

2. Grundlagen der Untersuchung

2.1 Hybride Produkte

2.1.1 Hybride Produkte im Kontext industrieller Produktionskonzepte

Zur inhaltlichen Auseinandersetzung mit hybriden Produkten ist zunächst eine Einordnung der Thematik in den Wandel von Produktionskonzepten bei Industriebetrieben erforderlich. Hybride Produkte stellen keinen Paradigmenwechsel der industriellen Wertschöpfung dar, sondern sind vielmehr die Folge einer sukzessiven Anpassung des betrieblichen Outputs an externe Gegebenheiten und damit einhergehend einer kontinuierlichen, komplexitätserhöhenden organisationalen Weiterentwicklung.

Unternehmen sind zweckorientierte Institutionen, die sich den wandelnden Gegebenheiten ihrer Umwelt, insbesondere des Marktes, in dem sie agieren, anpassen (Ulrich & Probst, 1991, S. 53). Sich verändernde Umweltbedingungen haben über die Jahre hinweg zur Entwicklung neuer oder zur Weiterentwicklung bestehender industrieller Produktionskonzepte geführt. So gilt als Vorläufer heutiger moderner Produktionskonzepte der Übergang der traditionellen Handwerksproduktion zum Taylorismus⁷ und dem sich daran anschließenden Fordismus⁸ bis hin zum Konzept des Lean Managements (Pfeiffer & Weiß, 1994, S. 29-57). Letzteres ist seit den 1970er Jahren die wesentliche Grundlage industrieller Produktionskonzepte (Womack, Jones, & Roos, 1991, S. 126). Lean Management setzt „die permanente, konsequente und integrierte Anwendung eines Bündels von Prinzipien, Methoden und Maßnahmen zur effektiven Planung, Gestaltung und Kontrolle der gesamten Wertschöpfungskette von (industriellen) Gütern und Dienstleistungen“ voraus (Pfeiffer & Weiß, 1994, S. 53). Es ist dabei nicht nur als ein zu implementierendes Konzept, sondern vielmehr als Philosophie zu verstehen und „stellt das direkte Gegenkonzept zu dem auf Taylor und Ford zurückgehenden hocharbeitsteiligen Massenproduktionskonzept dar, [da es, d. V.] im Ansatz individual- bzw. kundenauftragsorientiert [ist, d. V.]“ (Pfeiffer & Weiß, 1994, S. 54). Dadurch wird es zur Grundlage heutiger Produktionskonzepte, bei denen die Individualisierung und der Umgang mit Diskontinuitäten im Vordergrund stehen (Voigt & Schorr, 2007, S. 41-42; Schuh, Schöning, Jung, & Uam, 2007, S. 630), wie Abbildung 2-1 hervorhebt.

⁷ Gemeint ist dabei das Produktionssystem nach Taylor, das eine Rationalisierung der Produktion zum Ziel hatte. Dies sollte mit einer Optimierung der Planung, Standardisierung von Werkzeugen und einer Reorganisation der Maschinenanordnung und -wartung erreicht werden (Pfeiffer & Weiß, 1994, S. 30). Zum tieferen Verständnis vgl. Taylor (1913).

⁸ Der Fordismus kann als Weiterentwicklung des Taylor-Produktionssystems gesehen werden (Wulf, 1987, S. 124), indem mit der Einführung der Fließarbeit die Teilarbeiten zeitlich abgeglichen und in einen übergreifenden Takt eingeordnet wurden (Bönig, 1989), S. 241). Darüber hinaus erreichte man mit Fließarbeit eine Vereinfachung des Anreizsystems (was einen Zeitlohn möglich machte (Pfeiffer & Weiß, 1994, S. 36)) und leistete einen entscheidenden Beitrag zur technischen Weiterentwicklung industrieller Produktionssysteme (Wulf, 1989, S. 125).

Der obere Bereich der Abbildung gibt einen Überblick über historisch gewachsene Produktionskonzepte, die hinsichtlich der Anzahl ihrer Normproduktreihen und der produzierten Stückzahlen pro Normproduktreihe eingeordnet wurden. Der untere Bereich gibt eine detailliertere Einsicht in die Entwicklung der letzten 50 Jahre wieder, deren Ausgangspunkt die schlanke Produktion darstellt. Der sich spreizende Raum organisationaler Herausforderungen signalisiert die sich ständig dem technischen und gesellschaftlichen Fortschritt anpassende erhöhte Komplexität der betrieblichen Leistungserstellung.

