

Wolfgang Burr/Michael Stephan

# Dienstleistungs- management

Innovative Wertschöpfungskonzepte  
im Dienstleistungssektor

2., überarbeitete Auflage

**Kohlhammer**

**Kohlhammer**



Wolfgang Burr  
Michael Stephan

# **Dienstleistungsmanagement**

Innovative Wertschöpfungskonzepte im  
Dienstleistungssektor

2., überarbeitete Auflage

Verlag W. Kohlhammer

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

2., überarbeitete Auflage 2019

Alle Rechte vorbehalten

© W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Gesamtherstellung: W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Print:

ISBN: 978-3-17-035424-1

E-Book-Formate:

pdf: ISBN 978-3-17-035425-8

epub: ISBN 978-3-17-035426-5

mobi: ISBN 978-3-17-035427-2

Für den Inhalt abgedruckter oder verlinkter Websites ist ausschließlich der jeweilige Betreiber verantwortlich. Die W. Kohlhammer GmbH hat keinen Einfluss auf die verknüpften Seiten und übernimmt hierfür keinerlei Haftung.

## Vorwort zur 1. Auflage

Unbestritten gibt es in der Literatur inzwischen eine steigende Anzahl von Lehrbüchern und Monographien über die besonderen Management-, Organisations- und Führungsprobleme von Dienstleistungsunternehmen, insbesondere im Vergleich zu Unternehmen aus dem verarbeitenden Gewerbe. Allerdings mangelt es an einem allgemeinen Bezugsrahmen, mit Hilfe dessen sich die vielen Detailspekte und Probleme des Managements im Dienstleistungssektor systematisch einordnen ließen. So fokussiert ein großer Teil der Literatur zum Servicemanagement einzelne Teilgebiete, bspw. das Service Engineering oder das Qualitätsmanagement im Rahmen der Dienstleistungserbringung. In großer Zahl finden sich auch Sammelbände zum Thema Dienstleistungen, die dem Leser ein mehr oder minder breites Themenspektrum offerieren. Dieses theoretisch-konzeptionelle Defizit in der vorhandenen Lehrbuchliteratur ist umso erstaunlicher, als das Thema Dienstleistungen in den letzten Jahren sowohl in der Unternehmenspraxis, in der Forschung sowie in der Lehre an Hochschulen, Fachschulen sowie Berufsakademien stark an Interesse und Bedeutung gewonnen hat. Das vorliegende Lehrbuch ist bestrebt, zur Milderung des Theoriedefizits beizutragen und einen kohärenten, konzeptionellen Bezugsrahmen zu schaffen. Das Bestreben der Autoren ist es, mit Hilfe dieses Bezugsrahmens die Vielzahl der aktuell diskutierten Wertschöpfungskonzepte im Dienstleistungssektor (Standardisierung, Mass Customization und Innovation in Dienstleistungsunternehmen) einzuordnen, wobei der inhaltliche Schwerpunkt auf dem Aspekt der Dienstleistungsinnovation liegt, der dem Leser verständlich nahegebracht werden soll.

Das vorliegende Lehrbuch zum Dienstleistungsmanagement ist ein gesamtdeutsches Produkt. Es ist entstanden durch die enge, seit Jahren bewährte Kooperation zwischen dem Lehrstuhl für Innovationsökonomie (Universität Erfurt, Thüringen) und dem Lehrstuhl für Internationales Management (Universität Hohenheim, Baden-Württemberg). Das Autorengespann beschäftigt sich seit längerem in der Forschung mit Themen des Dienstleistungsmanagements und verfügt zudem über mehrjährige Lehrerfahrungen auf diesem Gebiet an Universitäten und außeruniversitären Einrichtungen. Gerade diese Lehrerfahrungen liegen dem didaktischen Grundgerüst des vorliegenden Werkes zugrunde. Da sich die beiden Autoren bei der Zusammenarbeit stark gegenseitig beeinflusst und inspiriert haben, ist es ein Gemeinschaftswerk, für das das Autorenduo gemeinsam die Verantwortung für verbliebene Redundanzen und Fehler übernimmt.

Zum Gelingen dieses Buchprojektes haben neben den beiden Autoren mehrere gute Geister und hilfreiche Hände beigetragen. Zu nennen ist in erster Linie Frau Antje

Bierwisch (MA Staatswissenschaften), Universität Kassel, die die Verfasser bei der Sammlung und Auswertung der sehr umfangreichen Literatur zum ersten Kapitel wesentlich unterstützt und auch inhaltlich zu diesem Kapitel entscheidend beigetragen hat. Des Weiteren hat sich die Verwaltungsangestellte des Lehrstuhls für Innovationsökonomie, Frau Mandy Förster, mit gewohnter Perfektion und großem Engagement der Formatierung und dem Korrekturlesen der Erfurter Buchteile angenommen. Zu nennen sind überdies auch die studentischen Hilfskräfte des Lehrstuhls für Innovationsökonomie, vor allem Frau Sandra Zeugner und Herr Markus Kubisch sowie Frau Martina Kleinknecht vom Lehrstuhl für Internationales Management, welche die Autoren bei der Erstellung von Abbildungen, bei der Recherche von Literatur und bei der Formatierung von Buchteilen tatkräftig und wirksam unterstützt haben.

Herrn Uwe Fliegau und Frau Katrin Becker vom Kohlhammer Verlag danken wir für die sehr erfreuliche Zusammenarbeit, die professionelle Begleitung der Bucherstellung und die wertvollen Ratschläge, vor allem in der Endphase des Projektes.

*Erfurt und Stuttgart im Oktober 2005  
Wolfgang Burr & Michael Stephan*

## Vorwort zur 2. Auflage

Nach mehr als 10 Jahren ist eine Neuauflage des Lehrbuches Dienstleistungsmanagement erforderlich. Seit der Veröffentlichung der ersten Auflage gab es eine kaum noch überschaubare Flut an wissenschaftlichen Publikationen zum Thema Dienstleistungsmanagement und Dienstleistungsinnovation im In- und Ausland. Vor einigen Jahren wurde im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaftslehre eine eigene wissenschaftliche Kommission Dienstleistungsmanagement gegründet. Das Thema Dienstleistungen ist damit in der Breite der Betriebswirtschaftslehre tief verankert und endgültig etabliert, was angesichts der großen Bedeutung des Dienstleistungssektors für Wachstum, Beschäftigung und Innovation zwangsläufig war. Auch in der Unternehmenspraxis haben Dienstleistungen in den letzten 10 Jahren in vielen Unternehmen, nicht nur in Dienstleistungsunternehmen, sondern insbesondere auch in den Industriebetrieben, die produktbegleitende Dienstleistungen anbieten, erheblich an Bedeutung gewonnen. Wichtige Treiber sind dabei insbesondere die Digitalisierung und Vernetzung (Industrie 4.0), welche im verarbeitenden Gewerbe viele Potenziale für die Erweiterung traditioneller Geschäftsmodelle durch Dienstleistungen eröffnen. Gerade das Internet hat dem Themenkomplex Dienstleistungsinnovation in der Unternehmenspraxis erhebliche Impulse gegeben. Dienstleistungen sind heute zu einem wesentlichen Wachstums- und Gewinnträger in vielen Branchen und Unternehmen geworden. In der betriebswirtschaftlichen Dienstleistungsforschung wird es Jahre dauern, dies zu analysieren und wissenschaftlich zu durchdringen. Die vorliegende Neuauflage des Lehrbuchs stellt sich dieser Herausforderung und greift die Veränderungen gezielt auf.

