

Der wahrgenommene Wert hybrider Produkte: Konzeptionelle Grundlagen und Komponenten

Gertrud Schmitz

Universität Duisburg – Essen
Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement und Handel
Mercator School of Management – Fachbereich Betriebswirtschaft
Lotharstr. 65, LB 016
47057 Duisburg
gertrud.schmitz@uni-due.de

Abstract: Die Wettbewerbsprofilierung durch hybride Produkte erfordert ein tiefgehendes Verständnis für ihren kundenseitig wahrgenommenen Wert, dem bei privaten Kauf- und industriellen Beschaffungsentscheidungen eine Schlüsselfunktion zukommt. Trotz seiner strategischen Bedeutung mangelt es bisher an Konzepten zur wissenschaftlichen Fundierung der Besonderheiten des wahrgenommenen Werts hybrider Produkte. Ausgehend von einem umfassenden Überblick über vorhandene Definitionsansätze hybrider Produkte und vergleichbarer Begriffe, identifiziert und erläutert dieser Beitrag zunächst die Merkmale, die für den wahrgenommenen Wert hybrider Produkte relevant sind. Er verdeutlicht, dass hybride Produkte sich von Sach- und Dienstleistungen sowie von herkömmlichen Leistungsbündeln insbesondere durch die mehrdimensionale Integration ihrer Leistungsbestandteile, durch ihre Individualität auf den verschiedenen Leistungsebenen und durch ihre relationalen Elemente unterscheiden. Um die kundenseitige Bewertung dieser Merkmale abzubilden, werden sie im Rahmen der entwickelten Konzeptualisierung des wahrgenommenen Werts hybrider Produkte jeweils als wahrgenommene Nutzen- und Kostenkomponenten berücksichtigt.

1 Ausgangssituation und Problemstellung

Angesichts intensivierten Wettbewerbs in zahlreichen Branchen, von der Informations- und Kommunikationstechnologie über den Maschinen- und Anlagenbau bis hin zu Finanzdienstleistungen, sehen Unternehmen im Angebot so genannter Kundenlösungen (customer solutions) eine vielversprechende Möglichkeit zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen [TKB07]. Kundenlösungen sind, dem überwiegenden Begriffsverständnis entsprechend, integrierte Kombinationen aus Sach- und Dienstleistungen, die auf die Bewältigung kundenspezifischer Probleme ausgerichtet sind [Sa06]. In der deutschsprachigen Literatur werden diesem Begriffsverständnis entsprechende Kundenlösungen auch als hybride Produkte¹ bezeichnet [z. B. KZK06; BK07]. Unternehmen wie IBM, GE, UPS, Nokia oder auch Rolls-Royce profilieren sich

¹ Die Termini „Kundenlösung“ und „hybrides Produkt“ werden im Folgenden synonym verwendet.

inzwischen mit umfassenden Kundenlösungen statt mit dem isolierten Angebot einzelner Sach- und Dienstleistungen nachweislich erfolgreich im Wettbewerb [DBH06]. Diese ausgewählten Beispiele unterstreichen einerseits deutlich das strategische Wettbewerbspotenzial hybrider Produkte, dessen Realisierung jedoch andererseits keineswegs selbstverständlich ist. So belegen empirische Studien und unterstreichen Erfahrungsberichte aus der Unternehmenspraxis, dass die erhoffte Wettbewerbsdifferenzierung mittels Kundenlösungen vielfach nicht gelingt [JKS03; NB05; OK03].

Daran schließt sich im Sinne situativer Forschungsbemühungen [Überblick bei L-M04] aus wissenschaftlicher wie praxisorientierter Sicht unmittelbar die Frage an, unter welchen Bedingungen Kundenlösungen tatsächlich Potenziale zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen eröffnen. Zur Beantwortung dieser Frage bedarf es einer differenzierten Betrachtung des Konzepts der Wettbewerbsvorteile. So erfordern Wettbewerbsvorteile gleichermaßen Anbieter- wie Kundenvorteile [PI00]. Anbietervorteile beruhen auf im Konkurrenzvergleich besonders positiv ausgeprägten Fähigkeiten und Ressourcen eines Unternehmens, die ein effizientes Angebot von Kundenlösungen ermöglichen. Mit der Gewährleistung von Anbietervorteilen bei Kundenlösungen beschäftigen sich inzwischen einige Arbeiten unterschiedlichster Forschungsdisziplinen, die sich den anbieterseitig bestehenden Herausforderungen hinsichtlich des Angebots von Kundenlösungen und den zur ihrer Bewältigung notwendigen Kompetenzen, Prozessen, Methoden etc. widmen [z. B. BK06; Da04; DBH07; Ga02; KZK06; NB05; OK03; Wo04]. Kundenvorteile resultieren daraus, dass die Kundenlösung aus Kundensicht im Konkurrenzvergleich als dauerhaft überlegen wahrgenommen wird. Inwieweit Kundenvorteile vorliegen, beurteilt der Kunde anhand der Gegenüberstellung aller wahrgenommener Nutzen- und Kostenaspekte der Kundenlösung [z. B. Br06, LW05]. Kundenvorteile stellen die zentrale Zielgröße für Marketingentscheidungen dar [BV07] und werden in der Literatur auch als wahrgenommener Netto-Nutzen-Vorteil oder – wie im Folgenden in diesem Beitrag – als wahrgenommener Wert bezeichnet [SP06 sowie die dort angegebene Literatur].

Dem wahrgenommenen Wert kommt bei privaten Kauf- wie bei industriellen Beschaffungsentscheidungen eine Schlüsselfunktion zu [z. B. CD03; UE06]. Die Wettbewerbsprofilierung mittels Kundenlösungen erfordert daher ein tiefgehendes Verständnis für ihren kundenseitig wahrgenommenen Wert [Da04; BDG05]. Trotz der sehr intensiven Forschungstradition zum kundenseitig wahrgenommenen Wert [Überblicke z. B. bei Br06; La00; LSS05; Wo03] besteht diesbezüglich bei hybriden Produkten ein konzeptionelles wie empirisches Forschungsdefizit. Das zentrale Untersuchungsziel dieses Beitrags knüpft an das konzeptionelle Forschungsdefizit an. Es sollen die konzeptionellen Grundlagen des wahrgenommenen Werts hybrider Produkte aufgezeigt, die grundlegenden Komponenten des Konstrukts erarbeitet sowie erste Hinweise auf kundenbezogene Einflussgrößen gegeben werden. Das erste Teiluntersuchungsziel steht im Mittelpunkt des zweiten Kapitels. Ausgehend von einem Überblick über Definitionsansätze hybrider Produkte und verwandter Konzepte bzw. Forschungsfelder im ersten Abschnitt, werden im zweiten Abschnitt wertrelevante Merkmale hybrider Produkte identifiziert und problembezogen erläutert. Das zweite Teiluntersuchungsziel wird im dritten Kapitel aufgegriffen. Anknüpfend an die

identifizierten wertrelevanten Merkmale hybrider Produkte und vorhandener Konzeptualisierungen des wahrgenommenen Werts erfolgt die Erarbeitung der Komponenten des wahrgenommenen Werts hybrider Produkte. Da der wahrgenommene Wert unbestritten auf einer Gegenüberstellung aller Nutzen- und Kostenaspekte einer Leistung beruht [SP06], werden Nutzen und Kosten aus Kundensicht als Basiskomponenten des Konstrukts betrachtet und ihre jeweiligen Komponenten in den zwei Abschnitten des dritten Kapitels dargelegt und – soweit vorhanden – Forschungsergebnisse zu kundenbezogenen Einflussgrößen präsentiert.