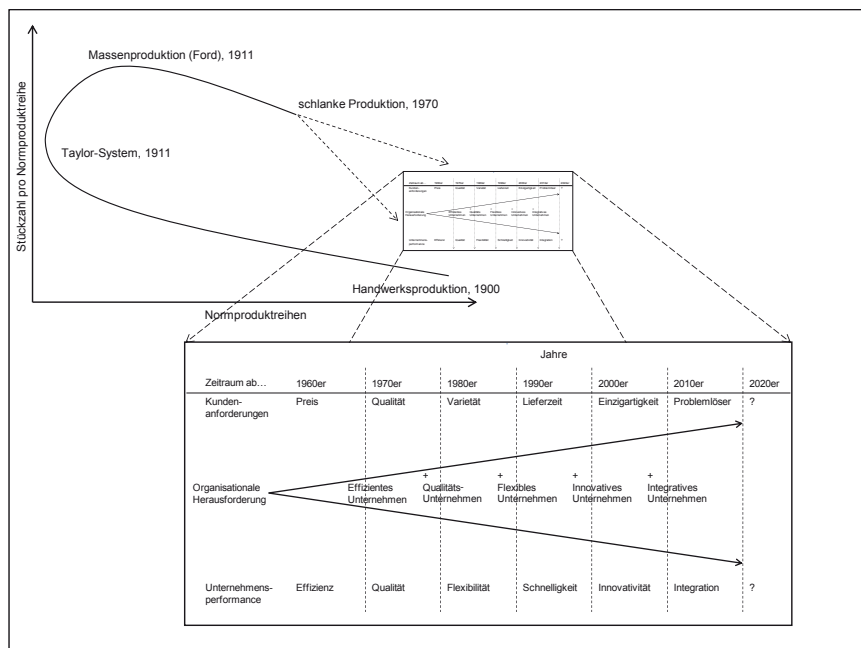


Abbildung 2-1: Genese von Produktionskonzepten und organisationalen Herausforderungen
Quelle: In Anlehnung an Womack et al., 1991, S. 126; Drejer, Christensen, & Uhløi, 2004, S. 104

In Abbildung 2-1 ist zu erkennen, dass sich die Kundenanforderungen ab den 1970er Jahren sich in kurzen Zeitabständen verändert haben. Dadurch haben sich auch die Anforderungen an Unternehmen in jüngerer Zeit in kurzen Intervallen geändert und erhöht. Bis in die 1960er Jahre konnten Unternehmen aufgrund ungesättigter Märkte sich ausschließlich über den Preis differenzieren, sodass alle Aufmerksamkeit der Kostenreduktion gewidmet wurde (Bolwijn & Kumpe, 1990, S. 49). Diese Situation änderte sich spätestens ab den 1970er Jahren grundlegend. Einerseits führten veränderte Kundenanforderungen zu einer stärkeren Qualitätsorientierung in den Unternehmen und andererseits sahen sich Unternehmen aufgrund der beginnenden Globalisierungstendenzen einer größeren Anzahl von Wettbewerbern ausgesetzt (Adam, 1998, S. 1). Marktorientierung und das Einrichten von Feedback-

