

Gestaltung hybrider Leistungsbündel

Handlungsraum und Instrumente für kundenwertorientierte Problemlösungen
– Eine theoretische und empirische Analyse in der produzierenden Industrie –

Michael Johannes Bauer

Michael Johannes Bauer

Gestaltung hybrider Leistungsbündel

Handlungsraum und Instrumente für kundenwertorientierte Problemlösungen

- Eine theoretische und empirische Analyse in der produzierenden Industrie –

Copyright by TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG 2011

1. Auflage 2011

Michael Johannes Bauer

Gestaltung hybrider Leistungsbündel

Handlungsraum und Instrumente für kundenwertorientierte Problemlösungen

1. Auflage

München: TCW Transfer Centrum GmbH & Co. KG, 2011

ISBN: 978-3-941967-13-7

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Verlag:

TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG, München

Alle Rechte, auch die der Übersetzung in fremde Sprache, vorbehalten. Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form, auch nicht zum Zwecke der Unterrichtsgestaltung, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abbildungsverzeichnis	IX
Abkürzungsverzeichnis	XIV
1 Einführung – Gestaltung hybrider Leistungsbündel als Herausforderung für die produzierende Industrie.....	1
1.1 Ausgangssituation und Problemstellung	2
1.2 Definitionsansatz und Praxisbeispiele hybrider Leistungsbündel	17
1.3 Charakterisierung der Forschungskonzeption	35
1.4 Zielsetzung und Vorgehensweise der Arbeit.....	37
2 Theoretischer Bezugsrahmen – Grundlagen für die Gestaltung hybrider Leistungsbündel	41
2.1 Begriffliche Grundlagen hybrider Leistungsbündel	41
2.1.1 Abgrenzung produzierender Industrieunternehmen	42
2.1.2 Abgrenzung materieller und immaterieller Leistungen.....	47
2.1.3 Leistungsbündel als integrierte Sichtweise.....	56
2.1.4 Zusammenfassung der Erkenntnisse	59
2.2 Strategische Bedeutung hybrider Leistungsbündel	61
2.2.1 Paradigmenwechsel bei industriellen Leistungsprogrammen	61
2.2.2 Wettbewerbsstrategische Rolle hybrider Leistungsbündel.....	64
2.2.3 Risiken und Herausforderungen hybrider Leistungsbündel	67
2.2.4 Zusammenfassung der Erkenntnisse	72
2.3 Programmplanung und Leistungsbündelgestaltung.....	73
2.3.1 Leistungsprogramme als Basis der Leistungsbündelgestaltung	73
2.3.2 Grundlagen der Leistungsbündelgestaltung	78
2.3.3 Ordnungsrahmen und Leitlinien der HLB-Gestaltung	82
2.3.4 Zusammenfassung der Erkenntnisse	88
2.4 Theoretische Ansätze für die Gestaltung hybrider Leistungsbündel.....	89
2.4.1 Kontingenztheoretische Ansätze als Strukturierungsschema	90
2.4.2 Theorieansätze zur Bestimmung der Erfolgskriterien	95
2.4.3 Zusammenfassung der Erkenntnisse	103

2.5	Zusammenfassung des theoretischen Bezugsrahmens	104
3	Empirische Basis – Explorative empirische Analysen zur Gestaltung hybrider Leistungsbündel.....	106
3.1	Explorative Managementbefragung	106
3.1.1	Design der Befragung.....	106
3.1.2	Ergebnisse der Befragung	111
3.1.3	Begründungszusammenhang der Forschungsfragen.....	133
3.2	Empirische Fallstudienanalyse	135
3.2.1	Fallstudienanalyse als Forschungsmethode	135
3.2.2	Datenbasis und Erhebungsmethodik	136
3.2.3	Analyse der Einflussfaktoren in den Fallstudien.....	141
3.3	Zusammenfassung des empirischen Bezugsrahmens.....	153
4	Modellbildung – Systemmodell, Gestaltungsziele und Einflussfaktoren der kundenwertorientierten Gestaltung hybrider Leistungsbündel	154
4.1	Modellbildung zur Gestaltung hybrider Leistungsbündel.....	154
4.1.1	Modell zur kundenwertorientierten Leistungsbündelgestaltung	155
4.1.2	Aufgabenanalyse der Modellelemente	159
4.1.3	Darstellung des modellspezifischen Gesamtzusammenhangs	165
4.2	Kundenwertorientierte Problemlösungen als Gestaltungsziel.....	167
4.2.1	Überlegungen zum Begriff der Kundenwertorientierung	168
4.2.2	Zielsystem der kundenwertorientierten HLB-Gestaltung	170
4.3	Einflussfaktoren der hybriden Leistungsbündelgestaltung	174
4.3.1	Vorgehensweise zur Analyse der Einflussfaktoren.....	174
4.3.2	Einflussfaktoren des materiellen Leistungsangebots	177
4.3.3	Einflussfaktoren des immateriellen Leistungsangebots	187
4.4	Typologisierung hybrider Leistungsprogramme	196
4.4.1	Gestaltungsaspekte der Typenbildung	196
4.4.2	Modellierung von Programmtypen	197
4.4.3	Ausprägungsanalyse der Einflussfaktoren	206
4.5	Zusammenfassung der Modellbildung.....	217

5	Gestaltungsfelder – Handlungsraum und Instrumente für kundenwertorientierte Problemlösungen.....	220
5.1	Gestaltungsbereiche des HLB-Handlungsraums	220
5.1.1	HLB-Strategiegestaltung	221
5.1.2	HLB-Programmgestaltung	232
5.1.3	HLB-Organisationsgestaltung	242
5.1.4	HLB-Führungsgestaltung	248
5.1.5	Zusammenfassung des HLB-Handlungsraums	254
5.2	Unterstützung der kundenwertorientierten HLB-Gestaltung	257
5.2.1	Instrumente der Zielfestlegung.....	259
5.2.2	Instrumente der Strategieformulierung.....	268
5.2.3	Instrumente der Leistungsstrukturierung.....	275
5.2.4	Instrumente der Problemdiagnose	281
5.2.5	Instrumente der Lösungskonfiguration.....	286
5.2.6	Instrumente des Controllings.....	290
5.2.7	Zusammenfassung des Instrumenteneinsatzes	294
5.3	Empirisch-induktive Analyse der HLB-Gestaltung	300
5.3.1	Ausprägungsformen des HLB-Handlungsraums.....	300
5.3.2	Instrumenteneinsatz zur kundenwertorientierten HLB-Gestaltung	316
5.3.3	Zusammenfassung der empirischen Analysen	324
5.4	Zusammenfassung der Gestaltungsfelder	326
6	Gestaltungsempfehlungen – Typspezifische Handlungsoptionen für die kundenwertorientierte HLB-Gestaltung	328
6.1	Gestaltungsempfehlungen zu den Ausprägungen des HLB-Handlungsraums	328
6.1.1	Leistungsprogrammtyp I: „No Frills“.....	328
6.1.2	Leistungsprogrammtyp II: „Value Added Services“	331
6.1.3	Leistungsprogrammtyp III: „Value Added Products“	334
6.1.4	Leistungsprogrammtyp IV: „High End Solutions“	337
6.2	Gestaltungsempfehlungen zum unterstützenden Instrumenteneinsatz	340
6.2.1	Methodenempfehlungen für die HLB-Strategiegestaltung	340
6.2.2	Methodenempfehlungen für die HLB-Strategieimplementierung.....	344

6.3 Zusammenfassung der Gestaltungsempfehlungen – Vorgehensmodell zur kundenwertorientierten HLB-Gestaltung.....	346
7 Schlussbetrachtung – Zusammenfassung und Implikationen für Forschung und Praxis	351
Anhangverzeichnis	360
Literaturverzeichnis.....	373

