

**Vermarktungsprobleme
bei produktbegleitenden Dienstleistungen
Das Beispiel der Bauindustrie**

Markus Voeth, Christian Niederauer, Björn Rentner

Stuttgart-Hohenheim, 31.07.2008

1 Produktbegleitende Dienstleistungen als Differenzierungsstrategie

Unter produktbegleitenden Dienstleistungen werden immaterielle Leistungen verstanden, die Anbieter von Sach- oder Dienstleistungen zusätzlich zur originären Leistung mit dem Ziel anbieten, den Absatz dieser Kernleistung zu fördern. Die produktbegleitenden Dienstleistungen hängen dabei inhaltlich mit der Kernleistung zusammen, sind aber dennoch separat vermarktbar.¹ Insbesondere im Industriegüterbereich findet sich ein ständig wachsendes Interesse an dieser Art Zusatzangebot.² Dieses liegt darin begründet, dass sich die Unternehmen in diesen Branchen zunehmend mit der Tatsache konfrontiert sehen, dass sie im Vergleich zum Wettbewerb austauschbare Leistungen anbieten. Aufgrund gestiegener Markttransparenz und einer fortschreitenden Globalisierung der Märkte ist so eine produktbezogene Differenzierung kaum noch möglich.³ Vor dem Hintergrund dieser auch als „Commoditisierung“ bezeichneten Entwicklung⁴ wird der Preis in diesen Märkten immer mehr zum zentralen Wettbewerbsparameter geworden, was weitreichende Konsequenzen nach sich zieht. Vor allem kleine und mittelständische Unternehmen müssen in diesem Wettbewerbsumfeld nach Möglichkeiten suchen, dem Preiswettbewerb zu entgehen, da sie im Gegensatz zu großen Konkurrenten keine nachhaltigen Skaleneffekte erzielen können und daher nur selten über wettbewerbsfähige Kostenstrukturen verfügen, die es ihnen erlauben würden, auf den Preis als Wettbewerbsparameter zu setzen. Eine stärkere Fokussierung integrierter Problemlösungen anstatt klassischer Produkte stellt daher eine beliebte strategische Option dar. Bei diesem Wandel zum Problemlöser spielen produktbegleitende Dienstleistungen eine entscheidende Rolle.⁵ Hierfür ist vor allem die bei Dienstleistungen notwendige Kundenintegration in den Leistungserstellungsprozess verantwortlich, die eine höhere Leistungsindividualisierung bewirkt. Dies führt zu einer strukturell geringeren Vergleichbarkeit bzw. einer geringeren Austauschbarkeit des Leistungsbündels aus Haupt- bzw. Kernleistung und begleitenden Dienstleistungen. Nicht zuletzt dieser Effekt ist dafür verantwortlich, dass in produktbegleitenden Dienstleistungen in vielen Industriegüterbranchen *der* zukünftige Erfolgsfaktor gesehen wird.

Diese Tendenz zeigt sich entsprechend *Abb. 1* auch in der deutschen Bauindustrie, in der überwiegend mittelständische Unternehmen tätig sind.

¹ Vgl. Voeth (2007), Sp. 1609.

² Vgl. Voeth/Gawantka (2005), S. 480.

³ Vgl. Homburg et al. (2004), S. 373ff.

⁴ Vgl. Backhaus/Voeth (2007), S. 208.

⁵ Vgl. Meffert/Bruhn (2006), S. 11; Stille et al. (2003).

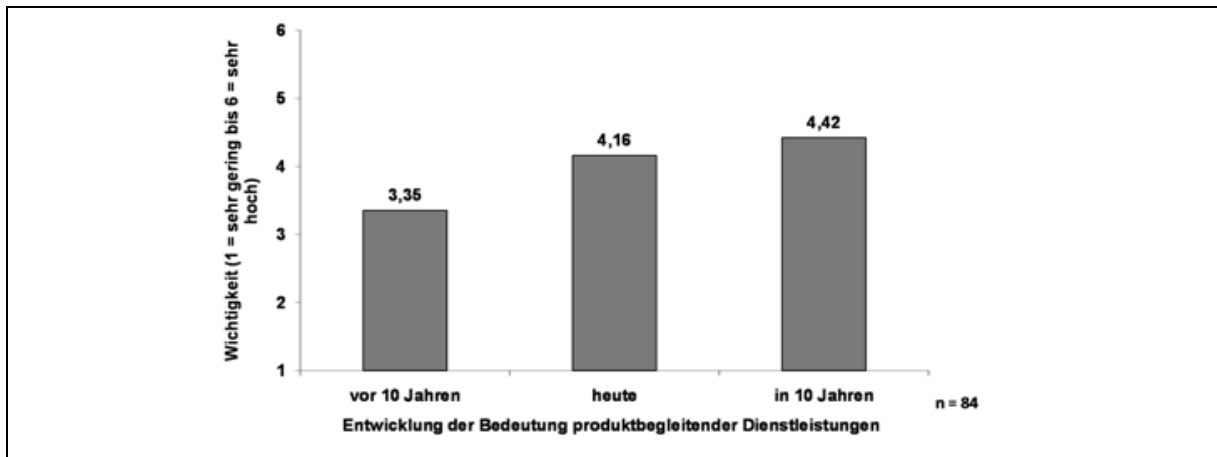


Abb. 1: Bedeutung produktbegleitender Dienstleistungen in der Bauindustrie aus Herstellersicht

Die in *Abb. 1* und im weiteren Verlauf dargestellten Ergebnisse empirischer Untersuchungen aus der Bauindustrie sind dabei Bestandteil des u.a. aus mehreren großzahligen Anbieter- und Nachfagerhebungen bestehenden Forschungsprojektes „Strategien zur Integration von Produkten und Dienstleistungen“ (SInProD), das vom BMBF gefördert und vom Lehrstuhl für Marketing der Universität Hohenheim mit Partnern durchgeführt wird.⁶ Im Rahmen des Projektes, bei dem es um die Beantwortung der Frage geht, ob und welche Dienstleistungen (produktbegleitend) auf verschiedenen Wertschöpfungsstufen bereits angeboten werden und wie sich dieses Angebot optimieren lässt, wurden Bauunternehmen, Baustoffhändler, Baustoffzulieferer sowie Kunden von Bauunternehmen befragt und um eine Einschätzung der Bedeutung produktbegleitender Dienstleistungen gebeten. *Abb. 1* zeigt am Beispiel von Bauunternehmen, dass produktbegleitenden Dienstleistungen bereits jetzt eine recht hohe Bedeutung zukommt, die für die Zukunft noch größer werden soll.

2 Vermarktungsprobleme bei der Einführung von produktbegleitenden Dienstleistungen

Trotz der vielfach betonten großen und zunehmenden Bedeutung produktbegleitender Dienstleistungen fällt allerdings auf, dass insbesondere die damit generierten Umsätze bei den Unternehmen vieler Branchen sehr unterschiedlich ausfallen.⁷ So gibt es Unternehmen, die mit dem Angebot einiger produktbegleitender Dienstleistungen bereits hohe Umsätze erwirtschaften

⁶ Weitere Informationen zu SInProD sowie detaillierte Ergebnisse der einzelnen Teilprojekte sind unter der URL <http://www.sinprod.de> zu finden.

