

2 Industrielle Leistungsbündel im Untersuchungsfokus

Im vorliegenden Kapitel 2 wird das Begriffsverständnis der untersuchten Leistung entwickelt und eine Typologie vorgestellt, die die im Fokus stehende Leistung abzudecken vermag.

Es sind Leistungen von Interesse, die individualisiert durch die Einbeziehung des Kunden entstehen und damit nur teilweise oder gar nicht standardisiert und autonom vom Anbieter vorproduziert werden können. Verschiedene Leistungskomponenten können als Paket oder einzeln als Teilleistungen modular und in unterschiedlichen Gewichtungen – abhängig vom Integrationsgrad des Kunden²⁰ – beauftragt werden. Die Leistung ist sowohl durch materielle Komponenten gekennzeichnet, aber auch durch immaterielle Bestandteile, wie z.B. die Kundenberatung oder eine Entwicklungsleistung (vgl. Abschnitt 5.2.2.1 für das konkrete empirische Beispiel). Daher ist eine Terminologie notwendig, die beiden Leistungskomponenten gerecht wird.

Zunächst werden die in der Literatur existierenden Ansätze zur Definition und Klassifizierung von Leistungen unter Bezugnahme auf die Trennung von Dienstleistungen und Produkten kritisch beleuchtet (vgl. Abschnitt 2.1). Die Leistungslehre nach Engelhardt et al. (1993) wird daraufhin als ein geeigneter Weg zur Typologisierung von Leistungen vorgestellt, der die dichotome Sichtweise von Produkt und Dienstleistung oder aber eine zu dienstleistungsdominante Perspektive überwindet (vgl. Abschnitt 2.2). Bei der Entscheidung für diese Typologie geht es um die Zweckmäßigkeit der Begriffsabgrenzung nach Erfordernissen dieser Arbeit und nicht um die Feststellung, welche Begriffsfassung richtig oder falsch ist (vgl. zu dieser Diskussion Kleinaltenkamp 1998a, S. 31). Abschließend wird das Leistungsverständnis der vorliegenden Arbeit unter Berücksichtigung der Besonderheiten von Industriegütermärkten definitorisch dargelegt (vgl. Abschnitte 2.2.1 und 2.2.2).

2.1 Das Begriffsverhältnis von Dienstleistung und Produkt

Bei den verschiedenen Ansätzen zur Analyse und Klassifizierung von Leistungen ist im Zeitverlauf eine zunehmende Emanzipation des Dienstleistungsbegriffs vom Produktbegriff bis hin zur Dominanz über den Produktbegriff festzustellen. Nachdem sich das industrielle Modell (vgl. Klaus 1984, S. 468 ff.), Negativdefinitionen (vgl. Bieberstein 1995, S. 26; Burr/Stephan 2006, S. 18; Corsten 1997, S. 21; Klose 1999, S. 5) und enumerative Ansätze (vgl. Maleri 1997, S. 1; Kleinaltenkamp 1998a, S. 32; Langeard 1981, S. 233) als unzulänglich für eine zweifelsfreie Abgrenzung von Dienstleistung und Produkt erwiesen haben, hat sich die phasenbezogene Definition von Dienstleistungen zunächst am stärksten etabliert. Sie

²⁰ Vgl. zum Integrationsgrad eingehender die Erläuterungen in Abschnitt 4.2.7.1.

ermöglicht die Erfassung von Dienstleistungen anhand konstitutiver Merkmale und wird im folgenden Abschnitt 2.1.1 vorgestellt.

2.1.1 Explizite Definition durch konstitutive Merkmale in den Phasen der Dienstleistungserstellung

Die phasenbezogene Betrachtung ist der Ansatz, der in der deutschsprachigen Literatur eine weite Verbreitung gefunden hat (vgl. Bruhn 2000, S. 24; Burr/Stephan 2006, S. 19 ff.; Corsten 1997, S. 21 ff.; Engelhardt et al. 1993, S. 398 ff.; Engelhardt/Freiling 1995a; Fließ 2001, S. 13 ff.; Haller 2005, S. 10 ff.; Kleinaltenkamp/Marra 1997, S. 60 ff.; Kleinaltenkamp 1998a, S. 34 ff.; Klose 1999, S. 5 ff.; Luczak et al. 2006, S. 447 ff.; Meffert/Bruhn 2006, S. 28 ff.; Salman 2004, S. 10 ff.). Er setzt an den drei Leistungsdimensionen an, mit denen grundsätzlich jede Leistungsart charakterisiert werden kann (vgl. Fließ 2009, S. 20): Leistungspotenzial, Leistungserstellungsprozess und Leistungsergebnis. Der Vorteil der phasenbezogenen Definition liegt in der Möglichkeit, die verschiedenen konstitutiven Merkmale von Dienstleistungen ableiten zu können.²¹

- Das **Leistungspotenzial** als Ausgangspunkt jeder Leistungserstellung stellt eine Kombination der internen Potenzial- und Verbrauchsfaktoren sowie der schon erstellten Vorleistungen des Anbieters dar, die für den möglichen Kundenkontakt bereit gehalten werden müssen. Mitarbeiter, Maschinen und Gebäude stellen z.B. Anbieterpotenziale dar, mit dem am Nachfrager oder dessen Verfügungsobjekt „eine gewollte Änderung bewirkt oder ein Zustand erhalten“ werden soll (vgl. Meyer 1984, S. 198). Auch Fähigkeit und Bereitschaft des Anbieters gehören dazu. Erst durch den Kundenkontakt wird das Potenzial des Anbieters aktiviert. So verdeutlicht die potenzialorientierte Definition, dass es sich bei einer Dienstleistung um ein Leistungsversprechen handelt und nicht um ein bereits fertiges Leistungsergebnis (vgl. Corsten 1997, S. 21 f.; Kleinaltenkamp 1998a, S. 37; Meffert/Bruhn 2006, S. 30). Daher wird in der Literatur die **Immaterialität** als das konstitutive Merkmal, das aus einer potenzialorientierten Betrachtung resultiert, behandelt (vgl. Engelhardt et al. 1993, S. 400; Fließ 2009, S. 10; Kleinaltenkamp 1998a, S. 35; Nerdinger 1994, S. 47). Je nachdem, ob der Anbieter in stärkerem Maße Mitarbeiter oder Objekte vorhalten muss,

²¹ Die Leistungsdimensionen werden statt als phasenbezogene auch als produktionswirtschaftliche Perspektive bezeichnet (vgl. zu diesem Begriff Fließ 2001, S. 13 und die dort angegebene Literatur; Salman 2004, S. 17 ff.). Als Phasen integrativer Leistungserstellung bezeichnet Fließ (2009, S. 20 ff.) hingegen Spezifizierung, Realisierung, Nutzung und Nachkauf (vgl. auch Fließ et al. 2006). – Neben den drei Elementen des phasenbezogenen bzw. produktionswirtschaftlichen Ansatzes nennen Meffert/Bruhn (2006, S. 30) zusätzlich die tätigkeitsorientierte Definition, der gemäß jede menschliche Tätigkeit als Dienstleistung klassifiziert wird: Alles, „was der Mensch tut, um seine physische und psychische Arbeitskraft mit oder ohne Verbindung zur materiellen Güterwelt in den Zweckbereich der menschlichen Bedürfnisbefriedigung zu bringen, ist eine Dienstleistung.“ (vgl. Schüller 1967, S. 19). Diese Auffassung hat jedoch zu einer Kritik an der Weite der Begriffsfassung geführt (vgl. Maleri 1997, S. 3).

können personendominante und objekt dominante Dienstleistungen unterschieden werden (vgl. Bieberstein 1995, S. 30).