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1-1:	Trends und Wettbewerbsfaktoren der HLB-Gestaltung	3
Abbildung 1-2:	Spannungsfeld hybrider Leistungsbündel.....	22
Abbildung 1-3:	Konstitutive Merkmale hybrider Leistungsbündel	34
Abbildung 1-4:	Forschungskonzeption zur Analyse.....	36
Abbildung 1-5:	Analyseschwerpunkte der Arbeit.....	37
Abbildung 1-6:	Aufbau und Vorgehensweise der Arbeit.....	40
Abbildung 2-1:	Marketing-Verbund-Kasten nach Hilke	43
Abbildung 2-2:	Abgrenzung industrieller Geschäftstypen nach Backhaus	45
Abbildung 2-3:	Ebenen des Produkt- und Leistungsbegriffs	48
Abbildung 2-4:	Klassifikation von Gütern.....	50
Abbildung 2-5:	Dimensionen der konstitutiven Dienstleistungsdefinition.....	53
Abbildung 2-6:	Differenzierung des Dienstleistungsbegriffs	54
Abbildung 2-7:	Klassifizierung industrieller Dienstleistungen.....	55
Abbildung 2-8:	Bedarfsdeckung und Leistungserstellungsprinzip	58
Abbildung 2-9:	Leistungsbündel als integrierte Sichtweise.....	59
Abbildung 2-10:	Paradigmenwechsel bei industriellen Leistungsprogrammen	62
Abbildung 2-11:	Strategisches Dreieck nach Ohmae	64
Abbildung 2-12:	Dimensionierung und Komplexitätswirkung.....	76
Abbildung 2-13:	Programmspezifische Entscheidungsalternativen	77
Abbildung 2-14:	Produktordnungssysteme im Rahmen der Programmgestaltung	78
Abbildung 2-15:	Merkmale der Individualisierung	80
Abbildung 2-16:	Merkmale der Standardisierung.....	81
Abbildung 2-17:	Ordnungsrahmen zur Gestaltung hybrider Leistungsbündel	83
Abbildung 2-18:	Leitlinien der Gestaltung hybrider Leistungsbündel	89
Abbildung 3-1:	Varianten des verwendeten Maßstabs	108
Abbildung 3-2:	Struktur der Befragungsteilnehmer nach Branche und Größe.....	110
Abbildung 3-3:	Struktur der Befragungsteilnehmer.....	110
Abbildung 3-4:	Struktur der Betrachtungsgegenstände	111
Abbildung 3-5:	Strategische Marktpositionierung der Unternehmen	112
Abbildung 3-6:	Materielles Leistungsangebot der Unternehmen	114
Abbildung 3-7:	Struktur der angebotenen Leistungsprogramme.....	114

Abbildung 3-8:	Ausprägung der Leistungsprogramme	116
Abbildung 3-9:	Umfang des kundengerichteten Leistungsangebots	117
Abbildung 3-10:	Treiber erfolgreicher Leistungsangebote.....	118
Abbildung 3-11:	Bedeutung von Leistungsprogrammategorien.....	119
Abbildung 3-12:	Trends in der Leistungsprogrammgestaltung	120
Abbildung 3-13:	Erweiterungsbestrebungen des immateriellen Leistungsumfangs	121
Abbildung 3-14:	Erfahrungen mit Produkt-Service-Bündeln.....	122
Abbildung 3-15:	Wachstumsbestrebungen mit hybriden Leistungsbündeln	124
Abbildung 3-16:	Motive und Zielsetzungen für die HLB-Gestaltung.....	125
Abbildung 3-17:	Spezifische Erfolgsfaktoren der HLB-Gestaltung.....	126
Abbildung 3-18:	Varianten zur Gestaltung hybrider Leistungsbündel.....	128
Abbildung 3-19:	Chancen und Risiken der HLB-Gestaltung	129
Abbildung 3-20:	Prozesselemente zur Gestaltung hybrider Leistungsbündel.....	130
Abbildung 3-21:	Erfahrungsstand mit dem HLB-Instrumenteneinsatz	131
Abbildung 3-22:	Organisatorische Verankerung der HLB-Gestaltung	132
Abbildung 3-23:	Charakteristische Merkmale der Fallstudien.....	137
Abbildung 3-24:	Einflussgrößenanalyse Fallstudie 1	142
Abbildung 3-25:	Einflussgrößenanalyse Fallstudie 2	143
Abbildung 3-26:	Einflussgrößenanalyse Fallstudie 3	145
Abbildung 3-27:	Einflussgrößenanalyse Fallstudie 4	147
Abbildung 3-28:	Einflussgrößenanalyse Fallstudie 5	148
Abbildung 3-29:	Einflussgrößenanalyse Fallstudie 6	150
Abbildung 3-30:	Einflussgrößenanalyse Fallstudie 7	151
Abbildung 3-31:	Bewertung der Relevanzanalysen der Einflussfaktoren	152
Abbildung 4-1:	Systemelemente zur Gestaltung hybrider Leistungsbündel	157
Abbildung 4-2:	Modell zur kundenwertorientierten Gestaltung hybrider Leistungsbündel	159
Abbildung 4-3:	Zuordnung der Leitlinien zu den Modellelementen	160
Abbildung 4-4:	Aufgaben der HLB-Strategiegestaltung	160
Abbildung 4-5:	Aufgaben der HLB-Programmgestaltung	162
Abbildung 4-6:	Aufgaben der HLB-Organisationsgestaltung	163
Abbildung 4-7:	Aufgaben der HLB-Führungsgestaltung	164
Abbildung 4-8:	Gesamtzusammenhang des HLB-Modells	166

Abbildung 4-9:	Indifferenzkurven der Leistungsprogrammgestaltung.....	170
Abbildung 4-10:	Zielsystem hybrider Leistungsangebote	171
Abbildung 4-11:	Orientierung des materiellen Leistungsangebots.....	178
Abbildung 4-12:	Individualität des materiellen Leistungsprogramms.....	179
Abbildung 4-13:	Komplexität des materiellen Leistungsprogramms	181
Abbildung 4-14:	Kompetenzausstattung des Kerngeschäfts.....	182
Abbildung 4-15:	Attraktivität des relevanten Kernmarkts.....	183
Abbildung 4-16:	Branchendynamik des Kerngeschäfts.....	185
Abbildung 4-17:	Nachfrageschwankung im Kerngeschäft	186
Abbildung 4-18:	Diversifikation des immateriellen Leistungsprogramms.....	188
Abbildung 4-19:	Kontingenz des immateriellen Leistungsangebots	189
Abbildung 4-20:	Eigenschaft und Struktur des immateriellen Leistungsangebots	190
Abbildung 4-21:	Wettbewerbsintensität im relevanten Servicesegment	192
Abbildung 4-22:	Markt- und Kundenanforderung im Servicesegment	193
Abbildung 4-23:	Fähigkeiten und Ressourcen der Nachfrager	194
Abbildung 4-24:	Kundengebundenheit des immateriellen Leistungsangebots.....	196
Abbildung 4-25:	Kategorisierung der Einflussfaktoren und Ausprägungen.....	198
Abbildung 4-26:	Abgrenzfaktor „Umfang des materiellen Leistungsprogramms“	199
Abbildung 4-27:	Abgrenzfaktor „Veränderlichkeit des materiellen Leistungsprogramms“	200
Abbildung 4-28:	Charakterisierungs-Matrix des materiellen Leistungsprogramms.....	200
Abbildung 4-29:	Abgrenzfaktor „Umfang des immateriellen Leistungsprogramms“	201
Abbildung 4-30:	Abgrenzfaktor „Veränderlichkeit des immateriellen Leistungsprogramms“	202
Abbildung 4-31:	Charakterisierungs-Matrix des immateriellen Leistungsprogramms..	203
Abbildung 4-32:	Programmtypen der Gestaltung hybrider Leistungsbündel	204
Abbildung 4-33:	Charakterisierung hybrider Leistungsprogrammtypen.....	206
Abbildung 4-34:	Faktorenausprägung in den Fallstudien.....	207
Abbildung 4-35:	Positionierung der Fallstudien in den Programmclustern.....	207
Abbildung 4-36:	Einflussfaktorenkonstellation im Programmtyp I.....	209
Abbildung 4-37:	Fallstudiencluster „No Frills“	210
Abbildung 4-38:	Einflussfaktorenkonstellation im Programmtyp II	211
Abbildung 4-39:	Fallstudiencluster „Value Added Services	212

