

KLAUS BACKHAUS  
JÖRG BECKER  
DANIEL BEVERUNGEN  
MARGARETHE FROHS  
RALF KNACKSTEDT  
OLIVER MÜLLER  
MICHAEL STEINER  
MATTHIAS WEDDELING

# Vermarktung hybrider

# Leistungsbündel

Das ServPay-Konzept

 Springer

# Vermarktung hybrider Leistungsbündel

Klaus Backhaus • Jörg Becker  
Daniel Beverungen • Margarethe Frohs  
Ralf Knackstedt • Oliver Müller  
Michael Steiner • Matthias Weddeling

# Vermarktung hybrider Leistungsbündel

Das ServPay-Konzept



Springer

Prof. Dr. Dr. h. c. Klaus Backhaus  
Westfälische Wilhelms-Universität Münster  
Institut für Anlagen und Systemtechnologien  
Am Stadtgraben 13-15  
48143 Münster  
backhaus@wiwi.uni-muenster.de

Prof. Dr. Jörg Becker  
Westfälische Wilhelms-Universität Münster  
ERCIS  
Leonardo-Campus 3  
48149 Münster  
becker@ercis.uni-muenster.de

Dr. Daniel Beverungen  
Westfälische Wilhelms-Universität Münster  
ERCIS  
Leonardo-Campus 3  
48149 Münster  
daniel.beverungen@ercis.uni-muenster.de

Dr. Margarethe Frohs  
Westfälische Wilhelms-Universität Münster  
Institut für Anlagen und Systemtechnologien  
Am Stadtgraben 13-15  
48143 Münster  
margarethe.frohs@uni-muenster.de

Dr. Ralf Knackstedt  
Westfälische Wilhelms-Universität Münster  
ERCIS  
Leonardo-Campus 3  
48149 Münster  
ralf.knackstedt@ercis.uni-muenster.de

Dipl. Wirt-Inf. Oliver Müller  
Westfälische Wilhelms-Universität Münster  
ERCIS  
Leonardo-Campus 3  
48149 Münster  
oliver.mueller@ercis.uni-muenster.de

Prof. Dr. Michael Steiner  
Westfälische Wilhelms-Universität Münster  
Juniorprofessur für Marketing  
Am Stadtgraben 13-15  
48143 Münster  
michael.steiner@uni-muenster.de

Dr. Matthias Weddeling  
Westfälische Wilhelms-Universität Münster  
Institut für Anlagen und Systemtechnologien  
Am Stadtgraben 13-15  
48143 Münster  
matthias.weddelling@uni-muenster.de

ISBN 978-3-642-12829-5 e-ISBN 978-3-642-12830-1  
DOI 10.1007/978-3-642-12830-1  
Springer Heidelberg Dordrecht London New York

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

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2010

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

*Einbandentwurf:* WMXDesign GmbH, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem Papier

Springer ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media ([www.springer.com](http://www.springer.com))

GEFÖRDERT VOM



**Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung**

BETREUT VOM



**PTKA  
Projektträger Karlsruhe**  
im Karlsruher Institut für Technologie

Die vorliegende Arbeit wurde im Rahmen des Forschungs- und Entwicklungsprojekts ServPay mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) im Rahmenkonzept „Forschung für die Produktion von morgen“ (Förderkennzeichen 02PG1010) gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autoren.

## Vorwort

Die Vermarktung hybrider Leistungsbündel, also Kombinationen aus Sachgütern und Dienstleistungen zur Lösung von Kundenproblemen, spielt in der Praxis eine zunehmend bedeutsame Rolle. Der Bedeutungszuwachs wird durch zahlreiche empirische Untersuchungen belegt. Als wesentliche Gründe werden von Unternehmen die Differenzierung von Wettbewerbern und eine Individualisierung des Angebots genannt. Allerdings werden in der Praxis – gerade was den Dienstleistungsanteil betrifft – Entscheidungen zur Vermarktung hybrider Leistungsbündel oftmals intuitiv getroffen, ohne dass entsprechende Informationen für eine rationale Entscheidungsfindung vorliegen. Diese unsystematische, intuitive Vorgehensweise stößt angesichts der Komplexität der Gestaltung kundenindividueller Problemlösungen schnell an ihre Grenzen. Eine methodische Unterstützung von Entscheidungen zur Vermarktung hybrider Leistungsbündel stellt daher eine Grundvoraussetzung da, um die Potenziale hybrider Leistungsbündel ausschöpfen zu können.

Das ServPay-Konzept beschreibt ein integriertes Vorgehen, mit dem Unternehmen ihr Dienstleistungsangebot in Kombination mit Sachleistungen wirtschaftlichkeitsorientiert ausrichten können. Auf der Basis des Konzeptes wurde mit H2-ServPay eine integrierte Softwareunterstützung entwickelt, die den Nutzen der methodischen Bausteine konkret erfahrbar macht. Adressaten des Konzepts und seiner softwaretechnischen Umsetzung sind interessierte Praktiker, die eine strukturierte Entscheidungssituation bei der Vermarktung hybrider Leistungsbündel anstreben. Diese soll diese Entscheider in die Lage versetzen, durch das Angebot hybrider Leistungsbündel einen komparativen Konkurrenzvorteil (KKV<sup>®</sup>) zu realisieren. Damit liefert das Buch einen Beitrag für all diejenigen, die sich bei der Konfiguration und Bepreisung hybrider Leistungsbündel nicht mehr nur auf ihr „Bauchgefühl“ verlassen wollen, weil sie ständig von der Frage gequält werden: „Warum sollte man seinem Bauch mehr trauen, als seinem Kopf?“. Diese „Kopfgeburt“ stellt insbesondere in den Kapiteln 4 im Hinblick auf methodisch konzeptionelle Überlegungen und 5 hinsichtlich der softwaretechnischen Umsetzung zwangsläufig auch gewisse kopfbezogene Anforderungen. Aber unseres Erachtens lohnt es sich, sich diesen zu stellen.

Den Kern des ServPay-Konzepts bilden auf der einen Seite die Ermittlung der Zahlungsbereitschaften von Kunden für hybride Leistungsbündel (Nachfragerperspektive) und auf der anderen Seite der Vergleich mit den Kosten für die Umsetzung einer gewählten Lösung (Anbieterperspektive). Die Softwareunterstützung H2-ServPay stellt die Integration der Anbieter- und Nachfragerperspektive sicher. Ferner stellt H2-ServPay zusätzliche Funktionalitäten zur modellgestützten Beschreibung hybrider Leistungsbündel, zur Leistungskonfiguration sowie zur Un-

terstützung von Investitionsentscheidungen auf der Basis von Kennzahlen bereit. Ein Ausblick beschreibt verschiedene Ansätze zur Verbesserung der Erlössituation.

Ohne die Hilfe vieler Beteiligter hätten die vorgestellten Lösungsbeiträge nicht entwickelt werden können. Unser besonderer Dank gilt dem Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), das durch die finanzielle Förderung des Projekts „ServPay – Zahlungsbereitschaften für Geschäftsmodelle produktbegleitender Dienstleistungen“ (Förderkennzeichen 02PG1010) diese Arbeit erst ermöglicht hat. Dabei haben wir in der Ausführungsphase ganz besonders Frau Dipl.-Ing. Barbara Mesow, Dresden, und Herrn Dipl.-Soz. Helmut Mense, Karlsruhe, vom Karlsruher Institut für Technologie (Projektträger Karlsruhe (PTKA)) zu danken, die uns mit konstruktiven Anregungen über die gesamte Forschungszeit begleitet haben. Wir danken zudem unseren Praxispartnern, der Braunschweiger Maschinenbauanstalt AG, der E-T-A Elektrotechnische Apparate GmbH sowie der Gildemeister AG, für die stets effiziente und effektive Kooperation. Für ihr Engagement bei der Programmierung von H2-Servpay-Softwarekomponenten danken wir Cedric Berlin, Christian Brune, Michael Bunge, Alexander Busch, Robin Fischer, Björn Meschede, Steffen Müller, Konstantin Stepanow und Konrad Wolf. Für die Weiterentwicklung des H2-Toolsets gilt unser besonderer Dank Herrn Dipl.-Wirt.-Inform. Stefan Fleischer. Ferner bedanken wir uns insbesondere auch bei Herrn Dipl.-Kfm. Christian Thywissen, der mit seiner Diplomarbeit einen wesentlichen Beitrag zur Betrachtung der Anbieterperspektive beigesteuert hat. Beim Korrekturlesen unterstützten uns Herr Sebastian Alexander Bräuer, Frau Anne Kranzbühler und Frau Jana Pellert. Ganz besonders möchten wir zudem Herrn Oliver Behrla, Herrn Jan Böyng, Frau Kristina Heck, Herrn Tim Hempelmann, Herrn Manuel Kollmeyer und Frau Katharina Lodde für ihr Engagement bei der Betreuung von Layout und Formatierung danken. Trotz aller Hilfestellungen gehen natürlich alle Fehler zu Lasten der Autoren.