Loops fanden Einzug in die Unternehmen, um eine kontinuierliche Verbesserung der Qualität zu erreichen (Bolwijn & Kumpe, 1990, S. 50). Seit Mitte der 1970er Jahre liegt ein zusätzlicher Fokus auf der flexiblen Unternehmung, die gleichzeitig eine hohe Varietät am Markt anbietet und eine hohe Lieferbereitschaft gewährleisten kann, um der Herausforderung kürzerer Produktlebenszyklen gerecht zu werden (Bolwijn & Kumpe, 1990, S. 50). Diese erfordern einen Wechsel oder eine Modifikation von Produkten oder Produktionssystemen in immer geringeren Zeitabständen (Voigt & Thiel 2005, S. 11). Adam (1998, S. 7) beschreibt diese Erweiterung organisationaler Herausforderungen folgendermaßen: „Angestrebt wird eine dem individuellen Kundenwunsch entsprechende, konkurrenzüberlegene Qualität sowie eine möglichst hohe Flexibilität, um auf Kundenwünsche schnell reagieren zu können.“ Durch das Aufkommen neuer Informations- und Kommunikationstechnologien (I&K) ergeben sich zudem seit den 1980er Jahren für Unternehmen weitere signifikante Veränderungen des Wettbewerbsumfelds (Porter & Millar 1985, S. 149). Für den Industriegüterbereich erkennt Albach (1989, S. 20) frühzeitig die Bedeutung dieses I&K-Potentials für neue Dienstleistungsangebote und postuliert, dass es die kommende Wettbewerbsarena für Industrieunternehmen sei, „besonders hochwertige Industrieerzeugnisse hervorzubringen“, um sich von den Konkurrenten zu differenzieren. Kunden können zudem durch moderne Kommunikationstechnologien spätestens seit Beginn der 1990er Jahre mit geringem Aufwand Sach- und Dienstleistungen verschiedener Unternehmen miteinander vergleichen. Neben dieser erhöhten Preissensitivität entsteht auch zunehmend der Wunsch nach Einzigartigkeit (Kumpe & Bolwijn, 1994). Unternehmen reagieren, indem sie ihren Wertschöpfungsstrukturen mehr Innovativität zufließen lassen und den Fokus auf einzigartige Produkte legen (Cooper & Kleinschmidt, 1991, S. 137). Aktuelle Nachfrageentwicklungen untermauern den Individualisierungstrend noch einmal, da zusätzlich Wert auf eine Integration des Kunden in den Wertschöpfungsprozess, insb. in den Innovationsprozess, gelegt wird (Reckenfelderbäumer & Busse 2006, S. 142). Unternehmen sollen als Problemlöser für ihre Kunden agieren, um eine langfristige und partnerschaftlich ausgelegte Geschäftsbeziehung zu realisieren (Tuli, Kohli, & Baradwaj, 2007, S. 2). Das Angebot einer umfangreichen Problemlösung erfordert ein breites Leistungsangebot, bei dem neben Produkten verstärkt produktbegleitende Dienstleistungen eingebunden sind (Vargo & Lusch, 2004, S. 6).⁹ Dieser zunehmende Dienstleistungsanteil setzt eine noch intensivere Integration des Kunden voraus, einerseits aufgrund der Spezifika der Dienstleistungsproduktion (vgl. Abschnitt 2.1.2), andererseits aufgrund einer nicht ausreichenden Expertise der Kunden, ihre Anforderungen an Dienstleistungen genau zu spezifizieren (Böhmman & Krcmar, 2006a, S. 378).

⁹ In der wissenschaftlichen Literatur wurde zu einem weitaus früheren Zeitpunkt schon auf diese Notwendigkeit hingewiesen (u. a. Levitt, 1969, S. 365; Zarth, 1983, S. 3; Stauss, 1992, S. 676, und die Aufzählung verschiedener Untersuchungen aus den Jahren 1989 bis 2000 bei Engelhardt & Reckenfelderbäumer, 2006, S. 211).

Gleichzeitig bieten Dienstleistungen eine zusätzliche Möglichkeit der Differenzierung, die im Zuge der Angleichung der Qualität von Sachleistungen eine bedeutende Wirkung haben kann (Meffert & Bruhn, 2009, S. 6-7; Mayer, 1993, S. 13-14; Casagrande, 1994, S. 37). Diese Entwicklung stellt die aktuelle Kulmination externer Markterfordernisse dar, die Industrieunternehmen dazu veranlasst, Dienstleistungen in ihr komplexes Produktionssystem zu integrieren (Reichwald & Möslin, 1997, S. 41). Damit ist der Raum organisationaler Anforderungen eingegrenzt, wobei anzumerken ist, dass die zuletzt genannte Integrationsfähigkeit von Industrieunternehmen zwar als ein wesentlicher Faktor für eine überlegene betriebliche Wertschöpfung gilt, bisherige Herausforderungen aber gleichermaßen zu berücksichtigen sind (Kumpe & Bolwijn, 1994).

Erzeugnisse von Industriebetrieben haben daher keinen auf dem Verständnis der Sektoreneinteilung beruhenden ausschließlich materiellen Charakter (Hilke, 1989, S. 8). Eine solche Abgrenzung greift zu kurz und gibt den Output eines Industriebetriebs nicht angemessen wieder (Engelhardt, Kleinaltenkamp, & Reckenfelderbäumer, 1993, S. 416). Die Kernleistung stellt lediglich eine von vier möglichen Ebenen des Outputs eines Unternehmens dar. Neben dem Kernprodukt sind die weiteren Ebenen das erwartete, das erweiterte und das potentielle Produkt, die jeweils auf die Kundenbedürfnisse angepasste materielle oder immaterielle Komponenten umfassen können (Levitt, 1980, S. 86). Ein Unternehmen ist als Industriebetrieb zu klassifizieren, sobald das Ergebnis des industriellen Produktionsprozesses sich zum wesentlichen Teil „in einem physischen Objekt materialisiert“ und auf unbestimmte Zeit in den Verfügungsbereich eines Kunden übergeht (Dyckhoff, Clermont & Rassenhövel 2007, S. 10; Voigt, 2008, S. 3). Ein solcher Output wird in der wissenschaftlichen Literatur auch als Leistungsbündel oder, wenn bestimmte Kriterien erfüllt sind, als hybrides Produkt bezeichnet (Engelhardt et al., 1993, S. 407; Abschnitt. 2.1.4). Zur weiteren theoretischen Auseinandersetzung mit dem zuletzt genannten Terminus ist zunächst eine Abgrenzung von Sach- und Dienstleistungen erforderlich, um anschließend die Bestandteile eines hybriden Produkts aufzeigen zu können (Richter & Souren, 2008, S. 27).