Abbildung 4-40:	Einflussfaktorenkonstellation im Programmtyp III.....	213
Abbildung 4-41:	Fallstudiencluster „Value Added Products“	214
Abbildung 4-42:	Einflussfaktorenkonstellation im Programmtyp IV	215
Abbildung 4-43:	Fallstudiencluster „High End Solutions“	217
Abbildung 5-1:	Handlungsraum der HLB-Gestaltung.....	221
Abbildung 5-2:	Anforderungen der HLB-Strategiegestaltung	222
Abbildung 5-3:	Zusammensetzung von Servicepaketen.....	229
Abbildung 5-4:	Strukturierung des Leistungsprogramms.....	230
Abbildung 5-5:	Anforderungen der HLB-Programmgestaltung.....	233
Abbildung 5-6:	Anforderungen der HLB-Organisationsgestaltung	242
Abbildung 5-7:	Anforderungen der HLB-Führungsgestaltung.....	249
Abbildung 5-8:	Gestaltungsvariablen im HLB-Handlungsraum	255
Abbildung 5-9:	Betrachtungsfokus der Methodenunterstützung	258
Abbildung 5-10:	Instrumente der Zielfestlegung.....	259
Abbildung 5-11:	Instrumente der Strategieformulierung	268
Abbildung 5-12:	Instrumente der Leistungsstrukturierung.....	276
Abbildung 5-13:	Instrumente der Problemdiagnose	282
Abbildung 5-14:	Instrumente der Lösungskonfiguration	286
Abbildung 5-15:	Instrumente des Controlling	290
Abbildung 5-16:	Prozessmodule der kundenwertorientierten HLB-Gestaltung.....	295
Abbildung 5-17:	Anwendungsschwerpunkte des Instrumenteneinsatzes.....	299
Abbildung 5-18:	Ausprägung des HLB-Handlungsraums in Fallstudie 1	301
Abbildung 5-19:	Ausprägung des HLB-Handlungsraums in Fallstudie 2.....	303
Abbildung 5-20:	Ausprägung des HLB-Handlungsraums in Fallstudie 3.....	305
Abbildung 5-21:	Ausprägung des HLB-Handlungsraums in Fallstudie 4.....	307
Abbildung 5-22:	Ausprägung des HLB-Handlungsraums in Fallstudie 5.....	311
Abbildung 5-23:	Ausprägung des HLB-Handlungsraums in Fallstudie 6.....	312
Abbildung 5-24:	Ausprägung des HLB-Handlungsraums in Fallstudie 7.....	314
Abbildung 5-25:	Analyse des Instrumenteneinsatzes in der Zielfestlegung.....	316
Abbildung 5-26:	Analyse des Instrumenteneinsatzes in der Strategieformulierung	318
Abbildung 5-27:	Analyse des Instrumenteneinsatzes in der Leistungsstrukturierung... ..	320
Abbildung 5-28:	Analyse des Instrumenteneinsatzes in der Problemdiagnose	321
Abbildung 5-29:	Analyse des Instrumenteneinsatzes in der Lösungskonfiguration	322

Abbildung 5-30:	Analyse des Instrumenteneinsatzes im Controlling.....	323
Abbildung 6-1:	Gestaltungsempfehlungen zum Leistungsprogrammtyp I: „No Frills“	329
Abbildung 6-2:	Gestaltungsempfehlungen zum Leistungsprogrammtyp II: „Value Added Services“	332
Abbildung 6-3:	Gestaltungsempfehlungen zum Leistungsprogrammtyp III: „Value Added Products“	335
Abbildung 6-4:	Gestaltungsempfehlungen zum Leistungsprogrammtyp IV: „High End Solutions“	338
Abbildung 6-5:	Methodenempfehlungen für die HLB-Strategiegestaltung.....	343
Abbildung 6-6:	Methodenempfehlungen für die HLB-Strategieimplementierung.....	344
Abbildung 6-7:	Vorgehenslogik zur kundenwertorientierten HLB-Gestaltung.....	348
Abbildung 6-8:	Zusammenfassung der Gestaltungsempfehlungen	350

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AG	Aktiengesellschaft
B2B	Business to Business
bspw.	beispielsweise
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CPU	Cost per Unit
d.h.	das heißt
DIN	Deutsches Institut für Normung
EBIT	Earnings before interest and taxes
etc.	et cetera
EUR	Euro
evtl.	eventuell
f.	folgende
ff.	fortfolgende
FF	Forschungsfrage
GA	Gestaltungsaspekt
ggf.	gegebenenfalls
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GPRS	General Packet Radio Service
GU	Generalunternehmung
HLB	hybrides Leistungsbündel
Hrsg.	Herausgeber
i.d.R.	In der Regel
i.e.S.	im eigentlichen Sinn
inkl.	inklusive
insb.	insbesondere
LC	Low Cost
LCC	Low Cost Country

Mio.	Million(en)
OEM	Original Equipment Manufacturer
p.a.	per anno
POS	Produktordnungssystem
sog.	sogenannt
Sp.	Spalte
TCO	Total Cost of Ownership
u.a.	unter anderem
z.B.	zum Beispiel

1 Einführung – Gestaltung hybrider Leistungsbündel als Herausforderung für die produzierende Industrie

Unternehmen der produzierenden Industrie sehen sich in vielen Absatzmärkten mit stagnierenden oder gar schrumpfenden Absatzzahlen ihrer herkömmlichen Sachleistungen konfrontiert. Umstände wie steigender globaler Wettbewerb, zunehmende Marktsättigung sowie eine wachsende technologische Vergleichbarkeit der Produkte spielen hier eine maßgebliche Rolle. Aufgrund der Erosion ihrer Wettbewerbsposition suchen traditionelle Industrieunternehmen nach neuen Wegen, die Kundenloyalität zu erhöhen, Kundenbeziehungen langfristig zu sichern und Differenzierungspotenziale gegenüber der globalen Konkurrenz zu erschließen. Zur Erreichung dieser Ziele rücken seit einigen Jahren vermehrt hybride Leistungsbündel (HLB) in den Fokus der strategischen Programmplanung industrieller Unternehmen. Als hybride Leistungsbündel lassen sich Kombinationen aus materiellen und immateriellen Leistungen bezeichnen, die am Markt als integrierte Leistungen angeboten werden.

Ein weiterer Grund für die zunehmende Attraktivität hybrider Leistungsbündel in der produzierenden Industrie liegt in der Tatsache begründet, dass Kunden immer komplexere, ganzheitliche Problemlösungen erwarten, die weit über den üblichen Kauf von isolierten Sachleistungen hinausgehen und somit zu einer weiteren Verschmelzung von Produkt- und Serviceleistungen führen. Der Wertbeitrag von hybriden Leistungsbündeln beruht dabei auf der effizienten Kombination von Kompetenzen zur Entwicklung kundenindividueller Problemlösungen mit Kompetenzen zur Generierung standardisierter Leistungsbündel. Für Industrieunternehmen bedeutet dies eine Restrukturierung und Erweiterung des bestehenden Leistungsprogramms bezüglich kundenwertorientierter Lösungen zur effizienten Befriedigung von Kundenbedürfnissen. Charakterisierend für diese Lösungen ist die Integration materieller und immaterieller sowie kundenspezifischer und standardisierter Leistungsbestandteile.

Sowohl in der Theorie als auch in der Praxis herrscht Konsens darüber, dass hybride Leistungsbündel einen entscheidenden Hebel zur Absicherung der Wettbewerbsfähigkeit und des Unternehmenswachstums darstellen. Dennoch lässt sich in der Unternehmenspraxis erkennen, dass die Gestaltung hybrider Leistungsbündel viele Unternehmen vor scheinbar unüberwindbare Herausforderungen stellt.

Auch wenn sich in vieler Hinsicht die Unternehmen der Problemfelder und Schwierigkeiten bei der integrativen Gestaltung kundenwertorientierter Problemlösungen bewusst sind und bereits Problemlösungsfähigkeiten besitzen, beruhen die Schwierigkeiten nicht ausschließlich auf einer mangelnden Strategieformulierung und -umsetzung. Vielmehr resultieren die derzeitigen Defizite aus einer fehlenden wissenschaftlichen Hilfestellung im Sinne einer durchgängigen und praktikablen Managementkonzeption zur Gestaltung hybrider Leis-

tungsbündel. Diesbezüglich gilt es, typspezifische Strategien, Konzepte und Methoden herauszuarbeiten, deren Anwendung es den Unternehmen ermöglicht, die bei der kundenwertorientierten Gestaltung hybrider Leistungsbündel zugrunde liegenden Fragestellungen zu beantworten. Die vorliegende Arbeit hat vor diesem Hintergrund das Ziel, strategische, strukturelle und methodische Entscheidungsaspekte bei der Gestaltung hybrider Leistungsbündel zu analysieren und Lösungswege für eine Entwicklung kundenindividueller Problemlösungen zu skizzieren. Zudem soll verdeutlicht werden, dass nur ein ganzheitlicher Ansatz im Sinne eines umfassenden Ordnungssystems einen nachhaltigen Erfolg bei der Gestaltung hybrider Leistungsbündel begründet.