2 Konzeptionelle Grundlagen: Wertrelevante Merkmale hybrider Produkte

2.1 Überblick über Ansätze zur Definition und Abgrenzung hybrider Produkte

Tabelle 1 im Anhang gibt einen Überblick über Definitionsansätze hybrider Produkte und verwandter Begriffe in der Literatur. Die Definitionsansätze verstehen hybride Produkte durchgängig als Kombination von Sach- und Dienstleistungen. Diese Kennzeichnung allein ermöglicht jedoch keine trennscharfe Abgrenzung und exakte Beschreibung hybrider Produkte. So sind reale Absatzleistungen faktisch immer als Kombination aus Sach- und Dienstleistungen interpretierbar, die sich hinsichtlich des Integrativitätsgrades des Leistungserstellungsprozesses und des Immaterialitätsgrades des Leistungsergebnisses unterscheiden [EKR93]. Entsprechend dieser auf Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer [EKR93] zurückgehenden Argumentation lassen sich hybride Produkte – wie alle anderen Absatzleistungen – in eine durch den Integrativitäts- und Immaterialitätsgrad bestimmte zweidimensionale Leistungstypologie einzelfallspezifisch unscharf einordnen [z. B. BIBR07; SD06]. Auf diese Weise werden die tendenziellen Ausprägungen der Integrativität des Leistungserstellungsprozesses und der Immaterialität des Leistungsergebnisses des jeweils betrachteten hybriden Produkts deutlich, die zwar eine einzelfallspezifische Ableitung managementrelevanter Implikationen ermöglichen. Eine abschließende allgemeingültige Charakterisierung hybrider Produkte gelingt auf diese Weise jedoch nicht [ähnlich BIBR07].

Hybride Produkte werden weiterhin als Leistungsbündel beschrieben. In der Literatur existieren zahlreiche unterschiedliche Begriffsverständnisse und Formen der Bündelung von Absatzleistungen [Überblicke z. B. bei HK00; Pr00; ST02; We05]. In einer weiten Begriffsauffassung kann jede Absatzleistung als ein Bündel von Eigenschaften und Funktionen betrachtet werden, das als kombiniertes Ganzes nutzenstiftend für den Kunden ist. Diese weite Begriffsauffassung ist zur Charakterisierung hybrider Produkte wenig zweckmäßig, da sie keine Differenzierung zwischen einem Leistungsbündel und einer Absatzleistung ermöglicht. Die Herausarbeitung managementrelevanter Merkmale hybrider Produkte als Leistungsbündel erfordert – auch wenn sich eine strikte Trennung nicht immer vornehmen lässt – eine Differenzierung der beiden Konzepte anhand des Kriteriums der eigenständigen Marktfähigkeit der Leistungsbestandteile [ST02]. Ein Leistungsbündel liegt dann vor, wenn mindestens zwei verschiedene, eigenständig marktfähige Absatzleistungen in einer Transaktion zu einem Gesamtpreis angeboten werden [Ro06]. Die Vereinbarungen über die Inanspruchnahme des gesamten Leistungsbündels werden zu einem bestimmten Zeitpunkt getroffen, auch wenn die einzelnen Absatzleistungen durchaus zu unterschiedlichen Zeitpunkten erbracht werden können [Fr95]. Die eigenständige Marktfähigkeit stellt darauf ab, dass Kunden die einzelnen Absatzleistungen am Markt prinzipiell auch separat erwerben könnten [ST02]. Infolgedessen ist ein hybrides Produkt nur eine denkbare Angebotsform der Absatzleistungen eines Unternehmens [Da04]. Beschränkt sich das Angebot des Unternehmens ausschließlich auf das hybride Produkt, entspricht dies dem so genannten „pure bundling“. Kann der Nachfrager dagegen einerseits das hybride Produkt als Leistungsbündel und darüber hinaus andererseits auch die einzelnen Absatzleistungen getrennt erwerben, entsteht eine als „mixed bundling“ bezeichnete Angebotsform. „Unbundling“ ist eine dritte mögliche Angebotsform, bei der alle Absatzleistungen separat angeboten werden [z. B. HK00].

Hybride Produkte sind somit in einer Transaktion und zu einem Preis angebotene Leistungsbündel, die jeweils aus mindestens einer eigenständig marktfähigen Sach- und Dienstleistung bestehen, die systematisch aufeinander abgestimmt sind. Die systematische Abstimmung der Leistungsbestandteile – oder in anderer Terminologie – die Integration der Leistungsbestandteile ist ein wertrelevantes Merkmal hybrider Produkte.

2.2 Integration der Leistungsbestandteile als wertrelevantes Merkmal hybrider Produkte

Die Integration der Leistungsbestandteile soll bewirken, dass der kundenseitig wahrgenommene Wert hybrider Produkte die Summe der Werte der einzelnen Leistungsbestandteile übersteigt [z. B. BK07; JKS03; Sa06]. Sie kann sich in einer technischen, organisatorischen, wertschöpfungs- und marketingbezogenen Dimension vollziehen.

In der technischen Dimension stellt die Integration der Leistungsbestandteile auf ihre gezielte funktionale Verknüpfung und die optimale Gestaltung der zwischen ihnen bestehenden Schnittstellen ab [BIBR07]. Im Unterschied zu Leistungsverbunden als einer weiteren Variante von Leistungsbündeln steht die Sachleistung nicht zwingend im Mittelpunkt. Bei Leistungsverbunden werden komplementäre Dienstleistungen ergänzend zu Sachleistungen angeboten, um deren Funktionssicherung und/ oder einen Zusatznutzen zu gewährleisten und den Absatz der Sachleistung zu fördern [Fr95; L-M04]. Hybride Produkte stellen dagegen auf eine spezielle Verknüpfung von Sach- und Dienstleistungen mit dem Ziel einer geschlossenen Problemlösung ab, ohne Dienstleistungen dabei „nur“ eine ergänzende Funktion zuzuweisen. Hybride Produkte entsprechen daher dem Begriffsverständnis von Leistungssystemen [Bö95] und können als Ausdruck eines wettbewerbsstrategischen Evolutionspfades [z. B. Bu05] bzw. eines Diversifikationsprozesses in das Dienstleistungsgeschäft [BS06] betrachtet werden. Im Sinne der service-zentrierten Logik des Marketing von Vargo und Lusch [VL04] stellen Sachleistungen eine Verkörperung bestimmter Fähigkeiten und spezifischen Wissens eines Anbieters dar. Diese Fähigkeiten und das Wissen sind der Argumentation des Ansatzes entsprechend der eigentliche Gegenstand von Austauschprozessen im Rahmen längerfristiger Geschäftsbeziehungen. Es geht somit nicht länger um den Austausch materieller Sachleistungen gegen Geld in diskreten Transaktionen. Die Sachleistungen substituieren – dieser service-zentrierten Logik des Marketing entsprechend – vielmehr auch bei hybriden Produkten unmittelbare Dienstleistungen. Sie sind als Instrumente oder Distributionsmechanismen für Dienstleistungen sowie für die Erreichung von Kundenzufriedenheit zu interpretieren. Der Kunde ist infolgedessen bei hybriden Produkten annahmegemäß nicht am Besitz der Sachleistung interessiert, ² sondern an den Dienstleistungen, die sie erbringen bzw. den Möglichkeiten, die sie ihm bieten, mittels eigener Aktivitäten konsequent für individuelle Zufriedenheit zu sorgen [MBG07]. Besonders deutlich wird dies beim so genannten Performance Contracting bzw. Betreibermodellen, bei denen dem Kunden die Leistungsfähigkeit der Sachleistung zur Verfügung gestellt wird, sodass diese nicht in sein Eigentum übergeht und auch nicht von ihm bezahlt wird. Der Kunde zahlt stattdessen die mittels der Sachleistung erbrachten Leistungen, wobei der Anbieter ein vertraglich zugesichertes Leistungsvolumen innerhalb eines bestimmten Zeitraums verfügbar machen muss [z. B. KI02].

² Dies wurde im Investitionsgütermarketing immer schon mit dem Hinweis betont, dass Kunden keinen Bohrer, sondern die Löcher in der Wand erwerben möchten [dazu z. B. BV07].

