar. Diese Theorie befaßt sich im Kern mit den Ursachen und Auswirkungen von Unsicherheit im Rahmen von Transaktionen zwischen wirtschaftlichen Akteuren.

Die Unsicherheit kann sich auf verhaltensbezogene Aspekte (z.B. Unsicherheit über das möglicherweise opportunistische Verhalten des Transaktionspartners) sowie auf nicht verhaltensbezogene Parameter (z.B. Unsicherheit über die Funktionalität eines Produktes) beziehen<sup>14</sup>. Ein zentraler Auslöser von Unsicherheit wird darin gesehen, daß Transaktionspartner zumeist unvollständige Informationen über relevante Marktbedingungen besitzen<sup>15</sup>. Darüber hinaus liegt in der Regel eine asymmetrische Informationsverteilung zwischen den Transaktionspartnern vor<sup>16</sup>.

Im Hinblick auf die theoretische Durchdringung des Zusammenhangs zwischen Kundenzufriedenheit und -bindung im Dienstleistungsbereich liefert eine Kategorisierung von Leistungen nach dem Grad der mit ihnen verbundenen Unsicherheit einen wertvollen Erklärungsbeitrag. Im Zusammenhang mit der Informationsökonomie wurden diesbezüglich drei Arten von Leistungs eigen-

<sup>14</sup> Vgl. Weiber/Adler (1995).

<sup>15</sup> Vgl. Weiber/Adler (1995).

<sup>16</sup> Vgl. Adler (1994), S. 10 f.

schaften unterschieden<sup>17</sup>: Such-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften. Diese Unterscheidung stellt darauf ab, wie gut die Qualität einer Leistung von den Nachfragern überprüft werden kann<sup>18</sup>. Es ist davon auszugehen, daß Gegenstände von Transaktionen in der Regel Eigenschaften aller drei Kategorien aufweisen, daß aber zumeist Eigenschaften einer Kategorie dominieren<sup>19</sup>. Daher können diese Eigenschaften auch zur Kategorisierung von Leistungen herangezogen werden.

Leistungen mit einem hohen Anteil an *Sucheigenschaften* sind dadurch gekennzeichnet, daß sie weitgehend problemlos vor ihrer Inanspruchnahme durch die Nachfrager inspiziert werden können<sup>20</sup>. Im Gegensatz dazu kann die Qualität von Leistungen mit einem hohen Anteil an *Erfahrungseigenschaften* erst nach deren Inanspruchnahme eingeschätzt werden. Ist die Qualität einer Leistung weder vor noch nach deren Inanspruchnahme einschätzbar, so dominieren die *Vertrauenseigenschaften*. Insbesondere bei letzteren Leistungen haben die Nachfrager kaum Kenntnis darüber, ob ein Anbieter über das erforderliche Know-how verfügt, um die Leistung zu erbringen (hidden characteristics), ob er sich in angemessenem Umfang für die Leistungserbringung einsetzt (hidden action) bzw. ob der Anbieter sich bei Unstimmigkeiten kulant verhalten wird (hidden intention)<sup>21</sup>.

Die zuvor dargestellte Kategorisierung von Leistungen erlaubt eine Einordnung von Dienstleistungen (im Vergleich zu Sachgütern) entsprechend ihrem Grad der Unsicherheit. Wie bereits die konstituierenden Merkmale von Dienstleistungen implizierten, sind Dienstleistungen durch ein deutlich höheres Maß an Unsicherheit gekennzeichnet als Sachgüter. Diese ergibt sich insbesondere daraus, daß die Qualität von Dienstleistungen sowohl vor als auch nach ihrer Nutzung seitens der Kunden schwieriger einschätzbar ist als die Qualität von Sachgütern<sup>22</sup>. Vor diesem Hintergrund stellen Homburg/Krohmer<sup>23</sup> fest: „Die Tatsache, daß Dienstleistungen im Vergleich zu Sachgütern eher Vertrauens- und Erfahrungseigenschaften und weniger Sucheigenschaften aufweisen, ist mittlerweile allgemein akzeptiert ...“.

Von großer Bedeutung ist in diesem Zusammenhang die Frage, woraus die Unsicherheit seitens der Kunden bei der Inanspruchnahme von Dienstleistun-

---

<sup>17</sup> Vgl. z.B. Darby/Karni (1973).

<sup>18</sup> Vgl. Kaas/Busch (1996), S. 243.

<sup>19</sup> Vgl. z.B. Weiber/Adler (1995), S. 60.

<sup>20</sup> In Anlehnung an Kaas (1990), S. 542; Weiber/Adler (1995), S. 54.

<sup>21</sup> Vgl. Woratschek (1996), S. 62.

<sup>22</sup> Vgl. Walker/Baker (2000), S. 411.

<sup>23</sup> Homburg/Krohmer (2003), S. 810.

gen (im Vergleich zu Sachgütern) resultiert. In der Literatur wurden im Kern drei Ursachen herausgearbeitet<sup>24</sup>:

- Eine wesentliche Ursache für die erhöhte Unsicherheit in Verbindung mit Dienstleistungen liegt in der Problematik, die *Qualifikation und Erfahrung des Anbieters* zu beurteilen. In diesem Zusammenhang spielen sogenannte „hidden characteristics“ (d.h. dem Kunden nicht bekannte, kurzfristig nicht veränderbare Defizite des Anbieters) eine besondere Rolle<sup>25</sup>.
- Darüber hinaus werden die *Qualitätsschwankungen* bei Dienstleistungen tendenziell als größer eingestuft als bei Sachgütern, da die Qualität von Dienstleistungen wesentlich stärker als bei Sachgütern von der menschlichen Arbeitsleistung abhängt. Diese ist wiederum weniger beeinflussbar und kontrollierbar als die Leistung von Maschinen<sup>26</sup>. Auch die Mitwirkung des Kunden stellt eine potentielle Quelle von Qualitätsschwankungen bei Dienstleistungen dar, die ein Anbieter nur begrenzt kontrollieren kann.
- Ein weiterer Unsicherheitsfaktor in bezug auf Dienstleistungen liegt darin, daß die Kunden über weniger Möglichkeiten zur *Qualitätsprüfung* verfügen als bei Sachleistungen.

Die in Verbindung mit der Informationsökonomie herausgearbeiteten Besonderheiten von Dienstleistungen liefern Implikationen für die Besonderheiten der Entstehung von Kundenzufriedenheit sowie die Gewichtung verschiedener Einflußgrößen der Kundenbindung im Dienstleistungsbereich. Darüber hinaus lassen sie Rückschlüsse darauf zu, inwieweit die Stärke des Zusammenhangs zwischen Kundenzufriedenheit und -bindung im Dienstleistungsbereich von der bei Sachgütern abweicht.

### 3 Kundenzufriedenheit im Dienstleistungsbereich

Seit den 1970er Jahren hat sich eine große Zahl von Arbeiten mit der Konzeptualisierung und Messung von Kundenzufriedenheit befaßt<sup>27</sup>. Ein besonderes Augenmerk lag in diesem Kontext auf der Frage, inwieweit bei der Entstehung der Kundenzufriedenheit kognitive bzw. affektive Faktoren eine Rolle spielen<sup>28</sup>. Die *kognitiven Einflußgrößen* beziehen sich auf die Wissens- und Denkstruktu-

<sup>24</sup> Vgl. Kaas (2001), S. 112 f.

<sup>25</sup> Vgl. Spremann (1990).

<sup>26</sup> Vgl. Kaas (2001), S. 112.

<sup>27</sup> Vgl. Babin/Griffin (1998); Walker (1995); Woodruff/Gardial (1996) sowie Yi (1991) für einen Überblick.

<sup>28</sup> Vgl. hierzu im Überblick Stock (2003), S. 25 f.

ren der Kunden<sup>29</sup>. Beispielhaft seien an dieser Stelle Kenntnisse der Kunden über die Infrastruktur und die Prozesse eines Dienstleistungsanbieters genannt. Die *affektiven Einflußgrößen* repräsentieren dagegen die emotionale Befindlichkeit der Kunden im Hinblick auf ein Bezugsobjekt<sup>30</sup>. Beispielhaft sei an dieser Stelle die Begeisterung eines Kunden für die Dienstleistungen eines Freizeitparks genannt.

Der klassische Ansatz zur theoretischen Durchdringung der *kognitiven Einflußgrößen der Kundenzufriedenheit* ist das Confirmation-disconfirmation (CD)-Paradigma<sup>31</sup>.

Gemäß diesem Basismodell der Kundenzufriedenheit führt der Vergleich eines erwarteten Standards (Soll-Leistung) mit der tatsächlichen Leistung (Ist-Leistung) zu einer Reaktion. Während beim Erfüllen (Konfirmation) bzw. Übertreffen (positive Diskonfirmation) der Soll-Leistung Zufriedenheit entsteht, bewirkt deren Nichterfüllung (negative Diskonfirmation) Unzufriedenheit<sup>32</sup>.

Es setzt sich in der neueren Forschung die Erkenntnis durch, daß die kognitive und die affektive Perspektive nicht im Widerspruch zueinander stehen, sondern sich vielmehr ergänzen. Man geht heute im allgemeinen davon aus, daß Kundenzufriedenheit sowohl kognitive als auch affektive Einflußgrößen hat<sup>33</sup>. Diese integrative Perspektive liegt auch dem vorliegenden Beitrag zugrunde (vgl. Abbildung 1).

Interessant im Hinblick auf die Spezifika des Dienstleistungsgeschäftes ist nun die Frage, ob die Bedeutung kognitiver versus affektiver Einflußgrößen der Kundenzufriedenheit bei Dienstleistungen anders als bei Sachgütern ausgeprägt ist. Wir entwickeln im folgenden die These, daß dies der Fall ist.

In Verbindung mit der Informationsökonomie wurde herausgearbeitet, daß Dienstleistungen aufgrund ihres tendenziell höheren Anteils an Erfahrungs- bzw. Vertrauenseigenschaften für Kunden im Vorfeld sowie nach ihrer Inanspruchnahme schwieriger einschätzbar sind als Sachgüter. Es ist naheliegend, daß hieraus auch Unterschiede zwischen Dienstleistungen und Sachgütern im Hinblick auf die Erwartungsbildung resultieren können<sup>34</sup>. Es ist davon auszugehen, daß die Erwartungsbildung den Kunden um so schwerer fällt, je höher der Anteil von Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften ist. Wir gehen also

---

<sup>29</sup> Vgl. Giering (2000), S. 14; Oliver (1997), S. 13.

<sup>30</sup> Vgl. z.B. Cohen/Areni (1991); Oliver (1997).

<sup>31</sup> Vgl. hierzu ausführlich Homburg/Stock (2003), S. 19 ff.; Hoyer/MacInnis (2001), S. 282 ff.

<sup>32</sup> Vgl. Churchill/Surprenant (1982), S. 492.

<sup>33</sup> Vgl. Mano/Oliver (1993); Oliver (1993); Singh (1991); Wirtz/Bateson (1999).

<sup>34</sup> In Anlehnung an Walker/Baker (2000), S. 411.

davon aus, daß Erwartungen bei Dienstleistungen tendenziell nicht so klar ausgeprägt sind wie bei Sachleistungen.

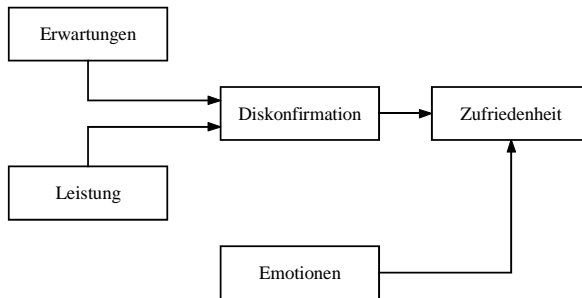


Abbildung 1: Integratives Modell der Einflußgrößen von Kundenzufriedenheit<sup>35</sup>

Diese Logik entspricht auch der zentralen Aussage des sogenannten „Conceptual Model of Expectations of Services“ von Zeithaml/Berry/Parasuraman<sup>36</sup> (vgl. Abbildung 2). In diesem Modell wird von zwei Erwartungsniveaus in bezug auf Dienstleistungen ausgegangen: einem gewünschten Niveau und einem akzeptablen Niveau. Die Diskrepanz zwischen diesen beiden Erwartungsniveaus – die Breite des sogenannten Toleranzbereiches also – resultiert aus der Unsicherheit der Kunden bezüglich der Qualität der Dienstleistungen<sup>37</sup>. Bleuel<sup>38</sup> spricht in diesem Zusammenhang auch von einer „zone of uncertainty“.

In Anlehnung an das Modell der Erwartungsbildung ist davon auszugehen, daß die Erwartungen bei Dienstleistungen nicht so klar definiert sind wie bei Sachgütern oder daß gegebenenfalls gar keine Erwartungen vorliegen. In der Logik des CD-Paradigmas ist die Soll-Größe bei Dienstleistungen also unpräziser definiert als bei Sachgütern. Dies hat zur Folge, daß die kognitiven Aspekte bei der Entstehung von Zufriedenheit im Dienstleistungsbereich eine geringere Rolle spielen als bei Sachgütern. Wir gelangen somit zu folgender These im Hinblick auf die Kundenzufriedenheit im Dienstleistungsbereich:

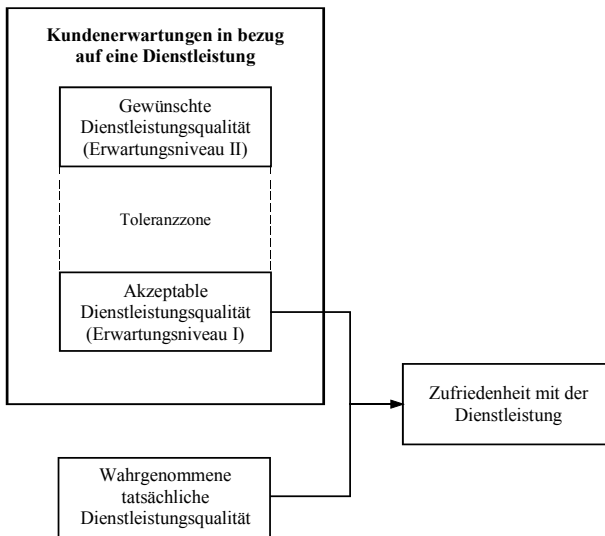
*These 1: Bei Dienstleistungen spielen die affektiven Einflußgrößen der Kundenzufriedenheit eine stärkere Rolle als bei Sachgütern, während die kognitiven Einflußgrößen der Kundenzufriedenheit eine schwächere Rolle als bei Sachgütern spielen.*

<sup>35</sup> In Anlehnung an Hoyer/MacInnis (2001), S. 282.

<sup>36</sup> Vgl. Zeithaml/Berry/Parasuraman (1993).

<sup>37</sup> Vgl. Walker/Baker (2000), S. 414.

<sup>38</sup> Vgl. Bleuel (1990).

Abbildung 2: Modell der Erwartungsbildung bei Dienstleistungen<sup>39</sup>

#### 4 Kundenbindung im Dienstleistungsbereich

In der Marketingliteratur hat sich eine große Zahl von Arbeiten mit der Definition bzw. der Konzeptualisierung von Komponenten der Kundenbindung befaßt<sup>40</sup>. Es besteht in der Literatur weitgehend Einigkeit darüber, daß die Kundenbindung nicht lediglich ein eindimensionales Konstrukt darstellt. Vielmehr wird Kundenbindung zumeist durch drei Komponenten modelliert<sup>41</sup>: das Wiederkaufverhalten, das Weiterempfehlungsverhalten und das Zusatzkaufverhalten.

Im Hinblick auf die Spezifika des Dienstleistungsgeschäfts ist nun eine Kategorisierung der Einflußgrößen der Kundenbindung relevant. In diesem Zusammenhang ist zunächst davon auszugehen, daß Aspekte der Leistung (z.B. Qualität) die Kundenbindung beeinflussen<sup>42</sup>. Darüber hinaus kann Kundenbindung aus Merkmalen des Unternehmens (wie z.B. Reputation) resultieren<sup>43</sup>. So

<sup>39</sup> In Anlehnung an Walker/Baker (2000), S. 411.

<sup>40</sup> Vgl. z.B. Homburg/Giering/Hentschel (1999); Uncles/Laurent (1997); Yim/ Kannan (1999).

<sup>41</sup> Vgl. zu den beiden Dimensionen Wiederkaufverhalten und Weiterempfehlung z.B. Dwyer/Schurr/Oh (1987); Fornell (1992); Lam et al. (2004) sowie zu allen drei Dimensionen Giering (2000), S. 17.

<sup>42</sup> Vgl. hierzu auch die Ergebnisse von Werner (1997).

<sup>43</sup> Vgl. z.B. Curran/Rosen/Surprenant (1998).

kann die gute Reputation eines Anbieters zur Reduktion des vom Kunden wahrgenommenen Kaufrisikos beitragen und die Entstehung einer langfristigen Geschäftsbeziehung fördern<sup>44</sup>. Schließlich haben Arbeiten aus Teilgebieten der Marketingwissenschaft (wie z.B. die Literatur zum persönlichen Verkauf, die Literatur zum Relationship Marketing) betont, daß neben leistungs- und anbieterbezogenen Aspekten auch die persönliche Beziehung in hohem Maße das Zustandekommen bzw. den Verlauf langfristiger Geschäftsbeziehungen beeinflussen<sup>45</sup>. Vor diesem Hintergrund betrachten wir als dritte Kategorie personenbezogene Einflußgrößen (z.B. Vertrauen zu einem Mitarbeiter des Unternehmens) der Kundenbindung.

Wir unterscheiden also zwischen drei Kategorien von Einflußgrößen der Kundenbindung:

- leistungsbezogene,
- anbieterbezogene und
- personenbezogene Einflußgrößen der Kundenbindung.

Zur Veranschaulichung dieser drei Kategorien von Einflußgrößen betrachten wir beispielhaft die Loyalität eines Privatkunden einer Bank im Anlagegeschäft. Dessen Loyalität kann sich auf

- die Qualität der Anlageprodukte (leistungsbezogener Aspekt),
- die Reputation des Bankhauses (anbieterbezogener Aspekt) sowie
- das Vertrauen zu einem Anlageberater (personenbezogener Aspekt)

stützen.

Diese drei Kategorien von Einflußgrößen sind prinzipiell sowohl bei Sachgütern als auch bei Dienstleistungen relevant. Wir postulieren allerdings, daß die Bedeutung der einzelnen Kategorien für das Zustandekommen von Kundenbindung bei Dienstleistungen tendenziell anders gelagert ist als bei Sachgütern.

Den *leistungsbezogenen Einflußgrößen der Kundenbindung* sprechen wir bei Sachgütern eine sehr hohe Bedeutung zu. Beim Erwerb von Sachgütern geht es um ein materielles Gut, bei dem gemäß der Informationsökonomie Such- und Erfahrungseigenschaften überwiegen<sup>46</sup>. Dies hat zur Folge, daß die Qualität von Sachgütern relativ gut durch die Kunden einschätzbar ist und dementsprechend

---

<sup>44</sup> In Anlehnung an Anderson/Weitz (1992); Cannon (1992).

<sup>45</sup> Vgl. z.B. Heskett et al. (1994); Parasuraman/Zeithaml/Berry (1991), (1994a) und (1994b).

<sup>46</sup> In Anlehnung an Kaas (1990), S. 542.

bei der Entscheidung, wiederholt Leistungen eines Anbieters zu beziehen, eine große Rolle spielt<sup>47</sup>.

Bei Dienstleistungen ist die Qualität aufgrund ihres hohen Anteils an Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften hingegen relativ schwierig einschätzbar<sup>48</sup>. Vor diesem Hintergrund können sich Kunden bei der Entscheidung, bei einem Anbieter wiederholt Dienstleistungen in Anspruch zu nehmen, lediglich begrenzt auf die leistungsbezogene Ebene stützen. Wir gehen daher davon aus, daß die leistungsbezogenen Einflußgrößen der Kundenbindung im Dienstleistungsbereich tendenziell eine geringere Bedeutung haben als bei Sachgütern.

Im Gegensatz hierzu ist davon auszugehen, daß die *anbieterbezogenen Einflußgrößen der Kundenbindung* im Dienstleistungsbereich tendenziell eine größere Bedeutung haben als bei Sachgütern. Diese Aussage läßt sich wiederum aus der informationsökonomischen Einstufung von Dienstleistungen im Vergleich zu Sachgütern ableiten: Da die Leistungsbeurteilung bei Dienstleistungen in der Regel schwieriger als bei Sachgütern ist, greifen Kunden hier in stärkerem Maße auf Informationssurrogate zurück. Die Reputation eines Anbieters (gemäß unserer obigen Typologie eine anbieterbezogene Einflußgröße der Kundenbindung) stellt ein solches Surrogat dar<sup>49</sup>.

Auch im Hinblick auf *personenbezogene Einflußgrößen der Kundenbindung* gehen wir von einer tendenziell höheren Bedeutung im Dienstleistungsbereich aus. Diese Aussage läßt sich auf die hohe Integrationsintensität von Dienstleistungen stützen (vgl. die konstitutiven Merkmale von Dienstleistungen in Abschnitt 2.1). So hängt das Ergebnis von Dienstleistungen aufgrund ihrer hohen Integrationsintensität stark von der Interaktion zwischen den Mitarbeitern und den Kunden eines Anbieters ab<sup>50</sup>. Kunden orientieren sich bei Dienstleistungen in hohem Maße an den Verhaltensweisen der Mitarbeiter eines Anbieters<sup>51</sup>. So wird in der sogenannten „Service profit chain“ eine Wirkungskette unterstellt, in der sich die Einstellungen und Verhaltensweisen von Kundenkontakt-Mitarbeitern über die Kundenzufriedenheit auf die Kundenbindung auswirken<sup>52</sup>.

Auch kann auf der Basis der Informationsökonomie argumentiert werden, daß die Einstellungen und Verhaltensweisen der Kundenkontakt-Mitarbeiter von den Kunden als Qualitätsindikator interpretiert werden<sup>53</sup>. Diese Annahme unter-

---

<sup>47</sup> Vgl. hierzu auch die Ergebnisse von Halstead/Page (1992); Kasper (1988).

<sup>48</sup> Vgl. Homburg/Krohmer (2003), S. 810.

<sup>49</sup> Vgl. z.B. Kaas (2001), S. 115; Kirmani/Rao (2000); Williamson (1983).

<sup>50</sup> Vgl. z.B. Burton (1990), S. 59; Freiden/Goldsmith (1989), S. 46; Rushton/Carson (1989), S. 34.

<sup>51</sup> Vgl. z.B. McDougall/Snetsinger (1990), S. 28.

<sup>52</sup> Vgl. z.B. Heskett et al. (1994); Heskett/Sasser/Schlesinger (1997).

<sup>53</sup> Vgl. Stock (2003), S. 81.



streicht auch eine Reihe von empirischen Arbeiten im Dienstleistungsbereich, die einen positiven Einfluß der Einstellungen bzw. Verhaltensweisen von Kundenkontakt-Mitarbeitern auf die Zufriedenheit von Kunden nachweisen konnte<sup>54</sup>.

Auf Basis der vorangegangenen Ausführungen gelangen wir zu folgender These:

*These 2: Im Vergleich zu Sachgütern sind bei Dienstleistungen*

- *die relative Bedeutung von leistungsbezogenen Einflußgrößen der Kundenbindung geringer,*
- *die relative Bedeutung von anbieterbezogenen Einflußgrößen der Kundenbindung höher und*
- *die relative Bedeutung von personenbezogenen Einflußgrößen der Kundenbindung höher.*

## **5 Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung im Dienstleistungsbereich**

In diesem Abschnitt geben wir zunächst einen kompakten Überblick zum Stand der Forschung über den Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung im Dienstleistungsbereich (Abschnitt 5.1). Aufbauend auf diesen Erkenntnissen sowie unseren theoretisch-konzeptionellen Bezugspunkten wird eine These zum interessierenden Zusammenhang entwickelt (Abschnitt 5.2). Im Anschluß daran stellen wir eine eigene empirische Untersuchung vor, in der eine vergleichende Betrachtung des Zusammenhangs zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung bei Dienstleistungen bzw. Sachgütern vorgenommen wird (Abschnitt 5.3).

### **5.1 Stand der bisherigen Forschung**

In diesem Abschnitt werden Arbeiten der letzten fünf Jahre zusammengestellt, die den Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung betrachtet haben. Vor dem Hintergrund des Erkenntnisziels des vorliegenden Beitrages grenzen wir in dieser Literaturbestandsaufnahme Arbeiten aus, die den interessierenden Zusammenhang ausschließlich im Kontext von Sachgütern untersucht haben. Darüber hinaus werden ausschließlich Arbeiten betrachtet, die sich mit dem Zusammenhang auf Basis großzahliger empirischer Untersuchungen beschäftigen haben. Einen Überblick über die zentralen Arbeiten liefert Tabelle 1.

---

<sup>54</sup> Vgl. Bernhardt/Donthu/Kennett (2000); Brown/Mitchell (1993); Grund (1998); Hartline/Ferrel (1996); Herrington/Lomax (1999); Johnson (1996); Loveman (1998).

Tabelle 1

**Ausgewählte Untersuchungen zum Zusammenhang  
zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung  
im Dienstleistungsbereich**

Autor/en (Jahr)	Empirie	Zentrale Ergebnisse
Bloemer/ de Ruyter (1999)	$N = 6$ (Restaurants, Reisebüros, öffentliche Dienstleistungen); $n = 924$ Privatkunden; Regressionsanalyse	Bei High-involvement-Produkten liegt ein moderierender Einfluß von Emotionen auf den Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität vor.
Ganesh/ Arnold/ Reynolds (2000)	$N =$ keine Angabe (Finanzdienstleister); $n = 200$ Privatkunden; Diskriminanzanalyse	Im Vergleich zu zufriedenen bleibenden Kunden und Wechslern sind unzufriedene Wechsler loyaler zum aktuellen (d.h. neuen) Dienstleistungsanbieter.
Gerpott/Rams (2000)	$N = 3$ (Mobilfunkunternehmen); $n = 684$ Privatkunden; Kausalanalyse	Es liegt ein positiver Einfluß der Kundenzufriedenheit auf die Kundenloyalität vor.
Jones/Suh (2000)	$N = 1$ (Universitäre Dienstleistungen); $n = 144$ Studenten; Regressionsanalyse	Es liegt ein positiver Einfluß der Gesamtzufriedenheit auf das Wiederkaufverhalten vor.  Die Gesamtzufriedenheit moderiert den Zusammenhang zwischen der transaktionspezifischen Zufriedenheit und dem Wiederkaufverhalten negativ.
Kandampully/ Suhartanto (2000)	$N = 5$ (Hotel); $n = 237$ Privatkunden; Regressionsanalyse	Es liegt ein positiver Einfluß der Kundenzufriedenheit mit der Rezeption, dem Zimmerservice, dem Essen und dem Preis auf die Kundenloyalität vor.
Keiningham/ Perkins- Munn/ Evans (2003)	$N =$ keine Angabe (Finanzdienstleister); $n = 348$ Firmenkunden; Regressionsanalyse	Für den Zusammenhang zwischen den beiden Größen Kundenzufriedenheit und „share-of-wallet“ wird ein sattelförmiger funktionaler Verlauf festgestellt.
Lam et al. (2004)	$N = 1$ (Kurierdienstleistungen); $n = 268$ Firmenkunden; Kausalanalyse	Es liegt ein positiver Einfluß der Kundenzufriedenheit auf das Weiterempfehlungsverhalten und das Wiederkaufverhalten vor.
Lee/Lee/Feick (2001)	$N = 2$ (Mobilfunkunternehmen); $n = 256$ Privatkunden	Die Höhe der Wechselkosten hat einen positiv moderierenden Effekt auf den Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität.

(Fortsetzung nächste Seite)

(Fortsetzung Tabelle 1)

Liang/Wang (2004)	$N = 1$ (Finanzdienstleister); $n = 1.043$ Privatkunden; Pfadanalyse	Es liegt ein positiver (indirekter) Einfluß der Kundenzufriedenheit auf die Kundenbindung über Vertrauen und Commitment vor.
McDougall/Levesque (2000)	$N = 1$ (Kirchliche Wohlfahrt); $n = 448$ Privatkunden; Kausalanalyse	Es liegt ein positiver Einfluß der Kundenzufriedenheit auf die Kundenloyalität und ein negativer Einfluß auf den Wechsel des Anbieters vor.
Olsen/Johnson (2003)	$N = 1$ (Finanzdienstleister); $n_{1998} = 895$ ; $n_{1999} = 902$ ; Längsschnittstudie; Pfadanalyse	Kumulative Gerechtigkeit und Zufriedenheit erklären eine größere Varianz von Kundenloyalität als transaktionspezifische Gerechtigkeit und Zufriedenheit.
Román (2003)	$N = 3$ (Finanzdienstleister); $n = 630$ Privatkunden; Kausalanalyse	Es liegt ein positiver Einfluß der Kundenzufriedenheit auf die Kundenloyalität vor.
Sivadas/Baker-Prewitt (2000)	$N = 1$ (Kaufhaus); $n = 582$ Privatkunden; Kausalanalyse	Es kann kein signifikanter Einfluß der Kundenzufriedenheit auf die Kundenloyalität gegenüber dem Kaufhaus festgestellt werden.
Wangenheim/Bayón/Weber (2002)	$N = 1$ (Energieversorger); $n = 765$ Privatkunden; Varianzanalyse	Kunden, die eine positive (negative) Weiterempfehlung über einen Anbieter erhalten, sind mit dessen Leistung zufriedener (unzufriedener) als solche, die keine positive (negative) Weiterempfehlung empfangen.  Kunden, die eine positive (negative) Weiterempfehlung über einen Anbieter erhalten, werden diesen eher empfehlen (eher negative Informationen über ihn weitergeben) als solche, die keine positiven (negativen) Informationen über ihn erhalten.
$N$ ... Zahl der untersuchten Anbieter; $n$ ... Zahl der untersuchten Kunden		

Zunächst ist festzustellen, daß weit weniger Untersuchungen zum Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung im Dienstleistungsbereich durchgeführt wurden als im Kontext von Sachgütern<sup>55</sup>. Die in Tabelle 1 aufgeführten Arbeiten unterscheiden sich im Hinblick auf die Begründung der Hypothesen. Während sich die meisten Arbeiten auf empirische Erkenntnisse und

<sup>55</sup> Vgl. für die Arbeiten bis 1999 die Aufstellung von Giering (2000), S. 20 ff.

Plausibilitätsüberlegungen stützen, argumentieren lediglich drei der in Tabelle 1 aufgeführten Arbeiten auf der Basis theoretischer Überlegungen<sup>56</sup>. Während Ganesh/Arnold/Reynolds<sup>57</sup> sich auf die Comparison level theory stützen, ziehen Olsen/Johnson<sup>58</sup> die Equity theory heran. Wangenheim/Bayón/Weber<sup>59</sup> begründen ihre Überlegungen auf Basis der Dissonanztheorie, der Regrettheorie und der sozialen Austauschtheorie.

Der überwiegende Teil der Arbeiten untersucht die Wirkungsbeziehungen im Business-to-Consumer-Kontext. Lediglich zwei Untersuchungen<sup>60</sup> konzentrieren sich auf den Business-to-Business-Kontext.

Die Arbeiten weisen unterschiedliche inhaltliche Schwerpunkte auf. Ein Teil der Arbeiten befaßt sich ausschließlich mit direkten Auswirkungen der Kundenzufriedenheit auf die Kundenbindung (bzw. inhaltlich verwandte Konstrukte)<sup>61</sup>, wobei durchgängig positive Auswirkungen der Kundenzufriedenheit verzeichnet werden können. Drei Arbeiten konzentrieren sich auf die Untersuchung moderierender Effekte des interessierenden Zusammenhangs<sup>62</sup>.

Von besonderer Bedeutung für diesen Beitrag ist, daß unseres Wissens bislang keine Untersuchung die Stärke des Zusammenhangs bei Dienstleistungen bzw. Sachgütern verglichen hat. Hierzu wäre selbstverständlich die Untersuchung von Sachgütern und Dienstleistungen in einer integrierten empirischen Untersuchung erforderlich. Eine solche integrierte Studie liegt unseres Wissens bislang nicht vor.

## 5.2 Theoretische Überlegungen

Im vorliegenden Beitrag steht die Untersuchung der Besonderheiten des Zusammenhangs zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung im Dienstleistungsbereich im Vordergrund des Interesses. Im Hinblick auf die Kundenbindung unterscheiden wir entsprechend unserer Konzeptualisierung (vgl. Abschnitt 4) drei Dimensionen: das Wiederkaufverhalten, das Weiterempfehlungsverhalten und das Zusatzkaufverhalten. Es konnte inzwischen vielfach nachge-

---

<sup>56</sup> Vgl. Ganesh/Arnold/Reynolds (2000); Olsen/Johnson (2003); Wangenheim/Bayón/Weber (2002).

<sup>57</sup> Vgl. Ganesh/Arnold/Reynolds (2000).

<sup>58</sup> Vgl. Olsen/Johnson (2003).

<sup>59</sup> Vgl. Wangenheim/Bayón/Weber (2002).

<sup>60</sup> Vgl. Keiningham/Perkins-Munn/Evans (2003); Lam et al. (2004).

<sup>61</sup> Vgl. Gerpott/Rams (2000); Kandampully/Suhartanto (2000); Lam et al. (2004); Liang/Wang (2004); Olsen/Johnson (2003); Román (2003); Sivadas/Baker-Prewitt (2000).

<sup>62</sup> Vgl. Bloemer/de Ruyter (1999); Jones/Suh (2000); Lee/Lee/Feick (2001).

wiesen werden, daß alle drei Dimensionen von der Kundenzufriedenheit positiv beeinflußt werden<sup>63</sup>. Diese drei Basiseffekte bilden den Ausgangspunkt für unsere Untersuchung (vgl. Abbildung 4). Auf der Basis zahlreicher theoretischer und empirischer Untersuchungen<sup>64</sup> betrachten wir diese Effekte als gegeben und thematisieren sie nicht weiter.

Wir entwickeln im folgenden die These, daß der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung im Dienstleistungsbereich tendenziell stärker ist als bei Sachgütern. Die diesbezügliche Argumentation stützen wir auf die konstituierenden Dienstleistungsmerkmale und die Informationsökonomie (vgl. Abschnitt 2).

In Verbindung mit den konstituierenden Dienstleistungsmerkmalen sowie der Informationsökonomie wurde zuvor herausgearbeitet, daß bei Dienstleistungen die Kundenunsicherheit größer ist als bei Sachgütern (vgl. hierzu Abschnitt 2 dieses Beitrages). Gemäß der Literatur, die sich mit konstituierenden Dienstleistungsmerkmalen befaßt hat, resultiert die Kundenunsicherheit aus der Immaterialität, der Verderblichkeit, der Integrationsintensität und der Individualität von Dienstleistungen. Diese Merkmale wirken sich auf die Beurteilungsmöglichkeiten seitens der Kunden aus. In diesem Kontext stellen Walker/Baker<sup>65</sup> fest: „These qualities make services high in experience and credence qualities, so consumers have a more difficult time evaluating services than they do goods ...“. Aufgrund ihrer spezifischen Merkmale sind Dienstleistungen also zum einen schwieriger durch die Kunden zu beurteilen<sup>66</sup>. Darüber hinaus sind Kunden bei Dienstleistungen stärker auf ihre bisherigen Erfahrungen mit einem Anbieter angewiesen als bei Sachgütern. Daraus schließen wir, daß auch bei einem möglichen Anbieterwechsel bisherige Erfahrungen im Dienstleistungsbereich eine größere Rolle spielen als bei Sachgütern.

Des weiteren ergibt sich aus dieser Argumentation, daß die Qualität von Dienstleistungen alternativer Anbieter vor ihrer Inanspruchnahme schwieriger durch die Kunden einschätzbar ist als die Qualität des bisherigen Anbieters. Es liegt also im Vergleich zu Sachgütern eine höhere Kundenunsicherheit im Hinblick auf die Qualität anderer Anbieter vor. Aufgrund dieser Schwierigkeit, Angebote alternativer Anbieter zu bewerten, ist davon auszugehen, daß Kunden im Dienstleistungsbereich ihr Verhalten (insbesondere auch die drei Verhaltensweisen, die Bestandteile der Kundenbindung sind), stärker von ihren Erfahrungen mit einem

---

<sup>63</sup> Vgl. Tabelle 1 bzw. den Überblick von Giering (2000), S. 20 ff.

<sup>64</sup> Vgl. z.B. Anderson/Sullivan (1993); Biong (1993); Fischer/Herrmann/Huber (2001); Homburg/Giering/Hentschel (1999); Mittal/Kamakura (2001); Mittal/Kumar/Tsiros (1999).

<sup>65</sup> Walker/Baker (2000), S. 412.

<sup>66</sup> Vgl. Rushton/Carson (1989); Zeithaml (1981).

Anbieter (und insbesondere von ihrer Zufriedenheit) abhängig machen als bei Sachgütern. Aus dieser Argumentation ergibt sich unmittelbar die These eines stärkeren Zusammenhangs zwischen den beiden interessierenden Konstrukten im Dienstleistungsbereich (vgl. Abbildung 3 zur graphischen Veranschaulichung von These 3):

*These 3: Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung (Wiederkaufverhalten, Weiterempfehlungsverhalten, Zusatzkaufverhalten) ist im Dienstleistungsbereich stärker als bei Sachgütern.*

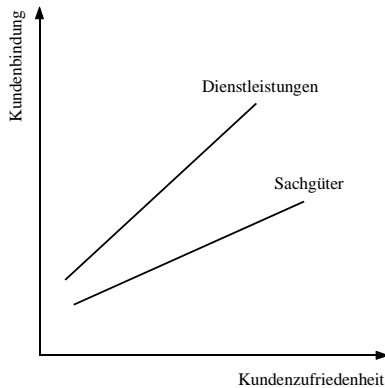


Abbildung 3: Graphische Veranschaulichung von These 3

### 5.3 Empirische Untersuchung

Die soeben formulierte These soll nun im Rahmen einer empirischen Untersuchung überprüft werden. Diese Untersuchung bewegt sich im Firmenkundengeschäft und umfaßt gemäß unserer Zielsetzung sowohl Kunden von produzierenden Unternehmen als auch Kunden von Dienstleistungsunternehmen.

Im Rahmen der *Datenerhebung* wurden 827 Kunden von Unternehmen unterschiedlicher Branchen zunächst schriftlich kontaktiert und um ihre Teilnahme an der Studie gebeten. Zielpersonen der Befragung waren Angehörige der Kundenunternehmen, die zuvor im Rahmen einer Befragung der Anbieterunternehmen als kompetent zur Beurteilung der Geschäftsbeziehung identifiziert wurden. Die Adressaten wurden gebeten, im Rahmen eines telefonischen Interviews Fragen zu ihrer Geschäftsbeziehung mit dem jeweiligen Anbieterunternehmen zu beantworten. Im Falle einer positiven Rückmeldung wurden die Kunden telefonisch kontaktiert, wobei entweder ein Termin für ein späteres Interview vereinbart oder das Interview sofort durchgeführt wurde.

Nach Abschluß der Datenerhebung konnten 361 telefonische Interviews verzeichnet werden, was einer sehr zufriedenstellenden Rücklaufquote von 43,7 % entsprach. 47 % der befragten Kunden berichteten über ihre Geschäftsbeziehung mit einem Dienstleistungsanbieter (Banken, Versicherungen), die anderen 53 % bezogen sich auf eine Geschäftsbeziehung mit einem produzierenden Unternehmen (Maschinenbau, Chemie, Automobilzulieferer und Kunststoffindustrie).

Die einzelnen Konstrukte wurden jeweils über mehrere Items gemessen. Eine vollständige Aufstellung der Items ist in Tabelle 2 enthalten. Die Beurteilung der Konstruktmessung im Hinblick auf Reliabilität und Validität wurde anhand des Cronbachschen Alphas sowie zweier Kenngrößen (Faktorreliabilität und durchschnittlich erfaßte Varianz) auf der Basis der konfirmatorischen Faktorenanalyse vorgenommen. Für das Cronbachsche Alpha wird in der Literatur ein Mindestwert von 0,7 gefordert<sup>67</sup>. Weiterhin werden in der Literatur Mindestwerte von 0,6 für die Faktorreliabilität und von 0,5 für die durchschnittlich erfaßte Varianz gefordert<sup>68</sup>. Wie aus Tabelle 2 ersichtlich ist, werden diese Mindestanforderungen durch alle Konstruktmessungen erfüllt.

Die *Datenanalyse* im Rahmen dieser Untersuchung stützte sich auf die Methode der Kausalanalyse<sup>69</sup>. Zur Überprüfung des Einflusses der Kundenzufriedenheit auf die drei Dimensionen der Kundenbindung (des unterstellten Basiseffekts also) wurde ein Kausalmodell herangezogen, dessen Ergebnisse in Abbildung 4 dargestellt sind.