⁷ Vgl. Backhaus et al. (2007), S. 5. Für eine Studienübersicht zur Bedeutung von produktbegleitenden Dienstleistungen vgl. Voeth et al. (2008), S. 461.

ten, während andere nur wenig Erfolg mit dem Angebot von Zusatzleistungen haben.⁸ Da die Unternehmen dabei auf unterschiedliche Angebote setzen, ist auf Gesamtmarktebene häufig durchaus ein breites Spektrum an produktbegleitenden Dienstleistungen anzutreffen.

Diese Tendenz ist dabei vor allem in Branchen mit einer großen Zahl kleiner und mittelständischer Unternehmen zu beobachten. So findet sich dieses generelle Bild auch in der Baubranche wieder. Insgesamt konnten in den beschriebenen Untersuchungen mehr als 40 mehr oder weniger innovative produktbegleitende Dienstleistungen identifiziert werden. Trotz der hohen allgemeinen Bedeutung, die produktbegleitenden Dienstleistungen damit offensichtlich in die Baubranche zukommt, ist die durchschnittliche Umsatzbedeutung des Dienstleistungsportfolios eher gering. Auf einer Skala von 1 = „sehr geringe Bedeutung“ bis 6 = „sehr hohe Bedeutung“ ordneten die befragten Unternehmen produktbegleitenden Dienstleistungen lediglich eine Umsatzbedeutung von 2,52 zu.

Dass somit produktbegleitenden Dienstleistungen trotz allgemein zugesprochener Bedeutung noch nicht die Umsatzbedeutung zukommt, kann auf verschiedene Gründe zurückgeführt werden. Zu unterscheiden ist dabei zwischen anbieter- und nachfragerseitigen Gründen. Wie in der Literatur mehrfach für unterschiedliche Branche beschrieben, lassen sich hierbei auf Anbieterseite insbesondere die folgenden Problembereiche identifizieren:⁹

- fehlende strukturelle Voraussetzungen für die effiziente Dienstleistungserbringung,
- fehlende Servicementalität,
- geringe Mitarbeiterakzeptanz.

Die unternehmensbezogenen Problembereiche lassen sich dabei größtenteils auf einen geringen Stellenwert produktbegleitender Dienstleistungen im Unternehmen zurückführen, da Dienstleistungen bislang kaum proaktiv vermarktet werden. Vielmehr werden einzelne Zusatzleistungen nur auf Kundenwunsch „mitgeliefert“, ohne dass diese nachhaltig in das Angebotsspektrum integriert werden. Dies liegt u. a. auch daran, dass aufgrund mangelnder Erfahrung die Unternehmen versuchen, die bisher bestehenden Prozesse und Strukturen des Kernleistungsgeschäftes auf das produktbegleitende Dienstleistungsgeschäft zu übertragen. Infolgedessen bleiben jedoch häufig notwendige Prozess- und Organisationsanpassungen, wie beispielsweise die Errichtung einer eigenständigen Servicegesellschaft, die die Besonderheiten des Dienstleistungsgeschäftes in der eigenen Wertschöpfung besser berücksichtigt, weitgehend unbeachtet. Dies führt aber wiederum dazu, dass es schon generell an den strukturellen

⁸ Vgl. Mödinger/Redling (2004); Lay (1998).

⁹ Vgl. bspw. Backhaus et al. (2007), S. 6; VDMA (2001).

Voraussetzungen für eine effiziente Dienstleistungserbringung mangelt. Neben dieser strukturellen Komponente ist es ferner erforderlich, dass bei den Mitarbeitern auch ein Mentalitätswechsel hin zu einer stärkeren Servicementalität erfolgt. Je nach Ausgestaltung dieses Prozesses erfolgt dies mit unterschiedlichem Erfolg. Gerade wenn sich die bisherigen Mitarbeiter neben ihren bekannten Aufgaben nun auch mit der Vermarktung von Services zusätzlich auseinandersetzen sollen, kann es zu Akzeptanzproblemen des neuen Geschäftsbereiches innerhalb eines Unternehmens kommen. Begründen lässt sich dies u.a. dadurch, dass diese Mitarbeiter nun mit neuen ungewohnten Situationen und Abläufen konfrontiert werden, zu dessen Bewältigung ihnen bzw. dem Unternehmen das notwendige Know-how fehlt. Somit können anbieterseitig eine Vielzahl von Gründen existieren, die eine aktive und erfolgreiche Vermarktung produktbegleitender Dienstleistungen behindern.

Allerdings lassen sich neben diesen unternehmensbezogenen, d. h. internen Hemmnissen, auch der Nachfragerseite zuordenbare Hemmnisse anführen, die zur geringen Umsatzbedeutung produktbegleitender Dienstleistungen in Unternehmen beitragen. So kann das Angebot produktbegleitender Dienstleistungen immer nur dann (ökonomisch) erfolgreich sein, wenn es entsprechend vom Markt honoriert wird. Bei produktbegleitenden Dienstleistungen ist allerdings zu beobachten, dass diese zwar einerseits von Kunden gefordert werden, die Kunden aber andererseits nicht immer dazu bereit sind, die Zusatzleistungen auch entsprechend zu vergüten. Ursächlich hierfür ist die nicht immer ausreichende Zahlungsbereitschaft, die Kunden produktbegleitenden Dienstleistungen entgegenbringen.¹⁰

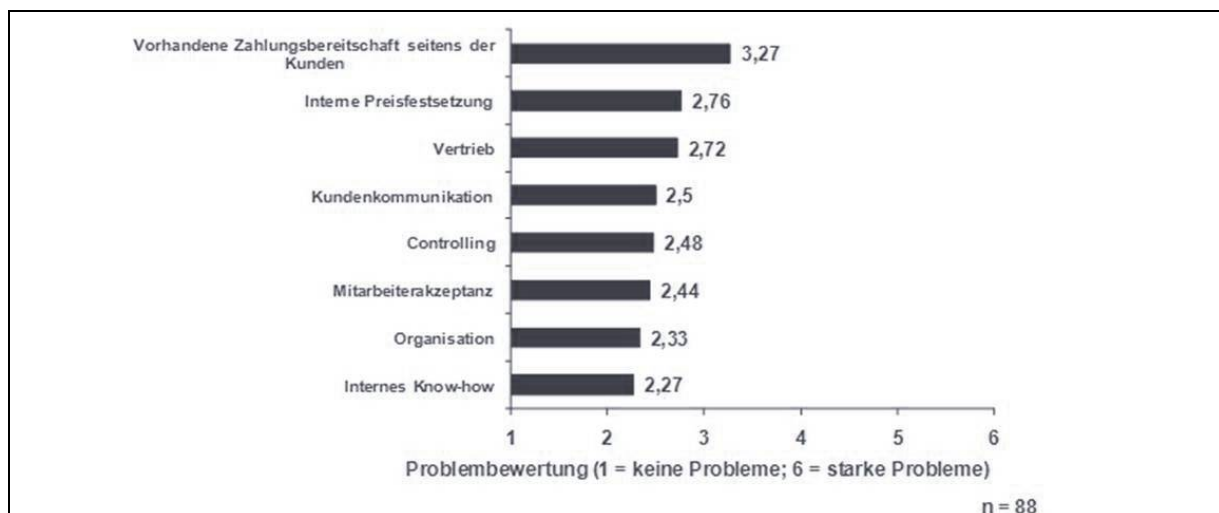


Abb. 2: Problembereiche bei der Einführung von produktbegleitenden Dienstleistungen

¹⁰ Vgl. Backhaus et al. (2007), S. 13f.