Münster, im April 2010

Klaus Backhaus  
Jörg Becker  
Daniel Beverungen  
Margarethe Frohs  
Ralf Knackstedt  
Oliver Müller  
Michael Steiner  
Matthias Weddeling

# Inhaltsübersicht

<b>1</b>	<b>Hybride Leistungsbündel.....</b>	<b>1</b>
1.1	Vermarktungsherausforderungen und ServPay-Konzept .....	1
1.2	Grundlagen hybrider Leistungsbündel .....	5
<b>2</b>	<b>Der KKV<sup>®</sup> als Orientierungsrahmen für das Management hybrider Leistungsbündel.....</b>	<b>13</b>
2.1	Kundenvorteil, Netto-Nutzen-Vorteil, Value Proposition, USP oder KKV <sup>®</sup> ? .....	13
2.2	Die Marketing-Navigatoren im Vergleich.....	17
2.3	Vermarktung hybrider Leistungsbündel als Management von KKV <sup>®</sup> .....	18
<b>3</b>	<b>Vermarktung hybrider Leistungsbündel: Die Anbieterperspektive.....</b>	<b>29</b>
3.1	Angebot hybrider Leistungsbündel: Status quo.....	29
3.2	Anbieterseitige Erfolgsfaktoren beim Angebot hybrider Leistungsbündel .....	37
3.3	Kalkulation hybrider Leistungsbündel .....	50
<b>4</b>	<b>Vermarktung hybrider Leistungsbündel: Die Nachfragerperspektive .</b>	<b>75</b>
4.1	Das klassische Geschäftsmodell: Zahlungsbereitschaftsmessung für einzelne und gebündelte Leistungsangebote.....	75
4.2	Innovative Geschäftsmodelle: Performance Contracting und seine Anwendungsfelder.....	143
<b>5</b>	<b>Integrierte Softwareunterstützung der Vermarktung hybrider Leistungsbündel.....</b>	<b>163</b>
5.1	Integrationsanforderungen.....	163
5.2	Abbildung der Leistungsbündelstruktur .....	170
5.3	Abbildung der ökonomischen Konsequenzen .....	204
5.4	Integrierte Workbench zur Entscheidungsunterstützung.....	244
<b>6</b>	<b>Verbesserung der Erlöse: Nutzenkommunikation für hybride Leistungsbündel.....</b>	<b>269</b>
6.1	Der Value Calculator.....	270
6.2	Das ServPay Recommender-Konzept .....	277
<b>7</b>	<b>Management Summary.....</b>	<b>299</b>
	<b>Anhang .....</b>	<b>305</b>
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>309</b>
	<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>331</b>

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Hybride Leistungsbündel.....</b>	<b>1</b>
1.1	Vermarktungsherausforderungen und ServPay-Konzept .....	1
1.2	Grundlagen hybrider Leistungsbündel .....	5
<b>2</b>	<b>Der KKV<sup>®</sup> als Orientierungsrahmen für das Management hybrider Leistungsbündel.....</b>	<b>13</b>
2.1	Kundenvorteil, Netto-Nutzen-Vorteil, Value Proposition, USP oder KKV <sup>®</sup> ? .....	13
2.2	Die Marketing-Navigatoren im Vergleich.....	17
2.3	Vermarktung hybrider Leistungsbündel als Management von KKV <sup>®</sup> .....	18
<b>3</b>	<b>Vermarktung hybrider Leistungsbündel: Die Anbieterperspektive.....</b>	<b>29</b>
3.1	Angebot hybrider Leistungsbündel: Status quo.....	29
3.2	Anbieterseitige Erfolgsfaktoren beim Angebot hybrider Leistungsbündel .....	37
3.2.1	Problemstellung und Grundlagen der Erfolgsmessung .....	37
3.2.2	Gestaltung und Durchführung der empirischen Untersuchung.....	38
3.2.3	Ergebnisse der empirischen Untersuchung .....	40
3.2.4	Anbieterseitige Handlungsempfehlungen .....	48
3.3	Kalkulation hybrider Leistungsbündel .....	50
3.3.1	Kostenrechnerische Spezifika hybrider Leistungsbündel .....	50
3.3.2	Prozesskostenrechnung für hybride Leistungsbündel .....	54
3.3.3	Simulation der Prozesskosten hybrider Leistungsbündel.....	61
<b>4</b>	<b>Vermarktung hybrider Leistungsbündel: Die Nachfragerperspektive .</b>	<b>75</b>
4.1	Das klassische Geschäftsmodell: Zahlungsbereitschaftsmessung für einzelne und gebündelte Leistungsangebote .....	75
4.1.1	Besonderheiten der Deckungsbeitragsermittlung von hybriden Leistungsangeboten .....	76
4.1.2	Vergleich möglicher Preismodelle.....	78
4.1.2.1	Klassische Möglichkeiten zur Bepreisung produktbegleitender Dienstleistungen .....	80
4.1.2.2	Nachfragerorientierte Bündelung .....	83
4.1.2.3	Preismodelle und Innovationsgrad .....	84
4.1.3	Methoden zur Erfassung von Zahlungsbereitschaften .....	86
4.1.3.1	Befragungsmethode.....	87
4.1.3.2	Art der Skala: Kauf- oder Preisabfrage .....	91

4.1.3.3	Die ServPay Conjoint-Analyse.....	97
4.1.4	Empirische Untersuchung .....	107
4.1.4.1	Festlegung der zu untersuchenden Dienstleistungen sowie deren Ausprägungen.....	107
4.1.4.2	Beschreibung der Stichprobe.....	110
4.1.5	Ergebnisdarstellung.....	113
4.1.5.1	Bestimmung von Zielgruppen bei der Analyse sämtlicher Dienstleistungsangebote .....	113
4.1.5.2	Analyse potenzieller Bündelangebote und Vergleich der Zahlungsbereitschaften bei Einzelverkauf der Leistungen .....	128
4.1.6	Fazit .....	140
4.2	Innovative Geschäftsmodelle: Performance Contracting und seine Anwendungsfelder .....	143
4.2.1	Problemstellung und Grundlagen des Geschäftsmodells Performance Contracting .....	143
4.2.2	Empirische Analyse der Wahl des Geschäftsmodells Performance Contracting .....	147
4.2.2.1	Gestaltung und Durchführung der Untersuchung....	147
4.2.2.2	Ergebnisse der empirischen Untersuchung.....	150
4.2.3	Anbieterbezogene Handlungsempfehlungen.....	160
<b>5</b>	<b>Integrierte Softwareunterstützung der Vermarktung</b>	
	<b>hybrider Leistungsbündel.....</b>	<b>163</b>
5.1	Integrationsanforderungen.....	163
5.2	Abbildung der Leistungsbündelstruktur .....	170
5.2.1	Definition der Modellierungssprache mit dem H2-Toolset ..	170
5.2.2	Beschreibung eines Lösungsraums für hybride Leistungsbündel aus Anbietersicht .....	177
5.2.3	Konfiguration eines hybriden Leistungsbündels aus Nachfragersicht.....	192
5.3	Abbildung der ökonomischen Konsequenzen .....	204
5.3.1	Kostenkalkulation hybrider Leistungsbündel aus Anbietersicht.....	204
5.3.2	Total Cost of Ownership hybrider Leistungsbündel aus Kundensicht .....	229
5.3.3	Zahlungsbereitschaftsmessung für hybride Leistungsbündel .....	241
5.4	Integrierte Workbench zur Entscheidungsunterstützung.....	244
5.4.1	Zusammenfassender Überblick.....	244
5.4.2	Anpassungspotenziale.....	251

---

<b>6</b>	<b>Verbesserung der Erlöse: Nutzenkommunikation für hybride Leistungsbündel.....</b>	<b>269</b>
6.1	Der Value Calculator.....	270
6.2	Das ServPay Recommender-Konzept .....	277
6.2.1	Möglichkeiten des Einsatzes von Recommender Systemen für die Vermarktung hybrider Leistungsbündel .....	277
6.2.2	Konzeption des ServPay Recommenders.....	278
6.2.3	Empirische Anwendung und Überprüfung des ServPay Recommenders .....	287
6.2.4	Möglichkeiten der Berücksichtigung von Profitabilitätsaspekten bei der Ableitung von Empfehlungen .....	288
6.2.5	Vorgehen beim Einsatz des ServPay Recommenders in der Praxis .....	290
<b>7</b>	<b>Management Summary.....</b>	<b>299</b>
	<b>Anhang .....</b>	<b>305</b>
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>309</b>
	<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>331</b>

# 1 Hybride Leistungsbündel

## 1.1 Vermarktungsherausforderungen und ServPay-Konzept

Unternehmen müssen ihren Kunden ein Leistungsangebot zur Verfügung stellen, das aus Kundensicht einen Mehrwert gegenüber konkurrierenden Leistungsangeboten liefert. Dieser Mehrwert kann in einem Nutzensvorteil und/oder einem Preisvorteil bestehen. Die deutsche Investitionsgüterindustrie hat lange Zeit erfolgreich versucht, diesen Differenzierungsvorteil durch technologisch überlegene Produkte (Sachgüter) zu schaffen.

Im Zeitalter eines verstärkten Wettbewerbs und immer schnellerer Imitation technologischer Innovationen hat die Produktqualität als wettbewerbsrelevanter und differenzierender Faktor auf Industriegütermärkten allerdings mehr und mehr an Bedeutung verloren (Matthyssens, Vandenbempt 2008; Ploetner 2008).<sup>1</sup> Während die technische und qualitative Austauschbarkeit der Industriegüter in weitestgehend reifen Märkten dem Nachfrager die „Qual der Wahl“ bietet, resultiert aus dem Mangel an produktbezogenen Differenzierungsmöglichkeiten auf Anbieterseite ein immer stärker werdender Kampf um den Kunden, der sich häufig in aggressiven Preiskämpfen niederschlägt, ohne dass eine entsprechende Kostensituation vorliegt (Belz, Bieger 2006, S. 146). Professionelle Nachfrager nutzen den Stellhebel Preis dabei nicht selten, um potenzielle Anbieter zu Gunsten eines eigenen Preisvorteils gegeneinander auszuspielen (Lurie, Kohli 2002).

In Folge dieses massiven Preis- und Margendrucks starteten viele Unternehmen umfangreiche Kostensenkungsprogramme (Fischer et al. 2003), die zwar kurzfristig eine Margenverbesserung herbeiführen konnten, langfristig aber keinen nachhaltigen Ausweg aus dem Preiskampf darstellen. Aus diesem Grund sind seit Mitte der 1990er Jahre viele Industrieunternehmen dazu übergegangen, dem Preiskampf aktiv durch eine Vorwärtsstrategie zu begegnen (Engelhardt, Reckenfelderbäumer 2006). Dabei hat sich das Angebot produktbegleitender Dienstleistungen<sup>2</sup> in vielen Unternehmen als ein strategisches Managementinstrument mit

---

<sup>1</sup> Die zunehmende Austauschbarkeit der Produkte wird häufig auch als „Commoditisierung“ bezeichnet (Pasternack 1985 oder Regan 1963).