Als Gütekriterien zur Beurteilung des Modells in Abbildung 4 wurden der Goodness-of-fit-Index (*GFI*), der Adjusted-goodness-of-fit-Index (*AGFI*) und der Comparative-fit-Index (*CFI*) herangezogen<sup>70</sup>. Die für diese Kriterien ermittelten Werte (*GFI* = 1,00; *AGFI* = 0,96; *CFI* = 0,99) deuten auf eine hohe Konsistenz des Modells mit den empirischen Daten hin.

Der unterstellte Basiseffekt bestätigt sich: Es kann ein positiver Einfluß der Kundenzufriedenheit auf alle drei Kundenbindungsdimensionen festgestellt werden (vgl. Abbildung 4). Der stärkste Effekt ist im Hinblick auf das Wiederkaufverhalten zu verzeichnen.

Im Mittelpunkt der empirischen Untersuchung steht die vergleichende Betrachtung von Dienstleistungen und Sachgütern hinsichtlich des Zusammenhangs zwischen der Kundenzufriedenheit und der Kundenbindung. In diesem Kontext wurde in These 3 postuliert, daß die Wirkungszusammenhänge zwi-

---

<sup>67</sup> Vgl. Jöreskog/Sörbom (1993).

<sup>68</sup> Vgl. Bagozzi/Yi (1988).

<sup>69</sup> Vgl. hierzu ausführlich Hildebrandt/Homburg (1998); Jöreskog/Sörbom (1993).

<sup>70</sup> Vgl. Homburg/Giering (1996).

schen der Kundenzufriedenheit und der Kundenbindung im Dienstleistungsbereich stärker sind als bei Sachgütern. Die diesbezügliche Untersuchung stützt sich auf die Methode der Mehrgruppenkausalanalyse<sup>71</sup>.

Tabelle 2

**Informationen zur Konstruktmessung****Kundenzufriedenheit**

*Cronbachsches Alpha 0,87; Faktorreliabilität 0,93;*

*Durchschnittlich erfaßte Varianz 0,65*

Wir sind mit den Leistungen sehr zufrieden, die dieses Unternehmen für uns erbringt.

Wir arbeiten gerne mit diesem Unternehmen zusammen.

Wir haben insgesamt positive Erfahrungen mit diesem Unternehmen gemacht.

Wir betrachten dieses Unternehmen als erste Wahl, um unsere Leistungen zu beziehen.

Wir sind alles in allem mit diesem Unternehmen sehr zufrieden.

**Kundenbindung****Wiederkaufverhalten**

*Cronbachsches Alpha 0,92; Faktorreliabilität 0,94;*

*Durchschnittlich erfaßte Varianz 0,69*

Wir sind an einer langfristigen Geschäftsbeziehung mit diesem Unternehmen interessiert.

Wir nehmen die Leistungen dieses Unternehmens zumeist wiederholt in Anspruch.

Wir werden auch in Zukunft Leistungen von diesem Unternehmen beziehen.

**Weiterempfehlungsverhalten**

*Cronbachsches Alpha 0,91; Faktorreliabilität 0,93;*

*Durchschnittlich erfaßte Varianz 0,64*

Wir sprechen gegenüber Dritten positiv über dieses Unternehmen.

Wir empfehlen die Leistungen dieses Unternehmens bei gegebenem Anlaß weiter.

Wir sprechen mit Dritten über die Vorzüge der Geschäftsbeziehung mit diesem Unternehmen.

**Zusatzkaufverhalten**

*Cronbachsches Alpha 0,89; Faktorreliabilität 0,90;*

*Durchschnittlich erfaßte Varianz 0,63*

Wir sind auch an zusätzlichen Produkten und/oder Dienstleistungen dieses Unternehmens interessiert.

Wir beabsichtigen, zusätzliche Leistungen dieses Unternehmens in Anspruch zu nehmen.

Dieses Unternehmen bietet weitere von uns bislang nicht genutzte Leistungen an, deren Nutzung wir uns gut vorstellen können.

<sup>71</sup> Vgl. hierzu ausführlich Bollen (1989); Jöreskog/Sörbom (1989).



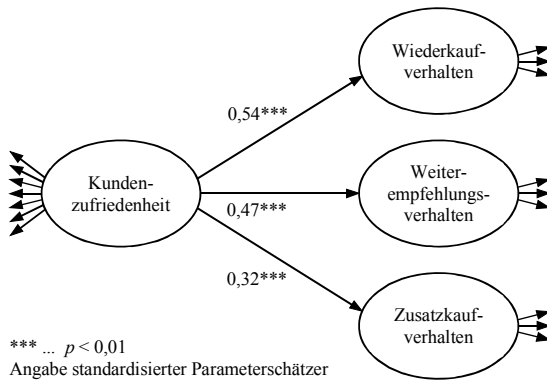


Abbildung 4: Ergebnisse zum Basiseffekt (Einfluß der Kundenzufriedenheit auf die drei Dimensionen der Kundenbindung)

Die entsprechenden Ergebnisse sind in Tabelle 3 dargestellt. Die Aussage von These 3 kann im Hinblick auf alle drei Kundenbindungsdimensionen bestätigt werden. In allen drei Fällen sind die Effekte der Kundenzufriedenheit auf die jeweilige Kundenbindungsdimension bei Dienstleistungen stärker als bei Sachgütern. Darüber hinaus zeigen die Werte der  $\chi^2$ -Differenzen ( $\Delta\chi^2$ ) in allen drei Fällen, daß der diesbezügliche Unterschied zwischen Dienstleistungen und Sachgütern statistisch signifikant ist. Die in These 3 formulierte Aussage wird also klar empirisch gestützt.

Tabelle 3

**Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung:  
Vergleichende Analyse von Dienstleistungen und Sachgütern**

Facette der Kundenbindung (abhängige Variable)	Sachgüter <sup>1) 2)</sup>	Dienstleistungen <sup>1) 2)</sup>	$\Delta\chi^2$ -Wert
Wiederkaufverhalten	$\gamma_{Sach} = 0,32$ ( $t = 3,83$ )	$\gamma_{DL} = 0,67$ ( $t = 9,34$ )	9,32***
Weiterempfehlungsverhalten	$\gamma_{Sach} = 0,37$ ( $t = 4,71$ )	$\gamma_{DL} = 0,56$ ( $t = 6,35$ )	11,83***
Zusatzkaufverhalten	$\gamma_{Sach} = 0,26$ ( $t = 3,07$ )	$\gamma_{DL} = 0,49$ ( $t = 4,23$ )	5,09***
1) $\gamma_{Sach}$ und $\gamma_{DL}$ geben die standardisierten Werte der Strukturkoeffizienten bei der getrennten Modellschätzung auf Basis des Teildatensatzes für Sachgüter ( $\gamma_{Sach}$ ) bzw. auf Basis des Teildatensatzes für Dienstleistungen ( $\gamma_{DL}$ ) an. 2) Alle angegebenen $\gamma$ -Werte sind auf dem 1 %-Niveau signifikant. 3) *** Die resultierende $\Delta\chi^2$ -Differenz ist auf dem 1 %-Niveau signifikant.			

## 6 Zusammenfassung

Gegenstand dieses Beitrages war eine dienstleistungsspezifische Betrachtung der beiden Konstrukte Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. Es ging also um die Frage, inwieweit diesbezüglich Unterschiede zur Vermarktung von Sachgütern auftreten.

Die *zentralen Aussagen* des Beitrages wurden in drei Thesen aggregiert. Sie besagen

- erstens, daß die relative Bedeutung von emotionalen Faktoren für die Entstehung von Kundenzufriedenheit im Dienstleistungsbereich größer ist als bei Sachgütern,
- zweitens, daß anbieter- und personenbezogene Einflußgrößen der Kundenbindung im Dienstleistungsbereich eine höhere Bedeutung und leistungsbezogene Einflußgrößen eine geringere Bedeutung als bei Sachgütern haben und
- drittens, daß der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung im Dienstleistungsbereich stärker ausgeprägt ist als bei der Vermarktung von Sachgütern.

Die dritte These wurde im Rahmen einer großzahligen empirischen Untersuchung überprüft und bestätigt. Die empirische Überprüfung der beiden anderen Thesen steht noch aus. Hierin sehen wir eine Aufgabe für zukünftige Forschung.

Abschließend wollen wir kurz auf praxisbezogene Implikationen unserer Ausführungen für das Dienstleistungsmanagement eingehen. Im Hinblick auf das Konstrukt Kundenzufriedenheit haben wir herausgearbeitet, daß dem Kunden die Erwartungsbildung bei Dienstleistungen in der Regel schwerer fällt als bei Sachgütern und daß deshalb affektive Einflußgrößen der Kundenzufriedenheit von größerer Bedeutung sind. Hieraus ergibt sich für die Praxis des Dienstleistungsmanagement zweierlei:

- Zum einen sollten Manager im Dienstleistungsbereich anstreben, die Erwartungsbildung bei ihren Kunden zu beeinflussen. Die Tatsache, daß diese Erwartungsbildung für die Kunden schwieriger ist als bei Sachgütern birgt die Gefahr in sich, daß es zu einer Erwartungsinflation kommt. Es ist davon auszugehen, daß die Gefahr der „Kundenzufriedenheitsfalle“, die bei Homburg/Schäfer/Schneider<sup>72</sup> beschrieben wird, bei Dienstleistungen größer ist als bei Sachgütern.

---

<sup>72</sup> Vgl. Homburg/Schäfer/Schneider (2003).

- Zum zweiten sollten Manager im Dienstleistungsbereich der großen Bedeutung von affektiven Einflußgrößen der Kundenzufriedenheit Rechnung tragen. Insbesondere die Gestaltung des Dienstleistungserlebnisses bietet hier zahlreiche Ansatzpunkte.

Im Hinblick auf das Konstrukt Kundenbindung kann Managern von Dienstleistungsunternehmen empfohlen werden, den anbieter- und personenbezogenen Einflußgrößen besondere Aufmerksamkeit zu widmen. Im Hinblick auf die anbieterbezogenen Aspekte geht es insbesondere um den Reputations- und Vertrauensaufbau. Mögliche Ansatzpunkte sind umfassende Garantien, Kundeninformationen über die Qualitätssicherung des Unternehmens sowie die Unterstützung der Weiterempfehlungstätigkeit zufriedener Kunden. Im Hinblick auf die personenbezogenen Merkmale geht es insbesondere um die Selektion, Ausbildung und Motivation der Mitarbeiter im Kundenkontakt.

Unser Ergebnis zum Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung impliziert für Manager von Dienstleistungsunternehmen, daß sie der Kundenzufriedenheit besondere Aufmerksamkeit schenken sollten. Im Dienstleistungsgeschäft wirken sich Veränderungen der Kundenzufriedenheit tendenziell stärker auf die Kundenbindung aus als bei Sachgütern.

## Literatur

- Adler, J.*: Informationsökonomische Fundierung von Austauschprozessen im Marketing. Nr. 3 der Arbeitspapiere zur Marketingtheorie, hrsg. v. R. Weiber, Trier 1994
- Anderson, E. / Sullivan, M.*: The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms, in: *Marketing Science*, Vol. 12 (1993), S. 125-143
- Anderson, E. W. / Weitz, B.*: The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 24 (1992), S. 18-34
- Babin, B. / Griffin, M.*: The Nature of Satisfaction: An Updated Examination and Analysis, in: *Journal of Business Research*, Vol. 41 (1998), S. 127-136
- Bagozzi, R. P. / Yi, Y.*: On the Evaluation of Structural Equation Models, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 16 (1988), S. 74-94
- Benkenstein, M. / Stuhldreier, U.*: Kundenwertsteigerung durch Beziehungsmarketing im Privatkundengeschäft von Universalbanken, in: *Kundenwert. Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen*, hrsg. v. B. Günter und S. Helm, Wiesbaden 2001, S. 641-658
- Bernhardt, K. L. / Donthu, N. / Kennett, P. A.*: A Longitudinal Analysis of Satisfaction and Profitability, in: *Journal of Business Research*, Vol. 47 (2000), S. 161-171
- Biong, H.*: Satisfaction and Loyalty to Suppliers Within the Grocery Trade, in: *European Journal of Marketing*, Vol. 27 (1993), H. 7, S. 21-38
- Bleuel, B.*: Commentary. Customer Dissatisfaction and the Zone of Uncertainty, in: *The Journal of Services Marketing*, Vol. 4 (1990), S. 49-52

- Bloemer, J. / De Ruyter, K.*: Customer Loyalty in High and Low Involvement Service Settings: The Moderating Impact of Positive Emotions, in: *Journal of Marketing Management*, Vol. 15 (1999), S. 315-330
- Bollen, K.*: *Structural Equations with Latent Variables*, New York 1989
- Brown, K. / Mitchell, T. R.*: Organizational Obstacles: Links with Financial Performance, Customer Satisfaction, and Job Satisfaction in a Service Environment, in: *Human Relations*, Vol. 46 (1993), S. 725-757
- Bruhn, M.*: Kundenbindung als Grundlage von Kundenbarometern, in: *Handbuch Kundenbindungsmanagement*, hrsg. v. M. Bruhn und C. Homburg, 4. Aufl., Wiesbaden 2003, S. 507-552
- Bruhn, M. / Homburg, C.* (Hrsg.): *Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM*, 4. Aufl., Wiesbaden 2003
- Burton, S.*: The Framing of Purchase for Services, in: *The Journal of Services Marketing*, Vol. 4 (1990), S. 55-67
- Cannon, J.*: *A Taxonomy of Buyer-Seller Relationships in Business Markets*, Chapel Hill 1992
- Churchill, G. / Surprenant, C.*: An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 19 (1982), S. 491-504
- Cohen, J. B. / Areni, C. S.*: Affect and Consumer Behavior, in: *Handbook of Consumer Behavior*, hrsg. v. T. Robertson und H. Kassarian, Englewood Cliffs 1991, S. 188-240
- Curran, J. / Rosen, D. / Surprenant, C.*: The Development of Trust: An Alternative Conceptualization, in: *Marketing Relationships. Proceedings of the 27th EMAC Conference. Track 1*, hrsg. v. P. Ancerson, Stockholm 1998, S. 111-130
- Darby, M. R. / Karni, E.*: Free Competition and the Optimal Amount of Fraud, in: *The Journal of Law and Economics*, Vol. 16 (1973), S. 67-88
- Dwyer, F. R. / Schurr, P. H. / Oh, S.*: Developing Buyer-Seller Relationships, in: *Journal of Marketing*, Vol. 51 (1987), H. 2, S. 11-27
- Finkelman, D. / Goland, A.*: How Not to Satisfy Your Customers, in: *The McKinsey Quarterly*, Vol. 2 (1990), H. 4, S. 2-12
- Fischer, M. / Herrmann, A. / Huber, F.*: Return on Customer Satisfaction. Wie rentabel sind Maßnahmen zur Steigerung der Zufriedenheit?, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 71. Jg. (2001), S. 1161-1190
- Fornell, C.*: A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience, in: *Journal of Marketing*, Vol. 56 (1992), H. 1, S. 6-21
- Freiden, J. / Goldsmith, R.*: Prepurchase Information-Seeking for Professional Services, in: *The Journal of Services Marketing*, Vol. 3 (1989), S. 45-56
- Ganesh, J. / Arnold, M. / Reynolds, K. E.*: Understanding the Customer Base of Service Providers: An Examination of the Differences Between Switchers and Stayers, in: *Journal of Marketing*, Vol. 64 (2000), H. 3, S. 65-87
- Gerpott, T. / Rams, W.*: Kundenbindung, -loyalität und -zufriedenheit im deutschen Mobilfunkmarkt. Ergebnisse einer empirischen Studie, in: *Die Betriebswirtschaft*, 60. Jg. (2000), S. 738-755

- Giering, A.*: Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität. Eine Untersuchung moderierender Effekte, Wiesbaden 2000
- Gierl, H.*: Marketing, Stuttgart/Berlin/Köln 1995
- Grund, M.*: Interaktionsbeziehungen im Dienstleistungsmarketing. Zusammenhänge zwischen Zufriedenheit und Bindung von Kunden und Mitarbeitern, Wiesbaden 1998
- Halstead, D. / Page, T.*: The Effects of Satisfaction and Complaining Behavior on Consumer Repurchase Intentions, in: Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction, and Complaining Behavior, Vol. 5 (1992), S. 1-10
- Hartline, M. D. / Ferrel, O. L.*: The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation, in: Journal of Marketing, Vol. 60 (1996), H. 4, S. 52-70
- Hartline, M. D. / Maxham, J. G. / McKee, D. O.*: Corridors of Influence in the Dissemination of Customer-Oriented Strategy to Customer Contact Service Employees, in: Journal of Marketing, Vol. 64 (2000), H. 2, S. 35-50
- Herrington, G. / Lomax, W.*: Do Satisfied Employees Make Customers Satisfied?: An Investigation into the Relationship Between Service Employee Job Satisfaction and Customer Perceived Service Quality. Occasional Paper Series No. 34, hrsg. v. G. Herrington, Kingston 1999
- Heskett, J. L. et al.*: Putting the Service-Profit Chain to Work, in: Harvard Business Review, Vol. 72 (1994), H. 2, S. 164-174
- Heskett, J. L. / Sasser, W. / Schlesinger, L. A.*: The Service Profit Chain. How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction and Value, New York 1997
- Hildebrandt, L. / Homburg, C.* (Hrsg.): Die Kausalanalyse. Ein Instrument der empirischen betriebswirtschaftlichen Forschung, Stuttgart 1998
- Homburg, C. / Giering, A.*: Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte. Ein Leitfaden für die Marktforschung, in: Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis, 18. Jg. (1996), S. 5-24
- Homburg, C. / Giering, A. / Hentschel, F.*: Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, in: Die Betriebswirtschaft, 59. Jg. (1999), S. 174-195
- Homburg, C. / Krohmer, H.*: Marketingmanagement. Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung, Wiesbaden 2003
- Homburg, C. / Schäfer, H. / Schneider, J.*: Sales Excellence: Vertriebsmanagement mit System, 3. Aufl., Wiesbaden 2003
- Homburg, C. / Stock, R.*: Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit, in: Kundenzufriedenheit. Konzepte – Methoden – Erfahrungen, hrsg. v. C. Homburg, 5. Aufl., Wiesbaden 2003, S. 17-52
- Hoyer, W. D. / MacInnis, D. J.*: Consumer Behavior, 2. Aufl., Boston/New York 2001
- Jöreskog, K. / Sörbom, D.*: LISREL 7. User's Reference Guide, Mooresville 1989
- LISREL 8. A Guide to the Program and Applications. Chicago 1993
- Johnson, J. W.*: Linking Employee Perceptions of Service Climate to Customer Satisfaction, in: Personnel Psychology, Vol. 49 (1996), S. 831-851

- Jones, M. / Suh, J.*: Transaction-specific Satisfaction and Overall Satisfaction: An Empirical Analysis, in: *The Journal of Services Marketing*, Vol. 14 (2000), S. 147-159
- Kaas, K.*: Marketing als Bewältigung von Informations- und Unsicherheitsproblemen im Markt, in: *Die Betriebswirtschaft*, 50. Jg. (1990), S. 539-548
- Zur „Theorie des Dienstleistungsmanagements“, in: *Handbuch Dienstleistungsmanagement. Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung*, hrsg. v. M. Bruhn und H. Meffert, 2. Aufl., Wiesbaden 2001, S. 103-121
- Kaas, K. / Busch, A.*: Inspektions-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften von Produkten. Theoretische Konzeption und empirische Validierung, in: *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 18. Jg. (1996), S. 243-252
- Kandampully, J. / Suhartanto, D.*: Customer Loyalty in the Hotel Industry: The Role of Customer Satisfaction and Image, in: *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 12 (2000), S. 346-351
- Kasper, H.*: On Problem Perception, Dissatisfaction and Brand Loyalty, in: *Journal of Economic Psychology*, Vol. 9 (1988), S. 387-397
- Keiningham, T. / Perkins-Munn, T. / Evans, H.*: The Impact of Customer Satisfaction on Share-of-Wallet in a Business-to-Business Environment, in: *Journal of Service Research*, Vol. 6 (2003), S. 37-50
- Kirmani A. / Rao, A. R.*: No Pain, No Gain: A Critical Review of the Literature on Signaling Unobservable Product Quality, in: *Journal of Marketing*, Vol. 64 (2000), H. 2, S. 66-79
- Krafft, M.*: Der Kunde im Fokus: Kundennähe, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung – und Kundenwert?, in: *Die Betriebswirtschaft*, 59. Jg. (1999), S. 511-530
- Lam, S. Y. / Shankar, V. / Murthy, M. K. E. B.*: Customer Value, Satisfaction, Loyalty, and Switching Costs: An Illustration From a Business-to-Business Service Context, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 32 (2004), S. 293-311
- Lee, J. / Lee, J. / Feick, L.*: The Impact of Switching Costs on the Customer Satisfaction-Loyalty Link: Mobile Phone Service in France, in: *The Journal of Services Marketing*, Vol. 15 (2001), S. 35-48
- Liang, C.-L. / Wang, W.*: Attributes, Benefits, Customer Satisfaction and Behavioral Loyalty – An Integrative Research of Financial Services Industry in Taiwan, in: *Journal of Service Research*, Vol. 4 (2004), H. 1, S. 57-91
- Loveman, G.*: Employee Satisfaction, Customer Loyalty and Financial Performance, in: *Journal of Service Research*, Vol. 1 (1998), H. 1, S. 18-31
- Mano, H. / Oliver, R. L.*: Assessing the Dimensionality and Structure of the Consumption Experience: Evaluation, Feeling, and Satisfaction, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 20 (1993), S. 451-466
- McDougall, G. H. G. / Levesque, T.*: Customer Satisfaction With Services: Putting Perceived Value into the Equation, in: *The Journal of Services Marketing*, Vol. 14 (2000), S. 392-410
- McDougall, G. H. G. / Snetsinger, D.*: The Intangibility of Services: Measurement and Competitive Perspectives, in: *The Journal of Services Marketing*, Vol. 4 (1990), S. 27-40

- Mittal, V. / Kamakura, W.*: Satisfaction, Repurchase Intent, and Repurchase Behavior: Investigating the Moderating Effect of Customer Characteristics, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 38 (2001), S. 131-142
- Mittal, V. / Kumar, P. / Tsiros, M.*: Attribute-Level Performance, Satisfaction, and Behavioral Intentions Over Time: A Consumption-System Approach, in: *Journal of Marketing*, Vol. 63 (1999), H. 2, S. 88-101
- Oliver, R. L.*: Cognitive, Affective and Attribute Bases of the Satisfaction Response, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 20 (1993), S. 418-430
- Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer, Boston et al. 1997
- Olsen, L. / Johnson, M.*: Service Equity, Satisfaction, and Loyalty: From Transaction-Specific to Cumulative Evaluations, in: *Journal of Service Research*, Vol. 5 (2003), S. 184-195
- Parasuraman, A. / Zeithaml, V. A. / Berry, L. L.*: Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale, in: *Journal of Retailing*, Vol. 67 (1991), S. 420-450
- Alternative Scales for Measuring Service Quality: A Comparative Assessment Based on Psychometric and Diagnostic Criteria, in: *Journal of Retailing*, Vol. 70 (1994a), S. 201-230
  - Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Further Research, in: *Journal of Marketing*, Vol. 58 (1994b), H. 1, S. 111-124
- Reeves, B.*: Make New Friends But Keep the Gold..., in: *Wireless Review*, Vol. 15 (1998), S. 28-32
- Román, S.*: The Impact of Ethical Sales Behaviour on Customer Satisfaction, Trust and Loyalty to the Company: An Empirical Study in the Financial Services Industry, in: *Journal of Marketing Management*, Vol. 19 (2003), S. 915-939
- Rushton, A. M. / Carson, D. J.*: The Marketing of Services: Managing the Intangibles, in: *European Journal of Marketing*, Vol. 23 (1989), H. 8, S. 23-44
- Singh, J.*: Understanding the Structure of Consumers' Satisfaction Evaluations of Service Delivery, in: *Journal of the Academy of Marketing Research*, Vol. 19 (1991), S. 223-244
- Sivadas, E. / Baker-Prewitt, J.*: An Examination of the Relationship Between Service Quality, Customer Satisfaction, and Store Loyalty, in: *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 28 (2000), H. 2, S. 73-82
- Smith, J. et al.*: Retail Loyalty Schemes: The Providers' View, in: *Marketing Relationships. Proceedings of the 27th EMAC Conference. Track 1*, hrsg. v. P. Ancerson, Stockholm 1998, S. 527-547
- Spremann, K.*: Asymmetrische Information, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 60. Jg. (1990), S. 561-586
- Stauss, B.*: Kundenbindung durch Beschwerdemanagement, in: *Handbuch Kundenbindungsmanagement*, hrsg. v. M. Bruhn und C. Homburg, 3. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 293-318
- Stock, R.*: Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit. Direkte, indirekte, moderierende Effekte, 2. Aufl., Wiesbaden 2003

- Szymanski, D. / Henard, D.*: Customer Satisfaction: A Meta-Analysis of the Empirical Evidence, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 29 (2001), S. 16-35
- Uncles, M. / Laurent, G.*: Editorial, in: International Journal of Research in Marketing, Vol. 14 (1997), S. 399-404
- Walker, J.*: Service Encounter Satisfaction: Conceptualized, in: The Journal of Services Marketing, Vol. 9 (1995), S. 5-14
- Walker, J. / Baker, J.*: An Exploratory Study of a Multi-Expectation Framework for Services, in: The Journal of Services Marketing, Vol. 14 (2000), S. 411-431
- Wangenheim, F. / Bayón, T. / Weber, L.*: Der Einfluss von persönlicher Kommunikation auf Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und Weiterempfehlungsverhalten. Design und Ergebnisse einer empirischen Studie im deutschen Strommarkt, in: Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis, 24. Jg. (2002), S. 181-194
- Weiber, R. / Adler, J.*: Informationsökonomisch begründete Typologisierung von Kaufprozessen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 47. Jg. (1995), S. 43-65
- Werner, H.*: Relationales Beschaffungsverhalten. Ausprägungen und Determinanten, Wiesbaden 1997
- Williamson, O. E.*: Credible Commitments: Using Hostages to Support Exchange, in: The American Economic Review, Vol. 73 (1983), S. 519-540
- Wirtz, J. / Bateson, J. E. G.*: Consumer Satisfaction with Services: Integrating the Environment Perspective in Services Marketing into the Traditional Disconfirmation Paradigm, in: Journal of Business Research, Vol. 44 (1999), S. 55-66
- Woodruff, R. / Gardial, S.*: Know Your Customer: New Approaches to Understanding Customer Value and Satisfaction, Cambridge 1996
- Woratschek, H.*: Die Typologie von Dienstleistungen aus informationsökonomischer Sicht, in: Der Markt, 35. Jg. (1996), S. 59-71
- Yi, Y.*: A Critical Review of Consumer Satisfaction, in: Review of Marketing 1990, hrsg. v. V. Zeithaml, Chicago 1991, S. 68-123
- Yim, C. K. / Kannan, P. K.*: Consumer Behavioral Loyalty: A Segmentation Model and Analysis, in: Journal of Business Research, Vol. 44 (1999), S. 75-92
- Zeithaml, V. A.*: How Consumer Evaluation Processes Differ Between Goods and Services, in: Marketing of Services, hrsg. v. J. H. Donnelly und W. R. George, Chicago 1981, S. 186-190
- Zeithaml, V. A. / Berry, L. L. / Parasuraman, A.*: The Nature and Determinants of Customer Expectations of Services, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 21 (1993), S. 1-12





# Dienstleistungsmanagement aus organisations- und netzwerktheoretischer Perspektive

Von Jörg Sydow und Arnold Windeler

## 1 Einleitung

Die Managementlehre ist in den vergangenen Jahrzehnten in ihrer Entwicklung ganz wesentlich von der Organisationstheorie und in den letzten Jahren auch von der Netzwerktheorie geprägt worden. In der Diskussion um das Management von Dienstleistungsunternehmen und -netzwerken, die bislang eher von produktions- und marketingtheoretischen Ansätzen dominiert ist<sup>1</sup>, sind beide Theoriestränge bislang allerdings kaum zur Kenntnis genommen worden. Dies überrascht angesichts des Erkenntnispotentials, das sowohl die Organisationstheorie als auch die Netzwerktheorie für ein Dienstleistungsmanagement bereithält. Nur am Rande sei bemerkt, daß umgekehrt, sieht man einmal von der Untersuchung von Professional Service Firms<sup>2</sup> und unseren eigenen Studien in der Medienindustrie<sup>3</sup> ab, Spezifika der Dienstleistungsproduktion und -distribution auch in der Organisations- und Netzwerkforschung bislang nur wenig Aufmerksamkeit gefunden haben<sup>4</sup>.

Ohne auf die Einzel- und Besonderheiten der mittlerweile sehr vielfältigen Ansätze der Organisationstheorie einerseits<sup>5</sup> und der Netzwerktheorie andererseits<sup>6</sup> näher einzugehen, sollen im folgenden die zentralen Einsichten skizziert werden, die die Organisations- und Netzwerktheorie für ein besseres Verständnis der Dienstleistungsökonomie im Allgemeinen und des Management von Dienstleistungsunternehmen und -netzwerken im Besonderen bieten. Einen wesentlichen Beitrag dieser Theoriestränge sehen wir darin, daß Unternehmungen

---

<sup>1</sup> Vgl. z.B. Corsten (2001); Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer (1993); Kleinaltenkamp (1997); Maleri (1997); Meffert/Bruhn (2003); Stauss (1992).

<sup>2</sup> Vgl. z.B. Fosstenløkken/Løwendahl/Revang (2003); Müller-Stewens (1999); Sivula/Bosch/Elfering (1997); Starbuck (1992).

<sup>3</sup> Vgl. z.B. Sydow (2000); Sydow/Windeler (2003a); Windeler/Lutz/Wirth (2000).

<sup>4</sup> Vgl. aber Picot/Neuburger (2001).

<sup>5</sup> Vgl. Kieser (2002); Ortmann/Sydow/Türk (1997).

<sup>6</sup> Vgl. Sydow (1992), S. 127 ff.; Windeler (2001).

gen und Unternehmungsnetzwerke als soziale Systeme mit eigenständigen Strukturmerkmalen gefaßt werden, die in ihrer Reproduktion auf das Handeln der Organisations- bzw. Netzwerkmitglieder angewiesen sind. Ein zweiter wichtiger Beitrag liegt unseres Erachtens in der Präzisierung der für das Verständnis der Dienstleistungsproduktion und -distribution<sup>7</sup> entscheidenden Beziehung zum Kunden; Produktions- wie Marketinglehre sprechen hier von einer „Kundenintegration“<sup>8</sup> in den Leistungserstellungsprozeß. Diese findet aus organisations- wie netzwerktheoretischer Sicht notwendig an den Systemgrenzen statt und wirft besondere organisatorische Probleme auf. Ein dritter Mehrwert einer organisations- und netzwerktheoretisch begründeten Perspektive besteht darin, daß sie eine realistischere Sicht auf Wandel eröffnet. Organisations- und Netzwerkandel werden – auch in Hinblick auf die Kundenintegration – nicht nur als Resultat absichtsvollen Management, sondern immer auch als Resultat unbeabsichtigter Folgen intentionalen Handelns begriffen. Darüber hinaus wird Wandel als „Normalzustand“ verstanden, der entweder radikaler oder inkrementaler Natur ist, auf keinem Fall aber ausschließlich speziellen Veränderungsprogrammen und externen Spezialisten überantwortet wird. Die weitreichenden Konsequenzen dieser drei aus der Organisations- und Netzwerktheorie zu gewinnenden Grundeinsichten werden in diesem Beitrag unter Bezugnahme auf Beispiele aus der Film- und Fernsehproduktion verdeutlicht.

Im folgenden wird zunächst trotz der Vielfalt vorliegender Theorieansätze – von institutionenökonomischen und spieltheoretischen bis hin zu institutionalistischen und radikal konstruktivistischen Ansätzen – versucht, wenn vielleicht nicht *die*, so doch zumindest *eine* Grundperspektive der Organisationstheorie zu entfalten (Abschnitt 2). Dem folgt der Versuch, dasselbe für die Netzwerktheorie zu tun, in der sich neben ökonomischen Ansätzen im engeren Sinne ebenfalls ein breites Spektrum sozialwissenschaftlicher Ansätze etabliert hat (Abschnitt 3). Sodann wird im Hauptteil dieses Beitrages die Dienstleistungsproduktion als Organisations- und Interorganisationsproblem skizziert und der Beitrag der Organisations- und Netzwerktheorie für ein adäquateres Verständnis des Management von Dienstleistungsunternehmen und -netzwerken – einschließlich ihres Wandels – erörtert (Abschnitt 4). Der Beitrag schließt mit einem Ausblick auf die Praxisimplikationen und die Forschungsperspektiven, die sich aus organisations- und netzwerktheoretischer Perspektive ergeben (Abschnitt 4). Dabei wird auch auf das Verhältnis sowie auf den Mehrwert einer sozialtheoretisch fundierten Grundperspektive zu bzw. gegenüber anderen Organisations- und Netzwerktheorien eingegangen.

<sup>7</sup> Im folgenden wird auf eine explizite Bezugnahme auf die Dienstleistungsdistribution verzichtet, weil sie aufgrund der notwendigen „Kundenintegration“ (vgl. Abschnitt 4.1) auch als Bestandteil der Dienstleistungsproduktion gesehen werden kann.

<sup>8</sup> Kleinaltenkamp (1997).

## 2 Die Grundperspektive der Organisationstheorie

Organisation ist – wie Management – zugleich Funktion und Institution<sup>9</sup>. In *institutioneller* Perspektive gibt die Organisation den Rahmen für das Management ab, ist insoweit umfassender. McPhee<sup>10</sup> etwa begreift im Anschluß an Giddens<sup>11</sup> sozialtheoretische Überlegungen Organisationen als Sozialsysteme, die sich durch folgende vier Merkmale auszeichnen. Erstens weisen Organisationen relativ stabile soziale Beziehungen und Interaktionen auf. Zweitens sind sie als Beziehungs- und Interaktionssystem von Akteuren künstlich geschaffen und, nicht zuletzt abhängig von Art und Ausmaß der hierarchischen Koordination, von Macht durchtränkt. Drittens erstrecken sich Organisationen zunehmend über mehrere Örtlichkeiten, erlangen auf diese Weise eine nicht nur zeitliche, sondern auch räumliche Ausdehnung. Viertens ist eine Organisation durch institutionelle Reflexivität gekennzeichnet. Diese Fähigkeit zur selbstreflexiven Beobachtung und zur Artikulation der eigenen Geschichte setzt Organisationen in die Lage „to bracket space-time“<sup>12</sup>, d.h. traditionelle Verbindungen in Raum und Zeit – etwa auch zu Kunden – absichtsvoll zu trennen und neu systemweit zu integrieren. Vor allem diese Fähigkeit zur Institutionalisierung von Reflexivität macht nach Giddens<sup>13</sup> die Besonderheit von Organisationen aus und begründet ganz wesentlich ihre herausragende Bedeutung für die Entwicklung moderner Gesellschaften. Die Dienstleistungsunternehmung, einschließlich des Dienstleistungskonzerns, *ist* in diesem Sinne eine Organisation.

In *funktionaler* Perspektive ist Organisation – neben beispielsweise der Planung und Kontrolle sowie dem Personaleinsatz – hingegen nur eine von mehreren Managementfunktionen. Die Funktion des Organisierens umfaßt vor allem die Entwicklung und Durchsetzung von formalen Regeln, deren Hauptzweck darin besteht, das Handeln Anderer zu orientieren, zu motivieren und zu koordinieren<sup>14</sup>. Daneben ist im Zuge der Diskussion um die Organisationskultur und die Bedeutung sozialer Netzwerke in Organisationen in den letzten Jahren (wieder) der informale Aspekt von Organisation in den Vordergrund getreten<sup>15</sup>. Auch die Gestaltung der informalen Organisation ist Gegenstand des Organisierens, selbst wenn die Möglichkeiten ihrer unmittelbaren Gestaltbarkeit um-

---

<sup>9</sup> Vgl. für viele Staehle (1999).

<sup>10</sup> Vgl. McPhee (2004).

<sup>11</sup> Vgl. Giddens (1984) und (1987).

<sup>12</sup> Giddens (1991).

<sup>13</sup> Vgl. Giddens (1984), (1987) und (1991).

<sup>14</sup> Vgl. Frost (1997).

<sup>15</sup> Vgl. z.B. Ibarra (1992).

stritten sind<sup>16</sup>. Obwohl Organisieren insoweit nur eine Managementfunktion neben anderen ist, kommt ihr ein herausragender Stellenwert zu; zumindest dann, wenn man den Denkraum des plandeterminierten Managementprozesses verläßt<sup>17</sup>.

In organisationssoziologischen Ansätzen wird zuweilen ein allgemeinerer Begriff verwendet, wenn unter Organisation im funktionalen Sinne die hochgradig reflexive Koordination von Beziehungen und Interaktionen – und unter Organisationen im institutionellen Sinne entsprechend organisierte Sozialsysteme – verstanden werden<sup>18</sup>. Legt man dieses Verständnis zugrunde, fällt dem Management in Organisationen maßgeblich die Aufgabe zu, die allgemeinen Handlungsbedingungen bewußt auf der Grundlage ausgefeilter Beobachtungen der Praxis auszugestalten und dabei sowohl die internen Prozesse als auch die externen Kontexte der Organisation mit einzubeziehen. Organisation als Organisieren ist in diesem Verständnis keine bloße Teilfunktion des Management, sondern Medium und Resultat der Aktivitäten des Management in allen seinen Tätigkeitsbereichen. Planung, Kontrolle und Personaleinsatz stellen danach denn auch keine Managementfunktionen neben der Funktion der Organisation dar, sondern sind Momente derselben<sup>19</sup>.

Gleichgültig, ob man den engen oder weiteren Begriff von Organisation bzw. Organisieren zum Ausgangspunkt der Entwicklung einer Grundperspektive der Organisationstheorie wählt: Organisieren wird zunehmend als *soziale Praktik* thematisiert<sup>20</sup>. Damit wird der Akzent zum einen auf den Prozeß (Organisieren), zum anderen auf die notwendig wiederkehrende Handlung (Praktik) gelegt. Soziale Praktik meint, folgt man sozialtheoretischen Überlegungen<sup>21</sup>, eine sich fortschreibende Serie praktischer Aktivitäten. Organisation zielt darauf, über die Festlegung allgemeiner Handlungsbedingungen Prozesse wenn nicht auf Dauer zu stellen, doch zumindest ansatzweise zu stabilisieren. Mit anderen Worten: durch Organisieren als soziale Praktik wird Organisation als ein hoch-reflexives soziales System institutionalisiert.

Der Prozeß des Organisierens wird so nicht einfach als Handlungsprozeß verstanden, sondern als ein Prozeß „reflexiver Strukturation“<sup>22</sup>: Der Prozeß ist

<sup>16</sup> Vgl. insbesondere mit Bezug auf die Organisationskultur Steinmann/Schreyögg (2000), S. 621 ff.

<sup>17</sup> Vgl. dazu Schreyögg (1991).

<sup>18</sup> Vgl. Giddens (1990); Windeler (2001), S. 227 ff.

<sup>19</sup> Vgl. Windeler/Sydow (2004), S. 8 ff.

<sup>20</sup> Vgl. insbesondere Ortman/Sydow/Windeler (1997); Whittington/Melin (2003); Windeler (2001).

<sup>21</sup> Vgl. insbesondere Giddens (1993), S. 81.

<sup>22</sup> Ortman/Sydow/Windeler (1997).

einerseits zwar durch wiederkehrende, durchaus absichtsvolle Handlungen gekennzeichnet, andererseits aber auch durch Strukturen, genauer durch Regeln der Bedeutungszuweisung oder Signifikation sowie durch Regeln der Legitimation, aber auch durch Arten und Weisen der Nutzung von Ressourcen der Domination im (organisationalen) Handeln. Die jeweils selbst im absichtsvollen Handeln mitproduzierten unbeabsichtigten Handlungskonsequenzen sorgen trotz Reflexivität der Akteure und des Systems dafür, daß sich nicht immer die gewünschten Handlungsergebnisse einstellen. Besonders wichtig ist deshalb, daß das Akteurshandeln auf diese Strukturen im Prozeß der Strukturierung Bezug nimmt und die Strukturen – Regeln wie Ressourcen – dadurch entweder reproduziert oder aber transformiert. Die Strukturen sind dabei – genauso wenig wie übrigens auch der soziale Kontext, in dem organisiert wird – etwas dem Handeln äußerliches. Vielmehr existieren die Strukturen nur im Handeln und ansonsten nur noch in den Erinnerungsspuren der Akteure<sup>23</sup>. Nicht nur Organisieren (als Prozeß), sondern auch Organisation (als Ergebnis bzw. Institution) wird damit als etwas Fluides konzeptualisiert, das nur durch wiederkehrendes Handeln, eben durch soziale Praktiken, stabilisiert werden kann. Sogar die Veränderung von Organisation, der sogenannte organisationale Wandel<sup>24</sup>, verlangt, was in den dem Leitbild der lernenden Organisation verpflichteten Teilen der Managementlehre allzuoft übersehen wird, eine gewisse Stabilität, Permanenz oder Nachhaltigkeit des Handelns<sup>25</sup>.