Diese Beobachtung bestätigen auch die Ergebnisse der Befragung in der Bauindustrie in *Abb. 2*. Obwohl auch hier anbieterbezogene und damit unternehmensindividuelle Themen wie fehlende Mitarbeiterakzeptanz, strukturelle Organisation zur Erbringung produktbegleitender Dienstleistungen sowie mangelndes internes Know-how zur Dienstleistungserbringung von Anbietern als Hindernisse bei der Einführung produktbegleitender Dienstleistungen angeführt werden, scheinen die Hauptgründe für die oftmals nur passive Vermarktung oder dem geringeren Vermarktungserfolg eher in Themen zu suchen sind, die eindeutig der Nachfragerseite zuzuordnen sind. So werden die bei den Kunden (nicht) vorhandenen Zahlungsbereitschaften sowie die damit eng verbundene interne Preisfestsetzung für die einzelnen produktbegleitenden Dienstleistungen als zentrale Herausforderungen in der Bauindustrie angesehen.

Im Hinblick auf die Zahlungsbereitschaften der Kunden können anbieterseitig zwei aufeinander aufbauende Vermarktungsprobleme auftreten:

1. Für angebotene produktbegleitende Dienstleistungen besteht auf der Nachfragerseite keine oder keine ausreichende Zahlungsbereitschaft.
2. Auf der Nachfragerseite besteht zwar Zahlungsbereitschaft für geplante produktbegleitende Dienstleistungen, allerdings ist Anbietern die Höhe der Zahlungsbereitschaft nicht bekannt, sodass Schwierigkeiten bestehen, die Leistungen optimal zu bepreisen.

Da gerade das Vermarktungsproblem „Zahlungsbereitschaft der Kunden“ bislang im Zusammenhang mit produktbegleitenden Dienstleistungen noch nicht intensiv diskutiert worden ist, sollten die beiden oben angeführten Ausprägungen des Zahlungsbereitschaftsproblems bei produktbegleitenden Dienstleistungen im Folgenden näher betrachtet werden.

3 Das Problem der Zahlungsbereitschaftsgenerierung

Bei der Zahlungsbereitschaft handelt es sich um das Entgelt, das ein Nachfrager vor dem Hintergrund eines gegebenen bzw. von ihm wahrgenommenen Wettbewerbsszenarios für eine bestimmte Leistung maximal zu zahlen bereit ist.¹¹ Mit anderen Worten entspricht die Zahlungsbereitschaft dem monetären Gegenwert des wahrgenommenen und im Vergleich beurteilten Nutzens, den eine Sach- und/oder Dienstleistung dem Kunden stiftet. Ein Kunde kauft diesem Verständnis folgend eine Dienstleistung solange der Preis, der für eine Dienstleistung verlangt wird, geringer bzw. gleich seiner maximalen Zahlungsbereitschaft ist. Für Dienstleistungen, die dem Kunden einen hohen Nutzen stiften, sollte demnach beim Kunden eine Be-

¹¹ Vgl. Backhaus/Voeth (2007), S. 225.

reitschaft zur zusätzlichen Vergütung vorliegen. Für Dienstleistungen hingegen, die beim Kunden keinen oder nur einen sehr geringen Nutzen hervorrufen, sollte dementsprechend auch keine Bereitschaft zu einer zusätzlichen Vergütung anstehen. Damit ist ein Nichtkauf einer produktbegleitenden Dienstleistung darauf zurückzuführen, dass diese Leistung beim Kunden keinen Nutzen erzeugen würde.

Diese Erkenntnis findet sich auch für die in der Bauindustrie angebotenen produktbegleitenden Dienstleistungen bestätigt (vgl. *Abb. 3*). So lassen sich dort Dienstleistungen identifizieren, bei denen die Probanden angaben, dass ihnen diese Dienstleistungen nur einen geringen Nutzen stiften würden. Folgerichtig gab der überwiegende Teil der Probanden auch an, für diese Dienstleistungen keine Zahlungsbereitschaft zu besitzen (Feld I). Andererseits sind auch Dienstleistungen vorzufinden, denen die Kunden eine hohe Nutzenbedeutung beimessen und deshalb auch überwiegend dazu bereit sind, diese separat zu vergüten (Feld IV). Interessanterweise lässt sich aber eine große Anzahl an Dienstleistungen identifizieren, denen die Probanden generell eine hohe Nutzenbedeutung beimessen, wo sie dennoch aber nicht bereit sind, diese Dienstleistung käuflich zu erwerben (Feld II).

	überwiegend keine Zahlungsbereitschaft vorhanden	Zahlungsbereitschaft überwiegend vorhanden
geringe Nutzenbedeutung	Feld I 12%	Feld III 0%
hohe Nutzenbedeutung	Feld II 70%	Feld IV 18%

Abb. 3: Anzahl von produktbegleitenden Dienstleistungen klassifiziert nach Nutzenbedeutung und Zahlungsbereitschaft¹²

Um diesem Phänomen des Nichtkaufes von produktbegleitenden Dienstleistungen auf den Grund gehen zu können, soll bei den folgenden Überlegungen das Phänomen Zahlungsbereitschaft detailliert betrachtet werden, indem zwischen wahrer und geäußerter Zahlungsbereitschaft unterschieden wird. Als wahre Zahlungsbereitschaft (N) soll der maximale Entgeltbetrag verstanden werden, den ein Kunde bei voller Kenntnis des ihm durch die produktbegleitenden Dienstleistung gestifteten Nutzen zu zahlen bereit sein müsste. Geäußerte Zahlungsbereitschaft (ZB) hingegen ist der Entgeltbetrag, den ein Kunde gegenüber einem Unternehmen durch sein Kaufverhalten als gerade noch akzeptabel ausweist. In der Regel kauft ein Kunde somit eine Leistung, wenn der Nutzen, den er für eine Dienstleistung wahrnimmt, sehr hoch ist und seine wahre Zahlungsbereitschaft somit größer bzw. gleich dem Preis ist. Dies führt

¹² Grundlage der Befragung war ein Dienstleistungskatalog, der 31 Dienstleistungen umfasste.

dazu, dass somit auch seine geäußerte Zahlungsbereitschaft aufgrund des Kaufaktes größer bzw. gleich dem Preis ist. Ein Nichtkauf tritt somit generell dann auf, wenn sowohl die wahre als auch die geäußerte Zahlungsbereitschaft geringer sind als der verlangte Preis (vgl. *Abb. 3* – Feld I sowie *Abb. 4* – Szenario 2). Von wesentlich größerem wissenschaftlichem Interesse ist allerdings der andere denkbare Fall, bei dem die wahre Zahlungsbereitschaft unterhalb des geforderten Preises liegt. Diesen Fall gilt es besondere Aufmerksamkeit zu schenken, da hier großes Vermarktungspotenzial zu vermuten ist.