In Anbetracht der skizzierten Entwicklungsdynamik und des steigenden Bedeutungszuwachses von Dienstleistungen war eine rein aktualisierte Fortschreibung des Lehrbuchs nicht denkbar. Gegenüber der ersten Auflage wurden tiefgreifende Änderungen vorgenommen. Deutlich gestärkt und inhaltlich um neue Methoden und Instrumente erweitert wurde das Kapitel 4 zum Innovationsmanagement. So wurden mit »Service Design Thinking« und »Scrum« agile Methoden in die Lehrbuchdarstellung aufgenommen, die vor dem Hintergrund der zunehmenden Digitalisierung und Vernetzung einen massiven praktischen Bedeutungszuwachs erfahren, aber leider nur selten wissenschaftlich reflektiert werden. Mit seiner kritischen Darstellung hierzu hebt sich das vorliegende Lehrbuch gegenüber vielen anderen Publikationen zum Thema ab! Des Weiteren wurden als neues Thema in das Buch Ausführungen zur Geschichte der Dienstleistungsforschung in der Betriebswirtschaftslehre aufgenommen. Wesentlich ergänzt wurden auch die Darstellungen zu einzelnen Theorien und

Konzepten, z. B. zum Market Based View und zu Dynamic Capabilities. Daneben wurde die Überarbeitung genutzt, um zahlreiche Aktualisierungen des Textes vorzunehmen und Fehler der 1. Auflage zu beseitigen.

Uns als Autoren war es sehr wichtig, einerseits die bewährte Kompaktheit des Lehrbuches zu erhalten und andererseits dennoch Raum für neue Themen zu bieten und natürlich Aktualisierungen vorzunehmen. Das vorliegende Lehrbuch eignet sich für Studierende der Betriebswirtschaftslehre, der Wirtschaftsinformatik, des Wirtschaftsingenieurwesens und natürlich für spezielle Studiengänge der Dienstleistungswirtschaft (z. B. Medienwirtschaft oder Tourismus). Aber auch Praktiker in Dienstleistungs- und Industriebetrieben können durch die Lektüre Anstöße und Impulse für ihre tägliche Managementarbeit erhalten.

Dieses Buch wurde erst möglich durch zahlreiche Unterstützungen, die uns als Autoren die Bewältigung des Projektes ermöglichten. Frau Christel Dehlinger (Marburg) hat die Endredaktion des Buches übernommen und uns bei einzelnen Textteilen mit Formatierungen und Korrekturlesen unterstützt. Frau Claudia Schneider hat die Integration der verschiedenen Literaturverzeichnisse übernommen und uns ebenfalls bei einzelnen Textteilen mit Formatierungen und Korrekturlesen unterstützt. Diesen beiden Mitarbeiterinnen sind wir als Autoren zu großem Dank verpflichtet. Die Zusammenarbeit mit Dr. Uwe Fliegauf vom Kohlhammer-Verlag war wie bei früheren Buchprojekten sehr effizient sowie eine große Freude und Inspiration. Ohne die uns als Autoren gewährten großen Freiräume bei der Buchgestaltung und gelegentliche Erinnerungen an einzuhaltende Termine wäre das Buch in der vorliegenden Form nicht so zeitnah fertig geworden. Wir als Autoren sind all unseren Mitarbeiterinnen und Unterstützern sowie dem Kohlhammer-Verlag zu großem Dank verpflichtet. Die Verantwortung für verbliebene Fehler des Buches liegt wie immer bei uns als Autoren.

*Stuttgart und Marburg 2019  
Wolfgang Burr und Michael Stephan*

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 1. Auflage .....	5
Vorwort zur 2. Auflage .....	7
Abkürzungsverzeichnis .....	16
Abbildungsverzeichnis .....	18
<b>1</b> <b>Definition und Bedeutung von Dienstleistungen aus interdisziplinärer Sicht .....</b>	<b>21</b>
1.1    Einleitung .....	21
1.2    Der Dienstleistungsbegriff .....	21
1.2.1    Der Dienstleistungsbegriff in der ökonomischen Theorie .....	21
1.2.1.1    Die Negativdefinition .....	22
1.2.1.2    Die enumerative Definition .....	22
1.2.1.3    Die Definition über konstitutive Merkmale. ...	23
1.2.1.4    Die Definition der Dienstleistung über Leistungsbündel .....	27
1.2.1.5    Die Definition über Such-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften .....	28
1.2.1.6    Die Betrachtungsweise der Dienstleistung als Gut mit unscharf definierten Property Rights .....	31
1.2.1.7    Zwischenfazit .....	32
1.2.2    Der Dienstleistungsbegriff in der Soziologie .....	32
1.2.3    Der Dienstleistungsbegriff in der Rechtswissenschaft .....	33
1.2.3.1    Allgemeines zur Dienstleistungsfreiheit .....	34
1.2.3.2    Der Begriff der Dienstleistung in Art. 50 EGV ...	35
1.2.4    Ein Vergleich der Dienstleistungsbegriffe .....	37
1.2.5    Zum Begriff des Dienstleistungsmanagements .....	38
1.2.6    Zur Entwicklung der Dienstleistungsforschung in der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre .....	38
1.3    Der Wandel zur Dienstleistungsgesellschaft .....	45

1.3.1	Der Umfang und Wandel des deutschen Dienstleistungssektors aus statistischer Sicht .....	45
1.3.2	Erklärungsansätze der ökonomischen Theorie .....	48
1.3.2.1	<i>Jean Fourastié</i> – Drei-Sektoren-Theorie .....	48
1.3.2.2	<i>Nikolai Dimitriewitsch Kondratieff</i> – Theorie der Kondratieff-Wellen .....	52
1.3.3	Erklärungsansätze der soziologischen Theorie .....	54
1.3.3.1	<i>Daniel Bell</i> – Die postindustrielle Gesellschaft ...	54
1.3.3.2	<i>Jonathan Gershuny</i> – Die Selbstbedienungsgesellschaft .....	57
1.3.4	Ein Vergleich der Erklärungsansätze .....	59
1.4	Abschließende Bemerkungen zum Dienstleistungsbegriff und zum Wandel zur Dienstleistungsgesellschaft .....	59
1.5	Formen von Dienstleistungen .....	60
1.5.1	Investive und konsumtive Dienstleistungen .....	60
1.5.2	Investive und industrielle Dienstleistungen .....	61
1.5.3	Merkmale und Formen industrieller Dienstleistungen .....	62
1.5.4	Personal-, kapital-, wissens- und datenintensive sowie vernetzt-digitale Dienstleistungen .....	65
<b>2</b>	<b>Theoretische Grundlagen zum Dienstleistungsmanagement und zur Dienstleistungsinnovation .....</b>	<b>68</b>
2.1	Der Resource Based View of the Firm und seine Anwendung auf Dienstleistungsbranchen .....	68
2.1.1	Der Ressourcenbegriff und die Ressourcenkategorien im Resource Based View of the Firm .....	69
2.1.2	Ziel unternehmerischen Handelns: Aufbau verteidigungsfähiger Wettbewerbsvorteile .....	75
2.2	Der Market Based View of the Firm und seine Anwendung auf Dienstleistungsbranchen .....	78
2.3	Notwendigkeit einer integrierten Ressourcen- und Marktsicht des Dienstleistungsmanagements .....	89
<b>3</b>	<b>Formen der Dienstleistungserbringung: Grundlagen zur Dienstleistungsindividualisierung, zur Dienstleistungsstandardisierung und zur Mass Customization von Dienstleistungen .....</b>	<b>90</b>
3.1	Formen und Ansatzpunkte zur Dienstleistungsindividualisierung .....	90
3.2	Ansatzpunkte zur Dienstleistungsstandardisierung .....	92
3.3	Das Grundkonzept der Mass Customization im Dienstleistungsbereich .....	94