Die Konsequenzen dieser Ausgangsbestimmungen sind äußerst weitreichend. Im institutionellen Sinne sind Dienstleistungsunternehmungen Organisationen bzw. soziale Systeme mit Strukturmerkmalen, die über die Ähnlichkeit und Verschiedenheit der Unternehmungen (z.B. mit Blick auf die im Handeln nutzbaren Ressourcen, aber auch die in ihnen geltenden Regeln) entscheiden. Diese Strukturmerkmale sind allerdings, damit sie ihre praktische Wirkung entfalten und eine Organisation weiterhin als solche auszeichnen, auf eine permanente Reproduktion durch das Management, aber auch durch andere Akteure, angewiesen. Erlangen die Strukturen eine entsprechende Permanenz, orientieren, motivieren und koordinieren sie die Akteure mehr oder weniger nachhaltig, allerdings nur insofern und insoweit wie Handelnde sich auf die Strukturen in ihren Praktiken beziehen.

Wichtige Strukturmerkmale formaler Organisationen sind bekanntermaßen die äußere Form des Stellengefüges, in der sich nicht nur Grad und Art der Arbeitsteilung, sondern auch das Ausmaß hierarchischer Koordination spiegelt; der Grad der Zentralisation bzw. Dezentralisation von Entscheidungen; das

---

<sup>23</sup> Vgl. Giddens (1984); Ortmann/Sydow/Windeler (1997).

<sup>24</sup> Vgl. dazu z.B. Schreyögg/Noss (1995); Stachle (1999), S. 587 ff.

<sup>25</sup> Vgl. auch Tsoukas/Chia (2002).

Ausmaß der Formalisierung von z.B. in Arbeitsverträgen niedergelegten und durch Stellenbeschreibungen spezifizierten Regeln und vieles mehr. Wie bereits angedeutet, stellen auch die Organisationskultur oder das in der Organisation herrschende Klima<sup>26</sup> bedeutsame Merkmale einer Organisation als Institution dar. Genauso wie die anderen Strukturmerkmale sind sie auf Reproduktion durch die Organisationsmitglieder angewiesen. Funktional ist Organisieren als eine Arbeit an der reflexiven Stabilisierung oder aber Veränderung dieser Strukturmerkmale zu fassen. Dabei kann sich Organisieren eher auf die formale Organisation erstrecken oder aber – unter Beachtung der oben angeführten Einschränkungen – in Konzepten wie Organisationskultur und -klima zum Ausdruck kommende informale Momente mit einbeziehen. Gleichsam auf einer Metaebene kann sich Organisation im funktionalen Sinne auch auf das Organisieren der institutionellen Reflexivität erstrecken.

### 3 Die Grundperspektive der Netzwerktheorie

Obwohl noch ein im Vergleich zur Organisationsforschung junges Forschungsfeld, ist die Zahl und Vielfalt jener Ansätze, die als „Netzwerktheorie“ rubriziert werden können, kaum geringer. Dies liegt nicht zuletzt daran, daß die Netzwerkforschung – mehr noch als die Organisationsforschung – ein interdisziplinäres Forschungsfeld ist. Eine Folge ist, daß auch über den Begriff des (interorganisationalen) Netzwerks keine Einigkeit besteht. Als gemeinsame Grundlage der wissenschaftlichen Untersuchung von Netzwerken kann die Bestimmung von Mitchell<sup>27</sup> gelten, der unter Netzwerken ein spezielles Set von Beziehungen zwischen einer definierten Gruppe von Akteuren (oder Einheiten) versteht; verbunden mit der Eigenschaft, daß einzelne soziale Beziehungen und das Geschehen in Netzwerken nur unter Einbezug weiterer Beziehungen bzw. des Netzwerks der Beziehungen zu verstehen und zu erklären ist<sup>28</sup>. In der aktuellen Netzwerkforschung wird dieser allgemeinste Begriff weiter spezifiziert, wobei sich zwei grundverschiedene Herangehensweisen unterscheiden lassen. Einige Autoren verbinden mit Netzwerken vor allem eine Mischung von organisatorischen und marktlichen Momenten bzw. von bewußter Planung und spontaner Ordnung; sie kennzeichnen Netzwerke entsprechend als im Kern hybride Organisationsform ökonomischer Aktivitäten<sup>29</sup>. Andere betonen die herausragende Bedeutung entweder von Koordinationsmechanismen wie Vertrauen, Verlässlichkeit, Verhandlung, Selbstverpflichtung, Loyalität, Reziprozität

---

<sup>26</sup> Vgl. Staehle (1999), S. 485 ff.

<sup>27</sup> Vgl. Mitchell (1969).

<sup>28</sup> Vgl. auch Windeler (2001), S. 33 f.

<sup>29</sup> Vgl. z.B. Sydow (1992); Williamson (1990).

oder sehen die dominante Koordination der Praktiken unter Bezug auf den dauerhaften Beziehungszusammenhang zwischen den Beteiligten als für Netzwerke konstitutiv an<sup>30</sup>. Reale Erscheinungsformen von (interorganisationalen) Netzwerken sind auf jeden Fall regionale und strategische Netzwerke, aber auch Projektnetzwerke, Joint Ventures und Lizenzkooperationen. Nur wenn bei diesen oder weiteren Formen der Koordination von Aktivitäten in Netzwerken die Produktion von Dienstleistungen im Zentrum steht, soll von Dienstleistungsnetzwerken gesprochen werden<sup>31</sup>.

Für Dienstleistungsnetzwerke gilt zunächst dasselbe wie für Dienstleistungsunternehmen: Es handelt sich institutionell um soziale Systeme mit Strukturmerkmalen, die sie von anderen Systemen unterscheiden. Im Unterschied zu Unternehmen stehen bei der Organisation von Unternehmensnetzwerken allerdings *andere Strukturmerkmale* im Vordergrund: die Zahl und Art der Unternehmen, die Qualität der von ihnen unterhaltenen Beziehungen und – last but not least – die Dichte und weitere Maße zur Kennzeichnung der gesamthaften Gestalt eines Netzwerks als Beziehungsgeflecht<sup>32</sup>. Zwar lassen sich auch einige für formale Organisationen typische Strukturmerkmale zur Beschreibung von Netzwerken nutzen, allerdings muß dabei mit netzwerktypischen Ausprägungen gerechnet werden. Stärker als Organisationen variieren interorganisationale Netzwerke beispielsweise im Formalisierungsgrad. Während einige Netzwerke – oder zumindest ein Teil der Netzwerkbeziehungen – vertraglich abgesichert sind und vertragliche Regeln vielleicht sogar noch durch Ausführungsbestimmungen konkretisiert werden, sind andere eher informeller Natur. Gegebenenfalls wird sogar bewußt auf eine Formalisierung verzichtet, um das Netzwerken im allgemeinen zugeschriebene Flexibilitätspotential nicht zu gefährden.

Wie andere Sozialsysteme – nicht zuletzt Dienstleistungsunternehmen – sind auch Dienstleistungsnetzwerke und die sie kennzeichnenden Strukturmerkmale auf eine Reproduktion durch das Handeln der individuellen Organisations- bzw. der korporativen Netzwerkmitglieder angewiesen. Dabei beziehen sich die Akteure nicht nur auf die Strukturmerkmale der Organisationen, die das interorganisationale Netzwerk beinhaltet, sowie auf den weiteren Kontext (beispielsweise der Branche oder Region), sondern gerade eben auch auf die *Strukturmerkmale des Netzwerks* als soziales System selbst. Nicht wenige Netzwerkforscher setzen dabei auf die herausragende Bedeutung von Vertrauen als für Netzwerke (vermeintlich) konstitutives Koordinationsinstrument<sup>33</sup>. Die-

---

<sup>30</sup> Vgl. zu dieser Diskussion z.B. Windeler (2001), S. 237 ff.

<sup>31</sup> Vgl. auch Stauss/Bruhn (2003).

<sup>32</sup> Vgl. für viele Sydow (1992), S. 78 ff.

<sup>33</sup> Vgl. für viele Gerum/Achenbach/Opelt (1998); Powell (1990).



se Einschätzung teilen wir vor dem Hintergrund sozialtheoretischer Überlegungen, die auch die Verhältnisse in Netzwerken als durch Konflikte und Spannungsverhältnisse gekennzeichnet beschreiben, nicht. Vertrauen steht demzufolge immer unter der Spannung von Kontrolle, die von anderen herausgestellte Kooperation immer unter der Spannung von Kompetition, organisationale Autonomie im Netzwerk immer unter der Spannung von Abhängigkeit usw.<sup>34</sup>

Auch die Konsequenzen dieser netzwerktheoretischen Bestimmungen sind ausgesprochen weitreichend. In den Blick geraten nicht nur Spannungsverhältnisse, die es im Alltag des Netzwerkmanagement auszutarieren gilt. Von entscheidender Bedeutung ist auch hier die Notwendigkeit, die Strukturmerkmale des Sozialsystems – hier speziell des Dienstleistungsnetzwerks – unter Bezugnahme auf eben dessen Strukturen, aber auch auf die Strukturen der Organisationen, die dem Netzwerk angehören, sowie auf diejenigen des Feldes, in dem das Netzwerk agiert, als Institution zu reproduzieren bzw. zu transformieren. Auf der Ebene des Netzwerks erfolgt dies vor allem mit Hilfe der Auswahl der geeigneten Netzwerkpartner (Selektion), der Verteilung bzw. Zuordnung von Aufgaben, Ressourcen und Verantwortlichkeiten im Netzwerk (Allokation), die Entwicklung von die interorganisationale Kooperation fördernden und absichernden Regeln (Regulation) sowie die Einschätzung der Kooperationswirkungen auf das Netzwerk, die einzelnen Netzwerkmitglieder sowie Netzwerkbeziehungen aber auch der gesamthaften Gestalt des Netzwerks (Evaluation).

In diesen und weiteren Funktionen des Netzwerkmanagement geht es in aller Regel darum, die Reflexivität des Organisierens zu steigern. Im Unterschied zu Organisationen mit ihrer konstitutiven institutionellen Reflexivität sind Netzwerke nämlich zunächst *nicht* durch eine hochgradig reflexive Koordination von Aktivitäten und Beziehungen gekennzeichnet. Für die Praxis des Netzwerkmanagement im funktionalen Sinne bedeutet dies unter anderem, daß sich das Netzwerkmanagement (als Institution) die Bedeutung und Gestalt der Beziehungen im konkreten Dienstleistungsnetzwerk praktisch vergegenwärtigt, im Rahmen eines „Grenzmanagement“<sup>35</sup> auf die Grenzen des Netzwerks sowie der in ihm eingeschlossenen Organisationen reflektiert sowie auf diese – im Sinne einer reflexiven Strukturierung – gezielt Einfluß nimmt, aber dennoch mit unintendierten, sich vor dem Hintergrund unerkannter Handlungsbedingungen vielleicht sogar unintendiert selbstverstärkenden Handlungsfolgen rechnet.

Institutional liegt die Konsequenz auf der Hand, daß es häufig erst noch die entsprechenden, für ein professionelles Netzwerkmanagement geeigneten Institutionen zu schaffen gilt. Institutionen des Netzwerkmanagement sind z.B.

<sup>34</sup> Vgl. Sydow (1992) und (2003); Sydow et al. (1995); Sydow/Windeler (2003b).

<sup>35</sup> Duschek/Ortmann/Sydow (2001).

Netzwerkbroker oder -moderatoren, aber auch spezielle Beauftragte in den dem Netzwerk angehörenden Organisationen. Zum Netzwerkmanagement im institutionellen Sinne gehören zudem Instrumente und Verfahren, die das Netzwerkmanagement in seinen Praktiken unterstützen<sup>36</sup>. Gerade in solche Instrumente und Verfahren ist institutionelle Reflexivität eingebaut, obgleich gerade ihre oft routinemäßige, nicht auf die besonderen organisationalen bzw. interorganisationalen Kontexte bezogene Verwendung die Tendenz hat, diese Reflexivität zu unterminieren.

#### **4 Dienstleistungsproduktion als Organisations- und Interorganisationsproblem**

Die konstitutiven Merkmale der Dienstleistungsproduktion sind zwar hoch bedeutsam für die Frage, was überhaupt die Besonderheiten des Management von Dienstleistungsunternehmen und -netzwerken im funktionalen wie im institutionalen Sinne ausmachen könnte, gleichwohl sind sie noch immer umstritten. Eine weitgehende Einigkeit besteht allerdings dahingehend, daß neben der Immaterialität von Dienstleistungen die Frage der Einbeziehung des Kunden in den Produktionsprozeß für entscheidend gehalten wird. Dies gilt insbesondere auch aus organisatorischer Perspektive.

Eine weithin anerkannte, von Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer<sup>37</sup> entwickelte Leistungstypologie unterscheidet nicht nur diese zwei unabhängigen Dimensionen, sondern begreift beide Merkmale als kontinuierlich. Konsequenterweise weist sie Leistungen mit mehr oder weniger Dienstleistungscharakter aus, bezieht also auch Sachleistungen mit ein und ist deshalb in der Lage, sogenannte und praktisch an Bedeutung gewinnende „Leistungsbündel“<sup>38</sup> zu erfassen. Im folgenden geht es darum, diese beiden Merkmale von Dienstleistungen – insbesondere das der Einbeziehung des Kunden als „externen Faktor“ in den Produktionsprozeß – für Dienstleistungsunternehmen organisations- und für Dienstleistungsnetzwerke netzwerktheoretisch zu fassen. Diese Akzentsetzung erfolgt nicht nur aus dem Grunde, weil die sogenannte Kundenintegration organisatorisch von besonderem Interesse ist, sondern auch, weil ihr grundsätzlicher besondere Kosten- und Nutzenpotentiale zugeschrieben werden<sup>39</sup>. Diese Zuschreibungen scheinen sogar so weit zu gehen, daß ein „co-creating

---

<sup>36</sup> Vgl. etwa Hoffmann (2003).

<sup>37</sup> Vgl. Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer (1993).

<sup>38</sup> Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer (1993).

<sup>39</sup> Vgl. im einzelnen Fließ (2001).

unique customer value<sup>40</sup> neuerdings dem Management generell als Erfolgsstrategie empfohlen wird.

Zumindest im Falle sogenannter industrieller Dienstleistungen ist davon auszugehen, daß Kunden Unternehmungen sind, die sogenannte Kundenintegration nicht nur als Organisations-, sondern auch als Interorganisationsproblem gefaßt werden muß. In dem von uns untersuchten Fall der Produktion von Programminhalten für das Fernsehen, handelt es sich bei den Kunden um Fernsehsender<sup>41</sup>. Die von den Produktionsunternehmungen bzw. Produzenten in enger Zusammenarbeit mit den Sendern gebildeten und organisierten Projektnetzwerke umfassen mit einer großen Zahl künstlerischer und technischer Mediendienstleister weitere Organisationen, mit Autoren, Regisseuren, Kameraleuten, Cuttern und Bühnenbildnern aber auch viele Selbständige. Mit der in der betriebswirtschaftlichen Literatur üblichen Redeweise von der Integration des externen Faktors wird die organisatorische bzw. interorganisatorische Dimension der Problematik unseres Erachtens allerdings nur unvollkommen erfaßt: „Zwar wird darauf hingewiesen, dass letztlich der Kunde über diesen (externen) Faktor verfügt und über seinen Einsatz autonom disponiert<sup>42</sup>. Jedoch liegt dieser Redeweise eine produktionstheoretische Sicht zugrunde, die die soziale Organisiertheit [, den systemischen Charakter] und die Struktur bzw. besser: die Strukturierung dieser ‚Integration‘ nicht erfassen will und kann. Dies gilt auch mit Blick auf das interessegeleitete Handeln der Akteure als Träger organisationaler Rollen, trifft aber auch zu hinsichtlich der Möglichkeiten und Beschränkungen einer Kommunikation über die Grenzen zweier Unternehmungen hinweg, die sich als soziale Systeme durch eigene identitätsstiftende Strukturen (incl. Kulturen) auszeichnen. Eine genauere Analyse solcher intersystemischen Beziehungen ergäbe, dass die internen Organisationsstrukturen das interorganisationale, zum Beispiel kundenbezogene Handeln der ‚boundary spanners‘ nicht nur restringieren, sondern auch ermöglichen. Gleichzeitig hat deren Handeln Rückwirkungen auf organisationale Strukturen und Prozesse. Welche betriebswirtschaftlichen Kalküle die Akteure beispielsweise bei der Beurteilung eines bestimmten Maßes oder einer bestimmten Form der Kundenintegration in Anschlag bringen, ist von diesen Strukturen (z.B. dem Controlling-System) entscheidend mitbestimmt, wenn auch nicht determiniert.“<sup>43</sup>

---

<sup>40</sup> Prahalad/Ramaswamy (2004).

<sup>41</sup> Vgl. zum folgenden insbesondere Sydow/Windeler (2003a).

<sup>42</sup> Vgl. Maleri (1997), S. 147.

<sup>43</sup> Sydow (2000), S. 24 f.

#### 4.1 Arten und Intensitäten der Kundenintegration – Kundenkooperation an den Systemgrenzen<sup>44</sup>

Die sogenannte Kundenintegration kann, dies legt eine organisations- bzw. netzwerktheoretisch informierte Analyse unmittelbar offen, organisatorisch auf recht unterschiedliche Art und Weise vorgenommen werden. Immer erfolgt sie jedoch an Systemgrenzen, genauer an den Grenzen der Organisation und/oder des interorganisationalen Netzwerks als Sozialsystem, und wirft gerade deshalb besondere Managementprobleme auf. Diese bestehen unter anderem darin, in Hinblick auf Orientierung, Motivierung und Koordination die Voraussetzungen dafür zu schaffen, daß die an den Systemgrenzen arbeitenden „boundary spanners“<sup>45</sup>, beispielsweise aufgrund doppelter oder gegebenenfalls sogar mehrfacher Loyalitätsanforderungen, nicht die Identifikation mit den Interessen ihrer eigenen Organisation verlieren, sondern ein entsprechendes Commitment bewahren. Ein weiteres, für das Management von Systemgrenzen, an denen nicht zuletzt eben auch die Kundenintegration stattfindet, typisches Problem besteht darin, den Wissensfluß zwischen den Systemen, deren Grenzen es zu überbrücken gilt, so zu gestalten, daß einerseits zwar die (Kunden-) Kooperation gefördert, andererseits aber die Organisationsinteressen (z.B. an der Gemeinhaltung wettbewerbskritischer Informationen) gewahrt werden.

Die sogenannte Kundenintegration kann zunächst einmal in den drei bekannten Koordinationsmodi des Marktes, der Organisation und des Netzwerks erfolgen<sup>46</sup>. Insbesondere im Fall einer bloß informationellen Integration kann auf den Koordinationsmechanismus des *Marktes* zurückgegriffen werden. Tiefgreifendere Integrationsformen verlangen hingegen nach entweder organisationsinternen oder netzwerkförmigen Koordinationsformen. Eine *organisationsinterne* Kundenintegration liegt dann vor, wenn eine Dienstleistung innerhalb einer Unternehmung für ein Subsystem derselben Unternehmung erstellt wird. Bei einem solchen Subsystem kann es sich entweder um rechtlich unselbständige Einheiten (z.B. Abteilung, Sparte) oder aber – wie im Fall des Konzerns – um rechtlich selbständige Unternehmen handeln. Auch im oben unterstellten Falle der *Netzwerkkoordination* kann der Kunde in unterschiedlicher Art und Intensität „integriert“ werden. Dabei kann es sich bei den Netzwerken um unterschiedliche Typen handeln, von denen die erwähnten Projektnetzwerke nur einen darstellen.

---

<sup>44</sup> Bei diesem Abschnitt handelt es sich um eine nur leicht modifizierte Fassung eines Teils eines früheren Beitrages eines der Verfasser; vgl. Sydow (2000), S. 27 ff.

<sup>45</sup> Vgl. Adams (1980).

<sup>46</sup> Vgl. Sydow (2000).

In dem hier zugrunde gelegten Beispiel der Produktion von Fernsehinhalten, die seit der Einführung des privaten Fernsehens Mitte der 1980er Jahre auch in Deutschland dominant in Projektnetzwerken erfolgt, übernimmt – wie bereits angedeutet – der Sender als Kunde und Ko-Designer oft gemeinsam mit dem Produzenten die Rolle eines „Netzwerkorganisators“<sup>47</sup>. In anderen, ein geringeres Maß an Kundenintegration verlangenden Fällen sind Kunden von Dienstleistern zwar auch als Ko-Produzent aktiv, aber stärker an der Peripherie denn im Zentrum von Netzwerken zu verorten. Letzteres insbesondere dann, „wenn der Kunde stört“<sup>48</sup>, etwa weil eine Kundenbeteiligung für die Produktentwicklung nicht erforderlich ist, zu hohe Koordinationskosten verursacht oder zu einer ungewollten Individualisierung des Leistungsangebots führt. Angesichts dieser flexiblen Gestaltungsmöglichkeiten sind speziell Projektnetzwerke gleichsam die „... geborene Form der Kundenintegration bzw. -kooperation ..“<sup>49</sup>, die allerdings selbst sehr unterschiedlich ausgestaltet werden kann.

Gleichgültig, ob Netzwerke theoretisch als eine eigenständige oder als eine intermediäre Organisationsform ökonomischer Aktivitäten betrachtet werden<sup>50</sup>, ist zu beachten: Netzwerke, auch Dienstleistungsnetzwerke wie im Fall der Fernsehproduktion, zeichnen sich durch eine bestimmte Qualität der interorganisationalen Beziehungen aus (vgl. Abschnitt 3), die bereits in der Rede von Netzwerkbeziehungen zum Ausdruck kommt. Diese Netzwerkbeziehungen sind aus strukturationstheoretischer Perspektive nicht nur zugleich Ergebnis wie Medium nicht zuletzt auch einer verstärkten Kundenintegration bzw. -kooperation. Von einer Netzwerkbeziehung soll im Hinblick auf die Einbeziehung von Kunden vielmehr immer auch dann gesprochen werden, wenn die Integration des Kunden (im produktionstheoretischen Sinne) über die bloße Bereitstellung von Informationen hinausgeht, die für die Erstellung einer Dienstleistung benötigt werden. Dies ist typischerweise immer dann der Fall, wenn mit Kunden, zumindest mit ausgewählten Kunden (insbesondere Key Accounts, Lead Users bzw. – wie in unserem Fall – mit Fernsehsendern) in einzelnen oder allen Phasen des Leistungserstellungsprozesses intensiv zusammengearbeitet wird. Gleichzeitig darf die „Integration“ jedoch nicht soweit gehen, daß auch in einem organisationstheoretischen Sinn die Rede von Integration (in eine Organisation) gerechtfertigt wäre.

Zu mehr als zur Bereitstellung bzw. zum Austausch von Informationen kommt es zwischen Kunde und Auftragnehmer immer dann, wenn (z.B. angesichts der notwendigen Intensität der Zusammenarbeit) formell oder informell Regeln für

---

<sup>47</sup> Vgl. Sydow et al. (1995).

<sup>48</sup> Vgl. Brockhoff (1997).

<sup>49</sup> Sydow (2000), S. 33.

<sup>50</sup> Vgl. zu dieser Diskussion auch Krebs/Rock (1994).

die interorganisationale Zusammenarbeit vereinbart oder Ressourcen gemeinsam akquiriert, genutzt und/oder entwickelt werden (z.B. durch ein unternehmensübergreifendes Personalpooling bzw. eine abgestimmte oder gar gemeinsam durchgeführte Personalschulung). Die Kooperation mit einem Kunden kann sich zudem auch darin ausdrücken, daß die Aufgaben- und Ressourcenallokation zwischen den Beteiligten mehr oder weniger kollektiv festgelegt wird. Schließlich spiegelt sich dies auch in Selektions- und Evaluationsprozeduren, die sich auf die Auswahl geeigneter Partnerunternehmungen bzw. deren Beiträge zum Netzwerkerfolg richten wider<sup>51</sup>.

Dabei entsteht – netzwerktypisch – ein Vertrauensverhältnis, das die Interessen der Kooperationspartner unter Einschluß der Kundenunternehmung berücksichtigt, gleichwohl nicht frei von Kontrollen – und damit von Spannungen – ist<sup>52</sup>. Das nicht zuletzt oft mit Hilfe von Kontrollen gewonnene Wissen (z.B. über die Verlässlichkeit des Kooperationspartners) wird für die Vertrauensbildung notwendig überdehnt<sup>53</sup>. Zudem eröffnet dieses Wissen den Akteuren womöglich zusätzliche Möglichkeiten der Kontrolle und Einflußnahme. Tatsächlich kommt es in der Netzwerkbeziehung zwischen Kunde und Auftraggeber bei aller Kooperation, das zeigt zumindest unsere Untersuchung des Verhältnisses von Fernsehsendern und Produzenten, auf der Basis von konkretem Wissen, das mit Hilfe von Zwischen- und Endabnahmen von Treatments, Skripten und Filmsequenzen oder anderer Kontrollen geschaffen wird, nicht nur zu Vertrauen, sondern auch zu durchaus machtvollen, wechselseitigen Beeinflussungsversuchen<sup>54</sup>.

Außer durch Vertrauen und Kontrolle – und Macht – sind diese Beziehungen im übrigen – ebenfalls netzwerktypisch, wohl aber von Netzwerk zu Netzwerk unterschiedlich – durch eine gewisse Koexistenz von Kooperation und Kompetition geprägt<sup>55</sup>. Dies gilt auch im Verhältnis zum Kunden der Dienstleistung. Zur Kooperation kommt es in dem von uns untersuchten Fall der Fernsehproduktion allerdings nicht nur im Verhältnis von Sender und Produzent, sondern auch zwischen Produzent und Mediendienstleistern. Gleichzeitig sind all diese Beziehungen von Wettbewerb geprägt, auch und gerade im Netzwerk: Die Produzenten sind – trotz einer typischerweise längerfristigen Anlage der Zusammenarbeit mit dem Sender – dem Druck ausgesetzt, den nächsten Auftrag im Wettbewerb mit anderen Produzenten erlangen zu müssen; dasselbe gilt für die

---

<sup>51</sup> Vgl. zu diesen Managementfunktionen, insbesondere zur Selektionsfunktion, Windeler/Lutz/Wirth (2000).

<sup>52</sup> Vgl. schon Sydow et al. (1995), S. 55 ff. und S. 180 ff.

<sup>53</sup> Vgl. dazu Luhmann (1973).

<sup>54</sup> Vgl. auch hierzu wie zum folgenden Windeler/Lutz/Wirth (2000).

<sup>55</sup> Vgl. schon Sydow (1992), S. 93 f.

künstlerischen und technischen Mediendienstleister im Verhältnis zu dem Produzenten. Diese Koexistenz von Kooperation und Kompetition ist – wie oben bereits angedeutet (vgl. Abschnitt 3) – ein weiteres wesentliches, Netzwerke zugleich konstituierendes wie differenzierendes Strukturmerkmal. Wie das Spannungsverhältnis von Vertrauen und Kontrolle, aber auch jenes von Autonomie und Abhängigkeit u.v.m., ist es mit der Konsequenz verbunden, daß das Management dieses im Netzwerkalltag, und gerade auch in der Kundenbeziehung, intelligent austarieren muß.

Das Management der Netzwerkbeziehungen – auch und gerade im Fall der sogenannten und dienstleistungstypischen Kundenintegration – ist im Ergebnis trotz dem zumeist zu unterstellenden gemeinsamen Interesse an der Kundenkooperation zumindest partiell umkämpft. Beispielsweise mischen sich Fernsehsender zum Teil sehr weitgehend in die Produktion ein, erzwingen sozusagen die Einbeziehung in den Leistungserstellungsprozeß. Schließlich sollen die Produkte (eigentlich: die Dienstleistungen) zur Profilierung und Differenzierung des Fernsehsenders am Markt, zur Bindung der Zuschauer sowie der Werbekunden, zur Förderung eines bestimmten Images und – last but not least – auch zur Senkung der Kosten beitragen. Zwar ermöglichen die Produzenten bzw. Produktionsunternehmungen den Sendern diese „Einmischung“, versuchen dabei aber ihrerseits aktiv auf das Nachfrageverhalten der Sender einzuwirken und Akzeptanz für die von ihnen produzierten Inhalte zu gewinnen. Insofern ist die Kooperation mit dem Kunden auch und gerade in Dienstleistungsbeziehungen keine gleichberechtigte und gleichgerichtete, also harmonische Angelegenheit, sondern – darauf macht eine strukturationstheoretische Perspektive besonders aufmerksam – geprägt von zumindest potentiellen Interessen- und Machtasymmetrien und vor diesem Hintergrund zu handhabenden Konflikten. Das Interesse an der (Weiterführung der) Zusammenarbeit muß vor diesem Hintergrund von den Akteuren immer erst wieder hergestellt werden.

Die Rede von Netzwerkbeziehungen lenkt den Blick, das wird in der betriebswirtschaftlichen Diskussion dieser Organisationsform in aller Regel übersehen, nicht nur auf diese besondere Qualität interorganisationaler Beziehungen, sondern auch auf deren Einbettung in ein weitaus komplexeres Beziehungsgeflecht<sup>56</sup>. Neben der (unmittelbaren) Kooperation mit dem Kunden im Zuge der Leistungserstellung kommt es, das wird später noch deutlicher werden (vgl. Abschnitt 4.2), bei der Produktion von Mediendienstleistungen entscheidend auf eine mittelbare Kundenkooperation an. Darunter ist im Fall der Fernsehproduktion eine Berücksichtigung der Senderinteressen durch die Dienstleister des Produzenten zu verstehen, mit denen dieser im Rahmen von Projekt-

---

<sup>56</sup> Vgl. hierzu die Perspektive der strukturalistischen Netzwerkforschung z.B. bei Kappelhoff (2000); Windeler (2001), S. 91 ff.

netzwerken zusammenarbeitet. Dienstleistungsnetzwerke beziehen somit neben Kunden und Auftragnehmer oft dessen Zulieferer (im hier zur Diskussion stehenden Fall der Fernsehproduktion: ebenfalls Dienstleistungsunternehmen) mit ein.

Der Netzwerkcharakter einer solchen Produktionsorganisation wird allerdings nicht nur auf der Produzenten- bzw. Zuliefererseite, sondern auch auf der Kundenseite deutlich. Auftragnehmer unterhalten zumeist Geschäftsbeziehungen zu mehreren Kunden und sind deshalb in der Regel gleichzeitig mit verschiedenen Kundenanforderungen konfrontiert. Dienstleistungstypisch ist es mit einer Berücksichtigung entsprechender Informationen der Kunden zumeist nicht getan. Vielmehr gilt es, die parallele Kooperation mit verschiedenen Kunden in unterschiedlichen Projekten zu organisieren. Infolge einer solchen Kooperation mit verschiedenen Kunden nimmt auch auf dieser Seite die Netzwerkkomplexität zu. Bei genauerer Betrachtung wird somit aus einer zunächst nur dyadisch erscheinenden Kunden-Auftragnehmer-Beziehung ein komplexes Dienstleistungsnetzwerk, in dem sowohl auf Kunden- als auch auf Produzenten- bzw. Zuliefererseite verschiedene individuelle und korporative Akteure involviert sind. Dieser Sachverhalt ist in Abbildung 1 zusammengefaßt.

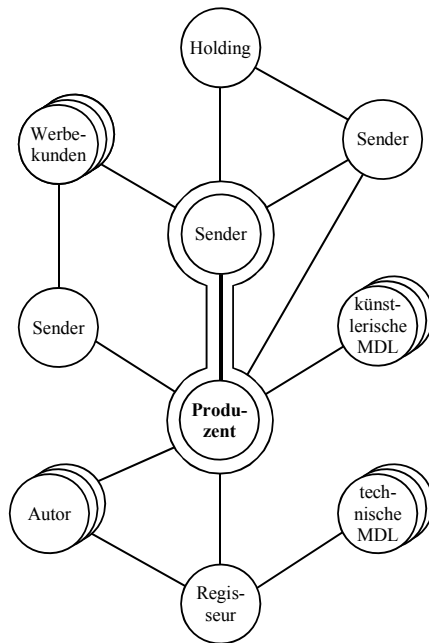
Über die Komplexität des Dienstleistungsnetzwerks hinaus steigen, so wird vermutet, die Anforderungen an das Management einer Kundenkooperation im übrigen auch mit der Spezifität und Heterogenität der jeweiligen Kundenanforderungen, außerdem mit der Häufigkeit, Tiefe, Intensität und Dauer sowie dem zeitlichen Arrangement der Kundeneinbeziehung in den Produktionsprozeß<sup>57</sup>.

Eine netzwerktheoretische Perspektive hebt im Unterschied zu diesen (institutionenökonomisch begründeten) Vermutungen allerdings hervor, daß es beim Organisieren der Kundenkooperation darum geht, deren Einbettung in den aufgezeigten Netzwerkkontext, das Geflecht der Beziehungen zu (auch) den anderen Kunden sowie zu den Zulieferern (von Dienstleistungen) im Blick zu behalten. Darüber hinaus, und darauf macht ergänzend eine organisationstheoretische Perspektive aufmerksam, stellt auch der notwendige Grad der Feinabstimmung organisationsinterner Prozesse auf Kunden-, Produzenten- und Zuliefererseite Anforderungen an das Management. Diesen zusätzlichen Managementanforderungen steht auf der anderen Seite gegenüber, daß die netzwerktypische Form der Einbindung von Kunden in ein komplexeres Beziehungsgeflecht in einem auf verstärkte Kundenorientierung setzenden Wettbewerbsumfeld einen wesentlichen Reiz dieser Organisationsform ökonomischer Aktivitäten ausmacht.

---

<sup>57</sup> Vgl. dazu Fließ (2001).





MDL = Mediendienstleister

Abbildung 1: Kundenkooperation im Dienstleistungsnetzwerk am Beispiel der Content-Produktion für das Fernsehen<sup>58</sup>

Speziell Projektnetzwerke entfalten ihr volles Potential als Organisationsform der Dienstleistungsproduktion allerdings wegen ihres vergleichsweise schlanken Charakters nur dann, wenn sie in entsprechende Kontexte, mit anderen Worten in ein funktionsfähiges „organisationales Feld“<sup>59</sup> eingebettet sind. Ein derartiges Feld umfaßt „... those organizations that, in the aggregate, constitute a recognized area of institutional life: key suppliers, resource and product consumers, regulatory agencies, and other organizations that produce similar services or products.“<sup>60</sup> Das Feld der Fernsehproduktion beinhaltet z.B. Ausbildungs- und Förderinstitutionen, mit Medienpolitik befaßte staatliche Stellen, Branchenverbände, Werbeagenturen und als Finanziere in diesem Feld tätige Finanzdienstleister. Zum Beispiel betreiben Projektnetzwerke bzw. die ihnen angehörenden Unternehmungen selbst oft keine formelle Aus- und Weiterbildung, bedürfen aber gleichzeitig kontinuierlich der kompetenzbezogenen Ent-

<sup>58</sup> Vgl. Sydow (2000), S. 30.

<sup>59</sup> DiMaggio/Powell (1983), S. 148.

<sup>60</sup> Vgl. DiMaggio/Powell (1983), S. 153.

wicklung und gegebenenfalls der Ergänzung ihres kreativen Pools. Zu diesem Zwecke unterhalten Sender wie Produzenten nicht nur intensive Beziehungen zu den entsprechenden Institutionen in der Region, sondern beteiligen sich sogar aktiv an ihrem Aufbau und ihrer Führung<sup>61</sup>. Entsprechend gilt es auch, diesen Feldkontext beim Management von Dienstleistungsnetzwerken – nicht zuletzt auch unter dem Aspekt der Kundenintegration bzw. -kooperation mit zu berücksichtigen.

#### **4.2 Kundenkooperation in Netzwerken im Lichte von Mehrstufigkeit, Mehrdimensionalität und Mehrebenenproblematik<sup>62</sup>**

Die Integration des Kunden – als Ko-Designer, Ko-Produzent etc. – kann in Netzwerken, selbst in der spezifischen Form von Projektnetzwerken, organisatorisch recht unterschiedlich ausgestaltet sein. Zum Beispiel kann die Kundenintegration entweder – konzentriert – in bloß einer, zumeist der fokalen Netzwerkunternehmung oder aber – diffundiert – in mehreren Netzwerkunternehmungen erfolgen, im Extremfall gar das gesamte Netzwerk direkt betreffen. Letzteres ist vermutlich um so eher der Fall, je komplexer erstens die zu erbringende Dienstleistung – bzw. im Fall von Leistungsbündeln: der Sach- und Dienstleistung – ist und je spezialisierter zweitens die Netzwerkunternehmungen sind. Die Kundenintegration kann zudem stärker vom Produzenten oder aber vom Kunden selbst kontrolliert sein. Die organisatorische Ausgestaltung hat ebenso wie die faktische Kontrolle über die Kundenintegration bzw. -kooperation ganz offensichtlich weitreichende Folgen für das Management auch von Projektnetzwerken. Wichtiger noch als diese Unterscheidungen sind die Möglichkeiten, die Kundenintegration im Netzwerk, auch im Projektnetzwerk, mehrstufig zu organisieren. Genau dabei können die getroffenen Unterscheidungen organisatorisch genutzt werden. Tatsächlich erfolgt im Zuge der Individualisierung gerade auch der Dienstleistungsproduktion die Kundenintegration zunehmend *mehrstufig*<sup>63</sup>. Das heißt, nicht nur der unmittelbare Abnehmer eines Dienstleistungsproduzenten wird in den Ko-Produktionsprozeß einbezogen, sondern auch der mittelbare. Mit anderen Worten: „Mehrstufige Integrativität liegt vor, wenn die externen Faktoren nicht nur dem Anbieter der direkt vorgelegerten Wertschöpfungsstufe, sondern auch dessen in die Problemlösung ein-

---

<sup>61</sup> Vgl. dazu Lutz/Sydow (2002).

<sup>62</sup> Bei diesem Abschnitt handelt es sich um eine nur leicht modifizierte Fassung eines Teils eines früheren Beitrages der Verfasser; vgl. Sydow/Windeler (2003a), S. 351 ff.

<sup>63</sup> Vgl. Trommen (2001).

gebundenen und auf noch weiter vorgelagerten Stufen stehenden Zulieferern zur Verfügung gestellt werden.“<sup>64</sup>

Die mehrstufige Kundenintegration findet dabei im Rahmen eines Projekts bzw. Auftrags häufig parallel statt. Der Kunde macht einem Produzenten einen externen Faktor also nicht erst verfügbar, und dieser Produzent stellt dann im nächsten Schritt, seinerseits als Kunde seinem Zulieferer Objekte, Informationen, Rechte, Arbeitsleistungen oder andere externe Faktoren zur Verfügung. Vielmehr geht es oftmals darum, daß sich die verschiedenen Akteure – z.B. Produzent und Sender, jeder von ihnen Kunde der jeweils nachgelagerten Wertschöpfungsstufe – mit ihren Erwartungen und Leistungen direkt und simultan in den Produktionsprozeß einbringen. Insofern dürfte der Fall einer auf eine (fokale) Netzwerkunternehmung konzentrierten Kundenintegration der Ausnahme-, der Fall der mehr oder weniger ins Dienstleistungsnetzwerk diffundierenden Kundenintegration insbesondere bei der arbeitsteiligen Produktion hochgradig immaterieller Dienstleistungen der Regelfall sein. Der Fall einer konsekutiven, konzentrierten Kundenintegration wird aller Voraussicht nach, weil zeitlich entkoppelt und zentral zu koordinieren, deutlich geringere Managementprobleme aufwerfen. Beispielsweise dürfte es leichter sein, mit etwaigen Interessendivergenzen der Akteure umzugehen, wenn diese voneinander isoliert werden. Allerdings wird bei Verzicht auf eine simultane und nicht allein durch eine Netzwerkunternehmung koordinierte Kundenintegration auch vielleicht die Chance vergeben, Interessendivergenzen offen anzusprechen und auszugleichen bzw. die aus ihr möglicherweise erwachsenden Strategievorteile zu nutzen.