1.1 Ausgangssituation und Problemstellung

Unternehmen der produzierenden Industrie stehen vor einigen alten und neuen Herausforderungen. Auf Basis gewonnener Erkenntnisse aus Wissenschaft und Praxis, die im nachfolgenden detailliert dargestellt werden, lässt sich die Ausgangssituation für die Gestaltung hybrider Leistungsbündel folgendermaßen charakterisieren:

- (1) Steigender globaler Wettbewerb in reifen Märkten führt zu Wettbewerbssituationen, in denen ein auf Kosten- und Preisvorteile fokussierter Verdrängungswettbewerb entsteht.
- (2) In zunehmend reiferen Märkten kommt es zu einer stetigen Verringerung des technischen Differenzierungspotenzials, da sich Produktfunktionalitäten und Qualitätsstandards immer stärker angleichen.
- (3) Unternehmen reagieren auf steigenden Wettbewerbsdruck und Margenverfall mit verstärkter Individualisierung des Produktangebots, was zu einem Anstieg der Variantenzahlen sowie der Komplexität bei gleichzeitiger Reduzierung der Skaleneffekte führt.
- (4) Die Fokussierung der Kunden auf ihre Kerngeschäftstätigkeiten führt zu einer Neuabgrenzung der einzelnen Wertschöpfungsstufen innerhalb eines Wertschöpfungssystems.
- (5) Kunden erwarten von ihren Lieferanten immer umfassendere Problemlösungen, die weit über das Angebot „reiner“ Sachleistungen hinausgehen. Daraus resultiert nicht nur ein erhöhter Koordinationsaufwand, sondern auch eine gegenseitige Durchdringung von Sach- und Serviceleistungen.
- (6) Art und Umfang der angebotenen Produkt- und Serviceleistungen werden den an sie gestellten Anforderungen hinsichtlich Kundennutzen und Wirtschaftlichkeit nicht immer gerecht.
- (7) Der strukturierten Leistungsprogrammplanung kommt als strategischer Ansatz zur Aufrechterhaltung und Weiterentwicklung von Wettbewerbsvorteilen sowie der gezielten Befriedigung wachsender Kundenwünsche eine herausragende Bedeutung für den Unternehmenserfolg zu.

- (8) Die integrierte Gestaltung hybrider Leistungsbündel verlangt einen umfassenden Mentalitätswechsel vom klassischen Produkthanbieter zum kundenindividuellen Problemlöser.
- (9) Traditionelle Strukturen und Systeme, die für das Management produktorientierter Leistungsangebote entwickelt wurden, reichen zumeist nicht aus, um sich als Anbieter hybrider Leistungsbündel erfolgreich am Markt etablieren zu können.

Im Rahmen der dieser Arbeit zugrunde liegenden Managementbefragung „Attraktivität kundenindividueller Produkt-Service-Bündel für die produzierende Industrie“ wurden Führungskräfte von 59 Unternehmen nach ihrer Einschätzung über vorherrschende Entwicklungstendenzen in der produzierenden Industrie befragt (vgl. Abbildung 1-1).

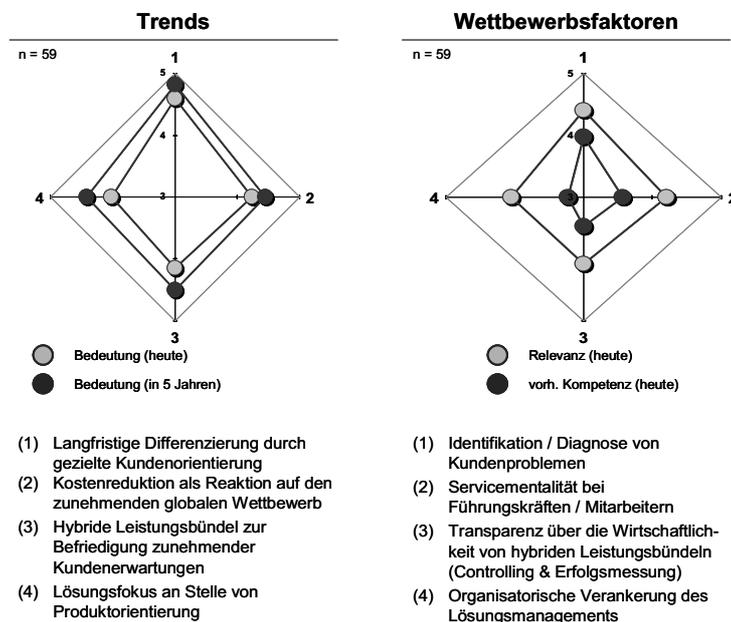


Abbildung 1-1: Trends und Wettbewerbsfaktoren der HLB-Gestaltung

Die Auswertung der Managementbefragung verdeutlicht die Erweiterung des Blickfelds produzierender Unternehmen um kundenindividuelle Problemlösungen und stellt die zunehmende Bedeutung eines ganzheitlichen Lösungsfokus im Allgemeinen und hybrider Leistungsbündel als Instrument zur Befriedigung zunehmender Kundenanforderungen und Wettbewerbsdifferenzierung im Speziellen heraus. Als wesentliche Wettbewerbsfaktoren zur Gestaltung hybrider Leistungsbündel werden insbesondere die Diagnose von Kundenproblemen, die Servicementalität von Führungskräften und Mitarbeitern, die Transparenz über die Wirtschaftlichkeit von hybriden Produkten und die organisatorische Verankerung des Lösungsmanagements benannt und zugleich das Fehlen von spezifischen Fähigkeiten und Fertigkeiten in diesen Bereichen bemängelt.

Die Intensität des Wettbewerbs (1) nimmt in einigen Branchen derart rasant zu, dass man von einem Hyperwettbewerb sprechen kann, in dem es kaum einem Unternehmen gelingt, vorhandene Wettbewerbsvorteile langfristig abzusichern.¹ Die vorherrschende Wettbewerbssituation ist zudem häufig durch reife Märkte gekennzeichnet, in denen die Nachfrage nur noch geringfügig oder gar nicht mehr ansteigt.² Ein Wandel vom Wachstumswettbewerb zum deutlich härteren Verdrängungswettbewerb ist die Folge.³ Verschärft wird dieser Wettbewerb noch durch eine fortschreitende Internationalisierung der Beschaffungs- und Absatzmärkte, die den Kosten- und Preisdruck auf etablierte Hersteller weiter erhöht.⁴ Unter den geänderten dynamischen Umfeldbedingungen müssen insbesondere Industrieunternehmen erkennen, dass ein Wettbewerb über technologisch und qualitativ hochwertige Produkte heute von fast allen erfolgreichen Unternehmen gleichermaßen beherrscht wird.⁵ Um angesichts dieser Entwicklungen nicht in einen existenzbedrohenden Preiskampf zu geraten, den Unternehmen aus Hochlohnländern wie Deutschland ohnehin kaum erfolgreich bestehen können, sind innovative Wettbewerbsstrategien zu suchen, die eine hohe Leistungsdifferenzierung ermöglichen.

Produkte auf hohem qualitativen und technologischen Niveau sicherten lange Zeit den deutschen Unternehmen einen nachhaltigen Wettbewerbsvorsprung. In zunehmend reiferen Märkten lässt sich jedoch ein Verlust des technischen Differenzierungspotenzials (2) erkennen.⁶ War es etablierten Unternehmen in der Vergangenheit meist möglich, technisch und qualitativ hochwertige Produkte zur Differenzierung im globalen Wettbewerb zu nutzen, erfüllt die internationale Konkurrenz die Anforderungen bzgl. Produktfunktionalitäten und Qualitätsstandards heute bereits derart, dass die Kunden aufgrund fehlender Unterscheidungsmöglichkeiten nicht bereit sind, einen höheren Preis zu zahlen.⁷ Daraus folgt eine verstärkte Austauschbarkeit der Produkte, was der hiesigen Industrie aufgrund der nachteiligen Kostenstrukturen einen steigenden Wettbewerbsdruck und Margenverfall beschert. Zur Absicherung der bestehenden Ergebnisqualität benötigen Unternehmen ein herausragendes Leistungssystem, das einer wachsenden Vergleichbarkeit entgegenwirkt und Wachstumspotenziale aufzeigt.