<sup>2</sup> Die Begriffe „produktbegleitende Dienstleistung“ und „industrielle Dienstleistung“ werden in diesem Buch synonym verwendet. In der Literatur findet sich mitunter die Auffassung, dass industrielle Dienstleistungen – im Gegensatz zu produktbegleitenden Dienstleistungen – auch selbstständig (d.h. ohne eine Sachleistung) marktfähig sind (Homburg, Garbe 1996; Garbe 1998, S. 21).

wachsender Bedeutung und dem primären Ziel der Wettbewerbsdifferenzierung etabliert (Nippa 2005). Durch die Übernahme von Nachfragerprozessen sowie die darüber hinaus gehende Vermarktung von Mehrwertleistungen zur Prozessoptimierung auf Nachfragerseite generieren Industrieunternehmen mittlerweile einen nennenswerten Teil ihres Umsatzes, der nach Expertenschätzungen in Zukunft noch weiter zunehmen wird.<sup>3</sup> Den Nachfragern, die das umfassende Dienstleistungsangebot mittlerweile als wichtigen Entscheidungsparameter des Kaufprozesses sehen (Fiege et al. 2004), bietet sich dadurch die Möglichkeit, sich auf die Kernkompetenzen zu konzentrieren und die eigene Wertschöpfungsarchitektur schlanker zu gestalten (Kleinaltenkamp et al. 2004).

Bei der konkreten Auswahl und Erbringung der produktbegleitenden Dienstleistungen mangelt es den anbietenden Unternehmen jedoch in vielen Fällen an einer strikt marktorientierten und damit gewinnoptimierenden Perspektive, sodass die margenträchtigen Potenziale produktbegleitender Dienstleistungen derzeit nur in geringem Maße ausgeschöpft werden. Dies ist deshalb verwunderlich, weil Wettbewerbsvorteile im Bereich produktbegleitender Dienstleistungen häufig auf dem Faktor „Personal“ basieren und daher schwieriger zu kopieren sind. Dienstleistungen sind in diesem Fall durch das spezifische und personengebundene Know-how deutlich schwerer zu imitieren als Produktleistungen, sodass aus produktbegleitenden Dienstleistungen potenziell nennenswerte Wettbewerbsvorteile resultieren können.

Ein Grund für die unzureichende Realisierung dieser Potenziale liegt in der konkreten Auswahl und Bepreisung von produktbegleitenden Dienstleistungen begründet. Hierbei mangelt es vielen Unternehmen an einer fundierten Entscheidungsgrundlage. Vielmehr gehen zahlreiche Anbieter bei der Entscheidungsfindung eher intuitiv vor. Preise werden entweder durch Kosten-Plus-Ansätze oder aufgrund von reinen „Bauchentscheidungen“ festgelegt. Wegen der schwachen Margen im Industriegüterbereich ist es jedoch für den Erfolg der Anbieter unabdingbar, auf dem Gebiet der Produktleistungen verlorene Margen durch margenträchtige produktbegleitende Dienstleistungen auszugleichen. Hierzu ist neben der Kenntnis der Kostensituation bei der Dienstleistungserbringung und der Wettbewerbspreise vor allem die Kenntnis der Zahlungsbereitschaften der Kunden für die unterschiedlichen produktbegleitenden Dienstleistungen erforderlich.

---

<sup>3</sup> Bedingt durch Zu- und Berechnungsproblematiken differieren die genannten Zahlen in der Literatur zum Teil deutlich. Während des Statistische Bundesamt in einer Pressemitteilung aus dem Jahre 2004 beispielsweise von einem Umsatzanteil von 3,8% (52,6 Mrd. €, vgl. Statistisches Bundesamt 2004) ausgeht, wird der wachsende Anteil in weiteren Studien mit 18,5% (VDMA 2001) bzw. 23,3% (Backhaus et al. 2007) deutlich höher eingeschätzt. Kleinaltenkamp schätzt aufgrund dessen den Anteil der Arbeitsplätze in spezifischen westlichen Industriesektoren, die primär der Dienstleistungserbringung zugeteilt werden können, auf knapp 70% (Kleinaltenkamp 2007b). Der VDMA sowie das IMT kommen in ihren Untersuchungen zu vergleichbaren Werten (VDMA 2002, IMT 2002).

Zusätzliche Probleme treten dadurch auf, dass die lediglich separate Dienstleistungsvermarktung in vielen Fällen nicht zu der erwarteten Renditesteigerung auf Anbieterseite führt (Cova, Salle 2008; Matthyssens, Vandenbempt 2008; Tuli et al. 2007). Auch wenn für einzelne innovative Dienstleistungen mit Differenzierungspotenzial überdurchschnittliche Renditen erzielt werden können, sehen sich die Industriegüterhersteller in Bezug auf ihr mittlerweile ausuferndes Angebot an leicht imitierbaren Standarddienstleistungen wie der Wartung und Inbetriebnahme in vielen Fällen gezwungen, diese Dienstleistungen aufgrund ihrer Austauschbarkeit sowie des hohen Wettbewerbs- und Kundendrucks „kostenlos“ mit dem Kernprodukt anzubieten.<sup>4</sup> In diesem Zusammenhang kommt die langfristig gewachsene Erwartungshaltung der Nachfrager zum Tragen, wonach Basisangebote bei produktbegleitenden Dienstleistungen häufig als obligatorischer und kostenfreier Bestandteil des Kernleistungsangebotes vorausgesetzt werden. Das ursprüngliche Ziel, durch das Angebot dieser Dienstleistungen einen Ausweg aus dem kernproduktbezogenen Preiskampf zu finden, resultiert demzufolge in vielen Fällen in einem sich verstärkenden Effekt, die äußerst geringe Produktmarge auch für die Kostendeckung der Dienstleistungserbringung verwenden zu müssen.

Ein Ansatzpunkt für die Lösung dieses Problems wird in einem konsequenten Wandel von einer separaten Produkt- und Dienstleistungsvermarktung hin zu einer kundenlösungs- und vollständig serviceprozessorientierten Denkweise gesehen. Dieser Denkweise, die in Theorie und Praxis mehr und mehr gefordert wird, wird ein hohes Potenzial für eine erfolgreiche Differenzierung im Wettbewerb sowie eine Nachhaltigkeit des Unternehmenserfolgs auf Investitionsgütermärkten zugesprochen.<sup>5</sup> Umgesetzt werden kann dies durch die nachfragerorientierte Gestaltung von Geschäftsmodellen, in denen das Investitionsgut als materieller Kern der Leistung mit industriellen Dienstleistungen zu individualisierten und integrierten Kundenlösungen oder sog. hybriden Leistungsbündeln kombiniert wird.

Ein hybrides Leistungsbündel stellt eine auf die Bedürfnisse des Kunden ausgerichtete Problemlösung dar, indem Sach- und Dienstleistungsanteile integriert werden, wobei die angestrebte Lösung die zu verwendenden und aufeinander abzustimmenden Sach- und Dienstleistungsanteile determiniert. Dabei kann die Möglichkeit der Substitution der Sach- und Dienstleistungsanteile unter Beibehaltung der Problemlösung bestehen. Ziel ist es, dass aus Sicht des Anbieters und/oder aus Sicht des Kunden im Vergleich zum Angebot nicht integrierter Sach- und Dienstleistungsanteile ein zusätzlicher, wahrnehmbarer Nutzen entsteht (DIN

---

<sup>4</sup> Bspw. werden Kundenschulungen mittlerweile von ca. 98% aller Produzenten – häufig als standardisierte Leistungen – angeboten, was dem Nachfrager die Möglichkeit bietet, zwischen einer Vielzahl von Anbietern wählen zu können (Voeth, Gawantka 2005).

<sup>5</sup> Bspw. proklamieren Vargo & Lusch „Service“ als maßgebliche Größe für die Wertschöpfung in Volkswirtschaften, wobei sich unter „Service“ sowohl Dienstleistungen, als auch Produkte subsummieren lassen, da Produkte gegenständliche Dienstleistungen seien. Diese Sichtweise wird auch als Wandel von der „goods-dominant logic“ zur „service-dominant logic of Marketing“ proklamiert (Vargo, Lusch 2004).

2009). So soll ein im Markt als überlegen empfundener Kundennutzen generiert werden, der potenziell zu einer Differenzierung im Wettbewerb sowie zur Erzielung überdurchschnittlicher Renditen für das anbietende Unternehmen beitragen kann.

In Folge der ihr zugesprochenen Potenziale hat diese Lösungsorientierung in der Praxis in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen,<sup>6</sup> wobei festgestellt werden kann, dass die einzelnen Industrieunternehmen diesem geforderten Reifeprozess bisher auf unterschiedliche Art und Weise gefolgt sind. Während sich viele Unternehmen aufgrund ihrer traditionellen Ausrichtung noch sehr stark produktorientiert präsentieren, ist es Unternehmen wie IBM oder GENERAL ELECTRIC, die vor einigen Jahren aufgrund des hohen Margen- und Kostendrucks vor existenziellen Problemen standen, durch einen Wandel zur Dienstleistungs- und Lösungsorientierung gelungen, sich am Markt erfolgreich zu behaupten.<sup>7</sup>

Als Ausdruck des unternehmensspezifisch unterschiedlichen Reife- und Kundenorientierungsgrades ist in der industriellen Praxis derzeit eine Vielzahl an Geschäftsmodellen verbreitet, die von einer einfachen Anreicherung des Produktes um Einzeldienstleistungen (tendenziell eher klassische Produktorientierung) bis hin zu komplexen Performance Contracting-Angeboten (Extremform der Kundennutzen- und Lösungsorientierung) reichen (DIN 2009). Industrieunternehmen stehen diesbezüglich vor der Aufgabe, dem Kunden genau das Geschäftsmodell anzubieten, welches bei einer ausreichenden Wettbewerbsdifferenzierung die individuellen und situationsbedingten Kundenpräferenzen bestmöglich befriedigen kann. Gleichzeitig gilt es, für dieses ausgewählte Geschäftsmodell einen adäquaten Preis zu definieren, der auf Basis eines Vergleichs mit den Kosten der anbieterseitigen Leistungserbringung zu einer akzeptablen Rendite für das anbietende Unternehmen führen kann. Um in diesem Zusammenhang von der weit verbreiteten Vorgehensweise einer intuitiven oder kostenorientierten Bepreisung abzuweichen und potenziell vorhandene Preisspielräume bestmöglich auszuschöpfen, ist die Ermittlung der maximalen Zahlungsbereitschaft der Kunden unabdingbar.