Eine aus Kostengründen Dienstleistern oft anempfohlene späte Kundenintegration, die dem Anbieter eine weitgehend autonome Disposition über den Produktionsprozeß (z.B. durch Erhöhung des Vorfertigungsgrades) ermöglicht<sup>65</sup>, ist in dem für die Medienindustrie wichtigen Bereich der Content-Produktion in der Regel nicht möglich. Statt dessen ist das Gegenteil der Fall: Zumindest bei echter Auftragsproduktion verlangt der Sender nicht nur ein weitgehendes Mitspracherecht, und dies schon in den ersten Interaktionen, er kontrolliert auch kontinuierlich die Berücksichtigung seiner Interessen im Produktionsprozeß<sup>66</sup>. Anders wäre die Situation bei autonom „fertiggestellten“ Programmen. Diese finden sich allerdings aufgrund des oben angedeuteten Profilierungstrebens von Sendern und Produzenten und der Immaterialität der Produkte immer seltener, auch wenn für sehr preiswerte Fertigware immer ein Sendeplatz zu finden sein wird. Selbst vor dem Hintergrund der bislang präsentierten, organisa-

---

<sup>64</sup> Vgl. Trommen (2001), S. 23.

<sup>65</sup> Vgl. z.B. Reichwald/Piller (2002), S. 42 ff.

<sup>66</sup> Vgl. Windeler/Lutz/Wirth (2000).

tions- und netzwerktheoretischen Überlegungen gilt: „Die Integrativität ist ein vielschichtiges Phänomen, das bis heute bei weitem nicht in allen seinen Dimensionen untersucht und ausgeleuchtet werden konnte.“<sup>67</sup> Offen etwa bleibt, wie die Kunden genau bei der (Ko-) Produktion von Dienstleistungen mitwirken, wie sie z.B. auch Einfluß auf den Produktionsprozeß nehmen. Dies hängt eng mit der grundsätzlichen – nicht nur für die Dienstleistungs-, sondern auch für Netzwerkforschung charakteristischen – Vernachlässigung der „... Innenaspekte innerhalb der dienstleistungserstellenden Unternehmungen ...“<sup>68</sup> zusammen. Vor allem aber beruht sie auf einem ergänzungsbedürftigen Verständnis sozialer Prozesse in und zwischen Organisationen – wie z.B. Unternehmungen in Projektnetzwerken.

Rechnung zu tragen ist dabei neben der Mehrstufigkeit der Kundenintegration in Netzwerken in einem zweiten Schritt der Mehrdimensionalität des Sozialen, in einem dritten dem Management von Netzwerken, speziell auch unter der Perspektive der Kundenintegration, dem Mehrebenenproblem. Die *mehrdimensionale* Erfassung der mehrstufigen Kundenintegration erfolgt strukturationstheoretisch auf den drei Sozialdimensionen der Signifikation, der Legitimation und der Domination<sup>69</sup>. Akteure handeln kompetent, indem sie sich in Prozessen der Strukturation zum einen Regeln der Signifikation und Legitimation sowie zum anderen Ressourcen der Domination vergegenwärtigen. Regisseure, Schauspieler, Produzenten, Sendervertreter sowie alle anderen an der Produktion von Fernsehprogramminhalten beteiligten Akteure nutzen in ihren Projektaktivitäten typische Bezeichnungen und Begrifflichkeiten und verwenden die mit ihnen verbundenen Bedeutungen (Regeln der Signifikation). Dabei nehmen sie Bezug auf übliche Vorstellungen über z.B. gelungene Lösungen, passende Aktivitäten usw. bei der Beurteilung und Einschätzung des Geschehens (Regeln der Legitimation). Und sie nutzen materielle Ressourcen (wie z.B. Geld oder Kameras) sowie immaterielle Ressourcen (wie etwa der Beziehungen zum Produzenten), um kompetent im Projekt bzw. im Projektnetzwerk miteinander zu handeln (Ressourcen der Domination). Die Akteure können dabei nur insoweit kompetent handeln, wie sie diese Regeln und Ressourcen aktiv und reflexiv in ihre Aktivitäten einbeziehen und diese durch ihr Handeln reproduzieren oder transformieren. Kundenintegration ist somit nicht nur oft ein mehrstufiger Prozeß, sondern erfolgt über die verschiedenen Stufen der Wertschöpfungskette hinweg, indem die Akteure in sozialer Interaktion Sets von Regeln und Ressourcen abgleichen bzw. herausbilden.

---

<sup>67</sup> Engelhardt (2002), S. 47.

<sup>68</sup> Engelhardt (2002), S. 48.

<sup>69</sup> Vgl. zum folgenden genauer Sydow et al. (1995); Windeler (2001).

Insgesamt gewinnt man so ein erweitertes Verständnis von Kundenintegration: Kundenintegration ist etwas Praktisches, Medium und Resultat der Aktivitäten der Akteure. Sie muß kontinuierlich durch ein entsprechendes, durch Regeln und Ressourcen (d.h. Strukturen) restringiertes, aber auch ermöglichtes Handeln reproduziert sein, soll sie Bestand haben. Akteure konstituieren die Kundenintegration rekursiv über die in ihren Handlungen genutzten Regeln der Signifikation und Legitimation sowie die Ressourcen der Domination. Dabei kommt es nicht nur auf deren Reproduktion im praktischen Handeln der Netzwerkpartner an, sondern auch auf den Abgleich und die Abstimmung gemeinsamer Sicht-, Legitimations- und Handlungsweisen und – in letzter Konsequenz – auf ihre Institutionalisierung als eine von den am Prozeß der Kundenintegration Beteiligten als gut oder zumindest akzeptabel erachtete Praxis.

Geteilte Sicht-, Legitimations- und Handlungsweisen sind nicht nur Medium und Resultat gelungener Kundenintegration und – neben der durch sie erzielten oder erzielbaren ökonomischen Ergebnisse – Maßstab ihrer Beurteilung. Vielmehr bilden sie systematisch Ansatzpunkte für ein Management bzw. eine Organisation der Kundenintegration: der konkreten Kundenintegration eine bestimmte Bedeutung zuzuweisen, sie dabei als legitim erscheinen zu lassen und in ihr und mit ihr Macht und Einfluß auszuüben. Das Gelingen oder Mißlingen der Kundenintegration bzw. -kooperation und die hierdurch erzielbaren ökonomischen Ergebnisse sind also daran gebunden, inwiefern die von den Akteuren genutzten Sets von Regeln und Ressourcen zumindest zueinander passen, im positiven Fall sich (wechselseitig) ergänzen und die Handlungsfähigkeiten einzelner oder gar aller Akteure verbessern. Die Möglichkeiten und Grenzen der Ausgestaltung dieser Sets beruhen ganz wesentlich auf den Fähigkeiten der beteiligten Akteure. Diese sind aber ihrerseits an die in einem Projekt, in einer Organisation, einem organisationalen Netzwerk und einem organisationalen Feld vorherrschenden Strukturen gebunden.

Die Ausgestaltung der Kundenintegration erfolgt analytisch schließlich auf *mehreren Ebenen*. In einem ersten Schritt geht es in einem konkreten Projekt um das Management der entsprechenden Beziehungen im Lichte der skizzierten Mehrstufigkeit und Mehrdimensionalität. Im Vordergrund steht dabei notwendig die Auswahl, der Aufbau, die Unterhaltung bzw. Pflege und gegebenenfalls auch die angemessene Beendigung der Beziehung zum Kunden. Das Beziehungsmanagement erstreckt sich allerdings – je nach dem, wie viele Stufen die Kundenintegration umfaßt und wie weit sie in das Netzwerk diffundiert – auch auf die Beziehungen zu anderen Projektpartnern.

Soweit es sich bei den Projektpartnern – wie z.B. im Fall der Fernsehsender – um Organisationen handelt, können die Akteure beim Management des Projekts – und auch des Projektnetzwerks – neben diesen Strukturen auch die von und in der Organisation verfügbaren Regeln und Ressourcen (d.h. Organisati-

onsstrukturen im strukturationstheoretischen Sinne) nutzen. Hierbei ist von besonderer Bedeutung, wie die Arbeit an den Systemgrenzen und damit das „boundary spanning“ geregelt ist (vgl. Abschnitt 4.1).

Neben Projekt und gegebenenfalls Organisation wird – gleichsam auf einer dritten Ebene – das Netzwerk, im Beispielfall genauer das Projektnetzwerk, als Bezugspunkt des Management relevant, und zwar wiederum mehrstufig und mehrdimensional. Hier geht es beispielsweise darum, durch wiederholte Zusammenarbeit mit denselben Dienstleistern die (Netzwerk-) Beziehungen zu stabilisieren. Dazu muß stabilen Beziehungen ein entsprechender Sinn zugeschrieben werden (z.B. „niedrigere Koordinationskosten“), um sie – wider manch empirischer Befunde<sup>70</sup> – als legitim ausgegeben werden („stabil = effizient“). Schließlich geht es darum, für die Stabilisierung der Beziehungen entsprechende Ressourcen bereitzustellen, aber auch stabile Geschäftsbeziehungen als Ressource in den Interaktionen zu nutzen.

Ein weiterer Bezugspunkt des Management neben konkretem Projekt, gegebenenfalls der Organisation und dem aus der Projektarbeit intendiert oder unintendiert entstehenden (Projekt-)Netzwerk – ist das organisationale Feld. Hier werden – gleichsam auf einer vierten Ebene – Beziehungen zu anderen wichtigen Akteuren außerhalb des Netzwerks gemanagt, da Projektnetzwerke in vielerlei Hinsicht „schlank“ sind und für deren Funktionsfähigkeit notwendig des Rückgriffs auf Institutionen außerhalb des Netzwerks angewiesen sind. In der Fernsehindustrie greifen, wie angedeutet, z.B. Produzenten zur Finanzierung einer bestimmten Produktion auf staatliche Förderinstitutionen und zur Rekrutierung von Personal auf Ausbildungsinstitutionen zurück. Eine große Rolle spielen auch Konferenzen, Preisverleihungen und andere „Medientreffs“. Ähnlich wie auf der Netzwerkebene werden auch hier Kunden in die Interaktion mit den Institutionen im Feld einbezogen, zumal wenn sie entsprechend machtvoll gegenüber dem Produzenten auftreten können<sup>71</sup>.

Die Konstitution von Sets von Regeln und Ressourcen unterschiedlicher Ebenen spielt hierbei komplex mit der praktischen Form der Kundenintegration bzw. -kooperation zusammen. Das sei am Beispiel der Termintreue illustriert. Gilt im Projekt beispielsweise, wie dies in der Medienindustrie regelmäßig der Fall ist, die von den meisten Kunden durch ein entsprechendes Selektionsverhalten bekräftigte Regel, daß nur eine fristgerechte Projektabwicklung ökonomischen Erfolg verspricht, so hat diese Regel eine Chance, nicht nur im Projektnetzwerk, sondern gegebenenfalls auch darüber hinaus im organisationalen Feld Gültigkeit zu erlangen. Termintreue verfestigt sich in Folge als Regel in Projekten, gegebenenfalls unterstützt von einer in den jeweiligen Organisatio-

---

<sup>70</sup> Vgl. z.B. Backhaus/Büschken (1999).

<sup>71</sup> Vgl. dazu Lutz/Sydow (2002).

nen geltenden Regel, verbreitet sich im Projektnetzwerk und tritt den Akteuren in Projekten als im Netzwerk und unter Umständen sogar im organisationalen Feld gültige Regel entgegen. Je weniger die Regel der Termintreue, wie in stark kreativen Industrien, im ganzen organisationalen Feld gesichert eingehalten und kontrolliert werden kann, desto größer ist die Chance, daß sich ein Projektnetzwerk durch Einhaltung und Fähigkeit der Kontrolle der Regel einen Wettbewerbsvorteil verschafft.

Die Kooperation mit den Kunden ist für das Erreichen dieser Zielsetzung – und damit auch für die Institutionalisierung der Regel selbst – insbesondere bei kreativen, individualisierten und hochgradig immateriellen Produkten wie Fernsehinhalten elementar. Die Abnahme der Produkte beruht nämlich insbesondere auf der Akzeptanz der Zuschauer sowie der werbetreibenden Wirtschaft. Gelingt es Fernsehsendern, Produzenten und anderen an der Produktion beteiligten Akteuren, deren Akzeptanz glaubhaft bereits im Erstellungsprozeß durch einen Abgleich relevanter Sets von Regeln und Ressourcen abzusichern, wird auch die Einhaltung von Terminen wahrscheinlicher. Abgesichert werden kann die Akzeptanz der erstellten Produkte und damit verbunden die Einhaltung der Regel der Termintreue. Akteuren gelingt das, indem sie nicht nur positiv die im Feld vorherrschenden Praktiken und in ihnen befolgten (oder kritischen) Sets von Regeln und Ressourcen in ihr Handeln einbeziehen, sondern durch ein (netzwerkübergreifendes) Beziehungsmanagement im organisationalen Feld die Handlungsmöglichkeiten zu erweitern. Sender und Produzenten knüpfen bzw. unterhalten in der Medienindustrie – wie bereits erwähnt – beispielsweise „gute Beziehungen“ zu Aus- und Weiterbildungsinstitutionen und gewinnen hierdurch Zugriff auf die dort entwickelten und in kreativen Industrien chronisch knappen kreativen Humanressourcen. So dies möglich ist und als strategisch bedeutsam bewertet wird, nehmen Sender wie Produzenten darüber hinaus auch Einfluß auf die im Feld insgesamt verfolgten Strategien und Praktiken und versuchen, deren Weiterentwicklung – und damit auch die im Feld relevanten Sets von Regeln und Ressourcen – mit zu kontrollieren. Denn über die Kontrolle externer Ressourcenflüsse hinaus sichern sie damit insgesamt auch die Akzeptanz für das eigene Handeln mit ab.

#### **4.3 Wandel von Dienstleistungsnetzwerken und Kundenkooperation**

Schreyögg und Noss<sup>72</sup> untersuchen den Wandel von Organisationen aus systemtheoretischer Sicht. Sie postulieren, daß Organisationsentwicklung erstens keine Spezialistensache ist, die – zumindest nicht dauerhaft – einem Moderator, Prozeßberater oder gar Broker übertragen werden kann, sondern alltägliche

---

<sup>72</sup> Vgl. Schreyögg/Noss (1995).

Aufgabe des Management. Zweitens betonen sie, daß Organisationswandel kein stetiger und prinzipiell beherrschbarer Prozeß ist, sondern in ihm mit Störungen, Überraschungen, Widerständen und Eigendynamiken zu rechnen ist. Drittens heben sie hervor, daß der Wandel von Organisationen kein festumschriebenes Problem ist, sondern Wandlungsprozesse von Interessen geleitet auf die Agenda kommen (bzw. von ihr genommen werden) und Ergebnis von sich überlappenden Problemlösungsprozessen sind. Viertens und abschließend stellen sie heraus, daß Wandel in Organisationen kein Sonderfall des Abweichens von einem Gleichgewichtszustand ist, sondern als Normalfall der immer prekären Reproduktion von Strukturen daherkommt.

Diesen Einschätzungen über den Wandel von Organisationen können wir uns aus strukturationstheoretischer Perspektive nur anschließen, setzen aber doch eigene Akzente<sup>73</sup>. Der Wandel von Sozialsystemen wie Organisationen und Netzwerken ist (genauso wie die Hervorbringung und Aufrechterhaltung von Ordnung) Ergebnis sozialer Praktiken, vor allem jener mit einer größeren Ausdehnung in Zeit und Raum<sup>74</sup>. Der Wandel kann seinen Ursprung in Veränderungen von Regeln der Signifikation und Legitimation haben oder aber von veränderten Nutzungsweisen von Ressourcen der Domination ausgehen, wobei die Verschiebungen in den für das Geschehen bedeutsamen Sets von Regeln und Ressourcen etwa in den Organisationen selbst oder in ihren Kontexten, etwa bei Kunden, ihren Ausgangspunkt nehmen können.

Analytisch kann man vier Haupttypen von Wandel unterscheiden, die sich im praktischen Prozeß überlappen können<sup>75</sup>. Sozialer Wandel kann in Organisationen ebenso wie in Netzwerken erstens inkremental, unintendiert und ungeplant in Form eines „slow drift“ erfolgen. Die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wirkungen dieser „kleinen“ Veränderungen können alles andere als marginal sein, wie uns etwa die Literatur über Pfadabhängigkeit lehrt<sup>76</sup>. Der Wandel von Organisationen wie Netzwerken kann zweitens aber auch das Resultat von Aktivitäten von kollektiv mobilisierten Akteursgruppen wie unterschiedlichen Managementfraktionen in einer Organisation oder Fraktionen von Organisationen in einem interorganisationalen Netzwerk sein, die sich mit ihren Vorstellungen gegen andere durchsetzen. Der Wandel kann drittens durch ein verändertes Verständnis der Akteure von sozialen Praktiken oder Handlungssituationen verursacht sein, was ebenso sequentielle, sanft fließende Wandlungsprozesse nach sich ziehen kann wie radikale Veränderungen. Sozialer Wandel

---

<sup>73</sup> Vgl. zum folgenden Windeler (2001), S. 274 ff.

<sup>74</sup> Vgl. Giddens (1987), S. 153.

<sup>75</sup> Vgl. Giddens (1990), S. 304.

<sup>76</sup> Vgl. Arthur (1990); Ortmann (1995); Schreyögg/Sydow/Koch (2003); Windeler (2003).



kann viertens Medium und Resultat veränderter Ressourcen oder Ressourcenzugänge sein, d.h. sich aus der Verschiebung von Kontrollen über relevante Ressourcen – z.B. über eine Kundenbeziehung – ergeben. Strukturationstheoretisch rückt der kompetente Akteur, der sein Wissen im Handeln praktisch anwenden und sich sozial mit anderen zusammenschließen sowie seine Aktivitäten auf unterschiedliche Arten und Weisen mit anderen koordinieren kann, in den Mittelpunkt der Betrachtung von Wandlungsprozessen, ohne allerdings die Bedeutung der „herrschenden“ Strukturen für Verlauf und Ergebnis der Wandlungsprozesse auszublenden. Wandel ist damit nicht nur Ergebnis intentionalen, deliberaten Handelns. Er kann aber eben durchaus auch interessiert hervorgebracht werden, ohne daß die Akteure jedoch jemals alle Konsequenzen ihrer Aktivitäten übersehen und kontrollieren können. Der Wandel von Organisationen erfolgt ebenso wie der von Netzwerken so immer aus einer Melange aus intendierten und nicht-intendierten Veränderungen sozialer Praktiken.

Der Wandel von Netzwerken unterscheidet sich insoweit nicht grundsätzlich von dem Wandel von Organisationen. Er schließt zudem den Wandel der Form ein, wie die Aktivitäten miteinander im Netzwerk koordiniert werden. So kann man etwa gerade auch im Bereich der Produktion von Programminhalten für das Fernsehen schon seit einer Weile einen Wandel von einer Form der Netzwerkorganisation zur anderen beobachten<sup>77</sup>. Für ein vertieftes Verständnis des Wandels von Netzwerken ist jedoch die schon angesprochene Mehrebenenbetrachtung hilfreich (vgl. Abschnitt 4.2). Dabei werden nicht nur die drei Ebenen der Organisation, des Netzwerks und des Felds (sowie im Falle von Projektnetzwerken zusätzlich die Ebene des Projekts) unterschieden, sondern der Wandlungsprozeß als ein Prozeß der sich zwischen diesen Ebenen vollziehenden Koevolution verstanden. „Die Sicht auf die Koevolution von Netzwerken, Netzwerkunternehmungen und Branchenkontexte ... verdeutlicht: Netzwerke und ihre relevanten Kontexte verändern sich nicht nur von Moment zu Moment zeitlich, strukturell und räumlich, und beeinflussen sich zudem nicht nur wechselseitig. Zu beachten ist, daß sie jede für sich der Evolution unterworfen sind, idiosynkratische, eigensinnige Entwicklungspfade aufweisen und füreinander evolutionär selektierende Umwelten darstellen.“<sup>78</sup> Dabei können die Prozesse der Koevolution füreinander nicht nur die Bestands-, sondern auch die Entwicklungsfähigkeit der Organisationen im Netzwerk, des Netzwerks selbst und der Branchen positiv oder negativ beeinflussen.

Der Netzwerkwandel hat – nicht zuletzt mit Blick auf die Problematik der Kundenkooperation – naheliegend vielfältige, vor dem Hintergrund der in diesem Beitrag entfalteten Perspektive allerdings keinesfalls zwangsläufige Impli-

<sup>77</sup> Vgl. Sydow/Wirth (2000).

<sup>78</sup> Windeler (2001), S. 282.

kationen für den Wandel der am Netzwerk beteiligten Dienstleistungsunternehmen als Organisationen. Dienstleistungsunternehmungen können ihre Produktion ebenso ändern wie die Praktiken der Kundenintegration. Beispielsweise können sich, wie unsere Untersuchungen bei Fernsehsendern zeigen, Organisationen intern so ausdifferenzieren, daß Lieferanten (in unserem Fall: Produzenten) Beziehungen zu mehreren Abteilungen unterhalten müssen. Dies stellt besondere Anforderungen an deren Kundenmanagement, aber auch an die organisationsinterne Koordination der betroffenen Organisationen. Kunden wiederum können ihre Ansprüche an Dienstleistungen verändern und eine andere Ausgestaltung der Beziehungen zu Dienstleistern einfordern. Dienstleistungsanbieter können hierbei, nicht zuletzt durch Vernetzung, den Umfang und die Qualität der erzielten Dienstleistungen bei entsprechend reflexiver Ausgestaltung der Zusammenarbeit im Netzwerk, gegebenenfalls grundlegend, zum Nutzen des Kunden wie auch der Anbieter verändern. Die Kunden können durch verändertes Nachfrageverhalten, das selbst auf dem Zusammenschluß in Netzwerken mit anderen beruhen kann, unter Umständen ihr Nachfragenvolumen und ihre Nachfragemacht verbessern. Umstrukturierungen dieser Art können wiederum Auslöser für weitreichende Restrukturierungen in einem organisationalen Feld nach sich ziehen, ebenso wie umgekehrt, etwa Änderungen auf Seiten der Anbieter und ihrer Beziehungen im Feld oder ein Wandel des Rechtsrahmens komplexe Umstrukturierungen der Dienstleistungsproduktion in den Organisationen und Netzwerken auslösen können.

Das Management der am Netzwerk beteiligten Organisationen hat diese vielfältigen Anlässe, Möglichkeiten und Interdependenzen zu berücksichtigen, insbesondere, wenn es darum geht, die Kundenkooperation strategisch zum Nutzen aller Beteiligten auszugestalten. Die Möglichkeiten und Grenzen der Ausgestaltung der Beziehungen zu den Kunden, aber auch zu anderen Partnern im Netzwerk, sowie die damit erzielbaren wirtschaftlichen Resultate sind im Ergebnis einer solchen Perspektive nicht rein individuell an die Beziehung zwischen Kunde und Anbieter gebunden. Mit entscheidend ist vielmehr das Geflecht von Beziehungen zwischen den Organisationen im Netzwerk und die reflexive Auslegung der Netzwerkbeziehungen zwischen den an der Dienstleistungsproduktion direkt oder indirekt Beteiligten im Kontext des organisationalen Felds.

## 5 Ausblick: Praxisimplikationen und Forschungsperspektiven

Blickt man aus der Sicht von Organisations- und Netzwerktheorien auf das *Management* von Dienstleistungsunternehmungen und -netzwerken, dann rücken in funktionaler wie in institutionaler Perspektive zwei Aspekte in den Mittelpunkt: Erstens die Art und Weise, wie die Aktivitäten derjenigen, die die

Dienstleistung erstellen und verwerten, koordiniert werden und zweitens welche Beziehungen dabei zwischen ihnen entstehen und wie die an der Dienstleistungsproduktion Beteiligten diese in den Praktiken nutzen. Entsprechend richtet sich das Management der Dienstleistungserstellung auf die Festlegung der allgemeinen Bedingungen für diese Praktiken. Da Organisationen und Netzwerke unterschiedliche Kontexte für die Produktion und Verwertung von Dienstleistungen bilden, ist das Management angehalten, diese reflexiv aufzunehmen. Spezieller gilt es so vor allem, die vorherrschenden Praktiken der Kundenintegration bzw. -kooperation im Managementhandeln zu identifizieren, zu berücksichtigen und gegebenenfalls zu verändern (vgl. Abschnitt 4.1). Genauer hat dies im Lichte der aufgezeigten Mehrstufigkeit, Mehrdimensionalität und Mehrebenenproblematik der Dienstleistungsproduktion (vgl. Abschnitt 4.2) zu erfolgen. Dabei sind schließlich die konkreten Wandlungsprozesse von Dienstleistungsunternehmen und -netzwerken als Prozesse der Koevolution zu verstehen (vgl. Abschnitt 4.3). Das Management dieser Prozesse besteht darin, die angesprochenen Praktiken der Produktion und Verwertung von Dienstleistungen in der eigenen Organisation, aber auch darüber hinaus, zu beobachten und auszuwerten sowie (nicht zuletzt auch auf der Basis der gemachten Beobachtungen und Auswertungen) die Praktiken reflexiv auszugestalten.

Sind damit die grundlegenden Aufgabenstellungen für das praktische Dienstleistungsmanagement umrissen, so stellt sich der Dienstleistungsforschung nicht nur die Aufgabe verstärkter empirischer Untersuchung dieser Zusammenhänge, sondern gerade auch die Weiterentwicklung einer organisations- und netzwerktheoretische Aspekte grundlegend miteinbeziehenden Dienstleistungstheorie. Mit Blick auf die in diesem Beitrag kaum mehr als angedeutete (sozialtheoretisch verankerte) Organisations- und Netzwerkforschung geht es vor allem darum, die skizzierten Aussagen zu spezifizieren. Dies kann durch eine weitere Auseinandersetzung mit praktischen organisatorischen Problemen des Dienstleistungsmanagement erfolgen, aber auch durch „lose Integration“<sup>79</sup> anderer Organisations- und Netzwerktheorien. Kandidaten für dieses Unterfangen sind etwa die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie (in der Folge von March und Simon) oder die vielfältigen institutionalistischen Theorieansätze: von der Institutionenökonomik sensu North und Williamson bis hin zum soziologischen Neoinstitutionalismus DiMaggio und Powell folgend. Ein weiterer ernstzunehmender Kandidat ist die Evolutionstheorie in ihrer ökonomischen Spielart (im Anschluß an Nelson und Winter) ebenso wie in ihrer organisationssoziologischen Variante (z.B. Hannan und Freeman folgend)<sup>80</sup>. Diese Theorieansätze können, nicht zuletzt aufgrund zum Teil jahrzehntelanger empirischer Forschung, auf der Habenseite für sich eine größere Detailliertheit verbu-

<sup>79</sup> Ortman/Sydow (2001).

<sup>80</sup> Vgl. zu diesen und weiteren Ansätzen Kieser (2002); Ortman/Sydow/Türk (1997).

chen, die auch für Fragen des Dienstleistungsmanagement – in Organisationen wie in Netzwerken – genutzt werden könnte. Auf der anderen Seite sind diese Ansätze (wie etwa die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie) mit ihrer Akzentsetzung auf Handlung übervoluntaristisch oder aber (wie die Evolutionstheorie und der Neoinstitutionalismus) mit ihrer Betonung von Struktur zu deterministisch angelegt. Zudem betrachten diese Theorieansätze typischerweise nur ein oder zwei der in diesem Beitrag herausgestellten drei, in der Praxis immer zusammenwirkenden, nur analytisch zu unterscheidenden Dimensionen von Handlung und Struktur.

Angesichts der Vielfalt der Perspektiven und der jeweiligen Schwerpunktsetzungen der Theorieansätze sowie der von ihnen erzeugten Erkenntnisse und Einsichten richtet sich der Blick in einem nächsten Schritt darauf, ob und inwiefern es möglich und fruchtbar ist, diese Perspektiven mit Hilfe neuerer Sozialtheorien zu integrieren. Die neuere Systemtheorie Luhmanns, jüngste Komplexitätstheoretische Ansätze wie auch die Strukturationstheorie Giddens' nehmen von ihrer Theorieanlage her das gesamte Spektrum zwischen situativen Interaktionen (wie Entscheidungen) bis hin zu gesellschaftsweiten Institutionen in ihre Konzeptualisierungen der Konstitution des Sozialen auf. Aus der Sicht dieser Sozialtheorien schreitet jede der gerade erwähnten organisations- bzw. netzwerktheoretischen Perspektiven nach einer konzeptionellen Erweiterung. Aus der Sicht dieser Ansätze der Organisations- und Netzwerktheorie trifft eher das Umgekehrte zu: Sozialtheoretisch fundierte Ansätze bedürfen einer Konkretisierung und Präzisierung für die jeweiligen Praxisfelder. Theoretisch tragfähige und realistische – und damit praxisgerechte – Konzepte des Dienstleistungsmanagement dürften sich entsprechend aus dem Zusammenspiel von organisations- und netzwerktheoretischen sowie von system-, komplexitäts- oder strukturationstheoretischen Sozialtheorien speisen. Ohne jedwede Einbeziehung dieser Theorien wird es keine tragfähige Konzeption des Dienstleistungsmanagement geben können.

## Literatur

- Adams, J. S.*: Interorganizational Processes and Organizational Boundary Activities, in: *Research in Organizational Behavior*, Vol. 2, hrsg. v. L. L. Cummings und B. M. Staw, Greenwich 1980, S. 321-355
- Arthur, W. B.*: Positive Feedbacks in the Economy, in: *Scientific American*, Vol. 262 (1990), H. 2, S. 80-85
- Backhaus, K. / Büschken, J.*: The Paradox of Unsatisfying but Stable Relationships – A Look at German Car Suppliers, in: *Journal of Business Research*, Vol. 46 (1999), S. 245-257

- Brockhoff, K.*: Wenn der Kunde stört – Differenzierungsnotwendigkeiten bei der Einbeziehung von Kunden in die Produktentwicklung, in: Marktorientierte Unternehmensführung, Reflexionen – Denkanstöße – Perspektiven. Festschrift für Heribert Meffert zum 60. Geburtstag, hrsg. v. M. Bruhn und H. Steffenhagen, Wiesbaden 1997, S. 351-370
- Corsten, H.*: Dienstleistungsmanagement, 4. Aufl., München/Wien 2001
- DiMaggio, P. / Powell, W. W.*: The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, in: American Sociological Review, Vol. 48 (1983), S. 147-160
- Duschek, S. / Ortmann, G. / Sydow, J.*: Grenzmanagement in Unternehmensnetzwerken: Theoretische Zugänge und der Fall eines strategischen Dienstleistungsnetzwerks, in: Strategie und Struktur. Strategisches Management von Unternehmen, Netzwerken und Konzernen, hrsg. v. G. Ortmann und J. Sydow, Wiesbaden 2001, S. 191-233
- Engelhardt, W. H.*: Einige Anmerkungen zur Weiterführung der Diskussion um das Dienstleistungsmarketing, in: Die Unternehmung, 56. Jg. (2002), S. 47-54
- Engelhardt, W. H. / Kleinaltenkamp, M. / Reckenfelderbäumler, M.*: Leistungsbündel als Absatzobjekte. Ein Ansatz zur Überwindung der Dichotomie von Sach- und Dienstleistungen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 45. Jg. (1993), S. 395-426
- Fließ, S.*: Die Steuerung von Kundenintegrationsprozessen. Effizienz in Dienstleistungsunternehmen, Wiesbaden 2001
- Fosstenløkken, S. M. / Løwendahl, B. R. / Revang, Ø.*: Knowledge Development through Client Interaction: A Comparative Study, in: Organization Studies, Vol. 24 (2003), S. 859-879
- Frost, J.*: Die Koordinations- und Orientierungsfunktion der Organisation, Bern/Stuttgart/Wien 1997
- Gerum, E. / Achenbach, W. / Opelt, F.*: Zur Regulierung der Binnenbeziehungen von Unternehmensnetzwerken. Ein Problemaufriß, in: Zeitschrift Führung + Organisation, 67. Jg. (1998), S. 266-270
- Giddens, A.*: The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration, Cambridge 1984
- Time and Social Organization, in: Social Theory and Modern Sociology, hrsg. v. A. Giddens, Stanford 1987, S. 140-165
  - The Consequences of Modernity, Cambridge 1990
  - Modernity and Self-Identity. Self and Society in the Late Modern Age, Cambridge 1991
  - New Rules of Sociological Method. A Positive Critique of Interpretative Sociologies, 2. Aufl., Cambridge 1993
- Hoffmann, W. H.*: Allianzmanagementkompetenz – Entwicklung und Institutionalisierung einer strategischen Ressource, in: Strategische Prozesse und Pfade, Managementforschung 13, hrsg. v. G. Schreyögg und J. Sydow, Wiesbaden 2003, S. 93-150
- Ibarra, H.*: Structural Alignments, Individual Strategies, and Managerial Action: Elements Toward a Network Theory of Getting Things Done, in: Networks and Organi-

- zations: Structure, Form, and Action, hrsg. v. N. Nohria und R. G. Eccles, Boston 1992, S. 165-188
- Kappelhoff, P.:* Der Netzwerkansatz als konzeptueller Rahmen für eine Theorie interorganisationaler Netzwerke, in: Steuerung von Netzwerken, hrsg. v. J. Sydow und A. Windeler, Opladen 2000, S. 25-57
- Kieser, A. (Hrsg.):* Organisationstheorien, 5. Aufl., Stuttgart/Berlin/Köln 2002
- Kleinaltenkamp, M.:* Kundenintegration, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 26. Jg. (1997), S. 350-354
- Krebs, M. / Rock, R.:* Unternehmungsnetzwerke – eine intermediäre oder eigenständige Organisationsform?, in: Management interorganisationaler Beziehungen, hrsg. v. J. Sydow und A. Windeler, Opladen 1994, S. 322-345
- Luhmann, N.:* Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, 2. Aufl., Stuttgart 1973
- Lutz, A. / Sydow, J.:* Content-Produktion in der Region – Zur Notwendigkeit und Schwierigkeit der politischen Förderung einer projektbasierten Dienstleistungsindustrie, in: Sprungbrett Region? Strukturen und Voraussetzungen vernetzter Geschäftsbeziehungen, hrsg. v. J. Fischer und S. Gensior, Berlin 2002, S. 71-104
- Maleri, R.:* Grundlagen der Dienstleistungsproduktion, 4. Aufl., Berlin et al. 1997
- McPhee, R.:* Text, Agency, and Organization in the Light of Structuration Theory, in: Organization, Vol. 11 (2004), S. 355-371
- Meffert, H. / Bruhn, M.:* Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden. Mit Fallstudien, 4. Aufl., Wiesbaden 2003
- Mitchell, J. C.:* The Concept and Use of Social Networks, in: Social Networks in Urban Situations. Analyses of Personal Relationships in Central African Towns, hrsg. v. J. C. Mitchell, Manchester 1969, S. 1-50
- Müller-Stewens, G.:* Professional Service Firms. Wie sich multinationale Dienstleister positionieren, Frankfurt a.M. 1999
- Ortmann, G.:* Formen der Produktion. Organisation und Rekursivität, Opladen 1995
- Ortmann, G. / Sydow, J.:* Strukturationstheorie als Metatheorie des strategischen Managements – Zur losen Integration der Paradigmenvielfalt, in: Strategie und Strukturation. Strategisches Management von Unternehmen, Netzwerken und Konzernen, hrsg. v. G. Ortmann und J. Sydow, Wiesbaden 2001, S. 421-447
- Ortmann, G. / Sydow, J. / Türk, K. (Hrsg.):* Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft, Opladen 1997
- Ortmann, G. / Sydow, J. / Windeler, A.:* Organisation als reflexive Strukturation, in: Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft, hrsg. v. G. Ortmann, J. Sydow und K. Türk, Opladen 1997, S. 315-354
- Picot, A. / Neuburger, R.:* Virtuelle Organisationsformen im Dienstleistungssektor, in: Handbuch Dienstleistungsmanagement. Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung, hrsg. v. M. Bruhn und H. Meffert, 2. Aufl., Wiesbaden 2001, S. 803-823
- Powell, W. W.:* Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization, in: Research in Organizational Behavior, Vol. 12 (1990), S. 295-336

- Prahalad, C. K. / Ramaswamy, V.*: The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers, Boston 2004
- Reichwald, R. / Piller, F. T.*: Der Kunde als Wertschöpfungspartner – Formen und Prinzipien, in: Wertschöpfungsmanagement als Kernkompetenz, hrsg. v. H. Albach, B. Kaluza und W. Kersten, Wiesbaden 2002, S. 27-51
- Schreyögg, G.*: Der Managementprozeß – neu gesehen, in: Selbstorganisation und systemische Führung, Managementforschung 1, hrsg. v. W. H. Staehle und J. Sydow, Berlin/New York 1991, S. 255-289
- Schreyögg, G. / Noss, C.*: Organisatorischer Wandel: Von der Organisationsentwicklung zur lernenden Organisation, in: Die Betriebswirtschaft, 55. Jg. (1995), S. 169-185
- Schreyögg, G. / Sydow, J. / Koch, J.*: Organisatorische Pfade – Von der Pfadabhängigkeit zur Pfadkreation?, in: Strategische Prozesse und Pfade, Managementforschung 13, hrsg. v. G. Schreyögg und J. Sydow, Wiesbaden 2003, S. 257-294
- Sivula, P. / van den Bosch, F. A. J. / Elfering, T.*: Competence Building by Incorporating Clients into the Development of a Business Service Firm's Knowledge Base, in: Strategic Learning and Knowledge Management, hrsg. v. R. Sanchez und A. Heene, New York 1997, S. 121-137
- Staehle, W. H.*: Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8. Aufl., München 1999
- Starbuck, W. H.*: Learning by Knowledge-Intensive Firms, in: Journal of Management Studies, Vol. 29 (1992), S. 713-740
- Stauss, B.*: Dienstleistungsmarketing und Dienstleistungsmanagement, in: Die Betriebswirtschaft, 52. Jg. (1992), S. 675-689
- Stauss, B. / Bruhn, M.*: Dienstleistungsnetzwerke – Eine Einführung in den Sammelband, in: Dienstleistungsnetzwerke. Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2003, hrsg. v. M. Bruhn und B. Stauss, Wiesbaden 2003, S. 3-30
- Steinmann, H. / Schreyögg, G.*: Management. Grundlagen und Unternehmensführung. Konzepte, Methoden, Praxisfälle, 5. Aufl., Wiesbaden 2000
- Sydow, J.*: Strategische Netzwerke: Evolution und Organisation, Wiesbaden 1992
- Management von Dienstleistungsbeziehungen – Kundenintegration aus organisations- und netzwerktheoretischer Sicht, in: Unternehmung und Informationsgesellschaft. Management – Organisation – Trends. Reinhard Rock zum 60. Geburtstag, hrsg. v. F. Witt, Wiesbaden 2000, S. 21-33
  - Management von Netzwerkorganisationen – Zum Stand der Forschung, in: Management von Netzwerkorganisationen. Beiträge aus der Managementforschung, hrsg. v. J. Sydow, 3. Aufl., Wiesbaden 2003, S. 293-354
- Sydow, J. et al.*: Organisation von Netzwerken. Strukturationstheoretische Analysen der Vermittlungspraxis in Versicherungsnetzwerken, Opladen 1995
- Sydow, J. / Windeler, A.*: Dienstleistungsproduktion in Projektnetzwerken – Implikationen für Dienstleistungsmanagement und -forschung, in: Dienstleistungsnetzwerke. Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2003, hrsg. v. M. Bruhn und B. Stauss, Wiesbaden 2003a, S. 343-359
- Knowledge, Trust and Control: Managing Tensions and Contradictions in a Regional Network of Service Firms, in: International Studies of Management and Organization, Vol. 33 (2003b), H. 2, S. 69-99

- Sydow, J. / Wirth, C.: Produktionsformen von Mediendienstleistungen im Wandel – Von einer Variante der Netzwerkorganisation zur anderen, in: Produktions- und Logistikmanagement in Virtuellen Unternehmen und Unternehmensnetzwerken, hrsg. v. B. Kaluza und T. Blecker, Berlin 2000, S. 147-174. Wiederabdruck in: Organisation von Content-Produktion, hrsg. J. Sydow und A. Windeler, Wiesbaden 2004, S. 103-124
- Trommen, A.: Mehrstufige Kundenintegration in Wertschöpfungssystemen. Ableitung einer Marketingstrategie für Lieferanten, Diss. FU Berlin 2001
- Tsoukas, H. / Chia, R.: On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change, in: Organization Science, Vol. 13 (2002), S. 567-582
- Whittington, R. / Melin, L.: The Challenge of Organizing/Strategizing, in: Innovative Forms of Organizing, hrsg. v. A. M. Pettigrew et al., London 2003, S. 35-48
- Williamson, O. E.: Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus. Unternehmen, Märkte, Kooperationen, Tübingen 1990
- Windeler, A.: Unternehmungsnetzwerke. Konstitution und Strukturation, Wiesbaden 2001
- Kreation technologischer Pfade: ein strukturationstheoretischer Analyseansatz, in: Strategische Prozesse und Pfade, Managementforschung 13, hrsg. v. G. Schreyögg and J. Sydow, Wiesbaden 2003, S. 295-328
- Windeler, A. / Lutz, A. / Wirth, C.: Netzwerksteuerung durch Selektion – Die Produktion von Fernsehserien in Projektnetzwerken, in: Steuerung von Netzwerken, hrsg. v. J. Sydow und A. Windeler, Wiesbaden 2000, S. 178-205
- Windeler, A. / Sydow, J.: Vernetzte Content-Produktion? – Eine Einstimmung in die Vielfalt möglicher Organisationsformen, in: Organisation der Content-Produktion, hrsg. v. J. Sydow und A. Windeler, Wiesbaden 2004, S. 1-17





# Wettbewerbsstrategien für Dienstleistungen

## – Konzeptionelle Grundlagen und Ansatzpunkte für Konkretisierungen –

Von Hans Corsten, Kai-Michael Dresch und Ralf Gössinger

### 1 Grundlegungen

In der Literatur wird der Strategiebegriff unterschiedlich abgegrenzt<sup>1</sup>. Ohne hierauf im einzelnen einzugehen, wird den weiteren Ausführungen die folgende Definition zugrunde gelegt: Strategien sind grundsätzliche Festlegungen des unternehmerischen Handlungsrahmens, die mit relativ starken und dauerhaften Erfolgswirkungen einhergehen und mit dem Ziel getroffen werden, Wettbewerbsvorteile aufzubauen und zu erhalten. Sie bilden das Rahmenkonzept für die Entscheidungen und die Aktivitäten einer Unternehmung<sup>2</sup>.

