



Universität Augsburg  
Prof. Dr. Hans Ulrich Buhl  
Kernkompetenzzentrum  
Finanz- & Informationsmanagement  
Lehrstuhl für BWL, Wirtschaftsinformatik,  
Informations- & Finanzmanagement

**UNIA**  
Universität  
Augsburg  
University

Diskussionspapier WI-31

## Zur Komplexität von Leistungen als Basis von Marketing-Entscheidungen

von

Gerhard Satzger

Februar 1997

in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 67, 7, 1997, S.781-784

# **Zur Komplexität von Leistungen als Basis von Marketing-Entscheidungen**

*- Ergänzungen zum Beitrag „Typologisierung von Dienstleistungen“ von  
Benkenstein und Güthoff in ZfB 66. Jg. (1996) H. 12 -*

von Gerhard Satzger\*

## **A. Einleitung**

In ihrem Beitrag diskutieren Benkenstein/Güthoff die Verwendung des Komplexitätsbegriffs zur Typologisierung von Dienstleistungen, stellen u.a. einzelne Leistungsmerkmale als Komplexitätsdimensionen vor und erörtern Konsequenzen für das Dienstleistungsmanagement, das Maßnahmen zur Handhabung bzw. Reduktion der Komplexität entwickeln und einsetzen sollte. Im folgenden sollen zwei naheliegende Ergänzungen dieser Ideen vorgestellt werden, die zum einen dazu dienen können, den Anwendungsbereich der Komplexitätsbetrachtungen von Benkenstein/Güthoff zu erweitern, zum anderen aber auch, um gegenwärtig am Markt beobachtbare Phänomene mit Hilfe des Komplexitätsbegriffs bzw. mit dem Bemühen um Komplexitätsreduktion erklären und in einen theoretischen Gesamtzusammenhang einordnen zu können.

## **B. Erweiterungsmöglichkeiten**

Im folgenden werden Erweiterungen der Sichtweise von Benkenstein/Güthoff zum einen im Hinblick auf die Abgrenzung des (Dienst-)Leistungsbegriffs, zum anderen auf die in den systemtheoretischen Ansatz aus Kundensicht einzubeziehenden Elemente vorgenommen.

### **I. Allgemeiner Leistungsbegriff**

Benkenstein/Güthoff beschäftigen sich zwar eingangs mit der Heterogenität von Dienstleistungen und zitieren auch einige Abgrenzungsprobleme, erläutern jedoch nicht, von welchem konkreten Dienstleistungsbegriff sie in ihrem Beitrag ausgehen - insbesondere, welche Abgrenzung zwischen Sach- und Dienstleistungen herangezogen wird. Tatsächlich ist diese Unterscheidung für die dargestellten Überlegungen auch unerheblich: die gesamte Diskussion der Komplexität als Typologierungsmerkmal kann auf beliebige Leistungen

---

\* Dr. Gerhard Satzger, Lehrstuhl für BWL mit Schwerpunkt Wirtschaftsinformatik, Universität Augsburg, 86135 Augsburg.

Anwendung finden, *ohne* daß eine Unterscheidung zwischen Sach- und Dienstleistungen - wie auch immer definiert - getroffen werden muß. Betrachtet man die angeführten Leistungsmerkmale als Komplexitätsdimensionen exemplarisch für die Beschaffung einer industriellen Anlage<sup>1</sup>, so kann diese aus einer *Anzahl von heterogenen Teilleistungen* (einzelne Bauteile, Ingenieur- und Beratungsleistung, Wartung) bestehen, *Multipersonalität* aufweisen (Kontakt des Kunden sowohl mit Vertriebspersonal als auch mit technischen Spezialisten), eine bestimmte *Länge der Leistungserstellung* bedingen (von der Projektierung über Lieferung und Installation bis hin zur Gewährleistung) sowie unterschiedlich *individuell* gestaltet sein (Spezialentwicklung oder Standardprodukt). Ebenso treffen die Persönlichkeitsmerkmale des *wahrgenommenen Risikos* sowie des *Involvement* auf das gesamte Leistungsspektrum zu<sup>2</sup>.

