ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Laakmann, Kai

Book — Digitized Version

"Value-Added Services" als Profilierungsinstrument im Wettbewerb: Analyse, Generierung und Bewertung

Schriften zu Marketing und Management, No. 27

Provided in Cooperation with:
Peter Lang International Academic Publishers

Suggested Citation: Laakmann, Kai (1996) : "Value-Added Services" als Profilierungsinstrument im Wettbewerb: Analyse, Generierung und Bewertung, Schriften zu Marketing und Management, No. 27, ISBN 978-3-631-75098-8, Peter Lang International Academic Publishers, Berlin, https://doi.org/10.3726/b13651

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/183075

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

SCHRIFTEN ZU MARKETING UND MANAGEMENT

Kai Laakmann

Value-Added Services als Profilierungsinstrument im Wettbewerb

Analyse, Generierung und Bewertung

PETER LANG

SCHRIFTEN ZU MARKETING UND MANAGEMENT

Kai Laakmann

Value-Added Services als Profilierungsinstrument im Wettbewerb

Die von der Mehrzahl der Unternehmen angestrebte Profilierung im Wettbewerbsumfeld scheint gegenwärtig kaum noch ausschließlich im Bereich der jeweils angestammten Primärleistung möglich zu sein. Daher versuchen viele Unternehmen, eine solche Profilierung durch das Angebot von zusätzlichen Dienstleistungen, die im Rahmen dieser Arbeit unter dem Begriff *Value-Added Services* zusammengefaßt werden, zu erreichen. Hinsichtlich dieser Aktivitäten ist jedoch vielfach eine als intuitiv zu bezeichnende Vorgehensweise zu konstatieren. Dabei kann eine zentrale Fragestellung dieser Unternehmen identifiziert werden: "Welche *Value-Added Services* welchen Konsumentengruppen zu welchen Konditionen angeboten werden?" Diese Arbeit verfolgt die Zielsetzung, eine sinnvolle methodische Vorgehensweise zur Lösung der Fragestellung aufzuzeigen. Zu diesem Zweck wird die Eignung verschiedener Verfahren am Beispiel der Automobilbranche sowie des Flugdienstleistungsbereiches überprüft, wobei der Schwerpunkt auf umfangreiche *Conjoint*-Analysen gelegt wird. Darüber hinaus werden marketingpolitische Implikationen abgeleitet.

Kai Laakmann wurde 1964 in Duisburg geboren. Nach der Ausbildung zum Bankkaufmann studierte er von 1986 bis 1991 Betriebswirtschaftslehre an der Universität Münster. 1991 erfolgte der Abschluß zum Diplom-Kaufmann. Seither ist er wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Marketing der Universität Münster.

Retrodigitization in 2018

Value-Added Services als Profilierungsinstrument im Wettbewerb
Analyse, Generierung und Bewertung

SCHRIFTEN ZU MARKETING UND MANAGEMENT

Herausgegeben von Prof. Dr. Dr. h.c. Heribert Meffert

Band 27

PETER LANG
Frankfurt am Main · Berlin · Bern · New York · Paris · Wien

Kai Laakmann

Value-Added Services als Profilierungsinstrument im Wettbewerb

Analyse, Generierung und Bewertung

PETER LANG
Europäischer Verlag der Wissenschaften

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Laakmann, Kai:

Value added services als Profilierungsinstrument im Wettbewerb : Analyse, Generierung und Bewertung / Kai Laakmann. - Frankfurt am Main ; Berlin ; Bern ; New York ; Paris ; Wien : Lang, 1995
(Schriften zu Marketing und Management ; Bd. 27)
Zugl.: Münster (Westfalen), Univ., Diss., 1995
ISBN 3-631-49680-X

NE: GT

Open Access: The online version of this publication is published on www.peterlang.com and www.econstor.eu under the international Creative Commons License CC-BY 4.0. Learn more on how you can use and share this work: http://creativecommons.org/licenses/by/4.0.

This book is available Open Access thanks to the kind support of ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft.

D 6
ISSN 0176-2729
ISBN 3-631-49680-X
ISBN 978-3-631-75098-8 (eBook)

© Peter Lang GmbH
Europäischer Verlag der Wissenschaften
Frankfurt am Main 1995

Printed in Germany 1 2 3 5 6 7

Meinen Eltern

Vorwort des Herausgebers

Eine ständig steigende Wettbewerbsintensität stellt die zentrale Rahmenbedingung für eine Vielzahl der am Markt tätigen Unternehmen dar. Dies ist zu einem Großteil auf die aus Kundensicht wahrgenommene Homogenität der von den Unternehmen angebotenen Leistungen zurückzuführen. Den sich in der Folge vielfach einstellenden Preiswettbewerb versuchen zahlreiche Unternehmen durch das Angebot von zusätzlichen Dienstleistungen zu umgehen. Mittels dieser Vorgehensweise wird eine Heterogenisierung der angebotenen Primärleistungen angestrebt, die zu einer Profilierung und Differenzierung im Wettbewerbsumfeld beitragen soll. Aufgrund von Imitationsprozessen kann aber eine dauerhafte Profilierung nur dann gewährleistet werden, wenn das Leistungsprogramm ständig um innovative Sekundärdienstleistungen in Form von Value-Added Services angereichert wird.

Eine intensive Auseinandersetzung der betriebswirtschaftlichen Forschung mit dieser Problemstellung der Unternehmenspraxis ist bislang allerdings nur in Ansätzen zu verzeichnen. So werden Fragestellungen zu leistungspolitischen Planungsprozessen im Dienstleistungsbereich bislang vergleichsweise stiefmütterlich behandelt. Auch der Untersuchungsgegenstand Value-Added Services ist bisher weitestgehend lediglich in branchenspezifischen Analysen aufgearbeitet worden. Der überwiegende Teil der bisherigen Untersuchungen beschränkt sich zudem auf den Kundendienst, der nur einen Teilbereich der möglichen Value-Added Services abdeckt.

Vor dem Hintergrund der in diesem Zusammenhang bestehenden Erkenntnisdefizite wird mit der vorliegenden Arbeit die Zielsetzung verfolgt, eine theoretische Aufarbeitung und empirische Untersuchung des genannten Problemkreises zu leisten. Hierzu wird neben einer umfassenden Analyse des Untersuchungsgegenstandes der unternehmerische Planungsprozeß im Bereich von Value-Added Services diskutiert.

Aus einer leistungsbezogenen Analyse von Value-Added Services werden die mit dem Angebot dieser Sekundärdienstleistungen verfolgten Ziele systematisiert, um

darauf aufbauend verschiedene Ausgestaltungsformen des Untersuchungsobjektes ableiten zu können. Hier sind insbesondere verschiedene situative Rahmenbedingungen anzuführen, die sich auf Zahl und Art der anzubietenden Value-Added Services auswirken. Als zentrale, die Ausgestaltungsformen von Value-Added Services beeinflussende Determinanten können zunächst die aus dem Nutzungsprozeß der Primärleistung resultierenden Verbundbeziehungen identifiziert werden. Diese lassen sich zu einem großen Teil auf Brancheneinflüsse zurückführen, die anhand einer Typologie von Absatzobjekten durch die Kriterien Individualisierungs-, Interaktions- und Immaterialitätsgrad operationalisiert werden können. Hier sind zentrale Unterschiede zwischen institutionellen Dienstleistern und Unternehmen, die dem Konsumgüterbereich zuzurechnen sind, zu konstatieren. Daher bietet sich für die weitergehenden Analyseschritte eine nach diesen Bereichen unterteilte Vorgehensweise an, wobei exemplarisch der Automobilbereich sowie der Flugdienstleistungsbereich herangezogen werden. Mittels einer kaufverhaltensbezogenen Analyse von Value-Added Services lassen sich zentrale Kaufphasen herausarbeiten, aus denen sich Implikationen für die zentralen Planungsphasen der Generierung und Bewertung ergeben.

Für die Ideengenerierung im Bereich von Value-Added Services bieten sich verschiedene Verfahren an, die in nachfrager-, anbieter- und wettbewerbsbezogene Ansätze unterschieden werden können. Aus einer Anwendung dieser Verfahren am Beispiel der beiden gewählten Branchen läßt sich eine unterschiedliche institutionelle Eignung ermitteln. Ausgehend von einer weitergehenden Bewertung anhand von Effizienzkriterien kann denjenigen Verfahren eine besondere Eignung zugesprochen werden, die eine Einbeziehung von Konsumenten vornehmen. Darüber hinaus kann ein kombinierter Einsatz einzelner Verfahren im zeitlichen Ablauf als sinnvoll erachtet werden.

Die Bewertung und Auswahl der generierten Value-Added Services stellt eine der zentralen Problemstellungen der Unternehmenspraxis und gleichzeitig eines der wissenschaftlich am wenigsten untersuchten Forschungsgebiete dar. Aus einem Vergleich verschiedener Bewertungsverfahren anhand begründeter Kriterien ergibt sich eine besondere Eignung der Conjoint-Analyse, deren Einsatz am Beispiel der

beiden im Rahmen der Arbeit gewählten Branchen dokumentiert wird. Zu diesem Zweck erfolgt eine Durchführung verschiedener Marktsimulationen, die zu Preis-Absatz-Funktionen zusammengefaßt werden. Aufbauend auf den Merkmalswichtigkeiten der Conjoint-Analyse werden darüber hinaus Benefit-Segmentierungen durchgeführt, die Hinweise für einen differenzierten Einsatz von Value-Added Services liefern. Zusammenfassend können Value-Added Services sowohl im Intrabrand- als auch im Interbrand-Wettbewerb zur Profilierung und Differenzierung beitragen. Aus den Untersuchungen ergeben sich neben leistungspolitischen auch preispolitische Implikationen, die neben der absoluten Preishöhe auch verschiedene Möglichkeiten der Preisbündelung umfassen. Mittels eines Vergleichs der beiden Branchen werden schließlich über die formale Bewertung hinausgehende Implikationen für das Marketing von Value-Added Services vor dem Hintergrund unterschiedlicher Kontextsituationen abgeleitet.

Nicht zuletzt durch die Gegenüberstellung der beiden genannten Beispielbranchen zeichnen sich die Ausführungen durch einen hohen praktischen Problembezug aus. Insgesamt stellt die Arbeit eine Bereicherung der wissenschaftlichen Diskussion auf dem Gebiet des Dienstleistungsmarketing dar und gibt aufschlußreiche Hinweise für die Planung des Einsatzes von Value-Added Services. Es bleibt zu wünschen, daß diese Veröffentlichung in Wissenschaft und Praxis auf eine breite Resonanz stößt.

Münster, im August 1995 Prof. Dr. Dr. h.c. H. Meffert

Vorwort des Verfassers

Die von der Mehrzahl der Unternehmen angestrebte Profilierung im Wettbewerbsumfeld scheint in vielen Branchen gegenwärtig kaum noch ausschließlich im Bereich der Primärleistung möglich zu sein. Daher versuchen zahlreiche Unternehmen, eine solche Profilierung durch das Angebot von zusätzlichen Dienstleistungen, die im Rahmen dieser Arbeit unter dem Begriff „Value-Added Services" zusammengefaßt werden, zu erreichen. Allerdings ist hinsichtlich dieser Aktivitäten bei einem Großteil der Unternehmen eine als intuitiv zu bezeichnende Vorgehensweise zu konstatieren. Dies gilt insbesondere für Konsumgüterhersteller, die mit Fragestellungen und Problembereichen des Dienstleistungsmarketing bisher wenig konfrontiert wurden. Die als Folge zu beobachtende Auslagerung der Erbringung profilierender Sekundärdienstleistungen an spezialisierte Unternehmen enthebt die Unternehmen jedoch nicht von grundlegenden Entscheidungen, die zu einer Frage zusammengefaßt werden können: „Welche Value-Added Services sollen welchen Konsumentengruppen zu welchem Preis angeboten werden?"

Die vorliegende Arbeit verfolgt das Ziel, eine wissenschaftlich fundierte Entscheidungsunterstützung in bezug auf die genannte Fragestellung zu leisten. Dies erscheint insbesondere vor dem Hintergrund der bestehenden Forschungsdefizite hinsichtlich der Programmplanungsprozesse im Dienstleistungsbereich ein anstrebenswertes Erkenntnisziel. Zu diesem Zweck werden zunächst mögliche Verbundstrukturen zwischen Primärleistung einer Unternehmung und Value-Added Services untersucht. Darauf aufbauend werden verschiedene Verfahren der Ideengenerierung hinsichtlich Value-Added Services vergleichend diskutiert. Die aus dieser Vorgehensweise resultierenden Ideen sind dann in einem weiteren Schritt hinsichtlich des Erreichungsgrades der mit ihnen verfolgten Ziele zu überprüfen und bewerten. Wiederum stehen verschiedene Verfahren zur Verfügung, von denen die Conjoint-Analyse anhand verschiedener Kriterien als das geeignetste beurteilt werden kann. Daher wird die Conjoint-Analyse zur Beantwortung der aufgezeigten, zentralen Fragestellung im Rahmen des Marketing von Value-Added Services anhand von zwei exemplarisch ausgewählten Branchen herangezogen.

Die Erstellung der Arbeit war nur mit der Unterstützung zahlreicher Personen möglich. Hier gilt mein besonderer Dank zunächst meinem akademischen Lehrer, Herrn Prof. Dr. Dr. h.c. Heribert Meffert, der die Themenstellung anregte und die empirischen Untersuchungen sowie die Fertigstellung der Arbeit umfassend förderte. Herrn Prof. Dr. Josef Bleymüller sei für die Übernahme des Zweitgutachtens gedankt.

Dank schulde ich auch denen, die mich bei der Erhebung des empirischen Datenmaterials unterstützt haben. Dies sind zunächst zahlreiche Vertreter der Unternehmenspraxis, durch deren Diskussions- und Hilfsbereitschaft die Qualität und letztendliche Durchführung der empirischen Untersuchung sichergestellt wurde. Dank gilt darüber hinaus den Teilnehmern einer studentischen Projekt-Arbeitsgemeinschaft sowie Herrn Dipl.-Kfm. Frithjof Netzer, deren tatkräftige Unterstützung die Durchführung der Conjoint-Analyse im Flugdienstleistungsbereich ermöglichte. Für die Durchführung der Befragung im Automobilbereich gilt mein Dank Herrn Dipl.-Kfm. Christoph Ulrich, durch dessen unermüdlichen Einsatz die erforderliche Datenbasis in kürzester Zeit zur Verfügung stand. Ferner möchte ich die Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung hervorheben, die mir durch finanzielle Unterstützung die Durchführung von Interviews sowie der empirischen Befragungen ermöglichte.

Darüber hinaus gilt mein Dank allen Kollegen und Freunden, die mich während der Arbeit entlastet und vielfältig unterstützt haben. Hervorheben möchte ich insbesondere Herrn Dipl.-Kfm. Jesko Perrey. Ohne seine profunden Kenntnisse im Bereich der Conjoint-Analyse und ohne seine Hilfsbereitschaft wäre die vorliegende Arbeit nicht in dieser Form realisierbar gewesen. Weiterhin gilt mein Dank Herrn Dipl.-Kfm. Michael Book, Herrn Dr. Christoph Burmann und Herrn Dr. Stephan Wöllenstein, die durch ständige Diskussionsbereitschaft und fachliche Kompetenz in vorbildlicher Weise zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen haben.

Für die perfekte Erstellung der Abbildungen sowie die professionelle Gestaltung des Layouts der Arbeit sei Frau Sabine Voß und Herrn cand. rer. pol. Oliver Voß gedankt, die sich auch in den letzten „langen Nächten" durch eine unerschütterliche Geduld und Hilfsbereitschaft auszeichneten. Für diese letzte Phase sei darüber

hinaus allen weiteren „Beteiligten“ gedankt, deren vorbildliches Verhalten ich nicht nur in dieser „schweren Stunde“ zu schätzen gelernt habe.

Mein ganz besonderer Dank gilt schließlich meinen Eltern, die mich in allen Phasen meiner Ausbildung umfassend unterstützt und damit die Grundlage für die Erstellung dieser Arbeit geschaffen haben. Ohne ihren motivierenden Zuspruch und ihr Verständnis wäre der erfolgreiche Abschluß dieser Arbeit nicht denkbar gewesen.

Münster, im Juli 1995 Kai Laakmann

Inhaltsverzeichnis:

Seite:

A. Value-Added Services als Herausforderung an das Management von Konsumgüter- und Dienstleistungsunternehmen 1

1. Bedeutung von Dienstleistungen für die wettbewerbsorientierte Gestaltung unternehmerischer Leistungsprogramme 1

2. Value-Added Services als Untersuchungsgegenstand 6

3. Besonderheiten im Planungsprozeß von Value-Added Services 28

4. Zielsetzung und Gang der Untersuchung 34

B. Analyse von Value-Added Services 40

1. Leistungsbezogene Analyse von Value-Added Services 40

1.1 Zielsetzungen und strategische Stoßrichtungen des Angebots von Value-Added Services 40

1.2 Ausgestaltungsformen von Value-Added Services 59

1.21 Entscheidungstatbestände im Rahmen des Angebots von Value-Added Services 59

1.22 Einfluß situativer Rahmenbedingungen auf die Ausgestaltung von Value-Added Services 65

2. Institutionelle Analyse von Value-Added Services 69

2.1 Branchenspezifische Schwerpunkte im Rahmen des Angebots von Value-Added Services 69

2.2 Angebot von Value-Added Services im Rahmen der Leistungspolitik institutioneller Dienstleister am Beispiel des Flugdienstleistungsbereiches 76

2.3 Angebot von Value-Added Services im Rahmen der Leistungspolitik von Konsumgüterherstellern am Beispiel des Automobilbereiches 85

3. Kaufverhaltensbezogene Analyse von Value-Added Services 92

C. Generierung von Value-Added Services 102

1. Bewertungskriterien und Systematisierung der Verfahren zur Generierung von Value-Added Services 102

2. Nachfragerbezogene Verfahren der Generierung von Value-Added Services 107

2.1 Nachfragerbezogene Verfahren der Generierung von Value-Added Services ohne direkten Kundenkontakt 107

2.11 Einsatz von Kreativitätstechniken zur Generierung von Value-Added Sevices 107

2.111 Diskursive Kreativitätstechniken 109

2.112 Intuitive Kreativitätstechniken 113

2.12 Einsatz von kaufverhaltensspezifischen Heuristiken zur Generierung von Value-Added Services 119

2.121 Analyse von Kaufphasen 119

2.122 Analyse von Lebenszyklusphasen der Konsumenten 125

2.2 Nachfragerbezogene Verfahren der Generierung von Value-Added Services mit direktem Kundenkontakt 129

2.21 Einsatz psychologischer Verfahren zur Generierung von Value-Added Services 130

2.22 Generierung von Value-Added Services im Rahmen der Qualitätsmessung 133

2.221 Multiattributive Qualitätsmessungen 135

2.222 Ereignisorientierte Qualitätsmessungen 142

3. Unternehmens- und wettbewerbsbezogene Verfahren der Generierung von Value-Added Services 157

3.1 Ressourcenorientierte Verfahren der Generierung von Value-Added Services 157

3.2 Wettbewerbsbezogene Verfahren der Generierung von Value-Added Services 161

4. Vergleichende Bewertung unterschiedlicher Verfahren der Generierung von Value-Added Services 164

D. Bewertung von Value-Added Services 170

1. Systematisierung der Bezugsobjekte der Bewertung 170

2. Systematisierung der Bewertungskriterien 171

3. Systematisierung und Darstellung der Bewertungsverfahren 173

3.1 Systematisierung der Bewertungsverfahren 173

3.2 Verfahren der Grobauswahl generierter Value-Added Services 175

3.3 Verfahren der Feinauswahl generierter Value-Added Services 179

3.4 Verfahren der Bewertung bereits am Markt angebotener Value-Added Services 182

4. Vergleichende Beurteilung der Bewertungsverfahren 183

5. Einsatz der Conjoint-Analyse als übergreifende Bewertungsmethode im Bereich Value-Added Services 188

5.1 Ausgestaltungsformen und Vorgehensweise der Conjoint-Analyse ... 189

5.2 Anwendungsmöglichkeiten der Conjoint-Analyse im Bereich Value-Added Services 199

5.21 Ermittlung von Merkmalswichtigkeiten 200

5.22 Ermittlung von Benefit-Segmenten 204

5.23 Ermittlung von Preis-Absatz-Funktionen und Durchführung von Marktsimulationen 207

5.24 Ableitung von Empfehlungen zur Preisbündelung 209

5.3 Empirische Ergebnisse einer Conjoint-Analyse im Flugdienstleistungsbereich 211

5.31 Ziel und Ablaufplan der Untersuchung 211

5.32 Ermittlung von Merkmalswichtigkeiten des Leistungspaketes Flugleistung 217

5.33 Benefit-Segmentierung im Flugdienstleistungsbereich 223

5.34 Ableitung von Preis-Absatz-Funktionen und Durchführung von Marktsimulationen 232

5.35 Implikationen für das Marketing von Value-Added Services im Flugdienstleistungsbereich 238

5.4 Empirische Ergebnisse einer Conjoint-Analyse im Automobilbereich 242

5.41 Ziel und Ablaufplan der Untersuchung 242

5.42 Ermittlung von Merkmalswichtigkeiten 247

5.43 Benefit-Segmentierung im Automobilbereich 250

5.44 Ableitung von Empfehlungen zur Preisbündelung im Automobilbereich 253

5.45 Implikationen für das Marketing von Value-Added Services im Automobilbereich 259

E. Zusammenfassung und Implikationen 263

1. Zusammenfassung und Würdigung der Untersuchungsergebnisse 263

2. Implikationen für die Unternehmenspraxis 268

3. Implikationen für die Forschung 270

Anhang I: Ergänzende Abbildungen 274

Anhang II: Fragebogen der empirischen Untersuchungen 284

Literaturverzeichnis 295

Abbildungsverzeichnis:

Seite:

Abb. 1: "Leistungslücke" bei Dienstleistungen....4

Abb. 2: Entwicklung des Dienstleistungsangebotes im Automobilbereich....5

Abb. 3: Ausprägungsformen von Primär- und Sekundärleistungen....11

Abb. 4: Profilierungsfelder im Sekundärdienstleistungsbereich....19

Abb. 5: Überblick zu Value-Added Service-verwandten Begriffen....25

Abb. 6: Aus den Besonderheiten von Value-Added Services resultierende Probleme im Rahmen des Innovationsprozesses....31

Abb. 7: Heuristischer Bezugsrahmen der Untersuchung....39

Abb. 8: Zusammenhang zwischen Preispolitik und Zieldominanz bei Value-Added Services....43

Abb. 9: Zeitabhängige Zielsetzungen beim Angebot von Value-Added Services im Automobilbereich....44

Abb. 10: Molekularmodell einer Gesamtleistung in Anlehnung an Shostack....48

Abb. 11: Aus Verbundbeziehungen resultierende Effekte....52

Abb. 12: Marktteilnehmerstrategische Stoßrichtungen im Primärleistungs- und Value-Added Service-Bereich....55

Abb. 13: Unterziele der Profilierung und Differenzierung im Wettbewerbsumfeld....56

Abb. 14: Formen der Preisbündelung beim Angebot von Elementen eines Leistungsprogramms....63

Abb. 15: Exemplarisches Angebot von Value-Added Services in verschiedenen Branchen/Bereichen....70

Abb. 16: Mobilitätskriterien im Automobil- und Flugdienstleistungsbereich....74

Abb. 17: Zusammenhang zwischen Besonderheiten von Dienstleistungen und dem Angebot von Value-Added Services....77

Abb. 18: Leistungsspektrum im Bereich Value-Added Services am Beispiel von Fluggesellschaften....78

Abb. 19: Von der Primärleistung bestimmtes Angebot von Value-Added Services im Konsumgüterbereich 85

Abb. 20: Von der Sekundärleistung bestimmtes Angebot von Value-Added Services im Automobilbereich 90

Abb. 21: Einflußgrößen der Verbundwahrnehmung von Primärleistungen und Value-Added Services 94

Abb. 22: Kaufphasenmodell für Leistungsbündel 95

Abb. 23: Kaufverhaltensrelevante Begriffe und ihre Verwendung im Rahmen der Arbeit 97

Abb. 24: Kaufphasenmodell bei sukzessiver Nutzung von Value-Added Services und Primärleistungen 98

Abb. 25: Mobilitätskriterien als Ansatzpunkte einer morphologischen Analyse 112

Abb. 26: Aus den Kaufphasen abgeleitete Ideen für Value-Added Services im Automobilbereich 120

Abb. 27: Aus den Kaufphasen abgeleitete Ideen für Value-Added Services im Flugdienstleistungsbereich 123

Abb. 28: Aus Lebenszyklusphasen der Konsumenten generierte Value-Added Services 127

Abb. 29: Multiattributive Bewertung von Leistungselementen im Automobilbereich 138

Abb. 30: Ermittlung von Erklärungsbeiträgen einzelner Attribute im Rahmen der Qualitätsmessung 140

Abb. 31: Blueprinting am Beispiel von Flugdienstleistungen 145

Abb. 32: Blueprinting am Beispiel der Sekundärdienstleistung "technischer Kundendienst" im Automobilbereich 146

Abb. 33a: Anwendung der Critical-Incident-Technik im Flugdienstleistungsbereich (Teil I) 151

Abb. 33b: Anwendung der Critical-Incident-Technik im Flugdienstleistungsbereich (Teil II) 152

Abb. 34: Exemplarische FRAP-Analyse am Beispiel von Flugdienstleistungen 156

Abb. 35: Ressourcenorientierte Vorgehensweise bei der Generierung von Value-Added Services 158

Abb. 36: Vergleichende Darstellung der Verfahren zur Generierung von Value-Added Services 165

Abb. 37: Kombinierter Einsatz der Verfahren zur Generierung von Value-Added Services 169

Abb. 38: Bewertungsportfolio zur Grobauswahl von Value-Added Services am Beispiel des Flugdienstleistungsbereiches 177

Abb. 39: Bewertung von Value-Added Services durch direkte Kundenbefragung am Beispiel des Automobilbereiches 178

Abb. 40: Vergleichende Beurteilung von Verfahren zur Bewertung von Value-Added Services 184

Abb. 41: Einsatzmöglichkeiten einzelner Bewertungsverfahren in Abhängigkeit von Zeitphasen und Innovationsgrad der Value-Added Services 187

Abb. 42: Ablaufplan der Conjoint-Analyse 190

Abb. 43: Alternative Nutzen/Präferenz-Modelle 192

Abb. 44: Das 3^3 lateinische Quadrat und die sich ergebenden Stimuli 214

Abb. 45: Untersuchungsdesign für den asymmetrischen 4 X 2^4 Fall 215

Abb. 46: Beispielkarte der Conjoint-Analyse im Flugdienstleistungsbereich 216

Abb. 47: Stichprobenumfang der Befragung im Flugdienstleistungsbereich 218

Abb. 48: Aggregierte Merkmalswichtigkeiten der Befragung im Flugdienstleistungsbereich 220

Abb. 49: Anbieterbezogene Merkmalswichtigkeiten der Conjoint-Analyse im Flugdienstleistungsbereich 221

Abb. 50: Aus den Teilnutzen abgeleitete Preisbereitschaften im Flugdienstleistungsbereich 222

Abb. 51: Stichprobenzusammensetzung der Befragung im Flugdienstleistungsbereich 224

Abb. 52: Benefitsegmente im Bereich Geschäftsreisende 226

Abb. 53: Benefitsegmente im Bereich Privatreisende 230

Abb. 54: Ausgangssituation des Intrabrand-Wettbewerbes im Flugdienstleistungsbereich 233

Abb. 55: Nach dem First Choice Modell ermittelte Preis-Absatz-Funktion für den Intrabrand-Wettbewerb im Flugdienstleistungsbereich am Beispiel des Anbieters A 235

Abb. 56: Ausgangssituation des Interbrand-Wettbewerbes im Flugdienstleistungsbereich 236

Abb. 57: Nach dem First Choice Modell ermittelte Preis-Absatz-Funktion für den Interbrand-Wettbewerb im Flugdienstleistungsbereich 238

Abb. 58: Beispielkarte der Conjoint-Analyse zum Automobilkauf 245

Abb. 59: Beispielkarte der Conjoint-Analyse zur Mobilitätsgarantie 247

Abb. 60: Stichprobe der Befragung im Automobilbereich 248

Abb. 61: Merkmalswichtigkeiten beim Automobilkauf 249

Abb. 62: Merkmalswichtigkeiten und Preisbereitschaften bei der Mobilitätsgarantie 249

Abb. 63: Benefitsegmentierung zur Mobilitätsgarantie 251

Abb. 64: Preisbereitschaften zur Mobilitätsgarantie hinsichtlich Hotelübernachtung und Weiterreise 255

Abb. 65: Umsätze im Bereich Mobilitätsgarantie bei "unbundling" der Leistungselemente 256

Abb. 66: Preis-Absatz-Funktion der Mobilitätsgarantie 257

Abb. 67: Preis-Umsatz-Funktion der Mobilitätsgarantie 258

Abkürzungsverzeichnis:

a.a.O.	am angegebenen Ort
Abb.	Abbildung
ACA	Adaptive Conjoint-Analyse
AHP	Analytical Hierarchy Process
a.M.	am Main
AMA	American Marketing Association
Art.	Artikel
asw	Absatzwirtschaft
Aufl.	Auflage
Bd.	Band
BddW	Blick durch die Wirtschaft
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
ca.	cirka
Cal.	California
d.h.	das heißt
DBW	Die Betriebswirtschaft
Diss.	Dissertation
e.V.	eingetragener Verein
einschl.	einschließlich
EJoM	European Journal of Marketing
EMJ	European Marketing Journal
et al.	et alteri
etc.	et cetera
F&E	Forschung und Entwicklung
f.	folgende
ff.	fortfolgende

FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
FN	Fußnote
FQS	Fehlerquadratsumme
GA	Georgia
ggfs.	gegebenenfalls
HBR	Harvard Business Review
HED	Haupteffekte-Design
HM	Harvard Manager
Hrsg.	Herausgeber
i.e.S.	im engeren Sinne
i.d.R.	in der Regel
i.S.	im Sinne
insbes.	insbesondere
IJoPDLM	International Journal of Physical Distribution & Logistics Management
IJoSIM	International Journal of Service Industry Management
Ill.	Illinois
JAVF	Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung
JoAR	Journal of Advertising Research
JoB	Journal of Business
JoBR	Journal of Business Research
JoBS	Journal of Business Strategy
JoCM	Journal of Consumer Marketing
JoCR	Journal of Consumer Research
JoEB	Journal of European Business
JoM	Journal of Marketing
JoMM	Journal of Marketing Management
JoMR	Journal of Marketing Research
JoPIM	Journal of Product Innovation Management
JoR	Journal of Retailing

JoSM	Journal of Services Marketing
jr.	junior
Kap.	Kapitel
Mass.	Massachusetts
MI	Michigan
MJ	Marketing Journal
MS	Management Science
Nr.	Nummer
N.J.	New Jersey
OH	Ohio
o.J.	ohne Jahrgang
o.V.	ohne Verfasser
p.a.	per anno
rd.	rund
S.	Seite
SB	Selbstbedienung
sog.	sogenannte
Sp.	Spalte
SPSS	Superior Performing Software System
SZ	Süddeutsche Zeitung
T&Z	Teile und Zubehör
Tab.	Tabelle
TDM	Tausend Deutsche Mark
u.a.	und andere, unter anderem
u.a.m.	und anderes mehr
u.ä.	und ähnliches

usw.	und so weiter
VAS	Value-Added Service
VDA	Verband der Automobilindustrie e.V
vgl.	vergleiche
Vol.	Volume
vs.	versus
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
WISU	Das Wirtschaftsstudium
WiWo	Wirtschaftswoche
z.B.	zum Beispiel
ZfB	Zeitschrift für Betriebwirtschaft
ZfbF	Zeitschrift für die betriebswirtschaftliche Forschung
ZFO	Zeitschrift Führung + Organisation
ZFP	Zeitschrift für Forschung und Praxis
z.T.	zum Teil

A. Value-Added Services als Herausforderung an das Management von Konsumgüter- und Dienstleistungsunternehmen

1. Bedeutung von Dienstleistungen für die wettbewerbsorientierte Gestaltung unternehmerischer Leistungsprogramme

Eine Vielzahl von Unternehmen muß sich gegenwärtig mit einer steigenden Wettbewerbsintensität[1] auseinandersetzen. Diese resultiert zu einem wesentlichen Teil aus der Homogenität der am Markt angebotenen Leistungen[2]. Rechtliche Restriktionen und technische Optimierungsprozesse führen zu einer fortschreitenden Angleichung unternehmerischer Leistungspaletten. Viele Angebote gleichen sich heute so stark, daß sie von Konsumenten als "Commodities" wahrgenommen werden[3]. Ohne zusätzliche, aus Kundensicht wahrgenommene Differenzierungsmerkmale ergibt sich bei derartigen Konstellationen vielfach eine Intensivierung des Preiswettbewerbs[4].

Der funktionalen und gestalterischen Angleichung der Leistungen versuchen viele Unternehmen dadurch zu begegnen, daß sie sich gegenüber Wettbewerbern durch technische Leistungserweiterung ihrer Produkte differenzieren[5]. Neben der leichten Imitierbarkeit derartiger Leistungsvorteile[6] erhöht sich in diesem Zusammenhang die technische Komplexität und damit die Erklärungsbedürftigkeit dieser Güter.

Ein weiteres Element, das zur Intensivierung des Wettbewerbs beiträgt, sind die in den westlichen Industrienationen vielfach vorzufindenden gesättigten Märkte, die zu Kapazitätsüberhängen im produzierenden Gewerbe und im Bereich institutioneller

---

1 Zu den Bestimmungsformen der Wettbewerbsintensität vgl. Meffert, H., Marketing Management, Wiesbaden 1994, S. 141 ff. sowie Porter, M.E., Wettbewerbsstrategie, Frankfurt a.M. 1992, S. 26 ff.

2 Vgl. Meyer, A., Produktdifferenzierung durch Dienstleistungen, in: Marketing ZFP, Heft 2, 1985, S. 99.

3 Vgl. Vandermerwe, S., From Tin Soldiers to Russian Dolls: Creating Added Value through Services, Oxford/Boston 1993, S. 11.

4 Vgl. Cooke, P.N.C., Value-added strategies in Marketing, in: IJoPDLM, Heft 5, 1990, S. 20.

5 Derartige Bestrebungen werden dargestellt bei Roberts, E., Generating Technological Innovation, New York 1987, S. 1 ff. sowie bei Henry, J., Walker, D., Managing Innovation, London 1991, S. 3 ff.

6 Vgl. Simon, H., Industrielle Dienstleistungen und Wettbewerbsstrategie, in: Industrielle Dienstleistungen, Hrsg.: Simon, H., Stuttgart 1993, S. 11.

Dienstleister führen[7]. Ein zunehmender Verdrängungswettbewerb der am Markt agierenden Unternehmen resultiert aus dieser Entwicklung.

Insgesamt also stehen Unternehmen vor der Herausforderung, langfristig wirksame Instrumente zur Differenzierung und Profilierung im Wettbewerb zu finden und einzusetzen. Ein bedeutsamer Trend im Rahmen des Konsumentenverhaltens kanalisiert dabei bereits die Suchfelder, innerhalb derer die Profilierungsinstrumente zu finden sind. Die gestiegene Serviceorientierung der Verbraucher stellt einen zentralen Ansatzpunkt für die Ausweitung der unternehmerischen Leistungspalette um solche Dienstleistungen dar, die zu einer Differenzierung der eigentlichen Kernleistung der Unternehmen beitragen[8]. Diese Dienstleistungen vermitteln zumindest einzelnen Kunden einen zusätzlichen Wert, der von ihnen subjektiv als Nutzen bewertet wird und damit einen Einfluß auf die Präferenzentscheidung[9] zwischen Wettbewerbsangeboten darstellt[10]. Dienstleistungen, denen eine derartige Funktion zukommt, werden im folgenden unter dem Begriff "Value-Added Services" diskutiert.

Mittels des Angebots von Value-Added Services kann auf die oben genannten Einflußfaktoren der Wettbewerbsintensität reagiert werden. Durch Zusammenfassung der eigentlichen Kernleistung des Unternehmens und der Value-Added Services entsteht ein Leistungsbündel im Sinne einer gebündelten Menge von Eigenschaften, das dem Konsumenten als ganzheitliches Gebilde erscheint[11].

---

7 Zudem findet in verschiedenen Branchen eine Globalisierung des Wettbewerbs statt. Im Rahmen einer durch Kosten- und Rationalisierungsüberlegungen induzierten Planung der Aktivitäten (insbesondere im Bereich der Produktpolitik) auf länderübergreifendem Niveau leiten sich auch hier Homogenisierungstendenzen hinsichtlich der angebotenen Leistungsbündel ab. Vgl. Meffert, H., Bolz, J., Internationales Marketing-Management, 2. Aufl., Stuttgart/Berlin/Köln 1994, S. 60 ff.

8 Vgl. Meffert, H., Marktorientierte Unternehmensführung im Umbruch: Entwicklungsperspektiven des Marketing in Wissenschaft und Praxis, in: Marktorientierte Unternehmensführung im Umbruch, Hrsg.: Bruhn, M., Meffert, H., Wehrle, F., Stuttgart 1994, S. 30.

9 Eine ausführliche Diskussion derartiger Präferenzentscheidungen erfolgt in Kap. 4.1. Einen Überblick bietet Böcker, F., Präferenzforschung als Mittel marktorientierter Unternehmensführung, in: ZfbF, 38. Jg., Heft 7/8 1986, S. 543-574.

10 Vgl. Lovelock, Ch.H., Product Plus: How Product + Service = Competitive Advantage, New York u.a. 1994, S. 50 ff.

11 Brockhoff spricht in diesem Falle weiterhin von einem Produkt. Für ein solches Produkt, das neben der eigentlichen Leistung eine oder mehrere Dienstleistungen in Form von Value-Added Services umfassen kann, soll im folgenden aus Gründen der sprachlichen Eindeutigkeit der Begriff Leistungsbündel verwendet werden. Zu einem derartig erweiterten Produktbegriff vgl. Brockhoff, K., Produktpolitik, Stuttgart/New York 1981, S. 3 sowie Tscheulin, D.K., Ein empi-

Derartige Leistungsbündel können eine Differenzierung gegenüber den Leistungen von Wettbewerbern bewirken, wenn die enthaltenen Value-Added Services dem Konsumenten einen im Vergleich mit Wettbewerbsangeboten zusätzlichen Wert vermitteln. Das Angebot von Value-Added Services erscheint hinsichtlich des Ziels der Wettbewerbsprofilierung also dann sinnvoll, wenn sie aus Konsumentensicht relevante Differenzierungskriterien betreffen. In diesem Zusammenhang zeigte eine branchenübergreifende Untersuchung von Industrieunternehmen durch Simon[12], daß gegenwärtig die stärksten Defizite im Leistungsprogramm und damit gleichzeitig die stärksten Profilierungspotentiale im Bereich zusätzlich angebotener Dienstleistungen liegen **(vgl. Abb. 1)**. Während hinsichtlich Produktqualität, Design, Wirtschaftlichkeit und Technik das Anforderungsniveau der Kunden bereits weitestgehend erfüllt wird, kann eine deutliche Leistungslücke im Bereich der Dienstleistungen identifiziert werden. Zahlreiche Autoren bestätigen die Eignung von Value-Added Services zur Reduktion der Leistungslücke und Differenzierung im Wettbewerbsumfeld[13] sowohl für warenproduzierende Unternehmen als auch für institutionelle Dienstleistungsunternehmen[14].

Zunächst ist festzuhalten, daß Value-Added Services ein Instrument darstellen, mit dem eine Heterogenisierung des angebotenen Leistungsbündels im Rahmen der unternehmerischen Leistungsprogramme erreicht wird. Somit sind Value-Added Services geeignet, den Preiswettbewerb abzuschwächen, da durch die Differenzierung über die angebotenen Leistungen die Bedeutung des Preises als zentrales

---

rischer Vergleich der Eignung von Conjoint-Analyse und "Analytical Hierarchy Process" (AHP) zur Neuproduktplanung, in: ZfB, Jg. 61, Heft 11, 1991, S. 1268.

12 Vgl. Simon, H., Industrielle Dienstleistungen und Wettbewerbsstrategie, a.a.O., S. 9.

13 Allerdings wurde in der Vergangenheit eine Differenzierung durch das Angebot von Value-Added Services von einigen Autoren explizit ausgeschlossen und eine Beschränkung auf technische, informatorische und distributionsbezogene Veränderungen an der Leistung in den Vordergrund gestellt. Eine solche Einschätzung findet sich in der betriebswirtschaftlichen Literatur der 60er und 70er Jahre. Vgl. z.B. Kruse, A., Die Produktdifferenzierung in Theorie und Praxis, Freiburg 1960, S. 45 ff., Scheuing, E.E., Das Marketing neuer Produkte, Wiesbaden 1970, S. 31 f.; Wilhelm, H., Produktdifferenzierung, in: Tietz, B. (Hrsg.), Handwörterbuch der Absatzwirtschaft, Stuttgart 1974, Spalte 1706 ff.

14 Vgl. z.B. Cooper, R.G., de Brentani, U., New Industrial Financial Services: What Distinguishes Winners, in: JoPIM, Heft 2, 1991, S. 75 ff.; Elbl, T., Wolfrum, B., Situative Determinanten für die Dimensionierung industrieller Dienstleistungen, in: Marketing ZFP, Heft 2, 1994, S. 121; Meinig, W., Produktdifferenzierung durch Dienstleistung: Eine Herausforderung an das Marketing, in: Marktforschung, Heft 4, 1984, S. 133; Meyer, A., Produktdifferenzierung durch Dienstleistungen, a.a.O., S. 99; Vandermerwe, S., Rada, J., Servitization of Business: Adding Value by Adding Services, in: EMJ, Heft 4, 1988, S. 314; Vandermerwe, S., Quality in Services: The "softer" side is "harder" (and smarter), in: Long Range Planning, Heft 2, 1994, S.45 f.

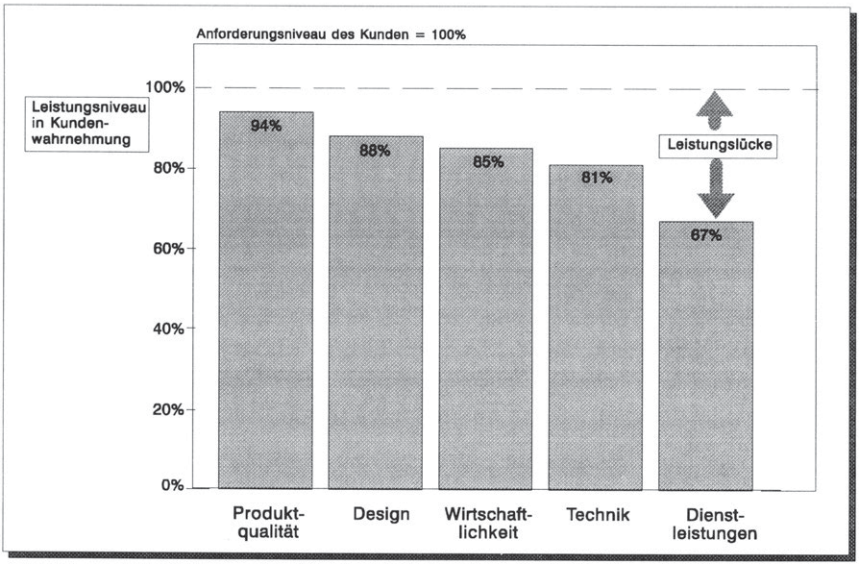

Abb. 1: "Leistungslücke" bei Dienstleistungen

(Quelle: Simon, H., Industrielle Dienstleistungen und Wettbewerbsstrategie, in: Industrielle Dienstleistungen, Hrsg.: Simon, H., Stuttgart 1993, S. 9)

Kaufentscheidungskriterium eingeschränkt wird[15]. Darüber hinaus können Value-Added Services die von vielen Konsumenten als Kaufhemmnis wahrgenommene technische Komplexität und Erklärungsbedürftigkeit vieler Leistungen abbauen. Weiterhin kommen Value-Added Services dem Trend der zunehmenden Conveniorientierung von Konsumenten entgegen. Es liegt daher der Schluß nahe, daß Value-Added Services zukünftig einen immer stärkeren Anteil im Rahmen der Leistungsprogramme von Unternehmen einnehmen werden[16].

Aus den beschriebenen Funktionen leiten sich entsprechende Auswirkungen von Value-Added Services auf die ökonomischen Ziele von Unternehmen ab. So mißt Vandermerwe nur denjenigen Unternehmen Erfolgspotentiale zu, die ihr Leistungs-

---

15 Vgl. Meffert, H., Kundendienstpolitik: Eine Bestandsaufnahme zu einem komplexen Wettbewerbsinstrument, in: Marketing ZFP, Heft 2, 1987, S. 93 ff.

16 Vgl. Meffert, H., Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing, Wiesbaden 1995, S. 7 ff.

angebot um Value-Added Services anreichern[17]. Die gegenwärtigen Entwicklungen im Bereich der Angebotspolitik von Unternehmen scheinen diese These zu unterstreichen.

Die Bedeutungszunahme von leistungsbegleitenden Dienstleistungen kann historisch zurückverfolgt werden. Es lassen sich deutlich abgrenzbare zeitliche Stufen identifizieren[18], die im folgenden am Beispiel des Automobilbereiches verdeutlicht werden **(vgl. Abb. 2)**.

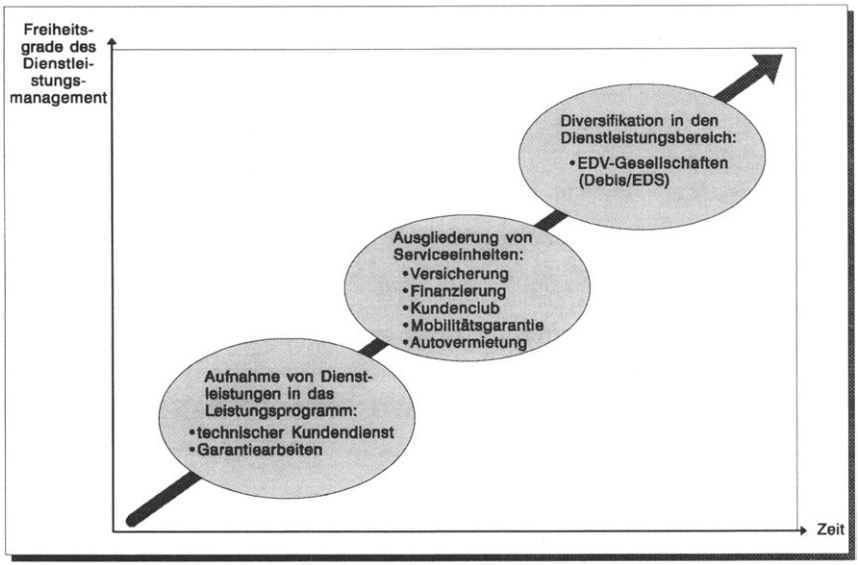

Abb. 2: Entwicklung des Dienstleistungsangebotes im Automobilbereich

So haben sich Automobilhersteller zunächst auf Produktion und Vertrieb der eigentlichen Kernleistung, des Automobils, konzentriert[19]. Das Leistungsspektrum wurde lediglich um wenige Dienstleistungselemente wie den technischen Kundendienst

---

17 Vgl. Vandermerwe, S., From Tin Soldiers to Russian Dolls, a.a.O., S. IX.

18 Vgl. Rapp, R., Service Marketing, in: Marketing, Hrsg.: Poth, L.G., Ergänzungsband Nr. 64, Neuwied 1993, S. 5 ff.

19 Vgl. Vandermerwe, S., From Tin Soldiers to Russian Dolls, a.a.O., S. 1.

angereichert. Eine derartige Erweiterung des Leistungsprogrammes entstand in der Automobilbranche wie auch in anderen Branchen vornehmlich durch gesetzliche Verpflichtungen zur Bereitstellung von Garantieleistungen[20].

Um eine weitergehende Profilierung im Wettbewerb zu erzielen, gingen zahlreiche Automobilhersteller und -händler in der nächsten Stufe dazu über, Finanzdienstleistungen anzubieten[21]. Hier besteht die Notwendigkeit, dem mit dem Management dieser Leistungen betrauten Personenkreis nicht nur fachlich zu schulen, sondern auch mit entsprechenden Entscheidungskompetenzen auszustatten. Diese Entscheidungsspielräume dokumentierten sich wiederum zunehmend in der Bildung von Profit-Centern oder Tochtergesellschaften. Gegenwärtig wird die Leistungspalette der Automobilhersteller und -händler um Leistungen wie z.B. Autovermietung ergänzt. Charakteristisch für derartige Leistungen ist ihre Unabhängigkeit von der Inanspruchnahme der eigentlichen Kernleistung, also z.B. dem PKW-Kauf. Damit ist bereits ein Schritt in die Richtung der dritten Entwicklungsstufe vollzogen. Es werden bisher den eigenen Kunden vorbehaltene Leistungen (wie z.B. Finanzdienstleistungen) oder interne Dienstleistungen (wie z.B. EDV-Dienstleistungen durch EDS und DEBIS) auch Dritten angeboten. Die Leistungserstellung wird dabei vielfach von juristisch selbständigen Gesellschaften vorgenommen[22]. Aus den leistungsbegleitenden Dienstleistungen werden auf diese Weise Kernleistungen von institutionellen Dienstleistungsunternehmen.

2. Value-Added Services als Untersuchungsgegenstand

Angesichts der vielfältigen Erscheinungsformen von Dienstleistungen in Unternehmen stellt sich zwangsläufig die Frage nach der Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes "Value-Added Service". Dabei ist festzustellen, daß die Bezeichnung

---

20 Vgl. Rosada, M., Kundendienststrategien im Automobilsektor, Berlin 1990, S. 66 ff.

21 Dazu zählen insbesondere Finanzierung, Leasing und Versicherung. Vgl. Dyckhoff, B., Diversifikation von Handelsunternehmen in den Finanzdienstleistungsbereich: dargestellt am Beispiel des Automobilhandels, Frankfurt a.M. et. al. 1993, S. 3 ff.; Cooke, P.N.C., Value-added strategies in Marketing, a.a.O., S. 21 ff.

22 Vgl. Seifert, B., Debis: Daimler-Tochter kurvt ins Dienstleistungsgewerbe, in: CAPITAL, Heft 10, 1990, S. 210 ff.; Schweer, D., Schlote, S., EDS contra Debis: Daimler-Tochter leidet unter Defizit, in: WiWo, Heft 49, 1990, S. 198 ff.

"Value-Added" relativ vielfältig und unspezifisch verwendet wird[23]. Der explizite Gebrauch des Begriffes Value-Added Service erfolgte zunächst im anglo-amerikanischen Sprachraum vorwiegend für Dienstleistungen im Telekommunikationsbereich[24]. Inzwischen hat sich dieser Branchenfokus geöffnet. Gegenwärtig werden Value-Added Services sowohl im Konsumgüterbereich[25], im Investitionsgüterbereich[26] als auch im konsumtiven Dienstleistungsbereich[27] diskutiert.

Allerdings ist festzustellen, daß bislang eine einheitliche Definition des Begriffes fehlt. Um eine derartige Definition zu entwickeln, erscheint es zunächst sinnvoll, eine Aufteilung in die Merkmale "Value-Added" und "Service" vorzunehmen. In diesem Zusammenhang ist allerdings eine ebenfalls sehr unterschiedliche Verwendung des Begriffs "Service" zu konstatieren, die von einer Bezeichnung des technischen

---

23 Vgl. z.B. Berry, D., Value added marketing emerging as key to competitiveness, in: Marketing News, July 1987, S. 3 ff.; Nilson, T.H., Value Added Marketing: Marketing Management for Superior Results, Berkshire 1993, S. 2 ff.; Remmerbach, K.-U., Value Added Marketing, in: Marktforschung & Management, Heft 2, 1990, S. 56.

24 Vgl. Quayle, M.J., Value added services: applications, acceptability and policies: the case of teleconferencing, in: Prometheus, Heft 8, 1990, S. 273; Shukunami, T., The Race for Value-Added Services: Challenges and Opportunities in the U.S., Japan, and the U.K., Harvard University, Center for Information Policy Research, Programm on Information Ressources Policy, Cambridge, MA 1988; Walterspiel, Chr., Value added services: Eigenschaftsprofile für die Positionierung in der Telekommunikation, München 1990, S. 1 ff.; Witte, E., Dowling, M., Value-Added Services: Regulation and Reality in the Federal Republic of Germany, in: Telecommunications Policy, October 1991, S. 437 ff.; de Borchgrave, R., Deutsch, K.-J., Tapping into the EC Telecommunications Market, in: JoEB, Heft 1, 1991, S. 5 ff.; Stoetzer, M.-W., Value-Added Services: Problems of Definition and Data, in: Telecommunications Policy, July 1992, S. 388 f.

25 Vgl. z.B.: Beveridge, D., First Survive This Recession, then Prepare for Next One, in: Marketing News, Heft 12, 1991, S. 10; Vandermerwe, S., From Tin Soldiers to Russian Dolls, a.a.O., S. 11 ff.

26 Vgl. z.B.: McWilliams, G., Kerr, S., IBM redefines the competition, in: DATAMATION, Heft 1, 1989, S. 37; Cooke, P.N.C., Value-added strategies in Marketing, a.a.O., S. 20; Johnson, B., Open Candy Store, in: Business Marketing (IMR), Heft 11, 1991, S. B8; Morris, J., Customized services boost competitiveness, in: International Business, Heft 11, 1993, S. 48; Vandermerwe, S., Rada, J., Servitization of Business, a.a.O., S. 314 ff.

27 Vgl. z.B.: Craig, C., Creating an Effective Customer Satisfaction Programm, in: JoCM, Heft 4, 1989, S. 31 ff.; o.V., Future Growths Rests on Value-Added Services, in: Asian Finance, Heft 10, 1991, S. 67C; Koss, L., The great marketing debate: Discounting vs. value-added services, in: Hotel & Motel Management (HOM), Heft 19, 1993, S. 57; Laakmann, W., Vertriebsförderung durch Value added Services, in: Bank und Markt, Heft 7, 1993, S. 12; Brandt, D.R., How Service Marketers Can Identify Value-Enhancing Service Elements, in: JoSM, Heft 3, 1988, S. 35-41.

Kundendienstes[28] bis zu einer Gleichsetzung mit dem Begriff "Dienstleistung"[29] reicht.

In Anlehnung an Meffert und Bruhn wird diese letztgenannte Begriffsauffassung den folgenden Ausführungen zugrunde gelegt[30]. In diesem Zusammenhang stellt sich aber das Problem der Abgrenzung des Dienstleistungsbegriffes. Zahlreiche Autoren haben sich mit dieser Problematik befaßt und vertreten zum Teil sehr unterschiedliche Begriffsauffassungen[31].

Um zu einer Dienstleistungsdefinition zu gelangen, wurde zumeist der Versuch unternommen, durch die Identifikation konstitutiver Merkmale[32] eine Positivabgrenzung[33] gegenüber Sachleistungen zu erreichen[34].

---

28 Vgl. z.B.: Bleuel, W.H., Patton, J.D., Service Management: Principles and Practices, Pittsburgh, PA. 1978, S. 1 ff.; Udell, J.G., Laczniak, G.R., Marketing in an Age of Change, New York u.a. 1981, S. 4 ff.

29 Vgl. z.B.: Banting, P.M., Customer Service in Industrial Marketing: A Competitive Study, in: EJoM, Heft 3, 1976, S. 136 ff.; Kotler, P., Marketing Management, 6. Aufl., Englewood Cliffs, N.J. 1988, S. 477; Meffert, H., Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing, a.a.O., S. 27.

30 Vgl. Meffert, H., Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing, Wiesbaden 1995, S. 27. Damit werden auch begriffliche Unklarheiten bei der Berücksichtigung anglo-amerikanischer Quellen vermieden, die den Begriff "Service" im Sinne des deutschen Begriffes "Dienstleistung" verwenden. Vgl. z.B.: Grönroos, Chr., Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition, Lexington, Mass. 1990, S. 7 ff.; Heskett, J.L., Sasser, W.E. jr., Hart, Chr. W. L., Bahnbrechender Service: Standards für den Wettbewerb von morgen, Frankfurt a.M./New York 1991, S. 8 f.; Lovelock, Chr., Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights, in: JoM, Summer 1983, S. 9 ff.

31 Vgl. Meffert, H., Marktorientierte Führung von Dienstleistungsunternehmen: neuere Entwicklungen in Theorie und Praxis, Arbeitspapier Nr. 78 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung, Hrsg: Meffert, H., Wagner, H., Backhaus, K., Münster 1993, S. 4 ff.

32 In diesem Zusammenhang wurden Merkmale wie das Vorhandensein spezifischer Potentiale zur Erbringung der Dienstleistung, die Integration des externen Faktors in den Dienstleistungserstellungsprozeß bzw. die Notwendigkeit des synchronen Kontaktes zwischen externem Faktor und Dienstleistungsanbieter und die Immaterialität des Dienstleistungsergebnisses diskutiert. Letztlich erweist sich aber keines der angegeben Merkmale als hinreichend trennscharf, da sie entweder bestimmte Ausnahmen nicht erfassen oder aber auch für einige Sachleistungen zutreffen. Vgl. Meffert, H., Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing, a.a.O., S. 25.

33 Darüber hinaus wurde versucht, eine Erfassung des Dienstleistungsbegriffes durch Aufzählung von Beispielen im Sinne einer enumerativen Definition vorzunehmen (vgl. Langeard, E., Grundfragen des Dienstleistungsmarketing, in: Marketing ZFP, Heft 4, 1981, S. 233 ff.) sowie eine Abgrenzung des Dienstleistungsbegriffes über eine Negativdefinition zu Sachleistungen zu erreichen (vgl. Altenburger, O.A., Ansätze zu einer Produktions- und Kostentheorie der Dienstleistung, Berlin/München 1981).

Gegenwärtig wird der Einsatz einer Typologie von Absatzobjekten als Lösung der Definitionsproblematik diskutiert[35]. Im Rahmen dieser Arbeit wird auf eine Typologie von Absatzobjekten zurückgegriffen, die von Engelhardt aufgestellt und von Meffert erweitert wurde[36]. Hier wird einerseits nach dem Integrationsgrad der betrieblichen Leistungsprozesse und andererseits nach dem Grad der Immaterialität des Leistungsergebnisses unterschieden[37]. Um eine weitergehende Unterscheidung vornehmen zu können, wird der Integrationsgrad noch einmal in einen Individualisierungsgrad und einen Interaktionsgrad unterteilt[38].

Eine derartige typologische Vorgehensweise beruht auf der Erkenntnis, daß dem Kunden vermittelte Leistungen z.B. vielfach materielle und immaterielle Komponenten enthalten[39] und eine streng dichotome Unterscheidung hinsichtlich der genannten Kriterien der Heterogenität der betrachteten Objekte nicht gerecht wird. Vor diesem Hintergrund erscheint eine konsequente Unterscheidung in Dienstleistungen und Sachleistungen zumindest zweifelhaft.

Damit aber ist ein erster wichtiger Schritt zur Abgrenzung des Erkenntnisobjektes Value-Added Services gemacht: Absatzobjekte setzen sich vielfach aus einzelnen

---

34 Vgl. Meffert, H., Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing, a.a.O., S. 24 ff.

35 Vgl. Engelhardt, W.H., Kleinaltenkamp, M., Reckenfelderbäumer, M., Leistungsbündel als Absatzobjekte, in: ZfbF, Heft 5, 1993, S. 395 ff.; Meffert, H., Marktorientierte Führung von Dienstleistungsunternehmen, a.a.O., S. 7 ff. Mittels einer derartigen Typologie ist es möglich, typenübergreifend differenzierte, innerhalb eines Typs jedoch einheitliche Implikationen für das Marketing der zu typologisierenden Objekte abzuleiten. Vgl. Meffert, H., Marketing Management, Wiesbaden 1994, S. 309. Zur grundlegenden Vorgehensweise vgl. Lovelock, Ch.H., Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights, a.a.O., S. 9 ff.

36 Vgl. Engelhardt, W.H., Kleinaltenkamp, M., Reckenfelderbäumer, M., Leistungsbündel als Absatzobjekte, a.a.O., S. 395 ff.; Meffert, H., Marktorientierte Führung von Dienstleistungsunternehmen: neuere Entwicklungen in Theorie und Praxis, in: DBW, Heft 4, 1994, S. 519 ff.

37 Der Immaterialitätsgrad bezieht sich dabei auf das Leistungsergebnis, wohingegegen der Integrationsgrad auf die Phase der Leistungserstellung Bezug nimmt. Vgl. Meffert, H., Marktorientierte Führung von Dienstleistungsunternehmen, a.a.O., S. 11 ff. und S. 29 ff. sowie Wohlgemuth, A.C., Führung im Dienstleistungsbereich: Interaktionsintensität und Produktionsstandardisierung als Basis einer neuen Typologie, in: ZFO, Heft 5, 1989, S. 339 ff.

38 Im Rahmen der letztgenannten Unterscheidung kann die Eignung kultur-, struktur- und planungsorientierter Koordinationsmechanismen im Rahmen des Management des jeweiligen Absatzobjektes festgestellt werden. Vgl. Meffert, H., Marketing Management, a.a.O., S. 323 ff.

39 Vgl. Shostack, G.L., Planung effizienter Dienstleistungen, in: HM, Heft 3, 1984, S. 94 f.; Hilke, W., Grundprobleme und Entwicklungstendenzen des Dienstleistungs-Marketing, in: Dienstleistungs-Marketing, Schriften zur Unternehmensführung, Bd. 35, Hrsg.: Jacob, H. et. al., Wiesbaden 1989, S. 8 ff.; Rushton, A.M., Carson, D.J., The Marketing of Services: Managing the Intangibles, in: European JoM, Heft 8, 1989, S. 28 f.

Leistungselementen zusammen[40] und stellen somit in ihrer Gesamtheit die bereits angesprochenen Leistungsbündel dar[41].

Für die weitere Argumentation wird zunächst eine Unterscheidung der einzelnen Leistungselemente in Primärleistung und Sekundärleistungen vorgenommen[42]. Unter Primärleistung wird die eigentliche Unternehmensleistung verstanden, die in der "Bereitstellung und Veräußerung von Gütern und/oder Diensten"[43] besteht. Sämtliche weiteren von der Unternehmung angebotenen, marktgerichteten Leistungen stellen Sekundärleistungen dar. Eine Sekundärleistung liegt immer dann vor, wenn ihr Bezug durch den Konsumenten im Rahmen eines Leistungsbündels erfolgt, auch wenn ein zeitversetzter Bezug oder eine zeitversetzte Nutzung erfolgt. Eine Primärleistung liegt demgegenüber immer dann vor, wenn das Angebot der betroffenen Leistungen unabhängig von anderen Leistungen des Unternehmens erfolgen kann. Das Angebot von innovativen Primärleistungen durch ein Unternehmen ist daher als Diversifikation zu kennzeichnen[44]. Diese Klassifizierung ist bewußt branchenübergreifend und bedarf einer Konkretisierung anhand des jeweiligen Einzelfalls[45].

---

40 Vgl. Brockhoff, K., Produktpolitik, a.a.O., S. 3 sowie Tscheulin, D.K., Ein empirischer Vergleich der Eignung von Conjoint-Analyse und "Analytical Hierarchy Process" (AHP) zur Neuproduktplanung, a.a.O., 1991, S. 1268.

41 Rosada argumentiert ähnlich: "Unter einem Absatzobjekt wird im folgenden ein Leistungsbündel verstanden, das ein Anbieter zur Befriedigung eines speziellen Nachfragebedürfnisses schnürt und am Markt gegen Entgelt verwertet. Bei komplexen Absatzobjekten erfolgt die Veräußerung des Bündels aber nicht uno actu, sondern verteilt über einen längeren Zeitraum. Eventuell werden bestimmte Komponenten des Leistungsbündels aber auch gar nicht abgesetzt" Rosada, M., Kundendienststrategien im Automobilsektor, a.a.O., S. 9.

42 Eine derartige Unterscheidung hat sich gegenwärtig in der betriebswirtschaftlichen Begriffswelt durchgesetzt. Vgl. Hammann, P., Sekundärleistungspolitik als absatzpolitisches Instrument, in: Neuere Ansätze der Marketingtheorie, Hrsg.: Hammann, P., Kroeber-Riel, W., Meyer, C.W., Berlin 1974, S. 135 ff.; Rosada, M., Kundendienststrategien im Automobilsektor, a.a.O., S. 27. Darüber hinaus kann in Kern- und Hauptleistungen bzw. in Neben-, Zusatz-, Sonder- und Folgeleistungen unterschieden werden. Vgl. Hammann, P., Sekundärleistungspolitik als absatzpolitisches Instrument, a.a.O., S. 135 ff.

43 Hammann, P., Sekundärleistungspolitik als absatzpolitisches Instrument, a.a.O., S. 136.

44 Vgl. hierzu auch Rosada, M., Kundendienststrategien im Automobilsektor, a.a.O., S. 31 ff. sowie Shostack, G.L., Breaking free from product marketing, in: JoM, Heft 1, 1977, S. 76 ff.

45 Vgl. Gerstung, G., Die Servicepolitik als Instrument des Handelsmarketing, Göttingen 1978, S. 28 ff.; Konrad, E., Kundendienstpolitik als Marketing-Instrument von Konsumgüterherstellern, Zürich 1974, S. 7 f.; Rosada, M., Kundendienststrategien im Automobilsektor, a.a.O., S. 39.

Primär- und Sekundärleistung können sich sowohl durch überwiegenden Sachleistungs- wie auch durch überwiegenden Dienstleistungscharakter auszeichnen. In der **Abbildung 3** sind für die einzelnen Fälle jeweils mögliche Ausprägungsformen der Sekundärleistung aufgeführt[46].

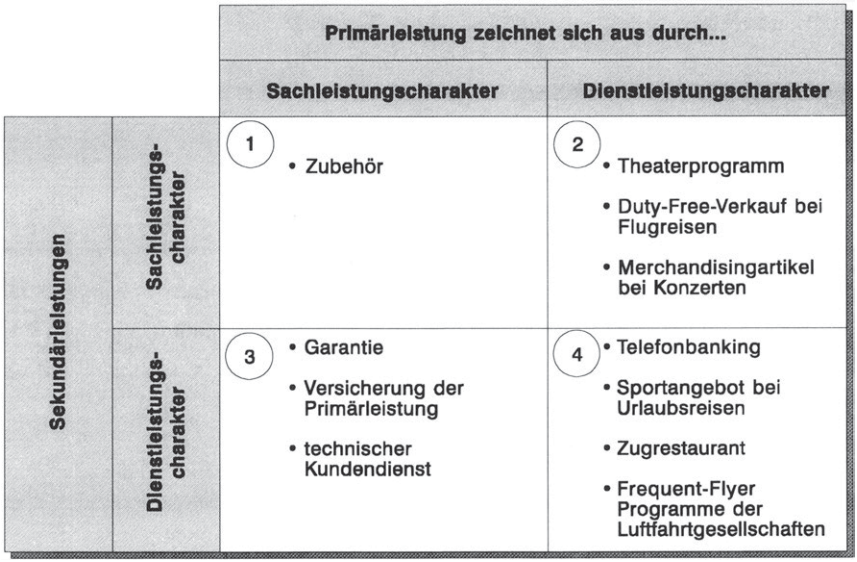

Abb. 3: Ausprägungsformen von Primär- und Sekundärleistungen

Denkbar ist zunächst der Fall, daß sowohl Primärleistung als auch Sekundärleistung Sachleistungscharakter aufweisen (1. Quadrant). Bei der Sekundärleistung handelt es sich dann im wesentlichen um Zubehör (z.B. Auto- oder Kamerazubehör). Im zweiten Quadranten wird einer Dienstleistung eine Sachleistung als Sekundärleistung zur Seite gestellt. Im dritten Quadranten sind dann Sekundärdienstleistungen aufgeführt, die als Ergänzung zu Primärleistungen aus dem Sachgüterbereich konzipiert sind. In diesen Bereich fallen Leistungen, die gegenwärtig unter

---

46 Neben den bisher aufgezeigten Differenzierungskriterien besteht noch die Möglichkeit der Unterscheidung in investive und konsumtive Leistungen. Ausgehend von der bereits angesprochenen Vielzahl von Untersuchungen im Bereich der industriellen bzw. investiven Sekundärdienstleistungen soll an dieser Stelle jedoch eine Beschränkung auf den Konsumgüterbereich vorgenommen werden.

dem Stichwort industrielle Dienstleistungen diskutiert werden[47]. Im letzten Quadranten schließlich finden sich Dienstleistungen in Form von Sekundärleistungen zu vorgelagerten Dienstleistungen [48].

Value-Added Services sind zum einen Leistungen mit Dienstleistungscharakter, zum anderen sind sie als Sekundärleistung zu kennzeichnen. Damit handelt es sich bei Value-Added Services stets um Sekundärdienstleistungen[49]. Zu klären bleibt der Umkehrschluß, ob es sich bei Sekundärdienstleistungen stets um Value-Added Services handelt, mithin also eine Entsprechung der beiden Begriffe vorliegt.

Die im Rahmen von Abb. 3 vorgenommene Unterscheidung kann aufgrund der Heterogenität innerhalb der vier beschriebenen Typen nur wenig zur Lösung managementorientierter Problemstellungen beitragen. Allerdings läßt sich aus dem Zusammenspiel der jeweiligen Art von Sekundärleistung mit der zugehörigen Primärleistung eine Aussage hinsichtlich Individualisierungsgrad, Interaktionsgrad und Immaterialitätsgrad des gesamten Leistungsbündels vornehmen. Aus dieser Zuordnung ergeben sich wiederum Implikationen für Marketing und Organisation der betreffenden Unternehmung. Daraus läßt sich die These ableiten, daß es kein von der Primärleistung unabhängiges Marketing von Sekundärleistungen geben kann. Vielmehr ist Marketing von Sekundärleistungen und damit das Marketing von Value-Added Services stets gleichzeitig ein Marketing von Leistungsbündeln.

In diesem Zusammenhang ergeben sich besondere Schwierigkeiten für die anbietende Unternehmung, wenn für die Kunden die Möglichkeit der individuellen Zusammenstellung ihrer Leistungsbündel aus sehr unterschiedlichen Leistungselementen besteht[50]. Hier ist dann eine ebenso individuelle Abstimmung der Marketingaktivitäten auf die entsprechend unterschiedlichen Anforderungsprofile erforderlich.

---

47 Vgl. Simon, H., Industrielle Dienstleistungen und Wettbewerbsstrategie, a.a.O., S. 5 ff.; Casagranda, M. Industrielles Service-Management: Grundlagen, Instrumente, Perspektiven, Wiesbaden 1994, S. 1 ff.

48 Falls Anbieter von Primär- und Sekundärdienstleistungen identisch sind, belegt Simon die Sekundärdienstleistungen mit dem Begriff "Dienstleistungs-Dienstleistungen". Vgl. Simon, H. Industrielle Dienstleistungen und Wettbewerbsstrategie, a.a.O., S. 5.

49 Diese Aussage gilt unabhängig von der Art der Primärleistung.

50 Hier ist der Fall des "unbundling" sowie des "mixed bundling" bei gleichzeitig großer Zahl und Heterogenität der angebotenen Sekundärdienstleistungen angesprochen. Vgl. Guiltinan, J.P., The Price Bundling of Services: A Normative Framework, in: JoM, April 1987, S. 74 ff.

Damit ist die anbietende Unternehmung mit der Herausforderung konfrontiert, ein in Abhängigkeit von den Kundenwünschen stark heterogenes Leistungsspektrum insbesondere im Sekundärdienstleistungsbereich mit sehr unterschiedlichen Koordinationsmechanismen zu steuern. Allerdings existieren Schwerpunkte im Leistungsprofil einer Unternehmung, die in wesentlichem Maße von der Art der Primärleistung determiniert werden[51].

Aus der aufgezeigten Heterogenität der Sekundärdienstleistungen ergibt sich die Notwendigkeit einer weiteren Systematisierung von Value-Added Services. Ziel ist dabei die Kennzeichnung von Value-Added Services als eine bestimmte Erscheinungsform von Sekundärdienstleistungen. Zu diesem Zweck lassen sich ausgewählte Kriterien heranziehen, die eine Systematisierung des breiten Spektrums von Sekundärdienstleistungen ermöglichen.

Grundsätzlich besteht die Möglichkeit, nach dem **Abnehmer der Leistung** in konsumtive und investive Sekundärdienstleistungen zu unterscheiden.

Sekundärdienstleistungen können darüber hinaus nach der **Erwartungshaltung auf Konsumentenseite** in Muß-, Soll- und Kann-Dienstleistungen unterschieden werden[52]. Zu den Mußleistungen zählen Dienstleistungen, die aus Kundensicht zwingend im Leistungsbündel enthalten sein müssen bzw. ohne die sich der Absatz der Primärleistung zumindest deutlich erschwert[53]. Hierzu zählen vielfach Leistungen, die den Gebrauch der Primärleistung ermöglichen wie z.B. Installationsleistungen. Aber auch bestimmte Leistungen im Wartungs- und Reparaturbereich werden in zahlreichen Branchen (z.B. Automobilbereich) inzwischen als zwingend angesehen[54].

---

51 Vgl. Rosada, M., Kundendienststrategien im Automobilsektor, a.a.O., S. 39.

52 Vgl. Schönrock, A., Die Gestaltung des Leistungsmix im marktorientierten Kundendienst, in: Kundendienst-Management, Hrsg.: Meffert, H., Frankfurt a.M./Bern 1982, S. 81 ff; Bauche, K., Segmentierung von Kundendienstleistungen auf investiven Märkten, Frankfurt a.M. u.a. 1994, S. 10 ff.; Meffert, H., Kundendienst- und Dienstleistungsmarketing im Automobilbereich, in: Grundlagen der Automobilwirtschaft, Hrsg.: Diez, W., Brachat, H., Ottobrunn 1994, S. 195 ff.

53 Vgl. zu einer derartigen Sichtweise: Rapp, R., Service Marketing, a.a.O., S. 11.

54 Falls das Angebot bestimmter Sekundärdienstleistungen vom Gesetzgeber vorgeschrieben wird, kann davon ausgegangen werden, daß sich die Erwartungshaltung der Kunden entsprechend entwickelt. Als Beispiel kann der technische Kundendienst im Automobilbereich genannt werden.

Soll-Leistungen werden demgegenüber von der Mehrheit der Konsumenten nicht zwingend vorausgesetzt. Durch ihr Angebot von einem Großteil der Wettbewerber einer Branche hat sich aber eine entsprechende Erwartungshaltung auf Konsumentenseite entwickelt. Diese geht allerdings nicht soweit, daß das Angebot derartiger Sekundärdienstleistungen ein Ausschlußkriterium beim Kauf der Primärleistung darstellt.

Kann-Dienstleistungen werden schließlich von der Mehrzahl der Konsumenten nicht erwartet. Sie besitzen eine vergleichsweise geringe Angebotsbedeutung in der jeweils betrachteten Branche bzw. werden, wenn überhaupt, nur von einer begrenzten Zahl der Wettbewerber innerhalb der jeweiligen Primärleistungsbranche angeboten. Damit scheinen sie zu einer Profilierung im Sinne einer Abgrenzung gegenüber Wettbewerbern besonders geeignet.

Kundenerwartungen hinsichtlich des Angebotes einer Sekundärdienstleistung werden wesentlich durch den Anteil der Unternehmen innerhalb einer Branche determiniert, die diese Leistung anbieten. Dieses Angebotsverhalten ist damit einerseits eine Ursache für die Erwartungshaltung der Konsumenten. Andererseits bestimmt die Erwartungshaltung, marktorientiertes Vorgehen der betroffenen Unternehmen einer Branche vorausgesetzt, das Angebot der Sekundärdienstleistungen. Es kann allerdings nicht von einem stabilen Gleichgewicht dieser wechselseitigen Beziehung ausgegangen werden, da ansonsten eine Zunahme der Sekundärdienstleistungen in zahlreichen Branchen nicht zu erklären wäre.

Es kann demgegenüber angenommen werden, daß die Kundenerwartungen nicht ausschließlich vom aktuellen Sekundärdienstleistungsangebot einer Branche determiniert werden. Vielmehr werden diese Erwartungen auch durch die von den Konsumenten gemachten Erfahrungen beim Bezug von Dienstleistungen aus anderen Branchen beeinflußt[55]. Insbesondere Unternehmen in wettbewerbsintensiven Branchen versuchen Profilierungs- und Differenzierungsvorteile durch das Angebot immer anspruchsvollerer Sekundärdienstleistungen zu erzielen. Entsprechende Konsumerfahrungen der Nachfrager können sich dann in andere Branchen übertragen. Zudem ist ein im Zeitablauf gestiegenes Servicebewußtsein und daraus resul-

---

55 Vgl Meffert, H., Kundendienst- und Dienstleistungsmarketing im Automobilbereich, a.a.O., S. 195 ff.

tierend ein gestiegenes Anforderungsniveau der Konsumenten hinsichtlich des Angebotes von Sekundärdienstleistungen zu beobachten[56].

Die genannten Wahrnehmungseffekte führen zu einer branchenübergreifenden Intensivierung des Angebots von Sekundärdienstleistungen. Daher kann die Unterteilung des Sekundärdienstleistungsangebotes einer Branche in Muß-, Soll- und Kann-Dienstleistungen nur für einen bestimmten Zeitpunkt Gültigkeit besitzen. Im Zeitablauf werden sich angebotene Leistungen und Kundenerwartungen gegenseitig beeinflussen, so daß aus Kann-Dienstleistungen im Zeitablauf Soll-Dienstleistungen und schließlich Muß-Dienstleistungen werden. Im Automobilbereich beispielsweise ist das Angebot von technischen Kundendienstleistungen im Zeitablauf von einer Kann-Dienstleistung zu einer Muß-Dienstleistung geworden. Damit können Profilierungsziele nur dann erreicht werden, wenn das aktuelle Sekundärdienstleistungsprogramm im Zeitablauf kontinuierlich um innovative Elemente angereichert wird.

Im Rahmen einer definitorischen Abgrenzung muß die Frage beantwortet werden, ob es sich sowohl bei Kann- und Soll-Dienstleistungen als auch bei Muß-Dienstleistungen um Value-Added Services handelt oder eine Einschränkung erfolgen muß. Eine derartige Entscheidung hängt von der Interpretation der Bezeichnung "Value-Added" ab. Ausgehend von der wörtlichen Übersetzung kann festgelegt werden, daß eine Sekundärdienstleistung dann einen Value-Added Service darstellt, wenn dem Konsumenten durch das Angebot der Leistung ein zusätzlicher Wert im Hinblick auf die Primärleistung vermittelt werden kann[57]. Die Betonung liegt hier auf "kann", denn die Abgrenzung darf nicht am tatsächlich erzielten Grad der Bedürfnisbefriedigung einzelner Konsumenten ansetzen, da hier kundenindividuelle Schwankungen auftreten können. Vielmehr liegt dann ein Value-Added Service vor, wenn eine Steigerung des Wertes bzw. Nutzens[58] aus Kundensicht, bezogen auf

---

56 Vgl. Meffert, H., Marktorientierte Unternehmensführung im Umbruch: Entwicklungsperspektiven des Marketing in Wissenschaft und Praxis, a.a.O., S. 23 ff.; Meffert, H., Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing, Wiesbaden 1995, S. 7 f.

57 Eine solche Interpretation entspricht auch der Übersetzung der Value-Added Services als Mehrwertdienste. Vgl. Stoetzer, M.-W., Der Markt für Mehrwertdienste: ein kritischer Überblick, Diskussionsbeiträge des Wissenschaftlichen Instituts für Kommunikationsdienste, Nr. 69, Bad Honnef 1991, S. 1 ff.

58 Dabei wird davon ausgegangen, daß der Wert einer Leistung aus Kundensicht sich aus dem subjektiv erwarteten Kosten/Nutzen-Verhältnis ableitet. Vgl. Meffert, H., Benkenstein, M., Die Wertkette, in: DBW, Heft 6, 1989, S. 785.

das gesamte Leistungsbündel, angestrebt wird. Damit aber können Muß-Leistungen keine Value-Added Services sein, da ihr Angebot obligatorisch ist und somit keine Nutzensteigerung gegenüber einem vergleichbaren Leistungsbündel möglich ist. Als Vergleichsbasis sind hier die von den Wettbewerbern innerhalb der relevanten Branche angebotenen Leistungsbündel bzw. die in ihnen enthaltenen Services heranzuziehen. Eine Festlegung von Value-Added Services kann daher nur vor einem konkreten Branchenhintergrund vorgenommen werden. Leistungen, die in einer Branche als Muß-Leistung angesehen werden (z.B. technischer Kundendienst im Automobilbereich), stellen in anderen Branchen lediglich Kann-Leistungen dar (z.B. Kundendienst im EDV-Handel).

Damit bietet sich den Unternehmen aus weniger sekundärleistungsintensiven Branchen ein umfangreicher Ideenpool bei der Konzeption innovativer Dienstleistungspakete, der allerdings hinsichtlich der Übertragbarkeit auf die potentiellen Kundenwünsche in der eigenen Branche überprüft werden muß[59].

Eine der Unterteilung in Muß-, Soll- und Kann-Dienstleistung vergleichbare Klassifikation wurde von Levitt vorgenommen, der im Rahmen seines "Total Product Concept" in "generic product", "expected product", "augmented product" und "potential product" unterscheidet[60].

Das "generic product" umfaßt lediglich die Basisleistung des Unternehmens, so z.B das Angebot von Automobilen durch einen Automobilhersteller[61]. Dabei handelt es sich um die Primärleistung des Unternehmens. Das "expected product" umfaßt darüber hinaus sämtliche Leistungen (sowohl Sach- als auch Dienstleistungen), die

---

59 Darüber hinaus bestehen auch innerhalb einzelner Branchen deutliche Unterschiede im Rahmen des Angebots von Value-Added Services. Das fehlende Angebot derartiger Services ist dabei nicht zwingend Ausdruck einer mangelnden Profilierung. Vielmehr verzichten einzelne Anbieter bewußt auf derartige Services und streben eine Profilierung durch Preisorientierung im Primärleistungsbereich an. Derartig heterogene Entwicklungen innerhalb einer Branche und sogar innerhalb der Verkaufsstellen bzw. der Händlerschaft eines Herstellers werden gegenwärtig im Automobilbereich unter dem Stichwort "Betriebstypenprofilierung" diskutiert. Vgl. Wöllenstein, S., Betriebstypenprofilierung in vertraglichen Vertriebssystemen: Eine Analyse von Einflußfaktoren und Erfolgswirkungen auf der Grundlage eines Vertragshändlersystems im Automobilhandel, Diss., Münster 1994, S. 143 ff.

60 Vgl. Levitt, T.L., Marketing success through differentiation - of anything, in: HBR, Heft 1, 1980, S. 84 ff.

61 Eine derartige Basisleistung im Sinne Levitts kann dabei sowohl eine Sachleistung als auch eine Dienstleistung sein. Vgl. Levitt, T.L., Marketing success through differentiation, a.a.O., S. 85.

vom Kunden erwartet werden (vergleichbar den Leistungen im Muß- und Kann-Bereich). Dazu gehören spezifische Ausgestaltungsformen des Marketing-Mix des "generic product" sowie Unterstützungsleistungen beim Gebrauch dieser Leistung. Durch Anreicherung um Leistungen, die vom Konsumenten nicht erwartet werden, entsteht schließlich das "augmented product". Ziel dieser Leistungserweiterung ist eine positive Beurteilung des Leistungsbündels beim Konsumenten. Das "potential product" schließlich umfaßt weitere Leistungen, die von Levitt nicht explizit spezifiziert werden.

Kritisch bei der Unterteilung von Levitt ist die Vermischung von zwei Dimensionen anzusehen. Zum einem die Erwartungshaltung, die zu der beschriebenen Unterteilung in Muß-, Soll- und Kann-Dienstleistungen führt, und zum anderen die im folgenden diskutierte Unterscheidung nach der **Affinität von Primärleistung und Sekundärdienstleistung**. Insbesondere wenn das Angebot von Value-Added Services mit der Zielsetzung der Profilierung erfolgt, erlangt eine derartige Unterscheidung große Bedeutung. So können Übertragungswirkungen hinsichtlich der Profilierung insbesondere dann erzielt werden, wenn entsprechende Affinitäten gegeben sind[62].

In diesem Zusammenhang sind zwei Eigenschaftsarten von Primär- und Sekundärleistungen zu trennen: Zum einen die sachhaltigen Leistungseigenschaften (Denotationen) und die emotionalen Leistungseigenschaften (Konnotationen)[63]. Sachhaltige und emotionale Leistungseigenschaften determinieren sowohl die tatsächlichen Verbrauchszusammenhänge als auch die Möglichkeit des wechselseitigen Imagetransfers[64] zwischen Primär- und Sekundärleistungen. Profilierungseffekte werden also in wesentlichem Maße durch derartige Leistungseigenschaften

---

62 Vgl. Meinig, W., Produktdifferenzierung durch Dienstleistung, a.a.O., S. 133 ff.; Remmerbach, K.-U., Value Added Marketing, a.a.O., S. 56 ff. sowie die Ergebnisse der empirischen Untersuchung von Simon: Simon, H., Industrielle Dienstleistungen und Wettbewerbsstrategie, a.a.O., S. 13 ff.

63 Vgl. Schweiger, G., Imagetransfer, in: MJ, Heft 4, 1982, S. 322; Hätty, H., Der Markentransfer, Heidelberg 1989, S. 82; Meffert, H., Heinemann, G., Operationalisierung des Imagetransfers: Begrenzung des Transferrisikos durch Ähnlichkeitsmessung, in: Marketing ZFP, Heft 1, 1990, S. 5.

64 Zu einer Operationalisierung des Imagetransfers vgl. Meffert, H., Heinemann, G., Operationalisierung des Imagetransfers. Begrenzung des Transferrisikos durch Ähnlichkeitsmessung, in: Marketing ZFP, Heft 1, 1990, S. 5 ff.

determiniert. Unter Affinität soll die subjektiv wahrgenommene Übereinstimmung sachhaltiger Leistungseigenschaften verstanden werden[65].

Der Affinität kommt eine doppelte Funktion zu: Zum einen stellt sie eine Determinante der Akzeptanz von Value-Added Services auf Konsumentenseite dar. Zum anderen bestimmt sie das Ausmaß der Übertragungseffekte zwischen Sekundärdienstleistung und Primärleistung nach Konsum der Sekundärleistung. Werden bestimmte Value-Added Services positiv von den Konsumenten beurteilt, so bestimmt die Affinität zu einem wesentlichen Teil das Ausmaß der folgenden Übertragungsprozesse zur Primärleistung[66]. Bietet beispielsweise ein Automobilhändler die Value-Added Services "Leasing" und "Cafeteria im Autohaus" an, so liegt der Schluß nahe, daß der Konsument die affinere Leistung "Leasing" stärker im Rahmen der Gesamtbeurteilung des Automobilhändlers einbeziehen wird. Diesem Zusammenhang spricht allerdings entgegen, daß die weniger automobilaffine Leistung in der Regel auch weniger vom Konsumenten erwartet wird und in diesem Zusammenhang die Übererfüllung seiner Erwartungen eine deutlich stärkere Beeinflussung seiner Zufriedenheit hervorruft. Welcher der beiden Effekte stärkere Auswirkungen hat, muß vor dem Hintergrund des jeweiligen Einzelfalls betrachtet werden.

Dieses Beispiel verdeutlicht zugleich den Zusammenhang zwischen den beiden bisher diskutierten Kriterien "Erwartungshaltung auf Kundenseite" und "Affinität von Primärleistung und Sekundärdienstleistung" bzw. zwischen den Ausprägungsformen dieser Kriterien in Form von "Muß-, Soll- und Kann-Dienstleistung" bzw. "hohe, mittlere und geringe Affinität". Dieser Zusammenhang wird in **Abb. 4** verdeutlicht.

Im Profilierungsfeld I wird eine Profilierung durch das Angebot bisher im Branchenumfeld wenig üblicher Leistungen mit geringer bis mittlerer Affinität erreicht. Eine Übererfüllung der Erwartungen auf Konsumentenseite kann bereits durch das Angebot der Leistungen selbst erreicht werden. Allerdings besteht die Gefahr einer isolierten Bewertung der angebotenen Leistung mit fehlender Übertragung von Image- und Zufriedenheitseffekten auf die Primärleistung.

---

65 Emotionale Leistungseigenschaften determinieren demgegenüber die bereits diskutierte Erwartungshaltung auf Kundenseite.

66 Vgl. Hätty, H., Der Markentransfer, a.a.O., S. 82 ff.; Meffert, H., Heinemann, G., Operationalisierung des Imagetransfers, a.a.O., S. 5 ff.

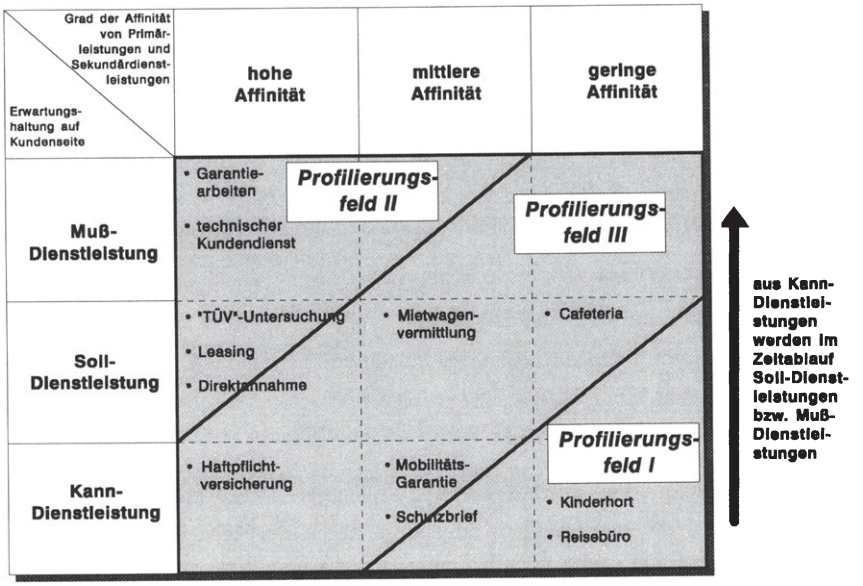

Abb. 4: Profilierungsfelder im Sekundärdienstleistungsbereich

Demgegenüber erfolgt eine anders gelagerte Profilierung durch das Angebot der dem Profilierungsfeld II zugehörigen Sekundärdienstleistungen. Hier reicht das Angebot selbst zur Profilierung nicht aus. Vielmehr müssen Qualitäts- und/oder Kostenvorteile gegenüber den Wettbewerbern erzielt werden. Qualitätsvorteile lassen sich beispielsweise durch die Kombination der betreffenden Sekundärdienstleistung mit einer weiteren Sekundärdienstleistung, die nicht im Profilierungsfeld II liegt, erreichen. Damit erfolgt ein Angebot von Serviceketten[67]. Als Beispiel soll hier wiederum der Automobilbereich herangezogen werden. Qualitätsvorteile im Bereich der Leistung "technischer Kundendienst" (Muß-Dienstleistung; hohe Affinität zum Automobil) können durch das Angebot von Leistungen mit gleicher Affinität, aber einer schwächer ausgeprägten Erwartungshaltung auf Konsumentenseite (z.B. Direktannahme; Servicecard) erzielt werden.

Darüber hinaus kann eine wahrgenommene Qualitätssteigerung von Leistungen des Profilierungsfeldes II in begrenztem Umfang durch Verknüpfung mit Sekundär-

67 Vgl. zum Begriff der Serviceketten Teil B, Kap. 2.1.

dienstleistungen mit deutlich geringerer Affinität erreicht werden. Hier ist beispielsweise die Überbrückung von Wartezeiten durch das Einrichten einer Cafeteria zu nennen. Es entsteht allerdings keine Servicekette, da das Angebot derartiger Leistungen eben keine hohe Affinität zur Primärleistung und damit auch nicht zur zu profilierenden Sekundärdienstleistung aus dem Profilierungsfeld II (technischer Kundendienst) hat[68]. Vielmehr kann angenommen werden, daß die geringe sachlogische Verbundenheit zu einer vom technischen Kundendienst losgelösten Bewertung führt und damit nur indirekt zu dessen Qualitätssteigerung bzw. Profilierung beiträgt.

Im Profilierungsfeld III schließlich ist eine Mischform vorzufinden. Eine Profilierung kann hier nur begrenzt über das reine Angebot der Sekundärdienstleistung erfolgen. Qualitätsaspekte bzw. preisliche Vorteile müssen hier zumindest flankierend angestrebt werden.[69]

Die vorgenommene Unterteilung in drei abgrenzbare Profilierungsfelder muß vor dem Hintergrund der schwierigen Operationalisierung der zugrundeliegenden Dimensionen sowie der Festlegung der exakten Grenzen relativiert werden. Dennoch ist sie in der Lage, erste Hinweise für den zielgerichteten Einsatz von Value-Added Services zu geben.

Neben den beiden diskutierten Systematisierungskriterien existieren weitere Kriterien, die ebenfalls zu einer definitorischen Abgrenzung beitragen können und zugleich Hinweise für den Marketing- und Managementprozeß der Value-Added Services liefern. Ein solches Kriterium ist der **Grad der Eigenständigkeit der Sekundärleistung gegenüber der Primärleistung**, d.h. die Frage, ob die Sekundärleistung auch unabhängig vom Bezug der Primärleistung zu konsumieren sowie zu erwerben (entgeltliche Sekundärdienstleistung) bzw. zu beziehen (unentgeltliche Sekundärdienstleistungen) ist. Hier sind neben aus der Primärleistung resultierenden Bestimmungsfaktoren auch deutliche branchen- und anbieterspezifische Unterschiede erkennbar[70].

---

68 Grundsätzlich kann die beschriebene Sekundärdienstleistung auch losgelöst von der Leistung "technischer Kundendienst" angeboten werden.

69 Als Beispiel kann hier die Mobilitätsgarantie im Automobilbereich angeführt werden.

70 In diesem Zusammenhang sind die Optionen der Leistungsbündelung angesprochen, auf die im späteren Verlauf der Arbeit noch dezidiert eingegangen wird.

Weiterhin kann das Kriterium der **Entgeltlichkeit** herangezogen werden, dessen Ausprägung dem jeweils mit dem Angebot der Sekundärdienstleistung verfolgten Ziel entspricht: Auf der einen Seite werden Sekundärdienstleistungen mit dem Ziel der eigenständigen Erwirtschaftung von Deckungsbeiträgen angeboten, wobei das Ziel der Profilierung nur flankierend angestrebt wird. Auf der anderen Seite werden Sekundärdienstleistungen mit dem alleinigen Ziel der Profilierung zumeist unentgeltlich angeboten. Neben diesen dichotomen Ausprägungsformen finden sich in der Praxis zahlreiche Mischformen. Während technische Kundendienstleistungen in der Regel entgeltlich sind, werden andere Leistungen wie z.B. "Hotlines" vielfach unentgeltlich angeboten. Im letzteren Fall erfolgt in der Regel ein interner Finanzierungsausgleich zwischen entgeltlichen und unentgeltlichen Leistungen des Unternehmens. Der Profilierungsbeitrag wird also gleichsam durch eine innerbetriebliche "Quersubventionierung" entgolten[71].

Hier kann es sich unabhängig von den primär verfolgten Zielsetzungen um Value-Added Services handeln, da die Vermittlung von zusätzlichem Wert bzw. Nutzen unabhängig von der Entgeltlichkeit stattfindet[72].

---

71 Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, Sekundärdienstleistungen für Bezieher der Primärdienstleistungen unentgeltlich zu gestalten, während sonstige Konsumenten für diese Leistung zahlen müssen. Im letztgenannten Fall handelt es sich aber um keinen Value-Added Service, da die angebotene Dienstleistung keinen zusätzlichen Nutzen im Rahmen eines Leistungsbündels vermitteln kann. Hier handelt es sich vielmehr um den Fall der Diversifikation, da eigenständige Leistungen, die nicht der Primärleistung des Unternehmens entsprechen, auf einem Markt angeboten werden, der nicht dem Markt der Primärleistung entspricht. Vgl. Ansoff, H.I., Strategies for Diversification, in: HBR, October-November 1957, S. 113 ff.; Meffert, H., Marketing. Grundlagen der Absatzpolitik, 7. Aufl., Wiesbaden 1986, S. 90 ff.

72 Meyer und Rosada verwenden als Unterscheidungskriterium im Sekundärdienstleistungsbereich die Art des in die Sekundärdienstleistung einbezogenen externen Faktors. Die Ausprägungsformen des externen Faktors sind hier zum einen der Nachfrager selbst, zum anderen die Primärleistung des Unternehmens. Meyer unterscheidet darüber hinaus zwischen direkt (Ziel: mit der Primärleistung selbst verbundene Nutzensteigerung) und indirekt (Ziel: auf das gesamte Angebot bezogene Nutzensteigerung) produktdifferenzierenden Dienstleistungen. Vgl. Meyer, A., Produktdifferenzierung durch Dienstleistungen, a.a.O., S. 99 ff. Wegen der begrenzten Trennschärfe dieses Kriteriums erscheint es aber für eine Systematisierung weniger geeignet. Darüber hinaus werden vorwiegend im Bereich der Systematisierung von Kundendienstleistungen weitere Kriterien genannt: Dazu zählen die Unterscheidung in technische und nicht-technische Sekundärdienstleistungen sowie eine Unterscheidung nach dem Bezugszeitpunkt der Sekundärdienstleistung im Vergleich zur Primärleistung (Sekundärdienstleistungen vor dem Kauf der vs. solche nach dem Kauf der Primärleistung). Aus einer Kombination der genannten Kriterien lassen sich zahlreiche zweidimensionale Räume aufspannen, die zur einer Klassifizierung der Sekundärdienstleistungen und darüber hinaus zur Ableitung von Implikationen für das Marketing geeignet sind. Zu einer derartigen Vorgehensweise vgl. Lovelock, Ch.H., Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights, in: JoM, Summer 1983, S. 9 ff.

Aufbauend auf der aus der Diskussion der verschiedenen Systematisierungskriterien gewonnen Erkenntnisse kann nunmehr eine **Definition von Value-Added Services** vorgenommen werden:

> Value-Added Services sind Sekundärdienstleistungen, die in Kombination mit einer Primärleistung ein Leistungsbündel ergeben, welches zumindest einzelnen Konsumentengruppen einen zusätzlichen Nutzen gegenüber anderen Leistungsbündeln mit gleicher Primärleistung verspricht und damit der anbietenden Unternehmung eine Differenzierung gegenüber diesen Leistungsbündeln ermöglicht. Die vergleichbaren Leistungsbündel können dabei sowohl interner Art (vom Unternehmen selbst angebotene Leistungsbündel; interne Differenzierung) als auch externer Art (von Konkurrenten angebotene Leistungsbündel; externe Differenzierung) sein[73].