Auf der Grundlage des Kriteriums „organisatorischer Gestaltungsbereich“ ist zwischen Unternehmungs-, Geschäftsfeld- und Funktionalstrategien zu unterscheiden<sup>3</sup>, wobei für die weiteren Ausführungen primär die Geschäftsfeldstrategien von Bedeutung sind, deren Objekte Produkt-Markt-Kombinationen bilden, die als *strategische Geschäftsfelder* bezeichnet werden. Ihre organisatorische Entsprechung finden sie in der Form von Subsystemen einer Unternehmung, die als *strategische Geschäftseinheiten* bezeichnet werden und denen im Rahmen der übergeordneten Unternehmungsstrategie eine strategische Autonomie zuerkannt wird. Ihnen obliegt die Aufgabe, Wettbewerbsvorteile zu erhalten oder zu verbessern und so dazu beizutragen, eine vorteilhafte Wettbewerbsposition zu erreichen und den Unternehmungserfolg zu sichern<sup>4</sup>.

*Wettbewerbsvorteile* sind Positionsvorteile eines Anbieters im Vergleich zur Konkurrenz. Es liegen folglich keine absoluten Vorteile vor<sup>5</sup>, sondern sie zeigen sich in der Fähigkeit des Anbieters, nachhaltig effizienter und/oder effektiver als die Wettbewerber zu agieren. In dieser Sichtweise wird Effizienz als ein

---

<sup>1</sup> Vgl. Hinterhuber (2004), S. 17 ff.; Macharzina (1999), S. 197 ff.

<sup>2</sup> Vgl. Weiber (1985), S. 165.

<sup>3</sup> Vgl. z.B. Hofer/Schendel (1978), S. 12; Welge/Al-Laham (2003), S. 328.

<sup>4</sup> Vgl. z.B. Schreyögg (1984), S. 5.

<sup>5</sup> Zu Merkmalen strategischer Wettbewerbsvorteile vgl. Simon (1988), S. 464 f.

internes und Effektivität als ein externes Leistungsmaß verstanden, das angibt, in welchem Ausmaß ein Anbieter den Erwartungen und Ansprüchen seiner Nachfrager gerecht zu werden vermag. Der Wettbewerbsvorteil setzt sich dann auf der Basis dieser Interpretation aus einem Effizienzvorteil (Anbietervorteil) und einem Effektivitätsvorteil (Nachfragervorteil) zusammen<sup>6</sup>. Diese Überlegung steht damit im Einklang mit der in der wettbewerbsstrategischen Literatur üblichen Unterscheidung zwischen markt- und ressourcenorientiertem Ansatz<sup>7</sup>. Dabei herrscht weitgehend Einigkeit darüber<sup>8</sup>, daß sich diese beiden Ansätze gegenseitig ergänzen und nicht ausschließen.

Zunächst stellt sich die Frage, ob mit Dienstleistungen überhaupt *strategische Wettbewerbsvorteile* zu erreichen sind. Während einerseits betont wird<sup>9</sup>, daß die Transparenz des Dienstleistungserstellungsprozesses mit der Gefahr einhergehe, daß die Dienstleistung durch die Konkurrenz leicht imitierbar sei, d.h. die Schutzmöglichkeiten mangels gewerblicher Schutzrechte, etwa in der Form von Patenten, bei Dienstleistungen nur begrenzt gegeben seien<sup>10</sup>, wird andererseits hervorgehoben<sup>11</sup>, daß dienstleistungsbasierte Wettbewerbsvorteile tendenziell eine größere *Dauerhaftigkeit* aufweisen als dies bei materiellen Produkten der Fall ist. Insbesondere aufgrund der fortschreitenden Angleichung von Produkten können materiell basierte Wettbewerbsvorteile nur noch selten einen dauerhaften Wettbewerbsvorsprung gewähren. Demgegenüber können aber die häufig in Mitarbeitern gebundenen Dienstleistungsstärken einen für Kunden nachvollziehbar größeren Nutzwert bieten, der vom Wettbewerb nur schwer nachgeahmt werden kann<sup>12</sup>, d.h., die Ressourcen des Anbieters können die Funktion eines *Schutzmechanismus* übernehmen. Diese größere Dauerhaftigkeit wird folglich darauf zurückgeführt, daß hinter Wettbewerbsvorteilen, wie etwa bessere Qualifikation, höhere Reaktionsfähigkeit, mehr Freundlichkeit, die *Mitarbeiter* und die *Unternehmenskultur* stehen, die durch die Konkurrenten nur bedingt imitiert werden können<sup>13</sup>.

---

<sup>6</sup> Vgl. Plinke (2000), S. 86 ff.

<sup>7</sup> Vgl. z.B. Krüger/Homp (1996), S. 1 ff.; Rühli (1995), S. 93.

<sup>8</sup> Vgl. z.B. Bamberger/Wrona (1996), S. 147; Krüger/Homp (1997), S. 25 ff.

<sup>9</sup> Vgl. Fisher (1991), S. 21.

<sup>10</sup> Vgl. z.B. Benkenstein/Steiner (2004), S. 32; Güthoff (1998), S. 614.

<sup>11</sup> Vgl. Simon (1993), S. 10.

<sup>12</sup> Vgl. Graßy (1993), S. 138.

<sup>13</sup> „Ein Vorsprung bei derartigen Faktoren ist schwerer aufzuholen als ein Rückstand bei der technischen Ausstattung, beim Produktdesign oder bei ähnlichen Merkmalen.“ Simon (1993), S. 10. Zu einer konträren Sicht vgl. Carman/Langeard (1980), S. 17.

Ferner stellt sich die Frage, inwieweit das skizzierte Strategieverständnis auch für Dienstleistungen in allgemeiner Form, geeignet ist<sup>14</sup>. Werden die strategischen Geschäftsfelder und somit die Wettbewerbsstrategien als Bezugspunkt der weiteren Ausführungen gewählt, dann lassen sich die in Abbildung 1 erfaßten Positionen herausstellen.

Grundpositionen		
Nichtübertragbarkeit	Übertragbarkeit	
	mit Modifikationsbedarf	ohne Modifikationsbedarf

Abbildung 1: Grundpositionen zur Übertragbarkeit von Wettbewerbsstrategien

Ausgangspunkt der Argumentation zur *Nichtübertragbarkeit*<sup>15</sup> bildet die Annahme, daß in Dienstleistungsunternehmen unzureichende Möglichkeiten für die Realisierung von Kostendegressionseffekten gegeben sind und daß somit eine Formulierung spezifischer Wettbewerbsstrategien erforderlich ist. Als primärer Grund hierfür wird der Sachverhalt genannt, daß dies nur bei anlagenintensiven Unternehmen möglich sei, nicht hingegen bei personalintensiven Dienstleistungsunternehmen. Unabhängig von der Fragestellung, ob diese Aussage allgemeingültig ist, erscheint sie als Grundlage für die Forderung nach einer Formulierung spezifischer Wettbewerbsstrategien nicht geeignet, da derartige Situationen auch in Industrieunternehmen existieren können. Damit kann die Aussage zu den betriebsgrößenbedingten Kostensenkungen<sup>16</sup>, falls sie denn generell zuträfe, nur dahingehend interpretiert werden, daß einer ausschließlich an Kostenvorteilen orientierten Wettbewerbsstrategie in Dienstleistungsunternehmen eine geringere Bedeutung zukommt<sup>17</sup>. Hieraus läßt sich aber nicht das Erfordernis der Formulierung eigenständiger Wettbewerbsstrategien ableiten.

<sup>14</sup> In der Literatur zeigt sich dabei ein Schwerpunkt bei den sogenannten industriellen Dienstleistungen. Vgl. z.B. Homburg/Faßnacht/Günther (2002); Homburg/Garbe (1996); Sanche (2002); Uhlenbruck (1986); Zapf (1990).

<sup>15</sup> Vgl. z.B. Noch (1995), S. 50; Thomas (1983), S. 43; Zapf (1990), S. 68.

<sup>16</sup> Zur Realisierung von Skaleneffekten vgl. Schwenker (1989), S. 135 ff.

<sup>17</sup> So weist etwa Aaker (1988), S. 41, darauf hin, daß Dienstleistungsunternehmen selten eine Niedrigpreispolitik verfolgen.

Die Autoren<sup>18</sup>, die von einem *Modifikationsbedarf* bei gleicher Strategieanwendung ausgehen, greifen häufig auf bekannte Strategiekonzepte wie die Ansoff-Matrix<sup>19</sup>, die generischen Strategien von Porter<sup>20</sup> oder den Ansatz von Miles/Snow<sup>21</sup> zurück und nehmen hieran entsprechende Modifikationen vor. Zentral ist dabei die Forderung nach einer Ergänzung der Wettbewerbsstrategie durch zwingend konsumentengerichtete Instrumentestrategien<sup>22</sup>, wie dies beispielsweise Meffert<sup>23</sup> explizit formuliert.

Autoren<sup>24</sup>, die die Notwendigkeit der Formulierung spezieller Dienstleistungsstrategien negieren, unterstellen, daß eine Übertragung der aus der Literatur bekannten Wettbewerbsstrategien möglich ist. Probleme sehen diese Autoren hingegen im Rahmen der Strategieumsetzung<sup>25</sup>.

Die Beantwortung der Frage nach der Übertragbarkeit von Wettbewerbsstrategien auf Dienstleistungen hängt unseres Erachtens von der Abstraktionsebene der Überlegungen ab. Während die Autoren, die eine Übertragung ohne Modifikationen oder Spezifikationen für nicht zweckmäßig erachten, auf der Ebene der inhaltlichen Ausgestaltung einer Strategie argumentieren, knüpfen die Autoren, die eine Übertragbarkeit bejahen, an abstrakt formulierten strategischen Grundorientierungen an.

Im Gegensatz zum *abstrakten Strategieverständnis*, das nicht an einer konkreten Unternehmung bzw. an bestimmten Produkten anknüpft und aus unserer Sicht für materielle und/oder immaterielle Güter Gültigkeit besitzt, muß die *inhaltliche Ausgestaltung der Strategien* Aspekte berücksichtigen, die für Dienstleistungen von besonderer Relevanz sind. Dienstleistungsstrategien zielen, wie auch Strategien von Industrieunternehmen, darauf ab, einen Nutzeffekt zu schaffen, der für den Nachfrager einen Wert bildet und eine im Vergleich zu den Wettbewerbern stärkere Wettbewerbsposition begründet<sup>26</sup>. Damit zeigt

<sup>18</sup> Vgl. z.B. Bharadwaj/Varadarajan/Fahy (1993), S. 84 ff.; Booms/Bitner (1981), S. 48 ff.; Canton (1988), S. 41 f.; Carman/Langeard (1980), S. 12 ff.; Casagrande (1994), S. 79 ff.; Graßy (1993), S. 125; Heene/Looy/Dierdonck (2003), S. 461 ff.; Heskett (1988), S. 48 ff.; Kellogg/Nie (1995), S. 329 ff.; Lele (1986), S. 69; Lienhard/Meyer/Stanik (2003), S. 39; Meffert (1994), S. 530; Potts (1988), S. 32; Välikangas/Lehtinen (1994), S. 73 ff.

<sup>19</sup> Vgl. Canton (1988), S. 41.

<sup>20</sup> Vgl. Heskett (1988), S. 48 ff.; Kellogg/Nie (1995), S. 335.

<sup>21</sup> Vgl. Kellogg/Nie (1995), S. 335 f.

<sup>22</sup> Hierzu zählen neben den klassischen 4 P des Marketingmix das Personal, die physischen Einrichtungen und der Prozeß. Vgl. Booms/Bitner (1981), S. 48 ff.

<sup>23</sup> Vgl. Meffert (1994), S. 530.

<sup>24</sup> Vgl. z.B. Meyer/Blümelhuber (2001), S. 395; Staffelbach (1988), S. 277.

<sup>25</sup> Vgl. z.B. Meyer/Blümelhuber (2001), S. 395.

<sup>26</sup> Vgl. Albrecht/Zemke (1987), S. 62.

sich, daß in den unterschiedlichen Positionen nur ein *scheinbarer Widerspruch* besteht und zwischen ihnen vielmehr eine komplementäre Beziehung existiert.

## 2 Konzeptionelle Überlegungen

### 2.1 Quellen strategischer Wettbewerbsvorteile

Einen konzeptionell fundierten Ansatz für die strategischen Grundorientierungen von Dienstleistungsanbietern stellen Meyer/Blümelhuber<sup>27</sup> vor. Die Autoren legen folgende Differenzierung zugrunde:

- *Potentialorientierung*: Der Anbieter soll auf einzigartigen Ressourcen aufbauen.
- *Kundenorientierung*: Sie zielt auf die Ausgestaltung der Kundenkontakte und die Gestaltung kundenrelevanter Prozesse und Leistungen ab.
- *Wettbewerbsorientierung*: Sie stellt auf die relative Position eines Anbieters im Wettbewerbsumfeld ab, wobei die Wettbewerber die folgenden Rollen einnehmen können: Konkurrent, Informationsquelle, Partner und Ansatzpunkt für eigene Leistungen.

Dabei handelt es sich nicht um sich gegenseitig ausschließende Grundorientierungen, sondern es liegt eine *multidimensionale Grundorientierung* vor, die an den drei genannten Orientierungen gleichzeitig anknüpft.

Diese Dreiteilung strategischer Grundorientierungen vermag es, sowohl dem markt- als auch dem ressourcenorientierten Ansatz zu entsprechen. Dabei knüpft die Potentialorientierung in einer wettbewerbsstrategischen Sicht unmittelbar am *ressourcenorientierten Ansatz* an. Ergänzend lassen sich die Ressourcen auf der Grundlage unterschiedlicher Kriterien weiter differenzieren, wobei im vorliegenden Beitrag auf die in der Literatur häufig vorgenommene Unterscheidung zwischen physischen, personellen (humanen), intangiblen, finanziellen und organisatorischen Ressourcen zurückgegriffen wird. Demgegenüber basieren die Kunden- und die Wettbewerbsorientierung auf dem *marktorientierten Ansatz*. Damit wird deutlich, daß die von Meyer/Blümelhuber vorgestellte mehrdimensionale Grundorientierung einen ersten Ansatzpunkt für den Entwurf eines integrativen Konzeptes bietet. Werden darüber hinaus die Überlegungen von Porter zu den *Triebkräften des Branchenwettbewerbs*<sup>28</sup> entsprechend modifiziert, dann läßt sich der folgende konzeptionelle Rahmen für ein

---

<sup>27</sup> Vgl. Meyer/Blümelhuber (2001), S. 374 ff.

<sup>28</sup> Vgl. Porter (1997), S. 26.

wettbewerbsstrategisches Konzept mit integrativem Anspruch aufstellen (vgl. Abbildung 2)<sup>29</sup>.

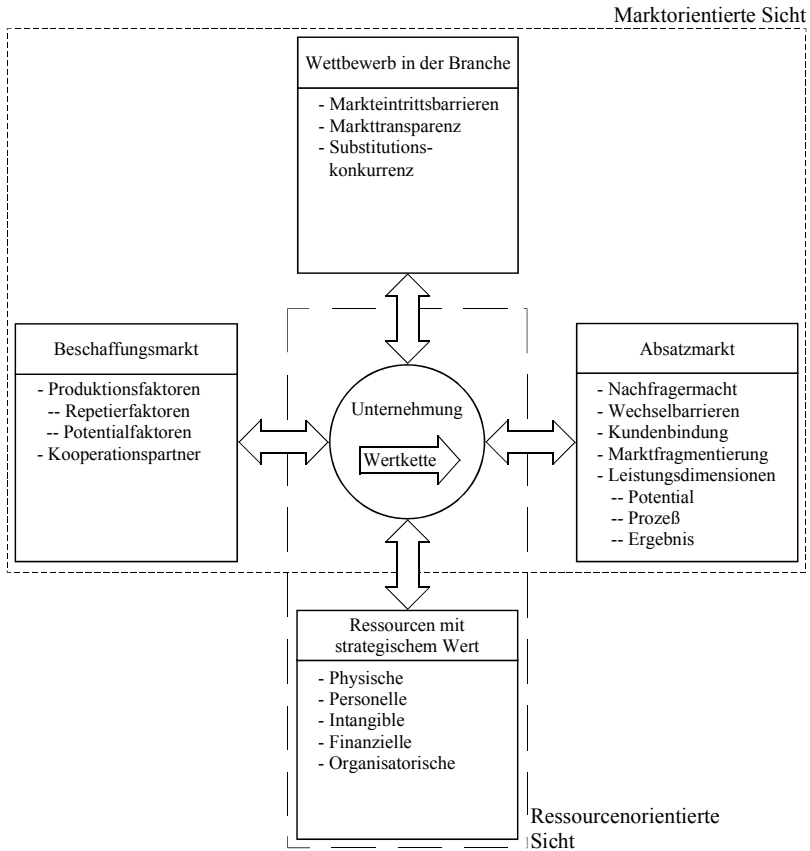


Abbildung 2: Integrativer wettbewerbsstrategischer Rahmen

Im Rahmen der *Wettbewerbssituation*, die sich unmittelbar auf die aktuellen und potentiellen Wettbewerber bezieht, sind zunächst die *Markteintrittsbarrieren*<sup>30</sup> zu nennen, die sich aus marktbezogenen Aspekten, branchenspezifischen Rahmenbedingungen und aus strukturellen Merkmalen der Unternehmung ergeben<sup>31</sup>. Es handelt sich um diejenigen Faktoren, die Unternehmungen davon

<sup>29</sup> Vgl. Corsten/Dresch/Gössinger (2004), S. 16 ff.

<sup>30</sup> Vgl. Homburg/Simon (1995), Sp. 2761.

<sup>31</sup> Vgl. Bain (1968).

abhalten können, in einen Markt einzutreten und damit einen Schutz der etablierten Anbieter vor neuen Wettbewerbern bilden. Sie sind deshalb eine wichtige Dimension der Marktstruktur, weil sie für die Realisation von überdurchschnittlichen Profiten eine besondere Relevanz erlangen. Diese Ansatzpunkte sind jedoch nicht nur bei Dienstleistungsunternehmungen zu beobachten, sondern können bei Unternehmungen aller Branchen auftreten<sup>32</sup>. Ein Unterschied zu Unternehmungen der Sachgüterproduktion läßt sich höchstens in unterschiedlichen Bedeutungen einzelner Ausprägungsformen der Markteintrittsbarrieren erkennen<sup>33</sup>. Ein entscheidender Grund hierfür ist in der abstrakten Definition der Markteintrittsbarrieren zu sehen, die eine dienstleistungsspezifische Formulierung als nicht zweckmäßig erscheinen lassen.

Mit der *Markttransparenz* wird ein in der ökonomischen Theorie wesentlicher Problemkomplex angesprochen: Zwischen Anbieter und Nachfrager existieren auf „traditionellen“ ökonomischen Märkten Informationsasymmetrien hinsichtlich Produktqualität, Preis etc. zugunsten des Anbieters, die dieser zur Abschöpfung der Konsumentenrente ausnutzen kann. Gerade bei Dienstleistungen, bei denen eine Dominanz von Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften gegeben ist, dürfte eine relativ große Informationsasymmetrie vorliegen. Gleichzeitig besteht bei Dienstleistungen auch eine Informationsasymmetrie bezüglich des einzubringenden externen Produktionsfaktors zugunsten des Nachfragers<sup>34</sup>.

Die *Substitutionskonkurrenz* erfaßt den Sachverhalt, daß Konkurrenten Leistungen anbieten, die zumindest aus Nachfragersicht weitgehend mit den Leistungen der anbietenden Unternehmung vergleichbar sind und somit dem Nachfrager einen vergleichbaren Nutzen zu stiften vermögen. Die Substitutionskonkurrenz dürfte bei weitgehend standardisierten Dienstleistungen größer sein als dies bei weitgehend individualisierten Dienstleistungen der Fall ist. Eine Möglichkeit zur „Abkoppelung“ bieten die sogenannten Zusatzleistungen.

Auf der *Absatzmarktseite* gelangt die Nachfragersituation ins Zentrum des Interesses. Die *Nachfragermacht* hängt dabei von der konkreten Marktstruktur ab, wobei bei Dienstleistungen in der Regel lokale oder regionale Märkte gegeben sind. Generelle Aussagen über die Nachfragermacht sind dabei nicht möglich, sondern lassen sich nur vor dem Hintergrund der konkreten Situation formulieren.

Eng verbunden mit der Substitutionskonkurrenz und der Markttransparenz, die im Rahmen der Wettbewerbssituation thematisiert wurden, sind die *Wech-*

---

<sup>32</sup> Vgl. z.B. Heene/Looy/Dierdonck (2003), S. 459 f.; ferner Corsten/Dresch/Gössinger (2004), S. 19; Töpfer/Duchmann (2000), S. 213.

<sup>33</sup> Vgl. Corsten/Dresch/Gössinger (2004), S. 20.

<sup>34</sup> Vgl. Plinke (2000), S. 25 f.



*selbarrieren*. Tendenziell gilt, daß *ceteris paribus* mit zunehmender Markttransparenz die Wechselbarrieren abnehmen<sup>35</sup>. Grundsätzlich sind Wechselbarrieren immer dann gegeben, wenn durch die Aufgabe einer Beziehung zu einem Anbieter zugunsten einer Beziehung zu einem anderen Anbieter für den Nachfrager Nachteile entstehen, wobei gilt: Die Wechselbarrieren sind um so höher, je höher der durch den Nachfrager empfundene Nachteil durch einen Anbieterwechsel ist. Letztlich bilden Wechselkosten eine Mobilitätsbarriere, die sich in einer mangelnden Flexibilität der Nachfrager niederschlägt, die sich als eine unfreiwillige oder erzwungene Kundenbindung interpretieren läßt.

Die Relevanz der (freiwilligen) *Kundenbindung*<sup>36</sup> resultiert aus dem Sachverhalt, daß Kundenbeziehungen dem Nachfrager einen Nutzen stiften und mit zunehmender Dauer für den Anbieter profitabler werden können<sup>37</sup>. Sie basiert auf den autonomen Entscheidungen beider Marktpartner.

Mit der *Fragmentierung der Märkte* wird die Heterogenität der Nachfrage erfaßt, die im Extremfall mit der Konsequenz einhergeht, daß jeder Nachfrager ein einzelnes Segment bildet<sup>38</sup>. Insgesamt führt die Fragmentierung der Märkte zu einer erhöhten Komplexität der Marktbearbeitung, die mit einer Erhöhung der Kosten der Marktforschung, der differenzierten Kundenansprache und der erhöhten unternehmungsinternen Strukturkomplexität einhergeht<sup>39</sup>.

Die wettbewerbsstrategisch relevanten *Leistungsdimensionen* lassen sich aus den Komponenten der Nutzenstiftung für den Nachfrager ableiten. Bei Dienstleistungen wird davon ausgegangen, daß der Nachfrager seinen Nutzen nicht nur aus dem Ergebnis zieht (Ergebnisdimension), sondern daß auch die Bereitstellungsleistung einen Bereitstellungsnutzen (Potentialdimension) und der Leistungserstellungsprozeß einen Teilnahmenutzen (Prozeßdimension) zu stiften vermögen. Die Relevanz dieser Nutzenkomponenten resultiert letztlich aus der informations- und/oder präsenzbedingten Integration des externen Produktionsfaktors, die sowohl in der Phase der Leistungserstellung (Endkombination) erfolgt, aber auch in der Phase der Herstellung der Leistungsbereitschaft (Vorkombination) erfolgen kann<sup>40</sup>.

Aufgrund des bei Dienstleistungen bestehenden hohen Anteils von Erfahrung- und Vertrauenseigenschaften kommt aus wettbewerbsstrategischer Per-

<sup>35</sup> Vgl. z.B. Meffert (1999), S. 119 ff.

<sup>36</sup> Zu einer Konzeptualisierung der Kundenbindung vgl. Homburg/Faßnacht (2001), S. 451.

<sup>37</sup> Vgl. z.B. Dukan et al. (1997), S. 283 ff.; Fischer/Herrmann/Huber (2001), S. 1181; Krafft (1999), S. 519; Reichheld/Sasser (1991), S. 109 ff.; Stauss (1992), S. 114 f.

<sup>38</sup> Vgl. z.B. Peppers/Rogers (1997), S. 415.

<sup>39</sup> Vgl. Faßnacht/Köse (2002), S. 167 f.

<sup>40</sup> Vgl. Corsten/Dresch/Gössinger (2004), S. 24.

spektive einerseits der *Potentialdimension* für die Qualitätsbeurteilung eine besondere Bedeutung zu. Mit der Potentialdimension wird zwar an den Ressourcen einer Unternehmung angeknüpft, jedoch liegt in diesem Kontext die Nachfragerperspektive, d.h. die Beurteilung des Potentials durch den Nachfrager (z.B. Qualitätsbeurteilung) zugrunde. Hierdurch wird die Notwendigkeit einer gleichzeitigen Berücksichtigung der Markt- und Ressourcensicht hervorgehoben. Andererseits kann die sich aus den Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften beim Nachfrager ergebende wahrgenommene Unsicherheit über die Qualität des Leistungsergebnisses mit Hilfe von *Garantien* reduziert werden<sup>41</sup>. Garantien sind eine Form der *Selbstbindung des Anbieters*, wobei dieser dem Nachfrager ex ante die Zusicherung gibt, daß die gewünschten Eigenschaften der zu erbringenden Leistung ex post auch tatsächlich gegeben sind<sup>42</sup>. Sie werden jedoch aufgrund der Abhängigkeit von der subjektiven Wahrnehmung der Dienstleistungsqualität und von der Integrationsfähigkeit des externen Produktionsfaktors<sup>43</sup> bei Dienstleistungen seltener eingesetzt.

Der *Beschaffungsmarkt* dient zunächst dem Erwerb von *Produktionsfaktoren*, und darüber hinaus bietet er zur Verbesserung der Wettbewerbsposition die Möglichkeit einer *Akquisition von Kooperationspartnern*<sup>44</sup>. Die *Vorteile* von Kooperationen<sup>45</sup> sind in den Möglichkeiten

- zur Kostenreduzierung (z.B. Forschungs- und Entwicklungskosten, Marktforschungskosten, Kosten für die Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern) und
- zur Schaffung und Nutzung eines umfassenderen Informationspotentials und damit zu einer Verkürzung des Informationsbeschaffungsprozesses sowie
- zum allgemeinen und spezifischen Erfahrungsaustausch mit dem Ziel, Zugang zu neuen Märkten zu erlangen, der ohne Kooperation bedingt durch entsprechende Markteintrittsbarrieren nicht möglich wäre,

zu sehen. Neben diesen Vorteilen gehen Kooperationen aber auch mit *Nachteilen* einher<sup>46</sup>:

<sup>41</sup> Eine spezifische Erscheinungsform von Garantien sind die sogenannten Service Level Agreements. Zu grundsätzlichen Inhalten vgl. z.B. Herman (1997), S. 24 ff.

<sup>42</sup> Vgl. z.B. Marra (1999), S. 60.

<sup>43</sup> Vgl. Mengen (1994), S. 97.

<sup>44</sup> Vgl. Mengele (1994), S. 103; Porter/Fuller (1986), S. 316; Sydow (1992), S. 82. In einer abstrakten Sicht kann ein Kooperationspartner als ein aggregierter Produktionsfaktor im Sinne von Rechten und Informationen interpretiert werden.

<sup>45</sup> Zu einer empirischen Analyse vgl. Schwenker (1989), S. 135 ff.

<sup>46</sup> Vgl. Sydow (1995), S. 633.

- Gefahr des Kompetenzverlustes (z.B. durch Know-how-Abfluß und Abwerbung von qualifizierten Mitarbeitern);
- mangelnde Systembeherrschung durch
  - Koordinationsprobleme bei der Verteilung von Teilaufgaben<sup>47</sup> sowie
  - konkurrierende Zielsetzungen und Präferenzen der beteiligten Kooperationspartner,
 mit der Gefahr der Realisierung von Suboptimalität<sup>48</sup>;
- Schaffung von Abhängigkeiten und Reduzierung der Entscheidungsspielräume.

Als letztes Element dieser integrativen Sicht wird die *Ressourcensicht* in die Überlegungen aufgenommen. Objekte der ressourcenorientierten Sicht sind die sogenannten *kritischen Ressourcen*, die nicht ohne weiteres für die Unternehmen zugänglich<sup>49</sup> sind und damit einen „strategischen Wert“ besitzen<sup>50</sup>. Sie müssen die folgenden Voraussetzungen erfüllen<sup>51</sup>:

- Ressourcen müssen einen Wert besitzen, d.h., sie sind in der Lage, die Effizienz und Effektivität der Unternehmung zu verbessern.
- Ressourcen müssen knapp sein, wobei die begrenzte Verfügbarkeit aus der hohen Unternehmungsspezifität der Ressource und/oder aus der Existenz eines unvollkommenen Marktes resultiert.
- Es muß eine mangelnde Imitierbarkeit der Ressourcen gegeben sein, wobei dieser Aspekt maßgeblich durch die bisherige Entwicklung einer Unternehmung und die Interdependenz von Ressourcen beeinflusst wird.

Hieraus resultieren die Einzigartigkeit und Ausdifferenzierung der Unternehmungsressourcen und eine damit einhergehende asymmetrische Ressourcenallokation. Dies bedeutet, daß kritische Ressourcen einen hohen Beitrag zum akquisitorischen Potential der Unternehmung zu leisten vermögen. Damit wird deutlich, daß es sich primär um *personale* und *organisatorische Ressourcen* handeln muß<sup>52</sup>. Folglich wird hierdurch auch der Fokus auf die interne Generierung von singulären Ressourcen gelegt, ein Sachverhalt, aus dem auch eine größere Dauerhaftigkeit von Wettbewerbsvorteilen resultieren kann.

<sup>47</sup> Vgl. Frese (2000), S. 69 f.

<sup>48</sup> Vgl. Frese (2000), S. 159 ff.

<sup>49</sup> Vgl. z.B. Grant (1991), S. 118 ff.; Rasche/Wolfrum (1994), S. 501 ff.; Thiele (1997), S. 44 f. und S. 71.

<sup>50</sup> Mahoney/Pandian (1992), S. 371, sprechen in diesem Zusammenhang auch von „barriers to imitation“.

<sup>51</sup> Vgl. z.B. Bamberger/Wrona (1996), S. 135 ff.; Barney (1991), S. 104 ff.

<sup>52</sup> Vgl. Schreyögg (1997), S. 483 ff.

## 2.2 Wettbewerbsstrategische Optionen

Bei der Formulierung von Wettbewerbsstrategien ist zu berücksichtigen, daß

- die unterschiedlichen Quellen strategischer Wettbewerbsvorteile zueinander nicht vollständig kompatibel sein müssen und deshalb nicht in beliebiger Kombination erschlossen werden können und
- die Maßnahmen zur Erschließung dieser Quellen nur teilweise voneinander unabhängig ergriffen werden können: Häufig sind Abhängigkeiten derart zu berücksichtigen, daß sich Maßnahmen gegenseitig ausschließen, abschwächen, bedingen oder verstärken.

Aus diesem Grunde existiert für eine Unternehmung nur eine begrenzte Anzahl alternativer Möglichkeiten bei der Auswahl zu erschließender Quellen und entsprechender Erschließungsmaßnahmen, die in Kombination eine hohe Effektivität erwarten lassen. Eine erwartungsgemäß effektive *Quellen-Maßnahmen-Kombination* sei im folgenden als strategische Option bezeichnet.

Um die grundsätzlichen strategischen Optionen aufzuzeigen, wird an den generischen Strategien von Porter, erweitert um die sogenannten hybriden Strategien angeknüpft. Darüber hinaus werden Gedanken des ressourcenorientierten Ansatzes aufgegriffen, um die Bedeutung der Potentialgestaltung hervorzuheben. Damit wird gleichzeitig unterstrichen, daß die allgemeinen Wettbewerbsstrategietypen als generelle Typen interpretiert werden, die branchenübergreifende Bedeutung haben. Eventuelle Unterschiede zu Industrieunternehmungen resultieren unseres Erachtens

- einerseits aus der unterschiedlichen Bedeutung, die den einzelnen Strategietypen bei Dienstleistungen zukommt, und
- andererseits aus der inhaltlichen Ausgestaltung.

In Anlehnung an Porter<sup>53</sup> wird zwischen den wettbewerbsstrategischen Optionen Kostenführerschaft und Differenzierung unterschieden. Da Kostenvorteile nur dann für den Nachfrager in einen Preisvorteil münden, wenn der Anbieter den Kostenvorteil nicht nur als eine Quelle für kurzfristige Gewinnsteigerungen betrachtet, und auch bei einer Differenzierungsstrategie das Management von Kostenniveau, -verlauf und -struktur<sup>54</sup> von hoher Bedeutung sind, wird in den weiteren Ausführungen zwischen den Optionen Preisführerschaft und Differenzierung unterschieden<sup>55</sup>.

---

<sup>53</sup> Vgl. Porter (1989).

<sup>54</sup> Vgl. Reiß/Corsten (1990), S. 390 ff.

<sup>55</sup> Vgl. zu diesen Ausrichtungen Hayek (1952), S. 128; Mises (1940), S. 261.

Grundlage dafür, daß der Preis den ausschlaggebenden Faktor der Kaufentscheidungen bildet, ist ein Markt, auf dem *weitgehend homogene Leistungen* angeboten werden. Damit erscheint eine Preisführerschaftsstrategie grundsätzlich bei weitgehend homogenen Dienstleistungen möglich zu sein. Eine geeignete Maßnahme hierfür ist in der Standardisierung auf Potential-, Prozeß- und Ergebnisebene zu sehen, auf deren Grundlage Erfahrungskurveneffekte realisiert werden können. Damit wird deutlich, daß eine *Preisführerschaftsstrategie* in Dienstleistungsunternehmen nicht per se aus den Überlegungen ausgeschlossen werden kann.

Liegen *weitgehend heterogene Dienstleistungen* vor, gestalten sich Preisvergleiche tendenziell schwierig, insbesondere deshalb, weil sie als Leistungsversprechen angeboten werden<sup>56</sup>. Probleme des Preisvergleiches lassen sich bei diesen Dienstleistungen als produktimmanent charakterisieren. Darüber hinaus kann der Dienstleistungsanbieter auch versuchen, durch eine Bündelung von Leistungen einen Kombinationspreis zu bilden, um sich vom Preiswettbewerb abzukoppeln<sup>57</sup>. Ziel ist dabei die Schaffung von Wettbewerbsvorteilen durch ein spezifisches Angebotssystem, so daß keine Preisführerschaftsstrategie im klassischen Sinne vorliegt.

Demgegenüber basiert eine *Differenzierungsstrategie* auf dem Angebot von Leistungen, die seitens des Nachfragers als einzigartig wahrgenommen werden, d.h., dem Nachfrager wird eine aus seiner Sicht im Vergleich zu anderen Anbietern überlegene Qualität angeboten. Die Differenzierungsstrategie zielt folglich auf einen relativen Nutzenvorteil für den Nachfrager ab. Dieser Vorteil muß jedoch nicht allein auf der Ergebnisdimension aufbauen, sondern kann sich auch auf die Potential- und die Prozeßdimension beziehen<sup>58</sup>. Anknüpfungspunkte sind dabei entweder wettbewerbsrelevante Basisleistungen und/oder zusätzliche Leistungskomponenten.

Bei *hybriden Wettbewerbsstrategien*<sup>59</sup> wird davon ausgegangen, daß es durchaus möglich ist, beide strategischen Optionen innerhalb einer strategischen Geschäftseinheit zu realisieren, wobei zwischen einem sequentiellen und einem simultanen Strategieeinsatz zu unterscheiden ist. Während bei *sequentieller Abfolge* von Preisführerschafts- und Differenzierungsstrategie bzw. von Differenzierungs- und Preisführerschaftsstrategie ein Strategiewechsel<sup>60</sup> in Abhängigkeit

---

<sup>56</sup> Vgl. zur Preisbildung z.B. Noch (1995), S. 127 ff.

<sup>57</sup> Vgl. z.B. Hammann (1974), S. 135 ff.; Meyer (1985), S. 99 ff.

<sup>58</sup> Auch der „Gute Ruf“ eines Dienstleistungsanbieters kann einen Ansatzpunkt für eine Differenzierungsstrategie bilden. Vgl. Thomas (1983), S. 45.

<sup>59</sup> Vgl. z.B. Corsten (1994a), S. 197 f., und (1995), S. 346 ff.; Knyphausen/Ringlstetter (1991), S. 543 ff.; Werkmann (1989), S. 204 ff.

<sup>60</sup> Vgl. Gilbert/Strebel (1987), S. 28 ff.; ferner Kleinaltenkamp (1987), S. 33.

von der Wettbewerbsphase erfolgt, liegt *Simultaneität* dann vor, wenn ein Anbieter gleichzeitig beide Strategietypen in einer strategischen Geschäftseinheit verfolgt<sup>61</sup>. Daß Unternehmungen, die sowohl die Preisführerschafts- als auch die Differenzierungsstrategie verfolgen, überdurchschnittliche Ergebnisse erzielen können, wurde empirisch mehrfach belegt<sup>62</sup>. Manche Autoren weisen darauf hin, daß Unternehmungen teilweise sogar gezwungen seien<sup>63</sup>, eine hybride Wettbewerbsstrategie zu verfolgen, weil am Markt *hybride Nachfrager* aufträten, die Leistungen mit hoher Qualität bei gleichzeitig niedrigem Preis forderten. Bei Dienstleistungsunternehmungen ist in diese Überlegungen zusätzlich der Sachverhalt einzubeziehen, daß die generischen Wettbewerbsstrategien aufgrund der Interaktivität im Rahmen der Leistungserstellung ausgeprägte Interdependenzen aufweisen<sup>64</sup>.

Welche Bedeutung diesen strategischen Optionen im Kontext von Dienstleistungsunternehmungen zukommt, ist für die Ausgestaltung eines allgemeinen wettbewerbsstrategischen Rahmens mit integrativem Anspruch irrelevant. Entscheidend ist vielmehr, daß unterschiedliche Wettbewerbsstrategien auftreten, auch wenn ihnen im einzelnen eventuell im Rahmen konkreter Dienstleistungsbereiche teilweise nur eine geringe Bedeutung zuerkannt werden kann.

## 2.3 Dienstleistungsspezifische Ansatzpunkte

### 2.3.1 Interaktivität als Ausgangspunkt

Im Kontext von Dienstleistungen sind bedingt durch die Integrativität soziale Interaktionen zwischen Nachfrager und Anbieter von zentraler Bedeutung<sup>65</sup>. Sie zeichnen sich dadurch aus, daß eine zeitliche Abfolge von Aktionen und Reaktionen gegeben ist, d.h., es handelt sich um interdependente Austauschbeziehungen<sup>66</sup>. Bei Interaktionen im Rahmen der Dienstleistungserstellung ist zwischen einer *Sachebene* (z.B. Fachwissen) und einer *Beziehungsebene* (z.B. Lö-

---

<sup>61</sup> Vgl. z.B. Corsten (1995), S. 346 ff., und (1998a), S. 110 ff.; Fleck (1995), S. 21 ff.; Miles/Snow (1978), S. 24 ff.; Rollberg (1996), S. 17; Werkmann (1989), S. 204 ff.

<sup>62</sup> Vgl. z.B. Gaitanides/Westphal (1991); Hall (1980); Miller/Friesen (1986); Phillips/Chang/Buzzel (1983); White (1986).