3.4	Individualisierung, Standardisierung und Mass Customization von Dienstleistungen aus ressourcen- und marktorientierter Sicht .....	97
<b>4</b>	<b>Innovationsmanagement in Dienstleistungsunternehmen .....</b>	<b>103</b>
4.1	Grundlagen: Begriff, Formen und Verbreitung von Dienstleistungsinnovation .....	107
4.1.1	Innovation, Innovationsmanagement und Besonderheiten von Dienstleistungsinnovationen .....	107
4.1.1.1	Innovation und Innovationsmanagement .....	107
4.1.1.2	Abgrenzung Innovations-, F&E- und Technologiemanagement .....	109
4.1.1.3	Besonderheiten von Dienstleistungsinnovationen .....	111
4.1.2	Klassifikation und Formen von Dienstleistungsinnovationen .....	111
4.1.2.1	Inhaltliche Dimension: Was ist der Gegenstand der Innovationen? .....	113
4.1.2.2	Intensitätsdimension: Wie sehr neu ist die Innovation? .....	119
4.1.2.3	Subjektive Dimension: Für wen ist die Innovation neu? .....	121
4.1.2.4	Auslösende Dimension: Woher stammt (der Anstoß für) die Innovation? .....	123
4.1.3	Ausbreitung und Diffusionsprozesse bei Dienstleistungsinnovationen .....	125
4.2	Empirische Bedeutung von Dienstleistungsinnovationen .....	126
4.2.1	Probleme der statistischen Erfassung von Dienstleistungsinnovationen .....	126
4.2.2	Gesamtwirtschaftliche Bedeutung von Dienstleistungsinnovationen .....	129
4.2.3	Sektorale Innovationschwerpunkte in der Dienstleistungswirtschaft: Die Rolle der wissensintensiven Dienstleistungen .....	132
4.2.4	Empirische Befunde zum Innovationsmanagement bei Dienstleistungsunternehmen .....	133
4.3	Theoretische Analyse der Dienstleistungsinnovation .....	137
4.3.1	Der ressourcenorientierte Erklärungsansatz zur Dienstleistungsinnovation .....	137
4.3.1.1	Für Dienstleistungsinnovationen erforderliche Ressourcen i. e. S. ....	137
4.3.1.2	Innovationskompetenz eines Dienstleistungsanbieters .....	139

	4.3.1.3 Innovation und Dynamic Capabilities eines Dienstleistungsanbieters .....	141
	4.3.1.4 Auswirkungen von Dienstleistungsinnovationen auf vorhandene Kompetenzen des Unternehmens und Notwendigkeit zum Aufbau neuer Kompetenzen im Unternehmen .....	142
	4.3.2 Der marktorientierte Erklärungsansatz zur Dienstleistungsinnovation .....	143
4.4	Management von Dienstleistungsinnovationen .....	146
	4.4.1 Grundsatzüberlegungen zum Innovationsmanagement in Dienstleistungsunternehmen .....	146
	4.4.1.1 Was ist Innovationserfolg bei Dienstleistern?...	146
	4.4.1.2 Ist Innovationsmanagement in der Dienstleistungswirtschaft anders? .....	147
	4.4.2 Service Engineering – Der systematische Serviceentwicklungsprozess von der Idee bis zur Implementierung der marktfähigen Dienstleistung ...	151
	4.4.2.1 Überblick und begriffliche Grundlagen des Service Engineering .....	151
	4.4.2.2 Service Engineering i. e. S.: Ideengewinnung, -bewertung und -selektion .....	153
	4.4.2.3 Service Engineering i. e. S.: Aufnahme der Anforderungen und Dienstleistungsdesign .. ...	157
	4.4.2.4 Implementierung der Dienstleistungsinnovation .....	161
	4.4.2.5 Fazit und kritische Bewertung.....	161
	4.4.3 Service Design Thinking als Ansatz zur Dienstleistungsentwicklung.....	163
	4.4.3.1 Hintergrund und Grundprinzipien des Design Thinking-Konzepts .....	163
	4.4.3.2 Grundprinzipien im Service Design Thinking...	165
	4.4.3.3 Prozessschritte im Service Design Thinking-Ansatz .....	168
	4.4.3.4 Fazit und kritische Bewertung.....	169
	4.4.4 Scrum als Ansatz zur agilen Software- und Dienstleistungsentwicklung.....	170
	4.4.4.1 Überblick und begrifflicher Hintergrund ... ..	170
	4.4.4.2 Grundprinzipien im Scrum-Ansatz .....	172
	4.4.4.3 Prozessschritte und Rollen im Scrum-Ansatz...	174
	4.4.4.4 Fazit und kritische Bewertung.....	177
4.5	Organisationskonzepte zur Umsetzung von Innovationen ....	179
	4.5.1 Überblick und Alternativen der organisatorischen Ausgestaltung .....	179
	4.5.2 Instrumente des Projektmanagements .....	180

4.5.3	Funktionsübergreifender Wissensaustausch .....	182
4.6	Kundenintegration und Marketing von Serviceinnovationen .....	183
4.6.1	Kundenintegration bei Dienstleistungsinnovationen ...	183
4.6.1.1	Überblick und Ziele der Kundenintegration ...	183
4.6.1.2	Dialogorientierte Kommunikation und Medienwahl als Grundlage für die aktive und effektive Einbindung von Kunden .....	185
4.6.1.3	Einsatz etablierter Management- und Kundendialogsysteme im Innovationsprozess: Beschwerdemanagement, Hotlines, Online-Foren .....	189
4.6.1.4	Einsatz originärer Instrumente zur Kundeneinbindung in den Innovationsprozess: Customer Focus Groups, Workshops, Advisory Boards und das Lead User-Konzept .....	195
4.6.1.5	Organisation der Kundenintegration .....	199
4.6.2	Preisgestaltung neuer Dienstleistungsprodukte .....	203
4.6.2.1	Einführung in die Preis- und Kontrahierungspolitik bei Dienstleistungen . ...	203
4.6.2.2	Strategien der nutzenorientierten Preisgestaltung von Dienstleistungsprodukten .....	204
4.6.2.3	Anwendungsfall: Parameter der Preisgestaltung digitaler Dienstleistungen .....	205
4.7	Intellectual Property Management im Dienstleistungssektor .....	210
4.7.1	Grundüberlegungen und Allgemeines zu Schutzstrategien und Schutzrechten .....	210
4.7.2	Übersicht über die formellen Schutzrechte .....	213
4.7.2.1	Patente .....	213
4.7.2.2	Gebrauchs- und Geschmacksmuster (Designschutz) .....	216
4.7.2.3	Marken (Trademarks/Warenzeichen) .....	217
4.7.2.4	Urheberrechte (Copyrights) .....	219
4.7.3	Schutzmöglichkeiten für Dienstleistungsinnovationen .....	219
4.7.3.1	Überblick über den Schutz von Dienstleistungen .....	219
4.7.3.2	Schutz von Dienstleistungsinnovationen durch Patente .....	220
4.7.3.3	Schutz von Dienstleistungsinnovationen durch Marken .....	220

	4.7.3.4 Urheberrechte zum Schutz von Dienstleistungsinnovationen .....	222
	4.7.3.5 Patente zum Schutz von Software? .....	223
<b>5</b>	<b>Ansätze zur Messung und zum Management von Dienstleistungsqualität .....</b>	<b>230</b>
5.1	Die SERVQUAL-Methode nach <i>Zeithaml/Parasuraman/Berry</i> ...	231
5.2	Service Level Agreements zur Messung von Dienstleistungsqualität .....	234
5.2.1	Definition und wesentliche Elemente von Service Level Agreements .....	234
5.2.2	Kategorien von Service Level Agreements .....	235
5.2.3	Problematik und Grenzen von Service Level Agreements .....	238
5.3	Online-Portale zur Bewertung von Dienstleistungsqualität ...	239
5.3.1	Einführung: Online-Bewertungsportale zur Reduktion von Informationsasymmetrien bei Erfahrungs- und Vertrauensgütern .....	239
5.3.2	Definition und Arten von Online- Bewertungsportalen .....	240
5.3.3	Kritische Würdigung von Online- Bewertungsportalen .....	242
5.4	Modell der kontinuierlichen Verbesserung der Dienstleistungsqualität nach <i>Zeithaml, Parasuraman und Berry</i> .....	244
<b>6</b>	<b>Service-transformation im verarbeitenden Gewerbe .....</b>	<b>247</b>
6.1	Einführung: Treiber der Diversifikation in das industrielle Dienstleistungsgeschäft .....	247
6.2	Marktorientierte Sicht der Diversifikation in das industrielle Dienstleistungsgeschäft .....	251
6.3	Ressourcenorientierte Sicht der Diversifikation in das industrielle Dienstleistungsgeschäft .....	254
6.3.1	Neoklassische und produktionstheoretische Erklärungsansätze zur verbundenen Diversifikation ...	254
6.3.2	Ressourcenbasierte Erklärungsansätze zur Diversifikation in das Servicegeschäft: Statische Verbundvorteile .....	258
6.3.3	Ressourcenbasierte Erklärungsansätze zur Diversifikation in das Servicegeschäft: Dynamische Verbundvorteile .....	260
6.3.4	Von der sachgebundenen zur sachungebundenen Diversifikation: Die Transformation zum Dienstleistungsunternehmen .....	265