Es schließt sich die Frage an, in welchem Maße sich die betriebswirtschaftliche Forschung bisher mit Value-Added Services auseinandergesetzt hat. In den letzten zehn bis fünfzehn Jahren griff die Betriebswirtschaftslehre verstärkt Problemstellungen des Dienstleistungsmarketing auf[74]. Dies ist nicht zuletzt als Konsequenz der angesprochenen Tertiarisierung der Wirtschaft zu werten. Allerdings erfolgte diese Diskussion weitgehend fokussiert auf den Bereich der institutionellen Dienstleistungen. Auch das Konsumgütermarketing hat Fragestellungen im Zusammenhang mit Value-Added Services bisher weitestgehend vernachlässigt. Lediglich der Kundendienst als produktbegleitender Service ist Gegenstand umfangreicher Forschungsbemühungen.

Die dichotome Unterscheidung in Produkt- und Dienstleistungsmarketing wurde zunächst im Investitionsgüterbereich überwunden, da hier aufgrund der Nachfragesituation die Notwendigkeit zur Verknüpfung von Sach- und Dienstleistungen besteht. Insbesondere im Anlagengeschäft sind zahlreiche Zusatzleistungen, die von Finanzierung über Installation, Wartung und Schulung bis zur Unterstützung bei der Vermarktung der zu erstellenden Produkte reichen, üblich bzw. werden von den

---

73 Bauer unterscheidet in diesem Zusammenhang zwischen einer introrsen (Differenzierung gegenüber eigenen Produkten) und einer extrorsen (Differenzierung gegenüber Konkurrenzprodukten) Differenzierung. Vgl. Bauer, E., Markt-Segmentierung als Marketing-Strategie, Göttingen 1976, S. 94 ff.

74 Vgl. Meyer, A., Dienstleistungsmarketing, 6. Aufl., Augsburg 1994, S. 3 ff.; Meffert, H., Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing, a.a.O., S. 3.

Nachfragern vorausgesetzt. Diesem Umstand hat die Marketingwissenschaft dahingehend Rechnung getragen[75], daß sie die Vermarktung von Leistungsbündeln sowohl im Produkt- als auch im System- und Anlagengeschäft als Untersuchungsobjekte des Investitionsgütermarketing diskutiert[76].

Im Konsumgüterbereich sind leistungsbegleitende Services bisher nicht umfassend untersucht worden. In diesem Zusammenhang ist insbesondere der geringe wissenschaftliche Anspruch der vorliegenden Untersuchungen anzuführen[77].

Der größte Teil der Forschungsansätze beschränkt sich auf den Kundendienst[78]. Während diese Untersuchungen zunächst vornehmlich nach dem Kauf angebotene technische Kundendienstleistungen zum Gegenstand hatten, liegt jüngeren Untersuchungen ein breiter gefaßter Kundendienstbegriff zugrunde[79]. Diese Untersuchungen zeichnen sich jedoch vielfach durch einen engen Branchenfokus aus, der die Heterogenität des Erkenntnisobjektes künstlich beschränkt[80]. Untersuchungen, die auf einen derartigen Branchenfokus verzichten, konzentrieren sich demgegen-

---

75 Vgl. z.B. Weiber, R., Dienstleistungen als Wettbewerbsinstrument im internationalen Anlagengeschäft, Berlin 1985, S. 5 ff.; Bircher, B., Mehr Kundennutzen durch Dienstleistungen, in: IO Management Zeitschrift, Heft 1, 1989, S. 41 ff.; Jugel, S., Zerr, K., Dienstleistungen als strategisches Element eines Technologiemarketing, in: Marketing ZFP, Heft 3, 1989, S. 162 ff.; Buttler, G., Stegner, E., Industrielle Dienstleistungen, in: ZfbF, Heft 11, 1990, S. 931 ff.; Backhaus, K., Investitionsgütermarketing, 3. Aufl., München 1992, S. 256 ff.

76 Vgl. zu dieser Unterscheidung Backhaus, K. Investitionsgütermarketing, 3. Aufl., München 1992, S. 233 ff.

77 Zur Kritik an den bisherigen Untersuchungen vgl. Meyer, A., Produktdifferenzierung durch Dienstleistungen, a.a.O., 1985, S. 99.

78 Zu derartigen Forschungsansätzen können gerechnet werden: Bennewitz , H.J., Die Eigenständigkeit des absatzpolitischen Instruments "Kundendienst" und seine Bedeutung im modernen Marketingdenken, München 1969; Rau, B., Der technische Kundendienst als absatzwirtschaftliches Entscheidungsproblem: eine theoretische und empirische Untersuchung, Berlin 1975; Zimmermann, D., Marketingprobleme bei dauerhaften Konsumgütern: Produktentwicklung und technischer Kundendienst bei elektrischen Haushaltsgeräten, Zwei empirische Untersuchungen, Düsseldorf 1978; Meffert, H., Kundendienstpolitik, a.a.O., 1987, S. 93-102; eine Übersicht über Untersuchungen zum Kundendienst liefert Muser, V., Der integrative Kundendienst: Grundlagen für ein marketingorientiertes Kundendienstmanagement, Augsburg 1988, S. 36 ff.

79 Vgl. Rosada, M., Kundendienststrategien im Automobilsektor, a.a.O., S. 37 ff.

80 Zu derartigen Untersuchungen zählen: Rosada, M., Kundendienststrategien im Automobilsektor, a.a.O.; Rennert, Chr., Dienstleistungen als Elemente innovativer Betreibungskonzepte im Automobilhandel, Ottobrunn 1993.

über überwiegend auf eine Systematisierung der Erscheinungsformen des Erkenntnisobjektes[81].

Aufgrund der Vielzahl und der Heterogenität der Untersuchungen muß eine Abgrenzung von Value-Added Services gegenüber verwandten Begriffen vorgenommen werden. Darüber hinaus ist die Übertragbarkeit der Aussagen zu den verwandten Begriffen auf das Erkenntnisobjekt Value-Added Services zu überprüfen.

Im anglo-amerikanischen Sprachraum existieren die Begriffe "Customer Service", "After-Sales Service" und "Product Service", während im deutschen Sprachraum Sekundärdienstleistungen im wesentlichen unter den Begriffen "industrielle Dienstleistungen", "Service" und "Kundendienst" Eingang in die betriebswirtschaftliche Literatur gefunden haben. Zur Charakterisierung dieser Forschungsfelder bietet sich daher eine synoptische Gegenüberstellung der zentralen Begriffe und der jeweils mit ihnen verbundenen Begriffsinhalte an, wie sie in **Abb. 5** vorgenommen wird[82].

Dabei werden die vorgestellten Ansätze zunächst nach dem Sprachraum, in einer weiteren Ebene nach dem verwendeten Begriff und schließlich nach dem Autor unterschieden. Hier deutet sich bereits an, daß identische Begriffe[83] unterschied-

---

81 Zu derartigen Untersuchungen sind zu zählen: Meyer, A., Produktdifferenzierung durch Dienstleistungen, a.a.O., S. 99-107; Muser, V., Der integrative Kundendienst, a.a.O.

82 Um die Übersichtlichkeit zu gewährleisten, wurde eine Beschränkung auf zentrale Literaturmeinungen vorgenommen. Die einzelnen Ansätze wurden darüber hinaus so gewählt, daß ein möglichst breites Spektrum unterschiedlicher Begriffsinhalte vorgestellt werden kann. Vgl. zu einer ähnlichen Vorgehensweise: Muser, V., Der integrative Kundendienst, a.a.O., S. 36 ff.

83 Verschiedene Autoren beschränken sich auf den Dienstleistungsbegriff. Erst durch die Beschreibung der Einsatzmöglichkeiten derartiger Dienstleistungen wird klar, daß es sich um Sekundärdienstleistungen handelt.

Legende:
+ : trifft zu
– : trifft nicht zu
O : keine Aussage

Sprachraum/Begriff/Autor				Begriffsinhalte/Beschreibung des Ansatzes															
				Begriffsinhalte									Branchenbezug		Ausführungen				
				Leistungszeitpunkt			Entgeltlichkeit		mit dem Angebot vorrangig verfolgte Ziele				Investitions-/Konsumgüterbereich		Anbieter der Primärleistung		Inhalte der Ausführungen			
				vor dem Kauf	während des Kaufs	nach dem Kauf	entgeltlich	unentgeltlich	Verwendungserleichterung der Primärleistung	Präferenzbildung/Profilierung	eigenständige Gewinnerzielung		Investitionsgüterbereiche	Konsumgüterbereiche	Institutioneller Dienstleister	Sachgüterhersteller	explizite Definition	allgemeine Implikationen für das Marketing	Aussagen zur Generierung	Aussagen zur Bewertung
deutschsprachige Quellen	anglo-amerikanische Quellen	After-Sales Service	Fisher 1976	+	+	+	+	+	+	+	+		+	O	O	+	O	+	O	O
			Udell/Laczniak 1981	–	–	+	+	+	+	+	O		O	+	O	+	+	+	O	O
			Chisnall 1985	+	+	+	+	+	+	+	O		+	O	O	+	O	+	O	O
		Product Service	Costa 1972	O	O	+	+	O	+	O	O		O	+	O	+	O	+	O	O
			Bleuel/Patton 1978	O	O	+	+	+	+	+	+		+	+	O	+	+	+	O	O
		Customer Service	Cunningham/Roberts 1974	+	+	+	+	+	+	+	O		+	O	O	+	+	+	O	O
			Banting 1976	+	+	+	+	+	+	O	+		+	O	O	+	O	+	O	O
			Kotler 1988	+	O	+	+	+	+	+	O		O	+	O	+	O	+	O	O
			Sharma/Lambert 1990	O	O	+	O	O	O	+	+		O	O	O	+	O	+	O	+
		Value Added Services	Shukunami 1988	O	O	+	+	O	+	+	+		+	+	+	+	O	O	O	O
			Cooke 1990	O	O	O	+	+	O	+	+		+	+	O	+	+	+	O	O
			Witte/Dowling 1991	O	O	+	+	+	+	+	+		+	+	+	O	+	+	O	O
			Stoetzer 1992	O	O	+	+	+	+	+	+		+	+	+	O	+	+	O	O
			Vandermerwe 1993	+	+	+	+	+	O	+	+		+	+	+	+	O	+	+	O
	deutschsprachige Quellen	Industrielle Dienstleistung	Buttler/Stegner 1990	+	+	+	+	+	+	+	+		+	O	O	+	O	+	O	O
			Simon 1993	+	+	+	+	+	+	+	O		+	O	+	+	+	+	O	O
			Elbl/Wolfrum 1994	+	+	+	+	+	+	+	+		+	O	O	+	+	+	+	O
		Kundendienst	Konrad 1974	+	+	+	O	+	+	+	O		O	+	O	+	+	+	O	+
			Lo 1979	–	–	+	+	+	+	+	+		O	+	O	+	+	+	+	+
			Meffert 1987	–	–	+	+	+	+	+	+		+	+	O	+	+	+	O	+
			Muser 1988	–	–	+	+	+	+	+	+		+	+	O	+	+	+	O	O
			Rosada 1993	+	+	+	+	+	+	+	+		O	+	O	+	+	+	+	+
		Service	Gerstung 1978	+	+	+	+	+	O	+	+		+	+	+	+	+	+	O	+
			Meinig 1979	+	O	+	+	+	+	+	+		O	+	O	+	+	+	+	O
			Frisch 1989	+	+	+	+	+	+	+	O		+	+	O	+	+	+	+	O
		keine explizite Bezeichnung	Meyer 1985	+	+	+	+	+	+	+	+		+	+	O	+	O	+	O	O
			Weiber 1985	+	O	+	+	+	+	+	+		+	O	O	+	O	+	O	+
			Jugel/Zerr 1989	+	+	+	+	+	+	+	+		+	O	O	+	O	+	O	O
			Rennert 1993	+	+	+	+	+	+	+	+		O	+	O	+	O	+	+	+

Abb. 5: Überblick zu Value-Added Service-verwandten Begriffen

liche Konstrukte beschreiben[84] bzw. daß im Umkehrschluß für identische Konstrukte verschiedene Begriffe vorliegen[85].

Die Beschreibung der Ansätze erfolgt nach Begriffsinhalten, Branchenbezug und den Inhalten der jeweiligen Ausführungen[86]. Um den Begriffsinhalt zu klassifizieren, wird zunächst nach dem Leistungszeitpunkt der Sekundärdienstleistung unterschieden. In diesem Zusammenhang wird angegeben, ob der jeweilige Autor Sekundärleistungen vor, während und nach dem Kauf in seine Betrachtung und seine Defini-

---

84 Zu den Ansätzen vgl. Fisher, L., Industrial Marketing, 2. Aufl., London 1976, S. 158 ff.; Udell, J.G., Laczniak, G.R., Marketing in an Age of Change, a.a.O., S. 501 ff.; Chisnall, P.M., Strategic Industrial Marketing, New Jersey u.a. 1985, S. 21 ff.; Costa, C.L., Organizational Concept and Structure of the Product Service Functions, in: Product Service Management, Hrsg.: Gannon, T.A., USA 1972, S. 1 ff.; Bleuel, W.H., Patton, J.D., Service Management, a.a.O., S. 7 ff.; Cunningham, M.T., Roberts, D.A., The Role of Customer Service in Industrial Marketing, in: European JoM, Heft 1, 1974, S. 15 ff.; Banting, P.M., Customer Service in Industrial Marketing, a.a.O., S. 136 ff.; Kotler, P., Marketing Management, 6. Aufl., Englewood Cliffs, N.J. 1988, S. 89 ff.; Sharma, A., Lambert, D.M., Segmentation of markets based on customer service, in: IJoPDLM, Heft 7, 1990, S. 19 ff.; Shukunami, T., The Race for Value-Added Services, a.a.O., S. 1 ff.; Cooke, P.N.C., Value-added strategies in Marketing, a.a.O., S. 20 ff.; Witte, E., Dowling, M., Value-Added Services, a.a.O., S. 437 ff.; Stoetzer, M.-W., Value-Added Services, a.a.O., S. 388 ff.; Vandermerwe, S., From Tin Soldiers to Russian Dolls, a.a.O., S. 3 ff.; Buttler, G., Stegner, E., Industrielle Dienstleistungen, a.a.O., S. 931 ff.; Simon, H., Industrielle Dienstleistungen und Wettbewerbsstrategie, a.a.O., S. 3 ff.; Elbl, T., Wolfrum, B., Situative Determinanten für die Dimensionierung industrieller Dienstleistungen, a.a.O., S. 121 ff.; Konrad, E., Kundendienstpolitik als Marketing-Instrument von Konsumgüterherstellern, a.a.O., S. 1 ff.; Lo, L., Prognoseinformationen für kundendienstpolitische Entscheidungen, dargestellt an Beispielen des Fotomarktes, Frankfurt a. M. u.a. 1979, S. 10 ff.; Meffert, H., Kundendienstpolitik als Marketinginstrument: Einführung in den Problemkreis des Kundendienstmanagement, in: Kundendienst-Management, Hrsg.: Meffert, H., Frankfurt a.M., Bern 1982, S. 7 ff.; Muser, V., Der integrative Kundendienst: a.a.O., S. 80 ff.; Rosada, M., Kundendienststrategien im Automobilsektor, a.a.O., S. 37 ff.; Gerstung, G., Die Servicepolitik als Instrument des Handelsmarketing, a.a.O., S. 16 ff.; Meinig, W., Service bei Produktivgütern, in: asw, Heft 7, 1979, S. 60 ff.; Frisch, W., Service-Management: Marktorientierung in der mittelständischen Unternehmenspolitik, Wiesbaden 1989, S. 125 ff.; Meyer, A., Produktdifferenzierung durch Dienstleistungen, a.a.O., S. 99 ff.; Weiber, R., Dienstleistungen als Wettbewerbsinstrument im internationalen Anlagengeschäft, a.a.O., S. 10 ff.; Jugel, S., Zerr, K., Dienstleistungen als strategisches Element eines Technologiemarketing, a.a.O., S. 162 ff.; Rennert, Chr., Dienstleistungen als Elemente innovativer Betreibungskonzepte im Automobilhandel, a.a.O., S. 24 ff.

85 Zur Abgrenzung von Begriffen und Konstrukten vgl. Trommsdorff, V., Bleicker, U., Hildebrandt, L., Nutzen und Einstellung, in: WiSt, Heft 6, 1980, S. 269 ff.

86 Diese Kriteriengruppen wurden ausgewählt, weil ihnen die höchste Trennkraft zwischen den Begriffen zukommt. Zudem greifen sie einzelne Merkmale der in Kap. 2 des Teils A dieser Arbeit geleisteten Definition auf, so daß zentrale Unterschiede der einzelnen Termini und der damit beschriebenen Konstrukte zum Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit (Value-Added Services) aufgezeigt werden können. Aus diesen Unterschieden bzw. den Gemeinsamkeiten kann die Übertragungsmöglichkeit der in den jeweiligen Quellen getroffenen Aussagen auf den Bereich Value-Added Services eingeschätzt werden.

tion einbezieht[87]. Darüber hinaus wird danach unterschieden, ob die Begriffe entgeltliche und unentgeltliche Sekundärdienstleistungen umfassen. Zusätzlich wird versucht, über die mit der jeweiligen Art von Sekundärdienstleistung vorrangig verbundenen Ziele das jeweils zugrundeliegende Konstrukt einzugrenzen.

Um den Geltungsbereich bzw. den Grad der Allgemeingültigkeit der Ausführungen der einzelnen Autoren beurteilen zu können, wird in der Tabelle sowohl angegeben, ob die Aussagen sich auf den Investitionsgüter- oder den Konsumgüterbereich beschränken, als auch, ob es sich bei der Primärleistung um eine Dienstleistung oder um eine Sachleistung handelt.

Schließlich wird noch der Inhalt der Arbeiten angesprochen. In diesem Zusammenhang ist von besonderem Interesse, ob eine explizite Definition des verwendeten Begriffs vorliegt, ob allgemeine Marketingimplikationen für das zum Begriff gehörende Konstrukt abgeleitet werden und ob Aussagen zu den im Rahmen dieser Arbeit besonders interessierenden Phasen der Generierung und Bewertung getroffen werden.

Der so spezifizierte Vergleich der Literaturmeinungen läßt folgende Aspekte deutlich werden:

- Es werden einheitliche Begriffe für zum Teil unterschiedliche Konstrukte verwendet. Dies begründet sich zum Teil durch den bisher unbefriedigenden Stand der Ableitung einer Dienstleistungsdefinition.

- Viele Autoren verzichten auf eine explizite Definition. Das dem Begriff zugrunde liegende Konstrukt muß durch die Ausführungen des Autors erschlossen werden.

- Die in der Literatur vorgenommenen Definitionen von Value-Added Services sind wenig befriedigend.

Darüber hinaus wird der bisher als wenig zufriedenstellend zu bezeichnende Erkenntnisstand im Bereich der Generierung und Bewertung von Sekundärdienstleistungen und damit von Value-Added Services im allgemeinen deutlich. Weiterhin erscheint aber noch ein zweiter Punkt von besonderer Bedeutung: Bisher hat sich der bei weitem überwiegende Teil der Untersuchungen auf sachgüterproduzierende

---

87 Dabei werden drei Zeichen verwendet: ein Pluszeichen steht für "trifft zu" und ein Minuszeichen für "trifft nicht zu" bzw. eine explizite Ablehnung des jeweiligen Autors. Durch die Angabe einer 0 wird angezeigt, daß der Autor keine explizite Aussage gemacht hat.

Unternehmen beschränkt. Ein kleiner Teil der bisherigen Untersuchungen konzentrierte sich auf Sekundärdienstleistungen von institutionellen Dienstleistern. Obwohl Konsumgüterhersteller wie auch institutionelle Dienstleister Value-Added Services anbieten, erscheint diese Unterscheidung für die weitere Vorgehensweise sinnvoll, da institutionelle Dienstleister sich seit jeher mit Fragen der Generierung und Bewertung von Services beschäftigen mußten und somit Erfahrungsvorsprünge erzielen konnten. Somit verspricht ein Vergleich dieser beiden Bereiche die Aufdekkung von Übertragungsmöglichkeiten und Managementimplikationen. Allerdings muß beachtet werden, daß eine bei Sachgüterproduzenten problemlose Trennung von Primärleistung und Value-Added Services bei institutionellen Dienstleistern auf Schwierigkeiten stößt. So ist die Frage zu klären, ob eine Leistung als Value-Added Service oder als Ausgestaltungsoption der Primärleistung zu verstehen ist. Diese Unterscheidung erscheint aber für die folgenden Ausführungen von untergeordneter Bedeutung, da in jedem Fall ein Leistungsbündel entsteht und die in Zusammenhang mit diesem Leistungsbündel stehende Wertvermutung bzw. die Nutzen- und Präferenzwirkungen beim Konsumenten im Mittelpunkt der Betrachtung steht.

Wie die bisherigen Ausführungen gezeigt haben, handelt es sich bei Value-Added Services um ein sehr heterogenes Erkenntnisobjekt. Hieraus ergeben sich im Umkehrschluß zahlreiche Ausgestaltungsmöglichkeiten beim Einsatz dieser Services, die aber gleichzeitig auch eine große Komplexität der mit dem Planungsprozeß von Value-Added Services verbundenen Aufgaben bewirken.

3. Besonderheiten im Planungsprozeß von Value-Added Services

Aufgrund einer sich im Zeitablauf wandelnden Erwartungshaltung der Konsumenten, die aus einer Kann-Leistung schließlich eine Muß-Leistung werden läßt, stehen Unternehmen mit dem Ziel der Differenzierung im Wettbewerbsumfeld vor der Herausforderung, ihr Leistungsprogramm laufend um innovative Value-Added Services anzureichern. Damit rücken die Innovationsprozesse in den Mittelpunkt der Überlegungen zum Marketing von Value-Added Services[88]. Die Innovationspro-

---

88 Vgl. de Brentani, U., Success and Failure in New Industrial Services, in: JoPIM, December 1989, S. 239 ff.

zesse[89] lassen sich in Planungs-, Implementierungs-[90] und Controllingprozesse unterteilen, wobei die Planungsprozesse noch einmal in Generierungs- und Bewertungsprozesse unterteilt werden können. Der Planungsprozeß von Value-Added Services beinhaltet demnach die folgenden Phasen[91]:

- **Generierung von Value-Added Services**
  Durch interne (Servicepersonal, Beschwerdeabteilung, Rechnungswesen, F&E-Abteilung) sowie externe Quellen (aktuelle und potentielle Kunden, Konkurrenten, Absatzmittler und sonstige Distributionsorgane) und den zielgerichteten Einsatz spezieller Verfahren sind innovative Vorschläge für neue Value-Added Services abzuleiten. Die Qualität der Generierungsprozesse determiniert den Erfolg der weiteren Phasen des Innovationsprozesses in entscheidender Weise.

- **Bewertung von Value-Added Services**
  In einem ersten Screeningprozeß sind Ideen, die hinsichtlich der vorhandenen und zukaufbaren Leistungspotentiale nicht realisierbar sind oder auf wenig Akzeptanz bei der anvisierten Zielgruppe treffen, herauszufiltern. Spätestens hier erscheint es sinnvoll, den Nachfrager, insbesondere wenn er als externer Faktor in den Erstellungsprozeß der Value-Added Services integriert werden soll, zu berücksichtigen. Erfolgversprechende Dienstleistungskonzepte sind zu konkretisieren und intensiveren Analysen zu unterziehen.

---

89 Während sich zahlreiche Autoren intensiv mit Innovationsprozessen im Konsumgüterbereich auseinandergesetzt haben, sind derartige Untersuchungen im Dienstleistungsbereich nur in sehr begrenzter Anzahl vorgenommen worden. Zu den Untersuchen im Konsumgüterbereich zählen: Booz, Allen & Hamilton, Management of New Products, New York 1968; Scheuing, E.E., Das Marketing neuer Produkte, a.a.O.; Pessemier, E.A., Product Management, New York 1977; Urban, G.L., Hauser, J.R., (Hrsg.), Design and Marketing of New Products, Englewood Cliffs, N.J. 1980; Booz, Allen & Hamilton, New Products Management for the 1980s, New York 1982; Crawford, C.M., New Products Management, Homewood, Ill. 1987. Zu den dienstleistungsspezifischen Untersuchungen sind zu rechnen: Donnelly, J.H., Berry, L.L., Thompson, Th.W., Marketing Financial Services: A Strategic Vision, Homewood, Ill. 1985; Johnson, E.M., Scheuing, E.E., Gaida, K.A., Profitable Service Marketing, Homewood 1986; Bowers, M.R., New Product Development in Service Industries, Ph.D. Dissertation, Texas A&M University, College Station, 1986; Bowers, M.R., Developing New Services: Improving the Process Makes it Better, in: JoSM, Heft 1, 1989, S. 15 ff.

90 Implementierung teilt sich wiederum auf in Umsetzung und Durchsetzung der Implementierungsobjekte. Vgl. Kolks, U., Strategieimplementierung: ein anwenderorientiertes Konzept, Wiesbaden 1990, S. 79.

91 Vgl. Scheuing, E.E., Johnson, E.M., A Proposed Model for New Service Development, in: JoSM, Heft 2, 1989, S. 30.

- **Implementierung von Value-Added Services**
  Die endgültige Festlegung der Leistungsmerkmale und der anzupassenden Leistungspotentiale sowie die eigentliche Markteinführung der neuen Value-Added Services bilden zentrale Bestandteile der dritten Stufe des Innovationsprozesses. Bei persönlichen Value-Added Services wird insbesondere dem Personaltraining ein hoher Stellenwert beigemessen. Aufgrund der Immaterialität der Value-Added Services und der Integration des externen Faktors sind durch Pilotversuche mögliche Fehlerquellen im Dienstleistungsprozeß auszuschließen. Bei interaktiv erbrachten Value-Added Services setzt dies einen intensiven Kontakt mit Testpersonen voraus.

- **Controlling von Value-Added Services**
  Im Anschluß an die Markteinführung müssen der Erfolg der Value-Added Services am Markt beobachtet und Abweichungen von den ursprünglichen Zielen im Rahmen eines revolvierenden Prozesses erneut in die Zielfestlegung eingebracht werden.

Bisher zeichnen sich diese Innovationsprozesse durch eine wenig stringente Vorgehensweise in der Unternehmenspraxis aus. Insbesondere die **Planung von Value-Added Services** wird vielfach von der Intuition der Planer sowie von Zufällen bestimmt, so daß die Aussage von Rathmell aus dem Jahr 1974 "new services happen"[92] in zahlreichen Untersuchungen bis in die Gegenwart hinein bestätigt werden muß[93].

Derartige Defizite erklären sich vor dem Hintergrund der Besonderheiten von Value-Added Services, die in den einzelnen Phasen des Innovationsprozesses zu unterschiedlichen Problemstellungen führen (vgl. **Abb. 6**). Die Besonderheiten werden dabei aus den einzelnen Bestandteilen des Begriffs "Value-Added Service" abgeleitet. Die Abweichungen bemessen sich gegenüber solchen Leistungen, die sich nicht

---

92 Rathmell, J.R., Marketing in the Service Sektor, Winthrop, Cambridge 1974, S. 14.

93 Vgl. z.B. ; Langeard, E., Refait, P., Eiglier, P., Developing New Services, in: Creativity in Services Marketing: What's New, What Works, What's Developing, Hrsg.: Venkatesan, M., Schmalensee, D.M., Marshall, C., American Marketing Association, Chicago, Ill. 1986, S. 1 ff.; Grönroos, Chr., Service Management and Marketing, a.a.O., S. 57; Martin, C.R. jr., Horne, D.A., Services Innovation: Successful versus Unsuccessful Firms, in: IJoSIM, Heft 1, 1993, S. 49 ff.

durch das jeweils angesprochene Leistungsmerkmal ("value", "added" oder "service") charakterisieren lassen[94].

++ stark spezifische Problemstellungen
+ geringfügige spezifische Problemstellungen
0 keine spezifischen Problemstellungen

Besonderheiten von Value-Added Services	Innovationsprozeß von Value-Added Services: Planung – Generierung	Planung – Bewertung	Implementierung	Controlling
Value ▼ Nutzensteigerung durch das Angebot der Leistung	Einbezug von Nutzenüberlegungen in Generierungsprozesse ++	Notwendigkeit einer stark nutzenorientierten Bewertung ++	Keine besonderen Problemstellungen 0	Der Bewertungsphase entsprechende Problemstellungen ++
Added ▼ Sekundärleistung, die im Rahmen eines Leistungsbündels angeboten wird	Von der jeweiligen Primärleistung determinierte Ausgestaltung der Generierungsprozesse ++	Bewertungsproblem bei der Quantifizierung von Verbundeffekten ++	Institutionalisierungsform des Verbundes +	Der Bewertungsphase entsprechende Problemstellungen ++
Services ▼ dienstleistungsspezifische Problemstellungen	Vielfach keine Unterscheidung in Leistungs- und Prozeßinnovationen möglich ++	Fehlende Einsatzmöglichkeit einiger Bewertungsverfahren ++	Dienstleistungsspezifische Implementierungsprobleme +	Kostenrechnerische Probleme im Dienstleistungsbereich +

Abb. 6: Aus den Besonderheiten von Value-Added Services resultierende Probleme im Rahmen des Innovationsprozesses

So wird mittels des Angebotes von Value-Added Services eine Nutzensteigerung (**"Value"**) beabsichtigt, was einen Einbezug von Nutzenüberlegungen in die Generierungsprozesse erfordert. Diese Nutzenüberlegungen werden aber vom Kunden angestellt, so daß ein Einbezug der Kunden bereits in den Generierungsprozeß vorteilhaft erscheint. Im Rahmen der Bewertung von Value-Added Services finden sich ähnlich spezifische Problemstellungen. Auch hier erscheint eine Verwendung von Nutzengrößen zur Beurteilung geeignet. Während bei der Implementierung aus der genannten Besonderheit keine spezifischen Frage- und Problemstellungen erwachsen, erfordert die Kontrolle erneut die Berücksichtigung von Nutzengrößen, um Zielerreichungsgrade ermitteln zu können.

---

94 Eine weitergehende Diskussion dieser Problembereiche erfolgt in den Teilen C und D dieser Arbeit.

Aus der zwingenden Integration der Value-Added Services in Leistungsbündel mit der Primärleistung (**"Added"**) ergeben sich spezifische Anforderungen an die Generierungsphase. Da vorrangig eine Profilierung der Primärleistung angestrebt wird, dient diese auch als Ansatzpunkt für Generierungsprozesse. Dabei ergeben sich deutliche Unterschiede bei der Betrachtung von Primärleistungen, die dem Konsumgüterbereich zuzurechnen sind, und solchen Primärleistungen, die sich als Dienstleistungen charakterisieren lassen. Im Rahmen der Bewertung müssen die Übertragungseffekte z.B. hinsichtlich der Profilierung erfaßt und damit quantifiziert werden. Dabei besteht ein direkter Bezug zum Implementierungsprozeß, da hier Optionen der Preisbündelung festgelegt werden müssen, die den Profilierungsverbund beeinflussen. Im Rahmen des Controlling ergeben sich der Planungsphase entsprechende Problemstellungen, da auch hier Bewertungsprozesse vorgenommen werden müssen.

Da es sich bei Value-Added Services stets um Dienstleistungen handelt, ist der Innovationsprozeß durch dienstleistungsspezifische Problemstellungen (**"Service"**) gekennzeichnet. Aufgrund der in der Regel vorliegenden Simultanität von Konsum und Produktion der Dienstleistung läßt sich häufig keine, im Sachgüterbereich mögliche, Unterteilung in Prozeßinnovationen und Leistungsinnovationen vornehmen. Prozeßinnovationen im Dienstleistungsbereich sind vielfach[95] auch Leistungsinnovationen aus Konsumentensicht.

Aus den Besonderheiten von Dienstleistungen ergeben sich auch Einschränkungen bei der Bewertung von Value-Added Services. Hier bereitet die Konkretisierung der immateriellen Leistung Schwierigkeiten. Insbesondere die vielfach mangelnde Separierbarkeit einzelner Leistungselemente[96] erschwert die Leistungstests. Bestimmte im Konsumgüterbereich übliche Testverfahren entfallen gänzlich[97]. Zudem ist die Beurteilung von Value-Added Services aus Konsumentensicht infolge des im Vergleich zu Sachgütern geringen Anteils an "search qualities" bzw. des

---

95 Dies gilt immer dann, wenn die Prozeßinnovationen Dienstleistungen betreffen, die auf der von der "line of visibility" festgelegten Kundenseite eines Blueprinting liegen.

96 Bei Sachleistungen, z.B. Automobilen, können in der Regel einzelne Produktelemente (z.B. Armaturenbrett, Motor usw.) auch einzeln getestet werden.

97 Dazu zählen beispielsweise Produkttest im Windkanal oder der Einsatz von Schnellgreifbühnen. Ausnahmen bilden hier veredelte Dienstleistungen. Zum Begriff der veredelten Dienstleistung vgl. Meyer, A., Die Automatisierung und Veredelung von Dienstleistungen: Auswege aus der dienstleistungsinhärenten Produktivitätsschwäche, in: JAVF, Heft 1, 1987, S. 25 ff.

hohen Anteils von "experience" und "credence qualities" mit erheblichen Schwierigkeiten verbunden[98]. Die Qualität einer medizinischen Untersuchung oder einer Autoreparatur ist für den Konsumenten selbst nach Erbringung der Leistung nur schwer zu beurteilen. Ein Test derartiger Leistungen ist daher mit entsprechenden Unsicherheiten behaftet.

Auch die Implementierung von Value-Added Services ist mit dienstleistungsspezifischen Problemstellungen verbunden. So verfügen in warenproduzierenden Unternehmen die in der Unternehmenshierarchie am weitesten unten angesiedelten Mitarbeiter über den geringsten Kundenkontakt. Demgegenüber zeichnet sich die Schwierigkeit des Marketing von Dienstleistungen dadurch aus, daß eben diese hierarchisch weit unten angesiedelten Mitarbeiter über den intensivsten Kundenkontakt verfügen[99]. Damit ergeben sich insbesondere Anforderungen an Organisation und Führung der Unternehmen, die Value-Added Services implementieren. Hier sind insbesondere die Organisationsmerkmale "Flexibilität", "Entbürokratisierung", "Horizontale Ausrichtung" und "Human-zentrierter Ansatz" zu nennen[100].

Die schwierige Zurechenbarkeit von Kosten zu einzelnen Value-Added Services und der aufgrund mangelhafter dienstleistungsspezifischer Controllingsysteme unbefriedigende Kenntnisstand hinsichtlich der Kostensituation im Rahmen der Erbringung von Value-Added Services erschweren die Durchführung von Controllingprozessen in erheblichem Maße.

---

98 Zentrale Eigenschaften von Dienstleistungen sind somit vielfach erst durch Konsumtion der Dienstleistung einem Beurteilungsprozeß zugängig. Vgl. Zeithaml, V.A., How Consumer Evaluation Processes Differ between Goods and Services, in: Services Marketing, Hrsg.: Lovelock, Ch.H., 2. Aufl., Englewood Cliffs, N.J. 1991, S. 40. Zur Unterscheidung der genannten Einzelqualitäten vgl. Nelson, P., Advertising as Information, in: Journal of Political Economy, July/August 1970, S. 729 ff.; Darby, M.R., Karni, E., Free Competition and the Optimal Amount of Fraud, in: Journal of Law and Economics, Vol. 16, April 1973, S. 67 ff.

99 Während Dienstleistungsunternehmen ständig mit derartigen Problemen konfrontiert sind und damit über zahlreiche Erfahrungen verfügen, stellen die mit den Dienstleistungen verbundenen Aufgaben für einige der Value-Added Services anbietenden Konsumgüterhersteller neuartige Herausforderungen dar. Vgl. Laakmann, K., Marketing von Value-Added Services: ein Beitrag zur Angebotsprofilierung im Wettbewerb, Arbeitspapier Nr. 91 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V, Hrsg.: Meffert, H., Wagner, H., Backhaus, K., Münster 1995, S. 35.

100 Vgl. zu einer ausführlichen Diskussion dieser Organisationsmerkmale: Meffert, H., Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing, a.a.O., S. 338 ff.

Anhand der aufgezeigten Problemstellungen wird deutlich, daß der Planungsprozeß mit den beiden Elementen Generierung und Bewertung den Teilbereich des Innovationsprozesses darstellt, der den Erfolg in entscheidender Weise determiniert[101]. Weiterhin wird der Planungsprozeß von Value-Added Services von Vertretern der Praxis als besonders problembehaftet bezeichnet[102]. Damit sind bereits Zielsetzung und Gang der Untersuchung angesprochen.

4. Zielsetzung und Gang der Untersuchung

Mit dieser Arbeit wird die **generelle Zielsetzung** verfolgt, einen Ansatz für die Ausgestaltung von Planungsprozessen bzw. den darin enthaltenen Teilprozessen der Generierung und Bewertung im Rahmen des Marketing von endabnehmergerichteten Value-Added Services unter dem Primat der Wettbewerbsprofilierung zu erarbeiten. Im Mittelpunkt der Untersuchung steht die Frage, wie das Management die Phasen der Generierung und Bewertung ausgestalten kann und welche Verfahren in den einzelnen Phasen sinnvollerweise eingesetzt werden sollten. Bei der Erörterung dieser Fragen gilt es überdies, die Unterschiede zwischen Dienstleistungs- und Konsumgüterbereich in die Überlegungen einzubeziehen.

Aus der generellen Zielsetzung der Arbeit leiten sich drei forscherische Schwerpunkte ab:

(1) Angesichts der Heterogenität der Erscheinungsformen von Value-Added Services soll ein für alle real beobachtbaren Ausprägungsformen adaptierbarer Bezugsrahmen der Planung für derartige Services entworfen werden. Er soll die beiden Teilphasen des Planungsprozesses und die sie determinierenden Faktoren umfassen.

(2) Im Rahmen der Diskussion der Phasen "Generierung" und "Bewertung" von Value-Added Services soll überprüft werden, welchen Beitrag Verfahren des "klassischen" innovationsbezogenen Konsumgüter- und Dienstleistungsmarketing zu den phasenspezifischen Zielsetzungen leisten können.

---

101 Vgl. Martin, C.R. jr., Horne, D.A., Services Innovation, a.a.O., S. 49 ff.

102 Vgl. Anderson, J.C., Narus, J.A., Capturing the Value of Supplementary Services, in: HBR, January/February 1995, S. 75.

(3) Aus der Untersuchung von Generierung und Bewertung von Value-Added Services sollen Implikationen für das Marketing der betroffenen Unternehmen abgeleitet werden. Dabei wird nach verschiedenen Branchen differenziert, um den Einfluß unterschiedlicher Rahmenbedingungen identifizieren zu können.

(4) Dabei sollen die getroffenen Aussagen anhand empirischer Beispiele validiert werden.

Die ausgeprägte Heterogenität des Untersuchungsgegenstandes Value-Added Services legt die Vorgehensweise nahe, die Untersuchung aus Gründen eines noch handhabbaren Abstraktionsgrades an zwei spezifischen Branchen auszurichten. Diese werden so gewählt, daß sie sich durch unterschiedliche Ausprägungen verschiedener Klassifikationskriterien bezüglich der Unternehmens- und Wettbewerbsumfeldmerkmale auszeichnen und damit unterschiedliche Vorgehensweisen in der Generierungs- und Bewertungsphase sichtbar werden. In diesem Zusammenhang besteht die Möglichkeit, Aussagen auf andere Unternehmen zu übertragen, die durch die entsprechenden Ausprägungen der Klassifikationsmerkmale beschrieben werden können.

Die vorliegende Problemstruktur und die eingenommene Sichtweise der Unternehmensleitung bestimmen das **theoretisch-methodische Vorgehen** der Untersuchung. Zur Ableitung von Gestaltungsempfehlungen für die genannten Prozeßphasen erweist sich der entscheidungsorientierte Ansatz[103] als besonders geeignet, da er Aussagen über rationale Wahlhandlungen des Entscheidungsträgers abzubilden und zu bewerten vermag. Durch die Diskussion anhand von Beispielen mit deutlich unterschiedlich ausgeprägten Kontextfaktoren erweist sich eine Hinzuziehung des situativen Ansatzes[104] als sinnvoll. Die Vorgehensweise dieser Arbeit ist als konzeptionell-literaturgestützt einzustufen, wobei die konzeptionellen Überlegungen mit Expertengesprächen sowie empirischen Untersuchungen unterlegt werden.

---

103 Zum entscheidungsorientierten Ansatz vgl. Meffert, H., Die Leistungsfähigkeit der entscheidungs- und systemorientierten Marketinglehre, in: Wissenschaftsprogramm und Ausbildungsziele der Betriebswirtschaftslehre, Hrsg: Kortzfleisch, G.V, Berlin 1971, S. 167 ff.; Heinen, E., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 9. Aufl., Wiesbaden 1985, S. 259 ff.

104 Der situative Ansatz der Marketingtheorie geht auf Kast und Rosenzweig zurück. Vgl. Kast, F., Rosenzweig, J., Organisation and Managment: A Contingency Approach, Tokio 1970.

Mit der Zielsetzung ist bereits der Gang der Untersuchung vorgezeichnet:

In Teil B wird zunächst eine leistungsbezogene Analyse von Value-Added Services vorgenommen. In diesem Zusammenhang erfolgt eine Diskussion der mit dem Angebot von Value-Added Services verfolgten Ziele. Eine Diskussion relevanter Einflußgrößen schließt sich an. Im Rahmen einer institutionellen Analyse werden branchenspezifische Schwerpunkte im Angebot von Value-Added Services herausgearbeitet und die beiden den weiteren Ausführungen zugrundegelegten Branchen "Automobil" und "Flugdienstleistungen" vorgestellt. Eine kaufphasenbezogene Betrachtung schließt die Analyse von Value-Added Services ab.

Im Mittelpunkt des Teils C steht die Darstellung verschiedener Verfahren zur Generierung von Ideen im Bereich Value-Added Services. Dabei werden zunächst Anforderungskriterien an derartige Verfahren diskutiert und eine Strukturierung vorgenommen. Abschließend wird eine Beurteilung der Verfahren vor dem Hintergrund unterschiedlicher situativer Kontexte vorgenommen.

In Teil D werden dann unterschiedliche Verfahren zur Bewertung von Value-Added Services vorgestellt. Darauf aufbauend wird ein vor dem Hintergrund der Kaufverhaltensspezifika von Value-Added Services besonders geeignetes Verfahren, die Conjoint Analyse, näher untersucht und empirische Beispiele für ihren Einsatz umfassend dargestellt.

Aufbauend auf den Erkenntnissen der Arbeit werden in Teil E schließlich Implikationen für den Planungsprozeß von Value-Added Services sowie für die wettbewerbsorientierte Profilierung von Unternehmen abgeleitet.

Angesichts der Heterogenität und Komplexität des Untersuchungsgegenstandes bietet es sich an, einen Bezugsrahmen der Untersuchung vorzustellen. Bezugsrahmen stellen Aussagensysteme dar, "die von ihrer logischen Konsistenz und Operationalität her nicht den strengen Anforderungen an ein Hypothesensystem genügen"[105]. In diesem Zusammenhang handelt es sich um provisorische Erklärungsmodelle, die neben einer Beeinflussung zukünftiger Forschungsaktivitäten Orientie-

---

105 Kubicek, H., Heuristische Bezugsrahmen und heuristisch angelegte Forschungsdesigns als Elemente einer Konstruktionsstrategie empirischer Forschung, in: Empirische und handlungstheoretische Forschungskonzeptionen in der Betriebswirtschaftslehre, Hrsg.: Köhler, R., Stuttgart 1977, S. 17 f.

rungshilfen für die Lösung praktischer Problemstellungen geben sollen[106]. Die in ihnen enthaltenen Aussagen haben wie auch Hypothesensysteme Behauptungscharakter. Demgegenüber zeichnen sich **heuristische Bezugsrahmen** durch die Formulierung von Fragen statt Behauptungen aus, wenngleich ähnliche Zwecke wie mit herkömmlichen Bezugsrahmen verfolgt werden. "Die in ihnen zum Ausdruck kommenden Perspektiven zur Problemdefinition sowie die Interpretationsmuster zur Deutung von Wahrnehmungen steuern nicht nur den Forschungsprozeß, sondern können auch die Problemlösung in der Praxis unterstützen, denn dort kommt es ebenfalls oft darauf an, über fruchtbare Perspektiven sowie verständnisfördernde Fragen und Interpretationsmuster zu verfügen"[107].

Im Rahmen des vorliegenden Forschungvorhabens[108] wird ein heuristischer Bezugsrahmen gewählt, da[109]

- ein bisher nur begrenzt untersuchter Forschungsgegenstand vorliegt, der mittels der Gewinnung von Erfahrungswissen im Sinne eines Lernprozesses erschlossen wird und

- mittels der Ableitung von Aussagen über die Realität im Sinne einer iterativen Heuristik zu weiteren Fragen vorgestoßen wird. Dies erscheint als die einzige Möglichkeit, komplexe Problemstellungen bei einem aktuell als gering zu bezeichnendem Forschungsstand anzugehen.

Auch bei der Ausgestaltung von heuristischen Bezugsrahmen sind die Anforderungen hinsichtlich Vollständigkeit und Operationalisierbarkeit zu erfüllen. Um dem Kriterium der Vollständigkeit zu genügen, muß der Bezugsrahmen sämtliche relevanten Einflußfaktoren berücksichtigen bzw. adaptieren können. Die Adaptivität kennzeichnet in diesem Zusammenhang die Anpassungsfähigkeit an reale, sich verändernde Umweltsituationen[110]. Die Operationalisierbarkeit fordert darüber hin-

---

106 Vgl. Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, Band 3: Entscheidungen in Organisationen, Wiesbaden 1971, S. 241 ff.

107 Kubicek, H., Heuristische Bezugsrahmen und heuristisch angelegte Forschungsdesigns als Elemente einer Konstruktionsstrategie empirischer Forschung, a.a.O., S. 18.

108 Vgl. zu einer ähnlichen Vorgehensweise Birkelbach, R., Qualitätsmanagement von Dienstleistungscentern, Frankfurt a.M. 1993, S. 26 ff.

109 Vgl. Kubicek, H., Heuristische Bezugsrahmen und heuristisch angelegte Forschungsdesigns als Elemente einer Konstruktionsstrategie empirischer Forschung, a.a.O., S. 14.

110 Vgl. Meffert, H,. Steffenhagen, H., Marketing-Prognosemodelle. Quantitative Grundlagen des Marketing, Stuttgart 1977, S. 55 ff.

aus, daß die Formulierung des Bezugsrahmens so präzise erfolgt, daß er den Kriterien Einfachheit und Handhabbarkeit genügt[111].

In dem sich aus diesen Notwendigkeiten ableitenden heuristischen Bezugsrahmen sind zunächst die situativen Faktoren, die den Planungsprozeß zu einem maßgeblichen Teil determinieren, enthalten (vgl. **Abb. 7**). Dazu zählen das Zielsystem der Unternehmung, das Wettbewerbsumfeld, das aktuelle Leistungsprogramm der Unternehmung sowie die Konsumenten. Als Kernelemente des Planungsprozesses sind die Generierung sowie die Bewertung von Value-Added Services aufgeführt. Darüber hinaus sind die Ideenkonkretisierung sowie Implementierung und Controlling als Bestandteile des Bezugsrahmens enthalten, sollen aber nur insoweit behandelt werden, als sie Einfluß auf die beiden im Rahmen dieser Arbeit zentralen Phasen der Generierung und Bewertung besitzen. Diese beiden Phasen wiederum haben sich in besonderer Weise am Konsumentenverhalten auszurichten, was innerhalb des Bezugsrahmen durch Wirkungspfeile entsprechend kenntlich gemacht ist[112].

---

111 Zu den Anforderungen der Operationalisierbarkeit in der Betriebswirtschaftslehre vgl. Ob, K.D., Methodologie der Sozialwissenschaften, Reinbek 1970, S. 135 ff., Andritzky, K., Die Operationalisierbarkeit von Theorien zum Konsumentenverhalten, Berlin 1977, S. 1 ff.

112 Eine weitergehende Betrachtung der einzelnen Phasen bleibt angesichts der Vielzahl der in der Literatur diskutierten Verfahren den weiteren Ausführungen dieser Arbeit vorbehalten.

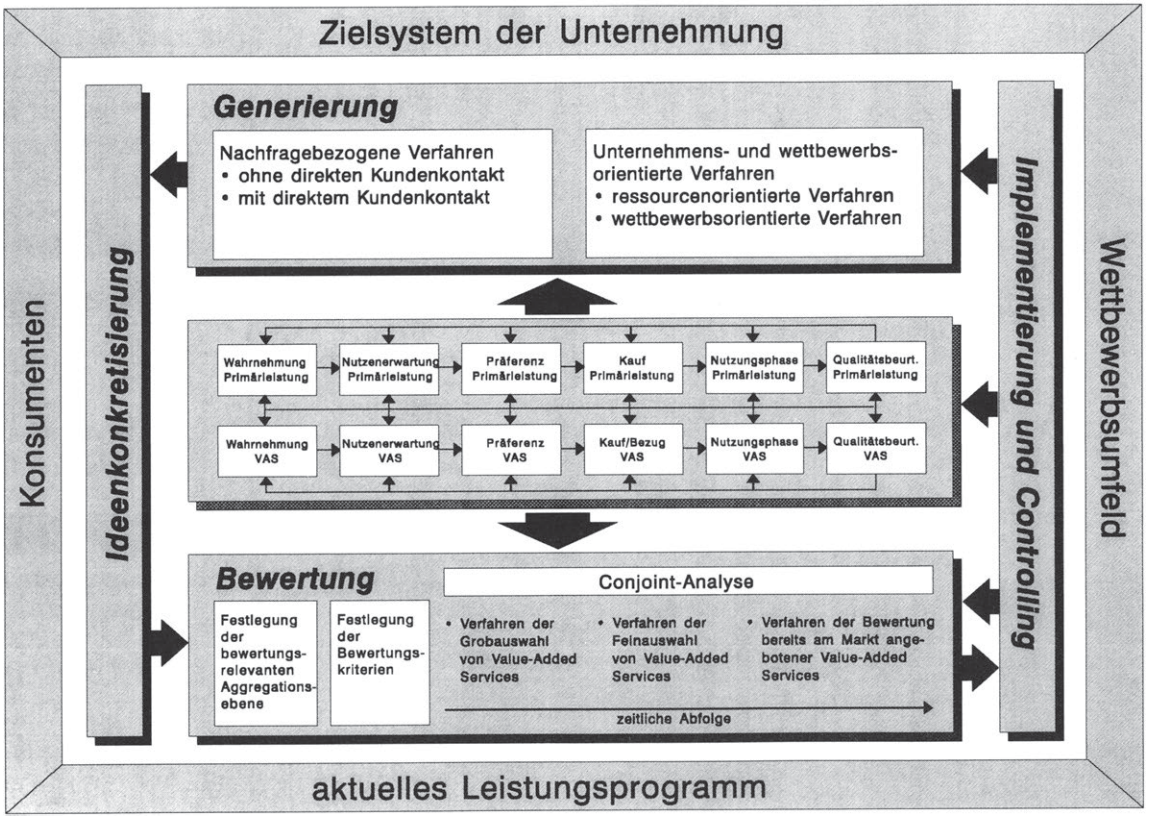

Abb. 7: Heuristischer Bezugsrahmen der Untersuchung

B. Analyse von Value-Added Services

1. Leistungsbezogene Analyse von Value-Added Services

1.1 Zielsetzungen und strategische Stoßrichtungen des Angebots von Value-Added Services

Bisher wurde implizit unterstellt, daß mit dem Angebot von Value-Added Services primär Profilierungsziele im Wettbewerb verfolgt werden. Dieses Ziel wird im folgenden durch weitere Ziele ergänzt sowie durch Unterziele konkretisiert. Es kann davon ausgegangen werden, daß mit dem Angebot unterschiedlicher Value-Added Services sehr heterogene Ziele verbunden sind[1]. Die verfolgten Ziele können in leistungsprogrammbezogene, kundenbezogene, wettbewerbsbezogene und ökonomische Zielsetzungen unterschieden werden[2]. Um einen umfassenden Zielkanon darstellen zu können, wurden Überschneidungen zwischen den Einzelzielen in Kauf genommen. Darüber hinaus bestehen Wechselwirkungen zwischen den Zielgrößen.

Zu den **leistungsprogrammbezogenen Zielsetzungen** zählen:

- Differenzierung der Leistungen/Produkte innerhalb des Programms der anbietenden Unternehmung[3],
- Ausstrahlung positiver Beurteilung der Sekundärleistung auf die zugehörige Primärleistung und ggfs. weitere Elemente des Leistungsprogramms des Anbieters,
- Sicherstellung, Verlängerung und Steigerung der Nutzung und Verwendung der Hauptleistung.

Als zweite Kategorie sind die **kundenbezogenen Zielsetzungen** aufzuführen:

- Gewinnung zusätzlicher Kundeninformationen,

---

1 Vgl. Meyer, A., Produktdifferenzierung durch Dienstleistungen, a.a.O., S. 102 ff.; Meffert, H., Kundendienstpolitik, a.a.O., S. 93 ff.; Muser, V., Der integrative Kundendienst, a.a.O., S. 81 ff.; Rosada, M., Kundendienststrategien im Automobilsektor, a.a.O., S. 71 ff.; Simon, H., Industrielle Dienstleistungen und Wettbewerbsstrategie, a.a.O., S. 8 ff.

2 Diese Unterscheidung nach dem Bezugsobjekt der Ziele wird vor dem Hintergrund einer ähnlichen Unterscheidung im Rahmen der Generierungsverfahren in Teil C dieser Arbeit vorgenommen.

3 Hier handelt es sich um den Fall des Intrabrandwettbewerbs. Vgl. zum Begriff des Intrabrand-Wettbewerbs Moriarty, M.M., Retail Promotional Effects on Intra- and Interbrand Sales, in: JoR, Heft 3, 1985, Vol. 61, S. 27 ff.

- Reduzierung der Kaufunsicherheit,
- Intensivierung der Neukundenakquisition,
- Steigerung der Preisbereitschaft,
- Steigerung von Kontaktzeit und Kontaktintensität,
- Steigerung der Kundenzufriedenheit,
- Steigerung der Kundenbindung.

Zu den **wettbewerbsbezogenen Zielsetzungen** zählen:

- Differenzierung und Profilierung gegenüber Wettbewerbern,
- Abkoppelung vom Preiswettbewerb,
- Besetzung wettbewerbsrelevanter Leistungsfelder und damit Schaffung von Markteintrittsbarrieren,
- Verbesserung des Unternehmensimage im Wettbewerbsvergleich.

Letztlich werden mit dem Angebot von Value-Added Services auch **ökonomische Zielsetzungen** verfolgt:

- Umsatzsteigerung,
- Deckungsbeitragssteigerung,
- Kapazitätsauslastung,
- Gewinnsteigerung,
- Marktanteilssteigerung.

Ausgehend von der Definition von Value-Added Services kommt der Vermittlung von zusätzlichem Nutzen eine zentrale Bedeutung innerhalb der verfolgten Ziele der anbietenden Unternehmung zu. Durch Vermittlung dieses zusätzlichen Nutzens soll eine Profilierung im Wettbewerb sowie eine interne Differenzierung erreicht werden. Die Profilierungs- und Differenzierungsziele stellen dabei die zentralen, im weiteren Verlauf der Arbeit verwendeten Zielgrößen dar.

Die genannten Ziele können hinsichtlich des Inhaltsbezuges sowie hinsichtlich des Zeitbezugs unterschieden werden. Dabei wird zunächst die **inhaltliche Dimension** in den Vordergrund gestellt.

Neben dem zentralen Zwischenziel der Profilierung und Differenzierung werden letztlich ökonomische Ziele verfolgt, deren Erfüllung das Angebot der Value-Added Services rechtfertigen. Zur Erreichung dieser ökonomischen Ziele konnten bereits zwei Wirkungspfade identifiziert werden[4].

Zum einen erfolgt ein entgeltliches Angebot der Value-Added Services. Wenn die erzielten Preise die Kosten für die Erbringung der Services übertreffen, ist eine direkte Erzielung von Deckungsbeiträgen möglich. Demgegenüber kann das Angebot der Value-Added Services unentgeltlich oder zu einem nicht kostendeckenden Preis erfolgen, wobei die Profilierung als vorrangiges Ziel verfolgt wird. Ökonomische Ziele werden in diesem Fall durch verstärkten Absatz der Primärleistung erreicht, der aus einer Reduzierung der Kaufunsicherheit sowie einer Präferenz des Leistungsbündels aufgrund des vermittelten zusätzlichen Nutzens resultiert. Ökonomische Ziele werden also bei beiden Varianten durch unterschiedliche Wirkungszusammenhänge erreicht. Der Zusammenhang zwischen den mit dem Angebot von Value-Added Services vorrangig verfolgten Zielen und den preispolitischen Entscheidungen wird in **Abb. 8** wiedergegeben, wobei die Positionierung der aufgeführten Beispiele anbieter- und branchenspezifisch variiert. Deutlich wird, daß die Profilierung im Gegensatz zur eigenständigen Gewinnerzielung ein situationsunabhängiges, d.h. beim Angebot eines jeden Value-Added Service verfolgtes Ziel ist. Darüber hinaus kann davon ausgegangen werden, daß bei einer Dominanz des Zieles "Eigenständige Gewinnerzielung" der geforderte Preis einen echten, d.h. nicht quersubventionierten Marktpreis darstellt und damit zumindest bedingt als monetäres Äquivalent des dem Kunden vermittelten zusätzlichen Nutzens auf Sekundärleistungsebene angesehen werden kann.

Weiterhin müssen die Ziele nach dem Bezugszeitpunkt des Value-Added Service im Vergleich zu dem der Primärleistung unterschieden werden (**zeitliche Dimension**).

---

4 Vgl. Teil A, Kap 2.

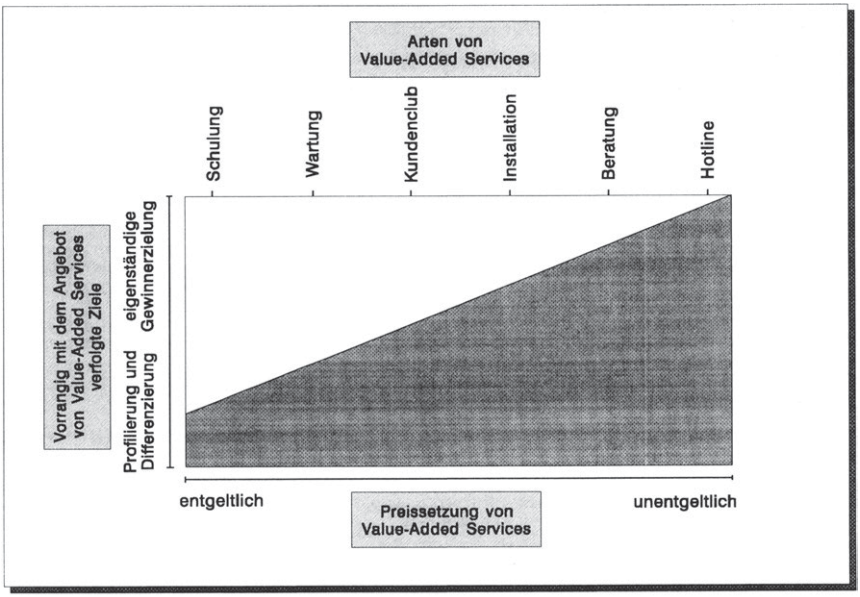

Abb. 8: Zusammenhang zwischen Preispolitik und Zieldominanz bei Value-Added Services

In diesem Zusammenhang ist zunächst zwischen den Zielen vor bzw. nach Bezug des Value-Added Service zu unterscheiden. Um dezidierte Aussagen treffen zu können, ist darüber hinaus zwischen Value-Added Services, die vor Bezug der Primärleistung und solchen, die nach Bezug der Primärleistung erbracht werden, zu differenzieren. Damit ergibt sich die in **Abb. 9** vorgenommene Unterteilung, die Ziele anhand von Beispielen aus dem Automobilbereich illustriert. Diese im folgenden diskutierten Ziele gelten nur exemplarisch und sollen die grundsätzliche Heterogenität der im Zeitablauf verfolgten Ziele verdeutlichen.

Durch das Angebot von Value-Added Services, die vor Erbringung der Primärleistung bezogen werden, soll zunächst eine Besetzung wettbewerbsrelevanter, d.h für die Nutzen- und Präferenzentscheidung der Konsumenten wichtigen, Leistungsfelder vorgenommen werden. Darüber hinaus werden Kundenkontakte mit potentiellen Neukunden angestrebt (Feld 1). Nach Erbringung dieser Art von Value-Added Services ist die Akquisition der betreffenden Kunden als Käufer der Primärleistung das vorrangig angestrebte Ziel. Zu diesem Zweck sollte beim Kunden ein Image-

transfer[5] zwischen erlebter Sekundärleistung und zu erwerbender Primärleistung stattfinden (Feld 2).

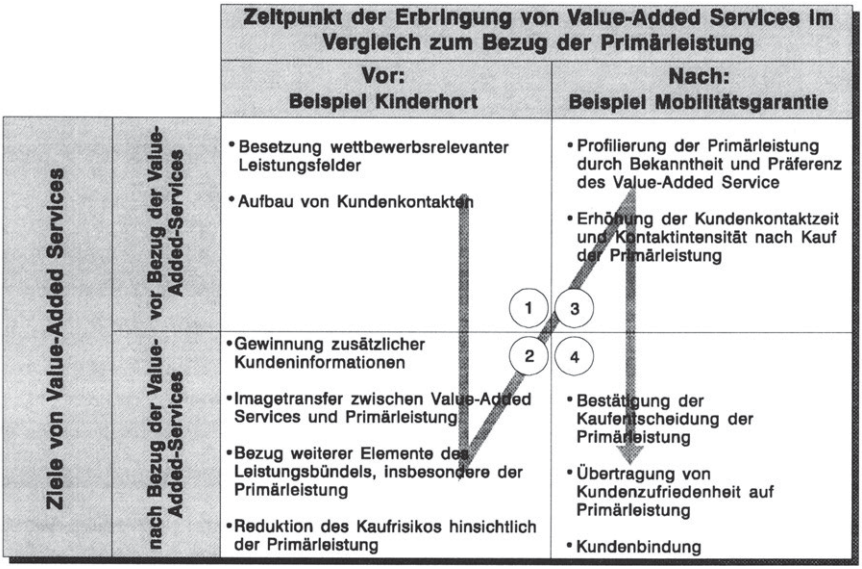

Abb. 9: Zeitabhängige Zielsetzungen beim Angebot von Value-Added Services im Automobilbereich

Im Rahmen des Angebots von Value-Added Services nach bereits erfolgtem Bezug der Primärleistung werden anders gelagerte Zielsetzungen verfolgt. Durch die Bekanntheit der Value-Added Services wird eine Profilierung der Primärleistung sowie ein Abbau von Nachkaufdissonanzen angestrebt (Feld 3). Zudem soll mit dem Angebot eine Steigerung der Kundenkontaktzeit und Kontaktintensität erreicht werden. Der Konsum derartiger Value-Added Services soll schließlich eine weitergehende Bestätigung der Kaufentscheidung hinsichtlich der Primärleistung erzeugen sowie durch Übertragung der Kundenzufriedenheit auf die Primärleistung zur Erhöhung der Kundenbindung führen (Feld 4).

---

5 Zum Begriff des Imagetransfers vgl. Meffert, H., Heinemann, G., Operationalisierung des Imagetransfers, a.a.O., S. 5 ff.

Die genannten Ziele zeichnen sich durch eine zeitliche Abfolge aus, so daß durch das kombinierte Angebot von Value-Added Services vor und nach Bezug der Primärleistung die im Rahmen der Abbildung durch den Pfeil gekennzeichnete Wirkungsabfolge beim Kunden anstrebt werden kann.

Damit kann eine Unterscheidung zwischen eigenständigen Value-Added Services, also solchen, die selbst Deckungsbeiträge erwirtschaften, und Value-Added Services, die auf unterschiedlichen Wirkungspfaden vorrangig eine Profilierung der Hauptleistung zum Ziel haben, vorgenommen werden, wobei die letztgenannten Ziele im Mittelpunkt der gegenwärtigen Diskussion stehen[6]. Damit eine Profilierung eines Objektes (Primärleistung) durch ein anderes (Value-Added Service) stattfinden kann, müssen beide Objekte in einer Verbundbeziehung stehen.

Zwei oder mehr Objekte sind durch einen Verbund gekennzeichnet, wenn zwischen ihnen Beziehungen und Wirkungen bestehen, die auf gegenseitigen Angebots- und/oder Nachfragesynergien beruhen[7]. Damit kann in einen angebots- und einen nachfrageseitig determinierten Verbund unterschieden werden.

Ein **angebotsseitig determinierter Verbund** liegt vor, wenn Synergien bei der Leistungserstellung der Verbundobjekte genutzt werden können. Als deutlichstes Beispiel kann die Kuppelproduktion von zwei Gütern angeführt werden, wo bei der Erstellung einer Leistung zwangsläufig weitere Leistungen entstehen. Auch im institutionellen Dienstleistungsbereich lassen sich ähnliche Effekte identifizieren. So kann die für das Angebot einer Lebensversicherung vorzunehmende finanzielle Analyse des Antragsstellers dazu genutzt werden, weitere Leistungen (z.B. Bausparvertrag) anzubieten, die eine solche Analyse ebenfalls voraussetzen. Der Markterfolg solcher angebotsseitig initiierter Verbunde hängt jedoch von der Akzeptanz auf Kundenseite ab, so daß sinnvollerweise gleichzeitig ein nachfrageseitig determinierter Verbund vorliegen sollte.

Ein **nachfrageseitig determinierter Verbund** zeichnet sich dadurch aus, daß die Beziehungen und Wirkungen zwischen den Verbundobjekten durch eine subjektive

---

6 Vgl. Vandermerwe, S., Rada, J., Servitization of Business, a.a.O., S. 314 ff., Laakmann, W., Vertriebsförderung durch Value added Services, a.a.O., S. 12 ff.; Simon, H., Industrielle Dienstleistungen und Wettbewerbsstrategie, a.a.O., S. 8 ff.

7 Vgl. Poggenpohl, M., Verbundanalyse im Einzelhandel auf der Grundlage von Kundenkarteninformationen, Frankfurt u.a. 1994, S. 2.

Einschätzung auf Nachfragerseite konstituiert werden. Dabei kann in die Gruppe der sachhaltigen Leistungseigenschaften (Denotationen) und die Gruppe der emotionalen oder anmutungshaften Leistungseigenschaften (Konnotationen) unterschieden werden[8]. Die Denotationen erklären sich aus Ge- und Verbrauchszusammenhängen der Verbundobjekte und damit aus deren sachlicher Affinität. Derartige Zusammenhänge lassen sich im Rahmen einer prozessorientierten Betrachtung der Leistungskonsumtion der Verbundobjekte ermitteln. Wird die Konsumtion einer Primärleistung betrachtet, so lassen sich aus den Ge- und Verbrauchsprozessen dieser Primärleistung weitere Leistungen ableiten, die sich durch eine sachliche Affinität zur Primärleistung auszeichnen. Wird beispielsweise eine Flugreise betrachtet, so stellt die Anreise zum Flughafen ein zwingendes Prozeßelement dar. Auch bei der Konsumtion einer Primärleistung aus dem Sachgüterbereich kann aus einer prozessorientierten Betrachtung die sachliche Affinität weiterer Leistungselemente abgeleitet werden. Die Zulassung eines neu erworbenen Automobils beispielsweise stellt ein zwingendes Element des Gebrauchsprozesses der Primärleistung dar. Ein Value-Added Service in Form einer Zulassung des Automobils durch den Händler zeichnet sich dieser Argumentation folgend durch eine hohe sachliche Affinität aus. Generell kann der Grad der sachhaltigen Affinität von zwei Verbundobjekten danach bemessen werden, wie zwingend eine Integration der Prozeßphasen des Ge- und Verbrauchs der beiden Verbundobjekte ausfällt. Vereinfacht kann dann eine Unterteilung in eine hohe, eine mittlere und eine geringe sachliche Affinität unterschieden werden, wie dies bereits in Abb. 4 des Teils A dieser Arbeit vorgenommen wurde. Eine hohe sachliche Affinität zwischen Primärleistung und Value-Added Service liegt immer dann vor, wenn die durch den Value-Added Service abgedeckte Leistung ein zwingender Bestandteil des Ge- und Verbrauchsprozesses der Primärleistung ist[9]. Eine mittlere sachliche Affinität liegt demgegenüber dann vor, wenn die durch einen Value-Added Service abgedeckte Leistung einen optionalen Bestandteil des Ge- und Verbrauchsprozesses der Primärleistung darstellt[10]. Zwei Verbundobjekte sind schließlich durch eine niedrige sachliche Affinität zu kennzeichnen, wenn kein erkennbarer Ge- und Verbrauchszusammenhang besteht[11].

---

8 Vgl. Meffert, H., Heinemann, G., Operationalisierung des Imagetransfers, a.a.O., S. 5.

9 Als Beispiel kann hier wiederum die Zulassung eines Automobiles angeführt werden.

10 Die optionale Nutzung eines Autos für Urlaubsfahrten und das darauf aufbauende Angebot von Reiseschutzbriefen kann hier als Beispiel herangezogen werden.

11 Ein Kinderhort im Autohaus (Primärleistung Automobil) stellt ein Beispiel für den Fall einer geringen sachlichen Affinität zwischen zwei Verbundobjekten dar.

Bisher wurde von dem Fall ausgegangen, daß eines der **Verbundobjekte** die Primärleistung darstellt und das andere einen Value-Added Service. Hier sind jedoch auch andere Konstellationen denkbar. In diesem Zusammenhang ist zu klären, an welchen Objekten die Verbundbeziehungen ansetzen können. Derartige Objekte lassen sich anhand eines Molekularmodells darstellen, das auf Shostack zurückgeht und in abgewandelter Form in **Abb. 10** dargestellt ist[12]. In diesem Modell wird versucht, die Elemente eines Leistungsbündels und damit die Verbundobjekte explizit aufzuzeigen. Dabei wird bewußt eine Analogie zu Elementen eines Moleküls aus der Chemie angewendet[13]. Im Rahmen einer derartigen Darstellungstechnik lassen sich die einzelnen Leistungselemente in solche materieller und solche immaterieller Art aufteilen[14].

Als Primärleistung im gewählten Beispiel wird der Transport von Personen durch eine Fluggesellschaft angesehen. Zu diesem Zweck bedient sie sich eines materiellen Leistungsbestandteils, nämlich der "Hardware" Flugzeug. Gleichzeitig werden durch die Fluggesellschaft Leistungen vor dem Flug angeboten (pre-flight-Leistungen), die z.B. den Aufenthalt in einer fluggesellschaftseigenen Lounge oder aber ein Gatebuffet umfassen. Nach dem Flug (post-flight) besteht wiederum die Möglichkeit des Angebotes weiterer Leistungsbestandteile. Hier wären z.B. das Check-out oder die Vermittlung eines Hotelzimmers zu nennen. Auch während des Fluges können dem Konsumenten Leistungsbestandteile angeboten werden. Dazu zählen Speisen und Getränke, "Entertainment"-Leistungen wie Videofilme oder das Angebot von Lektüre.

Damit sind aber nur exemplarische Leistungsbestandteile der Fluggesellschaft selbst genannt. Darüber hinaus sind Angebote von weiteren Leistungsträgern denkbar, wie sie auch exemplarisch in der Abb. 10 aufgeführt sind. So kann der Flughafen bzw. von ihm beauftragte Konzessionäre weitere Leistungen anbieten.

---

12 Vgl. Shostack, G.L., Breaking free from product marketing, a.a.O., S. 76.

13 Vgl. Rosada, M., Kundendienststrategien im Automobilsektor, a.a.O., S. 32.

14 Während die materiellen Leistungselemente in der Abbildung grau unterlegt wurden, sind die immateriellen Leistungselemente als weiße Kreise ausgewiesen.

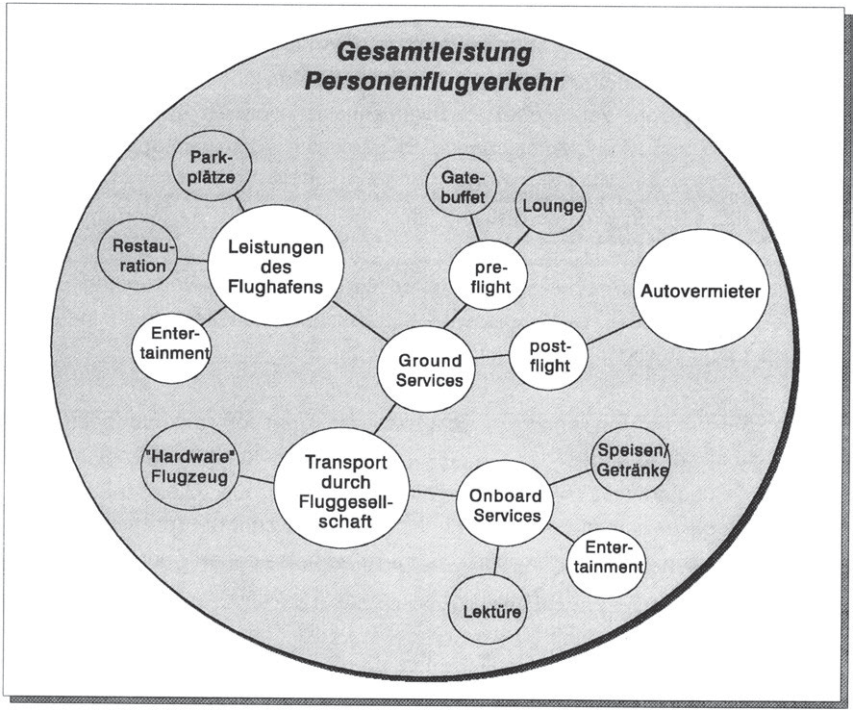

Abb. 10: Molekularmodell einer Gesamtleistung in Anlehnung an Shostack

(Quelle: Shostack, G.L., Breaking free from product marketing, a.a.O., S. 76)

Dazu zählen beispielsweise das Angebot von Parkplätzen, von Restaurationsleistungen oder aber das Angebot von Entertainmentleistungen[15]. Weiterhin sind die Leistungen von Autovermietern zu nennen, die häufig in Kooperation mit den Fluggesellschaften angeboten werden[16].

---

15 Gerade derartige Entertainmentleistungen werden in der Zukunft stärkere Bedeutung erlangen. Auf dem Amsterdamer Flughafen Schiphol etwa werden bereits computeranimierte Möglichkeiten des Golfspiels, Spielhallen, Aufbewahrungsstätten für Kinder, Fitneßräume und zahlreiche weitere Leistungsangebote bereitgestellt. Vgl. Toy, S., In Amsterdam, the Las Vegas of Airports, in: Business Week, February 20, 1995, S. 38.

16 Nicht alle Verbundeffekte können vom Anbieter der Kernleistung beeinflußt bzw. kontrolliert werden, vom Kunden werden sie jedoch als Leistungsbündel wahrgenommen. So werden Flug-

Die aufgezeigten Leistungselemente können als Objekte interpretiert werden, an denen die Verbundbeziehungen ansetzen. Die nachfrageseitig determinierten Verbundbeziehungen können dann durch den Anbieter der Primärleistung zur Verfolgung von Profilierungszielen genutzt werden.

So können im Flugdienstleistungsbereich die "an Bord" angebotenen Leistungen zum einen zur Profilierung des Anbieters der Leistung, also der Luftfahrtgesellschaft beitragen. Wenn die Fluggesellschaft aber unter ihrer Firmenmarke mehr als eine Einzelmarke führt, wie dies z.B. Lufthansa im innerdeutschen Bereich mit ihren angestammten Flügen und den neuen "Lufthansa-Express"-Flügen vornimmt, können Leistungselemente bewußt zur Profilierung einer Einzelmarke bzw. einer abgrenzbaren Primärleistung eingesetzt werden. Damit können einzelne Marktsegmente im Sinne einer differenzierten Marktbearbeitung angesprochen werden[17].

Ein Problem kann dann auftreten, wenn die Primärleistung des Unternehmens im Rahmen eines vertikalen Systems[18] vermarktet wird, also eine Einschaltung von Absatzmittlern erfolgt. In diesem Zusammenhang können vom Hersteller angebotene Leistungen auch zur Profilierung der Handelsbetriebe beitragen. Umgekehrt tragen vom Händler in Form von Value-Added Services angebotene Leistungen neben ihrem ursprünglichen Ziel der Profilierung des Händlerbetriebes im Wettbewerbsumfeld, wozu auch der Intrabrand-Wettbewerb[19] zählt, zu einer Profilierung

---

dienstleistungen nicht nur maßgeblich von Fluggesellschaften, sondern ebenso vom Flughafenbetreiber und anderen geprägt, wobei der Kunde nicht immer in der Lage ist, die einzelnen Leistungsbestandteile den jeweiligen Anbietern zuzuordnen. Vgl. zu dieser Problematik: Birkelbach, R., Qualitätsmanagement von Dienstleistungscentern, a.a.O., S. 39 ff.

17 Darüber hinaus ist denkbar, daß Leistungselemente mit dem vorrangigen Ziel einer eigenständigen Gewinnerzielung angeboten werden. Als Beispiel kann hier das Angebot von Hotelleistungen durch eine im Besitz der Fluggesellschaft befindliche Hotelkette genannt werden. Sofern diese unter einem eigenständigen Namen angeboten werden, findet keine Profilierung der Fluggesellschaft statt. Allerdings handelt es sich in diesem Fall nicht um Value-Added Services, da selbständige Primärleistungen angeboten werden. Vielmehr liegt der Fall der Diversifikation vor.

18 Dabei handelt es sich um ein Leistungserstellungs- und Verwertungssystem. Vgl. Laakmann, K., Vertikales Marketing, in: Lexikon der aktuellen Marketingbegriffe, Hrsg.: Meffert, H., Wien 1994, S. 249.

19 Im Rahmen dieser Arbeit wird dann von einem Intrabrand-Wettbewerb gesprochen, wenn verschiedene Leistungen einer Unternehmung miteinander konkurrieren bzw. in einer vom Kunden wahrgenommenem Substitutionsbeziehung stehen. Vgl. Moriarty, M.M., Retail Promotional Effects on Intra- and Interbrand Sales, a.a.O., S. 27 ff.; Kirchhoff, W., Die kartellrechtliche Beurteilung vertikaler Vertriebsverträge: Intrabrand- und Interbrand-Wettbewerb als Kriterien in den USA, Deutschland und der EG, Köln 1990, S. 1 ff.

der Firmenmarke und damit des Herstellers bei[20]. Damit kann der Einsatz von Value-Added Services auf einer Stufe des vertikalen Systems zu Effekten auf anderen Stufen des vertikalen Systems führen. Vor diesem Hintergrund erscheint die Zusammenarbeit der Unternehmen auf den einzelnen Stufen des Systems verständlich[21].

Abschließend sei auf ein weiteres Phänomen verwiesen, das wiederum die Zahl der zu profilierenden Verbundobjekte zu steigern vermag. Neben der dargestellten Anbindung der Sekundärleistungen an die Primärleistung des Unternehmens, wie z.B. die Anbindung der Kundendienstleistung an die Leistung "Automobil", werden zahlreiche Dienstleistungen wiederum als Nebenleistung zu anderen Dienstleistungen angeboten. In diesem Fall ist der Bezug der primärleistungsnahen Dienstleistung Voraussetzung, um die nachgelagerte Dienstleistung in Anspruch nehmen zu können. Beispielhaft kann hier der technische Kundendienst in der Automobilbranche angeführt werden. Als ergänzende Serviceleistung zur eigentlichen Reparatur- und Wartungsleistung wird hier vielfach ein Hol- und Bringdienst von den Werkstätten angeboten. Auch bei institutionellen Dienstleistungsunternehmen sind derartige Tendenzen erkennbar. So bietet die Deutsche Bank in Ergänzung zu ihrer Primärleistung "Kontokorrent-Konto" die Sekundärdienstleistung "Kundenkarte". Auf Wunsch des Kunden kann diese Karte wiederum um einen Telefon-Chip angereichert werden.

Durch diese Aneinanderreihung einzelner Serviceleistungen entstehen "Serviceketten", bei denen der Bezug eines Elementes vom Bezug des jeweils vorgelagerten Elementes abhängt. Im Extremfall werden die "Serviceketten" so umfangreich, daß sie die eigentlichen Sachleistungen des Unternehmens verdrängen. Eine derartige Entwicklung ist gegenwärtig im Markt für Lastkraftwagen zu konstatieren: Im Rahmen des "Contract Hire" erfolgt kein Verkauf einer Sachleistung mehr; vielmehr werden Nutzungsrechte an Transportdienstleistungen angeboten[22]. Hier handelt es sich dann aber nicht mehr um Value-Added Services, da

---

20 Vgl. zu dieser Problematik: Ahlert, D., Backhaus, K., Meffert, H. (Hrsg.), Automobilmarketing aus Hersteller-, Handels- und Zuliefererperspektive: Dokumentation des Automobilseminars zum Marketing und Distribution & Handel vom 17./18. Dezember 1992, Münster 1993, S. 71 ff.

21 Der Automobilbereich stellt in diesem Zusammenhang ein sinnvolles Beispiel dar. Vgl. Florenz, P.J., Konzept des vertikalen Marketing: Entwicklung und Darstellung am Beispiel der deutschen Automobilwirtschaft, Bergisch Gladbach/Köln 1992, S. 4 ff.

22 Vgl. Demberg, G., Vom Full-Service-Leasing zum Charterway, in: Finanzierung - Leasing - Factoring, Heft 1, 1993, S. 32 f.

diese Leistungsbestandteile sich zur Primärleistung weiterentwickelt haben. Damit konstituieren sich diese Unternehmen über eine Primärleistung, die ursprünglich eine Sekundärleistung anderer Unternehmen darstellte[23].

Somit lassen sich unterschiedliche Objekte identifizieren, an denen die jeweiligen Verbundbeziehungen ansetzen. Aus Vereinfachungsgründen sollen zwei Fälle unterschieden werden:

- Die Verbundbeziehungen treten vorrangig zwischen zwei Value-Added Services auf.
- Die Verbundbeziehungen treten vorrangig zwischen einem Value-Added Service und einer bestimmten Primärleistung auf.

Darüber hinaus ist denkbar, daß Verbundbeziehungen zwischen Value-Added Service und Gesamtunternehmen auftreten. Hier liegt allerdings weder ein angebots- noch ein nachfrageseitig determinierter Verbund zwischen Value-Added Services und Unternehmen vor. Durch das Angebot von Value-Added Services kann ein Übertragungseffekt entstehen, so daß neben der Profilierung der Primärleistung auch eine Profilierung des Gesamtunternehmens stattfindet. Dies kann immer dann der Fall sein, wenn ein Unternehmen nur eine Primärleistung anbietet oder aber allen Primärleistungen der gleiche Value-Added Service zur Seite gestellt wird[24].

Aus den nachfrager- und/oder anbieterseitig determinierten Verbundbeziehungen können dann verschiedene **Verbundeffekte** resultieren (vgl. **Abb. 11**). Neben der genannten Profilierung eines Verbundobjektes durch das andere ("Profilierungsverbund") existiert eine weitere wichtige Verbundart. Hier handelt es sich um den

---

23 Ähnliche Effekte sind auch in anderen Branchen zu beobachten. Als Beispiel sei hier die Auslieferung von Speisen an die Konsumenten zu nennen, die ursprünglich einen Value-Added Service eines institutionellen Dienstleisters im Bereich stationärer Gastronomie darstellten. Inzwischen haben sich eigenständige Unternehmen entwickelt, die ausschließlich Kunden beliefern und bei denen diese Belieferung einen Bestandteil der Primärleistung darstellt.

24 Aber auch für den Fall, daß die Value-Added Services nicht allen Primärleistungskonsumenten angeboten werden, kann eine Profilierung des Unternehmens erfolgen. So wird beispielsweise über das Angebot von Value-Added Services für die Besitzer von goldenen American Express-Karten und die gezielte kommunikative Herausstellung dieses segmentspezifischen Einsatzes die Gesamtunternehmung profiliert. Vgl. zu dem gewählten Beispiel: Meffert, H., Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing, a.a.O., S. 386 ff.

"Bezugsverbund"[25]. Ein solcher Bezugsverbund liegt vor, wenn der Bezug einer Leistung A zum gleichzeitigen oder aber zeitlich versetzten Bezug der Leistung B führt. Dieser Verbund kann dabei eine Primärleistung und einen Value-Added Service betreffen oder aber zwei Value-Added Services. Zusammenfassend kann also in einen Bezugsverbund und in einen Profilierungsverbund unterschieden werden, die sich jedoch nicht gegenseitig ausschließen. In vielen Fällen wird der Profilierungsverbund durch den Bezugsverbund ausgelöst oder aber der Bezugsverbund durch den Profilierungsverbund initiiert[26].

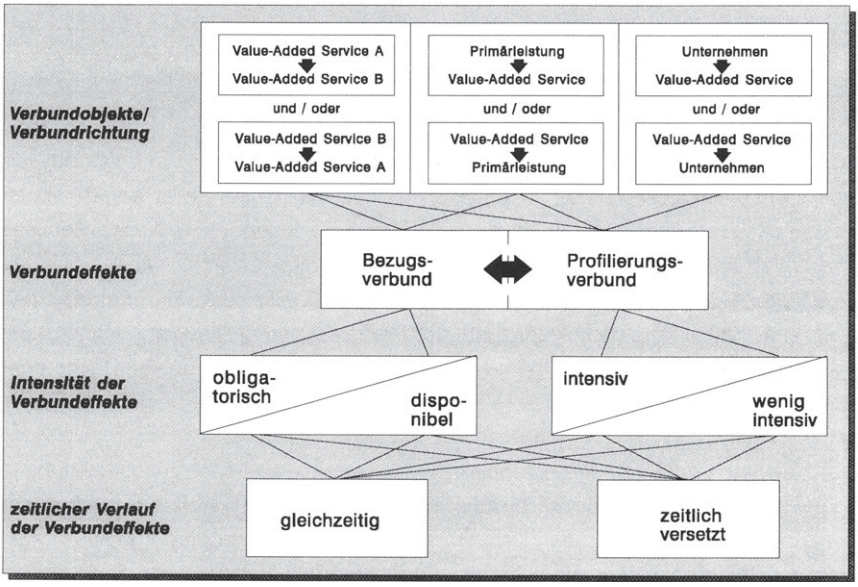

Abb. 11: Aus Verbundbeziehungen resultierende Effekte

Sowohl beim Bezugsverbund als auch beim Profilierungsverbund kann zusätzlich nach der **Verbundrichtung** unterschieden werden. Hier ist die Frage zu klären, ob

---

25 Ein derartiger Bezugsverbund wird in der Literatur häufig unter der Bezeichnung Nachfrageverbund diskutiert. Vgl. Poggenpohl, M., Verbundanalyse im Einzelhandel auf der Grundlage von Kundenkarteninformationen, a.a.O., S. 32 ff. Da aber auch ein Profilierungsverbund aus Sicht der Nachfrage bestimmt werden muß, soll im Rahmen dieser Arbeit der Begriff Bezugsverbund verwendet werden.

26 Zur Verdeutlichung kann der Profilierungsverbund als "psychologischer Verbund" und der Bezugsverbund als "faktischer Verbund" bezeichnet werden.

Bezug oder bloße Kenntnis der Leistung A zu Bezug oder Profilierung der Leistung B führt oder ob eine umgekehrte Verbundrichtung vorliegt. Wiederum kann A wie auch B eine Primärleistung sein oder aber ein Value-Added Service. So kann sich das Image eines Automobilherstellers etwa positiv im Sinne einer Profilierung auf das Angebot eines Mietwagenservices auswirken. Andererseits kann der Mietwagenservice auch zur Profilierung des Automobilherstellers beitragen. Damit wird bereits deutlich, daß nicht immer eindeutige Verbundrichtungen vorliegen. Neben einem asymmetrischen Verbund ist auch ein symmetrischer, also gegenseitiger Verbund denkbar[27]. Damit sind allerdings Probleme bei der Messung derartiger Verbundbeziehungen bereits vorgezeichnet[28].

Schließlich kann noch eine Unterscheidung nach der **Intensität der Verbundeffekte** vorgenommen werden. Bei einem reinen Profilierungsverbund kann dabei nach der Intensität der Profilierung von Verbundobjekt A durch Verbundobjekt B unterschieden werden. Der Bezugsverbund, also der durch Verbundobjekt A ausgelöste Bezug des Verbundobjektes B, kann demgegenüber durch den Anbieter institutionalisiert werden. Zum einen kann der Verbund obligatorisch gestaltet werden, d.h. beide Verbundobjekte werden im Rahmen eines "pure bundling" angeboten[29]. In diesem Fall können beide Verbundobjekte nur noch als Leistungsbündel bezogen werden. Damit wird deutlich, daß ein solcher Bezugsverbund maßgeblich einen Profilierungsverbund bestimmt. Die Intensität des Profilierungsverbundes wird darüber hinaus von nachfragerbezogenen Determinanten bestimmt.

Aus den in Abb. 11 dargestellten Verbundeffekten sowie der Diskussion der mit dem Angebot von Value-Added Services verfolgten Ziele läßt sich die Profilierung als zentrales Ziel herausarbeiten. Im Rahmen dieser Arbeit interessiert dabei insbe-

---

27 Zur Unterscheidung in symmetrische und asymmetrische Verbunde vgl. Poggenpohl, M., Verbundanalyse im Einzelhandel auf der Grundlage von Kundenkarteninformationen, a.a.O., S. 85 ff.; Böcker, F., Die Bestimmung der Kaufverbundenheit von Produkten, Schriften zum Marketing, Hrsg.: Dichtl, E., Böcker F., Band 7, Berlin 1978, S. 82 f.

28 Diese entstehen zum einen aus den a posteriori vorzugebenden Kausalvermutungen hinsichtlich der Richtung der Verbundwirkung. Zum anderen ergeben sich dann Meßprobleme, wenn ein obligatorischer Verbund besteht, da keine Kausalität mehr bestätigt werden kann und sich eine Messung erübrigt.

29 Zur Darstellung der einzelnen Bündelungsoptionen vgl. Telser, L.G., A Theory of Monopoly of Complementary Goods, in: JoB, April 1979, S. 211 ff.; Schmalensee, R., Gaussian Demand and Commodity Bundling, in: JoB, January 1984, S. 211 ff.; Guiltinan, J.P., The Price Bundling of Services: A Normative Framework, a.a.O., S. 74 ff.; Simon, H., Preisbündelung, in: ZfB, Heft 11, 1992, S. 1213 ff.; Meffert, H., Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing, a.a.O., S. 315 ff.

sondere die Profilierung und Differenzierung von Primärleistungen eines Unternehmens durch das Angebot von Value-Added Services. Abb. 11 unterstreicht die Komplexität der zu treffenden Entscheidungen zur Erreichung der angestrebten Profilierungseffekte.

Damit bleibt zu untersuchen, welche grundsätzlichen **strategischen Stoßrichtungen** mit dem Angebot von Value-Added Services und Primärleistung verfolgt werden können, um eine Profilierung zu ermöglichen. In diesem Zusammenhang kann zwischen Profilierung im Wettbewerbsumfeld durch eine Preis-Mengen-Strategie auf der einen Seite und durch eine Präferenzstrategie auf der anderen Seite und damit hinsichtlich unterschiedlicher abnehmergerichteter Marktteilnehmerstrategien unterschieden werden[30]. Die beiden strategischen Optionen können sich dabei sowohl auf die Primärleistung als auch auf Value-Added Services beziehen. Damit ergibt sich die in **Abb. 12** aufgezeigte Vierfelder-Matrix.

Die Konstellation in Feld 1 der Matrix soll als "stringente Preis-Mengen-Strategie" bezeichnet werden. Eine Kostenführerschaft im Bereich der Primärleistung wird an den Konsumenten weitergegeben. Bei Verfolgung einer Preis-Mengen-Strategie im Sekundärleistungsbereich werden in der Regel Muß-Dienstleistungen und keine Value-Added Services abgeboten.

Im Feld 2 zeichnet sich das Leistungsangebot des Anbieters durch eine hohe Präferenz aus Konsumentensicht aus. Die Anbieter sehen sich nicht veranlaßt, die Präferenzwirkung durch das Angebot entsprechender Value-Added Services zu unterstreichen. Damit eine derartige Vorgehensweise sinnvoll erscheint, muß hinsichtlich der Primärleistung ein nicht einholbarer Präferenzvorteil aus Kundensicht bestehen, weshalb hier die Bezeichnung "Strategie des Primärleistungsmonopols" gewählt wird. Eine derartige Strategie wurde über einen langen Zeitraum von der Deutschen Bundespost verfolgt.

---

30 Zum Begriff der abnehmergerichteten Marktteilnehmerstrategie vgl. Meffert, H., Marketing Management, a.a.O., S. 119 f.; Meffert, H., Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing, a.a.O., S. 152 ff. Die Begriffsinhalte entsprechen denen der Marktstimulierungsstrategie in der Strategiesystematik von Becker. Vgl. Becker, J., Marketing-Konzeption, 5. Aufl., München 1994, S. 291. Darüber hinaus entspricht die Preismengen-Strategie der Kostenvorteilsstrategie und die Präferenzstraegie der Differenzierungsstrategie im Sinne von Porter. Vgl. Porter, M.E., Wettbewerbsstrategie, a.a.O., S. 62 ff. Der Unterschied zu den Wettbewerbsvorteilsstrategien Porters ist die Betonung der Wahrnehmung einzelner Wettbewerbsvorteile aus Sicht des Kunden im Rahmen der abnehmergerichteten Marktteilnehmerstrategien. Vgl. Meffert, H., Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing, a.a.O., S. 190.

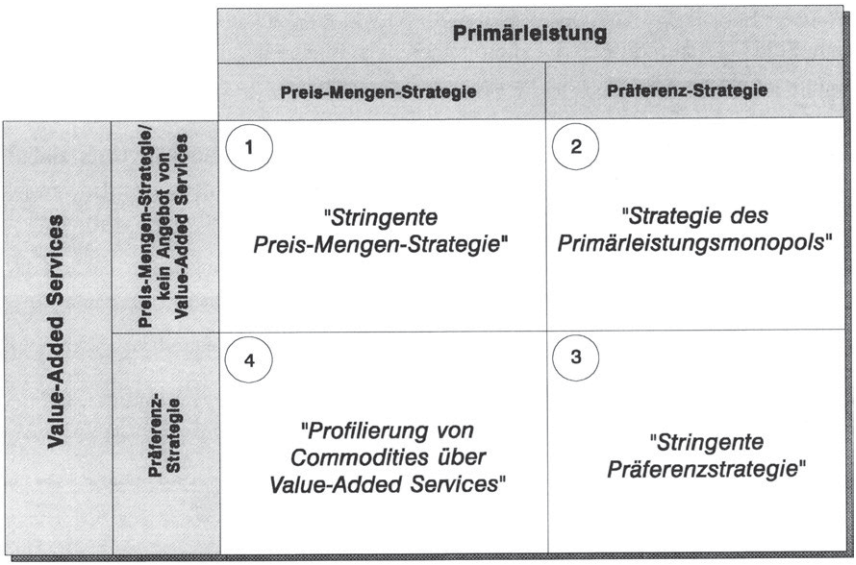

Abb. 12: Marktteilnehmerstrategische Stoßrichtungen im Primärleistungs- und Value-Added Service-Bereich

Die Felder 3 und 4 stellen die für den weiteren Gang der Untersuchung relevanten Ausprägungen dar. Im Feld 3 wird eine "stringente Präferenzstrategie" verfolgt, da die auf der Primärleistungsebene wahrgenommenen Leistungsvorteile aus Kundensicht im Rahmen des Angebots von Value-Added Services verstärkt werden. Allerdings stellt eine derartige Konstellation sicherlich die Ausnahme dar. Wie bereits eingangs des Teils A erläutert, gleichen sich die Primärleistungen von Unternehmen immer mehr an, so daß hier in vielen Branchen von "commodities"[31] im Primärleistungsbereich gesprochen werden kann[32]. Dies stellt die gegenwärtig vorherrschende Ausgangssituation von Unternehmen im Konsumgüter- und Dienst-

---

31 Durch die Möglichkeit der Zusammenstellung kundenindividueller Problemlösungspakete aus standardisierten Leistungsmodulen kann allerdings auch bei solch individualisierten Leistungen eine Preis-Mengen-Strategie verfolgt werden.

32 Vgl. z.B. für den Bereich der Fluggesellschaften: Söderlund, M., Market orientation and the firm's market intelligence: An empirical study of what airlines want to know about their customers, in: Marketing: Its Dynamics and Challenges, Proceedings of the 23rd Annual Conference of the European Marketing Academy, Hrsg: Bloemer, J., Lemmink, J., Kasper, H., Maastricht 1994, S. 966.

leistungsbereich dar. Durch das Angebot von Value-Added Services versuchen die dem Feld 4 zuzuordnenden Unternehmen leistungsbedingte Präferenzen aufzubauen, um so eine Profilierung im Wettbewerb erreichen zu können[33].

Die angestrebte Profilierung im Wettbewerbsumfeld kann dabei in **Unterziele**[34] heruntergebrochen werden, um Richtgrößen für die Generierung und Bewertung von Value-Added Services im Rahmen dieser Arbeit zu erhalten[35] (vgl. **Abb. 13**).

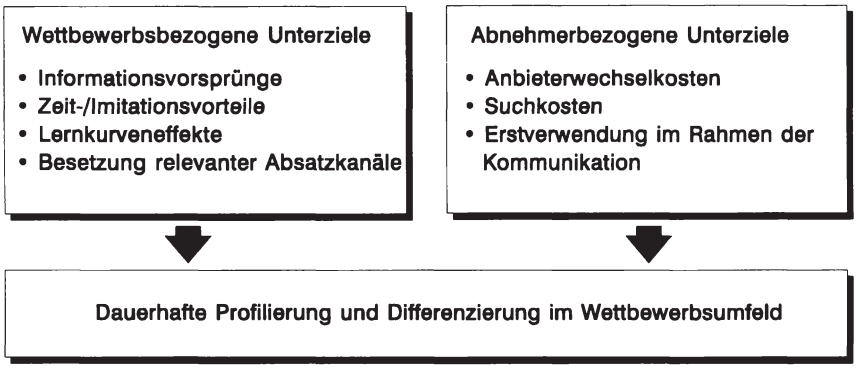

Abb. 13: Unterziele der Profilierung und Differenzierung im Wettbewerbsumfeld

Zunächst besitzen die potentiellen Nachahmer aufgrund von bestehenden Informationsasymmetrien deutliche Wettbewerbsnachteile. Leistungserstellungsprozeß und

---

33 Die Portersche Unterscheidung in Preis-Mengen- und Präferenzstrategie wird von Gilbert und Strebel um eine sogenannte "Outpacing-Strategie" ergänzt. Damit ist ein Strategiewechsel zwischen den beiden genannten Grundstrategien gemeint, was sich insbesondere mittels des Angebotes von Value-Added Services durchführen läßt. So könnte eine Preis-Mengen-Strategie im Primärleistungsbereich zunächst aufgrund der Homogenität der Leistung zu Wettbewerbserfolgen führen. Um Wettbewerbsvorteile gegenüber aufkommenden Konkurrenten aufrechterhalten zu können, kann dann mittels des Angebotes von Value-Added Services auf eine Präferenzstrategie umgeschwenkt werden. Vgl. zu den genannten Strategieoptionen: Gilbert, X., Strebel, P.J., Outpacing Strategies, in: IMEDE, Perspectives for Managers, Heft 2, 1985; Kleinaltenkamp, M., Die Dynamisierung strategischer Marketingkonzepte, in: ZfBF, Heft 1, 1987, S. 31 ff.

