

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

# Vermarktung hybrider Leistungsbündel

Das ServPay-Konzept

 Springer

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.weddeling@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 (Projekträger Karlsruhe (PTKA)) zu danken, die uns mit konstruktiven Anregungen über die gesamte Forschungszeit begleitet haben. Wir danken zudem unseren Praxispartnern, der Braunschweigerischen 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 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).