Viele Unternehmen sehen in einer verstärkten Kundenorientierung durch immer variantenreichere Produktprogramme (3) einen Ausweg, um den verstärkten Wettbewerbsdruck sowie einen drohenden Margenverfall zu umgehen.⁸ Doch nur in wenigen Fällen bringt eine

¹ Vgl. D'Aveni (1995), S. 255.

² Vgl. Piller (2003), S. 73.

³ Vgl. Bechheim (2007), S. 3 ff.

⁴ Vgl. Kaluza/ Blecker (1999), S. 262; Bechheim (2007), S. 6; Belz, et al. (1997b), S. 14 f.

⁵ Vgl. Wildemann (2008b), S. 564; Kaluza/ Blecker (1999), S. 1.

⁶ Vgl. Wildemann (2008b), S. 1 f.; Piller (2003), S. 77; Lay/ Jung Erceg (2002), S. 5.

⁷ Vgl. Böhmann/ Krcmar (2006), S. 81.

⁸ Vgl. Wildemann (2007b), S. 4.

Ausweitung des produktspezifischen Leistungsangebots die erhofften Vorteile.⁹ Vielmehr geraten Unternehmen, die sich auf die kurzfristige Steigerung des Umsatzes beschränken, in die Komplexitätsfalle.¹⁰ Durch kundenspezifisches Engineering versuchen die Unternehmen die Kundenwünsche individuell zu erfüllen, was zu neuen Varianten und geringeren Stückzahlen pro Variante führt.¹¹ Die Unternehmen können Skaleneffekte nicht mehr ausschöpfen und die Herstellkosten verändern sich durch den zusätzlichen Aufwand nachteilig. Die Preise kundenspezifischer Produkte liegen im Vergleich zu den Standardprodukten deutlich höher, was aufgrund der rückläufigen Preistoleranz der Kunden zu Umsatzeinbrüchen führt.¹² Die wachsende markt- und kundenseitige Komplexität mündet somit in einem Anstieg der innerbetrieblichen Komplexität, was sich in umfassenden Produkten und Produktprogrammen für immer kleiner werdende Kundensegmente widerspiegelt.¹³ Der „Teufelskreis der Komplexität“ setzt sich so lange fort, bis sich das Unternehmen in einem „High-End-Segment“ mit deutlich geringerem Marktpotenzial wiederfindet.¹⁴

Die Berücksichtigung von Komplexitätswirkungen im Unternehmen entscheidet maßgeblich über den wirtschaftlichen Erfolg der angebotenen Leistungsprogramme. Diesbezüglich gilt es, wachsende Kundenanforderungen als Chance zu betrachten und die wachsende Komplexität in den Leistungssystemen so zu optimieren, dass ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen attraktivem Angebot und wirtschaftlicher Leistungserbringung erreicht wird.

Bereits seit längerer Zeit lässt sich in der produzierenden Industrie eine Verschiebung der Wertschöpfungsstrukturen erkennen.¹⁵ Dies basiert maßgeblich auf der Tatsache, dass einzelne Akteure des Systems ihre Kernkompetenzen neu definieren und sich auf die aus ihrer Sicht wertschöpfenden Aktivitäten konzentrieren. Die strategische Neuausrichtung vieler Unternehmen im Sinne einer Konzentration auf das Kerngeschäft (4), führt zu einer signifikanten Reduzierung der Fertigungstiefe bei Original Equipment Manufacturer (OEM) und zu einer zwangsläufig damit einhergehenden Übertragung umfassender Leistungsbestandteile an Hersteller vorgelagerter Wertschöpfungsstufen.¹⁶ Um als nachgelagertes Unternehmen erfolgreich an solchen Entwicklungen partizipieren zu können, ist es erforderlich, einen Wandel zum Anbieter problemlösungsorientierter, geschäftsprozessbezogener Leistungsprogramme zu vollziehen.¹⁷ In der Praxis wird diesbezüglich häufig von einem neuen Zuliefertypen gesprochen, der seinen Kunden möglichst unter Wahrnehmung „mitunter-

⁹ Vgl. Roever (1991), S. 253; Bechheim (2007), S. 8.

¹⁰ Vgl. Wildemann (2007b), S. 21 ff.; Lay/ Jung Erceg (2002), S. 5.

¹¹ Vgl. Belz, et al. (1997b), S. 16.

¹² Vgl. Piller (2003), S. 77 f.

¹³ Vgl. Wildemann (2007b), S. 34; Meffert (1998b), S. 945.

¹⁴ Vgl. Wildemann (2007b), S. 22.

¹⁵ Vgl. Wildemann (2007a), S. 6 f.; Präuer (2004), S. 1 f.

¹⁶ Vgl. Spath/ Demuß (2001), S. 397.

¹⁷ Vgl. Nippa, et al. (2007), S. 1 ff.; Niepel (2005), S. 1; Präuer (2004), S. 2 f.

nehmerischer“ Programmprozessverantwortung bei dessen Leistungserbringung unterstützt.¹⁸

Kunden erwarten von ihren Lieferanten immer umfassendere Problemlösungen, die weit über das Angebot „reiner“ Sachleistungen hinausgehen (5). Anstelle des reinen Transfers von Komponenten und Systemen, die den traditionellen Kern industrieller Leistungen bilden, treten integrierte, kundenindividuelle Leistungsbündel aus Hard- und Software sowie zusätzlicher Servicebestandteile in den Fokus der Nachfrage.¹⁹ Damit verbunden ist nicht nur ein erhöhter Koordinationsbedarf zwischen Abnehmer und Lieferant, sondern auch eine verstärkte gegenseitige Durchdringung der angebotenen Sach- und Serviceleistungen.²⁰ Integrierte Lösungen im Sinne von hybriden Leistungsbündeln, bieten den Unternehmen neue Wachstumspotenziale aufgrund weiterentwickelter komparativer Wettbewerbsvorteile, stellen jedoch insbesondere produzierende Unternehmen vor neue Herausforderungen, die es zu bewältigen gilt. Diesbezüglich sind in Abhängigkeit vom Grad der Integration, Immaterialität und Standardisierung der Leistungsbestandteile, Möglichkeiten zur gezielten Konfiguration zu finden, die eine umfassende Gestaltung kundenwertorientierter Problemlösungen ermöglicht.

Integrierte, kundenindividuelle Leistungsbündel müssen ebenso strategisch geplant werden wie das klassische Produktprogramm produzierender Unternehmen.²¹ Bei vielen Unternehmen ist das Leistungsangebot jedoch historisch gewachsen, was häufig dazu führt, dass sowohl Art als auch Umfang der angebotenen Produkt- und Serviceleistungen den an sie gestellten Anforderungen hinsichtlich Kundennutzen und Wirtschaftlichkeit nicht gerecht werden (6).²² Unfokussierte Leistungsangebote, die trotz einer hohen Variantenzahl die Bedürfnisse der Kunden nur ungenügend treffen, führen zu einer unsystematischen Ausweitung des Leistungsprogramms. Anstelle einer häufig propagierten „Servicewüste“ hat sich in der produzierenden Industrie vielmehr ein für Anbieter und Nachfrager gleichermaßen intransparenter „Servicedschungel“ entwickelt, der sowohl Kosten- als auch Preisnachteile mit sich bringt.²³ Zudem fällt es produzierenden Unternehmen aufgrund einer falsch verstandenen Kundenorientierung immer noch schwer, für angebotene Serviceleistungen eine entsprechende Vergütung zu erzielen, was dazu führt, dass Serviceleistungen weiterhin zur Absatzförderung des klassischen Produktprogramms „verschenkt“ werden.²⁴

¹⁸ Es handelt sich dabei um sogenannte Problemlöser bzw. Solutions-Provider, die Programmprozesse als ganzheitliche Problemlösungen bzw. Solutions bereitstellen. Vgl. hierzu auch Präuer (2004), S. 79 ff.

¹⁹ Vgl. Burianek, et al. (2007), S. 2 f.; Nippa, et al. (2007), S. 2.

²⁰ Vgl. Bruhn/ Stauss (2007), S. VI.

²¹ Vgl. Spath/ Demuß (2006), S. 464.

²² Vgl. Belz, et al. (1997b), S. 18 f.

²³ Vgl. Schuh, et al. (2004), S. 20 ff.; Spath/ Demuß (2006), S. 464 f.

²⁴ Vgl. Spath/ Demuß (2006), S. 465.