34 Vgl. Fisher, R.J., Durable Differentiation Strategies for Services, in: JoSM, Heft 1, 1991, S. 21 ff.

35 Damit sind insbesondere Fragestellungen hinsichtlich des Markteintrittszeitpunktes bzw. die aus einer Einführung innovativer Value-Added Services resultierenden Vorteile angesprochen. Vgl. zu einer umfassenden Diskussion des Markteintrittszeitpunktes im Dienstleistungsbereich Meffert, H., Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing, a.a.O., S. 182 ff.

Leistungskonsumtion fallen häufig zusammen und stellen sich aufgrund der Integration des externen Faktors in den Leistungserstellungsprozeß oft sehr heterogen dar. Vorliegende Standards im Rahmen der Leistungserstellung lassen sich damit für Außenstehende vielfach nur ungenau erkennen und sind damit als **Informationsvorsprünge** zu kennzeichnen[36].

Selbst wenn durch intensive Konkurrenzbeobachtung derartige Informationsvorsprünge abgebaut werden können, so bestehen dennoch Imitationsdefizite, da die Qualität der Value-Added Services in hohem Maße durch die auf seiten des Dienstleistungsanbieters am Leistungserstellungsprozeß beteiligten Mitarbeiter bestimmt wird. Um Qualifikationsdefizite der eigenen Mitarbeiter gegenüber Mitarbeitern von Unternehmen mit bereits am Markt befindlichen Value-Added Services (etablierte Anbieter) aufholen zu können, sind oft erst langfristig wirksame Maßnahmen im Rahmen des internen Marketing[37] notwendig. Somit besitzen die etablierten Anbieter **zeitliche Imitationsvorteile**.

Weiterhin besteht die Möglichkeit zur Realisierung von **Lernkurveneffekten** für diejenigen Unternehmen, die als erste innovative Value-Added Services am Markt anbieten. Derartige Lernkurveneffekte sind allerdings im Dienstleistungsbereich vielfach deutlich schwächer ausgeprägt als im Sachgüterbereich[38].

Im Rahmen der wettbewerbsbezogenen Unterziele besteht bei Value-Added Services, die über einen unternehmensfremden Distributionskanal betrieben werden, schließlich noch die Möglichkeit einer **Besetzung relevanter Absatzkanäle**. Darüber hinaus ist denkbar, daß bestimmte externe Anbieter von Dienstleistungen bzw. Value-Added Services exklusiv für das eigene Unternehmen verpflichtet werden[39].

---

36 Allerdings bestehen im Dienstleistungsbereich rechtlich eingeschränkte Möglichkeiten der Absicherung von Innovationsvorsprüngen. Vgl. Meffert, H., Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing, a.a.O., S. 184.

37 Zum internen Marketing vgl. Stauss, B., Schulze, H.S., Internes Marketing, in: Marketing ZFP, Heft 3, 1990, S. 149 ff.

38 Vgl. zu Lernkurveneffekten als Teilbereich von Erfahrungskurveneffekten Thiesing, E.-O., Strategische Marketingplanung in filialisierten Universalbanken, Frankfurt, Bern 1986, S. 103; Meffert, H., Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing, a.a.O., S. 132 f.

39 Die Exklusivität wird dabei im Regelfall auf die eigene Branche beschränkt bleiben. Vgl. zu dieser Situation beim Zukauf von Clubleistungen: Wiencke, W., Clubmanagement: Selber stricken oder Kompetenz einkaufen, in: à la Card, Heft 16, 1992, S. 6 ff.

Neben den vorgestellten Unterzielen können auch über **abnehmerbezogene Unterziele** dauerhafte Profilierungs- und Differenzierungsvorteile im Wettbewerbsumfeld etabliert werden.

In diesem Zusammenhang sind die **Anbieterwechselkosten** zu nennen, die im Dienstleistungsbereich aufgrund des als höher wahrgenommenen Kaufrisikos deutlich stärker als im Sachgüterbereich ausfallen können. Gründe für ein derartig erhöhtes Kaufrisiko liegen in den dienstleistungsimmanenten Eigenschaften (Immaterialität, Schwierigkeit des Wettbewerbsvergleiches vor Inanspruchnahme, Abhängigkeit des Leistungsergebnisses von der Integration des externen Faktors) begründet[40]. Diese Risikowahrnehmung konnte in verschiedenen Untersuchungen nachgewiesen werden[41].

Darüber hinaus können im Bereich von Value-Added Services die dienstleistungsspezifisch hohen **Suchkosten** als Markteintrittsbarrieren für Wettbewerber und damit als Profilierungs- und Differenzierungsziel verstanden werden[42].

Schließlich bleibt noch die Möglichkeit der **Erstverwendung von Value-Added Services im Rahmen der Kommunikation** zu nennen. Diejenigen Anbieter, die mit einem innovativen Value-Added Service zuerst den Markt besetzen, können dies auch exklusiv werblich herausstellen, da die Kommunikation der relevanten Wettbewerber sich gerade nicht auf dieses Leistungsfeld stützen kann[43].

---

40 Vgl. Fryar, C.R., What's Different About Services Marketing, in: JoSM, Vol. 5, Heft 4, Fall 1991, S. 53 ff.; Zeithaml, V.A., How Consumer Evaluation Processes Differ between Goods and Services, a.a.O., S. 39 ff.; Friedman, M.L., Smith, L.J., Consumer Evaluation Processes in a Service Setting, in: JoSM, Heft 2, 1993, S. 47 ff.; Gabbot, M., Hogg, G., Consumer Behaviour and Services: A Review, in: JoMM, Heft 10, 1994, S. 311 ff.; Meffert, H., Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing, a.a.O., S. 84.

41 Vgl. z.B. Lutz, R., Reilly, P.J., An Exploration of the Effects of Perceived Social and Performance Risk on Consumer Information Acquisation, in: Advances in Consumer Research, Hrsg.: Ward, S., Wright, P., Urbana, Ill. 1973, S. 393 ff.; Murray, K.B., A Test of Services Marketing Theory: Consumer Information Acquisition Activities, in: JoM, January 1991, S. 10.

42 Vgl. Zeithaml, V.A., How Consumer Evaluation Processes Differ between Goods and Services, a.a.O., S. 39 ff.

43 Als aktuelles Beispiel kann die Vergabe von Eintrittskarten zu Konzerten der "Rolling Stones" durch VAG-Händler angeführt werden.

1.2 Ausgestaltungsformen von Value-Added Services

1.21 Entscheidungstatbestände im Rahmen des Angebotes von Value-Added Services

Value-Added Services verfügen über zahlreiche Ausgestaltungsoptionen. Diese sind sinnvollerweise in einem eigenen Marketing-Mix zusammenzufassen[44]. Die Ausprägungen der Mix-Elemente lassen sich hierzu anhand eines Paradigmas[45] darstellen:

An wen wird	(Festlegung der Zielsegmente mit entsprechenden Potentialen)
welche Leistung	(Leistungspolitik)
wie	(Leistungs-, Distributions- und Kommunikationspolitik)
wann	(Leistungs- und Distributionspolitik)
wo	(Distributionspolitik)

von wem erbracht?

Beabsichtigt beispielsweise ein Automobilhersteller die Einführung einer telefonischen Hotline, so muß eine Vielzahl von Ausgestaltungsoptionen festgelegt werden. Unter Bezugnahme auf das Paradigma sind somit folgende Entscheidungen zu treffen:

- Wer kann die Hotline in Anspruch nehmen (**an wen**)?
  (Händler, aktuelle Kunden, potentielle Kunden)
- Bezüglich welcher Problemstellung soll die Hotline **welche Leistung** erbringen?
  (Probleme mit Händlern, Kundendienst; Informationen zu neuen Automobilen; Informationen zu technischen Spezifikationen; Anfragen zum Motorsport usw.)
- Erfolgt ein Bundling mit anderen Leistungen (**wie**)?
  (z.B. Hotline im Rahmen der Garantie)

---

44 Vgl. zu einer ähnlichen Zuordnung eines eigenen Marketing-Mix zu einer Sekundärdienstleistung: Meffert, H., Kundendienstpolitik, a.a.O., S. 100.

45 Vgl. Meffert, H., Marketing, in: Management-Enzyklopädie, Band 4, München 1971, S. 392; Meffert, H., Marketingforschung und Käuferverhalten, 2. Aufl., Wiesbaden 1992, S. 22.

- Zu welchen Konditionen kann die Hotline in Anspruch genommen werden (**wie**)?
  (Gebührenfrei durch 130er-Nummer, Gebühren für Ortsgespräch, reguläre Telefongebühren, zusätzliche Gebühr für die Informationsleistung)

- Welche Kommunikationsanstrengungen sollen unternommen werden, um einen bestimmten Bekanntheits- und damit auch letztlich Nutzungsgrad zu erreichen (**wie**)?

- **Wann** kann die Hotline in Anspruch genommen werden?
  (24 Stunden vs. begrenzter Zeitraum)

- Über welche Kanäle ist die Leistung anzubieten; **wo** sitzen die Ansprechpartner?
  (regionale Anprechpartner und Telefone vs. Bündelung für das gesamte Bundesgebiet)

- **Von wem** wird die Hotline betrieben?
  (Unternehmung selbst vs. Ausgliederung an Dritte)

Abhängig von der Art des Value-Added Service sind darüber hinaus weitere Optionen festzulegen bzw. Fragestellungen zu beantworten. Um eine systematische Behandlung dieser Fragestellungen zu erreichen, sind die wichtigsten Entscheidungen losgelöst von Einzelfällen in ihrer grundlegenden Struktur zu diskutieren.

Zunächst ist der Bezugskreis der Value-Added Services festzulegen (**an wen?**). Hier ist insbesondere zwischen aktuellen und potentiellen Kunden der Primärleistung des Unternehmens zu unterscheiden. Neben möglichen Deckungsbeitrags- und Profilierungszielen ergibt sich eine Akzentuierung der Ziele Kundenbindung (Beschränkung auf aktuelle Kunden) und Neukundenakquisition (Ausdehnung des Bezugskreises auf potentielle Kunden). Darüber hinaus sind Abstufungen im Bereich der aktuellen Kunden denkbar und zur Intrabrand-Profilierung üblich. So kann die Beziehbarkeit einzelner Leistungen an bestimmte Kriterien gebunden sein. Hierzu zählen:

- Umfang bisher bezogener Leistungen in Einheiten oder Umsatz bemessen (z.B. Benutzung von VIP-Lounges der Fluggesellschaften[46]).

- zeitliche Zugehörigkeit zum Kundenstamm (z.B. unterschiedliche Karten im Bertelsmann Buchclub in Abhängigkeit von der Dauer der Zugehörigkeit[47]).

---

46 Vgl. Deutsche Lufthansa AG (Hrsg.), Zahlen. Daten. Fakten. Ausgabe 1994, Köln 1994, S. 3.

Neben der bisherigen zeitlichen Zugehörigkeit kann auch die vermutete zukünftige Zugehörigkeit herangezogen werden, die in einer Verknüpfung mit kundenspezifischen Deckungsbeiträgen den Kundenwert liefert[48].

- bestimmter Status des Konsumenten (insbesondere Fluggesellschaften lassen Prominenten verschiedene Value-Added Services zukommen, um die Signalwirkung dieser Personen auf sonstige aktuelle und potentielle Kunden auszunutzen).

- demographische Merkmale (Wohnort, Alter etc.)

- formale Eintrittshürde (Unternehmen können den Bezug von Value-Added Services an formale Eintrittsverfahren binden; in diesem Zusammenhang sei insbesondere auf die zahlreichen Kundenclubs verwiesen. Die Zugehörigkeit zum Club kann wiederum an den Erwerb der Primärleistung, an eine formale Beitrittserklärung oder aber an bestimmte Leistungskriterien gebunden sein[49]).

In einem zweiten Schritt erfolgt die Konkretisierung der Leistung (**welche Leistung?**) durch die Festlegung einzelner Leistungselemente. Zusätzlich bedarf es einer Konkretisierung der Ideen hinsichtlich kontrahierungs-, distributions- und kommunikationspolitischer Parameter[50] (**wie**, **wann** und **wo**?).

Im Rahmen der Generierung und Konkretisierung von Value-Added Services sind insbesondere im Bereich der **Kontrahierungspolitik** umfangreiche Entscheidungen zu treffen. Zunächst ist festzulegen, ob das Angebot entgeltlich oder unentgeltlich erfolgt. Diese Entscheidung wird wesentlich durch die mit dem Angebot der Serviceleistung verfolgten Ziele determiniert. Die Preissetzung kann sich damit in der Regel nicht auf eine Betrachtung des jeweiligen Value-Added Service beschränken, son-

---

47 Vgl. Meffert, H., Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing, a.a.O., S. 591.

48 Vgl. zum Konzept des Kundenwertes Meffert, H., Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing, a.a.O., S. 146 ff.

49 Vgl. Wiencke, W., Clubmanagement, a.a.O., S. 6 ff.; Uhrig, M., Kundenkarten: Juristische Klippen, in: à la Card, Heft 2, 1993, S. 22 f.

50 Im Rahmen dieser Arbeit wird von einer Unterteilung des Marketing-Mix in mehr als die klassischen vier Bereiche abgesehen. Die von Magrath vorgeschlagenen zusätzlichen Mix-Bereiche können den anderen Mixbereichen bzw. dem Instrumentarium der Implementierung zugeordnet werden. Vgl. zu den beiden Auffassungen Magrath, A.J., When Marketing Services, 4 Ps Are Not Enough, in: Business Horizons, May/June 1986, S. 44 ff.; Meffert, H., Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing, a.a.O., S. 251.

dern muß die Wirkung auf den Umsatz der Primärleistung und/oder anderer Sekundärleistungen berücksichtigen[51].

Derartige Beziehungsstrukturen können beim entgeltlichen Angebot von Value-Added Services sehr unterschiedlich gestaltet werden. Zunächst ist danach zu unterscheiden, mit welcher Leistung der betreffende Value-Added Service in Verbindung gebracht wird (Primärleistung vs. andere Sekundärleistung). Darüber hinaus ist die Art der Preisbündelung beider Leistungen festzulegen. Hier werden verschiedene Formen unterschieden. Zum einen können zwei Leistungen ausschließlich zusammen zu einem Gesamtpreis im Rahmen eines Bezugsverbundes vermarktet werden. In diesem Fall wird von einem "pure bundling" gesprochen[52]. Gibt es für den Konsumenten eine Wahlmöglichkeit zwischen gemeinsamem und getrenntem Bezug der Objekte, handelt es sich um ein "mixed bundling". Entbündelung oder "unbundling" kennzeichnet die ausschließliche Möglichkeit des separaten Bezugs. **Abb. 14** gibt eine Matrix wieder, die beide genannten Unterscheidungskriterien miteinander verbindet und Beispiele für die sich ergebenden Konstellationen liefert[53].

Die gezeigten Beispiele verdeutlichen die Voraussetzungen einer sinnvollen Bündelung von Primärleistung und Value-Added Services. Dazu zählen:

- Deutliche Affinität der zu bündelnden Leistungen; in der Regel in Form eines sachlichen Ge- und/oder Verbrauchszusammenhangs.

- Zeitliche Entsprechung der Inanspruchnahme beider Leistungsbestandteile. Hier kommt die fehlende Lagermöglichkeit der in der Regel immateriellen Dienstleistung zum Tragen. Allerdings kann eine fehlende zeitliche Entsprechung durch zeitgleichen Verkauf bzw. Gewährung von Anrechten auf die Dienstleistung ausgeglichen werden. Dies bietet sich insbesondere für den Fall an, daß der Zeitpunkt der Erbringung von Value-Added Services zunächst ungewiß ist (z.B. Mobilitätsgarantie eines Automobilherstellers).

---

51 Vgl. Simon, H., Preispolitik für industrielle Dienstleistungen, a.a.O., S. 189.

52 Zur Thematik der Preisbündelung vgl. Guiltinan, J.P., The Price Bundling of Services, a.a.O., S. 74 ff.; Simon, H., Preisbündelung, a.a.O., S. 1213 ff.; Diller, H., Preisbaukästen als preispolitische Option, in: WiSt, Heft 6, 1993, S. 270 ff.; Meffert, H., Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing, a.a.O., S. 315 ff.

53 Die Beispiele gelten nur für einen bestimmten Anbieter. Sie sind allerdings so gewählt, daß sie für den Großteil der Unternehmen innerhalb der betrachteten Branche in der Bundesrepublik Deutschland zutreffen. Das erstgenannte Beispiel bezieht sich jeweils auf den Fall, daß die Primärleistung ein Sachgut darstellt, während das zweite Beispiel jeweils von einer Primärdienstleistung ausgeht.

Art der Objekte		Formen der Preisbündelung		
		unbundling	mixed bundling	pure bundling
	Value-Added Service mit Primärleistung	•Haftpflichtversicherung und Automobil •Gastronomie in Erlebnisparks	•Kundendienstpaket und Computer •Skipaß und Hotel	•Erweiterte Neuwagengarantie und Automobil •Zeitschriftenangebot ("Inflights") bei Linienflügen
	Value-Added Service mit Value-Added Service	•SB-Waschplatz und SB-Werkstatt im Automobilbereich •Tenniskurs und Tauchkurs im Rahmen einer Pauschalreise	•Anlieferung und Installation eines EDV-Gerätes •Skipaß und Skikurs im Rahmen einer Hotelbuchung	Serviceleistung im Rahmen von Kundenclub-Konzepten •Automobilhersteller •Fluglinien

Abb. 14: Formen der Preisbündelung beim Angebot von Elementen eines Leistungsprogramms

Vor dem Hintergrund der mit dem Angebot von Value-Added Services verfolgten Ziele sind auch die Entscheidungen im Bereich der **Kommunikationspolitik** vorzunehmen[54]. Abgesehen von der generellen Schwierigkeit der Trennung von Leistungserstellung und kommunikativen Aktivitäten im Bereich personalintensiver Dienstleistungen[55] ist hier festzulegen, zu welchem Grad eine Integration Value-Added Service-spezifischer Elemente in die Werbebotschaft der Primärleistung vorgenommen wird. Denkbar sind hier nebeneinander geschaltete Kommunikationsaktivitäten für Primärleistung (Automobil) und Value-Added Service ("Road Side Assistance" bzw. Pannendienst).

---

54 Generell können aber kommunikationspolitische Entscheidungen im Anschluß an die in den Teilen C und D dieser Arbeit zu diskutierenden Generierungs- und Bewertungsprozesse vorgenommen werden, falls nicht der betreffende Value-Added Service ausgeprägt kommunikativen Charakter besitzt (z.B. Kundenzeitschrift, Hotline) und somit ein hoher Überschneidungsgrad zwischen Kommunikations- und Leistungspolitik vorliegt.

55 Vgl. Meffert, H., Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing, a.a.O., S. 284.

Distributionspolitische Entscheidungen haben sich im Rahmen des Angebots von Value-Added Services an den Dienstleistungsspezifika auszurichten. Durch die Simultanität von Produktion und Konsum sind Dienstleistungen selbst, sofern vom Fall der veredelten Dienstleistung[56] abgesehen wird, nicht wie Sachgüter handelbar. Allerdings kann das Leistungsversprechen, also ein Anrecht auf den Bezug der Value-Added Services, vertrieben werden[57]. So können Value-Added Services beispielsweise über Kundenclubs, über Verkaufsorgane des Anbieters der Primärleistung, über Händler der Primärleistung oder über sonstige Dritte vertrieben werden.

Neben dem Vertrieb über Dritte bietet sich auch die Erbringung der Value-Added Services durch unternehmensexterne Dienstleister an. In diesem Zusammenhang muß die Fragestellung beantwortet werden, **von wem** die Leistung erbracht wird. Der tatsächliche Erbringer der Leistung muß dabei nicht mit dem Anbieter aus Kundensicht übereinstimmen. So kann etwa ein Kundenclub von einem dritten Dienstleistungsunternehmen betreut werden, ohne daß dies dem Kunden bekannt ist. Aus Unternehmenssicht muß eine Make-or-buy-Entscheidung getroffen werden[58]. In diesem Zusammenhang ist von Bedeutung, ob die Kenntnis des tatsächlichen Leistungsträgers Auswirkungen auf die Nutzenbeurteilung durch den Konsumenten hat[59].

Die Vielzahl der notwendigen Entscheidungen wird in der Literatur vielfach zu zwei zentralen Fragestellungen zusammengefaßt[60]:

---

56 Zum Begriff der veredelten Dienstleistungen vgl. Meyer, A., Die Automatisierung und Veredelung von Dienstleistungen, a.a.O., S. 25 ff.

57 Hier handelt es sich um ein Versprechen des Dienstleistungsanbieters, zu einem späteren Zeitpunkt eine mehr oder weniger genau definierte Leistung zu erbringen. Die Verpflichtung wird häufig an ein materielles Trägermedium gebunden (z.B. Eintrittskarte, Versicherungspolice). Vgl. Meffert, H., Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing, a.a.O., S. 321.

58 Vgl. Engelhardt, W.H., Reckenfelderbäumer, M., Trägerschaft und organisatorische Gestaltung industrieller Dienstleistungen, in: Industrielle Dienstleistungen, Hrsg.: Simon, H., Stuttgart 1993, S. 268 ff.

59 So versucht z.B. die Deutsche Bahn, im Rahmen einer Kooperation mit McDonald´s deren Präferenzvorteile aus Konsumentensicht auszunutzen.

60 Vgl. Vandermerwe, S., Rada, J., Servitization of Business, a.a.O., S. 314 ff.; Cooke, P.N.C., Value-added strategies in Marketing, a.a.O., S. 20 ff.; Kucher, E., Hilleke, K., Value Pricing Through Conjoint Measurement: A Practical Approach, in: EMJ, Heft 3, 1993, S. 283 ff.; Anderson, J.C., Narus, J.A., Capturing the Value of Supplementary Services, a.a.O., S. 75.

- Welche Value-Added Services werden mit welchen Leistungsparametern angeboten?

- Welche preispolitischen Optionen sollen gewählt werden?

Bei der Beantwortung dieser zentralen Fragestellungen sind die situativen Rahmenbedingungen zu berücksichtigen.

1.22 Einfluß situativer Rahmenbedingungen auf die Ausgestaltung von Value-Added Services

Verschiedene situative Faktoren begünstigen das Angebot von Value-Added Services. Aus Plausibilitätsüberlegungen sowie Literaturmeinungen[61] läßt sich ableiten, daß die Intensität[62] des Angebotes von Value-Added Services vielfach um so höher ausfällt,

(1) je homogener die Primärleistungen in einer Branche ausfallen[63].

Da viele Dienstleistungen durch die Integration des externen Faktors ein Mindestmaß an Heterogenität aufweisen, wäre der Sachgüterbereich stärker für das Angebot von Value-Added Services prädisponiert. Die Homogenität bezieht sich dabei auf die Summe der vom Kunden wahrgenommenen Leistungsmerkmale. Im Sachgüterbereich zählen dazu Faktoren wie Design, Lebensdauer, Material. Darüber hinaus kann auch eine sehr ähnliche Preisstellung der relevanten Wettbewerbsangebote zu einer Homogenitätsvermutung auf Kundenseite führen. Damit ist bereits das nächste Kriterium angesprochen, das einerseits einen Bestimmungsfaktor der Homogenität darstellt, andererseits besser operationalisierbar ist.

(2) je länger die Primärleistung bereits auf dem Markt angeboten wird bzw. welche Lebenszyklusphase zum Zeitpunkt der Betrachtung vorliegt[64].

---

61 Vgl. Stoetzer, M.-W., Value-Added Services, a.a.O., S. 388 ff.; Koss, L., The great marketing debate: Discounting vs. value-added services, a.a.O., S. 57 ff.; Vandermerwe, S., Quality in Services, a.a.O., S. 45 ff.

62 Die Erfassung der Intensität des Angebotes von Value-Added Services ist mit erheblichen empirischen Meßproblemen belastet. Dies liegt zum einen an den bisher beschriebenen Serviceketten, die sich nicht zwingend in einzelne Serviceelemente aufspalten lassen. Zum anderen werden zahlreiche Value-Added Services unentgeltlich oder zu einem stark subventionierten Preis angeboten, so daß für eine Erfassung nur das Mengengerüst zur Verfügung steht.

63 Vgl. Vandermerwe, S., Rada, J., Servitization of Business, a.a.O., S. 314 f.

64 Vgl. Elbl, T., Wolfrum, B., Situative Determinanten für die Dimensionierung industrieller Dienstleistungen, a.a.O., S. 124 ff.

Entscheidend ist dabei der Zeitpunkt, zu dem eine objektiv neue Leistung vorlag[65]. Hier ist davon auszugehen, daß durch den Eintritt von neuen Marktteilnehmern im Zeitablauf eine Angleichung der angebotenen Primärleistung erfolgt[66].

(3) je einfacher für den jeweiligen Anbieter die Implementierung von Value-Added Services ist.

In diesem Bereich haben institutionelle Dienstleistungsunternehmen deutliche Vorteile, da Herstellerbetriebe zum einen Systeme, Strukturen und Kultur zumindest überdenken müssen. Zum anderen verfügen derartige Unternehmen vielfach nicht über eine im Rahmen des Angebotes von Value-Added Services hilfreiche Dienstleistungsmentalität[67].

(4) je schlechter das subjektiv wahrgenommene Preis-/Leistungsverhältnis der Primärleistung bewertet wird.

Hier übernehmen die Value-Added Services eine Kompensationsfunktion.

(5) je höher der Preis für die zu betrachtende Primärleistung liegt.

Mit steigendem Preis ist davon auszugehen, daß Kunden sich in geringerem Maße mit dem bloßen Angebot einer Primärleistung zufriedengeben.

(6) je länger die Kundenbeziehung andauert.

Insbesondere bei langjährigen Beziehungen zum Unternehmen dürfte der Kunde eine Anerkennung in Form von sinkenden Preisen oder aber verbesserten Leistungsangeboten erwarten[68].

(7) je intensiver der Wettbewerb auf Primärleistungsebene ist.

---

65 Zur Unterscheidung von objektivem und subjektivem Innovationsbegriff vgl. Laakmann, K., Innovations-Marketing, in: Lexikon der aktuellen Marketingbegriffe, Hrsg.: Meffert, H., Wien 1994, S. 93 f.

66 Vgl. Meffert, H., Marketing Management, a.a.O., S. 210 ff.

67 Vgl. Laakmann, K., Marketing von Value-Added Services, a.a.O., S. 53 ff. Zu grundsätzlichen Anforderungen an die Implementierung im Dienstleistungsbereich vgl. Meffert, H., Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing, a.a.O., S. 329 ff.

68 Zu einer derartigen Vorgehensweise vgl. die Aktivitäten des Bertelsmann Buchclubs, dargestellt bei: Meffert, H., Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing, a.a.O., S. 591. In Verbindung mit dem letzen Kriterium kann abgeleitet werden, daß das Angebot von Value-Added Services vom Kundenwert abhängt, der als diskontierter Wert der zukünftig mit dem Kunden zu realisierenden Deckungsbeiträge interpretiert werden kann. Zur Definition und Interpretation des Kundenwertes vgl. Meffert, H., Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing, a.a.O., S. 146.

Gerade hier wird eine Profilierung über Value-Added Services zu einer Abschwächung der Wettbewerbsintensität für das jeweilige Unternehmen führen.

(8) je intensiver die betrachteten Value-Added Services in der Vergangenheit angeboten wurden.

Hier ist davon auszugehen, daß Value-Added Services im Zeitablauf zu Soll- oder gar Mußleistungen werden.

(9) je deutlichere Internalisierungsmöglichkeiten bisher vom Konsumenten selbst oder aber von Wettbewerbern aus anderen Branchen erbrachter Leistungen bestehen[69].

(10) je komplexer und erklärungsbedürftiger die Primärleistungen sind.

Hier wird gleichzeitig die Art der anzubietenden Value-Added Services vorbestimmt. Es kann sich hier z.B. um Schulungen sowie Wartungs- und Reparaturarbeiten handeln.

(11) je stärker die Unternehmung durch den Markteintritt von Unternehmen aus anderen Branchen bedroht ist.

So sehen sich die lastkraftwagenproduzierenden Unternehmen durch den Markteintritt von innovativen Dienstleistungsunternehmen bedroht, die über das Angebot von Full-Service-Leasing hinausgehende Angebote im Bereich des Contract Hire entwickeln[70]. Hier sind insbesondere Hersteller technisch komplexer Investitionsgüter betroffen. Als weiteres Beispiel kann die EDV-Branche genannt werden[71]. Das Angebot von Value-Added Services stellt in diesem Zusammenhang die Schaffung von Markteintrittsbarrieren dar.

Mittels der genannten Einflußfaktoren kann ein Unternehmen vorrangig ableiten, ob generell ein Angebot von Value-Added Services erfolgen sollte. Um die Art der anzubietenden Value-Added Services bestimmen zu können, muß stets vor dem

---

69 Hier sei auf die prozeßorientierte Betrachtung zur Ermittlung der sachlichen Affinität von Verbundobjekten in Kap. 1.1 dieses Teils der Arbeit verwiesen. Zu den Internalisierungsmöglichkeiten vgl. Corsten, H., Externalisierung und Internalisierung als strategische Optionen von Dienstleistungsunternehmen, in: Dienstleistungsqualität, Hrsg.: M. Bruhn, B. Stauss, Wiesbaden 1991, S. 165 ff.; Meffert, H., Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing, a.a.O., S. 50 ff.

70 Diese Dienstleister treten zwar auch als LKW-Käufer auf, können aber aufgrund von Mengeneffekten mit deutlich höherer Nachfragemacht auftreten. Vgl. o.V., Charterway, Joint Venture Mercedes-Debis, in: Handelsblatt, 06.04.1992, S. 22; Demberg, G., Vom Full-Service-Leasing zum Charterway, a.a.O., S. 32 f.

71 Ein großer Teil des Umsatzes wird in dieser Branche bereits durch Formen des Kundendienstes erbracht. Vgl. Meffert, H., Kundendienstpolitik. Eine Bestandsaufnahme zu einem komplexen Wettbewerbsinstrument, a.a.O., S. 93.

Hintergrund einer konkreten Branchensituation argumentiert werden. Um hier spezifische Aussagen treffen zu können, kann auf eine in der Literatur bereits erprobte Typologie von Sachgütern und Dienstleistungen[72] zurückgegriffen und überprüft werden, ob die dort zugrunde gelegten Kriterien auch trennscharf hinsichtlich der vorliegenden Problemstellung sind und eindeutige Hinweise für die Konkretisierung von Value-Added Services bei den einzelnen Leistungstypen liefern können.

Der **Individualisierungsgrad** der gegenwärtig angebotenen Leistungen scheint wenig geeignet, da über das Angebot von Value-Added Services gerade eine solche Individualisierung erreicht werden soll.

Demgegenüber bietet der **Immaterialitätsgrad** erste Ansatzpunkte für die Gestaltung einzelner Value-Added Services. Je immaterieller die Leistung, desto größer ist das mit dem Bezug dieser Leistung wahrgenommene Risiko auf Konsumentenseite. Hier bietet sich im Bereich institutioneller Dienstleister[73] der Einsatz von Value-Added Services in Form von Versicherungen bzw. Garantien an.

Insbesondere der **Interaktionsgrad** der Primärleistung läßt Rückschlüsse über konkrete Value-Added Services zu. So gilt es bei einem hohen Interaktionsgrad zum einen die "Erreichbarkeit" der Leistung zu gewährleisten, zum anderen eine adäquate Interaktionssituation sicherzustellen. Die Erreichbarkeit stellt insbesondere für institutionelle Dienstleister aufgrund der Simultaneität von Produktion und Konsumtion der Leistung ein wichtiges Kriterium dar. So kann ein Value-Added Service z.B. der Transport des Konsumenten zum Erstellungsort der Dienstleistung sein[74].

Im Rahmen der Bereitstellung einer adäquaten Interaktionssituation können Value-Added Services ebenfalls einen Beitrag leisten. Derartige Services reichen vom

---

72 Hier wird auf die in Teil A dieser Arbeit bereits vorgestellte Typologie von Absatzobjekten nach Meffert und Engelhardt et. al. zurückgegriffen. Vgl. zu einer derartigen Vorgehensweise: Hunt, S.D., Marketing Theory, Columbus, OH 1976, S. 3 ff.; Lovelock, Ch.H., Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights, a.a.O., S. 9 ff.; Meffert, H., Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing, a.a.O., S. 35 ff.

73 Vgl. Hart, Ch.W.L., Auch Dienstleister nutzen Garantien, in: HM, Heft 1, 1989, S. 114 ff.

74 Als Beispiel sei hier der Transport von Besuchern zu einem Freizeitpark wie Eurodisney genannt. Vgl zu einer derartigen Problemstellung Stauss, B., Markteintrittsstrategien im internationalen Dienstleistungsmarketing, in: Thexis, Heft 3, 1994, S. 10 ff.; Meffert, H., Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing, a.a.O., S. 165.

Angebot gastronomischer Leistungen über Kundenclubs[75] bis zu Entertainmentleistungen während der Interaktionszeiten[76].

Die genannten Kriterien können nur sehr allgemeine Hinweise auf die Ausgestaltung geeigneter Value-Added Services geben. Insbesondere bestehen deutlich unterschiedliche Rahmenbedingungen im Konsumgüter- und institutionellen Dienstleistungsbereich. Derartige Unterschiede sind Gegenstand der folgenden institutionellen Analyse von Value-Added Services.

2. Institutionelle Analyse von Value-Added Services

2.1 Branchenspezifische Schwerpunkte im Rahmen des Angebots von Value-Added Services

Angesichts der Vielzahl der Branchen und damit auch der Heterogenität angebotener Value-Added Services werden einige Branchen exemplarisch herausgegriffen und die dort angebotenen Value-Added Services gegenübergestellt[77]. Ziel der Vorgehensweise ist es, Schwerpunkte im Rahmen des Angebots von Value-Added Services zu identifizieren, die in der Lage sind, zwischen den Branchen zu differenzieren.

---

75 Derartige Kundenclubs sind sowohl für Dienstleistungsunternehmen (Frequent Flyer-Programme verschiedener Fluggesellschaften) als auch im Konsumgüterbereich denkbar. Neben den Clubs für Konsumenten von Gütern mit langer Lebensdauer (Automobilen) bietet sich die Clublösung auch für Konsumgüter mit kurzer Lebensdauer, aber geringen Kaufintervallen an (Dr. Oetker-Backclub, TOTAL-Club). Vgl. o.V., Fan-Club für Volkswagen und Audi, in: FAZ vom 13. Dezember 1994, S. 26; Wiencke, W., Clubmanagement, a.a.O., S. 6 ff.

76 Als Beispiele können hier das Angebot von Getränken bei verschiedenen stationären Dienstleistungen und die Lounges im Bereich Flugdienstleistungen genannt werden. Auch Anbieter von Konsumgütern bieten gegenwärtig ähnliche Leistungen an, wie die zahlreichen Cafeterias in Autohäusern verdeutlichen.

77 Die Darstellung erhebt dabei keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

	Branchen / Bereiche					
	Kredit-karten	**Autover-mietung**	**Luft-verkehr**	**Automobil-hersteller/ -handel**	**EDV-Hard-ware**	**Haushalts-geräte (weiße Ware)**
Primär-leistung	bargeldloser Zahlungs-verkehr	zeitweise Überlassung von Automobilen	flugzeug-gebundener Personen-verkehr	Verkauf von Auto-mobilen	Verkauf von EDV-Hardware	Verkauf von Haus-haltsgroß-geräten
Muß-Sekundär-dienstlei-stung	———	———	———	• Wartung • Reparatur	———	———
Value-Added Services	• Hotline • PKW-Schutz-brief • Versicherungen • Sonderkondi-tionen bei Miet-wagen/Hotel-buchungen • Vielflieger-programme • Reiseservice • Kartenservice für Veranstal-tungen	• Hotline • Cafeteria • Versicherungen • Schnittstellen-management zu anderen Ver-kehrsdienst-leistern -Luftlinien -Bahn • Vermietung von Fahrrädern	• Hotline • Lounges • gastronomi-sches Angebot an Bord • gastronomi-sches Angebot am Boden • Telefon/Fax an Bord • Entertainment-leistungen an Bord (Video/Musik) • Inflight-Maga-zine, sonst. Lektüre • Vermittlung von Leih-wagen • Limousinen-Service • Express-Check-In an Flug-häfen • Vielflieger-programme -Telekommunika-tive Sonderlei-stungen -Bevorzugungen bei Leihwagen/ Hotels -Unfall-/ Krankenver-sicherung • Sonderservice für Behinderte und Kinder	• Entsorgung • Hotline • Schulung/ Sicherheits-training • Vor-Ort-Service • Ersatzauto • Finanzierung • Leasing • Verlängerte Garantie • Mobilitäts-garantie • Unfallabwick-lung • Cafeteria im Autohaus • Versicherungen • Spielecke für Kinder • Büro mit Fax/ Telefon zur Über-brückung von Wartezeiten • Reisedienst-leistungen • Vermietung von Fahrrädern • Kartenser-vice für Veranstaltungen • Kundenclub	• Lieferung • Aufbau/ Installation • Wartung • Reparatur • Entsorgung • Beratung • Hotline • Schulung • Vor-Ort-Service • Ersatzgeräte • Finanzierung • Leasing • BTX-Info • Mailbox • Verlängerte Garantie • Kundenclub	• Lieferung • Aufbau/ Installation • Wartung • Reparatur • Entsorgung • Beratung • Hotline • Schulung • Vor-Ort-Service • Ersatzgeräte • Finanzierung • Leasing

Abb. 15: Exemplarisches Angebot von Value-Added Services in verschiedenen Branchen/Bereichen

In **Abb. 15** ist eine derartige Übersicht zu finden[78]. Als Branchen bzw. institutionelle Bereiche wurden gewählt[79]: der Kreditkartenbereich, Autovermietungen, Personenluftverkehr, Automobilbereich, EDV-Hardware-Bereich sowie der Haushaltsgerätebereich[80].

Dabei wurden die Value-Added Services in den einzelnen Branchen weitestgehend so angeordnet, daß vergleichbare Leistungen nebeneinander aufgeführt sind. Damit sind bereits einige Leistungsfelder erkennbar, denen eine branchenübergreifende Bedeutung zukommt. Insbesondere werden Unterschiede zwischen Konsumgüterherstellern sowie dem eingeschalteten Handel und den institutionellen Dienstleistern erkennbar. Während sich im Konsumgüterbereich viele Value-Added Services durch eine Überschneidung der sachlichen Leistungseigenschaften mit denen der Primärleistung auszeichnen, ergeben sich bei den Services institutioneller Dienstleister weniger deutliche Überschneidungen zur jeweils betrachteten Primärleistung. In beiden Fällen kann aber davon ausgegangen werden, daß die Primärleistung das Angebot in entscheidender Weise determiniert.

Im Dienstleistungsbereich sind in diesem Zusammenhang die Besonderheiten von Dienstleistungen im allgemeinen als Bestimmungsfaktoren für das Angebot von

---

78 Zu den in der Abb. 16 aufgeführten Beispielen vgl. Zimmermann, D., Marketingprobleme bei dauerhaften Konsumgütern, a.a.O., S. 21 ff.; Hu, M.Y., Toh, R.S., Strand, S., Frequent-flyer programs: problems and pitfalls, in: Business Horizons, Heft 4, 1988, S. 52 ff.; Bialla, H., Lufthansa: Wie die Airline ihren Service verbessern will, in: WiWo, Heft 17, 1989, S. 68 ff.; Wolff, A., Alles aus einer Hand, in: Autohaus, Heft 6, 1989, S. 32 ff.; o.V., Kundendienstleiter im Interview, in: Autohaus, Heft 18, 1990, S. 92 ff; Rosada, M., Kundendienststrategien im Automobilsektor, a.a.O., S. 125 ff.; Brachat, H., Autohaus Kundendienst-Management, 3. Aufl, Ottobrunn 1991, S. 3 ff.; Beckmann, F., Die beste Qualität ist unser Ziel, in: MJ, Heft 2, 1992, S. 116 ff.; Brachat, H., Kundendienst-Leitsätze 92, in: Autohaus , Heft 9, 1992, S. 18 ff.; Deppe, M., Vom traditionellen Kundendienst zur Servicepolitik als Marketinginstrument, in: JAVF, Heft 3, 1992, S. 293 ff.; Doernberg, A.v., Durch neues Denken und Handeln zum serviceorientierten Unternehmen?, in: Internationales Verkehrswesen, Heft 6, 1992, S. 227; Dohrmann, B., Dienstleistungs-Konzept, in: Autohaus, Heft 21, 1992, S. 58 ff.; John, B., Full-Service, in: Autohaus, Heft 7, 1992, S. 56; o.V., Airlines abgefragt: Neues an Bord und Boden, in: à la Card, Heft 3, 1992, S. 43; Rominski, D., Was wird aus dem Dienstleistungsgeschäft?, in: asw, Heft 6, 1992, S. 76 ff.; o.V., Totality Service, in: Unisys-magazin, Heft 2, 1993, S. 8 ff.; Rennert, Chr., Dienstleistungen als Elemente innovativer Betreibungskonzepte im Automobilhandel, a.a.O., S. 77 ff.; Bauche, K., Segmentierung von Kundendienstleistungen auf investiven Märkten, a.a.O., S. 12 ff.; Meffert, H., Kundendienst- und Dienstleistungsmarketing im Automobilbereich, a.a.O., S. 191 ff.; Meffert, H., Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing, a.a.O., S. 365 ff.

79 Die Wahl begründet sich neben der Absicht, ein gemäß der diskutierten Leistungstypologie möglichst umfassendes Spektrum von Branchen zu betrachten, mit dem Umfang der zu den jeweiligen Branchen zur Verfügung stehenden Literatur.

80 Sofern eine Handelsstufe in den Vertrieb der jeweiligen Leistung einbezogen ist, wurde diese in die Betrachtung einbezogen.

Value-Added Services zu nennen. Im Konsumgüterbereich sind dagegen konkrete Produktmerkmale der Güter in einer bestimmten Branche als wesentliche Einflußfaktoren für das Angebot von Value-Added Services zu identifizieren[81]. Damit kann eine Unterteilung der Branchen in Konsumgüterhersteller auf der einen Seite und institutionelle Dienstleister auf der anderen Seite vorgenommen werden[82]. Allerdings zeichnen sich auch die innerhalb der beiden Gruppen angebotenen Value-Added Services durch ein nicht zu vernachlässigendes Maß an Heterogenität aus. Daher werden zunächst zwei Branchen herausgegriffen, die einer exemplarischen Untersuchung unterzogen werden, um darauf aufbauend die Übertragungsmöglichkeiten auf andere Branchen diskutieren zu können. Zur Gewährleistung einer derartigen Übertragbarkeit der Ergebnisse werden die beiden Branchen hinsichtlich einiger für die Generierung und Bewertung relevanter Kriterien beschrieben. Zu diesem Zweck werden die bereits diskutierten Kriterien Immaterialitätsgrad, Individualisierungsgrad und Interaktionsgrad gewählt[83]. Um eine Vergleichbarkeit der Vorgehensweise in den beiden im folgenden zu betrachtenden Branchen zu gewährleisten, sollten diese Branchen sich durch Gemeinsamkeiten auszeichnen, die jedoch den aufgespannten Kriterienraum nicht künstlich einschränken. Als Gemeinsamkeit wird das von den Leistungen der Branche abgedeckte Grundbedürfnis auf Konsumentenseite gewählt[84].

Damit bieten sich die bereits in Abb. 15 dargestellten Branchen Automobil und Personenflugverkehr[85] an. Gemeinsames Grundbedürfnis ist hier die Mobilität der Kon-

---

81 Vgl. hierzu die Ausführungen in Kap. 3.21 und 3.31.

82 Aus den Unterschieden beim Angebot von Value-Added Services lassen sich entsprechende Hinweise für die in den Teilen C und D dieser Arbeit zu diskutierenden Generierungs- und Bewertungsphasen ableiten. Eine solche Vorgehensweise entspricht zunächst dem institutionellen Ansatz der Betriebswirtschaftslehre. Vgl. Schäfer, E., Die Aufgabe der Absatzwirtschaft, Köln 1950, S. 1 ff.; Seyffert, R., Die Wirtschaftslehre des Handels, Köln 1955, S. 3 ff.; Meffert, H., Marketing-Theorie, in: Vahlens großes Marketinglexikon, Hrsg.: Diller, H., München 1992, S. 698 f. In diesem Zusammenhang können unterschiedliche Rahmenbedingungen für die beiden betrachteten Gruppen im Sinne des situativen Ansatzes betrachtet werden. Vgl. zu einer ähnlichen Vorgehensweise Lovelock, Ch.H., Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights, a.a.O., S. 9 ff.

83 Die drei genannten Kriterien beziehen sich dabei auf die zum Zeitpunkt der Betrachtung von der jeweiligen Unternehmung angebotenen Leistungsbündel.

84 Ziel im Rahmen dieser Vorgehensweise ist es, so allgemeingültig wie möglich, aber gleichzeitig so detailliert und anbieterspezifisch wie notwendig, vorgehen zu können.

85 Dabei wird eine Beschränkung auf den Linienflugverkehr vorgenommen.

sumenten[86]. Während dieses Grundbedürfnis im Konsumgüterbereich durch Verkauf oder aber im Rahmen von Leasingverträgen durch Überlassung eines Sachgutes erfüllt wird, ermöglichen Fluggesellschaften ihren Konsumenten die Mobilität durch Partizipation an vorher festgelegten Flügen. Dabei kann von einer begrenzten Substituierbarkeit der beiden Mobilitätsarten ausgegangen werden.

Das "Mobilitäts-Marketing" sieht sich in diesem Zusammenhang mit sechs Schlüsselkriterien konfrontiert, mittels derer die Konsumenten die angebotenen Leistungen bewerten[87] (Vgl. **Abb. 16**).

Zum einen ist dies die **Transportgeschwindigkeit**. Die Bedeutung dieses Kriteriums im Automobilbereich wird durch die Bevorzugung größerer Leistungsstärke im Rahmen des Kaufentscheidungsprozesses unterstrichen. Allerdings kann hier nicht von einem Idealvektormodell[88] ausgegangen werden, da ab einem bestimmtem Punkt ein Leistungsanstieg aufgrund situativer Faktoren nicht mehr in einen Anstieg der Transportgeschwindigkeit umgesetzt werden kann[89]. Zudem sind hier mobilitätssichernde Leistungen wie Kundendienst und Pannenservice angesprochen. Die Relevanz des Kriteriums im Luftverkehr wird durch die gegenwärtigen Bemühungen der Fluggesellschaften um Verkürzung der Flugdauer durch Einsatz schnellerer Maschinen einerseits sowie durch die Verkürzung flankierender Prozesse wie Check-In , Check-Out und die Anbindung an andere Verkehrsmittel dokumentiert.

---

86 Vgl. Shostack, G.L., Breaking free from product Marketing, a.a.O., S. 74 ff.; Nowak, H., Phänomen Mobilität, in: Gesellschaft und Automobil: Chancen, Risiken und Handlungserfordernisse, Schriftenreihe des VDA, Hrsg.: VDA, Nr. 53, Frankfurt 1987, S. 10 ff.; Rennert, Chr., Dienstleistungen als Elemente innovativer Betreibungskonzepte im Automobilhandel, a.a.O., S. 97.; Laakmann, K., Mobilitäts-Marketing, a.a.O., S. 161 ff.; Darüber hinaus ist gegenwärtig bereits eine Überschneidung der beiden Branchen zu verzeichnen. So vermittelt beispielsweise die Deutsche Lufthansa Mietwagen von dritten Gesellschaften. Diese Gesellschaften beziehen ihre Fahrzeuge von den Automobilherstellern und Automobilimporteuren. Weit bedeutender ist die Kombination des Individualverkehrs (Automobil) mit den Massenverkehrsmitteln wie Flugzeug, Bus und Bahn im Rahmen des Modalsplits.

87 Darüber hinaus erfolgt eine Bewertung auch nach anderen Kriterien. Allerdings sind die im folgenden vorgestellten Kriterien als für die betrachteten Unternehmen besonders relevant zu kennzeichnen. Vgl. Laakmann, K., Mobilitäts-Marketing, a.a.O., S. 164 ff.

88 Vgl. zum Begriff des Idealvektormodells Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., Weiber, R., Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung, 7. Aufl., Berlin u.a. 1994, S. 470 ff.

89 Vgl. Mengen, A., Tacke, W., Methodengestütztes Automobil-Pricing mit Conjoint-Measurement, in: Wettbewerbsvorteile im Automobilhandel, Hrsg.: Reuss, W., Müller, W., Frankfurt a.M., New York 1995, S. 225.

		Branche / Bereich	
		Automobil	**Flugverkehr**
Mobilitätskriterien	**Transport-Geschwindigkeit**	• Leistung / Höchstgeschwindigkeit des Automobils • Geschwindigkeit mobilitätssichernder Leistungen (Kundendienst/Pannenservice)	• Flugdauer • Dauer flankierender Prozesse (Check-In, Check-Out, Anbindung an andere Verkehrsmittel)
	Transport-Sicherheit	• Unversehrtheit des Transportsubjektes • Sicherstellung des Transports (Mobilitätsgarantie)	• Unversehrtheit des Transportsubjektes • Sicherstellung des Transports zu den gewünschten Zeiten (Verläßlichkeit der Flugleistung)
	Transport-Preis	• Preis des Automobils sowie der die Mobilität sicherstellender Leistungen wie Kundendienst oder Pannendienst	• Flugpreis • Preis für weitere Leistungen (Lounges, Mietwagen, Gastronomie)
	Transport-Convenience	• Convenience der Primärleistung Automobil • Convenience der weiteren Leistungen wie Direktannahme im Kundendienst, Cafeteria usw.	• Buchungsconvenience • Convenience Onboard • Convenience im Bodenbereich • Schnittstellen-Convenience
	Transport-Lokationen	• Händlerdichte zwecks Aufrechterhaltung der Mobilität • Flächendeckung von Pannendiensten	• Streckennetz • Zahl der angebotenen Flüge • Distributionsnetz/ Reservierungssysteme
	Transport-Prestige	• Prestige des Automobils • durch weitere Leistungselemente vermitteltes Prestige	• Prestige der Fluglinie • Prestige flankierender Faktoren (Flughäfen,Lounges, VIP-Status)

Abb. 16: Mobilitätskriterien im Automobil- und Flugdienstleistungsbereich

Die **Transportsicherheit** bezieht sich in beiden Bereichen zunächst auf die Unversehrtheit des Transportsubjektes Mensch. Zu diesem Zweck werden im Automobilbereich bestimmte Hardware-Elemente wie Airbag oder Seitenaufprallschutz eingesetzt. Fluglinien versuchen diesen Kriterien durch ständige Modernisierung ihrer Flotten sowie regelmäßige Wartung des Fluggeräts zu entsprechen. Darüber hinaus ist die Sicherstellung des Transports in der gewünschten Ausprägung bzw. die Vermeidung solcher Ereignisse anzustreben, die die ursprünglich geplante Transportzeit verlängern. Im Automobilbereich wird dies von zahlreichen Herstellern durch das Angebot einer Mobilitätsgarantie angestrebt. Weiterhin werden Pannenservices zum Teil durch Dritte angeboten. Im Bereich des Flugverkehrs ist hier die Verläßlichkeit der ursprünglich vorgesehenen Start- und Landezeiten angesprochen.

Der **Transportpreis** bezieht sich in beiden Bereichen sowohl auf den Preis der Primärleistung (Automobil und Flug) sowie den Preis für flankierende Dienstleistungen, die zu einem großen Teil den Value-Added Services zugerechnet werden können.

Das Kriterium **Transportconvenience** umfaßt im Automobilbereich sowohl die Convenience der Primärleistung Automobil wie auch die Convenienceaspekte der dem

Kunden angebotenen Sekundärdienstleistungen. Im Bereich Flugverkehr kann davon ausgegangen werden, daß sich die Gesamtconvenience in eine Buchungsconvenience, eine Convenience an Bord des Fliegers, eine Convenience im Bodenbereich und in eine Convenience in bezug auf die Einbindung anderer Verkehrsmittel (Parkmöglichkeiten, Schnittstellen zu Mietwagen und Bahn) unterteilen läßt.

Als weiteres Kriterium ist die Zahl der **Transportlokationen** zu nennen. Während dieses Kriterium im Bereich Flugverkehr unmittelbar einsichtig erscheint und sich dort auf das Streckennetz, die Zahl der angebotenen Flüge sowie die Distributionsnetze und Reservierungssysteme bezieht, müssen im Bereich des Automobils und damit des Individualverkehrs ohne festgelegte Start- und Destinationspunkte des Transports andere Größen herangezogen werden. Hier können zum einen die Händlerdichte, die im Bedarfsfall zur Aufrechterhaltung der Mobilität beiträgt, sowie der Grad der Flächendeckung von Pannendiensten genannt werden.

Schließlich wird noch das Kriterium des **Transportprestiges** zur Beurteilung der Transportleistung herangezogen. Hier ist das Prestige des Automobils und der Flugleistung, jeweils vertreten durch den spezifischen Anbieter, sowie durch das von Sekundärdienstleistungen vermittelte Prestige angesprochen.

Neben dem gemeinsamen Grundbedürfnis der Mobilität bestehen grundlegende Unterschiede zwischen den Bereichen institutionelle Dienstleister und Konsumgüterhersteller, die das Angebot von Value-Added Services und damit auch die Generierung und Bewertung derartiger Leistungen in entscheidender Weise beeinflussen.

Daher müssen zunächst die Anforderungen an Value-Added Services im Bereich institutioneller Dienstleister bzw. Konsumgüterhersteller allgemein diskutiert werden, um darauf aufbauend die sich aus diesen Anforderungen ableitbaren Leistungsspektren im Bereich Value-Added Services analysieren zu können.

2.2 Angebot von Value-Added Services im Rahmen der Leistungspolitik institutioneller Dienstleister am Beispiel des Flugdienstleistungsbereiches

Als institutionelle Dienstleistungsunternehmen werden alle Unternehmen bezeichnet, deren Primärleistung sich durch einen Dienstleistungscharakter auszeichnet[90]. Es handelt sich hier um Unternehmen, die im Rahmen der amtlichen Statistik zum tertiären Sektor gezählt werden[91].

Um spezifische Anforderungen an Value-Added Services von institutionellen Dienstleistern ableiten zu können, ist es sinnvoll, zunächst die Primärleistung näher zu beschreiben und sich die aus der Art der Primärleistung ergebenden Einflüsse auf das Käuferverhalten zu vergegenwärtigen.

Aus einer Definition von Dienstleistungen[92] lassen sich bestimmte Merkmale ableiten, die für einen großen Teil der Dienstleistungen zutreffen. Aus diesen Merkmalen wiederum ergeben sich dann Implikationen für das Marketing, die gleichzeitig Anforderungen an Value-Added Services von institutionellen Dienstleistern darstellen. Zu diesen Merkmalen zählen die Immaterialität der Dienstleistung, die Leistungsfähigkeit des Dienstleistungsanbieters sowie die Integration eines externen Faktors in den Dienstleistungserstellungsprozeß[93]. Die sich aus den Merkmalen ergebenden Implikationen für das Dienstleistungsmarketing sowie für das Angebot

---

90 Hier wird bewußt von einem Dienstleistungscharakter gesprochen, da eine trennscharfe Unterscheidung in Dienst- und Sachleistungen generell nicht möglich ist. Vgl. Meffert, H., Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing, a.a.O., S. 23 ff.

91 Vgl. Statistisches Bundesamt (Hrsg.), Statistisches Jahrbuch 1993, Wiesbaden 1993, S. 132 ff. Im Rahmen dieser Arbeit wird eine Beschränkung auf konsumtive, also endkäufergerichtete Leistungen vorgenommen.

92 "Dienstleistungen sind selbständige, marktfähige Leistungen, die mit der Bereitstellung (z.B. Versicherungsleistungen) und/oder dem Einsatz von Leistungsfähigkeiten (z.B. Friseurleistung) verbunden sind (Potentialorientierung). Interne (z.B. Geschäftsräume, Personal, Ausstattung,...) und externe Faktoren (also solche, die nicht im Einflußbereich des Dienstleisters liegen) werden im Rahmen des Erstellungsprozesses kombiniert (Prozeßorientierung). Die Faktorenkombination des Dienstleistungsanbieters wird mit dem Ziel eingesetzt, an den externen Faktoren, an Menschen (z.B. Kunden) oder deren Objekten (z.B. Auto des Kunden) nutzenstiftende Wirkungen (z.B. Inspektion beim Kunden) zu erzielen (Ergebnisorientierung)". Meffert, H., Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing, a.a.O., S. 27.

93 Die genannten Merkmale stellen keine konstitutiven Kriterien zur Abgrenzung von Dienstleistungen dar, da sie entweder bestimmte Ausnahmen nicht erfassen oder aber auch auf einige Sachgüter zutreffen. Vgl. Engelhardt, W.H., Kleinaltenkamp, M., Reckenfelderbäumer, M., Dienstleistungen als Absatzobjekt, Arbeitsbericht Nr. 52 des Instituts für Unternehmensführung und Unternehmensforschung, Ruhr-Universität Bochum 1992, S. 1 f.; Meyer, A., Dienstleistungsmarketing, a.a.O., S. 12 ff.; Meffert, H., Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing, a.a.O., S. 25.

von Value-Added Services für institutionelle Dienstleister sind in **Abb. 17** wiedergegeben[94].

Besonderheiten von Dienstleistungen	Implikationen für das Dienstleistungsmarketing	Implikationen für das Angebot von Value-Added Services institutioneller Dienstleister
• Immaterialität	⇨ Materialisierung von Dienstleistungen	→ Kundenkarten (Bündelung von Value-Added Services)
→ Nichtlagerfähigkeit	⇨ Intensive Koordination von Angebot und Nachfrage	→ Value-Added Services als Incentive im Rahmen der Nachfragesteuerung
→ Nichttransportfähigkeit	⇨ Distributionsdichte abhängig von Bedarfshäufigkeit	→ Value-Added Services in Form von Automatisierung
• Leistungsfähigkeit des Dienstleistungs-anbieters	⇨ Dokumentation von DL-Kompetenzen	→ Hotline, spezielle Value-Added Services
	⇨ Senkung des Kaufrisikos	→ Versicherungen (Rücktritts/Zusatzversicherungen) → Garantien
	⇨ Kooperation mit dritten Unternehmen	→ Schnittstellenmanagement/ Gemeinschaftsangebote
• Integration des externen Faktors	⇨ Berücksichtigung der Heterogenität des externen Faktors	→ Value-Added Services zur segmentspezifischen Differenzierung der Primärleistung
	⇨ Transportproblem des externen Faktors/ der Primärleistung	→ "Transport" der Primärleistung zum Nachfrager (Home Service) → "Transport" des externen Faktors zum Dienstleister → Schnittstellenmanagement im Rahmen des Transportes
	⇨ Lagerproblem des externen Faktors	→ Entertainment im Rahmen des DL-Erstellungsprozesses sowie sonstiger Kundenzeiten → Gastronomisches Angebot während des DL-Erstellungsprozesses sowie sonstiger Kundenzeiten → Sicherung der Handlungsfähigkeit des Dienstleistungsnehmers im Rahmen des DL-Erstellungsprozesses sowie sonstiger Kundenzeiten

Abb. 17: Zusammenhang zwischen Besonderheiten von Dienstleistungen und dem Angebot von Value-Added Services

Die dort getroffenen Aussagen zu Ausgestaltungsformen von Value-Added Services durch institutionelle Dienstleister gilt es dann am Beispiel des institutionellen Dienstleisters "Fluggesellschaft" zu konkretisieren. In **Abb. 18** werden die sich aus den Besonderheiten von Dienstleistungen ergebenden Implikationen für das Ange-

---

94 Damit ergibt sich aber eine Beschränkung der ermittelbaren Value-Added Services auf solche, die in einem Zusammenhang mit der Primärleistung stehen. Dies ist insofern für die weitere Argumentation unbedenklich, als Serviceleistungen, die in keinem Zusammenhang zur Primärleistung stehen, bereits als nicht zum Kreis der Value-Added Services identifiziert wurden, da sie kein Element eines primärleistungsdeterminierten Leistungsbündels darstellen. Vgl. die Argumentation in Kap. 2 des Teils A dieser Arbeit.

Ansatzpunkte für das Angebot von Value-Added Services	Angebot von Value-Added Services im Bereich Fluglinien
• Kundenkarte	z.B. Miles & More sowie Lufthansa Air Plus der Deutschen Lufthansa (Flugmeilen zum Eintausch gegen Upgradings, Prämienflüge oder Erlebnisprämien)
• Value-Added Service im Rahmen der Nachfragesteuerung	———
• Value-Added Service in Form von Automatisierung	z.B. Express-Check-In der Deutschen Lufthansa mit ATB-Ticket
• Hotline, spezielle Value-Added Services	Angebot verschiedener Hotlines
• Versicherungen	———
• Garantien	Ersatzflüge, Verpflegung, Unterkunft
• Schnittstellenmanagement/ Gemeinschaftsangebote	Kooperation mit anderen Verkehrsdienstleistern, Autovermietern und Touristikunternehmen
• Value-Added Service zur segmentspezifischen Differenzierung des Kundendienstes	Sonderbetreuung von alleinreisenden Kindern und behinderten Fluggästen Segmentspezifischer bzw. nach Flugklassen differenzierter Einsatz der genannten Value-Added Services
• "Transport" der Primärleistung zum Nachfrager (Home Service)	———
• Transport des externen Faktors zum Dienstleister/vom Dienstleister weg	Busse Limousinenservice
• Schnittstellenmanagement im Rahmen des Transports	z.B. Lufthansa IC-Service z.B. Lufthansa Rail & Fly z.B. Vermittlung von Leihwagen
• Entertainment im Rahmen des Dienstleistungserstellungsprozesses sowie sonstiger Kundenzeiten	an Bord: Videofilme, Nachrichten, Audioprogramme, Videospiele, Bereitstellung von Lektüre am Flughafen: Videofilm, Fernsehprogramm, Bereitstellung von Lektüre
• Gastronomisches Angebot im Rahmen des Dienstleistungserstellungsprozesses sowie sonstiger Kundenzeiten	an Bord: Verschiedene Menüs, Getränke, Snacks, (differenziert nach Klassen), Sonderaktionen (z.B. Deutsche Lufthansa: "Gastspiele" deutscher Spitzenköche, Weinproben) am Flughafen: Gatebuffets, Lounges
• Sicherung der Handlungsfähigkeit des Dienstleistungsnehmers im Rahmen des Dienstleistungserstellungsprozesses sowie sonstiger Kundenzeiten	an Bord: Telefon/Fax/Computer am Flughafen: Telefon/Fax/Computer

Abb. 18: Leistungsspektrum im Bereich Value-Added Services am Beispiel von Fluggesellschaften

bot von Value-Added Services als Ansatzpunkte interpretiert, die zum Angebot von Value-Added Services im Flugdienstleistungsbereich führen können[95].

Aus dem Merkmal der **Immaterialität** resultiert zunächst die Forderung nach einer Materialisierung von Dienstleistungen. In diesem Zusammenhang bietet es sich an, dem Kunden materielle Trägermedien zur Verfügung zu stellen. Dies könnte z.B. eine Kundenkarte sein, die unterschiedliche Funktionen erfüllt bzw. an die weitere Value-Added Services angebunden werden können[96]. So werden Kundenkarten gegenwärtig von zahlreichen Airlines angeboten. Vielfach sind bestimmte Vergünstigungen an die Nutzung der Flugleistungen der jeweiligen Fluggesellschaft gebunden. Dazu zählen Upgradings, kostenlose Flüge und Sachpräsente. Darüber hinaus sind bestimmte Value-Added Services mit derartigen Karten verbunden. Beispielhaft sind die Nutzungsmöglichkeit von Lounges, Telefon und Telefax zu nennen. Demgegenüber werden Value-Added Services gegenwärtig nicht im Rahmen des Kapazitätsmanagement von Fluggesellschaften genutzt.

Aus der Immaterialität leiten sich als Submerkmale die Nichtlagerfähigkeit sowie die Nichttransportfähigkeit der Dienstleistung ab[97]. Die Nichtlagerfähigkeit beschreibt dabei, daß ein Konsument eine Dienstleistung nur zu dem Zeitpunkt in Anspruch

---

95 Zu den dargestellten Value-Added Services vgl. Shostack, G.L., Breaking free from product Marketing, a.a.O., S. 73 ff.; Bialla, H., Lufthansa, a.a.O., S. 68 ff.; Neu, M., Marketing-Strategien für den internationalen Wettbewerb von Luftfahrtgesellschaften, Diss. Würzburg 1989, S. 3 ff.; Quelch, J.A., Spencer, M.D., United Airlines: Price Promotion Policy, in: Services Marketing, Hrsg.: Lovelock, Ch.H., 2. Aufl., New Jersey 1991, S. 348 ff.; Doernberg, A.v., Schlagkräftige Verkaufs- und Vertriebsstrategie, in: Lufthansa Jahrbuch '92, Hrsg.: Deutsche Lufthansa AG, Köln 1992, S. 156 ff.; Meier, E., Luftverkehr in der Rezession, in: Lufthansa Jahrbuch '92, Hrsg.: Deutsche Lufthansa AG, Köln 1992, S. 122 ff.; o.V., Airlines abgefragt: Neues an Bord und Boden, a.a.O., S. 43 f.; Pfeil, A., Lufthansa vor dem Binnenmarkt, in: Lufthansa Jahrbuch '92, Hrsg.: Deutsche Lufthansa AG, Köln 1992, S. 90 ff.; Birkelbach, R., Qualitätsmanagement von Dienstleistungscentern, a.a.O., S. 61 ff.; Doernberg, A.v., Können Produktionsunternehmen von Dienstleistern lernen?, in: Industrielle Dienstleistungen, Hrsg.: Simon, H., Stuttgart 1993, S. 221 ff.; Hamill, J., Competitive Strategies in the World Airline Industry, in: EMJ, Heft 3, 1993, S. 332 ff.; Benölken, H., Greipel, P., Dienstleistungsmanagement: Service als strategische Erfolgsposition, 2. Aufl., Wiesbaden 1994, S. 157 ff.; Deutsche Lufthansa AG (Hrsg.), Zahlen. Daten. Fakten. a.a.O., S. 3 ff.; o.V., Zusammenarbeit zwischen Sixt und Lufthansa, in: FAZ vom 13.08.1994, S. 14; Wagner, I., Tausche zwölf Karten gegen zwei, in: FAZ vom 01.03.1994, S. B5; Lufthansa AirPlus Servicekarten GmbH (Hrsg.), Lufthansa AirPlus. Die Karte, die Sie weiterbringt, Neu-Isenburg 1995, S. 4 ff.; Meffert, H., Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing, a.a.O., S. 443-479.

96 Zu den mit einer Kundenkarte verfolgten Zielen vgl. Poggenpohl, M., Verbundanalyse im Einzelhandel auf der Grundlage von Kundenkarteninformationen, a.a.O., S. 15 ff.

97 Vgl. Levitt, T.L., Marketing Intangible Products and Product Intangibles, in: HBR, May/June 1981, S. 41 ff.; Uhl, K.-P., Upah, G.D., The Marketing of Services: Why and How is it Different?, in: Research in Marketing, Vol. 6, 1983, S. 231 ff.

nehmen kann, zu dem sie produziert wird[98]. Leistungspotentiale des Dienstleistungsanbieters, die nicht von Konsumenten in Anspruch genommen werden, verfallen. Damit ist die Koordination von Angebot und Nachfrage im Sinne eines Kapazitätsmanagement eine der zentralen Aufgaben von Dienstleistungsunternehmen. Um einen Ausgleich zwischen Angebot und Nachfrage sicherzustellen, kann das Angebot im Sinne einer Kapazitätsvariation angeglichen werden. Häufiger versuchen Dienstleistungsunternehmen dagegen, die Nachfrage an die bestehenden Kapazitäten anzugleichen. Dies kann über eine zeitliche Preisdifferenzierung[99] oder durch das Angebot von Value-Added Services im Sinne von Incentives erfolgen[100], wobei eine derartige Vorgehensweise im Flugdienstleistungsbereich gegenwärtig nicht praktiziert wird.

Aus der Nichttransportfähigkeit der Dienstleistung resultiert die Notwendigkeit einer dienstleistungsabhängigen Festlegung der Distributionsdichte. Hier kann das optionale Angebot von Value-Added Services in Form automatisierter Dienstleistungen sinnvoll sein, wie es gegenwärtig von verschiedenen Fluggesellschaften in Form eines Express-Check-In mittels Ticketautomaten vorgenommen wird.

Als weiteres Merkmal vieler Dienstleistungen kann die **Leistungsfähigkeit des Dienstleistungsanbieters** genannt werden. Abhängig von der Art der Dienstleistung sind ein bestimmtes Know-How, Fähigkeiten des Personals oder der eingesetzten sachlichen Ressourcen erforderlich[101]. An den Anbieter von Dienstleistungen leitet sich hieraus die Forderung nach einer Dokumentation dieser Dienstleistungsfähigkeit gegenüber aktuellen und potentiellen Konsumenten ab. Eine derartige Dokumentation kann durch das Angebot bestimmter Value-Added Services erfolgen. Beispielsweise bietet die Installation einer Hotline mit unterschiedlichen Ausgestaltungsoptionen[102] geeignete Ansatzpunkte für Flugdienstleister, ihre Pro-

---

98 Vgl. Meffert, H., Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing, a.a.O., S. 61.

99 Zur zeitlichen Preisdifferenzierung vgl. Meffert, H., Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing, a.a.O., S. 309 ff.

100 Als Beispiel kann hier das Angebot von kostenlosen Skistunden im Rahmen eines von einem Hotel angebotenen Wintersportpaketes zu nachfrageschwachen Zeiten genannt werden.

101 Vgl. Meffert, H., Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing, a.a.O., S. 65.

102 Zu diesen Optionen zählen z.B. Buchung, Informationen zu Vielfliegerprogrammen sowie die Vermittlung von Dienstleistungen dritter Unternehmen wie Hotels, anderer Verkehrsdienstleister und Autovermietungen.

blemlösungsfähigkeit zu dokumentieren. Neben einer Hotline können weitere Value-Added Services die Kompetenz des Anbieters unterstreichen[103].

Aus dem Kriterium "Leistungsfähigkeit des Dienstleistungsanbieters" ergibt sich in Kombination mit dem Kriterium der "Immaterialität" ein im Vergleich zum Konsumgüterbereich als höher empfundenes Kaufrisiko[104]. Damit ist der Dienstleistungsanbieter aufgefordert, Maßnahmen zur Senkung dieses Kaufrisikos einzuleiten. Hier bietet sich insbesondere ein Angebot von Value-Added Services in Form von Versicherungen und Garantien an[105]. Im Flugdienstleistungsbereich beschränkt sich das Angebot auf die Zusage von Ersatzflügen sowie Mahlzeiten und Unterkünften bei stark verspäteten oder ausgefallenen Flügen.

Die Leistungsfähigkeit des Anbieters kann schließlich auch durch Kooperation mit anderen Unternehmen dokumentiert werden. Diese Vorgehensweise bietet sich insbesondere dann an, wenn den dritten Unternehmen ein Kompetenzvorsprung aus Konsumentensicht beigemessen wird. Die Kooperation selbst kann einerseits darin bestehen, daß die von Dritten angebotenen Leistungen als fester oder optionaler Bestandteil des eigenen Leistungsbündels angeboten werden[106]. Andererseits kann der Value-Added Service im Management der Schnittstelle zum Leistungsangebot von Dritten begründet sein[107]. Die Kooperation mit dritten Unternehmen im Sinne eines Schnittstellenmanagement oder in Form von Gemeinschaftsangeboten nimmt eine exponierte Stellung im Rahmen des Angebotes von Value-Added Services im Flugdienstleistungsbereich ein. Zum einen sind hier die Vermittlung von

---

103 Beispielhaft seien hier die Lotsendienste verschiedener Service Provider im Telekommunikationsbereich genannt, die eine über das normale Telekommunikationsangebot hinausgehende Leistungsfähigkeit dokumentieren.

104 Vgl. Fryar, C.R., What's Different About Services Marketing, a.a.O., S. 51; Zeithaml, V.A., How Consumer Evaluation Processes Differ between Goods and Services, a.a.O., S. 43 ff.; Friedman, M.L., Smith, L.J., Consumer Evaluation Processes in a Service Setting, a.a.O., S. 47 ff.; Meffert, H., Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing, a.a.O., S. 84.

105 Beispielhaft seien hier Reiserücktrittskostenversicherungen im Touristikbereich oder Leistungserstellungsgarantien genannt. Vgl. Hart, Ch.W.L., Auch Dienstleister nutzen Garantien, a.a.O., S. 114 ff.

106 Als Beispiel wäre hier die Kooperation der Deutschen Bundesbahn und McDonald´s in Form des McTrain´s zu nennen. Vgl. o.V., Die Bahn will für die Platzreservierung Geld verlangen, in: FAZ vom 17.12.1994, S. 16.

107 Hier kann beispielhaft die Kooperation der Deutschen Bundesbahn und der Deutschen Lufthansa im Rahmen des Rail & Fly-Angebotes genannt werden. Vgl. o.V., Alles über Preise, in: Zug, Hrsg.: Deutsche Bahn AG, Unternehmensbereich Personenverkehr, Hamburg, Oktober 1994, S. 50.

Hotels, Mietwagen und Anschlußmöglichkeiten zu Bus und Bahn angesprochen. Zum anderen werden komplette Leistungsbündel mit Dritten zusammengestellt, die den Kunden als Komplettlösung angeboten werden (z.B. Charterflug). Allerdings muß davon ausgegangen werden, daß der Kunde sich zukünftig in verstärktem Maße individuelle Leistungspakete zusammenstellen möchte[108]. Luftverkehrsgesellschaften können hier ansetzen und das Schnittstellenmanagement zu den sonstigen Anbietern von Teilelementen des Leistungspaketes als Value-Added Service anbieten.

Als drittes Merkmal von Dienstleistungen mit entsprechenden Implikationen für das Angebot von Value-Added Services institutioneller Dienstleister kann die **Integration des externen Faktors[109] in den Dienstleistungserstellungsprozeß** angeführt werden. Unabhängig davon, ob der externe Faktor in der Ausprägungsform "Mensch" oder "Objekt" vorliegt, verbleibt er vor, während und nach dem Erstellungsprozeß der Dienstleistung zumindest zum Teil in der Verfügungsgewalt des Dienstleistungsnachfragers. Aufgrund der vielfach anzutreffenden Heterogenität der Ausprägungsformen des externen Faktors ergibt sich eine ebensolche Heterogenität der Leistungserstellungsprozesse und/oder des Dienstleistungsergebnisses[110].

Die beschriebene Heterogenität kann zum Angebot spezifischer Value-Added Services genutzt werden, um einzelne Nachfragersegmente mit ihren Anforderungsprofilen entsprechenden Services differenziert ansprechen zu können. Hier erfolgt eine segmentspezifische Vorgehensweise im Sinne des Intrabrand-Wettbewerbes. Fluggesellschaften differenzieren die von ihnen angebotenen Klassen neben preislichen Abstufungen, Aspekten der Umbuchungsmöglichkeit sowie dem Sitzkomfort in entscheidendem Maße durch unterschiedliche Value-Added Services. Dazu zählen die differenzierte Ausgestaltung des gastronomischen Angebotes, die Bereitstellung von Entertainmentleistungen, die Modalitäten hinsichtlich des Check-In sowie weitere Leistungen[111].

---

108 Vgl. zu diesen Unbundling-Tendenzen im Bereich Flugdienstleistungen: Scherer, B., Mehr Mensch und mehr Maschine, in: FAZ vom 02.03.1995, S. R1.

109 Der Faktor wird als extern bezeichnet, weil er sich zunächst außerhalb des Verfügungsbereiches der leistungsanbietenden Dienstleistungsunternehmung befindet. Vgl. Meffert, H., Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing, a.a.O., S. 67.

110 Vgl. Meffert, H., Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing, a.a.O., S. 68.

111 Grundsätzlich können alle bisher genannten und im folgenden noch anzusprechenden Value-Added Services segmentspezifisch differenziert eingesetzt werden.

Aus der Notwendigkeit der Integration des externen Faktors resultieren bei vielen Dienstleistungen aber auch Transportprobleme des externen Faktors und/oder der Primärleistungspotentiale. Hier kann ein Value-Added Service im Transport der Primärleistungspotentiale zum Ort des Nachfragers gesehen werden, wie dies z.B. bei ärztlichen Hausbesuchen der Fall ist. Umgekehrt kann ein Value-Added Service auch darin bestehen, den externen Faktor zu den Dienstleistungspotentialen zu bringen, um den eigentlichen Erstellungsprozeß durchführen zu können. Dies wird regelmäßig dann eine Option für den Dienstleistungsanbieter sein, wenn seine Potentiale immobil sind[112]. Da im Bereich Fluggesellschaften keine Möglichkeit besteht, die Dienstleistungspotentiale[113] zum Dienstleistungsnachfrager zu bringen, konzentriert sich das aus Transportproblemen resultierende Angebot von Value-Added Services auf den Transport des externen Faktors von seinem Standort zum Startpunkt des Fluges und vom Endpunkt des Fluges zu seiner endgültigen Destination. Diese Value-Added Services können entweder in Eigenregie (Airportbusse, Limousinenservice) oder durch Fremdunternehmen übernommen werden (Autovermieter, Busunternehmen, Bahn), wobei die Fluglinie Aufgaben des Schnittstellenmanagement übernimmt. Die Transportaufgabe des externen Faktors kann sich dabei auf Personen wie auch auf deren Gepäck beziehen.

Schließlich ergibt sich aus der Integration des externen Faktors noch die Berücksichtigung von Lagerproblemen des betreffenden Faktors während des eigentlichen Dienstleistungserstellungsprozesses sowie sonstiger Kundenzeiten[114], die im Flugdienstleistungsbereich in die Bereiche Entertainment, Gastronomie und Sicherung der Handlungsfähigkeit unterteilt werden können. Dabei wird jeweils nach der Situation an Bord der Flugzeuge sowie nach der Situation am Flughafen unterschieden.

Im Flughafenbereich werden den Fluggästen folgende Value-Added Services im Entertainmentbereich angeboten: Videofilme, Fernsehprogramme sowie Bereitstel-

---

112 Dies gilt z.B. für Freizeitparks. Sollten materialisierbare Bestandteile der Dienstleistung vorliegen, wie dies z.B. im Gastronomiebereich der Fall ist, können Value-Added Services im Transport dieser Bestandteile zum Dienstleistungsnachfrager begründet sein.

113 Im Sinne von Flugzeugen sowie Ausstattung und Personal am Flughafen.

114 In Anlehnung an Stauss und Meffert/Bruhn soll Kundenzeit die Transferzeit zum Dienstleister und zurück, die Zeit zur Abwicklung von Formalien, die Wartezeit, in denen keine Transaktionen stattfinden sowie die Transaktionszeit für die Erstellung des eigentlichen (Primär-) Dienstleistungsprozesses umfassen. Vgl. Stauss, B., Dienstleister und die vierte Dimension, in: HM, Heft 2, 1991, S. 81 ff.; Meffert, H., Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing, a.a.O., S. 265 ff.

lung von Lektüre. Es muß beachtet werden, daß der Großteil der Fluggesellschaften diese Services nur selektiv den Besuchern der Lounges anbietet. Die Zugehörigkeit zum Besucherkreis dieser Lounges wird an Kriterien wie jährlich geflogene Kilometer, gebuchte Klasse oder VIP-Status festgemacht. An Bord der Flugzeuge findet sich ein ähnliches Angebot, das noch um Leistungen wie Videospiele und Audioprogramme ergänzt wird. Wiederum ist die Nutzung der einzelnen Services beim überwiegenden Teil der Fluggesellschaften an bestimmte Kriterien gebunden. Als zentrales Kriterium ist hier die gebuchte Klasse (z.B. Unterteilung in First, Business und Economy) anzuführen[115]. Zum gastronomischen Angebot der Fluggesellschaften sind Getränke sowie Speisen, die von einfachen Snacks bis zu kompletten Menüs reichen, zu zählen. Wiederum wird die unterschiedliche Bezugsmöglichkeit dieser Value-Added Services im Flughafenbereich vielfach durch die Zugangsberechtigung zu Lounges sowie an Bord der Flugzeuge durch die gewünschte Klasse reglementiert. Gleiches gilt bei vielen Fluggesellschaften für Value-Added Services, die die Handlungsfähigkeit des Fluggastes sicherstellen sollen. Hier ist insbesondere das Angebot von Telefon und Telefax, bei einigen Fluggesellschaften auch die Vermittlung von Büros, Konferenzräumen, Sekretariatspotential oder Computern zu nennen.

Insgesamt wird im Flugdienstleistungsbereich eine breite Palette an Value-Added Services angeboten. Einige der Services haben annähernd die Bedeutung von Muß-Dienstleistungen erreicht, so daß zu einer Profilierung im Wettbewerbsumfeld innovative Value-Added Services eingesetzt werden müssen. Neben dieser Dynamik hinsichtlich des Leistungsumfanges der angebotenen Value-Added Services ist der segmentspezifische Einsatz dieser Services als Charakteristikum des Flugdienstleistungsbereiches anzusehen.

---

115 Mit einer derartigen Differenzierung werden sowohl innen- wie auch außengerichtete Profilierungsziele verfolgt. Zum einen soll gegenüber der oder den billigeren Klassen im eigenen Angebot eine Differenzierung erfolgen; zum anderen soll gegenüber der entsprechenden Klasse der Wettbewerber ein Profilierungsvorteil erzielt werden. Vgl. zu den Profilierungsarten die Ausführungen zu Zielen von Value-Added Services in Teil B, Kap. 2.1.

2.3 Angebot von Value-Added Services im Rahmen der Leistungspolitik von Konsumgüterherstellern am Beispiel des Automobilbereiches

Im Rahmen der Diskussion von spezifischen Anforderungen an Value-Added Services von Konsumgüterherstellern bietet es sich nicht an, auf grundlegenden institutionellen Besonderheiten der Konsumgüterbranche bzw. des Absatzobjektes Sachgut aufzubauen. Vielmehr kann die Heterogenität des Absatzobjektes "Sachgut" in den einzelnen Konsumgüterbereichen als Anhaltspunkt herangezogen werden. In diesem Zusammenhang wird auf die in der Literatur diskutierte Unterteilung

Kriterien zur Klassifikation von Gütern	Mögliches Angebot von Value-Added Services
• Finanzielle Mittelbildung	→ Leasing/Finanzierung/ Versicherung
• Grad der Immobilität	→ Home Service/Lieferung
• Wartungs- und Reparaturbedarf	→ Technischer Kundendienst
• Nutzungsintensität	→ Ersatz bei Wartung/ Reparatur
• Lebensdauer	→ Differenzierter Einsatz von Value-Added Services
• technische Komplexität	→ Installation/Hotline
• Erfahrungsgrad / Erklärungsbedürftigkeit	→ Schulung
• Bedeutung im Konsumsystem	→ Kundenclub
• Vernetzung mit anderen Gütern / Leistungen	→ Schnittstellenmanagement
• Entsorgungsproblem / Problem beim Wiederverkauf	→ Rücknahme

Abb. 19: Von der Primärleistung bestimmtes Angebot von Value-Added Services im Konsumgüterbereich

"Convenience Goods", "Shopping Goods" und "Speciality Goods"[116] bzw. auf die zu dieser Unterteilung herangezogenen Kriterien zurückgegriffen[117]. Hier finden sich einige Kriterien, die bereits als generell vorteilhaft hinsichtlich des Angebotes von Value-Added Services vorgestellt wurden[118]. Aus den in **Abb. 19** dargestellten Kriterien lassen sich bestimmte Arten von Value-Added Services ableiten und dies am Beispiel des Automobilbereiches[119] konkretisieren:

- Im Falle einer hohen finanziellen Mittelbindung empfiehlt sich das Angebot von Value-Added Services zum einen hinsichtlich der Finanzierung des Absatzobjektes z.B. in Form von Leasing und Ratenkrediten. Zum anderen bieten sich Value-Added Services an, die vor einem Verlust der investierten finanziellen Mittel schützen. Hier sind Versicherungen zu nennen, die einerseits vor Funktionsverlust im Sinne einer Garantie der zugesicherten Eigenschaften, andererseits auch vor Verlust des Sachgutes selbst im Schadens- oder Diebstahlsfall schützen.

---

116 Die Unterteilung in die drei genannten Güterarten geht auf Copeland zurück und wurde von Holton und Bucklin operationalisiert. Vgl. Copeland, M.T., Relation of Consumers' Buying Habits to Marketing Methods, in: HBR, 1923, S. 282 ff.; Holton, R.H., The Distinction between Convenience Goods, Shopping Goods, and Speciality Goods, in: JoM, July 1958, S. 53 ff.; Bucklin, L.P., Retail Strategy and the Classification of Consumer Goods, in: JoM, Heft 1, 1963, S. 50. Zu weiterführenden Ansätzen hinsichtlich der drei Güterarten bzw. der ihnen zugrundeliegenden Kriterien vgl. Ruhfus, R., Kaufentscheidung von Familien, Ansätze zur Analyse des kollektiven Entscheidungsverhaltens im privaten Haushalt, Wiesbaden 1976, S. 23 ff.; Meffert, H., Marketing: Grundlagen der Absatzpolitik, a.a.O., S. 142 ff.

117 Da im Rahmen dieses Kapitels nicht die Erklärung oder Bestimmung unterschiedlichen Kaufverhaltens angestrebt wird, sondern die Bedeutung der Kriterien für das Angebot von Value-Added Services, werden einige der in der Literatur diskutierten Kriterien zur Unterscheidung dieser drei Güterarten nicht herangezogen bzw. durch neue ersetzt.

118 Dazu zählen die Kriterien "finanzielle Mittelbildung" und "Erklärungsbedürftigkeit der Leistung".

119 Zu den im Rahmen dieses Kapitels vorgestellten Value-Added Services vgl. insbesondere Rosada, M., Kundendienststrategien im Automobilsektor, a.a.O., S. 125 ff.; Lovelock, Ch.H., Sullivan's Auto World, in: Services Marketing. Text, Cases and Readings, Hrsg.: Lovelock, Ch.H., 2. Aufl., Englewood Cliffs, N.J. 1991, S. 76 ff.; Brachat, H., Autohaus Kundendienstmanagement, 4. Auflage, Ottobrunn 1993, S. 3 ff.; Rennert, Chr., Dienstleistungen als Elemente innovativer Betreibungskonzepte im Automobilhandel, a.a.O., S. 77 ff.; Gaiser, O., Suche nach totaler Kundenzufriedenheit: Der Wettbewerb wird in Zukunft über zusätzliche Serviceleistungen ausgetragen, in: Süddeutsche Zeitung vom 21./22./23. 5. 1994, S. 54; Meffert, H., Kundendienst- und Dienstleistungsmarketing im Automobilbereich, a.a.O., S. 191 ff.; Wöllenstein, S., Betriebstypenprofilierung in vertraglichen Vertriebssystemen, a.a.O., sowie die bereits im Rahmen von Kap. 2.1 zitierten Artikel in der Zeitschrift "Autohaus".

Leasing, Finanzierung und Versicherung von Automobilen stellen derzeit bereits weitestgehend übliche Angebote im Automobilbereich dar[120]. Durch die als hoch zu bezeichnende finanzielle Mittelbindung kann auf einen vergleichsweise langen Kaufentscheidungsprozeß geschlossen werden. Im Rahmen dieses Kaufentscheidungsprozesses bieten sich verschiedene Value-Added Services an, die die Verweildauer in der Verkaufsstätte erhöhen. Dazu zählen z.B. eine Cafeteria oder ein Kinderhort.

- Falls ein hoher Grad an Immobilität der Leistung vorliegt (z.B. aufgrund eines hohen Gewichtes) kann den Konsumenten eine Lieferung des Gutes angeboten werden[121]. Zudem ist zu überlegen, ob das Gut beim Kunden im Rahmen eines "Home Service" gewartet und repariert wird.

  Die Lieferung eines neuen Automobils wie auch eine Reparatur beim Kunden zu Hause ist gegenwärtig wenig üblich, während ein Transport der Primärleistungspotentiale zu einem dritten Ort im Rahmen von Leistungen zu Mobilitätsgarantien bzw. Pannendiensten beabsichtigt und auch von zahlreichen Unternehmen angeboten wird[122].

- Ob ein fest institutionalisierter Kundendienst angeboten werden sollte, hängt vom Wartungs- und Reparaturbedarf ab. Der Wartungsbedarf kann durch die Wartungsaufwendungen und die Wartungsintervalle bestimmt werden, während sich der Reparaturbedarf an der Wahrscheinlichkeit des Schadenseintritts sowie der zu erwartenden Schadenshöhen bemißt.

  Der Kundendienst im Automobilbereich läßt sich aufgrund rechtlicher Restriktionen[123] sowie der Erwartungshaltungen der Konsumenten gegenwärtig als Muß-Sekundärdienstleistung bezeichnen. Demgegenüber ist die Überlassung von Waschplätzen oder Hebebühnen zur SB-Wartung und -Reparatur als Value-Added Service einzustufen. Zum Kundendienst im weiteren Sinne kann auch die Pflege des Fahrzeuges gezählt werden. Diese kann wiederum vom

---

120 Vgl. Dyckhoff, B., Diversifikation von Handelsunternehmen in den Finanzdienstleistungsbereich, a.a.O., S. 40. Weiterhin bieten die meisten Hersteller in der Bundesrepublik Deutschland inzwischen eine Drei-Jahres- oder "bis zu 100.000 km"-Garantie an.

121 Eine Lieferung hängt darüber hinaus von den Kaufintervallen sowie der Distributionsdichte der anbietenden Unternehmen ab.

122 Im Zusammenhang mit dem Grad der Immobilität haben auch die Ausmaße des Fahrzeuges einen Bezug zu Value-Added Services. So bietet Audi einen Architekten-Service an: Auf einer Diskette sind die Ausmaße sämtlicher Modelle gespeichert, so daß dem Architekten die Planung der Garage erleichtert wird.

123 Hier sei auf die Gruppenfreistellungsverordnung verwiesen. Vgl. EG-Kommission (Hrsg.), Verordnung (EWG) Nr. 123/85 vom 12. Dezember 1984 über die Anwendung von Artikel 85, Absatz 3 des Vertrages auf Gruppen von Vertriebs- und Kundendienstvereinbarungen über Kraftfahrzeuge, in: Amtsblatt der EG, 28. Jg., 1985, Nr. L 15, 18.01.1985, S. 16-24. Eine Übersicht über die wettbewerbsrechtlichen Rahmenbedingungen absatzpolitischer Entscheidungen im Automobilhandel liefert Rennert, Chr., Dienstleistungen als Elemente innovativer Betreibungskonzepte im Automobilhandel, a.a.O., S. 36 ff.

Anbieter selbst ausgeführt oder durch ein Angebot der notwendigen Utensilien unterstützt werden.

- Damit ist gleichzeitig die Frage der Nutzungsintensität des Gutes angesprochen[124]. Aus einer hohen Nutzungsintensität resultiert das mögliche Angebot eines Ersatzgutes im Falle einer Wartung/Reparatur.

  Die Bereitstellung eines Ersatzwagens im Falle der Reparatur oder Wartung der Primärleistung ist Bestandteil des Leistungsspektrums zahlreicher Anbieter. Darüber hinaus werden von einigen Anbietern auch alternative Verkehrsmittel wie Fahrräder zum Verleih angeboten.

- Falls sich das Sachgut durch eine hohe Lebensdauer mit ständig sinkendem Wiederverkaufswert auszeichnet, können am Zeitwert orientierte Wartungs- und Reparaturarbeiten angeboten werden.

  Auch die nach der Lebensdauer der Primärleistung bemessene Ausgestaltung der Wartungs- und Reparaturarbeiten wird im Automobilbereich gegenwärtig unter dem Stichwort zeitwertgerechte Reparatur diskutiert, aber von den herstellergebundenen Vertragshändlern bisher kaum eingesetzt.

- In Abhängigkeit von der technischen Komplexität bietet sich das Angebot von Value-Added Services im Form von Installationsleistungen an.

  Die Installation aufgrund der technischen Komplexität der Primärleistung entfällt im Automobilbereich zunächst. Hier kann lediglich die Installation von Zubehör durch den technischen Kundendienst angeführt werden. Durch die technische Komplexität erscheint allerdings das Angebot einer Hotline sinnvoll. Derartige Hotlines werden von der Mehrzahl der im deutschen Markt tätigen Hersteller und Importeure betrieben.

- Bei geringem Erfahrungsgrad hinsichtlich der Benutzung des Sachgutes in Kombination mit einer hohen Erklärungsbedürftigkeit kann der Einsatz von Schulungen einen sinnvollen Value-Added Service darstellen.

  Schulungen und Lehrgänge werden von einigen Automobilhändlern und -herstellern angeboten. Dabei umfassen die Inhalte ein weites Spektrum. Zu nennen sind hier z.B Sicherheitslehrgänge sowie Lehrgänge für sportliches Fahren oder auch Schulungen zur Pannenbeseitigung.

- Im Falle einer hohen Bedeutung des Konsumgutes im Konsumsystem der Nachfrager bietet sich aufgrund der Identifikationspotentiale das Angebot von Kun-

---

124 Die Nutzungsintensität kann Einfluß auf die Wartungsintervalle sowie die Wahrscheinlichkeit des Schadenseintritts haben.

denclubs an. An die Clubmitgliedschaft sind vielfach mehrere Value-Added Services gebunden[125].

Auch das Instrument des Kundenclub wird im Automobilbereich intensiv genutzt. Dabei sind Clubs mit einer stark emotionalen Bindung[126] und solche mit einer eher rational begründeten Clubmitgliedschaft zu unterscheiden. Als Beispiel für einen eher "rational" ausgerichteten Club umfaßt der Anfang Dezember 1994 vorgestellte Volkswagen Club neben einer Rabattierung des Neuwagenkaufes durch Anrechnung von 3% aller bei eigenen Händlerbetrieben durchgeführten Wartungs- und Reparaturarbeiten Value-Added Services wie Notdienst, Pannendienst[127], Streckenplanung, Stautelefone und Lotsendienste. Zudem kann die Clubkarte durch Cobranding zu einer Kreditkarte erweitert werden[128].

- Sollte das Sachgut mit anderen Gütern vernetzt eingesetzt werden, so kann der Anbieter die Übernahme eines Schnittstellenmanagement in Form eines genau formulierten Value-Added Services vornehmen[129].

  Ein Schnittstellenmanagement zu anderen Sachgütern ist zum einen dann erforderlich, wenn bauliche Veränderungen am Automobil vorgenommen werden und in diesem Zusammenhang nicht auf Original-Ersatzteile zurückgegriffen wird. Zum anderen kann unter Schnittstellenmanagement die Vermietung oder unentgeltliche Zurverfügungstellung von Sachgütern wie Schneeketten, Dachgepäckträgern, Anhängern, Kindersitzen und ähnlichem verstanden werden.

- Als letztes Kriterium sind Entsorgungsprobleme sowie Schwierigkeiten beim Wiederverkauf zu nennen. Hier kann sich der Anbieter beispielsweise durch eine Rücknahmeverpflichtung profilieren.

  Den im Automobilbereich bestehenden Entsorgungsproblemen am Ende der Lebensdauer kommen gegenwärtig einige deutsche Automobilhersteller mit entsprechenden Rücknahme- und Entsorgungsgarantien entgegen.

---

125 Vgl. o.V., asw-Report: Clubs für Kunden: Dauerdialog mit der Zielgruppe, in: asw, Heft 10, 1986, S. 28 f.; Wiencke, W., Clubmanagement: a.a.O., S. 6 ff.; o.V., Fan-Club für Volkswagen und Audi, a.a.O., S. 26; Heise, F., Willkommen im Club, in: VW Scene International, Heft 3, 1995, S. 31.

126 Hierzu sind Clubs zu zählen, die sich anhand bestimmter Attribute von Automobilen wie Alter, Sportlichkeit und Exklusivität konstituieren. So wird den Mitgliedern im Jaguar Owners Club beispielsweise die Teilnahme an eigens durchgeführten kulturellen, gesellschaftlichen und sportlichen Veranstaltungen angeboten.

127 Notdienst und Pannendienst werden zu einer Mobilitätsgarantie zusammengefaßt. Vgl. Heise, F., Willkommen im Club, a.a.O., S. 31.

128 Vgl. Heise, F., Willkommen im Club, a.a.O., S. 31.

129 Hier ist z.B. die Systemkonfiguration einer PC-Lösung durch den Anbieter eines der Systemelemente oder die Vermittlung von passenden Einbaugeräten durch den Anbieter einer Kücheneinrichtung denkbar.

Verglichen mit dem tatsächlichen Angebot an Value-Added Services im Automobilbereich ist die vorgenommene Darstellung als unvollständig zu kennzeichnen. Der Grund für diese Unvollständigkeit liegt in der Entstehung von Serviceketten, die am

Ansatzpunkte für das Angebot von Value-Added Services	Vom technischen Kundendienst abgeleitetes Angebot von Value-Added Services
• Kundenkarte	Kundenkarten im Rahmen verschiedener Clubangebote
• Value-Added Service im Rahmen der Nachfragesteuerung	——
• Value-Added Service in Form von Automatisierung	——
• Hotline, spezielle Value-Added Services	Hotlines mit verschiedenen Schwerpunkten zahlreicher Hersteller und Importeure
• Versicherungen	Kundendienstversicherungen
• Garantien	Kundendienstgarantie
• Schnittstellenmanagement/ Gemeinschaftsangebote	Kooperation mit Autovermietern sowie eigenständiges Angebot
• Value-Added Service zur segmentspezifischen Differenzierung des Kundendienstes	Zeitwertgerechte Wartung/Reparatur
• "Transport" des Kundendienstes zum Nachfrager (Home Service)	Reparatur vor Ort (Zu Hause beim Kunden/Pannendienst an drittem Ort)
• Transport des externen Faktors zum Dienstleister/vom Dienstleister weg	Hol- und Bringdienst
• Schnittstellenmanagement im Rahmen des Transports	Vgl. Sicherung der Handlungsfähigkeit
• Entertainment im Rahmen des Dienstleistungserstellungsprozesses sowie sonstiger Kundenzeiten	Lektüre,Videos
• Gastronomisches Angebot im Rahmen des Dienstleistungserstellungsprozesses sowie sonstiger Kundenzeiten	Cafeteria, Snacks
• Sicherung der Handlungsfähigkeit des Dienstleistungsnehmers im Rahmen des Dienstleistungserstellungsprozesses sowie sonstiger Kundenzeiten	Telefon/Telefax Transport zu einem dritten Ort

Abb. 20: Von der Sekundärleistung bestimmtes Angebot von Value-Added Services im Automobilbereich

Angebot von Value-Added Services oder Muß-Sekundärdienstleistungen wie dem technischen Kundendienst ansetzen. Im Automobilbereich kann ein Shuttleservice für Kunden als Beispiel für solche Dienstleistungen genannt werden.