Die organisatorische Dimension der Integration betrifft die leistungsübergreifende Festlegung von Prozessen, die anbieterintern zur parallelen und aufeinander abgestimmten Entwicklung und Nutzung der einzelnen Leistungsbestandteile hybrider Produkte notwendig sind [SD06]. Die wertschöpfungsbezogene Dimension der Integration zielt auf die reibungslose technische und organisatorische Einbindung der Leistungsbestandteile eines hybriden Produkts in die Wertschöpfungsprozesse des Kunden ab [BIBR07; BK07; TKB07]. Die marketingbezogene Dimension der Integration stellt auf die gemeinsame Vermarktung der einzelnen Leistungsbestandteile als Komplettlösung und auf die Kundenbetreuung aus einer Hand – eventuell auch durch Einschaltung eines System-Integrators [DBH07] – ab [Sa06]. Auf diese Weise sollen die Kunden im Rahmen der Beschaffung, Auswahl, Nutzung und Weiterverwendung der Kundenlösung entlastet werden, da sie die notwendigen Aktivitäten nicht mehr bezogen auf die zahlreichen Absatzleistungen separat durchführen müssen. In Kooperation mit dem Anbieter sind jedoch differenzierte Analysen des Kundenproblems durchzuführen, um die Erarbeitung individueller Lösungshilfen zu ermöglichen.

2.3 Individualisierung als wertrelevantes Merkmal hybrider Produkte

Hybride Produkte sind definitionsgemäß auf die Lösung individueller Kundenprobleme ausgerichtet und setzen daher ein differenziertes Verständnis des individuellen Kundenproblem voraus [z. B. Da04; DBH06; MM03]. Im Kern besteht ein Problem grundsätzlich aus einem unerwünschten Ausgangs- und einem erwünschten Zielzustand [z. B. Bö95], die daher beide systematisch analysiert werden müssen [z. B. BV07; Da04; JKS03; TKB07]. Die Lösung eines Problems beinhaltet weiterhin klare Handlungsanweisungen zur Überführung – bzw. in anderer Terminologie zur Transformation – des Ausgangs- in den angestrebten Zielzustand [z. B. Bö95; ähnlich BK06]. Daher sind weiterhin alle Aktivitäten zu analysieren, die Kunden im Rahmen dieser Transformation aktuell durchführen, um daran anknüpfend verbesserte Lösungsvorschläge zu unterbreiten [Da04; Sa06]. Die Entwicklung hybrider Produkte ist ohne eine mehr oder weniger intensive Einbindung des Kunden nicht möglich [z. B. MM03; RP02]. Im Unterschied zur herkömmlichen Ermittlung von Kundenanforderungen geht es dabei nicht länger „nur“ darum, dass der Anbieter die „Stimme des Kunden“ hört, indem er mittels diverser Marktforschungsmethoden aktuelle und latente Kundenanforderungen identifiziert und darauf aufbauend anforderungsgerechte Sach- und Dienstleistungen entwickelt [z. B. Sc00]. Notwendig ist bei hybriden Produkte vielmehr ein offener Dialog gleichberechtigter Partner, in dem der Anbieter ein differenziertes Verständnis des Kundenproblems aufbaut und in dem aber auch der Kunde gleichzeitig ein umfassendes Wissen über den Anbieter generiert. Im Rahmen eines solchen „Co-Creating the voice of the customer“ [JK06] bzw. dem Grundprinzip der Kundenintegration entsprechend [z. B. K196] verständigen sich daran anschließend beide gemeinsam auf das Design des hybriden Produkts und die jeweils von ihnen zu übernehmenden Leistungsbestandteile. Aus Sicht vieler Kunden ist die gemeinsame Analyse des individuellen Kundenproblems bereits ein integrativer Bestandteil ihres prozessorientierten Begriffsverständnisses der Kundenlösung. So zeigt sich in einer qualitativen Studie von Tuli/Kohli/Bharadwaj [TKB07], dass das kundenseitige Begriffsverständnis der Kundenlösung vom anbieterseitigen abweicht und dass aus Kundensicht „(...) a solution is a set of customer-supplier relational processes

comprising (1) customer requirements definition, (2) customization and integration of goods and/ or services and (3) their deployment, and (4) postdeployment customer support (...)“ [TKB07]. Diese Betonung der relationalen und prozessbezogenen Perspektive von Kundenlösungen unterstreicht die notwendige und in der Literatur geforderte Abkehr von einem transaktionsorientierten Beeinflussungsmarketing der Anbieter hin zu einem interaktionsorientierten Beziehungsmarketing, das auf den Auf- und Ausbau intensiver und dauerhafter Geschäftsbeziehungen mit den Kunden ausgerichtet wird [z. B. Gr06; VL04].

Die Ausrichtung hybrider Produkte auf die Lösung individueller Kundenprobleme erfordert über deren Analyse hinaus auch Entscheidungen über die effektive und effiziente Umsetzung individueller Lösungsansätze im Rahmen des hybriden Produkts. Um diesbezügliche Entscheidungsspielräume aufzudecken, bedarf es einer Betrachtung der Individualität. Diese umfasst ebenso wie die Integration der Leistungsbestandteile mehrere Gestaltungsdimensionen, da sie sich auf Prozess und Ergebnis der einzelnen Absatzleistungen sowie auf die Zusammenstellung des Leistungsbündels beziehen kann [ähnlich Bu02; Ro06]. Das Kontinuum bewegt sich zwischen den beiden extremen Polen vollständiger Standardisierung und individueller Maßschneidung [z. B. MM03]. Vielfach wird in der Literatur darauf hingewiesen, dass es aus wettbewerbsstrategischen Gründen notwendig ist, Standardisierung und individuelle Maßschneidung über die unterschiedlichen Dimensionen je nach Kundenpräferenzen zu verbinden [z. B. Da04; DBH06]. So ist es ähnlich den Prinzipien des Mass Customization denkbar, Kostensenkungspotenziale durch die Standardisierung von Prozessen einer Absatzleistung zu realisieren und dennoch das Ergebnis individuell auf die Lösung des jeweiligen Kundenproblems auszurichten [z. B. Ro06; RP02]. Im Rahmen der Zusammenstellung der Absatzleistungen ist im Kontext der Individualisierung festzulegen, inwieweit die Kunden daran mitwirken können [Ro06; MM03; RP02]. In Anlehnung an Roth [Ro06] betrifft diese Festlegung die Variabilität der Zusammenstellung, die sich als Kontinuum zwischen fixiert und variabel bewegen kann. In dem einen Extremfall einer fixierten Zusammenstellung legt der Anbieter vor der Kontaktaufnahme mit dem Kunden die einzubeziehenden Absatzleistungen vollständig fest, wohingegen im anderen Extremfall einer variablen Zusammenstellung Anbieter und Kunde sich gemeinsam auf die jeweils einzubeziehenden Absatzleistungen verständigen. Die Variabilität der Zusammenstellung und die Individualität der Absatzleistungen können nun gemeinsam zur Kategorisierung von Kundenlösungen genutzt werden, die Abb. 1 zu entnehmen ist. Mit jeweils zunehmender Individualität und Variabilität erhöht sich für Anbieter und Kunden gleichermaßen die Komplexität der Kundenlösung, da sie sich auf zunehmend schlechter strukturierte Kundenprobleme bezieht und die Zahl der zu berücksichtigenden, unterschiedlich wirkenden Einflussgrößen ansteigt [Bö95; Fr95; Ka92].