6.3.5	Die Berücksichtigung des externen Faktors »Kunde« bei der Diversifikation in das industrielle Servicegeschäft .....	268
6.3.6	Transformationspfad vom Industrie- zum Dienstleistungsunternehmen .....	269
6.4	Organisatorische Einbindung industrieller Dienstleistungen...	271
<b>7</b>	<b>Ausblick: Entwicklungslinien in der Dienstleistungswirtschaft ...</b>	<b>274</b>
	<b>Literatur .....</b>	<b>279</b>
	<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>309</b>

## Abkürzungsverzeichnis

ADL	Arthur D. Little
BFuP	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BMWI	Bundesministerium für Wirtschaft und Industrie
bzw.	beziehungsweise
d. h.	das heißt
DB	Deutsche Bahn
DL	Dienstleistung
DPMA	Deutsches Patent- und Markenamt
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EFI	Expertenkommission Forschung und Innovation
EG	Europäische Gemeinschaft
EGV	Vertrag der Europäischen Gemeinschaft
EPA	Europäisches Patentamt
EPÜ	Europäisches Patentübereinkommen
EU	Europäische Union
F&E	Forschung und Entwicklung
f.	folgende Seite; folgender Artikel
ff.	folgende Seiten; folgende Artikel
GATS	General Agreement on Trade in Services
GE	General Electric
IAO	Fraunhofer-Institut für Arbeitswissenschaft und Organisation
IDL	Industrielle Dienstleistungen
IPC	International Patent Classification/Internationale Patentklassifikation
i. e. S.	im engeren Sinne
IT	Informationstechnologie
i. w. S.	im weitesten Sinne
JPO	Japan Patent Office/Japanisches Patentamt
KIBS	Knowledge Intensive Business Services
KMU	Kleine und mittelständische Unternehmen
MarkenG	Deutsches Markengesetz
MIT	Massachusetts Institute of Technology
Mrd.	Milliarden
NBER	National Bureau of Economic Research

OECD	Organization for Economic Cooperation and Development/Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
OEM	Original Equipment Manufacturer/Industrieller Erstausrüster
o. g.	oben genannt
PatG	deutsches Patentgesetz
PCT	Patent Cooperation Treaty
SB	Selbstbedienung
SLA	Service Level Agreements
TRIPS	Trade-Related Aspects of Intellectual Property Rights/Abkommen über handelsbezogene Aspekte der Rechte des geistigen Eigentums
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development/Welthandels- und Entwicklungskonferenz
u. v. m.	und vieles mehr
WIPO	World Intellectual Property Organization/Weltorganisation für Geistiges Eigentum
WTO	World Trade Organization/Welthandelsorganisation
ZEW	Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung
ZfbF	Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung

# Abbildungsverzeichnis

<b>Abb. 1:</b> Informationsökonomische Gütermerkmale von Sachgütern und Dienstleistungen .....	29
<b>Abb. 2:</b> Entwicklungsphasen der Dienstleistungsforschung in der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre .....	42
<b>Abb. 3:</b> Bruttowertschöpfung 2017 in Deutschland .....	45
<b>Abb. 4:</b> Anteile der Wirtschaftsbereiche an der Bruttowertschöpfung in Deutschland .....	46
<b>Abb. 5:</b> Erwerbstätige im Inland nach Wirtschaftsbereichen in Prozent in 2017	47
<b>Abb. 6:</b> Selbstständige im Inland nach Wirtschaftsbereichen .....	47
<b>Abb. 7:</b> Entwicklung der Erwerbstätigen nach Wirtschaftsbereichen im Zeitraum 1882–2001 .....	48
<b>Abb. 8:</b> Phasen der Wirtschaftsentwicklung in Anlehnung an <i>Jean Fourastié</i> ...	50
<b>Abb. 9:</b> Kondratieffzyklen und ihre jeweiligen Basisinnovationen .....	52
<b>Abb. 10:</b> Allgemeines Schema des sozialen Wandels von Daniel Bell .....	56
<b>Abb. 11:</b> Anteil einzelner Dienstleistungsarten am Gesamtumsatz mit industriellen Dienstleistungen .....	64
<b>Abb. 12:</b> Ressourcenkategorien im ressourcenorientierten Ansatz .....	70
<b>Abb. 13:</b> Kernkompetenzen als Fundament der Dienstleistungsentwicklung und Dienstleistungsproduktion .....	73
<b>Abb. 14:</b> Ressourcenmerkmale und verteidigungsfähiger Wettbewerbsvorteil	76
<b>Abb. 15:</b> Fünf Wettbewerbskräfte und Branchenstruktur nach Michael E. Porter	79
<b>Abb. 16:</b> Wettbewerbskräfte in Dienstleistungsmärkten .....	84
<b>Abb. 17:</b> Komplexe Strategiemuster für Dienstleistungsmärkte .....	88
<b>Abb. 18:</b> mehrstufiges Vorgehen bei der Mass Customization von Dienstleistungen .....	96
<b>Abb. 19:</b> Standardisierung, Individualisierung und Mass Customization bei Dienstleistungen aus marktorientierter Sicht .....	99
<b>Abb. 20:</b> Linear-sequentielles Modell des Innovationsprozesses .....	105
<b>Abb. 21:</b> Technologiemanagement, F&E-Management und Innovationsmanagement .....	110
<b>Abb. 22:</b> Ergebnisorientierte Dimensionen der Innovation .....	112
<b>Abb. 23:</b> Anteil des DL-Sektors an den gesamten privatwirtschaftlich finanzierten F&E-Aufwendungen in ausgewählten OECD-Ländern in Prozent (2015) .....	130