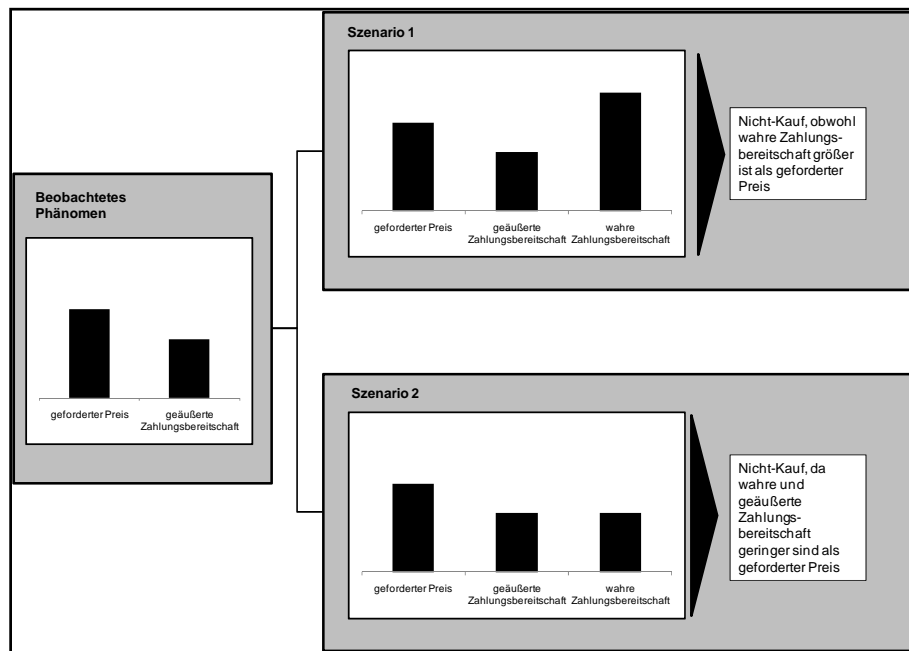


Abb. 4: Grundsätzliche Fälle des Nicht-Kaufs

Betrachtet man das erste Szenario genauer, so lassen sich theoretisch verschiedene Gründe für dessen Auftreten identifizieren, die zur besseren Übersichtlichkeit dem Kunden, dem Anbieter bzw. der Konkurrenz zugeordnet werden sollen (oberer „Ast“ in *Abb. 5*).

Bezogen auf den Kunden lassen sich zwei eng miteinander verbundene Faktoren feststellen, die dazu führen können, dass der Kunde eine geäußerte Zahlungsbereitschaft aufweist, die sowohl die wahre Zahlungsbereitschaft als auch den geforderten Preis unterschreitet. Die mangelnde geäußerte Zahlungsbereitschaft kann einerseits auf mangelnde Erfahrung des Kunden zurückzuführen sein.¹³ In diesem Falle unterschätzen die Kunden den wahren Nutzen der Dienstleistung für sich selbst, was zu einer geringen geäußerten Zahlungsbereitschaft und somit zum Nicht-Kauf führt. Betrachtet man dieses Phänomen nun genauer, so lässt sich feststellen, dass mangelnde Erfahrung generell oder aber dienstleistungsspezifisch bestehen kann. Generell mangelnde Erfahrung mit produktbegleitenden Dienstleistungen kann dabei aus ei-

¹³ Vgl. Engelhardt/Reckenfelderbäumer (2006), S. 246ff.

ner allgemeinen ablehnenden Haltung des Kunden gegenüber Dienstleistungen resultieren. Diese Kunden sind in diesem Fall nicht bereit, produktbegleitende Dienstleistungen nachzufragen. Eine mangelnde dienstleistungsspezifische Erfahrung hingegen bedeutet, dass der Kunde im Allgemeinen bereit ist, produktbegleitende Dienstleistungen nachzufragen, im vorliegenden speziellen Fall jedoch aufgrund ungenügender Erfahrung mit der einzelnen Dienstleistung die geäußerte Zahlungsbereitschaft nicht der wahren Zahlungsbereitschaft entspricht. Der letztere Fall ist für Unternehmen, der günstigere. Der Anbieter muss sich hier überlegen, welche Maßnahmen er ergreifen sollte, sodass die mangelnde Erfahrung des Kunden bezüglich der spezifischen produktbegleitenden Dienstleistung behoben werden kann. Der oben angeführte erste Typus von Kunden, der „generelle Dienstleistungsablehner“, stellt für ein Unternehmen hingegen eine sehr viel größere Herausforderung dar. In diesem Fall muss das Marketing tiefer gehend bei den generellen Ursachen ansetzen, die zur allgemeinen Ablehnung von produktbegleitenden Dienstleistungen führen.

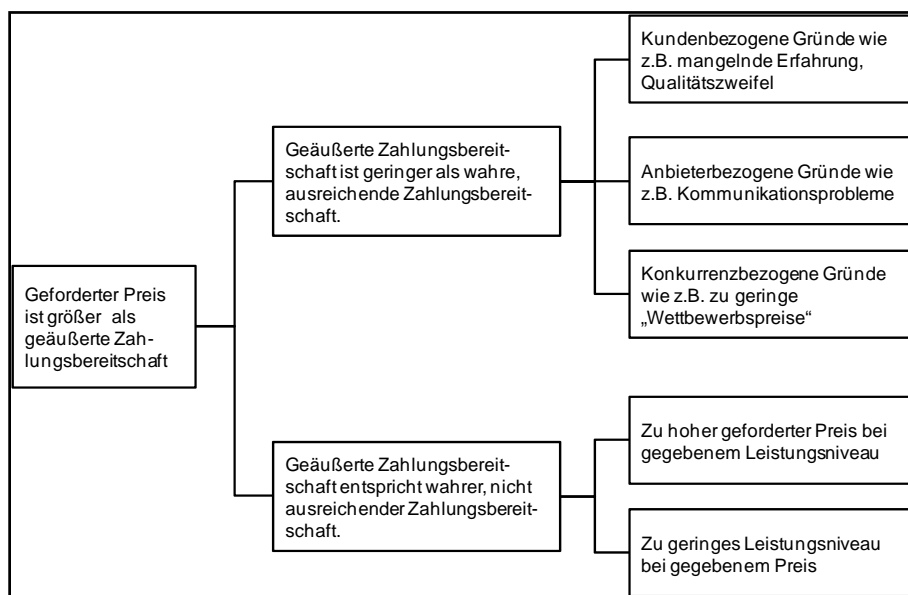


Abb. 5: Potenzielle Gründe für eine mangelnde tatsächliche Zahlungsbereitschaft

In Bezug auf die Bauindustrie lässt sich feststellen, dass die Anbieter erkannt haben, dass ein Hindernisgrund des Kaufes von produktbegleitenden Dienstleistungen vor allem in der mangelnden dienstleistungsspezifischen Erfahrung zu liegen scheint. Viele Bauunternehmen gaben so in den angeführten Befragungen an, dass sie verstärkt mit Referenzangeboten arbeiten würden, um somit den Kunden die Vorteile der Dienstleistung aufzuzeigen.¹⁴ Hierdurch erhoffen sie sich, dass das Angebot der produktbegleitenden Dienstleistung aufgrund der münd-

¹⁴ Vgl. Voeth et al. (2007), S. 27.

lichen Weitergabe der Vorteile des Bauherren an zukünftige potenzielle Bauherren auf größere Akzeptanz stößt.