Um eine systematische Ausgestaltung dieser Informationsbeschaffung der notwendigen Daten auf Anbieterseite zu gewährleisten, soll im Folgenden ein Ansatz dargestellt werden, der eine wirtschaftlichkeitsorientierte Entscheidungsunterstützung bei der geschäftsmodellspezifischen Vermarktung produktbegleitender Dienstleistungen bietet. Dieses Entscheidungsunterstützungskonzept wurde im Rahmen des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Forschungsprojektes ServPay erarbeitet. Teile des Konzeptes werden durch das Soft-

---

<sup>6</sup> In einer deutschlandweiten Studie aus dem Jahre 2007 geben nahezu 98% der befragten Unternehmen an, dass kundenspezifische Produkt-Dienstleistungskombinationen für den Markterfolg wichtig sind (Sturm et al. 2007). In einer weiteren internationalen Studie geben 63% der Unternehmen an, dass sie bereits integrierte Lösungen anbieten (Day 2004; Sharma et al. 2002).

<sup>7</sup> Für weitere Informationen zu den angegebenen Beispielen vgl. z. B. Gerstner Jr., Gerstner 2004 (IBM) und Tichy, Sherman 2001 (GENERAL ELECTRIC).

waretool H2-ServPay unterstützt, das auf der Webpräsenz des Projektes <http://www.servpay.de> zur Verfügung steht. H2-ServPay berücksichtigt im Rahmen einer modellbasierten Integration die zentralen entscheidungsrelevanten Größen einer wirtschaftlichkeitsorientierten Dienstleistungsvermarktung, die in den prozess- und geschäftsmodellbezogenen Kosten der Dienstleistungserbringung sowie in den dazugehörigen nachfragerseitigen Präferenzen und Zahlungsbereitschaften begründet liegen.

Der Ansatz richtet sich an alle Industriegüterunternehmen, die an einer wirtschaftlichkeitsorientierten und geschäftsmodellspezifischen Vermarktung industrieller Dienstleistungen interessiert sind. Die in diesem Zusammenhang relevanten Erkenntnisse werden auf der Grundlage einer breiten empirischen Basis dargestellt und erläutert. Darüber hinaus werden geeignete Methoden und Instrumente zur Umsetzung der Erkenntnisse vorgestellt, die zum Beispiel die Ermittlung geschäftsmodellspezifischer Zahlungsbereitschaften, die Visualisierung geschäftsmodellspezifischer Dienstleistungsprozesse sowie die Berechnung relevanter Prozesskosten ermöglichen. Auf Basis dieser – auch auf der Projektwebseite bereitgestellten – Informationen sowie des H2-ServPay-Softwaretools können schließlich konkrete preispolitische Maßnahmen für nachfrageradäquate Geschäftsmodelle produktbegleitender Dienstleistungen erarbeitet werden, die zu einer stärkeren Wettbewerbsdifferenzierung und Wirtschaftlichkeitsorientierung der Industriegüterunternehmen – insbesondere bei der Vermarktung hybrider Leistungsbündel – beitragen sollen.

## ***1.2 Grundlagen hybrider Leistungsbündel***

In der Praxis werden häufig Kombinationen von Investitionsgütern, also materiellen Gebrauchsgütern wie Maschinen und Anlagen, die beim Abnehmer meist mit dem Zweck der langfristigen Unterstützung der Leistungserstellung beschafft werden, und industriellen Dienstleistungen in unterschiedlichen Geschäftsmodellen vermarktet.<sup>8</sup> Demnach sollen diese Kombinationen im Folgenden auch den Fokus der weiteren Untersuchung bilden. Die Investitionsgüter, die auch als Sachleistung, Produkt oder Kernprodukt bezeichnet werden können, bilden dabei den physischen Kern der investiven Leistung (Forschner 1989, S. 9).

Die Geschäftsmodelle können auf einem Kontinuum von einer einfachen Anreicherung des Produktes um Einzeldienstleistungen (tendenziell eher klassische Produktorientierung) bis hin zu komplexen Performance Contracting-Angeboten

---

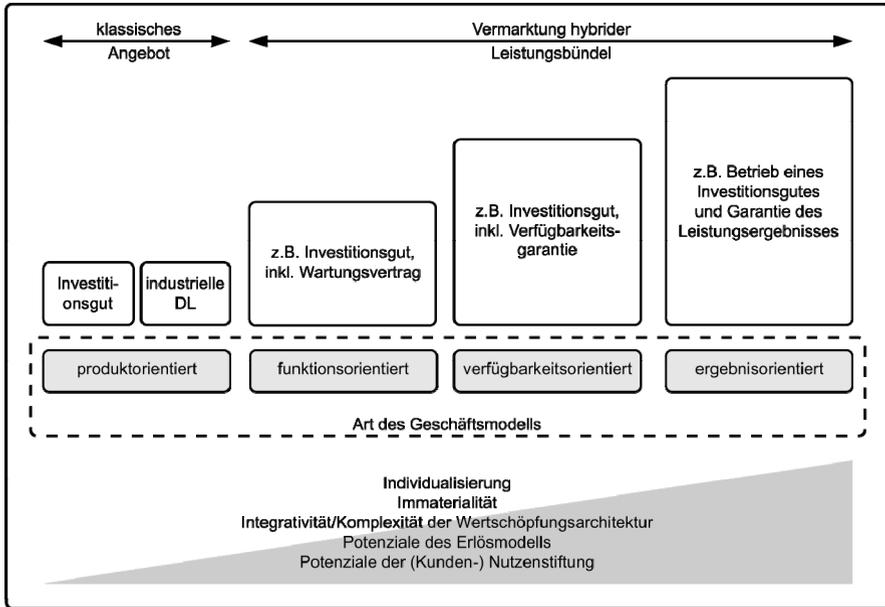
<sup>8</sup> Sofern Kombinationen von industriellen Leistungen am Markt angeboten werden, so stellt eine Anreicherung von Produktionsgütern, also materiellen Verbrauchsgütern in Form von Roh-, Hilfs-, Betriebs- und Einsatzstoffen, um industrielle Dienstleistungen eher den Ausnahmefall dar. Im Folgenden wird deshalb auf die Betrachtung dieser Kombinationen aus Produktionsgütern und industriellen Dienstleistungen verzichtet.

(Extremform der Kundennutzen- und Lösungsorientierung) reichen. Als Geschäftsmodell kann in diesem Zusammenhang das „Ergebnis eines komplexen Planungsprozesses zur Etablierung einer Geschäftstätigkeit“ bezeichnet werden, das durch die drei Bestandteile (*Kunden-) Nutzenstiftung, Erlösmodell* und *Architektur der Wertschöpfung* beschrieben werden kann (Ahlert et al. 2001; Stähler 2002, S. 41 ff). Die Architektur der Wertschöpfung gibt Auskunft über die Gestaltung der Produkt-, Leistungs- und Informationsströme zur Realisierung des Geschäftsmodells und beinhaltet somit die am Markt angebotenen Kombinationen aus Investitionsgütern und industriellen Dienstleistungen. Führt eine dieser Kombinationen zu einem im Wettbewerb überlegenen Nutzen für den Kunden (Nutzenstiftung), so äußert sich darin der angestrebte Wettbewerbsvorteil des Geschäftsmodells. Dieser Wettbewerbsvorteil kann wiederum durch ein adäquates Erlösmodell in einmalige oder wiederkehrende Erlöse für das Unternehmen überführt werden, wodurch aus Sicht des Anbieters der Wert und die Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells determiniert wird.

Die Architektur der Wertschöpfung kann dabei so ausgestaltet sein, dass Investitionsgüter und industrielle Dienstleistungen ausschließlich getrennt voneinander angeboten werden. Will ein Nachfrager neben einem Investitionsgut ebenfalls industrielle Dienstleistungen in Anspruch nehmen, so muss er diese Leistungen eigenständig zu einem Leistungsbündel integrieren. Diese Form der Vermarktung stellte zu Beginn der Verbreitung industrieller Dienstleistungen am Anfang der 1990er Jahre zunächst noch den Regelfall dar. Aus diesem Grund soll diese Angebotsform im Folgenden auch als *klassisches Angebot* bezeichnet werden. Wie Abb. 1.1 zeigt, handelt es sich hierbei um ein produktorientiertes Geschäftsmodell, in dem die industriellen Dienstleistungen vom Anbieter lediglich parallel zu den Investitionsgütern angeboten werden. Aufgrund der in der Vergangenheit zu beobachtenden zunehmenden Vergleichbarkeit und Austauschbarkeit von Einzelleistungen geht dieses klassische Geschäftsmodell mit einem hohen Wettbewerbs- und Margendruck einher, der sich bei vielen Einzeldienstleistungen in einem tendenziell geringen Kundennutzen und folglich in niedrigen oder z. T. sogar nicht vorhandenen Zahlungsbereitschaften niederschlägt.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Dies gilt mittlerweile sowohl für Investitionsgüter als auch für klassische industrielle Dienstleistungen (Matthyssens, Vandenbempt 2008; Ploetner 2008 sowie Voeth, Gawantka 2005).



**Abb. 1.1:** Stufenmodell für Geschäftsmodelle industrieller Leistungen (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Meier et al. 2005.)