<b>Abb. 24:</b> Anteil der (Fach-)Hochschulabsolventen an den Beschäftigten in % in Dienstleistungssektoren .....	131
<b>Abb. 25:</b> Erfolgsfaktoren im Prozess der Serviceentwicklung .....	134
<b>Abb. 26:</b> Verantwortung für die Entwicklung neuer Dienstleistungen in deutschsprachigen Unternehmen .....	135
<b>Abb. 27:</b> Bedeutung verschiedener Informationsquellen für Innovationen im Dienstleistungssektor .....	136
<b>Abb. 28:</b> Externe Innovationshemmnisse in der deutschen Dienstleistungswirtschaft .....	136
<b>Abb. 29:</b> Die sieben Prozessphasen bei der Neuentwicklung und Markteinführung von Dienstleistungen .....	152
<b>Abb. 30:</b> Methoden der Ideengewinnung .....	154
<b>Abb. 31:</b> Service Blueprint am Beispiel einer Hotelübernachtung mit Essen auf dem Zimmer .....	160
<b>Abb. 32:</b> Rahmenkonzept für das Service Engineering .....	162
<b>Abb. 33:</b> Formen und Instrumente zur Integration des Kunden in den Innovationsprozess in Abhängigkeit der Rollendefinition .....	184
<b>Abb. 34:</b> Medien zur effektiven Kommunikation im Modell der Media Richness	187
<b>Abb. 35:</b> Modell der aufgabenorientierten Medienwahl .....	188
<b>Abb. 36:</b> Einsatz interaktiver Medien in deutschen Dienstleistungsunternehmen .....	189
<b>Abb. 37:</b> Segmentierung von Zielgruppen nach Dialogfähigkeit und -bereitschaft .....	201
<b>Abb. 38:</b> Formelle und informelle Instrumente zum Schutz von Innovationen	211
<b>Abb. 39:</b> Top 30 Markennamen im Jahr 2018 gemessen an ihrem Wert .....	222
<b>Abb. 40:</b> Grauzone aufgrund unklarer Rechtslage bei der Patentierung von Software .....	225
<b>Abb. 41:</b> Einflussfaktoren auf die Qualitätswahrnehmung von Dienstleistungskunden .....	233
<b>Abb. 42:</b> Gesamtmodell zur Verbesserung der Dienstleistungsqualität .....	244
<b>Abb. 43:</b> Modell zur kontinuierlichen Messung und Verbesserung der Dienstleistungsqualität .....	246
<b>Abb. 44:</b> Service-Diversifikation im Rahmen der alternativen Formen unternehmerischer Wachstumsstrategien .....	249
<b>Abb. 45:</b> Wachstum und Profitabilität im Erstausrüstungsgeschäft (OEM) und im Bereich industrieller Dienstleistungen (IDL) in ausgewählten Branchen .....	252
<b>Abb. 46:</b> Gründe für die Ausdehnung des industriellen Servicegeschäfts in ausgewählten Branchen (Abb. 45) .....	252
<b>Abb. 47:</b> Verbundvorteile bei sachgebundenen Dienstleistungen durch gemeinsame Nutzung von Ressourcen .....	259
<b>Abb. 48:</b> Dynamische Verbundvorteile durch Ressourcenakkumulation .....	263

<b>Abb. 49:</b> Dynamische Verbundvorteile durch Verbesserung und Veredelung der angestammten kompetenzbasierten Ressourcenbasis .....	264
<b>Abb. 50:</b> Modell zur Erklärung der Diversifikation von Industrieunternehmen in den Dienstleistungssektor .....	269

# **1 Definition und Bedeutung von Dienstleistungen aus interdisziplinärer Sicht**

## **1.1 Einleitung**

Wir leben heute in einer Gesellschaft, die sich von der Agrar- über die Industriegesellschaft hin zu einer Dienstleistungs- und Informationsgesellschaft entwickelt hat. Dieser Trend ist in allen hoch entwickelten Volkswirtschaften zu beobachten. Die Begriffe Dienstleistung und Wandel zur Dienstleistungsgesellschaft werden heute in der Umgangssprache, aber auch in der Wissenschaft vielfach verwendet, ohne eine genaue Darstellung dessen vorzunehmen, was sich hinter diesen Begriffen verbirgt.

Die Aufgabe dieses einleitenden Abschnitts ist es zunächst, die Definition des Dienstleistungsbegriffs in der ökonomischen Theorie, der Soziologie und der Rechtswissenschaft darzulegen. Im Anschluss daran wird ein Vergleich zwischen dem Begriffsverständnis der unterschiedlichen Disziplinen vorgenommen.

Im zweiten Teil des Abschnitts wird dargelegt, inwieweit die unterschiedlichen Disziplinen, der Schwerpunkt wird auf der ökonomischen und sozialwissenschaftlichen Betrachtung liegen, den Wandel der Industriegesellschaft zu einer Dienstleistungsgesellschaft erklären. Auch hier wird ein Vergleich zwischen den Erklärungsansätzen vorgenommen und nach dem möglichen Auslöser für den Wandel in den einzelnen Ansätzen gesucht.

Es wird festzustellen sein, dass die Definition des Dienstleistungsbegriffs nicht existiert und der Wandel der Gesellschaft zur Dienstleistungsgesellschaft zumindest statistisch nachvollziehbar ist.

## **1.2 Der Dienstleistungsbegriff**

Im folgenden Abschnitt wird der erste Schwerpunkt der Arbeit, d. h. der Dienstleistungsbegriff in den verschiedensten Disziplinen erläutert. Zunächst werden die Ansätze in der ökonomischen Theorie und im Anschluss die Definitionsansätze in der Soziologie und in der Rechtswissenschaft dargelegt.

### **1.2.1 Der Dienstleistungsbegriff in der ökonomischen Theorie**

Die Definitionen des Begriffs der Dienstleistung sind vielfältig und geprägt durch die verschiedensten Ansatzpunkte. Festzustellen ist, dass der Dienstleistungssektor un-

abhängig von seiner Abgrenzung durch Heterogenität geprägt ist und eine Unterscheidung von Dienstleistung und Sachgut sich häufig als schwierig erweist. Im Folgenden werden die verschiedensten Definitionsansätze der ökonomischen Theorie vorgestellt, hierzu sind zu zählen:

- die Negativdefinition,
- die enumerative Definition,
- die Definition über konstitutive Merkmale,
- die Definition der Dienstleistung über Leistungsbündel und
- die Betrachtungsweise der Dienstleistung als Gut mit unscharf definierten Property Rights.

### 1.2.1.1 Die Negativdefinition

Folgt man diesem Definitionsansatz, so wird der Dienstleistungsbegriff in der Art und Weise erarbeitet, in dem alles das als Dienstleistung verstanden wird, was nicht den Sachleistungen zugeordnet werden kann und somit weder dem primären noch dem sekundären Sektor zuzurechnen ist (zur Einteilung der Sektoren vgl. Statistisches Bundesamt 2003).

Demzufolge wird bei diesem Ansatz alles das aufgezählt, was nicht zur Dienstleistung zu zählen ist. Als Beispiele dienen unzählige Sachleistungen, die nur ansatzweise hier aufgeführt werden können, z.B. Kraftfahrzeuge, Möbel, Gebäude, Nahrungsmittel als Produkte des primären Sektors etc. Eine solche Negativdefinition, die Begriffsbestimmung der Dienstleistung durch das, was sie gerade nicht ist, ist als nicht zufrieden stellend zu betrachten. In der Literatur wird diese Vorgehensweise u. a. als »wissenschaftliche Verlegenheitslösung« (Corsten 2001, S. 21) bezeichnet.

Durch diesen Ansatz wird das Wesen einer Dienstleistung nicht herausgearbeitet, so dass keine konstitutiven Merkmale nachgewiesen werden, die eine Abgrenzung der Dienstleistung von der Sachleistung ermöglichen. Kritisch ist weiterhin zu bemerken, dass Kombinationen von Dienstleistungen und Sachleistungen, die in der Praxis häufig vorzufinden sind, von diesem Erklärungsansatz entweder gar nicht erfasst werden oder aber die Zuordnung einer solchen Kombination zu einem Sachgut oder zu einer Dienstleistung als willkürlich erscheint (vgl. Haller 2001, S. 5).

### 1.2.1.2 Die enumerative Definition

Bei der enumerativen Definition wird versucht, über die Aufzählung von Dienstleistungsbeispielen das Wesen der Dienstleistung zu charakterisieren. Über diese Aufzählung von Beispielen erfährt der Dienstleistungsbegriff eine Präzisierung. Dies bedeutet, dass sämtliche Dienstleistungsarten, die zum Dienstleistungssektor gehören könnten, aufgelistet werden. Als Beispiele sind folgende Wirtschaftsbereiche bzw. -branchen zu nennen (vgl. Kleinaltenkamp 2001, S. 30):

- Beherbergung, Bewirtung,
- Bankwirtschaft, Versicherungswirtschaft,
- Datenverarbeitung,
- Energieversorgung,
- Erholung, Ernährung, Hotel- und Gaststättengewerbe,
- Nachrichtenübermittlung,
- Rechts- und Wirtschaftsberatung,
- Werbung u. v. m.