Bezieht man daher die Komplexitätsdimensionen auf Leistungsarten generell, ergibt sich ein wesentlich griffigeres Konstrukt für die Typologisierung von (jetzt ganz allgemeinen) Leistungen: bereits das oben genannte Beispiel zeigt, wie eng in vielen Fällen Leistungen verzahnt sind, die traditionell eher als Dienst- (z.B. Projektierung) oder als Sachleistungen (z.B. ein einzelnes Standardprodukt) klassifiziert worden wären. Mit diesem allgemeineren Verständnis würde gerade auch der Ansatz von Benkenstein/Güthoff - ganz im Sinne von Engelhardt et al. (1993) - für eine Aufhebung der Dichotomie von Sach- und Dienstleistungen plädieren, jedoch das Leistungskontinuum entlang neuer Dimensionen zerlegen, um so durchaus wertvolle Erkenntnisse für das Marketing und Management von Leistungen gewinnen zu können. In der Praxis können bereits Maßnahmen beobachtet werden, die sich - wenn auch vermutlich meist nicht explizit vor diesem theoretischen Hintergrund getroffen - durchaus als Maßnahmen zur Komplexitätsreduzierung für den Kunden und damit als sinnvolles „Leistungsmanagement“ interpretieren lassen: beispielhaft sei die Verringerung von Teilleistungen genannt, die sich z.B. in der Kfz-Industrie in der Verdichtung von Zulieferungen auf ganze Baugruppen niederschlägt oder sich im Konsumgüterbereich im Angebot kompletter Ausstattungspakete (z.B. bei Personenkraftwagen oder Personal Computern) ausdrückt. Generell kann die damit verbundene und vom Kunden positiv bewertete Reduzierung von Komplexität *eine* Motivation für Leistungsbündelung<sup>3</sup> darstellen.

---

<sup>1</sup> Analoges gilt auch im Konsumgüterbereich (z.B. für eine Einbauküche).

<sup>2</sup> Allerdings sollte die Verwendung dieser vorwiegend aus der individuellen Kaufverhaltensforschung stammenden Begriffe nicht dazu verleiten, industrielle Leistungen auszugrenzen - wengleich die bisherige Forschung im Bereich des Kaufverhaltens diesen Bereich stark betont hat (vgl. Meffert (1992), S. 37).

<sup>3</sup> Andere Motivationen wären z.B. Differenzierungsbestrebungen, kostenorientierte - „economies of scope“ (vgl. z.B. Friege (1993)) oder auch Vorteile durch Preisbündelung (vgl. z.B. Herrmann/Bauer (1996)).

## II. Kundenorientierte Sicht des Leistungserstellungsprozesses

Weitergehende Erkenntnisse für das Marketing und Management von Leistungen lassen sich aber auch insbesondere dann gewinnen, wenn der von Benkenstein/Güthoff gewählte Systemhorizont erweitert wird. Gehen die Autoren in ihren Betrachtungen vom System der (Dienst-)Leistungserstellung *eines* bestimmten Anbieters aus, so wird die sich für den Kunden<sup>4</sup> insgesamt stellende Komplexität u.U. noch nicht vollständig beschrieben. Untersucht man die Leistungserstellung aus Kundensicht, so sollte ebenfalls beachtet werden, daß die nachgefragte Gesamtleistung nicht notwendigerweise bei einem einzelnen Anbieter bezogen werden kann. Läßt man als Systemelemente entsprechend mehrere Anbieter zu, erhöht sich daher die Komplexität zumindest entlang der Dimension der Multipersonalität.

Mit dieser Interpretation lassen sich weitere in der Praxis beobachtbare Phänomene einordnen: so wird diesbezügliche Reduktion der Komplexität als marktfähige Leistung im Rahmen sog. Systemintegration<sup>5</sup> angeboten - häufig zusammen mit der eigentlichen Leistung (oder zumindest mit Teilen davon) gebündelt<sup>6</sup>: hierunter fallen z.B. insbesondere komplette Systemangebote, bei denen eine vom Kunden gewünschte Gesamtleistung durch einen Anbieter zusammengestellt und erbracht wird (z.B. die Erstellung einer Anlage durch einen Generalunternehmer).