- Durch die Integration des externen Faktors wird das Leistungspotenzial des Anbieters aktiviert (vgl. Fließ 2001, S. 14). Das Potenzial des Anbieters stellt also die Basis dafür dar, dass im Rahmen eines konkreten **Leistungserstellungsprozesses** die internen Faktoren des Anbieters mit den externen Faktoren, die der Kunde in den Prozess integriert, kombiniert werden können. Der externe Faktor liegt damit außerhalb der autonomen Disposition des Anbieters (vgl. Kleinaltenkamp/Haase 1999, S. 168; Klose 1999, S. 13 ff.). Das konstitutive Merkmal, das dieser Phase entspricht, ist folglich die **Integrativität**. Als Beispiele für externe Faktoren werden in der Literatur Lebewesen, Pflanzen, Rechte, Daten, Nominalgüter und materielle Güter genannt (vgl. Corsten 2001, S. 125; Engelhardt et al. 1993, S. 401; Engelhardt/Freiling 1995a, S. 905; Hilke 1989, S. 12). Externe Faktoren können im Rahmen der Leistungserstellung transformiert werden, unverändert bleiben oder aktiv mitwirken (vgl. Fließ 2009, S. 24). Kritisch wird diskutiert, ob der externe Faktor auch Einfluss auf das Potenzial des Anbieters hat. So spalten Engelhardt/Freiling (1995a) die Integrativität des Nachfragers in Prozessintegrativität und Potenzialintegrativität auf. Dadurch wird aus ihrer Sicht dem Umstand Rechnung getragen, dass sich der Anbieter bereits auf der Dispositionsebene an den Kundenwünschen orientieren und z.B. seine Maschinen programmieren oder sich vor Beginn des Leistungserstellungsprozesses mit den Kundenzielen auseinandersetzen muss (vgl. Engelhardt/Freiling 1995a, S. 906). Dieser Auffassung stellen sich andere Autoren deutlich entgegen und betrachten die Potenzialdimension zwar als kundenspezifische Ausrichtung, die aber keinen Bezug zu einem konkreten Kundenauftrag hat (vgl. die kritische Diskussion bei Fließ 2001, S. 32 ff.; Kleinaltenkamp et al. 2009, S. 40; Salman 2004, S. 16).²² Es wird allerdings eingeräumt, dass das Leistungspotenzial durch Lerneffekte während des Leistungserstellungsprozesses Modifizierungen erfahren kann (vgl. Fließ 2001, S. 35). Dies bezieht sich vor allem auf die Veränderung der Wissensbasis eines Anbieters, die als Kuppelprodukt durch die Nutzung der Kundeninformationen während der Integration entsteht und zu späteren Zeitpunkten bei anderen Dispositionen mit dem gleichen oder anderen Kunden verwendet werden kann (vgl. Kleinaltenkamp et al. 2009, S. 42; Meyer et al. 2000, S. 56 f.; Reichwald/Piller 2009, S. 64 ff., S. 78 ff. und S. 96 ff.). Die Leistungserstellung muss sich begrifflich nicht allein auf die Fertigung beziehen, sondern kann auch andere Funktionen eines Unternehmens, wie Forschung und Entwicklung, Beschaffung und Absatz umfassen (vgl. Fließ 2001, S. 14). Der externe Faktor kann also in verschiedenen Stufen der Wert-

²² Salman (2004) wählt eine Art Mittelweg, indem er die Ebene des Leistungserstellungsprozesses um die *transaktionsspezifische Prozessgestaltung* erweitert, im Rahmen derer die kundenspezifische Ausprägung der Produktionsfaktoren erfolgt (vgl. Salman 2004, S. 16 f., Hervorh. im Original).

kette integriert werden (vgl. Leschnikowski et al. 2006, S. 9). Wie früh im Wertschöpfungsprozess der Kunde integriert wird,²³ beeinflusst den **Individualisierungs- bzw. Standardisierungsgrad** einer Leistung (vgl. Engelhardt et al. 1993, S. 402 f.; Jacob 1995, S. 49; Trommen 2002, S. 8 f.).

- Als Folge eines Leistungserstellungsprozesses entsteht das **Leistungsergebnis**, „das geeignet ist, dem Nachfrager einen Nutzen zu stiften“ (vgl. Engelhardt et al. 1993, S. 398). Weitere Kriterien, die im Zusammenhang mit dem Ergebnis stehen, können auf die **Immaterialität** zurückgeführt werden (vgl. Engelhardt 1989, S. 278); dies sind unter anderem Flüchtigkeit, fehlende Eigentumsübertragung sowie Individualität, Simultanität von Produktion, Absatz und Verbrauch. Das Leistungsergebnis stellt ein Bündel aus verschiedenen Teilleistungen dar, die in unterschiedlichem Ausmaß durch die Integration des externen Faktors entstanden sind (vgl. Kleinaltenkamp et al. 2009, S. 41).

Abbildung 2 gibt die erläuterten Leistungsdimensionen wider.

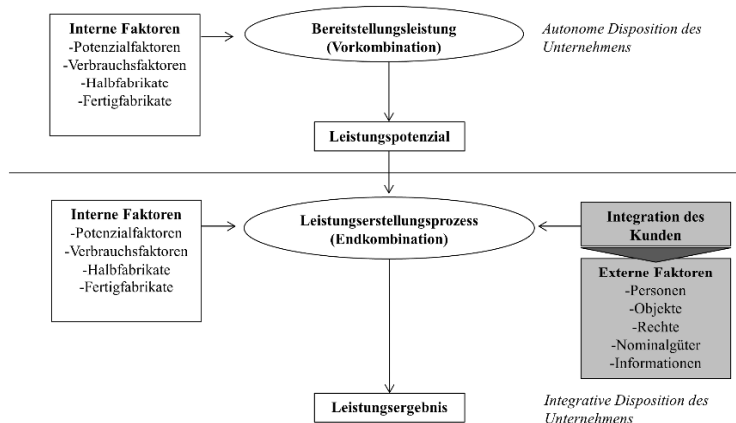


Abbildung 2: Prozess der integrativen Leistungserstellung

(Quelle: in Anlehnung an Hildebrand 1997, S. 33; Kleinaltenkamp 1997b, S. 351)

²³ Wie die Integration des externen Faktors weiter klassifiziert werden kann, z.B. nach Zeitpunkt, Häufigkeit etc., wird in Abschnitt 4.2.7.1 näher erläutert.