Im Gegensatz dazu erfolgt die gezielte Kombination von Investitionsgut<sup>10</sup> und industriellen Dienstleistungen bei den hybriden Leistungsbündeln durch den Anbieter der Leistungen (Burianek et al. 2007, S. 2; Spath, Demuß 2006; Stauss, Bruhn 2007).<sup>11</sup> Primäres Ziel der Anbieter ist es dabei, durch die individualisierte und kundenorientierte Entwicklung, Modifikation oder Integration materieller oder immaterieller Bündelbestandteile die Summe des separaten Kundennutzens der einzelnen Leistungsbestandteile zu steigern (Johansson et al. 2003; Kersten et al. 2006).<sup>12</sup> So soll eine kundenspezifische Lösung geschaffen werden, die dem Anbieter einen Ausweg aus der wachsenden Vergleichbarkeit von Produkten und Dienstleistungen bietet und dem Kunden die Konzentration auf seine Kernkompetenzen sowie die Verschlanung seiner Wertschöpfungsarchitektur ermöglicht. Die *Integrativität* stellt dabei nicht nur die technisch-organisatorische Zusammenführung einzelner Leistungsbestandteile, sondern auch deren Einbettung in die Wertschöpfungsprozesse des Kunden sicher und bildet somit die Basis für die Ge-

<sup>10</sup> Hierbei kann der Begriff „Investitionsgut“ potenziell auch mehrere Maschinen oder Anlagen umfassen und ist somit gleichbedeutend mit den materiellen Leistungsbestandteilen des hybriden Produkts.

<sup>11</sup> Für einen Überblick über weitere und z. T. abweichende Definitionen des Begriffs hybride Produkte vgl. Schmitz 2008.

<sup>12</sup> Die Individualisierung kann aus diesem Grund als ein konstitutives Merkmal hybrider Produkte festgesetzt werden.

nerierung eines umfangreichen Kundennutzens. Aus Anbietersicht kann dieser wiederum einen Wettbewerbsvorteil mit sich bringen, der sich in einem umfangreichen Erlöspotenzial niederschlagen kann (Johansson et al. 2003). Dieses Potenzial kann durch die Gewährung zusätzlicher Leistungsgarantien, wie sie in den Verfügbarkeits- und ergebnisorientierten Geschäftsmodellen vorzufinden sind, weiter gesteigert werden (Backhaus, Kleikamp 2001; Böhmman, Kremer 2006; Linder 2004).

Folgt man dem Kontinuum vom produkt- hin zum ergebnisorientierten Geschäftsmodell, so steigt das Ausmaß organisatorischer Herausforderungen kontinuierlich an und kann in erster Linie durch die Ausweitung des Angebots industrieller Dienstleistungen begründet werden. Industrielle Dienstleistungen umspannen mittlerweile den gesamten Lebenszyklus der materiellen Leistungsbestandteile und gehen zum Teil auch darüber hinaus (Blinn et al. 2008; Meier et al. 2006),<sup>13</sup> sodass das materielle Kernangebot bis hin zum ergebnisorientierten Geschäftsmodell zunehmend von immateriellen Leistungsbestandteilen dominiert wird. Deren spezifische Vermarktungscharakteristika erfordern von den traditionell produktgeprägten Industrieunternehmen den Aufbau neuartiger Kompetenzen. Können diese nicht oder nicht in ausreichendem Umfang aufgebaut und umgesetzt werden, so können durch die *Immaterialität der Leistungen* Probleme hervorgerufen werden: Aufgrund des hohen Anteils an Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften kann der Nachfrager die Qualität immaterieller Leistungen vor dem Kauf kaum zuverlässig beurteilen, sodass hierdurch ein erhöhtes Kaufrisiko beim Nachfrager resultiert (Engelhardt et al. 1993). Anbieterseitig gilt es, dieser Unsicherheit und der dadurch bedingten Informationsasymmetrien durch geeignete Marketingmaßnahmen wie beispielsweise glaubhaft gemachter Zusicherungen von Leistungsversprechen oder Referenzdarstellungen zu begegnen.

Eine weitere herausfordernde Leistungseigenschaft hybrider Leistungsbündel resultiert aus dem konstitutiven Merkmal der *Integration der nachfragenden Organisation* als externer Faktor (Engelhardt, Reckenfelderbäumer 2006). Die Integration der nachfragenden Organisation wirkt aus Sicht des Anbieters komplexitätssteigernd, da die industriellen Dienstleistungen im Erstellungsprozess in die laufenden Wertschöpfungsprozesse des Nachfragers integriert werden müssen (Engelhardt et al. 1993; Kleinaltenkamp 1996; Reckenfelderbäumer 2002).<sup>14</sup> Obwohl die Bestrebungen der Praxis auch in Richtung Standardisierung und Automatisierung von Dienstleistungen gehen (Dienstleistungseffizienz) (Böhmman,

---

<sup>13</sup> Dabei erfolgt häufig eine Unterscheidung in Pre-, At- und After-Sales Services (Kleinaltenkamp et al. 2004). Diese können z. B. Leistungen für die Integration, die Wartung, den Betrieb oder die Finanzierung von Investitionsgütern umfassen.

<sup>14</sup> Die integrative Leistungserstellung von Anbieter und Nachfrager wird auch als „Co-Creation of Value“ bezeichnet (Gronroos 2006).

Krcmar 2007 oder Scheer et al. 2006),<sup>15</sup> ergibt sich aus der Integration des Nachfragers in der Regel eine auftragsindividuelle Ausgestaltung der immateriellen Leistungsbestandteile. Besondere Relevanz erhält diese Integration bei der Erbringung hybrider Leistungsbündel dadurch, dass der Kunde bereits in die dem Kauf vorgelagerten Planungs- und Entwicklungsphasen einbezogen werden muss, um eine entsprechende Anpassung des Leistungsbündels an die spezifischen Kundenbedürfnisse sicherzustellen (Mack, Mildenerger 2003; Reichwald, Piller 2002).

Weitere Probleme ergeben sich aus der Eigenschaft, dass die immateriellen Leistungsbestandteile eines hybriden Leistungsbündels im Gegensatz zu den materiellen Bestandteilen *nicht lagerfähig* sind. Die Endkombination von materiellen und immateriellen Leistungsbestandteilen durch den Anbieter und die Leistungsanspruchnahme durch den Nachfrager müssen aus diesem Grund zeitgleich erfolgen (Uno-acto-Prinzip) (Spath, Demuß 2006), wodurch die Verfügbarkeit der immateriellen Leistungen als ein zentraler Erfolgsfaktor identifiziert werden kann.

Zusammenfassend werden den Geschäftsmodellen hybrider Leistungsbündel aufgrund des hohen Individualisierungsgrades umfangreiche Potenziale zur Erlös- und Kundennutzengenerierung, aber auch zahlreiche Probleme bei der Umsetzung zugesprochen. Aus diesem Grund kann bei einzelnen industriellen Dienstleistungen mit Differenzierungspotenzial aus Wirtschaftlichkeitsgründen auch die separate Leistungserbringung durchaus sinnvoll sein. Aufgrund des hohen Margen- und Konkurrenzdrucks bei den produktorientierten Geschäftsmodellen wird allerdings in vielen Fällen das Angebot hybrider Leistungsbündel als der einzig zielführende Weg zur nachhaltigen Unternehmenssicherung gesehen, sodass die Vermarktung hybrider Leistungsbündel in der Praxis zunehmend an Bedeutung gewonnen hat (Lay, Schröter 2006; Meier et al. 2006 oder Tuli et al. 2007). So gaben beispielsweise in einer deutschlandweiten Untersuchung über 90% der befragten Unternehmen an, dass das Angebot kundenspezifischer Produkt-Dienstleistungskombinationen sowohl ein Differenzierungsinstrument im Wettbewerb als auch einen zentralen Treiber des Markterfolges darstellt (Sturm et al. 2007, S. 18 ff.). Nahezu 90% gehen zudem davon aus, dass diese individuellen Lösungen zukünftig noch stärker nachgefragt werden.

Auch wenn die kundenindividuelle Vermarktung hybrider Leistungsbündel somit in der Theorie als „State-of-the-Art“ eingestuft wird, hat sich die Umsetzung dieser Denkweise aufgrund der zahlreichen Problembereiche in der Praxis noch nicht umfassend etabliert. So geben in der gleichen Untersuchung nur ca. ein Drittel der Befragten an, dass sie sich selbst uneingeschränkt als Lösungsanbieter verstehen, während bei weiteren knapp 50% zumindest eine Tendenz in diese Richtung besteht. Auch wenn die Potenziale hybrider Leistungsbündel folglich

---

<sup>15</sup> Beispielsweise wird die Anreicherung des Kernprodukts um standardisierte Dienstleistungen von PILLER im Rahmen der Mass Customization, also der „maßgeschneiderten Massenfertigung“ (Pine 1994, S. 7), als Soft Customization bezeichnet (Piller 2006, S. 219).

weitgehend erkannt wurden, ist der Weg zur Realisierung dieser Potenziale von den Unternehmen erst teilweise beschritten worden.

Ein Grund hierfür dürfte darin liegen, dass es vielen Unternehmen schwer fällt, das eigene Dienstleistungsangebot systematisch zu beschreiben (Backhaus et al. 2007a). Diese Feststellung erscheint angesichts des derzeitigen Stands der Entwicklung von Modellierungstechniken zur Beschreibung hybrider Leistungsbündel durchaus plausibel. Die methodische Unterstützung der Spezifikation von Sachleistungen ist seit langem Gegenstand der Ingenieurwissenschaften, was sich insbesondere in einem hohen Standardisierungsgrad ausgewirkt hat. Für die Beschreibung von Sachleistungen hat insbesondere STEP (ISO 10303-41: Fundamentals of Product Description and Support; ISO 10303-42: Geometric and Topological Representation; ISO 10303-46: Visual Presentation) besondere Bedeutung erlangt (Anderl, Trippner 2000; ProSTEP 2007). Eine Übertragung der Prinzipien der Produktentwicklung auf den Bereich der Dienstleistungen wird erst seit den 1990er -Jahren unter dem Schlagwort „Service Engineering“ verstärkt verfolgt. Seitdem sind eine Vielzahl von Modellierungstechniken für Dienstleistungen vorgeschlagen worden (Klein 2007; Kunau et al. 2005; Corsten, Gössinger 2003; Klein et al. 2003; Winkelmann, Luczak 2006; Luczak 1991; Dangelmaier, Hamoudia 2002; Shostack 1982; für eine ausführliche Übersicht Becker et al. 2010; Emmrich 2005).