Aus Gründen der Vollständigkeit muß daher die bisher vorgenommene Betrachtung um die bereits in Kap. 2.2 dargestellte Dienstleistungsperspektive ergänzt werden. In diesem Zusammenhang ist vorrangig von Interesse, welche Ansatzpunkte für das Angebot von Value-Added Services sich aus einer Betrachtung der dienstleistungsspezifischen Besonderheiten der Sekundärdienstleistung technischer Kundendienst ergeben[130]. In der **Abb. 20** wird daher analog zu der Diskussion in Kap. 2.2 vorgegangen. In diesem Zusammenhang lassen sich zahlreiche weitere Value-Added Services identifizieren. Dazu zählen die Kundenkarte, die mit einer Inanspruchnahme von Kundendienstleistungen verbunden werden kann. Auch das Angebot von Hotlines wurde bereits angeführt. Hier kann eine thematische Fokussierung der mittels der Hotline zu lösenden Kundenprobleme auf den technischen Kundendienst vorgenommen werden.

Value-Added Services in Form einer zeitlichen Erweiterung der Garantie können als Kundendienstversicherungen interpretiert werden. Darüber hinaus ist es denkbar, eine Garantie für die durchgeführten Kundendienstarbeiten zu übernehmen[131].

Im Rahmen eines dienstleistungsspezifischen Schnittstellenmanagement kann die Kooperation mit Autovermietern angeführt werden. Zur Aufrechterhaltung der Mobilität bei Wartung/Reparatur des Kundenfahrzeuges kann neben einer solchen Kooperation auch eine eigenständige Vermietung durchgeführt werden. Im Rahmen des Kundendienstes können zudem Schnittstellen zu dritten Leistungsanbietern wie Lackierbetrieben und Anbietern von Zubehörteilen geschaffen werden.

Insbesondere aus der Integration des externen Faktors[132] in den Dienstleistungserstellungsprozeß lassen sich zahlreiche weitere der im Automobilbereich gegen-

---

130 Eine derartige Ergänzung der Betrachtung müßte auch für jede andere Branche vorgenommen werden. Im Automobilbereich ist sie jedoch von besonderer Notwendigkeit, da hier Wartung und Reparatur bereits eine Mußleistung darstellen und zudem die Autohäuser einen Großteil ihrer Umsätze und Gewinne im Kundendienstbereich erwirtschaften.

131 Ford bietet eine über die branchenüblichen Leistungen hinausgehende Langzeit-Reparatur-Garantie an: Jede Reparatur wird nur einmal berechnet; tritt der ursprüngliche Fehler wieder auf, wird er zu Lasten von Ford behoben.

wärtig angebotenen Value-Added Services ableiten. So kann die Reparatur beim Kunden zu Hause erfolgen (Homeservice) oder an einem dritten Ort (Pannendienst). Weiterhin kann der Transport des externen Faktors Automobil vom Anbieter übernommen werden (Hol- und Bring-Service).

Ein weiterer zentraler Ansatzpunkt ist die Dauer des technischen Kundendienstes. Hier bieten sich zur Steigerung des Kundennutzens zunächst zeitsparende Value-Added Services wie eine Direktannahme an. Darüber hinaus können dem Dienstleistungsnachfrager gastronomische und Entertainmentleistungen angeboten werden. Weiterhin ist denkbar, daß der Kunde sein Fahrzeug abgibt und vom Dienstleister zu einem dritten Ort (z.B. Arbeitsplatz, Flughafen usw.) gebracht wird und zu einem festgelegten Zeitpunkt dort wieder abgeholt wird. Dieser Service dient wie auch das Angebot von Telefon und Telefax im Handelsbetrieb der Sicherung der Handlungsfähigkeit des Dienstleistungsnehmers im Dienstleistungserstellungsprozeß sowie im Rahmen sonstiger Kundenzeiten.

3. Kaufverhaltensbezogene Analyse von Value-Added Services

In den bisherigen Ausführungen wurden bereits an einigen Stellen Kaufverhaltensaspekte angesprochen. Dies gilt insbesondere für die Diskussion der mit dem Angebot von Value-Added Services verfolgten psychographischen Ziele. Um Generierungs- und Bewertungsprozesse durchführen zu können, erscheint eine explizite Auseinandersetzung mit den Einflußgrößen und Wirkungszusammenhängen des Kaufverhaltens sinnvoll, zumal die Güte der dort eingesetzten Verfahren von ihrem Bezug zum Kaufverhalten bestimmt wird[133].

Angesichts der Vielzahl der möglichen Value-Added Services sowohl im Konsumgüter- wie auch im institutionellen Dienstleistungsbereich stellt sich zwangsläufig die Frage, wie sich die beschriebenen Verbundbeziehungen bei unterschiedlichen Value-Added Services konstituieren. Dabei ist davon auszugehen, daß die Verbundeffekte wesentlich von der Wahrnehmung des Verbundes durch den Konsumenten beeinflußt werden. Die Wahrnehmung wiederum wird maßgeblich von

---

132 Als externer Faktor wird hier das Automobil des Kunden gewertet.

133 Vgl. Mengen, A., Konzeptgestaltung von Dienstleistungsprodukten, Stuttgart 1993, S. 63 ff.

objektivierbaren Sachverhalten wie dem sachlichen Verbund zwischen Primärleistung und Value-Added Services determiniert.

Die zur Ermittlung der sachlichen Verbunddeterminanten herangezogene Prozeßbetrachtung der Nutzung der Primärleistung kann auch zu einem Vergleich der zeitlichen Abfolge der Nutzungsphasen von Primärleistung und Value-Added Services genutzt werden. Ein solcher zeitlicher Vergleich erscheint insbesondere deshalb sinnvoll, weil hierdurch der Wahrnehmungsverbund der Leistungselemente beeinflußt wird.

Darüber hinaus werden die Wahrnehmungsprozesse durch das Involvement eines Konsumenten gegenüber der Primärleistung beeinflußt. Mit dem Involvement ist ein "innerer Zustand der Aktivierung angesprochen, der in Abhängigkeit von der persönlichen Relevanz beim Individuum unterschiedliche Wirkungen auf Informationsaufnahme, -verarbeitung und -speicherung auslöst"[134]. Daher kann davon ausgegangen werden, daß mit steigendem Involvement eine Intensivierung der Wahrnehmung auch der Value-Added Services einhergeht. Aus den beiden beschriebenen Dimensionen läßt sich eine Vier-Felder-Matrix ableiten, die in **Abb. 21** dargestellt ist[135].

Die dort gewählten Beispiele veranschaulichen, daß sich die Verbundwahrnehmung von Primärleistung und Value-Added Services mit steigendem Involvement hinsichtlich der Primärleistung und zunehmender Übereinstimmung der Nutzungsphasen von beiden Leistungselementen tendenziell erhöht. Aufgrund der Tatsache, daß Primärleistungen mit "High-Involvement"-Charakter einen intensiven Wahrnehmungsverbund bedingen, werden diese als Grundlage der folgenden Ausführungen herangezogen. Darüber hinaus erscheinen die grundsätzlich mit dem Angebot von Value-Added Services verfolgten Profilierungsziele hinsichtlich der Primärleistung nur dann realisierbar[136], wenn die Primärleistung auf hohes Involvement beim jeweiligen Konsumenten trifft[137].

---

134 Meffert, H., Marketingforschung und Käuferverhalten, 2. Aufl., Wiesbaden 1992, S. 66.

135 Dabei wurde die dichotome Unterscheidung beider Dimensionen, die als Kontinuen betrachtet werden können, aus Gründen der Vereinfachung vorgenommen.

136 Abweichend von dieser Tendenzaussage kann ein Angebot von Value-Added Services bei einer "Low-Involvement-Primärleistung" in zwei Fällen sinnvoll erscheinen: Zum einen ist der Fall denkbar, daß Value-Added Services angeboten werden, denen der Konsument ein hohes Involvement entgegenbringt, so daß er auch dem gesamten Leistungsbündel mit hohem Involve-

Involvement hinsichtlich der Primärleistung		Nutzungsphasen von Primärleistung und Value-Added Services: simultan	Nutzungsphasen von Primärleistung und Value-Added Services: sukzessiv
	"Low-Involvement"	*Primärleistung:* Fast-Food-Restaurant *Value-Added Service:* Drive-Through-Schalter	*Primärleistung:* Telefondienste *Value-Added Service:* Differenzierte Telefonrechnung
	"High-Involvement"	*Primärleistung:* Flugreise *Value-Added Service:* Speisen an Bord	*Primärleistung:* Flugreise *Value-Added Service:* Info-Center am Flughafen

Abb. 21: Einflußgrößen der Verbundwahrnehmung von Primärleistungen und Value-Added Services

Zeichnet sich die Kaufentscheidung durch ein hohes Involvement hinsichtlich der Primärleistung aus, kann davon ausgegangen werden, daß der Konsument im Rahmen seiner Kaufentscheidung verschiedene Phasen durchläuft. Zur Darstellung der einzelnen Phasen wird aus der großen Zahl entsprechender Modelle das Phasenmodell von Lilien und Kotler[138] aufgegriffen, das mit einigen Veränderungen in

---

ment gegenübersteht. Die Clubangebote von Brauereien und Zigarettenherstellern stellen ein Beispiel für diesen Fall dar. Zum anderen ist es möglich, daß der Konsument einer bestimmten Art von Primärleistung sowohl kein Involvement entgegenbringt als auch keinen bestimmten Anbieter der Leistung präferiert. Hier kann durch ein Angebot von Value-Added Services vor der Bezugs- und Nutzungsphase der Primärleistung eine Profilierung im Wettbewerbsumfeld erfolgen. Als Beispiel für diesen Fall kann das Angebot von Parkplätzen bei konkurrierenden Handelsbetrieben angeführt werden.

137 Dies erscheint plausibel, da das Involvement wie auch die Notwendigkeit der Anreicherung einer Primärleistung mit steigendem Kaufpreis zunimmt. Vgl. hierzu die Argumentation in Kap. 1.22 dieses Teils der Arbeit.

138 Vgl. Lilien, G.L., Kotler, Ph., Marketing Decision Making: A Model-Building Approach, New York u.a. 1983, S. 198.

Abb. 22 dargestellt ist[139]. Wenn Primärleistung und Value-Added Services simultan bezogen werden, erscheint es plausibel, daß der Konsument die aufgezeigten Phasen auch simultan für beide Bezugsobjekte, die das Leistungsbündel formen, durchläuft.

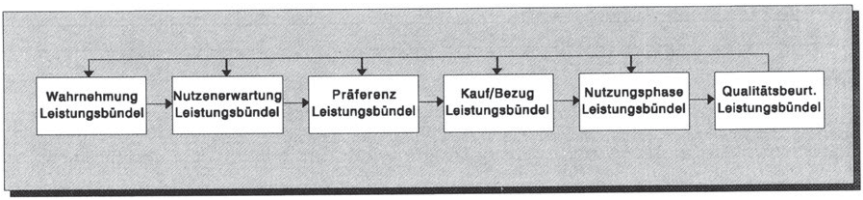

Abb. 22: Kaufphasenmodell für Leistungsbündel

Ausgehend von der Wahrnehmung[140] des Leistungsbündels erfolgt eine Nutzeneinschätzung. Der Nutzen eines Leistungsbündels ermittelt sich aus der Summe der gewichteten Teilnutzenwerte bezogen auf die relevanten Leistungsmerkmale. Der Nutzen selbst stellt dabei den Grad der mit dem Objekt bzw. mit dem jeweiligen Objektmerkmal ermöglichten Bedürfnisbefriedigung dar[141]. Dieser Zusammenhang läßt sich anschaulich in einem additiven Nutzenmodell darstellen[142]. Wird der Gesamtnutzen eines Beurteilungsobjektes j mit U_j bezeichnet, die Merkmale des Entscheidungsobjektes mit k, die Merkmalsausprägungen des Objektes j für das k-te Merkmal mit X_{jk} und die Wichtigkeit des k-ten Merkmals mit W_k, so ergibt sich der Gesamtnutzen des Objektes wie folgt[143]:

---

139 Zu ähnlichen Kaufphasenmodellen vgl. Böcker, F., Präferenzforschung als Mittel marktorientierter Unternehmensführung, a.a.O., S. 552; Mengen, A., Konzeptgestaltung von Dienstleistungsprodukten, a.a.O., S. 68.

140 In Anlehnung an Böcker soll im Rahmen dieser Arbeit Wahrnehmung als mehrdimensionales Abbild einer bestimmten Marktleistung von Unternehmen verstanden werden. Die Dimensionen umfassen dabei zunächst das gesamte Leistungsbündel, also Primärleistung und eine oder mehrere Sekundärleistungen.

141 Vgl. Trommsdorff, V., Bleicker, U., Hildebrandt, L., Nutzen und Einstellung, a.a.O., S. 272 ff.

142 Vgl. zu einem derartigen Modell Trommsdorff, V., Bleicker, U., Hildebrandt, L., Nutzen und Einstellung, a.a.O., S. 274.

143 In Abhängigkeit von der angestrebten Anwendung der Formel muß die Gleichung verschiedenen Axiomen genügen. Dazu zählen: Reflexivität, Transitivität, Unabhängigkeit, Thomson-Bedingung, Begrenzte Lösbarkeit, Archimedische Eigenschaft und Essentialität. Vgl. Krelle, W., Präferenz- und Entscheidungstheorie, Tübingen 1968, S. 6 ff.; Rao, V.R., Conjoint Measurement in Marketing Analysis, in: Multivariate Methods for Market and Survey Research, Hrsg.:

$$U(X_j) = \sum_{k=1}^{m} W_k \bullet U_{jk}(x_{jk})$$

Die Präferenz[144] leitet sich dann aus den mit den einzelnen Entscheidungsalternativen verbundenen Nutzenerwartungen[145] bzw. aus dem subjektiven Vergleich dieser Nutzenerwartungen ab[146] und resultiert in einer Kaufentscheidung. Im Anschluß erfolgt die Nutzungsphase des Leistungsbündels, die schließlich zu einer Qualitätsbeurteilung führt. Diese Einschätzung sowie auch die bisher genannten Phasen haben im Falle eines Wiederholungskaufes wiederum Einfluß auf sämtliche anderen Phasen. Eine Erläuterung der für die einzelnen Phasen verwendeten Begriffe[147]

Sheth, J.N., American Marketing Association, Chicago 1977, S. 257 ff.; Theuerkauf, I., Kundennutzenmessung mit Conjoint, in: ZfB, 59. Jg., Heft 11, 1989, S. 1186.

144 Präferenzen liegen vor, wenn "ein Konsument einem Produkt aufgrund objektiver Leistungsmerkmale oder emotionaler Erlebnisse eine Vorzugsstellung beim Kaufentscheidungsprozeß einräumt". Meffert, H., Marketing Management, a.a.O., S. 98. Damit kann die Präferenz als Indikator definiert werden, "der das Ausmaß der Vorziehenswürdigkeit eines Beurteilungsobjektes für eine bestimmte Person während eines bestimmten Zeitraumes zum Ausdruck bringt". Böcker, F., Präferenzforschung als Mittel marktorientierter Unternehmensführung, a.a.O., S. 556.

145 Die Nutzenerwartungen setzen sich aus verschiedenen Teilnutzenerwartungen hinsichtlich der relevanten Leistungselemente zusammen, die sich aufgrund von Wahrnehmungs- oder Perzeptionsprozessen bilden. Sollte der Entscheidungsträger das zu untersuchende Leistungsbündel bereits einmal konsumiert haben, werden die Nutzenerwartungen zudem von den gemachten Erfahrungen und den daraus resultierenden Qualitätseinschätzungen beeinflußt.

146 Vgl. Trommsdorff, V., Hildebrandt, L., Nutzen und Einstellung, a.a.O., S. 270.

147 Vgl. zu den in der Abb. angeführten Quellen; zunächst zum Begriff Wahrnehmung/Perzeption/perception: Meffert, H., Marketingforschung und Käuferverhalten, a.a.O., S. 61; Böcker, F., Präferenzforschung als Mittel marktorientierter Unternehmensführung, a.a.O., S. 556 f. Vgl. zum Begriff Nutzen/Utility: Vershofen, W., Die Marktentnahme als Kernstück der Wirtschaftsforschung, Berlin/Köln 1959, S. 85 ff.; Neumann, J.v., Morgenstern, O., The Theory of Games and Economic Behavior, 2. Aufl., Princeton, N.J., 1957, S. 3 ff.; Luce, R.D., Raiffa, H., Games and decisions, New York 1957, S. 11 ff.; Pareto, V., Cours d'économie politique, Oeuvres complètes, Hrsg.: Busino, G., Band 1, Genève 1966, § 4ff.; Trommsdorff, V., Bleicker, U., Hildebrandt, L., Nutzen und Einstellung, a.a.O., S. 269 ff. Zum Begriff Wert/Value vgl. Roekach, M., The Nature of Human Values, New York 1973, S. 1; Fishbein, M., Attitude Theory and Measurement, New York/London/Sydney 1967, S. 1 ff.; Rosenberg, M.J., Hovland, C.I., Cognitive, affective and behavioral components of attitudes, in: Attitude Organization and Change, Hrsg.: Rosenberg, M.J., Hovland, C.I., 4. Aufl., New Haven/London 1969, S. 1 ff.; Kucher, E., Simon, H., Conjoint Measurement: Durchbruch bei der Preisentscheidung, in: HM, Heft 3, 1987, S. 29. Zum Begriff Präferenz/Preference vgl. Samuelson, P.A., A Note on the Pure Theory of Consumer Behavior, in: Economica, 1938, S. 61 ff.; Kaas, K.P., Empirische Preisabsatzfunktionen bei Konsumgütern, Berlin u.a. 1977, S. 1 ff.; Böcker, F., Präferenzforschung als Mittel marktorientierter Unternehmensführung, a.a.O., S. 556; Trommsdorff, V., Bleicker, U., Hildebrandt, L., Nutzen und Einstellung, a.a.O., S. 270. Zum Begriff Qualität vgl.: DIN (Hrsg.), Begriffe der Qualitätssicherung und Statistik, Grundbegriffe der Qualitätssicherung, DIN 55350, Teil 11, Berlin 1987, S. 3; Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L., A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research, in: JoM, Vol. 49, 1985, S. 41 ff.

Begriff	Theoriebereich	Begriffsinhalt	Literatur
Wahrnehmung/ Perzeption/ perception	• Einstellungsforschung	• kognitive Determinante des Kaufverhaltens: Wahrnehmung umfaßt den Prozeß der Aufnahme und Selektion von Informationen sowie deren Organisation (Gliederung und Strukturierung) und Interpretation durch das Individuum	• Meffert 1992
	• Präferenz/Nutzentheorie	• mehrdimensionales Abbild eines Meinungsgegenstandes anhand der für die Bewertung des Meinungsgegenstandes während eines bestimmten Zeitraumes relevanten Merkmale (kognitive Realität)	• Böcker 1986
Nutzen/Utility	• Theorie der Marktentnahme/Nutzentheorie	• subjektiv empfundener Grad der Bedürfnisbefriedigung	• Vershofen 1959
	• Spieltheorie/von Neumann-Morgenstern-Nutzen	• Axiomatisches Entscheidungskriterium in der Spieltheorie, ermittelt aus objektiven Eintrittswahrscheinlichkeiten von objektiv bewerteten Entscheidungskonsequenzen und einer subjektiven Risikopräferenz	• von Neumann/ Morgenstern 1957
	• multi-attribute utility theory/Spieltheorie	• Entscheidungskriterium ermittelt aus der Summe von gewichteten Teilnutzenwerten der Attribute des Entscheidungsobjektes	• Luce/Raiffa 1957
	• Volkswirtschaftliche Theorie	• Subjektiv empfundenes Begehren eines Gutes, ausgedrückt als Grad der Vorziehenswürdigkeit gegenüber anderen Gütern (Opheilmität)	• Pareto 1966
	• Präferenztheorie	• Nutzen eines Objektes ermittelt sich aus der Summe der gewichteten Teilnutzenwerte bezogen auf die relevanten Objektattribute; Nutzen dabei Grad der Bedürfnisbefriedigung	• Trommsdorf/Bleicker/ Hildebrandt 1980
Wert/Value	• Werttheorie von Roekach 1973	• stabiles, für eine Person zentrales Bewertungskonzept, aus dem heraus unter anderem spezifische Einstellungen erklärt werden	• Roekach 1973
	• Expectancy- bzw. Instrumentality-Value-Einstellungstheorie (Fishbein/Rosenberg)	• "Values" sind in diesem Modellen die motivationale Determinanten der Einstellung, die multiplikativ mit den (kognitiven) Erwartungsdeteminanten verknüpft werden	• Fishbein 1967 Rosenberg/Hovland 1969
	• multivariate Methoden	• der Wert eines Produktes entspricht seinem Nutzen	• Kucher/Simon 1987
Präferenz/ preference	• Revealed-preference-Theorie (offenbarte Präferenzen)	• Bei Unterstellung von Rationalverhalten "rückwärts" zu erschließende, latente Erklärungsvariable für Wahlentscheidungen; erübrigt die explizite Nutzenmessung	• Samuelson 1938
	• Kaas Ansatz der Präferenzmessung zur Ermittlung von Preis-Absatzfunktionen	• Explizite, durch Paarvergleiche zwischen Marken und Geldbeträgen metrisch gemessene Erklärungsvariable für paarweise, preisabhängige Marktvorteile	• Kaas 1977
	• Präferenz/Nutzentheorie	• Indikator, der das Ausmaß der Vorziehenswürdigkeit eines Beurteilungsobjektes für eine bestimmte Person während eines bestimmten Zeitraumes zum Ausdruck bringt	• Böcker 1986
	• Präferenz/Nutzentheorie	• Präferenz als Ergebnis eines Nutzenvergleiches; Skalenniveau abhängig von Skalenniveau der Nutzenmessung	• Trommsdorff/Bleicker/ Hildebrandt 1980
Qualität	• DIN-Normen	• Qualität ist die Beschaffenheit einer Einheit bezüglich ihrer Eignung, festgelegte oder vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen	• DIN 55350, 1987 (Teil 11, S. 3, Nr. 5, Mai 1987)
	• Qualitätsmessung	• Operationalisierung der Qualität: Differenz der Kundenerwartungen hinsichtlich eines Beurteilungsobjektes und der Kundenwahrnehmung	• Parasuraman/Zeithaml/ Berry 1985

Abb. 23: Kaufverhaltensrelevante Begriffe und ihre Verwendung im Rahmen der Arbeit

mit den jeweils für diese Arbeit relevanten Begriffsinhalten[148] findet sich in **Abb. 23**[149].

Das bisher dargestellte Kaufphasenmodell trifft jedoch nur für einige Leistungsbündel bzw. die darin enthaltenen Value-Added Services zu. Hier handelt es sich um diejenigen, die im Rahmen eines "pure bundling" fest mit der Primärleistung verbunden sind und die zusätzlich simultan konsumiert werden[150]. Wie die bisherigen Ausführungen gezeigt haben, gelten diese Annahmen aber für einen Teil der Value-Added Services nicht. Um auch hier den Kaufphasenprozeß diskutieren zu können, wird in **Abb. 24** ein Kaufphasenmodell abgeleitet, das auch einen zeitlich versetzten Konsum von Value-Added Services und Primärleistung abzubilden vermag.

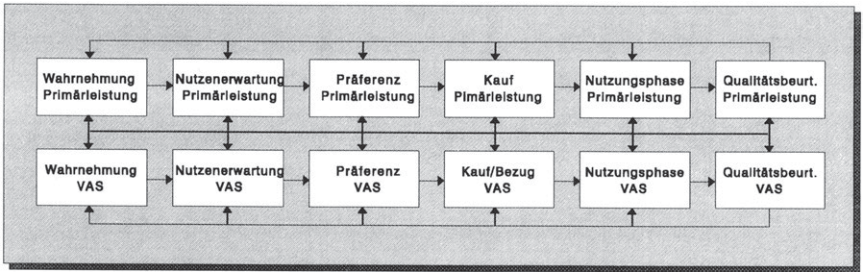

Abb. 24: Kaufphasenmodell für Value-Added Services

Durch die Aufteilung der einzelnen Phasen können Value-Added Services berücksichtigt werden, die entweder im Rahmen eines "mixed bundling" mit der Primärleistung oder ungebündelt angeboten werden. Zudem haben die Ausführungen in Kap. 1.1 gezeigt, daß Value-Added Services zu einem Zeitpunkt bezogen werden können, der vor oder nach dem Bezugszeitpunkt der Primärleistung liegt. Daher muß davon ausgegangen werden, daß die im Modell aufgeführten Phasen für Primärleistung und Value-Added Services zeitlich verlagert auftreten können. So kann

---

148 Diese sind in der Abbildung grau unterlegt.

149 Vgl. Trommsdorff, V., Bleicker, U., Hildebrandt, L., Nutzen und Einstellung, a.a.O., S. 271; Böcker, F., Präferenzforschung als Mittel marktorientierter Unternehmensführung, a.a.O., S. 555.

150 Ein derartiger Service im Bereich Fluglinien wäre etwa das Angebot von Getränken an Bord der Maschinen. Im Automobilbereich kann hier eine verlängerte Werksgarantie als Beispiel angeführt werden.

beispielsweise ein Value-Added Service wie die kostenlose Überlassung eines Leihwagens während der Reparaturarbeiten im Automobilbereich erst im Rahmen der Nutzungsphase der Primärleistung vom Konsumenten wahrgenommen werden und somit lediglich Einfluß auf die Phase des Qualitätsbeurteilungsprozesses und damit einer potentiellen Wiederkaufentscheidung des Konsumenten haben. Diese selektive Wahrnehmung kann entweder auf eine mangelhafte Kommunikationsleistung des Primärleistungsanbieters oder aber auf ein bewußtes Vorgehen zurückzuführen sein.

Insgesamt lassen sich die Phasen des Modells nur noch bedingt zeitlich zuordnen[151], was entsprechende Auswirkungen auf das Kaufverhalten und damit auf die in den Teilen C und D vorzustellenden Phasen der Generierung und Bewertung von Value-Added Services hat. Hier treten Effekte auf, die bereits bei der Diskussion der zeitlichen Verbundeffekte in Kap. 1.1 dieses Teils der Arbeit vorgestellt wurden.

Durch die möglichen Phasenverschiebungen muß im Rahmen der Generierung und Bewertung beachtet werden, an welchen Phasen des Primärleistungskaufprozesses die jeweiligen Verbundwirkungen von Value-Added Services ansetzen sollen[152]. Dies gilt insbesondere für das Verhältnis der Kauf- bzw. Bezugszeitpunkte von Primärleistung und Value-Added Services. Erfolgt ein Angebot von Value-Added Services vor dem Bezug bzw. dem Kauf der Primärleistung, werden insbesondere Kontaktsituationen gestaltet, die eine Kaufwahrscheinlichkeit der Primärleistung erhöhen sollen. Hier sind Value-Added Services aufzuführen, die am Verkaufsort der Primärleistung erbracht werden sowie solche Value-Added Services, die sich durch Beratungs- und Informationscharakter auszeichnen. Insbesondere die zuletzt genannten Leistungen umfassen ein breites Spektrum, das durch den Einsatz neuer Medien (z.B. Direct Response TV, Internet usw.) ständig erweitert wird.

Der Einsatz von Value-Added Services nach Bezug der Primärleistung verfolgt demgegenüber vorrangig eine Verbesserung der Nutzen- und Qualitätseinschät-

---

151 Diese begrenzte Zuordnung ist in der Abbildung durch die Pfeile zwischen den einzelnen Phasen der Primärleistungs- und Value-Added Service-spezifischen Abläufen verdeutlicht. Jede Phase des einen Leistungsbestandteils kann Auswirkungen auf jede Phase des anderen Leistungsbestandteils des Bündels haben.

152 Damit scheint das Ablaufschema zunächst geeignet, Ansatzpunkte für die Generierung von Value-Added Services aufzuzeigen. Insbesondere kann analysiert werden, welche besonderen Bedürfnisse im Rahmen des Kaufverhaltensprozesses Ansatzpunkte für welche Value-Added Services darstellen.

zung der Primärleistung. Hier werden zumindest die Phasen von Bezug bis Qualitätsbeurteilung der Value-Added Services während der Nutzungsphase der Primärleistung durchlaufen, so daß von einer Intensität des Wahrnehmungsverbundes auszugehen ist, die deutlich über der von solchen Value-Added Services liegt, die vor Bezug der Primärleistung anzusiedeln sind[153]. Sofern die Nutzungsphase der Primärleistung sich über einen längeren Zeitraum erstreckt, erscheint die Initiierung eines Profilierungsverbundes in diesem Fall unproblematisch. Liegen demgegenüber vergleichsweise kurze Nutzungsphasen der Primärleistung vor (z.B. bei einigen Verbrauchsgütern wie Waschmitteln etc.), so bieten sich Value-Added Services insbesondere zur Intensivierung der Primärleistungskäufe durch kürzere Kaufintervalle an. Als Beispiel sind hier Value-Added Services zu nennen, die eine Unterstützung der Verwendung der Primärleistung in sachlicher oder emotionaler Hinsicht anstreben[154]. Damit liegt die Vermutung nahe, daß sich der Einsatz von Value-Added Services um so weniger spezifisch an einer einzelnen der gezeigten Primärleistungskaufphasen ausrichten kann, je kürzer diese Phasen ausfallen bzw. je kürzer sich die Wiederkaufsintervalle gestalten.

Gleichzeitig wird aber auch deutlich, daß in Abhängigkeit vom Einsatzzeitpunkt der Value-Added Services unterschiedliche Verbundeffekte in Form eines Profilierungs- und/oder eines Bezugsverbundes entstehen, deren Messung entsprechend ausgestalteter Verfahren bedarf. Um im Rahmen der Bewertung nicht zu Fehlurteilen zu gelangen, muß festgelegt werden, welche Verbundeffekte zwischen den beiden Kaufphasenabläufen von Primärleistung und Value-Added Services bestehen. Aufbauend auf diesen Annahmen kann dann ein geeignetes Meßverfahren eingesetzt werden. Dabei stellt sich die Identifikation eines Bezugsverbundes als vergleichsweise problemlos dar[155].

---

153 Darüber hinaus wird der Verbund von Primärleistung und Value-Added Services von den bereits beschriebenen nachfragerbezogenen Determinanten beeinflußt.

154 Als Beispiel für eine emotionale Unterstützung sind die Kundenclubs von Brauereien und Zigarettenherstellern zu nennen, wohingegen eine sachliche Unterstützung z.B. vom Dr. Oetker Backclub angestrebt wird. Wie die Beispiele dokumentieren, handelt es sich bei kurzen Nutzungsphasen vielfach um Verbrauchsgüter, denen der Kunden ein geringes Involvement entgegenbringt.

155 Vgl. hierzu die Ansätze von Böcker und Poggenpohl. Böcker, F., Die Bestimmung der Kaufverbundenheit von Produkten, a.a.O., S. 16 ff.; Poggenpohl, M., Verbundanalyse im Einzelhandel auf der Grundlage von Kundenkarteninformationen, a.a.O., S. 32 ff.

Wenn demgegenüber der Profilierungsbeitrag eines oder mehrerer Value-Added Services zur Primärleistung ermittelt werden soll, ist zu überlegen, über welche Wirkungsmechanismen eine Übertragung zwischen den beiden Phasenverläufen von Primär- und Sekundärleistung erfolgt. So ist von Interesse, in welchen Fällen z.B. eine Nutzensteigerung des Value-Added Services zu einer Nutzensteigerung der Primärleistung führt. In diesem Zusammenhang ist zu klären, ob ein Meßverfahren bereits bei der Wahrnehmung der Leistungsbestandteile ansetzen muß oder kann. Hier ist zu überprüfen, ob ein Wahrnehmungsverbund, der von sachlichen und emotionalen Verbunddeterminanten konstituiert wird, Voraussetzung für Übertragungseffekte bei weiteren Phasen des Kaufprozesses ist.

Mit dem Einsatz unterschiedlicher Bewertungsverfahren sind entsprechend unterschiedliche Kosten verbunden. So erschließt sich der Nutzen eines Value-Added Services nur über explizite Befragungen, während wahrnehmungsdeterminierende, sachliche Affinitäten zwischen einzelnen Leistungsbestandteilen zumindest in Ansätzen durch das Management der betreffenden Unternehmung selbst ermittelt werden können.

Bereits jetzt kann den weiteren Untersuchungen insbesondere in Teil D dieser Arbeit vorweggenommen werden, daß der durch das Angebot von Value-Added Services vermittelte Nutzen und dessen Auswirkung auf die Präferenzen gegenüber Leistungsbündeln der Wettbewerber die zentrale Größe darstellt. Dies liegt zum einen am deutlichen Zusammenhang zum eigentlichen Kauf des Leistungsbündels. Zum anderen läßt sich diese Größe durch verschiedene Befragungstechniken gut ermitteln. Schließlich wird deutlich, daß die Art der Bündelung von Primärleistung und Value-Added Service entscheidenden Einfluß auf den Kaufprozeß der Primärleistung hat und damit entsprechend sorgfältig festgelegt werden muß.

C. Generierung von Value-Added Services

Im Rahmen der Generierung von Value-Added Services gilt es, eine möglichst große Zahl an neuen Ideen[1] zu gewinnen, da der Erfolg des Innovationsprozesses in entscheidender Weise von der Ideenmenge abhängt[2]. Mit der Zahl der Ideen erhöhen sich die "Variationsmöglichkeiten in Hinblick auf die sich ständig wandelnden Umweltbedingungen"[3]. Die Unternehmenssituation wird in wesentlichem Maße von der Fähigkeit determiniert, innerhalb verkürzter Reaktionszeiten den Diskontinuitäten der Umweltbedingungen zu begegnen[4]. Dabei kann davon ausgegangen werden, daß sinnvoll angewandte Generierungsverfahren eine erste Voraussetzung darstellen, derartige Reaktionszeiten zu verkürzen.

Im folgenden wird daher ein umfassendes Spektrum von Verfahren der Ideengenerierung vorgestellt. Dabei werden die in der Literatur im Rahmen von Innovationsprozessen diskutierten Verfahren aufgegriffen und hinsichtlich ihrer Übertragbarkeit auf den Bereich Value-Added Services überprüft.

1. Bewertungskriterien und Systematisierung der Verfahren zur Generierung von Value-Added Services

Da Verfahren aus sehr unterschiedlichen Bereichen gegenübergestellt werden, müssen übergreifende Kriterien zu ihrer Bewertung herangezogen werden[5]. Als oberstes Kriterium zur Ableitung verfahrensspezifischer Eignungsurteile ist die Effi-

---

1 In diesem Zusammenhang stellen Ideen "gedanklich-geistige Anregungen zu einem neuen Produkt" dar. Meffert, H., Marketing, a.a.O., S. 382.

2 Vgl. Meffert, H., Marketing, a.a.O., S. 382.

3 Michael, M., Theorien über das Zustandekommen von Produktideen und ihre organisatorischen Konsequenzen, Diss. Mannheim 1971, S. 4.

4 Vgl. Ansoff, H.I., Managing Surprise and Discontinuity: Strategic Response to Weak Signals, in: ZfBF, 1976, S. 129 ff.

5 In diesem Zusammenhang bietet sich eine Überprüfung der Kriterien an, die zur Beurteilung einzelner Verfahrensgruppen in der Literatur diskutiert werden. Zu Vergleichskriterien hinsichtlich der Verfahren zur Qualitätsmessung vgl. Birkelbach, R., Qualitätsmanagement von Dienstleistungscentern, a.a.O., S. 85. Einen Vergleich von Kreativitätstechniken anhand ausgewählter Kriterien findet sich bei Schmitt-Grohé, J., Produktinnovation: Verfahren und Organisation der Neuproduktplanung, Wiesbaden 1972, S. 73.

zienz ihres Einsatzes zu nennen. Effizienz wird dabei als Relation zwischen Input und Output der einzelnen Verfahren angesehen[6].

Als Input können dabei Kosten gewertet werden, die mit der Durchführung der einzelnen Verfahren verbunden sind. Die ermittelten Ideen stellen demgegenüber den Output dar. Um die Effizienz des Einsatzes der einzelnen Verfahren ermitteln zu können, ist dieser Output zu bewerten und in Relation zum Input zu setzen. Die Bewertung des Output wiederum kann dabei anhand folgender Kriterien vorgenommen werden:

- Konkretisierungsgrad der generierten Value-Added Services,
- Innovationsgrad der generierten Value-Added Services[7],
- Zusätzlich zum eigentlichen Ziel der Generierung von Value-Added Services können Nebenergebnisse mit diagnostischem Wert wie z.B. Anregungen zur Informationssuche und Aufzeigen bisher unbekannter Zusammenhänge auftreten[8]. Diese Nebenergebnisse können zur Beurteilung und Gestaltung solcher unternehmerischer Leistungsprozesse beitragen, die nicht dem Bereich Value-Added Services zuzurechnen sind.

Auch zu einer Beschreibung des für den Einsatz der Verfahren notwendigen Input werden zwei Kriterien herangezogen. Dies ist zum einen das Kriterium "spezielle Kenntnisse", das den vor Einsatz der Verfahren notwendigen methodischen Kennt-

---

6 Effizienzkriterien stellen "Maßstäbe zur Bestimmung der Handlungsabsicht und -konsequenzen in bezug auf die Erreichung bestimmter Ziele" dar. Grabatin, G., Effizienz von Organisationen, in: Mensch und Organisation, Hrsg.: Staela, W.H., Berlin/New York 1981, S. 1. Effizienz selbst wird von Welge als Verhältnis von Zielausprägung und eingesetzten Ressourcen definiert. Vgl. Welge, M.K., Unternehmensführung, Band 3: Controlling, Stuttgart 1983, S. 450.

7 Der Innovationsgrad von Value-Added Services stellt eine situationsabhängige Größe dar, da als Bezugspunkt die zu einem bestimmtem Zeitpunkt existierenden Standards und existierenden Value-Added Services herangezogen werden. Vgl. Facaoaru, C., Kreativität in Wissenschaft und Technik: Operationalisierung von Problemlösungsfähigkeiten und kognitiven Stilen, Berlin/Stuttgart/Toronto 1985, S. 5. Zur Ermittlung des Innovationsgrades bietet sich die Konsumentenperspektive an, so daß zwischen kontinuierlichen, dynamisch-kontinuierlichen und diskontinuierlichen Innovationen unterschieden werden kann. Vgl. Robertson, T.S., The Process of Innovation and the Diffusion of Innovation, in: JoM, January 1967, S. 14 ff.; Laakmann, K., Innovations-Marketing, a.a.O., S. 93 f.

8 Vgl. zu derartigen Nebenergebnissen: Meffert, H,. Steffenhagen, H., Marketing-Prognosemodelle, a.a.O., S. 55 ff.

nisstand der Anwender bewertet[9]. Zum anderen werden die beim konkreten Einsatz der Verfahren anfallenden Kosten durch ein entsprechendes Kriterium bewertet.

Darüber hinaus können die einzelnen Verfahren hinsichtlich unterschiedlicher Ausgangssituationen der betroffenen Unternehmen im Sinne einer institutionellen Eignung bewertet werden. Kennzeichnend für die institutionelle Ausgangssituation ist dabei das gegenwärtig angebotene Leistungsbündel. Zur übergreifenden Charakterisierung der Leistungsbündel wird in Anlehnung an Meffert die Typologie von Absatzobjekten verwendet[10]. Zur Einordnung in diese Typologie werden die Kriterien Immaterialitätsgrad, Interaktionsgrad und Individualisierungsgrad des gegenwärtig angebotenen Leistungsbündels gewählt.

Eine Beschreibung der beiden im Rahmen dieser Arbeit exemplarisch herangezogenen Branchen Automobil und Fluggesellschaften ermöglicht eine Übertragung der Aussagen zur Eignung der anhand dieser Branchen diskutierten Verfahren auf andere Unternehmen. So kann durch Einordnung der Ausgangssituation anderer Unternehmen in die dreidimensionale Typologie und dem sich damit ergebenden Vergleich der Ausprägungsformen der genannten Kriterien auf die grundsätzliche Eignung der beschriebenen Verfahren vor dem Hintergrund unterschiedlicher Branchensituationen geschlossen werden.

In diesem Zusammenhang kann das Leistungsergebnis von Fluggesellschaften als weitestgehend immateriell beschrieben werden, während im Automobilbereich von einem geringen Immaterialitätsgrad ausgegangen werden muß.

Der Individualisierungsgrad im Sinne einer Ausrichtung der Wertaktivitäten auf unterschiedliche Kundenbedürfnisse ist im Automobilbereich wie auch im Bereich Fluggesellschaften als mittel bis gering zu bewerten. Zwar werden unterschiedliche Segmente mit unterschiedlichen Primärleistungen abgedeckt; eine darüber hinausgehende Differenzierung der Wertaktivitäten stellt jedoch die Ausnahme dar.

---

9 Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, daß diese Inputleistung nicht allein dem Einsatz der Verfahren zur Generierung von Value-Added Services zuzurechnen ist. Vielmehr kann einmal angeeignetes methodisches Know-how auch zu anderen Zwecken eingesetzt werden. Dies gilt insbesondere für die Verfahren der Qualitätsmessung.

10 Vgl. Kap. 2 des Teils A dieser Arbeit.

Der Interaktionsgrad, der die Einbindung des externen Faktors in den Leistungserstellungsprozeß beschreibt, ist bei Fluggesellschaften als hoch zu bezeichnen. Im Rahmen der gegenwärtig im Automobilbereich angebotenen Leistungsbündel erfolgt im wesentlichen eine Integration des externen Faktors "Kundenfahrzeug" in den Leistungserstellungsprozeß der Teilleistung "technischer Kundendienst", so daß insgesamt von einem mittleren Interaktionsgrad ausgegangen werden kann.

Abschließend sind für die Bewertung zwei Kriterien zu nennen, welche die Art der generierten Value-Added Services beschreiben. Zum einen ist hier der sachliche Affinitätsgrad zur Primärleistung zu nennen, zum anderen der Grad der Erwartungshaltung der Konsumenten hinsichtlich der generierten Value-Added Services (Muß-, Soll- und Kannleistungen). Die genannten Kriterien sind allerdings nicht für eine Bewertung der Verfahren geeignet, da die Einsetzbarkeit der betrachteten Verfahren unabhängig von den jeweils vorliegenden Kriterienausprägungen ist und die Vorteilhaftigkeit verschiedener Arten generierter Value-Added Services von der jeweils mit ihnen verfolgten Zielsetzung determiniert wird.

Für die in den folgenden Kapiteln vorgenommene Diskussion der einzelnen Verfahren muß neben der Darstellung von Eignungskriterien noch eine sinnvolle **Systematisierung** vorgenommen werden, um angesichts der Vielfalt der Verfahren eine strukturierte Vorgehensweise zu ermöglichen[11]. In diesem Zusammenhang bieten sich unterschiedliche Systematisierungsformen an: Das Kriterium der Institutionalisierung unterscheidet nach dem Träger der Ideengenerierung[12]. Weiterhin kann nach dem Aufwand, der mit der Generierung verbunden ist, zwischen Ideensammlung und Ideenproduktion unterschieden werden[13]. Schließlich kann die Grenze der

---

11 In der Literatur werden die verschiedenen Verfahren zur Ideengenerierung häufig im Rahmen einer einfachen Aufzählung abgearbeitet. Vgl. z.B. Scheuing, E.E., Das Marketing neuer Produkte, a.a.O., S. 113 ff.; Johnson, E.M., Scheuing, E.E., Gaida, K.A., Profitable Service Marketing, a.a.O., S. 170 ff.; Schlicksupp, H., Ideenfindung, Würzburg 1988, S. 43 ff.; Lovelock, Ch.H., Creating and Delivering Services, in: Services Marketing: Text, Cases and Readings, Hrsg.: Lovelock, Ch.H., 2. Aufl., Englewood Cliffs, N.J. 1991, S. 224 ff.

12 Diese kann zum einen vom Unternehmen selbst durchgeführt werden. Zum anderen kann sie von unternehmensexternen Dritten wie z.B. Unternehmensberatungen durchgeführt werden. Mit dieser Form der Unterteilung erfolgt allerdings nur eine allenfalls indirekte Systematisierung der eingesetzten Verfahren.

13 Während die Ideensammlung sich auf vorhandene oder leicht beschaffbare Anregungen und Vorschläge bezieht, bezeichnet die Ideenproduktion die aktive Erarbeitung von Ideen. Vgl. Meffert, H., Marketing, a.a.O., S. 382 f. Eine derartige Unterteilung kann allerdings nur vor dem Hintergrund einer konkreten Unternehmenssituation vorgenommen werden. So ist eine Identifikation von Schwachstellen im Rahmen der Leistungserstellung mit geringem zusätzlichen Ressourceneinsatz verbunden, wenn bereits regelmäßige Befragungen zur Kundenzufriedenheit

Unternehmung als Systematisierungskriterium im Sinne der Ideenherkunft herangezogen werden[14].

In der Literatur gebräuchlich ist der kombinierte Einsatz der beiden letztgenannten Kriterien[15]. Insbesondere bietet sich eine Unterteilung der Ideensammlung in interne und externe Quellen an. Zu den internen Quellen der Ideensammlung zählen dann beispielsweise die F&E-Abteilung, die Patentabteilung, die Produktionsabteilung, die Marketingabteilung sowie das betriebliche Vorschlagswesen[16]. Zu den externen Quellen der Ideensammlung werden Konsumenten, der Handel, Erfinder, Forschungsinstitute, Lieferanten, Konkurrenzunternehmungen, Marktneuheiten auf anderen Märkten, Leistungen anderer Branchen, Hersteller von Komplementärprodukten, Marktforschungsinstitute, Wirtschaftsverbände und staatliche Institutionen sowie Beratungsunternehmen gezählt[17].

Allerdings wird die Kritik der mangelnden Trennschärfe durch diesen kombinierten Einsatz nicht gegenstandslos. Aus diesem Grund wird im folgenden eine **an den Ausgangspunkten der Ideengenerierung vorgenommenen Systematisierung** durchgeführt. Zu diesen Ausgangspunkten zählen die Nachfrager, das Unternehmen selbst sowie die aktuellen und potentiellen Wettbewerber[18].

---

durchgeführt werden. Müssen erst derartige Befragungen initiiert werden, so muß das Verfahren dem Bereich der Ideenproduktion zugeordnet werden.

14 Hier ist eine deutliche Unterscheidung zum eingangs aufgeführten Kriterium der Institutionalisierung vorzunehmen. So können z.B. externe Ideenquellen wie z.B. Kundenbedürfnisse durch Mitarbeiter der Unternehmung selbst wie auch von Dritten (z.B. Unternehmensberatungen) ermittelt werden. Hier kann nach der Herkunft zwischen externen und internen Ideenquellen unterschieden werden. Vgl. zu einer derartigen Vorgehensweise Schmitt-Grohé, J., Produktinnovation, a.a.O., S. 57 ff. Auch dieses Kriterium erscheint für einige Verfahren nicht ausreichend trennscharf. So können unternehmensinterne Ideenquellen wie das betriebliche Vorschlagswesen letztlich auf wahrgenommenen Kundenbedürfnissen beruhen.

15 Vgl. z.B. Meffert, H., Marketing, a.a.O., S. 382 ff.

16 Vgl. zu einer umfassenden Übersicht: Krönfeld, B., Erfolgsforschung in kooperierenden Handelssystemen: eine empirische Analyse des organisationalen Lernens von erfolgreichen Vorbildern, Frankfurt a.M. u.a. 1995, S. 75 ff.

17 Vgl. Hill, W., Marketing, Band 2, 5. Aufl., Bern/Stuttgart 1982, S. 41 f.; Meffert, H., Marketing, a.a.O., S. 382 ff.

18 Im Rahmen der Darstellung wird auf diejenigen Ideenquellen verzichtet, bei denen die Ideen an das Unternehmen herangetragen werden. Hierzu zählen das betriebliche Vorschlagswesen, rechtliche Vorschriften u.ä. Vielmehr erfolgt eine fokussierte Diskussion derjenigen Verfahren, die ein aktives Vorgehen der Unternehmung erfordern. Dieser Bereich umfaßt zunächst die klassischerweise unter Ideenproduktion zusammengefaßten Verfahren sowie darüber hinaus einige der im Rahmen der Ideensammlung bereits genannten Ideenquellen, soweit sie Verfahren darstellen.

2. Nachfragerbezogene Verfahren der Generierung von Value-Added Services

Als nachfragerbezogene Verfahren der Generierung werden diejenigen Verfahren bezeichnet, die am Verhalten der Kunden vor, während und nach dem Kauf ansetzen. Grundsätzlich kann zum einen in Verfahren unterschieden werden, die eine Beteiligung[19] der Nachfrager voraussetzen. Zum anderen können solche Verfahren identifiziert werden, die zwar auf dem Verhalten der Nachfrager basieren, aber im Rahmen einer gedanklichen Antizipation dieses Verhaltens durch die generierenden Personen ohne Kundenkontakt durchgeführt werden können.

2.1 Nachfragerbezogene Verfahren der Generierung von Value-Added Services ohne direkten Kundenkontakt

Die nachfragerbezogenen Verfahren zur Generierung von Value-Added Services ohne direkten Kundenkontakt lassen sich wiederum in zwei Gruppen unterscheiden. Zum einen sind dies Verfahren, die relativ unabhängig von Value-Added-spezifischen Problemstellungen eingesetzt werden können. Diese werden allgemein als Kreativitätstechniken bezeichnet. Demgegenüber sind Verfahren abzugrenzen, die vorrangig zur Generierung von Value-Added Services eingesetzt werden. Bei beiden Gruppen handelt es sich also um Heuristiken, da eine Lösung schlecht strukturierter Probleme angestrebt wird. Nach Heinen liegt ein schlecht strukturiertes Problem immer dann vor, wenn mindestens eines der Merkmale wohl-strukturierter Probleme fehlt. Zu diesen Merkmalen zählen eindeutig formulierte Ziele, eine vollständige, endliche Menge sich gegenseitig ausschließender Alternativen sowie das Vorliegen eines Lösungsalgorithmus[20].

2.11 Einsatz von Kreativitätstechniken zur Generierung von Value-Added Services

Unter Kreativitätstechniken werden im Rahmen dieser Arbeit diejenigen Verfahren verstanden, die sich einer systematischen und strukturierten Vorgehensweise bedienen, "um das kreative Potential eines Individuums oder einer Gruppe zu för-

---

19 Hier sind reaktive Beteiligungen im Rahmen von Konsumentenbefragungen oder aber aktive Beteiligungen im Rahmen einer Beschwerde denkbar.

20 Vgl. Heinen, E., Zur Problembezogenheit von Entscheidungsmodellen, in: WiSt, 1972, Heft 1, S. 5.; Scheuch, F., Marketing, 3. Aufl., München 1989, S. 66 ff. Vgl. weiterhin zu Strukturdefekten: Adam, D., Planung und Entscheidung, 3. Aufl., Wiesbaden 1993, S. 10 ff.

dern und zu erhöhen, vorwiegend mit dem Ziel, Probleme und Fakten zu finden sowie Alternativen und Lösungen zu einem Problem zu finden"[21].

Damit wird bereits deutlich, daß für einen zielgerichteten Einsatz der Kreativitätstechniken eine Problemstellung vorliegen muß. Diese kann zunächst sehr allgemein formuliert sein. In diesem Zusammenhang bieten sich Fragestellungen an, die von den Zielen der Value-Added Services abgeleitet werden. So kann beispielsweise versucht werden, Value-Added Services zu finden, die zu einer Steigerung der Kundenkontaktzeit oder der Kontaktintensität führen. Es ist davon auszugehen, daß der Einsatz von menschlichen Kreativitätspotentialen um so zielgerichteter vorgenommen werden kann, je konkreter die Ausgangssituation bzw. die Problemstellung formuliert wird.

Beim Einsatz der Kreativitätstechniken wird vielfach keine konkrete Problemstellung vorgegeben. Eine Darstellung und Diskussion der Kreativitätstechniken wird daher anhand von Beispielen aus den beiden Branchen Automobil und Flugdienstleistungen vorgenommen. Bei sämtlichen weiteren vorgestellten Verfahren können sich zwei Arten von Ergebnissen einstellen. Zum einen können direkt Value-Added Services generiert werden, zum anderen können sich Ansatzpunkte für weitergehende Generierungsprozesse ergeben. So können beispielsweise aus einer Analyse von Lebenszyklusphasen der Konsumenten Hinweise auf bestimmte Bedürfnisse in den einzelnen Phasen abgeleitet werden, an denen wiederum die Kreativitätstechniken ansetzen können[22].

Die Diskussion der wesentlichen Kreativitätstechniken[23] umfaßt zunächst die grundsätzlichen Charakteristika der jeweiligen Verfahren. Dabei bietet sich eine

---

21 Johannson, B., Kreativität und Marketing: Die Anwendung von Kreativitätstechniken im Marketing, Diss. St. Gallen 1978, S. 12.

22 Darüber hinaus bietet sich insbesondere ein kombinierter Einsatz mit Verfahren der Qualitätsmessung an. In diesem Zusammenhang werden zunächst im Rahmen der Qualtätsmessung bestimmte Defizite ermittelt, um darauf aufbauend Kreativitätstechniken mit dem Ziel der Generierung von Value-Added Services zur Behebung der ermittelten Qualitätsdefizite einsetzen zu können.

23 Aufgrund der Vielzahl unterschiedlicher Kreativitätstechniken wird eine Beschränkung auf die sowohl hinsichtlich ihrer Diskussion in der Literatur als auch ihrer Praxisbedeutung als wesentlich zu bewertenden Verfahren vorgenommen. Vernachlässigt werden folgende Verfahren: Relevanzbaumverfahren, Problemkreisanalyse, Kärtchen-Technik, Semantische Intuition, Progressive Abstraktion, Heuristische Umformulierung, TILMAG-Methode, SIL-Methode. Vgl. zu einer Diskussion dieser Verfahren sowie zu ihrem Einsatz in der Praxis: Schmitt-Grohé, J., Pro-

Unterteilung in auf logisch-kombinativen Denkprozessen beruhende Verfahren (diskursive Verfahren) und auf spontan-kreativen Eingebungen aus dem Unterbewußtsein basierende Verfahren (intuitive Verfahren) an[24].

2.111 Diskursive Kreativitätstechniken

Zu den diskursiven Verfahren zählen die Funktionsanalyse sowie der Einsatz des morphologischen Kastens, während das Brainstorming, die Methode 635 sowie synektische Verfahren zu den intuitiven Kreativitätstechniken gerechnet werden können.

Die **Funktionsanalyse**, im anglo-amerikanischen Sprachraum als Attribute Listing bezeichnet, basiert auf einer anfangs vorzunehmenden Aufzählung aller gegenwärtigen Funktionen und Attribute einer bestimmten Leistung. Hier wären beispielsweise die einzelnen Attribute eines Automobils (z.B. Motorspezifikationen, verfügbare Sitzplätze, konstruktive Besonderheiten usw.) wie auch dessen Funktionen (Transport von Personen, Transport von Leistungen, Fahrten zur Arbeitsstätte, Urlaubsfahrten usw.) anzuführen. Nach Osborne müssen für jede der Funktionen bestimmte Fragen gestellt werden, aus deren Beantwortung sich innovative Value-Added Services ergeben können. Zu diesen Fragen zählen[25]:

- können Attribute mit neuen Funktionen versehen werden?
  (z.B. Autoradio wird für den Service "Satelliten-gestützte Navigation" genutzt)

- können zusätzliche Leistungen/Funktionen adaptiert werden?
  (z.B. könnte das Auto durch Vermietung von Anhängern zum Transport schwerer Lasten genutzt werden)

- können einzelne Attribute/Funktionen vergrößert/erweitert werden?
  (z.B. könnte die Funktion "Urlaubsfahrten" durch vermieten von Schneeketten auf den Wintersportbereich ausgedehnt werden)

---

duktinnovation, a.a.O., S. 60 ff.; Johannson, B., Kreativität und Marketing, a.a.O., S. 1 ff.; Schlicksupp, H., Berger, H.S., Methoden zur Ideenfindung für innovative Problemlösungen: Ein Folienprogramm, Frankfurt/Offenbach 1978, S. 3 ff.; Kotler, P., Marketing Management, a.a.O., S. 412 ff.; Schlicksupp, H., Produktinnovationen, Würzburg 1988, S. 187 ff.

24 Vgl. Meffert, H., Marketing, a.a.O., S. 383.

25 Vgl. Osborn, A.F, Applied Imagination, 3. Aufl., New York 1963, S. 286 f. Um die Anwendbarkeit auch im Dienstleistungsbereich zu gewährleisten, wurden die Fragen im Rahmen der Übersetzung geringfügig umformuliert.

- können einzelne Attribute/Funktionen verkleinert/reduziert werden?
  (z.B könnte die Verkleinerung des Attributes Reserverad zu einem Notrad zum Angebot eines Pannendienstes führen)

- können einzelne Attribute/Funktionen substituiert werden?
  (z.B. könnte das Attribut Verbrennungsmotor durch das Attribut Elektromotor substituiert werden. Hier kann dann ein Value-Added Service in Form einer Schnellaufladung der Batterien angeboten werden)

- können einzelne Attribute/Funktionen neu zusammengefügt werden?
  (z.B. bergen die gegenwärtig als Prototypen vorgestellten Automobile, die durch Austauschen einzelner Teile als Limousine, Cabrio oder Pick-Up ausgestaltet werden können, die Möglichkeit des Verleihs einzelner Komponenten[26])

- können einzelne Attribute/Funktionen kombiniert werden?
  (z.B. könnte die gegenwärtig diskutierte Ausweiskarte für Automobile[27] mit dem Angebot einer Diebstahlversicherung kombiniert werden)

Dieses ursprünglich auf Sachleistungen beschränkte Verfahren kann auch im Dienstleistungsbereich angewendet werden. So wäre beispielsweise zu überlegen, durch welche Funktion ein Transport des externen Faktors zum Dienstleistungsanbieter[28] zu ermöglichen ist.

Allerdings ist kritisch anzumerken, daß alle neu generierten Ideen auf bereits existierenden Problemlösungen basieren bzw. von ihnen ausgehen[29] und sich mithin durch einen geringen Innovationsgrad auszeichnen.

Die mittels der **morphologischen Analyse**[30] generierten Ideen weisen demgegenüber einen weniger deutlichen Bezug zu real existierenden Leistungsangeboten auf. Mittels einer derartigen Vorgehensweise wird der Zweck verfolgt, zu einem gegebe-

---

26 Vgl. o.V., Modul-Mobilität, in: FAZ vom 21.03.1995, S. T1.

27 Vgl. o.V., Saubere Karte, in: Der Spiegel, Heft 8, 20.02.1995, S. 194 ff.

28 Vgl. zur Transportproblematik des externen Faktors zum Dienstleistungsanbieter im Bereich der Flugdienstleistungen: Brestel, H., Flughäfen sind Geldmaschinen, in: BddW vom 16.02.1995, S. 1.

29 Vgl. Meffert, H., Marketing, a.a.O., S. 384.

30 Die wesentlichen Elemente der morphologischen Analyse gehen auf den Astrophysiker Zwicky zurück. Vgl. Zwicky, F., Morphologie of Propulsive Power, Society for Morphological Research, Pasadena, Cal. 1962; Zwicky, F., Entdecken, Erfinden, Forschen im morphologischen Weltbild, München/Zürich 1966.

nen Problem alle denkbaren Lösungen darzustellen[31]. Das Verfahren basiert auf den Prinzipien der Zerkleinerung, Abstraktion, Auflistung und Kombination[32].

Im Rahmen dieses Verfahrens wird daher zunächst das der aktuellen Problemlösung (z.B. in Form eines Automobils) zugrundeliegende Grundproblem identifiziert. Dieses kann als Transport eines Transportobjektes von einem Punkt zu einem anderen Punkt herausgearbeitet werden[33]. Das Grundproblem wird dann in seine Problemelemente zerlegt, für die alle bekannten und denkbaren Lösungen zusammengestellt werden[34]. Neben Sachleistungen können hier Value-Added Services eine Problemlösung darstellen.

Am Beispiel des Grundproblems im Automobilbereich sind z.B. die Problemelemente "Art des Transportmittels", "Art der Kraftquelle" sowie das Medium, in dem sich das Transportmittel bewegt, zu identifizieren[35]. Hier kann durch Kombination der Lösungen zu den einzelnen Problemelementen eine innovative Gesamtlösung erreicht werden[36].

Allerdings wird die Generierung von Value-Added Services durch die Herkunft der morphologischen Analyse aus dem Sachgüterbereich deutlich erschwert, da durch die beschriebene Vorgehensweise vorrangig Änderungspotentiale einer Sachleistung aufgezeigt werden. Hier bieten sich zwei Lösungswege an. Zum einen kann sich, wie bereits bei der Funktionsanalyse beschrieben, aus einer Veränderung von Produktmerkmalen ein Angebot innovativer Value-Added Services ergeben. Zum anderen kann der Abstraktionsgrad der Problemelemente des Grundproblems erhöht werden. In diesem Zusammenhang kann bei den im Rahmen dieser Arbeit in

---

31 Es handet sich somit um ein Totallösungssystem. Vgl. Pausewang, V., Schlicksupp, H., So finden Sie systematische Problemlösungen, in: asw, 1972, S. 130.

32 Vgl. Linneweh, K., Kreatives Denken: Techniken und Organisation innovativer Prozesse, Karlsruhe 1973, S. 191; Elbracht-Hülseweh, B., Problemlösungsverhalten und Problemlösungsmethoden bei schlecht-strukturierten Problemen, Bochumer wirtschaftswissenschaftliche Studien Nr. 105, Bochum 1985, S. 155.

33 Vgl. Kotler, P., Marketing Management, a.a.O., S. 413.

34 Vgl. Meffert, H., Marketing, a.a.O., S. 384.

35 Vgl. Kotler, P., Marketing Management, a.a.O., S. 413.

36 Vgl. Tauber, E.M., HIT: Heuristic Ideation Technique: A systematic Procedure for New Product Search, in: JoM, January 1972, S. 58 ff.; Alford, C.L., Mason, J.B., Generating New Product Ideas, in: JoAR, December 1975, S. 27 ff.

den Vordergrund gestellten Beispielen Automobilbereich und Fluggesellschaften auf das gemeinsame Kundenbedürfnis der Mobilität zurückgegriffen werden (vgl. **Abb. 25**)[37].

		Branche / Bereich	
		Automobil	**Flugverkehr**
Mobilitätskriterien	**Transport-Geschwindigkeit**	• Navigationssysteme	• Speicherung aller Flugdaten auf einer Kundenkarte statt Ausgabe von Flugscheinen
	Transport-Sicherheit	• Garantie auf die gesamte Lebenszeit des Automobils	• automatische Lebensversicherung bei Flugbuchung
	Transport-Preis	• Angebot von Contract Hire im PKW-Bereich	• Angebot von Leistungsbündeln zu einem Sonderpreis
	Transport-Convenience	• automobilspezifische Chipkarte mit Fahrzeughistorie zur bequemeren Durchführung von Wartungs- und Reparaturarbeiten	• Angebot von Sprachkursen an Bord in Abhängigkeit von Zieldestination
	Transport-Lokationen	• Angebot von Car-Sharing	• Door-to-Door-Service bei sperrigem Gepäck
	Transport-Prestige	• Zugang zu besonderen Value-Added Services in Abhängigkeit von der Markentreue	• Anreicherung der Kundenkarte um prestigeträchtige Value-Added Services

Abb. 25: Mobilitätskriterien als Ansatzpunkte einer morphologischen Analyse

Zur Sicherstellung der einzelnen Mobilitätskriterien bieten sich Value-Added Services wie Navigationssysteme, Garantien auf Lebenszeit, Angebot von Car-Sharing, eine automobilspezifische Chipkarte oder der Zugang zu besonderen Value-Added Services in Abhängigkeit von der Markentreue für den Automobilbereich an.

Im Bereich Fluggesellschaften können beispielhaft die Speicherung aller Flugdaten auf einer Kundenkarte[38], eine automatische Lebensversicherung bei Flugbuchung, die Zusammenstellung von Leistungsbündeln zu einem Sonderpreis, das Angebot von Sprachkursen an Bord, ein Door-to-Door Service für sperriges Gepäck oder die Anreicherung von bestehenden Kundenkarten um prestigeträchtige Services genannt werden. Durch eine derartige Erhöhung des Abstraktionsgrades kann die

---

37 Vgl. hierzu die in Teil B, Kap. 2.1 diskutierten Mobilitätskriterien.

38 Vgl. Odrich, P., Dem Fliegen ohne ausgedrucktes Ticket gehört die Zukunft, in: BddW vom 23.02.1995, S. 1.

untersuchende Unternehmung gleichzeitig die Gefahr einer Marketing-Kurzsichtigkeit vermeiden[39].

Im Rahmen dieser Vorgehensweise wird deutlich, daß intuitive und diskursive Verfahren sich nicht gegenseitig ausschließen. Vielmehr bietet sich bei der Generierung von Value-Added Services zunächst die Ableitung von Problemstellungen durch diskursive Verfahren an, um darauf aufbauend die Problemstellungen durch intuitive Verfahren zu lösen[40].

2.112 Intuitive Kreativitätstechniken

Unter den intuitiven Kreativitätstechniken nimmt das Ende der 30er Jahre von dem amerikanischen Werbemanager A.F. Osborn[41] entwickelte **Brainstorming** aufgrund seines Verbreitungsgrades eine zentrale Position ein[42]. Im Rahmen des Brainstorming wird eine Problemlösung mittels der vollen Aktivierung der Leistungsfähigkeit des menschlichen Gehirns angestrebt[43]. Voraussetzung für den Einsatz des Brainstorming ist das Vorliegen einer konkreten Problemstellung. Ein Einsatz bietet sich damit insbesondere in Kombination mit anderen Verfahren der Generierung von Value-Added Services an[44]. An dieser Stelle können aber bereits erste Ansatzpunkte für den Einsatz des Brainstorming genannt werden. So bieten sich die Besonderheiten von Dienstleistungen sowie die aus den Kriterien zur Beurteilung

---

39 Zum Begriff der Marketing-Kurzsichtigkeit vgl. Levitt, T.L., Marketing Myopia, in: HBR, July/August 1960, S. 45 ff. Gleichzeitig kann die beschriebene Tendenz des Zusammenwachsens von Märkten rechtzeitig erkannt werden. In diesem Zusammenhang stellen Value-Added Services ein wirkungsvolles Instrument zur Partizipation an diesen Effekten dar.

40 Vgl. Meffert, H., Marketing, a.a.O., S. 384.

41 Osborn, A.F., Applied Imagination, a.a.O.

42 Vgl. Geschka, H., Implementierungprobleme bei der Anwendung von Ideenfindungsmethoden in der Praxis der Unternehmen, in: Anwendungsprobleme moderner Planungs- und Entscheidungstechniken, Hrsg.: Pfohl, H.-C., Rürup, B., Königstein 1978, S. 163; Verhage, B., Waalewijn, P., Van Weele, A.J., New Product Development in Dutch Companies: The Idea Generation Stage, in: EJoM, 1981, S. 78.; Schlicksupp, H., Produktinnovationen, a.a.O., S. 189 ff.

43 Osborn spricht von "using the brain to storm a problem". Osborn, A.F., Applied Imagination, a.a.O., S. 151.

44 Wegen der umfassenden Einsatzmöglichkeiten des Brainstorming wird von einer beispielhaften Darstellung hinsichtlich des Einsatzes im Bereich Value-Added Services zunächst abgesehen.

von Sachgütern abgeleiteten Implikationen für das Angebot von Value-Added Services als Ansatzpunkte für Brainstorming-Sitzungen an.

Brainstorming wird in Gruppen durchgeführt, die zwischen sechs und zehn Personen umfassen sollten[45]. Um eine möglichst umfassende Zahl an Ideen von den Teilnehmern zu erhalten, gelten bestimmte Regeln:

- Kritik wird ausgeschlossen (Criticism is ruled out),
- freies Assoziieren ist erwünscht (Freewheeling is welcomed),
- Quantität wird begrüßt (Quantity is encouraged),
- Kombination und Verbesserungen sind erwünscht (Combining and improving ideas is encouraged)[46].

In der Literatur wird die Eignung des Brainstorming[47] kontrovers diskutiert. Die Kritik bezieht sich im Schwerpunkt auf die Qualität der ermittelten Ideen[48]. Grundsätzlich besteht aber ein Konsens hinsichtlich der Hauptaufgabe des Brainstorming, eine möglichst große Zahl an Ideen zu generieren.

Aus der Kritik am Brainstorming Verfahren haben sich einige Erweiterungen und neue Verfahren ergeben. Zu diesen Verfahren zählt auch die von Bernd Rohrbach

---

45 Vgl. Kotler, P., Marketing Management, a.a.O., S. 414.

46 Vgl. zu diesen Kriterien Osborn, A.F., Applied Imagination, a.a.O., S. 156. Neben diesen Hauptregeln existieren noch weitere Empfehlungen hinsichtlich der Durchführung von Brainstorming-Sitzungen. Diese betreffen die Hierarchie der teilnehmenden Personen (möglichst keine hierarchischen Unterschiede), die Dauer der Sitzung (ca. 1 Stunde), das Verhältnis von Gruppenleiter und Gruppe (ungezwungenes Verhältnis zur Initiierung gruppendynamischer Prozesse), die Fachkompetenz der beteiligten Personen (deutliche Unterschiede hinsichtlich der Fachkompetenz in jedem Fall Beteiligung von Laien) u.a.m. Vgl. zu einer ausführlichen Übersicht Schmitt-Grohé, J., Produktinnovation, a.a.O., S. 66 ff.

47 Diese Kritik trifft in abgeschwächter Form auch auf das destruktiv-konstruktive Brainstorming zu, eine Variante des "klassischen Brainstorming". Ausgangspunkt des Verfahrens ist hier die Auflistung aller denkbaren Schwächen, Fehler und Unzulänglichkeiten eines existierenden Produktes. Dieser Katalog bildet den Input für ein nachfolgendes Brainstorming mit den bereits beschriebenen Regeln. Vgl. Battelle-Institut e.V. (Hrsg.), Vademecum der Ideenfindung: Eine Anleitung zum Arbeiten mit Methoden der Ideenfindung, Frankfurt a.M., o.J., S. 20.

48 Vgl. Zwicky, F., Morphologie of Propulsive Power, a.a.O., S. 3; Schmitt-Grohé, J., Produktinnovation, a.a.O., S. 68 f.; Schlicksupp, H., Produktinnovationen, a.a.O., S. 190 f.

entwickelte **Methode 635**[49], die eine spezielle Ausprägungsform der sog. Brainwriting-Techniken[50] darstellt.

Die Methode 635 bezweckt die gegenseitige Assoziation der Gruppenmitglieder, indem jeder Teilnehmer die Ideen der anderen an der Ideengenerierung beteiligten Personen gedanklich aufnimmt und weiterentwickelt[51]. Damit zeichnet sich die Methode 635 gegenüber dem klassischen Brainstorming durch eine stärkere Interaktion von Kreativitätspotentialen der teilnehmenden Personen aus. Die Qualität der generierten Ideen, insbesondere im Bereich Value-Added Services, hängt wiederum von der vorgegebenen Problemstellung ab. Sofern nicht durch andere Generierungsverfahren ermittelte Problemstellungen als Ausgangspunkt der Methode 635 Verwendung finden, bieten sich wie beim Brainstorming folgende Quellen für die Ermittlung der Ausgangsfragestellung an:

- Die mit dem Angebot von Value-Added Services verfolgten Ziele.
- Die Kriterien zur Beurteilung von Mobilitätsleistungen.
- Bei Primärleistungen aus dem Dienstleistungsbereich die aus den Besonderheiten von Dienstleistungen abgeleiteten Implikationen für das Angebot von Value-Added Services.
- Bei Primärleistungen aus dem Sachgüterbereich die aus Kriterien zur Beurteilung von Sachgütern abgeleiteten Implikationen für das Angebot von Value-Added Services sowie im Rahmen der Etablierung von Serviceketten die aus den Besonderheiten von Dienstleistungen abgeleiteten Implikationen für das Angebot von Value-Added Services.

---

49 Vgl. Rohrbach, B., Kreativ nach Regeln, in: asw, 1969, S. 73 f.

50 Unter Brainwriting-Techniken werden alle Kreativitätstechniken zusammengefaßt, bei denen das Niederschreiben von Ideen auf Zetteln oder Formularen als zentraler Verfahrensbestandteil enthalten ist. Vgl. Rohrbach, B., Kreativ nach Regeln, a.a.O., S. 73 f.

51 Die Teilnehmerzahl liegt typischerweise bei 6 Personen, kann aber zwischen vier und acht variieren. Vgl. Rohrbach, B., Kreativ nach Regeln, a.a.O., S. 73 ff.; Trommsdorff, V., Hormuth, S., Sechs-Drei-Fünf-Methode (Brainwriting), in: Vahlens Großes Marketing-Lexikon, Hrsg.: Diller, H., München 1992, S. 1036. Jedes Gruppenmitglied erhält ein vorbereitetes Formblatt, auf welches er drei Ideen während fünf Minuten einträgt. Anschließend wird jedes der sechs Formulare an die rechts oder links sitzende Person weitergereicht, die wiederum fünf Minuten Zeit für drei Ideen hat. Die Person kann dabei die Idee des Vorgängers ergänzen, variieren oder vollkommen neue Ideen produzieren. Damit können innerhalb von 30 Minuten bis zu 108 Ideen generiert werden. Vgl. Trommsdorff, V., Hormuth, S., Sechs-Drei-Fünf-Methode, a.a.O., S. 1036. Im Anschluß erfolgt eine Analyse und Bewertung der generierten Ideen.

Ausgehend von der Kritik an den herkömmlichen Verfahren hinsichtlich der Qualität der Ergebnisse wurde von W.J. Gordon Mitte der 40er Jahre das Verfahren der **Synektik** entworfen[52], das im Gegensatz zum Brainstorming an starre Ablaufschemata gebunden ist. Die Synektik gilt sowohl hinsichtlich der Anwendungskosten als auch des Neuheitsgrades als das anspruchvollste der intuitiven Verfahren[53].

Drei Grundannahmen liegen der synektischen Methode zugrunde[54]:

- Der Erfolg von Ideengenerierungsprozessen hängt vom Verständnis der psychologischen Vorgänge im Rahmen schöpferischer Prozesse ab.
- Kreative Prozesse werden durch gefühlsmäßige, nicht durch verstandsorientierte Elemente dominiert.
- Das Verstehen von gefühlsmäßigen, irrationalen Elementen erhöht die Erfolgswahrscheinlichkeit von Problemlösungsprozessen.

Zum Verständnis der gefühlsmäßigen Elemente ist eine systematische Verfremdung (making the familiar strange) vorzunehmen. Zunächst wird jedoch eine Problemanalyse durchgeführt (making the strange familiar)[55], um die Mitglieder der Synektikgruppe mit der Problemstellung vertraut zu machen[56]. Damit ergibt sich eine zweigeteilte Vorgehensweise:

- Zu Beginn der Synektik-Sitzung werden die Teilnehmer mit der Problemstellung vertraut gemacht. Im Rahmen einer Analyse wird, falls notwendig, ein einheitliches Problemverständnis erzeugt.
- Im zweiten Teil wird eine systematische Verfremdung der Problemstellung durch Bildung von Analogien vorgenommen. Auf diese Weise werden neue Perspektiven der Problemerfassung erschlossen.

---

52 Vgl. Gordon, W.J.J., Operational Approach to Creativity, , in: HBR, November/December 1956, S. 41 ff.; Gordon, W.J.J., Synectics: The Development of Creatice Capacity, New York u.a. 1961.

53 Vgl. Meffert, H., Marketing, a.a.O., S. 384.

54 Vgl. Gordon, W.J.J., Synectics, a.a.O., S. 33 ff.; Schmitt-Grohé, J., Produktinnovation, a.a.O., S. 69.

55 Vgl. hierzu wie auch zu den folgenden Ausführungen: Gordon, W.J.J., Synectics, a.a.O., S. 33 ff.

56 Die Mitglieder der Synektikgruppe bedürfen einer im Idealfall mehrmonatigen Schulung, um den besonderen Ansprüchen des Verfahrens gerecht zu werden. Vgl. Michael, M., Produktideen und "Ideenproduktion", Wiesbaden 1973, S. 66 f.

Die Analogiebildung stellt dabei den Kern des Synektik-Verfahrens dar. Hierbei werden folgende Mechanismen eingesetzt:

- Durch eine persönliche Analogie versetzt sich das Mitglied der Synektikgruppe in den zu beurteilenden Gegenstand[57].

- Durch eine direkte Analogie werden Problemstrukturen aus anderen Wissensbereichen auf den vorliegenden Fall übertragen. Hier bieten sich insbesondere die Naturwissenschaften an.

- Im Rahmen einer symbolischen Analogie werden unpersönliche, objektive Bilder gesucht, die eine komprimierte Lösung der Problemstellung zum Ausdruck bringen.

- Wunschtraumhafte Analogien zeichnen sich durch den geringsten Realitätsbezug aus. Hier wird insbesondere nach Idealvorstellungen bezüglich der Problemlösung gesucht.

Damit wird bereits deutlich, daß sich in der Regel ein kombinierter Einsatz der Analogien anbietet. Häufig stellt die wunschtraumhafte Analogie den Auslöser für weitere Analogien dar. Im Anschluß an die Analogiebildung erfolgt eine Rückbesinnung auf die ursprüngliche Problemstellung ("Force Fit"). Diese Rückbesinnung gilt als schwierigste Phase des Synektik-Verfahrens.

Zusammenfassend kann die Synektik als sehr wirkungsvolles Verfahren bezeichnet werden. Ihr Erfolg hängt aber in entscheidendem Maße von den Fähigkeiten und der speziellen Ausbildung des Teilnehmerkreises ab. Zudem wird dieses Verfahren bisher ausschließlich zur Ideengenerierung im Produktbereich verwendet.

Im Automobilbereich beispielsweise könnte ein Synektikverfahren wie folgt ablaufen: Als grundsätzliches Problem werden die unterschiedlichen Anforderungen an Automobile bei unterschiedlichen Wetterkonstellationen herausgestellt. Im Rahmen einer direkten Analogie wird auf den Bereich der Biologie zurückgegriffen. Hier gibt es verschiedene Tierarten, die einen Sommer- und einen Winterpelz haben. Eine Übertragung auf den Automobilbereich hat zur Folge, daß es jeweils eine Sommer- und eine Winterausrüstung gibt. Im Sommer wird das Auto beispielsweise als Cabrio gefahren. Im Winter wird es um bestimmte Elemente wie Hardtop, Winterreifen und Sitz- sowie Standheizung ergänzt. Die Value-Added Services können

---

57 Eine Übertragung dieser Analogie auf den Dienstleistungsbereich ist allerdings mit erheblichen Schwierigkeiten verbunden.

nun darin begründet sein, daß die entsprechenden Teile entweder vermietet werden oder aber für den Fahrzeuginhaber, sofern er die Teile käuflich erwirbt, gelagert und installiert werden.

Die Übertragung des Synektik-Verfahrens auf den institutionellen Dienstleistungsbereich ist demgegenüber mit Schwierigkeiten verbunden. Hier bieten sich weniger direkte Analogien, sondern vorrangig die wunschtraumhaften Analogien an. Am Beispiel von Fluggesellschaften könnte das Problem der Unterhaltung der Passagiere an Bord sowie des Schnittstellenmanagement wie folgt im Rahmen einer Synektiksitzung gelöst werden: Der Aufenthalt im Flugzeug stellt für den überwiegenden Teil der Fluggäste nicht den Grund der Nachfrage einer Flugdienstleistung dar. Vielmehr dürfte der Aufenthalt am Zielort den Grund für den Flug darstellen. Daher wäre es wünschenswert, wenn der Passagier zum Zeitpunkt des Fluges bereits Aktivitäten entfalten könnte, die eigentlich erst am Zielort möglich sind. In diesem Zusammenhang könnte eine Problemlösung darin bestehen, daß ein Bildschirm in den Platz des Passagieres integriert wird, der ihm einen virtuellen Aufenthalt am Zielort ermöglicht. So könnte er durch verschiedene Hotels gehen, sich die Zimmer ansehen, einen Mietwagen begutachten oder Ausschnitte aus Theaterveranstaltungen betrachten. Diese Leistungen kann der Fluggast buchen und direkt über eine entsprechende Kunden-Kreditkarte bezahlen. Als Beleg erhält er beispielsweise einen Ausdruck über einen Drucker, der gleichzeitig wichtige Ausschnitte aus Stadtplänen liefern kann. Denkbar wäre auch eine Speicherung auf seiner Kundenkarte, die dann bei Erreichen des Zielortes nur noch von den jeweiligen Leitungsanbietern "gelesen" werden müßte[58].

Die im Rahmen von Synektik-Verfahren generierten Ideen zeichnen sich, wie die Beispiele unterstreichen, durch einen deutlich höheren Innovationsgrad aus, als die mittels anderer Verfahren generierten Ideen. Gleichzeitig ist die Voraussetzung des Einsatzes an das Vorliegen einer Problemstellung gebunden, die aus den bereits im Rahmen des 635-Verfahrens dargestellten Quellen stammen kann.

---

58 Um derartige Value-Added Services zu ermöglichen, müßten bestimmte technische Voraussetzungen gegeben sein. Dazu zählen: Vernetzter Computer mit zielortspezifischer CD-ROM und Bildschirm; Kooperationsabkommen der Fluggesellschaft mit den jeweiligen Leistungsanbietern; Online-Verbindung zu den Kooperationspartnern beispielsweise via Satellit; Kundenkarte mit entsprechenden Speichermöglichkeiten, die von allen Kooperationspartnern gleichermaßen akzeptiert wird.

2.12 Einsatz von kaufverhaltensspezifischen Heuristiken zur Generierung von Value-Added Services

Im Gegensatz zu den intuitiven Verfahren wird im Rahmen des Einsatzes von kaufverhaltensspezifischen Heuristiken die Problemstellung durch das Verfahren selbst ermittelt. Die Ansatzpunkte der Verfahren ergeben sich dabei aus der Art der jeweils eingesetzten Heuristik. Soweit sich keine unmittelbare Lösung in Form des Angebots geeigneter Value-Added Services abzeichnet, bietet sich ein additiver Einsatz von intuitiven Kreativitätstechniken[59] an. Zu den kaufverhaltensspezifischen Heuristiken zählen die Analyse von Kaufphasen sowie die Analyse von Lebenszyklen der Konsumenten[60].

2.121 Analyse von Kaufphasen

Eine Analyse von Kaufphasen begründet sich auf der Annahme, daß einzelne Phasen des Kaufprozesses abgrenzbar sind, in denen ein unterschiedlicher absatzpolitischer Mitteleinsatz erforderlich ist[61]. Darüber hinaus wird davon ausgegangen, daß sich ein entsprechend differenzierter Einsatz absatzpolitischer Mittel beim Übergang von einer Phase in die nächste Phase anbietet[62]. Zu diesen Mitteln zählt auch das Instrument Value-Added Services.

---

59 Hier kann insbesondere das Brainstorming genannt werden, das sich aufgrund seiner einfachen Handhabbarkeit und seiner problemspezifischen Adaptierbarkeit für derartige Aufgaben empfiehlt.

60 Vgl. Rennert, Chr., Dienstleistungen als Elemente innovativer Betreibungskonzepte im Automobilhandel, a.a.O., S. 68. Rennert führt als weitere Heuristik die Analyse von Verbrauchszusammenhängen an und untersucht im Automobilbereich exemplarisch die Zusammenhänge Mobilität, Sicherheit und Erlebnis. Die ersten beiden Verbrauchszusammenhänge sind bereits unter dem Stichwort Mobilität bzw. den damit verbundenen Mobilitätskriterien diskutiert worden. Der Verbrauchszusammenhang "Erlebnis" wurde darüber hinaus implizit durch die Argumentation zur Ausgestaltung der Kundenzeiten aufgegriffen, so daß eine Beschränkung auf die beiden genannten kundenverhaltensspezifischen Verbrauchszusammenhänge erfolgt.

61 Vgl. Gerth, E., Die Systematik des Marketing, Würzburg u.a. 1983, S. 73; Meffert, H., Marketingforschung und Käuferverhalten, a.a.O., S. 135 ff.

62 Vgl. Rennert, Chr., Dienstleistungen als Elemente innovativer Betreibungskonzepte im Automobilhandel, a.a.O., S. 79 ff.

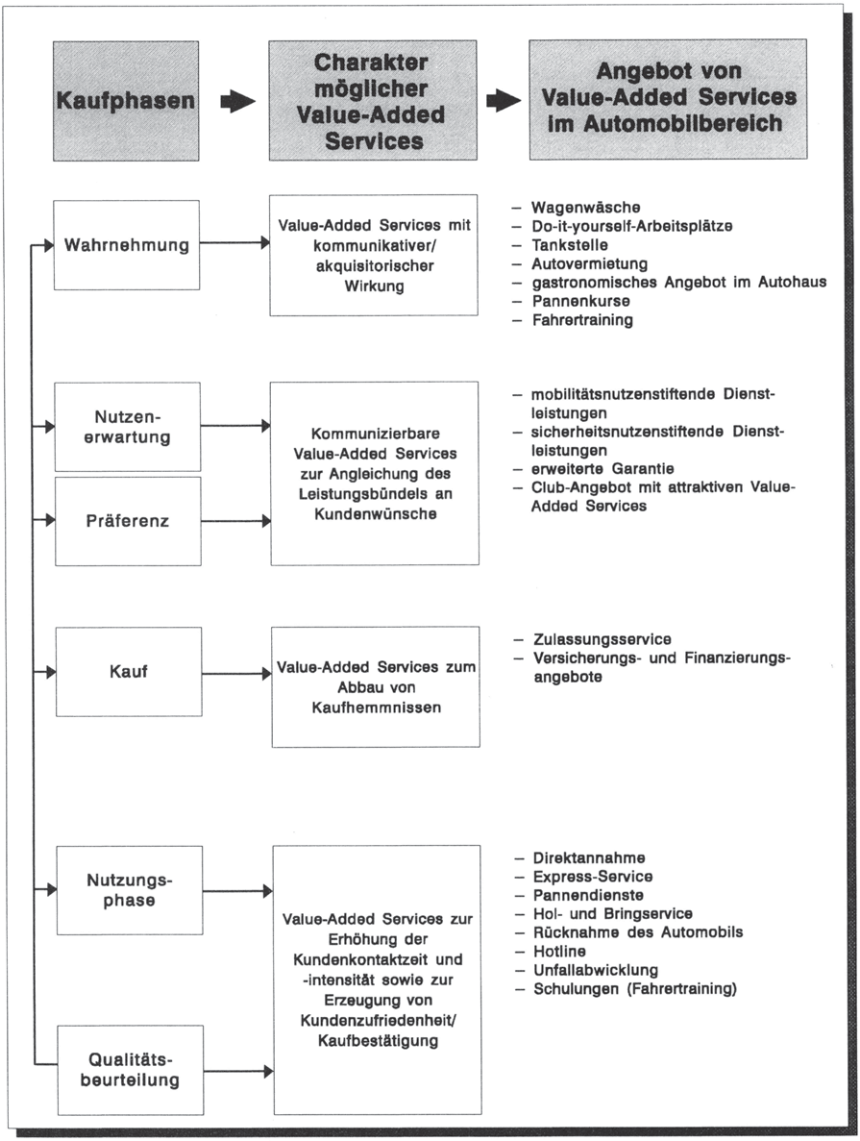

Abb. 26: Aus den Kaufphasen abgeleitete Ideen für Value-Added Services im Automobilbereich

Zunächst erfolgt eine Betrachtung des Automobilbereiches (vgl. **Abb. 26**)[63]. Aus den einzelnen Phasen[64] wird auf das Angebot einer bestimmtem Art von Value-Added Services geschlossen. Diese Vorgehensweise stellt eine Detaillierung der bereits implizit angesprochenen Unterteilung des Angebots von Value-Added Services nach dem Faktor Zeit dar.

Um die Wahrnehmung der Primärleistung Automobil zu steigern, empfiehlt sich das Angebot von Value-Added Services mit kommunikativer und akquisitorischer Wirkung. Ziel ist hier der Aufbau von Kundenkontakten. Daraus leiten sich Value-Added Services wie Wagenwäsche, Tankstelle, Autovermietung usw. ab[65].

Aus der Nutzenerwartungs- und Präferenzphase leiten sich einheitliche Anforderungen ab, weil Präferenzen lediglich den Nutzen im Wettbewerbsvergleich darstellen. Insbesondere wird hier die Angleichung des Leistungsbündels aus Primärleistung und zu generierenden Value-Added Services an die phasenspezifischen Kundenwünsche angestrebt. Eine Wettbewerbsprofilierung erfolgt durch die von den angebotenen Value-Added Services ausgelöste Präferenz. Da die hier zu generierenden Services vor dem Kauf der Primärleistung erfolgen und Konsumentendaten für eine direkte Ansprache im Regelfall nicht vorliegen, sollten sie sich durch eine gute Kommunizierbarkeit im Rahmen der Massenkommunikation auszeichnen. Hier bieten sich mobilitätsstiftende Dienstleistungen wie Mobilitätsgarantien, sicherheitsstiftende Dienstleistungen wie Versicherungspakete und erweiterte Garantien oder aber attraktive Clubangebote, die an den Kauf eines Automobils gebunden sind, an.

Zur Abschwächung von Kaufhemmnissen sollen durch das Angebot von Value-Added Services die mit dem eigentlichen Kaufakt verbundenen Anstrengungen

---

63 Vgl. zu derartigen Untersuchungen im Automobilbereich: Meinig, W., Produktdifferenzierung durch Dienstleistung, a.a.O., S. 133 ff.; Rennert, Chr., Dienstleistungen als Elemente innovativer Betreibungskonzepte im Automobilhandel, a.a.O. Von einer automobilspezifischen Modifizierung des Kaufverhaltensmodells wird zugunsten der Verallgemeinerungsfähigkeit der getroffenen Aussagen allerdings abgesehen. Vgl. zu einer solchen automobilspezifischen Vorgehensweise: Rennert, Chr., Dienstleistungen als Elemente innovativer Betreibungskonzepte im Automobilhandel, a.a.O., S. 74 ff.

64 Vgl. hierzu das Kaufphasenmodell in Kap. 3 des Teils B dieser Arbeit.

65 Es werden bewußt solche Leistungen ausgelassen, die vorrangig ein Instrument innerhalb des klassischen Marketing-Mix der Primärleistung darstellen. Hierzu zählen beispielsweise die Beratung oder besondere Events. Zu den im Rahmen des Automobilbereichs genannten Beispielen vgl. Rennert, Chr., Dienstleistungen als Elemente innovativer Betreibungskonzepte im Automobilhandel, a.a.O., S. 91.

abgebaut werden. Dies erfolgt durch Internalisierung von Anstrengungen des Konsumenten selbst (z.B. durch einen Zulassungsservice) sowie durch Internalisierung von Dienstleistungen Dritter. Durch Abschluß einer Versicherung im Autohaus oder durch Finanzierung des Automobils werden dem Käufer Wege und Transaktionskosten abgenommen.

Im Rahmen der Nutzungsphase, die sich durch laufende Qualitätsbeurteilungsprozesse seitens des Kunden kennzeichnen läßt und zu deren Abschluß ein endgültiges Qualitätsurteil durch den Kunden erfolgt, bieten sich Value-Added Services zur Erhöhung der Kundenkontaktzeit sowie der -intensität an. Insbesondere sollen die in dieser Phase angebotenen Value-Added Services Kundenzufriedenheit erzeugen und eine Kaufbestätigung vermitteln. Zu diesem Zweck eignen sich insbesondere Value-Added Services wie mobile Wartungsdienste, Direktannahmen im technischen Kundendienst, Übernahme von Unfallabwicklungen und ähnliches.

Im Bereich Flugdienstleistungen lassen sich aus den entsprechenden Kaufphasen deutlich abweichende Value-Added Services generieren (vgl. **Abb. 27**). Das liegt neben den Branchenunterschieden in den Kaufintervallen begründet. So ist davon auszugehen, daß Flugdienstleistungen in kürzeren Intervallen bezogen werden als Automobile. Wiederum bieten sich in der Wahrnehmungsphase Services mit kommunikativer und akquisitorischer Funktion an[66]. Hier kann beispielsweise das Angebot von Value-Added Services genannt werden, die am Flughafen erbracht und dort so deutlich herausgestellt werden, daß der Konsument sie auch beim Bezug von Leistungen anderer Airlines wahrnimmt. Hierzu zählen beispielsweise Lounges und Schließfächer. Darüber hinaus ist die Institutionalisierung eines Informationscenters denkbar, das eigenen und ggfs. auch fremden Kunden in unterschiedlichen Problemsituationen zur Seite stehen kann. Neben fluggesellschaftsspezifischen Fragen wie der Verfügbarkeit von Flügen bieten sich weitergehende Informationsdienstleistungen z.B. hinsichtlich Visa-Bestimmungen, Impfungen, der politischen Situation in den Zielgebieten an.

---

66 Zu den im folgenden genannten Services standen dem Autor vertrauliche Unterlagen verschiedener Fluggesellschaften zur Verfügung. Da zahlreiche der angesprochenen Value-Added Services sich gegenwärtig kurz vor der Implementierung befinden, wird von einer Diskussion der konkreten Ausgestaltungsformen im Rahmen dieser Arbeit abgesehen.

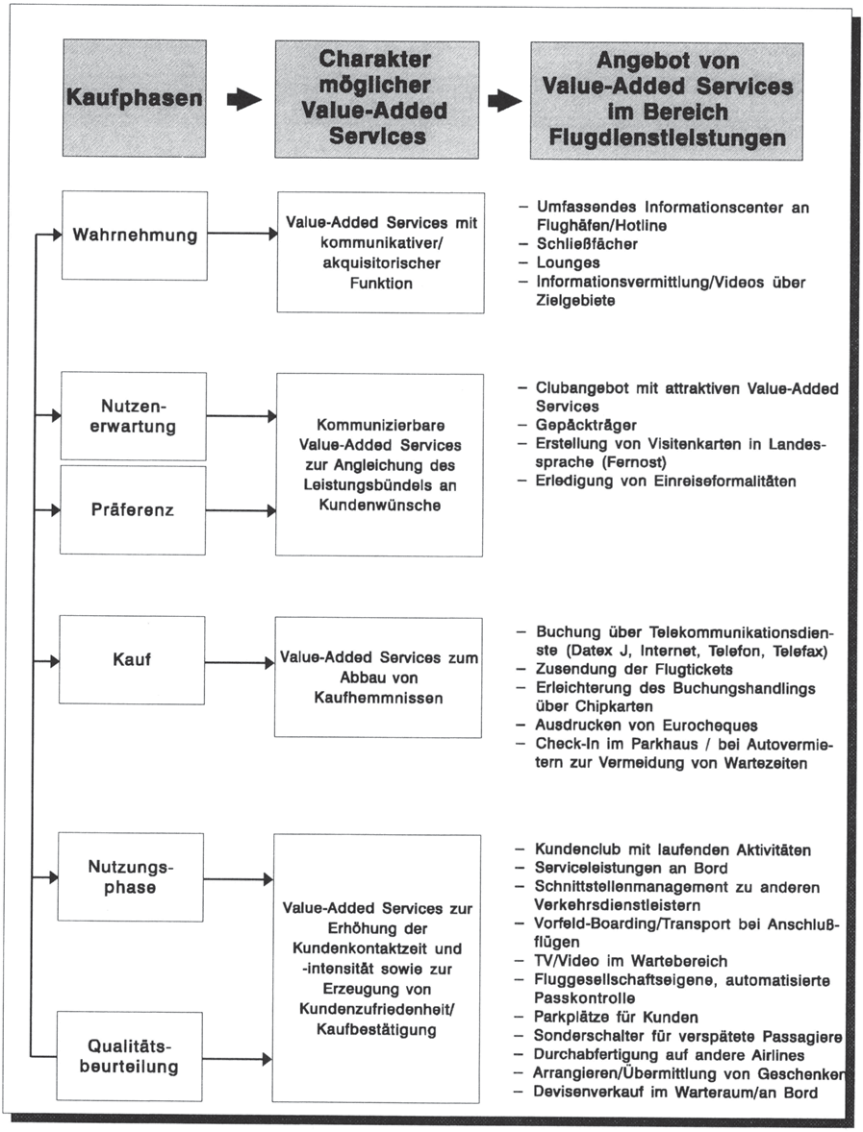

Abb. 27: Aus den Kaufphasen abgeleitete Ideen für Value-Added Services im Flugdienstleistungsbereich

Um die Nutzenerwartungen und damit verbunden die Präferenzurteile zugunsten der eigenen Fluggesellschaft zu beeinflussen, können Value-Added Services wie Gepäckträger, Erstellung von Visitenkarten in Landessprache bei Fernostflügen oder die Erledigung von Einreiseformalitäten generiert und kommuniziert werden.

Auch die eigentliche Kaufphase stellt einen Ansatzpunkt für die Generierung von Value-Added Services dar. So ist beispielsweise eine Buchung von Flügen über verschiedene Verfahren der Telekommunikation wie Datex J, Internet oder Telefon mit anschließender Zusendung des Tickets denkbar[67]. Auch die Erleichterung des Buchungshandlings über eine optional einsetzbare Kundenkarte stellt eine Möglichkeit dar. Neben der Buchung kann auch der eigentliche Check-In-Vorgang, sofern er zeitlich mit dem Buchungsvorgang übereinstimmt[68], zum Angebot von Value-Added Services genutzt werden. Hier ist insbesondere ein dezentrales Check-In z.B. im Parkhaus, im Hotel oder bei Mietwagengesellschaften denkbar.

Durch den vergleichsweise langen und intensiven Kontakt von Dienstleister und Dienstleistungskonsument im Rahmen der Nutzungsphase (eigentlicher Flug sowie Kontakt am Flughafen) bietet sich diese Phase zur Generierung zahlreicher Value-Added Services an. Beispielsweise sind hier zu nennen: Vorfeld-Boarding sowie Transport auf dem Rollfeld zu Anschlußflügen, Einsatz von TV und Video im Wartebereich, fluggesellschaftseigene Passkontrollen, Bereitstellung von Kundenparkplätzen, Arrangieren und Übermitteln von Geschenken, ein Devisenverkauf in Warteräumen oder an Bord.

Zusammenfassend ermöglicht die Betrachtung einzelner Kaufphasen die Ermittlung von Ansatzpunkten für die Generierung von Value-Added Services. Um aus diesen Ansatzpunkten allerdings konkrete Value-Added Services ableiten zu können, scheint ein Einsatz der bereits beschriebenen Kreativitätstechniken sinnvoll. Zudem bietet es sich an, daß im Rahmen dieser einzelnen Phasen mit dem Kunden in Kontakt stehende Personal in die Generierung der Value-Added Services einzubeziehen.