2.1.2 Die Abgrenzung von Sach- und Dienstleistungsproduktion

Ein Sachgut bzw. eine Sachleistung¹⁰ kann aufgrund der Verarbeitung von Rohstoffen¹¹ oder Fabrikaten und des daraus resultierenden materiellen Charakters scheinbar leicht von einer Dienstleistung abgegrenzt werden (Gutenberg, 1983, S. 1). Sachleistungen haben einen beweglichen oder einen unbeweglichen Charakter (Schweitzer, 2004, S. 34) und können entweder als Konsum- oder Investitionsgut dienen (Thommen & Achleitner, 2009, S. 73).

¹⁰ Beide Termini sowie der Terminus „Produkt“ werden in dieser Arbeit synonym verwendet.

¹¹ Gutenberg unterscheidet als Ergebnis der Sachleistungsproduktion Rohstoffe, die aus der Urproduktion gewonnen werden, von Fabrikaten, die durch die Veränderung bestimmter Ausgangsstoffe entstehen und dann eventuell weiter veredelt werden können (Gutenberg 1983, S. 1).

Dienstleistungen müssten im Umkehrschluss – aufgrund des fehlenden Einsatzes von Rohstoffen – kein materielles Gut darstellen, also immateriell sein (Maleri, 1997, S. 137). Die Immaterialität als Merkmal einer Dienstleistung ist zwar im Wesentlichen unbestritten (Maleri, 1997, S. 42), kann aber das Wesen einer Dienstleistung nicht hinreichend beschreiben (Hilke, 1989, S. 10; Engelhardt, et al., 1993, S. 400). Zusätzlich hat die Verwendung des Dienstleistungsbegriffs im Alltag zu einer unüberschaubaren Anzahl potentiell einzubeziehender Dienstleistungsarten geführt, sodass die Identifikation der wesentlichen Merkmale einer Dienstleistung erheblich erschwert wird (Richter & Souren, 2008, S. 34). Es gibt daher trotz intensiver Forschungsbemühungen bis zum heutigen Zeitpunkt keine präzise und zugleich konsensfähige Definition des Dienstleistungsbegriffs. Bereits Berekoven (1974, S. 11) bezeichnet die Dienstleistung als eine „ebenso gängige wie global benutzte Vokabel, die nichtsdestoweniger durch die Jahrzehnte erstaunlich blass und eigentlich nur umrisshaft geblieben ist.“

Die deutschsprachige betriebswirtschaftliche Literatur hat sich sehr verdienstvoll und umfangreich mit terminologischen und theoretischen Grundlagen zur Dienstleistungsproduktion auseinandergesetzt (Scheer, Griebel & Klein, 2006, S. 23). Nach der breiten Kritik an institutionellen Ansätzen¹² ist das Herausstellen konstitutiver Merkmale¹³ von Dienstleistungen in den Vordergrund gerückt (Lorenz-Meyer, 2004, S. 25). So definiert Maleri Dienstleistungen als „unter Einsatz externer Produktionsfaktoren für den fremden Bedarf produzierte, immaterielle Wirtschaftsgüter“ (1997, S. 3). Aus dieser Definition gehen drei konstitutive Merkmale hervor: Leistung für den Fremdbedarf, Einsatz externer Produktionsfaktoren und immaterielles Wirtschaftsgut. Während eine Produktion für den Fremdbedarf für Unternehmen eine *conditio sine qua non* darstellt, gilt der Einsatz externer Produktionsfaktoren als ein zentraler Bestandteil einer Dienstleistungsdefinition (Richter & Souren, 2008, S. 17). Auch die Immaterialität einer Dienstleistung entspricht dem allgemeinen Verständnis von Dienstleistungen. Allerdings ist nicht plausibel, warum das Ergebnis eines Dienstleistungsprozesses kein materielles Ergebnis sein sollte. Dadurch würde eine große Anzahl von Dienstleistungen ausgeschlossen, wie beispielsweise Reparaturen an materiellen Gegenständen (Richter & Souren, 2008, S. 17). Auch Berekoven (1974, S. 29) zweifelt an, dass die immaterielle Ergebnisaufassung ein konstitutives Merkmal einer Dienstleistung darstellt, und konstatiert:

¹² Es handelt sich hierbei um die enumerative Definition, bei der die begriffliche Präzisierung durch die Aufzählung von Beispielen erfolgt, und um die Negativdefinition, die Dienstleistungen als alles abgrenzt, was nicht eindeutig eine Sachleistung darstellt (Corsten & Gössinger 2007, S. 21). Beide Definitionen liefern keine allgemeingültigen Kriterien zur eindeutigen Identifikation einer Dienstleistung und können somit nicht den wissenschaftlichen Ansprüchen genügen (Scheer, Griebel & Klein 2006, S. 23).

¹³ Die Ausführungen zu den konstitutiven Merkmalen in dieser Arbeit basieren u. a. auf den Überlegungen von Richter & Souren (2008), die mit ihrer Aufarbeitung einen wertvollen Beitrag zur Bildung einer konsensfähigen Dienstleistungsdefinition geleistet haben. Zur weiteren Vertiefung siehe auch Rück (2000).

„Dienstleistungen im engsten Sinne sind der Bedarfsdeckung Dritter dienende materielle und/oder geistige Prozesse, deren Vollzug und deren Nutzung einen [...] synchronen Kontakt zwischen Leistungsgeber und Leistungsnehmer bzw. dessen Verfügungsobjekt technisch bedingen und von der Bedarfsdeckung her erfordern.“

Durch das Zulassen sowohl materieller als auch geistiger Prozesse ist es unerheblich, ob es sich bei dem Output um ein materielles oder immaterielles Gut handelt (Richter & Souren, 2008, S. 21). Mit dieser Definition wird der Prozesscharakter einer Dienstleistung hervorgehoben, der ohne Zweifel immateriellen Charakter besitzt (Richter & Souren, 2008, S. 20). Die Auffassung prozessualer Immaterialität entspricht auch dem Verständnis des allgemeinen Sprachgebrauchs, das aus dem ursprünglichen Sinn des Wortes „Dienen“ abgeleitet materielle und/oder geistige Prozesse, wie beispielsweise Reparatur-, Wartungs-, Unterhaltungs- und Freizeitdienstleistungen, Leistungen von Gaststätten und Hotels, öffentliche Verwaltung, Abfallentsorgung, Versicherungsleistungen sowie Forschung und Entwicklung, als Dienstleistungen bezeichnet (Richter & Souren, 2008, S. 34). Zudem wird auf die Synchronität von Produktion und Inanspruchnahme einer Dienstleistung als besonderes Merkmal hingewiesen.

Hilke (1989, S. 15) greift neben der Ergebnis- und Prozessdimension mit dem Dienstleistungspotential, also der Fähigkeit und Bereitschaft, eine Dienstleistung zu erbringen, eine zusätzliche Phase der Dienstleistungserstellung auf. Die Charakteristika einer Dienstleistung lassen sich demnach nur erfassen, wenn aus jeder der drei Phasen (Potential, Prozess und Ergebnis) ein besonderes Merkmal der Dienstleistungserstellung berücksichtigt wird (Hilke, 1989, S. 10). Eine Dienstleistung ist nach seiner Auffassung in der Potentialdimension stets immateriell, da ein Anbieter den Absatz einer Dienstleistung nur auf der Basis einer vorgehaltenen immateriellen Leistungsfähigkeit realisieren und nicht wie beim Absatz einer Sachleistung ein auf Vorrat produziertes materielles Gut präsentieren kann (Hilke, 1989, S. 11-12). Somit findet der Absatz durch Inanspruchnahme eines Dienstleistungspotentials vor der Leistungserstellung statt. Nachdem ein Kunde das Dienstleistungspotential in Anspruch nimmt, muss er externe Faktoren integrieren, um den Produktionsprozess zu initiieren, was als das besondere Merkmal der Prozessdimension zu berücksichtigen ist (Hilke, 1989, S. 12). Somit fasst Hilke die Integration externer Faktoren analog Berekoven als das auslösende Element für den Dienstleistungserstellungsprozess auf (Richter & Souren, 2008, S. 24), an dessen Ende wiederum – wie bei Maleri – ein immaterielles Ergebnis steht (Hilke, 1989, S. 13). Um eine Dienstleistung handelt es sich demnach, wenn ein immaterielles Leistungsversprechen vorliegt, die Integration externer Faktoren erforderlich ist sowie ein immaterielles Ergebnis am Ende des Produktionsprozesses steht.