Die Aufzählung der Wirtschaftszweige bzw. -branchen verdeutlicht die Problematik einer enumerativen Definition, denn aufgrund der Heterogenität des Dienstleistungssektors und der permanenten Hervorbringung innovativer Dienstleistungen kann eine vollständige Auflistung nicht gelingen (vgl. Haller 2001, S. 5). Dem enumerativen Ansatz mangelt es ebenfalls an der Ausarbeitung von Kriterien, auf deren Grundlage im konkreten Fall entschieden werden kann, ob eine Dienstleistung vorliegt oder nicht. Im Grunde wird hierbei von vornherein unterstellt, dass eine intuitive Vorstellung darüber besteht, was eine Dienstleistung ist (vgl. Corsten 2001, S. 21). Somit kann eine Definition durch eine enumerative Aufzählung von möglichen Tätigkeiten als zu weitgehend betrachtet werden oder aber auch zu eng gefasst werden, indem bestimmte Randbereiche, wie gemischte Formen von Dienstleistungen und Sachgütern, nicht erfasst werden.

Aus der wissenschaftlichen Perspektive kann daher eine solche Auflistung als nicht ausreichend angesehen werden, da es zwangsläufig zu keiner präzisen Trennung der Dienstleistungsbereiche von allen anderen Wirtschaftssektoren kommen kann (vgl. Kleinaltenkamp 2001, S. 30).

### 1.2.1.3 Die Definition über konstitutive Merkmale

Die am häufigsten in der Literatur vorzufindende Abgrenzung des Dienstleistungsbegriffs basiert auf der Ausarbeitung konstitutiver Merkmale (vgl. Rück 2000, S. 177 ff.; Corsten 2001, S. 21 ff.; Haller 2001, S. 5 ff.). Ein konstitutives Merkmal ist eine prägende Eigenschaft, die den Wesenskern einer Dienstleistung grundlegend beschreibt. Demzufolge ist dieser Ansatz ein Versuch, die Charakteristika von Dienstleistungen herauszuarbeiten und die Definition festzumachen, indem man sich auf die Gemeinsamkeiten aller Services konzentriert (vgl. Haller 2001, S. 5). Eine Ausarbeitung von wirklich trennscharfen Kriterien zur Unterscheidung von Sach- und Dienstleistungen konnte bisher nicht identifiziert werden. Am häufigsten werden in der Literatur die konstitutiven Dienstleistungsmerkmale

- der Immaterialität,
- der Integration eines externen Faktors,
- der Nichtlagerbarkeit der Dienstleistung und
- das Uno-actu-Prinzip

akzeptiert, welche im Weiteren näher erläutert werden.

### *Immaterialität*

Das Begriffspaar materielle und immaterielle Güter ist auf die Arbeit von *Jean-Baptiste Say* zurückzuführen, der als erster sowohl den Guts- als auch den Produktivitätsbegriff »entmaterialisiert« und auf die nichtkörperlichen Güter ausgedehnt hat (vgl. Maleri 1997, S. 9 u. 49; Rück 2000, S. 187 f.). In Abgrenzung zur Materialität führt das Merkmal der Immaterialität dazu, dass eine Dienstleistung die Sinne des Menschen wie Tast-sinn, Geschmack, Sehvermögen und Gehör nicht anzusprechen vermag. Infolgedessen ist die Dienstleistung vielfach eine unkörperliche, also unsichtbare und ungreifbare, eine geistige Leistung, ein substanzloses Gut (vgl. Maleri 1997, S. 97 f.). Als Synonyme werden in der Literatur die Begriffe der Unstofflichkeit, Körperlosigkeit, Substanzlosigkeit oder Intangibilität verwendet (vgl. Haller 2001, S. 5; Maleri 1997, S. 95 ff; Rück 2000, S. 187 ff.).

Die Sichtweise von Dienstleistungen als immaterielle Leistungen kann aus verschiedensten Gründen als problematisch angesehen werden. Zum einen ist das Merkmal der Immaterialität für die Dienstleistung als ein konstitutives, aber nicht als exklusives Merkmal zu sehen. Die Gütersystematik zeigt auf, dass Nominalgüter wie Geld, Darlehens- und Beteiligungswerte oder Realgüter wie Rechte (Patente, Lizenzen) und Informationen immaterielle Güter sind, aber keine Dienstleistungen darstellen (vgl. die Gütersystematik bei Corsten 2001, S. 20 oder bei Maleri 1997, S. 56). *Maleri* führt hierzu aus: »Zwar sind alle Dienstleistungen zu den immateriellen Gütern zu zählen, nicht jedoch sind umgekehrt alle immateriellen Güter Dienstleistung.« (Maleri 1997, S. 49).

Zum anderen weisen als Dienstleistungen eingeordnete Leistungen häufig materielle Bestandteile auf, so dass die wenigsten Services als »reine« Dienste auftreten. Im Regelfall besteht eine Leistung aus materiellen und immateriellen Komponenten. Betrachtet man bspw. das fertig gestellte Essen in einem Restaurant oder aber funktionsfähige Bremsen eines Autos nach Abschluss der Reparatur, so können Dienstleistungen im Ergebnis materiell ausgeprägt sein. Teilweise ist die materielle Leistung als ausschlaggebend zu bezeichnen, denn die virtuelle Übernachtung in einem Hotel kann nicht als wünschenswert gesehen werden, genauso wenig wie ein fiktiver Urlaub (vgl. Haller 2001, S. 6). Der fließende Übergang zwischen der Immaterialität und Materialität wird in dem Marketing-Verbund-Kasten von *Wolfgang Hilke* (vgl. Hilke 1989, S. 8; zur Kritik hieran vgl. Rück 2000, S. 191) veranschaulicht. Hiernach ist eine Sachleistung ohne jegliche Dienstleistung nicht denkbar, da ein Sachgut zumindest immer mit einem Minimum an Vertriebsleistungen verbunden ist. Umgekehrt ist eine reine Dienstleistung und daher die Existenz vollständig immaterieller Leistungen nach dieser Darstellung vorstellbar. Kritisieren lässt sich an dieser Position aber, dass eine reine Dienstleistung oftmals nicht vorstellbar ist, da bspw. ein Friseur eine Schere benötigt, um sein Handwerk auszuüben.

Eine Unterscheidung in Sach- und Dienstleistungen anhand des Kriteriums der Immaterialität kann daher, wenn überhaupt, nur durch die Einführung einer stets mit Willkür behafteten Trennlinie erfolgen (vgl. Kleinaltenkamp 2001, S. 33). Die meisten Güter stellen eher ein Bündel aus Sach- und Dienstleistungskomponenten dar, so dass

die Unterscheidung zwischen Sachgut und Dienstleistung anhand des Kriteriums der Immaterialität unzweifelhaft erschwert ist und daher nur graduell erfolgen kann.

### *Integration eines externen Faktors*

Der Begriff des externen Faktors bezeichnet einen Produktionsfaktor, der von außen, d. h. vom Abnehmer oder Verwerter der Dienstleistung, in den Leistungsprozess eingebracht wird und daher vom Dienstleister nicht autonom disponiert werden kann (vgl. Rück 2000, S. 180).

Die Notwendigkeit eines externen Faktors besagt, dass eine Produktion und somit der Verkauf der Dienstleistung nur dann stattfinden kann, wenn entweder der Nachfrager oder aber ein ihm gehörendes Objekt in den Leistungsprozess integriert wird (vgl. Haller 2001, S. 7). Der externe Faktor ist folglich das Leistungsobjekt, auf das im Zuge der Dienstleistung eingewirkt wird. Er wird daher in der Literatur auch als *conditio sine qua non* – eine unabdingbare Voraussetzung – jeder Dienstleistung angesehen (vgl. Rück 2000, S. 180; Hilke 1989, S. 12). Als Beispiele für die Erbringung der Leistung am Nachfrager selbst sind die Hotelübernachtung, der Haarschnitt oder die Weiterbildung zu nennen. Hingegen sind die Schuhreparatur, der Tierarztbesuch, die Computerwartung oder der Frachttransport als Beispiele für eine Dienstleistung an dem eingebrachten Objekt aufzuführen.