---

67 Im Zusammenhang mit den aufgeführten Beispielen wird deutlich, daß die Value-Added Services eine Schnittmenge zu den distributionspolitischen Aktivitäten der anbietenden Unternehmung aufweisen.

68 Fallen die Vorgänge zeitlich auseinander, so betreffen die generierten Value-Added Services die Nutzungsphase.

Insgesamt hängt die Eignung dieses heuristischen Instrumentes in starkem Maße von den in der zu betrachtenden Branche typischen Kaufphasen ab. Nur wenn eine klare Trennung vorliegt, ergeben sich eindeutige Hinweise auf Value-Added Services. Die Möglichkeit der Unterteilung in einzelne Kaufphasen wird dabei wesentlich von der Dauer des Gesamtprozesses sowie dem aktuellen Interaktionsgrad zwischen anbietender Unternehmung und Leistungsnachfrager determiniert.

2.122 Analyse von Lebenszyklusphasen der Konsumenten

Neben der Analyse von Kaufphasen bietet sich eine Analyse von Lebenszyklusphasen der relevanten Konsumenten an, um Ideen für innovative Value-Added Services generieren zu können[69]. Ausgangspunkt ist hier eine demographische Segmentierung der Nachfrager nach dem Kriterium Alter. Diese Vorgehensweise beruht auf zwei Überlegungen. Zum einen zeichnen sich Konsumenten in unterschiedlichen Lebenszyklusphasen häufig durch unterschiedliche Bedürfnisse und damit unterschiedliche Anforderungen an unternehmerische Leistungsprogramme aus[70]. Die unterschiedlichen Bedürfnisse resultieren dabei aus einer sich verändernden finanziellen Situation, aus der Veränderung der physischen Leistungsfähigkeit, aus einem sich wandelnden Normengefüge sowie aus einer steigenden Produkterfahrung[71]. Unterschiedliche Bedürfnisse gilt es differenziert zu erfüllen, wobei Value-Added Services einen Beitrag zu einer derartigen Differenzierung leisten können. Zum anderen empfiehlt sich diese Vorgehensweise generell, denn die Akquisitionskosten von Neukunden steigen mit zunehmendem Alter des Kunden, da das Alter wiederum mit Leistungserfahrung und damit Loyalität zu den Leistungsprogrammen der Wettbewerber korreliert[72].

---

69 Vgl. Rennert, Chr., Dienstleistungen als Elemente innovativer Betreibungskonzepte im Automobilhandel, a.a.O., S. 143 ff.; Benölken, H., Greipel, P., Dienstleistungsmanagement, a.a.O., S. 88 ff.; Meffert, H., Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing, a.a.O., S. 86.

70 Vgl. Gerth, E., Die Systematik des Marketing, a.a.O., S. 81.

71 Vgl. Kroeber-Riel, W., Konsumentenverhalten, 5. Aufl., München 1992, S. 462 ff.; Meffert, H., Marketingforschung und Käuferverhalten, a.a.O., S. 81 ff.; Rennert, Chr., Dienstleistungen als Elemente innovativer Betreibungskonzepte im Automobilhandel, a.a.O., S. 143 ff.

72 Vgl. Hagemann, H., Lebenszyklus-Management: Konzept zur Ausschöpfung des Finanzdienstleistungsbedarfs von Privatkunden, in: Planung und Prognose in Dienstleistungsunternehmen, Hrsg.: Hammer, G. et al., Karlsruhe 1985, S. 7.

In der Literatur finden sich zahlreiche Unterteilungen von Konsumenten nach dem Alter. Zumeist werden weitere Variablen wie Familienstand und Kinderzahl hinzugezogen, um aus diesem Variablenset dann Einflüsse auf das Kaufverhalten abzuleiten[73].

Es lassen sich einige grundsätzliche Phasen im Lebenszyklus der Konsumenten aufzeigen, anhand derer eine Generierung von Value-Added Services ansetzen kann. Dabei wird bewußt eine sehr grobe Aufteilung in die Bereiche Kinder/Jugendliche, Jugendliche über 18 Jahre, Personen mittleren Alters und Senioren vorgenommen[74].

In **Abb. 28** sind die genannten Phasen dargestellt, wobei für die beiden betrachteten Beispielbranchen jeweils aus den unterschiedlichen Lebensabschnittsphasen bzw. den damit verbundenen Bedürfnissen generierte Value-Added Services aufgeführt sind.

Im Automobilbereich beispielsweise können bereits Kindern Value-Added Services in Form eines Verkehrsunterrichtes vermittelt werden. Mit zunehmendem Alter bieten sich dann Fahrschulleistungen an. Derartige Leistungen sind auch für die Zielgruppe der über 18 Jahre alten Jugendlichen relevant. Aufgrund der finanziellen Restriktionen der Zielgruppe erscheint die Vermittlung von Mobilität im Rahmen des Angebotes von Car-Sharing plausibel. Darüber hinaus können Pannenkurse für diese Zielgruppe angeboten werden, da sie sich durch noch geringe Produkterfahrungen auszeichnet. Auch Gruppenfahrten zu bestimmten Events wie Motorsportveranstaltungen können geeignet sein, die Jugendlichen an das Autohaus und/oder die Herstellermarke heranzuführen.

---

73 Vgl. z.B. Meffert, H., Dahlhoff, D., Kollektive Kaufentscheidungen und Kaufwahrscheinlichkeiten: Analysen und methodische Ergebnisse zu Basisproblemen der Käuferverhaltensforschung, Gruner + Jahr Schriftenreihe, Band 27, Hamburg 1980, S. 1 ff.; Gilly, M.C., Enis, B.M., Recycling the Family Life Cycle: A Proposal for Redefinition, in: Advance in Consumer Research, Hrsg.: Mitchell, Vol. 9, 1982, S. 271 ff.; Böcker, F., Die Bildung von Präferenzen für langlebige Konsumgüter in Familien, in: Marketing ZFP, Heft 1, 1987, S.16 ff.

74 Die Personen mittleren Alters werden zudem in Erwerbstätige und Familien unterschieden. Dies stellt keine Unterteilung dar, da Erwerbstätige in der überwiegenden Zahl der Fälle auch Mitglieder einer Familie sind. Eine derartige Unterscheidung wird vielmehr vor dem Hintergrund der jeweiligen Inanspruchnahme von unternehmerischen Leistungen mit den dann jeweils unterschiedlichen Anforderungen und Kaufprozessen vorgenommen.

Lebens-zyklus-phasen		Value-Added Services im Automobilbereich	Value-Added Services im Bereich Flugdienstleistungen
Kinder/ Jugendliche		– Verkehrsunterricht – Fahrschulunterricht	– Begleitservice – Informationsveranstaltungen in Schulen spezifische Kundenclubkonzepte ("JuniorClub") – spezifische Loungekonzepte (z.B. mit Videospielen)
Jugendliche über 18 Jahren		– Car Sharing – Fahrschuldienstleistungen – Gruppenfahrten zu speziellen Events wie Motorsport Veranstaltungen – Pannentraining	– Abholung von Sportgeräten (Surfboards, Fahrräder) zu Hause beim Kunden – Zielgruppenspezifische Loungeangebote
mittleres Alter	Erwerbs-tätige	– technischer Kundendienst während der Arbeitszeit mit Hol- und Bringdienst	– Börsen-Info-Terminal in Lounges – Express Check-In/Check-Out – Laptop-Vermietung/Telefon-vermietung – Car-park-wash-Service – Dolmetscherservice – Vermittlung von Flugzeugen/Hub-schraubern zum Transport von Reise-gruppen an kleinere Zielorte – Nutzung von kundeneigenen Telefonen an Bord durch Schnittstellen ermög-lichen – Datenaustausch Passagier-PC/Boden – EDV-Drucker an Bord
	Familien	– umfangreiche Versicherungspakete für Auslandsreise (Schutzbriefe) – Kinderhort im Autohaus	– Abholservice von zu Hause zum Airport bei umfangreichem Gepäck – Gepäckträger – vgl. Angebote für Kinder/Jugendliche – Wickelräume
Senioren		– Reaktionstest – Sehtest – Vermietung von Wohnmobilen	– Begleitservice – ärztliche Betreuung – Clubkonzepte für Senioren mit weiteren Dienstleistungen (Vermittlung spezieller Reiseangebote) – Erledigung von Visa-Formalitäten – spezieller Versicherungsschutz – Gepäcktransport

Abb. 28: Aus Lebenszyklusphasen der Konsumenten generierte Value-Added Services

Aus den beschränkten Zeitkontingenten von Erwerbstätigen kann beispielsweise das Angebot eines technischen Kundendienstes während der Arbeitszeit des Nachfragers in Kombination mit einem Hol- und Bringdienst generiert werden. Für Familien erscheint das Angebot von umfangreichen Versicherungspaketen bei Auslandsreisen sinnvoll. Weiterhin können durch Kinderhorte in den Autohäusern die Kontakte zu dieser Zielgruppe intensiviert werden.

Für Senioren schließlich kann aus der verminderten physischen Leistungsfähigkeit auf Überprüfungen der notwendigen Leistungspotentiale z.B. in Form von Reaktions- und Sehtest geschlossen werden.

Auch im Bereich Flugdienstleistungen stellt der Lebenszyklus der Konsumenten ein hilfreiches Kriterium zur Generierung von Value-Added Services dar. So kann aus den Eigenschaften der Zielgruppe Kinder/Jugendliche auf das Angebot von Begleitdiensten, Informationsveranstaltungen in Schulungen und spezifische Loungekonzepte z.B. mit Videospielen geschlossen werden. Darüber hinaus ist zu überlegen, inwieweit spezifische Clubkonzepte ("Junior-Club") auf Akzeptanz bei dieser Zielgruppe stoßen.

Auch die Gruppe der über 18-jährigen Jugendlichen zeichnet sich durch spezielle Bedürfnisse aus, anhand derer spezifische Value-Added Services generiert werden können. So ist hier beispielsweise an die Abholung von sperrigen Sportgeräten wie Surfbretter oder Fahrräder am Haus des Konsumenten zu denken. Wiederum können den Anforderungen dieser Zielgruppe entsprechende Warteräume in Form von Loungekonzepten ausgestaltet werden.

Die Zielgruppe der Erwerbstätigen stellt die für den Großteil der Fluggesellschaften[75] wichtigste Zielgruppe dar. Entsprechend hoch ist hier bereits die Zahl der realisierten Value-Added Services. Trotzdem lassen sich aus den speziellen Bedürfnissen dieser Zielgruppe weitere Value-Added Services generieren. Beispielsweise ist an das Angebot einer Laptop-Vermietung im Flugzeug, an einen Car-park-and-wash-Service oder an das Angebot eines EDV-Druckers an Bord zu denken. Durch Bereitstellung verschiedener technischer Schnittstellen könnte es den Passagieren zudem ermöglicht werden, eigene Mobilfunkgeräte an Bord zu benutzen.

---

75 Die Argumentation bezieht sich stets auf den Bereich der Linienfluggesellschaften.

Aufgrund der besonderen Bedürfnisse von Familien können beispielsweise Value-Added Services im Form von Wickelräumen oder Unterstützung beim Transport des umfangreichen Gepäcks generiert werden.

Für Senioren schließlich bietet sich aufgrund der körperlichen Konstitution in einigen Fällen ein Begleitservice und/oder die Bereitstellung von ärztlichen Notfalldiensten an. Darüber hinaus könnte die Erledigung von Visaformalitäten oder die Übernahme von Gepäcktransporten zu jedem Zeitpunkt im Sinne eines Door-to-door-Service auf die Zustimmung dieser Zielgruppe stoßen.

Zusammenfassend sind die nachfragerbezogenen Verfahren der Generierung von Value-Added Services ohne direkten Kundenkontakt in der Lage, ein umfassendes Set an innovativen Leistungen zu ermitteln. Die Eignung von Lebenszyklusphasen als Ansatzpunkte für die Generierung von Value-Added Services hängt dabei entscheidend von altersbedingten Nutzungsunterschieden hinsichtlich der Primärleistung ab.

Da Nutzenwahrnehmungen und Präferenzentscheidungen letztlich vom Konsumenten vorgenommen werden, bietet es sich an, ihn im Rahmen der Generierung von Value-Added Services nicht nur zu berücksichtigen, sondern aktiv zu beteiligen.

2.2 Nachfragerbezogene Verfahren der Generierung von Value-Added Services mit direktem Kundenkontakt

Im Rahmen nachfragerbezogener Verfahren der Generierung von Value-Added Services mit direktem Kontakt erfolgt eine unmittelbare Einbindung der Kunden in den Generierungsprozeß. Damit vollzieht sich eine Berücksichtigung von Aspekten des Wahrnehmungsverbundes und der Nutzeneinschätzung bereits bei der Generierung, so daß implizit bereits ein Bewertungsprozeß stattfindet[76]. Eine solche Vorgehensweise erscheint insbesondere dann sinnvoll, wenn der Konsument in Leistungserstellungsprozesse eingebunden wird ("customer as a co-producer")[77].

---

76 Vgl. zu einer derartigen Vorgehensweise: Flores, F., Innovation by listening carefully to customers, in: Long Range Planning, Heft 3, 1993, S. 95 ff.

77 Zu einer solchen Einbindung vgl. Meffert, H., Birkelbach, R. (1992), Customized Marketing, in: Thexis, Heft 1, 1992, S. 18 f.

Bei der Anwendung psychologischer Verfahren wird versucht, die Generierung von Value-Added Services direkt durch die Befragten vornehmen zu lassen. Demgegenüber werden mittels der Qualitätsmessung vom Konsumenten wahrgenommene Defizite der unternehmerischen Leistungen ermittelt[78], zu deren Abbau dann wiederum bestimmte Value-Added Services beitragen können.

2.21 Einsatz psychologischer Verfahren zur Generierung von Value-Added Services

Im Rahmen psychologischer Verfahren der Marktforschung wird von den Befragten neben einer Beantwortung von Fragen häufig eine Lösung bzw. Behandlung vorgegebener Problem- und Aufgabenstellungen vorgenommen[79]. Derartige Verfahren lassen sich durch die angewendeten Methoden sowie den Stichprobenumfang charakterisieren. Überwiegend erfolgt ein Einsatz von offenen Explorationen, die als qualitativ, wenig standardisiert und in die Tiefe gehend gekennzeichnet werden können. Hinsichtlich der Stichproben wird kein Anspruch auf Repräsentativität erhoben, so daß eine Beschränkung auf kleine und überschaubare Fallzahlen als für den Untersuchungszweck ausreichend angesehen werden kann[80].

Von der großen Zahl psychologischer Verfahren werden das Tiefeninterview, Gruppenexplorationen und assoziative Verfahren hinsichtlich ihrer Eignung zur Generierung von Value-Added Services untersucht[81].

"Grundsätzlich beinhaltet das **Tiefeninterview** ein besonders intensives Gespräch mit einer Testperson, bei dem aufgrund der offenen und nicht standardisierten Form die Interviewer den Befragten erheblichen Freiraum lassen und so Gedanken und

---

78 Vgl. Kap. 2.22.

79 Vgl. Hammann, P., Erichson, B., Marktforschung, 2. Aufl., Stuttgart/New York 1990, S. 81; Meffert, H., Marketingforschung und Käuferverhalten, a.a.O., S. 229.

80 Hier wird eine Zahl von 60-80 Explorationen als ausreichend angesehen. Vgl. Meffert, H., Marketingforschung und Käuferverhalten, a.a.O., S. 229.

81 Zu den psychologischen Verfahren werden darüber hinaus die projektiven Verfahren gezählt, die nicht beobachtbare Aspekte des Konsumentenverhaltens wie Motive und Einstellungen erfassen sollen. Für die Generierung von Value-Added Services kommt diesen Verfahren nur bedingte Erklärungskraft zu, so daß auf eine explizite Betrachtung verzichtet wird. Zu den projektiven Verfahren und ihren Aufgabengebieten vgl. Salcher, E.F., Psychologische Marktforschung, Berlin/New York 1978, S. 68 ff.; Hüttner, M., Informationen für Marketing-Entscheidungen, München 1979, S. 65 ff.

Gefühle frei zum Ausdruck gebracht werden können.[82]" Kernziel eines Tiefeninterviews ist zunächst die Identifizierung von Motiven und Bedürfnissen[83], die einen wesentlichen Einfluß auf die im Rahmen des Kaufphasenmodells aufgeführte Phase der Bildung von Nutzenerwartungen ausüben, da sie die Zielstruktur des Konsumenten beeinflussen[84].

Der Einsatz des Tiefeninterviews bietet sich insbesondere dann an, wenn die Befragten z.B. aufgrund von Tabuisierung sich im Rahmen anderer Befragungsformen der Antwort enthalten[85]. So können durch Tiefeninterviews Nutzenerwartungen und die sie beeinflussenden Motive und Bedürfnisse herausgearbeitet werden, die über den von der Primärleistung vermittelten Nutzen[86] hinausgehen. Hier kann insbesondere das mit dem Konsum unternehmerischer Leistungen verbundene Prestige angeführt werden[87]. In diesem Zusammenhang können von den Befragten Value-Added Services generiert werden, die einem derartigen Prestigebedürfnis gerecht werden[88]. Neben dem Prestige können weitere Bedürfnisse und Motive Gegenstand des Tiefeninterviews sein. Dazu zählen beispielsweise Geborgenheit, Überlegenheit und Jugendlichkeit[89].

Neben der aus der Offenlegung tabuisierter Bedürfnisse und Motive resultierenden Generierung von Value-Added Services können im Rahmen von Tiefeninterviews auch Idealvorstellungen hinsichtlich unternehmerischer Leistungen abgefragt wer-

---

82 Meffert, H., Marketingforschung und Käuferverhalten, a.a.O., S. 230.

83 Vgl. Schäfer, E., Knoblich, H., Grundlagen der Marktforschung, 5. Aufl., Stuttgart 1978, S. 288; Trommsdorff, V., Konsumentenverhalten, 2. Aufl., Stuttgart/Berlin/Köln 1993, S. 133 f.

84 Vgl. Meffert, H., Marketingforschung und Käuferverhalten, a.a.O., S. 52 ff.

85 Vgl. Meffert, H., Marketingforschung und Käuferverhalten, a.a.O., S. 230.

86 Der zentrale Nutzen ist bei beiden betrachteten Beispielsbranchen die Mobilität.

87 Vgl. Kroeber-Riel, W., Konsumentenverhalten, 5. Aufl., München 1992, S. 147.

88 Wenn die Befragten im Rahmen eines Tiefeninterviews nach derartigen Value-Added Services befragt werden, muß davon ausgegangen werden, das diese zumindest implizit einen Vergleich mit anderen Branchen vornehmen. So werden Leistungen anderer Branchen wie z.B. die Zugehörigkeit zu einem Frequent-Traveller-Club einer Fluggesellschaft mit den entsprechenden Vergünstigungen (Zugang zu exclusiven Lounges; separate Check-In-Vorgänge) auf die zu betrachtende Branche übertragen und von den Befragten als wünschenswerte Services vorgebracht.

89 Vgl. Kroeber-Riel, W., Konsumentenverhalten, a.a.O., S. 148.

den, die dann wiederum konkrete Services umfassen oder aber zumindest Hinweise auf solche Services enthalten[90].

Ähnliche Fragestellungen werden im Rahmen von **Gruppenexplorationen** vorgenommen, wobei mehrere Personen gleichzeitig befragt werden, denen die Möglichkeit der Interaktion in der Gruppe während der Befragung offensteht[91]. Durch gruppendynamische Effekte kann sich eine Gesprächssituation entwickeln, die von der Interviewsituation ablenkt und somit sich aus dieser Situation ergebende Effekte zumindest in den Hintergrund drängt. Damit können Reaktionen und Antworten entstehen, die in Einzelgesprächen nicht offengelegt werden[92]. In diesem Zusammenhang können auch ähnliche Prozesse initiiert werden, wie sie bereits im Rahmen der Darstellung intuitiver Kreativitätstechniken diskutiert wurden. Die Qualität der initiierten Generierungsprozesse hängt allerdings stark von den Fähigkeiten des Gruppenleiters ab, der über eine spezifische Ausbildung verfügen sollte[93].

Um die Nutzung von Kreativitätspotentialen der befragten Konsumenten für die Generierung von Value-Added Services besser ausnutzen zu können, bietet sich der Einsatz **assoziativer Verfahren** an. Durch Initiierung spontaner und ungelenkter Verbindungen zwischen mehr oder weniger stark eingegrenzten Themenkomplexen mit Gedächtnis- und Gefühlsinhalten empfiehlt sich diese Technik zur Ermittlung des Erlebnisumfeldes einer Leistung oder einzelner Leistungselemente[94]. Damit sind diese Verfahren zur Generierung von Value-Added Services geeignet.

Dabei existiert eine breite Palette unterschiedlicher Assoziationsverfahren. Im Rahmen der Wortassoziation wird dem Befragten ein Wort vorgegeben (z.B. Flugge-

---

90 Eine derartige Vorgehensweise zeichnet sich durch eine deutliche Schnittmenge zu den Verfahren der ereignisorientierten Qualitätsmessung aus, wenn nach gegenwärtigen Defiziten im Rahmen unternehmerischer Leistungsprozesse gefragt wird. Vgl. Kap. 2.222.

91 Kotler schildert einen Fall der Anwendung der Gruppenexploration bei der Fluggesellschaft American Airlines. Nachdem die Teilnehmer generell nach ihren Gefühlen gefragt werden, die sie bei der Nutzung eines Flugzeuges empfinden, werden sie an einige exemplarisch genannte Services herangeführt und dann zu ihren Vorstellungen und Wünschen hinsichtlich des Serviceangebotes von Airlines befragt. Vgl. Kotler, P., Marketing Management, a.a.O., S. 113.

92 Vgl. Berekoven, L., Eckert, W., Ellenrieder, P., Marktforschung. Methodische Grundlagen und praktische Anwendungen, 4. Aufl., Wiesbaden 1989, S. 92 f.; Meffert, H., Marketingforschung und Käuferverhalten, a.a.O., S. 230.

93 Vgl. Kress, G., Marketing Research, Reston, Virginia 1978, S. 224 ff.

94 Vgl. Meffert, H., Marketingforschung und Käuferverhalten, a.a.O., S. 231; Kroeber-Riel, W., Konsumentenverhalten, a.a.O., S. 577 ff.

sellschaften; Reisen; Service) mit der Aufforderung, das erste Wort, welches ihm dazu einfällt, wiederzugeben[95]. Im Fall der Satzassoziation werden die Befragten aufgefordert, Sätze zu vervollständigen[96], während sie im Rahmen der Geschichtenassoziation vorgegebene Geschichten zu Ende führen sollen[97]. Darüber hinaus kann eine Bildvervollständigung angestrebt werden, wenn dem Konsumenten eine bestimmte Situation z.B. an Bord eines Flugzeuges vorgelegt wird. Hierbei sind ähnlich wie bei Comicstrips leere Sprechblasen der an der Szene beteiligten Personen auszufüllen. Das letztgenannte Assoziationsverfahren wird von einigen Autoren auch zu den Projektionsverfahren gerechnet[98], bei denen der Befragte eigene Gefühlsregungen durch Projektion auf andere Personen im Rahmen der Befragung zugänglich macht[99].

Die genannten psychologischen Verfahren scheinen insgesamt geeignet, Hilfestellung bei der Generierung von Value-Added Services zu leisten. Die generierten Ideen zeichnen sich zwar durch einen geringeren Innovationsgrad als die im Rahmen von Kreativitätstechniken ermittelten Ideen aus, haben aber den Vorteil, daß durch den Einbezug von Konsumenten gleichzeitig eine explizite Orientierung an deren Zielen und Nutzenerwartungen vorgenommen wird.

2.22 Generierung von Value-Added Services im Rahmen der Qualitätsmessung

Die Generierung von Value-Added Services im Rahmen der Qualitätsmessung basiert auf Urteilen der Konsumenten hinsichtlich erlebter unternehmerischer Leistungen. Aus einer Untersuchung der von den Konsumenten vorgenommenen

---

95 Zum Einsatz der verschiedenen Assoziationsverfahren am Beispiel von American Airlines vgl. Kotler, P., Marketing Management, a.a.O., S. 115 ff.

96 Z.B. "Wenn ich an Bord eines Flugzeuges bin, würde ich gerne.....".

97 Z.B. "Vor einiger Zeit bin ich mit der Lufthansa geflogen. Ich hatte eine Besprechung an meinem Zielort vorzubereiten. Dabei kamen mir folgende Gedanken: Bitte vervollständigen Sie die Geschichte".

98 Vgl. Salcher, E.F., Psychologische Marktforschung, a.a.O., S. 68 ff.; Meffert, H., Marketingforschung und Käuferverhalten, a.a.O., S. 231.

99 "Der von Freud eingeführte Begriff der Projektion bezeichnet die Ersetzung einer (unterdrückten) inneren Wahrnehmung durch eine äußere Wahrnehmung, was dazu führt, daß die betroffene Person einer Reizgegebenheit, insbesondere anderen Menschen Eigenschaften oder Verhaltensweisen zuschreibt, die ihr selbst zukommen." Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., Marketing, 15. Auflage, Berlin 1988, S. 705.

Qualitätsurteile sollen Defizite im Leistungsprogramm der Unternehmung identifiziert werden, die mittels des Angebotes von Value-Added Services behoben werden können[100]. Dabei bieten sich sehr unterschiedliche Ansatzpunkte bei güterproduzierenden Unternehmen und institutionellen Dienstleistungsunternehmen. Da bei letztgenannten Unternehmen der Kunde im Regelfall in den Leistungserstellungsprozeß eingebunden wird[101], bietet sich dieser Prozeß für die Ermittlung von Leistungsdefiziten an. Bei Sachgütern hingegen beurteilt der Kunde vorrangig das fertige Produkt. Allerdings schließt sich dem Bezug des Sachgutes die Verwendungsphase an, die sich abhängig von der Art des betrachteten Gutes über einen unterschiedlich langen Zeitraum erstreckt. In dieser Nutzungsphase werden ebenfalls Qualitätsurteile gefällt, an denen eine Generierung von Value-Added Services ansetzen kann[102].

Die Qualitätsbeurteilung wird vom Kunden anhand aller für ihn wichtigen Merkmale der unternehmerischen Leistung bzw. des angebotenen Leistungsbündels vorgenommen. Dieses enthält neben der Primärleistung auch sämtliche zum Zeitpunkt der Beurteilung konsumierten Sekundärleistungen. Eine Qualitätsmessung muß sich daher zwingend auf alle diese Elemente erstrecken, um zu ganzheitlichen Urteilen gelangen zu können.

Im Rahmen einer Gegenüberstellung werden unterschiedliche Verfahren der Qualitätsmessung hinsichtlich ihrer Einsetzbarkeit zur Generierung von Value-Added Services untersucht. Dabei wird wiederum auf die beiden bereits bekannten Beispielbranchen mit den genannten Merkmalen rekurriert, um die Übertragbarkeit auf andere Branchen beurteilen zu können.

Generell bietet sich eine Unterscheidung in Verfahren der multiattributiven Qualitätsmessung und solche der ereignisorientierten Qualitätsmessung an[103].

---

100 Vgl. Stauss, B., Hentschel, B., Verfahren der Problementdeckung und -analyse im Qualitätsmanagement von Dienstleistungsunternehmen, in: JAVF, Heft 3, 1990, S. 233.

101 Ausnahmen stellen insbesondere die veredelten Dienstleistungen dar, die an ein materielles Trägermedium gebunden und damit multiplizierbar sind. Vgl. Meyer, A., Die Automatisierung und Veredelung von Dienstleistungen, a.a.O., S. 25 ff.

102 Dies gilt insbesondere für den Bereich langlebiger Konsumgüter, da hier viele Hersteller Sekundärdienstleistungen anbieten, so daß dort wieder eine dienstleistungsspezifische Perspektive hinsichtlich der Qualitätsermittlung eingenommen werden kann.

103 Vgl. Meffert, H., Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing, a.a.O., S. 207 ff. Aufgrund der Zielsetzung einer Generierung von Value-Added Services durch Beteiligung von Konsumenten wird die folgende Betrachtung der Meßverfahren auf solche beschränkt, denen eine subjektive bzw.

2.221 Multiattributive Qualitätsmessungen

Multiattributive Qualitätsmeßverfahren stellen eine kundenorientierte, subjektive Methode der Qualitätsmessung dar. Sie basieren auf der Annahme, daß globale Qualitätseinschätzungen das Ergebnis einer individuellen Einschätzung der verschiedenen Qualitätsmerkmale sind, d.h. ein globales Qualitätsurteil die Summe einer Vielzahl bewerteter Qualitätsmerkmale bzw. Attribute darstellt[104].

Die multiattributiven Meßverfahren unterscheiden sich nach dem jeweils zugrunde gelegten Qualitätsbegriff. So kann grob in einstellungsorientierte und zufriedenheitsorientierte Meßverfahren unterschieden werden. Während bei der einstellungsorientierten Messung für jedes der betrachteten Merkmale eine Bewertungs- und eine Wichtigkeitskomponente additiv verknüpft und dann eine Summierung über alle Merkmale vorgenommen wird[105], erfolgt bei Zugrundelegung eines zufriedenheitsorientierten Qualitätsbegriffes eine Divergenzmessung[106]. Diese baut auf dem "disconfirmation paradigm" auf, das die Zufriedenheit bzw. die Qualitätseinschätzung als eine Reaktion auf die Diskrepanz zwischen erwarteter und wahrgenommener Qualität interpretiert[107]. Für jedes Merkmal wird daher der Unterschied zwischen Qualitätsbeurteilung und Qualitätserwartung auf einer Ratingskala erfaßt. Ein globales Qualitätsurteil ergibt sich aus der Summierung aller Einzeldivergenzen[108]. Damit wird deutlich, daß eine zufriedenheitsorientierte Quali-

---

Kundenperspektive zugrunde liegt. Vgl. zu einer Unterscheidung von Meßverfahren nach objektiven und subjektiven Kriterien sowie zu einer umfassenden Darstellung von Meßverfahren im Dienstleistungsbereich: Meffert, H., Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing, a.a.O., S. 203.

104 Vgl. Hentschel, B., Multiattributive Messung der Dienstleistungsqualität, in: Dienstleistungsqualität: Konzepte, Methoden, Erfahrungen, Hrsg.: Bruhn, M., Stauss, B., Wiesbaden 1991, S. 311 ff.; Stauss, B., Hentschel, B., Dienstleistungsqualität, in: WiSt, Heft 5, 1991, S. 240; Meffert, H., Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing, a.a.O., S. 207.

105 Vgl. Benkenstein, M., Dienstleistungsqualität: Ansätze zur Messung und Implikationen für die Steuerung, in: ZfB, Heft 11, 1993, S. 1103.

106 Vgl. Bruhn, M., Bedeutung der Qualität für das Service- und Dienstleistungsmanagement, in: Qualitätsmanagement im Unternehmen: Grundlagen, Methoden und Werkzeuge, Praxisbeispiele, Loseblattsammlung, Hrsg.: Hansen, W., Jansen, H.H., Kamiske, G.F., Kapitel 09.02, Berlin u.a. 1994, S. 41 ff.; Benkenstein, M., Dienstleistungsqualität, a.a.O., S. 1103.

107 Vgl. Oliver, R.L., A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions, in: JoMR, Heft 11, 1980, S. 460 ff.

108 Darüber hinaus sind auch Mischformen von zufriedenheits- und einstellungsorientierten Verfahren der multiattributiven Qualitätsmessung denkbar. Zu diesen kann der SERVQUAL-Ansatz von Parasuraman, Zeithaml und Berry gerechnet werden. Vgl. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A.,

tätsmessung lediglich nach dem Konsum einer Leistung durch den Befragten vorgenommen werden kann, während eine einstellungsorientierte Messung auch ohne Konsumerfahrung des Befragten möglich ist.

Der Einsatz der genannten Verfahren wird von einigen Autoren auf den Dienstleistungsbereich beschränkt. Bieten Konsumgüterhersteller flankierende Dienstleistungen an, so bestehen jedoch Übertragungsmöglichkeiten auf diese Bereiche. In diesem Zusammenhang ist von Interesse, welche Verfahren gegenwärtig in den beiden betrachteten Beispielbranchen eingesetzt werden.

Insbesondere Fluggesellschaften setzen ein breites Spektrum von Qualitätsmeßverfahren ein[109]. Ein Großteil diesbezüglicher Forschungsaktivitäten entfällt auf die multiattributive Messung der Dienstleistungsqualität[110]. Aber auch im Automobilbereich wird, bezogen auf den Raum der Bundesrepublik, ein umfassender Einsatz insbesondere der multiattributiven Verfahren durchgeführt. Hier werden vielfach Verfahren der Messung von Kundenzufriedenheit nach dem Fahrzeugkauf eingesetzt, die als Attribute sowohl die Beurteilung des Fahrzeuges wie auch der angebotenen Sekundärleistungen umfassen. Im Rahmen dieses Kapitels steht die Möglichkeit der Generierung von Value-Added Services aus den Ergebnissen derartiger Qualitätsmeßverfahren im Vordergrund. Zu diesem Zweck soll an einem Beispiel aus dem deutschen Automobilbereich[111] eine derartige Vorgehensweise erläutert werden[112].

Berry, L.L., A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research, a.a.O., S. 41 ff.; Meffert, H., Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing, a.a.O., S. 208 ff.

109 Bei beiden Beispielbranchen werden zahlreiche Verfahren der Qualitätsmessung eingesetzt. Vgl. zu einem Überblick im Automobilbereich: Korte, Chr., Customer Satisfaction Measurement. Kundenzufriedenheitsmessung als Informationsgrundlage des Hersteller- und Handelsmarketing am Beispiel der Automobilwirtschaft, Diss. Münster 1995, S. 90 ff. Bouman und van der Wiele konnten aufgrund eigener Untersuchungen auch die Eignung des SERVQUAL-Ansatzes im Automobilbereich bestätigen. Vgl. Bouman, M., van der Wiele, T., Measuring Service Quality in the Car Service Industry: Building and Testing an Instrument, in: IJoSIM, Vol. 3, Heft 4, 1992, S. 4 ff. Einen Überblick über die von der Deutschen Lufthansa eingesetzten Verfahren liefern Breuer, H., Qualitätsmanagement in einem Dienstleistungsunternehmen, in: Erfolg durch Service-Qualität, Hrsg: Stauss, B., München 1991, S. 171 ff.; Beckmann, F., Die beste Qualität ist unser Ziel, a.a.O., S. 120 f.; sowie Meffert, H., Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing, a.a.O., S. 462 ff.

110 Einen nach einzelnen Fluggesellschaften differenzierten Überblick über die eingesetzten Verfahren liefert Söderlund, M., Market orientation and the firm's market intelligence, a.a.O., S. 966 ff.

111 Dem Autor stand im Rahmen dieser Vorgehensweise umfassendes Datenmaterial zur Verfügung, das in Kooperation mit einem deutschen Automobilhersteller erhoben wurde. Vgl. zu der

Fast alle deutschen Automobilhersteller und -importeure führen gegenwärtig Kundenzufriedenheitsbefragungen zu unterschiedlichen Zeitpunkten nach dem Neuwagenkauf durch[113]. Das Ergebnis einer solchen Befragung für das betrachtete Beispielunternehmen ist in **Abb. 29** dargestellt. Neben der Zufriedenheit mit dem Lieferhändler insgesamt werden Teilzufriedenheiten für einzelne Bereiche der unternehmerischen Gesamtleistung abgefragt[114].

Im Rahmen der Generierung von Value-Added Services bietet sich zunächst eine Identifizierung von Schwachstellen an, zu deren Abbau Value-Added Services genutzt werden können. In diesem Zusammenhang sind in der Abb. 29 einige Beispiele vorgegeben: Schwachstellen bestehen im Vergleich insbesondere im T&Z-Bereich sowie in der Ausführung von Garantiearbeiten[115]. Im letztgenannten Fall könnte zum Beispiel eine "Garantie für die Garantie" eingesetzt werden, indem sich der Händler verpflichtet, bei einer Nichteinhaltung von Terminzusagen oder aber mangelhafter Ausführung von Arbeiten, die den Kunden zum erneuten Besuch des Händlers zwingen, eine bestimmte Leistung zu erbringen[116]. Die aufgezeigten Beispiele haben lediglich exemplarischen Charakter. Deutlich wird, daß sich aus der vorliegenden Befragung lediglich Suchfelder für anschließende Generierungsprozesse (z.B. mittels intuitiver Kreativitätstechniken) aufzeigen lassen, da nur eine sehr grobe Erfassung der einzelnen Leistungsfelder eines Autohauses erfolgt. Bei einem spezifischer auf die Generierung von Value-Added Services zugeschnittenen

---

verwendeten Datenbasis: Wöllenstein, S., Betriebstypenprofilierung in vertraglichen Vertriebssystemen, a.a.O., S. 172 ff. Aus den vorliegenden Daten wurden die Kundenzufriedenheitsergebnisse herangezogen. Diese sind allerdings für jeden Handelsbetrieb verdichtet worden, so daß keine kundenindividuellen Ergebnisse vorliegen. Aufgrund des exemplarischen Charakters der Vorgehensweise erscheinen sie dennoch geeignet, zumal keine kundensegmentspezifischen Erkenntnisse abgeleitet werden sollen. In die folgende Analyse wurden die Daten von 500 zufällig ausgewählten Handelsbetrieben einbezogen.

112 Zu einer multiattributiven Befragung hinsichtlich der Qualität von Flughäfen vgl. Birkelbach, R., Qualitätsmanagement von Dienstleistungscentern, a.a.O., S. 76 ff.

113 Vgl. Korte, Chr., Customer Satisfaction Measurement, a.a.O., S. 131 ff.

114 Die Bewertung bewegt sich dabei zwischen Werten von 0 (= sehr unzufrieden) und 100 (= sehr zufrieden). Die grau schraffierten Werte stellen dabei keine Durchschnittswerte oder Faktorwerte dar, sondern sind vielmehr eigenständig im Rahmen der Befragung erhobene Variablen.

115 Bei der Auswertung der Zufriedenheitsdaten muß allerdings berücksichtigt werden, daß die Datenerhebung jeweils einige Monate nach dem Neuwagenkauf vorgenommen wurde und der Kontakt vieler Befragten zu den genannten Bereichen in den Automobilhäusern vielfach noch gar nicht stattgefunden hat oder aber als zumindest wenig intensiv bezeichnet werden muß. Eine Einschätzung dieser Bereiche ist daher zu relativieren.

116 Hier bietet sich z.B. die Überlassung eines attraktiven Modells (z.B. Cabrio) für ein Wochenende an.

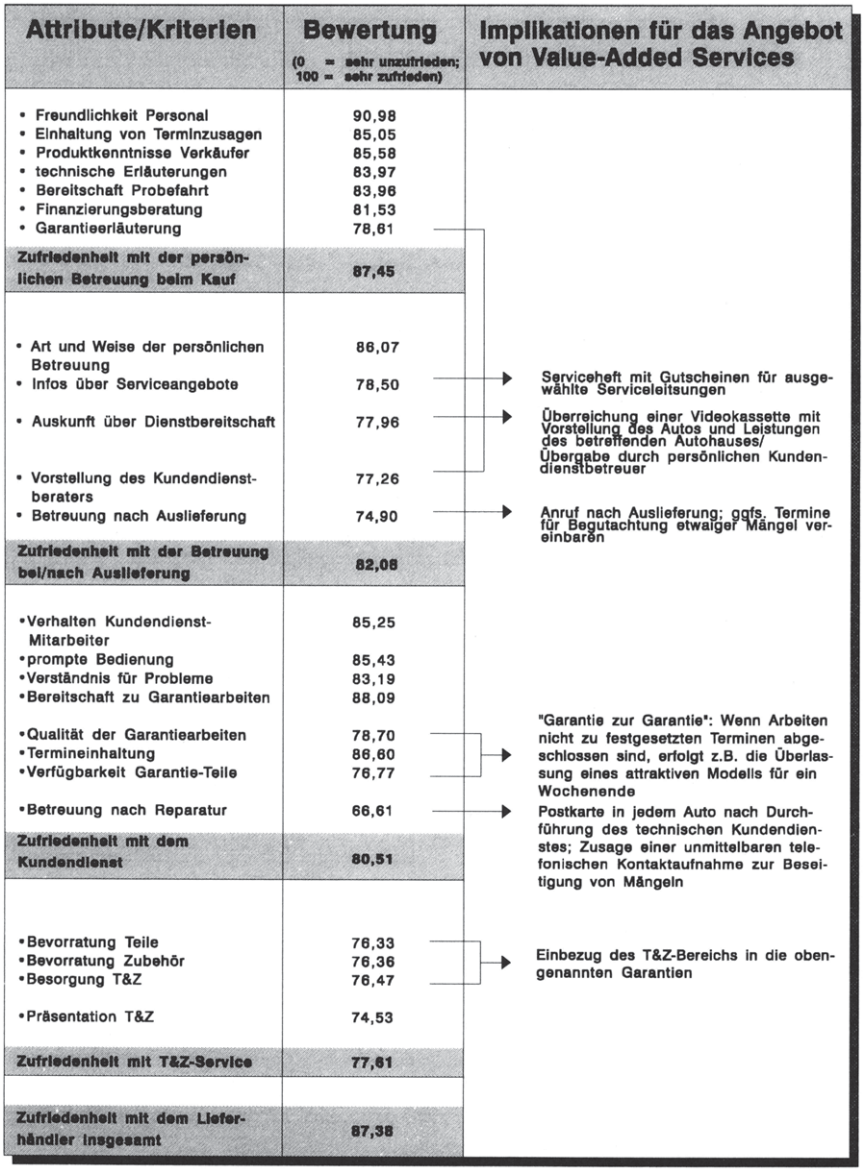

Abb. 29: Multiattributive Bewertung von Leistungselementen im Automobilbereich

Befragungsdesign kann eine wesentlich eindeutigere Identifizierung der Value-Added Services erfolgen. Es ist daher zu überlegen, bei derartigen Befragungen entsprechende Anforderungen in das Befragungsdesign einzubringen.

Die vorgenommene Betrachtung der Schwachstellen bedarf allerdings noch einer Ergänzung. Zwar wurde durch die gezeigte Vorgehensweise die Identifikation von Schwachstellen möglich; die Bedeutung dieser Schwachstellen aus Konsumentensicht fehlt aber bisher. Um derartige Bedeutungsgewichte[117] zu ermitteln, bietet sich eine weitergehende Auswertung der vorliegenden Daten, insbesondere mit dem Instrumentarium der Regressionsanalyse, an. Aufgrund des vorliegenden Befragungsdesigns wird im folgenden eine zweistufige Betrachtung vorgenommen (vgl. **Abb. 30**)[118]. In einem ersten Schritt wird der Zusammenhang zwischen den vier bereits in der Abb. 29 aufgezeigten Teilbereichen, jeweils vertreten durch ein übergeordnetes Zufriedenheitsurteil, sowie der Zufriedenheit hinsichtlich des Fahrzeuges und dem Zufriedenheitsurteil hinsichtlich der Leistung des Anbieters insgesamt aufgezeigt[119]. Deutlich wird, daß die Zufriedenheit mit dem Fahrzeug selbst einen relativ geringen Einfluß[120] auf die Gesamtzufriedenheit mit dem Lieferhändler

---

117 Vgl. zu den Bedeutungsgewichten die eingangs des Kapitels vorgenommenen Ausführungen zur einstellungsorientierten Qualitätsmessung.

118 Die Datenanalyse erfolgte mit dem Programmpaket SPSS in der Version 5.02 der Windows-Version. Als statistisches Instrumentarium wurde die Regressionsanalyse verwendet. Vgl. zu diesem Verfahren: Steinhausen, D., Zörkendörfer, S., Statistische Datenanlyse mit dem Programmsystem SPSS^{X} und SPSS/PC^{+}, 2. Aufl., München/Wien 1990, S. 85 ff.; Schubö, W. et al., SPSS, Handbuch der Programmversionen 4.0 und SPSS-X 3.0, Stuttgart/New York 1991, S. 550 ff.; Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., Weiber, R., Multivariate Analysemethoden, a.a.O., S. 1 ff.; Norusis, M.J., SPSS für Windows. Anwenderhandbuch für das Base System Version 6.0, München 1994, S. 299 ff.

119 Ein derartiger Zusammenhang konnte für alle im Rahmen der Abbildung dargestellten Regressionsanalysen bestätigt werden. Die bei allen Analysen vorgegebene Irrtumswahrscheinlichkeit von 0,05 wurde jeweils durch den ermittelten SIGNIF F-Wert von 0,000 unterschritten. Vgl. hierzu Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., Weiber, R., Multivariate Analysemethoden, a.a.O., S. 39 f. Vgl. zu dieser Fragestellung auch Burmann, Chr., Konsumentenzufriedenheit als Determinante der Marken- und Händlerloyalität, in: Marketing ZFP, Heft 4, 1991, S. 249 ff.

120 Der Einfluß wird durch die Höhe der BETA-Koeffizienten zum Ausdruck gebracht, die jeweils standardisierte Regressionskoeffizienten darstellen. Das Bestimmtheitsmaß r^2 stellt das Verhältnis von erklärter Streuung zur Gesamtstreuung dar und ist in der Abbildung in seiner korrigierten Form, d.h. um die sich allein aus der Zahl der Regressoren sowie aus der Stichprobengröße ergebenden Einflüsse bereinigt, dargestellt. Vgl. hierzu Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., Weiber, R., Multivariate Analysemethoden, a.a.O., S. 23 ff.

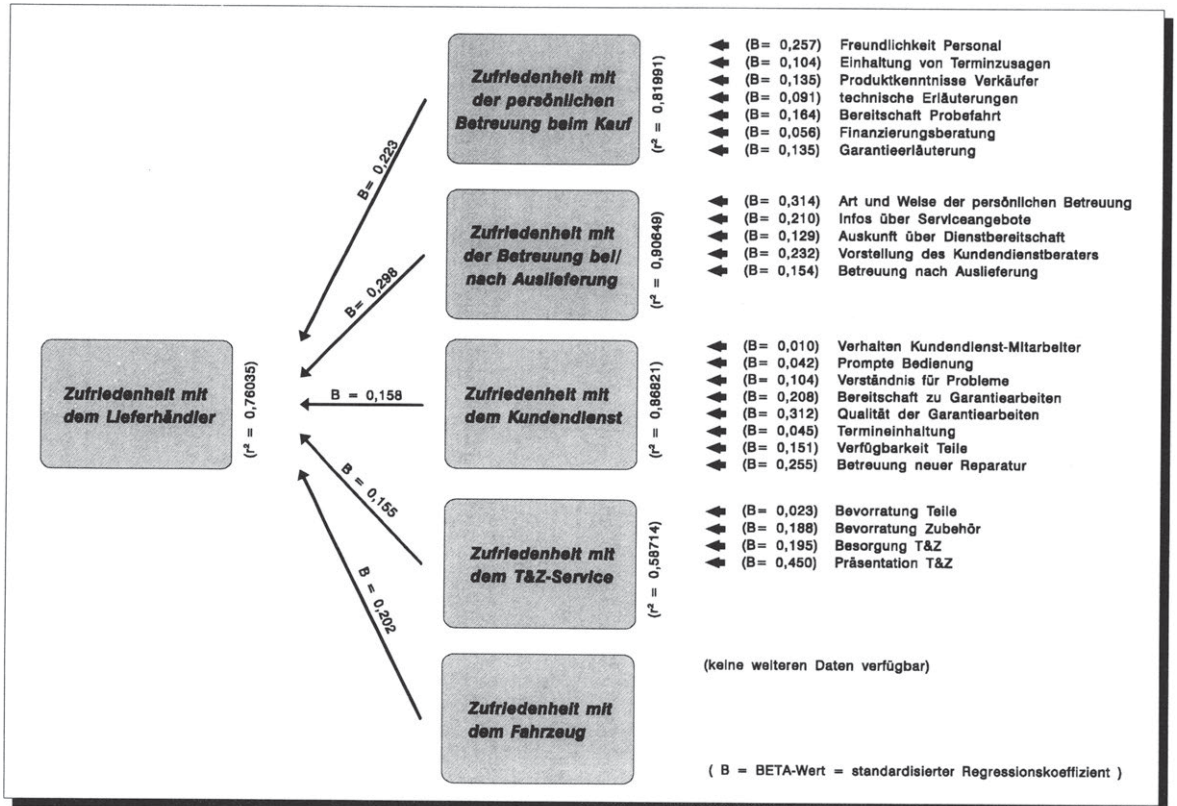

Abb. 30: Ermittlung von Erklärungsbeiträgen einzelner Attribute im Rahmen der Qualitätsmessung

hat[121]. Zudem zeichnen sich, möglicherweise wegen der bis zum Zeitpunkt der Befragung geringen Zahl an Kontakten, die Bereiche Kundendienst sowie T&Z durch einen vergleichsweise geringen Einfluß auf die Gesamtzufriedenheit aus. Insgesamt werden folgende Suchfelder für weitergehende Generierungsprozesse von Value-Added Services deutlich: Die Art und Weise der persönlichen Betreuung, das Leistungsspektrum der Garantiearbeiten sowie die Präsentation von T&Z[122].

Zusammenfassend kann den Verfahren zur multiattributiven Qualitätsmessung eine ausgestaltungsabhängige Eignung im Rahmen der Generierung von Value-Added Services zugesprochen werden. Werden eigens für diesen Zweck Befragungen durchgeführt, so läßt sich das Befragungsdesign im Sinne der verfolgten Untersuchungsziele ausgestalten. Mithin sind eindeutige Ergebnisse in Form konkreter Hinweise auf mögliche Value-Added Services zu erwarten[123].

Da bei zahlreichen Unternehmen gegenwärtig bereits ein breites Spektrum an multiattributiven Befragungen durchgeführt wird[124], bietet sich eine Auswertung mit dem Ziel der Generierung von Value-Added Services an. Hier werden sich allerdings vielfach, wie das aufgezeigte Beispiel dokumentiert, keine direkten Hinweise

---

121 Dies kann durch den Umstand begründet sein, daß Zufriedenheitsurteile hinsichtlich des Fahrzeuges selbst auf den Hersteller übertragen werden, während die sonst genannten Bereiche vom Kunden "als zum Handelsbetrieb zugehörig" betrachtet werden. Vgl. zu dieser Fragestellung Burmann, Chr., Konsumentenzufriedenheit als Determinante der Marken- und Händlerloyalität, a.a.O., S. 249 ff.

122 Bei der durchgeführten Untersuchung liegen deutliche Überschneidungen der in die Regressionsanalysen einbezogenen Attribute vor. Eine derartige Überschneidung könnte durch eine vorgeschaltete Faktorenanalyse vermieden werden, die sich aber im vorliegenden Fall aus zwei Gründen nicht empfiehlt: Zum einen handelt es sich bei der Datenbasis nicht um individuelle Kundenauskünfte. Vielmehr sind die Daten für jeden Händler aggregiert, so daß eine Mittelwertbildung erfolgt. Für die Faktorenanalyse müßten aber die Variablenausprägungen pro Kunde vorliegen, um zu sinnvollen Ergebnissen gelangen zu können. Zum anderen kann eine Generierung von Value-Added Services nur schwer an ermittelten Faktoren ansetzen, da diese im Zweifel über die verschiedenen Bereiche des Handelsbetriebes hinweg gebildet werden.

123 Derartige Befragungen zeichnen sich durch eine konkrete Vorgabe von aktuell im Leistungsprogramm der untersuchenden Unternehmung befindlichen Services aus. Die Bewertung gegenwärtiger Leistungen des Unternehmens zur Ableitung von Suchfeldern stellt gleichzeitig eine Bewertung aktueller Leistungen z.B. in Form von Value-Added Services dar. Auf eine solche Bewertung wird explizit in Teil D dieser Arbeit eingegangen.

124 Dies gilt insbesondere, wie bereits angeführt, für die untersuchten Beispielsbranchen.

auf mögliche Services ergeben[125]. Vielmehr werden Suchfelder konkretisiert, innerhalb derer z.B. durch Einsatz von Kreativitätstechniken wie Brainstorming (vgl. Kap. 2.112) die eigentliche Generierung von Value-Added Services vorgenommen werden kann.

Eine derartige Ermittlung von Suchfeldern wird auch durch andere bereits angesprochene Verfahren ermöglicht. Die im Rahmen multiattributiver Verfahren der Qualitätsmessung ermittelten Suchfelder zeichnen sich aber zusätzlich dadurch aus, daß sie aus Kundensicht ermittelt werden und, den Einsatz entsprechender multivariater Verfahren vorausgesetzt, mit den jeweiligen Wichtigkeiten aus eben dieser Kundenperspektive gekennzeichnet werden können. Wünschenswert ist in diesem Zusammenhang der Einsatz von Verfahren, die sowohl auf einer Kundensicht aufbauen wie auch eine deutlichere Konkretisierung der Value-Added Services ermöglichen. Eine derartige Kombination charakterisiert einige der im folgenden diskutierten ereignisorientierten Verfahren der Qualitätsmessung.

2.222 Ereignisorientierte Qualitätsmessungen

Auch im Rahmen des Einsatzes von Verfahren der ereignisorientierten Qualitätsmessung erfolgt eine Generierung von Value-Added Services durch Identifikation von Defiziten der gegenwärtig angebotenen Leistungen. Diese Leistungen umfassen sowohl die Primärleistung der Unternehmung wie auch Sekundärleistungen. Damit sind auch zum Zeitpunkt der Untersuchung angebotene Value-Added Services Gegenstand der Betrachtung. Aus einer Bewertung dieser Services ergibt sich in diesem Zusammenhang gleichzeitig die Generierung innovativer Services.

Die ereignisorientierten Verfahren zeichnen sich gegenüber den multiattributiven Verfahren durch den Verzicht einer Vorgabe von Suchfeldern aus. Damit sinkt die Gefahr, entscheidende Ansatzpunkte für die Generierung von Value-Added Services zu übersehen.

---

[125] Falls dies dennoch der Fall ist, werden sich diese Value-Added Services durch einen beschränkten Innovationsgrad auszeichnen, da sie sich aus Attributen ergeben, die den Befragten vertraut sein müssen, um die Bewertung durchführen zu können.

Die Verfahren der ereignisorientierten Qualitätsmessung umfassen ein weites Spektrum, zu dem die sequentielle Ereignismethode, das Critical-Incident-Verfahren, die Problem-Detecting-Methode sowie die Frequenz-Relevanz-Analyse von Problemen zu rechnen sind[126]. Darüber hinaus kann die Beschwerdeanalyse als ereignisorientierte Methode interpretiert werden.

Der Einsatz dieser Verfahren wird in der Literatur vorrangig für den Dienstleistungsbereich diskutiert. Im Rahmen dieser Arbeit soll überprüft werden, ob eine Übertragung auf produzierende Unternehmen möglich und sinnvoll ist. Zu diesem Zweck wird jedes der genannten Verfahren zunächst hinsichtlich seiner Einsatzfähigkeit zur Generierung von Value-Added Services am Beispiel der institutionellen Dienstleister Fluggesellschaften überprüft. Darauf aufbauend wird versucht, entsprechende Einsatzmöglichkeiten auf die Automobilbranche zu übertragen.

Die "**Sequentielle Ereignismethode**" baut auf dem Verfahren des **Blueprinting** auf, das von Shostack mit dem Ziel der Optimierung von Dienstleistungen entwickelt wurde[127]. Das Blueprinting bezeichnet die systematische Erfassung des Dienstleistungserstellungs- und Konsumtionsprozesses, wobei auf eine graphische Darstellung dieser Prozesse in einem Ablaufdiagramm zurückgegriffen wird. Eine "Line of Visibility" trennt dabei den für den Kunden sichtbaren Teil des Dienstleistungserstellungsprozesses von dem für ihn unsichtbaren Teil. Damit wird eine vollständige Erfassung der Kundenkontaktsituation ermöglicht. Durch die Kombination des Blueprinting mit Elementen des "story telling" entsteht eine Variante, die als "Sequentielle Ereignismethode" bezeichnet wird und mittels derer aus der Identifikation von Problemen Dienstleistungsangebote generiert werden können[128]. Im

---

126 Vgl. zu einer Übersicht der Verfahren: Meffert, H., Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing, a.a.O., S. 203 ff.

127 Vgl. Shostack, G.L., How to Design a Service, in: EJoM, Heft 1, 1982, S. 49 ff.; Shostack, G.L., Designing Services That Deliver, in: HBR, January/February 1984, S. 133 ff.; Shostack, G.L., Service Design in the Operating Environment, in: Developing New Services, Proceedings Series, American Marketing Association, Hrsg.: George, W.R., Marshall, C.E., Chicago 1984, S. 27 ff.; Shostack, G.L., Planning the Service Encounter, in: The Service Encounter, Hrsg.: Czepiel, J.A., Solomon, M.R., Surprenant, C.F., Lexington, Mass. 1985, S. 243 ff.; Shostack, G.L., Service Positioning Through Structural Change, in: JoM, January 1987, S. 34 ff.

128 Vgl. Stauss, B., Hentschel, B., Verfahren der Problementdeckung und -analyse im Qualitätsmanagement von Dienstleistungsunternehmen, a.a.O., S. 245.

Rahmen des Einsatzes dieses Verfahrens[129] werden die Konsumenten aufgefordert, anhand einer bildlichen Darstellung den von ihnen erlebten Dienstleistungsprozeß noch einmal gedanklich zu durchlaufen und zu jeder Kontaktsituation die wahrgenommenen Erlebnisse zu schildern[130]. Dabei wird ein besonderer Schwerpunkt auf die negativen Erlebnisse gelegt. Eine anschließend durchgeführte Bewertung der von den Konsumenten vorgenommenen Urteile führt zur Erarbeitung struktureller und prozessualer Verbesserungsvorschläge, die beispielsweise das Angebot von Value-Added Services betreffen können.

Abb. 31 verdeutlicht die Vorgehensweise des Einsatzes des Blueprinting am Beispiel von Flugdienstleistungen[131]. Dabei wurde bewußt eine Vereinfachung der Abläufe in Kauf genommen, um die Übersichtlichkeit der dargestellten Prozesse nicht zu stark zu beeinträchtigen[132]. Für die Generierung von Value-Added Services sind nicht nur die gezeigten Elemente des Dienstleistungsprozesses von Bedeutung, sondern auch die Verbindungsstrecke zwischen diesen Elementen (sowohl räumlich als auch zeitlich[133]).

Der Befragte wird anhand dieser Abbildung noch einmal durch den Dienstleistungsprozeß geführt, wobei eine Schilderung seiner Konsumerlebnisse anhand der aufgezeigten Elemente des Prozesses erfolgt[134]. Abhängig von den genannten Problemen[135] erfolgt eine Identifikation von Schwachstellen. Da der Kunde bei negati-

---

129 Damit sind zeit- und kostenaufwendige Interviews durchzuführen, was die Kostenwirtschaftlichkeit des Einsatzes dieses Verfahrens negativ beeinflußt.

130 Vgl. Meffert, H., Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing, a.a.O., S. 215.

131 Vgl. zu dem vorliegenden Blueprint: Stauss, B., Service-Qualität als strategischer Erfolgsfaktor, in: Erfolg durch Service-Qualität, Hrsg.: Stauss, B., München 1991, S. 30 f.; Birkelbach, R., Qualitätsmanagement von Dienstleistungscentern, a.a.O., S. 93 f.

132 Darüber hinaus wird aus Gründen der Vereinfachung eine Beschränkung auf die Elemente des Prozesses vorgenommen, die für den Kunden sichtbar sind.

133 In diesem Zusammenhang gewinnt insbesondere die Beschilderung im Flughafen an Bedeutung, der gegenwärtig bereits größere Aufmerksamkeit geschenkt wird. Vgl. Birkelbach, R., Qualitätsmanagement von Dienstleistungscentern, a.a.O., S. 83 f.

134 Verschiedene Prozeßelemente werden optional durchlaufen. Daher erklärt sich die Vielzahl und Komplexität der Anordnung von eingezeichneten Verbindungspfeilen.

135 Da mehrere Kunden befragt werden, erfolgt zunächst eine Verdichtung der Ergebnisse, um wirkliche Schwachpunkte identifizieren zu können. Dabei können statistische Verfahren zum Einsatz kommen.

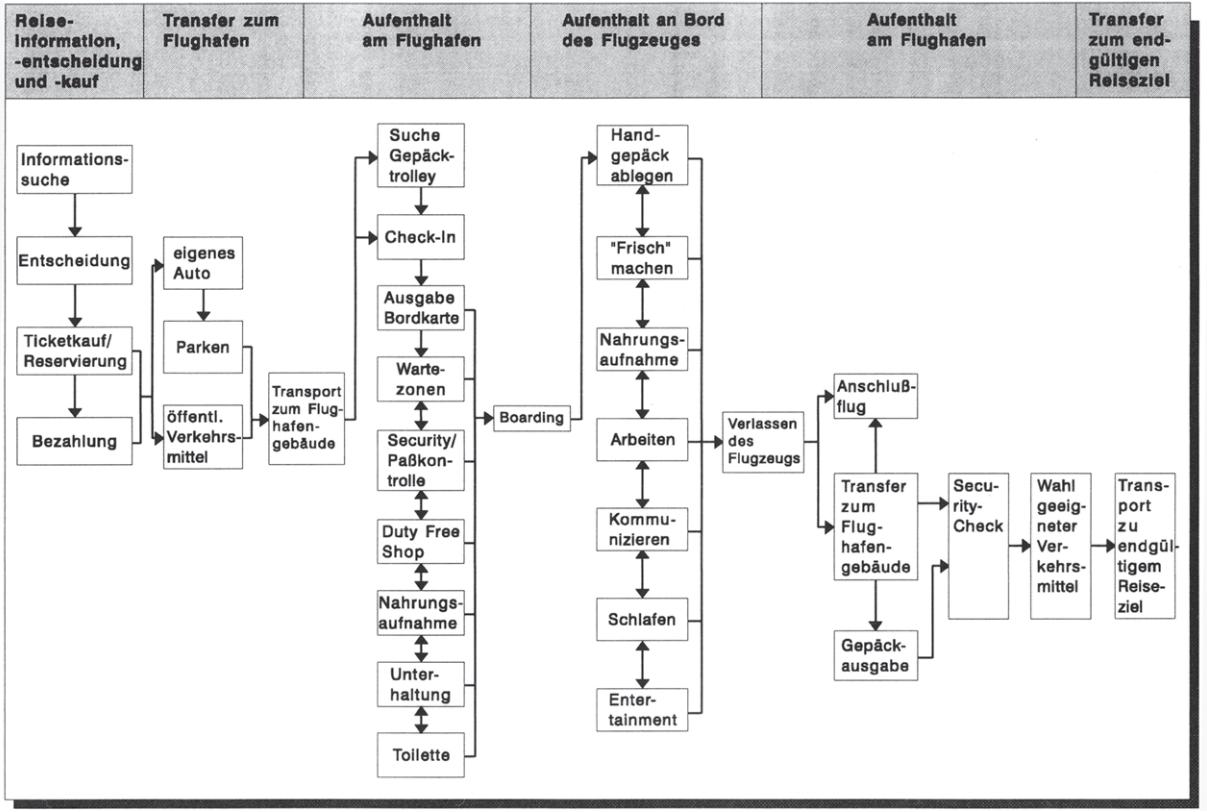

Abb. 31: Blueprinting am Beispiel von Flugdienstleistungen

ven Erlebnissen nach Verbesserungsmöglichkeiten befragt wird, liegen vielfach bereits Lösungsvorschläge z.B in Form von Value-Added Services vor.

Beispielsweise könnte der Kunde mit der Anreise nicht zufrieden sein, weil er nur hochpreisige und weit entfernte Parkplätze vorfindet, die ihm darüber hinaus nicht ausreichend gesichert scheinen. Als Value-Added Services könnten hier luftfahrtgesellschaftseigene Parkplätze generiert werden, die zusätzlich über einen Shuttledienst mit dem Flughafengebäude verbunden sind. Vom Terminaleingang bis zum Check-In (soweit er nicht bereits am Parkplatz durchgeführt wurde) steht den Kunden dann ein Gepäckträger zur Verfügung. Falls der Kunde die Paßkontrolle und den Security-Check als zeitraubend und mühsam empfindet, könnte die Luftfahrtgesellschaft eigene Security-Checks anbieten, die flexibler als die gegenwärtigen Systeme arbeiten. Auch an Bord können sich zahlreiche vom Kunden wahrgenommene Probleme ergeben. Findet der Kunde beispielsweise trotz Erschöpfung keinen Schlaf, so bietet sich die Ausgabe von Schlafmasken und Decken an. Ebenso stellt die Kommunikation mit außerhalb des Flugzeuges befindlichen Personen einen Ansatzpunkt für die Generierung von Value-Added Services dar.

Die Durchlaufzeiten zwischen den einzelnen Prozessen können ebenfalls Ansatzpunkte für die Gestaltung von Value-Added Services darstellen. In diesem Zusammenhang bietet es sich beispielsweise an, den Kunden Zusagen für die Einhaltung bestimmter Zeitspannen zu machen[136] und bei Nichteinhaltung z.B. Gratisflüge zuzusagen.

Die Übertragung des Blueprinting-Verfahrens auf den Automobilbereich ist nur mit Einschränkungen möglich, da die Erstellungsprozesse der Primärleistung im Regelfall keine Relevanz für den Konsumenten besitzen. Daher müssen andere Prozesse herangezogen werden, die dann mittels der sequentiellen Ereignismethode bewertet werden. Zum einen kann hier der Kaufprozeß als Blueprinting dargestellt werden und eine der sequentiellen Ereignismethode entsprechende Befragung von Konsumenten durchgeführt werden[137]. Dies könnte dann z.B. zum Angebot einer Cafete-

---

136 Als einfachstes Beispiel ist hier die Zeitspanne bis zur Abflugzeit zu nennen.

137 Bei bestimmten Sachleistungen kann auch ein Blueprinting der Verwendung dieser Leistung zur Generierung von Value-Added Services beitragen. So könnte aus einer Betrachtung der Verwendungsphase eines Computers eine Problem-Hotline, ein Software-Installationsservice oder eine Versicherung für hardwarebedingten Datenverlust generiert werden. Vielfach ergeben sich im Rahmen einer derartigen Vorgehensweise jedoch vorrangig Hinweise auf eine Optimierung der Produktgestaltung.

ria führen, da der Kunde die Wartezeiten während des Aufenthaltes im Autohaus als störend empfindet. Zum anderen bietet es sich an, ein Blueprinting für bereits angebotene Sekundärdienstleistungen zu erstellen. Ein solches Blueprint für die Sekundärdienstleistung "technischer Kundendienst" im Automobilbereich ist in **Abb. 32** wiedergegeben[138]. Dabei wird von einem Defekt am Auto ausgegangen, den der Kunde nicht selbst zu beheben gewillt und/oder in der Lage ist[139].

Auch hier lassen sich zahlreiche Ansatzpunkte für die Generierung von Value-Added Services identifizieren. So könnte beispielsweise der Zeitpunkt der Benachrichtigung hinsichtlich des Endpreises im Zentrum der Kundenkritik stehen. Hier würden sich dann Komplettpreisangebote empfehlen, die dem Kunden direkt nach Diagnose unterbreitet werden.

Weiterhin können die zwischen den einzelnen Prozeßphasen liegenden Wartezeiten als störend empfunden werden. Hier bieten sich beispielsweise entweder Value-Added Services zur Verkürzung dieser Zeitspannen (Express-Service) oder aber solche Value-Added Services an, die eine Unterhaltung des Kunden während dieser Wartezeiten gewährleisten (z.B. Video-Vorführungen).

Eine derartige Vorgehensweise bietet sich in gleicher Weise für sämtliche von der Unternehmung angebotene Sekundärdienstleistungen an. Im Rahmen der Generierung entstehen somit zwangsläufig an den jeweiligen Sekundärdienstleistungen ansetzende Value-Added Services und die bereits beschriebenen Serviceketten.

Damit kann eine Übertragung des Blueprinting und der darauf aufbauenden sequentiellen Ereignismethode auf den Konsumgüterbereich insgesamt als sinnvoll bezeichnet werden. Die Eignung variiert aber mit der branchenspezifischen Ausprägung der im Rahmen eines Blueprinting darzustellenden Prozesse. Eine Übertragung scheint dann möglich, wenn der Kaufprozeß durch eine hohe Zahl von Kontaktsequenzen geprägt ist (Blueprinting des Kaufprozesses), die Nutzungsphase

---

138 Eine andere Darstellung für den Kundendienstbereich in einem Autohaus findet sich bei Stauss, der zur Führung der Befragten einen Grundriß des Autohauses darstellt. Damit können aber bestimmte Kontaktsequenzen, die außerhalb des Händlerbetriebes stattfinden, nicht untersucht werden. Vgl. Stauss, B., Augenblicke der Wahrheit, in: asw, Heft 6, 1991, S. 99.

139 Dabei wird diesmal bewußt eine "line of visibility" eingezeichnet, weil eine Generierung von Value-Added Services auch in einer Verlagerung dieser Linie begründet sein kann. So kann die Diagnose vollständig während des Kundenkontaktes erfolgen. Als Value-Added Service würde sich hier das Instrument der Direktannahme anbieten.

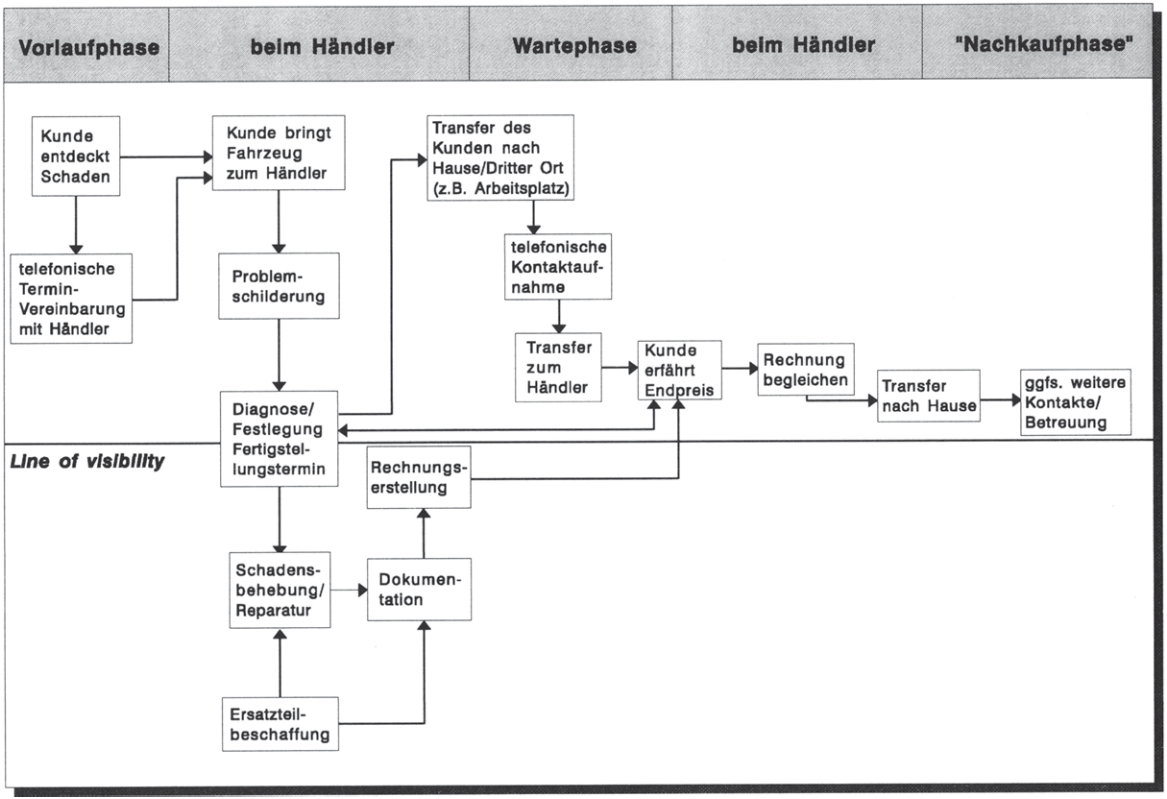

Abb. 32: Blueprinting am Beispiel der Sekundärdienstleistung "technischer Kundendienst" im Automobilbereich

durch entsprechende Kontaktsequenzen geprägt ist (Blueprinting der Nutzungsphase) und/oder bereits Sekundärdienstleistungen angeboten werden, deren Beurteilung Auswirkungen auf die Bewertung der Primärleistung besitzt (Blueprinting der Sekundärdienstleistungs-Erstellungsprozesse).

Ein weiteres Verfahren der ereignisorientierten Qualitätsmessung, das zur Generierung von Value-Added Services genutzt werden kann, stellt die **Critical-Incident-Technik**[140] dar[141].

Mittels dieses Verfahrens werden als erfolgskritisch (im negativen wie positiven Sinne) betrachtete Ereignisse innerhalb von (Dienstleistungs-) Prozessen identifiziert. Hierzu zählen alle Ereignisse, die den Kunden besonders zufrieden oder unzufrieden gestellt haben[142].

Diese Ereignisse lassen sich vielfach nur schwer und unvollkommen durch Dritte beobachten. Es besteht aber die Möglichkeit, sie durch standardisierte, direkte und offene Fragen im Rahmen mündlicher Erhebungen zu erfassen. Die Ereignisse sollten dabei den im folgenden aufgeführten Ansprüchen genügen[143]:

---

140 Die Critical-Incident Technik ist grundsätzlich ein Verfahren, daß durch Beobachtung und Befragung Probleme bei der Ausübung von menschlichen Tätigkeiten identifiziert. Vgl. Flanagan, J.C., The Critical Incident Technique, in: Pychological Bulletin, Vol. 51, Heft 4, July 1954, S. 327 ff.; Ronan, W.W., Latham, G.P., The Reliability and Validity of The Critical Incident Technique: A Closer Look, in: Studies in Personnel Psychology, Vol. 6, Heft 1, Spring 1974, S. 53 ff. Besondere Bedeutung erlangte sie im Bereich der Arbeitszufriedenheit und Ausbildung. Vgl. zum Einsatz im Rahmen der Arbeitszufriedenheit: Herzberg, F., Mausner, B.M., Snydermann, B., The Motivation to Work, New York 1959; Herzberg, F., Work and the Nature of Man, New York 1966. Zum Einsatz im Ausbildungsbereich vgl. Cotterell, J.L., Student Experiences Following Entry Into Secondary School, in: Educational Research, Vol. 24, Heft 4, 1982, S. 296 ff.

141 Vgl. zum Einsatz der Critical Incident Technik im Rahmen der marktorientierten Unternehmensführung: Bitner, M.J., Nyquist, J.D., Booms, B.H., The Critical Incident as a Technique for Analyzing the Service Encounter, in: Services Marketing in a Changing Environment, Hrsg.: Bloch, T.M., Upah, G.D., Zeithaml, V.A., American Marketing Association, Chicago 1985, S. 48 ff.; Nyquist, J.D., Bitner, M.J., Booms, B.H., Identifying Communication Difficulties in the Service Encounter: A Critical Incidents Approach, in: The Service Encounter, Hrsg: Czepiel, M.S., Surprenant, C., Lexington, Mass. 1985, S. 195 ff.; Bitner, M.J., Booms, B.H., Tetreault, M.S., The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents, in: JoM, January 1990, S. 71 ff.

142 Vgl. Bitner, M.J., Booms, B.H., Tetreault, M.S., The Service Encounter, a.a.O., S. 73.

143 Vgl. Stauss, B., Hentschel, B., Verfahren der Problementdeckung und -analyse im Qualitätsmanagement von Dienstleistungsunternehmen, a.a.O., S. 241.

- Das Ereignis muß sich auf eine Situation mit Anbieter-Kundenkontakt beziehen.
- Es muß aus der Sicht des Kunden besonders befriedigend oder unbefriedigend gewesen sein.
- Es muß sich um ein diskretes Ereignis handeln.
- Das Ereignis muß dem Interviewer so exakt beschrieben werden, daß sich dieser ein genaues Bild der Situation machen kann.

Im Anschluß an den Erhebungsprozeß erfolgt eine Kategorisierung der Auskünfte. Die Größe der erforderlichen Stichprobe variiert nach Flanagan je nach Komplexität der Fragestellung in Größenordnungen zwischen 50 und 4000[144].

Der Einsatz und insbesondere der auf einer Kategorisierung[145] der Befragungsergebnisse aufbauende Generierungsprozeß von Value-Added Services wird im folgenden anhand des Beispieles von Fluggesellschaften aufgezeigt. Dabei wird auf die Ergebnisse von Bitner, Booms und Tetreault zurückgegriffen, die neben Restaurants und Hotels auch Kunden von Fluggesellschaften befragt haben[146]. Im Anschluß an die Befragung erfolgt ein in **Abb. 33 a/b** wiedergegebener Kategorisierungsprozeß[147]. Da der Einsatz der Critical-Incident-Technik mit dem Ziel der Generierung von Value-Added Services erfolgt, wird eine Beschränkung auf Ereignisse vorgenommen, die Unzufriedenheit hervorgerufen haben.

Zunächst werden die von den Befragten genannten Ereignisse in drei Gruppen aufgeteilt, die dann wiederum in jeweils drei Untergruppen unterschieden werden[148].

---

144 Als Anhaltspunkt für den Stichprobenumfang kann das "Flanagan"-Kriterium dienen. Dieses sieht einen Abbruch des Verfahrens dann vor, wenn bei hundert neuen kritischen Ereignissen nicht mehr als zwei bis drei neue Problemkategorien auftreten. Vgl. Flanagan, J.C., The Critical Incident Technique, a.a.O., S. 343 f.

145 Die Kategorisierung wird dabei als erfolgskritischer Bestandteil des Verfahrens gewertet. Hier besteht ein Trade-Off zwischen der Zahl der Kategorien und der Übersichtlichkeit der Darstellung. Zur Absicherung des Kategorisierungsprozesses stehen verschiedene Reliabilitäts- und Validitätsprüfungen zur Verfügung. Eine Übersicht über derartige Prüfverfahren liefern Stauss, B., Hentschel, B., Verfahren der Problementdeckung und -analyse im Qualitätsmanagement von Dienstleistungsunternehmen, a.a.O., S. 242.

146 Vgl. Bitner, M.J., Booms, B.H., Tetreault, M.S., The Service Encounter, a.a.O., S. 74 ff.

147 Vgl. zu diesem Prozeß und den dort angegeben Beispielen Bitner, M.J., Booms, B.H., Tetreault, M.S., The Service Encounter, a.a.O., S. 74 ff.

148 Diese Kategorisierung erhebt keinen Anspruch auf Allgemeingültigkeit, sondern ergab sich vor dem Hintergrund der im Beispielfall genannten kritischen Ereignisse.

Deutlich wird, daß durch die hohe Spezifität der Ereignisse eine relativ einfache Generierung von Value-Added Services möglich ist. Das Angebot von Value-Added Services stellt dabei allerdings nur eine von vielen Möglichkeiten dar, derartige Ereignisse in der Zukunft zu vermeiden. Darüber hinaus können sich Veränderungen der Primärleistung, die Festlegung von Qualitätsstandards oder eine Mitarbeiterschulung anbieten.

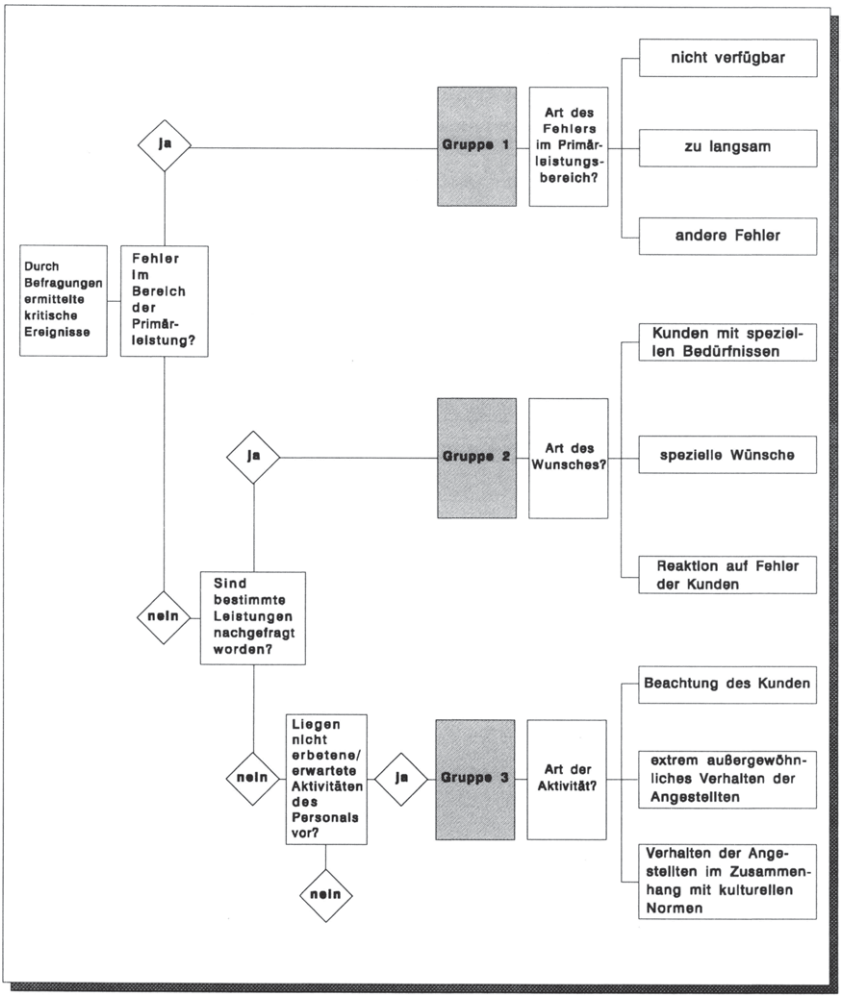

Abb. 33a: Anwendung der Critical-Incident-Technik im Flugdienstleistungsbereich (Teil I)

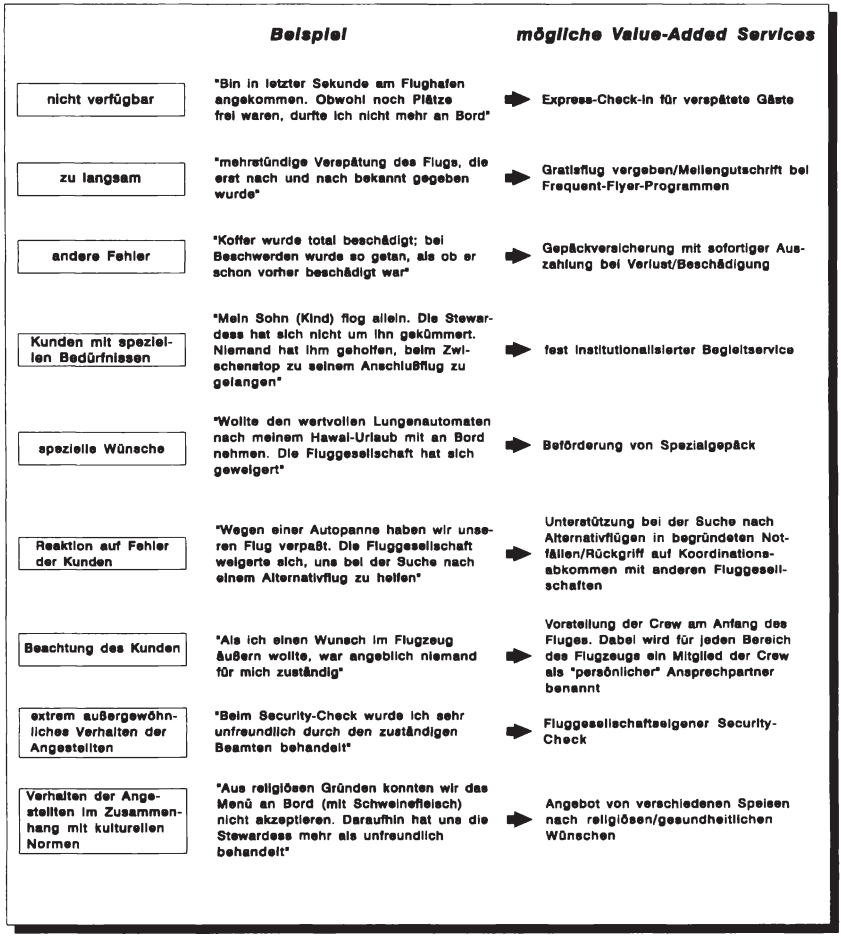

Abb. 33b: Anwendung der Critical-Incident-Technik im Flugdienstleistungsbereich (Teil II)

Eine Übertragung des Einsatzes der Critical-Incident-Technik auf den Sachgüterbereich ist wiederum Beschränkungen unterworfen. Da vorrangig Kontaktsequenzen mit dem Personal untersucht werden, bietet es sich immer dann an, wenn ein starkes Maß an Interaktion zwischen Leistungsanbieter und Leistungsnachfrager vorliegt. Dieses Kriterium ist bei Unternehmen aus dem produzierenden Gewerbe immer dann der Fall, wenn dem Kunden ein umfassendes Angebot an Sekundärdienstleistungen angeboten wird. So kann die Critical Incident Technik wie bereits

die sequentielle Ereignismethode z.B. am Bereich des technischen Kundendienstes ansetzen. Hentschel zeigt für den technischen Kundendienst im Automobilbereich selbstermittelte kritische Ereignisse auf.

Zur Kategorisierung zieht er die von Parasuraman, Zeithaml und Berry ermittelten fünf Einflußfaktoren auf das zentrale Gap 5 ihres Qualitätsmodells heran, welches die Beurteilung der Dienstleistungsqualität durch den Kunden determiniert[149]. Zu diesen Einflußfaktoren zählen: Die Annehmlichkeit des tangiblen Umfeldes ("Tangibles"), die Zuverlässigkeit ("Reliability"), die Reaktionsfähigkeit des Leistungsanbieters ("Responsiveness"), dessen Leistungskompetenz ("Assurance") sowie dessen Einfühlungsvermögen (Empathy")[150].

Als weiteres Verfahren der Problementdeckung und einer auf diesen Problemen aufbauenden Generierung von Value-Added Services kann die **Beschwerdeanalyse** herangezogen werden. Beschwerden stellen in diesem Zusammenhang Artikulationen der Unzufriedenheit dar, die in Abhängigkeit von verschiedenen Einflußgrößen bei dem Verursacher des Beschwerdegrundes vorgebracht werden[151]. Eine auf vorgetragenen Beschwerden aufbauende Generierung von Value-Added Services erfolgt analog zu der Vorgehensweise bei der Critical-Incident-Technik[152]. Wird beispielsweise im Bereich von Flugdienstleistungen die Beschwerde geäußert, daß die Begleiterin eines Stammkunden keinen Einlaß in die Lounge der Fluggesellschaft fand, so kann darauf aufbauend eine Ausweitung des Value-Added Services "Loungeaufenthalt für Stammkunden" angedacht werden[153].

---

149 Vgl. Hentschel, B., Dienstleistungsqualität aus Kundensicht: Vom merkmals- zum ereignisorientierten Ansatz, Wiesbaden 1992, S. 244 ff.

150 Vgl. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L., SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, in: JoR, Vol. 64, Heft 1, 1988, S. 12 ff.

151 Vgl. zu dieser Definition und den Grundlagen der Beschwerdemessung: Meffert, H., Bruhn, M., Beschwerdeverhalten und Zufriedenheit von Konsumenten, in: DBW, Heft 4, 1981, S. 597 ff.; Bruhn, M., Konsumentenzufriedenheit und Beschwerden: Erklärungsansätze und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in ausgewählten Konsumbereichen, Frankfurt a.M./Bern 1982, S. 1 ff; Bruhn, M., Beschwerdemanagement, in: HM, Heft 3, 1986, S. 104 ff.; Meffert, H., Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing, a.a.O., S. 213 ff.

152 Allerdings kann davon ausgegangen werden, daß die Dringlichkeit der vorgetragenen Probleme noch größer ist, da der Kunde den Aufwand der Beschwerdeführung auf sich nimmt. Vgl. Meffert, H., Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing, a.a.O., S. 214.

153 Vgl. zu diesem und weiteren Beispielen: Odrich, P., Schriftlich ist besser als mündlich: Bei Pannen sollten die Fluggäste reklamieren, in: BddW vom 17.02.1995, S. 1.

Auch im Automobilbereich wird dem Verfahren der Beschwerdemessung immer mehr Aufmerksamkeit geschenkt[154]. Dabei wird deutlich, daß die Beschwerdeneigung bei fahrzeugbezogenen Problemen höher ist als bei dienstleistungsspezifischen Problemen (z.B. technischer Kundendienst)[155]. Dies liegt an den Determinanten der Beschwerdewahrscheinlichkeit. Beschwerden werden demnach umso eher zurückgehalten,

- je stärker eine Integration des externen Faktors in den Leistungserstellungsprozeß erfolgt und je weniger damit die Ursache des Fehlers allein dem Verantwortungsbereich des Anbieters zugerechnet werden kann,
- je intangibler eine Leistung ist und sich damit einem Beurteilungsprozeß entzieht,
- je stärker sich die Unzufriedenheit auf subjektiv zu beurteilende Merkmale wie z.B. die Freundlichkeit von Angestellten bezieht,
- je geringer die finanzielle und soziale Bedeutung der Leistung der Unternehmung für den Kunden ist,
- je geringer die Erfolgswahrscheinlichkeit der Beschwerde vom Konsumenten eingeschätzt wird und
- je höher die Beschwerdekosten (Zeit, Anstrengungen, Geld) ausfallen[156].

Aus den ersten drei Determinanten läßt sich schließen, daß Beschwerden eher hinsichtlich Sachgütern vorgebracht werden, so daß nicht immer eine auf diesen Beschwerden aufbauende Generierung von Value-Added Services möglich ist. Bei der Beschwerdemessung besteht zusätzlich das Problem der Repräsentativität der vorgetragenen Beschwerden[157]. Diesem Umstand versucht die Problem Detecting-Methode Abhilfe zu schaffen.

---

154 Vgl. Hansen, U., Jeschke, K., Die Beschwerdepolitik des KfZ-Handels, in: Thexis, Heft 2, 1991, S. 41 ff.; Hansen, U., Jeschke, K., Beschwerdemanagement für Dienstleistungsunternehmen: Beispiel des Kfz-Handels, in: Dienstleistungsqualität, Hrsg: Bruhn, M., Stauss, B., Wiesbaden 1991, S. 199 ff.

155 Vgl. Hansen, U., Jeschke, K., Beschwerdemanagement für Dienstleistungsunternehmen, a.a.O., S. 210.

156 Vgl. zu diesen Determinanten: Stauss, B., Beschwerdepolitik als Instrument des Dienstleistungsmarketing, in: JAVF, Heft 1, 1989, S. 43 ff.; Meffert, H., Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing, a.a.O., S. 214 f.

157 Vgl. Meffert, H., Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing, a.a.O., S. 214. In diesem Zusammenhang kann die Beschwerdeneigung von Konsumenten auch als psychographisches Kennzeichen betrachtet werden.

Mittels der **Problem Detecting-Methode** sollen Aussagen über die Dringlichkeit des Problems bzw. den Problemlösungsbedarf abgeleitet werden. Dabei wird von der Annahme ausgegangen, daß der Problemlösungsbedarf von der Häufigkeit des Problemauftritts sowie von der subjektiv von den Kunden empfundenen Problemwichtigkeit abhängt. Diese Informationen werden durch die sequentielle Ereignismethode sowie von der Critical-Incident-Technik, selbst bei gezielter Ausgestaltung des Befragungsdesign, nur unvollständig erhoben. Insbesondere für die Ergebnisse einer Beschwerdemessung bietet sich daher die anschließende Durchführung der Problem Detecting-Methode an, um eine bessere Basis für die Generierung von Value-Added Services zu erhalten.

Die Problem Detecting-Methode bedient sich folgender Schritte[158]:

- Ermittlung einer Problemliste, z.B mittels der bisher diskutierten Verfahren der Qualitätsmessung,
- Reduzierung um redundante Probleme,
- Umsetzung der Probleme in einen Fragebogen,
- Datenerhebung mittels schriftlicher, telefonischer oder mündlicher Befragung,
- Auswertung und Aufbereitung der erhobenen Daten.

Je nach Art der verwendeten Fragen bieten sich unterschiedliche Verfahren der Aufbereitung der Ergebnisse an[159]:

- Bewertung von Problemhäufigkeit, Problemrelevanz und der vom Kunden subjektiv bewerteten Lösungsmöglichkeit der Probleme mit anschließender Verknüpfung zu einem "Problemwert"[160].

---

158 Vgl. Stauss, B., Hentschel, B., Verfahren der Problementdeckung und -analyse im Qualitätsmanagement von Dienstleistungsunternehmen, a.a.O., S. 248; Meffert, H., Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing, a.a.O., S. 217.

159 Neben den im folgenden dargestellten Möglichkeiten existieren zahlreiche weitere Aufbereitungsformen. Eine Übersicht findet sich bei: Stauss, B., Hentschel, B., Verfahren der Problementdeckung und -analyse im Qualitätsmanagement von Dienstleistungsunternehmen, a.a.O., S. 248 ff.

160 Vgl. Norris, E.E., Your Surefire Clue to Add Success: Seek Out the Consumer's Problem, in: Advertising Age, Vol. 46, 17.03.1975, S. 43.

- Bewertung von Problemhäufigkeit und Grad der Verärgerung mit anschließender Verdichtung zu Problemwerten. Diese Problemwerte werden in einem zweidimensionalen Raum gegenüber der vom Kunden subjektiv bewerteten Lösungsmöglichkeit der Probleme abgetragen[161].

- Multiplikation von einem bewerteten Ausmaß der Verärgerung und den bewerteten Problemfolgen (z.B. Abwanderung des Kunden) zu einem Problemrelevanzwert. Dieser wird dann in einer zweidimensionalen Abbildung der Problemhäufigkeit bzw. Problemfrequenz gegenübergestellt. Eine solche Vorgehensweise wird auch als Frequenz-Relevanz-Analyse von Problemen (FRAP) bezeichnet[162].

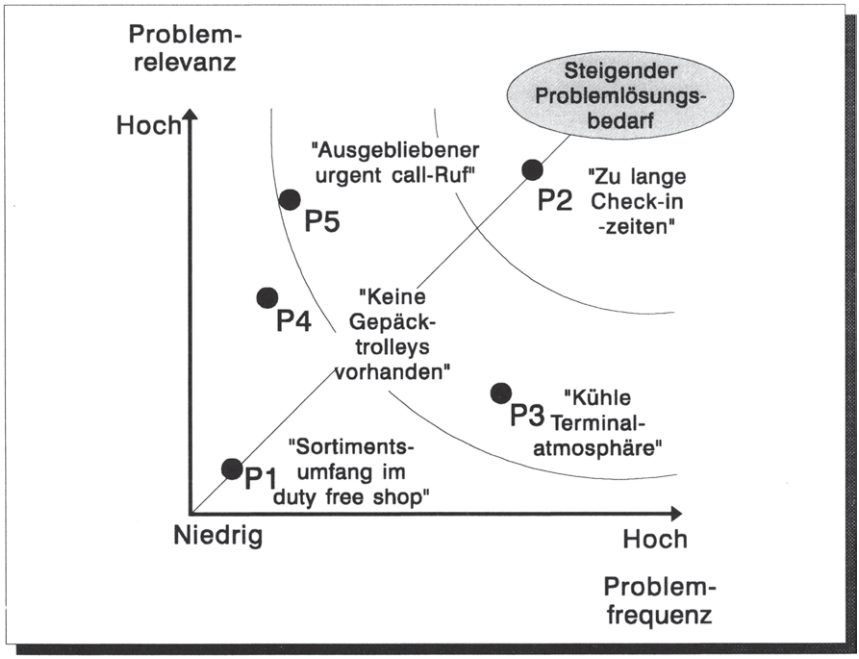

Abb. 34: Exemplarische FRAP-Analyse am Beispiel von Flugdienstleistungen

(Quelle: Birkelbach, R., Qualitätsmanagement von Dienstleistungscentern, Frankfurt a.M. 1993, S. 52)

---

161 Vgl. Martin, J., Seven Determiant Problems Behind Bank Retention and Selection Decisions, in: Marketing of Services Proceedings Series, American Marketing Association, Hrsg.: Donelly,J.H., George, W.R., Chicago 1981, S. 16.

162 Vgl. Meffert, H., Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing, a.a.O., S. 218 f.

Die letztgenannte Vorgehensweise kann an einem Beispiel aus dem Flugdienstleistungsbereich verdeutlicht werden. In **Abb. 34** ist das Ergebnis einer Frequenz-Relevanz-Analyse für Probleme hinsichtlich der Leistungen eines Flughafens dargestellt[163]. Die aufgezeigten Probleme stellen gleichzeitig Probleme für die im Rahmen dieser Arbeit beispielhaft untersuchten Fluggesellschaften dar. Als "dringendstes" Problem können zu lange Check-In-Zeiten identifiziert werden. Hier bieten sich verschiedene Value-Added Services an: z.B. Check-In im Hotel, Check-In im Parkhaus, Check-In bei bedeutenden Veranstaltungen wie Messen sowie Express-Check-In durch Speichern der Daten auf Kundenkarten statt der Ausgabe von Bordkarten und anderes mehr.

Abschließend kann den ereignisorientierten Verfahren eine sehr unterschiedliche Eignung hinsichtlich der Generierung von Value-Added Services zugeschrieben werden. Eine Beurteilung der Verfahren ist darüber hinaus von der institutionellen Zugehörigkeit der untersuchenden Unternehmung abhängig. Die Anwendbarkeit dieser für den Dienstleistungsbereich konzipierten Verfahren im Konsumgüterbereich hängt von den bereits bei der Beurteilung der sequentiellen Ereignismethode genannten Übertragungsmöglichkeiten ab. Darüber hinaus wurde deutlich, daß sich insbesondere ein kombinierter Einsatz der genannten Verfahren anbietet, um eine umfassende Generierung von Value-Added Services zu ermöglichen.

3. Unternehmens- und wettbewerbsbezogene Verfahren der Generierung von Value-Added Services

Während bei den unternehmensbezogenen Verfahren eine auf den gegenwärtigen Ressourcen der untersuchenden Unternehmung aufbauende Generierung vorgenommen wird, orientierten sich die wettbewerbsbezogenen Verfahren am Leistungsprogramm aktueller und potentieller Wettbewerber.