Eine mit dem Bereich der Sachleistungsentwicklung vergleichbare Konsolidierung der Spezifikationsansätze kann für den Dienstleistungsbereich nicht erkannt werden. Die Modellierung hybrider Leistungsbündel kann als nächste Stufe dieser Entwicklung angesehen werden, auf der die Ansätze der Entwicklung von Sachgütern und Dienstleistungen integriert werden. Die unterschiedlichen Entwicklungsgrade der zugrunde liegenden Modellierungsbereiche erschweren dabei die Herausbildung allgemein akzeptierter Ansätze für die Modellierung hybrider Leistungsbündel, woraus sich die Schwierigkeiten der Praxis bei der Beschreibung hybrider Leistungsbündel plausibilisieren lassen. Zwar wurden in jüngerer Vergangenheit vermehrt entsprechende Modellierungsansätze vorgestellt, jedoch fehlt ihnen in der Regel noch die Erprobung bzw. Etablierung in der unternehmerischen Praxis (Botta 2007; Emmrich 2005; Shostack 1977; Scheer et al. 2006; Morelli 2002; Meiren 2001).

Mit H2-ServPay wird im Folgenden ein softwarewerkzeugunterstützter Modellierungsansatz vorgestellt, der es der Unternehmenspraxis ermöglicht, hybride Leistungsbündel facettenreich zu beschreiben. Damit wird die Grundlage für eine strukturierte Planung der Vermarktung hybrider Leistungsbündel gelegt. H2-ServPay zeichnet sich gegenüber anderen Modellierungsansätzen dadurch aus, dass die Leistungsbündelstruktur integriert aus Anbieter und Nachfragersicht abgebildet wird. Die Fortschrittlichkeit des Ansatzes zeigt sich insbesondere darin, dass er sich nicht auf die Darstellung struktureller Aspekte beschränkt, sondern die Nutzung der Modelle zur Abbildung der ökonomischen Konsequenzen ermög-

licht, um eine umfassende Entscheidungsunterstützung der wirtschaftlichkeitsorientierten Vermarktung hybrider Leistungsbündel zu gewährleisten. Die Erweiterbarkeit von H2-ServPay stellt zudem sicher, dass sich zusätzlich abzubildende Aspekte, z. B. die Wettbewerbersicht, verhältnismäßig unproblematisch ergänzen lassen.

## **2 Der KKV<sup>®</sup> als Orientierungsrahmen für das Management hybrider Leistungsbündel**

In hybriden Leistungsbündeln werden industrielle Dienstleistungen genutzt, um das Gesamtleistungsangebot gegenüber der Konkurrenz zu differenzieren und gleichzeitig Markteintrittsbarrieren für neue Wettbewerber aufzubauen (Homburg et al. 2000). Der Prozess der Gestaltung hybrider Leistungsbündel mit dem Ziel der Erstellung eines Lösungsangebots erfolgt in der Praxis – Ausnahmen bestätigen die Regel – noch weitgehend unsystematisch und reaktiv. Für hybride Leistungsbündel gilt aber, dass sich Markterfolge nur dann erzielen lassen, wenn durch die Verknüpfung von Investitionsgütern und industriellen Dienstleistungen eine Vorteilsposition erzeugt werden kann. Wird die Vorteilsposition hingegen durch die separate Vermarktung einzelner Dienstleistungen erzeugt, so kann auch das klassische, produktbegleitende Dienstleistungsangebot zielführend sein. Im Folgenden soll dargestellt werden, woran dieser Vorteil konkret festgemacht werden kann (Backhaus 2006).

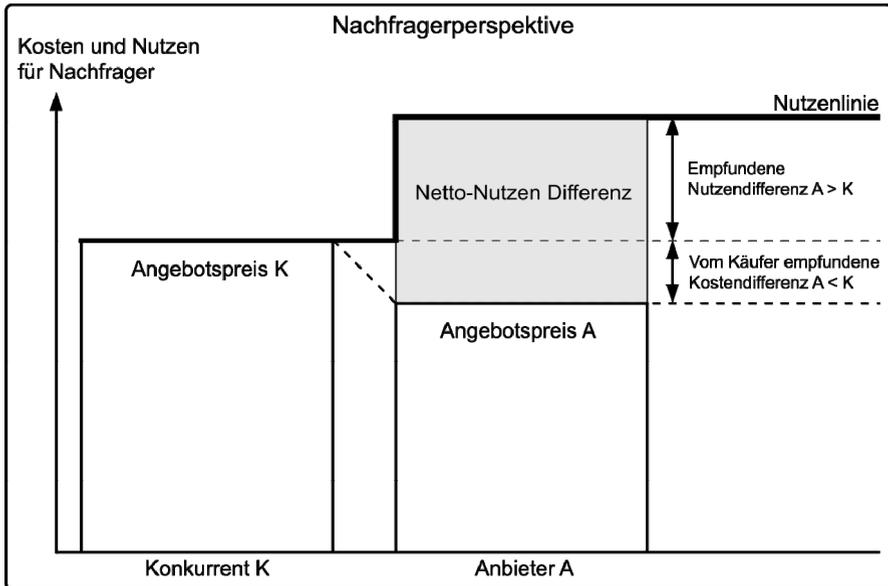
### **2.1 Kundenvorteil, Netto-Nutzen-Vorteil, Value Proposition, USP oder KKV<sup>®</sup>?**

Es ist unbestritten: Die erfolgreiche Vermarktung hybrider Leistungsbündel erfordert eine ausgeprägte Kundenorientierung. Die Literatur hat gezeigt, dass Kundenorientierung ein theoretisches Konstrukt ist, das in vielfältiger Weise interpretiert werden kann (Albers, Eggert 1988). Die Forderung nach Kundenorientierung manifestiert sich meistens darin, dass alle marktrelevanten Maßnahmen unter dem Postulat der Verbesserung des Kundennutzens gesehen werden (Hanan, Karp 1991). Ziel ist es, einen Kundenvorteil zu erlangen (Große-Oetringhaus 1990; Plinke 2000). Der Kundenvorteil ist dann gegeben, wenn der Nutzen, den ein Nachfrager aus dem hybriden Leistungsangebot zieht, größer ist als der Preis, den er dafür zahlen muss. *Plinke (2000)* bezeichnet dies als *Netto-Nutzen-Vorteil*.

In einer Welt mit dynamischem Wettbewerb reicht ein so definierter Netto-Nutzen-Vorteil jedoch nicht aus, um erfolgreich zu bestehen. Vielmehr erfordert das Konstrukt des Netto-Nutzens eine Erweiterung um die Wettbewerbskomponente. Der positive Netto-Nutzen für den Nachfrager ist eine notwendige Bedingung, damit das Angebot des betrachteten Anbieters A überhaupt als kaufrelevant betrachtet wird. Ob der Netto-Nutzen-Vorteil hinreichend ist, wird durch einen Vergleich mit den Netto-Nutzen-Vorteilen der relevanten Konkurrenzangebote bestimmt. Ein Nachfrager wird sich nämlich für den Anbieter entscheiden, der den höchsten Netto-Nutzen-Vorteil glaubhaft vermitteln kann. Das entscheidende Merkmal für das erfolgreiche Bestehen im Wettbewerb ist somit nicht der Kun-

den- oder Netto-Nutzen-Vorteil, sondern der *relative* Kundenvorteil, oder die *Netto-Nutzen-Differenz*.

Abb. 2.1 stellt die Überlegung in Anlehnung an *Plinke* (2000) noch einmal grafisch dar.



**Abb. 2.1:** Relativer Kundenvorteil/Netto-Nutzen-Differenz zweier Konkurrenzalternativen

Aus der Sicht des Kunden wird in Abb. 2.1 dem empfundenen Nutzen des Angebots eines hybriden Leistungsbündels (Nutzenlinie) der zu zahlende Preis gegenübergestellt. Dabei wird deutlich: K liegt im Angebotspreis leicht höher als A. Die relevanten Nachfrager empfinden einen Nutzen bei K genau in Höhe der entstehenden Kosten, sodass K mit den Kosten seiner Gesamtleistung beim Kunden exakt den empfundenen Nutzen „abschöpft“. Das Angebot von A erzeugt dagegen einen höheren Nutzen bei niedrigeren Gesamtkosten. Die Netto-Nutzen-Differenz zwischen A und K entspricht somit dem grau unterlegten Bereich. Die Trennlinie im grau unterlegten Bereich zeigt, dass sich der Netto-Nutzen-Vorteil aus zwei Komponenten zusammensetzt: Aus einer Netto-Nutzen-Differenz im engeren Sinne und einer vom Käufer empfundenen Kostendifferenz.

Die Idee, das Konstrukt des Kundenvorteils zum zentralen Effektivitätskriterium für die Gestaltung von hybriden Leistungsbündeln zu machen und ihm damit die Navigatorfunktion im Marketing zuzuweisen, ist im Prinzip nicht neu, sondern wurde schon 1960 von *Reeves* (1963, dt. Fassung) mit dem Begriff „USP“ und später von *Ries* und *Trout* (1981) in den 1980er-Jahren aufgegriffen. Das Akronym USP, das für das Konstrukt der Unique Selling Proposition steht, beschreibt

die Suche nach den Alleinstellungsmerkmalen eines Leistungsangebotes. Da eine USP in der Wahrnehmungswelt der Nachfrage bestehen muss, beschreibt das Konstrukt der Unique Selling Proposition im Prinzip nichts anderes als eine Komponente des Netto-Nutzen-Differenz-Konzepts, nämlich die Nutzendifferenz. Der Vergleich zu dem dafür zu zahlenden Preis bzw. der entstehenden Folgekosten fehlt jedoch.