2.1.2 Produkte als Dienstleistungen: Die Service-Dominant Logic for Marketing

Eine Abgrenzung des Dienstleistungsbegriffs vom Sachleistungsbegriff, die sogar in eine vollständige Unterordnung der produktzentrierten Sichtweise unter die dienstleistungs-zentrierte Logik mündet, ist in dem Ansatz der Service-Dominant Logic (SDL) zu sehen (vgl. Vargo/Lusch 2004, 2006a). Es wird konstatiert, alle Leistungen, inklusive Sachleistungen, seien Dienstleistungen, da auch jedes Produkt dem Verbraucher letztlich einen Dienst erweisen würde. Diese Auffassung spiegelt sich vor allem in den folgenden beiden der insgesamt neun „foundational premises (FPs)“ wider (vgl. Vargo/Lusch 2004, S. 6 ff., 2006a, S. 10 ff.): *“Goods are distribution mechanisms for service provision.”* (FP3) und *“All economies are service economies.”* (FP5). Wichtige Begriffe innerhalb der SDL sind *“operand resources“* und *“operant resources“*. Die operanden Ressourcen sind jene, an denen ein Effekt erzeugt wird. Es handelt sich dabei vorwiegend um materielle Leistungen. Mit operanten Ressourcen wird hingegen der Effekt auf die operanden Ressourcen erzeugt. Bei letzteren handelt es sich vor allem um Wissen, Fähigkeiten und Kompetenzen. Sie sind also immaterieller Natur (vgl. Vargo/Lusch 2004, S. 2). Während in der güterzentrierten Sichtweise die operanden Ressourcen im Vordergrund stehen, liegt der Fokus in der SDL auf den operanten Ressourcen (vgl. Saab 2008, S. 222). So gelangen Vargo/Lusch (2004, S. 120) zu folgender Definition von Dienstleistungen: „[...] we define service as the application of specialized competences (skills and knowledge), through deeds, processes, and performances for the benefit of another entity itself“.

Einer dichotomen Auffassung von Produkt und Dienstleistung in Form von Residualdefinitionen, die keine leistungsspezifischen Charakteristika bietet, stellen sich die Autoren kategorisch entgegen (vgl. Vargo/Lusch 2004, S. 326). Die Autoren betonen, dass aus ihrem Ansatz nicht abzuleiten ist, dass Dienstleistungen wichtiger als Produkte seien und das Konzept „service“ nur das bisher vorherrschende Konzept „good“ ablösen soll (vgl. Vargo/Lusch 2006b, S. 46). Doch gerade die eindeutige begriffliche Servicezentrierung zieht in der Literatur Kritik auf sich. Die Kritik rankt sich dabei nicht darum, ob das Eine (Dienstleistung) wichtiger ist als das Andere (Produkt) oder andersherum, sondern um die Reduzierung des Erkenntnisgewinns, die aus der Definition von Vargo/Lusch (2004) resultiert. So bemängeln Achrol/Kotler (vgl. 2006, S. 331): *„Failing to keep the tangible dimensions of the service-product in clear perspective risks building more and better service for the sake of service, a service orientation similar to the product orientation as in the parable of building a better mousetrap.“* Die Besonderheiten für das (Marketing-)Management, die aus der Tangibilität von Produkten resultieren, wie z.B. Design, Lagerung, Recycling, würden durch eine service-dominierte Sprache ausgeblendet (vgl. ebd., 2006, S. 331; in ähnlicher Weise argumentieren Kleinaltenkamp et al. 2009, S. 49; Stauss 2005, S. 492 ff.).

Der Ansatz der SDL wird als fruchtbarer Beitrag für die Entwicklung eines neuen Marketingparadigmas gesehen (vgl. Gummesson 2004, S. 21; Webster Jr. 2006, S. xi). Dazu ist ein breiter von den Autoren forcierter Diskurs in der Marketingliteratur ausgelöst worden, der dem Ansatz beinahe Kultstatus verleiht (vgl. Lusch/Vargo 2006a und die darin enthaltenen Beiträge; 2006b; Lusch et al. 2007). Neben den kritischen Diskussionen der einzelnen fundamentalen Annahmen (vgl. Day et al. 2004) wird jedoch auch konstatiert, dass die SDL noch keine Theorie darstelle (vgl. Jacob/Ulaga 2008, S. 251; Lusch et al. 2006, S. 267; Saab 2008, S. 229 f.)²⁴ und eine empirische Prüfung der Annahmen noch ausstehe (vgl. Brodie et al. 2006, S. 316). Ein weiterer konzeptioneller Nachteil zur Untersuchung von Beziehungen zwischen Anbieter und Nachfrager ist die nicht vorhandene Trennung zwischen Einzeltransaktion und Geschäftsbeziehung. Auch einer Einzeltransaktion wird bereits Relationalität zwischen Kunde und Anbieter zugesprochen (vgl. für eine zusammenfassende Diskussion Saab 2008, S. 231). Dies erschwert die Untersuchung, wie eine Bindung des Kunden bzw. eine „innere Verbindung“ zwischen den Einzeltransaktionen (vgl. Plinke 1989, S. 306, Hervorh. im Original) mit einem Kunden entsteht.