Das Integrationsausmaß des externen Faktors kann vielfach variieren. So ist bei der Objekteinbringung durch den Nachfrager der Anbieter in der Lage, die geforderte Leistung relativ autonom zu erbringen. Andere Dienstleistungen können hingegen nur dann als erfolgreich erbracht angesehen werden, wenn der Kunde sich stark in den Leistungserstellungsprozess mit einbringt, bspw. bei Weiterbildungsveranstaltungen durch physische und geistige Präsenz oder bei Beratungsdienstleistung durch Benennung von Mitarbeitern des eigenen Unternehmens, die für den Berater als Ansprechpartner fungieren. Hierbei ist der Nachfrager an der Erstellung der Leistung selbst mit beteiligt und wirkt auf diese mit ein, so dass sich aufgrund dieser Abhängigkeit die Standardisierung und die Qualitätskontrolle von Dienstleistungen als schwierig erweisen (vgl. Haller 2001, S. 7, 16 ff.).

Demnach wird das Merkmal der Integration eines externen Faktors in der Literatur grundsätzlich als das konstitutive Merkmal für die Dienstleistung in Abgrenzung zur Sachleistung herangezogen. In Teilen der Literatur wird dies aber mit dem Hinweis darauf bestritten, dass auch bei der Produktion von Sachgütern externe Faktoren auftreten, vor allem in der Ausprägung des externen Faktors als Information (vgl. Rück 2000, S. 208 ff.; Kleinaltenkamp 2001, S. 36).

### *Nichtlagerbarkeit der Dienstleistung*

Als das dritte Charakteristikum der Dienstleistung, welches hier aufgeführt wird, ist die Nichtlagerbarkeit von Dienstleistungen zu nennen. Unter der Nichtlagerbarkeit von Dienstleistungen wird verstanden, dass eine Vorratsproduktion von Dienstleistungen (Dienstleistungsergebnissen) nicht möglich ist. Eine mögliche Entkopplung

von Absatz und Produktion und eine damit verbundene Steigerung der betrieblichen Flexibilität zur Erhöhung der Anpassungsfähigkeit an Nachfrageschwankungen sind daher bei Dienstleistungen grundsätzlich nicht möglich (vgl. Rück 2000, S. 230 f. und Maleri 1997, S. 107). Die Möglichkeit der Vorratsproduktion wird vorwiegend auf Grund der Unstofflichkeit bzw. der Immaterialität von Dienstleistungen verneint. Somit ist bspw. weder der Haarschnitt auf Vorrat zu erstellen noch eine vorgefertigte Computerreparatur zu erzeugen. Im Gegensatz zur Sachgüterproduktion ist die Ausgleichsmöglichkeit zwischen Produktions- und Absatzmengen nur beschränkt möglich. Leistungen, die produziert und nicht umgehend abgenommen werden, sind in der Regel verloren (vgl. Maleri 1997, S. 106 f.).

Fraglich ist, ob das Argument der Nichtlagerbarkeit ohne Einschränkungen als ein konstitutives Merkmal der Dienstleistung angesehen werden kann. Aus technischer Perspektive kann die Nichtlagerbarkeit der Dienstleistung widerlegt werden, da teilweise die Leistungen durch Trägermedien bzw. Speichermedien erfasst werden können. Zu diesen Trägermedien gehören bspw. Disketten, CDs, DVDs und Papier, auf denen sich Musik, Software, Schriftstücke/Literatur und andere Informationen befinden können. Somit sind die Leistungsergebnisse auf Trägermedien speicherbar, so dass die technische Lagerbarkeit und damit die Marktfähigkeit von Dienstleistungen gegeben sind (vgl. Rück 2000, S. 230). Zu beachten ist hierbei, dass es sich nur bei der Erstellung dieser Medien um eine nicht lagerfähige Dienstleistung handelt, danach werden diese dem Bereich des Sachgutes zugeordnet (vgl. Haller 2001, S. 7).

Folglich kann das Merkmal der Nichtlagerbarkeit nicht als ein exklusives konstitutives Merkmal der Dienstleistung herangezogen werden.

### *Uno-actu-Prinzip*

Das Uno-actu-Prinzip kennzeichnet die Simultanität oder auch Synchronisation von Produktion und Absatz. Dies bedeutet, dass die Leistungserstellung und die Leistungsanspruchnahme von Dienstleistungen identisch sind (vgl. Haller 2001, S. 6; Rück 2000, S. 238). Demzufolge wird die Dienstleistung in dem Moment, in dem sie produziert wird, angeboten und vom Nachfrager konsumiert. Als ein Beispiel kann hier die Aufführung eines Konzertes herangezogen werden. In dem Moment, in dem das Orchester ein Stück spielt, erbringt dieses seine erforderliche Leistung und gleichzeitig konsumiert das Publikum durch das Zuhören. Da die Dienstleistungen nicht zeitversetzt abgegeben werden können, müssten die Leistungsabgabe durch den Dienstleister und die Leistungsannahme durch den externen Faktor unmittelbar und gleichzeitig erfolgen. Als Kritik an diesem Merkmal wird u. a. angeführt, dass sich diese Simultanität nicht auf alle Phasen einer Dienstleistung beziehen kann, so dass man nur von einer partiellen Simultanität von Leistungserstellung und Leistungsanspruchnahme sprechen kann (vgl. Corsten 2001, S. 28).

Aus diesem Uno-actu-Prinzip können weitere Besonderheiten von Dienstleistungen als Resultat dessen gesehen werden. So existiert im Dienstleistungsbereich zu keiner Zeit ein Transferobjekt wie im Sachgüterbereich, d. h. ein Produkt, welches vom Anbieter zum Nachfrager wechselt. Ebenso wenig findet mit dem Leistungser-

werb ein Eigentumstransfer wie bei einem Sachgut statt, denn hierbei erwirbt der Konsument Eigentum an der Sache.

Als Fazit zur Vorgehensweise der Definition über konstitutive Merkmale kann daher festgehalten werden, dass die Ausarbeitung von Dienstleistungsspezifika möglich, aber gleichzeitig mit der Einschränkung verbunden ist, dass die Aussagefähigkeit bzw. die Eignungsfähigkeit eines Merkmals unterlaufen werden kann, da zu jedem konstitutiven Merkmal einer Dienstleistung ebenfalls Ausnahmen zu finden sind. Demzufolge kann man nicht von prinzipiellen, sondern eher von graduellen Merkmalen sprechen. Die Unterschiede zwischen einer Dienstleistung und einem Sachgut können daher auch unter Anwendung konstitutiver Merkmale nur graduell und eben nicht prinzipiell festgestellt werden.

#### **1.2.1.4 Die Definition der Dienstleistung über Leistungsbündel**

Bisher wurde verdeutlicht, dass keiner der dargestellten Definitionsversuche zu einer eindeutigen Abgrenzung von Sach- und Dienstleistungen führt. Daher gibt und gab es verschiedenste Autoren, die es für unmöglich halten, eine klare Definition des Dienstleistungsbegriffs und damit eine klare Abgrenzung zum Begriff der Sachleistung zu finden (vgl. Engelhardt et al. 1993, S. 404 f.; Belz et al. 1991). Aufgrund der Komplexität des Dienstleistungsbegriffs wird durch diesen Ansatz die traditionelle Differenzierung zwischen Dienstleistung und Sachgut grundsätzlich in Frage gestellt.

Folgt man dieser Ansicht, dann stellen die von Unternehmen angebotenen Absatzobjekte immer Leistungsbündel dar, deren Teilleistungen auf der Basis eines vordisponierten Leistungspotenzials in unterschiedlichem Ausmaß durch die Integration externer Faktoren in den Leistungserstellungsprozess zustande kommen und durch unterschiedlich hohe Anteile von immateriellen und materiellen Komponenten im Leistungsergebnis gekennzeichnet sind (vgl. Kleinaltenkamp 2001, S. 36). Als Ausgangspunkt dieses Ansatzes dienen die Bedürfnisse des Kunden bzw. der zu erzielende Kundennutzen, die durch die sog. Leistungsbündel oder Leistungssysteme befriedigt werden. Diese Leistungsbündel kombinieren Sachleistungen und Dienstleistungen zu einer umfassenden Problemlösung für den Kunden. Beispielsweise werden dem Kunden häufig Sachgüter mit bestimmten Versicherungs- oder Serviceleistungen im Kompaktpaket angeboten. Hierbei hängt der Grad der Immaterialität sowie der Grad der Integrativität von der konkreten Ausgestaltung der Leistungsbündel ab und kann daher stark variieren (vgl. Engelhardt et al. 1993, S. 407 ff.). Dienstleistungen werden somit als Teil von umfassenden Leistungssystemen definiert.