3.1 Ressourcenorientierte Verfahren der Generierung von Value-Added Services

Zunächst bietet sich im Rahmen der **Anbieterperspektive** die **Analyse der internen Ressourcen** an, um Potentiale zu identifizieren, die für ein Angebot von Value-

---

163 Vgl. Birkelbach, R., Qualitätsmanagement von Dienstleistungscentern, a.a.O., S. 82.

Ressourcen/ Potentiale	Fluggesellschaften	Automobilbereich
Humankapital (Know How)	➨ Know How im Touristikbereich wird genutzt, um z.B. Wochenendtrips in europäische Metropolen anzubieten/zusammenzustellen	➨ Know-How wird ausgenutzt, um z.B. einen Pannendienst anzubieten
Humankapital (Zeit)	➨ freie Zeitpotentiale des fliegenden Personals an Bord werden genutzt, um z.B. Anzugjacken aufzubügeln	➨ freie Zeitpotentiale der Mitarbeiter werden genutzt, um Kunden im Rahmen von Seminaren mit der Automobiltechnik vertraut zu machen
Technologiepotentiale	➨ Computerpotentiale und Reservierungssysteme werden genutzt, um Kunden die Buchung von Mietwagen, Zugtickets, Hotelzimmer oder Theaterkarten zu ermöglichen	➨ bestehende Technologieausrüstung wird genutzt, um Sonderaktionen wie "Winter-check" anzubieten
Standortpotentiale	➨ Standort von Flughafen wird genutzt, um z.B. Kinovorführungen anzubieten	➨ Standorte in Industriegebieten werden genutzt, um Räume für die Lagerung von Kundeneigentum anzubieten (z.B. Boote, Anhänger, Wohnmobile)
Kundenstammpotentiale	➨ Mitgliederbestand in Frequent-Flyer-Clubs wird zu besonderen Veranstaltungen eingeladen	➨ Kundenclubmitglieder werden zu entsprechenden Veranstaltungen eingeladen (von Polotunieren bis zu Rockkonzerten)
Informationspotentiale	➨ Kenntnis von präferierten Flugzielen der Stammkunden wird genutzt, um ihnen z.B. Videofilme über diese Zielorte zugänglich zu machen	➨ Kundenkenntnis wird ausgenutzt, um ihm jeweils rechtzeitig eine TÜV-Untersuchung anzubieten
finanzielle Potentiale	➨ finanzielle Potentiale werden genutzt, um z.B. die fluggesellschaftseigenen Lounges zu verbessern	➨ finanzielle Potentiale werden zum Bau einer Waschanlage genutzt

Abb. 35: Ressourcenorientierte Vorgehensweise bei der Generierung von Value-Added Services

Added Services genutzt werden können[164]. Zu diesem Zweck werden zunächst die unternehmensspezifischen Potentiale am Beispiel der beiden betrachteten Branchen herausgearbeitet[165].

Derartige Potentiale können im Humankapital des Anbieters der Primärleistung liegen. Dabei kann zwischen dem Know-how der Mitarbeiter und freien Zeitpotentialen unterschieden werden (vgl. **Abb. 35**). So verfügen die Mitarbeiter von Fluggesellschaften über ein hohes Maß an touristischem Know-how, das z.B. zum Angebot oder zur Zusammenstellung von Wochenendtrips in europäische Metropolen genutzt werden könnte. Im Automobilbereich kann das Know-how der Mitarbeiter einen Anlaß bieten, um z.B. einen Pannendienst zu institutionalisieren.

Freie Zeitpotentiale des fliegenden Personals an Bord der Maschinen könnten dazu genutzt werden, die Kleidung der Passagiere zu pflegen, so daß diese am Zielort mit einer knitterfreien Jacke das Flugzeug verlassen können. Im Automobilbereich könnten die Meister bei schwacher Werkstattauslastung interessierten Kunden Grundlagen der Automobiltechnik vermitteln.

Darüber hinaus stellen die in Form von Anlagen und Systemen vorhandenen Technologiepotentiale Ansatzpunkte für die Generierung von Value-Added Services dar. Beispielsweise können bereits bestehende EDV-Hardware und Reservierungssysteme verwendet werden, um den Kunden z.B. Mietwagen, Zugfahrkarten, Hotelzimmer oder Theaterkarten zu vermitteln. Im Automobilbereich stellt die vorhandene technische Ausrüstung einen Ansatzpunkt dar, um den Kunden Sonderaktionen wie z.B. einen "Winter-Check" des Fahrzeuges anzubieten.

Auch Standortpotentiale der Unternehmen bieten sich als Ausgangspunkt der Generierung von Value-Added Services an. Fluggesellschaften könnten ihren exponierten Standort an Flughäfen nutzen, um z.B. Kinovorführungen anzubieten[166]. Auch das Verlassen von staatlichen Hoheitszonen im Rahmen der durchge-

---

164 Vgl. Lovelock, Ch.H. (Hrsg.), Services Marketing, a.a.O., S. 225.

165 Zu einer derartigen Vorgehensweise vgl. Kreikebaum, H., Die Potentialanalyse und ihre Bedeutung für die Unternehmensplanung, a.a.O., S. 257 ff.; Kreikebaum, H., Strategische Unternehmensplanung, 2. Aufl., Stuttgart u.a. 1987, S. 41 ff.

166 Hier ist ein Zusammenhang zwischen den Standorten und den mit ihnen verbundenen Konsumentenkontakten angesprochen. So bieten z.B. einige Warenhäuser neben ihrer originären Handelsleistung die Serviceleistung "Restauration und Bewirtung" an. Derartige Potentiale wer-

führten Flüge stellt ein "Standortpotential" dar, das z.B. zum Angebot von Leistungen im ansonsten streng reglementierten Bereich der "Glücksspiele" genutzt werden kann ("Spielcasino an Bord").

Viele Automobilhändler haben sich wegen niedriger Grundstückspreise in Industriegebieten angesiedelt. Diese Standortvoraussetzungen können ausgenutzt werden, um den Kunden Räume zur Lagerung ihres Eigentums (z.B. Boote, Anhänger, Surfausrüstung, Wohnmobile) zu vermieten.

Der Kundenstamm stellt eines der zentralen Potentiale von Unternehmen dar. Insbesondere wenn eine Institutionalisierung des Stammkundenstatus durch die Zugehörigkeit zu einem Kundenclub vorliegt, bietet sich eine darauf aufbauende Generierung von Value-Added Services an. So können die Mitglieder derartiger Kundenclubs in beiden untersuchten Branchen z.B. zu segmentspezifischen Veranstaltungen eingeladen werden.

Eng verbunden mit dem Kundenstamm sind die in den Unternehmen vorhandenen Informationspotentiale[167]. Fluggesellschaften können die ihnen vorliegenden Informationen hinsichtlich der von einzelnen Kunden präferierten Flugziele dazu nutzen, ihnen z.B. Videos zu den betreffenden Flugzielen bei besonderen Anlässen[168] zu übermitteln. Im Automobilbereich könnte die Kenntnis der Fahrzeughistorie dazu genutzt werden, dem Kunden jeweils rechtzeitig TÜV-Untersuchungen anzubieten.

Schließlich können finanzielle Potentiale der untersuchenden Unternehmen genutzt werden, um darauf aufbauend eine Generierung von Value-Added Services vorzu-

---

den in der beschriebenen Form regelmäßig von sogenannten Dienstleistungscentern (Flughafen, Bahnhof, Erlebnispark u.a.) genutzt. Vgl. Birkelbach, R., Qualitätsmanagement von Dienstleistungscentern, a.a.O., S. 4 ff. Die Bewirtungsleistung bietet Gelegenheit zur Kontaktintensivierung bei gleichzeitiger Erwirtschaftung von Deckungsbeiträgen. Auch bei einem Angebot der Serviceleistung durch einen nicht mit dem Anbieter der Primärleistung identischen Dritten handelt es sich aus Sicht der Kunden um einen Value-Added Service.

167 Diese werden hier als Informationspotentiale hinsichtlich der Kunden definiert, um keine Überschneidungen zu den Know-how-Potentialen zu erhalten.

168 Als derartige Anlässe können Geburtstage oder eine bestimmte Zahl an Flugkilometern dienen, die sich aus einer Kundendatenbank ermitteln lassen. Auch die Kenntnis der genannten Daten stellen damit Informationspotentiale dar.

nehmen[169]. Fluggesellschaften könnten in diesem Zusammenhang ihre Liquiditätsüberhänge zur Optimierung gegenwärtiger Loungekonzepte nutzen. Automobilhändler könnten derartige finanzielle Reserven zum Anlaß nehmen, z.B. durch die Anschaffung einer Waschanlage.

Eine Generierung der Value-Added Services aus einer reinen Anbieterperspektive birgt allerdings die Gefahr der Vernachlässigung von Kundenwünschen. Vielfach werden Leistungen konzipiert, deren Angebot aus synergetischen Gründen zunächst plausibel erscheint. Als Beispiel hierfür kann der Trend zum Angebot von Allfinanzdienstleistungen genannt werden, den zahlreiche Banken und Versicherungen eingeschlagen haben. Hier wurde zunächst nicht berücksichtigt, daß kein expliziter Kundenwunsch nach einer derartigen Verknüpfung einzelner Dienstleistungen bestand. Denkbar ist allerdings, daß bei einer entsprechenden Kontinuität des Angebotes die Akzeptanz auf Seiten der Konsumenten im Zeitablauf steigt und dann über Gewöhnungsprozesse schließlich zu einer Veränderung der Erwartungshaltung führt, so daß ein Allfinanzangebot schließlich von einem Großteil der Konsumenten vorausgesetzt wird[170].

Insgesamt führt eine ressourcenorientierte Generierung von Value-Added Services zu einer Vielzahl von Services, die aber einer kritischen Bewertung vor dem Hintergrund tatsächlicher Kundenwünsche bedürfen. Damit kann den ressourcenorientierten Verfahren lediglich eine flankierende Bedeutung zubemessen werden.

3.2 Wettbewerbsbezogene Verfahren der Generierung von Value-Added Services

Als vorrangiges Ziel des Angebotes von Value-Added Services ist bereits die Profilierung und Differenzierung im Wettbewerb herausgearbeitet worden. Um dieses Ziel zu erreichen, ist eine kontinuierliche Marktbeobachtung und Konkurrenzanalyse

---

169 Bei den finanziellen Potentialen besteht allerdings ein nur sehr schwacher Zusammenhang zu der Art der generierten Services. Hier bietet sich ein flankierender Einsatz von Kreativitätstechniken an.

170 Vgl. Laakmann, K., Marketing von Value-Added Services, a.a.O., S. 40 f.

notwendig[171]. Insbesondere zur Ideengenerierung empfiehlt sich eine solche Beobachtung von Wettbewerbern[172], zumal innovative Leistungen der Wettbewerber oftmals in kurzer Zeit zum Standard innerhalb einer Branche und damit zu Muß-Leistungen werden, mit deren Angebot selbst keine Profilierung im Wettbewerbsumfeld mehr möglich ist. In diesem Zusammenhang ermöglicht eine Wettbewerbsanalyse, bereits kurz nach den Wettbewerbern mit einer entsprechenden Serviceleistung am Markt vertreten zu sein.

Im Rahmen der Ideengenerierung bietet sich neben einer Betrachtung der unmittelbaren Wettbewerber ein Blick auf andere Branchen an. Hier gilt es zu überprüfen, inwieweit dort angebotene Leistungen, seien es Primär- oder Sekundärdienstleistungen, auf das eigene Unternehmen übertragen werden können. Aufgrund dieses weiten Betrachtungsfokus erscheint eine vorherige Abgrenzung des relevanten Wettbewerbsumfeldes kontraproduktiv[173].
Die Informationen hinsichtlich der Leistungsprogramme anderer Unternehmen können aus sehr unterschiedlichen Quellen stammen. Dazu zählen[174]:

- Allgemeine Publikationen, Presseberichte und Veröffentlichungen[175],
- Firmenpublikationen wie Geschäftsberichte, Haus- und Kundenzeitschriften, Werbeschriften und Kataloge[176],

---

171 Vgl. Meffert, H., Zur Bedeutung von Konkurrenzstrategien im Marketing, in: Marketing ZFP, Heft 1, 1985, S. 15 f.; Simon, H., Sebastian, K.-H., Hilleke-Daniel, K., Wettbewerbs- und Konkurrenzforschung: Besser sein im Wettstreit, in: Gablers Magazin, Heft 9, 1988, S. 10.

172 Vgl. Kotler, P., Marketing Management, a.a.O., S. 412.

173 Vgl. zu einer derartigen Vorgehensweise: Porter, M.E., The Contributions of Industrial Organization To Strategic Management, in: Academy of Management Review, Heft 4, 1981, S. 609 ff.; Römer, E.M., Konkurrenzforschung: Informationsgrundlage der Wettbewerbsstrategie, in: ZfB, Heft 4, 1988, S. 487 ff. Eine Übersicht über die Ansätze zur Identifikation von Wettbewerbern bzw. zur Abgrenzung des relevanten Marktes liefern Backhaus, K., Investitionsgütermarketing, a.a.O., S. 151 ff. sowie Brezski, E., Konkurrenzforschung im Marketing, Frankfurt a.M. 1992, S. 27 ff.

174 Vgl. Schmitt-Grohé, J., Produktinnovation, a.a.O., S. 57 ff.; Grahammer, D., Anleitungen und Checklisten zur Konkurrenz-Beobachtung und Konkurrenz-Analyse, 3. Aufl., München 1984, S. 32 f.

175 Vgl. Cramer, J.E., Planung und Einführung neuer Dienstleistungen im Bankbetrieb, Diss. München 1969, S. 6 ff.

176 Vgl. Fischer, C., Konkurrenzforschung, in: Vahlens Großes Marketing Lexikon, Hrsg.: Diller, H., München 1992, S. 557.

- Messen und Verkaufsveranstaltungen,
- Beobachtungen und Testkäufe,
- Informationen aus dem eigenen Absatzkanal (Händler, Außendienstmitarbeiter)
- Persönliche Kontakte z.B. im Rahmen von Kongressen, Tagungen und Seminaren,
- Datenbanken,
- Unternehmensberatungen.

Die Wahl der heranzuziehenden Quellen hängt von der Art der Wettbewerbsanalyse ab. In diesem Zusammenhang sei auf das in jüngster Zeit intensiv diskutierte Instrument des Benchmarking als erweiterte Form der Wettbewerbsanalyse verwiesen[177]. Während im Rahmen des "Industry Benchmarking" eine Ausdehnung der Untersuchungsobjekte auf branchenfremde Unternehmen erfolgt, geht das "Generic Benchmarking" noch einen Schritt weiter. Hier werden prinzipiell alle Vergleichseinheiten in die Betrachtung mit einbezogen[178].

Im Rahmen der Generierung von Value-Added Services bietet sich neben der Betrachtung der Wettbewerber aus der eigenen Branche insbesondere die Analyse der Leistungsprogramme von Unternehmen aus solchen Branchen an, die sich schon bisher durch ein überdurchschnittliches Angebot an zusätzlichen Dienstleistungen auszeichnen. Dies sind insbesondere Dienstleistungsbranchen, deren Primärleistungen sehr homogen ausfallen[179]. Zudem ist eine Tendenz zum Zusammenwachsen zahlreicher Branchen zu erkennen[180], so daß eine Betrachtung dieser verwandten Branchen ebenfalls vielversprechend erscheint. In diesem Zusammen-

---

177 Vgl. Pryor, L.S., Benchmarking: A Self-Improvement Strategy, in: The Journal of Business Strategy, Heft 10, 1989, S. 28 ff.; Horváth, P., Herter, R.N., Benchmarking: Vergleich mit den Besten der Besten, in: Controlling, 4. Jg., Heft 1, 1992, S. 4 ff.; Pieske, R., Am Klassenbesten orientieren: Quellen für Wettbewerbsvorteile, in: asw, Sondernummer Oktober 1992, S. 149 ff.

178 Grundsätzlich basiert das Verfahren auf einem Vergleich unternehmensinterner Bezugsobjekte, hier Value-Added Services, mit anderen Vergleichsobjekten. Im Rahmen des "Generic Benchmarking" wird dann ein Vergleich nicht nur mit den Value-Added Services anderer Unternehmen vorgenommen, sondern auch mit anderen Elementen des unternehmerischen Leistungsprozesses. Vgl. zu den Einsatzgebieten des "Industry Benchmarking": Watson, G.H., The Benchmarking Workbook: Adapting Best Practices for Performance Improvement, Cambridge u.a. 1992, S. 8 ff. Zum Einsatz des "Generic Benchmarking" vgl. Camp, R.C., Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance, Milwaukee 1989, S. 65.

179 Vgl. Teil A, Kap. 2.32 dieser Arbeit.

180 Vgl. Meffert, H., Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing, a.a.O., S. 16 f.

hang stellt das "Industry Benchmarking" eine Möglichkeit dar, nicht nur mit den Angeboten von Value-Added Services in der eigenen Branche Schritt zu halten, sondern durch Generierung und Implementierung von, für die zu betrachtende Branche, innovativen Services die gewünschte Profilierung und Differenzierung im Wettbewerb zu erzielen. Ein derartiger Blick über die eigenen Branchengrenzen kann dabei insbesondere für Konsumgüterhersteller hilfreich sein.

4. Vergleichende Bewertung unterschiedlicher Verfahren der Generierung von Value-Added Services

Um Eignungsempfehlungen hinsichtlich der zuvor diskutierten Verfahren geben zu können, muß eine Bewertung anhand genau definierter Kriterien vorgenommen werden. Eine solche vergleichende Bewertung liefert **Abb. 36**[181].

Insgesamt zeichnen sich die untersuchten Verfahren durch sehr unterschiedliche Ausprägungen der vorgegebenen Kriterien aus. Wenn zunächst die Art der Ergebnisse betrachtet wird, so zeichnen sich die im Rahmen der einzelnen Verfahren generierten Value-Added Services durch eine ausgeprägte Affinität zur Primärleistung der jeweiligen Unternehmung aus. Lediglich aus einem Einsatz der intuitiven Kreativitätstechniken sowie aus einer auf fremde Branchen bezogenen Wettbewerbsanalyse kann die Generierung von Value-Added Services mit einem deutlich geringeren Bezug zur Primärleistung erwartet werden.

Ähnlich wie das Affinitätskriterium läßt eine Unterscheidung nach der Erwartungshaltung auf Konsumentenseite hinsichtlich der generierten Leistungen keine generelle Beurteilung der Qualität der generierten Value-Added Services zu. Vielmehr hängt die Vorteilhaftigkeit einer hohen Erwartungshaltung auf Konsumentenseite von den mit dem Angebot der zu generierenden Value-Added Services verfolgten Zielen ab[182]. So lassen sich insbesondere durch den Einsatz von Verfahren, die auf Kundenbefragungen basieren, Muß- und Soll-Leistungen ermitteln. Der Einsatz von

---

181 Die Kriterien zu dieser Bewertung wurden bereits in Kap. 1 dieses Teils der Arbeit vorgestellt. Die Beurteilung basiert auf der vorangegangenen Diskussion der einzelnen Verfahren sowie der zu diesem Zweck herangezogenen Literaturquellen sowie auf den durch die Darstellung anhand der beiden Beispielbranchen gewonnenen Erkenntnissen. Darüber hinaus wurden vom Autor dieser Arbeit geführte Expertengespräche mit Vertretern der genannten Beispielsbranchen in die Bewertung der Verfahren einbezogen.

182 Vgl. die Diskussion in Kap. 2 des Teils A dieser Arbeit.

Legende:
++ : besonders geeignet/ trifft in hohem Maße zu
+ : geeignet/trifft zu
O : wenig geeignet/ trifft bedingt zu
- : ungeeignet/trifft nicht zu

Verfahren zur Generierung on Value-Added Services						Art der Ergebnisse/Eignung der Verfahren										
						Art der Ergebnisse		generelle Eignungskriterien						situative/institutionelle Eignungskriterien		
														Veränderung der Eignung bei ...		
						hohe Affinität zur Primärleistung	hohe Erwartungshaltung auf Kundenseite	hoher Konkretisierungsgrad	hoher Innovationsgrad	Nebenergebnisse	spezielle Kenntnisse zur Durchführung nötig	geringe Kosten	zunehmender immaterialität der untersuchten Leistungsbündel	zunehmendem Individualisierungsgrad der untersuchten Leistungsbündel	zunehmendem Interaktionsgrad der untersuchten Leistungsbündel
nachfragebezogene Verfahren	ohne direkten Kundenkontakt	Kreativitätstechniken	diskursive	Funktionsanalyse	++	O	O	++	–	+	+	↓	↓	→
				morphologische Analyse	O	–	O	++	–	+	+	↓	↓	→
			intuitive	Brainstorming	O	–	O	++	–	++	O	→	→	→
				Methode 635	O	–	O	++	–	++	O	→	→	→
				Synektik	–	–	–	++	–	++	–	↓	→	↓
	mit direktem Kundenkontakt	Kaufverhaltensbezogene Heuristiken		Kaufphasenanalyse	++	+	O	O	+	O	++	→	→	↑
				Analyse des Konsumentenlebenszyklus	+	O	O	O	+	–	++	→	↓	→
		psychologische Verfahren		Tiefeninterview	++	+	+	+	+	+	–	→	↑	↑
				Gruppenexplorationen	++	+	+	+	+	++	–	→	↓	↑
				assoziative Verfahren	+	+	+	+	+	+	O	→	↑	↑
		Qualitätsmessung	multiattributiv	multiattributive Befragung	++	++	+	O	++	O	O	↑	→	↑
			ereignisorientiert	Blueprinting	++	++	++	O	++	+	+	↑	→	↑
				Sequentielle Ereignis Methode	++	++	++	O	++	++	–	↑	→	↑
				Critical Incident Technik	++	++	++	O	++	++	–	↑	→	↑
				Beschwerdeanalyse	++	++	++	O	++	+	–	↑	→	↑
				Problem Detecting Methode	++	++	++	O	++	+	O	↑	→	↑
Ressourcenorientierte Verfahren				Ressourcenanalyse	+	O	–	+	+	O	+	→	→	→
Wettbewerbsbezogene Verfahren				Wettbewerbsanalyse/ eigene Branche	++	++	++	–	+	O	O	→	↑	→
				Wettbewerbsanalyse/ fremde Branchen	O	–	+	++	+	O	O	→	↑	↑

Abb. 36: Vergleichende Darstellung der Verfahren zur Generierung von Value-Added Services

Kreativitätstechniken und branchenübergreifenden Wettbewerbsanalysen verspricht demgegenüber die Generierung von Value-Added Services, die als Kann-Leistungen einzustufen sind.

Die "generellen Eignungskriterien" ermöglichen im Gegensatz zu den erstgenannten Kriterien eine direkte Einschätzung der Vorteilhaftigkeit der Verfahren in Abhängigkeit von der Kriterienausprägung. So kann ein hoher Konkretisierungsgrad der generierten Value-Added Services unabhängig von den mit den Value-Added Services verfolgten Zielen als anstrebenswert bezeichnet werden. Hier sind es insbesondere die Verfahren der ereignisorientierten Qualitätsmessung, die eine Generierung von vergleichsweise genau beschriebenen Value-Added Services ermöglichen. Demgegenüber zeichnen sich die mittels Kreativitätstechniken generierten Services durch einen deutlich geringeren Konkretisierungsgrad aus. Auch die Analyse der unternehmensspezifischen Ressourcen vermag nur erste Hinweise auf Value-Added Services zu liefern.

Das Kriterium "Konkretisierungsgrad " ist nicht unabhängig vom "Innovationsgrad" der generierten Value-Added Services. So zeichnen sich diejenigen Verfahren, die zur Generierung von Value-Added Services mit einem hohen Konkretisierungsgrad geeignet sind, durch einen als niedrig einzustufenden Innovationsgrad der generierten Services aus. Umgekehrt sind die Ergebnisse des Einsatzes von Kreativitätstechniken, die vielfach als wenig konkret einzustufen sind, vergleichsweise innovativ.

Auch das dritte hinzugezogene "generelle Eignungskriterium" nimmt eine Bewertung des Outputs vor. Hier werden aber nicht die generierten Value-Added Services, sondern die beim Einsatz der Verfahren anfallenden Nebenergebnisse bewertet. Derartige Nebenergebnisse sind bei den kaufphasenspezifischen Heuristiken, den psychologischen, den ressourcen- und wettbewerbsbezogenen Verfahren sowie insbesondere bei den Verfahren der Qualitätsmessung zu erwarten. Bei den letztgenannten Methoden, die eine Generierung von Value-Added Services aus der Identifizierung von Schwachstellen des unternehmerischen Leistungsprozesses vornehmen, stellen die Services nur eine von verschiedenen Möglichkeiten zur Behebung der ermittelten Defizite dar. Vor diesem Hintergrund erscheinen die Ergebnisse des Einsatzes dieser Verfahren von hoher Bedeutung für die Ausgestaltung des Marketing-Mix.

Auch bei den Kriterien, die den zur Durchführung der Verfahren notwendigen Input bewerten, lassen sich deutliche Unterschiede identifizieren. Hier sind es insbesondere die Kreativitätstechniken sowie die Verfahren der ereignisorientierten Qualitätsmessung, deren Einsatz das Vorhandensein spezieller Kenntnisse voraussetzt. Neben der Notwendigkeit einer speziellen Ausbildung der Verfahrensanwender ist mittels dieses Kriteriums auch der zum Einsatz der Verfahren notwendige zeitliche Vorlauf bewertet worden. Lediglich der Einsatz der kaufphasenspezifischen Heuristiken sowie die ressourcen- und wettbewerbsorientierten Verfahren erscheinen in diesem Zusammenhang vergleichsweise problemlos.

Schließlich sind noch die generell beim Einsatz der einzelnen Verfahren zu erwartenden Kosten als generelles Eignungskriterium herangezogen worden. Hier zeichnen sich neben den intuitiven Kreativitätstechniken und psychologischen Verfahren die Verfahren der Qualitätsmessung sowie die branchenübergreifende Wettbewerbsanalyse durch vergleichsweise hohe Kosten aus.

Insgesamt zeigt sich, daß hinsichtlich der generellen Eignungskriterien keines der diskutierten Verfahren als in allen Punkten überlegen beurteilt werden kann. Daher ist in vielen Fällen ein kombinierter oder paralleler Einsatz einzelner Verfahren anzustreben. Welche der zur Verfügung stehenden Verfahren dabei herangezogen werden sollten, muß in starkem Maße vor dem konkreten Branchenhintergrund der untersuchenden Unternehmung festgelegt werden. In diesem Zusammenhang sei auf die Kriterien zur Beurteilung der institutionellen Eignung der Verfahren verwiesen.

Auch bei diesen ergeben sich deutliche Unterschiede. So fällt hinsichtlich der drei zur Beurteilung der institutionellen Eignung herangezogenen Kriterien auf, daß die Eignung sämtlicher Verfahren bis auf die diskursiven Kreativitätstechniken mit zunehmendem Dienstleistungscharakter der gegenwärtig angebotenen Leistungsbündel der betrachteten Unternehmen zunimmt oder zumindest gleichbleibt. Diese Einschätzung ist einerseits Folge des bereits intensiven Angebotes von Value-Added Services in diesen Branchen. Andererseits trägt die Eignung der Generierungsverfahren zu einer Intensivierung des Angebotes von Value-Added Services bei, so daß von einer wechselseitigen Beziehung der Verfahrenseignung und des Einsatzes von Value-Added Services ausgegangen werden kann. In diesem Zusammenhang läßt sich vermuten, daß auch in der Zukunft die bisher schon durch eine hohe Zahl angebotener Value-Added Services zu kennzeichnenden Branchen

ihr Angebot weiter ausbauen werden, und es somit nicht zu einer Angleichung zwischen den verschiedenen Branchen kommen wird.

Darüber hinaus haben die bisherigen Ausführungen deutlich gemacht, daß sich aufgrund der Spezifika der einzelnen Verfahren insbesondere hinsichtlich der als Input vorzugebenden Informationen vielfach ein kombinierter Einsatz im Rahmen der Generierung von Value-Added Services anbietet. Dies gilt insbesondere vor dem Hintergrund der sehr unterschiedlichen Konkretisierungsgrade der mittels der einzelnen Verfahren generierten Value-Added Services. In **Abb. 37** sind derartige Kombinationsmöglichkeiten aufgezeigt. So können beispielsweise die Ergebnisse der Qualitätsmessung in Form ermittelter Defizite als Input für intuitive Kreativitätstechniken herangezogen werden.

Die Ergebnisse einer Analyse fremder Branchen können gleichfalls in psychologische Verfahren oder in anschließende Kreativitätsverfahren Eingang finden, um einerseits die Eignung der Übertragung auf die eigene Branche bzw. das eigene Unternehmen zu überprüfen und andererseits mögliche Veränderungen vor dem Hintergrund der spezifischen Anforderungen der eigenen Branche zu ermitteln. Auch die ermittelten Potentiale einer Ressourcenanalyse und die Phasen der kaufverhaltensspezifischen Heuristiken können Eingangsinformationen für die intuitiven Kreativitätstechniken darstellen.

Die zeitliche Abfolge der einzelnen Verfahrensgruppen wird darüber hinaus von der Wichtigkeit der einzelnen Verfahren determiniert. So können aus den Verfahren der Qualitätsmessung die konkretesten Ansatzpunkte abgeleitet werden. Hier bietet sich ein kombinierter Einsatz von psychologischen Verfahren und kaufverhaltensspezifischen Heuristiken an. Dies gilt insbesondere vor dem Hintergrund, daß durch die interaktive Erbringung von Value-Added Services sich auch eine interaktive Vorgehensweise im Rahmen der Generierung dieser Value-Added Services empfiehlt, um bereits in dieser Phase des Planungsprozesses Kundenbedürfnisse ausreichend berücksichtigen zu können. Den weiteren Verfahren kommt demgegenüber eine eher als flankierend zu bezeichnende Funktion zu. Auch sie können allerdings zahlreiche Ansatzpunkte liefern, die als Eingangsinformationen für interaktive Generierungsprozesse dienen.

Insgesamt läßt sich so ein umfassendes Spektrum von Ideen generieren. Der Fragestellung, welche dieser generierten Value-Added Services sich für einen tatsächlichen Einsatz anbieten, wird im Teil D dieser Arbeit nachgegangen.

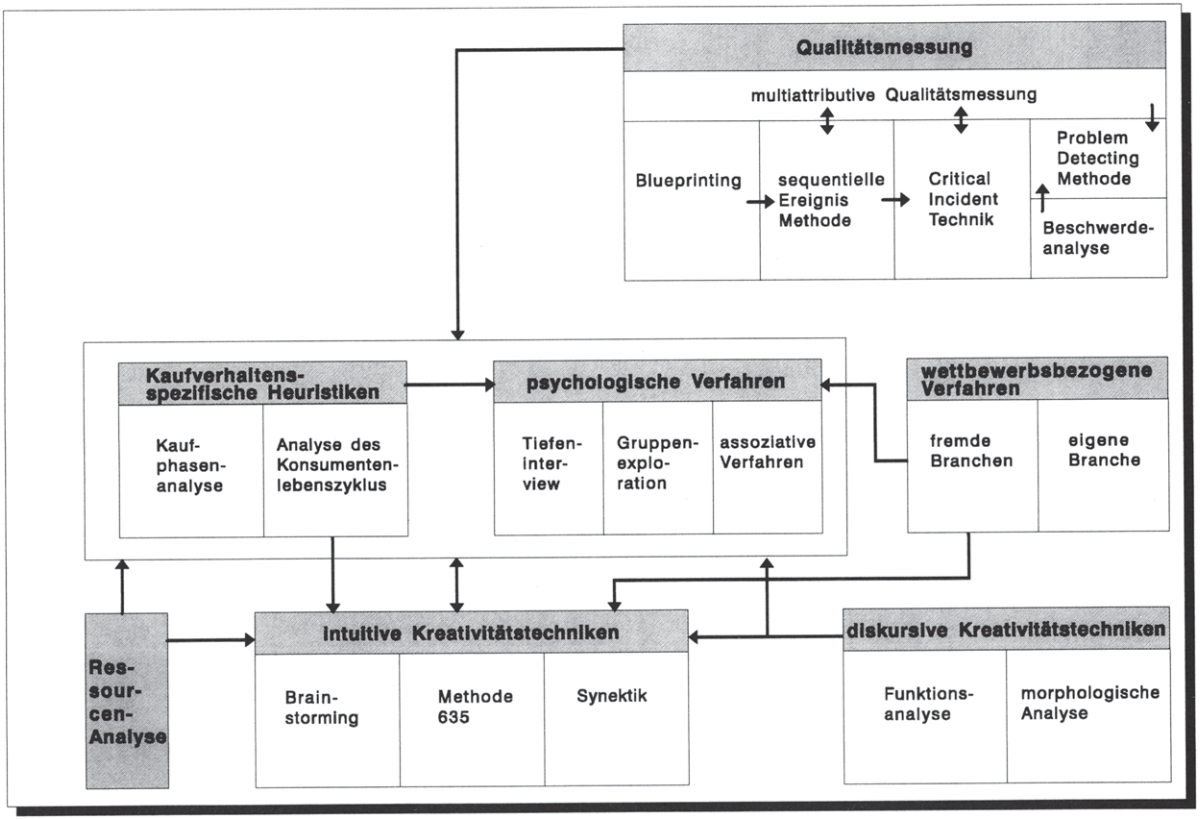

Abb. 37: Kombinierter Einsatz der Verfahren zur Generierung von Value-Added Services

D. Bewertung von Value-Added Services

> "From our research, we have found that suppliers typically provide customers with more services than they want or need at prices that often reflect neither the value of those services to customers nor the cost of providing them. Many companies do not even know, which services individual customers or groups of customers with similar needs really want."[1]

Mit dieser Aussage von Anderson und Narus wird das zentrale Problem des Marketing von Value-Added Services angesprochen: Welche Value-Added Services sollen welchen Konsumenten zu welchen Preisen angeboten werden? Erst durch die Beantwortung dieser Fragen ist ein zielgerichteter Einsatz von Value-Added Services möglich[2]. In diesem Kapitel soll deshalb der Frage nachgegangen werden, welche Verfahren geeignet sind, Value-Added Services zu bewerten, und in welcher Form sie zweckmäßigerweise von der Unternehmung eingesetzt werden können.

1. Systematisierung der Bezugsobjekte der Bewertung

Im Rahmen der Analyse möglicher Bezugsobjekte der Bewertung kommt den bereits in Teil B, Kap. 2.1 dieser Arbeit diskutierten Verbundebenen eine besondere Bedeutung zu. Bestimmte, mit dem Angebot von Value-Added Services verfolgte Ziele können verschiedene Bezugsobjekte betreffen, die sich durch unterschiedliche Aggregationsniveaus auszeichnen.

Als übergreifendes Bezugsobjekt bietet sich die Gesamtunternehmung an. Die Mobilitätsgarantie für eine bestimmte Modellreihe im Automobilbereich dient in diesem Zusammenhang als Beispiel für einen positiven Imagebeitrag im Hinblick auf ein Gesamtunternehmen.

Das Bezugsobjekt auf der nächst niedrigeren Aggregationsebene stellt das Leistungsbündel aus Primärleistung und Value-Added Services dar. So kann die als Beispiel herangezogene Mobilitätsgarantie zu einer Profilierung des im Rahmen des Leistungsbündels angebotenen Automobils beitragen.

---

1 Anderson, J.C., Narus, J.A., Capturing the Value of Supplementary Services, a.a.O., S. 75.

2 Dies gilt insbesondere vor dem Hintergrund der von Unternehmen aufgewendeten Mittel für die Entwicklung innovativer Value-Added Services. Vgl. Cooper, R.G., Kleinschmidt, E.J., Resource Allocation in the New Product Process, in: Industrial Marketing Management, Vol. 17, 1988, S. 249 ff.

Als weiteres Bezugsobjekt kann der Value-Added Service selbst betrachtet werden. Die Wahl einer derartigen Aggregationsebene mit der Konsequenz einer ausschließlich auf den Service beschränkten Bewertung bietet sich bei einer Betrachtung solcher Services an, mit denen eine eigenständige Erzielung von Deckungsbeiträgen angestrebt wird.

Als letztes Bezugsobjekt der Bewertung sind schließlich einzelne Attribute des Value-Added Service zu nennen. Am zuvor betrachteten Beispiel wären das die einzelnen Leistungselemente des Value-Added Services "Mobilitätsgarantie". Dazu zählen z.B. die Garantiedauer, die mit der Garantie verbundenen Leistungen, die Eintrittsvoraussetzungen für den Leistungsfall und der Preis der Garantie.

Im Idealfall können alle vier betrachteten Bezugsobjekte durch die im folgenden zu diskutierenden Bewertungsverfahren erfaßt werden, so daß sowohl der Beitrag zu Unternehmens- und Primärleistungszielen als auch Ausgestaltungsempfehlungen hinsichtlich der Value-Added Services selbst abgeleitet werden können.

Analysiert man die Bezugsobjekte genauer, so wird deutlich, daß sie unterschiedliche Aggregationsebenen von unternehmerischen Leistungen darstellen. Dementsprechend kann davon ausgegangen werden, daß die Betrachtung unterschiedlicher Bezugsobjekte mit unterschiedlichen Zielen verknüpft ist. Während im Rahmen einer Betrachtung des übergreifenden Bezugsobjektes Gesamtunternehmung im Schwerpunkt Profilierungsziele beurteilt werden können, kann eine Bewertung des Bezugsobjektes Leistungsbündel neben diesen Profilierungszielen auch an einem direkten Bezugsverbund ansetzen. Eine Betrachtung des Bezugsobjektes Value-Added Service selbst sowie seiner Gestaltungsparameter kann aus dem Blickwinkel sämtlicher der in Kap. 2.1 des Teils B dieser Arbeit beschriebenen Ziele vorgenommen werden.

2. Systematisierung der Bewertungskriterien

Um eine Bewertung von Value-Added Services vornehmen zu können, bedienen sich die Bewertungsverfahren bestimmter Bewertungskriterien. Derartige Bewertungskriterien beziehen sich zum einen auf den mit dem Einsatz der Value-Added Services verbundenen Ressourcenverzehr, also auf die entstehenden Kosten. Zum anderen ist der Output des Einsatzes der Value-Added Services als Kriterium heranzuziehen. Der Output wiederum bemißt sich am Zielerreichungsgrad der mit dem

Angebot von Value-Added Services verfolgten Ziele[3]. Im Rahmen dieser Arbeit interessieren vorrangig die wettbewerbsbezogenen Ziele, die als zentrales Einzelziel die Profilierung im Wettbewerbsumfeld umfassen. Diese Fokussierung begründet sich durch die Bedeutung der Value-Added Services im Kaufentscheidungsprozeß hinsichtlich der unternehmerischen Primärleistung[4].

Als zentrales Beurteilungskriterium läßt sich hieraus der Beitrag von Value-Added Services zu Nutzen- und Präferenzurteilen der Konsumenten hinsichtlich der Primärleistung der betrachteten Unternehmen ableiten. Value-Added Services werden in diesem Zusammenhang als einzelne Attribute eines Leistungsbündels aufgefaßt und einer Bewertung unterzogen. Für eine solche Bewertung scheiden allerdings einige der im Rahmen von Produktbewertungen eingesetzten Verfahren aufgrund des Dienstleistungscharakters der Value-Added Services aus[5].

Die Überprüfbarkeit der genannten Bewertungskriterien stellen nun wiederum Beurteilungskriterien für die einzelnen Verfahren der Bewertung von Value-Added Services dar. Neben diesen Basiskriterien bietet sich der flankierende Einsatz weiterer Kriterien zur Beurteilung der Verfahren an. Dazu zählen wie bereits bei der Beurteilung der Verfahren zur Generierung von Value-Added Services die Kosten des Verfahrenseinsatzes, verschiedene weitere Kriterien zur Bewertung des Outputs der Verfahren sowie Kriterien zur Beurteilung der institutionellen bzw. branchenbezogenen Eignung der Verfahren.

Aus der Betrachtung der mit dem Einsatz der einzelnen Verfahren verfolgten Ziele wird deutlich, daß keine einfache Übertragung der herkömmlichen Verfahren zur Bewertung von unternehmerischen Leistungen auf die Problemstellungen von Value-Added Services erfolgen kann. Vielmehr bedarf es einer systematischen Überprüfung der in der Literatur diskutierten Verfahren[6] und ggfs. einer dem vorliegenden Untersuchungsobjekt Value-Added Service gerecht werdende Adaption der Verfahren.

---

3 Hierzu zählen die bereits in Teil B, Kap. 2.1 dieser Arbeit vorgestellten Ziele, die zu leistungsprogrammbezogenen, kundenbezogenen, wettbewerbsbezogenen und ökonomischen Zielen zusammengefaßt wurden.

4 Vgl. hierzu Teil B, Kap. 4.1 und 4.2 dieser Arbeit.

5 Vgl. die Ausführungen zur Ideenbewertung im Rahmen von Innovationsprozessen in Teil A, Kap. 3 dieser Arbeit.

6 Zu einer Übersicht der Verfahren vgl. Schmitt-Grohé, J., Produktinnovation, a.a.O., S. 81 ff.; Meffert, H., Marketing, a.a.O., S. 385 ff.

3. Systematisierung und Darstellung der Bewertungsverfahren

3.1 Systematisierung der Bewertungsverfahren

Um eine sinnvolle Systematisierung der Verfahren zu gewährleisten, sind ihr trennscharfe Systematisierungskriterien zugrunde zu legen. In der Literatur wird hierzu eine Vielzahl von Systematisierungskriterien diskutiert.

So sind Verfahren danach abgrenzbar, ob sie den Konsumenten im Modell berücksichtigen[7]. Die Einbeziehung von Konsumenten kann weiterhin danach unterschieden werden, ob eine hypothetische oder reale Präsentation der zu bewertenden Leistung erfolgt[8], wobei eine reale Präsentation von Dienstleistungen mit den bereits beschriebenen Schwierigkeiten verbunden ist.

Zudem kann nach den Bezugsobjekten unterschieden werden, an denen die einzelnen Bewertungsverfahren ansetzen. Da aber verschiedene Bewertungsverfahren an mehreren der in Kap. 1 diskutierten Bezugsobjekten ansetzen können, erscheint dieses Kriterium wenig trennscharf.

In engem Zusammenhang mit den Bezugsobjekten lassen sich verschiedene Erscheinungsformen von attributorientierten Bewertungsverfahren abgrenzen[9]. Eine derartige Systematisierung z.B. in dekompositionelle und kompositionelle Verfahren[10] kann aber nur für die attributorientierten Verfahren herangezogen werden, so daß keine Eignung als übergeordnetes Systematisierungskriterium besteht.

Weiterhin kann zwischen quantitativen und qualitativen Bewertungsverfahren unterschieden werden. Zu den quantitativen Verfahren zählen Methoden der Wirtschaft-

---

7 Die konsumentenbezogenen Verfahren können zusätzlich danach unterteilt werden, ob ein expliziter Bezug für die Beurteilungsobjekte relevanten Kaufverhaltensprozessen vorliegt.

8 Vgl. Sattler, H., Die Validität von Produkttests: Ein empirischer Vergleich zwischen hypothetischer und realer Produktpräsentation, in: Marketing ZFP, Heft 1, 1994, S. 31 ff.

9 Vgl. Alpert, M.I., Identification of Determinant Attributes: A Comparison of Methods, in: JoMR, Vol. 8, May 1971; S. 184 ff.; Jaccard, J., Brinberg, D., Ackerman, L.J., Assessing Attribut Importance: A Comparison of Six Methods, in: JoCR, March 1986, S. 463 ff.

10 Vgl. Böcker, F., Präferenzforschung als Mittel marktorientierter Unternehmensführung, a.a.O., S. 543 ff.; Tscheulin, D.K., Ein empirischer Vergleich der Eignung von Conjoint-Analyse und "Analytical Hierarchy Process" (AHP) zur Neuproduktplanung, a.a.O., S. 1267 ff.

lichkeits- und Investitionsrechnung, in die Kosteninformationen einbezogen[11] werden. Die Portfolioanalyse kann als Beispiel für ein weitgehend qualitatives Verfahren genannt werden. Eine derartige Unterscheidung erscheint aber wiederum nicht trennscharf, da einzelne Verfahren sowohl mit qualitativen wie auch quantitativen Kriterien eingesetzt werden können[12].

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, daß ein sehr heterogenes Spektrum an Bewertungsverfahren vorliegt. Die einzelnen Verfahren lassen sich darüber hinaus nicht gänzlich den Ausprägungsformen der beschriebenen Systematisierungskriterien zuordnen.

Daher wird auf ein Systematisierungskriterium zurückgegriffen, daß von zahlreichen Autoren zur Systematisierung von Verfahren der Ideenbewertung herangezogen wird[13]. Nach dem Kriterium Zeit bzw. Zeitstadium des Bewertungsprozesses läßt sich eine Unterteilung in Verfahren der Grob- und Feinauswahl unterscheiden. Diese beiden Phasen werden ergänzt um die Phase nach Markteinführung, da auch hier Bewertungsprozesse vorgenommen werden können[14]. Mit der zeitlichen Entwicklung geht auch ein zunehmender Konkretisierungsgrad der Value-Added Services einher. Auch aus diesem Zusammenhang erklärt sich der zunehmende Aufwand der jeweils eingesetzten Verfahren.

Die im Rahmen der Grobauswahl einzusetzenden Verfahren sollen daher die Zahl der durch eine Feinauswahl zu bewertetenden Value-Added Services reduzieren, um den vergleichsweise höheren Aufwand dieser Verfahren durch eine begrenzte Anzahl zu untersuchender Ideen zu beschränken.

---

11 Vgl. Kotler, P., Marketing Management, a.a.O., S. 415.

12 Dies gilt z.B. für das Punktbewertungsverfahren. Vgl. Schmitt-Grohé, J., Produktinnovation, a.a.O., S. 84 ff.

13 Vgl. z.B. Schmitt-Grohé, J., Produktinnovation, a.a.O., S. 81 ff.; Meffert, H., Marketing, a.a.O., S. 385 ff. Vgl. hierzu auch die Ausführungen zu Innovationsprozessen im Dienstleistungsbereich Kap. 3 des Teils A dieser Arbeit sowie die dort zitierten Quellen.

14 Allerdings muß hier bereits angemerkt werden, daß auch dieses Kriterium keine absolut trennscharfe Systematisierung der im folgenden zu untersuchenden Bewertungsverfahren von Value-Added Services erlaubt, da ihr Einsatz in den verschiedenen Phasen zusätzlich von dem Innovationsgrad der zu bewertenden Value-Added Services determiniert wird. Aufgrund der Unzulänglichkeit der anderen vorgestellten Systematisierungskriterien soll aber trotzdem eine Orientierung an den einzelnen Phasen vorgenommen werden. Die Einflüsse des Innovationsgrades auf die Eignung der Bewertungsverfahren in den jeweiligen Phasen des Bewertungsprozesses wird dann in Kap. 3.4 explizit erläutert.

3.2 Verfahren der Grobauswahl generierter Value-Added Services

Um Value-Added Services einem Bewertungsprozeß zugänglich zu machen, sind sie zunächst zu konkretisieren. In diesem Zusammenhang gilt es, die einzelnen Leistungselemente des zu bewertenden Value-Added Service zu spezifizieren, wie das am Beispiel einer telefonischen Hotline im Automobilbereich bereits in Kap. 2.31 des Teils B dieser Arbeit gezeigt wurde. Der Grad der Konkretisierung von Leistungselementen nimmt dabei im Zeitablauf zu. Während in der Phase der Grobauswahl noch relativ unspezifische Value-Added Services Eingang in die dort eingesetzten Bewertungsverfahren finden können, setzen Bewertungsverfahren in zeitlich späteren Phasen eine zunehmende Konkretisierung des Bewertungsobjektes voraus. So muß z.B. im Rahmen eines Testmarktes ein vollständig ausgestalteter Value-Added Service vorliegen[15].

Je nach Innovationsgrad der zu beurteilenden Value-Added Services müssen im Rahmen der Bewertung zum Teil "informationsarme Entscheidungen"[16] getroffen werden, so daß sich ein Rückgriff auf subjektive Expertenschätzungen anbietet[17].

Als Verfahren sind hier **Punktbewertungsmodelle** bzw. Scoringmodelle zu nennen[18]. Ihr Einsatz läßt sich durch die Vorgabe von verschiedenen Kriterien charakterisieren, deren jeweilige Einzelbewertung anschließend zu einem Gesamtwert verknüpft wird[19]. Die Anwendungsproblematik derartiger Verfahren liegt in der Kriterienauswahl und der Kriteriengewichtung, von denen die Ergebnisse in entschei-

---

15 Allerdings kann eine solche Konkretisierung auch das Ergebnis eines Bewertungsverfahrens darstellen.

16 Vgl. Sabel, H., Entscheidungsmodelle zur Auswahl von Produktideen, in: Die Betriebswirtschaftslehre in der zweiten industriellen Revolution, Festschrift für T. Beste, Hrsg.: v. Kortzfleisch, G., Berlin 1969, S. 60.

17 Vgl. Schmitt-Grohé, J., Produktinnovation, a.a.O., S. 81.

18 Dieses wie auch die im folgenden aufgeführten Verfahren wird nur grob skizziert. Aufbauend auf einer vergleichenden Beurteilung der Verfahren in Kap. 4 dieses Teils der Arbeit wird dann das geeigneteste Verfahren umfassend dargestellt, wobei wiederum auf die beiden Beispielbranchen Bezug genommen wird.

19 Vgl. Sabel, H., Produktpolitik in absatzwirtschaftlicher Sicht: Grundlagen und Entscheidungsmodelle, Wiesbaden 1971, S. 91 ff. Dabei können bestimmte Kriterien bzw. Kriterienausprägungen zu Mußanforderungen erklärt werden, wobei ein Nichterreichen der vorzugebenden Werte zu einem Ausscheiden des jeweiligen Value-Added Service führt.

dender Weise abhängen[20]. Bei der Auswahl der Kriterien müssen im Rahmen der Bewertung von Value-Added Services die sich aus dem Untersuchungsobjekt ergebenden Anforderungen berücksichtigt werden. In diesem Zusammenhang gilt es, die in der Literatur für den allgemeinen Einsatz derartiger Verfahren vorgeschlagenen Kriterien wie Markttragfähigkeit, Lebensdauer, Produktionsmöglichkeiten und Wachstumspotential[21] um Value-Added-spezifische Kriterien zu ergänzen. Hierzu zählen die mit dem Angebot der Value-Added Services jeweils verfolgten Ziele, die Implementierungserfordernisse sowie die Wettbewerbssituation hinsichtlich des Angebotes der zu untersuchenden Value-Added Services. Unter den genannten Kriterien nimmt dabei die Möglichkeit der Wettbewerbsprofilierung eine besondere Bedeutung ein[22].

Neben den Punktbewertungsmodellen können auch **Portfolios** zur Bewertung von Value-Added Services Verwendung finden. In diesem Fall ist durch zwei Einzelkriterien oder aber (mittels eines Punktbewertungsverfahrens) verdichtete Gesamtkriterien ein zweidimensionaler Raum aufzuspannen, in dem sich die zu betrachtenden Value-Added Services einordnen lassen. **Abb. 38** zeigt beispielhaft ein von einer Luftfahrtgesellschaft verwendetes Portfolio für Value-Added Services im Bereich Flugdienstleistungen[23]. Die Dimension "Kundennutzen" wird dabei von dem Merkmalen "Zeit", "Komfort", "Individualität/persönliche Hinwendung" und "Differenzierung" determiniert, während die Ausprägung der Dimension "Konkurrenzsituation" von den Kriterien "Konkurrenz vorhanden", "im Markt bekannt/ beworben" und "Technologiedruck" bestimmt wird. Aus der Positionierung der einzelnen Value-Added Services läßt sich dann die Dringlichkeit ihres Angebotes ermitteln[24]. In einem weiteren Portfolio bewertet die Luftverkehrsgesellschaft die mit den jeweiligen Value-Added Services verbundenen Kosten und stellt sie Nutzen-

---

20 Vgl. Meffert, H., Marketing, a.a.O., S. 386.

21 Vgl. O'Meara, J.T., Selecting Profitable Products, in: HBR, Heft 1, 1969, S. 83 ff.

22 Eine vergleichende Beurteilung dieses und der weiteren Verfahren erfolgt in Kap. 4 dieses Teils der Arbeit.

23 Aufgrund der Vertraulichkeit der zur Verfügung gestellten Unterlagen erfolgte eine leichte Abänderung der Abbildungsinhalte. Aus diesem Grunde wurde auch auf die Darstellung der Aggregationsmechanismen und damit der Kriteriengewichte verzichtet.

24 Allerdings ist hier anzumerken, daß durch die Ermittlung der Dringlichkeit aus dem Konkurrenzdruck ein reaktives Verhalten impliziert wird. Diejenigen Value-Added Services, bei denen aufgrund ihrer Neuartigkeit ein solcher Wettbewerbsdruck nicht vorliegt und die damit eine stärkere Differenzierungs- und Profilierungswirkung besitzen, werden im Rahmen einer derartigen Betrachtungsweise vernachlässigt.

aspekten gegenüber. Eine derartige Vorgehensweise erscheint jedoch lediglich für ein erstes Screening von Value-Added Services geeignet.

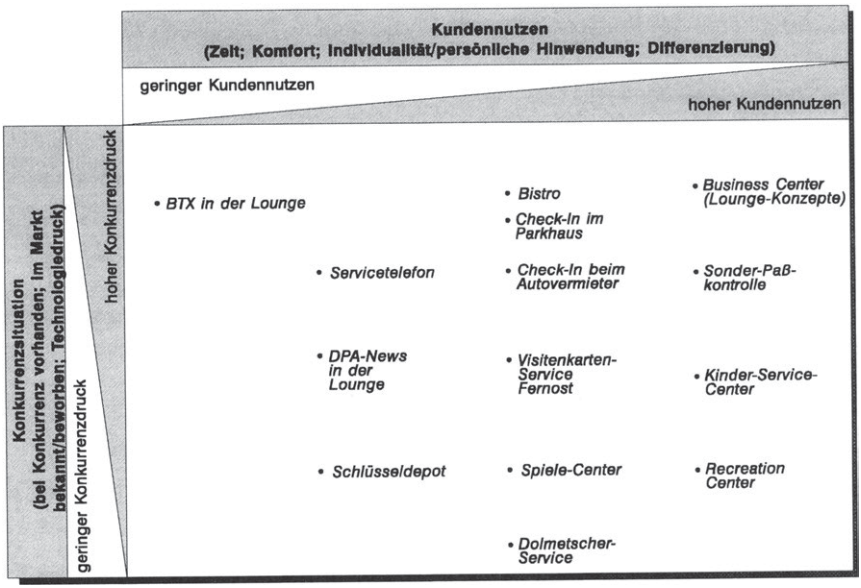

Abb. 38: Bewertungsportfolio zur Grobauswahl von Value-Added Services am Beispiel des Flugdienstleistungsbereiches

Neben den subjektiven Expertenschätzungen bieten sich weitere Bewertungsverfahren an, die eine Einbeziehung von Konsumentenurteilen erforderlich machen. Durch Befragungen/Interviews hinsichtlich der Akzeptanz kann mit vergleichsweise geringen Kosten eine Grobauswahl von Value-Added Services erfolgen. Derartige Befragungen können in mündlicher Form z.B. im Rahmen von Gruppeninterviews durchgeführt werden. Hier läßt sich bereits eine erste Akzeptanzeinschätzung durch die Konsumenten ermitteln. Darüber hinaus können im Rahmen schriftlicher Befragungen solche **Akzeptanzurteile hinsichtlich vorgegebener Attribute** eines Leistungsbündels in Form von Value-Added Services abgefragt werden (vgl. **Abb. 39**). Aufbauend auf der Datenbasis aus dem Automobilbereich, die bereits in Kap. 2.221 des Teils C dieser Arbeit zur Generierung von Value-Added Services mittels multiattributiver Qualitätsmessungen herangezogen wurde, kann das Interesse der Kunden an bestimmten Attributen eines Leistungsbündels bzw. Services ermittelt wer-

den. In einer weiteren Spalte wird der derzeitige Implementierungsgrad dieser Services aus Kundensicht wiedergegeben. Mittels einer derartigen multiattributiven Befragung können Value-Added Services wirkungsvoll bewertet werden. Gleichzeitig besteht aber das Problem, daß den Kunden derartige Leistungen zumindest aus anderen Branchen bekannt sein müssen, um sinnvolle Urteile abgeben zu können. Demgegenüber können im Rahmen von mündlichen Befragungen Value-Added Services mit einem höheren Innovationsgrad bewertet werden, da eine explizite Erklärung möglich ist.

Services	"Welche der genannten Serviceleistungen sind für Sie von Interesse?" (Angaben in % der Befragten)	"Bietet Ihr Händler diese Leistungen an?" (Angaben in % der Befragten)
• Notdienst abends und am Wochenende	49,76 %	17,40 %
• Kundendienstannahme werktags vor/nach Geschäftsschluß	46,88 %	23,76 %
• Beförderung zu Arbeitsplatz/ Wohnung ("Shuttledienst")	48,10 %	31,10 %
• Abholung des Wagens außerhalb der Geschäftszeiten	46,70 %	30,82 %
• Schnelldienst/Express-Kundendienst	56,74 %	28,04 %
• Erinnerung an den "TÜV-Termin"	45,88 %	29,45 %
• § 29-Untersuchung ("TÜV-Untersuchung")	49,87 %	38,05 %
• Mietwagenvermittlung	31,19 %	29,63 %

Abb. 39: Bewertung von Value-Added Services durch direkte Kundenbefragung am Beispiel des Automobilbereiches

Darüber hinaus bieten sich weitere Formen attributorientierter Befragungen von Konsumenten zur Bewertung von Value-Added Services an[25]. Neben der bereits beschriebenen direkten Bewertung einzelner Attribute bzw. Value-Added Services bietet sich das Verfahren des "**Elicitation Measure**" an[26]. Konsumenten werden nach den für sie wichtigen Leistungsmerkmalen in Form von Value-Added Services befragt. Eine kontent-analytische Verdichtung der Befragungsergebnisse wird dann

---

25 Vgl. zu einer Übersicht: Heeler, R.M., Okechuku, C., Reid, S., Attribute Importance: Contrasting Measurements, in: JoMR, 1979, S. 60 ff.; Jaccard, J., Brinberg, D., Ackerman, L.J., Assessing Attribut Importance, a.a.O., S. 463 ff.

26 Vgl. zu diesem Verfahren: Alpert, M.I., Identification of Determinant Attributes, a.a.O.; S. 184 ff.; Jaccard, J., Brinberg, D., Ackerman, L.J., Assessing Attribut Importance, a.a.O., S. 464 ff.

im Rahmen des eigentlichen Bewertungsprozesses den zuvor generierten Value-Added Services gegenübergestellt.

Im Rahmen der **Informationssuchemessung** werden den Kunden bestimmte Primärleistungen vorgestellt, zu denen bestimmte Attribute, im vorliegenden Falle Value-Added Services, gehören, die den Befragten in ihrer konkreten Ausprägung nicht bekannt sind. Die Befragten können dann Informationen zu den einzelnen Services abrufen. Aus der Häufigkeit der Abfragen (aggregiert über alle Befragten; ggfs. gewichtet nach ihrer Reihenfolge) werden dann die Wichtigkeiten für die Attribute ermittelt[27].

Neben den gezeigten Verfahren der attributorientierten Bewertung von Leistungsbündeln[28] sind weitere Verfahren gebräuchlich[29], zu denen auch die im folgenden Kapitel vorgestellte Conjoint-Analyse sowie das AHP-Modell zählen. Aufgrund des mit der Erhebung verbundenen Aufwandes können sie allerdings auch den Verfahren der Feinauswahl zugeordnet werden.

3.3 Verfahren der Feinauswahl generierter Value-Added Services

Auch die Verfahren der Feinauswahl umfassen ein weites Spektrum, wobei wiederum einige der im Güterbereich diskutierten Verfahren für den Einsatz im Bereich

---

27 Vgl. zu diesem Verfahren: Jacoby, J., Chestnut, R.W., Weigel, K.C., Fisher, W.A., Pre-Purchase Information Acquisition: Description of a Process Methodology, Research Paradigm and Pilot Investigation, in: Advances in Consumer Research, Vol. 3, Hrsg.: Anderson, B.B., Association for Consumer Research, Ann Arbor, MI 1976, S. 306 ff.; Jacoby, J., The Emerging Behavioral Process Technology in Consumer Decision Making, in: Advances in Consumer Research, Vol. 4, Hrsg.: Perreault, J., Association for Consumer Research, Atlanta, GA 1977, S. 263 ff.

28 Dabei muß berücksichtigt werden, daß die Verfahren auf verschiedenen Aggregationsebenen eingesetzt werden können. Der beschriebene Einsatz auf Ebene des Bezugsobjektes "Leistungsbündel" kann wie gezeigt die Bedeutung einzelner Value-Added Services aus Sicht der Konsumenten aufzeigen. Denkbar ist aber auch ein Einsatz auf Ebene der Value-Added Services, wobei die Attribute unterschiedliche Leistungselemente des Value-Added Service darstellen. In diesem Zusammenhang können die Verfahren zur Ausgestaltung von Value-Added Services beitragen. Ein derartiger Einsatz fällt jedoch bereits in den Bereich der Feinauswahl.

29 Hier sind die Verfahren "Importance Rating", "Thurstone Measure" und "Subjektive Probability Measure" zu nennen. Vgl. zu einer Darstellung dieser Bewertungsverfahren Jaccard, J., Brinberg, D., Ackerman, L.J., Assessing Attribute Importance, a.a.O., S. 465 ff. sowie die dort angegebene Literatur.

Value-Added Services nicht zur Anwendung gelangen können[30]. Im Rahmen der Feinauswahl wird eine Bewertung der nach der Grobauswahl verbleibenden Value-Added Services vorgenommen. Dabei liegt häufig ein höherer Konkretisierungsgrad der Value-Added Services vor, so daß aufwendigere Verfahren eingesetzt werden können und müssen.

Zu den attributorientierten Verfahren zählt der von Saaty entwickelte **Analytical Hierarchy Process** (AHP)[31], der eine kompositionelle Vorgehensweise verfolgt. Zur optimalen Gestaltung von Leistungsbündeln werden Attribute des Leistungsbündels und deren Ausprägungen in eine hierarchische Ordnung gebracht. Die Befragten haben die Aufgabe, auf jeder Hierarchieebene die Vorteilhaftigkeit der Attribute und ihrer Ausprägungen mittels verhältnisskalierter Prioritätsurteile zu bewerten, wobei die Bedeutungsgewichte der Attribute und ihrer Ausprägungen auf disaggregierter Ebene eingeschätzt werden[32].

Die **Conjoint-Analyse** bedient sich demgegenüber einer dekompositionellen Vorgehensweise. Aus Gesamturteilen hinsichtlich vollständiger Leistungsbündel werden Nutzenwerte für die einzelnen Attribute des Leistungsbündels, die Value-Added Services darstellen können, sowie deren Ausprägungen ermittelt[33]. Darüber hinaus ermöglicht die Conjoint-Analyse die Durchführung von Benefit-Segmentierungen und die Bestimmung von Preisbereitschaften[34].

---

30 Dies gilt z.B. für Konzepttest-Verfahren. So verbietet sich im Automobilbereich der Einsatz sogenannter Produktkliniken in Form einer "Car clinic". Vgl. zu diesem Verfahren Nowak, H., Die Rolle der Autokliniken bei der Produktgestaltung, in: Marktforschung im Automobilsektor, Hrsg.: Dichtl. E., Raffée, H., Potucek, V., Frankfurt 1983, S. 74 ff.

31 Vgl. Saaty, T.L., A Scaling Method for Priorities in Hierarchical Structures, in: Journal of Mathematical Psychology, Vol. 15, 1980, S. 234 ff.; Saaty, T.L., The Analytical Hierarchy Process: Planning, Priority Setting, Ressource Allocation, New York 1980, S. 1 ff. Einen Überblick über den Einsatz des AHP in der Unternehmenspraxis liefern Harker, P.T., Vargas, L.G., The Theory of Ratio Scale Estimation: Saaty's Analytical Hierarchy Process, in: MS, Vol. 33, 1987, S. 1383 ff.

32 Vgl. Tscheulin, D.K., Ein empirischer Vergleich der Eignung von Conjoint-Analyse und "Analytical Hierarchy Process" (AHP) zur Neuproduktplanung, a.a.O., S. 1268 f.

33 Vgl. Green, P.E., Srinivasan, V., Conjoint Analysis in Consumer Research: Issues and Outlook, in: JoCR, Vol. 5, September 1978, S. 103 ff.

34 Vgl. Kamakura, W.A., A Least Squares Procedure for Benefit Segmentation with Conjoint Experiments, in: JoMR, May 1988, S. 157 ff.; Balderjahn, I., Der Einsatz der Conjoint-Analyse zur empirischen Bestimmung von Preisresponsefunktionen, in: Marketing ZFP, Heft 1, 1994, S. 12 ff.

Neben den beiden Verfahren AHP und Conjoint-Analyse, die sich vornehmlich auf eine Einschätzung der Value-Added Services aus Konsumentensicht beschränken, werden zur Feinauswahl der generierten Ideen auch Verfahren der **Wirtschaftlichkeitsanalyse** eingesetzt, die insbesondere den zum Angebot der betreffenden Value-Added Services notwendigen Ressourceneinsatz bewerten. Zu einer Bewertung der verbliebenen generierten Ideen unter Wirtschaftlichkeitsaspekten werden vornehmlich Verfahren der Investitionsrechnung eingesetzt[35]. Dabei stehen die Größen Kosten, Erlöse, Gewinne und Risiko im Mittelpunkt der Betrachtung[36]. Ein Einsatz dieser Verfahren zur Bewertung von Value-Added Services wird durch die Probleme des Einsatzes kostenrechnerischer Instrumente im Dienstleistungsbereich erschwert[37].

Im Rahmen der Feinauswahl von Value-Added Services bietet sich noch der Einsatz von **Testmarktverfahren** an, um die Erfolgswirksamkeit von Value-Added Services unter den realen Bedingungen der konkreten Kaufsituation zu erforschen[38]. Aufgrund der mit dem Einsatz dieses Verfahrens verbundenen Kosten bietet es sich lediglich für eine geringe Zahl von Value-Added Services an. Zudem besteht die Gefahr der frühzeitigen Imitation durch Wettbewerber.

Einige der im Rahmen der Feinauswahl vorgestellten Verfahren eignen sich auch als Bewertungsverfahren hinsichtlich der im folgenden Kapitel vorgestellten Phase nach Markteinführung der Value-Added Services[39].

---

35 Einen Überblick der einsetzbaren Verfahren findet sich bei Schmitt-Grohé, J., Produktinnovation, a.a.O., S. 103 ff.

36 Vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., Marketing, a.a.O., S. 197 f.

37 Im Dienstleistungsbereich ist die Kostenzurechnung zu einzelnen Leistungsträgern (Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung) als zentrales Problem zu identifizieren. Vgl. zu den Besonderheiten der Kostenrechnung im Dienstleistungsbereich: Vikas, K., Controllingorientierte Systeme der Leistungs- und Kostenrechnung für den Dienstleistungsbereich, in: Controlling, Heft 5, 1990, S. 265 ff.; Krumnow, J., Strategisches Controlling in der Deutschen Bank, in: Controlling, Heft 1, 1993, S. 4 ff.; Meffert, H., Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing, a.a.O., S. 342.

38 Vgl. Meffert, H., Marketingforschung und Käuferverhalten, a.a.O., S. 236.

39 Eine Darstellung der Einsatzmöglichkeiten der vorgestellten Verfahren erfolgt in Kap. 4 dieses Teils der Arbeit.

3.4 Verfahren der Bewertung bereits am Markt angebotener Value-Added Services

Auch nach der Markteinführung bietet sich der Einsatz von Verfahren zur Bewertung von Value-Added Services an. Diese dienen zum einen der generellen Erfolgseinschätzung, zum anderen zur Informationsbeschaffung für Veränderungen der betreffenden Value-Added Services z.B. hinsichtlich Bündelungsart mit der Primärleistung, Preisgestaltung und der verschiedenen Leistungselemente.

Wenn bisher keine feste Bündelung ("pure bundling") mit der Primärleistung vorgenommen wurde, so kann eine Quantifizierung des absatzbezogenen Verbundes der beiden Leistungselemente zur Bewertung der Profilierungseignung herangezogen werden. Hruschka stellt in diesem Zusammenhang das Instrument der **Polynomial-Lag-Regression** vor, das explizit zur Messung der Verbundenheit von Primär- und Sekundärleistungen angewendet wird[40]. Darüber hinaus existieren weitere Verbundmaße zur Quantifizierung derartiger Verbundeffekte[41].

Als ein Verbund im weitesten Sinne kann der Imageverbund zwischen Primärleistung und Value-Added Services betrachtet werden. In diesem Zusammenhang kann ein positiver Imagebeitrag der Value-Added Services zur Profilierung der Primärleistung beitragen. Ein Modell zur Erfassung dieses Effektes stellt das von Meffert und Heinemann entwickelte **Imagetransfermodell** dar[42].

Neben den genannten Verfahren bieten sich weitere Möglichkeiten zur Bewertung von Value-Added Services an, die bereits im Rahmen der Ideengenerierung diskutiert wurden. Insbesondere kann über Verfahren der Qualitätsmessung eine Bewertung von Value-Added Services vorgenommen werden. Während eine **ereignisorientierte Erfassung der Zufriedenheit und/oder Dienstleistungsqualität** vorrangig eine Bewertung der Value-Added Services selbst liefert, kann eine

---

40 Vgl. Hruschka, H., Folgegeschäfte: Zur Bestimmung der Umsatzverbundenheit von Haupt- und Zusatzprodukten mit Hilfe der Polynomial-Lag Regression, in: Marketing ZFP, Heft 3, 1983, S. 165 ff.

41 Vgl. zu einer Darstellung dieser Verfahren: Stahl, P., Verbundwirkungen im Sortiment: Ein Beitrag zur Erfassung und Messung von Verbundwirkungen im Sortiment von Handelsbetrieben, Diss. Münster 1977, S. 58 ff.; Böcker, F., Die Bestimmung der Kaufverbundenheit von Produkten, a.a.O., S. 75 ff.; Poggenpohl, M., Verbundanalyse im Einzelhandel auf der Grundlage von Kundenkarteninformationen, a.a.O., S. 37 ff.

42 Vgl. Meffert, H., Heinemann, G., Operationalisierung des Imagetransfers, a.a.O., S. 5 ff.

multiattributive Befragung, den Einsatz entsprechender statistischer Verfahren vorausgesetzt[43], auch Hinweise zu Übertragungseffekten von Value-Added Services zur Primärleistung geben.

Neben den beschriebenen Methoden der Qualitätsmessung wird von Brandt ein weiteres Verfahren zur Auswertung von multiattibutiven Befragungen vorgeschlagen, das nach Angaben des Autors eine **Identifikation von Wert- und damit nutzensteigernden Serviceelementen** ermöglichen soll[44]. Das Verfahren basiert auf einer Unterscheidung in Service-Elemente, die von den Konsumenten vorausgesetzt werden ("minimum requirements") und solchen, die zu einer signifikanten Erhöhung der Kundenzufriedenheit führen können. Eine derartige Unterscheidung entspricht der in der deutschsprachigen Literatur vorgenommenen Unterteilung in Minimum- und Werterhöhungsqualität[45]. Um aber werterhöhende Value-Added Services identifizieren zu können, bedarf es einer besonderen Vorgehensweise: für jeden zu beurteilenden Value-Added Service müssen Antworten hinsichtlich der tatsächlichen sowie hinsichtlich der erwarteten Qualität vorliegen[46]. Alle gezeigten Verfahren sind in der Lage, eine Bewertung von Value-Added Services zu liefern.

4. Vergleichende Beurteilung der Bewertungsverfahren

Abschließend gilt es, die kurz vorgestellten Verfahren zu beurteilen. Hierzu sind die in Kap. 2 angesprochenen Kriterien heranzuziehen (vgl. **Abb. 40**).

Als erstes Beurteilungskriterium wird der mit dem Einsatz der Verfahren verbundene Ressourceneinsatz herangezogen. Dies sind zum einen die Kosten für den spezifischen Einsatz im Sinne von variablen Kosten, zum anderen die zeitlich vorher anfallenden Kosten zur Erlangung des für die Durchführung der Verfahren unerläßlichen Know-hows. Als weiteres Kriterium wird der Grad der Einbeziehung von Konsumen

---

43 Vgl. hierzu die Vorgehensweise in Kap. 2.221 des Teils C dieser Arbeit, wo Aussagen über die Zusammenhänge zwischen Primärleistungen und Services im Rahmen regressionsanalytischer Untersuchungen ermittelt werden konnten.

44 Vgl. Brandt, D.R., How Service Marketers Can Identify Value-Enhancing Service Elements, a.a.O., S. 35 ff.

45 Vgl. Stauss, B., Service-Qualität als strategischer Erfolgsfaktor, a.a.O., S. 24 ff.

46 Eine ähnliche Vorgehensweise verfolgen Parasuraman, Zeithaml und Berry mit ihren Servqual-Ansatz. Vgl. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L., A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research, a.a.O., S. 41 ff.

++ trifft sehr zu
+ trifft zu
0 trifft bedingt zu
– trifft nicht zu

Bewertungsverfahren	Beurteilungskriterien: geringe Kosten des Verfahrenseinsatzes	Einbezug von Konsumentenurteilen	Bewertung der Value-Added Services als eigenständige Objekte	Einbezug von Kosteninformationen	Bewertung der Value-Added Services im Rahmen eines Leistungsbündels (Präferenz- und Nutzenbeitrag)	Hinweis auf Ausgestaltung von Marketingparametern: Leistung	Hinweis auf Ausgestaltung von Marketingparametern: Preis	Segmentspezifische Ergebnisse	situative/institutionelle Eignungskriterien – Veränderung der Eignung bei... zunehmender immaterialität der gegenwärtig angebotenen Leistungsbündel	zunehmendem individualisierungsgrad der gegenwärtig angebotenen Leistungsbündel	zunehmendem interaktionsgrad der gegenwärtig angebotenen Leistungsbündel
Punktbewertungsmodelle	++	–	0	++	0	0	–	0	→	↓	↓
Portfolios	++	–	0	++	0	0	–	0	→	↓	↓
direkte Akzeptanzurteile	0	++	–	++	0	+	0	+	↓	→	→
Elicitation Measure	0	++	–	++	+	+	0	+	↓	→	→
Informationssuchemessung	0	++	–	++	+	+	0	+	↓	→	→
AHP	0	0	–	++	++	+	+	++	→	→	→
Conjoint-Analyse	–	++	++	0	++	++	++	++	→	→	→
Wirtschaftlichkeitsanalyse	–	0	++	+	–	0	0	–	↓	↓	→
Testmarkt	–	++	+	++	0	0	+	0	↓	↓	→
Polynomial-Lag-Regression	0	++	–	0	+	–	–	–	→	↓	→
Imagetransfermessung	0	++	–	0	+	–	–	0	↓	↓	→
ereignisorientierte Qualitätsmessung	–	++	–	++	0	0	–	+	↑	→	↑
multiattributive Qualitätsmessung	0	++	–	++	+	+	–	++	↑	→	↑
Identifikation von wertsteigernden Serviceelementen nach Brandt	0	++	–	++	++	+	–	++	↑	→	↑

Abb. 40: Vergleichende Beurteilung der Verfahren zur Bewertung von Value-Added Services

ten in den Bewertungsprozeß gewählt, da hieraus Rückschlüsse auf die Tragfähigkeit der Bewertung vorgenommen werden können. Das Kriterium "Einbezug von Kosteninformationen" läßt darüber hinaus Rückschlüsse auf die Tragfähigkeit der Bewertungsergebnisse hinsichtlich der von der jeweiligen Unternehmung verfolgten ökonomischen Zielgrößen zu.

Weitere Kriterien stellen die Einsatzmöglichkeiten der Bewertungsverfahren und damit die Aussagefähigkeit der Bewertungsergebnisse hinsichtlich verschiedener Bezugs- und damit Beurteilungsobjekte dar. Zum einen wird die Aussagekraft der möglichen Bewertungsprozesse hinsichtlich einer in sich geschlossenen Leistung in Form eines Value-Added Services beurteilt. Zum anderen wird, und dies stellt vor dem Hintergrund dieser Arbeit das zentrale Kriterium dar, die Möglichkeit der Bewertung von Value-Added Services im Rahmen von Leistungsbündeln beurteilt. Hier sind vorrangig die Bewertung der Präferenz- und Nutzenbeiträge von Value-Added Services hinsichtlich der Primärleistung angesprochen[47].

Darüber hinaus kann eine Beurteilung der Bewertungsverfahren hinsichtlich ihrer Fähigkeit vorgenommen werden, Aussagen zur Ausgestaltung des Marketing-Mix von Value-Added Services zu liefern. Im Rahmen der Abbildung 40 sind die Parameter Leistung und Preis bzw. Leistungs- und Kontrahierungspolitik herangezogen worden[48]. Auch die Aussagekraft der Bewertungsverfahren hinsichtlich einer segmentspezifischen Ausgestaltung von Leistungsparametern kann als Beurteilungskriterium herangezogen werden. Mittels dieses Kriteriums wird beurteilt, welchen Beitrag das Verfahren zur Marktsegmentierung leisten kann.

Schließlich werden, wie bereits bei der vergleichenden Beurteilung unterschiedlicher Verfahren der Generierung von Value-Added Services, situative bzw. institutionelle Eignungskriterien herangezogen, um den Einsatz der Bewertungsverfahren in unterschiedlichen Branchen beurteilen zu können.

---

47 Vgl. Day, R.L., Preference Tests and the Management of Product Features, in: JoM, July 1968, S. 25 ff.

48 Die Ausgestaltung des Parameters Leistung stellt ein weiteres Bezugsobjekt der Betrachtung dar. In diesem Zusammenhang sollen die Bewertungsverfahren danach beurteilt werden, inwieweit aus ihrem Einsatz Hinweise für die konkrete Ausgestaltung der Leistungsparameter eines Value-Added Service abgeleitet werden können.

Zur Beurteilung der Bewertungsverfahren hinsichtlich der genannten Kriterien wurde auf bisher in der Literatur vorgenommene Vergleiche von Verfahren[49] sowie die mit den Vertretern der beiden Beispielbranchen geführten Gespräche zurückgegriffen.

Der Vergleich der Bewertungsverfahren liefert ein relativ eindeutiges Ergebnis. So schneidet die Conjoint-Analyse hinsichtlich sämtlicher Kriterien, abgesehen von den mit dem Einsatz des Verfahrens verbundenen Kosten und der zunächst fehlenden Einbeziehung von Kostengrößen überdurchschnittlich gut ab. Dies gilt insbesondere für das Kriterium "Bewertung von Value-Added Services im Rahmen von Leistungsbündeln", da mittels der Conjoint-Analyse eindeutige Nutzen- und Präferenzbeiträge zu einem vorgegebenen Leistungsbündel ermittelt werden können. Durch Einsatz des AHP-Verfahrens lassen sich ähnliche Ergebnisse erzielen. Allerdings stellt es deutlich höhere Anforderungen an die Befragten. Darüber hinaus zeichnen sich die Ergebnisse durch eine geringere Prognosegüte aus[50]. Weiterhin sind aus einer Conjoint-Analyse eindeutige Empfehlungen zur Gestaltung von Marketingparametern der Value-Added Services abzuleiten[51]. Zudem ist dieses Verfahren zum Einsatz in verschiedenen Branchen gleichermaßen geeignet[52].

Eingangs dieses Teils der Arbeit wurden situative Determinanten herausgearbeitet, die die Vorteilhaftigkeit des Einsatzes der diskutierten Verfahren in entscheidender Weise beeinflussen. Dies ist zum einen die zeitliche Phase des Einsatzes der Bewertungsverfahren. Die Phasen "Grobauswahl", "Feinauswahl" und "Bewertung nach Markteinführung" sind noch einmal in **Abb. 41** als eine von zwei situativen Dimensionen aufgeführt. Der Innovationsgrad der zu bewertenden Value-Added Services bildet die zweite situative Dimension, wobei hier eine Unterteilung zwi-

---

49 Vgl. Schmitt-Grohé, J., Produktinnovation, a.a.O., S. 81 ff.; Böcker, F., Präferenzforschung als Mittel marktorientierter Unternehmensführung, a.a.O., S. 543 ff.; Jaccard, J., Brinberg, D., Ackerman, L.J., Assessing Attribute Importance, a.a.O., S. 463 ff.; Stauss, B., Hentschel, B., Verfahren der Problementdeckung und -analyse im Qualitätsmanagement von Dienstleistungsunternehmen, a.a.O., S. 232 ff.; Tscheulin, D.K., Ein empirischer Vergleich der Eignung von Conjoint-Analyse und "Analytical Hierarchy Process" (AHP) zur Neuproduktplanung, a.a.O., S. 1267 ff.

50 Vgl. Tscheulin, D.K., Ein empirischer Vergleich der Eignung von Conjoint-Analyse und "Analytical Hierarchy Process" (AHP) zur Neuproduktplanung, a.a.O., S. 1277.

51 Vgl. Green, P.E., Srinivasan, V., Conjoint Analysis in Consumer Research, a.a.O., S. 103 ff.; Kucher, E., Hilleke, K., Value Pricing Through Conjoint Measurement, a.a.O., S. 283 ff.

52 Vgl. Wittink, D.R., Cattin, P., Commercial Use of Conjoint Analysis: An Update, in: JoM, Vol. 53, July 1989, S. 91 ff.

+ sehr geeignet

Innovationsgrad der zu bewertenden Value-Added Services	Einsatzmöglichkeiten im zeitlichen Ablauf: Grobauswahl	Feinauswahl	nach Markteinführung
Marktneuheit	• Punktbewertungsmodelle (+) • Portfolio (+) • direkte Akzeptanzurteile • Elicitation Measure • Informationssuchemessung • AHP • Conjoint-Analyse	• direkte Akzeptanzurteile • Elicitation Measure • Informationssuchemessung • AHP • Conjoint-Analyse (+) • Wirtschaftlichkeitsanalyse • Testmarkt (+) • Imagetransfermessung	• direkte Akzeptanzurteile (+) • Elicitation Measure (+) • Informationssuchemessung (+) • AHP • Conjoint Analyse (+) • Wirtschaftlichkeitsanalyse (+) • Polynomial-Lag-Regression (+) • Imagetransfermessung (+) • ereignisorientierte Qualitäts-messung (+) • multiattributive Qualitätsmessung (+) • Identifikation von wertsteigernden Serviceelementen nach Brandt (+)
Unternehmens-neuheit	• Punktbewertungsmodelle • Portfolio • direkte Akzeptanzurteile (+) • Elicitation Measure (+) • Informationssuchemessung (+) • AHP (+) • Conjoint-Analyse (+)	• direkte Akzeptanzurteile • Elicitation Measure • Informationssuchemessung • AHP (+) • Conjoint-Analyse (+) • Wirtschaftlichkeitsanalyse (+) • Testmarkt (+) • Imagetransfermessung	• direkte Akzeptanzurteile (+) • Elicitation Measure (+) • Informationssuchemessung (+) • AHP • Conjoint Analyse (+) • Wirtschaftlichkeitsanalyse • Polynomial-Lag-Regression • Imagetransfermessung • ereignisorientierte Qualitäts-messung (+) • multiattributive Qualitätsmessung (+) • Identifikation von wertsteigernden Serviceelementen nach Brandt (+)
Variation bisher angebotener Value-Added Services	• Punktbewertungsmodelle • Portfolio • direkte Akzeptanzurteile • Elicitation Measure • Informationssuchemessung • AHP (+) • Conjoint-Analyse (+)	• direkte Akzeptanzurteile (+) • Elicitation Measure (+) • Informationssuchemessung (+) • AHP (+) • Conjoint-Analyse (+) • Wirtschaftlichkeitsanalyse (+) • Testmarkt (+) • Imagetransfermessung	• direkte Akzeptanzurteile • Elicitation Measure • Informationssuchemessung • AHP (+) • Conjoint Analyse (+) • Wirtschaftlichkeitsanalyse • Polynomial-Lag-Regression • Imagetransfermessung • ereignisorientierte Qualitäts-messung (+) • multiattributive Qualitätsmessung (+) • Identifikation von wertsteigernden Serviceelementen nach Brandt (+)

Abb. 41: Einsatzmöglichkeiten einzelner Bewertungsverfahren in Abhängigkeit von Zeitphasen und Innovationsgrad der Value-Added Services

schen "Marktneuheiten", "Unternehmensneuheiten" und "Variation bisher angebotener Value-Added Services" vorgenommen wird[53].

Im Rahmen dieser situativen Betrachtung zeichnet sich das in der vergleichenden Analyse als leistungsfähigstes beurteilte Verfahren zusätzlich durch das umfangreichste Spektrum an Einsatzmöglichkeiten aus. Dabei wurde davon ausgegangen, daß sich bei zunehmender Vertrautheit der anbietenden Unternehmung mit dem Untersuchungsgegenstand einige Verfahren erübrigen. Zudem entspricht es dem in Kap. 4 des Teils B dieser Arbeit diskutierten Value-Added Service-spezifischen Kaufphasenmodell.

Daher soll im folgenden ein Einsatz der Conjoint-Analyse zur Bewertung von Value-Added Services im Rahmen der zwei bisher herangezogenen Beispielbranchen vorgenommen werden. Zunächst aber wird ein differenzierter Überblick über Leistungsfähigkeit und Ausgestaltungsformen der Conjoint-Analyse gegeben.

5. Einsatz der Conjoint-Analyse als übergreifende Bewertungsmethode im Bereich Value-Added Services

Der Einsatz der Conjoint-Analyse in Zusammenhang mit marketingbezogenen Fragestellungen geht auf Green und Rao zurück[54]. Seither ist ein ständig ansteigender Verbreitungsgrad dieses Instruments zu verzeichnen. Während in den USA im Zeitraum von 1971-1981 etwa 1000 Marktforschungsuntersuchungen auf das Instrumentarium der Conjoint-Analyse zurückgriffen[55], wurden bereits 1989 ca. 400 derartige Untersuchungen pro Jahr durchgeführt[56]. Um einen Einsatz der Conjoint-Analyse für die Bewertung von Value-Added Services demonstrieren zu können, soll zunächst ein Überblick über Methodik und Vorgehensweise dieses Verfahrens erfolgen.

---

53 Die Marktneuheit stellt dabei eine objektive Innovation dar, während die Unternehmensneuheit lediglich für das betrachtete Unternehmen neu ist. Vgl. Laakmann, K., Innovations-Marketing, a.a.O., S. 93 ff. Zum Begriff der Variation von Dienstleistungen vgl. Meffert, H., Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing, a.a.O., S. 255 ff.

54 Vgl. Green, P.E., Rao, V.R., Conjont Measurement for Quantifying Judgemental Data, in: JoMR, Vol. 8, 1971, S. 355 ff.

55 Vgl. Cattin, P., Wittink, D.R., Commercial Use of Conjoint Analysis: A Survey, in: JoM, Vol. 46, 1982, S. 44 ff.

56 Vgl. Wittink, D.R., Cattin, P., Commercial Use of Conjoint Analysis, a.a.O., S. 92.

5.1 Ausgestaltungsformen und Vorgehensweise der Conjoint-Analyse

Mittels der Conjoint-Analyse wird der Nutzenbeitrag einzelner Attribute eines Beurteilungsobjektes anhand empirisch erhobener Gesamtnutzenwerte dieses Beurteilungsobjektes ermittelt[57].

Die Ergebnisse von Conjoint-Analysen werden dabei von der gewählten Vorgehensweise beeinflußt. In der Literatur finden sich unterschiedliche Vorschläge zur Gliederung der Vorgehensweise, wobei im folgenden auf eine Unterteilung nach Green und Srinivasan[58] zurückgegriffen wird (vgl. **Abb. 42**).

Zunächst erfolgt eine **Festlegung der Attribute bzw. Eigenschaften und deren Ausprägungen**[59]. Die durch die Conjoint-Analyse ermittelten Teilnutzenwerte beziehen sich auf eben diese Eigenschaftsausprägungen. Daher müssen die gewählten Eigenschaften Einfluß auf die Präferenzentscheidung der Konsumenten haben. Darüber hinaus hat eine Beschränkung auf ein bestimmtes Maß an Eigenschaften und Eigenschaftsausprägungen zu erfolgen, um einen sinnvollen Einsatz der Conjoint-Analyse zu gewährleisten[60].

Zur Auffindung für die Präferenzbildung wichtiger Eigenschaften können unterschiedliche Techniken eingesetzt werden61. Die einfachste Möglichkeit besteht darin, die Eigenschaften den Leistungsbeschreibungen oder Prospekten von Anbietern der zu untersuchenden Leistungsbündel zu entnehmen.

---

57 Vgl. Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., Weiber, R., Multivariate Analysemethoden, a.a.O., S. 499.

58 Vgl. Green, P.E., Srinivasan, V., Conjoint Analysis in Consumer Research, a.a.O., S. 105. Zu einer ähnlichen Unterteilung vgl. Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., Weiber, R., Multivariate Analysemethoden, a.a.O., S. 502.

59 Die Begriffe Eigenschaften und Eigenschaftsausprägungen werden im folgenden synonym zu den Begriffen Attribute und Attributausprägungen sowie den Begriffen Merkmale und Merkmalausprägungen verwendet.

60 Vgl. Schweikl, H., Computergestützte Präferenzanalyse mit individuell wichtigen Produktmerkmalen, Berlin 1985, S. 92.

61 Vgl. Schweikl, H., Computergestützte Präferenzanalyse mit individuell wichtigen Produktmerkmalen, a.a.O., S. 92 ff.

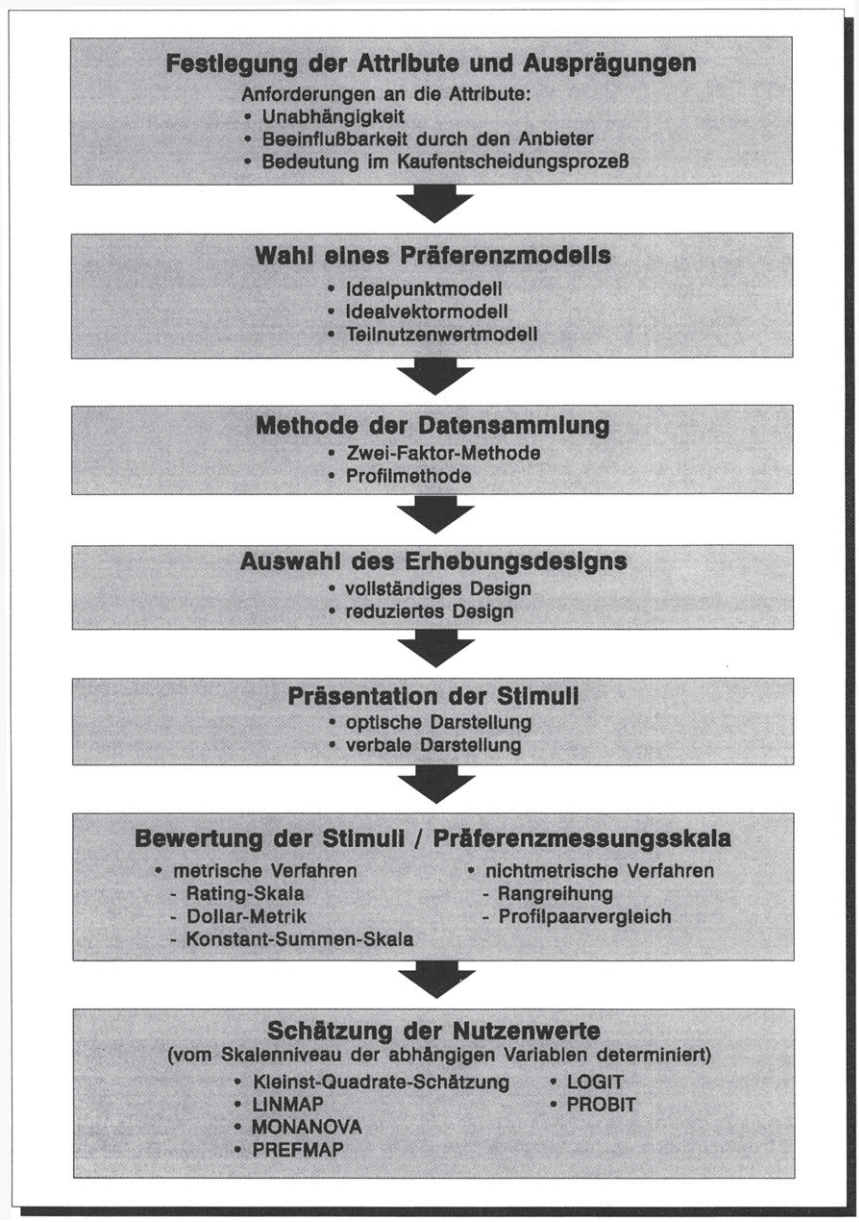

Abb. 42: Ablaufplan der Conjoint-Analyse

Darüber hinaus können Testberichte entsprechender Fachzeitschriften oder Expertenurteile herangezogen werden. Schließlich ist auch der Einsatz verschiedener Verfahren der Einbeziehung von Konsumentenurteilen im Rahmen dieses Teilschrittes der Conjoint-Analyse sinnvoll. Zu diesen Verfahren zählen die bereits in Kap. 3.1 vorgestellten Methoden der direkten Abfrage von Akzeptanzurteilen, das Elicitation-Measure-Verfahren und der Informationssuchmessung[62]. Bei der Bewertung von innovativen Value-Added Services ergeben sich die Eigenschaften und Eigenschaftsausprägungen aus dem Generierungsprozeß. Die Eigenschaften müssen dabei folgenden Anforderungen genügen[63]:

- Die Eigenschaften müssen von Relevanz für die Gesamtnutzenbewertung und damit für den Kaufentscheidungsprozeß der Konsumenten sein.

- Die Eigenschaften und deren Ausprägungen müssen durch den Anbieter des Leistungsbündels realisierbar sein, da sonst die Ergebnisse der Conjoint-Analyse nicht für den Gestaltungsprozeß dieses Leistungsbündels einsetzbar sind.

- Die Eigenschaften sollen unabhängig voneinander sein. Der durch die befragten Konsumenten empfundene Nutzen hinsichtlich einer Eigenschaftsausprägung darf demnach nicht durch die Ausprägung anderer Eigenschaften beeinflußt werden.

In einem zweiten Schritt wird die **Wahl eines Präferenzmodelles** vorgenommen, welches wiederum Einfluß auf die Ergebnisse der Conjoint-Analyse hat[64]. Die Gesamtnutzenbewertung eines Leistungsbündels mit verschiedenen Attributen und Attributausprägungen ergibt sich aus der Bewertung der einzelnen Attributausprägungen. Dabei kann von der Annahme ausgegangen werden, daß ein Leistungsbündel als Vektor der vom Befragten subjektiv wahrgenommenen Attributausprägungen dargestellt werden kann. Diese Annahme stellt die Grundlage von multiattributiven Präferenzmodellen dar, wobei ein Idealvektormodell, ein Idealpunktmodell und ein Teilnutzenwertmodell unterschieden werden können (vgl. **Abb. 43**)[65].

---

62 Dies gilt insbesondere vor dem Hintergrund der im Vergleich zur Conjoint-Analyse mit weniger Aufwand verbundenen Erhebung der Daten. Zu weiteren Verfahren vgl. Schweikl, H., Computergestützte Präferenzanalyse mit individuell wichtigen Produktmerkmalen, a.a.O., S. 93 f.

63 Vgl. Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., Weiber, R., Multivariate Analysemethoden, a.a.O., S. 503 f.

64 Vgl. hierzu und zu den folgenden Ausführungen: Green, P.E., Srinivasan, V., Conjoint Analysis in Consumer Research, a.a.O., S. 105 ff.

65 Vgl. zu den genannten Modellen: Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., Weiber, R., Multivariate Analysemethoden, a.a.O., S. 470 ff.

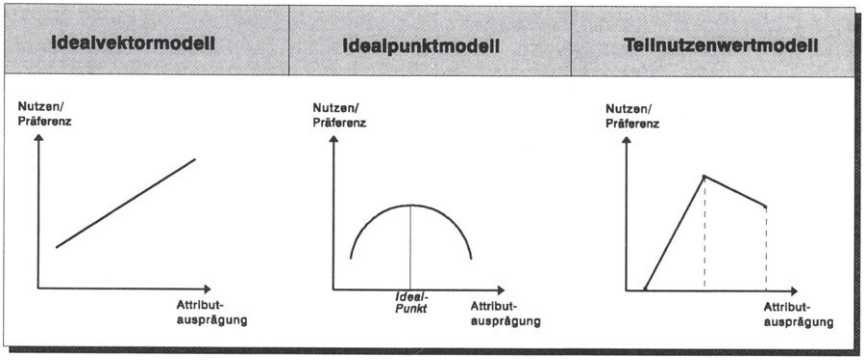

Abb. 43: Alternative Nutzen/Präferenz-Modelle

Das Idealvektormodell unterstellt dabei eine proportionale Nutzenänderung in Abhängigkeit von der Änderung der Attributausprägung[66]. Demgegenüber ergibt sich beim Idealpunktmodell aus jeder Abweichung vom Idealpunkt eine Verschlechterung der Nutzeneinschätzung[67]. Das Teilnutzenwertmodell schließlich findet die häufigste Anwendung im Rahmen von Conjoint-Analysen, da es auch bei nicht metrisch skalierten Daten eingesetzt werden kann. Jeder Eigenschaftsausprägung wird ein Teilnutzenwert zugewiesen, wobei den nicht-definierten Ausprägungsstufen mittels linearer Interpolation entsprechende Nutzenwerte zugewiesen werden können, wenn metrisch-skalierte Eigenschaften vorliegen.

Die ermittelten Teilnutzenwerte werden im weiteren Verlauf der Conjoint-Analyse zu Gesamtnutzenwerten verdichtet, wobei fast ausschließlich eine additive Verknüpfung vorgenommen wird[68]. Die Wahl des Präferenzmodelles sowie der Verknüpfungsart hängt dabei entscheidend von der Art der Datenerhebung ab[69]. Die

---

66 Wenn von speziellen Effekten wie den in der Mikroökonomie diskutierten Snob- und Veblen-Effekten abgesehen wird, kann der Preis eines Leistungsbündels als Beispiel herangezogen werden. Vgl. zu den genannten Effekten: Schumann, J., Grundzüge der mikroökonomischen Theorie, 4. Aufl., Berlin u.a. 1984, S. 55 ff.

67 Als Beispiel kann hier die Oktanzahl von Benzin für bestimmte Fahrzeugklassen herangezogen werden.

68 Zu weiteren Verknüpfungsregeln vgl. Schweikl, H., Computergestützte Präferenzanalyse mit individuell wichtigen Produktmerkmalen, a.a.O.. S. 30 f.

69 Vgl. Simon, H., Preismanagement, a.a.O., S. 335.

Mehrzahl derartiger Untersuchungen greift in diesem Zusammenhang auf ein additives Teilnutzenwertmodell zurück[70].

Bei der Durchführung von Conjoint-Analysen stehen dem Anwender verschiedene **Methoden der Datensammlung** zu Verfügung. Die Datensammlung erfordert dabei zunächst die Festlegung eines Datengewinnungsverfahrens. Hier kann der Anwender zwischen zwei grundlegenden Verfahren auswählen. Zum einen ist dies die Zwei-Faktor-Methode ("trade-off-approach"), zum anderen die Profilmethode ("full-profile approach").

Bei der Zwei-Faktor-Methode wird ein Stimulus, der den Befragten zur Beurteilung vorgelegt wird, aus jeweils zwei Eigenschaften gebildet. Diese Vorgehensweise wird für alle möglichen Kombinationen von Eigenschaftsausprägungen durchgeführt, so daß jeweils eine Trade-Off-Matrix entsteht[71]. Die Zahl der Stimuli in den jeweiligen Trade-Off-Matrizen ist wiederum abhängig von der Zahl der Attributausprägungen der jeweiligen zwei Attribute.