Betrachtet man Komplexität gar - über den bei Benkenstein/Güthoff behandelten reinen *Leistungserstellungsprozeß* hinaus - in bezug auf den gesamten *Beschaffungsprozeß* des Kunden, so gewinnt die Systemintegration noch weiter an Gewicht<sup>7</sup>: Zusätzlich zur oben angeführten Komplexitätsreduzierung bei der eigentlichen Leistungserstellung wird durch eine zentrale Vertragsbeziehung mit einem Anbieter auch diejenige Komplexität vermieden, die anderenfalls durch das Auftreten zusätzlicher, konkurrierender Anbieter einzelner Teilleistungen und damit ggf. auch zusätzlicher Heterogenität (durch technologisch oder qualitativ unterschiedliche Teilleistungen) beim Kunden entstünde<sup>8</sup>.

---

<sup>4</sup> Man vgl. hierzu: „Es ist demnach unerheblich, wie komplex eine Leistung in ihrer Erstellung aus der Sicht des Anbieters tatsächlich ist. Ausschlaggebend ist vielmehr die Wahrnehmung der Komplexität durch den Verbraucher“ (Benkenstein/Güthoff (1996), S. 1499f).

<sup>5</sup> Es sei angemerkt, daß der dem Praxis-Terminus „Systemintegration“ zugrundeliegende Systembegriff lediglich auf die einzelnen Leistungskomponenten abstellt. Er ist damit nicht zu verwechseln mit dem bei Benkenstein/Güthoff betrachteten Systembegriff der kompletten Leistungserstellung.

<sup>6</sup> Vgl. z.B. Satzger (1997).

<sup>7</sup> Die Bedeutung dieser Integrationsleistungen wird z.B. im Bereich der Informationstechnologie weiter zunehmen. Dies ist u.a. auch bedingt durch den wachsenden Marktanteil offener Systeme und damit auch austauschbarer Komponenten (vgl. z.B. Hungenberg/Meffert (1995), S. 462f).

<sup>8</sup> Analog zur systemorientierten Betrachtung der Leistungserstellung könnte man dann von einem Systemansatz der Beschaffung sprechen.

## **C. Fazit**

Durch die beiden hier vorgeschlagenen Erweiterungen läßt sich zunächst das Konstrukt der Komplexität auf die Gesamtheit von Leistungen anwenden. Darüber hinaus legt die kundenorientierte Sichtweise des Leistungserstellungsprozesses den Unternehmen zusätzliche Möglichkeiten nahe, im Rahmen ihrer Marketing-Politik durch geeignete Angebotsformen Zusatznutzen („added value“) in Form von Komplexitätsreduzierung für den Kunden zu erwirtschaften.

## **D. Literatur**

- Benkenstein, M./Güthoff, J. (1996):* Typologisierung von Dienstleistungen. In: ZfB, 66, 12, S. 1493-1510.
- Engelhardt, W./Kleinaltenkamp, M./Reckenfelderbäumer, M. (1993):* Leistungsbündel als Absatzobjekte. In: ZfbF 45, 5, S. 395-426.
- Engelhardt, W./Kleinaltenkamp, M./Reckenfelderbäumer, M. (1995):* Leistungstypologien als Basis des Marketing - ein erneutes Plädoyer für die Aufhebung der Dichotomie von Sachleistungen und Dienstleistungen. In: DBW 55, 5, S. 673-678.
- Friege, C. (1995):* Economies of Scope als Entscheidungsgrundlage für Angebot und Zusammenstellung von Leistungsverbunden. In: DBW 55, 6, S. 743-760.
- Herrmann, A./Bauer, H. (1996):* Ein Ansatz zur Preisbündelung auf der Basis der „prospect“-Theorie. In: ZfbF 48, 7/8, S. 675-694.
- Hungenberg, H./Meffert, J. (1995):* Computermarkt im Wandel: Die Bedeutung „Offener Systeme“. In: DBW 55, 4, S. 453-464.
- Meffert, H. (1992):* Marketingforschung und Käuferverhalten. 2. Auflage.
- Satzger, G. (1997):* System Integration in Information Technology - An Intermediation Rather Than a Procurement Task? Erscheint in: Murphy, C. (Hrsg.): Proceedings of the 5th European Conference on Information Systems.