<sup>63</sup> Vgl. Reiß (1992), S. 62. In einer neueren Veröffentlichung betont auch Porter (2001), S. 70, daß eine simultane Strategieverfolgung möglich sei.

<sup>64</sup> Vgl. z.B. Büttgen/Ludwig (1997), S. 7.

<sup>65</sup> Vgl. den Beitrag von Kleinaltenkamp in diesem Band. Die Interaktion bezieht sich im vorliegenden Kontext auf die Mitarbeiter einer Dienstleistungsunternehmung und die Nachfrager.

<sup>66</sup> Vgl. den Beitrag von Nerdinger in diesem Band.

sungsakzeptanz) zu unterscheiden<sup>67</sup>, wobei das Ergebnis des Dienstleistungserstellungsprozesses durch die Interaktionspartner auf beiden Interaktionsebenen beeinflusst wird. Die Auswirkungen der Interaktivität werden in der Literatur unterschiedlich beurteilt:

- *Negative Auswirkungen* der Interaktivität werden vor allem mit Blick auf die Produktivität<sup>68</sup> der Leistungserstellung begründet<sup>69</sup>:
  - Aufgrund mangelnder Prozeßevidenz<sup>70</sup>, die sich aus dem Zusammenspiel von Prozeßtransparenz und -bewußtsein des Nachfragers und des Anbieters ergibt, würde die Abstimmung des Leistungserstellungsprozesses erschwert.
  - Durch die Interaktivität seien der Realisation von Erfahrungskurveneffekten enge Grenzen gesetzt, weil sie sich nur bei standardisierbaren und automatisierbaren Dienstleistungen realisieren ließen<sup>71</sup>.

Es wird deshalb empfohlen, den Integrationsgrad zu reduzieren, d.h. eine Internalisierung<sup>72</sup> von Aktivitäten vorzunehmen.

- Begründungen *positiver Auswirkungen* der Interaktivität basieren auf der Möglichkeit, durch Interaktionen differenzierte Informationen über die Bedürfnisse des Nachfragers zu erlangen<sup>73</sup>:
  - Diese Informationen können die Basis für eine *Differenzierungsstrategie* bilden<sup>74</sup>, wenn auf der Anbieterseite Lerneffekte angestrebt werden, die sich auf die Leistung selbst, die Antizipation ihrer Inanspruchnahme<sup>75</sup> sowie den Leistungserstellungsprozeß beziehen und damit zu einer Verbesserung der aus Nachfragersicht relevanten Leistungsmerkmale beitragen.
  - Durch diese Informationen ergeben sich Möglichkeiten zur Unterstützung einer *Preisführerschaftsstrategie*: Einerseits gehen Lerneffekte des Nachfragers mit einer höheren Leistungstransparenz einher und erleichtern die Abstimmung des Leistungsprozesses. Andererseits ergeben sich aus zusätzlichen Informationen weitere Ansatzpunkte für eine kundenorientierte Standardisierung und damit zur Realisation von Skaleneffekten.

<sup>67</sup> Vgl. Fließ (1996a), S. 1 ff.

<sup>68</sup> Vgl. Corsten (1994b), S. 43 ff.

<sup>69</sup> Vgl. z.B. Homburg/Faßnacht (1998), S. 538; Martin/Horne (1992), S. 27 ff.

<sup>70</sup> Vgl. z.B. Fließ (1996b), S. 92 f., und (2001), S. 69 ff.

<sup>71</sup> Vgl. z.B. Carman/Langeard (1980), S. 11 f.; Graßy (1993), S. 122 f.

<sup>72</sup> Vgl. Corsten (1989), S. 31 ff.

<sup>73</sup> Vgl. z.B. Fitzsimmons/Fitzsimmons (2001), S. 127.

<sup>74</sup> Vgl. Homburg/Faßnacht (1998), S. 536.

<sup>75</sup> Vgl. Mills/Morris (1986), S. 729 ff.; Stuhlmann (2000), S. 227 f.

### 2.3.2 Kundenbindung als Ergebnis der Interaktivität

#### 2.3.2.1 Informationsbedingte Wirkungen

Die Interaktivität zwischen dem Dienstleistungsanbieter und dem Nachfrager eröffnet Möglichkeiten für eine (freiwillige) *Kundenbindung*, die sowohl auf die informatorische Situation als auch auf monetäre Erfolgsgrößen positive Auswirkungen haben kann.

Der Informationsaustausch im Rahmen einer Kundenbeziehung unterliegt im Zeitablauf Veränderungen, wobei das Ausmaß des Informationsaustausches durch den Grad der Interaktion zwischen Nachfrager und Anbieter beeinflusst wird. Dies kann dazu führen, daß der Kunde als Teil der Unternehmung gesehen wird<sup>76</sup>, falls der Informationstransfer über den „üblichen“ Austausch an einzelkundenbezogenen Informationen hinausgeht<sup>77</sup>. Die Unternehmung erlangt damit Informationen über die Vorstellungen des Kunden bezüglich der Erstellung der Dienstleistung, die es bei entsprechender Verarbeitung ermöglichen, Kundenwünsche besser einzuschätzen, auf sie unmittelbar zu reagieren und diese besser erfüllen zu können.

In dieser Betrachtung erfüllt der Nachfrager somit eine Doppelfunktion, die anschaulich mit dem Begriff „Prosumer“ (*Producer* und *Consumer*) beschrieben wird<sup>78</sup>. In diesem Zusammenhang wird auch von Co-producer<sup>79</sup> gesprochen, dessen Aktivitätsspektrum teilweise so erweitert wird, daß der Nachfrager auch als Co-designer<sup>80</sup> gesehen wird. In dieser Sichtweise unterbreitet der Nachfrager dem Anbieter konkrete Verbesserungsvorschläge, Beschwerden, Informationen über Leistungen anderer Anbieter bis hin zu innovativen Vorschlägen für die Entwicklung neuer Dienstleistungen<sup>81</sup>. Aus produktionstheoretischer Sicht sind dabei die folgenden Aspekte zu unterscheiden: (1) Gibt der Nachfrager während der Leistungserstellung Hinweise, die den Vollzug der Leistungserstellung

---

<sup>76</sup> Mills/Morris (1986) bezeichnen Kunden in diesem Zusammenhang als „partial employee“. Vgl. ferner Müller/Riesenbeck (1991), S. 69.

<sup>77</sup> Vgl. Diller (1996), S. 88; Kleinaltenkamp (1996), S. 15; Weinberg (1998), S. 47 f.

<sup>78</sup> Vgl. Normann (1987), S. 15. Dieser Begriff wurde unseres Wissens von Toffler (1980), S. 25 und S. 282 ff., in die Literatur eingeführt.

<sup>79</sup> Vgl. Meyer/Blümelhuber (1994), S. 9.

<sup>80</sup> Vgl. z.B. Gouthier/Schmid (2001), S. 225 f.; Schneider/Bowen (1995), S. 106.

<sup>81</sup> Durch die aktive Einbeziehung des Kunden in den Entwicklungsprozeß kann gezielt auf sein Innovationspotential zurückgegriffen werden. Vgl. Büttgen/Ludwig (1997), S. 49. Insbesondere durch die Zusammenarbeit mit Lead users können dabei Markteintrittsbarrieren gesenkt werden, etwa durch verringerte Entwicklungskosten, beschleunigte Entwicklungsprozesse und damit verbunden frühere Markteintrittszeitpunkte, ein höheres Anspruchserfüllungsniveau und eine höhere Erfolgsquote. Vgl. z.B. Freiling (2003), S. 89; Kleinaltenkamp/Dahlke (2003), S. 237 ff.



konkret beeinflussen, dann ist dies ein Input im Rahmen der Endkombination. Gibt er hingegen ex post Hinweise für die Modifikation und/oder Entwicklung von Dienstleistungen, dann initialisiert er hierdurch einen (2) Vorkombinationsprozeß und/oder einen (3) Entwicklungsprozeß, der zu einem veränderten Output der Endkombination führen kann. Abbildung 3 gibt dieses Zusammenspiel als *vermaschten hierarchischen Transformationsprozeß* mit den Ebenen Entwicklung, Vorkombination und Endkombination wieder, auf denen jeweils, wenn auch zu unterschiedlichen Zwecken, eine Kundenintegration erfolgt<sup>82</sup>.

Die hierarchische Beziehung kommt dabei darin zum Ausdruck, daß der Output einer übergeordneten Ebene die Freiheitsgrade auf der untergeordneten Ebene einschränkt. Bei Dienstleistungen kann innerhalb dieser hierarchischen Beziehungen von Rückkoppelungen innerhalb und zwischen den Ebenen ausgegangen werden. Dabei bilden die innerhalb einer Ebene erzeugten Informationen (Output) einen Input derselben und der übergeordneten Ebene. Damit zeigt sich, daß die durch Kundenintegration gewonnenen Informationen gleichzeitig Output und Input sind<sup>83</sup>.

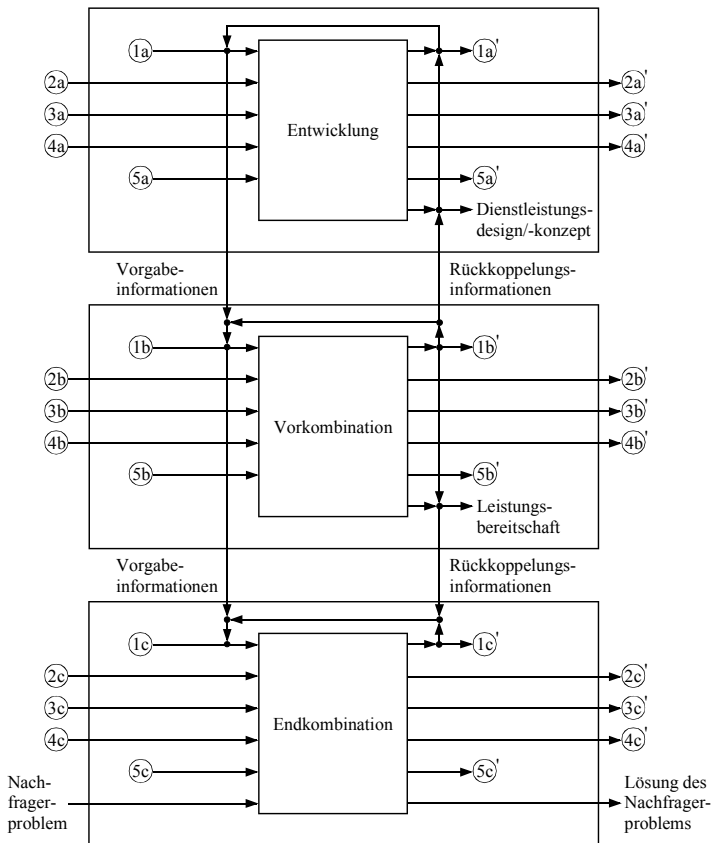
Je spezieller dieses erlangte Wissen verwendet wird, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, daß der einzelne Kunde mit der angebotenen Dienstleistung zufrieden ist. Damit wird deutlich, daß durch die Interaktivität zwischen Anbieter und Nachfrager eine lernende Kundenbeziehung<sup>84</sup> gegeben ist, die sich dadurch auszeichnet, daß der Anbieter im Zeitablauf die Wünsche seiner Kunden besser versteht und ein entsprechendes individuelles Kundenprofil aufbaut, das auch den Kunden einen zusätzlichen Nutzen zu stiften vermag. Vor diesem Hintergrund gewinnen das Wissen und die Lernfähigkeit einer Unternehmung an Bedeutung. Diese können sich einerseits auf diejenigen Leistungsmerkmale, die aus Kundensicht eine besondere Relevanz besitzen, und anderseits auf die von Kunden wahrgenommenen Angebote der Wettbewerber beziehen.

---

<sup>82</sup> Vgl. Corsten/Dresch/Gössinger (2004), S. 41 ff.

<sup>83</sup> Die Bezeichnung dieser Information als „production-pre-input“ (vgl. Gouthier/Schmid (2001), S. 225 f.) ist damit sowohl im Hinblick auf die ausschließliche Input-Deutung als auch bezüglich der Pre-Orientierung (Vorkombination) als verengend zu charakterisieren.

<sup>84</sup> Vgl. Simon/Homburg (1998), S. 25.



Legende:

- |  |                  |
|--|------------------|
| ① interne Informationen                          | ⓐ Entwicklung    |
| ② externe anonyme Informationen                  | ⓑ Vorkombination |
| ③ Informationen des Kunden                       | ⓒ Endkombination |
| ④ weitere externe Produktionsfaktoren des Kunden | ○ ursprünglich   |
| ⑤ weitere interne Produktionsfaktoren            | ○' transformiert |

Abbildung 3: Dienstleistungsentwicklung und -produktion als vermaschter hierarchischer Transformationsprozess

Die *Lernfähigkeit* einer Unternehmung zeichnet sich dadurch aus, daß sowohl die Kundenerwartungen und insbesondere die sich im Zeitablauf verändernden Kundenwünsche registriert und bei der Leistungserstellung berücksichtigt werden. Bereits erste Anzeichen der Veränderung bei den Nachfragern sollten erkannt und entsprechend analysiert werden. Eine hohe Interaktionsintensi-

tät erleichtert dabei dem Anbieter den Informationszugang. Die Unternehmung sammelt und strukturiert Informationen der Nachfrager, die diese bei Transaktionen „hinterlassen“<sup>85</sup>. Wird das generierte Wissen so gespeichert, daß alle mit dem Kunden in Kontakt stehenden Mitarbeiter, hierauf zugreifen können, kann dem Nachfrager bei zukünftigen Dienstleistungen ein Gefühl der Wertschätzung und der Exklusivität vermittelt werden<sup>86</sup>. Des weiteren können mit diesem Wissen gezielt Anhaltspunkte zur Erschließung von Standardisierungs- und Individualisierungspotentialen gefunden werden. Damit wird das Wissen über das persönliche Umfeld eines Kunden und dessen Wünsche zu einer Ressource<sup>87</sup>, die es ermöglicht, weitere Nachfrager zu akquirieren, und der Nachfrager wird dabei zum Ressourcenlieferanten<sup>88</sup>. Die Kundenbeziehung ist somit das Ergebnis der Fähigkeit der Unternehmung, den Leistungserstellungsprozeß so zu gestalten, daß sich hieraus eine Kundenbindung ergibt<sup>89</sup>.

Eine enge langfristige Geschäftsbeziehung kann jedoch für den Anbieter auch mit *negativen Konsequenzen* einhergehen. Durch langjährige Kontakte erlangen Anbieter und Nachfrager vertrauliche Informationen der jeweils anderen Seite. Dieser Austausch führt zwar grundsätzlich zu beiderseitigen Vorteilen, jedoch können diese Informationen bei einer Beendigung der Geschäftsbeziehung in andere Geschäftsbeziehungen einfließen, wodurch der aufgebaute Wettbewerbsvorteil obsolet zu werden droht (Know-how-Abfluß<sup>90</sup>). Das Ausmaß der negativen Konsequenzen der Beendigung einer Geschäftsbeziehung ist von

- der Dauer der Geschäftsbeziehung,
- der Intensität des Informationsaustausches und
- der Bedeutung des personengebundenen Know-how, das durch den Anbieter in den Leistungserstellungsprozeß eingebracht wird,

<sup>85</sup> Vgl. Kleinaltenkamp/Dahlke (2003), S. 239 f.

<sup>86</sup> Vgl. Corsten/Dresch/Gössinger (2004), S. 44 f.

<sup>87</sup> In einer ressourcenorientierten Sicht werden teilweise die Kundenbeziehungen selbst als kritische Ressourcen interpretiert. Vgl. Gouthier/Schmid (2001), S. 228 ff.; ferner Burr (2002), S. 253; Rouse/Dallenbach (1999), S. 491. Hierbei ist jedoch zu berücksichtigen, daß ein spezieller Ressourcenbegriff zugrunde liegt: Im ressourcenorientierten Ansatz wird unter dem Begriff Ressource alles subsumiert, was aus der Sicht einer Unternehmung wertvoll ist oder als Stärke einer Unternehmung interpretiert werden kann. Vgl. Kutschker (1999), S. 56 f. Außerhalb des ressourcenorientierten Ansatzes werden die Begriffe Ressource und Produktionsfaktor in der Regel synonym verwendet. Folglich müßte die Kundenbeziehung die konstitutiven Merkmale von Produktionsfaktoren aufweisen; sie besitzt aber weder die Gutseigenschaft noch stellt sie die causa efficiens für das Entstehen eines Gutes dar.

<sup>88</sup> Vgl. Freiling (2003), S. 95 f. und S. 104.

<sup>89</sup> Hierauf weisen Gouthier/Schmid (2001), S. 234, explizit hin.

<sup>90</sup> Vgl. z.B. Engelhardt (1996), S. 81; Nagengast (1997), S. 121 f.

abhängig. Aufgrund der tendenziell größeren Spezifität des Wissens ist bei personendominanten Dienstleistungen von stärkeren negativen Effekten als bei sachbezogenen Dienstleistungen auszugehen.

Zur Reduzierung eines personengebundenen Know-how-Abflusses bieten sich folgende Möglichkeiten an<sup>91</sup>:

- Bindung der Angestellten an die Unternehmung durch entsprechend gestaltete Arbeitsverträge, oder Erhöhung der Attraktivität der Unternehmung.
- Verteilung des Know-how auf verschiedene Mitarbeiter und Speicherung in Datenbanken mit differenzierten Zugriffsmöglichkeiten, um eine Abhängigkeit von einzelnen Mitarbeitern, die die Träger des Know-how sind, zu vermeiden. Dies geht mit einer Modularisierung des Know-how und einer Verteilung auf verschiedene Nachfrager einher.
- Ferner soll das Wissen in Organisationsstrukturen gespeichert werden. Dabei ist die Konfiguration der Schnittstellen zwischen den einzelnen Geschäftseinheiten insbesondere für die Anbieter-Nachfrager-Beziehungen von Bedeutung, da dabei die Gefahr von Schnittstellenverlusten grundsätzlich höher als bei unternehmungsinternen Beziehungen ist.

Gelingt es, den Know-how-Abfluß weitgehend einzudämmen, dann können im Zeitablauf auf der Grundlage einer längerfristigen Kundenbindung unterschiedliche strategische Optionen verfolgt werden:

- Durch die genauere Kenntnis der Kundenwünsche und eine darauf aufbauende individuelle Betreuung, d.h. einen tendenziell höheren Individualisierungsgrad, wird eine *Differenzierungsstrategie* unterstützt.
- Die bei längerfristigen Kundenbeziehungen in größerem Umfang generierten Informationen vermögen es, Hinweise auf Möglichkeiten zur Standardisierung und damit zur Realisierung von Synergie- und Skaleneffekten zu geben. Zusätzlich kann durch Vertrauensaufbau die bezüglich der Qualität preisgünstiger Leistungen wahrgenommene Unsicherheit des Nachfragers reduziert werden. Diese Sachverhalte deuten auf das Unterstützungspotential längerfristiger Kundenbeziehungen für eine *Preisführerschaftsstrategie* hin.

### 2.3.2.2 Monetäre Wirkungen

Maßnahmen zur Kundenbindung sind auf den Aufbau und die Pflege längerfristiger, über eine einzelne Transaktion hinausgehende Kundenbeziehungen

---

<sup>91</sup> Vgl. Heene/Looy/Dierdonck (2003), S. 465 ff.

gerichtet, um die mit marktlichen Austauschprozessen verbundenen Erfolgskomponenten des Anbieters in der Summe positiv zu beeinflussen<sup>92</sup>. Im Rahmen der Entscheidung über die Durchführung von *Kundenbindungsmaßnahmen* sind folglich die Erfolgswirkungen dieser Maßnahmen zu analysieren. Dabei ist zu berücksichtigen, daß sie sich nicht nur bei zukünftigen Transaktionen mit diesem Kunden bezüglich der wiederholten Inanspruchnahme der gleichen Leistung (unmittelbare Wirkung), sondern durch das Referenzpotential des Kunden auch mittelbar bei Transaktionen mit anderen Kunden<sup>93</sup> und/oder bezüglich anderer Leistungen desselben Anbieters niederschlagen können<sup>94</sup>. Eine Strukturierung der anbieterseitigen Erfolgskomponenten, die nachfolgend im Zentrum des Interesses stehen, kann an den Elementen des marktlichen Austausches ansetzen<sup>95</sup>:

- *leistungsbezogene (transaktionsobjektbezogene) Komponenten.*
- *transaktionsbezogene Komponenten in der Anbahnungs-, Vereinbarungs- und Kontrollphase*<sup>96</sup>.

Eine Analyse der relevanten leistungsbezogenen Kundenbindungs-Erfolgskomponenten kann an den operativen Bestimmungsgrößen des Gewinns ansetzen<sup>97</sup>:

- Die *mengensteigernde Wirkung* der Kundenbindung ist auf unterschiedliche Effekte zurückzuführen. Hinsichtlich des Kunden, zu dem eine langfristige Beziehung aufgebaut wurde, sind insbesondere
  - die häufigere wiederholte Inanspruchnahme der gleichen Dienstleistung aufgrund des Erlernens ihrer Vorteilhaftigkeit und dem daraus resultierenden Vertrauen in die Leistung,

---

<sup>92</sup> Insbesondere bei Dienstleistungsunternehmungen korreliert eine langfristige Kundenbindung tendenziell positiv mit einer Gewinnsteigerung. Vgl. Grund (1998), S. 5. Da eine längerfristige Beziehung nur aus dem Interesse beider Marktseiten hervorgehen kann, zielen die Kundenbindungsmaßnahmen auch auf die austauschbezogenen Erfolgskomponenten des Kunden ab, und zwar derart, daß positive (negative) Komponenten bei einer längerfristigen Beziehung verstärkt (abgeschwächt) werden.

<sup>93</sup> Vgl. z.B. Kleinaltenkamp/Dahlke (2003), S. 231 f. und S. 239.

<sup>94</sup> Vgl. z.B. Corsten/Dresch/Gössinger (2004), S. 49; Fischer/Schmöller (2003), S. 505 f.

<sup>95</sup> Vgl. Plinke (2000), S. 44 ff.

<sup>96</sup> Weiterhin wird teilweise (vgl. z.B. Picot (1982), S. 270) die Anpassungsphase genannt, die dann relevant ist, wenn bei der Kontrolle festgestellte Abweichungen vom vereinbarten Austausch oder von den Rahmenbedingungen, unter denen die ursprüngliche Vereinbarung getroffen wurde, Anpassungen der Vereinbarung erfordern. Diese Phase wird im vorliegenden Beitrag als Bestandteil der Vereinbarungsphase berücksichtigt. Vgl. zur Vereinbarungsphase Corsten/Gössinger/Karls (2004), S. 2 ff.

<sup>97</sup> Vgl. Homburg/Daum (1997), S. 30 f.

- die zusätzliche Inanspruchnahme anderer Dienstleistungen des Anbieters (z.B. Cross-selling-Effekt<sup>98</sup>) und
- die durch die reduzierte Inanspruchnahme von Dienstleistungen der Konkurrenzanbieter bewirkte Mengensteigerung

zu nennen<sup>99</sup>. Des weiteren ist zu berücksichtigen, daß der Kunde als Referenzgeber gegenüber aktuellen und potentiellen Kunden agiert und damit eine weitere Mengensteigerung herbeiführen kann<sup>100</sup>. Vor allem im strategischen Zusammenhang ist das Referenzpotential von Lead usern hervorzuheben, das sich in einem Vertrauensbonus der anderen Kunden gegenüber dem Anbieter niederschlagen kann und somit mit einer höheren Akzeptanz von neugestalteten Dienstleistungen und einer beschleunigten Markteinführung einhergeht.

- Zusätzlich zu der auf der Grundlage der Nachfragerintegration durch Individualisierung realisierbaren Differenzierungsprämie äußert sich der *Preiseffekt* der Kundenbindung in einer Akzeptanz höherer Preise und einer geringeren Preiselastizität. Er läßt sich hinsichtlich des Kunden, zu dem eine langfristige Beziehung aufgebaut wurde, durch die damit einhergehende Abhängigkeit (insbesondere bei Systemlösungen) des Kunden vom Anbieter und die reduzierten Transaktionskosten begründen<sup>101</sup>. Eine höhere Preisbereitschaft anderer Kunden und Neukunden kann wiederum auf das Referenzpotential des Kunden und den damit geschaffenen Vertrauensbonus zurückgeführt werden<sup>102</sup>. Diesem Effekt wirkt die sinkende Preisbereitschaft der Nachfrager bei einem im Rahmen längerfristiger Geschäftsbeziehungen tendenziell zunehmendem Umfang der Externalisierung von Aktivitäten der Dienstleistungserstellung entgegen.
- Durch Kundenbindung können die *Produktionskosten* aufgrund folgender Effekte gesenkt werden<sup>103</sup>:
  - Die Mengenwirkung der Kundenbindung erweitert den Umfang der realisierbaren Erfahrungskurveneffekte. Aus dem mit der Integration einhergehenden Abbau von Informationsasymmetrien bezüglich des Leistungserstellungsprozesses und des -ergebnisses werden Friktionen im Erstellungsprozeß reduziert und es ergibt sich eine positi-

<sup>98</sup> Vgl. z.B. Büttgen (2000), S. 56.

<sup>99</sup> Vgl. Fischer/Schmöller (2003), S. 506; Homburg/Schäfer (2003), S. 179.

<sup>100</sup> Vgl. z.B. Freiling (2003), S. 97 f.

<sup>101</sup> Vgl. Freiling (2003), S. 97 f.; Homburg/Daum (1997), S. 31; Kleinaltenkamp/Dahlke (2003), S. 240; Plinke (2000), S. 48.

<sup>102</sup> Vgl. Homburg/Daum (1997), S. 30 f.

<sup>103</sup> Vgl. z.B. Diller/Kusterer (1988), S. 212 f.; Freiling (2003), S. 85 ff.

ve Auswirkung auf die Interaktionskompetenz von Nachfrager und Anbieter. Synergetische Effekte ergeben sich insbesondere daraus, daß sich der Nachfrager Kenntnisse über den Anbieter und die Interaktionen aneignet und der Anbieter veränderte Erwartungen an den Nachfrager hat. Die Kundenbindung hat damit Einfluß auf die „Qualität“ des Nachfragers, sich in den Leistungserstellungsprozeß in adäquater Weise einzubringen.

- Im Rahmen einer engen Kundenbeziehung ist es dem Anbieter möglich, in einem längeren Zeitraum Produktionsfaktoren des Kunden zu nutzen. Dies betrifft beispielsweise Informationen des Kunden, die eine bessere Koordination der Dienstleistungserstellung ermöglichen, monetäre Faktoren, wenn der Kunde als Kapitalgeber agiert, sowie menschliche Arbeitsleistung.

Die Wirkungen einer Kundenbindung auf die *Erfolgskomponenten der Transaktion* lassen sich auf die bei wiederholten Transaktionen mit demselben Vertragspartner gewonnenen Erfahrungen zurückführen, aus denen im positiven Fall Vertrauen resultiert. Auf dieser Basis werden Informationsasymmetrien und die damit einhergehenden Unsicherheiten, Spielräume für opportunistisches Verhalten, Ausmaße erforderlicher Screening- und Signalling-Aktivitäten, sowie Dauern der einzelnen Transaktionsprozesse reduziert, so daß sich Reduktionen von Anbahnungs-, Vereinbarungs- und Kontrollkosten ergeben<sup>104</sup>. Da Reduktionseffekte um so größer sind, je größer die Unsicherheit und Spezifität der zugrundeliegenden Leistung ist<sup>105</sup>, ist für Dienstleistungen, die als Kontraktgüter eine relativ hohe Spezifität und Unsicherheit aufweisen<sup>106</sup>, von einem hohen Reduktionspotential auszugehen:

- *Anbahnungskosten*: Das Vertrauen des Kunden in den Anbieter und die genaueren Kenntnisse des Anbieters über kundenspezifische Gegebenheiten vereinfachen dem Anbieter den Zugang zum Kunden bei der Initiierung weiterer Transaktionen bezüglich derselben oder anderer Dienstleistungen. Im Hinblick auf andere Kunden wirken die erweiterte Marktkenntnis des Anbieters und die Referenzwirkung des Kunden (Mund-zu-Mund-Kommunikation) ebenfalls kostensenkend<sup>107</sup>.
- *Vereinbarungskosten*: Reduktionen beruhen auf dem Effekt, daß das in Transaktionen von beiden Marktpartnern erlangte Wissen über Präferenzen, Problemstellungen und geeignete Lösungsansätze bei der Dienst-

<sup>104</sup> Vgl. z.B. Fischer/Schmöller (2003), S. 499; Helm (2003), S. 122.

<sup>105</sup> Vgl. Fischer/Schmöller (2003), S. 499.

<sup>106</sup> Vgl. Helm (2003), S. 120 f.; Kaas (1992b), S. 886 f.

<sup>107</sup> Vgl. z.B. Kleinaltenkamp/Dahlke (2003), S. 239 ff.

leistungsvereinbarung<sup>108</sup> mit einem verringerten Informations- und Koordinationsbedarf einhergeht<sup>109</sup>.

- *Kontrollkosten*: Das durch beide Marktpartner zusätzlich erworbene Wissen über die Integrationsfähigkeit, die Integrationsbereitschaft, die Eignung der eingebrachten Ressourcen und die wechselseitigen Abhängigkeiten reduziert den Bedarf an Kontrollaktivitäten und die damit einhergehenden Kosten<sup>110</sup>.

Diesen positiven Erfolgskomponenten einer Kundenbindungsentscheidung sind die mit dem Beziehungsaufbau und der -pflege verbundenen *Beziehungskosten* gegenüberzustellen. Hierbei sind etwa zu nennen<sup>111</sup>:

- *kundenspezifische Produktionskosten* durch Investitionen in Personal und Anlagen, die bei hoher Spezifität der Leistung einerseits einen hohen Fixkostenanteil aufweisen und andererseits eine Abhängigkeit vom Kunden begründen, und
- *kundenspezifische Absatzkosten*, die z.B. durch den Aufbau eines kundenbezogenen Informations-, Beschwerde- und Rückgewinnungsmanagement oder durch über das übliche Maß hinausgehende Garantien, Rabatte, Boni und Skonti verursacht werden.

### 3 Konkretisierung auf der Grundlage von Standardisierung und Individualisierung

Die bisherigen wettbewerbsstrategischen Ausführungen sind letztlich als *Grundoptionen* zu interpretieren, die einen allgemeinen Rahmen für eine inhaltliche Konkretisierung von Dienstleistungsstrategien bilden. Sie verdeutlichen, daß es nicht möglich ist, eine wettbewerbsstrategische Grundoption für Dienstleistungen generell auszuschließen. Zur *inhaltlichen Ausgestaltung* ist es jedoch erforderlich, das Abstraktionsniveau zu senken und die wettbewerbsstrategischen Grundoptionen vor dem Hintergrund von Dienstleistungen einer differenzierteren Betrachtung zu unterziehen.

In der Literatur<sup>112</sup> werden unterschiedliche Bezugspunkte für die Umsetzung der wettbewerbsstrategischen Grundoptionen genannt. Hinsichtlich der *Differenzierungsstrategie* wird dabei das Augenmerk auf die Innovation und Varia-

<sup>108</sup> Vgl. Corsten/Gössinger (2004), S. 320.

<sup>109</sup> Vgl. z.B. Homburg/Daum (1997), S. 32; Reichheld/Teal (1996), S. 39 ff.

<sup>110</sup> Vgl. Kleinaltenkamp/Dahlke (2003), S. 232 ff.

<sup>111</sup> Vgl. z.B. Helm (2003), S. 120 f.; Stauss/Friege (2003), S. 532 ff.

<sup>112</sup> Vgl. den Überblick bei Homburg/Faßnacht (1998), S. 531 ff.; ferner Meffert (1994), S. 527 f.



tion der Dienstleistung, die Dienstleistungsmarke und -qualität sowie die Kundennähe und Kommunikation gerichtet, d.h., es stehen konsequent Aspekte der Individualisierung im Vordergrund. Bei Überlegungen zur *Preisführerschaftsstrategie* werden insbesondere die Standardisierung der Dienstleistung sowie das Kostenmanagement thematisiert. Aufgrund der Interaktivität im Rahmen der Dienstleistungserstellung weisen die generischen Wettbewerbsstrategien ausgeprägte Interdependenzen auf. Wird von einem Spannungsfeld zwischen Standardisierung und Individualisierung ausgegangen, dann stellt sich die Frage, ob es bei Dienstleistungen auf der Grundlage einer Modularisierung möglich ist, die Vorteile und Ziele von Standardisierung und Individualisierung miteinander zu verknüpfen, um so eine Verfolgung *hybrider Wettbewerbsstrategien* zu unterstützen.

### 3.1 Isolierte Betrachtung

Ausgangspunkt der folgenden wettbewerbsstrategischen Überlegungen zur Standardisierung und Individualisierung bildet die Interpretation von Dienstleistungen als *Leistungsbündel*. In diesem Kontext bedeutet Standardisierung eine Vereinheitlichung der Teilleistungen und der Zusammensetzung des Leistungsbündels aus diesen Teilleistungen<sup>113</sup>. Während eine Standardisierung letztlich mit einer Einschränkung des Spektrums möglicher Leistungen einhergeht und damit für die Anbieterseite eine Produktivitätssteigerung sowie für die Nachfrager- und Anbieterseite eine Reduzierung der bezüglich der Leistung wahrgenommenen Unsicherheit ermöglicht, bedeutet Individualisierung eine Vergrößerung der quantitativen und qualitativen Flexibilität, um Leistungen erbringen zu können, die den spezifischen Bedürfnissen des Nachfragers oder einer homogenen Nachfragergruppe angepaßt werden können (Leistungsattraktivität durch Leistungsvielfalt). Damit wird deutlich, daß Standardisierungen (Individualisierungen) eine besondere Relevanz für die Unterstützung von Preisführerschaftsstrategien (Differenzierungsstrategien) aufweisen<sup>114</sup>, d.h., bereits auf der strategischen Ebene sind Entscheidungen über das Verhältnis von Standardisierung und Individualisierung zu treffen. Im Hinblick auf die Dauerhaftigkeit des mit Standardisierungen angestrebten Wettbewerbsvorteils ist zu bedenken, daß einerseits mit zunehmender Standardisierung die Möglichkeiten einer Imitation der Leistungen und damit die Gefahr einer Substitutionskonkurrenz zunimmt. Andererseits können durch standardisierte Güter Standards entstehen,

---

<sup>113</sup> Eine Standardisierung von Leistungen zielt auf die Gemeinsamkeiten der Nachfrageranforderungen ab und orientiert sich damit letztlich an Durchschnittsansprüchen. Vgl. Mayer (1993), S. 42 ff.

<sup>114</sup> Hierbei handelt es sich lediglich um Tendenzaussagen. So kann etwa eine Standardisierung auch die Basis für eine Differenzierungsstrategie bilden.

die sich mit zunehmender Akzeptanz und zunehmendem Bekanntheitsgrad zu Markteintrittsbarrieren entwickeln<sup>115</sup>.

Seit längerer Zeit kann als herrschende Meinung angesehen werden<sup>116</sup>, daß Standardisierungen unter Berücksichtigung der Integrativität<sup>117</sup> auch bei Dienstleistungen möglich sind. Die Integrativität zu beachten ist. Die Integrativität geht einerseits mit einer höheren Individualität der Leistungserstellung einher, und andererseits kann bedingt durch die Integrativität die Entscheidung darüber, ob eine Dienstleistung individuell oder standardisiert erbracht wird, nicht autonom durch den Anbieter getroffen werden<sup>118</sup>. Ferner ist zu berücksichtigen, daß das Ausmaß der Integrativität wiederum durch Standardisierung/Individualisierung beeinflusst wird<sup>119</sup>. Vor diesem Hintergrund ist die Aussage, daß jede Dienstleistung vollständig sowohl individualisiert als auch standardisiert erbracht werden kann<sup>120</sup>, nicht haltbar, denn sie vernachlässigt, die Sach- und Verhaltensinterdependenzen zwischen beiden Ausgestaltungsformen. Bei einer Standardisierung muß ein Individualisierungsgrad mitgedacht werden et vice versa<sup>121</sup>.

Weil davon ausgegangen werden kann, daß das Standardisierungspotential um so höher ist, je geringer die persönliche Interaktivität der Akteure im Rahmen der Dienstleistungserstellung ist, erscheint es für eine weiterführende Analyse zweckmäßig, zwischen

- personenbezogenen Dienstleistungen und
- objektbezogenen Dienstleistungen

zu unterscheiden. In der Literatur besteht weitgehend Einigkeit darüber, daß bei *objektbezogenen Dienstleistungen* kostensenkende und produktivitätssteigernde Effekte durch Standardisierung erreicht werden können<sup>122</sup>. Hieraus kann jedoch nicht der Schluß gezogen werden, daß sich *personenbezogene Dienstleistungen* generell einer Standardisierung entziehen. So lassen sich auch hierbei sowohl im Leistungserstellungsprozeß (z.B. einzelne Aktivitäten und Sequenzen) als auch auf der Ergebnisebene Standardisierungspotentiale erschließen. Folglich

<sup>115</sup> Vgl. Büttgen/Ludwig (1997), S. 30. Zu Standards vgl. Ehrhardt (2001), S. 8 ff.

<sup>116</sup> Vgl. Levitt (1976), S. 63 ff.; Regan (1963), S. 60 f.; ferner Chini (1975), S. 20 ff.

<sup>117</sup> Es gibt ausreichende Belege dafür, daß eine Anwendung von Methoden aus dem industriellen Management auf den Dienstleistungsbereich möglich und fruchtbar ist. Vgl. z.B. Corsten (1985), S. 36 ff.; Haak (1982), S. 8 ff.; Schnittka (1998), S. 24 ff.

<sup>118</sup> Vgl. MacMillan/McGrath (1996), S. 58 ff.

<sup>119</sup> Vgl. Burghard/Kleinaltenkamp (1996), S. 164.

<sup>120</sup> Vgl. Hempe (1997), S. 165 und S. 267.

<sup>121</sup> Vgl. Mayer (1993), S. 1 ff.

<sup>122</sup> Vgl. z.B. Mayer (1993), S. 89 ff.; Meffert (1994), S. 529; Noch (1995), S. 109 ff.

kann jede Dienstleistung zumindest in Teilen standardisiert erstellt werden<sup>123</sup>, wobei zu betonen ist, daß es keine vollständig unstandardisierten Leistungsprozesse gibt.

Wird auf die Dreiteilung der Leistungsdimensionen in Potential, Prozeß und Ergebnis zurückgegriffen, dann lassen sich folgende Aussagen zur Standardisierung/Individualisierung von Dienstleistungen treffen:

Die *Potentialstandardisierung* im Sinne einer Konzentration auf Kernaufgaben zielt darauf ab, Leistungen kostengünstig und unter Sicherstellung einer Mindestqualität erbringen zu können. Dabei ist zu berücksichtigen, daß der Potentialdimension aufgrund der Dominanz von Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften eine hohe Bedeutung zukommt, und zwar insbesondere dann, wenn der Nachfrager die Potentialeigenschaften als Orientierungspunkt im Rahmen einer sogenannten derivativen Qualitätsbeurteilung heranzieht. Die Potentialqualität<sup>124</sup> zeigt sich dabei für den Nachfrager unmittelbar in

- dem Spezifizierungsgrad (das Spezifizierungspotential wird als Dimension der Potentialqualität interpretiert),
- den mit dem Kunden in Kontakt kommenden materiellen Potentialfaktoren, sowie
- den immateriellen Potentialfaktoren (z.B. Image der Unternehmung, erhaltene Auszeichnungen und Zertifikate).

Auch wenn die Nachfrager ihre Einschätzung des Potentials primär an den Faktoren im Front-office-Bereich orientieren, bedeutet dies nicht, daß das Potential im Back-office-Bereich keine Bedeutung erlangt. Es bildet eine Voraussetzung dafür, eine entsprechende Kundenzufriedenheit zu bewirken. Dabei ist es sogar denkbar, daß das Potential im Back-office-Bereich gerade bei längerfristigen Geschäftsbeziehungen eine höhere Bedeutung erlangt, weil es wesentlich die Effizienz des Leistungserstellungsprozesses bestimmt.

Damit erlangt die Potentialstandardisierung/-individualisierung unmittelbar akquisitorische Bedeutung<sup>125</sup>. Zu betonen ist jedoch, daß nicht die Qualität der Potentialfaktoren an sich, sondern die durch den Nachfrager wahrgenommene Qualität relevant ist<sup>126</sup>. Bei der Standardisierung/Individualisierung von Dienstleistungen sind im Potentialbereich die Faktoren menschliche Arbeitsleistung und Betriebsmittel von besonderer Relevanz. Der *menschlichen Arbeitsleistung* kommt sowohl bei der Standardisierung als auch bei der Individualisierung eine

---

<sup>123</sup> Vgl. z.B. Gersch (1995), S. 26 ff.