In ihrer Analyse kommen Richter und Souren (2008, S. 21) zu dem Schluss, dass der Ansatz von Berekoven als Ausgangsbasis für eine konsensfähige Dienstleistungsdefinition am geeignetsten erscheint, da diese den prozessualen Charakter einer Dienstleistung hervorhebt und auch das Integrationserfordernis externer Faktoren als auslösendes Element des Produktionsprozesses einbezieht. Um den Produktionsprozess kundenindividueller Sachgüter zu initiieren, ist ebenfalls die Integration externer Faktoren erforderlich (Mengen, 1993, S. 29). Die Immaterialität des Leistungsversprechens ist daher kein geeignetes Abgrenzungskriterium zur Sachleistung, da bei einer kundenindividuellen Auftragsfertigung ebenfalls der Absatz eines Sachguts vor der Leistungserstellung auf der Basis eines immateriellen Leistungsversprechens realisiert wird (Richter und Souren, 2008, S. 24). Das Merkmal der Immaterialität des Ergebnisses eines Dienstleistungsprozesses wird von mehreren Autoren, u. a. von Corsten und Maleri, als das prägnanteste konstitutive Merkmal hervorgehoben (Hilke, 1989, S. 14). Wie zuvor erörtert, kann jedoch eine unbedingte Immaterialität des Leistungsergebnisses für eine allgemeine Dienstleistungsdefinition nicht angenommen werden und eignet sich daher lediglich für spezifische Dienstleistungsdefinitionen (Richter & Souren, 2008, S. 20).

Eine Weiterentwicklung der Dienstleistungsdefinition nach Berekoven erzielt Rück (2000, S. 277), der die Dienstleistungsproduktion folgendermaßen abgrenzt:

„Dienstleistungen sind Transformationsprozesse, die zu gewerblichen Zwecken an externen Faktoren (Wirtschaftseinheiten und/oder deren Verfügungsobjekten) erbracht werden und eine Veränderung der Zustandseigenschaften dieser Faktoren bewirken.“

Den Fortschritt dieser Definition bildet die Rolle externer Faktoren, da nicht nur deren Integration, sondern auch deren Transformation gefordert wird. Unter Transformation ist die Veränderung externer Faktoren bei der Dienstleistungsproduktion zu verstehen, was diese von der individuellen Auftragsfertigung einer Sachleistung abgrenzt, die nur die Integration externer Faktoren erfordert (Mengen, 1993, S. 29). Damit wird ein echtes konstitutives und zugleich exklusives Merkmal geschaffen, mit dem Dienstleistungen von Sachleistungen abgegrenzt werden können (Richter & Souren, 2008, S. 26). Im Ergebnis sind das Transformationserfordernis externer Faktoren und der daraus resultierende prozessuale Charakter einer Dienstleistung geeignete Merkmale einer hinreichend genauen Dienstleistungsabgrenzung (Richter & Souren, 2008, S. 29).

Rück spricht mit seiner Definition sowohl die Veränderung externer Faktoren (bspw. die Reparatur eines Autos) als auch deren Erhalt durch eine Änderung ihrer Umwelt an (bspw. Personenschutz). Da dies in seiner Definition nicht ausdrücklich genannt ist, erweitern Richter

und Souren (2008, S. 31) ihrerseits seine Dienstleistungsdefinition, die gleichermaßen für diese Untersuchung als Arbeitsdefinition gelten soll:

„Als Dienstleistungen werden betriebliche Transformationsprozesse bezeichnet, die zielgerichtet gelenkt und unter systematischem Vollzug Eigenschaftsänderungen unmittelbar an externen Faktoren bewirken und/oder die Eintrittswahrscheinlichkeit solcher Ereignisse verändern, die die externen Faktoren potentiell transformieren könnten.“

Trotz der Kritik an dem mehrdimensionalen Ansatz nach Hilke eignet sich dessen Phasenbetrachtung zum Veranschaulichen des Dienstleistungsprozesses und zum Herausstellen der konstitutiven Merkmale. In Abbildung 2-2 ist das Ergebnis der vorangegangenen Überlegungen anhand der drei Phasen einer Dienstleistung nach Hilke dargestellt. Das konstitutive Merkmal einer Dienstleistung ist demnach der Phase B (Prozessdimension) zuzuordnen.