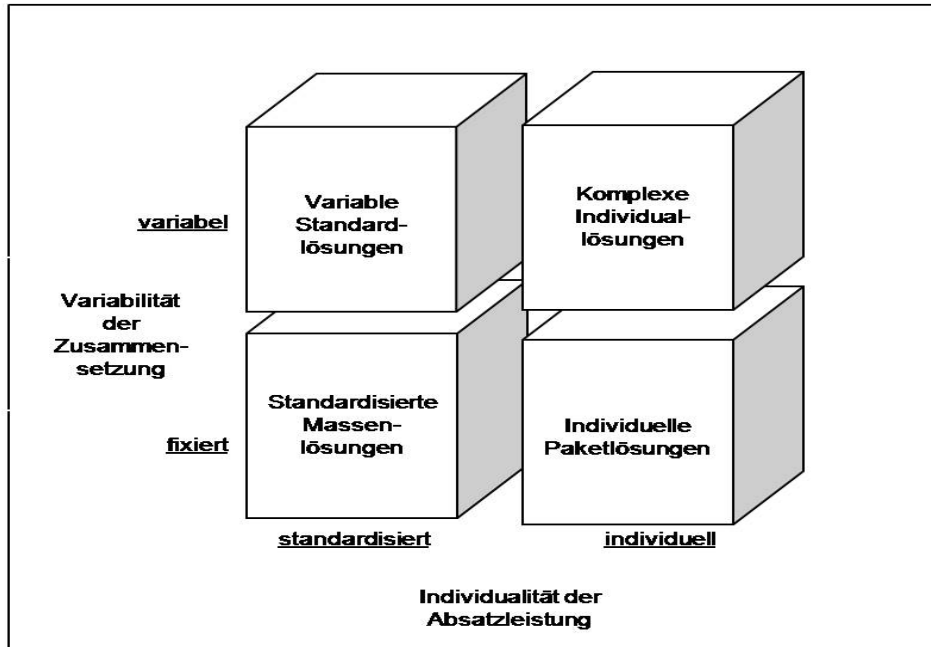


Abbildung 1: Kategorisierung von Kundenlösungen [In Anlehnung an Ro06].

Standardisierte Massenslösungen entsprechen nicht dem Begriffsverständnis hybrider Produkte, da diese aufgrund der vorab erfolgten Fixierung einzubeziehender standardisierter Absatzleistungen allen Mitgliedern des ausgewählten Kundensegments gleichermaßen angeboten werden und eine Ausrichtung der Lösung auf individuelle Kundenprobleme nicht vorgesehen ist [ähnlich MM03]. Kennzeichnend für alle Ausprägungen von Kundenlösungen ist, dass sie zum Kontraktzeitpunkt noch nicht existieren. Aus informationsökonomischer Perspektive handelt es sich im Unterschied zu bereits erstellten Austauschgütern um Leistungsversprechen, die erst zukünftig innerhalb der Geschäftsbeziehung zwischen Anbieter und Kunde zu erfüllen sind [AW88]. Dies begründet für Anbieter wie Kunden gleichermaßen Informations- und Unsicherheitsprobleme [z. B. Ro06; Sc01], die bei komplexen Individuallösungen besonders stark ausgeprägt sind. Komplexe Individuallösungen stellen daher typische Kontraktgüter [Ka92; ScSc93a; ScSc93b] dar. Im Rahmen des so genannten Kontraktgütermarketing wurden institutionenökonomisch fundiert Determinanten und Rahmenbedingungen aufgezeigt, die Kosten und Nutzen der Geschäftsbeziehung zwischen Anbieter und Kunden beeinflussen und die somit auch Hinweise auf Komponenten des wahrgenommenen Werts hybrider Produkte versprechen.

3 Komponenten des wahrgenommenen Werts hybrider Produkte

Kundenlösungen sind entsprechend der service-zentrierten Logik des Marketing gemeinsam mit dem Kunden entwickelte Leistungsversprechen, die im Idealfall ein aus Kundensicht im Konkurrenzvergleich attraktives Wert-Angebot darstellen. Anbieter können im Sinne der service-zentrierten Logik des Marketing ohne Einbindung des Kunden als „Co-Creator of Value“ keine Werte schaffen [VL04]. Die Wertschöpfung hybrider Produkte vollzieht sich im Rahmen der Nutzung des Wert-Angebots durch den Kunden – jedoch unterstützt durch die anbieterseitigen Aktivitäten zur Erfüllung seines Leistungsversprechens [Gr06]. Mit zunehmender Intensität der Kundenbeteiligung am Leistungserstellungsprozess und dem sich dadurch erhöhenden Integrativitätsgrad des hybriden Produkts [EKR93] steigt die Bedeutung des Kunden für die Wertschöpfung des hybriden Produkts und erfordert eine vertrauensvolle Kooperation zwischen Anbieter und Kunde, die Reichwald/Piller [RP06] als interaktive Wertschöpfung bezeichnen. Inwieweit diese interaktive Wertschöpfung tatsächlich zu einem hybriden Produkt von hohem Wert geführt hat, beurteilt jedoch ausschließlich der Kunde durch den Vergleich des erhalten Nutzens mit den Kosten, die ihm zur Realisierung dieses Nutzens entstehen. Fraglich ist, welche Nutzen- und Kostenkomponenten der Kunde im Rahmen dieses komplexen Bewertungsvorgangs bei hybriden Produkten im Einzelnen berücksichtigt. Ohne erschöpfende Darstellung der zahlreichen in der Literatur vorhandenen Konzeptualisierungen des wahrgenommenen Nutzens und der wahrgenommenen Kosten (Überblicke z. B. bei ALKW07; GSB05; Ti05; UE05; UE06) bilden diese den Ausgangspunkt zur folgenden Identifikation kundenseitig wahrgenommener Nutzen- und Kostenkomponenten hybrider Produkte.

3.1 Komponenten des wahrgenommenen Nutzens hybrider Produkte

Dem Begriffsverständnis hybrider Produkte entsprechend wird auf eine häufig in der Literatur vorgenommene Unterscheidung zwischen Sachleistungs- und Dienstleistungsnutzen verzichtet. Kunden bewerten, inwieweit die angestrebte Problemlösung tatsächlich gelungen ist. Diese Bewertung der Erreichung verabredeter Ziele spiegelt sich im wahrgenommenen Effektivitätsnutzen wider. Ein hoher Effektivitätsnutzen erfordert gleichermaßen eine hohe Qualität der erforderlichen Sach- wie Dienstleistungen und kann vom Kunden eventuell auch durch die separate Inanspruchnahme der Sach- und Dienstleistungen verschiedener spezialisierter Anbietern realisiert werden [ähnlich Sa06]. Der angestrebte zusätzliche Wert hybrider Produkte, der die Summe der Werte der einzelnen Teilleistungen übersteigt, erfordert einen höheren wahrgenommenen Nutzen der Problemlösung und/ oder geringere wahrgenommene Kosten. Sofern die Berücksichtigung dieses höheren wahrgenommenen Nutzens konzeptionell unmittelbar anknüpfend an die charakteristischen Merkmale hybrider Produkte erfolgt, führt dies zum wahrgenommenen Integrations- sowie zum Individualisierungsnutzen [ähnlich HK00; Sa06]. Denkbar ist jedoch, dass der Kunde diese Nutzenkomponenten nicht in dieser analytischen Trennschärfe wahrnimmt, sondern einen zusammenfassenden Effizienznutzen der Kundenlösung realisiert, der durch eine hohe Integrations- und Individualisierungsqualität bewirkt wird. Welche Konzeptualisierung zutreffend die Wahrnehmungsstruktur der Kunden abbildet, kann

angesichts des gegenwärtigen empirischen Forschungsdefizits nicht abschließend geklärt werden.

Die Realisierung des Effektivitäts- und des Effizienznutzens setzt die differenzierte Analyse des Kundenproblems und die taugliche Formulierung angestrebter Ziele der Kundenlösung in Zusammenarbeit mit dem Kunden voraus. Inwieweit diese Analyse und Zielformulierung gelingt, hängt aufgrund der notwendigen Kooperation nicht nur von anbieterseitigen Kompetenzen [z. B. Ja02], sondern auch von kundenbezogenen Einflussgrößen ab. Hierzu liegen einige Forschungsergebnisse vor, die im Folgenden dem Untersuchungsziel entsprechend als hinweisgebend für die weitere konzeptionelle Analyse aufgegriffen werden.