Wir halten deshalb fest: Kundenvorteil und Netto-Nutzen beschreiben identische Sachverhalte. Sie sind dem Konstrukt der USP insofern überlegen, als dass sie nicht nur auf die Einzigartigkeiten eines Leistungsangebotes abstellen, sondern zusätzlich den notwendigen Preisvergleich mit einbeziehen. In einer Welt mit Wettbewerb reicht jedoch ein Kundenvorteil bzw. positiver Netto-Nutzen nicht aus: Der Kundenvorteil bzw. Netto-Nutzen muss größer sein als der des besten Wettbewerbers. Die Netto-Nutzen-Differenz oder der relative Kundenvorteil sind also kaufentscheidend. Das Konstrukt der USP betont zwar diesen Wettbewerbsbezug, berücksichtigt aber nicht die für den Kunden dafür aufzubringenden entscheidungsrelevanten Kosten.

Seit einiger Zeit beschäftigt sich die Literatur mit einem neuen theoretischen Konstrukt, das als Value Proposition bezeichnet wird. *Anderson, Narus, Narayandas* (2008, S. 6) definieren präzise, was eine Value Proposition ausdrückt: „Value [...] ist der Wert von ökonomischen, technischen, dienstleistungsbezogenen und sozialen Nutzelementen, die ein Nachfrager im Austausch für den gezahlten Preis bekommt – ausgedrückt in Geldeinheiten“. Nach *Anderson et al.* definieren drei Merkmale das neue *Value Konzept*:

1. Der Wert des Leistungsangebotes wird in *Geldeinheiten* gemessen: „Economists may care about ‚utils‘, but we have never met a manager who did.“ (*Anderson et al.* 2008, S. 6).
2. „Value is what a customer gets in exchange for the price it pays“ (*Anderson et al.* 2008, S. 6). Ein Marktangebot besteht somit aus zwei Elementen: Value und Preis und entspricht damit dem Kunden- bzw. Netto-Nutzen-Vorteil.
3. Für eine Wettbewerbssituation ist diese Value Proposition noch zu relativieren. Im Wettbewerbsfall lautet die fundamentale Value-Gleichung:  $(\text{Value}_{(A)} - \text{Preis}_{(A)}) > (\text{Value}_{(K)} - \text{Preis}_{(K)})$ . Dies entspricht dem Konstrukt des relativen Konkurrenzvorteils bzw. der Netto-Nutzen-Differenz.

Versucht man, das Konstrukt der kaufrelevanten Value Proposition in unsere Überlegungen zu integrieren, dann wird deutlich, dass die Neuerung dieses Konstrukts nicht in der Grundüberlegung selbst begründet ist – es geht um die konkurrenzbezogene, wahrgenommene (Mehr-) Nutzenstiftung eines Leistungsangebots im Vergleich zu den entstehenden Kosten für den Nachfrager –, sondern vielmehr darin, dass der Anbieter aufgefordert wird, sich explizit Gedanken darüber zu machen, worin der durch das hybride Leistungsbündel zur Verfügung gestellte Nutzen besteht und was er in metrischen Größen, nämlich Geldeinheiten, für den Kunden wert ist. Gelingt dies, dann kann der Anbieter dem Nachfrager „argu-

mentspezifisch vorrechnen“, was ihm die jeweiligen Teilleistungen quantitativ erbringen, sodass der relative Konkurrenzvorteil quantifizierbar wird. Die Bedeutung des Value-Konzeptes steht und fällt damit mit der Möglichkeit, den gelieferten Value dem Kunden gegenüber quantifizieren und glaubhaft vermitteln zu können. *Anderson et al.* entwickeln zu diesem Zweck eine Toolbox, die zur Value-Quantifizierung eingesetzt werden kann (Anderson et al. 1993).

Es ist insbesondere der Verdienst von *Plinke* (2000), darauf hingewiesen zu haben, dass für Zwecke der marktorientierten Unternehmensführung die Kundenperspektive um eine Anbieterperspektive zu ergänzen ist. Dazu führt er den Begriff des Wettbewerbsvorteils ein. Ein Wettbewerbsvorteil setzt sich nach *Plinke* aus einem Kunden- und einem Anbietervorteil zusammen. Der Anbietervorteil bei *Plinke* ist ebenfalls eine relative Größe. Ist ein Anbieter in der Lage, ein gegebenes Leistungsangebot günstiger zu erbringen als die relevanten Konkurrenten, so verfügt dieser Anbieter über einen Anbietervorteil. „Ein Anbieter, der einen Kostenvorteil hat, wird bei gleichen Preisen höhere Gewinne erzielen als seine Wettbewerber, er wird bei niedrigeren Preisen den Marktanteil vergrößern, was wiederum seinen Kostenvorteil festigt und die Voraussetzungen für höhere Gewinne schafft.“ (Plinke 2000, S. 81 f.). Allerdings: Anbietervorteile verbessern die Wettbewerbsposition in Bezug auf die Kunden nicht unmittelbar. Die Wettbewerbsposition bleibt in den Augen der Nachfrager unverändert. Erst wenn der Anbieter seinen Anbietervorteil zumindest partiell an die Kunden weitergibt, ergibt sich eine Verbesserung der Position gegenüber dem Kunden. Dann muss aber sichergestellt sein, dass der (relative) Anbietervorteil auch in absoluten Größen wirtschaftlich ist (absoluter Effizienzvorteil). Ist dies der Fall, verfügt ein Leistungsangebot über einen Komparativen Konkurrenzvorteil (KKV<sup>®</sup>).

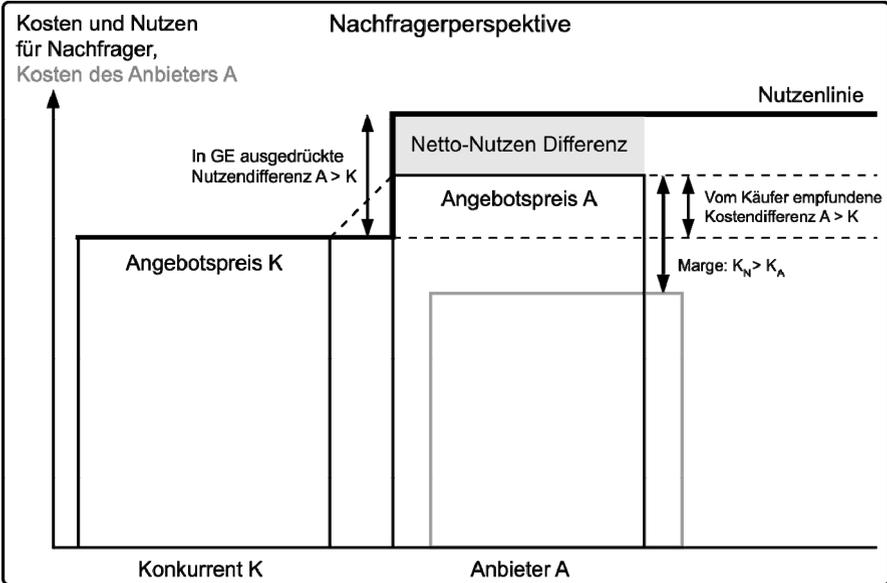
Das Konstrukt des KKV<sup>®</sup> stellt also auf das Spannungsverhältnis zwischen Effektivitäts- und Effizienzdimension ab (Backhaus, Voeth 2007, S. 23 ff.). Es adressiert damit die zentrale dauerhafte Existenzgrundlage eines Unternehmens. Nur wer im Wettbewerb hocheffektiv *und* gleichzeitig effizient ist, wird den Wettbewerb überleben. Der KKV<sup>®</sup> wird damit zum Navigator im dynamischen Wettbewerb. Effektiv zu sein heißt, dem (potenziellen) Kunden quantifizierbare (Mehr-) Werte anzubieten, also kaufrelevante Value Propositions aufzubauen, die aber preislich so abgeschöpft werden können, dass ein Netto-Nutzen-Vorteil für den Nachfrager verbleibt und *gleichzeitig* der Anbieter entsprechende Gewinne erzielt. Ein Unternehmen ohne Effektivität beim Kunden, also ohne signifikanten Value Proposition-Vorteil, begibt sich in die Gefahr eines Preiskampfes, der sowohl bei zahlreichen Investitionsgütern als auch bei vielen separat vermarkteten produktbegleitenden Dienstleistungen vorzufinden ist. Dieser Preiskampf kann so ruinös werden, dass er die Effizienzbasis eines Unternehmens zerstört. Aber Unternehmen, die über einen positiven Value Proposition-Vorteil verfügen, müssen auch die Effizienzseite beherrschen, sonst verschenken sie möglicherweise Erlöspotenzial.

## 2.2 Die Marketing-Navigatoren im Vergleich

In vielen Literaturbeiträgen wird Marketing immer noch mit dem Konstrukt Kundenorientierung umschrieben. Manche Autoren erheben gar die Erfüllung der Kundenwünsche zum generellen Leitprinzip (Nagel, Rasner 1996, S. 16). Dies beschreibt aber nur eine Seite der Medaille, die Effektivitätsdimension. Das Konzept der Value Proposition hat die Effektivitätsdiskussion insofern bereichert, als Methoden hervorgebracht wurden, die es dem vermarktenden Unternehmen ermöglichen, die bereit gestellten Werte für den Nachfrager argumentativ zu differenzieren und zu quantifizieren. Diese in Geldeinheiten gemessene Value Proposition kann nun direkt zu den dem Nachfrager entstehenden Kosten in Beziehung gesetzt werden, um die Vorteilhaftigkeit für den Kunden deutlich zu machen (Kundenvorteil). Dies schafft eine Brücke zur Effizienzüberlegung, bei der die Wirtschaftlichkeit des Leistungsangebotes aus Anbietersicht sichergestellt wird. Die gleichzeitige Betrachtung von Effektivitäts- und Effizienzdimension bei der Vorteilsdimension bezeichnen wir als KKV<sup>®</sup>-Perspektiven.