Unter der Prämisse einer kundenwertorientierten Leistungsprogrammgestaltung gilt es, im Rahmen der strategischen Programmplanung einen Kompromiss zwischen der spezifischen Erfüllung von Kundenbedürfnissen auf der einen Seite und der wirtschaftlichen Strukturierung der Bestandteile des Leistungsangebots auf der anderen Seite zu erzielen.

Im Rahmen der Gestaltung hybrider Leistungsbündel kommt der strukturierten Leistungsprogrammplanung als ein strategischer Ansatz zur Aufrechterhaltung und Weiterentwicklung von Wettbewerbsvorteilen sowie der gezielten Befriedigung wachsender Kundenwünsche, eine herausragende Bedeutung für die nachhaltige Sicherung des Unternehmenserfolgs zu (7). Die weitestgehend unsystematische Gestaltung von Produkt- und Servicebündeln hat in der Unternehmenspraxis dazu geführt, dass sich eine Vielzahl an Leistungsprogrammen durch fehlende Effizienz und mangelnde Flexibilität auszeichnet.²⁵ Des Weiteren lassen sie sich als kostenintensiv und schnittstellenreich charakterisieren, da Standardisierungs- und Rationalisierungspotenziale nur in unzureichendem Maße ausgeschöpft werden.²⁶ Teilweise muss sogar auf Wachstumspotenziale gänzlich verzichtet werden, da es den Unternehmen nicht gelingt, die zunehmend komplexer werdenden Kundenwünsche in angemessener Weise zu befriedigen. Gründe hierfür finden sich weniger in der strategischen Ausrichtung der Unternehmen als vielmehr in der Umsetzung und Unterstützung der strategischen Zielrichtung durch spezifische Methoden und Instrumente.²⁷ In Summe wirken sich die fehlenden Voraussetzungen unmittelbar auf die Kosten- und Leistungspositionen des Leistungsprogramms aus, wodurch der methodischen Ausgestaltung der Leistungsprogrammplanung eine gewichtige Rolle zukommt, um die wachsenden Kundenanforderungen zielgerichtet und wirtschaftlich lösen zu können.

Die integrierte Gestaltung hybrider Leistungsbündel wird von traditionellen Produktherstellern vermehrt als wettbewerbsstrategische Chance zur erfolgreichen Differenzierung gegenüber den Konkurrenten gesehen.²⁸ In der Praxis stellt sich jedoch heraus, dass der dafür benötigte Mentalitätswechsel (8) vom klassischen Produkthanbieter zum kundenindividuellen Problemlöser noch nicht vollzogen ist.²⁹ Zumeist werden die angebotenen Produkt- und Serviceleistungen weiterhin als nebeneinander existierende Leistungsprogramme betrachtet, wobei das Servicegeschäft eine nachgelagerte Rolle spielt. Die elementare Herausforderung bei der Gestaltung hybrider Leistungsbündel besteht deshalb darin, die grundsätzliche Einstellung und Verhaltensweise der Mitarbeiter gegenüber Kunden und Problemlösungen zu ändern. Diese Transformation hat in der Unternehmensspitze durch die eindeutige Definition des kundengerichteten Wertversprechens zu

²⁵ Vgl. Wildemann (2003), S. 3.

²⁶ Vgl. Wildemann (2003), S. 36 f.; Spath/ Demuß (2006), S. 464.

²⁷ Vgl. Nippa (2005), S. 1; Lay/ Jung Erceg (2002), S. 1 ff.

²⁸ Vgl. Nippa, et al. (2007), S. 26; Burianek, et al. (2007), S. 2; Böhmman/ Krcmar (2007), S. 241; Spath/ Demuß (2006), S. 464.

²⁹ Vgl. Spath/ Demuß (2006), S. 464 f.

beginnen. Im Zentrum stehen dabei Leitfragen wie: Welchen Nutzenbeitrag liefert unser Leistungsangebot dem Kunden? Durch welche Eigenschaften differenzieren wir uns von unseren Konkurrenten? Aus der Konkretisierung des Wertversprechens ergibt sich das Grundgerüst der kundengerichteten Problemlösungskultur, das alle Ebenen der Organisation umfasst und die Mitarbeiter soweit wie möglich einbindet.

Strukturen und Instrumente, die für das Management produktfokussierter Leistungsangebote entwickelt wurden, reichen zumeist nicht aus, sich als Anbieter hybrider Leistungsbündel erfolgreich am Markt etablieren zu können (9). Das Geschäft mit hybriden Leistungsbündeln erfordert ein umfassendes Verständnis für die damit verbundenen Anforderungen, Rahmenbedingungen und Erfolgsfaktoren. Da sich diese nicht nur in Nuancen vom herkömmlichen Produktgeschäft unterscheiden, sind umfangreiche Veränderungen im Management und organisatorische Anpassungen notwendig.³⁰ Die Gefahr einer ineffektiven Wertschöpfung mittels hybrider Leistungsbündel, die sowohl durch inadäquate organisatorische Strukturen als auch durch unzureichende Instrumente verstärkt werden kann, ergibt sich aus der Erkenntnis, dass die unterschiedlichen Logiken der Produkt- und Servicegestaltung häufig zu Konflikten führen.³¹ Das Management muss sich daher klar vor Augen halten, welche Konsequenzen eine Fokussierung der Leistungsprogrammplanung auf hybride Leistungsbündel impliziert. Zu beachten sind insbesondere potenzielle Interessenkonflikte zwischen den an der Leistungserstellung maßgeblich beteiligten Gruppen.³² Die Mitarbeiter sehen sich mit veränderten Anforderungen, aber auch Managementenerwartungen konfrontiert. Diesbezüglich sind neue problemlösungsorientierte Strukturen und Systeme zu entwickeln und mit vorherrschenden Strukturen zu koordinieren. Es gilt interne als auch externe Schnittstellen neu zu definieren und Organisationsstrukturen sowie Zuständigkeiten für spezifische Geschäftsprozesse neu zu regeln.³³ Eine solche Systematisierung der für die Gestaltung hybrider Leistungsbündel benötigten Systeme und Strukturen sollte zu einem Anstieg der kundengerichteten Problemlösungskompetenz sowie der Effektivität und Effizienz im Unternehmen führen und ist daher grundsätzlich anzustreben.

Die Ausgangssituation in der produzierenden Industrie im Allgemeinen und der Gestaltung hybrider Leistungsbündel im Speziellen lässt sich wie folgt in vier Problemfelder zusammenfassen:

- Der Preis- und Kostendruck hat in den vergangenen Jahren durch Überkapazitäten, durch schwindende Innovations- und Qualitätsvorsprünge sowie durch mangelnde Differenzierung aufgrund der zunehmenden Homogenisierung der angebotenen

³⁰ Vgl. Bruhn/ Stauss (2007), S. V.

³¹ Vgl. Lay/ Jung Erceg (2002), S. 5 ff.

³² Als maßgebliche Interessengruppen seien hier insbesondere die Programmplanung sowie die Vertriebs-, F&E-, Produktions- und Serviceabteilungen eines Unternehmens genannt.

³³ Vgl. Nippa, et al. (2007), S. 1 f.

Leistungsprogramme erheblich zugenommen. Für Unternehmen der produzierenden Industrie wird es in internationalen Märkten deshalb immer schwieriger, nachhaltige Wettbewerbsvorteile alleine durch Sachleistungen zu erzielen. Es gilt, marktorientierte Strategien zu entwickeln, die es den Unternehmen ermöglichen, sich durch die Generierung einzigartiger und herausragender Leistungen von den Konkurrenten abzuheben und ihre Ergebnisqualität nachhaltig zu sichern oder sogar auszubauen.