Auch wenn diese Anknüpfung an die Leistungssysteme oder Leistungsbündel die Realität in der Wirtschaftspraxis widerspiegelt, so ist zu bemängeln, dass eine Ausarbeitung eines konsistenten Dienstleistungsbegriffs unter Bezugnahme auf den Begriff des Leistungssystems nicht erfolgt. Eine präzise Aussage zu dem Begriff der Dienstleistung wird daher nicht getroffen.

### 1.2.1.5 Die Definition über Such-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften

Neben der Definition über konstitutionellen Merkmale, die Sachgüter von Dienstleistungen unterscheiden (► Kap. 1.2.1.3), können Dienstleistungen auch durch Bezugnahme auf abstrakte Kategorisierungen, abgeleitet aus einer Theorie, definiert und von Sachgütern allgemein abgegrenzt werden. Eine solche abstrakte Kategorisierung bietet die Informationsökonomie.

In der Informationsökonomie werden folgende grundlegende Güertypen unterschieden (vgl. zum folgenden Burr/Stephan/Werkmeister 2011, S. 459 f.; Ding/Keh 2016, S. 24):

- *Suchgüter (search goods/Suchmerkmale)* (vgl. Nelson 1970): Der Nachfrager kann bereits vor dem Kauf die Qualität inspizieren und mit geringen Informationskosten anhand leicht erfassbarer Merkmale (Form, Material, Farbe, Leistungsdaten etc.) beurteilen (z. B. bei Kleidung, Möbeln).
- *Erfahrungsgüter (experience goods/Erfahrungsmerkmale)* (vgl. Nelson 1970): Der Nachfrager kann erst nach dem Kauf und gegebenenfalls erst nach wiederholter Inanspruchnahme ein Urteil über die Qualität fällen (z. B. Restaurant- oder Friseurdienstleistung).
- *Vertrauensgüter (credence goods/Vertrauensmerkmale)* (vgl. Darby und Karni 1973): Eine Beurteilung der Qualität ist auch nach der Inanspruchnahme der Leistung nicht möglich (z. B. bei einer medizinischen Diagnose, einer psychotherapeutischen Beratung oder Anwaltsleistungen im Falle komplexer Rechtsstreitigkeiten), der Käufer muss daher auf eine Leistungserbringung in guter Qualität und in seinem Interesse vertrauen.

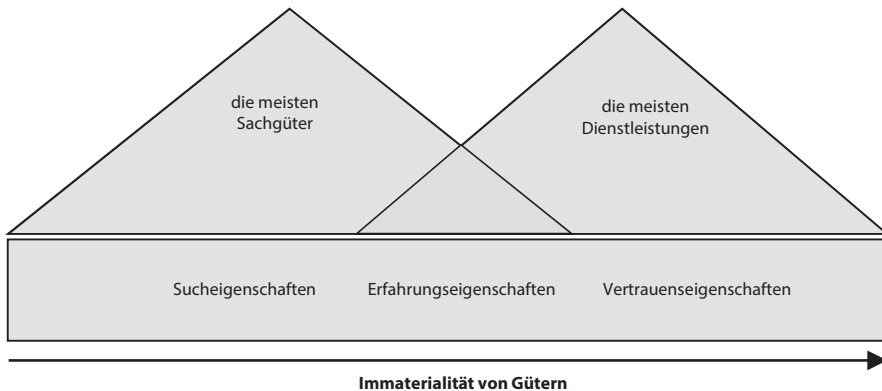
Ein Gut, sei es ein Sachgut oder eine Dienstleistung, ist üblicherweise nicht ausschließlich durch Such- oder Erfahrungs- oder Vertrauensmerkmale gekennzeichnet. Bei jedem Gut treten diese Merkmale in unterschiedlicher Konfiguration und Gewichtung gemeinsam auf (vgl. Weiber/Adler 1995). So werden bei Sachgütern im Regelfall die Such- und Erfahrungseigenschaften überwiegen. Dienstleistungen zeichnen sich demgegenüber durch ein Überwiegen von Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften aus.

Bspw. kann ein Kleidungsstück als Sachgut neben Sucheigenschaften (Stoffqualität, Verarbeitung der Nähte, Haptik, Schnitt, Passform, Preis) auch durch gewisse Erfahrungseigenschaften (Farbechtheit nach mehrmaligem Waschen) und sehr wenige nicht überprüfbare Vertrauenseigenschaften (z. B. Fair Trade Textilien, Textilien ohne Kinderarbeit und ohne schädliche Chemikalien) gekennzeichnet sein. Allerdings werden die Sucheigenschaften die Kaufentscheidung bei den meisten Käufern sehr stark beeinflussen.

Bei komplexen und stark individualisierten Dienstleistungen überwiegen hingegen die Vertrauenseigenschaften. Der Kunde wird bei ärztlichen Operationen oder komplexen Steuerberaterdienstleistungen im Regelfall nie verifizieren können, ob der Dienstleister sich optimal angestrengt und für den Kunden das auch in langfris-

tiger Betrachtung maximale Ergebnis erzielt hat. Aber auch diese komplexen und individualisierten Dienstleistungen enthalten Erfahrungseigenschaften (Freundlichkeit des Krankenhauspersonals, effiziente und patientenorientierte Organisation der Leistungserstellung) und in begrenztem Umfang Sucheigenschaften (Sauberkeit des Krankenhauses beim ersten Betreten, aufgeräumtes Sprechzimmer und telefonische Erreichbarkeit des Arztes).

Diese informationsökonomische Unterscheidung wesentlicher Gütermerkmale kann für eine allgemeine und abstrakte Unterscheidung von Sachgütern und Dienstleistungen nutzbar gemacht werden. Auf diesen informationsökonomischen Gütermerkmalen aufbauend, hat *Zeithaml* (1981) Hypothesen zur Unterscheidung von Sach- und Dienstleistungen formuliert. Seine Grundaussage ist, dass Sachleistungen typischerweise vorwiegend mit Such- und Erfahrungsmerkmalen, Dienstleistungen hingegen überwiegend mit Vertrauens- und Erfahrungsmerkmalen ausgestattet sind (► Abb. 1).



**Abb. 1:** Informationsökonomische Gütermerkmale von Sachgütern und Dienstleistungen  
(Quelle: Vgl. Zeithaml (1981) sowie Burr/Stephan/Werkmeister (2011), S. 560)

Dass Dienstleistungen überwiegend durch Vertrauens- und Erfahrungsmerkmale charakterisiert sind, kann letztlich auf die konstitutiven Eigenschaften von Dienstleistungen zurückgeführt werden (vgl. Burr/Stephan/Werkmeister 2011, S. 560). Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften sind bei Dienstleistungen dann stark ausgeprägt, wenn die Immaterialität und die Integration des externen Faktors in die Leistungserstellung als konstitutive Merkmale eine große Rolle spielen. Dienstleistungen, die in starkem Maße durch Wissensarbeit und Expertentum gekennzeichnet sind (Immaterialität) oder bei denen der Kunde entscheidend zur Leistungserstellung beiträgt (Integration des externen Faktors, z. B. bei individuellen Dienstleistungen), weisen überwiegende Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften auf. Dann wird es für den Kunden sehr schwer, wenn nicht sogar unmöglich, die angebotenen Leistungen mit Leistungsangeboten anderer Anbieter zu vergleichen und die Qualität der Leis-