Eng mit der mangelnden Erfahrung ist auch der zweite kundenbezogene Faktor verbunden. Dieser zweite Grund ist in Qualitätszweifeln zu sehen. Aufgrund des hohen Grades an Immaterialität einer produktbegleitenden Dienstleistung kann es aufseiten des Kunden zu Zweifeln an der Qualität einer zu erbringenden produktbegleitenden Dienstleistung im Vorfeld des Kaufes kommen. Der Kunde ist nicht bereit, die produktbegleitende Dienstleistung zum geforderten Preis zu erwerben, obwohl er hierzu bei Nicht-Vorhandensein der Qualitätsbedenken eigentlich bereit sein müsste. In diesem Falle gilt es für das Unternehmen, Maßnahmen zu ergreifen, die dazu führen, dass die vor dem Kauf existente Qualitätsunsicherheit verringert wird. *Roth* (2001) schlägt zu diesem Zweck u. a. den Aufbau einer Dienstleistungsmarke, die Erhöhung der Ausgaben für realistische, die wahre Qualität kommunizierende Werbung oder aber die Gewährung von Garantien vor, um dem Kunden Zweifel an der Qualität zu nehmen.¹⁵ Ein relativ junger und vielversprechender Weg, Qualitätszweifel bei Kunden im Vorfeld der Kaufentscheidung zu beseitigen, stellen „Service-Versprechen“ als eine spezielle Form von Garantien dar.¹⁶ Hierbei geben Unternehmen Kunden bei zentralen Service-Dimensionen konkrete Leistungsversprechen und stellen bei Verstoß gegen die eigenen Service-Versprechen konkrete Gegenleistungen in Aussicht.

Hierauf bezogen lässt sich in der Bauindustrie feststellen, dass gerade die Gewährung von Garantien zur Minderung von Qualitätszweifeln herangezogen wird. Weniger von Bedeutung ist dagegen der Aufbau einer eigenen, die Dienstleistungen betreffenden Marke.¹⁷ Auch die noch relativ junge Maßnahme der Service-Versprechen hat in der Bauindustrie bislang keine weite Verbreitung gefunden.

Die unternehmensbezogenen Gründe als zweite Gruppe lassen sich vor allem auf anbieterseitige Probleme in der Kommunikationspolitik zurückführen. Der Kunde ist meist nicht ausreichend über das volle Nutzenpotenzial der produktbegleitenden Dienstleistungen informiert. Aus Marketing-Perspektive bedeutet dies, dass unterschiedlichen Kundengruppen spezifische Informationen über den Nutzen der angebotenen produktbegleitenden Dienstleistung übermittelt werden sollten. Dies setzt jedoch voraus, dass die potenziellen Kunden als auch ihre Entscheidungskriterien dem Unternehmen bekannt sind.

¹⁵ Vgl. *Roth* (2001), S. 52.

¹⁶ Vgl. *Voeth/Herbst* (2008).

¹⁷ Vgl. *Voeth et al.* (2007), S. 27.

Eine dritte Gruppe von Gründen, die dazu führt, dass ein Kunde trotz ausreichender wahrer Zahlungsbereitschaft eine Dienstleistung bei einem Anbieter nicht erwirbt, besteht in Bezug auf Konkurrenzangebote. Hierbei erwirbt der Kunde die produktbegleitende Dienstleistung nicht, da sich ihm ein scheinbar günstigeres Konkurrenzangebot bietet. Zur genaueren Betrachtung soll zwischen zwei unterschiedlichen Arten von „Konkurrenzpreisen“ unterschieden werden. Einerseits muss eine produktbegleitende Dienstleistung in der Wahrnehmung der Kunden mit den Preisen der im Markt befindlichen Wettbewerber konkurrieren, die die Kunden als Referenzpreis heranziehen. In diesem Fall sollte das Unternehmen herausarbeiten, was die Besonderheiten der eigenen produktbegleitenden Dienstleistung gegenüber dem Konkurrenzangebot sind, die die Erhebung eines im Vergleich zur Konkurrenz höheren Preises rechtfertigt. Schwierig ist dieser Fall insbesondere dann, wenn es in der Branche bisher Usus war, eine produktbegleitende Dienstleistung unentgeltlich dem Kunden anzubieten. Hier kommt eine eigenständige Bepreisung nur dann in Frage, wenn zugleich eine Produktmodifikation vorgenommen wird, sodass nicht der Eindruck für den Kunden entsteht, dass eine bislang kostenlos angebotene Dienstleistung nun bepreist werden soll. Die zweite Art von Konkurrenzpreis ist der Preis, den ein Kunde zahlen würde, wenn er die produktbegleitende Dienstleistung selbst erbringen würde. Hier zeigt sich oft, dass die Kunden zumeist nur den Wert der zum Einsatz kommenden Verbrauchs- und Gebrauchsmaterialien in die Kalkulation ihres eigenen Referenzpreises einbeziehen, andere Kostengrößen, wie bspw. die eigene Arbeitszeit oder eventuelle Unzulänglichkeiten bei der Eigenerstellung, hingegen vernachlässigen. In diesem Fall sollte durch das Marketing im Sinne von Value Pricing dargestellt werden, welchen geldwerten Vorteil der Kunde durch den Kauf der produktbegleitenden Dienstleistung im Gegensatz zur Eigenerbringung hat. Speziell auf die Faktoren Arbeitszeit, aber auch auf etwa fehlendes Know-how und damit verbundene Reparaturfolgekosten sollte in diesem Zusammenhang eingegangen werden.