- Neben dem verstärkten Wettbewerb zeichnet sich ein weiteres Problemfeld ab, dessen Ursache in den stetig wachsenden Kundenerwartungen zu sehen ist. Kunden verlangen von ihren Lieferanten immer komplexere, ganzheitliche Problemlösungen. Eine Problemlösung stellt die umfassende Erfüllung der von den Kunden geforderten Eigenschaften dar. Diese Eigenschaften gehen weit über die Funktionalität einzelner Produkte und Services hinaus und sind meist nur durch die Bündelung von materiellen und immateriellen Leistungsbestandteilen vollständig erfüllbar. Die Gestaltung integrierter Produkt-Service-Bündel stellt produzierende Unternehmen vor neue Aufgabenstellungen, zu deren Erfüllung geeignete Managementansätze herangezogen werden müssen.
- Das Angebot integrierter Produkt-Service-Bündel bedarf einer ebenso strukturierten Programmplanung wie das klassische Produktgeschäft. Aufgrund der zumeist historisch gewachsenen Unternehmensstrukturen in der produzierenden Industrie zeichnet sich das Produktangebot durch ein hohes Maß an Komplexität und Variantenvielfalt aus. „Wahllos“ um das Produktprogramm platzierte Serviceleistungen führen zudem zu einer unsystematischen Ausweitung des Leistungsangebots ohne erkennbaren Wertzuwachs. Hier bedarf es spezifischer Methoden und Instrumente, die es ermöglichen, hybride Leistungsbündel im Spannungsfeld zwischen Standardisierung und Individualisierung so zu optimieren, dass Kundenprobleme umfassend und wirtschaftlich gelöst werden können.
- Durch die Erhöhung der Kundenbindung und Kundenzufriedenheit auf der einen Seite und der Schaffung von Differenzierungsmöglichkeiten und Markteintrittsbarrieren auf der anderen Seite, stellen hybride Leistungsbündel Möglichkeiten zur nachhaltigen Unternehmenswertsteigerung dar. Es bleibt jedoch zu berücksichtigen, dass durch die Gestaltung umfassender Problemlösungen komplexe Wechselwirkungen zwischen produkt- und serviceorientierten Organisationseinheiten entstehen. Dieser Komplexität werden vorherrschende Strukturen und etablierte Routinen oftmals nicht gerecht, was zu Ineffizienzen und Flexibilitätsverlusten innerhalb der Wertschöpfungskette führt. Der Wandel vom klassischen Produktanbieter zum kundenorientierten Problemlöser erfordert deshalb eine Anpassung der bestehenden Organisationsstrukturen, um sich langfristig und erfolgreich auf den Absatzmärkten platzieren zu können.

Aufbauend auf der Ausgangssituation und den daraus resultierenden Problemfeldern ergeben sich sowohl praktische als auch theoretische Defizite, die gemeinsam die Problemstellung der vorliegenden Arbeit beschreiben.

Unter dem praktischen Defizit lassen sich die Problemfelder, die die derzeitige Unternehmensrealität in der produzierenden Industrie prägen, subsumieren. Es basiert auf der Frage, wie Unternehmen dem Dilemma „anhaltender Kostendruck bei gleichzeitig steigenden Kundenwünschen“ entgegentreten können. Hier fehlt es an einem ganzheitlichen Ordnungsrahmen, der Unternehmen zur synchronen Realisierung von industriellen und servicebezogenen Potenzialen befähigt. Insbesondere bei der Gestaltung hybrider Leistungsbündel gilt es, industrielle Konzepte zur Modularisierung und Standardisierung mit servicespezifischen Ansätzen zur Individualisierung und Kundenintegration zu kombinieren. Diesbezüglich sind bereits in der Industrie vorhandene Instrumente und Methoden auf die strategische Programmplanung hybrider Leistungsbündel zu übertragen und mit Systemen und Strukturen zur partiellen Tertiarisierung zu ergänzen.

Trotz des in der Praxis zunehmend erkennbaren Trends des Zusammenwachsens von materiellen und immateriellen Leistungsbestandteilen ist der Forschungsstand zur Gestaltung kundenwertorientierter hybrider Leistungsbündel insbesondere für die produzierende Industrie noch unzureichend. Diese Beobachtung lässt sich dadurch unterstreichen, dass der Wandel vom produzierenden Hersteller zum kundenindividuellen Lösungsanbieter in der Praxis weniger aufgrund fehlender innovativer Konzepte für die Ausgestaltung hybrider Leistungsbündel an sich scheitert, als vielmehr aufgrund der großen strategischen und strukturellen Herausforderungen, die sich durch die veränderten Geschäftsmodelle ergeben. Die Unternehmen suchen nach Lösungen, zu denen noch keine klaren Vorgehensweisen beschrieben wurden. Eine Formulierung praxistauglicher Lösungsansätze zur kundenwertorientierten Gestaltung hybrider Leistungsbündel ist somit unentbehrlich. Voraussetzung hierfür ist die Entwicklung eines grundlegenden Verständnisses, wonach kundenwertorientierte Problemlösungen nur durch die integrative Ausgestaltung von produkt- und servicespezifischen Managementkonzepten gestaltet werden können. Hierzu ist es notwendig, das aktuelle Blickfeld der Programmplanung produzierender Industrieunternehmen zu erweitern, indem Erkenntnisse der Produkt- und Servicemanagementforschung analysiert, angepasst und auf die Gestaltung hybrider Leistungsbündel übertragen werden.

Praxisorientierte Arbeiten zum Themengebiet der Produktplanung gibt es schon seit geraumer Zeit. Allerdings konzentrieren sich diese zumeist auf Aspekte des Innovationsmanagements und der Produktentwicklung.³⁴ Ab Mitte der 90er Jahre entstanden zahlreiche Veröffentlichungen zum Produktmanagement, die zum einen der praxisnahen Managementliteratur zuzuordnen sind und zum anderen als Lehrbücher, die schwerpunktmäßig die

³⁴ Vgl. Kiwitz (1974); Bischof (1976); Lembke (1980); Jetter (2004); Ehrlenspiel (2007).

Grundtatbestände des industriellen Managements zum Gegenstand haben, fungieren.³⁵ Erkenntnisse für die Gestaltung hybrider Leistungsbündel finden sich aufgrund ihrer Schwerpunktsetzung jedoch kaum. Seit einigen Jahren ist im Bereich der Managementliteratur eine zunehmende Verlagerung des Fokus auf aktuelle Aspekte des Produktmanagements zu erkennen. Hier sind insbesondere Forschungsgebiete, wie die der Kundenorientierung bzw. -bindung und des Komplexitäts- bzw. Variantenmanagements zu erwähnen.³⁶ Zwar sind die wissenschaftlichen Erkenntnisse aus den Einzeldisziplinen des Produktmanagements in erheblichem Maße auch für die kundenwertorientierte Gestaltung hybrider Leistungsbündel relevant, es finden sich aber kaum Veröffentlichungen, die sich mit der gezielten Übertragung vorhandener Konzepte und Methoden auseinandersetzen.³⁷ Vielmehr scheint es, als würde sich die Weiterentwicklung der Forschung im Bereich hybrider Leistungsbündel verstärkt auf Beiträge der industriellen Dienstleistungsforschung beschränken.

Parallel zur steigenden wirtschaftlichen Bedeutung des tertiären Sektors setzt sich die betriebswirtschaftliche Forschung seit Anfang der 80er Jahre verstärkt mit der Thematik „Dienstleistung“ auseinander. Die Literatur behandelt dabei verstärkt Fragestellungen, die sich mit Gestaltung konsumtiver Dienstleistungen bzw. mit „professionellen“ Dienstleistungsunternehmen auseinandersetzen.³⁸ Wissenschaftliche Publikationen über das Management industrieller Dienstleistungen befassen sich indes erst seit Mitte der 90er Jahre mit der Übertragung vorhandener Methoden und Konzepte aus dem Dienstleistungs- und Investitionsgütermarketing auf die Schnittmenge industrieller Dienstleistungen.³⁹ Dieser ersten Welle von konzeptionellen Arbeiten liegt zwar das Grundverständnis industrieller Dienstleistungen als Unterstützungsfunktion für den Absatz industrieller Kernleistungen zugrunde, dennoch spielen systematische Ansätze zur integrativen Gestaltung des Leistungsprogramms eine weitestgehend untergeordnete Rolle. Basierend auf zahlreichen empirischen Untersuchungen kommt es seit Anfang des neuen Jahrtausends zu einer zweiten Welle theoretisch-konzeptioneller Publikationen über industrielle Dienstleistungen.⁴⁰ Diese profitieren zwar nach wie vor von den Erkenntnissen des Dienstleistungs- und Innovationsgütermarketings, dennoch ist zunehmend der Versuch zu erkennen, die in der Literatur vorhandenen Einzelaspekte zu systematisieren und Ge-

³⁵ Vgl. Eversheim (1996); Koppelmann (2000); Nilles (2001); Kleissl (2004); Albers/ Herrmann (2007); Bechheim (2007); Lübke (2007); Wildemann (2009j) und Hansmann (2006); Jung (2006); Pepels (2006); Backhaus (2007).