2.1.3 Systematisierungen von Dienstleistungen aus der englischsprachigen Literatur

In der englischsprachigen Literatur wird weithin mit „service classification[s]“ (Shafti et al. 2007, S. 709) gearbeitet, um Dienstleistungen zu charakterisieren und von Produkten abzugrenzen.²⁵ Zunächst wurde versucht, einen abschließenden Satz an Eigenschaften zu identifizieren, anhand derer sich Dienstleistungen eindeutig definieren und von Produkten abgrenzen lassen. Auf Shostack (1977, 1981) ist zurückzuführen, dass die Intangibilität diesbezüglich starke wissenschaftliche Aufmerksamkeit erfahren hat (vgl. u.a. Bowen 1990, S. 19 f.; Rushton/Carson 1989, S. 27 ff.; Zeithaml et al. 2006, S. 21 ff.). Als viel diskutierter und zitierter Vierer-Kanon haben sich insgesamt „Intangibility“, „Heterogeneity“, „Simultaneous Production and Consumption“ und „Perishability“ in der Literatur etabliert (vgl. Lovelock/Wirtz 2004, S. 9; Fisk et al. 1993, S. 68; Kerin et al. 2003, S. 323; Kotler 2003, S. 446; Sasser et al. 1979, S. 15 ff.; Solomon/Stuart 2003; Zeithaml et al. 2006, S. 21 ff.). Eine Kritik erfahren die vier Kriterien durch Lovelock/Gummesson (2004), die deren Generalisierbarkeit durch die Vielfältigkeit der in der Praxis existierenden Dienstleistungsarten als nicht gegeben sehen. Sie schlagen „Non-ownership“ als das einzige Charakteristikum von Dienstleistungen

²⁴ Saab (2008) unterzieht die Service-Dominant Logic einem kritischen Vergleich mit der Leistungslehre und gelangt zu dem Ergebnis, dass die Leistungslehre nach ausgewählten Kriterien, wie z.B. Präzision, Informationsgehalt und Integrationspotenzial, in stärkerem Maße Theoriecharakter besitzt als die Service-Dominant Logic.

²⁵ Shafti et al. (2007, S. 710 ff.), Lovelock (1983, S. 10 f.) und Boyt/Harvey (1997, S. 294) stellen jeweils einen Überblick verschiedener Klassifizierungen zur Verfügung, so dass hier auf eine detaillierte Darstellung einzelner Ansätze verzichtet wird.

vor und entwickeln eine darauf basierende Klassifikation (vgl. ebd.2004, S. 25 ff.). Daneben gibt es eine Vielzahl kontextspezifischer Untersuchungen in bestimmten Branchen, deren Eigenschaftskataloge über die vier eben genannten Kriterien hinausgehen. Sie können aufgrund ihrer Kontextspezifität jedoch ebenfalls keine Generalisierbarkeit als konzeptionellen Bezugsrahmen für sich beanspruchen (vgl. Shafit et al. 2007, S. 713). Insgesamt kann der Einschätzung von Grove et al. (2003, S. 108) gefolgt werden, die den Status der Dienstleistungsforschung als „diffuse“ beschreiben.

Es ist jedoch hervorzuheben, dass Charakteristika, die den Kontakt zwischen Anbieter und Nachfrager beschreiben, im Zeitverlauf in den Arbeiten immer stärker hervorgetreten sind. So werden neben dem klassischen Vierer-Kanon auch „client-based relationships“ und „customer contact“ (Pride/Ferrell 2003, S. 325), „degree of collaboration required between buyer and seller“ (Jackson et al. 1995, S. 103) und „Customer Involvement“ (Zeithaml et al. 2006, S. 21ff.) als Dienstleistungscharakteristika genannt. Die Auswertung von 16 Studien durch Bowen (1990, S. 44) zeigt, dass die Kriterien „Employee/Customer Contact“, „Importance of Employees“, „Customer Participation“, „Customer Contact“ und „Service Affecting People or Things“ von verschiedenen Autoren zur Beschreibung von Dienstleistungen verwendet werden. Mills/Margulies entwickeln eine Klassifizierung von Dienstleistungsorganisationen, die ausschließlich das „personal interface“ zwischen Kunden und Anbieterorganisation zum Gegenstand hat (vgl. 1980, S. 260 ff.).²⁶ Die Beteiligung des Kunden an der Leistungserstellung wird auch in der englischsprachigen Marketing- und Managementliteratur als ein zentrales Merkmal der Dienstleistungserstellung aufgefasst und hat zu einer Reihe von Wortkreationen und Neologismen geführt, wie etwa „Prosumer“ (vgl. Toffler 1980, S. 272 ff.) oder „Co-Producer“ (vgl. Cowell 1984, S. 219; Kalaignanam/Varadarajan 2006; Wikström 1996).

Die Relevanz von Intangibilität und Immaterialität als Dienstleistungscharakteristika, die sich auch aus dem phasenbezogenen Ansatz ableiten lassen, können durch die Berücksichtigung englischsprachiger Arbeiten belegt werden.

2.1.4 Zwischenfazit: Zweckmäßigkeit der behandelten Leistungsbegriffe vor dem Hintergrund des Untersuchungsfokus der Arbeit

In der vorliegenden Arbeit wird ein Leistungsverständnis benötigt, das sowohl produkt- als auch dienstleistungszentrierte Komponenten und eine flexible Kombinationen aus beiden gemäß jeweiliger Kundenwünsche berücksichtigen kann (vgl. Abschnitt 1.1). Dieses Erfordernis hat zur Konsequenz, dass die Einordnung der betrachteten Leistung in eine Systematisierung von Wirtschaftsgütern, die eine dichotome Kategorisierung von Dienstleistung versus Produkt

²⁶ Für eine detaillierte Darstellung vgl. Abschnitt 4.2.7.2.

beinhaltet, nicht zielführend ist. Die Einordnung einer Leistung muss vielmehr nach der Dominanz bestimmter Merkmale auf einem Kontinuum erfolgen können. Die Sichtweise wird in der Literatur vielfach vertreten: So bezeichnen Rushton/Carson (vgl. 1989) die bipolare Unterscheidung von Produkten und Dienstleistungen in tangibel versus intangibel als „something of an over-simplification“, da Produkte beide Eigenschaften aufweisen, die jedoch unterschiedlich proportional ausgeprägt sein können: „Products based on goods tend to have more tangible characteristics whereas products with a service as their core tend to be more intangible“ (Rushton/Carson 1989, S. 27). Dass eine Leistung gemäß der proportionalen Eigenschaftsanteile darzustellen ist, arbeitet ebenfalls Shostack (1981, 1977) mit dem molekularen Modell heraus. Demnach werden Produkt/Service-Kombinationen wie Atome gesehen, deren einzelne Elemente in jeweils einzigartigen molekularen Konfigurationen verbunden sind. Eine Packung Getreideflocken scheint zunächst eindeutig ein Produkt zu sein, stellt jedoch das Ergebnis einer Reihe von ineinandergreifenden Dienstleistungen und Produkten dar, angefangen mit der landwirtschaftlichen Dienstleistung des Getreideanbaus. Dies versinnbildlicht die symbiotische Verbindung von Produkten und Dienstleistungen (vgl. Shostack 1981, S. 49). Verschiedene Leistungstypen können auf dem Kontinuum „tangibel – intangibel“ eingeordnet werden, das in Abbildung 3 dargestellt ist.