<sup>124</sup> Vgl. Meyer/Mattmüller (1987), S. 191 ff.

<sup>125</sup> Vgl. Marra (1999), S. 137.

<sup>126</sup> Vgl. z.B. Burmann (1991), S. 253 ff.

zentrale Rolle zu<sup>127</sup>. Dies wird insbesondere bei Mitarbeitern im Front-office-Bereich deutlich, die interaktionsintensive Dienstleistungen erbringen. Um dauerhafte Wettbewerbsvorteile im Rahmen einer Differenzierungsstrategie aufzubauen und zu sichern, müssen diese Mitarbeiter nicht nur über eine fachliche, sondern auch über eine soziale Kompetenz und Vertrauenswürdigkeit verfügen. Besserqualifizierte Mitarbeiter, die mit weitreichender Entscheidungskompetenz ausgestattet sind und somit individuelle und umfassendere Problemlösungen für den Nachfrager herbeiführen können, heben sich im Wettbewerb positiv ab<sup>128</sup>.

Im Hinblick auf die Dauerhaftigkeit dieses Wettbewerbsvorteils sind Abhängigkeiten des Dienstleistungsanbieters von einzelnen Mitarbeitern zu vermeiden, die sich daraus ergeben können, daß von den Nachfragern ein enger Zusammenhang zwischen der Dienstleistungsqualität und diesen Mitarbeitern wahrgenommen wird. Unter diesen Gegebenheiten könnte der Unternehmung durch einen Mitarbeiterwechsel die „Differenzierungsgrundlage“ entzogen werden<sup>129</sup>. Aus der Perspektive einer Standardisierung unterstützt eine der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter entsprechende Zuordnung von Teilleistungen die Erfüllung von Effizienzsteigerungszielen<sup>130</sup> und damit eine Preisführerschaftsstrategie. Auf diese Weise können einerseits Erfahrungskurveneffekte schnell realisiert werden, und andererseits wird die Flexibilität des Personaleinsatzes in geringerem Umfang eingeschränkt, als dies bei der Anwendung des Prinzips der einheitlichen Kundenbetreuung<sup>131</sup> der Fall ist. Infolgedessen können Schwankungen der Kapazitätsnachfrage besser kompensiert bzw. gleichmäßigere Kapazitätsauslastungen realisiert werden. Als klassische Ansatzpunkte für Standardisierungs-/Individualisierungsmaßnahmen sind bezüglich der Mitarbeiter eine entsprechende Gestaltung der Anreizsysteme, Qualifikation und Training der Mitarbeiter sowie Arbeitsanweisungen, etwa im Hinblick auf bestimmte Handlungsweisen und das äußerliche Erscheinungsbild zu nennen.

Ein weiterer Standardisierungsaspekt wird deutlich, wenn berücksichtigt wird, daß menschliche Arbeitsleistungen bei personenbezogenen Dienstleistungen auch vom Nachfrager selbst erbracht werden können. Effektivität und Effizienz des Dienstleistungsprozesses werden dabei nicht unwesentlich von der Bereitschaft und Fähigkeit des Nachfragers, bestimmte Aktivitäten zu übernehmen, beeinflusst. Dieser Sachverhalt läßt es zweckmäßig erscheinen, durch

---

<sup>127</sup> Vgl. Stauss (2000), S. 205.

<sup>128</sup> Vgl. Büttgen (2000), S. 57; Mayer (1993), S. 83.

<sup>129</sup> Vgl. z.B. Berry/Burke/Hensel (1976), S. 9 f.; Heskett et al. (1994), S. 55.

<sup>130</sup> Vgl. Büttgen/Ludwig (1997), S. 33.

<sup>131</sup> Vgl. Zapf (1990), S. 186.

Segmentierung der externen Produktionsfaktoren<sup>132</sup> eine Standardisierung herbeizuführen<sup>133</sup>, mit der einerseits die durch mangelnde Bereitschaft und/oder Fähigkeit bedingten störenden Einflüsse reduziert und andererseits nicht reduzierbare Einflüsse gezielt durch eine darauf abgestimmte Gestaltung des Produktionssystems kompensiert werden können. Dabei kann jedoch „... nicht von einer Standardisierung im engeren Sinne gesprochen werden, da keine aktive Angleichung ..., sondern letztlich eine Identifikation vorhandener Ähnlichkeiten vorgenommen wird.“<sup>134</sup> Um diese Vorgehensweise zu unterstützen, kann eine Standardisierung der Anforderungen an den Nachfrager erfolgen.

Auch bei den *Betriebsmitteln* haben Standardisierungs- und Individualisierungsmaßnahmen zur Unterstützung von Wettbewerbsstrategien eine hohe Relevanz. Standardisierungseffekte ergeben sich dabei insbesondere im Zuge einer Substitution von *menschlichen* durch *maschinelle Arbeitsleistungen*, die von Spezialaggregaten erbracht werden. Das hierbei aufgrund der Unterschiede in den Faktorpreisen und -produktivitäten erschließbare Kostensenkungspotential vermag es unmittelbar, die Realisierung einer Preisführerschaftsstrategie zu unterstützen. Im Kontext der Automatisierung von Dienstleistungen zeigt sich jedoch in Abhängigkeit von der Situation, in der der Maschineneinsatz erfolgt, ein Unterstützungspotential für Preisführerschafts- und für Differenzierungsstrategien. Ähnliches, jedoch mit mittelbarer Wirkung, gilt für Betriebsmittel, die den örtlichen und räumlichen Gegebenheiten im Front-office-Bereich zugeordnet werden (z.B. Grundstücke, Gebäude, Räume). Mit deren (standardisierter) Gestaltung in einem luxuriösen Stil (spartanischen Stil) ist es möglich, dem Kunden das Verfolgen einer Differenzierungsstrategie (Preisführerschaftsstrategie) zu kommunizieren.

Im Bereich immaterieller Betriebsmittel können von *Zertifikaten*, die der Unternehmung von anderen Institutionen verliehen werden, standardisierende Wirkungen ausgehen. Zertifikate bescheinigen die Erfüllung eines Qualitätsstandards und vermögen es somit, zur Verringerung der Qualitätsunsicherheit auf der Nachfragerseite beizutragen. Die Dienstleistung erfährt folglich für die Nachfrager eine Attraktivität über eine verbrieft Mindestqualität, ein Sachverhalt, der in Abhängigkeit vom bescheinigten Qualitätsniveau entweder für eine Differenzierungsstrategie (bei überdurchschnittlich hohem Niveau) oder für eine Preisführerschaftsstrategie (bei durchschnittlichem Niveau) spricht.

<sup>132</sup> Vgl. z.B. Adler (1994), S. 57; Botschen/Mühlbacher (1998), S. 684 f.; Corsten/Stuhlmann (1998), S. 152 f.; Freter (2001), S. 281 ff.; Graumann (1983), S. 153.

<sup>133</sup> Die Standardisierung des externen Produktionsfaktors setzt eine entsprechende Segmentierung voraus. Als Beispiel sei auf das Shouldice Hospital in der Nähe von Toronto verwiesen, in dem nur Leistenbruchoperationen an Patienten durchgeführt werden, die einen definierten Gesundheitszustand haben.

<sup>134</sup> Büttgen/Ludwig (1997), S. 37.

Durch die *Prozeßgestaltung* werden die grundsätzlichen Abläufe der Dienstleistungserstellungsprozesse in zeitlicher und räumlicher Hinsicht festgelegt. Dabei sind aus der Vielzahl möglicher Abläufe diejenigen auszuwählen, die zu der gewünschten Dienstleistung führen und dabei ökonomische Kriterien (z.B. Mindesterfolg) erfüllen. Im Rahmen dieser Vorgehensweise können sich *nonlineare Arbeitspläne* ergeben<sup>135</sup>, die Freiheitsgrade bezüglich der Abfolge (z.B. alternative Dienstleistungspfade) und dem Umfang der auszuführenden Teilprozesse (z.B. fakultative Komponenten des Leistungsbündels) erfassen. Der mögliche *Umfang von Prozeßstandardisierungen* wird insbesondere durch die Komplexität der Dienstleistung, den Anteil des in die Dienstleistung einfließenden impliziten Erfahrungswissens und die Strukturierbarkeit des Informationsaustausches zwischen den Prozeßbeteiligten beeinflusst<sup>136</sup>. Bei den auf die *Abfolge von Teilprozessen* gerichteten Prozeßstandardisierungen werden etwa durch die Eliminierung seltener in Anspruch genommener alternativer Dienstleistungspfade und das Zusammenfassen von ähnlichen alternativen oder aufeinanderfolgenden Teilprozessen zu einem Teilprozeß, die Freiheitsgrade eingeschränkt, um einen möglichst gleichartigen Ablauf der Dienstleistungserstellung zu ermöglichen und Erfahrungskurveneffekte nutzen zu können.

Im Hinblick auf Prozeßstandardisierungen, die auf den *Umfang der auszuführenden Teilprozesse* gerichtet sind, wird eine enge Koppelung<sup>137</sup> mit der *Ergebnisstandardisierung* evident, wenn zwischen Standardisierungen der Gesamtleistung und Teilleistungen unterschieden wird<sup>138</sup>. Standardisierungen aus Prozeß- und Ergebnisperspektive zielen dabei auf einen möglichst hohen Anteil der Basisleistung und von standardisierten Teilleistungen an der Gesamtleistung und damit auf eine möglichst geringe Anzahl der durch den Anbieter zu erbringenden zulässigen individuellen Zusatzleistungen oder Kombinationen von Teilleistungen ab. Dies kann etwa durch das Verschieben von alternativen Prozeßverzweigungen auf die Stellen im nonlinearen Arbeitsplan, die sich am Ende des gesamten Dienstleistungsprozesses befinden, geschehen und/oder durch die Übertragung der Erstellung einzelner Teilleistungen auf den Nachfrager erfolgen.

### 3.2 Integrative Betrachtung auf der Grundlage der Modularisierung

Ein zentraler Ansatzpunkt zur Abschwächung des Spannungsfeldes zwischen Standardisierung und Individualisierung ist in der *Modularisierung* der

---

<sup>135</sup> Vgl. Corsten (2002), S. 64; Corsten/Gössinger (2004), S. 326 f.

<sup>136</sup> Vgl. Burr (2002), S. 130 ff.

<sup>137</sup> Vgl. z.B. Corsten (2001), S. 353 f.

<sup>138</sup> Vgl. Corsten (1985), S. 307 ff.

Leistung zu sehen, da diese tendenziell in die gleiche Richtung wie die Individualisierung zielt, ohne dabei die Vorteile der Standardisierung zu vernachlässigen. *Grundidee* der Modularisierung ist die Dekomposition<sup>139</sup> eines komplexen Systems in mehrere abgeschlossene und weitgehend voneinander unabhängige Teilsysteme (Module), die über standardisierte Schnittstellen in unterschiedlicher Weise miteinander kombiniert werden können<sup>140</sup>. Sie basiert somit auf dem *Baukastenprinzip*. Auf Leistungsbündel bezogen wird es durch Modularisierung möglich, Teilleistungen zu standardisieren, um Erfahrungskurveneffekte realisieren zu können, und Teilleistungen für eine Individualisierung einzusetzen, um den Nachfragern Zusatznutzen stiften zu können. „Dabei sollte die Standardisierung solche Teilleistungen betreffen, bei denen sie zu keiner oder nur geringen Einschränkung (...) des Kundennutzens führt; die Individualisierung auf der anderen Seite sich aber auf solche Teilleistungen beziehen, bei denen dadurch die Kosten der Leistungsvielfalt überkompensiert werden.“<sup>141</sup>

Dabei lassen sich die folgenden *Modularisierungsformen* unterscheiden:

- Kombination eines Basismoduls mit Ergänzungsmodulen, die
  - gleichartig sind und mengenmäßig variiert werden können, oder
  - verschiedenartig sind.
- Kombination von gleichartigen und/oder verschiedenartigen Modulen (ohne Basismodul) unter Beachtung von Kompatibilitätsrestriktionen.

Als ein *zentraler Vorteil* der Modularisierung wird in der Literatur<sup>142</sup> eine effiziente Ressourcennutzung genannt, die sich insbesondere in den folgenden Sachverhalten zeigt:

- Die modulare Strukturierung ermöglicht eine Entkoppelung von Wissen und damit eine bessere Ausnutzung dieser Ressource auf unterschiedlichen Ebenen (Modulebene, Gesamtarchitekturebene).
- Durch die Mehrfachverwendbarkeit von Modulen können Erfahrungskurveneffekte realisiert werden.
- Modulare Strukturen gehen tendenziell mit verringerten Koordinationskosten<sup>143</sup> einher.

<sup>139</sup> Vgl. z.B. Burr (2002), S. 120 f.

<sup>140</sup> In Anlehnung an Baldwin/Clark (1997), S. 125.

<sup>141</sup> Büttgen/Ludwig (1997), S. 52. Zu Individualisierungskosten vgl. Mayer (1993), S. 68 ff.

<sup>142</sup> Vgl. z.B. Burr (2002), S. 147 ff.; Sanchez (1996), S. 126 ff.

<sup>143</sup> Hierbei sind insbesondere drei aufeinander aufbauende Aspekte zu nennen: Reduktion der Anzahl der Interdependenzen, Erhöhung der Leistungstransparenz für Nachfrager und Anbieter, teilautomatisierte Koordination der Leistungsvereinbarung durch softwaregestützte Produktkonfiguratoren.

Eine Modularisierung kann darüber hinaus auch die Rahmenbedingungen für den Fremdbezug von Dienstleistungen verbessern bzw. schaffen. Die Frage, welche Auswirkungen die Gestaltung der Organisationsstruktur auf die Leistungstiefengestaltung und die Dienstleistungserstellung hat, läßt sich jedoch nicht eindeutig beantworten. In der Literatur finden sich hierzu die beiden folgenden Positionen<sup>144</sup>:

- Es wird hervorgehoben, daß standardisierte Schnittstellen bei modularen Strukturen eine verstärkte Einbeziehung von Zulieferern bzw. Subdienstleistern ermöglichen. Die damit einhergehende Reduzierung der Leistungstiefe wird dann mit den durch eine Konzentration auf die Spezifikation und Überwachung der Schnittstellen abnehmenden Koordinationskosten begründet<sup>145</sup>.
- Durch modulare Organisationsformen der Produktion lassen sich die unternehmungsinternen Koordinationskosten in Relation zu den Koordinationskosten des Marktes reduzieren, wodurch dann eine Reintegration von vormals ausgelagerten Teilaufgaben bewirkt werden kann<sup>146</sup>.

Die einer Modularisierung immanente Fokussierung der Betrachtung auf die Modulebene geht jedoch gleichzeitig mit den *Gefahren* einher, daß<sup>147</sup>

- anbieterseitig
  - Economies of scope nicht ausgeschöpft werden können und
  - die unternehmerische Wissensbasis fragmentiert wird;
- nachfragerseitig
  - unter der Voraussetzung eines entsprechenden Know-how und klar definierter Schnittstellen die Bereitschaft zur Eigenerstellung der Dienstleistung steigt und
  - die Wertschätzung der Dienstleistung sinkt und damit das Differenzierungspotential des Anbieters abnimmt;
- wettbewerberseitig eine Imitation erleichtert wird und damit die Substitutionskonkurrenz zunimmt.

Im Kontext der Modularisierung sind für die wettbewerbsstrategische Orientierung von Dienstleistungsunternehmen die folgenden Aspekte von Bedeutung:

- Im Rahmen einer *Differenzierungsstrategie* muß die Unternehmung darauf achten, daß

---

<sup>144</sup> Vgl. Burr (2002), S. 278 f.

<sup>145</sup> Vgl. z.B. Burr (2002), S. 143 ff.; Sanchez (1996), S. 132.

<sup>146</sup> Vgl. z.B. Wildemann (1995), S. 793.

<sup>147</sup> Vgl. Burr (2002), S. 163 f. und S. 269.



- mindestens ein Modul mit exklusivem Charakter existiert, das gleichzeitig durch die Nachfrager als bedeutsam eingestuft wird, und daß
- kommuniziert wird, daß es weniger auf die einzelnen Module als vielmehr auf die Beherrschung von modularen Strukturen ankommt und ihre Kompetenz in der zusatznutzenstiftenden Generierung umfassender Problemlösungen für den jeweiligen Nachfrager liegt<sup>148</sup>.
- Verfolgt der Dienstleistungsanbieter eine *Preisführerschaftsstrategie*, dann muß der Schwerpunkt der Kommunikation auf der durch die Modularisierung bedingten einfacheren Anpassungs- und Kombinationsmöglichkeit<sup>149</sup> sowie auf seiner Kompetenz einer schnellen und kostengünstigen Generierung von Dienstleistungen liegen.

Vor diesem Hintergrund können für den Einsatz hybrider Wettbewerbsstrategien in Dienstleistungsunternehmen, ergänzend zu empirischen Verdachtsmomenten<sup>150</sup>, die folgenden Schlußfolgerungen gezogen werden. Ob eine sequentielle Kombination von Strategietypen möglich ist, wird wesentlich von der jeweiligen Ausgangsposition der Unternehmung und dem damit verbundenen transaktionskostensteigernden Koordinationsbedarf bei der Strategieanpassung bestimmt<sup>151</sup>:

- Tendenziell ist davon auszugehen, daß ein Differenzierer, bedingt durch eine Übertragung der vorhandenen Kompetenzen grundsätzlich in der Lage ist, eine bessere Kostenposition zu erlangen. Ausgangspunkte hierfür bieten z.B. die konsequente Verfolgung des Baukastenprinzips und die damit einhergehende Standardisierung. Aus dieser Modularisierung ergeben sich dann Ansatzpunkte für eine unternehmungsinterne Segmentierung. Ist der Anbieter dabei in der Lage, sein Differenzierungspotential aufrechtzuerhalten, dann kann er einen Strategiewechsel realisieren.
- Ungünstiger ist hingegen die Position des Preisführers, da dieser zunächst kein Potential hat, um eine Differenzierungsstrategie zu entwickeln. Es ist somit erforderlich, entsprechende Kompetenzen aufzubauen. Gelingt dies, dann hat auch er die Möglichkeit eines Strategiewechsels.

In Dienstleistungsunternehmen erscheint eine hybride Strategieverfolgung insbesondere bei Dienstleistungsmodulen mit umfangreichen Freiheitsgraden der Ausgestaltung in ihren Leistungsdimensionen anwendbar, wenn gleich-

<sup>148</sup> Vgl. Burr (2002), S. 155.

<sup>149</sup> Vgl. z.B. Baldwin/Clark (1997), S. 125 ff.; ferner Sanchez (1996), S. 126.

<sup>150</sup> Zu vier Fallbeispielen vgl. Burr (2002), S. 160 f. und S. 171 f.

<sup>151</sup> Vgl. Krüger/Homp (1996), S. 19 ff.

zeitig ein unterstützender Einsatz von Informationstechnologie erfolgt<sup>152</sup>. Diese eröffnet dem Kundenkontaktpersonal die Möglichkeit, in den unterschiedlichen Situationen verbessert auf die Bedürfnisse der Nachfrager einzugehen. Im Back-office-Bereich kann der Einsatz von Informationstechnologie die Informationsverarbeitung und -aufbereitung verbessern. Damit ist es möglich, eine Differenzierungsposition einzunehmen und gleichzeitig eine Effizienzsteigerung durch Prozeßintegration anzustreben<sup>153</sup>.

#### 4 Abschließende Bemerkungen

Ausgangspunkt des vorliegenden Beitrages bildete der Sachverhalt, daß in der Literatur wettbewerbsstrategische Fragestellungen zwar behandelt, jedoch im dienstleistungsspezifischen Kontext eher selten thematisiert werden. Bei der Mehrzahl der vorliegenden dienstleistungsspezifischen Beiträge liegt der Schwerpunkt auf der Formulierung von Strategien, wobei diese jedoch nicht konzeptionell verankert werden. In einem ersten Schritt wurde im vorliegenden Beitrag ein konzeptioneller Rahmen entworfen, der eine integrative Analyse aus markt- und ressourcenorientierter Perspektive ermöglicht. Dabei bildeten die von Meyer/Blümelhuber vorgestellte mehrdimensionale Grundorientierung von Dienstleistungsanbietern, durch die es möglich ist, eine Brücke zwischen markt- und ressourcenorientierten Sichtweise zu schlagen, sowie die von Porter thematisierten Triebkräfte des Branchenwettbewerbs die Grundlage und gingen in modifizierter Form in den konzeptionellen Rahmen ein.

Hierauf aufbauend erfolgte in einem zweiten Schritt eine inhaltliche Konkretisierung der wettbewerbsstrategischen Grundorientierungen. Ausgangspunkt bildete dabei zunächst die Interaktivität, die nicht nur als Basis für die wettbewerbsstrategischen Grundorientierungen herangezogen werden kann, sondern gleichzeitig als eine Restriktion der wettbewerbsstrategischen Handlungsoptionen zu sehen ist. Vor diesem Hintergrund wird in der Literatur häufig die These vertreten, daß interaktionsbedingt die Strategie der Preisführerschaft für Dienstleistungsanbieter keine relevante wettbewerbsstrategische Grundoption darstelle und die Interaktivität tendenziell für die Realisierung einer Differenzierungsstrategie spräche. Die Diskussion zeigte jedoch, daß auf der Grundlage der Interaktivität keine dieser strategischen Optionen per se ausgeschlossen werden kann.

Vor diesem Hintergrund wurde das Potential von Standardisierung und Individualisierung zur Unterstützung der wettbewerbsstrategischen Grundoptionen

---

<sup>152</sup> Vgl. Corsten (1995), S. 347 ff.

<sup>153</sup> Vgl. Weiber/McLachlan (2000), S. 123.

analysiert. Während sich in einer isolierten Betrachtung Standardisierungen eher zur Unterstützung einer Preisführerschafts- und Individualisierungen eher zur Unterstützung einer Differenzierungsstrategie als geeignet erweisen, wird bei einer integrativen Betrachtung von Standardisierung und Individualisierung auf der Grundlage der Modularisierung die Möglichkeit zur Realisierung hybrider Wettbewerbsstrategien deutlich.

## Literatur

- Aaker, D. A.*: Kriterien zur Identifikation dauerhafter Wettbewerbsvorteile, in: Wettbewerbsvorteile und Wettbewerbsfähigkeit, hrsg. v. H. Simon, Stuttgart 1988, S. 37-46
- Adler, J.*: Informationsökonomische Fundierung von Austauschprozessen im Marketing. Arbeitspapier Nr. 3 der Arbeitspapiere zur Marketingtheorie, hrsg. v. R. Weiber, Trier 1994
- Albrecht, K. / Zemke, R.*: Service-Strategien, Hamburg et al. 1987
- Bain, J. S.*: Industrial Organization, New York/London/Sydney 1968
- Baldwin, C. Y. / Clark, K. B.*: Sun Wars. Competition within a Modular Cluster, 1985-1990, in: Competing in the Age of Digital Convergence, hrsg. v. D. B. Yoffie, Boston 1997, S. 123-157
- Bamberger, I. / Wrona, T.*: Der Ressourcenansatz und seine Bedeutung für die Strategische Unternehmensführung, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 48. Jg. (1996), S. 130-153
- Barney, J.*: Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, in: Journal of Management, Vol. 17 (1991), S. 99-120
- Benkenstein, M. / Steiner, S.*: Formen von Dienstleistungsinnovationen, in: Dienstleistungsinnovationen. Forum Dienstleistungsmanagement, hrsg. v. M. Bruhn und B. Stauss, Wiesbaden 2004, S. 27-43
- Berry, L. L. / Burke, M. C. / Hensel, J. S.*: Improving Retailer Capability for Effective Consumerism Response, in: Journal of Retailing, Vol. 52 (1976), S. 3-14 und S. 94
- Bharadwaj, S. G. / Varadarajan, P. R. / Fahy, J.*: Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions, in: Journal of Marketing, Vol. 57 (1993), H. 1, S. 83-99
- Booms, B. H. / Bitner, M. J.*: Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms, in: Marketing of Services, hrsg. v. J. H. Donnelly und W. R. George, Chicago 1981, S. 47-51
- Botschen, G. / Mühlbacher, H.*: Zielgruppenprogramm – Zielgruppenorientierung durch Nutzensegmentierung, in: Handbuch Dienstleistungs-Marketing, hrsg. v. A. Meyer, Stuttgart 1998, S. 681-692
- Büttgen, M.*: Marktorientiertes Informationsmanagement in Dienstleistungsunternehmen, Wiesbaden 2000
- Büttgen, M. / Ludwig, M.*: Mass-Customization von Dienstleistungen. Institut für Markt- und Distributionsforschung der Universität zu Köln, hrsg. v. R. Köhler, Köln 1997

- Burghard, W. / Kleinaltenkamp, M.*: Standardisierung und Individualisierung – Gestaltung der Schnittstelle zum Kunden, in: *Customer Integration. Von der Kundenorientierung zur Kundenintegration*, hrsg. v. M. Kleinaltenkamp, S. Fließ und F. Jacob, Wiesbaden 1996, S. 163-176
- Burmman, C.*: Konsumentenzufriedenheit als Determinante der Marken und Händlerloyalität, in: *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 13. Jg. (1991), S. 249-258
- Burr, W.*: Service Engineering bei technischen Dienstleistungen. Eine ökonomische Analyse der Modularisierung, Leistungstiefengestaltung und Systembündelung, Wiesbaden 2002
- Canton, I. D.*: How Manufacturers Can Move into the Service Business, in: *The Journal of Business Strategy*, Vol. 9 (1988), H. 4, S. 40-44
- Carman, J. M. / Langeard, E.*: Growth Strategies for Service Firms, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 1 (1980), H. 1, S. 7-22
- Casagrande, M.*: Industrielles Service-Management. Grundlagen – Instrumente – Perspektiven, Wiesbaden 1994
- Chini, L. W.*: Rationalisierung von Dienstleistungsunternehmen, in: *Rationalisierung von Dienstleistungsunternehmen*, in: *Berichte des Instituts für allgemeine Soziologie und Wirtschaftssoziologie*, Heft 9, hrsg. v. G. Horke und L. W. Chini, März 1975, S. 20-73
- Corsten, H.*: Die Produktion von Dienstleistungen. Grundzüge einer Produktionswirtschaftslehre des tertiären Sektors, Berlin 1985
- Dienstleistungsmarketing – Elemente und Strategien, in: *Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung*, 35. Jg. (1989), S. 23-40
  - Global Sourcing – Ein Konzept zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen, in: *Die Unternehmung im internationalen Wettbewerb*, hrsg. v. L. Schuster, Berlin 1994a, S. 187-210
  - Produktivitätsmanagement bilateraler personenbezogener Dienstleistungen, in: *Dienstleistungsproduktion*, hrsg. v. H. Corsten und W. Hilke, Wiesbaden 1994b, S. 43-77
  - Wettbewerbsstrategien – Möglichkeiten einer simultanen Strategieverfolgung, in: *Handbuch Unternehmungsführung*, hrsg. v. H. Corsten und M. Reiß, Wiesbaden 1995, S. 341-354
  - Dienstleistungsmanagement, 4. Aufl., München/Wien 2001
  - Controlling der Dienstleistungsproduktion, in: *Aktuelle Aspekte des Controllings. Festschrift für Hans-Jörg Hoitsch*, hrsg. v. V. Lingnau und H. Schmitz, Heidelberg 2002, S. 49-72
- Corsten, H. / Dresch, K.-M. / Gössinger, R.*: Wettbewerbsstrategische Grundorientierungen für Dienstleistungsunternehmen – Entwurf und Konkretisierung eines integrativen Konzeptes. Nr. 70 der Schriften zum Produktionsmanagement, hrsg. v. H. Corsten, Kaiserslautern 2004
- Corsten, H. / Gössinger, R.*: Dienstleistungscontrolling – Konzeptioneller Rahmen und Gestaltungsfelder, in: *Trendberichte zum Controlling. Festschrift für Heinz Lothar Grob*, hrsg. v. F. Bensberg, J. v. Brocke und M. B. Schultz, Heidelberg 2004, S. 311-343

- Corsten, H. / Gössinger, R. / Karls, J.*: Dienstleistungsvereinbarungsprozesse – Entwurf eines Modells auf der Grundlage einer eigenschaftsorientierten Produktionstheorie. Nr. 69 der Schriften zum Produktionsmanagement, hrsg. v. H. Corsten, Kaiserslautern 2004
- Corsten, H. / Stuhlmann, S.*: Zur Mehrstufigkeit in der Dienstleistungsproduktion, in: Handbuch Dienstleistungsmanagement. Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung, hrsg. v. M. Bruhn und H. Meffert, Wiesbaden 1998, S. 143-164
- Diller, H.*: Kundenbindung als Marketingziel, in: Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis, 18. Jg. (1996), S. 81-94
- Diller, H. / Kusterer, M.*: Beziehungsmanagement. Theoretische Grundlagen und explorative Befunde, in: Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis, 10. Jg. (1988), S. 211-220
- Dukan, D. F. et al.*: Influences on Consumer Use of Word-of-Mouth Recommendation Sources, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 25 (1997), S. 283-295
- Ehrhardt, M.*: Netzwerkeffekte, Standardisierung und Wettbewerbsstrategie, Wiesbaden 2001
- Engelhardt, W. H.*: Effiziente Customer Integration im industriellen Service Management, in: Customer Integration. Von der Kundenorientierung zur Kundenintegration, hrsg. v. M. Kleinaltenkamp, S. Fließ und F. Jacob, Wiesbaden 1996, S. 73-90
- Faßnacht, M. / Köse, I.*: Marketingstrategie und Preisfindung für Unternehmungsgründer, in: Unternehmungsgründungen – Dimensionen der Gründungsentscheidungen, hrsg. v. H. Corsten, Berlin 2002, S. 159-199
- Fischer, M. / Herrmann, A. / Huber, F.*: Return on Customer Satisfaction. Wie rentabel sind Maßnahmen zur Steigerung der Zufriedenheit?, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 71. Jg. (2001), S. 1161-1190
- Fischer, T. M. / Schmöller, P.*: Kundenwert als Entscheidungskalkül für die Beendigung von Kundenbeziehungen, in: Kundenwert. Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen, hrsg. v. B. Günter und S. Helm, 2. Aufl., Wiesbaden 2003, S. 497-521
- Fisher, R. J.*: Durable Differentiation Strategies for Services, in: The Journal of Services Marketing, Vol. 5 (1991), H. 1, S. 19-28
- Fitzsimmons, J. A. / Fitzsimmons, M. J.*: Service Management. Operations, Strategy and Information Technology, 3. Aufl., Boston et al. 2001
- Fleck, A.*: Hybride Wettbewerbsstrategien. Zur Synthese von Kosten- und Differenzierungsvorteilen, Wiesbaden 1995
- Fließ, S.*: Interaktionsmuster bei der Integration externer Faktoren, in: Grundsatzfragen und Herausforderungen des Dienstleistungsmarketing, hrsg. v. A. Meyer, Wiesbaden 1996a, S. 1-19
- Prozeßevidenz als Erfolgsfaktor der Kundenintegration, in: Customer Integration. Von der Kundenorientierung zur Kundenintegration, hrsg. v. M. Kleinaltenkamp, S. Fließ und F. Jacob, Wiesbaden 1996b, S. 91-103
  - Die Steuerung von Kundenintegrationsprozessen. Effizienz in Dienstleistungsunternehmen, Wiesbaden 2001

- Freiling, J.*: Kundenwert – eine vergleichende Analyse ressourcenorientierter Ansätze, in: *Kundenwert. Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen*, hrsg. v. B. Günter und S. Helm, 2. Aufl., Wiesbaden 2003, S. 87-108
- Frese, E.*: Grundlagen der Organisation, 8. Aufl., Wiesbaden 2000
- Freter, H.*: Marktsegmentierung im Dienstleistungsbereich, in: *Handbuch Dienstleistungsmanagement. Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung*, hrsg. v. M. Bruhn und H. Meffert, 2. Aufl., Wiesbaden 2001, S. 279-314
- Gaitanides, M. / Westphal, J.*: Strategische Gruppen und Unternehmenserfolg. Ergebnisse einer empirischen Studie, in: *Zeitschrift für Planung*, 3. Jg. (1991), S. 247-265
- Gersch, M.*: Die Standardisierung integrativ erstellter Leistungen, Bochum 1995
- Gilbert, X. / Strebel, P.*: Strategies to Outpace the Competition, in: *Journal of Business Strategy*, Vol. 8 (1987), S. 28-36
- Gouthier, M. H. J. / Schmid, S.*: Kunden und Kundenbeziehungen als Ressourcen von Dienstleistungsunternehmen, in: *Die Betriebswirtschaft*, 61. Jg. (2001), S. 223-239
- Grant, R. M.*: The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, in: *California Management Review*, Vol. 33 (1991), H. 1, S. 114-135
- Grafzy, O.*: Industrielle Dienstleistungen. Diversifikationspotentiale für Industrieunternehmen, München 1993
- Graumann, J.*: Die Dienstleistungsmarke, München 1983
- Grochla, E. / Kubicek, H.*: Zur Zweckmäßigkeit und Möglichkeit einer umfassenden betriebswirtschaftlichen Beschaffungslehre, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 28. Jg. (1976), S. 257-275
- Grund, M. A.*: Interaktionsbeziehungen im Dienstleistungsmarketing. Zusammenhänge zwischen Zufriedenheit und Bindung von Kunden und Mitarbeitern, Wiesbaden 1998
- Güthoff, J.*: Dienstleistungsqualität als strategischer Vorteil, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 27. Jg. (1998), S. 610-615
- Haak, W.*: Produktion in Banken. Möglichkeiten eines Transfers industriebetriebslich-produktionswirtschaftlicher Erkenntnisse auf den Produktionsbereich von Bankbetrieben, Frankfurt a.M./Bern 1982
- Hall, W. K.*: Survival Strategies in a Hostile Environment, in: *Harvard Business Review*, Vol. 58 (1980), H. 5, S. 75-85
- Hammann, P. / Lohrberg, W.*: Beschaffungsmarketing, Stuttgart 1986
- Hayek, F. A. v.*: Der Sinn des Wettbewerbs, in: *Individualismus und wirtschaftliche Ordnung*, hrsg. v. F. A. v. Hayek, Erlenbach/Zürich 1952, S. 122-140
- Heene, A. / Looy, B. v. / Dierdonck, R. v.*: Defining a Service Strategy, in: *Services Management. An Integrated Approach*, hrsg. v. B. v. Looy, P. Gemmel und R. v. Dierdonck, 2. Aufl., Harlow et al. 2003, S. 453-474
- Helm, S.*: Der Wert von Kundenbeziehungen aus der Perspektive des Transaktionskostenansatzes, in: *Kundenwert. Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen*, hrsg. v. B. Günter und S. Helm, 2. Aufl., Wiesbaden 2003, S. 109-130
- Hempe, S.*: Grundlagen des Dienstleistungsmanagements und ihre strategischen Implikationen, Bayreuth 1997

- Herman, J.*: Can SLAs Heal the Breach?, in: Business Communications Review, Vol. 27 (1997), H. 6, S. 24-26
- Heskett, J. L.*: Management von Dienstleistungsunternehmen. Erfolgreiche Strategien in einem Wachstumsmarkt, Wiesbaden 1988
- Heskett, J. L. et al.*: Dienstleister müssen die ganze Service-Gewinn-Kette nutzen, in: Harvard Business Manager, 16. Jg. (1994), H. 4, S. 50-61
- Hinterhuber, H. H.*: Strategische Unternehmensführung. Bd. I: Strategisches Denken, 7. Aufl., Berlin/New York 2004
- Hofer, C. W. / Schendel, D. E.*: Strategy Formulation. Analytical Concepts, St. Paul et al. 1978
- Homburg, C. / Daum, D.*: Marktorientiertes Kostenmanagement. Kosteneffizienz und Kundennähe verbinden, Frankfurt a.M. 1997
- Homburg, C. / Faßnacht, M.*: Wettbewerbsstrategien von Dienstleistungs-Anbietern, in: Handbuch Dienstleistungs-Marketing, hrsg. v. A. Meyer, Stuttgart 1998, S. 527-541
- Kundennähe, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung bei Dienstleistungsunternehmen, in: Handbuch Dienstleistungsmanagement. Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung, hrsg. v. M. Bruhn und H. Meffert, 2. Aufl., Wiesbaden 2001, S. 441-463
- Homburg, C. / Faßnacht, M. / Günther, C.*: Erfolgreiche Umsetzung dienstleistungsorientierter Strategien von Industriegüterunternehmen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 54. Jg. (2002), S. 487-508
- Homburg, C. / Garbe, B.*: Industrielle Dienstleistungen. Bestandsaufnahme und Entwicklungsrichtungen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 66. Jg. (1996), S. 253-282
- Homburg, C. / Schäfer, H.*: Die Erschließung von Kundenwertpotenzialen durch Cross-Selling, in: Kundenwert. Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen, hrsg. v. B. Günter und S. Helm, 2. Aufl., Wiesbaden 2003, S. 163-187
- Homburg, C. / Simon, H.*: Wettbewerbsstrategien, in: Handwörterbuch des Marketing, hrsg. v. B. Tietz, R. Köhler und J. Zentes, 2. Aufl., Stuttgart 1995, Sp. 2754-2762
- Kaas, K. P.*: Marketing und Neue Institutionenlehre. Arbeitspapier Nr. 1 aus dem Forschungsprojekt Marketing und ökonomische Theorie, hrsg. v. K. P. Kaas, Frankfurt a.M. 1991
- Kellogg, D. L. / Nie, W.*: A Framework for Strategic Service Management, in: Journal of Operations Management, Vol. 13 (1995), S. 323-337
- Kleinaltenkamp, M.*: Die Dynamisierung strategischer Marketing-Konzepte – Eine kritische Würdigung des „Outpacing Strategies“-Ansatzes von Gilbert und Strebel, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 39. Jg. (1987), S. 31-52
- Customer Integration – Kundenintegration als Leitbild für das Business-to-Business-Marketing, in: Customer-Integration. Von der Kundenorientierung zur Kundenintegration, hrsg. v. M. Kleinaltenkamp, S. Fließ und F. Jacob, Wiesbaden 1996, S. 13-24
- Kleinaltenkamp, M. / Dahlke, B.*: Der Wert des Kunden als Informant – auf dem Weg zu einem „knowledge based customer value“, in: Kundenwert. Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen, hrsg. v. B. Günter und S. Helm, 2. Aufl., Wiesbaden 2003, S. 223-247

- Knyphausen, D. zu / Ringlstetter, M.*: Wettbewerbsumfeld, Hybride Strategien und Economics of Scope, in: Beiträge zum Management strategischer Programme, hrsg. v. W. Kirsch, München 1991, S. 540-557
- Krafft, M.*: Der Kunde im Fokus: Kundennähe, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und Kundenwert?, in: Die Betriebswirtschaft, 59. Jg. (1999), S. 511-530
- Krüger, W. / Homp, C.*: Kernkompetenzen: Charakteristika, Formen und Wirkungsweise. Arbeitspapier Nr. 2/96 der Professur für Betriebswirtschaftslehre II: Organisation. Unternehmungsführung. Personalwirtschaft, hrsg. v. W. Krüger, Gießen 1996
- Kernkompetenz-Management. Steigerung von Flexibilität und Schlagkraft im Wettbewerb, Wiesbaden 1997
- Kutschker, M.*: Ressourcenbasierte Internationalisierung, in: Globalisierung. Herausforderung an die Unternehmensführung zu Beginn des 21. Jahrhunderts. Festschrift für E. Pausenberger, hrsg. v. F. Giesel und M. Glaum, München 1999, S. 49-75
- Lele, M. M.*: How Service Needs Influence Product Strategy, in: Sloan Management Review, Vol. 28 (1986), H. 1, S. 63-70
- Levitt, T.*: The Industrialization of Services, in: Harvard Business Review, Vol. 54 (1976), H. 3, S. 63-74
- Lienhard, P. / Meyer, S. / Stanik, M.*: Strategisches Dienstleistungsmanagement. Integration von Kunde, Kompetenz und Strategie, in: Industrie Management, 19. Jg. (2003), H. 4, S. 36-39
- Macharzina, K.*: Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen. Konzepte – Methoden – Praxis, 3. Aufl., Wiesbaden 1999
- MacMillan, I. C. / McGrath, R. G.*: Discover Your Products' Hidden Potential, in: Harvard Business Review, Vol. 74 (1996), H. 3, S. 58-73
- Mahoney, J. T. / Pandian, R.*: The Resource-based View within the Conversation of Strategic Management, in: Strategic Management Journal, Vol. 13 (1992), S. 363-380
- Marra, A.*: Standardisierung und Individualisierung im Marktprozeß. Marktprozeßtheoretische Fundierung des Business-to-Business-Marketing, Wiesbaden 1999
- Martin, C. R. / Horne, D. A.*: Restructuring towards a Service Orientation. The Strategic Challenges, in: International Journal of Service Industry Management, Vol. 2 (1992), H. 1, S. 25-38
- Mayer, R.*: Strategien erfolgreicher Produktgestaltung. Individualisierung und Standardisierung, Wiesbaden 1993
- Meffert, H.*: Marktorientierte Führung von Dienstleistungsunternehmen – neuere Entwicklungen in Theorie und Praxis, in: Die Betriebswirtschaft 54. Jg. (1994), S. 519-541
- Kundenbindung als Element moderner Wettbewerbsstrategien, in: Handbuch Kundenbindungsmanagement. Grundlagen – Konzepte – Erfahrungen, hrsg. v. M. Bruhn und C. Homburg, 2. Aufl., Wiesbaden 1999, S. 115-133
  - Zukünftige Forschungsfelder im Dienstleistungsmarketing, in: Die Unternehmung, 55. Jg. (2001), S. 327-339
- Mengele, J.*: Horizontale Kooperation als Markteintrittsstrategie im internationalen Marketing, Wiesbaden 1994