³⁶ Vgl. Meyer (1993); Piller (2003); Hinterhuber/ Matzler (2008); Gelbrich/ Souren (2009); Wildemann (2009g); Wildemann (2009a) und Köster (1998); Friedrich (2004); Arnold, et al. (2005); Schuh (2005); Wildemann (2009e); Wildemann (2009p).

³⁷ Vgl. Bruhn/ Hadwich (2006); Wildemann (2008b).

³⁸ Vgl. Kleinaltenkamp (1995); Bruhn/ Meffert (2001); Haller (2001); Corsten (2007).

³⁹ Vgl. Graß (1993); Casagrande (1994); Fassott (1995); Laakmann (1995); Olemotz (1995); Garbe (1998).

⁴⁰ Vgl. Speth (2001); Hartel (2002); Hertweck (2002); Downar (2003); Dietrich (2004); Lorenz-Meyer (2004); Busse (2005); Beyer (2007).

staltungsempfehlungen für das Management industrieller Dienstleistungen zu geben. Auf diese Weise verlassen zumindest einige Autoren die isolierte Betrachtungsebene der Dienstleistungsgestaltung in Industrieunternehmen, sondern integrieren diese in den Gesamtzusammenhang der unternehmensspezifischen Programmplanung.

Zum Kernthema hybrider Leistungsbündel findet sich in der wissenschaftlichen Literatur nur wenig. Sowohl *Sawhney (2004)* und *Rese, et al. (2007)* als auch *Reiss/ Präuer (2001)* und *Böhmman/ Krcmar (2007)* weisen in kurzen Artikeln darauf hin, wie sich entlang eines Diversifikationspfades klassische Produzenten zu produzierenden Dienstleistern entwickeln können.⁴¹ Zudem beschäftigen sich einige Autoren mit der Fragestellung der integrierten Produkt- und Dienstleistungsentwicklung, ohne aber auf die daraus resultierenden Auswirkungen auf das Geschäftsmodell produzierender Industrieunternehmen einzugehen.⁴² Vereinzelt wird auf die Wettbewerbsbedeutung hybrider Leistungsbündel in der produzierenden Industrie hingewiesen, es finden sich jedoch keine Veröffentlichungen, die sich aus der Perspektive des industriellen Programmmanagements mit der Gestaltung hybrider Leistungsbündel auseinandersetzen.⁴³ Diesbezüglich halten *Becker/ Krcmar (2008)* zu Beginn ihrer Arbeit fest, dass die Erweiterung des materiellen Leistungsprogramms mit ergänzenden Serviceleistungen eine Möglichkeit der Leistungsdifferenzierung darstellt, die integrierte Betrachtung jedoch ein neues Managementverständnis erfordert.⁴⁴ Ferner stellen *Becker/ Krcmar (2008)* fest, dass ein einheitliches Begriffsverständnis immer noch nicht existiert und es zudem an Gestaltungsansätzen für kundenwertorientierte Problemlösungen mangelt. *Sturm/ Bading (2008)* kommen bei ihrer Bestandsaufnahme zu derselben Erkenntnis.⁴⁵ Konkret definieren sie die Forschungslücke als mangelnde Kenntnis über die Wirkzusammenhänge, die im Zuge des Managements von hybriden Leistungsbündeln entstehen und konstatieren zudem, dass die Gestaltung hybrider Leistungsbündel sowohl strategische als auch strukturelle Veränderungen bedarf. *Niepel (2005)* setzt an diesem Aspekt an und stellt in seiner Arbeit heraus, dass auch das Führungsverhalten eine erfolgskritische Komponente der HLB-Gestaltung darstellt.⁴⁶ Abschließend kommt *Zellner (2008)* zu der Erkenntnis, dass die systematische Gestaltung von materiellen und immateriellen Leistungen, jeweils für sich allein betrachtet, in der Literatur weitestgehend abgeschlossen ist, ein strukturierter Ansatz zur integrierten Gestaltung hybrider Leistungsbündel jedoch fehlt.⁴⁷

⁴¹ Vgl. *Sawhney (2004)*; *Rese, et al. (2007)*; *Reiss/ Präuer (2001)*; *Böhmman/ Krcmar (2007)*.

⁴² Vgl. *Demuß/ Spath (2001)*; *Steinbach, et al. (2005)*; *Steinbach (2005)*; *Schenk, et al. (2006)*; *Botta (2007)*; *Meier, et al. (2007)*; *Müller/ Blessing (2007b)*.

⁴³ Vgl. *Engelhardt, et al. (1993)*; *Ganz/ Steinheider (1999)*; *Meier, et al. (2005)*; *Spath/ Demuß (2006)*; *Böhmman/ Krcmar (2006)*; *Bonnemeier, et al. (2007)*; *Burianek, et al. (2007)*; *Nippa, et al. (2007)*.

⁴⁴ Vgl. *Becker/ Krcmar (2008)*, S. 169 f.

⁴⁵ Vgl. *Sturm/ Bading (2008)*, S. 174 f.

⁴⁶ Vgl. *Niepel (2005)*, S. 294 ff.

⁴⁷ Vgl. *Zellner (2008)*, S. 187 ff.

Zusammengefasst beruht das theoretische Defizit somit auf der Situation, dass es in der betriebswirtschaftlichen Literatur zum Themenbereich der Gestaltung hybrider Leistungsbündel zwei mehr oder weniger inhaltlich getrennte Forschungsrichtungen gibt: das Produktmanagement und das Dienstleistungsmanagement. Es existieren sowohl auf dem einen als auch auf dem anderen Gebiet fundierte Ansätze zur umfassenden Modellierung des jeweiligen Betrachtungsgegenstands, eine Verknüpfung dieser Ansätze hat jedoch bislang nicht in ausreichendem Maße stattgefunden. Zwar haben insbesondere in der jüngeren Vergangenheit Forschungsaktivitäten im Bereich des Servicemanagements wesentliche Beiträge zur Gestaltung kundenindividueller Leistungsangebote geliefert, diese konzentrieren sich jedoch verstärkt auf die Gestaltung immaterieller Leistungsangebote.⁴⁸ Die Gestaltung integrierter Leistungsbündel aus materiellen und immateriellen Leistungsbestandteilen hingegen übertrifft sowohl die bekannte Komplexität der produktorientierten als auch der serviceorientierten Leistungslogik, weswegen eine übergreifende Analyse der Thematik zwingend notwendig erscheint. Konkret resultieren die aktuellen Defizite in der Gestaltung kundenwertorientierter Problemlösungen sowohl aus der eingangs diskutierten praktischen Problemstellung als auch aus der ungenügenden theoretischen Betrachtung und empirischen Fundierung der folgenden Punkte:

- Identifikation eines Ordnungsrahmens und konkreter Leitlinien, die eine Verbindung zwischen Differenzierungs- und Kostensenkungsoptionen herstellen und so eine kundenwertorientierte Gestaltung hybrider Leistungsbündel ermöglichen.
- Konsolidierung wesentlicher Gestaltungsfelder und deren Ausprägungsformen, um für das strategische Leistungsprogrammmanagement produzierender Industrieunternehmen einen geschlossenen Handlungsraum der HLB-Gestaltung anbieten zu können.
- Abstimmung möglicher Ausprägungsmuster zur Ableitung typspezifischer Handlungsoptionen für eine kundenwertorientierte Gestaltung hybrider Leistungsbündel.
- Adaption praxiserprobter Instrumente und Methoden, die Unternehmen der produzierenden Industrie unterstützen, ihr Geschäftsmodell im Sinne einer Diversifikation in das Lösungsgeschäft anzupassen und sachgutdominierte Denkkategorien aufzubrechen.

Obwohl grundlegende Prinzipien der Programmplanung sowohl für Sach- als auch für Serviceleistungen in gleicher Weise gelten, deuten einige Verfasser bereits darauf hin, dass für die Gestaltung hybrider Leistungsbündel spezifische Ansätze notwendig sind. *Niepel (2005)* gibt zu bedenken, dass das Angebot individueller Kundenlösungen in sich zwar Wettbewerbsvorteile birgt, jedoch nur bedingt mit herkömmlich sachgutorientierten

⁴⁸ Hier sei im Speziellen auf Erkenntnisse aus den Teilgebieten Service Engineering und produktbegleitende Dienstleistungen sowie Value Added Services hingewiesen. Vgl. u.a. Graßy (1993); Laakmann (1995); Volz (1997); Bullinger/ Schreiner (2003); Lay/ Nippa (2005); Kortmann (2007).