Dass eine trennende Sichtweise auf Dienstleistungen und Güter aus Praxissicht nicht zielführend ist, sondern vielmehr eine „gebündelte Sichtweise“ begründen Grove et al. (2003, S. 114) mit Blick auf den Kunden. Sie beschreiben Anbieter speziell im Industriegüterbereich als „solution provider“, die Produkte, Dienstleistungen oder beides anbieten, um die Kundenbedürfnisse zu erfüllen. Lovelock und Gummesson argumentieren mit der Vielfältigkeit von Dienstleistungen und der Beobachtbarkeit von Leistungsbündeln in der Praxis: „The underlying problem is rooted in the extensive and still growing diversity of activities within the service sector and complicated by the fact that goods and services appear in tandem in almost every offering.“ (vgl. 2004, S. 32; ähnlich Angelis et al. 2011, S. 12; Mills/Margulies 1980, S. 260). Brodie et al. (2006, S. 316) sehen ein flexibles Selbstverständnis von Anbietern gar als Schlüssel zum Unternehmenserfolg: Demnach sind erfolgreiche Firmen jene, die flexibel auf sich bietende Chancen reagieren können, indem sie je nach Kundenerfordernis sowohl eine produktzentrierte als auch eine dienstleistungszentrierte Position oder beides einnehmen können.

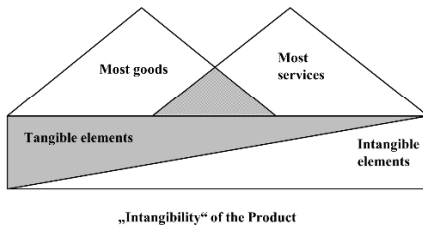


Abbildung 3: Materielle und immaterielle Anteile einer Leistung
 (Quelle: Rushton/Carson 1989, S. 28)

Gegen eine trennscharfe Unterscheidung von Dienstleistungen und Produkten spricht zudem die Abwesenheit geeigneter überschneidungsfreier und nicht widersprüchlicher Definitionen des Begriffs Dienstleistung (vgl. Corsten 1997, S. 30; Engelhardt et al. 1993, S. 397 und S. 404; Kleinaltenkamp 1998a, S. 34), obwohl er in Alltagssprache, Wirtschaftspraxis und den Wirtschaftswissenschaften seit langem etabliert ist (vgl. Maleri 1997, S. 1; Kleinaltenkamp 1998a, S. 31). Die Einordnung von Leistungen auf Eigenschaftsdimensionen erscheint hingegen als gangbarer Weg, um der Vielfalt in der Praxis vorkommender Leistungen gerecht zu werden. Der phasenbezogene Ansatz zeigt jedoch, dass ein konstitutives Merkmal nicht genügt, um Leistungen zu beschreiben: Nicht nur Intangibilität (versus Tangibilität) ist charakteristisch für Dienstleistungen, sondern auch die Integrativität (versus autonome Erstellung durch den Anbieter). Bedenkt man, dass der Phasenansatz auch verwendet wird, um Dienstleistungen in eine der drei Phasen einzuordnen, je nachdem welche Phase bei der Dienstleistung dominiert (vgl. Corsten 1997, S. 21 ff.; Meffert/Bruhn 2006, S. 30), lässt sich bereits erahnen, wie schwierig eine eindeutige Zuordnung in vielen praktischen Fällen sein kann (vgl. hierzu die Diskussion bei Engelhardt et al. 1993, S. 398 ff.; Kleinaltenkamp 1998a, S. 35 ff.). Eine Weiterentwicklung stellt daher die Einordnung von (Dienst-)Leistungen in mehrdimensionalen Räumen dar, um sich von den Problemen, die mit dem Begriffspaar „Sachleistung – Dienstleistung“ verbunden sind, zu trennen (vgl. Corsten 1997, S. 30f.; Meyer 1983, S. 137; Woratschek 1996). Die Leistungslehre folgt diesem Grundgedanken und wird im folgenden Abschnitt 2.2 als Ansatz vorgestellt, der dem flexiblen Verständnis von Leistungen gerecht wird.

2.2 Die Leistungslehre: Leistungsbündel im Fokus

Die Leistungslehre nach Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer (1993) hat in der Literatur weite Verbreitung gefunden und Diskussionen angeregt (vgl. Corsten/Gössinger

2007a, S. 29 f.; Fließ 2001, S. 15; Haller 2005, S. 15 ff.; Oguachuba 2009, S. 32; Kleinaltenkamp 1998a, S. 40 ff.; Saab 2008; Trommen 2001, S. 78; Woratschek 1996, S. 59). Der Ansatz wendet sich von einer Trennung von Dienstleistungen und Sachgütern ab und ermöglicht es durch seine Zweidimensionalität, Leistungen graduell nach den jeweiligen Ausprägungen auf den beiden Dimensionen Integrativität und Immaterialität einzuordnen. Zu diesem zweidimensionalen Raum gelangen Engelhardt et al. (1993, S. 404) über ihre Kritik an der sprachlich nicht logischen Vermischung der prozessbezogenen Definition von Leistungen (Kriterium Integrativität) mit der ergebnisorientierten Definition (Immaterialität): Integrative Dienstleistungen seien nicht das Gegenteil von materiellen Sachleistungen und umgekehrt. Wenn die Prozess- und die Ergebnisbetrachtung jeweils singulär angewendet schon zu keiner klaren Trennung von Sachleistungen und Dienstleistungen führen, „so kann eine Vermischung beider Ansätze erst recht nicht zu einer präzisen Dienstleistungsdefinition beitragen.“ (ebd. 1993, S. 405 und S. 416).

Faktisch stellen Leistungen „mehr oder weniger komplexe Leistungsbündel“ (Engelhardt et al. 1993, S. 409) dar, die sich allesamt mit Hilfe der beiden Achsen einordnen lassen (vgl. Fließ 2009, S. 17). Leistungen werden demnach *nie* einzeln, sondern immer als ein Bündel von Teilleistungen aufgefasst, die „durch Anbieter zur Befriedigung spezieller Nachfragerbedürfnisse geschnürt“ werden (Engelhardt et al. 1993, S. 407; vgl. auch Kleinaltenkamp et al. 2009, S. 40). Die Teilprozesse können an unterschiedlichen Stellen der betrieblichen Wertschöpfungskette stattfinden, und ihre Teilergebnisse können bezüglich ihrer Ausprägungen auf beiden Dimensionen im Prozessverlauf jeweils unterschiedlich sein. So wird z.B. eine Software zunächst entwickelt (immateriell) – oder ein elektronischer Bauplan erarbeitet – und später auf Trägermedien gespeichert bzw. als Produkt gebaut und ggf. in bestehende Computerprogramme oder industrielle Maschinen integriert (materiell). Dabei kann der Eigenanteil des Kunden zwischen Entwicklung und Fertigung stark variieren. Er kann z.B. eine individuelle Software benötigen, bei der ein in Form regelmäßiger Workshops maßgeblich an Festlegung von Funktionalität beteiligt ist und sogar Teile zur Programmierung beisteuert (hohe Integrativität). Die Fertigung überlässt er hingegen vollständig dem Anbieter (geringe Integrativität). Die gleiche Leistung kann außerdem in verschiedenen Kontexten eine andere Bedeutung haben, z.B. ein PC, der für einen anonymen Massenmarkt erstellt wird, versus ein PC als Bereitstellungsleistung des Herstellers, der noch individuell konfiguriert und mit anderen internen und externen Produktionsfaktoren kombiniert wird (vgl. Engelhardt et al. 1993, S. 403).