- Mengen, A.*: Qualitätssicherheit aufbauen. Konzeptgestaltung von Dienstleistungsprodukten, in: Absatzwirtschaft, 37. Jg. (1994), H. 5, S. 94-100
- Meyer, A.*: Produktdifferenzierung durch Dienstleistungen, in: Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis, 7. Jg. (1985), S. 99-107
- Meyer, A. / Blümelhuber, C.*: Interdependenzen zwischen Absatz und Produktion in Dienstleistungsunternehmen und ihre Auswirkungen auf konzeptionelle Fragen des Absatzmarketing, in: Dienstleistungsproduktion, hrsg. v. H. Corsten und W. Hilke, Wiesbaden 1994, S. 5-41
- Wettbewerbsorientierte Strategien im Dienstleistungsbereich, in: Handbuch Dienstleistungsmanagement. Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung, hrsg. v. M. Bruhn und H. Meffert, 2. Aufl., Wiesbaden 2001, S. 371-397
- Meyer, A. / Mattmüller, R.*: Qualität von Dienstleistungen. Entwurf eines praxisorientierten Qualitätsmodells, in: Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis, 9. Jg. (1987), S. 187-195
- Meyer, A. / Schaffer, M.*: Die Kundenbeziehung als ein zentraler Unternehmenswert – Kundenorientierung als Werttreiber der Kundenbeziehung, in: Kundenwert. Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen, hrsg. v. B. Günter und S. Helm, 2. Aufl., Wiesbaden 2003, S. 61-86
- Miles, R. E. / Snow, C. C.*: Organizational Strategy, Structure and Process, New York 1978
- Miller, D. / Friesen, H.*: Porters (1980) Generic Strategies and Performance: An Empirical Examination with American Data. Part I: Testing Porter, in: Organization Studies, Vol. 7 (1986), S. 37-55; Part II: Performance Implications, in: Organization Studies, Vol. 7 (1986), S. 255-261
- Mills, P. K. / Morris, J. H.*: Clients as „Partial“ Employees of Service Organizations: Role Development in Client Participation, in: Academy of Management Review, Vol. 11 (1986), S. 726-735
- Mises, L. v.*: Nationalökonomie. Theorie des Handelns und Wirtschaftens, Genf 1940
- Müller, W. / Riesenbeck, H.-J.*: Wie aus zufriedenen auch anhängliche Kunden werden, in: Harvard Manager, 13. Jg. (1991), H. 3, S. 67-79
- Nagengast, J.*: Outsourcing von Dienstleistungen industrieller Unternehmen – Eine theoretische und empirische Analyse, Hamburg 1997
- Noch, R.*: Dienstleistungen im Investitionsgüter-Marketing. Strategien und Umsetzung, München 1995
- Normann, R.*: Dienstleistungsunternehmen, Hamburg et al. 1987
- Peppers, D. / Rogers, M.*: Enterprise One to One. Tools for Competing in the Interactive Age, New York et al. 1997
- Phillips, L. W. / Chang, D. R. / Buzzel, R. D.*: Product Quality, Cost Position and Business Performance: A Test of Some Key Hypotheses, in: Journal of Marketing, Vol. 47 (1983), H. 1, S. 26-43
- Picot, A.*: Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie: Stand der Diskussion und Aussagewert, in: Die Betriebswirtschaft, 42. Jg. (1982), S. 267-284

- Plinke, W.*: Grundlagen des Marktprozesses, in: Technischer Vertrieb. Grundlagen des Business-to-Business Marketing, hrsg. v. M. Kleinaltenkamp und W. Plinke, 2. Aufl., Berlin et al. 2000, S. 3-98
- Porter, M. E.*: Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten, Frankfurt a.M./New York 1989
- Strategy and the Internet, in: Harvard Business Review, Vol. 79 (2001), H. 3, S. 62-78
  - Wettbewerbsstrategie, 9. Aufl., Frankfurt a.M./New York 1997
- Porter, M. E. / Fuller, M. B.*: Coalitions and Global Strategy, in: Competition in Global Industries, hrsg. v. M. E. Porter, Boston 1986, S. 315-343
- Potts, G. W.*: Exploit Your Products' Service Life Cycle, in: Harvard Business Review, Vol. 66 (1988), H. 5, S. 32-36
- Rasche, C. / Wolfrum, B.*: Ressourcenorientierte Unternehmensführung, in: Die Betriebswirtschaft, 54. Jg. (1994), S. 501-517
- Regan, W. J.*: The Service Revolution, in: Journal of Marketing, Vol. 27 (1963), H. 3, S. 57-62
- Reichheld, F. F. / Sasser, W. E.*: Zero-Migration: Dienstleister im Sog der Qualitätsrevolution, in: Harvard Manager, 13. Jg. (1991), H. 4, S. 108-116
- Reichheld, F. F. / Teal, T.*: The Loyalty Effect. The Hidden Force Behind Growth, Profits and Lasting Value, Boston 1996
- Reiß, M.*: Mit Blut, Schweiß und Tränen zur schlanken Organisation, in: Harvard Manager, 14. Jg. (1992), H. 2, S. 57-62
- Reiß, M. / Corsten, H.*: Grundlagen des betriebswirtschaftlichen Kostenmanagements, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 19. Jg. (1990), S. 390-396
- Rollberg, R.*: Lean Management und CIM aus Sicht der strategischen Unternehmensführung, Wiesbaden 1996
- Rouse, M. J. / Dallenbach, U. S.*: Rethinking Research Methods for the Resource-Based Perspective: Isolating Sources of Sustainable Competitive Advantage, in: Strategic Management Journal, Vol. 20 (1999), S. 487-494
- Rühli, E.*: Ressourcenmanagement: Strategischer Erfolg dank Kernkompetenzen, in: Die Unternehmung, 49. Jg. (1995), S. 91-105
- Sanche, N.*: Strategische Erfolgsposition: Industrieller Service. Eine empirische Untersuchung zur Entwicklung industrieller Dienstleistungsstrategien, Bamberg 2002
- Sanchez, R.*: Strategic Product Creation: Managing New Interactions of Technology, Markets, and Organizations, in: European Management Journal, Vol. 14 (1996), H. 2, S. 121-138
- Schneider, B. / Bowen, D. E.*: Winning the Service Game, Boston 1995
- Schnittka, M.*: Kapazitätsmanagement von Dienstleistungsunternehmen. Eine Analyse aus Anbieter- und Nachfragersicht, Wiesbaden 1998
- Schreyögg, G.*: Unternehmensstrategie. Grundfragen einer Theorie strategischer Unternehmensführung, Berlin/New York 1984

- Theorien organisatorischer Ressourcen, in: Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft, hrsg. v. G. Ortmann, J. Sydow und K. Türk, Opladen 1997, S. 481-486
- Schwenker, B.*: Dienstleistungsunternehmen im Wettbewerb. Marktdynamik und strategische Entwicklungslinien, Wiesbaden 1989
- Simon, H.*: Management strategischer Wettbewerbsvorteile, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 58. Jg. (1988), S. 461-480
- Industrielle Dienstleistung und Wettbewerbsstrategie, in: Industrielle Dienstleistung, hrsg. v. H. Simon, Stuttgart 1993, S. 3-22
- Simon, H. / Homburg, C.*: Kundenzufriedenheit als strategischer Erfolgsfaktor – Einführende Überlegungen, in: Kundenzufriedenheit. Konzepte – Methoden – Erfahrungen, hrsg. v. H. Simon und C. Homburg, 3. Aufl., Wiesbaden 1998, S. 17-31
- Staffelbach, B.*: Strategisches Marketing von Dienstleistungen, in: Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis, 10. Jg. (1988), S. 277-284
- Stauss, B.*: Dienstleistungsqualität contra Kostensenkung, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, 41. Jg. (1992), S. 111-116
- Internes Marketing als personalorientierte Qualitätspolitik, in: Dienstleistungsqualität. Konzepte – Methoden – Erfahrungen, hrsg. v. M. Bruhn und B. Stauss, 3. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 203-222
- Stauss, B. / Friege, C.*: Kundenwertorientiertes Rückgewinnungsmanagement, in: Kundenwert. Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen, hrsg. v. B. Günter und S. Helm, 2. Aufl., Wiesbaden 2003, S. 523-544
- Stuhlmann, S.*: Kapazitätsgestaltung in Dienstleistungsunternehmen. Eine Analyse aus der Sicht des externen Faktors, Wiesbaden 2000
- Sydow, J.*: Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation, Wiesbaden 1992
- Netzwerkorganisation. Interne und externe Restrukturierung von Unternehmen, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 24. Jg. (1995), S. 629-634
- Thiele, M.*: Kernkompetenzorientierte Unternehmensstrukturen. Ansätze zur Neugestaltung von Geschäftsbereichsorganisationen, Wiesbaden 1997
- Thomas, D. R. E.*: Strategie in Dienstleistungsunternehmen, in: Harvard Manager, 5. Jg. (1983), H. 2, S. 42-48
- Toffler, A.*: The Third Wave, New York 1980
- Uhlenbruck, N.*: Dienstleistungen als Innovationspotential für Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes, Bergisch Gladbach/Köln 1986
- Välikangas, L. / Lehtinen, U.*: Strategic Types of Services and International Marketing, in: International Journal of Service Industry Management, Vol. 5 (1994), H. 2, S. 72-84
- Weiber, R.*: Dienstleistungen als Wettbewerbsinstrument im internationalen Anlagegeschäft, Berlin 1985
- Weiber, R. / McLachlan, C.*: Wettbewerbsvorteile im Electronic Business, in: Handbuch Electronic Business. Informationstechnologien – Electronic Commerce – Geschäftsprozesse, hrsg. v. R. Weiber, Wiesbaden 2000, S. 117-148

- Weinberg, P.*: Verhaltenswissenschaftliche Aspekte der Kundenbindung, in: Handbuch Kundenbindungsmanagement. Grundlagen – Konzepte – Erfahrungen, hrsg. v. M. Bruhn und C. Homburg, Wiesbaden 1998, S. 39-53
- Welge, M. K. / Al-Laham, A.*: Strategisches Management. Grundlagen – Prozess – Implementierung, 4. Aufl., Wiesbaden 2003
- Werkmann, G.*: Strategie und Organisationsgestaltung, Frankfurt a.M./New York 1989
- White, R. E.*: Generic Business Strategies. Organizational Context and Performance: An Empirical Investigation, in: Strategic Management Journal, Vol. 7 (1986), S. 217-231
- Wildemann, H.*: Transaktionskostenreduzierung durch Fertigungssegmentierung, in: Die Betriebswirtschaft, 55. Jg. (1995), S. 783-795
- Zapf, H.*: Industrielle und gewerbliche Dienstleistungen, Wiesbaden 1990



## Autorenverzeichnis

*Behrens, Sven*, Dr. rer. pol., Studium der Mathematik mit Nebenfach Betriebswirtschaftslehre an den Universitäten Marburg und Köln (Abschluß: Dipl.-Math.). Promotion (1996) an der Universität Siegen. Seit 1999 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Angewandte Betriebswirtschaftslehre I (Produktionswirtschaft) an der Ruhr-Universität Bochum. Forschungsschwerpunkte: Produktionstheorie, Losgrößenmodelle, Data Envelopment Analysis, Betriebliche Umweltökonomie, Supply Chain Management.

*Billen, Peter*, Dr. rer. pol., Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Trier (Abschluß: Dipl.-Kfm.). 1993–1996 wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Professur für Konsumgütermarketing der Universität Trier. 1996–1998 wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Professur für Industriegütermarketing der Universität Trier. 1998–2002 freiberuflicher Marketing-Consultant sowie Tätigkeit in der Aus- und Weiterbildung mit den regionalen Schwerpunkten Deutschland und Schweiz. Promotion (2002) an der Universität Trier. Seit 2003 wissenschaftlicher Assistent an der Professur für Marketing, Innovation und E-Business der Universität Trier.

*Corsten, Hans*, Dr. rer. pol. habil., o. Universitätsprofessor, Studium der Betriebswirtschaftslehre an der RWTH-Aachen und der Universität zu Köln (Abschluß: Dipl.-Kfm.). Promotion (1981) und Habilitation (1986) an der Technischen Universität Braunschweig. 1986/87 Leitung eines internationalen Forschungsprojektes zum Technologietransfer bei der Kommission der Europäischen Gemeinschaften. 1988 Ruf auf die Professur für Produktionswirtschaft an der Universität Kaiserslautern. 1988–1989 Professor an der Universität Kaiserslautern. 1988 Ruf auf die Professur für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Innovations- und Dienstleistungsmanagement an der TU Braunschweig (abgelehnt). 1989 Ruf auf den Lehrstuhl für Produktionswirtschaft an der Universität Eichstätt/Ingolstadt. 1. September 1989 – 31. August 1995 Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Produktionswirtschaft und Industriebetriebslehre, an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät Ingolstadt der Universität Eichstätt. 1992 Rufe an die Universität Kaiserslautern und an die Phillips-Universität Marburg (beide abgelehnt). 1995 Rufe an die Universität Klagenfurt (abgelehnt) und an die Universität Kaiserslautern. Seit 1. September 1995 Inhaber des Lehrstuhls für Produktionswirtschaft an der Universität Kaiserslautern. Gutachter für zahlreiche nationale und internationale Fachzeitschriften. Forschungsschwerpunkte: Theorie

der Produktionsplanung und -steuerung und Theorie der Dienstleistungsökonomie.

*Dresch, Kai-Michael*, Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Mannheim (Abschluß: Dipl.-Kfm.). Seit 2003 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Produktionswirtschaft an der Universität Kaiserslautern. Forschungsschwerpunkte: Dienstleistungsmanagement und Strategisches Management.

*Gössinger, Ralf*, Dr. rer. pol., Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Leipzig (Abschluß: Dipl.-Kfm.). 1996–2000 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Produktionswirtschaft an der Universität Kaiserslautern. Promotion (2000) an der Universität Kaiserslautern. Seit 2001 wissenschaftlicher Assistent am Lehrstuhl für Produktionswirtschaft an der Universität Kaiserslautern. Forschungsschwerpunkte: Produktionstheorie, Produktionsplanung und -steuerung, Dienstleistungsökonomie.

*Haase, Michaela*, Dr. rer. pol., Priv.-Doz., Studium der Politikwissenschaft, Volkswirtschaftslehre und Wissenschaftstheorie an der Freien Universität Berlin (Abschluß: Dipl.-Volkswirtin). 1987–1989 Promotionsstipendium nach Nachwuchsförderungsgesetz (NaföG). Danach wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Fachrichtung Wissenschaftstheorie des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der Freien Universität Berlin. Promotion (1993) an der Freien Universität Berlin. Danach wissenschaftliche Assistentin am Institut für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Habilitation (1999) an der Freien Universität Berlin. 2000–2001 Auslandsaufenthalt am Department of Economics der Washington University in St. Louis, Missouri (Forschungsstipendium der DFG zum Thema *Interaktion von Organisationen und Institutionen*). Danach Leiterin des vom Europäischen Sozialfonds geförderten Projektes „Unternehmertum in der Wissensgesellschaft“. Mitherausgeberin der „Studies in Economic Ethics and Philosophy“. Zur Zeit Obfrau der Kommission Wissenschaftstheorie für den wissenschaftlichen Nachwuchs im VHB. Forschungsschwerpunkte: Theorie der Unternehmung, Institutionenökonomik, Wissenschaftstheorie, Ethik und Grundlagenprobleme der Sozialwissenschaften.

*Homburg, Christian*, Dr. rer. pol., o. Universitätsprofessor, Studium der Wirtschaftsmathematik an der Universität Karlsruhe (Abschluß: Dipl.-Math. oec.). Promotion (1988) an der Universität Karlsruhe. 1989–1992 Bereichsleiter für Marketing, Controlling und Strategische Planung bei der KSB AG, Frankenthal. Habilitation (1995) an der Universität Mainz. 1995–1998 Professor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing an der Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung (WHU), Otto-Beisheim-Hochschule, Koblenz. Wissenschaftlicher Direktor des Zentrums für Marktorientierte Unternehmensführung (ZMU) an der WHU Koblenz. 1995 Rufe an die Handelshochschule Leipzig und an die Ludwig-Maximilians-Universität München.

Seit 1999 Professor und Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing I, Universität Mannheim. Seit 1999 Direktor des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU), Universität Mannheim. 2001–2004 Academic Director des European MBA Program der Fakultät für Betriebswirtschaftslehre der Universität Mannheim. 2002 Ruf an die Westfälische Wilhelms-Universität Münster. 2003 Ruf als Chaired Professor an die Case Western Reserve University, Cleveland, USA. Mitglied in den Herausgeberbeiräten und Gutachtertätigkeit zahlreicher führender nationaler und internationaler Fachzeitschriften. Internationale akademische Auszeichnungen durch die American Marketing Association (AMA), das Journal of the Academy of Marketing Science, das Journal of Business to Business Marketing. Gründer und Vorsitzender des Wissenschaftlichen Beirats der Prof. Homburg & Partner GmbH & Co. KG (seit 1997). Weitere Informationen: [www.bwl.uni-mannheim.de/Homburg](http://www.bwl.uni-mannheim.de/Homburg).

*Kleinaltenkamp, Michael*, Dr. rer. oec., o. Universitätsprofessor, Studium der Wirtschaftswissenschaft an der Ruhr-Universität Bochum (Abschluß: Dipl.-Oec.). Danach wissenschaftlicher Mitarbeiter am Seminar für Angewandte Wirtschaftslehre der Ruhr-Universität Bochum. Promotion (1984) und Habilitation (1992) an der Ruhr-Universität Bochum. Seit 1992 Inhaber der Professur für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Technischer Vertrieb. Seit 2000 Professur für Marketing und Technischen Vertrieb am Institut für Marketing der Freien Universität Berlin.

*Nerdinger, Friedemann W.*, Dr. phil. habil., o. Universitätsprofessor, Studium der Psychologie an der Ludwig-Maximilians-Universität in München (Abschluß: Dipl.-Psych.). Promotion (1989) und Habilitation (1993) an der Ludwig-Maximilians-Universität in München. 1994 Ruf auf die Professur für Wirtschafts- und Organisationspsychologie an der Universität Rostock. Seit 1995 Professor an der Universität Rostock. 2000 Ruf auf die Professur für Sozial- und Wirtschaftspsychologie an der Universität Linz (abgelehnt). Forschungsschwerpunkte: Psychologie der Dienstleistung, Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit, virtuelle Gruppenarbeit.

*Roth, Stefan*, Dr. rer. pol., Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main (Abschluß: Dipl.-Kfm.). Promotion (1999) an der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main. 1998–1999 einjähriger Forschungsaufenthalt an der London School of Economics and Political Science in London. Seit 1999 Wissenschaftlicher Assistent und Habilitand am Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement an der Universität Bayreuth. 2001–2002 einjähriger Forschungsaufenthalt an der Haas School of Business an der University of California in Berkeley, USA. 2001–2002 Stipendiat der Deutschen Forschungsgemeinschaft. 2003 Lehrauftrag an der European Business School in Oestrich-Winkel. Forschungsschwer-



punkte: Dienstleistungsmanagement, Preismanagement, Marketing und Spieltheorie.

*Schweitzer, Marcus*, Dr. rer. oec., Priv.-Doz., Studium der Mathematik an der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg (Abschluß: Bacc. Math.) und der Betriebswirtschaftslehre an der Universität des Saarlandes (Abschluß: Dipl.-Kfm.). Promotion (1997) und Habilitation (2002) an der Universität des Saarlandes. 1992–1999 wissenschaftlicher Mitarbeiter und 2002–2004 wissenschaftlicher Assistent am Lehrstuhl für Industriebetriebslehre und Controlling der Universität des Saarlandes. 2000–2001 Habilitationsstipendiat der DFG. Die Habilitationsschrift wurde 2003 mit dem Werner-Kern-Preis für produktionswirtschaftliche Forschung ausgezeichnet. Forschungsschwerpunkte: Produktion von Dienstleistungen, Planung stochastischer Produktions- und Logistiksysteme, Supply Chain Management und Controlling.

*Steven, Marion*, Dr. rer. pol., o. Universitätsprofessor, Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Bielefeld (Abschluß: Dipl.-Kfm.). Promotion (1989) Habilitation (1992) an der Universität Bielefeld. 1992–1996 Professorin für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Produktion und Logistik an der Universität-GH Essen. Seit 1996 Professorin für Angewandte Betriebswirtschaftslehre I (Produktionswirtschaft) an der Ruhr-Universität Bochum. Forschungsschwerpunkte: Produktionstheorie, Umweltwirkungen der Produktion, Umweltberichterstattung, Fertigungskonzepte in der Fabrik der Zukunft, PPS-Systeme, Supply Chain Management, Supply Chain Controlling.

*Stock, Ruth*, Dr. rer. pol., Priv.-Doz., Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Fachhochschule Koblenz (Abschluß: Dipl.-Betriebsw. (FH)) und Studium der Sozialen Verhaltenswissenschaften an der FernUniversität Hagen (Abschluß: Magister). Promotion (2000) an der Universität Mannheim. Habilitation (2003) an der Universität der Bundeswehr Hamburg (Stipendiatin der Deutschen Forschungsgemeinschaft). Forschungsaufenthalte und Lehraufträge an der University of Texas at Austin und an der Université de Fribourg. Seit dem Sommersemester 2004 Vertretung des Lehrstuhls für Unternehmensführung und Organisation an der Universität Karlsruhe. Gutachtertätigkeit für zahlreiche führende nationale und internationale Fachzeitschriften. Auszeichnung der wissenschaftlichen Arbeit durch die American Marketing Association sowie die Stiftung Marketing.

*Sydow, Jörg*, Dr. rer. pol., o. Universitätsprofessor, Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Freien Universität Berlin (Abschluß: Dipl.-Kfm.) und der Management Science am Imperial College of Science & Technology der University of London (Abschluß: M. Sc.). Promotion (1985) und Habilitation (1992) an der Freien Universität Berlin. 1985–1988 Organisationsberater im Bereich Kommunikations- und Datentechnik der Siemens AG, Berlin. 1991–1995 Professor für Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Planung und Or-

ganisation an der Bergischen Universität Wuppertal. Rufe an die Freie Universität Berlin und die Wirtschaftsuniversität Wien. Seit 1995 Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre an der Freien Universität und Leiter der Forschungsgruppe „Unternehmensnetzwerke“. Mitglied in den Herausgeberbeiräten führender wissenschaftlicher Schriftenreihen und Zeitschriften. Gastprofessuren an der Wirtschaftsuniversität Wien (Wintersemester 1996/97), der Universität Innsbruck (Wintersemester 1999/00), am Bentley College, Boston (1996/97) und der University of Arizona, Tucson (2004/05). Weitere Informationen: [www.wiwiss.fu-berlin.de/w3/w3sydow](http://www.wiwiss.fu-berlin.de/w3/w3sydow).

*Weiber, Rolf*, Dr. rer. pol., o. Universitätsprofessor, Ausbildung zum Einzelhandelskaufmann und Studium an der VWA (Abschluß: Betriebswirt VWA). Sporadische Tätigkeit als Vertretung der Geschäftsführung im Lebensmitteleinzelhandel; Industrietätigkeit als Systemingenieur bei der IBM Deutschland GmbH. Studium der Volkswirtschaftslehre (Abschluß: Dipl.-Volksw.) und Wirtschaftspädagogik (Abschluß: Dipl.-Hdl.) an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz. Promotion (1985) an der Universität Mainz. Habilitation (1991) an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster. 1992 Ruf auf die Professur für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing an der Universität Trier ([www.innovation.uni-trier.de](http://www.innovation.uni-trier.de)). 2000 Ruf auf die Professur für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Investitionsgütermarketing an der Technischen Universität München (abgelehnt). 2000 Professur für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Business-Marketing und Innovationsmanagement an der Universität Trier (Umwidmung) und Gründung sowie Berufung zum geschäftsführenden Direktor am Competence Center E-Business an der Universität Trier ([www.ceb-trier.de](http://www.ceb-trier.de)). Forschungsschwerpunkte: Business-to-Business-Marketing, Electronic Business, Vermarktung technologischer Innovationen, Informationsökonomie. Anwendungsfelder der Forschung: Investitionsgüterindustrie, Telekommunikation, industrieller Dienstleistungsbereich.

*Windeler, Arnold*, Dr. phil. habil., o. Universitätsprofessor, Studium der Sozialwissenschaften und der Mathematik an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster (Abschluß: 1. Staatsexamen für das höhere Lehramt, Sekundarstufe 2). 1984–2001 wissenschaftlicher Mitarbeiter an den Universitäten Münster, Oldenburg, Wuppertal und Freie Universität Berlin. Promotion (1997) und Habilitation (2002) an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg. Oktober 2001 – September 2003 Gastprofessor für Organisationssoziologie an der Technischen Universität Berlin. Seit 1. Oktober 2003 Professor für Organisationssoziologie an der Technischen Universität Berlin und Co-Leiter der interuniversitären Forschungsgruppe „Unternehmensnetzwerke“. Forschungsschwerpunkte: Organisations- und Sozialtheorie, Industriesoziologie und interorganisationale Netzwerke. Für weitere Informationen: <http://www.tu-berlin.de/fb7/ifs/soziologie/Crew/windeler/>.

*Woratschek, Herbert*, Dr. rer. pol. habil., o. Universitätsprofessor, Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main (Abschluß: Dipl.-Kfm.). Promotion (1991) (Kaufhof Management-Preis 1992 für die Dissertation) und Habilitation (1996) an der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main. 1996 Vertretung des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing, an der Ernst-Moritz-Arndt-Universität in Greifswald. 1996 Ruf auf den Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement an der Universität Bayreuth. 1996 Ruf auf einen Lehrstuhl für Marketing an der Universität Greifswald (abgelehnt). 2001 Ruf auf einen Lehrstuhl für Dienstleistungsökonomie an der Ruhr-Universität Bochum (abgelehnt). Forschungsschwerpunkte: Dienstleistungsmarketing (Variety Seeking Behavior, Weiterempfehlungen, Preise), Kooperationen und Dienstleistungsnetzwerke, Standortbewertung und Controlling im Dienstleistungsreich.

## Sachregister

- Add-on bundling 260
- Adequacy-importance-Ansatz 281
- Adjusted-goodness-of-fit-Index 318
- Aktionensystem 39, 163, 166 ff., 175 f.
- Anbieter-script 163
- Anreiz-Beitrags-Theorie 295
- Arbeitsplan, nonlinearer 389
- Auktion 256
- Austauschgut 11
- Austauschtheorie 315
  
- Back-office-Bereich** 386, 399
- Baukastenprinzip 390, 392
- Bedeutungsanalyse 23 ff.
- Bereitstellungsnutzen 368
- Beziehungsebene 373
- Beziehungsmanagement 350
- Blocktarif 258 f.
- Blueprint 163, 294
- Boundary spanning 146, 338 f., 349
- Bündelung
  - gemischte (Mixed bundling) 261, 263 ff.
  - reine (Pure bundling) 261 ff.
- Buy and make 59 ff.
  
- Chance-Constrained-Ansatz** 231 f.
- Co-designer 340, 345, 375
- Comparative-fit-Index 318
- Comparison level theory 315
- Confirmation-disconfirmation-Paradigma 286 ff., 307 f.
- Co-producer 178, 340, 345, 375
- Conjoint measurement 282 ff.
- Content-Produktion 346
- Critical quality characteristics 282
  
- Cross-selling-Effekt 381
- Customer integration 56, 93
- Customer participation 56
  
- Data Envelopment Analysis** 206 ff.
- Dienstleistung
  - objektbezogene 385
  - personenbezogene 385
- Dienstleistungsbegriff 11 ff., 33 ff., 89 ff.
- Dienstleistungsbesonderheiten 14
- Dienstleistungsdyade 131 ff., 149
- Dienstleistungserstellungsprozeß 154 f., 178
- Dienstleistungsmanagement 12
- Dienstleistungsmarketing 12, 85 ff., 97, 120
- Dienstleistungsnetzwerk 335, 343 ff.
- Dienstleistungsökonomie 9 ff., 241, 329
- Dienstleistungsökonomik 9 ff.
- Dienstleistungspotential 106
- Dienstleistungsproduktion 10, 12, 38 ff., 155, 177 ff., 195 ff., 215, 219 f., 223 ff., 236, 329, 337 ff., 344, 353 f.
- Dienstleistungsprozeß 90 f.
- Dienstleistungsqualität 109, 112, 196, 274 ff.
  - gewünschte 309
  - Meßverfahren, zur 275 ff.
- Dienstleistungsraum 40
- Dienstleistungstriade 146 f.
- Dienstleistungsvereinbarungsprozeß 154
- Dienstobjekt 130
- Differenzierung 371 ff.
- Dissonanztheorie 315
  
- Economies of scope** 391
- Einstellungsmessung 279 f.

- Einzelpreisstellung 261 f.
- Empirismus, logischer 22
- Endkombination 40, 154 f., 193 f., 200, 202, 368, 376
- Equity theory 315
- Ereignisorientierte Verfahren 293 ff.
- Erfahrungseigenschaft 99 ff., 116, 197, 305, 311, 367 ff., 386
- Erfahrungsgut 11
- Erfahrungskurveneffekt 374, 387, 389 f.
- Erwartungsinflation 321
- E-V-Hypothese 280
- Evolutionstheorie 354 f.
- Externer Effekt 177 f.
- Externer Faktor 32, 34, 55 ff., 72, 93 f., 154 ff., 165, 190 ff., 216 f., 224, 303, 337 f., 345 f.
- F**aktorkombination 66, 70 ff., 90
- Frequenz-Relevanz-Analyse 278
- Front-office-Bereich 386, 388
- G**arantie 369
- Gatekeeper 146
- GERT (Graphical Evaluation and Review Technique) 173 ff.
- Geschäftseinheit, strategische 361
- Geschäftsfeld, strategisches 361
- Goodness-of-fit-Index 318
- Grenzmanagement 336
- Grenzpräferenzwert 170 f.
- Grenzrolle 146
- Gutsbegriff 47
- H**idden characteristics 305 f.
- Hidden action 305
- Hidden intention 305
- Immaterialität 32, 34, 92 ff., 130, 218, 337, 346
- Importance-performance-Ansatz 281
- Index
  - Adjusted-goodness-of-fit 318
  - Comparative-fit 318
  - Goodness-of-fit 318
- Indifferenz-Ambivalenz-Problem 289
- Individualisierung 384 ff.
- Individualität 224, 242 f., 304
- Induktion 14
- Information 74 ff.
- Informationsarmut 110
- Informationsökonomik 11, 86 ff., 302 ff., 310 ff.
- Informationsverteilung, asymmetrische 304
- Input-Eigenschaftsänderung 167 ff.
- Input-Korrespondenz 168
- Institutionenökonomik 11, 45 f., 86 ff., 354
- Intangibilität 303
- Integrationsintensität 160 f.
- Integrativität 55 ff., 96, 178, 242, 345 ff., 373 f., 385
- Interaktion 134 ff., 156, 373 f.
- Interaktionsintensität 40
- Interaktionssystem 331
- Interaktivität 376, 385
- Inter-Senderkonflikt 144
- ISL-Ansatz 291 ff.
- K**ano-Modell 289
- Kapazität 199
- Kapazitätsdimensionierung 216, 229
- Kapazitätsgestaltung 194 f.
- Kapazitätsinanspruchnahme 218 ff., 227, 231
- Kapazitätsplanung 215 ff., 229 ff.
- Kaufrisiko, wahrgenommenes 303, 310
- Ko-Designer 340, 345, 375
- Konsumentenrente 244, 247 ff.
- Kontraktgut 11, 96 f.
- Kontrollkosten 383
- Kooperationspartner 369
- Koppelungsverkäufe 260 f.
- Ko-Produktion 134, 142, 340, 345, 375
- Ko-Produzent 178, 375
- Korrespondenz, eigenschaftsbezogene 167 ff.

- Kostenführerschaft 371 ff.
- Kreuzcouponierung 261
- Kritische Ressource 370
- Kundenbarometer 276, 291
- Kundenbeziehung 376
- Kundenbeziehungsmanagement 302
- Kundenbindung 274 f., 288, 301 ff., 368, 375 ff.
- Kundenbindungsdimension 318 ff.
- Kundenbindungsmaßnahmen 380
- Kundenintegration 56, 93, 104, 112, 330, 337 ff., 345 ff., 353, 376
- Kundenkooperation 340 ff., 350 ff.
- Kundenunsicherheit 316
- Kundenzufriedenheit 301 ff., 386
- Kundenzufriedenheitsfalle 321
- Lancaster-Modell** 285
- Leistungsbereitschaft 154
- Leistungsbündel 11, 40 ff., 57, 71 f., 216 ff., 337, 345, 384, 389 f.
- Leistungsdimension 13, 32 ff., 41
- Leistungserstellungsprozeß 71 ff., 330
- Leistungslehre 9 f., 26, 42
- Leistungspotential 71 f.
- Leistungsqualität 107 f.
- Leistungstiefe 193
- Leistungstypologie 95
- Lerneffekt 374
- Line of visibility 294
- Logischer Empirismus 22
- Logischer Positivismus 17
- Logit-Modell 284
- Make or buy** 59 ff.
- Marketing-Mix 147 ff.
- Markteintrittsbarriere 366 f., 385
- Marktorientierter Ansatz 365 ff.
- Marktstruktur 367
- Markttransparenz 367
- Mehrpersonen-Preisbildung 251
- Mehrstufigkeit 192 ff.
- Mengenrabatt 257
- Meßverfahren
  - merkmalsorientierte 279 ff.
  - problemorientierte 278 f.
- Mixed bundling 261, 263 ff.
- Modelltheorie, tarskische 26
- Modularisierung 384, 389 ff.
- Monitoring 295
- Monopolpreis 258
- Mund-zu-Mund-Kommunikation 382
- Nachfragermacht** 367
- Nachfragerscript 162
- Netzplantechnik 173 ff.
- Netzwerkbroker 336
- Netzwerkkoordination 339
- Netzwerkmanagement 336 ff.
- Netzwerktheorie 329 ff.
- Neue Institutionenökonomik 17
- Nominaldefinition 20 ff., 27 f., 38, 41
- Opportunistisches Verhalten** 87 f.
- Organisation 331 ff.
- Organisationskultur 331, 334
- Organisationstheorie 329 ff.
- Output-Eigenschaftsänderungen 166 ff.
- Output-Eigenschaftsänderungssubstitutivität 169
- Output-Korrespondenz 168
- Output-Substitutivität 169
- Peak load pricing** 252
- Penalty-Faktoren 288
- Positivismus, logischer 17
- Potential, akquisitorisches 248
- Potentialbereitstellung 194
- Potentialgestaltung 194
- Potentialindividualisierung 386
- Potentialinformation 76 ff.
- Potentialqualität 107
- Potentialstandardisierung 386 ff.

- Präferenz
  - antizipierte 171
  - output-eigenschaftsänderungsbezogene 172
- Präferenzfunktion
  - eigenschaftsbezogene 170
  - output-bezogene 171
- Präferenzkonstrukt 178
- Preisabsatzfunktion 245 ff.
- Preisbereitschaftsfunktion 244
- Preisbildung
  - einseitig fixierte 254
  - nichtfixierte 254 f.
  - nichtlineare 256 ff.
  - zweiseitig fixierte 254
- Preisbildungsmechanismen 253 ff.
- Preisbündelung 246, 251, 259 ff.
- Preisdifferenzierung 242 ff., 248 ff.
  - Grade der 249 ff.
  - leistungsbezogene 251
  - mengenbezogene 251
  - personenbezogene 251 f.
  - räumliche 252
  - zeitliche 252
- Preiselastizität 381
- Preisfixierung 249, 253 ff.
- Preisführerschaft 371 ff.
- Preismanagement 241 ff.
- Preispolitischer Spielraum 248
- Primitiva 26 f.
- Principal-Agent-Theorie 26, 68
- Problembewertungsverfahren 278
- Problemevidenz 165
- Problemlösung 158 ff.
- Problemlösungskapazität 160
- Problemlösungsprozeß 39
- Produktdifferenzierung 147 f.
- Produktionsfaktor 190 ff.
  - externer 32, 34, 55 ff., 72, 93 f., 154 ff., 165, 190 ff., 216 f., 224, 303, 337 f., 345 f.
- Produktionsfunktion 195 ff.
- Produktionskorrespondenz 167
- Produktionskosten 381 f.
- Produktionstheorie 38 ff., 153 ff., 189 ff.
  - prozeßorientierte 198 ff.
- Produktionstheoretischer Rahmen, erweiterter 178 f., 198 ff.
- Produktiveinheit 222 f., 226 ff.
- Produktqualität 107 f.
- Produzentengewinn 247 ff.
- Projektnetzwerk 335, 338, 344 f.
- Property Rights 46, 57 ff.
- Prosumer 94, 375
- Prozeßevidenz 374
- Prozeßinformation 77 f.
- Prozeßstandardisierung 389
- Pure bundling 261 ff.
- Pure components 261 f.
- Qualitätsbeurteilung** 109, 369
- Qualitätsmanagement** 276 ff.
- Realdefinition** 18 ff., 24, 27 f., 31
- Received View 16 f., 25
- Regrettheorie 315
- Regularität 14
- Rent and make 60 f.
- Ressource, kritische 370
- Ressourcenorientierter Ansatz 365 ff.
- Reward-Faktor 288
- Rollenambiguität 145
- Rollenkonflikt 143 ff.
- Rollenkonzept 142 ff.
- Sachebene** 373
- Sachleistungsproduktion 10
- Scanning 295
- Screening 108, 243, 382
- Selbstbindungseffekt 119 f., 369
- Sequentielle Ereignisanalyse 294
- Service profit chain 274 f., 311
- Service Lücke 292 f.
- SERVPERF-Ansatz 281 f., 287, 289 ff.

- Sicherheitswert 117  
Signaling 108 ff., 243, 382  
Simultaneität 32  
Skaleneffekt 209, 374, 379  
S-O-R-Modell 279  
S-R-Paradigma 279  
Stakeholder-Ansatz 295 f.  
Standardisierung 372, 384 ff.  
Strategische Geschäftseinheit 361  
Strategisches Geschäftsfeld 361  
Strukturqualität 222  
Submission 256  
Substitutionskonkurrenz 367, 384  
Sucheigenschaft 99 ff., 197, 305  
Suchgut 11  
Synergieeffekt 379  
Systemtheorie 355
- Tarif**  
– Block- 258 f.  
– zweiteiliger 257 f.  
Teilnahmenutzen 368  
Theoriebildung 17 f.  
Theorierekonstruktion 26  
Tie-in Sales 260 f.  
Transformationsprozeß 173 ff.  
– vermaschter hierarchischer 376 ff.  
Triebkräfte des Branchenwettbewerbs 365  
Two Bosses Dilemma 144
- Umsatzbonus 261  
Uno-actu-Prinzip 90, 94, 130
- Unternehmungsstrategie 361
- Vereinbarungskosten** 382 f.  
Verfügungsrecht 67 ff.  
Verhalten, opportunistisches 87 f.  
Verhaltensunsicherheit 243  
Vertrauenseigenschaft 99 ff., 116 ff., 197, 305, 311, 367 ff., 386  
Vertrauensgut 11  
Vignetten-Methode 282 f., 286  
Vorhersagewert 117  
Vorkaufphase 106  
Vorkombination 70 ff., 154 f., 193 f., 200, 368  
Vorproduktion 40
- Warteschlangennetzwerk** 232 ff.  
Wechselbarriere 367  
Wechselkosten 368  
Wettbewerbssituation 366  
Wettbewerbsstrategie 363 ff., 371 ff., 388  
– hybride 372 f., 384 ff.  
Wettbewerbsvorteil 361 ff.
- Yield-Management-System** 252
- Zahlungsbereitschaftsfunktion** 244 f.  
Zertifikat 388  
Zone of uncertainty 308  
Zufriedenheitsmessung 286 ff.  
Zufriedenheitsportfolio 291  
Zwei-Faktoren-Theorie 288