Zur Entwicklung und Implementierung effektiver und effizienter Kundenlösungen ist ein differenziertes problem- und prozessrelevantes Wissen des Kunden erforderlich, d. h. der Kunde muss über die im Industriegütermarketing ausführlich thematisierte Problem- und Prozessevidenz verfügen [Sc00 mit Literaturverweisen]. Es bedarf ferner nicht nur bestimmter Fähigkeiten, sondern auch der Bereitschaft des Kunden, sich in die Analyse sowie in die Entwicklung des Lösungsdesigns einzubringen. So konnte hinsichtlich der erfolgreichen Gestaltung von Co-Design-Prozessen im Rahmen des Mass-Customization jüngst theoretisch wie empirisch nachgewiesen werden, dass diese von der so genannten Kundenintegrationskompetenz – ein auf die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft des Kunden abstellendes Konstrukt – beeinflusst wird [Mü07]. Weiterhin hängt die Realisierung des Effektivitätsnutzens von Kundenlösungen im B-to-B-Bereich nach den empirischen Befunden einer aktuellen qualitativen Studie auch von der Anpassungs- und Auskunftsbereitschaft des Kunden ab [TKB07]. Die Anpassungsbereitschaft kennzeichnet dabei die Bereitschaft des Kunden zur Veränderung bestehender Strukturen und Systeme, um vorhandene Teilleistungen des Anbieters möglichst unmodifiziert in die eigenen Wertschöpfungsprozesse einbinden zu können. Die Auskunftsbereitschaft bezieht sich auf die Bereitschaft des Kunden, dem Anbieter erstens Informationen hinsichtlich der „politischen Gegebenheiten“ im Unternehmen (political counseling) sowie zweitens zu technischen Systemen, Prozessen und Unternehmensstrategien (operational counseling) zu überlassen. Darüber hinaus konnte aus einer institutionenökonomischen Perspektive gezeigt werden, dass Kunden vor allem dann einen Effizienznutzen ganzheitlicher Kundenproblemlösungen aus einer Hand realisieren können, wenn sie selber nicht über das fachliche Know-How und die Zeit verfügen, um Koordinationsprobleme zwischen verschiedenen Partial- und Spezialanbietern zu bewältigen [Bu02; Sa06]. Vergleichbar zeigte sich in einem Laborexperiment, dass Konsumenten bei Stereoanlagen ein Leistungsbündel gegenüber dem isolierten Angebot der einzelnen Komponenten bevorzugen, wenn sie ein hohes Risiko hinsichtlich der funktionalen Kompatibilität der einzelnen Teilleistungen und eine hohe Unsicherheit hinsichtlich des eigenen Produkt-Know-Hows wahrnehmen [HB06b]. Darüber hinaus wird hinsichtlich der verschiedenen Angebotsformen von Leistungsbündeln auf die Vorteilhaftigkeit des „Pure Bundling“ bei geringem Know-How des Kunden verwiesen, wohingegen sich mit zunehmenden Know-How der Kunden ein separates Angebot der einzelnen Angebotsleistungen als zielführender erweist [Fr95]. Zusammenfassend zeichnet sich ab, dass insbesondere die Kunden einen hohen Effektivitäts- und Effizienznutzen eines hybriden Produkts realisieren könnten,

die die Fähigkeit und Bereitschaft aufweisen, sich in die Entwicklung einzubringen, die über eine gewisse Anpassungsbereitschaft und ein vergleichsweise geringes fachliches Know-How und ein begrenztes Zeitbudget verfügen.

Infolge der bei Kundenlösungen notwendigen intensiven Zusammenarbeit zwischen Anbieter und Kunde entsteht die Chance zur allmählichen Entwicklung dauerhafter Geschäftsbeziehungen [dazu und zum Folgenden Sc01]. Geschäftsbeziehungen sind bei den als Kontraktgütern gekennzeichneten Kundenlösungen deshalb bedeutend, weil Transaktionen abgewickelt werden müssen, für die wechselseitige Opportunismusspielräume durch formalisierte Vereinbarungen nicht oder zu kostspielig eingeschränkt werden können. Durch wechselseitiges Vertrauen und Commitment auf der organisationalen wie persönlichen Ebene geprägte Geschäftsbeziehungen bewirken eine effiziente und damit nutzenstiftende Überwindung der bestehenden Informations- und Anreizprobleme [ähnlich auch BM06; GSB05; Ka92]. Somit ermöglichen hybride Produkte mittels der sich allmählich entwickelnden Geschäftsbeziehungen auch beim Kunden auf der persönlichen und organisationalen Ebene die Realisierung eines werterhöhenden Beziehungsnutzens [KLL04], der sich so bei der Inanspruchnahme einzelner Teilleistungen verschiedener Anbieter in diskreten Transaktionen in der Regel nicht ergibt [GSB05]. Zu prüfen ist im Folgenden, welche Kosten die Inanspruchnahme hybrider Produkte aus Kundensicht im Einzelnen verursacht.

3.2 Komponenten der wahrgenommenen Kosten hybrider Produkte

Für die Inanspruchnahme hybrider Produkte müssen Kunden in Folge ihrer charakteristischen Merkmale nicht nur den Anschaffungspreis als monetäres Entgelt entrichten, sondern weitere Ausgaben und nicht-monetäre Belastungen in Kauf nehmen. Die Relevanz nicht-monetärer Belastungen als mögliche Bestandteile wahrgenommener Kosten ist auch im B-to-B-Bereich unbestritten [z. B. CF97; La00; RG 96]. Je nach Art der Kundenlösung und seiner Einbindung in deren Entwicklung und Implementierung ist diese für den Kunden neben dem Anschaffungspreis und den sonstigen Ausgaben mit unterschiedlichen nicht-monetären Belastungen verbunden, die zu wahrgenommenen Zeitkosten, kognitiven Kosten, emotionalen Kosten, physischen Kosten oder auch sensorischen Kosten führen. Die konkrete Ableitung der im Einzelnen anfallenden nicht-monetären Belastungen ist jedoch nur kontextspezifisch durchführbar [SD07]. Eine auf alle hybriden Produkte gleichermaßen abstellende Konzeptualisierung der wahrgenommenen Kosten ist somit zwar nicht zulässig. Dennoch besteht in Analogie zum Vorgehen auf der Nutzenseite die Möglichkeit, anknüpfend an die wertrelevanten Merkmale grundlegende Kostenkomponenten zu identifizieren, die dann einzelfallspezifisch zu konkretisieren sind.

Gegenstand der wahrgenommenen Kosten für hybride Produkte sind neben dem Anschaffungspreis alle weiteren während der gesamten Lebensdauer einer Kundenlösung anfallenden Kosten [CH01; UE05; UE06]. Dem Kunden wird dabei unterstellt, dass er im Sinne der „Total Cost of Ownership“ die so genannten Lebenszeitkosten („life-cycle-costs“) einer Kundenlösung berücksichtigt und in Summe alle entstehenden Kosten für Betrieb, Wartung, Reparatur, Erweiterung und Entsorgung in die Bewertung einbezieht [z.B. Ti05]. Aus Sicht der Transaktionskostentheorie

[Wi90] fallen neben diesen Produktionskosten weitere als Transaktionskosten bezeichnete Kosten für die Anbahnung und Koordination des Leistungsaustausches an [ähnlich GSB05]. In der Such- und Verhandlungsphase müssen für die Suche und Bewertung geeigneter Anbieter sowie für die Anbahnung und Vereinbarung der Leistungsbeziehung ex-ante Transaktionskosten [K104] aufgewendet werden. Ex-ante Transaktionskosten seien im Folgenden als Akquisitionskosten bezeichnet. Nach Abschluss des Vertrages entstehen für das Management des Leistungsaustausches ex-post Transaktionskosten, die auch in Abwicklungs-, Kontroll- und Anpassungskosten gegliedert werden [K104]. Die Transaktionskostentheorie stellt jedoch explizit auf die bei Individualtransaktionen anfallenden Transaktionskosten ab, wohingegen bei hybriden Produkten die Durchführung zahlreicher Transaktionen im Zeitablauf angestrebt wird. Um dies und die wertrelevanten Merkmale hybrider Produkte berücksichtigen zu können, erfolgt eine inhaltlich verwandte, aber weiter gefasste und terminologisch angepasste Kategorisierung der ex-post Transaktionskosten [ähnlich GSB05].