Zu berücksichtigen ist hierbei, dass bei jedem Leistungsbündel immer ein Mindestmaß an Integrativität vorliegt, da der Kunde spätestens beim Absatz in Kontakt mit dem Anbieter kommt. Ebenso liegt immer ein Mindestmaß an Immaterialität vor, die durch die Einsteuerung von Informationen durch den Kunden und das Know-how von Anbieter und Kunde, das

in jedem materiellen Leistungsergebnis steckt, begründet ist (ebd. 1993, S. 414 und S. 416; vgl. auch Fließ 2009, S. 15).

Engelhardt et al. (1993, S. 399 ff.) zeigen auf, dass die Trennung von Dienstleistungen und Produkten anhand einzelner Dimensionen (Potenzial, Prozess, Ergebnis) scheitern muss. So ist die Bereitstellungsleistung (Potenzial) sowohl bei Produkten und Dienstleistungen unerlässlich und die Übergänge zwischen verschiedenen Leistungen sind fließend und nicht starr. Die Anwendung der Immaterialität als einziges trennendes Kriterium würde bedeuten, dass Sachleistungen immer materiell und Dienstleistungen immer immateriell wären. Doch spricht hier schon das Beispiel von Trägermedien zur Speicherung von z.B. entwickelter Software, was von Meyer (1987) mit dem Begriff der Veredelung von Dienstleistungen beschrieben wird, gegen den Erfolg einer solchen Definition. Ebenso sind nicht alle integrativ erstellten Leistungen per se Dienstleistungen und vom Anbieter autonom erstellte Leistungen automatisch Sachleistungen. Hiergegen sprechen Beispiele wie die Anfertigung einer industriellen Sondermaschine oder der Bau eines individuell entworfenen Hauses in Abstimmung mit einem Architekten.

Die wesentlichen Erkenntnisse der Leistungslehre sind in Abbildung 4 zusammengefasst. Die Typologie der Leistungslehre ist in Abbildung 5 dargestellt.

- 1 Alle in der Realität zu beobachtenden Absatzobjekte sind Leistungsbündel.
- 2 Jedes Leistungsbündel enthält eine Vielzahl betrieblicher Prozesse verschiedenster Art, die sowohl autonomer als auch integrativer Natur sein können.
- 3 Integrative Prozesse sind an jeder Stelle der betrieblichen Wertschöpfungskette möglich. Es gibt kein Leistungsbündel ohne ein Mindestmaß integrativer Prozesse.
- 4 Jedes Leistungsbündel enthält in der Regel materielle und immaterielle Ergebnisbestandteile, wobei ein Mindestmaß immaterieller Bestandteile immer gegeben ist.
- 5 Die Leistungsdimensionen (Potenzial, Prozess, Ergebnis) sind keine linear ablaufenden und klar trennbaren Phasen, sondern Elemente eines komplexen und dynamischen Systems. Die Dimensionen und die dazugehörigen betrieblichen Prozesse fließen ineinander über und überlappen sich.

Abbildung 4: Zentrale Erkenntnisse der Leistungslehre

(Quelle: in Anlehnung an Engelhardt et al. 1993, S. 415 f.)

Die vier Grundtypen, die sich in dem durch die Dimensionen aufgespannten Raum ergeben, werden wie folgt charakterisiert (vgl. Engelhardt et al. 1993, S. 416 ff.; Fließ 2009, S. 15 ff.; Kleinaltenkamp 1998a, S. 40 ff.):

- Typ I beinhaltet Leistungen, die sich ausschließlich oder in hohem Maße aus immateriellen Leistungsergebniskomponenten zusammensetzen und bei deren Erstellung der Kunde in starkem Umfang beteiligt ist, d.h. die Leistungen werden hochgradig durch die Mitwirkung des externen Faktors erstellt (z.B. die Leistung einer Unternehmensberatung, Werbeagentur).
- Typ II umfasst Leistungen, die ausschließlich oder in hohem Maße durch materielle Leistungsbestandteile charakterisiert sind, die aber ebenfalls vom Anbieter unter weitgehender Beteiligung externer Faktoren erstellt werden. Hier wird auch von materieller Auftragsleistung gesprochen. Ein Beispiel ist die Erstellung einer Sondermaschine, bei der der Kunde Wünsche und Materialien zu Testzwecken zur Verfügung stellt (vgl. Fließ 2009, S. 16 f.).
- Leistungen vom Typ III sind zwar in hohem Maße durch materielle Komponenten gekennzeichnet, werden aber vom Anbieter mehr oder weniger autonom, also ohne starke Beteiligung des externen Faktors, erbracht. Hier kann von „materielle[n] Produkte[n]“ oder „Produkte[n] im engeren Sinne“ gesprochen werden (vgl. Fließ 2009, S. 17). Beispiele sind vorproduzierte Teile, wie Schrauben, Schreibtische und Lampen.
- Typ IV beinhaltet Leistungen, die ausschließlich oder in starkem Maße ein immaterielles Leistungsergebnis aufweisen und die vom Anbieter weitestgehend autonom hergestellt werden können. Ein treffendes Beispiel ist die Standardsoftware, die ohne konkrete Informationen eines Kunden erstellt werden kann.

Am Beispiel der CIM-Lösung verdeutlichen Engelhardt et al. (1993), dass es nicht immer möglich, aber auch nicht notwendig ist, eine Leistung eindeutig in eines der vier Felder einzuordnen, da die Merkmale sich im Zeitverlauf ändern können (vgl. Punkt 5 in Abbildung 4).²⁷

Die Leistungslehre bietet durch die Abkehr einer starren Leistungsdichotomie die Möglichkeit, Leistungsbündel, die sich modular aus verschiedenen Leistungsanteilen zusammensetzen, zu erfassen. Auf dieser Basis können Unterschiede bezüglich der erfolgreichen Gestaltung von Absatzprozessen bei verschiedenen Ausprägungen von Leistungsbündeln untersucht werden, was in den Worten von Lovelock (1983, S. 19) dem folgenden praxisrelevanten Ziel dient: „Rather than continue to debate the existence of this broad dichotomy, it seems more

²⁷ Neben der Leistungslehre gibt es noch verschiedene andere Leistungstypologien. Einen Überblick über ausgewählte Ansätze und weiterführende Literatur gibt Fließ (2009, S. 18 f.).

useful to get on with the task of helping managers in service businesses do a better job of developing and marketing their products.”.