Beide Arten von Konkurrenzpreisen sind in der Bauindustrie von Bedeutung. Schaut man sich beispielsweise die Unternehmen an, die sich auf den Schlüsselfertigbau spezialisiert haben, so ist festzustellen, dass sich diese derzeit die Erstellung ihrer Hausentwürfe separat vergüten lassen können. Diese produktbegleitende Leistung wurde bisher von ihnen für den Kunden kostenlos vor Vertragsunterzeichnung erbracht, wobei die anfallenden Kosten auf andere Leistungen verrechnet wurden. Dies ging solange, bis die Kunden vermehrt mit diesen Entwürfen zu einem anderen Anbieter gegangen sind, der aufgrund der nicht angefallenen Kosten des Hausentwurfes die eigentliche Leistung des Hausbaus günstiger bereitstellen konnte. Um dies zu vermeiden, würden die Schlüsselfertigbauer nun gerne ihre Entwurfsleistungen nun

gerne bepreisen. Jedoch sind die Kunden nicht bereit, diese zu vergüten. Ebenso spielt auch der durch die Eigenerbringung entstehende Konkurrenzpreis im Baugewerbe eine bedeutende Rolle. Die Kunden versuchen, die Preise zu „drücken“, indem sie beispielsweise in Bezug auf den Innenausbau nur ihre eigenen Verbrauchskosten ansetzen. Sie sehen aber nicht die hohe Anzahl an Arbeitsstunden, die sie selbst erbringen müssen.

4 Valide Ermittlung von Zahlungsbereitschaften als Herausforderung

Sofern es Anbietern gelungen ist, Zahlungsbereitschaften für ihre produktbegleitenden Dienstleistungen in ausreichendem Maße zu generieren, kommt anschließend der genauen Ermittlung von Zahlungsbereitschaften eine besondere Bedeutung zu, da die genaue Kenntnis der Zahlungsbereitschaften die optimale Ausgangsbasis für die Preisbestimmung darstellt. Dies ist nicht nur auf die Tatsache, dass sich nur so schon vor der endgültigen Entscheidung mögliche Konsequenzen verschiedener Preise abschätzen lassen, zurückzuführen, sondern insbesondere auch eine Folge der weitgehenden Unzulänglichkeiten kosten- und wettbewerbsorientierter Verfahren der Preisbestimmung. Neben den allgemeinen Problemen im Rahmen der auch als Cost-Plus-Pricing bezeichneten Zuschlagskalkulation (offensichtlicher Zirkelschluss aufgrund der Preisabhängigkeit des Absatzes in Verbindung mit der Abhängigkeit vieler Kostenarten von der Absatzmenge¹⁸) sind in diesem Zusammenhang die kritisch zu bewertende Definition bzw. Abgrenzung einer Output-Einheit, die für die Berechnung der Stückkosten als Ausgangsbasis vorausgesetzt wird, sowie die komplexe Kostenzurechnung zu nennen.¹⁹ Da Dienstleistungen durch die Notwendigkeit der Aufrechterhaltung der Leistungsfähigkeit einen hohen Anteil variabler Gemeinkosten sowie fixer Bereitstellungskosten mit Gemeinkostencharakter aufweisen, ist bspw. eine verursachungsgerechte Verteilung kaum realisierbar.²⁰ Zudem besteht noch die Gefahr, dass „im Rahmen kostenorientierter Preisverfahren die tatsächlichen Dienstleistungskosten (wie Personalkosten) die subjektive Wertschätzung einer Dienstleistung (aus Nachfragersicht) unterrepräsentieren und damit die Zahlungsbereitschaft des Kunden ungenutzt verwirken lassen“.²¹

Auch die wettbewerbsorientierte Preisbestimmung ist im Dienstleistungsbereich mit spezifischen Schwierigkeiten behaftet, die insbesondere daraus resultieren, dass der erhöhte Individualisierungsgrad bzw. die Heterogenität von Dienstleistungen die Vergleichbarkeit unter-

¹⁸ Vgl. hierzu bspw. Homburg/Krohmer (2006), S. 746f.

¹⁹ Vgl. Bruhn/Georgi (2006), S. 194ff.

²⁰ Vgl. zu dieser Problematik auch Meffert/Bruhn (2006), S. 551; Diller (2008), S. 489f.

²¹ Meyer/Streich (1998), S. 857. Vgl. hierzu auch Schlüssel/Chasin (1991), S. 280.

schiedlicher Angebote im Markt behindert und somit diese Form der Preisbestimmung – wenn überhaupt – dann nur in begrenztem Maße möglich macht.²² Hinzu kommt wie auch schon bei den kostenorientierten Verfahren, dass keinerlei Anhaltspunkte existieren, um wie viel höher oder niedriger der Preis im Vergleich zum Wettbewerb gesetzt werden sollte, wenn der eigentliche Wert der Dienstleistung aus Kundensicht unbeachtet bleibt.²³

Vor diesem Hintergrund gewinnen nachfragerorientierte Ansätze der Zahlungsbereitschaftsermittlung auch bei Dienstleistungen zunehmend an Bedeutung. Diese beziehen explizit den Nutzen der Kunden, ihre Erwartungen an die Leistung und damit letztendlich ihre Zahlungsbereitschaften in die Überlegungen mit ein und vermeiden damit die bisher erwähnten Kritikpunkte. Dennoch zeigen zahlreiche empirische Studien, dass nachfragerorientierte Verfahren im Vergleich zu kosten- und wettbewerbsorientierten Verfahren bei der Preisbestimmung noch immer tendenziell vernachlässigt werden.²⁴ Gründe sind hierbei vor allem in der schwierigen Ermittlung von Zahlungsbereitschaften bei Dienstleistungen zu sehen. Dies liegt zu einem großen Teil daran, dass Kaufentscheidungen bei Dienstleistungen durch ein erhöhtes Maß an nachfragerseitiger Unsicherheit geprägt sind, was eine direkte Übertragung der vorhandenen Messkonzepte aus dem Sachleistungsbereich verhindert. Verantwortlich für die gesteigerte Kaufunsicherheit sind dabei die konstitutiven Merkmale von Dienstleistungen. So zeigt sich bei genauerer Betrachtung, dass insbesondere die Dienstleistungscharakteristika Integrativität und Immaterialität direkte und indirekte Wirkungen auf die vom Kunden wahrgenommene Kaufunsicherheit haben. *Abb. 6* skizziert dies.

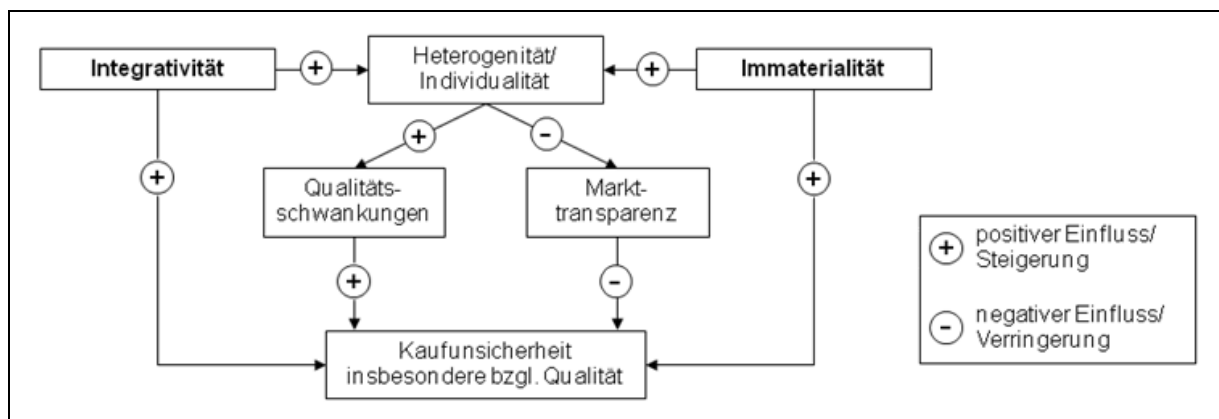


Abb. 6: Einfluss der dienstleistungsspezifischen Besonderheiten auf die nachfragerseitige Kaufunsicherheit

Betrachtet man zunächst den Einfluss der Immaterialität, so fällt auf, dass in vielen Studien für Dienstleistungen im Kaufzeitpunkt eine erhöhte Kaufunsicherheit nachgewiesen werden

²² Vgl. Lovelock/Writz (2007), S. 151.