Infolge der wertschöpfungsbezogenen Integration entstehen dem Kunden im Rahmen der Abwicklung des Leistungsaustausches Kosten, um die technisch-organisatorische Einbettung des hybriden Produkts in seine eigenen Wertschöpfungsprozesse intern zu koordinieren [UE05], die als Integrationskosten bezeichnet werden. Die für hybride Produkte kennzeichnende Individualisierung bedingt, dass auch der Kunde in der Regel bestimmte Anpassungen vornehmen und im Zeitablauf spezifische Investitionen leisten muss [z. B. CH01; GSB05], die außerhalb der Geschäftsbeziehung mit diesem Anbieter weniger wert sind [ScSc93b]. Diese spezifischen Investitionen werden als Individualisierungskosten bezeichnet. Individualisierungskosten bewirken als Wechselhemmnisse eine gewisse Bindung des Kunden an den Anbieter, erhöhen sein wahrgenommenes Risiko – auch in Folge der Gefahr opportunistischen Verhaltens des Anbieters [z. B. CF97] – und unterstreichen aus seiner Sicht die Notwendigkeit von Kontrollen und differenzierter Regelungen mit dem Anbieter. In der dauerhaften Zusammenarbeit mit dem Anbieter entstehen dem Kunden somit Kontroll-, Koordination- und eventuell auch Kosten zur Lösung von Konflikten, die zusammenfassend als Beziehungskosten bezeichnet werden. Die Beziehungskosten erfassen dabei auch die Kosten, die der Kunde in Folge seiner Einschränkung der Wahlfreiheit bei einem hybriden Produkt wahrnimmt.

4 Forschungsbedarf und zusammenfassendes Modell

Hinsichtlich der Frage, unter welchen Voraussetzungen die Inanspruchnahme eines hybriden Produkts auf Kundenseite insgesamt zu geringeren Kosten gegenüber der Nutzung einzelner Sach- und Dienstleistungen führt, befindet sich die Forschung gegenwärtig erst in einem Anfangsstadium. So könnte z. B. die marketingbezogene Integration einerseits eine Überlegenheit hybrider Produzenten bei den Akquisitionskosten bewirken, die sich bezogen auf die Wahrnehmung von Suchkosten bei Leistungsbündeln in zwei Laborexperimenten auch andeutet [HB06a]. Andererseits sind Anbahnung und Vereinbarung von Vertragsbeziehungen mit einzelnen Spezialanbietern jeweils von deutlich geringerer Komplexität und ökonomischer Bedeutung, so dass häufig vergleichsweise niedrige Akquisitionskosten auftreten, die auch in der Summe die für die Zusammenarbeit mit einem einzigen hybriden Produzenten notwendigen Akquisitionskosten unterschreiten [dazu Bu02]. Insgesamt zeichnet sich unter Berücksichtigung der Forschungsergebnisse zum Komplettangebot von Dienstleistungsbündeln ab, dass hybride Produkte nur unter bestimmten Rahmenbedingungen zu einer Reduktion wahrgenommener Kosten führen könnten [Bu02]. Ob und welche kundenbezogenen Einflussgrößen hier relevant sind, ist gegenwärtig weitgehend offen und bedarf der differenzierten Analyse der Bewertungsprozesse. So ist etwa fraglich, inwieweit der Kunde die komplexe Kundenlösung in ihrer Gesamtheit betrachtet oder Teilbewertungen für die einzelnen Leistungsbestandteile vornimmt [dazu vGi99]. Hier zeigt sich anknüpfend an die vorhandene Kaufverhaltensforschung im Rahmen der Bündlung [Überblick bei HK00] ebenso erheblicher Forschungsbedarf wie hinsichtlich der kontextspezifischen empirischen Analyse des wahrgenommenen Werts konkreter hybrider Produkte auf der Grundlage der hier entwickelten Komponenten, über die nachfolgende Abbildung abschließend einen zusammenfassenden Überblick vermittelt.

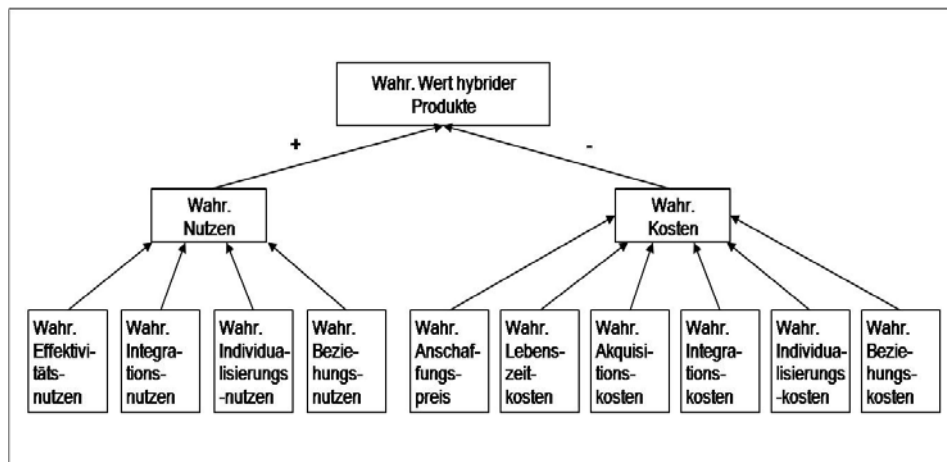


Abbildung 2: Wahrgenommener Wert hybrider Produkte

Literaturverzeichnis

- [ALKW07] Ahola, T.; Laitinen, E.; Kujala, J.; Wirkstöm, K.: Purchasing strategies and value creation in industrial turnkey projects. Arbeitspapier, Paris, 2007.
- [AW88] Alchian, A.A.; Woodward, S.: The firm is dead, long live the firm: A Review of Oliver E. Williamson's "The Economic of Institutions of Capitalism". In: Journal of Economic Literature, Vol. 26, No. 3, 1988; S. 65-79.
- [BDG05] Brady, T.; Davies, A.; Gann, D.M.: Creating value by delivering integrated solutions. In: International Journal of Project Management, Vol. 23, No. 5, 2005; S. 360-365.
- [BIBR07] Burianek, F.; Ihl, C.; Bonnemeier, S.; Reichwald, R.: Typologisierung hybrider Produkte. Arbeitspapier Nr. 1, München, 2007.
- [BK07] Böhmann, T.; Krcmar, H.: Hybride Produkte: Merkmale und Herausforderungen. In (Bruhn, M.; Stauss, B., Hrsg.): Wertschöpfungsprozesse bei Dienstleistungen. Gabler Verlag, Wiesbaden, 2007; S. 239-255.
- [BK06] Böhmann, T.; Krcmar, H.: Komplexitätsmanagement als Herausforderung hybrider Wertschöpfung im Netzwerk. In (Wojda, F., Hrsg.): Innovative Kooperationsnetzwerke. Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2006; S. 81-106.
- [BM06] Bharadwaj, N.; Matsuno, K.: Investigating the antecedents and outcomes of customer firm transaction cost savings. In: Journal of Business research, Vol. 59, No. 1, 2006; S. 62-72.
- [Bö95] Böcker, J.: Marketing für Leistungssysteme. Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 1995.
- [Br06] Broekhuizen, T.L.J.: Understanding Channel Purchase Intentions: Measuring Online and Offline Shopping Value Perceptions. In: <http://dissertations.ub.rug.nl/faculties/management/2006/t.l.j.broekhuizen>, Abrufdatum: 22.01.2007.
- [BS06] Burr, W.; Stephan, M.: Dienstleistungsmanagement. Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart, 2006.
- [Bu05] Busse, D.: Innovationsmanagement industrieller Dienstleistungen. Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2005.
- [Bu02] Burr, W.: Service Engineering bei technischen Dienstleistungen. Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2002.
- [BV07] Backhaus, K.; Voeth, M.: Industriegütermarketing. 8. Aufl., Verlag Vahlen, München, 2007.
- [CD03] Chen, Z.; Dubinsky, A.: A Conceptual Model of Perceived Customer Value in E-Commerce: A Preliminary Investigation. In: Psychology & Marketing, Vol. 20, No. 4, 2003; S. 323-346.
- [CF97] Claycomb, V.C.; Frankwick, G.L.: The Dynamics of Buyers' Perceived Costs During the Relationship Development Process. In: Journal of Business-to-Business Marketing, Vol. 4, No. 1, 1997; S. 1-37.
- [CH01] Cannon, J.P.; Homburg, C.: Buyer-Supplier Relationships and Customer Firm Costs. In: Journal of Marketing, Vol. 65, No. 1, 2001; S. 29-43.
- [Da04] Davies, A.: Moving base into high-value integrated solutions: a value stream approach. In: Industrial and Corporate Change, Vol. 13, No. 5, 2004; S. 727-756.
- [DBH07] Davies, A.; Brady, T.; Hobday, M.: Organizing for solutions: Systems seller vs. systems integrator. In: Industrial Marketing Management, Vol. 36, 2007; S. 183-193.
- [DBH06] Davies, A.; Brady, T.; Hobday, M.: Charting an Path Toward Integrated Solutions. In: MIT Sloan Management Review, Vol. 47, No. 3, 2006; S. 39-48.
- [EKR93] Engelhardt, W.H.; Kleinaltenkamp, M.; Reckenfelderbäumer, M.: Leistungsbündel als Absatzobjekte - Ein Ansatz zur Überwindung der Dichotomie von Sach- und Dienstleistungen. In: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 45. Jg., H. 5, 1993; S. 395-426.