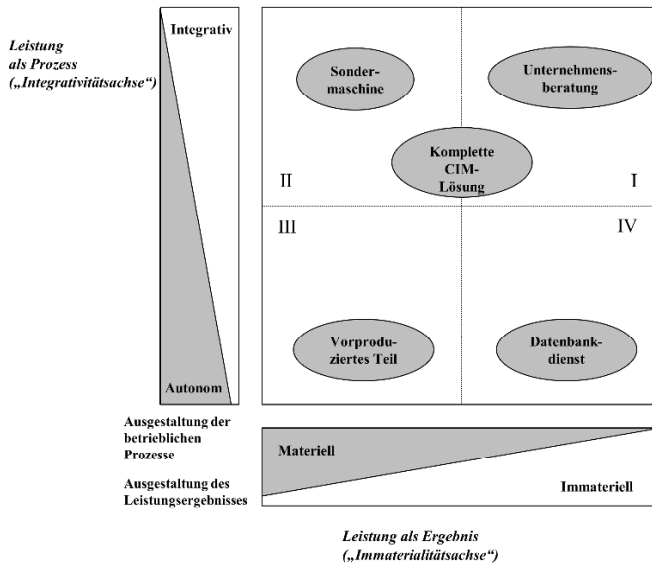


Abbildung 5: Die Typologie der Leistungslehre
(Quelle: Engelhardt et al. 1993, S. 417)

2.2.1 Kritische Auseinandersetzung mit dem industriellen Leistungsbegriff

Da die in dieser Arbeit untersuchte Leistung von Unternehmen für Unternehmen erstellt wird, erfolgt an dieser Stelle eine Auseinandersetzung mit Begriffen für den Leistungsaustausch zwischen Unternehmen, die in der Literatur vorzufinden sind.

In der deutschsprachigen Literatur hat sich für „Leistungen, die von Unternehmen/Organisationen beschafft werden, um weitere Leistungen zu erstellen, die nicht in der Distribution an Letztconsumenten bestehen“ der Begriff *Industriegüter* etabliert (Backhaus/Voeth 2007, S. 5; vgl. auch Engelhardt/Günter 1981, S. 24; Homburg/Krohmer 2003, S. 85; Meffert 1998, S. 71). Die beschafften Leistungen erreichen den Endkonsumenten also gegebenenfalls erst nach Durchlaufen mehrerer weiterer Verarbeitungsstufen der Supply Chain. Man spricht deshalb auch von *abgeleiteter oder derivativer Nachfrage*, da sich die Nachfrage aus Beschaffungsentscheidungen der nachgelagerten Marktstufen ableitet (vgl.

Backhaus/Voeth 2007, S. 3; vgl. Kleinaltenkamp 1997a, S. 753; vgl. Richter 2001, S. 11). Die betreffenden Leistungen sind nicht konsumtiv, sondern investiv und/oder produktiv (vgl. Backhaus/Voeth 2007, S. 5). Die Bezeichnungen Investitionsgütermarketing und industrielles Marketing werden in der Literatur weitestgehend synonym zum Begriff Industriegütermarketing verwendet (vgl. Backhaus/Voeth 2004, S. 6; Kern 1990, S. 1 ff.). Daneben hat sich auch der englischsprachige Begriff Business-to-Business-Marketing etabliert (vgl. Backhaus/Büschken 1998; Ehret 1998; Frauendorf et al. 2007; Günter 2006; Gupta/Woodside 2006; Ivens 2002; Kleinaltenkamp 1995, 1997a; Kleinaltenkamp/Jacob 1998; Kleinaltenkamp et al. 2006; Richter 2001; Wetzels et al. 2000). Dieser umfasst allerdings auch die Vermarktung an Endkonsumenten (konsumtive Kunden) im Groß- und Einzelhandel (vgl. Backhaus/Voeth 2007, S. 5; Kleinaltenkamp 1997a, S. 753). Entscheiden sich die oben zitierten Autoren unter Berücksichtigung der genannten Abgrenzungskriterien explizit für einen Begriff, so verwenden andere Autoren die Begriffe wiederum synonym (vgl. Engelhardt/Reckenfelderbäumer 2006, S. 211). Letztlich lässt sich hier wieder mit der Zweckmäßigkeit des Begriffsverständnisses für den Untersuchungsfokus argumentieren.

In dieser Arbeit findet der stark von Backhaus geprägte Begriff „Industriegütermarketing“ Verwendung oder adjektivisch abgeleitet „industrielles Marketing“ und „industriellen Leistungen“ (vgl. zu dieser Begriffswahl auch Busse 2005; Elbl/Wolfrum 1994; Engelhardt/Reckenfelderbäumer 2006; Fließ 2000; Garbe 1998; Günter/Kuhl 2000; Hildebrand/Klostermann 2007; Homburg/Garbe 1996; Lorenz-Meyer 2004; Luczak et al. 2006; Niederauer 2009; Plinke 1998; Reckenfelderbäumer 2004; Reckenfelderbäumer/Busse 2006a; Scheutzwow 2009; Simon 1994; Steven/Schade 2004). Die Entscheidung für den Begriff erfolgt aufgrund der Wichtigkeit, die Dienstleistungen in diesem Begriffsgebäude erfahren (vgl. Backhaus/Voeth 2007, S. 11)²⁸ sowie aufgrund der expliziten Berücksichtigung der Interaktion und des vom Kunden empfundenen Vorteils bzw. Nutzens (vgl. ebd. 2007, S. 12 und S. 15 ff.). Wie in Abschnitt 1.1 dargestellt, wurde die „person-to-person interaction between buyer and seller“ im industriellen Bereich im Zeitverlauf zwar oft von einer zu starken Konzentration auf die tangiblen Bestandteile der Leistung zurückgedrängt, sie verdient aber aufgrund ihrer Relevanz der häufig engen Kunde-Mitarbeiter-Interaktion wieder erhöhte praxisrelevante Aufmerksamkeit (vgl. Backhaus/Voeth 2007, S. 39; Håkansson 1982, S. 1; Klaus 1984; Mills/Margulies 1980; Solomon et al. 1985, S. 100; Vandenbosch/Dawar 2002).