Bei der Profilmethode wird ein Stimulus aus der Kombination jeweils einer Attributausprägung für alle zu betrachtenden Attribute gebildet. Der Profilmethode kommt bei der Durchführung von Conjoint-Analysen eine weit höhere Bedeutung als die Zwei-Faktor-Methode zu. Den Untersuchungen von Wittink und Cattin zufolge hat sich der Einsatz der Verfahren in den letzten Jahren immer deutlicher in Richtung der Profilmethode verschoben. Während sich der Einsatz der beiden Methoden im Zeitraum von 1971-1980 noch etwa die Waage hielt, so fand der Profil-Ansatz zwischen 1982 und 1985 eine zehnmal höhere Anwendung[72]. Dies liegt in den Nachteilen der Zwei-Faktor-Methode begründet. Zu diesen Nachteilen zählen[73]:

- Die Bewertung von nur jeweils zwei Attributen ist realitätsferner als die Beurteilung eines vollständigen Leistungsbündels. Nur bei Beurteilung eines

---

70 Vgl. Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., Weiber, R., Multivariate Analysemethoden, a.a.O., S. 512.

71 Mittels dieser Vorgehensweise ergibt sich bei n verschiedenen Eigenschaften eine Gesamtzahl von Trade-Off-Matrizen in Höhe von n über 2.

72 Vgl. Wittink, D.R., Cattin, P., Commercial Use of Conjoint Analysis, a.a.O., S. 92 ff.

73 Vgl. Green, P.E., Srinivasan, V., Conjoint Analysis in Consumer Research, a.a.O., S. 106; Schweikl, H., Computergestützte Präferenzanalyse mit individuell wichtigen Produktmerkmalen, a.a.O., S. 48; Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., Weiber, R., Multivariate Analysemethoden, a.a.O., S. 507.

vollständigen Leistungsbündels wird der in Kap. 4.2 des Teils B dieser Arbeit dargestellte Kaufverhaltensprozeß wirklichkeitsnah simuliert.

- Die Einhaltung der bei ausschließlicher Betrachtung von zwei Attributen notwendige ceteris-paribus-Bedingung durch die Befragten erscheint fragwürdig. Dies gilt insbesondere, wenn z.B. aufgrund technischer Gegebenheiten Attribute miteinander korrelieren. Zudem fällt den Befragten eine Abstraktion vom Attribut Preis, sofern es in der Befragung enthalten, aber nicht Element der aktuell zu beurteilenden zwei Faktoren ist, mitunter schwer.

- In Abhängigkeit von der Zahl der Attribute und deren Ausprägungen entsteht eine mitunter hohe Zahl von Stimuli, was zu einer Übermüdung der Befragten führen kann und die Gefahr in sich birgt, daß diese über bestimmte Antwortmuster die Befragung verkürzen wollen.

Darüber hinaus zeichnet sich der Profilansatz durch die Möglichkeit der Erhebung von Gesamtnutzenurteilen aus, die mittels der weiteren Schritte der Conjoint-Analyse in Kaufwahrscheinlichkeiten überführt werden können. Derartige Aussagen sind insbesondere bei Entscheidungen hinsichtlich der Markteinführung neuer Leistungsbestandteile (Attribute oder Attributausprägungen) hilfreich[74].

Neben der Datengewinnungsmethode muß die Art der Datensammlung festgelegt werden. Den Untersuchungen von Wittink und Cattin zufolge zeigte sich für den Zeitraum von 1981 bis 1985 eine deutliche Dominanz des persönlichen Interviews (64%). Neben dieser Art der Datensammlung wurden interaktive Computerverfahren (12%), Befragungen über den Postweg (9%), telefonische Interviews (8%) sowie Mischformen eingesetzt[75].

Als nächster Schritt im Rahmen der Durchführung einer Conjoint-Analyse, der eng mit der Methode der Datensammlung verbunden ist, erfolgt die **Auswahl des Erhebungsdesigns**[76].

---

74 Vgl. Green, P.E., Srinivasan, V., Conjoint Analysis in Marketing: New Developments with Implications for Research and Practice, in: JoM, October 1990, S. 6.

75 Vgl. Wittink, D.R., Cattin, P., Commercial Use of Conjoint Analysis, a.a.O., S. 92 ff.

76 Aufgrund der Vorteile der Profilmethode wird eine Beschränkung der Darstellung auf entsprechende Designs vorgenommen. Eine ausführliche Darstellung der Vorgehensweise erfolgt in Kap. 5.31 anhand des dort gewählten Beispiels.

Die Konstruktion der Stimuli erfolgt üblicherweise mittels eines faktoriellen Designs, wobei hier die Wahl zwischen einem vollständigen und einem reduzierten Design besteht[77].

Ein vollständiges Design kombiniert alle Ausprägungen einer Eigenschaft mit den Ausprägungen aller anderen Eigenschaften (Attribute). Mit steigender Zahl der Attribute und/oder deren Ausprägungen steigt die Anzahl der zu bewertenden Stimuli stark an[78]. Aus diesem Grund wird bei einer großen Anzahl von Attributen und/oder Attributausprägungen vielfach auf ein reduziertes Design zurückgegriffen. Das reduzierte Design beschränkt sich auf eine geringere Zahl an Stimuli als das vollständige Design, wobei durch Verwendung von sogenannten fraktionierten faktoriellen Designs die Repräsentativität der Teilmenge gewährleistet werden kann[79].

Als nächster Schritt erfolgt die Festlegung der Form der **Präsentation der Stimuli**. Hier besteht zum einen die Möglichkeit der verbalen Beschreibung der Stimuli. Alle Attribute und Attributausprägungen werden hier lediglich verbal beschrieben. Daneben besteht die Möglichkeit der optischen Präsentation von Stimuli, die in den letzten Jahren steigende Verwendung fand[80]. Durch Steigerung des Realitätsbezugs von Stimuli im Rahmen einer optischen Darstellung kann zudem das Interesse der befragten Personen intensiviert werden[81]. Die Präsentationsform hängt neben diesen Erwägungen insbesondere von der Art der einbezogenen Attribute und Attributausprägungen ab[82].

Weiterhin muß sich der Anwender einer Conjoint-Analyse zwischen bestimmten **Formen der Bewertung von Stimuli** bzw. Formen der **Präferenzmessung** ent-

---

77 Vgl. Schweikl, H., Computergestützte Präferenzanalyse mit individuell wichtigen Produktmerkmalen, a.a.O., S. 48 ff.

78 Bei einer Untersuchung mit fünf Eigenschaften mit jeweils 3 Ausprägungen ergeben sich beispielsweise 243 Stimuli.

79 Eine Darstellung dieser Vorgehensweise erfolgt in den Kapiteln 5.31 und 5.41 im Rahmen der dort durchgeführten Conjoint-Analysen.

80 Vgl. Green, P.E., Srinivasan, V., Conjoint Analysis in Marketing, a.a.O., S. 7.

81 Vgl. Green, P.E., Srinivasan, V., Conjoint Analysis in Consumer Research, a.a.O., S. 111.

82 In diesem Zusammenhang ist zu beachten, daß eine bildliche Präsentation von Dienstleistungen und damit von Value-Added Services aufgrund ihrer Besonderheiten mit erheblichen Schwierigkeiten verbunden ist. Vgl. zu Problemen bei der Visualisierung von Dienstleistungen Meffert, H., Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing, a.a.O., S. 290 f.

scheiden. Die verschiedenen Alternativen im Rahmen der Festlegung einer Präferenzmessungsskala können grob in metrische und nichtmetrische unterschieden werden[83].

Zu den nichtmetrischen Bewertungsmöglichkeiten zählt die Rangreihung sowie die paarweise Bewertung. Bei Anwendung der Rangreihung sind die vorgelegten Stimuli vom Befragten in eine vollständige Rangordnung gemäß seiner subjektiven Präferenz zu bringen. Damit liegt eine ordinale Bewertung vor[84].

Für die befragten Personen einfacher bewertbar ist eine paarweise Darbietung der Stimuli, da lediglich zwei Stimuli miteinander zu vergleichen sind[85]. Allerdings entsteht durch diese Vorgehensweise ein höherer Bewertungsaufwand[86]. Die Präferenzwerte liegen wiederum in ordinaler Form vor.

Demgegenüber kann auch eine Präferenzmessung mittels einer metrischen Skala vorgenommen werden. Die Präferenzwerte sind vom Befragten in diesem Fall zumeist über eine Ratingskala für jedes Beurteilungsobjekt anzugeben. Neben diesem für die Bewertung sämtlicher Stimuli geeigneten Einsatz von metrischen Skalen wird ein Einsatz solcher Skalen in der Literatur auch für eine paarweise Bewertung von Stimuli vorgeschlagen. So kann auf einer Ratingskala die "Bevorzugungsstärke" hinsichtlich eines der beiden vorgelegten Stimuli erhoben werden. Weiterhin können die "dollar-metric"[87] oder eine "Konstantsummenskala"[88] eingesetzt werden.

---

83 Vgl. Green, P.E., Srinivasan, V., Conjoint Analysis in Consumer Research, a.a.O., S. 111. Darüber hinaus kann nach der Anzahl der gleichzeitig vorgelegten Testobjekte unterschieden werden. Vgl. zu einer derartigen Unterscheidung: Schweikl, H., Computergestützte Präferenzanalyse mit individuell wichtigen Produktmerkmalen, a.a.O., S. 54 ff.

84 Beispielsweise zieht ein Befragter Leistungsbündel A gegenüber Leistungsbündel B vor. Dieses wiederum wird gegenüber Leistungsbündel C präferiert.

85 Denkbar ist allerdings auch, daß der Befragte zur Erstellung einer vollständigen Rangfolge ähnlich vorgeht und jeweils zwei Stimuli miteinander vergleicht.

86 Liegen beispielsweise 9 Testobjekte vor, so muß der Befragte [n (n -1)]:2=36 Paarvergleiche durchführen.

87 Hier handelt es sich um die Angabe der Präferenzstärke in Form eines akzeptierten Preisunterschiedes. Vgl. Pessemier, E.A., Burger, P., Teach, R., Tigert, D., Using Laboratory Brand Preference Scales to Predict Consumer Brand Purchase, in: MS, Heft 6, 1971, S. 372. Allerdings ist diese Skala bisher vergleichsweise selten im Rahmen von Conjoint-Analysen eingesetzt worden. Vgl. zu einer derartigen Vorgehensweise: Sheluga, D.A., Jaccard, J., Jacoby, J., Preference, Search and Choice: An Integrative Approach, in: JoCR, 1979, S. 166 ff.

Insgesamt hat der Einsatz von Rating-Skalen im Zeitablauf eine stärkere Bedeutung erhalten. Wurde die Rangreihung zwischen 1971 und 1980 noch bevorzugt verwendet, so nahm sie zwischen 1981 und 1985 nur die zweite Stelle ein. Die anderen genannten Fragen haben eine vergleichsweise geringe Bedeutung bei der Durchführung von Conjoint-Analysen[89]. Dieser Umstand liegt im nur vermeintlich stärkeren Informationsgehalt der metrischen Präferenzmessung begründet, wobei bezweifelt wird, ob die Befragten überhaupt mehr als nur ordinale Einschätzungen abgeben können[90].

Im Anschluß an die Datenerhebung erfolgt die **Schätzung der Teilnutzenwerte**, welche die Grundlage jeder weiteren Analyse darstellen. Dementsprechend kommt dem verwendeten Schätzverfahren eine entscheidende Bedeutung zu. Die Wahl des Schätzverfahrens ist dabei abhängig von der in den vorangegangenen Schritten gewählten Vorgehensweise, wie z.B. dem zur Verfügung stehenden Datenmaterial oder dem unterstellten Präferenzmodell. Insgesamt können drei Klassen von Methoden unterschieden werden:

- Methoden, die ordinales Skalenniveau der abhängigen Variablen unterstellen,
- Methoden, die eine intervallskalierte abhängige Variable unterstellen und
- Methoden, die auf paarweise Datenerhebungen zurückgreifen.

In die Klasse der ordinalen Skala fallen die Verfahren MONANOVA[91], PREFMAP[92], Johnsons nichtmetrische Trade-off-Prozedur[93] sowie LINMAP[94]. Intervallskalierte

---

88 Hier werden die Befragten aufgefordert, eine konstante Summe (z.B. 100 Punkte) entsprechend ihren Präferenzen auf die beiden Alternativen zu verteilen. Vgl. Hauser, J.R., Shugan, S.M., Intensity Measures of Consumer Preference, in: Operations Research, 1980, S. 280.

89 Vgl. Wittink, D.R., Cattin, P., Commercial Use of Conjoint Analysis, a.a.O., S. 92.

90 Vgl. Fendick, I., A User's Guide to Conjoint Measurement in Marketing, in: EJoM, Vol. 12, 1978, S. 203.

91 Vgl. Kruskal, J.B., Analysis of Factorial Experiments by Estimating Monotone Transformations of Data, in: Journal of the Royal Statistical Society, Series B, 1965, S. 251 ff.

92 Vgl. Carrol, J.D., Individual Differences and Multidimensional Scaling, in: Theory and Applications in Behavioral Science, Vol. 1, Hrsg.: Shepard, R.N. et al., New York 1972, S. 105 ff.

93 Vgl. Johnson, R.M., A Simple Method for Pairwise Monotone Regression, in: Psychometrika, Vol. 40, Heft 2, 1975, S. 163 ff.

94 Vgl. Srinivasan, V., Shocker, A.D., Linear Programming Techniques for Multidimensional Analysis of Preference, in: Psychometrika, Vol. 38, Heft 3, 1973, S. 337 ff.; Srinivasan, V., Shocker,

Präferenzmessung wird gängigerweise mit Hilfe der Kleinst-Quadrate-Schätzung[95] durchgeführt, während bei Vorliegen von Paarvergleichsurteilen die Verfahren LOGIT[96] und PROBIT[97] angewendet werden.

Eines der grundsätzlichen Probleme, welches sich bei Anwendung der unterschiedlichen Methoden der Conjoint-Analyse ergibt, ist die hierfür erforderliche Datensammlung. Werden beispielsweise Leistungsbündel mit vielen Eigenschaften und Eigenschaftsausprägungen untersucht, sind die Befragten möglicherweise überfordert. Zur Vermeidung einer solchen Überforderung bietet sich eine Reduzierung des Erhebungsdesigns an, was aber zu Lücken im Rahmen der Teilnutzenermittlung führen kann.

Vor diesem Hintergrund versuchen **neue Formen der Conjoint-Analyse** die Komplexität des Datensammlungsprozesses zu reduzieren, indem sie den dekompositionellen Conjoint-Ansatz mit einem kompositionellen Nutzenschätzungsmodell kombinieren. Zu den in der Praxis angewendeten Verfahren, denen eine solche Vorgehensweise zugrunde liegt, zählen die "hybride Conjoint-Analyse" und die "adaptive Conjoint-Analyse (ACA)".
Hybride Modelle benötigen selbsterklärte Nutzendaten, um vor der Durchführung der Profilbewertung sowohl Wunschvorstellungswerte der Eigenschaftsausprägungen als auch subjektive Wichtigkeiten aller Merkmale explizit von der Auskunftsperson zu erhalten[98].

Bei dem 1987 von Sawtooth Software entwickelten ACA-Ansatz handelt es sich um ein interaktives Computerprogramm, welches innerhalb des selbsterklärten Nutzen-

---

A.D., Estimating the Weights for Multiple Attributes in an Composite Criterion Using Pairwise Judgements, in: Psychometrika, Vol. 38, Heft 3, 1973, S. 473 ff.; Srinivasan, V., Shocker, A.D., LINMAP IV, in: JoMR, Vol. 19, November 1982, S. 601 f.; Shocker, A.D., Srinivasan, V., LINMAP (Version IV/PC), A Program for Conjoint Analysis, Manual, Bretton-Clark Software, o.O. 1989

95 Die von Wittink und Cattin durchgeführten Untersuchungen zeigen, daß die Kleinst-Quadrate Schätzung das in der Praxis am häufigsten verwendete Verfahren darstellt. Vgl. Wittink, D.R., Cattin, P., Commercial Use of Conjoint Analysis, a.a.O., S. 91 ff.

96 Vgl. McFadden, D., Quantal Choice Analysis: A Survey, in: Annals of Economic and Social Measurement, 1976, S. 105 ff.

97 Vgl. Goldberger, A.S., Econometric Theory, New York 1964.

98 Vgl. Green, P.E., Goldberg, S.M., Montemayor, M., A Hybrid Utility Estimation Model For Conjoint Analysis, in: JoM, Vol. 45, Winter 1981, S. 34; Green, P.E., Srinivasan, V., Conjoint Analysis in Marketing, a.a.O., S. 10.

schätzungsprozesses die für den Befragten wichtigen Eigenschaften identifiziert. Spätere Parameteranpassungen durch die Kleinst-Quadrate-Schätzung werden beim ACA-Ansatz im Gegensatz zum hybriden Verfahren nicht für das gesamte Modell durchgeführt, sondern nur für die selbsterklärten Teilnutzenwerte auf Individualebene angewendet[99].

Beide Methoden sind besonders dann zu empfehlen, wenn die Profilbewertung aufgrund einer zu großen Anzahl von Eigenschaften und/oder Eigenschaftsausprägungen ungeeignet ist. Die Qualität der Ergebnisse des ACA-Verfahrens wird allerdings sehr unterschiedlich beurteilt[100].
Aufbauend auf der vorgenommen Darstellung von Methodik und Vorgehensweise der Conjoint-Analyse ergeben sich verschiedene Einsatzmöglichkeiten[101] im Rahmen der Bewertung von Value-Added Services.

5.2 Anwendungsmöglichkeiten der Conjoint-Analyse im Bereich Value-Added Services

Mittels der Conjoint-Analyse können folgende Zielsetzungen verfolgt werden[102]:

- Ermittlung von Teilnutzenwerten und Preisbereitschaften zur optimalen Gestaltung von Leistungsbündeln
- Ermittlung von Benefit-Segmenten

---

99 Vgl. Green, P.E., Srinivasan, V., Conjoint Analysis in Marketing, a.a.O., S. 11.

100 Vgl. Green, P.E., Srinivasan, V., Conjoint Analysis in Marketing, a.a.O., S. 11; Green, P.E., Krieger, A.M., Agarwal, M.J., Adaptive Conjoint Analysis: Some Caveats and Suggestions, in: JoMR, Vol. 28, May 1991, S. 215 ff.; Johnson, R.M., Comments on Adaptive Conjoint Analysis: Some Caveats and Suggestions, in: JoMR, Vol. 28, May 1991, S. 223 ff.

101 Eine Übersicht von 124 in der Praxis durchgeführten Conjoint-Analysen hinsichtlich Untersuchungsziel, untersuchter Branche und den im Rahmen dieses Kapitels beschriebenen Ausgestaltungsformen findet sich bei Schubert, B., Entwicklung von Konzepten für Produktinnovationen mittels Conjoint-Analyse, Stuttgart 1991, S. 306 ff.

102 Vgl. Theuerkauf, I., Kundennutzenmessung mit Conjoint, a.a.O., S. 1179 f.; Wittink, D.R., Cattin, P., Commercial Use of Conjoint Analysis, a.a.O., S. 91 ff.; Bojamic, D.C., Calantone, R.J., A Contribution Approach to Price Bundling in Tourism, in: Annals of Tourism Research, Heft 4, 1990, S. 528 ff.; Green, P.E., Krieger, A.M., Segmenting Markets With Conjoint Analysis, in: JoM, Vol. 55, October 1991, S. 20 ff.; Balderjahn, I., Der Einsatz der Conjoint-Analyse zur empirischen Bestimmung von Preisresponsefunktionen, a.a.O., S. 12; Büschgen, J., Conjoint-Analyse: Methodische Grundlagen und Anwendungen in der Marktforschungspraxis, in: Marktforschung, Hrsg.: Tomczak, T., Reinecke, S., St. Gallen 1994, S. 80 ff.

- Ermittlung von Preis-Absatz-Funktionen und Durchführung von Marktsimulationen
- Ableitung von Empfehlungen zur Preisbündelung

5.21 Ermittlung von Merkmalswichtigkeiten

Das Kernziel der Conjoint-Analyse besteht in der Ermittlung von Merkmalswichtigkeiten sowie den zugrundeliegenden Teilnutzenwerten der Merkmalsausprägungen. Sind die Nutzenbeiträge einzelner Elemente eines Leistungsbündels bekannt, so kann der Anbieter Entscheidungen über Veränderungen des aktuellen Leistungsbündels treffen. Somit besteht ein expliziter Bezug der Ergebnisse von Conjoint-Analysen zu dem in Kap. 4.2 des Teils B dieser Arbeit vorgestellten value-added-spezifischen Kaufverhaltensmodell. Generell bestehen auch andere marktforscherische Möglichkeiten zur Ermittlung der Erfolgswahrscheinlichkeiten bestimmter Leistungselemente. Allerdings kann die eindeutige Ermittlung der Teilnutzenwerte und damit der Konsumentenpräferenzen hinsichtlich einzelner Eigenschaftsausprägungen sowie ganzer Leistungsbündel als eindeutiger Vorteil der Conjoint-Analyse betrachtet werden. Gleichzeitig kann durch die Gestaltung der Erhebung eine realitätsnahe Situation geschaffen werden[103].
Besonderen Aussagewert haben die ermittelten Teilnutzenwerte, wenn eines der im Rahmen der Conjoint-Analyse abgefragten Attribute der Preis ist. In diesem Zusammenhang bietet es sich auch aus Gründen der Veranschaulichung an, die Teilnutzen der sonstigen Merkmale in Geldbeträgen darzustellen[104]. Eine derartige Vorgehensweise erscheint aber nur dann sinnvoll, wenn alle kaufentscheidenden Attribute durch die Stimuli wiedergegeben werden. Es ergeben sich eindeutige Hinweise für die Ausgestaltung der Preispolitik hinsichtlich der untersuchten Leistungselemente. Allerdings ist zu betonen, daß es sich hier zunächst um Durchschnittswerte handelt und somit durch eine Segmentierung die Aussagekraft der Ergebnisse erhöht werden kann.

---

103 Vgl. zu dieser Einschätzung der Conjoint-Analyse: Rao, V.R., Conjoint Measurement in Marketing Analysis, a.a.O., S. 257 ff.; Green, P.E., Krieger, A.M., Zelnio, R.N., A Componential Segmentation Model with Optimal Product Design Features, in: Decision Science Journal, Heft 2, 1989, S. 221 ff.; Vriens, M., Solving Marketing Problems With Conjoint Analysis, in: Quantitative Methods in Marketing, Hrsg.: Hooley, G.J., Hussey, M.K., London 1994, S. 37 ff.

104 Vgl. zu einer derartigen Vorgehensweise: Böcker, F., Präferenzforschung als Mittel marktorientierter Unternehmensführung, a.a.O., S. 544 ff.; Theuerkauf, I., Kundennutzenmessung mit Conjoint, a.a.O., S. 1183.

Die Grenzen der Conjoint-Analyse liegen in der Beurteilungsfähigkeit der Befragten hinsichtlich der einzelnen Attribute. Wird beispielsweise ein Value-Added Service als eines der Attribute eines Leistungsbündels im Rahmen einer Conjoint-Analyse verwendet, sind nur dann sinnvolle Ergebnisse zu erwarten, wenn die Befragten eine Vorstellung hinsichtlich dieses Services haben. Handelt es sich bei diesem Service beispielsweise um eine diskontinuierliche Innovation[105], so sind den Befragten vor der Präsentation der Stimuli genaue Informationen über die Ausgestaltung dieses Value-Added Service zu geben, um eine subjektive Nutzen- und Präferenzeinschätzung zu ermöglichen. Zudem stellt die Auswahl der Stimuli durch den Verfahrensanwender einen erfolgskritischen Faktor der Conjoint-Analyse dar.

Die Conjoint-Analyse kann auf verschiedenen der vorgestellten Aggregationsebenen vorgenommen werden und damit verschiedene Bezugsobjekte betreffen. Zum einen können ein oder mehrere Value-Added Services als Attribute eines Leistungsbündels abgefragt werden. Das Leistungsbündel besteht dann aus der Primärleistung der untersuchenden Unternehmung, das durch ein oder mehrere Attribute abgedeckt wird, dem Preis für das Leistungsbündel sowie einem oder mehreren Value-Added Services. In diesem Zusammenhang kann der Nutzenbeitrag der Value-Added Services zur Primärleistung und damit dessen Profilierungsbeitrag ermittelt werden.

Zum anderen kann ein Value-Added Service selbst das Objekt einer Conjoint-Analyse darstellen. Das von den Befragten zu beurteilende Leistungsbündel besteht dann aus dem eigentlichen Value-Added Service, wobei die Attribute sich neben dem Preis auf verschiedene Ausgestaltungsoptionen des Services beziehen. Darüber hinaus ist denkbar, daß weitere an den betrachteten Value-Added Service anknüpfende Services als Attribute in die Conjoint-Analyse aufgenommen werden[106]. Mittels einer solchen Vorgehensweise kann die untersuchende Unternehmung Hinweise auf eine optimale Gestaltung der Value-Added Services erhalten.

Zur Ableitung umfassender Gestaltungshinweise des unternehmerischen Leistungsprogramms bietet es sich an, die beiden genannten Vorgehensweisen zu

---

105 Vgl. zum Begriff der diskontinuierlichen Innovation: Robertson, T.S., The Process of Innovation and the Diffusion of Innovation, a.a.O., S. 14 ff; Laakmann, K., Innovations-Marketing, a.a.O., S. 94.

106 In diesem Zusammenhang entstehen die bereits diskutierten Serviceketten.

verbinden. Damit stellt sich aber ein Reihenfolgeproblem. Denkbar sind drei verschiedene Vorgehensweisen:

Zum einen kann zunächst eine Conjoint-Analyse auf Ebene des Value-Added Services durchgeführt werden. Die sich aus dieser Analyse ergebende Leistungskonstellation kann dann als Attribut in eine Conjoint-Analyse aufgenommen werden, die auch die Primärleistung enthält. Die Attributausprägungen wären dann "im Leistungsbündel enthalten" bzw. "nicht im Leistungsbündel enthalten". Damit stellt sich aber das Problem, für welchen Value-Added Service die anfängliche Untersuchung durchgeführt werden soll. Zudem besteht bei dieser Vorgehensweise das Problem, daß schon konkrete Leistungsmerkmale des Value-Added Service vorgegeben sind und damit kein trade-off zwischen einzelnen Leistungsmerkmalen des Value-Added Services und den weiteren Leistungsmerkmalen der Primärleistung besteht.

Die zweite Möglichkeit ist sicherlich die theoretisch fundierteste Lösung. Es wird eine umfassende Conjoint-Analyse durchgeführt, in dem neben Ausgestaltungsmöglichkeiten der Primärleistung und Preis des untersuchten Leistungsbündels auch mehrere Value-Added Services als Attribute enthalten sein können, wobei die Attributausprägungen die Gestaltungsparamater der Value-Added Services wiedergeben. Eine derartige Vorgehensweise führt aber aufgrund der Zahl der Attribute und Attributausprägungen zu einer hohen Komplexität der Befragung, die im Zweifel nur schwer durchführbar ist. In der Literatur werden zwar verschiedene Verfahren diskutiert, um die bei derartigen Befragungen entstehende Komplexität zu begrenzen. So kann mittels bestimmter Programmpakete (z.B. Bridger von Bretton-Clark) eine Aufspaltung der Befragung vorgenommen werden. In diesem Zusammenhang wird jedem Befragten nur ein Teil der Stimuli vorgelegt. Allerdings können die Ergebnisse der Conjoint-Analyse dann nicht mehr zu einer sinnvollen Marktsegmentierung verwendet werden[107]. Weiterhin besteht die Möglichkeit des Einsatzes der beschriebenen neueren Formen der Conjoint-Analyse. Aufgrund von Vergleichen zwischen Ergebnissen der Profilmethode und des Hybrid-Verfahrens erscheint letzteres Verfahren aber weniger geeignet zu sein[108].

---

107 Vgl. Bretton-Clark (Hrsg.), Bridger, Manual, o.O., 1988, S. 11 ff.

108 Vgl. Green, P.E., Hybrid Models for Conjoint Analysis: An Expository Review, in: JoMR, Vol. 21, May 1984, S. 155 ff.; Moore, W.L., Semenik, R.J., Measuring Preference With Hybrid Conjoint Analysis: The Impact of a Different Number of Attributes in the Master Design, in: JoBR, Vol. 16, 1988, S. 261 ff.; Green, P.E., Srinivasan, V., Conjoint Analysis in Marketing, a.a.O., S. 11.

Schließlich besteht die Möglichkeit einer Unterteilung der Befragung in zwei Conjoint-Analysen, wobei eine umgekehrte Reihenfolge gegenüber der ersten beschriebenen Variante verfolgt wird. Im Rahmen der ersten Analyse wird das Angebot des Value-Added Services im größtmöglichen Leistungsumfang als Attribut aufgenommen, wobei als Attributausprägungen lediglich "Angebot" und "kein Angebot" aufgenommen werden. Für die als wichtig ermittelten Value-Added Services kann darauf aufbauend jeweils eine folgende Conjoint-Analyse durchgeführt werden, wobei die zunächst als vorhanden dargestellten Elemente des Leistungsumfangs nun als disponibel bzw. als Attribute dargestellt werden können[109].

Die Aussagekraft jeder der genannten Vorgehensweisen hängt jeweils von der statistischen Güte der Ergebnisse ab. Zur Gütebeurteilung bieten sich die Kriterien Validität (Gültigkeit) und Reliabilität (Zuverlässigkeit) an. Während die Validität die Frage betrifft, ob ein Meßinstrument tatsächlich dasjenige Konstrukt mißt, welches der Untersucher zu messen wünscht, kann ein Meßinstrument als reliabel bezeichnet werden, wenn wiederholte Anwendungen zu gleichen Ergebnissen führen[110].

Zur Überprüfung der **Validität einer Conjoint-Analyse** können folgende Kriterien herangezogen werden[111]:

- Mit Hilfe der **internen Validität** wird die Anpassungsgüte des Verfahrens ausgedrückt. Hierbei wird versucht, durch die geschätzten Parameter die Inputdaten (Präferenzurteile) zu reproduzieren. Zur Messung der internen Validität dienen je nach Art der Daten z.B. die Rangkorrelationskoeffizienten von Pearson oder Spearman, der Stresswert, Johnsons Theta, Kendall's Tau oder aber bei Anwendung der Kleinst-Quadrate-Schätzung das Bestimmtheitsmaß R^2.

- Zur Beurteilung der **Prognosevalidität** wird häufig ein sogenanntes "hold-out-sample" herangezogen. Dieses Sample umfaßt mehrere Stimulibeschreibungen, die den Auskunftspersonen zusammen mit weiteren Profilen zur Bewertung vorgelegt werden, nicht aber zur Parameterschätzung verwandt werden. Mittels dieser zusätzlichen Beurteilungsobjekte kann anhand der Korrelation (z.B. Rang- oder Produkt-Moment-Korrelation) zwischen den eigentlichen Schätzer-

---

109 Eine solche Vorgehensweise liegt der conjoint-analytischen Untersuchung von Value-Added Services im Automobilbereich zugrunde. Vgl. dazu Kap. 5.41.

110 Vgl. Meffert, H., Marketingforschung und Käuferverhalten, a.a.O., S. 180.

111 Vgl. Green, P.E., Srinivasan, V., Conjoint Analysis in Consumer Research, a.a.O., S. 115 ff.; Hildebrandt, L., Kausalanalytische Validierung in der Marketingforschung, in: Marketing ZFP, Heft 1, 1984, S. 41 ff.; Schweikl, H., Computergestützte Präferenzanalyse mit individuell wichtigen Produktmerkmalen, a.a.O., S. 70 ff.; Green, P.E., Srinivasan, V., Conjoint Analysis in Marketing, a.a.O., S. 12 f.

gebnissen und den Resultaten der zusätzlichen Stimuli eine Validitätsbestimmung vorgenommen werden.

- Die **Inhaltsvalidität**, auch als Face-Validität oder Expertenvalidität bezeichnet, wird üblicherweise anhand der Plausibilität der gewonnenen Ergebnisse überprüft. Häufig werden für einige Eigenschaften a-priori Annahmen hinsichtlich der Ausprägungen getroffen. Verstoßen die Probanden gegen diese Erwartungen, so liegt eine Verletzung der Inhaltsvalidität vor.

Neben der Validität stellt die **Reliabilität** eine weiteres Kriterium zur Überprüfung der Güte von Conjoint-Analysen dar. Insgesamt können vier Typen der Reliabilität unterschieden werden[112]:

- Zur Überprüfung der **Reliabilität über einen Zeitraum** wird eine identische Conjoint-Analyse zu einem späteren Zeitraum wiederholt.

- Die **Reliabilität über verschiedene Eigenschaften** wird überprüft, indem Eigenschaften variiert werden oder aber gänzlich neue Eigenschaften zum Stimuli hinzugefügt werden.

- Mittels einer Variation der Stimuli (z.B. Anzahl) wird die Empfindlichkeit der ermittelten Teilnutzenwerte ermittelt um so die **Reliabilität über die Teststimuli** prüfen zu können.

- Zur Überprüfung der **Reliabilität über den Datensammlungsprozeß** werden die ermittelten Teilnutzenwerte auf ihre Empfindlichkeit gegenüber verschiedenen Formen der Datensammlung untersucht.

Zur Bestimmung der Reliabilität können entsprechend der Art der Beurteilungsaufgabe unterschiedliche Beurteilungsmaße Anwendung finden.

5.22 Ermittlung von Benefit-Segmenten

Neben der Ermittlung von Teilnutzenwerten, die ein konstitutives Element einer jeden Conjoint-Analyse darstellen, lassen sich auf diesen Ergebnissen aufbauend weitere Analyseschritte vornehmen. Zu diesen Schritten zählt eine Segmentierung des Marktes nach den Teilnutzenwerten.

---

112 Vgl. Reibstein, D., Bateson, J.E.G., Boulding, W., Conjoint Analysis Reliability: Empirical Findings, in: Journal of marketing Science, Vol. 7, Heft 3, 1988, S. 272; Green, P.E., Srinivasan, V., Conjoint Analysis in Marketing, a.a.O., S. 11.

Im Rahmen der Darstellung des Paradigmas von Value-Added Services wurde diskutiert[113], daß der Erfolg des Einsatzes dieser Services in hohem Maße von der Zielgruppenentsprechung abhängt. Neben serviceorientierten Kunden existieren zumeist auch solche, die im wesentlichen aufgrund von Preisaspekten ein "nacktes" Angebot der Primärleistung bevorzugen. Zudem ist der Wettbewerb im Bereich Value-Added Services bereits soweit fortgeschritten, daß bestimmte Branchen weitgehend identische Services anbieten, die aber von den Konsumenten sinnvollerweise nur einmal bezogen werden. Zu derartigen Services zählt beispielsweise das Angebot von Kreditkarten. Darüber hinaus wurde bereits erwähnt, daß bestimmte Value-Added Services einer betrachteten Unternehmung gleichzeitig die Primärleistung anderer Unternehmen darstellen[114]. Auch in diesem Fall besteht ein Substitutionswettbewerb, der Auswirkungen auf die Präferenzbildung der Konsumenten hat. Um derartige Faktoren berücksichtigen zu können, bietet sich eine auf den Ergebnissen der Conjoint-Analyse aufbauende Marktsegmentierung[115] an.

Nach der Veröffentlichung von Smith[116] im Jahre 1956 hat die Marktsegmentierung einen ständig steigenden Verbreitungsgrad erfahren[117] und zählt gegenwärtig zu den am meisten verwendeten Instrumenten des Marketing[118]. Da Marktsegmentierung neben der reinen Markterfassung auch die Marktbearbeitung umfaßt[119], erscheinen auf der Basis von Conjoint-Analysen durchgeführte Segmentierungen

---

113 Vgl. Kap. 2.31 des Teils B dieser Arbeit.

114 Als Beispiel können hier Versicherungen im Automobilbereich genannt werden.

115 "Unter Marktsegmentierung versteht man die Aufteilung des Gesamtmarktes in homogene Käufergruppen bzw. -segmente". Meffert, H., Marketing, a.a.O., S. 243.

116 Vgl. Smith, W., Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies, in: JoM, Vol. 21, July 1956, S. 3 ff.

117 Zu den Beiträgen, die auch die im Rahmen dieses Kapitels im Vordergrund stehende Benefit-Segmentierung prägen konnten, zählen: Wind, Y., Issues and Advances in Segmentation Research, in: JoMR, Vol. 15, August 1978, S. 317 ff.; Dickson, P.R., Person-Situation: Segmentation's Missing Link, in: JoM, Vol. 46, Fall 1982, S. 56; Elrod, T., Winer, R.S., An Empirical Evaluation of Aggregation Approaches for Developing Market Segments, in: JoM, Vol. 46, Fall 1982, S. 65 ff.; Freter, H., Marktsegmentierung, Stuttgart 1983, S. 1 ff.; Srivastava, R.K., Alpert, M.I., Shocker, A.D., A Customer Oriented Approach for Determining Market Structure, in: JoM, Vol. 48, Spring 1984, S. 32 ff.; Dickson, P.R., Ginter, J.L., Market Segmentation, Product Differentiation and Marketing Strategy, in: JoM, Vol. 51, April 1987, S. 1 ff.; Rudelius, W., Walton, J.R., Cross, J.C., Improving the Managerial Relevance of Market Segmentation Studies, in: 1987 Review of Marketing, Hrsg: Houston, M.J., Chicago 1987, S. 385 ff.

118 Vgl. Green, P.E., Krieger, A.M., Segmenting Markets With Conjoint Analysis, a.a.O., S. 20.

119 Vgl. Meffert, H., Marketing, a.a.O., S. 244.

als besonders sinnvoll, zumal aus den Teilnutzenwerten direkte Hinweise auf eine solche Marktbearbeitung ableitbar sind. Die nach Segmenten differenzierte Marktbearbeitung kann dabei als Wettbewerbsstrategie im Sinne Porters interpretiert werden[120].

Aufgrund dieser besonderen Eignung wurden auf den Ergebnissen von Conjoint-Analysen aufbauende Segmentierungen bereits in vielfältiger Form durchgeführt[121]. Diese erstrecken sich unter anderem auch auf den Dienstleistungsbereich. Ausgangspunkt derartiger Bemühungen im Dienstleistungsbereich war dabei die Überlegung, Segmente zu bilden, die eine Anpassung der spezifischen Merkmale einer Dienstleistung an die Bedürfnisse der Kunden bei gleichzeitiger Profilierung gegenüber den Wettbewerbern ermöglichen. Zu diesem Zweck sollten zur Segmentierung Variablen herangezogen werden, die mit dem Auswahlverhalten in kausaler Beziehung stehen[122].

Aus einem fehlenden Kausalzusammenhang begründet sich auch die oft beschränkte Erklärungskraft derjenigen Segmentierungsansätze, die sich auf demographische[123], sozio-ökonomische[124] oder psychographische[125] Merkmale bei der Clusterbildung im Dienstleistungsbereich stützen[126].

---

120 Vgl. zu einer Übertragung der verschiedenen wettbewerbsstrategischen Optionen auf den Dienstleistungsbereich: Meffert, H., Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing, a.a.O., S. 152 ff.

121 Vgl. Kamakura, W.A., A Least Squares Procedure for Benefit Segmentation with Conjoint Experiments, a.a.O., S. 157 ff.; Mühlbacher, H., Botschen, G., Benefit-Segmentierung von Dienstleistungsmärkten, in: Marketing ZFP, Heft 3, 1990, S. 159 ff.; Green, P.E., Krieger, A.M., Segmenting Markets With Conjoint Analysis, a.a.O., S. 20 ff.

122 Vgl. Mühlbacher, H., Botschen, G., Benefit-Segmentierung von Dienstleistungsmärkten, a.a.O., S. 159.

123 Vgl. Gillet, T.F., New Ways of Understanding Consumer's Service Needs, in: Creativity in Services Marketing: What's New, What Works, What's Developing, Proceedings of the AMA's Services Marketing Conference 1985, Hrsg.: Venkatesan, M., Schmalensee, D.M., Marshall, C., Chicago, Ill. 1985, S. 31 ff.

124 Vgl. Botschen, G., Vyslozil, W., A Benefit Segmentation Approach to the Optimal Marketing Strategy for Public Swimming Pools, Working Paper, University of Innsbruck 1987, S. 1 ff.

125 Vgl. Böcker, F., Viele bunte Typen, in: WiWo, Heft 18, 1987, S. 107 ff.

126 Vgl. Mühlbacher, H., Botschen, G., Benefit-Segmentierung von Dienstleistungsmärkten, a.a.O., S. 160.

Demgegenüber ist die geforderte Kausalität im Rahmen einer Segmentierung auf Basis von Conjoint-Analysen gegeben, da ein unmittelbarer Zusammenhang zwischen dem Nutzen- und Präferenzkonstrukt sowie der Kaufentscheidung besteht[127].

5.23 Ermittlung von Preis-Absatz-Funktionen und Durchführung von Marktsimulationen

Zur Ermittlung von Preis-Absatz-Funktionen können Kunden entweder direkt oder indirekt bezüglich ihres Preisverhaltens befragt werden. Die direkte Methode trifft in der Literatur auf große Bedenken, da direkt auf den Preis bezogene Fragen eine isolierte Betrachtung des Preises fördern und damit ein atypisch hohes Preisbewußtsein schaffen. In der realen Kaufsituation nimmt der Kunde hingegen immer eine Abwägung ("trade off") zwischen Preis und Produktnutzen vor[128].

Da die Conjoint-Analyse diesen trade off geeignet nachvollzieht[129], wird das Verfahren in der Marketingpraxis häufig zur Schätzung von empirischen Preis-Absatz-Funktionen herangezogen[130]. Zur Herleitung der Preis-Absatz-Funktionen werden im wesentlichen zwei Ansätze genutzt.

Zum einen wird dabei auf das "**First Choice Modell**" zurückgegriffen. Die durch die Conjoint-Analyse ermittelten Teilnutzenwerte jedes Befragten werden verwendet, um daraus additiv den Gesamtnutzen jedes untersuchten Leistungsbündels für jede Auskunftsperson zu bestimmen. Als Hypothese fließt ein, daß jeder Kunde aus einer Reihe konkurrierender Objekte dasjenige auswählt, welches ihm den höchsten Nut-

---

127 Vgl. Kap. 4.2 des Teils B dieser Arbeit. Eine solche Segmentierung, die Nutzengrößen als segmentbildende Variable verwendet, wird in der Literatur unter dem Begriff Benefit-Segmentierung diskutiert. Vgl. Haley, R.I., Benefit Segmentation, A Decision-oriented Research Tool, in: JoM, July 1968, S. 30; Mühlbacher, H., Botschen, G., Benefit-Segmentierung von Dienstleistungsmärkten, a.a.O., S. 160.

128 Vgl. Simon, H., Kucher, E., Die Bestimmung von empirischen Preisabsatzfunktionen, in: ZfB, Heft 1, 1980, S. 178; Kucher, E., Simon, H., Conjoint Measurement, a.a.O., S. 28 ff.

129 Voraussetzung ist dabei natürlich die Aufnahme des Preises als Attribut im Rahmen der Conjoint-Analyse. Vgl. Büschgen, J., Conjoint-Analyse, a.a.O., S. 83.

130 Vgl. Mahajan, V., Green, P.E., Goldberg, S.M., A Conjoint Model for Measuring Self- and Cross-Price/Demand Relationships, in: JoMR, August 1982, S. 334 ff.; Kucher, E., Hilleke, K., Value Pricing Through Conjoint Measurement, a.a.O., S. 283 ff.; Balderjahn, I., Der Einsatz der Conjoint-Analyse zur empirischen Bestimmung von Preisresponsefunktionen, a.a.O., S. 12 ff.; Büschgen, J., Conjoint-Analyse, a.a.O., S. 82 ff.; Mengen, A., Tacke, W., Methodengestütztes Automobil-Pricing mit Conjoint-Measurement, a.a.O., S. 220

zen verspricht. Die Repräsentativität der Stichprobe vorausgesetzt, ergeben sich die Marktanteile[131] (share of choice) aus einer Aggregation der Individualurteile hinsichtlich der betrachteten Bewertungsobjekte[132].

Wird nun systematisch der Preis eines Untersuchungsobjektes verändert, so ergeben sich Verschiebungen in den Marktanteilen aller Untersuchungsobjekte. Sobald ein bestimmter Preisabstand zwischen zwei konkurrierenden Leistungsbündeln erreicht ist, wird sich die Kaufentscheidung des Kunden zugunsten des preiswerteren Leistungsbündels ändern. So entstehen individuelle Preis-Absatz-Beziehungen für sämtliche Befragte, die zu einer aggregierten Funktion zusammengefaßt werden können[133].

Neben dem First Choice Modell wird in der Literatur noch das **Attraktionsmodell** (Share of Preference Ansatz) diskutiert. Es basiert auf der Idee, daß alle im Modell zu untersuchenden Produkte einen Markt bilden, wobei sich die Gesamtnutzenwerte für sämtliche Beurteilungsobjekte analog zu der Vorgehensweise beim First Choice Ansatz ergeben[134]. Der Marktanteil für das Beurteilungsobjekt x wird wie folgt bestimmt[135]:

$$\text{Marktanteil Beurteilungsobjekt x} = \frac{\text{Gesamtnutzen Objekt x}}{\text{Summe der Gesamtnutzen aller Produkte}}$$

---

131 Neben den genannten Gründen, die für eine Durchführung von Marktsimulationen sprechen, kann die Conjoint-Analyse auch zur Überprüfung der ermittelten Teilnutzenwerte herangezogen werden, sofern aus den Eigenschaftsausprägungen die auf dem zu betrachtenden Markt bereits real vorhandenen Leistungsbündel zusammengestellt werden können. Vgl. Theuerkauf, I., Kundennutzenmessung mit Conjoint, a.a.O., S. 1185. Bei kleineren Abweichungen können die Ergebnisse der Conjoint-Analyse durch einen Kalibrierungsfaktor angepaßt werden, um die Güte der Ergebnisse von Marktsimulationen zu verbessern.

132 Wenn beispielsweise von 1000 Befragten 400 dem Beurteilungsobjekt A den höchsten Gesamtnutzenwert beimessen, ergibt sich für dieses Objekt ein Marktanteil von 40%. Dabei wird allerdings unterstellt, daß jede Person nur eine Einheit des Bewertungsobjektes bezieht. Vgl. Büschgen, J., Conjoint-Analyse, a.a.O., S. 82.

133 Vgl. Kucher, E., Simon, H., Conjoint Measurement: Eine Technik zur Gewinnoptimierung, Arbeitspapier Nr. 2 des Universitätsseminars der Wirtschaft, Schloß Gracht 1987, S. 12.

134 Es erfolgt dann aber eine Aggregation über alle Befragten.

135 Dabei kann in der Regel nicht davon ausgegangen werden, daß die im Rahmen der Conjoint-Analyse untersuchten Beurteilungsobjekte hinsichtlich Zahl und Ausprägung der Realität entsprechen. Zur Durchführung der Marktsimulation und zur Ermittlung von Marktsimulationen können aber die Beurteilungsobjekte den realen Gegebenheiten angepaßt werden.

Durch eine Preisvariation des betrachteten Leistungsbündels entstehen neue Gesamtnutzenurteile und damit neue Marktanteile. Mit Hilfe dieser Marktanteile können dann Preisbeziehungen für alle Individuen konstruiert werden. Die aggregrierte Preis-Absatz-Funktion ergibt sich durch die Aggregation über alle Auskunftspersonen. Dabei kann ggfs. eine unterschiedliche Gewichtung vorgenommen werden[136].

Die hier vorgestellten Anwendungsmöglichkeiten der Conjoint-Analyse können dabei sowohl über alle Befragten durchgeführt werden als auch für bestimmte Marktsegmente.

5.24 Ableitung von Empfehlungen zur Preisbündelung

Zu den bisher wenig untersuchten Verfahren zählt die auf den Ergebnissen von Conjoint-Analysen aufbauende Ableitung vom Empfehlungen zur Preisbündelung. Dies verwundert um so mehr, als die Preisbündelung selbst eine gängige Maßnahme im Rahmen der Kontrahierungspolitik insbesondere von institutionellen Dienstleistungsunternehmen darstellt[137]. Ähnliche Praktiken werden seit geraumer Zeit unter den Nahmen "block-booking", "tie-in-sales" und "package selling" diskutiert[138]. Nachdem zunächst Adam und Yellen[139] 1976 eine graphische Analyse der Leistungsbündelung vorstellten, wurde von Schmalensee[140] 1984 eine mathematische Analyse der Profitabilität verschiedener Bündelungsoptionen für zwei Produkte durchgeführt. Generell existieren drei verschiedene Bündelungsoptionen: Das "pure bundling", das "mixed bundling" und das "unbundling"[141]. Der Name Preisbünde-

---

136 Vgl. Simon, H., Kucher, E., Die Bestimmung von empirischen Preisabsatzfunktionen, a.a.O., S. 171 ff. Dies kann zum Beispiel bei Mehrfachkäufern sinnvoll sein. Eine solche Vorgehensweise würde sich beispielsweise im Bereich der Flugdienstleistungen anbieten, wobei die jährliche Flugleistung als Gewichtungsfaktor herangezogen werden könnte.

137 Vgl. Meffert, H., Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing, a.a.O., S. 315.

138 Vgl. Bojamic, D.C., Calantone, R.J., A Contribution Approach to Price Bundling in Tourism, a.a.O., S. 529.

139 Vgl. Adams, W.J., Yellen, J.L., Commodity Bundling and the Burden of Monopoly, in: Quarterly Journal of Economics, Heft 3, 1976, S. 475 ff.

140 Vgl. Schmalensee, R., Gaussian Demand and Commodity Bundling, a.a.O., S. 211 ff.

141 Zu den verschiedenen Bündelungsoptionen im Bereich Value-Added Services vgl. Abb. 15 in Kap. 2.31 des Teils B dieser Arbeit.

lung wurde erstmals von Tellis[142] und Guiltinan[143] verwandt, die Analysen zu verschiedenen Bündelungsoptionen unter Wettbewerbsaspekten durchführten. Als zentrales Problem stellt sich dabei die Informationsbeschaffung der für die Analyse unabdingbaren Preisbereitschaften heraus.

Mit den Ergebnissen der Conjoint-Analyse liegen nun Daten in Form von Teilnutzenwerten und Preisbereitschaften vor, die zur Ableitung von Empfehlungen hinsichtlich der Preisbündelung unter dem Zielaspekt der Gewinnmaximierung herangezogen werden können[144]. Im folgenden soll kurz die Vorgehensweise einer derartigen Analyse dargestellt werden.

Grundsätzlich müssen drei verschiedene Ansätze verknüpft werden. Zum einen ist ein Ansatz zu wählen, der die Präferenzen von Verbrauchern hinsichtlich der Bündelungsobjekte ermittelt. Hier bietet sich der Einsatz von Conjoint-Analysen an, zumal Präferenzen für Attributausprägungen, Attribute selbst und Bündel von Attributen mit unterschiedlichen Ausprägungen ermittelt werden können.

Mittels eines zweiten Verfahrens werden die individuellen Präferenzen in Kaufwahrscheinlichkeiten transformiert. Hier kann neben dem genannten First Choice Ansatz und dem Share-of-Preference-Ansatz ein Logit-Modell[145] gewählt werden[146].

In einem dritten Schritt wird eine Profitabilitätsanalyse durchgeführt. Dafür müssen allerdings Kosteninformationen hinsichtlich der betrachteten Value-Added Services vorliegen. Für den Bereich der Value-Added Services ergeben sich hier Schwierig-

---

142 Vgl. Tellis, G.L., Beyond the Many Faces of Price: An Integration of Pricing Strategies, in: JoM, Heft 4, 1986, S. 146 ff.

143 Vgl. Guiltinan, J.P., The Price Bundling of Services, a.a.O., S. 74 ff.

144 Darüber hinaus ist noch die Zielsetzung der Umsatzmaximierung mathematisch ermittelbar. Eine derartige Zielsetzung macht aber nur vor dem Hintergrund spezieller Unternehmenssituationen Sinn.

145 Vgl. zu einer Darstellung möglicher Logit-Modelle: Haberman, S.J., Analysis of Qualitative Data, Vol. 1, Introductory Topics, New York u.a. 1978, S. 292.

146 Vgl. zu einer solchen Vorgehensweise: Hauser, J.R., Tybout, A.M., Koppelman, F.S., Consumer-Oriented Transportation Service Planning, in: Applications of Management Science, Heft 1, 1981, S. 91 ff.; Bojamic, D.C., Calantone, R.J., A Contribution Approach to Price Bundling in Tourism, a.a.O., S. 528 ff.

keiten, da vielfach nur in geringem Maße direkt zurechenbare Kosten vorliegen[147]. Mittels dieses letzten Schrittes können dann idealerweise Bündelungsformen vor dem Hintergrund unterschiedlicher Marktsegmente festgelegt werden[148].

5.3 Empirische Ergebnisse einer Conjoint-Analyse im Flugdienstleistungsbereich

Bisher wurden Conjoint-Analysen vornehmlich im Sachgüterbereich vorgenommen. Den Untersuchungen von Witting und Cattin zufolge betrafen lediglich 18 % der Untersuchungen den institutionellen Dienstleistungsbereich, wovon wiederum die Hälfte dem Finanzdienstleistungsbereich zuzurechnen waren[149]. Gegenwärtig sind allerdings verstärkte Bemühungen in diesem Sektor zu verzeichnen, wobei Verkehrsdienstleister einen Schwerpunkt darstellen[150].

5.31 Ziel und Ablaufplan der Untersuchung

Die Conjoint-Analyse wurde vor dem Hintergrund der Tarifänderungen der beiden Hauptwettbewerber[151] im innerdeutschen Personenflugverkehr im Jahre 1994 durchgeführt[152]. Folgende Entwicklungen konnten zunächst identifiziert werden:

- Bei Anbieter A konnte eine deutliche Verschiebung der Buchungen von der Business-Klasse in die Economy-Klasse beobachtet werden (**Intrabrand-Wettbewerb**). Damit stellt sich, bei gleicher Auslastung der Flüge, eine

---

147 Vgl. Bojamic, D.C., Calantone, R.J., A Contribution Approach to Price Bundling in Tourism, a.a.O., S. 531.

148 Eine entsprechende Untersuchung bezüglich der in staatlichen Parks des nordamerikanischen Raums angebotenen Value-Added Services findet sich bei Bojamic, D.C., Calantone, R.J., A Contribution Approach to Price Bundling in Tourism, a.a.O., S. 528 ff.

149 Vgl. Wittink, D.R., Cattin, P., Commercial Use of Conjoint Analysis, a.a.O., S. 91 ff.

150 Vgl. z.B. folgende Untersuchungen: Firner, H., Tacke, G., BahnCard: Kreative Preisstruktur, in: asw, Heft 5, 1993, S. 66 ff.; Mengen, A., Konzeptgestaltung von Dienstleistungen. Qualitätssicherheit aufbauen, in: asw, Heft 5, 1994, S. 94 ff.

151 Aus Gründen der Vertraulichkeit werden die beiden Wettbewerber im folgenden als Anbieter A und Anbieter B bezeichnet.

152 Vgl. o.V., Billigangebote beleben den Wettbewerb. Erste Bilanz der neuen Tarife bei Lufthansa, Deutsche BA und Eurowings, in: FAZ vom 16.09.1994, S. 21; Hill, M., Expreßflüge zu Niedrigtarifen, in: Handelsblatt vom 24./25.06.1994, S. 18.

Umsatzeinbuße ein[153]. Diese Entwicklung könnte auf die gelockerten Buchungsrestriktionen in der Economy-Klasse des Anbieters A zurückzuführen sein.

- Die im Rahmen der Tarifänderungen vorgenommenen Preisreduzierungen führten aufgrund der hohen Reaktionsverbundenheit der Anbieter zu einer Intensivierung des Preiswettbewerbs (**Interbrand-Wettbewerb**).

Damit zeichnet sich bereits das Ziel der vorgenommenen Untersuchung ab: Vorrangig wurde die Frage betrachtet, welche Möglichkeiten den Fluggesellschaften zur Verfügung stehen, um einerseits eine Profilierung in Intrabrand-Wettbewerb und andererseits im Interbrand-Wettbewerb zu erreichen. Neben anderen Untersuchungszielen wurde daher überprüft, in welchem Maße Value-Added Services zu den beschriebenen Profilierungseffekten beitragen können. Als zentraler Value-Added Service wurde auf das zum Zeitpunkt der Untersuchung auf den betrachteten Strecken von keinem der Anbieter offerierte Gatebuffet zurückgegriffen. Aufgrund der Eindeutigkeit der Marktsituation mit zwei Hauptwettbewerbern ergibt sich damit bereits automatisch die Festlegung der Eigenschaften und ihrer Ausprägungen[154] für die Conjoint-Analyse[155].

Zunächst wurde die Eigenschaft "Anbieter" mit den beiden Ausprägungen "A" und "B" ausgewählt. Die weiteren Eigenschaften mit den jeweiligen Eigenschaftsausprägungen leiten sich aus den Angeboten dieser beiden Fluggesellschaften im innerdeutschen Bereich ab. So wurde eine Preisrange gewählt, welche die Preisforderungen der beiden betrachteten Unternehmen abdeckt. Hinsichtlich der Sitzbreite wurden die Eigenschaftsausprägungen "breite" und "normale" Sitze gewählt. Zudem wurde die Umbuchungsflexibilität in das Design aufgenommen, so daß folgende Eigenschaften und Eigenschaftsausprägungen Eingang in die Befragung fanden[156]:

---

153 Dabei können insgesamt drei Effekte identifiziert werden, die den Umsatz beeinflussen. Zunächst kann der Umsatz durch eine steigende Nachfrage aufgrund der Preisreduktion positiv beeinflußt werden. Durch die Abwanderung der Kunden von der Business- in die Economy-Klasse sowie das preisaggressive Vorgehen des Hauptwettbewerbers können negative Umsatzeffekte induziert werden.

154 Bei der Festlegung der Eigenschaften und ihrer Ausprägungen für die Erstellung der Stimuli wurde darüber hinaus auf Expertengespräche mit Vertretern der Luftfahrtgesellschaft zurückgegriffen. Hier bestätigten sich die im folgenden dargestellten Eigenschaften/ Eigenschaftsausprägungen als zentrale Ansatzpunkte sowohl zur Beurteilung der innerdeutschen Flüge wie auch zur Differenzierung zwischen den beiden Hauptwettbewerbern.

155 Vgl. zu diesem Schritt den Ablaufplan in Kap. 5.1.

156 Darüber hinaus wurden im Rahmen der Expertengespräche weitere Eigenschaften identifiziert, die aber nicht in die Conjoint-Analyse aufgenommen wurden, um angesichts der Kürze der zur Befragung zur Verfügung stehenden Zeit die Befragten nicht zu überfordern. Zu diesen Eigen-

- Anbieter: A / B
- Preis: 200,- / 250,- / 300,- / 350,-
- Sitze: normal / extra breit
- Gatebuffet: mit / ohne Gatebuffet
- Flexibilität: keine Umbuchung möglich/ jederzeitige Umbuchung möglich

Zur Konstruktion von Stimuli aus den gewählten Eigenschaften und Eigenschaftsausprägungen ist von Green eine Checkliste in Fragenform entwickelt worden, die zu alternativen Formen der Stimulikonstruktion führt[157]:

- Welche Effekte sollen geschätzt werden?
  - lediglich alle Haupteffekte
  - alle Haupteffekte einschließlich ausgewählter Interaktionseffekte
- Wieviele Ausprägungen haben die Eigenschaften?
  - alle Eigenschaften haben die gleiche Ausprägungszahl
  - die Zahl der Ausprägungsstufen variiert
- Wieviele Eigenschaften sollen in einem Stimulus-Profil berücksichtigt werden?
  - alle Eigenschaften
  - nur eine Teilmenge der Eigenschaften
- Wieviele Stimuli soll die Auskunftsperson beurteilen?
  - alle Stimuli
  - nur eine Teilmenge aller Stimuli
- Welchen Typ der Nutzenschätzung möchte der Untersucher einsetzen?
  - eine einstufige Nutzenschätzung
  - eine mehrstufige Nutzenschätzung

---

schaften zählen: Schnelligkeit des Check-In, Freundlichkeit des Personals sowie Speisen/Getränke an Bord. Die Schnelligkeit des Check-In kann allerdings nicht autonom vom Anbieter der Flugdienstleistung verändert werden, so daß von einem Einbezug in das Conjoint-Design abgesehen werden mußte. Das Kriterium "Getränke/Speisen an Bord" wurde im Rahmen der Befragung explizit auf einen Standard (keine Speisen/lediglich Getränke an Bord) festgesetzt. Es kann davon ausgegangen werden, daß durch die Einbeziehung der beiden wesentlichen Anbieter die jeweiligen Unterschiede hinsichtlich des Kriteriums "Freundlichkeit des Personals" in die Beurteilung der "Eigenschaft" Anbieter einfließen. Vgl. zu einer ähnlichen Wahl der Merkmale einer Conjoint-Analyse im Flugdienstleistungsbereich: Stegmüller, B., Intranationale Marktsegmentierung auf der Basis von Nutzenerwartungen, in: Thexis, Heft 2, 1995, S. 53 ff.

157 Vgl. Green, P.E., On the Design of Choice Experiments Involving Multifactor Alternatives, in: JoCR, Vol. 1, September 1974, S. 62.

Aufgrund ihrer Bewährung in der praktischen Durchführung (vgl. Kap. 5.1) wird auf die Profilmethode zurückgegriffen. Bei der Einbeziehung der vorliegenden Zahl von Eigenschaften muß aufgrund der Vielzahl der zu bewertenden Kombinationen auf ein fraktioniertes faktorielles Design zurückgegriffen werden. Da eine Beschränkung auf die Schätzung der Haupteffekte vorgenommen wird, ist ein orthogonales Haupteffekte-Design (HED; "orthogonal main-effect plans") anzuwenden. Notwendige und hinreichende Bedingung für dieses Design ist die paarweise Unabhängigkeit der Untersuchungsmerkmale[158].

Abhängig von der unterschiedlichen Zahl der Ausprägungsstufen wird zwischen symmetrischen und asymmetrischen HED unterschieden. Symmetrische Designs können angewendet werden, wenn sämtliche Eigenschaften die gleiche Ausprägungszahl haben. **Abbildung 44** zeigt das Beispiel des bekanntesten symmetrischen Designs, dem Lateinischen Quadrat, welches für drei Eigenschaften mit gleicher Ausprägungszahl verwendet werden kann und bei drei Ausprägungen jeder Eigenschaft die 27 möglichen Bewertungskombinationen auf lediglich 9 reduziert. Charakteristisch für das lateinische Quadrat ist das Auftreten jeder Ausprägung in gleicher Häufigkeit. Orthogonale HED stellen eine Erweiterung des Lateinischen Quadrats dar und gestatten dem Anwender den Umgang mit größeren Merkmalszahlen.

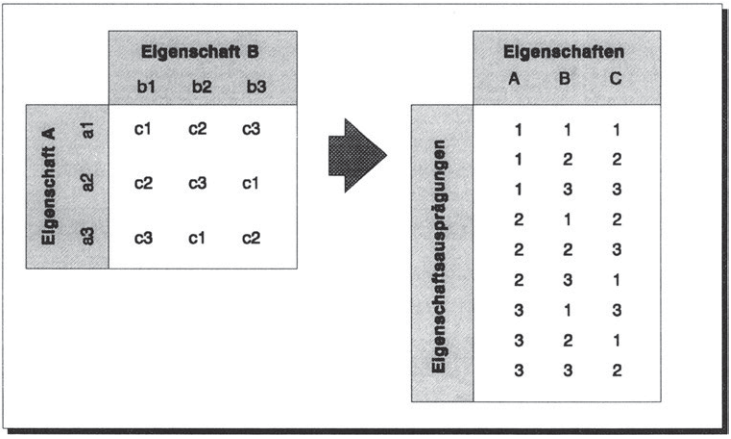

Abb. 44: Das 3^3 lateinische Quadrat und die sich ergebenden Stimuli

158 Vgl. Schweikl, H., Computergestützte Präferenzanalyse mit individuell wichtigen Produktmerkmalen, a.a.O, S. 49.

Aufgrund der unterschiedlichen Ausprägungszahl der vorliegenden Eigenschaften (4 Preise, ansonsten je 2 Ausprägungen) muß ein asymmetrischer Plan verwendet werden. Daher ist ein asymmetrisches orthogonales HED zu entwickeln. In der Literatur wird eine Reihe von Plänen diskutiert, die von verschiedenen Autoren entwikkelt wurden[159].

Addelman konstruierte ein 2^7 Design, welches von ihm für den vorliegenden 4 X 2^4 Fall bereits adaptiert wurde[160]. Das Ergebnis ist in **Abb. 45** dargestellt.

	Eigenschaften und Ausprägungen				
Kombinationen	A	B	C	D	E
	0	0	0	0	0
	0	1	1	1	1
	1	0	0	1	1
	1	1	1	0	0
	2	0	1	0	1
	2	1	0	1	0
	3	0	1	1	0
	3	1	0	0	0

Abb. 45: Untersuchungsdesign für den asymmetrischen 4 X 2^4 Fall

Mit Hilfe dieses Designs ergeben sich insgesamt acht Stimuli, die den Befragten in Form von acht Karten vorgelegt wurden. **Abb. 46** zeigt ein Beispiel für eine solche Karte.

---

159 Vgl. z.B. Addelman, S., Orthogonal Main-Effect Plans for Asymmetrical Factorial Experiments, in: Technometrics, Heft 1, 1962, S. 21 ff.; Green, P.E., On the Design of Choice Experiments Involving Multifactor Alternatives, a.a.O., S. 61 ff.

160 Vgl. Addelman, S., Orthogonal Main-Effect Plans for Asymmetrical Factorial Experiments, a.a.O., S. 36 (Basisplan 1).

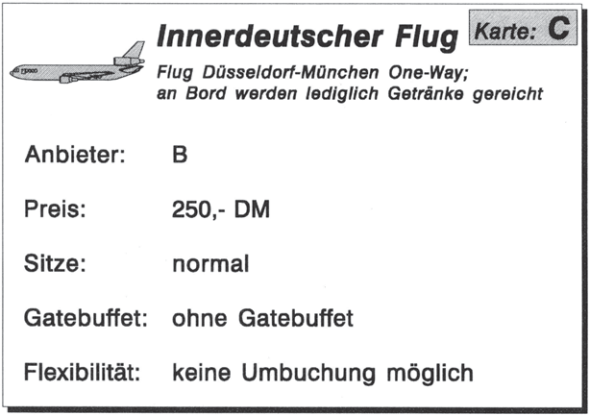

Abb. 46: Beispielkarte der Conjoint-Analyse im Flugdienstleistungsbereich

Die Bewertung der Stimuli[161] wurde im Rahmen einer Fluggastbefragung an Bord von innerdeutschen Flügen des Anbieters A durchgeführt[162]. Die Befragten hatten die Aufgabe, die acht Karten in eine Reihenfolge zu bringen und diese Reihenfolge in einen mitgereichten Fragebogen einzutragen[163]. Zusätzlich zur Conjoint-Analyse enthält der Fragebogen noch weitergehende, standardisierte Fragen, um zum einen die Face-Validität überprüfen zu können und zum anderen segmentbeschreibende Variablen für eine auf den Teilnutzenwerten der Conjoint-Analyse aufbauende Benefit-Segmentierung zu erhalten[164].

---

161 Eine Übersicht über die gemäß dem Basisplan von Addelman konstruierten Stimuli findet sich in Abb. A1 im Anhang dieser Arbeit.

162 Die Befragung erfolgte im Zeitraum vom 27.01.1995 bis 03.02.1995. Die Durchführung der Befragung wurde von für diese Aufgabe geschulten Studenten des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster vorgenommen. Durch die ausschließliche Befragung der Kunden eines der beiden Hauptwettbewerber können sich allerdings Verzerrungen ergeben.

163 Dieser Fragebogen findet sich in Anhang II dieser Arbeit.

164 Die Reliabilität über einen Zeitraum wurde durch die Durchführung der Befragung an verschiedenen Tagen und auf verschiedenen Strecken überprüft. Dabei konnten keine signifikanten Unterschiede hinsichtlich der Conjoint-Ergebnisse ermittelt werden.

5.32 Ermittlung von Merkmalswichtigkeiten des Leistungspaketes Flugleistung

Die Schätzung der Stimuli erfolgt in Zusammenhang mit der Wahl des Präferenzmodells. Für die Merkmale "Anbieter", "Flexibilität", "Sitze" und "Gatebuffet" wird unter Berücksichtigung der Voraussetzungen für die Anwendbarkeit der einzelnen Modelle (vgl. Kap. 5.1) das Teilnutzenwertmodell gewählt. Der Eigenschaft "Preis" kann eine metrische Skalierung unterstellt werden, so daß sich das Idealvektormodell anbietet. Ein Schätzverfahren, welches die Verwendung unterschiedlicher Präferenzmodelle zur Nutzenschätzung gestattet[165], ist das mit ordinal-skalierten Ausgangswerten[166] arbeitende Programm LINMAP des Anbieters Bretton-Clark, das eine Weiterentwicklung des im Großrechnerbereich weit verbreiteten Programms "LINMAP IV" darstellt[167].

Zum einen zeichnet sich dieses Programmpaket durch eine gegenüber vergleichbaren Verfahren höhere interne Validität aus[168], zum anderen durch die Möglichkeit der Ermittlung global optimaler Parameterschätzungen[169]. Schließlich kann durch eine vor der Durchführung der eigentlichen Analyseprozedur stattfindende Vorgabe des Verlaufs der Nutzenfunktion hinsichtlich ausgewählter Merkmale die Güte der Schätzgenauigkeit verbessert werden[170]. So konnte sämtlichen Merkmalen außer

---

165 Vgl. Green, P.E., Srinivasan, V., Conjoint Analysis in Marketing, a.a.O., S. 4.

166 Ein solches Verfahren liefert zudem, wenn auch nur geringfügig, bessere Ergebnisse als Verfahren wie die Kleinst-Quadrate-Schätzung, die ein metrisches Skalenniveau der abhängigen Variablen unterstellt. Vgl. Jain, A.K., Acito, F., Malhotra, N.K., Mahajan, V., A Comparison of Internal Validity of Alternative Parameter Estimation Methods in Decompositional Multiattribute Preference Models, in: JoMR, Vol. 16, August 1979, S. 313 ff.; Wittink, D.R., Cattin, P., Alternative Estimation Methods for Conjoint Analysis: A Monte Carlo Study, in: JoMR, Vol. 18, February 1981, S. 101 ff.

167 Vgl. Srinivasan, V., Shocker, A.D., LINMAP IV, a.a.O., S. 601 f.

168 Vgl. Jain, A.K., Acito, F., Malhotra, N.K., Mahajan, V., A Comparison of Internal Validity of Alternative Parameter Estimation Methods in Decompositional Multiattribute Preference Models, a.a.O., S. 313 ff.

169 Vgl. Green, P.E., Srinivasan, V., Conjoint Analysis in Consumer Research, a.a.O., S. 113; Tscheulin, D.K., Ein empirischer Vergleich der Eignung von Conjoint-Analyse und "Analytical Hierarchy Process" (AHP) zur Neuproduktplanung, a.a.O., S. 1272.

170 Vgl. Srinivasan, V., Jain, A.K., Malhotra, N.K., Improving Predictive Power of Conjoint Analysis by Constrained Parameter Estimation, in: JoMR, Vol. 20, 1983, S. 433 ff.

der Eigenschaft "Anbieter" eine a-priori Präferenzrangordnung bezüglich der Ausprägungen auferlegt werden[171].

Bei der Befragung an Bord innerdeutscher Linienflüge konnte ein Rücklauf von 1426 Antworten erzielt werden (vgl. **Abb. 47**). Dieser Rücklauf wurde hinsichtlich der weiteren Verwertbarkeit überprüft. In diesem Zusammenhang mußten 128 Fragebögen von den folgenden Analysen ausgeschlossen werden, weil die Befragten die Rangreihung entweder gar nicht, unvollständig oder fehlerhaft[172] vorgenommen haben.

Die verbliebenen 1298 Rangreihungen wurden dann hinsichtlich ihrer internen Validität überprüft. Das Gütemaß wird von LINMAP anhand einer Umwandlung der Inputdaten in Paarvergleiche bestimmt. Für jeden Befragten ermittelt das Programm die Gesamtnutzenwerte aller Stimuli.

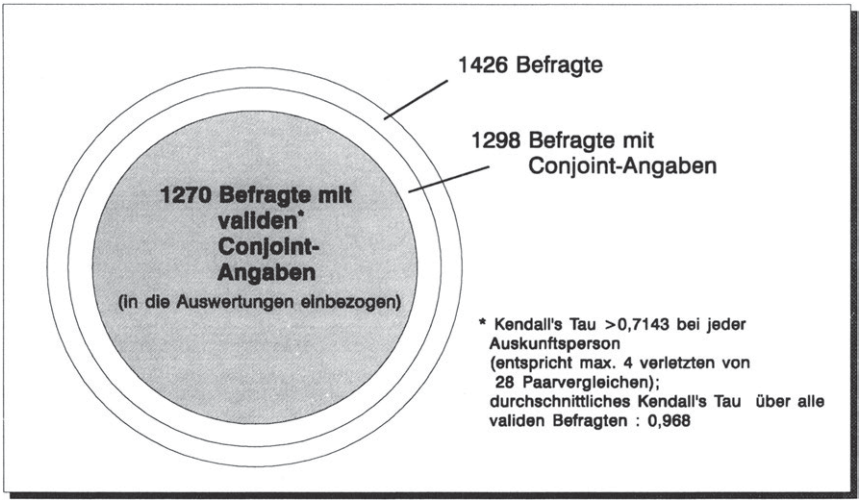

Abb. 47: Stichprobenumfang der Befragung im Flugdienstleistungsbereich

---

171 LINMAP fordert als Dateninput die von den Befragten angegebenen Rangreihungen, das Untersuchungsdesign und einige zusätzliche Spezifikationen. In der **Abb. A2** des Anhangs I ist die Spezifikationsdatei wiedergegeben, anhand derer die LINMAP-Schätzung durchgeführt wurde.

172 Als fehlerhaft sind die Rangreihungen klassifiziert worden, bei denen ein Stimuli mehrfach bewertet und dafür ein oder mehrere sonstige Stimuli ausgelassen wurden.

Die daraus resultierende Bewertung wird Paar für Paar mit der von der Auskunftsperson tatsächlich abgelieferten Bewertung in Form der Rangreihung verglichen. Das Ergebnis ist ein Gütekoeffizient, der den prozentualen Anteil der verletzten Paarvergleiche wiedergibt und somit zwischen 0 und 100 variiert. Die Qualität nimmt demnach mit wachsenden Werten ab. Anhand dieser Werte kann das häufig zur Validitätsmessung herangezogene Maß Kendall's Tau bestimmt werden. Kendall's Tau ist wie folgt definiert:

$$\text{Kendall's Tau} = \frac{\text{Erfüllte Paarvergleiche - Verletzte Paarvergleiche}}{\text{Gesamtzahl der Paarvergleiche}}$$

Die Gesamtzahl der Paarvergleiche beläuft sich bei der vorliegenden Untersuchung auf 28. Verletzt eine Auskunftsperson 4% der Paarvergleiche, so entspricht das der Verletzung eines Paares. Demnach ergibt sich für das Gütemaß Kendall's Tau ein Wert von (27-1)/28 = 0,929. Das Programm LINMAP beinhaltet eine Voreinstellung, anhand derer die Verletzung bis zu 15% der Paarvergleiche jedes Befragten als akzeptabel eingestuft wird. Dieses Kriterium wurde für die Bewertung übernommen[173], so daß sich eine Reduzierung der für die weiteren Analysen zur Verfügung stehenden Fragebögen auf 1270 ergab.

Diese 1270 Befragten wurden als Basis für die im folgenden dargestellte Ermittlung der Merkmalswichtigkeiten verwendet. In **Abb. 48** sind die vom Programmpaket LINMAP ermittelten aggregierten Merkmalswichtigkeiten wiedergegeben. Die Merkmalswichtigkeiten einer Eigenschaft ergeben sich aus der Distanz der Teilnutzenwerte für diese Eigenschaft in Relation zur Summe der entsprechenden Distanzen der Teilnutzenwerte über alle Eigenschaften[174].

---

173 Dieser Wert entspricht vier verletzten Paarvergleichen. Damit zeichnen sich die verbliebenen Befragten durch ein Mindest-Kendall's Tau von 0,7143 aus. Der Durchschnittswert von Kendall's Tau über alle Befragten beträgt 0,968. Eine Häufigkeitsverteilung über die ermittelten Kendall's Tau-Werte zeigt **Abb. A3** des Anhangs I.

174 Ein Output von LINMAP mit den entsprechenden Merkmalswichtigkeiten und Teilnutzenwerten für die Ausprägungen der Merkmale zeigt **Abb. A4** des Anhangs I. Die geringfügigen Abweichungen zu den Merkmalswichtigkeiten in Abb. 48 erklären sich aus der Berechnung der Werte hinsichtlich aller Befragten (auch der mit mehr als 4 verletzten Paarvergleichen). Da beim Preis ein Idealvektormodell vorliegt und die sonstigen Merkmale nur je zwei Ausprägungen besitzen, erscheint eine graphische Wiedergabe der Teilnutzenwerte, wie sie viele Autoren darstellen, für den hier betrachteten Fall wenig aussagefähig. Vgl. zu einer solchen Darstellung: Kucher, E., Hilleke, K., Value Pricing Through Conjoint Measurement, a.a.O., S. 286; Mengen, A., Konzeptgestaltung von Dienstleistungsprodukten, a.a.O., S. 183 ff.

Merkmal	Merkmals-wichtigkeit	Geschäfts-reisende	Privat-reisende
Anbieter*	4,47 %	4,63 %	3,82 %
Preis	46,96 %	44,95 %	56,74 %
Sitze	10,62 %	10,93 %	8,96 %
Gatebuffet	6,84 %	6,90 %	6,62 %
Flexibilität	31,11 %	32,59 %	23,86 %

* Überkompensationen der Urteile wegen unterschiedlicher Präferenzrichtungen

Abb. 48: Aggregierte Merkmalswichtigkeiten der Befragung im Flugdienstleistungsbereich

Auffallend ist die Dominanz des Preiskriteriums[175]. Daraus kann geschlossen werden, daß viele Konsumenten innerdeutsche Flüge als "commodities" betrachten. Die Flexibilität der Umbuchung stellt das zweitwichtigste Kriterium im Kaufentscheidungsprozeß dar. Dem in der Befragung enthaltenen Value-Added Service "Gatebuffet" kommt zunächst eine vergleichsweise geringe Bedeutung, die im nächsten Kapitel näher untersucht wird, zu. Dort ist insbesondere die Fragestellung von Interesse, ob es einzelne Konsumentengruppen gibt, die dem Gatebuffet eine deutlich höhere Wichtigkeit im Rahmen ihres Kaufentscheidungsprozesses beimessen. Bei der weiteren Analyse der Ergebnisse aus Abb. 48 fällt auf, daß z. T. erhebliche Unterschiede zwischen einzelnen Konsumentengruppen existieren. Hier wurde zunächst nur eine Unterscheidung in Geschäfts- und Privatreisende vorgenommen. Die Privatreisenden zeichnen sich offenkundig durch eine höhere Bedeutung des Preises und eine geringere Bedeutung der Flexibilität im Rahmen ihres Kaufentscheidungsprozesses aus. Auffallend ist die geringe Bedeutung, die für das Merkmal "Anbieter" ermittelt wurde. Dieser Wert ist allerdings vor dem Hintergrund der conjoint-spezifischen Aggregation der Merkmalswichtigkeiten über alle Befragten zu relativieren. Diesem Merkmal konnte im Gegensatz zu den übrigen Eigenschaften keine a-priori-Präferenzrangordnung hinsichtlich seiner Ausprägungen beigemes-

---

175 Die ermittelten Ergebnisse konnten im Rahmen von Expertengesprächen als plausibel bezeichnet werden, so daß die Face-Validität gewahrt wurde (vgl. Kap. 5.1).

sen werden, da sowohl Fluggäste mit einer eindeutigen Präferenz für Anbieter A als auch für Anbieter für Anbieter B existieren. Aus der Aggregation entsteht dann ein Durchschnittswert, der diese Individualurteile vermengt[176]. Um die Information der individuellen Präferenzen hinsichtlich der Anbieter nicht zu verlieren, ist der Durchschnittswert in **Abb. 49** anbieterspezifisch aufgebrochen worden.

Präferenz	Anbieter A (n=648; 51,0%) (mean= 13,42%)							keine Präferenz	Anbieter B (n=325; 25,6%) (mean= 10,20%)						
Merkmals-wichtigkeit	50-100%	30-50%	20-30%	15-20%	10-15%	5-10%	bis 5%	0%	bis 5%	5-10%	10-15%	15-20%	20-30%	30-50%	50-100%
Anzahl	31	27	36	61	132	192	169	297	35	160	77	30	21	1	1
In % der Gesamt-befragten	2,4	2,1	2,8	4,8	10,4	15,1	13,3	23,4	2,8	12,6	6,1	2,4	1,7	0,1	0,1

Abb. 49: Anbieterbezogene Merkmalswichtigkeiten der Conjoint-Analyse im Flugdienstleistungsbereich

Hier wird deutlich, daß sehr wohl eindeutige Präferenzen auf Individualebene bestehen. So zeichnen sich 51 % der Befragten durch eine Präferenz des Anbieters A aus, wohingegen 25,6 % der Befragten Anbieter B bevorzugen[177]. 23,4 % der Befragten haben keinerlei Präferenz hinsichtlich der beiden Anbieter und messen diesem Merkmal folgerichtig eine Wichtigkeit von 0% bei.

---

176 Um diesen Effekt zu erklären, soll beispielhaft angenommen werden, daß je die Hälfte der Befragten sich durch eine eindeutige Präferenz hinsichtlich Anbieter A bzw. B auszeichnen. Diese Präferenz soll aus Gründen der Vereinfachung gleich groß sein und bei den Befürwortern von Anbiter A zu einem Teilnutzenwert von +20,0 und bei den Befürwortern von Anbieter B zu einem Teilnutzenwert von -20,0 führen. Jeder Befragte bemißt demnach dem Merkmal "Anbieter" eine Merkmalswichtigkeit von ca. 40 % zu. Die im Rahmen der Conjoint-Analyse vorgenommene Durchschnittsbildung führt aber zu einer Merkmalswichtigkeit über alle Befragten von 0%. Dies ist zwar insofern sinnvoll, als daß dem Kriterium "Anbieter" durch die unterschiedlichen Präferenzen keine eindeutige Bedeutung im Rahmen des Kaufentscheidungsprozesses hinsichtlich aller Befragten beigemessen werden kann. Trotzdem muß diesem Umstand bei der Interpretation der Ergebnisse von Conjoint-Analysen Rechnung getragen werden.

177 Dieses Ergebnis muß allerdings vor dem Hintergrund relativiert werden, daß die Befragung ausschließlich an Bord von Maschinen des Anbieters A durchgeführt wurde.

Merkmal	Preis-bereitschaft	Geschäfts-reisende	Privat-reisende
Anbieter: A*	14,30 DM	15,44 DM	10,11 DM
breite Sitze	33,92 DM	36,49 DM	23,69 DM
Gatebuffet	21,85 DM	23,02 DM	17,50 DM
Flexibilität	99,46 DM	108,77 DM	63,07 DM

* Überkompensationen der Urteile wegen unterschiedlicher Präferenzrichtungen

Abb. 50: Aus den Teilnutzen abgeleitete Preisbereitschaften im Flugdienstleistungsbereich

Um die Aussagekraft der in Abb. 48 ermittelten Merkmalswichtigkeiten zu erhöhen, werden den diesen Merkmalswichtigkeiten zugrunde liegenden Teilnutzenwerten für die Merkmalsausprägungen in **Abb. 50** entsprechende Preisbereitschaften zugeordnet[178]. Eine solche Vorgehensweise kann wegen der identischen Dimension der ermittelten Teilnutzenwerte für die Merkmale Preis sowie die sonstigen Merkmale vorgenommen werden. So ergibt sich im Durchschnitt über alle Befragten die Bereitschaft, für einen innerdeutschen A-Flug 14,30 DM mehr zu bezahlen als für einen B-Flug mit ansonsten identischen Leistungsmerkmalen[179]. Die Befragten wären zudem im Durchschnitt bereit, für die breiten Sitze im Gegensatz zu den normalen Sitzen einen Preis von DM 33,92 zu entrichten. Die entsprechenden Preisbereitschaften für das Gatebuffet liegen bei 21,85 DM und für die Umbuchungsflexibilität bei annähernd 100 DM, wobei sich Unterschiede zwischen Geschäftsreisenden und Privatreisenden ergeben.

Die angegebenen Preisbereitschaften können allerdings nicht als direkt durch die Fluggesellschaften abschöpfbar interpretiert werden. Die Bepreisung der einzelnen untersuchten Merkmale hat sich vielmehr zusätzlich an der von den Wettbewerbern

---

178 Vgl. zu einer solchen Vorgehensweise Böcker, F., Präferenzforschung als Mittel marktorientierter Unternehmensführung, a.a.O., S. 544 ff.; Theuerkauf, I., Kundennutzenmessung mit Conjoint, a.a.O., S. 1183 sowie die Argumentation in Kap. 5.1.

179 Dieses Ergebnis muß wiederum vor dem Hintergrund der Befragungssituation relativiert werden.

vorgenommenen Preissetzung zu orientieren. Allerdings kann bei einer realitätsnahen Festlegung der Merkmalsausprägungen davon ausgegangen werden, daß aktuelle Preise von den Befragten antizipiert werden und implizit in den Bewertungsprozeß der Analyse mit einfließen[180].

Mit Hilfe der dargestellten Ergebnisse der Conjoint-Analyse kann eine dem Kaufphasenmodell von Value-Added Services entsprechende Bewertung des Value-Added Service "Gatebuffet" vorgenommen werden. Als unbefriedigend erweist sich allerdings die Aggregation über alle Auskunftspersonen. Daher wird im folgenden eine Segmentierung vorgenommen, um unterschiedliche Präferenzen der Konsumenten berücksichtigen zu können.

5.33 Benefit-Segmentierung im Flugdienstleistungsbereich

Eine Segmentierung anhand der Ergebnisse von Conjoint-Analysen fällt in den Bereich der Benefit-Segmentierungen, die sich durch den in Kap. 5.22 beschriebenen direkten Bezug zur Kaufentscheidung auszeichnen. Als Basis der Segmentierung werden die 1270 Befragten mit validen Conjoint-Angaben herangezogen. Eine Übersicht über die Zusammensetzung der Stichprobe liefert **Abb. 51**. Bevor die eigentliche Segmentierung vorgenommen wird, erfolgt eine Aufteilung der Befragten nach dem Reiseanlaß in Geschäfts- und Privatreisende. Diese Vorgehensweise wird aus zwei Gründen gewählt:

- Die unterschiedlichen Merkmalswichtigkeiten weisen bereits auf Unterschiede im Kaufverhaltensprozeß hin. Diese Unterschiede konnten im Rahmen von Expertengesprächen bestätigt werden.

- Mittels dieser Vorgehensweise kann überprüft werden, ob sich die Unterschiede und damit die bisher differenzierte Ansprache der Fluggesellschaften tatsächlich rechtfertigen lassen.

---

180 Eine derartige Argumentation hat aber nur dann Berechtigung, wenn die Merkmale, so z.B. die ggfs. als Merkmale einbezogenen Value-Added Services, durch die Konsumenten auf eigener Erfahrung basierend beurteilt werden können. Das wird immer dann der Fall sein, wenn die betrachteten Merkmale marktgängig sind, also bestenfalls eine Innovation aus Unternehmenssicht, nicht jedoch auf Ebene des Gesamtmarktes darstellen.

	Business Class	Economy Class	Summe incl. missing values
Geschäfts-reisende	574	462	1046
Privat-reisende	30	184	218
Summe incl. missing values	604	649	1270

Abb. 51: Stichprobenzusammensetzung der Befragung im Flugdienstleistungsbereich

Zunächst erfolgt eine Betrachtung der Geschäftsreisenden. Die Clusteranalyse stellt dabei das geeignete statistische Instrumentarium dar, um eine Abgrenzung in sich homogener, untereinander jedoch möglichst heterogener Gruppen durchzuführen. Zur Bewältigung dieser Aufgabe stehen eine Reihe verschiedener Verfahren und Algorithmen der Clusterbildung zur Verfügung. Daher bildet die Auswahl eines geeigneten Verfahrens den Ausgangspunkt der Segmentbildung.

Bezugnehmend auf das Ablaufschema des Fusionierungsprozesses kann zwischen hierarchischen und partitionierenden Verfahren unterschieden werden[181].

Die hierarchischen Verfahren zeichnen sich durch einen kontinuierlichen Fusionierungsprozeß aus. Die gebräuchlichen hierarchisch-agglomerativen Verfahren gehen in diesem Zusammenhang von einer n-Cluster-Lösung aus (jedes Objekt bildet ein eigenes Cluster), die durch Fusionierungsprozesse so weit zusammengefaßt werden, bis schließlich eine 1-Cluster-Lösung (alle Objekte sind in einer Gruppe verei-

---

181 Vgl. Bleymüller, J., Multivariate Analyse für Wirtschaftswissenschaftler, Manuskript, Münster 1989, S. 163 ff.; Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., Weiber, R., Multivariate Analysemethoden, a.a.O., S. 280 ff. Neben den genannten Verfahrensgruppen werden noch graphentheoretische und sonstige Verfahrensarten aufgeführt, denen allerdings keine größere praktische Bedeutung beigemessen wird.

nigt) entsteht[182]. Der Zuwachs der Fehlerquadratsumme bietet dabei Hinweise auf einen statistisch und inhaltlich zweckmäßigen Abbruch des Fusionierungsprozesses und damit auf die „optimale" Clusterzahl[183]. Partitionierende Verfahren verlangen demgegenüber vom Anwender die Vorgabe der zu bildenden Clusterzahl und versuchen eine optimale Lösung durch Austauschprozesse zwischen den einzelnen Clustern zu erzielen[184].

Da eine optimale Lösung hinsichtlich der Clusterzahl im vorliegenden Fall a priori nicht bekannt ist, wird im Rahmen der folgenden Vorgehensweise ein hierarchisches Verfahren verwendet. Aufgrund der Vielzahl möglicher hierarchischer Verfahren ist ein weiterer Auswahlprozeß einzuleiten. Dabei wird aus den genannten Gründen eine Beschränkung auf hierarchisch-agglomerative Verfahren vorgenommen. Hier stehen die Verfahren "Single-Linkage", "Complete-Linkage", "Average-Verfahren", "Centroid", "Median" und "Ward" zur Verfügung, die sich unter anderem durch die Verwendung unterschiedlicher Proximitätsmaße auszeichnen.
Das Ward-Verfahren gilt dabei als das meist gebrauchte und empirisch erfolgreichste hierarchische Verfahren. Zahlreiche Untersuchungen konnten bestätigen, daß der Ward-Algorithmus im Vergleich zu anderen in den meisten Fällen gute Partitionen und damit die richtige Clusterzahl findet[185]. Die Eignung dieses Verfahrens[186] wird auch durch seine Anwendung im Programmpaket "Conjoint Segmenter"

---

182 Die hierarchisch-divisiven Verfahren gehen demgegenüber umgekehrt von der feinsten Partition aus. Wegen ihrer geringen Praxisbedeutung werden diese aber im folgenden nicht weiter betrachtet. Vgl. Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., Weiber, R., Multivariate Analysemethoden, a.a.O., S. 281 f.

183 Vgl. Wöllenstein, S., Betriebstypenprofilierung in vertraglichen Vertriebssystemen, a.a.O., S. 211.

184 Zu den Besonderheiten der einzelnen Verfahren vgl. Steinhausen, D., Langer, K., Clusteranalyse: Einführung in Methoden und Verfahren der automatischen Klassifikation, Berlin/New York 1977, S. 73 ff.; Bleymüller, J., Multivariate Analyse für Wirtschaftswissenschaftler, a.a.O., S. 163 ff.

185 Vgl. Steinhausen, D., Langer, K., Clusteranalyse, a.a.O., S. 126; Bergs, S., Optimalität bei Clusteranalysen: Experimente zur Bewertung numerischer Klassifikationsverfahren, Diss. Münster 1981, S. 96 f.

186 Backhaus et al. und Büschgen sprechen demgegenüber dem Ward-Verfahren die Eignung ab, weil dort zwingend ein Distanzmaß verwendet werden muß. Dieses kann aber nach Meinung der Autoren dann nicht zu sinnvollen Ergebnissen führen, wenn ein paralleler Verlauf der Teilnutzenprofile vorliegt. Bei dem vorliegenden Design und den zur Clusterung verwendeten nichtstandardisierten Teilnutzenwerten ist aber eine solche Parallelität nicht gegeben. Vgl. Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., Weiber, R., Multivariate Analysemethoden, a.a.O., S. 523; Büschgen, J., Conjoint-Analyse, a.a.O., S. 87.

der Firma Bretton-Clark dokumentiert, das eine Erweiterung der bereits vorgestellten Software "LINMAP" darstellt[187].

	Geschäftsreisende			
	gesamt	Preissensible "Commodity-Flieger" (n=429; 41%)	Leistungs- und Komfort-orientierte (n=444; 42%)	Flexibilitäts-orientierte (n=173; 17%)
Wichtigkeit Anbieter*(in %)	4,63	0,76%	9,97%	0,22%
Wichtigkeit Preis (in %)	44,95	71,72%	28,15%	24,86%
Wichtigkeit Sitze (in %)	10,93	7,36%	18,16%	1,11%
Wichtigkeit Gatebuffet (in %)	6,90	5,62%	10,30%	1,40%
Wichtigkeit Flexibilität (in %)	32,59	14,54%	33,42%	72,41%
Preisbereitschaft				
- Anbieter A ggü. Anbieter B*	15,44	1,58 DM	53,10 DM	1,34 DM
- breite Sitze	36,49	15,38 DM	96,79 DM	6,72 DM
- Gatebuffet	23,02	11,76 DM	54,87 DM	8,44 DM
- Flexibilität/Umbuchung	108,77	30,41 DM	178,10 DM	436,92 DM
Anteil Business-Flieger (in %)	54,9	45,2%	62,3%	63,0%

* Überkompensationen der Urteile wegen unterschiedlicher Präferenzrichtungen

Abb. 52: Benefitsegmente im Bereich Geschäftsreisende

Daher findet das Ward-Verfahren im Rahmen der folgenden Untersuchung Anwendung, wobei die Teilnutzenwerte hinsichtlich der beschriebenen 5 Merkmale als clusterbildende Variablen herangezogen werden[188]. Anhand der Analyse der Fehlerquadratsummenentwicklung wird diejenige Stufe im Fusionierungsprozeß identifiziert, die sich durch den deutlichsten Heterogenitätszuwachs auszeichnet[189]. In diesem Zusammenhang konnte eine Drei-Cluster-Lösung ermittelt werden, die in **Abb. 52** wiedergegeben ist. Die Segmentbeschreibung erfolgt mittels der Merk-

---

187 Vgl. Bretton-Clark (Hrsg.), Conjoint Segmenter, a.a.O., S. 7 und 22 ff.

188 Die Auswertungen wurden mit dem Softwarepaket SPSS (Superior Performing Software System) durchgeführt, das als Windowsapplikation in der Version 5.0 im Fachbereichsnetz der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät sowie als Programmversion 4.0 auf dem Großrechner des Rechenzentrums der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster installiert ist. Für die vorliegende Analyse wurde ausschließlich auf die Windows-Version zurückgegriffen.

189 In der **Abb. A5** des Anhangs I ist die Entwicklung des Varianzkriteriums aufgezeigt.

malswichtigkeiten[190] sowie der sich daraus ableitenden Preisbereitschaften für die jeweils aus Kundensicht "bessere" Ausprägungsform der dichotomen Attributsausprägungen. Auf Basis dieser Werte sowie des Anteils der Business-Passagiere lassen sich die Kundencluster durch knappe, bewußt plakativ gehaltene Bezeichnungen charakterisieren.

Cluster 1: Preissensible "Commodity-Flieger"

In diesem Cluster finden sich Befragte, bei denen das Kriterium Preis mit einer Merkmalswichtigkeit von fast 72 % eine absolute Dominanz im Rahmen des Kaufentscheidungsprozesses einnimmt. Für die sonstigen Leistungsmerkmale findet sich daher eine sehr geringe Preisbereitschaft. Aufgrund der beschriebenen Merkmalswichtigkeiten wird dieses Cluster als dasjenige der "preissensiblen Commodity-Flieger" bezeichnet. Ein Angebot von Value-Added Services für dieses Segment erscheint nicht unproblematisch. Allerdings trägt das Merkmal "Gatebuffet" immerhin mit einer Wichtigkeit von über 5% zur Kaufentscheidung bei. Aufgrund der Preisorientierung besteht eine geringe Wichtigkeit des Merkmals "Anbieter". Das Cluster zeichnet sich zudem durch einen vergleichsweise geringeren Anteil an Passagieren der Business-Klasse aus. Ob allerdings über das Angebot von Value-Added Services bei diesem mit 41 % der Geschäftsreisenden sehr großem Segment eine Präferenz hinsichtlich des Anbieters ausgelöst werden kann, erscheint fraglich.

Cluster 2: Leistungs- und Komfortorientierte

Das zweite Cluster ist mit 42 % der Befragten ähnlich stark besetzt wie das zuvor beschriebene Cluster. Obwohl Preis und Flexibilität die Kriterien mit den höchsten Merkmalswichtigkeiten darstellen, kommt auch den weiteren drei Kriterien eine entscheidende Bedeutung im Rahmen des Kaufentscheidungsprozesses zu. Dies dokumentiert sich in den aus den Teilnutzenwerten ermittelten Preisbereitschaften hinsichtlich der einzelnen Leistungsmerkmale. Für den Value-Added Service "Gatebuffet" konnte in diesem Zusammenhang eine Preisbereitschaft von deutlich über DM 50,- ermittelt werden. Dieser Wert erscheint in seiner absoluten Ausprägung wenig realistisch[191]. Allerdings läßt sich durch den Vergleich mit den Preisbe-

---

190 Aufgrund von Verstößen gegen die Constraints können sich geringfüge Verschiebungen der Durchschnitte der Merkmalswichtigkeiten ergeben, da die Durchschnittsbildung abhängig vom Vorzeichen der Ausprägungen der individuellen Teilnutzenwerte ist.

191 Die durch die Teilnutzenwerte der Conjoint-Analyse ermittelten Preisbereitschaften für einzelne Merkmalsausprägungen reagieren bereits bei geringfügigen Schwankungen der Merkmalswich-

reitschaften anderer Segmente eine Tendenzaussage ableiten. Zur Berücksichtigung dieser gegenüber Cluster 1 deutlich höheren Preisbereitschaft im Rahmen der Leistungs- und Kontrahierungspolitik kann eine preisliche Entbündelung derartiger Leistungselemente vorgenommen werden. Im konkreten Fall könnte das Gatebuffet z. B. als „aufpreispflichtige" Zusatzleistung offeriert werden.