- [Fr95] Friege, C.: Preispolitik für Leistungsverbunde im Business-to-Business-Marketing. Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 1995.
- [Ga02] Galbraith, J.R.: Organizing to Deliver Solutions. In: *Organizational Dynamics*, Vol. 31, No. 2, 2002; S. 194-206.
- [Gr06] Grönroos, C.: Adopting a service logic for marketing. In: *Marketing theory*, Vol. 6, No. 3, 2006; S. 317-333.
- [GSB05] Gao, T.; Sirgy, M.J.; Bird, M.M.: Enriching Customer Value Research with a Relational Perspective: Evidence from an Empirical Investigation of Organizational Buyers' Value Perceptions. In: *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 4, Nr. 1/2, 2005; S. 21-42.
- [HB06a] Harris, J.; Blair, E.A.: Consumer Preference for product bundles: The Role of Reduced Search Costs. In: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 34, No. 4, 2006; S. 506-513.
- [HB06b] Harris, J.; Blair, E.A.: Functional Compability Risk and Consumer Preference for Product Bundles. In: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 34, No. 1, 2006; S. 19-26.
- [HK00] Huber, F.; Kopsch, A.: Produktbündelung. In (Albers, S.; Herrmann, A., Hrsg.): *Handbuch Produktmanagement*. Gabler Verlag, Wiesbaden, 2000; S. 575-605.
- [Ja02] Jacob, F.: *Kundenintegrations-Kompetenz: Konzeptionalisierung, Operationalisierung und Erfolgswirkung*. Arbeitspapier Nr.1, Berlin, 2002.
- [JK06] Jaworski, B.; Kohli, A.K.: Co-creating the voice of the customer. In (Lusch, R.F.; Vargo, S.L., Hrsg.): *The service-dominant logic of marketing*. M.E. Sharpe, New York, 2006; S.109-127.
- [JKS03] Johansson, J.E.; Krishnamurthi, C.; Schlißberg, H.E.: Solving the solutions problem. In: *McKinsey Quarterly*, No. 3, 2003; S. 116-125.
- [Ka92] Kaas, K.P.: Kontraktgütermarketing als Kooperation zwischen Prinzipalen und Agenten. In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, H. 10, 1992; S. 884-901.
- [KI04] Klein, A.: *Der Einflussfaktor Bündelungskosten bei Nachfragerbündelungen*. Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2004.
- [KI02] Kleikamp, C.: *Performance Contracting auf Industriegütermärkten*. Josef Eul Verlag, Lohmar-Köln, 2002.
- [KI96] Kleinaltenkamp, M.: Customer Integration – Kundenintegration als Leitbild für das Business-to-Business Marketing. In (Kleinaltenkamp, M.; Fließ, S.; Jacob, F., Hrsg.): *Customer Integration*. Gabler Verlag, Wiesbaden, 1996; S. 13-24.
- [KLL04] Keith, J.E.; Lee, D.-J.; Lee, R.G.: The Effect of Relational Exchange Between the Service Provider and the Customer on the Customer's Perception of Value. In: *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 3, No. 1, 2004; S. 3-33.
- [KZK06] Kersten, W.; Zink, T.; Kern, E.-M.: Wertschöpfungsnetzwerke zur Entwicklung und Produktion hybrider Produkte: Ansatzpunkte und Forschungsbedarf. In (Blecker, T.; Gemünden, H.G., Hrsg.): *Wertschöpfungsnetzwerke - Festschrift für Bernd Kaluza*. Erich Schmidt Verlag, Berlin, 2006; S. 189-201.
- [La00] Lapierre, J.: Customer-perceived value in industrial contexts. In: *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 15, No. 2/3, 2000; S. 122-140.
- [L-M04] Lorenz-Meyer, D.: *Management industrieller Dienstleistungen*. Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2004.
- [LSS05] Lin, C.-H.; Sher, P.J.; Shih, H.-Y.: Past progress and future directions in conceptualizing customer perceived value. In: *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 16, No. 4, 2005; S. 318-336.
- [LW05] Lindgreen, A.; Wynstra, F.: Value in Business Markets: What do we know? Where are we going? In: *Industrial Marketing Management*, Vol. 34, No. 7, 2005; S. 732-748.

- [MBG07] Michel, S.; Brown, S.; Gallan, A.S.: Service-Logic Innovations: How to Innovate Customers, Not Products. Arbeitspapier, Thunderbird, Global School of Management, 2007.
- [MM03] Mack, O.; Mildenerger, U.: Customer Solutions - Merkmale und Erscheinungsformen von Kundenlösungen. In (Wildemann, H., Hrsg.): Moderne Produktionskonzepte für Güter- und Dienstleistungsproduktionen. TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG, München, 2003; S. 61-83.
- [Mü07] Müller, M.: Integrationskompetenz von Kunden bei individuellen Leistungen. Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2007.
- [NB05] Neu, W.A.; Brown, S.W.: Forming Successful Business-to-Business Services in Goods-Dominant Firms. In: Journal of Service Research, Vol. 8, No. 1, 2005; S. 3-17.
- [OK03] Oliva, R.; Kallenberg, R.: Managing the transition from products to services. In: International Journal of Service Industry Management, Vol. 14, No. 2, 2003; S. 160-172.
- [PI00] Plinke, W.: Grundlagen des Marktprozesses. In (Kleinaltenkamp, M./Plinke, W., Hrsg.): Technischer Vertrieb: Grundlagen des Business-to-Business Marketing. Springer-Verlag, 2. Aufl., Berlin et al., 2000.
- [Pr00] Priemer, V.: Bundling im Marketing: Potenziale - Strategien - Käuferverhalten. Peter Lang Verlag, Frankfurt am Main, 2000.
- [RG96] Ravald, A.; Grönroos, C.: The value concept and relationship marketing. In: European Journal of Marketing, Vol. 30, No. 2, 1996; S. 19-30.
- [Ro06] Roth, S.: Preismanagement für Leistungsbündel. Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2006.
- [RP06] Reichwald, R.; Piller, F.T.: Interaktive Wertschöpfung. Gabler Verlag, Wiesbaden, 2006.
- [RP02] Reichwald, R.; Piller, F.T.: Der Kunde als Wertschöpfungspartner – Formen und Prinzipien. In (Albach, H.; Klauza, B.; Kersten, W., Hrsg.): Wertschöpfungsmanagement als Kernkompetenz. Gabler Verlag, Wiesbaden, 2002; S. 27-51.
- [Sa06] Sawhney, M.: Going Beyond the Product: Defining, Designing and Delivering Customer Solutions. In (Lusch, R.F.; Vargo, S.L., Hrsg.): The service-dominant logic of marketing. M.E. Sharpe, New York, 2006; S.109-127.
- [Sc01] Schmitz, G.: Die Dynamik dauerhafter Geschäftsbeziehungen in Dienstleistungsmärkten: Ein prozessorientierter Erklärungs- und Gestaltungsansatz. In (Bruhn, M.; Stauss, B., Hrsg.): Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2001. Gabler Verlag, Wiesbaden, 2001; S. 3-34.
- [Sc00] Schmitz, G.: Die Ermittlung der Kundenanforderungen an industrielle Dienstleistungen. In: Zeitschrift für Planung, Nr. 11, 2000; S. 195-215.
- [ScSc93a] Schade, C.; Schott, E.: Kontraktgüter im Marketing. In: Marketing ZFP, H. 1, 1993; S. 15-25.
- [ScSc93b] Schade, C.; Schott, E.: Instrumente des Kontraktgütermarketings. In: DBW, Vol. 53, H. 4, 1993; S. 491-511.
- [SD07] Schmitz, G.; Dietz, M.: Der Zusammenhang zwischen wahrgenommenen Kosten und Loyalitätsabsicht: Eine theoretische und empirische Analyse am Beispiel von Kfz-Dienstleistungen. In (Benkenstein, M., Hrsg.): Tagungsband 2007 zum Workshop Dienstleistungsmarketing, 2007 (im Druck).
- [SD06] Spath, D.; Demuß, L.: Entwicklung hybrider Produkte - Gestaltung materieller und immaterieller Leistungsbündel. In (Bullinger, H.-J.; Scheer, A.-W., Hrsg.): Service Engineering. Springer-Verlag, 2. Aufl., Berlin, 2006; S. 463-502.