²⁸ Der Begriff Dienstleistung wird von den Autoren verwendet, da sie sich nicht im Begriffsgebäude der Leistungslehre bewegen. Auch wenn dies nicht dem gewählten Begriffsverständnis der vorliegenden Arbeit entspricht, zeigt es, dass immaterielle Leistungskomponenten im Begriffsgebäude des Industriegütermarketings explizit berücksichtigt werden. Der Begriff Dienstleistung wird im Verlauf der Arbeit verwendet, sofern die Abgrenzung Dienstleistung – Produkt bei den jeweils zitierten Autoren explizit zu finden ist. Dies geschieht, auch wenn die Trennung nicht dem hier gewählten Begriffsverständnis entspricht, um die Originalquellen nicht verfälscht wiederzugeben.

Eine einheitliche Begriffsfassung ist unterdes auch für industrielle Leistungen nicht zu finden. Ebenso wie bei den frühen Definitionen und Klassifizierungen von Produkten und Dienstleistungen, die in Abschnitt 2.1 vorgestellt wurden, weisen auch die in der Literatur existierenden Klassifizierungen im industriellen Bereich dichotomen Charakter auf: Dienstleistungen werden überwiegend als Begleiterscheinung von bzw. als Zusatzangebot zu Produkten dargestellt. Dies spiegelt sich in Begriffen wie *produktendifferenzierende*, *additive oder produktbegleitende Dienstleistungen* sowie Dienstleistungen, die eine *Hardware-Relatedness* aufweisen, wieder (vgl. Kieffer 2002; Kotler/Bliemel 2001; Meyer 1985; Voeth et al. 2004). Zwar wird dabei betont, dass die Einordnung der Dienstleistung als Nebenleistung nicht bedeutet, „daß die [sie] immer eine untergeordnete Rolle gegenüber der Hauptleistung (Sachleistung) einnehmen muss“ und die Dienstleistungskomponente gerade im Anlagengeschäft häufig „einen höheren Stellenwert als das Sachgut einnimmt“ (Elbl/Wolfrum 1994, S. 121). Dieser abschwächende Einwand ändert jedoch nichts an der Grundaussage der Definition, an der überwiegend in der Literatur festgehalten wird. Die Definition von Zapf (1990, S. 62, Hervorh. des Verfassers) lässt zumindest die Möglichkeit zu, dass industrielle Dienstleistungen nicht zwangsläufig mit einem Sachgut in Verbindung stehen müssen. Dies bezieht sich auf das Merkmal: „*die Dienstleistungen werden am Markt als eigenständige Leistungen* oder als produktergänzende Nebenleistung angeboten“. Nach Garbe (1998, S. 27) handelt es sich dann um eine Entscheidung zur Diversifikation in den Dienstleistungsbereich, die häufig mit einer Ausgliederung in eigene Dienstleistungssparten verbunden ist. Es stellt sich dann die definitorische Frage, ob das Unternehmen ein Dienstleistungsunternehmen oder ein produzierendes Unternehmen, das industrielle Dienstleistungen anbietet, ist (vgl. Lorenz-Meyer 2004, S. 33). Dieser starre Klassifizierungsversuch wird jedoch nicht der modularen Flexibilität gerecht, mit der Leistungen in der Praxis angeboten werden (vgl. Boyt/Harvey 1997, S. 298). Auch eine Einteilung in fakultative (nicht zwangsläufig vom Kunden erwartete) und obligatorische (zwangsläufig vom Kunden erwartete) Leistungskomponenten (vgl. Lorenz-Meyer 2004, S. 35 f.) oder in Primär- und Sekundärleistungen in Abhängigkeit davon, ob eine Leistung im Preis enthalten ist oder nicht (vgl. Homburg/Garbe 1996, S. 260 ff.), wäre willkürlich, da dies von Kunde zu Kunde sehr unterschiedlich sein kann, also letztlich Verhandlungssache bleibt.²⁹ Vielmehr ist der zunehmend kundenindividuelle Zusammensetzung von Leistungsbündeln Rechnung zu tragen, die sich in Begriffen wie „Bundle-to-order“ oder „Make-to-order“ widerspiegelt (vgl. Frauendorf et al. 2007, S. 23 f.; Reichwald/Piller 2009, S. 236 f.). Die Einordnung der Leistung sollte sich am Kunden orientieren können und nicht umgekehrt.

²⁹ Ausführliche Literaturauswertungen zu der vorherrschenden Begriffsvielfalt sowie Klassifizierungsansätze finden sich bei Busse (1992), Garbe (vgl. 2005, S. 21 ff.), Homburg/Garbe (vgl. 1998, S. 21 ff.) und Lorenz-Meyer (vgl. 1996).

Zusammenfassend ist festzustellen, dass die trennenden Klassifizierungen von industriellen Dienstleistungen und Produkten die Einordnung der Leistung in dieser Arbeit ad absurdum führen würde. Um sich einem vorbehaltlosen Erkenntnisgewinn nicht von vorneherein entgegen zu stellen, ist eine Gleichberechtigung der Begriffe Dienstleistung und Produkt notwendig und die Modularität in Abhängigkeit von den Kundenwünschen zu berücksichtigen. Erneut ist daher der Verwendung der Typologie von Engelhardt et al. (1993) der Vorzug zu geben.

2.2.2 Zusammenfassung: Eigenes Leistungsverständnis

Es ist festzustellen, dass eine eindeutige Trennung zwischen Sachgütern und Dienstleistungen trotz aller Abgrenzungsversuche nicht zu einem inhaltlich akzeptablen Ergebnis geführt haben. Dieser Umstand ist auf die enge Verzahnung von Dienstleistungen und Produkten zurückzuführen. So beinhalten Dienstleistungen Sachleistungskomponenten und Sachgüter umgekehrt Dienstleistungskomponenten (vgl. Engelhardt/Schwab 1982, S. 503). Dieses Erkenntnis gilt sowohl für den Konsumgüter- als auch für den Industriegüterbereich. Daher wird in der vorliegenden Arbeit die Leistungstypologie nach Engelhardt et al. (1993) verwendet (vgl. Abschnitt 2.2).

Unter Berücksichtigung der Arbeiten von Engelhardt/Schwab (1982) und Engelhardt et al. (1993) wird die Leistung hier wie folgt definiert:

Im Untersuchungsfokus stehen industrielle Leistungen, die von Unternehmen/Organisationen (Nicht-Endkonsumenten) gekauft werden und mit deren Einsatz weitere Leistungen für die Fremdbedarfsdeckung erstellt werden.

Die Leistungen sind gekennzeichnet durch einen mehr oder weniger hohen Anteil immaterieller und integrativer Bestandteile und können in unterschiedlich komplexen Leistungsbündeln vom Kunden beauftragt werden.

Kundenbindung durch Kundenintegration auf
Industriegütermärkten

Scheutzow, S.

2017, XXIII, 476 S. 49 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-15528-5