²³ Vgl. Tung et al. (1997), S. 54.

²⁴ Vgl. Homburg et al. (2005), S. 22; Backhaus et al. (2007), S. 12f.; Zeithaml et al. (1985), S. 38.

konnte.²⁵ Dies wird damit begründet, dass die Qualität einer Dienstleistung vom Nachfrager häufig erst während oder nach der Inanspruchnahme beurteilt werden kann, während ein materielles Produkt schon vor dem Kauf begutachtet oder ausprobiert werden kann.²⁶ Zudem kann eine Dienstleistung bei Unzufriedenheit auch nicht zurückgegeben werden. Daher empfindet der Nachfrager erhöhte Unsicherheit. Weiterhin ist auch durch die Integrationsnotwendigkeit in den Dienstleistungserstellungsprozess mit einer Steigerung der Kaufunsicherheit zu rechnen, da zum Zeitpunkt der Kaufentscheidung nicht genau feststeht, wie hoch die Intensität der Integration tatsächlich ausfallen wird.²⁷ Verstärkt werden die direkten Wirkungen der Integrativität sowie der Immaterialität dadurch, dass beide Faktoren über den erhöhten Individualisierungsgrad einen positiven mittelbaren Einfluss auf die Kaufunsicherheit ausüben. So verringert die daraus folgende Heterogenität zum einen die Standardisierungsmöglichkeiten durch den Anbieter, was wiederum zu größeren Qualitätsschwankungen führt, da bspw. vorgeschaltete Qualitätskontrollen durch den Anbieter erschwert werden.²⁸ Zum anderen schafft die Leistungsheterogenität Markttransparenz, die zusätzlich zur Verunsicherung der Nachfrager beiträgt.

Gerade in der Bauindustrie ist aufgrund starker Leistungsindividualisierung sowie der geringen Kaufhäufigkeit und der demzufolge mangelnden Erfahrung auf Nachfragerseite mit einem hohen Maß an Unsicherheit zu rechnen. Als Konsequenz erscheint es daher zwingend notwendig, bestehende Verfahren und Methoden zur Messung von Zahlungsbereitschaft vor der Anwendung in diesem Bereich dahin gehend anzupassen, dass nachfragerseitige Unsicherheitsinformationen mit erfasst und anschließend bei der Berechnung berücksichtigt werden. Bestätigt wird diese Einschätzung durch erste empirische Ergebnisse, die signifikante Validitätsunterschiede zeigen, wenn den spezifischen Besonderheiten von Dienstleistungen im Rahmen von präferenzbasierten Verfahren der Zahlungsbereitschaftsmessung Rechnung getragen wird. *Voeth/Niederauer* (2008) haben so kürzlich einen ersten Vorschlag zur Berücksichtigung von Unsicherheit bei der Präferenzmessung bei Dienstleistungen vorgelegt. Im Vergleich zu herkömmlichen Verfahren der Präferenzmessung gelingt ihnen hiermit in einer empirischen Untersuchung bei Dienstleistungen eine Validitätssteigerung um 12,77 Prozent.

²⁵ Vgl. bspw. Woratschek (1996), S. 60; Simon (1994), S. 721.

²⁶ Vgl. Simon (1993), S. 190.

²⁷ Vgl. Noch (1995), S. 59.

²⁸ Vgl. Guseman (1981), S. 200; Ostrom/Iacobucci (1998), S. 368.

5 Fazit und Implikationen

Der Preiswettbewerb ist in vielen Branchen aufgrund zunehmender Commoditisierung stark anwachsend. Da gerade kleine und mittelständische Unternehmen diesen Preiswettbewerb oft nicht langfristig bestreiten können, suchen sie nach alternativen Möglichkeiten, um sich vom Wettbewerb zu differenzieren. Eine solche Möglichkeit wird im Angebot produktbegleitender Dienstleistungen gesehen, denen daher in vielen Branchen inzwischen eine hohe Bedeutung beigemessen wird. Jedoch schaffen es Unternehmen, die auf produktbegleitende Dienstleistungen setzten, zumeist nicht, ein ökonomisch nachhaltiges Dienstleistungsangebot zu erstellen. Dabei mangelt es den Unternehmen allerdings nicht an den Ideen für produktbegleitende Dienstleistungen. Es scheitert vielmehr an der dann folgenden Umsetzung. Hier nimmt die Zahlungsbereitschaft der Kunden eine Schlüsselrolle ein. Dies lässt sich u. a. am Beispiel der Bauindustrie erkennen, die durch eine Vielzahl von kleinen und mittelständischen Unternehmen geprägt ist. So ist auch dort das generelle Potenzial produktbegleitender Dienstleistungen bereits erkannt worden, ohne dass es den Unternehmen bislang gelungen ist, signifikante Umsätze und Gewinne mit produktbegleitenden Dienstleistungen zu realisieren. Genauere Betrachtungen zeigen dabei, dass ein zentraler Grund im Thema „Zahlungsbereitschaft“ zu sehen ist.

Vor diesem Hintergrund ist zu fordern, dass sich Unternehmen bei der Einführung von produktbegleitenden Dienstleistungen verstärkt mit der Vermarktung und hierbei insbesondere mit den Zahlungsbereitschaften auseinandersetzen sollten. Die zu ergreifenden Maßnahmen bei der Einführung produktbegleitender Dienstleistungen hängen dabei vom Vorhandensein und der Bekanntheit der Zahlungsbereitschaften bezüglich bestimmter Dienstleistungen ab. Sofern für avisierte produktbegleitende Dienstleistungen seitens des Kunden bereits Zahlungsbereitschaft existiert, die dem Unternehmen zudem bekannt ist, sollte das Unternehmen die nachhaltige Schaffung innerbetrieblicher Strukturen und personeller Voraussetzungen zur Erbringung der produktbegleitenden Dienstleistung anstreben. Wenn eine Zahlungsbereitschaft am Markt zwar vermutet wird, ihre genaue Höhe aber nicht bekannt ist, dann sollte sich das Unternehmen zunächst mit der Messung der Zahlungsbereitschaften auseinandersetzen, um hierauf basierend zu entscheiden, ob die Umsetzung der produktbegleitenden Dienstleistung ökonomisch sinnvoll erscheint. Wichtig ist hierbei jedoch, dass das Unternehmen ein den Besonderheiten von produktbegleitender Dienstleistungen adäquates Verfahren wählt. Schließlich sollten für den Fall, dass am Markt scheinbar keine Zahlungsbereitschaft existent ist, Unternehmen zunächst strukturiert die Gründe ermitteln, die zum Nicht-Vorliegen von Zahlungsbereitschaften führen und ggf. Maßnahmen initiieren, um diese zu generieren.