Warum ist diese Abgrenzung wichtig? Sie ist wichtig, weil sie den Blick dafür schärft, worauf der Fokus bei der Vermarktung von hybriden Leistungsbündeln liegen sollte:

Es sollte eben nicht nur um die Maximierung der Effektivität des Mitteleinsatzes, sondern *gleichzeitig* um die Beachtung der Effizienzbedingungen gehen. Insbesondere im Zuge des verschärften Margendruckes im eigentlichen Kerngeschäft – der Investitionsgüter – wird die Forderung nach einer effizienten Erbringung der bisher oftmals kostenlos erbrachten industriellen Dienstleistungen laut. So sieht sich die Dienstleistungssparte in vielen Unternehmen zunehmend der Forderung gegenüber, den Wertbeitrag der eigenen Aktivitäten zu belegen und kundenseitig in entsprechende Einzahlungen zu überführen. Dazu leistet das Konstrukt der Value Proposition einen wichtigen Beitrag, in dem es den relativen Kundenvorteil argumentativ zu *differenzieren* und zu *quantifizieren* versucht. Dies wiederum schafft die Basis dafür, quantifizierte Netto-Nutzen-Differenzen z. B. preispolitisch besser auszunutzen. Abb. 2.2 zeigt im Vergleich zu Abb. 2.1 den Preisspielraum bei quantifizierten Netto-Nutzen-Differenzen. Es geht darum, so viel von den Netto-Nutzen-Differenzen abzuschöpfen, dass die verbleibenden Netto-Nutzen-Differenzen noch so groß sind, dass die Nachfrager das Angebot als deutlich vorteilhaft ansehen (vgl Abb. 2.2).



**Abb. 2.2:** Abschöpfung des Netto-Nutzen-Vorteils

Unternehmen, die ihre Vermarktungsanstrengungen an dem in Abb. 2.2 dargestellten und beschriebenen Navigator orientieren, bezeichnen wir als Unternehmen, die konsequent marktorientiert handeln.

In Bezug auf die Vermarktung hybrider Leistungsbündel kann somit festgehalten werden: industrielle Dienstleistungen sollten in Kombination mit den Investitionsgütern genau in dem Geschäftsmodell angeboten werden, bei dem sichergestellt ist, dass hierdurch eine KKV<sup>®</sup>-Position des Unternehmens erreicht werden kann.

### 2.3 Vermarktung hybrider Leistungsbündel als Management von KKV<sup>®</sup>s

Die Managementausrichtung auf Entwicklung, Ausbau und Verteidigung von KKV<sup>®</sup>-Positionen stellt im Regelfall eine große marktpolitische Herausforderung dar. Das liegt im Wesentlichen an der notwendigen Balance zwischen der Effektivitäts- und Effizienzdimension. Es ist eben relativ leicht, Kundenwünsche besser als die Wettbewerber zu erfüllen, wenn man nicht auf die Ergebniswirkungen achten muss. Erst die gleichzeitige Betrachtung von Kundenwünscherfüllung und Erfüllung der Wirtschaftlichkeitsziele macht das KKV<sup>®</sup>-Management bei der Vermarktung hybrider Leistungsbündel zu einer Gratwanderung.

Was ist zu tun, um bei der Vermarktung hybrider Leistungsbündel eine KKV<sup>®</sup>-Position mit einem positiven Ergebnis für das Unternehmen (Effizienz) und einer positiven Nettonutzendifferenz für den Nachfrager (Effektivität) zu erreichen? Die Beantwortung dieser Frage erfordert die Operationalisierung der KKV<sup>®</sup>-Anforderungen.

Abb. 2.3 zeigt in diesem Zusammenhang, welche Merkmale einen KKV<sup>®</sup> bestimmen.

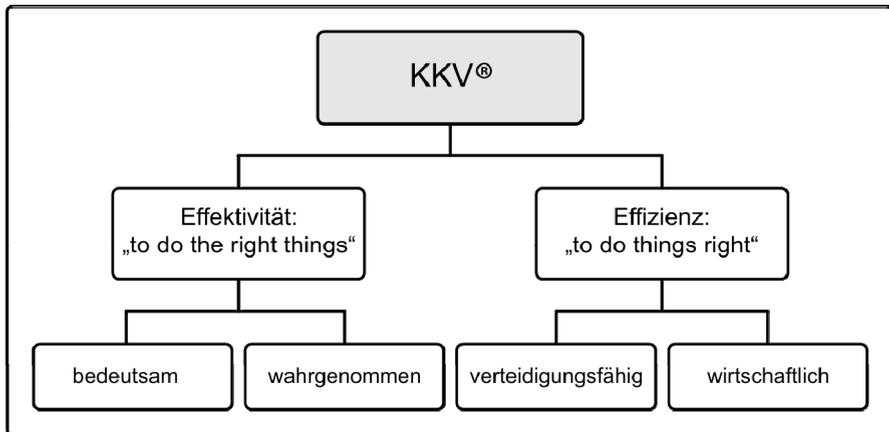


Abb. 2.3: Anforderungen an einen KKV<sup>®</sup>

Betrachten wir zunächst die Effektivitätsdimension und damit primär die Nachfragerseite, dann wird deutlich, dass wir von der Existenz eines KKV<sup>®</sup> nur dann sprechen können, wenn das hybride Leistungsbündel vom Nachfrager in für ihn bedeutsamen Dimensionen vorteilhafter als die Wettbewerbsangebote wahrgenommen wird. Darüber hinaus muss unter Effizienzgesichtspunkten und damit aus Anbietersicht dieser Vorteil verteidigungsfähig und wirtschaftlich sein. Nur wenn diese anbieter- und nachfragerbezogenen Kriterien gleichzeitig erfüllt sind, sprechen wir von der Existenz eines KKV<sup>®</sup> (Backhaus, Voeth 2007, S. 25 ff.).

Um aus Nachfragerperspektive eine effektive KKV<sup>®</sup>-Position zu begründen, muss der Nutzen des Leistungsangebotes eines Anbieters A folglich für den Nachfrager so *bedeutsam* sein, dass er den Nutzenentgang durch die Kosten, die er aufwenden muss, um die Verfügbarkeit über das Leistungsangebot von A zu erhalten (Kundenvorteil A), größer ist als der Kundenvorteil aller anderen Anbieter. Eine solche Netto-Nutzen-Differenz ist nur dann zu erlangen, wenn das Leistungsangebot den (zentralen) Anforderungen der Kunden Rechnung trägt.

Damit sind zwei Problemkreise angesprochen. Zum einen ist dies die Mehrdimensionalität von Kundenanforderungen. Die Anforderungen eines einzelnen Kunden an ein Leistungsangebot werden in aller Regel nicht eindimensional, son-

dern durch die Parallelität mehrerer Anforderungen gekennzeichnet sein, insbesondere bei der komplexen Zusammenstellung von industriellen Dienstleistungen und Investitionsgütern zu hybriden Leistungsbündeln. So wird der Kunde beim Kauf eines hybriden Leistungsbündels neben den für ihn bedeutsamen Anforderungen an die Produktausgestaltung auch Anforderungen an die Ausgestaltung der notwendigen Dienstleistungen (wie bspw. Inbetriebnahme plus 2 Tage Anlaufbetreuung, Ersatzteilverfügbarkeit in 12 Stunden und Intensivschulung) haben.

Zum anderen spielt die Heterogenität von Kundenanforderungen eine bedeutende Rolle. Da Nachfrager auf Industriegütermärkten im Hinblick auf ein spezifisches Leistungsangebot häufig sehr unterschiedliche Anforderungen haben, wird ein Leistungsangebot unter Bedeutsamkeitsaspekten wenig KKV<sup>®</sup>-Potenzial besitzen, wenn es diesen Heterogenitätsanforderungen nicht Rechnung trägt. Aus diesem Grund wird es im Folgenden die Aufgabe sein, mögliche Geschäftsmodellangebote hybrider Produkte vor dem Hintergrund von Heterogenitätsaspekten zu beurteilen. In diesem Zusammenhang wird im weiteren Verlauf des Buches der Marktsegmentierung und der Zusammenstellung kundenindividueller Angebote eine zentrale Rolle zukommen.

Ein Produktvorteil wird darüber hinaus allerdings nur dann zu einem KKV<sup>®</sup>, wenn er einen *wahrgenommenen* (deutlichen) Vorteil in mindestens einer für den Kunden bedeutsamen Nutzendimension adressiert. Mit anderen Worten: der Wert einer noch so gut erbrachten industriellen Dienstleistung geht verloren, wenn er vom Nachfrager nicht entsprechend wahrgenommen wird. Offensichtlich ist dabei für die KKV<sup>®</sup>-Position eines Anbieters nicht die objektive, sondern die informativische Wahrnehmungsdimension entscheidend. Die Wahrscheinlichkeit einer Abweichung zwischen objektiven Leistungsmerkmalen und der Wahrnehmung dieser Merkmale durch potenzielle Kunden wird dabei von vielen Parametern beeinflusst. So sind beispielsweise Einstellungen als wertende Meinungen gegenüber einem Anbieter zeitlich relativ stabil (Kroeber-Riel et al. 2009, S. 225), was dazu führen kann, dass das aktuelle Leistungsangebot eines Unternehmens unter Umständen deutlich von der durch die Vergangenheit geprägte Einstellung abweicht. Dies ist bei industriellen Dienstleistungen insbesondere durch die Kundenforderungen nach einer kostenlosen Erbringung zu beobachten, weil diese Standard-Dienstleistungen „in der Vergangenheit schon immer kostenlos erbracht worden sind“.

Eine andere Ursache für Abweichungen zwischen objektiver und informativischer Wahrnehmungsdimension erwächst aus der grundsätzlichen Schwierigkeit für Kunden, den objektiven Leistungsumfang eines Angebots zu beurteilen. Dies ist insbesondere bei hybriden Leistungsbündeln der Fall, die einen hohen Anteil von Erfahrungs- oder Vertrauenseigenschaften aufweisen, d.h. Merkmale besitzen, deren Ausprägung für den Kunden erst nach dem Kauf respektive überhaupt nicht bewertbar ist (Kaas, Busch 1996; Weiber, Adler 1995). Insofern kommt insbesondere bei hybriden Leistungsbündeln der Glaubwürdigkeit des Leistungsverspre-