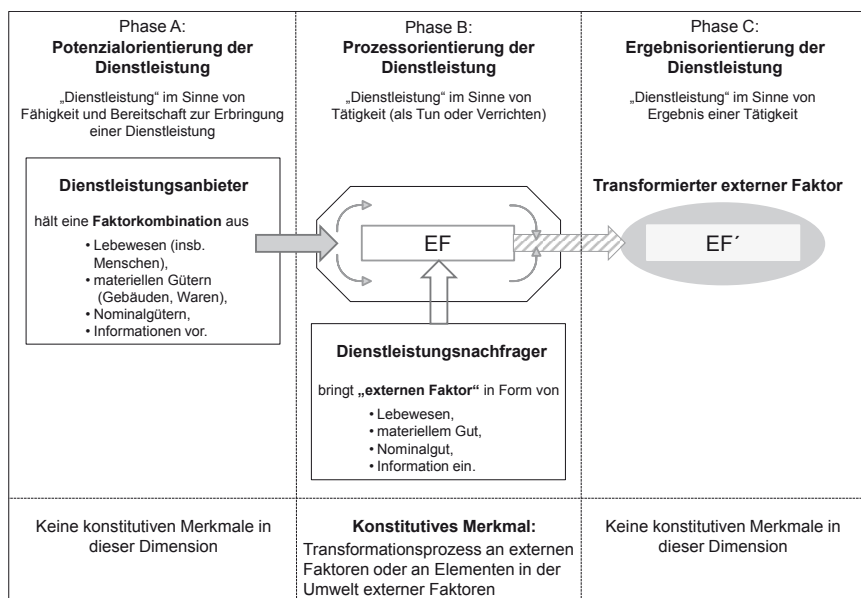


Abbildung 2-2: Die konstitutiven Merkmale einer Dienstleistung

Quelle: In Anlehnung an Hilke, 1989, S. 15

Zusammenfassend veranschaulicht Abbildung 2-2 den Produktionsprozess von Dienstleistungen. Dieser setzt zunächst das Vorhandensein einer spezifischen Faktorenkombination oder auch Vorkombination voraus (Phase A). Bei Inanspruchnahme dieses Dienstleistungspotentials beginnt der von der Sachleistung abzugrenzende Produktionsprozess, indem der Nachfrager als auslösendes Element einen zu transformierenden externen Faktor in den Produktionsprozess einbringt. Dadurch fallen Produktion und Inanspruchnahme einer Dienstleistung

zeitlich zusammen. Diese Synchronität wird auch als Uno-actu-Prinzip bezeichnet (Hilke, 1989, S. 13). Durch die Kopplung von Produktion und Absatz kann auf eine Nichtlagerfähigkeit von Dienstleistungen geschlossen werden. In der Ergebnisdimension (Phase C) ist daher eine Vorratsproduktion wie bei Sachgütern nicht möglich, da es sich im Ergebnis um einen transformierten externen Faktor handelt. Da diverse Dienstleistungen jedoch auf Trägermedien speicherbar und somit lagerbar sind, kann dies ebenfalls kein eindeutiges Abgrenzungskriterium für eine Dienstleistung sein (Burr & Stephan, 2006, S. 22).

In den Produktionsprozess einzubringende externe Faktoren sind Produktionsfaktoren, die sich der Verfügungsgewalt eines anbietenden Dienstleisters und/oder des Nachfragers entziehen (Casagrande, 1994, S. 169). Sie stellen Konstrukte dar, „die aus Nachfragersicht die problemkonstituierenden Eigenschaften [besitzen, d. V.] und durch den Nachfrager [oder Dritte, d. V.] zum Zwecke der Problemlösung in den Produktionsprozess des Dienstleisters eingebracht [werden müssen, d. V.]“ (Corsten & Gössinger, 2005, S. 106). Neben Menschen und deren Arbeitsleistung können dies u. a. Tiere, Pflanzen, Nominalgüter, Sachgüter, Informationen, Rechte oder andere Objekte sein, wobei zu berücksichtigen ist, dass externe Faktoren als mehrdimensionale Faktorenbündel auftreten können (Rück, 1995, S. 15). Daneben können unterschiedliche Konkretisierungsgrade bei der Einbringung externer Faktoren unterschieden werden (Voigt, 2008, S. 650):