Literaturverzeichnis

- Backhaus, K./Frohs, M./Weddeling, M.* (2007), Produktbegleitende Dienstleistungen zwischen Anspruch und Wirklichkeit, Münster.
- Backhaus, K./Voeth, M.* (2007), Industriegütermarketing, 8. Auflage, München.
- Bruhn, M./Georgi, D.* (2006), Services Marketing - Managing the Service Value Chain, Harlow.
- Diller, H.* (2008), Preispolitik, 4. Auflage, Stuttgart.
- Engelhardt, W./Reckenfelderbäumer, M.* (2006), Industrielles Service-Management, in: *Kleinaltenkamp, M./Plinke, W./Jacob, F./Söllner, A.* (Hrsg.), Markt- und Produktmanagement, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 209-318.
- Guseman, D. S.* (1981), Risk Perception and Risk Reduction in Consumer Services, in: *Donnelly, J. H./George, W. R.* (Hrsg.), Marketing of Services, Chicago, S. 200-224.
- Homburg, C./Günther, C./Fassnacht, M.* (2004), Wenn Industrieunternehmen zu Dienstleistern werden: Lernen von den Besten, in: *Homburg, C.* (Hrsg.), Perspektiven der marktorientierten Unternehmensführung, Wiesbaden, S. 371-391.
- Homburg, C./Jensen, O./Schuppar, B.* (2005), Preismanagement im B2B-Bereich: Was Pricing Profis anders machen, Mannheim.
- Homburg, C./Krohmer, H.* (2006), Marketingmanagement: Strategien - Instrumente - Umsetzung - Unternehmensführung, 2. Auflage, Wiesbaden.
- Lay, G.* (1998), Dienstleistungen in der Investitionsgüterindustrie, in: *Arbeit*, 7. Jg., Nr. 4, S. 316-337.
- Lovelock, C./Writz, J.* (2007), Services Marketing - People, Technology, Strategy, 6. Auflage, New York.
- Meffert, H./Bruhn, M.* (2006), Dienstleistungsmarketing: Grundlagen, Konzepte, Methoden, 5. Auflage, Wiesbaden.
- Meyer, A./Streich, K.* (1998), Preispolitik für Dienstleistungen, in: *Meyer, A.* (Hrsg.), Handbuch Dienstleistungsmarketing (Band1), Stuttgart, S. 846-865.
- Mödinger, P./Redling, B.* (2004), Produktbegleitende Dienstleistungen im Jahr 2002, in: *Bundesamt, S.* (Hrsg.), Wirtschaft und Statistik 12/2004, Wiesbaden, S. 1408-1413.
- Noch, R.* (1995), Dienstleistungen im Investitionsgütermarketing - Strategien und Umsetzung, München.
- Ostrom, A. L./Iacobucci, D.* (1998), The Effect of Guarantees on Consumers' Evaluation of Services, in: *The Journal of Services Marketing*, 12. Jg., Nr. 5, S. 362-378.

Roth, S. (2001), Interaktionen im Dienstleistungsmanagement - Eine informationsökonomische Analyse, in: *Bruhn, M./Stauss, B.* (Hrsg.), Interaktionen im Dienstleistungsbereich - Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2001, Wiesbaden, S. 36-66.

Schlissel, M. R./Chasin, J. (1991), Pricing of Services: An Interdisciplinary Review, in: *The Service Industries Journal*, 11. Jg., Nr. 3, S. 271-286.

Simon, H. (1993), Preispolitik für industrielle Dienstleistungen, in: *Simon, H.* (Hrsg.), Industrielle Dienstleistungen, Stuttgart, S. 187-218.

Simon, H. (1994), Preispolitik für industrielle Dienstleistungen, in: *Die Betriebswirtschaft*, 54. Jg., Nr. 6, S. 719-737.

Stille, F./Preissl, B./Schupp, J. (2003), Zur Dienstleistungslücke - Dienstleistungsmuster im Vergleich, Berlin.

Tung, W./Capella, L. M./Tat, P. K. (1997), Service Pricing: A Multi-Step Synthetic Approach, in: *Journal of Service Marketing*, 11. Jg., Nr. 1, S. 53-65.

VDMA (2001), Produktbezogene Dienstleistungen im Maschinen- und Anlagenbau: Ergebnisse einer Tendenzbefragung, Frankfurt.

Voelckner, F. (2006), Methoden zur Messung von individuellen Zahlungsbereitschaften: Ein Überblick zum State-of-the-Art in: *Journal für Betriebswirtschaft (JfB)*, 56. Jg., Nr. 1, S. 33-60.

Voeth, M./Gawantka, A. (2005), Produktbegleitende Dienstleistungen auf Industriegütermärkten: Eine empiriegestützte Untersuchung, in: *Amelingmeyer, J./Harland, P. E.* (Hrsg.), Technologiemanagement und Marketing, Wiesbaden, S. 469-486.

Voeth, M./Herbst, U. (2008), Service-Versprechen, Stuttgart.

Voeth, M./Niederauer, C. (2007), Ermittlung von Preisbereitschaften und Preisabsatzfunktionen, in: *Herrmann, A./Homburg, C./Klarmann, M.* (Hrsg.), Handbuch Marktforschung: - Methoden - Anwendungen - Praxisbeispiele, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 1073-1095.

Voeth, M./Niederauer, C. (2008), Measuring Preferences for Services - An empirical Study in the Airline Industry, in: *Proceedings of the INFORMS Marketing Science Conference*, June 12-14, 2008.

Voeth, M./Niederauer, C./Rentner, B. (2008), Nachfragerakzeptanz bei produktbegleitenden Dienstleistungen - Ein Zahlungsbereitschaftsproblem, in: *Controlling*, Nr. 8/9, S. 459-465.

Voeth, M./Rentner, B./Niederauer, C. (2007), Angebot und Relevanz von produktbegleitenden Dienstleistungen in der Bauindustrie - Ergebnisse einer empirischen Studie, Stuttgart.

Woratschek, H. (1996), Die Typologie von Dienstleistungen aus informationsökonomischer Sicht, in: *Zeitschrift für Absatzwirtschaft und Marketing / Österreichische Gesellschaft für Absatzwirtschaft*, 35. Jg., Nr. 1, S. 59-71.

Zeithaml, V./Parasuraman, A./Berry, L. L. (1985), Problems and Strategies in Service Marketing, in: Journal of Marketing, 49. Jg., Nr. 2, S. 33-46.