- [SP06] Schmitz, G.; Picard, A.: Individuelle Zahlungsbereitschaften für Dienstleistungen: Konzeptionelle Grundlagen und Einflussgrößen. In (Kleinaltenkamp, M, Hrsg.): Innovatives Dienstleistungsmarketing. Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2006; S. 153-177.
- [ST02] Stremersch, S.; Tellis, G.J.: Strategic Bundling of Products and Prices: A New Synthesiseis for Marketing. In: Journal of Marketing, Vol. 66, No. 1, 2002; S. 55-72.
- [Ti05] Titzkus, T.: Reaktive Preispolitik in industriellen Kundenbeziehungen. Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2005.
- [TKB07] Tuli, K.R.; Kohli, A.K.; Bharadwaj, S.G.: Rethinking Customer Solutions: From Product Bundles to Relational Processes. In: Journal of Marketing, Vol. 71, No. 3, 2007; S. 1-17.
- [UE06] Ulaga, W.; Eggert, A.: Value-Based Differentiation in Business Relationships: Gaining and Sustaining Key Supplier Status. In: Journal of Marketing, Vol. 70, No. 1, 2006; S. 119-136.
- [UE05] Ulaga, W.; Eggert, A.: Relationship Value in Business Markets: The Construct and It's Dimensions. In: Journal of Business-to-Business Marketing, Vol. 12, No. 1, 2005; S. 73-99.
- [vGi99] von Gizycki, V.: Informationsökonomische Determinanten der Zahlungsbereitschaft bei Leistungsbündeln. Europäischer Verlag der Wirtschaftswissenschaften, Berlin, 1999.
- [VL04] Vargo, S.L.; Lusch, R.F.: Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. In: Journal of Marketing, Vol. 68, No. 1, 2004; S. 1-17.
- [We05] Weber, R.: Leistungsbündel als Angebotsform für konsumentengerichtete Technologiegüter Konzept, Wirkungen und Ziele. Universität Erlangen-Nürnberg, Erlangen-Nürnberg, 2005.
- [Wi90] Williamson, O.E.: Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus: Unternehmen, Märkte, Kooperationen. Mohr Verlag, Tübingen, 1990.
- [Wo04] Wouters, J.: Customer service strategy options: A multiple case study in a B2B setting. In: Industrial Marketing Management, Vol. 33, No. 7, 2004; S. 583-592.
- [Wo03] Woodall, T.: Conceptualising Value for the Customer: A Structural Attributional and Dispositional Perspective. In: Academy of Marketing Science Review, No. 12, 2003; S. 1-42.

Anhang

Tabelle 1: Überblick über vorhandene Definitionsansätze

Quelle	Hybride Produkte
BIBR07] S. 6	„Ein hybrides Produkt ist ein Leistungsbündel, das sich aus einer speziell aufeinander abgestimmten Kombination aus Sach- und Dienstleistungsanteilen zusammensetzt und auf die individuellen Bedürfnisse des Kunden ausgerichtet ist.“
[BK07] S. 241	„Hybride Produkte sind Kombinationen aus Sach- und Dienstleistungen, die am Markt als integrierte Leistungsbündel angeboten werden. Ziel der Kombination von Produkten und Dienstleistungen ist es, kundenspezifische Problemlösungen anbieten zu können.“
[KZK06] S. 191	„Ein hybrides Produkt ist ein Leistungsbündel, das sich aus einer speziell aufeinander abgestimmten Kombination aus Sach- und Dienstleistungsanteilen zusammensetzt und eine auf die individuellen Bedürfnisse des Kunden ausgerichtete Problemlösung darstellt. Die Sach- und Dienstleistungsanteile hybrider Produkte sind damit gezielt miteinander verbundene und aufeinander abgestimmte Teillösungen für ein spezifisches Kundenproblem.“
[SD06] S. 472	„Hybride Produkte sind komplexe Problemlösungen für den Kunden, die sich aus einem stimmigen, auf den Kundennutzen ausgerichteten Mix aus materiellen und immateriellen Leistungsergebniskomponenten zusammensetzen, dabei der materielle Anteil überwiegt und der immaterielle Anteil die Integration des Kunden in den Leistungserstellungsprozess erfordert.“
	<u>Customer Solution</u>
[JKS06] S. 118	„In the broadest sense, a solution is a combination of products and services that creates value beyond the sum of its parts (...), it is the level of customization and integration that sets solutions above products or services or bundles of products and services.“
[Sa06] S. 369	„I define a solution as an integrated combination of products and services customized for a set of customers that allows customers to achieve better outcomes than the sum of individual components of the solution.“
[TKB07] S. 1	„The predominant view in the literature ist that a solution is a customized and integrated combination of goods and services for meeting a customer's business needs (...).“
[TKB07] S. 5	„(...) to define a solution consistently with the view of customers. As such, we propose that a solution is a set of customer-supplier relational processes comprising (1) customer requirements definitions, (2) customization and integration of goods and/or services and (3) their deployment, and (4) postdeployment support, all of which are aimed at meeting customers.“
	Leistungsverbund

<p>[Fr95] S. 29</p> <p>S. 41</p>	<p>„Als Leistungsverbund bzw. verbundene Leistungen soll das gleichzeitige Angebot von einer Sachleistung und einer oder mehreren diese Sachleistung ergänzenden Dienstleistungen bezeichnet werden. Jede dieser ergänzenden Dienstleistungen stellt eine komplementäre Dienstleistung dar.“</p> <p>„(...) komplementäre Dienstleistungen sind entweder für die Nutzung des Investitionsgutes unabdingbar (Montage) oder sie erhöhen dessen Nutzen (Schulung, Beratung).“</p>
	<p><u>Leistungssystem</u></p>
<p>[Bö95] S. 21 f.</p>	<p>„Ein Leistungssystem ist demnach ein aus mehreren heterogenen Komponenten (Produkten und Dienstleistungen) bestehendes Leistungsbündel, das entsprechend der Problemsituation des Kunden konfiguriert ist und dem Anbieter eine individuelle Problemlösung für den Kunden ermöglicht (...).“</p>
	<p><u>Kontraktgüter</u></p>
<p>[ScSc93a] S. 19 [ScSc93b] S. 492 f. [Ka92] S. 884 f.</p>	<p>Kontraktgüter</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ sind komplexe und hochwertige Leistungsbündel, ⇒ existieren im Moment des Kaufs noch nicht und ⇒ werden darum als Leistungsversprechen verkauft, ⇒ bedingen besondere wechselseitige Informations- und Unsicherheitsprobleme und ⇒ werden in Kooperation zwischen Hersteller und Kunde erstellt.