- **Ausschließliche Einbringung in den Produktionsprozess**
Externe Faktoren werden von außen in den Dienstleistungserstellungsprozess eingebracht und für die Zeit der Verrichtung der Verfügungsgewalt des Auftraggebers entzogen (z. B. in einer Autowerkstatt).
- **Einbringung und passive Beteiligung am Produktionsprozess**
Eine passive Beteiligung am Dienstleistungserstellungsprozess liegt vor, wenn der Auftraggeber lediglich Wissen (Spezifikationen) für die Verrichtung einbringt (z. B. Beratungsgespräch für Finanzdienstleistungen).
- **Einbringung und aktive Beteiligung am Produktionsprozess**
Eine aktive Beteiligung am Dienstleistungserstellungsprozess liegt vor, wenn der Auftraggeber neben der Einbringung von Wissen eine Arbeitsleistung erbringt. (Beispielsweise tritt bei Schulungen der Erfolg erst ein, wenn der Auftraggeber neben der Spezifikation der Inhalte diese auch erfasst und verarbeitet.) Bei einer aktiven Beteiligung werden dem Kunden demnach zwei Aufgaben zuteil (Lasshof, 2006, S. 54): Zum einen muss er sein Wissen zur Spezifikation einer Dienstleistung einbringen und zum anderen sich als Co-Produzent durch die Einbringung einer Leistung aktiv am Leistungserstellungsprozess beteiligen.

Bevor im Rahmen hybrider Produkte die Produktionsprozesse von Sach (SL)- und Dienstleistungen (DL) zusammengeführt werden, ist ihre Gegenüberstellung sinnvoll, um einerseits die enge Verbundenheit (Maleri, 1997, S. 43), andererseits aber auch die Besonderheiten herauszustellen. Die Grundlage zur Veranschaulichung bildet wiederum die Phaseneinteilung des Dienstleistungsprozesses (siehe Abbildung 2-3).

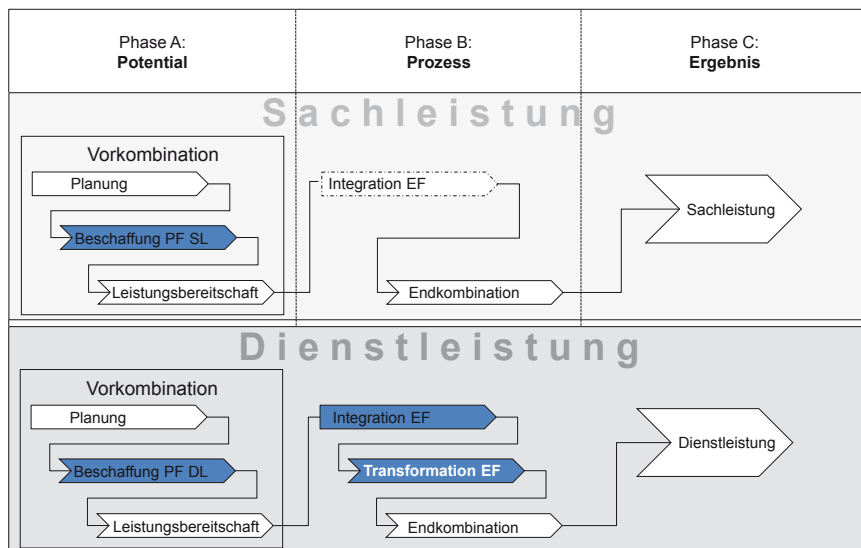


Abbildung 2-3: Abgrenzung von Sach- und Dienstleistungsproduktion¹⁴

Quelle: In Anlehnung an Maleri, 1997, S. 188

In Phase A müssen für den Produktionsprozess unterschiedliche Vorkombinationen bereitgestellt werden, sowohl Elementarfaktoren als auch dispositive Faktoren. Hinsichtlich der Elementarfaktoren ist bei der Dienstleistungsproduktion bereits auf das Fehlen von Rohstoffen als Werkstoff hingewiesen worden. Zusätzlich bestehen auch Unterschiede bei den Potentialfaktoren (Betriebsmittel und Arbeitskräfte), die eine prozessspezifische Planung zwingend notwendig machen. Daraus ergibt sich eine erhöhte Komplexität für die Bereitstellung eines zusammengesetzten Produktionsprozesses (Maleri, 1997, S. 135-137). Phase B veranschaulicht die unterschiedlichen Prozesse der Sach- und Dienstleistungsproduktion durch das exklusive Merkmal der Transformation externer Faktoren (EF). Eine Integration externer Faktoren – bei Dienstleistungen zwingend notwendig – kann in beiden Produktionsprozessen stattfinden und unterscheidet bei Sachleistungen zwischen einer autonomen und individuellen Produktion. Der Absatz einer Sachleistung ist daher in allen drei Phasen denkbar, wäh-

¹⁴ Legende: PF SL: Produktionsfaktoren Sachleistung; PF DL: Produktionsfaktoren Dienstleistung; EF: Externe Faktoren

Serviceorientierung als Erfolgsfaktor und
Komplexitätstreiber beim Angebot hybrider Produkte

Wassmus, A.

2014, XXIX, 225 S. 75 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-04480-0