Cluster 3: Flexibilitätsorientierte

Das mit 173 Personen (17% der befragten Geschäftsreisenden) kleinste Cluster zeichnet sich wiederum durch sehr eindeutige Präferenzen aus. So wird hier der Kaufentscheidungsprozeß in entscheidender Weise vom Kriterium "Umbuchungsflexibilität" dominiert[192]. Neben dem Preis kommt keinem weiteren Merkmal eine nennenswerte Bedeutung zu. Dies gilt auch für den Value-Added Service "Gatebuffet", der auf eine entsprechend geringe Preisbereitschaft trifft[193].

Die Relevanz der bisher getroffenen segmentspezifischen Aussagen hängt in starkem Maße davon ab, ob es sich bei der Clusterlösung um einen stabilen und signifikanten Befund handelt. Die Diskriminanzanalyse stellt ein geeignetes methodisches Instrumentarium zur Überprüfung der Unterschiede zwischen den ermittelten Clustern dar.[194]

Die Güte der Diskrimanzanalyse und damit indirekt auch die Güte der ermittelten Clusterlösung läßt sich mittels der Größe "Wilk's Lambda" bzw. des Kanonischen

---

tigkeiten hinsichtlich des Preises sehr empfindlich. Da die Summe aller Merkmalswichtigkeiten stets gleich 100% ist, resultieren Veränderungen bei einem Merkmal in Veränderungen bei zumindest einem weiteren Merkmal. Da die Preisbereitschaft hinsichtlich eines Merkmals im dargestellten Beispiel im Rahmen eines Dreisatzes aus den Differenzen der Teilnutzenwertausprägungen des Preises und des jeweils zu betrachtenden Merkmals ermittelt wird, können sich die beschriebenen starken Schwankungen der Preisbereitschaften erklären, da sowohl Zähler als auch Nenner der Gleichung verändert werden.

192 Bei der ermittelten Preisbereitschaft handelt es sich um keine Größe, die direkt "abgeschöpft" werden könnte. Vielmehr wird die tatsächliche Preisbereitschaft zusätzlich von den Konditionen der am Markt vertretenen Wettbewerber determiniert. Falls die Wettbewerber also eine Preissetzung wählen, die unterhalb der von den Conjoint-Ergebnissen ermittelten Preisbereitschaften liegt, werden die Konsumenten diese Preisetzung in ihre Wahlentscheidung einbeziehen.

193 Eine weitergehende Interpretation der Clusterlösung erfolgt in Kap. 5.35.

194 Zu den Einsatzmöglichkeiten der Diskriminanzanalyse vgl. Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., Weiber, R., Multivariate Analysemethoden, a.a.O., S. 91 f. sowie Bleymüller, J., Multivariate Analyse für Wirtschaftswissenschaftler, a. a. O., S. 203 ff.

Korrelationskoeffizienten[195] sowie anhand des Anteils der richtig reproduzierten Klassifikationen der Untersuchungsobjekte (Befragte) bestimmen, wobei in empirischen Untersuchungen vorrangig Wilk's Lambda Anwendung findet[196].

Im vorliegenden Untersuchungsfall ergab eine vorgeschaltete univariate Analyse für sämtliche Leistungsmerkmale einen Signifikanzwert von 0,0000, so daß davon ausgegangen werden kann, daß alle fünf Merkmalsvariablen jeweils isoliert zwischen den drei Gruppen trennen[197] und somit für die weitere Diskriminanzanalyse herangezogen werden können. Im Rahmen der eigentlichen Diskriminanzanalyse konnten zwei Diskriminanzfunktionen ermittelt werden, wobei die relative Wichtigkeit der zweiten Diskriminanzfunktion mit 14,40 % Eigenwertanteil (Varianzanteil) wesentlich geringer ausfällt als die der ersten Diskriminanzfunktion mit 85,60 % Eigenwertanteil. Dennoch trägt auch die zweite Diskriminanzfunktion signifikant zur Trennung der Gruppen bei (Irrtumswahrscheinlichkeit: < 0,0001 %)[198]. Insgesamt ist eine hohe Trennqualität der Analyse zu identifizieren.

Die ermittelten Diskriminanzfunktionen werden im nächsten Schritt der Analyse zu einer Klassifizierung der Untersuchungsobjekte (Befragten) eingesetzt. Dabei erfolgt eine Gegenüberstellung mit den im Rahmen der Clusteranalyse ermittelten Gruppenzugehörigkeiten. Im vorliegenden Fall konnten 93,88 % der Untersuchungsobjekte richtig klassifiziert werden, so daß die Ergebnisse der Clusteranalyse insgesamt bestätigt werden können[199].

Im folgenden wird die Gruppe der **Privatreisenden** einer entsprechenden Segmentierung unterzogen. Wiederum wird eine Clusterung nach dem Ward-Verfahren vor-

---

195 Der kanonische Korrelationskoeffizient mißt ebenso wie Wilk's Lambda das Verhältnis der durch die Diskriminanzfunktionen erklärten Streuung (Streuung zwischen den Gruppen) bzw. nicht erklärten Streuung (Streuung innerhalb der Gruppen) zur Gesamtstreuung.

196 Wilk's Lambda bildet das Verhältnis von nicht erklärter Streuung zu Gesamtstreuung ab. Damit handelt es sich um ein inverses Gütemaß, so daß kleine Werte nahe Null auf eine hohe Trennkraft der Diskriminanzfunktionen hindeuten. Zur Methodik der Diskriminanzanalyse und den verschiedenen Gütemaßen vgl. Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., Weiber, R., Multivariate Analysemethoden, a.a.O., S. 99 ff.

197 Vgl. Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., Weiber, R., Multivariate Analysemethoden, a.a.O., S. 138.

198 Wilk´s Lambda nach Einbeziehung der 2. Diskriminanzfunktion = 0,5788.

199 Die Güte der Klassifikation wird deutlich, wenn bedacht wird, daß bei einer zufälligen Einordnung der Untersuchungsobjekte (unter Vernachlässigung der unterschiedlichen Segmentgrößen) eine "Trefferquote" von 33% zu erwarten wäre.

genommen, wobei sich erneut eine 3-Cluster-Lösung nach dem Fehlerquadratsummenkriterium ergibt[200]. Eine Übersicht über die Segmente liefert **Abb. 53**.

	Privatreisende			
	gesamt	Preissensible "Commodity-Flieger" (n=145; 67%)	Service- und Komfort-orientierte (n=42; 19%)	Flexibilitäts-orientierte (n=31; 14%)
Wichtigkeit Anbieter*(in %)	3,82	0,55%	15,30%	3,10%
Wichtigkeit Preis (in %)	56,74	73,56%	26,73%	22,62%
Wichtigkeit Sitze (in %)	8,96	5,66%	25,74%	1,55%
Wichtigkeit Gatebuffet (in %)	6,62	5,83%	11,37%	3,78%
Wichtigkeit Flexibilität (in %)	23,86	14,40%	20,86%	68,95%
Preisbereitschaft				
- Anbieter A ggü. Anbieter B*	10,11	1,11 DM	88,02 DM	20,54 DM
- breite Sitze	23,69	11,90 DM	144,48 DM	10,27 DM
- Gatebuffet	17,50	29,37 DM	63,82 DM	25,14 DM
- Flexibilität/Umbuchung	63,07	11,54 DM	117,08 DM	457,30 DM
Anteil Business-Flieger (in %)	14	9,9%	33,3%	6,5%

* Überkompensationen der Urteile wegen unterschiedlicher Präferenzrichtungen

Abb. 53: Benefitsegmente im Bereich Privatreisende

Die Cluster[201] lassen sich wie folgt beschreiben:

Cluster 1: Preissensible "Commodity-Flieger"

Dieses Segment erhält die gleiche Bezeichnung wie das erste Segment der Geschäftsreisenden-Clusterung, da es sich durch ähnliche Ausprägungen der

---

200 Eine Übersicht zur Entwicklung der Fehlerquadratsummen zeigt **Abb. A6** im Anhang I. Es wird deutlich, daß sich auch eine 5-Cluster-Lösung angeboten hätte. Wegen einer Gegenüberstellung mit den Segmenten im Geschäftsreisendenbereich wird aber darauf verzichtet.

201 Auch diese Clusterlösung wurde diskriminanzanalytisch überprüft. Dabei konnten folgende Ergebnisse erzielt werden: Im Rahmen einer univariaten Überprüfung der Trennfähigkeit der Merkmalsvariablen konnte eine uneingeschränkte Signifikanz dieser Variablen bestätigt werden (die Variable "Gatebuffet" erzielte einen Signifikanzwert von 0,004; die anderen vier Variablen sogar einen Wert von je 0,000). Es wurden zwei Diskriminanzfunktionen ermittelt, wobei die relative Wichtigkeit der ersten Funktion mit einem Eigenwertanteil von 62,18% deutlich über der Wichtigkeit der zweiten Funktion (Eigenwertanteil: 37,82%) rangiert. Für Wilk's Lambda ergibt sich nach Hinzuziehung der zweiten Diskriminanzfunktion ein Wert von 0,3495 bei einem Signifikanzwert von 0,000. Schließlich konnten 96,79% der Fälle richtig klassifiziert werden, so daß die Clusterlösung insgesamt tragfähig erscheint.

Merkmalswichtigkeiten beschreiben läßt. Allerdings finden sich in diesem Cluster 67% der befragten Privatreisenden, was vor dem Hintergrund der insgesamt stärker ausgeprägten Preissensibilität der Privatreisenden verständlich erscheint. Dem Merkmal "Gatebuffet" kommt wiederum keine entscheidende Rolle im Rahmen des Kaufentscheidungsprozesses zu. Allerdings liegt hier eine Preisbereitschaft vor, die ein Angebot lohnenswert erscheinen läßt.

Cluster 2: Service- und Komfortorientierte

Auch das zweite Segment im Privatreisendenmarkt läßt sich durch eine deutliche Entsprechung zu dem beschriebenen Segment der Geschäftsreisenden-Clusterung kennzeichnen. Allerdings ist hier die Wichtigkeit des Merkmals Flexibilität geringer ausgeprägt, weshalb das Cluster einen abgeänderten Titel erhält. In diesem Cluster, das 19 % der Befragten enthält, kommt dem Value-Added Service "Gatebuffet" eine vergleichsweise hohe Bedeutung bei der Präferenzbildung und damit für den Kaufentscheidungsprozeß zu. Eine derartige Präferenzordnung kommt auch in der Tatsache zum Ausdruck, daß sich in diesem Segment der höchste Anteil an Passagieren der Business-Klasse findet.

Cluster 3: Flexibilitätsorientierte

Das bei der Geschäftsreisenden-Segmentierung ermittelte Cluster der Flexibilitätsorientierten findet wiederum Entsprechung im Bereich der Privatreisenden. Dem Value-Added Service "Gatebuffet" kann erneut kein entscheidender Einfluß im Rahmen des Kaufentscheidungsprozesses beigemessen werden. Die Bedeutung hängt dabei natürlich von der Ausprägung der sonstigen Eigenschaften bei allen Wettbewerbern ab. Ergibt sich hier eine Übereinstimung der Leistungsangebote, so kann das Gatebuffet zum zentralen Kaufentscheidungskriterium werden. Obwohl dem Gatebuffet im Segmentvergleich die geringste Merkmalswichtigkeit zukommt, kann aufgrund der Preisbereitschaft von über DM 25,- ein Angebot dennoch lohnenswert erscheinen[202].

---

202 Ob sich ein derartiges Angebot allerdings lohnt, muß vor dem Hintergrund konkreter Kosteninformationen entschieden werden.

Insgesamt läßt sich eine starke inhaltliche Ähnlichkeit der gebildeten Cluster im Privat- und Geschäftsreisendenmarkt feststellen[203]. Dies erscheint umso überraschender, als die Befragten vornehmlich unterschiedliche Klassen (Business vs. Economy) nutzen. Wesentliche Unterschiede bestehen in der relativen Bedeutung der Segmente bzw. der Segmentstärke, ausgedrückt durch ihren jeweiligen Anteil an der Gesamtzahl der befragten Personen.

5.34 Ableitung von Preis-Absatz-Funktionen und Durchführung von Marktsimulationen

Aus Preis-Absatz-Funktionen können wichtige Entscheidungen im Bereich des Marketing abgeleitet werden. Die auf den Ergebnissen einer Conjoint-Analyse basierende Ermittlung von Preis-Absatz-Funktionen stellt eine Aggregation einzelner Marktsimulationen dar.

Dabei wird auf die beiden eingangs dargestellten Probleme eingegangen: den Intra- und den Interbrandwettbewerb. Im Intrabrandwettbewerb (zwischen Business- und Economy-Klasse) war bei Anbieter A eine deutliche Wanderung der Kunden in die Economy-Klasse zu verzeichnen. Vor diesem Hintergrund soll mittels einer Marktsimulation überprüft werden, welchen Profilierungsbeitrag ein Value-Added Service in dieser Situation leisten kann. Der erste Schritt der Marktsimulation ist die Darstellung der Ausgangssituation mittels eines geeigneten Verfahrens. Hier stehen die in Kap. 5.23 diskutierten Ansätze "First Choice" und Attraktionsmodell zur Verfügung. Da im vorliegenden Fall zunächst eine reale Ausgangssituation wiedergegeben werden soll, bemißt sich die Eignung der Modelle an der Reproduktionsgüte dieser Situation[204]. Die der aktuellen Leistungsgestaltung des Anbieters A entsprechenden Stimuli sind in **Abb. 54** wiedergegeben. Mittels des First Choice Modells[205] läßt sich die aktuelle Situation sehr gut nachbilden[206]: hier

---

203 Eine mögliche Erklärung liegt in der Vermutung, daß die Privatreisenden, die ansonsten als Geschäftsreisende auftreten, zu einer deutlichen Überschneidung der Gruppen führen. Vor diesem Hintergrund kommt der unterschiedlichen Segmentstärke eine besondere Bedeutung zu: Hier kann davon ausgegangen werden, daß bei Privatflügen eine deutlicher ausgeprägte Preissensibilität vorherrscht.

204 Vgl. Büschgen, J., Conjoint-Analyse, a.a.O., S. 81.

205 Beim First Choice Modell beträgt die Kaufwahrscheinlichkeit bei jeder befragten Person 1, für den Stimulus mit dem höchsten Nutzen und 0 für alle anderen Stimuli. Vgl. hierzu Kap. 5.23 dieses Teils der Arbeit.

entfallen 18,8 % der Buchungen auf die Business-Klasse, wohingegen 81,2% der Befragten die Economy-Klasse favorisieren.

		Stimuli	
		Anbieter A Economy	Anbieter A Business
Eigenschaften	Anbieter	A	A
	Preis	200,- DM	300,- DM
	Sitze	normal	extra breit
	Flexibilität	Umbuchung jederzeit möglich	Umbuchung jederzeit möglich
	Gatebuffet	ohne	ohne

Abb. 54: Ausgangssituation des Intrabrand-Wettbewerbes im Flugdienstleistungsbereich

Mittels eines differenzierten Einsatzes des Value-Added Services soll nun überprüft werden, inwieweit eine Intrabrand-Profilierung erreicht werden kann, die eine stärkere Nutzung der für die Fluggesellschaft profitableren Business-Klasse initiiert. Wiederum werden die Stimuli nach dem First Choice Modell bewertet, wobei der Stimulus "Business Class" sich nun durch das ergänzende Angebot eines Gatebuffets zusätzlich von dem Stimulus "Economy Class" unterscheidet. Nachdem die Ausgangssituation durch einen Anteil der Business-Fluggäste von 18,8 % gekennzeichnet ist, ergeben sich nach Veränderung der Business-Klasse-Stimuli folgende Verschiebungen:

- Business Class: 26,1 % (+ 7,3 %)
- Economy Class: 73,9 % (-7,3 %)

---

206 Das First Choice Modell, das eine sehr gute Markttransparenz voraussetzt, scheint für den betrachteten Fall prädestiniert, da der Kunde bei jeder Buchung eine Wahlentscheidung zu treffen hat, wobei ihm beide im Modell verwendeten Stimuli angeboten werden. Vgl. zu einer Einschätzung der Anwendungsfelder des First Choice Modells: Kucher, E., Hilleke, K., Value Pricing Through Conjoint Measurement, a.a.O., S. 288.

Mittels des Einsatzes des Value-Added Services "Gatebuffet" läßt sich also eine Intrabrand-Profilierung erreichen. Ob sich eine praktische Umsetzung dieser Erkenntnis als lohnenswert erweist, wird durch verschiedene Faktoren determiniert. Dies sind zum einen der Preisunterschied zwischen den beiden betrachteten Klassen und zum anderen die mit dem Einsatz des Gatebuffets verbundenen Kosten.

Bis jetzt ist nur bekannt, welche Reaktion das Angebot des Gatebuffet bei ansonsten unveränderten Stimuli auslöst. Darüber hinaus ist aber von Interesse, den Preis des Stimulus "Business Class" zu verändern und die sich ergebenden Effekte hinsichtlich der Verteilung der Passagiere auf die beiden betrachteten Klassen zu beobachten. Hier wird also ein Value-Added Service mit einer Primärleistung zu einem Leistungsbündel verknüpft, wobei der Fall des "pure bundling" vorliegt. Damit ändert sich die Preisbereitschaft der Konsumenten, was sich in einer Verschiebung der Preis-Absatz-Funktion dokumentiert. Dieser Effekt wird im folgenden anhand des vorliegenden Beispiels quantifiziert[207]. In **Abb. 55** wird die Preis-Absatz-Funktion[208] für den Intrabrandwettbewerb sowohl für die aktuelle Situation als auch für den Fall, daß das Leistungsspektrum der Business-Klasse zusätzlich um ein Gatebuffet angereichert wird, wiedergegeben.

Deutlich wird, daß die Preisbereitschaft für das Gatebuffet zu einem höheren Verlauf der entsprechenden Preis-Absatz-Funktion führt. Damit werden die der anbietenden Unternehmung zur Verfügung stehenden Austauschoptionen deutlich. Durch das Angebot des Gatebuffets kann entweder eine Wanderung von Passagieren von der Economy-Klasse in die Business-Klasse erreicht werden oder aber bei konstantem Verhältnis der Passagierzahlen die Preisbereitschaft der Konsumenten durch einen höheren Preis für die Business-Klasse abgeschöpft werden. Denkbar ist auch ein kombiniertes Vorgehen, bei dem beide Effekte teilweise ausgenutzt werden.

---

207 Dazu wird für verschiedene Preise die bereits beschriebene Marktsimulation durchgeführt. Die Verbindung der ermittelten diskreten Punkte erfolgt zur Verdeutlichung.

208 Wobei Absatz hier als prozentualer Anteil der Businesspassagiere an den Gesamtpassagieren der relevanten Flüge des Anbieters A abgebildet wird. Weiterhin ist zu beachten, daß die Achsen gegenüber der sonst üblichen Darstellungsweise vertauscht wurden.

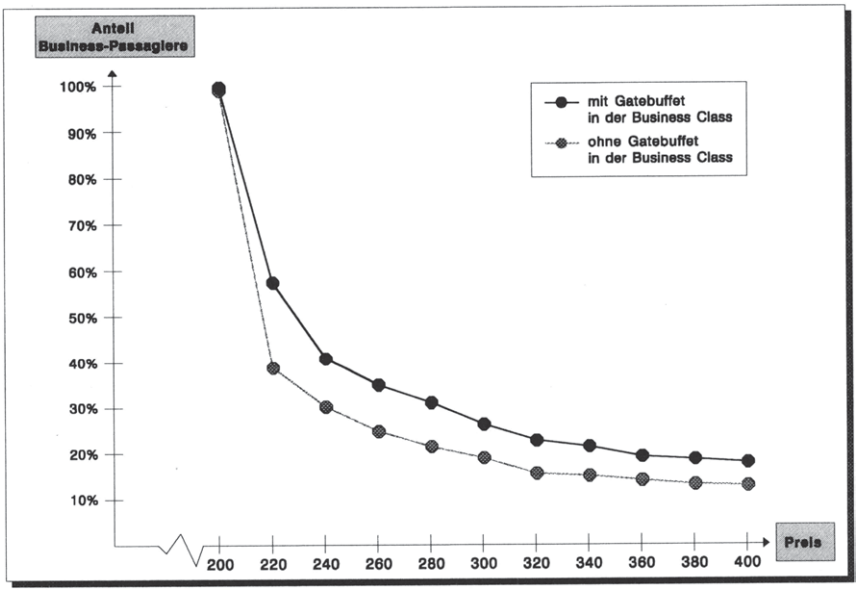

Abb. 55: Nach dem First Choice Modell ermittelte Preis-Absatz-Funktion für den Intrabrand-Wettbewerb im Flugdienstleistungsbereich am Beispiel des Anbieters A

Neben den Fragestellungen des Intrabrand-Wettbewerbs sehen sich Fluggesellschaften auch mit Problemen des Interbrand-Wettbewerbs konfrontiert. Im vorliegenden Beispiel des innerdeutschen Flugverkehrs sind Anbieter A und B die Hauptwettbewerber. Nachfolgend wird gezeigt, wie die Ergebnisse der Conjoint-Analyse zur Ableitung von Empfehlungen im Interbrand-Wettbewerb herangezogen werden können. Dabei gilt das Hauptaugenmerk wiederum dem Einsatz des zu bewertenden Value-Added Service "Gatebuffet" mit dem Ziel der Wettbewerbsprofilierung. Zunächst wird analog zu der Vorgehensweise im Intrabrand-Wettbewerb eine Marktsimulation durchgeführt. Die erneute Wahl des First Choice Modells begründet sich auf der hohen Transparenz des Marktes für innerdeutsche Flüge. **Abb. 56** stellt die Ausgangssituation der Marktsimulation dar.

		Stimuli	
		Anbieter B Economy	Anbieter A Economy
Eigenschaften	Anbieter	B	A
	Preis	180,- DM	200,- DM
	Sitze	normal	normal
	Flexibilität	Umbuchung jederzeit möglich	Umbuchung jederzeit möglich
	Gatebuffet	ohne	ohne

Abb. 56: Ausgangssituation des Interbrand-Wettbewerbes im Flugdienstleistungsbereich

Es wurde eine Beschränkung auf die jeweilige Economy-Klasse der beiden Konkurrenten vorgenommen, weil in dieser Klasse der Hauptwettbewerb stattfindet. Mittels der Marktsimulation konnten für die vorgegebene Konstellation folgende Marktanteile ermittelt werden:

- Economy-Klasse Anbieter A: 31,1 %
- Economy-Klasse Anbieter B: 68,9 %

Allerdings ist eine derartige Ermittlung von Marktanteilen im konkreten Fall kritisch zu beurteilen, weil der Kunde zumeist faktisch keine Wahlmöglichkeit hat. Die Wahl des Anbieters wird vielmehr zu einem Großteil durch die Verfügbarkeit des Fluges determiniert, die sich wiederum aus den Streckennetzen und den Zeiten der jeweiligen Flüge ableitet[209].

Die Höhe des für den Anbieter B ausgewiesenen Marktanteils erklärt sich aus der hohen Preissensibilität der Kunden bei gleichzeitig gering ausgeprägter Anbieterpräferenz. Im folgenden wird überprüft, wie der Markt auf eine Variation des Lei-

---

209 Die ermittelten Marktanteile gelten also nur dann, wenn gleiche Flüge (hinsichtlich Zeit und Strecke) angeboten werden, also eine Wahlentscheidung des Konsumenten möglich ist.

stungsprogramms von Anbieter A reagiert. Hier wurde ein Angebot des Value-Added Services "Gatebuffet" in der Economy-Klasse des Anbieters A unterstellt. Nach der First Choice-Methode ergibt sich eine deutliche Verschiebung der Marktanteile:

- Economy-Klasse Anbieter A: 45,7 % (+14,6 %)
- Economy-Klasse Anbieter B: 54,3 % (-14,6 %)

Obwohl diese Werte aufgrund der beschriebenen weiteren Determinanten der Flugwahl von Konsumenten nur als Tendenzwerte interpretiert werden können[210], zeigt sich doch eine deutliche Eignung des betrachteten Value-Added Services zu einer Wettbewerbsprofilierung. Diese Eignung soll anhand der Bildung von Preis-Absatz-Funktionen genauer herausgearbeitet werden. Diese wiederum auf Basis des First Choice Modells gebildeten Preis-Absatz-Funktionen sind in **Abb. 57** wiedergegeben.

Ähnlich der Situation im Intrabrand-Wettbewerb ergibt sich aus dem Verlauf der dargestellten Preis-Absatz-Funktionen ein "trade-off" zwischen zwei Optionen. Zum einen kann die höhere Preisbereitschaft durch entsprechend höhere Preise abgeschöpft werden. Zum anderen besteht die Möglichkeit der Marktanteilssteigerung bei gleichbleibender Bepreisung des veränderten Leistungsbündels.

Insgesamt zeigt sich, daß sowohl mit den direkten Ergebnissen der Conjoint-Analyse (Merkmalswichtigkeiten und Teilnutzenwerte) als auch mit den auf diesen Ergebnissen aufbauenden Analyseinstrumenten (Benefit-Segmentierung, Marktsimulation und Bildung von Preis-Absatz-Funktionen) eine Bewertung von Value-Added Services mit eindeutigem Bezug zu den Präferenzentscheidungen der Konsumenten vorgenommen werden kann. Darüber hinaus leiten sich aus den letztgenannten Analyseinstrumenten konkrete Hinweise für die Ausgestaltung der Kontrahierungspolitik ab. Schließlich können aus den vorgefundenen Ergebnissen Implikationen für das Marketing von Value-Added Services im Bereich Flugdienstleistungen abgeleitet werden.

---

210 Es handelt sich hier um eine ceteris paribus-Betrachtung.

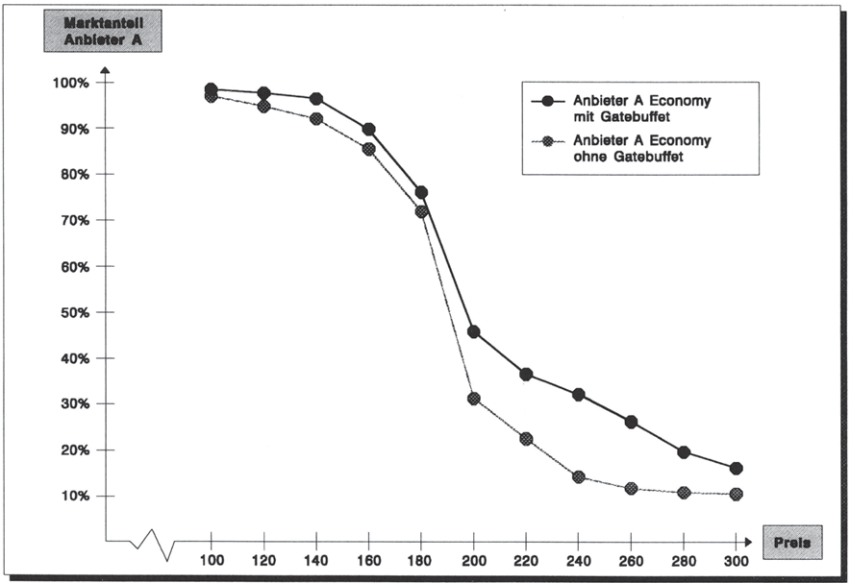

Abb. 57: Nach dem First Choice Modell ermittelte Preis-Absatz-Funktion für den Interbrand-Wettbewerb im Flugdienstleistungsbereich

5.35 Implikationen für das Marketing von Value-Added Services im Flugdienstleistungsbereich

Zunächst gilt es, eine deutliche Unterscheidung zwischen Implikationen für den vorgestellten Bereich der Flugdienstleistungen und Implikationen für den übergreifenden Bereich der institutionellen Dienstleister vorzunehmen. Letztere können erst vor dem Hintergrund eines Vergleichs mit Unternehmen aus dem Sachgüterbereich abgeleitet werden.

Im Bereich der Flugdienstleistungen wurde deutlich, daß die Primärleistung dieser Branche zumindest im innerdeutschen Bereich starken Commodity-Charakter besitzt. Einige zusätzliche Dienstleistungen an Bord der Flüge sind inzwischen weitestgehend austauschbar und stellen damit keine Value-Added Services im Sinne dieser Arbeit dar[211]. Eine Profilierung läßt sich dementsprechend nur mit sol-

---

211 Dazu zählt z.B. das Angebot von Getränken an Bord.

chen Services erzielen, die von den Wettbewerbern nicht angeboten werden. Die empirischen Ergebnisse zeigten, daß mit dem Angebot eines Gatebuffets als Value-Added Service eine Profilierungswirkung sowohl im Intra- wie auch im Interbrand-Wettbewerb verbunden ist. Andere Value-Added Services, z.B. zur Verkürzung der Durchlaufzeiten, wie sie von einigen Fluggesellschaften gegenwärtig geplant sind[212], stellen weitere Ansätze zur Profilierung der anbietenden Unternehmung dar.

Allerdings stellte sich auch heraus, daß nur ein bestimmter Teil der Konsumenten derartige Value-Added Services mit einer entsprechenden Preisbereitschaft honoriert. Hier bietet sich eine segmentspezifische Vorgehensweise an, die von den Fluggesellschaften bereits traditionell durch die von ihnen verfolgten Mehr-Klassen-Konzepte institutionalisiert wurde. In diesem Zusammenhang erscheint eine deutlichere Trennung der angebotenen Klassen (Intrabrand-Wettbewerb) durch das Angebot von Value-Added Services erfolgversprechend.

Dabei konnte allerdings festgestellt werden, daß die bisher bei vielen Fluggesellschaften übliche Trennung von Privat- und Geschäftsreisenden im Rahmen der Segmentierung überdacht werden muß, da deutliche Überschneidungen hinsichtlich der Präferenzstruktur der Befragten ermittelt werden konnten. Diese Überschneidungen dürften sich zu einem großen Teil dadurch erklären lassen, daß Privat- und Geschäftsreisende eine identische Personengruppe darstellen und die Unterscheidung nur künstlich durch den im Rahmen der Befragung jeweils angegebenen Reisegrund vorgenommen wird[213]. Damit ergibt sich für den Anbieter der Flugdienstleistung die Aufgabe, einen Kunden entsprechend seiner jeweiligen Präferenzen bei Geschäfts- und Privatreisen einheitlich zu behandeln. Dies setzt eine Identifikation des jeweiligen Kunden voraus, die durch die im Flugdienstleistungsbereich verbreitete Ausgabe von Kundenkarten weitestgehend gewährleistet werden kann.

Der beschriebene "Commodity-Charakter" von Flugdienstleistungen im innerdeutschen Bereich wird von den Ergebnissen der Conjoint-Analyse hinsichtlich des Merkmals "Anbieter" unterstrichen. In diesem Zusammenhang kann nur ein geringer Teil der während der A-Flüge befragten Kunden als "A-Stammkunden" bezeichnet

---

212 Vgl. Bialla, H., Lufthansa: Wie die Airline ihren Service verbessern will, a.a.O., S. 68 ff.

213 Allerdings läßt sich die Vermutung ableiten, daß ein Kunde bei einer privaten Flugbuchung deutlich preissensibler reagiert, als wenn er einen identischen Flug als Geschäftsreise über seine Reisestelle abwickelt.

werden. Viele der Befragten zeichneten sich durch eine Präferenz hinsichtlich des Hauptwettbewerbers B aus. Allerdings bietet diese Situation auch die Chance, die letztgenannten Kunden durch die Erbringung solcher Value-Added Services, die Anbieter B gegenwärtig nicht anbietet, zu einer Veränderung ihrer Anbieterpräferenz zu bewegen.

Die erfolgreiche Positionierung im Wettbewerbsumfeld (Interbrand-Wettbewerb) des Flugdienstleistungsbereiches fußt auf einer klaren Abgrenzung der angebotenen Primärleistung. Durch Erhöhung des Individualisierungsgrades der Dienstleistung mittels der dargestellten Klassenkonzepte kann auch eine Profilierung gegenüber denjenigen Wettbewerbern vorgenommen werden, die eine solche segmentspezifische Vorgehensweise mit weniger Nachdruck verfolgen. Die Value-Added Services stellen dabei ein geeignetes Instrument einer solchen segmentspezifischen Profilierung dar. Somit kann ein deutlicher Zusammenhang zwischen Intrabrand- und Interbrand-Wettbewerb bestätigt werden.

Insgesamt aber muß der Einsatz von Value-Added Services vor dem Hintergrund situativer Rahmenbedingungen betrachtet werden. So wird die Wahl des Anbieters neben den durch die Conjoint-Analyse erfaßten Merkmalen wesentlich durch die Verfügbarkeit des gewünschten Fluges zur gewünschten Zeit determiniert. Die Profilierung durch Value-Added Services scheint damit nur auf den Strecken sinnvoll, bei denen der Konsument zwischen mehreren Anbietern wählen kann. Eine derartige Ausnutzung einer Monopolsituation dürfte aber negative Reaktionen beim Nachfrager der Flugdienstleistungen und damit zu einer sinkenden Anbieterpräferenz hinsichtlich aller vom betreffenden Flugdienstleister angebotenen Leistungen führen. Zudem erschwert ein so differenziertes Leistungsangebot den kommunikativen Außenauftritt der betreffenden Unternehmung. Schließlich ist eine derartige Vorgehensweise mit der ständigen Veränderung von Leistungsangeboten in Abhängigkeit von den jeweiligen Konkurrenzaktivitäten verbunden, weshalb sie zusammenfassend als wenig sinnvoll bezeichnet werden kann.

Die Ableitung von Implikationen für das Marketing muß vor dem Hintergrund der wegen der geringen Zahl von Wettbewerbern im innerdeutschen Flugdienstleistungsbereich als hoch zu bezeichnenden Reaktionsverbundenheit zwischen diesen Wettbewerbern vorgenommen werden. So besteht die Gefahr, durch fortlaufende Imitationsprozesse das angebotene Leistungsniveau insbesondere im Bereich der Value-Added Services insgesamt anzuheben, ohne daß die anbietenden Fluggesellschaften zeitbeständige Profilierungseffekte realisieren können.

Dieser aus Anbietersicht zunächst erfreuliche Aspekt kann dann allerdings aufgrund der gestiegenen Kostenbelastung und der hohen Reaktionsverbundenheit der Wettbewerber in einer ebenso branchenweit einheitlichen Preisanhebung resultieren, was wiederum anderen Fluggesellschaften den Markteintritt mit einer Preis-Mengen-Strategie erleichtert[214]. Vor diesem Hintergrund bietet sich für Fluggesellschaften eine Konzentration auf solche Value-Added Services an, die sich durch eine geringe Imitierbarkeit auszeichnen[215]. Aufgrund des Dienstleistungscharakters von Value-Added Services bieten sich hier insbesondere solche Leistungen an, die sich durch einen hohen Interaktionsgrad und damit durch den Einsatz spezifischer menschlicher Fähigkeiten auszeichnen.

Abschließend sei noch auf einen Effekt verwiesen, der im Rahmen der vorgenommenen Untersuchung aufgrund ihres Zeitpunktcharakters nur unvollständig aufgedeckt werden konnte. So ist davon auszugehen, daß sich Kunden an angebotene Value-Added Services "gewöhnen". Damit aber scheint eine spätere Eliminierung derartiger Value-Added Services mit erheblichen Schwierigkeiten verbunden. Eine Eliminierung z.B. des Value-Added Services "Gatebuffet" kann daher in einer sinkenden Anbieterpräferenz resultieren. Somit rechtfertigen sich umfassende Bewertungsprozesse hinsichtlich Value-Added Services vor einer Markteinführung, die vor einer leichtfertigen Implementierung solcher Services schützen, die sich langfristig nicht im Markt durchsetzen können. Die in diesem Fall fehlende Akzeptanz auf Kundenseite wird immer dann nicht vor den oben beschriebenen Effekten schützen, wenn einzelne Kundensegmente existieren, die den betreffenden Value-Added Services eine hohe Bedeutung im Rahmen ihrer Präferenzbildungsprozesse beimessen.

Weitergehende Implikationen für das Marketing von Value-Added Services im übergreifenden Dienstleistungsbereich können anhand eines Vergleichs zum Sachgüterbereich abgeleitet werden.

---

214 Eine derartige Entwicklung entspricht den von McNair vorgestellten "Trading-Up"-Tendenzen im Handelsbereich, die er als "Wheel of Retailing" bezeichnet. Vgl. McNair, M., Trends in Large-Scale Retailing, in: HBR, 1931, S. 30 ff.

215 Vgl. hierzu Kap. 1.1 des Teils B dieser Arbeit.

5.4 Empirische Ergebnisse einer Conjoint-Analyse im Automobilbereich

Bereits in Kap. 3.3 des Teils B dieser Arbeit wurde herausgearbeitet, daß sich Value-Added Services im Rahmen der Leistungspolitik von Konsumgüterherstellern durch gegenüber dem institutionellen Dienstleistungsbereich abweichende Beziehungen zur Primärleistung auszeichnen. Daher wird im folgenden untersucht, welchen Beitrag das Instrumentarium der Conjoint-Analyse zur Bewertung von Value-Added Services im Konsumgüterbereich leisten kann. Als Beispielbranche soll wiederum die Automobilbranche gewählt werden.

5.41 Ziel und Ablaufplan der Untersuchung

Im Gegensatz zu den Value-Added Services im Bereich Flugdienstleistungen, die fast ausschließlich zur Profilierung der Primärleistung eingesetzt werden, erfolgt ein Angebot solcher Leistungen im Automobilbereich häufig sowohl zur Profilierung als auch zur eigenständigen Gewinnerzielung[216].

Darüber hinaus wird die in Kap. 5.1 dieses Teils der Arbeit vorgestellte Vorgehensweise auf ihre Durchführbarkeit überprüft. In diesem Zusammenhang erfolgt eine zweigeteilte Conjoint-Analyse: Zunächst werden Value-Added Services als Elemente eines Leistungsbündels betrachtet, um dann mittels einer zweiten Conjoint-Analyse Hinweise auf eine aus Kundenperspektive wünschenswerte Ausgestaltung eines dieser Value-Added Services zu erhalten.

Zu diesem Zweck wurden zwei Conjoint-Analysen konzipiert, die in eine Befragung eingebunden wurden[217]. Die erste Conjoint-Analyse enthält neben den Merkmalen Preis und Motorleistung noch drei Services[218]. Dabei handelt es sich um ein eintägiges Fahrer-Sicherheitstraining, um eine Mobilitätsgarantie und die Verlängerung

---

216 In diesem Zusammenhang sei auf das umfassende Angebot von Finanzdienstleistungen verwiesen.

217 Der entsprechende Fragebogen findet sich im Anhang dieser Arbeit (Anhang II).

218 Die Auswahl der Services begründet sich mit der Absicht, den Profilierungsbeitrag verschiedener Value-Added Services gegenüberstellen zu können. Dabei wurden solche Value-Added Services gewählt, die sich einerseits durch eine zeitlich punktuelle (Fahrertraining) und andererseits durch eine kontinuierliche Leistungserstellung (Mobilitätsgarantie; verlängerte Fahrzeuggarantie) auszeichnen. Zudem begründet sich die Wahl der drei Services durch die Absicht, unterschiedliche Erwartungshaltungen auf Kundenseite sowie einen unterschiedlichen Grad des Angebotes dieser Dienstleistungen durch darauf spezialisierte Unternehmen abzubilden.

der Fahrzeuggarantie auf drei Jahre. Während die beiden letztgenannten Services bereits von zahlreichen Herstellern und Importeuren in Deutschland angeboten werden, ist das Angebot eines Fahrer-Sicherheitstrainings als vergleichsweise selten und damit innovativ einzustufen.

Bei der Festlegung des Designs der ersten Conjoint-Analyse wurde bewußt ein Verstoß gegen die eingangs formulierten Anforderungen[219] vorgenommen. Da Pre-Tests ergaben, daß durch die Einbeziehung aller für den Kaufentscheidungsprozeß relevanten Merkmale[220] eine die Befragten überfordernde Anzahl von Stimuli entsteht, wurde eine Reduzierung auf die genannten Merkmale vorgenommen[221]. Damit ergibt sich ein Überbetonung der drei in der Befragung enthaltenen Services, die somit allenfalls noch untereinander direkt verglichen werden können[222]. Diese Restriktionen gilt es bei der Interpretation der ermittelten Ergebnisse zu beachten.

Die mit diesem spezifischen Design der Conjoint-Analyse verbundenen Restriktionen wurden bewußt in Kauf genommen, da eine Bewertung des Bezugsobjektes Value-Added Services im Vordergrund der folgenden Betrachtung steht. Insbesondere vor dem Hintergrund der zahlreichen Conjoint-Analysen, die bisher im Automobilbereich durchgeführt wurden[223], rechtfertigt sich eine solche Vorgehensweise, da ansonsten eine Replizierung bisheriger Forschungsbemühungen vorgenommen würde. Trotzdem soll auf eine Untersuchung des Bezugsobjektes Leistungsbündel

---

219 Vgl. Kap. 5.31 dieses Teils der Arbeit.

220 Dazu zählen z.B. Marke, Prestige, Ausstattung, Benzinverbrauch, Lieferzeit, Finanzierungskonditionen, bisherige Erfahrungen und Markenpräferenzen u.a.m. Vgl. Büschgen, J., Conjoint-Analyse, a.a.O., S. 74.

221 Die Auswahl erfolgte mit der Absicht, neben den zu untersuchenden Value-Added Services noch die beiden wesentlichen Kaufentscheidungskriterien im Rahmen des Automobilkaufs abzubilden. Als weiteres zentrales Kriterium ist in diesem Zusammenhang noch die Marke zu nennen. Auf eine Einbeziehung dieses Kriteriums wurde jedoch verzichtet, da mittels der vorgenommenen Conjoint-Analyse eine herstellerunabhängige Profilierungswirkung erfaßt werden soll.

222 Insbesondere verbietet sich eine Ermittlung von Preisbereitschaften.

223 Zu diesen Untersuchungen zählen: Moore, W.L., Levels of Aggregation of Conjoint Analysis: An Experimental Comparison, in: JoMR, Vol. 17, November 1980, S. 516 ff.; Green, P.E., Caroll, J.D., Goldberg, S.D., A General Approach to Product Design Optimization via Conjoint Analysis, in: JoM, Heft 3, 1981, S. 17 f.; Green, P.E., Caroll, J.D., New Computer Tools for Product Strategy, in: New-Product Forecasting, Hrsg.: Wind, Y., Mahajan, V., Cardozo, R.N., Lexington, Mass./Toronto 1981, S. 109 ff.; Büschgen, J., Conjoint-Analyse, a.a.O., S. 72 ff.; Mengen, A., Tacke, W., Methodengestütztes Automobil-Pricing mit Conjoint-Measurement, a.a.O., S. 220 ff.

nicht verzichtet werden, um die relative Bedeutung unterschiedlicher Value-Added Services im Rahmen der Präferenzbildung von Konsumenten beurteilen zu können.

Bei den Services "Fahrertraining" und "Mobilitätsgarantie" handelt es sich um solche Dienstleistungen, die bereits seit geraumer Zeit am Markt gängig sind, aber von dritten Unternehmen angeboten wurden. Hier sei insbesondere auf die Automobilclubs verwiesen, in deren Leistungsprogramm sich Fahrertrainings verschiedenster Ausprägungsformen sowie Schutzbriefe finden, die eine der Mobilitätsgarantie ähnliche Funktion übernehmen.

Schließlich finden folgende Eigenschaften und Eigenschaftsausprägungen Eingang in die erste Conjoint-Analyse zum Kauf eines Fahrzeuges[224]:

-	Preis:	23000,-	24000,-	25000,-	26000,-
-	Leistung:	60 PS			75 PS
-	eintägiges Sicherheitstraining	mit			ohne
-	Fahrzeuggarantie	3 Jahre (max. 100000 km)			1 Jahr
-	einjährige Mobilitätsgarantie	mit			ohne

Wie bereits bei der Befragung im Flugdienstleistungsbereich wird auf die Profilmethode zurückgegriffen[225]. Da erneut ein 4×2^4 Fall vorliegt, kann auf das bereits in Abb. 45 vorgestellte Design zurückgegriffen werden. Von den sich ergebenden acht Karten ist eine beispielhaft in **Abb. 58** dargestellt[226].

---

224 Die Auswahl der Eigenschaftsausprägungen erfolgte anhand eines aktuell auf den deutschen Markt angebotenen Automobils.

225 Vgl. zu den einzelnen Ablaufschritten Kap. 5.1 dieses Teils der Arbeit.

226 Eine Übersicht über die Gestaltung der acht Stimuli dieser ersten Conjoint-Analyse im Automobilbereich findet sich in **Abb. A7** des Anhangs I dieser Arbeit. Da Mobilitätsgarantien üblicherweise unentgeltlich im Rahmen des Automobilkaufes angeboten werden, erfolgte die Festlegung der Preisausprägungen anhand der Bepreisung vergleichbarer Leistungen im deutschen Markt. Hier wurden die Preise von Inlands- und Auslandsschutzbriefen herangezogen, die schließlich zu dem gezeigten Preisbereich führten.

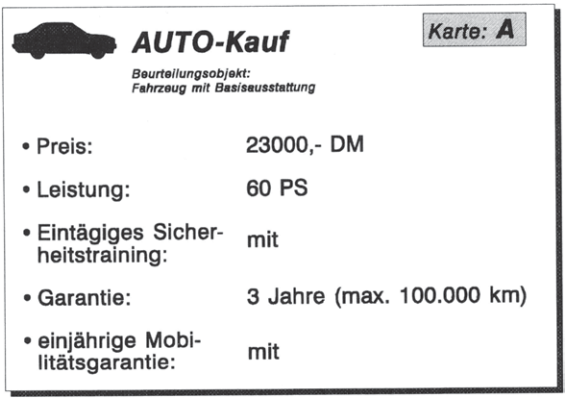

Abb. 58: Beispielkarte der Conjoint-Analyse zum Automobilkauf

Die Bewertung der Stimuli wurde von Kunden eines Autohauses sowie von Besuchern der Zulassungsstelle Münster durchgeführt. Damit wurde der Befragtenkreis auf solche Personen beschränkt, die bereits über Erfahrungen im Automobilbereich verfügen[227]. Die Befragten hatten die Aufgabe, die acht Karten in eine Präferenzreihenfolge zu bringen[228]. Ein Fragebogen enthält darüber hinausgehende, standardisierte Fragen, um segmentbeschreibende Variablen für auf den Teilnutzenwerten der Conjoint-Analysen aufbauende Benefit-Segmentierungen zu erhalten.

Die zweite in der Befragung enthaltene Conjoint-Analyse beschränkt sich auf einen einzelnen Value-Added Service. In diesem Zusammenhang werden die Ausgestaltungsoptionen einer Mobilitätsgarantie[229] durch die Befragten bewertet. Als Eigen-

---

227 Die Auswahl der Befragten erfolgte nach dem Prinzip der Zufallsauswahl. Eine Übersicht über die Soziodemographika der Befragten liefert **Abb. A15** des Anhangs I dieser Arbeit.

228 Aufgrund der Komplexität der Befragung, die sich aus zwei hintereinander geschalteten Conjoint-Analysen ergibt, wurde das Ausfüllen des Fragebogens vom Befrager vorgenommen, so daß die Befragten sich auf die eigentliche Bewertung der Stimuli konzentrieren konnten.

229 Von den drei in der ersten Conjoint-Analyse enthaltenen Services wurde die Mobilitätsgarantie gewählt, weil sie bereits von einigen Automobilherstellern angeboten wird und ähnliche Leistungen zudem von Automobilclubs bekannt sind. Daher konnte davon ausgegangen werden, daß die Befragten auch in der Kürze der zur Befragung vorhandenen Zeit eine sinnvolle Bewertung der Stimuli vornehmen können. Bei einer Festlegung von Attributen zu einer verlängerten Fahr-

schaften einer solchen Mobilitätsgarantie wurden neben dem Preis vier Leistungen herangezogen, die im Eintrittsfall entweder vom Anbieter der Garantie übernommen (bezahlt) bzw. nicht übernommen werden[230]. Dazu zählen das Abschleppen bis zur nächsten Vertragswerkstatt des Anbieters der Mobilitätsgarantie, sowie - falls der Schaden nicht am selben Tag behoben werden kann - die Überlassung eines Mietwagens für bis zu 4 Tagen, die Übernachtung in einem 3-Sterne-Hotel oder die Weiterreise des Kunden mit Bahn/Flugzeug zum Endziel seiner Reise. Aus diesen Merkmalen wurde das folgende Design abgeleitet[231]:

- Preis: 40,- 60,- 80,- 100,-
- Abschleppen: ja nein
- Mietwagen: ja nein
- Übernachtung: ja nein
- Weiterreise: ja nein

In **Abb. 59** ist eine Beispielkarte dieser zweiten Conjoint-Analyse im Automobilbereich dargestellt[232].

---

zeuggarantie (insbesondere die Festlegung der von der Garantie abgedeckten technischen Fahrzeugelemente) mußte demgegenüber vermutet werden, daß zahlreiche Personen aufgrund fehlender technischer Kenntnisse keine Bewertung aller Eigenschaftsausprägungen vornehmen können. Das Fahrertraining schließlich kann durch ein so begrenztes Set an Eigenschaftsausprägungen beschrieben werden, daß die wesentliche Information (Angebot ja/nein) bereits durch die erste Conjoint-Analyse abgedeckt werden konnte.

230 Die Auswahl dieser vier Merkmale wurde anhand einer von einem Automobilhersteller im deutschen Markt angebotenen Mobilitätsgarantie vorgenommen.

231 Eine Übersicht über die Gestaltung der acht Stimuli dieser zweiten Conjoint-Analyse im Automobilbereich findet sich in **Abb. A11** des Anhangs I dieser Arbeit.

232 Aufgrund der Übereinstimmung des Designs wird eine zu den bereits dargestellten Conjoint-Analysen analoge Vorgehensweise im Rahmen der einzelnen Schritte des zu verfolgenden Ablaufplans gewählt.

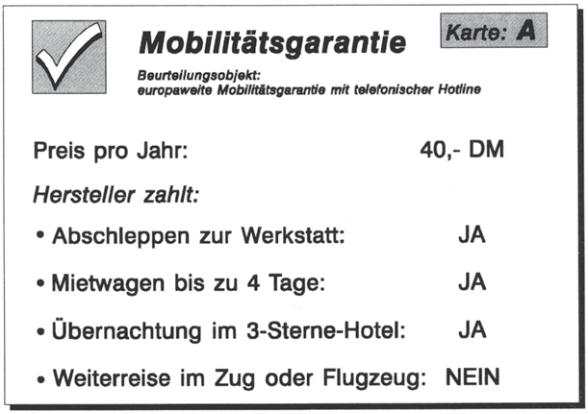

Abb. 59: Beispielkarte der Conjoint-Analyse zur Mobilitätsgarantie

5.42 Ermittlung von Merkmalswichtigkeiten

Die Schätzung der Stimuli bei beiden Conjoint-Analysen erfolgt im Zusammenhang mit der jeweiligen Wahl des Präferenzmodells. Das in beiden Analysen enthaltene Merkmal "Preis" kann als metrisch skaliert betrachtet werden. Für sämtliche anderen Eigenschaften wird das Teilnutzenwertmodell gewählt. Damit bietet sich wiederum der Einsatz des Schätzverfahrens LINMAP an, das die Verwendung unterschiedlicher Präferenzmodelle zur Nutzenschätzung gestattet[233]. Sämtlichen Merkmalsausprägungen kann in diesem Zusammenhang eine a-priori Präferenzrangordnung auferlegt werden.

Die 129 vorliegenden Befragungen wurden hinsichtlich ihrer internen Validität überprüft. In diesem Zusammenhang wurde erneut das Gütemaß Kendall's Tau verwendet, wobei für beide Conjoint-Analysen jeweils ein Mindest-Kendall's Tau von 0,7134 vorgegeben wurde. Damit ergaben sich 114 valide Auskünfte für die Conjoint-Analyse zum Automobilkauf (vgl. **Abb. 60**). Von den Conjoint-Analysen zur Mobilitätsgarantie erwiesen sich 127 als valide. In die endgültige Ermittlung wurde

---

233 Vgl. hierzu die Vorgehensweise im Rahmen der Conjoint-Analyse im Flugdienstleistungsbereich in Kap. 5.32.

die Schnittmenge der validen Auskünfte einbezogen, die sich somit auf 113 Befragte beläuft[234].

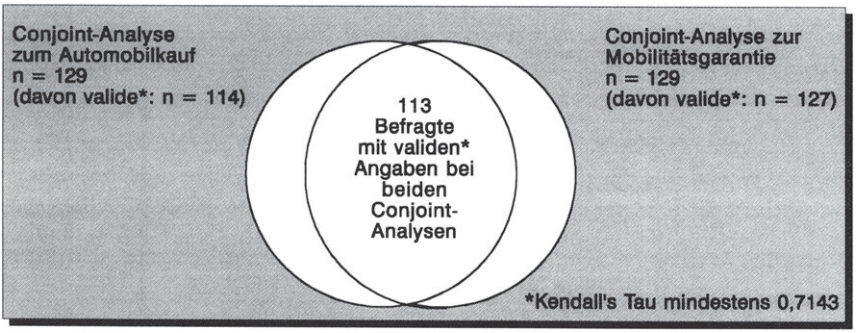

Abb. 60: Stichprobe der Befragung im Automobilbereich

Im Rahmen der Conjoint-Analyse zum Automobilkauf konnten die in **Abb. 61** dargestellten Merkmalswichtigkeiten für die in die Auswertung einbezogenen Befragten ermittelt werden[235]. Die Bedeutung der Merkmalswichtigkeiten muß allerdings vor dem Hintergrund der genannten Restriktionen bewertet werden. Daher ist die folgende Conjoint-Analyse hinsichtlich der Ausgestaltungsoptionen der Mobilitätsgarantie von besonderem Interesse.

---

234 Das bedeutet, daß eine Auskunftsperson in beiden Conjoint-Analysen keine Angaben machen konnte, die der gewählten Ausprägung des Gütemaßes Kendall's Tau genügten. Übersichten über die Ausprägungen des Gütemaßes Kendall's Tau für die beiden Conjoint-Analysen finden sich in den **Abb. A9** und **A13** des Anhangs I dieser Arbeit.

235 **Abb. A10** des Anhangs I dieser Arbeit zeigt die Merkmalswichtigkeiten und Teilnutzenwerte für alle 129 Befragten. Die Merkmalswichtigkeiten einer Eigenschaft ergeben sich aus der Distanz der Teilnutzenwerte für diese Eigenschaft in Relation zur Summe der entsprechenden Distanzen der Teilnutzenwerte über alle Eigenschaften. Die **Abb. A8** des Anhangs I dieser Arbeit zeigt darüber hinaus die verwendete LINMAP-Spezifikationsdatei der Conjoint-Analyse zum Automobilkauf.

Merkmal	Merkmals-wichtigkeit
Preis	24,56 %
Leistung (PS)	20,20 %
Sicherheits-training	10,14 %
Verlängerte Garantie	28,72 %
Mobilitätsgarantie	16,38 %

Abb. 61: Merkmalswichtigkeiten beim Automobilkauf

Die Merkmalswichtigkeiten für die einzelnen Leistungselemente einer Mobilitätsgarantie sind in **Abb. 62** wiedergegeben[236]. Es fällt auf, daß keine eindeutige Dominanz eines der abgefragten Kriterien für den Kaufentscheidungsprozeß identifiziert werden kann. Während dem Preis eine Bedeutung von fast 24 % zukommt, zeichnen sich die Merkmale "Übernachtung im Hotel" und "Weiterreise" allerdings durch eine deutlich geringere Wichtigkeit aus.

Merkmal	Merkmals-wichtigkeit	Preisbereitschaft (für die jeweils bessere Merkmalsausprägung)
Preis	23,94 %	---
Abschleppen	27,24 %	68,27 DM
Mietwagen	24,26 %	60,80 DM
Übernachtung	13,52 %	33,93 DM
Weiterreise	11,04 %	27,67 DM

Abb. 62: Merkmalswichtigkeiten und Preisbereitschaften bei der Mobilitätsgarantie

---

236 Die **Abb. A14** des Anhangs I dieser Arbeit zeigt die verwendete LINMAP-Spezifikationsdatei der Conjoint-Analyse zum Automobilkauf.

Dies könnte in dem Wunsch der Konsumenten begründet sein, die notwendigen Arbeiten am Auto noch am gleichen Tag erledigt zu bekommen und die Reise fortzusetzen. Aus dieser Argumentation würde sich auch die hohe Bedeutung des Merkmals "Abschleppen" erklären, das in einer kritischen Situation zum konstitutiven Bestandteil der Prozesse zur Ermöglichung der Weiterfahrt erwächst. Das Merkmal "Mietwagen" zeichnet sich durch eine ähnlich hohe Merkmalswichtigkeit aus. Der Mietwagen wird von den Befragten offensichtlich als Alternative zu einer Weiterreise mit Bahn oder Flugzeug aufgefaßt. Die Gründe, die zu einer Wahl des Automobils zu der angetretenen Fahrt geführt haben, sprechen dann auch für eine Bevorzugung des Leihwagens gegenüber anderen Verkehrsmitteln.

Die bisher dargestellten Merkmalswichtigkeiten stellen allerdings lediglich einen Durchschnitt über alle Befragten dar. In diesem Zusammenhang ist für die Marktbearbeitung von besonderem Interesse, ob sich einzelne Segmente identifizieren lassen, die sich durch deutlich voneinander abweichende Merkmalswichtigkeiten und damit durch andere Präferenzbildungsprozesse im Rahmen der Kaufentscheidung auszeichnen.

5.43 Benefit-Segmentierung im Automobilbereich

Eine Benefit-Segmentierung hinsichtlich der Teilnutzenwerte der Mobilitätsgarantie wird im folgenden analog zu der Vorgehensweise in Kap. 5.33 durchgeführt[237]. In diesem Zusammenhang können die in **Abb. 63** dargestellten vier Cluster ermittelt werden[238]:

---

237 Eine Segmentierung auf Basis der Conjoint-Ergebnisse zum Automobilkauf erscheint vor dem Hintergrund der mit dieser Analyse verfolgten Restriktionen wenig sinnvoll.

238 Zur Ermittlung der Cluster wurde erneut das Ward-Verfahren herangezogen. Nach dem Varianzkriterium wurde eine 4-Cluster-Lösung gewählt. Vgl. hierzu die Entwicklung der Fehlerquadratsumme in **Abb. A16** des Anhangs I dieser Arbeit. Eine diskriminanzanalytische Überprüfung der Segmentzugehörigkeiten brachte folgende Ergebnisse: Zunächst konnte den einzelnen Merkmalsvariablen im Rahmen einer univariaten Überprüfung ihrer Trennfähigkeit eine uneingeschränkte Signifikanz zugesprochen werden. Alle Variablen trennen signifikant mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von unter 5% (alle Variablen erzielten dabei einen Signifikanzwert von 0,0000). Es wurden drei Diskriminanzfunktionen ermittelt, die alle bei der Klassifizierung berücksichtigt wurden. Für Wilk`s Lambda ergab sich ein Wert von 0,7185894 bei Einbezug der dritten Diskriminanzfunktion bei einem Signifikanzwert von 0,0000. Schließlich konnten 91,151 % der Fälle richtig klassifiziert werden, so daß die Clusterlösung insgesamt tragfähig erscheint.

			gesamt	"Reise-ablauf-orientierte" (n=46; 40,1%)	"Mietwagen-fans" (n=23; 20,4%)	"Leistungs-orientierte" (n=29; 25,7%)	"Selektiv Preis-orientierte" (n=15; 13,3%)
segmentbild. Variablen	Wichtigkeit Preis		23,94	26,46%	18,09%	11,64%	37,68%
	Wichtigkeit Abschleppen		27,24	37,88%	21,88%	24,46%	8,14%
	Wichtigkeit Mietwagen		24,26	4,20%	36,80%	22,46%	13,16%
	Wichtigkeit Übernachtung		13,52	8,74%	18,28%	12,8%	22,48%
	Wichtigkeit Weiterreise		11,04	22,72%	4,96%	22,82%	18,56%
segmentbeschreibende Variablen	Wichtigkeiten CA Autokauf	Wichtigkeit Preis	24,56	29,13%	21,78%	22,77%	18,24%
		Wichtigkeit Leistung	20,20	23,72%	16,46%	16,40%	22,52%
		Wichtigkeit Training	10,14	11,20%	9,44%	8,76%	10,6%
		Wichtigkeit Fahrzeuggarantie	28,72	22,96%	31,04%	32,24%	35,96%
		Wichtigkeit Mobilitätsgarantie	16,38	12,98%	21,26%	19,84%	12,66%
	• Kilometerjahresleistung		27239	26174	31870	24138	29400
	• Alter des aktuellen Fahrzeugs		6,7	7,3	6,8	6,2	5,7
	• Einsatz des ggw. Fahrzeugs (1 = sehr intensiv; 5 = nie)						
		- Fahrt zum Arbeitsplatz	2,48	2,35	2,43	2,66	2,60
		- im Beruf	3,77	3,80	3,17	4,10	3,93
		- Urlaubsreisen	2,85	2,91	2,39	3,14	2,80
		- Ausflüge	2,57	2,65	2,43	2,72	2,20
		- Hobbie	3,65	3,54	3,61	3,69	3,87
	• Mitgliedschaft Automobilclub		38,9	30,4%	43,5%	41,4%	53,5%
	• Erfahrung mit Mobilitätsgarantie		9,7	6,5%	17,4%	10,3%	6,7%
	• Schutzbrief: - gegenwärtig ja		33,6	32,6%	39,1%	37,9%	20,0%
		- Erfahrung	18,6	8,7%	21,7%	27,6%	26,7%
		- noch nie	47,8	58,7%	39,1%	34,5%	53,3%
	• Anteil weiblicher Befragter		22,1	32,6%	4,3%	17,2%	26,7%
	• Familienstand: verheiratet		33,6	32,6%	43,5%	27,6%	33,3%

Abb. 63: Benefitsegmentierung zur Mobilitätsgarantie

Cluster 1: "Reiseablauforientierte"

Das mit 40 % der Befragten größte Cluster zeichnet sich durch eine unterdurchschnittliche Bewertung der Merkmalswichtigkeit der Mobilitätsgarantie aus. Hinsichtlich des Bezugsobjektes Value-Added Service selbst lassen sich hohe Wichtigkeiten für die Kriterien "Abschleppen" und "Weiterreise" ermitteln. Daraus kann geschlossen werden, daß die Befragten ein großes Interesse an der Fortsetzung des eigentlichen Reiseablaufes haben. Diese Aussage wird dadurch gestärkt, daß die Kriterien "Mietwagen" und "Übernachtung", die bei einer Unterbrechung des Reiseprozesses zum Einsatz kommen, sich durch geringe Merkmalswichtigkeiten auszeichnen.

Cluster 2: "Mietwagenfans"

Die Befragten des zweiten Segments, die dem Kriterium "Mobilitätsgarantie" im Rahmen der Conjoint-Analyse zum Automobilkauf mit über 20 % die vergleichsweise höchste Merkmalswichtigkeit beigemessen haben, zeichnen sich im Gegensatz zum zuvor beschriebenen Cluster durch hohe Teilnutzenwerte der Eigenschaftsausprägung "mit Mietwagen" aus. Ebenfalls im Gegensatz zum ersten Cluster wird einer Weiterreise mit Bahn oder Flugzeug nur eine geringe Bedeutung zugeordnet. Vielmehr gehen die Konsumenten dieses Segmentes davon aus, daß sie auf die Instandsetzung ihres Autos am Ort der Vertragswerkstatt warten und diese Zeit durch die Finanzierung der Übernachtung und die Bereitstellung eines Mietwagens entsprechend sinnvoll gestalten können. Der Verzicht auf eine Weiterreise mit Bahn oder Flugzeug erscheint immer dann sinnvoll, wenn umfangreiches Gepäck, wie z.B. bei einem Familienurlaub, befördert werden muß. So zeichnet sich dieses Cluster sowohl durch die intensivste Nutzung des Automobils für Urlaubsreisen (Urlaub) als auch durch den höchsten Anteil von Verheirateten (Familien) aus.

Cluster 3: "Leistungsorientierte"

Die Befragten des dritten Clusters messen dem Merkmal "Preis" eine vergleichsweise geringe Bedeutung zu. Demgegenüber kommt den anderen Leistungselementen einer Mobilitätsgarantie bis auf die Übernachtungsmöglichkeit eine hohe Merkmalswichtigkeit zu. Die geringe Bedeutung des Preises korrespondiert mit einer hohen Bedeutung des Merkmales "Mobilitätsgarantie" im Rahmen des Kaufentscheidungsprozesses beim Neuwagenkauf. Insgesamt zeigt sich dieses Cluster

sehr aufgeschlossen gegenüber dem Value-Added Service "Mobiltätsgarantie", was auch durch die im Vergleich höchste Erfahrung mit Schutzbriefen unterstrichen wird.

Cluster 4: "Selektiv Preisorientierte"

Das letzte Cluster kann durch seine hohe Preisorientierung bei der Beurteilung der Mobilitätsgarantie beschrieben werden. Diese Preisorientierung beschränkt sich aber auf die Ausgestaltung des Value-Added Service "Mobilitätsgarantie". Im Kaufentscheidungsprozeß nimmt das Merkmal "Preis" demgegenüber eine im Vergleich mit den zuvor beschriebenen Clustern geringe Bedeutung ein. Diese zunächst widersprüchlich erscheinenden Preisbereitschaften erklären sich aus der geringen Bedeutung der Mobilitätsgarantie für die Befragten in diesen Cluster. Diese Wichtigkeit läßt sich wiederum anhand der Ausprägung weiterer Variablen unterstreichen. Obwohl deutlich über 50% der Befragten in diesem Cluster Mitglieder von Automobilclubs sind, verfügen nur rund 20% aller Clustermitglieder zum Zeitpunkt der Befragung über einen Schutzbrief. Dies wiederum könnte auf die vorrangige Nutzung des Automobils für Ausflüge zurückzuführen sein, wo sowohl Schutzbriefe als auch Mobilitätsgarantie weniger sinnvoll als etwa bei Urlaubsreisen erscheinen.

5.44 Ableitung von Empfehlungen zur Preisbündelung im Automobilbereich

Eine Preisbündelung kann auf verschiedenen Aggregationsebenen ansetzen bzw. verschiedene Bezugsobjekte betreffen. Dazu zählen das Leistungsbündel wie auch Value-Added Services selbst. Da aufgrund der getroffenen Prämissen zur Conjoint-Analyse im Bereich des Leistungsbündels keine verwertbaren Preisbereitschaften ermittelt werden konnten, soll daher das Bezugsobjekt "Mobilitätsgarantie" mit seinen unterschiedlichen Ausprägungen herangezogen werden. Allerdings muß bei der Ableitung von Empfehlungen zur Preisbündelung eine Beschränkung auf das Ziel der Umsatzmaximierung erfolgen, da für das betrachtete Beispiel keine Kostendaten vorliegen[239].

---

239 Darüber hinaus ergibt sich durch eine Betrachtung des vorliegenden Bezugsobjektes eine Beschränkung auf die mit dem Value-Added Service selbst verfolgten Ziele. Dabei kann allerdings davon ausgegangen werden, daß eine Optimierung des Value-Added Services aus Kundensicht auch zu einer Profilierung der Primärleistung beiträgt.

Die bereits vorgestellten Attribute[240] des Value-Added Service "Mobilitätsgarantie" können zunächst einzeln angeboten werden. In diesem Zusammenhang steht dem Konsumenten ein modulartig aufgebautes Leistungsangebot zur Verfügung, aus dem er sich eine seinen Wünschen entsprechende und damit individualisierte "Mobilitätsgarantie" zusammenstellen kann. Andererseits kann das Angebot im Rahmen eines "pure bundling" zu einem fest institutionalisierten Leistungsbündel mit einheitlicher Preissetzung verknüpft werden[241]. Damit sind folgende Zielsetzungen verbunden[242]:

- Gleichmäßige Auslastung von Dienstleistungskapazitäten und Verteilung der Fixkosten auf möglichst viele Nachfrager,
- Angebot von Leistungen aus einer Hand zum Abbau des wahrgenommenen Kaufrisikos,
- Erhöhung der Kundenzufriedenheit aufgrund eines verbesserten Preis-Leistungsverhältnisses und damit zugleich Profilierung der Primärleistung.

In einem ersten Schritt werden zunächst die Einzelpreisbereitschaften hinsichtlich der genannten Leistungselemente ermittelt[243]. In **Abb. 64** sind aufgrund der Darstellbarkeit zunächst die Preisbereitschaften der Befragten hinsichtlich der Leistungen "Hotelübernachtung" und "Weiterreise" abgetragen. Anhand dieser Abbildung wird zunächst die grundsätzliche Vorgehensweise der Ableitung von Aussagen zur Preisbündelung demonstriert, um anschließend alle vier Merkmale in die Betrachtung einzubeziehen, wobei aufgrund der entstehenden vier Dimensionen eine Beschränkung auf rechnerische Lösungen vorgenommen wird.

---

240 Der Leistungsfall der einzelnen Attribute ist an verschiedene Ereignisse in Form von Bedingungen geknüpft. Vgl. zu diesen Bedingungen den Fragebogen zum Automobilkauf im Anhang II dieser Arbeit.

241 Vom Zwischenfall des "mixed bundling" soll im Rahmen des vorgestellten Beispiels aus Gründen der Vereinfachung Abstand genommen werden.

242 Vgl. Meffert, H., Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing, a.a.O., S. 316.

243 Diese können als Durchschnittswerte angegeben werden. Derartige Durchschnittswerte wurden bereits in Abb. 62 dargestellt. Bei der Ableitung von Empfehlungen zur Preisbündelung muß von einer solchen Durchschnittsbetrachtung jedoch Abstand genommen werden.

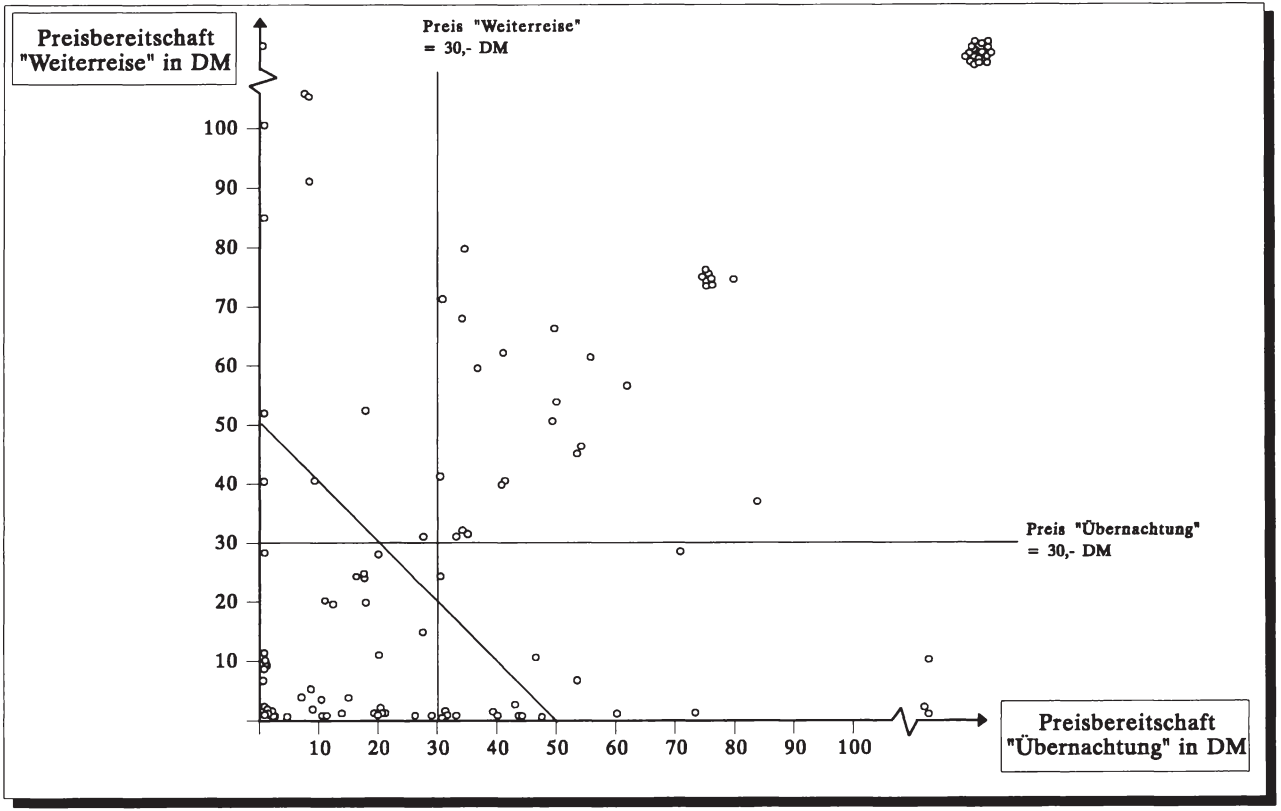

Abb. 64: Preisbereitschaften zur Mobilitätsgarantie hinsichtlich Hotelübernachtung und Weiterreise

Auf den beiden Achsen der Abb. 64 sind die Preisbereitschaften der Konsumenten hinsichtlich der beiden untersuchten Leistungselemente abgetragen[244]. Jeder Punkt stellt dabei einen Konsumenten dar. Wenn die beiden Leistungselemente einzeln zum Preis von je DM 30.- angeboten werden, beziehen alle Konsumenten oberhalb der horizontalen Preisbereitschaftslinie zum Merkmal "Weiterreise" dieses Leistungselement. Ebenso beziehen alle Konsumenten rechts der vertikalen Preisbereitschaftslinie zum Merkmal "Hotelübernachtung" diese Leistung. Wenn nun ein "pure bundling" der beiden Leistungselemente zum Preis von 50,- DM erfolgt, werden den Modellannahmen gemäß alle Konsumenten, deren Position außerhalb des von der Isopreislinie und den Achsen des Koordinatenkreuzes gebildeten Dreiecks liegt, das Leistungsbündel beziehen[245].

Preis-setzung	Leistungs-element	Zahl der Käufer	Zahl der Nichtkäufer	Umsätze
30,- DM	Abschleppen	98	15	2940,- DM
30,- DM	Mietwagen	94	19	2820,- DM
30,- DM	Übernachtung	62	51	1860,- DM
30,- DM	Weiterreise	54	59	1620,- DM
				9240,- DM

Abb. 65: Umsätze im Bereich Mobilitätsgarantie bei "unbundling" der Leistungselemente

Im Rahmen der vorgenommenen Conjoint-Analyse wurden vier statt der in Abb. 64 wiedergegebenen zwei Leistungselemente abgefragt. Daher wird die Betrachtung nun auf diese vier Leistungselemente ausgedehnt. Aufgrund der nun vorliegenden

---

244 Vgl. zu einer solchen Darstellungsweise: Simon, H., Preismanagement, a.a.O., S. 447 ff.; Meffert, H., Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing, a.a.O., S. 317.

245 Dabei wird aber unterstellt, daß es keine Möglichkeit des einzelnen Bezugs der Leistungselemente gibt. Diese Restriktion ist insbesondere vor dem Hintergrund der von den Wettbewerbern offerierten Leistungsangebote von Bedeutung. Darüber hinaus sind die durch die Teilnutzenwerte der Conjoint-Analyse ermittelten Preisbereitschaften zu relativieren, da im Rahmen der Befragung keine explizite Konkurrenzsituation abgebildet werden konnte. Insgesamt lassen sich aber mittels einer solchen Vorgehensweise zumindest tendenzielle Hinweise für eine Preisbündelung ermitteln.

vier Dimensionen verbietet sich eine graphische Darstellung, so daß lediglich die mathematische Lösung vorgestellt werden kann. **Abb. 65** gibt die Umsätze der einzelnen Leistungselemente für den Fall des "unbundling" wieder. Insgesamt kann mittels dieser Vorgehensweise ein Gesamtumsatz von 9240,- DM, bezogen auf die 113 Befragten, erzielt werden.

Nun gilt es zu überprüfen, welche Umsätze im Rahmen eines "pure bundling" der vier Leistungselemente realisierbar sind. **Abb. 66** gibt die aus den über alle vier Leistungsmerkmale aggregierten Preisbereitschaften der 113 Befragten ermittelte Preis-Absatz-Funktion wieder[246]. Deutlich wird der typische Verlauf der Preis-Absatz-Funktion, wobei auffällt, daß sich auch für relativ hohe Preise noch Käufer finden. Dies erklärt sich aus der Vernachlässigung von Konkurrenzangeboten der Wettbewerber, die in diesem Falle ein "Regulativ" darstellen würden. Demnach ist die vorgenommene Analyse in der Lage, erste Hinweise für eine Ausgestaltung der Preise zu liefern.

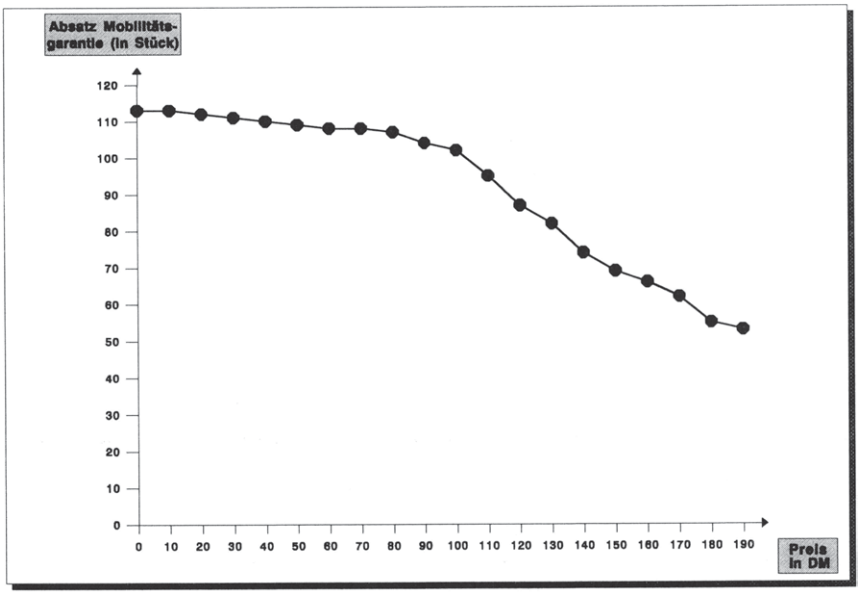

Abb. 66: Preis-Absatz-Funktion der Mobilitätsgarantie

246 Hier wurde davon ausgegangen, daß ein Konsument zum Käufer des Leistungspaketes "Mobilitätsgarantie" wird, wenn die Summe seiner aggregierten Preisbereitschaften über dem jeweils geforderten Preis liegt.

Zu beachten ist allerdings, daß Empfehlungen im Bereich der Preisbündelung lediglich hinsichtlich der Zielgröße "Umsatz" vorgenommen werden können, da keine Kosteninformationen in die Analyse einbezogen wurden. Abhängig von der Höhe der für jedes Leistungselement anfallenden variablen Kosten ist darüber hinaus zu bedenken, daß durch die Bündelung eine höhere Zahl an Leistungen verkauft wird und durch den Mengeneffekt generell von steigenden Kosten auszugehen ist und so der Umsatzanstieg mit einem nachteiligen Deckungsbeitrags-Effekt einhergeht. Andererseits muß beachtet werden, daß die verkauften Leistungselemente lediglich im Eintrittsfall zu Kosten beim Anbieter führen, so daß vor dem Hintergrund des vorliegenden Falles letztlich die Wahrscheinlichkeit des Schadenseintritts in die Überlegungen zur Preisbündelung einbezogen werden müßte.

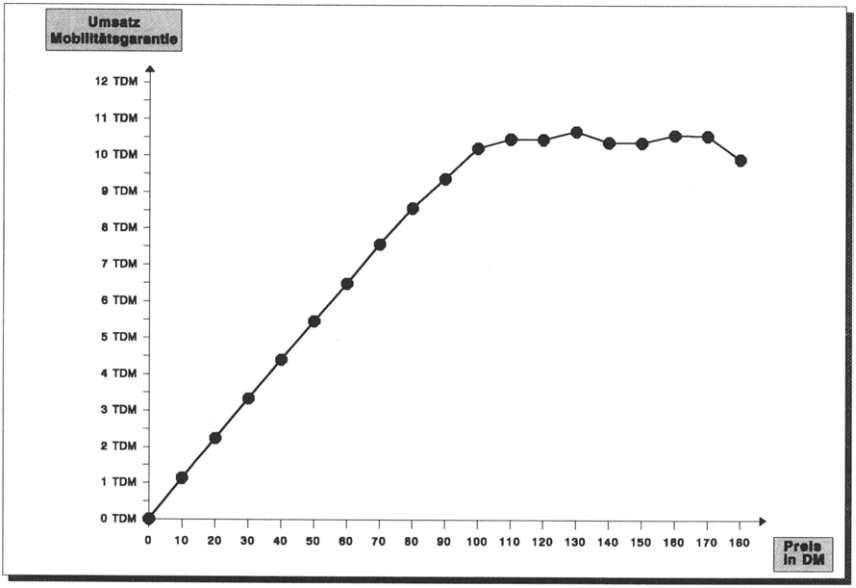

Abb. 67: Preis-Umsatz-Funktion der Mobilitätsgarantie

In **Abb. 67** findet sich schließlich eine Preis-Umsatz-Funktion für den Fall des "pure bundling". Deutlich wird hier, daß für Preise des Leistungsbündels zwischen 100,- und 190,- DM ein Umsatzzuwachs gegenüber dem Fall des "unbundling" erzielt

werden kann[247]. Für den betrachteten Fall läßt sich ein maximaler Umsatz von 11010,40 DM bei einer Preisetzung von 137,63 DM erzielen[248]. Hierbei ergibt sich eine abgesetzte Menge von 80 "Mobilitätsgarantien".

Die Aussagekraft der ermittelten Empfehlungen zur Preisbündelung muß allerdings vor dem Hintergrund der vorgestellten Prämissen relativiert werden. So ergeben sich bei geringer Merkmalswichtigkeit der Eigenschaft "Preis" aufgrund der rechnerischen Umformungsprozesse sehr hohe Preisbereitschaften, die wenig realistisch erscheinen. Zudem wird unterstellt, daß auf Konsumentenseite Transparenz hinsichtlich der von den Wettbewerbern angebotenen Leistungsbündel herrscht. Schließlich wurde nicht berücksichtigt, daß neben einer Preisbündelung der einzelnen Attribute der Mobilitätsgarantie diese wiederum im Rahmen eines Leistungsbündels mit der Primärleistung „Automobil" angeboten wird. Trotz der genannten Restriktionen können aber mittels der dargestellten Vorgehensweise erste Hinweise für eine Preisbündelung gewonnen werden.

5.45 Implikationen für das Marketing von Value-Added Services im Automobilbereich

Die dargestellte Vorgehensweise mittels zweier Conjoint-Analysen konnte wertvolle Hinweise für die Gestaltung der unternehmerischen Leistungsprogramme einerseits und für die Inhalte der Kommunikationsaktivitäten andererseits liefern[249]. So konnten Käufersegmente mit deutlich unterschiedlichen Merkmalswichtigkeiten ermittelt werden. Hier kann sich entweder eine differenzierte Marktbearbeitung oder aber die Konzentration auf das für die unternehmerischen Ziele lohnenswerteste Segment anschließen.

---

247 Wenn Kosteninformationen vorliegen, bietet sich zusätzlich die Möglichkeit einer gewinnoptimalen Vorgehensweise an.

248 Eine direkte mathemathische Ableitung eines umsatzmaximalen Preises kann allerdings aufgrund der fehlenden Stetigkeit der Funktion nicht ermittelt werden. Vielmehr muß die Lösung durch schrittweise Variation der Preissetzung ermittelt werden.

249 Durch die unterschiedlichen Merkmalswichtigkeiten der Leistungselemente bietet sich eine entsprechende kommunikative Herausstellung der mit einer hohen Wichtigkeit versehenen Eigenschaften an. Dabei können die Kommunikationsaktivitäten noch segmentspezifisch differenziert werden.

Darüber hinaus kann aus den Ergebnissen der vorgenommenen Analysen geschlossen werden, daß der Nutzenbeitrag von Value-Added Services abhängig von der Affinität zur Primärleistung ausfällt. An den gezeigten drei Beispielen "Fahrertraining", "Mobilitätsgarantie" und "erweiterte Fahrzeuggarantie" ist unter den hier gegebenen Rahmenbedingungen erkennbar, daß die Bedeutung der Services im Rahmen der Präferenzbildung mit abnehmender Affinität nachläßt. Während der Fahrzeuggarantie, die sich durch eine unmittelbare Affinität zur Primärleistung Automobil auszeichnet, eine Merkmalwichtigkeit von annähernd 30 % zukommt, zeichnet sich die Mobilitätsgarantie infolge ihrer geringeren Affinität auch durch eine geringere Merkmalswichtigkeit aus. Das Fahrertraining schließlich stellt mit einer Merkmalswichtigkeit von 11,2 % das Schlußlicht dar. Während sich das Fahrertraining zwar durch eine hohe sachliche Affinität zum Konsumgut "Automobil" allgemein auszeichnet, ist eine Affinität zu einem bestimmten Automobilhersteller oder -importeur demgegenüber nicht gegeben.

Aus diesen Ergebnissen darf aber nicht die Schlußfolgerung gezogen werden, daß die affineren Leistungen in jedem Fall einen höheren Beitrag zur Wettbewerbsprofilierung leisten können. Vielmehr muß davon ausgegangen werden, daß mit einer abnehmenden Affinität auch die Zahl der Anbieter dieser Services abnimmt[250]. Durch eine derartige Alleinstellung können dann wiederum Profilierungsziele erreicht werden. Eine solche Relativierung der gewonnenen Ergebnisse entfällt dann, wenn die am Markt agierenden Wettbewerber als Eigenschaft in die Conjoint-Analyse einbezogen werden und somit im Rahmen von Marktsimulationen unmittelbare Profilierungserfolge abgeleitet werden können.

Neben diesen Ergebnissen werden auch einige **Unterschiede zwischen den beiden betrachteten Branchen** deutlich. Da diese Branchen stellvertretend für Konsumgüterhersteller und institutionelle Dienstleister gewählt wurden, soll im folgenden versucht werden, die gefundenen Unterschiede im Rahmen der Bewertungsprozesse von Value-Added Services auf die grundsätzlichen Besonderheiten dieser beiden institutionellen Bereiche zurückzuführen.

In diesem Zusammenhang kann ein höherer Nutzenbeitrag und eine höhere Preisbereitschaft hinsichtlich der von Konsumgüterherstellern angebotenen Value-Added

---

250 Vgl. hierzu die Argumentation in Kap. 2 des Teils A dieser Arbeit.

Services auf zwei unterschiedliche Effekte[251] zurückgeführt werden. Zum einen kann in der Konsumgüterbranche eine deutlichere Trennung zwischen Primärleistung und Value-Added Service vorgenommen werden. Damit wird dem Konsumenten deutlicher, daß es sich um kein „selbstverständliches" Leistungselement, sondern vielmehr um eine anbieterspezifische Zusatzleistung handelt. Zum anderen können bei institutionellen Dienstleistern Value-Added Services vom Konsumenten als fester Bestandteil der Primärleistung interpretiert werden, was mit einem abnehmenden Profilierungsbeitrag dieser Leistungen verbunden ist.

Generell können zwei unterschiedliche Vorgehensweisen beim Angebot von Value-Added Services im Konsumgüterbereich und im Dienstleistungsbereich identifiziert werden. Im Konsumgüterbereich wird vornehmlich auf solche Services zurückgegriffen, die bisher von Dritten entgeltlich angeboten werden. Die Kenntniss dieser Entgeltlichkeit kann beim Konsumenten zu einer entsprechenden Preisbereitschaft und damit zu einem entsprechenden Nutzenbeitrag führen.

Demgegenüber wird im institutionellen Dienstleistungsbereich vorwiegend die Einbindung des externen Faktors (sofern er in der Ausprägungsform "Kunde" vorliegt) in den Dienstleistungserstellungsprozeß[252] zum Angebot von prozessbegleitenden Value-Added Services genutzt. Da sich der externe Faktor für den Zeitraum des Dienstleistungserstellungsprozesses in der "Verfügungsgewalt" des Dienstleisters befindet, kann dieser in vielen Fällen kontrollieren, welche Leistungen dem Kunden angeboten werden. In diesem Zusammenhang kann davon ausgegangen werden, daß der Dienstleister Dritten nur bedingt das Angebot von Leistungen an die Kunden zugestanden hat. Wenn dann der Dienstleister selbst Value-Added Services anbietet, liegen seitens der Nachfrager keine Konsumerfahrungen vor. Zudem sind die Konsumenten in dem betrachteten Fall nicht an die Entgeltlichkeit der zusätzlichen Dienstleistung "gewöhnt".

Der beschriebene Zusammenhang gilt in besonderem Maße für Fluggesellschaften, die gerade während des Fluges darüber entscheiden können, welche Services dem Kunden zugänglich gemacht werden. Durch die Verfügungsgewalt über den Kunden kann in diesem Zusammenhang Dritten das Angebot von Dienstleistungen an den

---

251 Neben den aus der Reduktion des Designs der Untersuchung resultierenden Effekten.

252 Zur Integration des externen Faktors in den Dienstleistungserstellungsprozeß und den sich daraus ergebenden Implikationen vgl. Meffert, H., Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing, a.a.O., S. 67 f. sowie Kap. 3.21 des Teils B dieser Arbeit.

Kunden verwehrt werden, wobei hier Unterschiede zwischen den verschiedenen Formen von Dienstleistungsunternehmen bestehen[253]. Eine vollständige Dichotomie zwischen den Bereichen Konsumgüterhersteller und institutionelle Dienstleister besteht aber nicht, da Konsumgüterhersteller die bereits diskutierten Serviceketten initiieren können und damit auch bei ihnen eine Integration des externen Faktors zum exklusiven Angebot weiterer Services genutzt werden kann.

Schließlich konnte ein weiterer wesentlicher Unterschied identifiziert werden, auf den die abweichenden Merkmalswichtigkeiten von Value-Added Services in den beiden untersuchten institutionellen Bereichen zurückgeführt werden können. So bietet sich der Einsatz von Value-Added Services durch institutionelle Dienstleister sowohl zu einer Wettbewerbsprofilierung als auch insbesondere zu einer Profilierung im Rahmen des eigenen Leistungsprogrammes an. Während Konsumgüterherstellern die Möglichkeit offensteht, durch eine Veränderung physischer Attribute, wie z.B. Motorleistung oder Fahrzeugausstattung eine segmentspezifische Ausgestaltung ihres Leistungsprogrammes vorzunehmen, bietet sich institutionellen Dienstleistern in bestimmten Fällen nur die Möglichkeit einer Differenzierung über das segmentspezifische Angebot von Value-Added Services. Dies gilt immer dann, wenn ein genau definierter Dienstleistungserstellungsprozeß wie z.B bei einer ärztlichen Untersuchung oder bei Wertpapiertransaktionen im Bankbereich unumgänglich ist. Eine Leistungsvariation muß sich in diesen Fällen im Bereich der Value-Added Services vollziehen. Allerdings kann sich auch im Konsumgüterbereich aufgrund technischer Restriktionen die Palette untschiedlicher Leistungsattribute stark einschränken (z.B. Benzin), so daß wiederum auf Value-Added Services zur Profilierung zurückgegriffen werden muß[254]. Insgesamt wurde schließlich deutlich, daß die Conjoint-Analyse ein geeignetes Analyseinstrument darstellt, um wertvolle Hinweise zur Leistungs- und Preisbündelung und damit zur Festlegung segmentspezifischer Angebote zu liefern.

---

253 Eine solche "Abschottung" des Kunden vom Dienstleistungsangebot durch Dritte wird wesentlich vom Individualisierungs- und Interaktionsgrad des dem Kunden angebotenen Leistungsbündels determiniert. Vgl. hierzu Kap. 2 des Teils A dieser Arbeit.

254 Dies gilt immer dann, wenn eine Profilierungsabsicht vorliegt und keine reine Preis-Mengen-Strategie verfolgt wird.

E. Zusammenfassung und Implikationen

1. Zusammenfassung und Würdigung der Untersuchungsergebnisse

Ausgangspunkt der vorliegenden Arbeit war der wenig befriedigende Forschungsstand zum Untersuchungsobjekt "Value-Added Services" allgemein und zu Planungsprozessen hinsichtlich dieses Untersuchungsobjektes im besonderen. Angesichts dieser Defizite in der wissenschaftlichen Diskussion und in Anbetracht der vielfältigen Bemühungen der Unternehmenspraxis in diesem Bereich war es die generelle Zielsetzung der vorliegenden Arbeit, neben einer definitorischen Einordnung und Abgrenzung des Untersuchungsobjektes, das Spektrum alternativer Ausgestaltungsmöglichkeiten von Generierungs- und Bewertungsprozessen theoretisch fundiert zu beleuchten. Im Rahmen einer definitorischen Eingrenzung wurden Value-Added Services als die mit einer Primärleistung zu einem Leistungsbündel zusammengefaßten Sekundärdienstleistungen bezeichnet, die aus Sicht der Konsumenten keine Muß-Leistung darstellen und mithin nicht von allen Unternehmen im Wettbewerbsumfeld angeboten werden. Die weiteren, mit dieser Arbeit verfolgten Zielsetzungen konnten in einem Bezugsrahmen zusammengefaßt werden, der gleichzeitig die Struktur der folgenden Ausführungen vorgab. Dabei wurde bewußt ein heuristischer Bezugsrahmen gewählt, da ein bisher nur begrenzt untersuchter Forschungsgegenstand vorliegt, der mittels der Gewinnung von Erfahrungswissen im Sinne eines Lernprozesses erschlossen werden muß.

Um den dargestellten Zielsetzungen gerecht zu werden, wurde in einem ersten Schritt eine leistungsbezogene Analyse von Value-Added Services durchgeführt. Im Mittelpunkt dieser Betrachtung standen die Beziehungsstrukturen zwischen Value-Added Services und Primärleistungen, die unter dem Begriff "Verbund" zusammengefaßt wurden. Dabei konnte eine Unterscheidung in Verbunddeterminanten und Verbundeffekte vorgenommen werden. Die Verbundeffekte entsprechen den von Unternehmen mit dem Angebot von Value-Added Services verfolgten Zielen. Durch die Realisierung von Verbundkäufen kann insbesondere eine eigenständige Erzielung von Deckungsbeiträgen durch ein entgeltliches Angebot von Value-Added Services erreicht werden. Als wichtigstes Ziel konnte jedoch die Profilierung der Primärleistung im Wettbewerbsumfeld durch das Angebot von Value-Added Services herausgearbeitet werden. Die Erreichung der genannten Ziele hängt dabei in entscheidendem Maße von der Ausprägung der Verbunddeterminanten ab. Hier wurde eine Unterscheidung zwischen sachlichen und emotionalen Verbunddeterminanten vorgenommen. Aufgrund ihrer Objektivierbarkeit zeichnen

sich die sachlichen Verbunddeterminanten durch eine besondere Bedeutung für unternehmerische Planungsprozesse im Bereich Value-Added Services aus. Sie resultieren aus der Zugehörigkeit der Value-Added Services bzw. der durch sie abgedeckten Prozeßelemente im Rahmen des Nutzungsprozesses der Primärleistung.

Abhängig von den jeweils angestrebten Verbundeffekten bieten sich unterschiedliche Ausgestaltungsformen von Value-Added Services an. Der hieraus resultierende Entscheidungsbedarf kann im Rahmen eines Paradigmas zusammengefaßt werden, das wiederum Fragestellungen des klassischen Marketing-Mix aufzeichnet.

Die hinsichtlich verschiedener Ausgestaltungsoptionen des Marketing-Mix zu treffenden Entscheidungen werden dabei in entscheidendem Maße von grundsätzlichen strategischen Stoßrichtungen der jeweiligen Unternehmung determiniert. Hier kann zwischen den strategischen Optionen Preis-Mengen- vs. Präferenz-Strategien sowohl im Primärleistungs- wie auch im Bereich der Value-Added Services unterschieden werden. Stellt die Profilierung und Differenzierung im Wettbewerbsumfeld durch das Angebot von Value-Added Services die grundsätzlich verfolgte strategische Stoßrichtung dar, so sind verschiedene abnehmer- und wettbewerbsbezogene Unterziele zu identifizieren, die insbesondere durch eine Einführung von im Branchenvergleich innovativen Value-Added Services realisiert werden können.

In einem weiteren Schritt konnten situative Rahmenbedingungen herausgearbeitet werden, die ebenfalls deutlichen Einfluß auf die Art und Zahl der von einer Unternehmung angebotenen Value-Added Services ausüben. Dabei wurden zunächst Rahmenbedingungen, die ein Angebot von Value-Added Services generell, d.h. branchen- und anbieterübergreifend, vorteilhaft erscheinen lassen, identifiziert. Die im Rahmen eines branchenübergreifenden Vergleiches als sehr heterogen einzustufenden Arten der angebotenen Value-Added Services konnten auf institutionelle Einflußfaktoren zurückgeführt werden. Insgesamt wurden die deutlichsten Unterschiede zwischen solchen Unternehmen, die dem institutionellen Dienstleistungsbereich zuzurechnen sind und solchen, die sich als Konsumgüterhersteller verstehen, ermittelt. Vor diesem Hintergrund wurden die folgenden Untersuchungen in die beiden genannten Bereiche unterteilt, wobei eine auf Meffert und Engelhardt zurückgehende Gütertypologie zur Unterscheidung herangezogen wurde. Die Einordnung von Unternehmen erfolgte anhand der gegenwärtig angebotenen Leistungen, um den Einfluß der Primärleistung auf die jeweilige Ausprägung der Value-Added Services identifizieren zu können. Während im insti-

tutionellen Dienstleistungsbereich die angebotenen Value-Added Services auf allgemeine Besonderheiten von Dienstleistungen zurückgeführt werden können und daher ein hoher Übereinstimmungsgrad zwischen den Value-Added Services verschiedener Dienstleistungsunternehmen herrscht, orientieren sich die Value-Added Services im Konsumgüterbereich demgegenüber wesentlich an den konkreten Produkteigenschaften der jeweils angebotenen Primärleistung. Allerdings konnte eine Überschneidung zum institutionellen Dienstleistungsbereich identifiziert werden. Verfügen Konsumgüterhersteller bereits über Erfahrungen im Angebot von Sekundärdienstleistungen, so bieten diese Leistungen wiederum Ansatzpunkte für weitere Dienstleistungen, so daß sich letztlich ein dem institutionellen Dienstleistungsbereich entsprechendes Angebotspotential von Value-Added Services ergibt. Die Argumentation wurde durch die Betrachtung von zwei exemplarisch herangezogenen Beispielbranchen fundiert. Stellvertretend für den institutionellen Dienstleistungsbereich wurden Fluglinien untersucht, während der Automobilbereich als Beispiel für Konsumgüterhersteller in die Analyse einbezogen wurde.

Aufbauend auf den institutionellen Überlegungen sowie der Argumentation bezüglich der Verbundeffekte und -determinanten konnten verschiedene Kaufphasen identifiziert werden, die der Konsument von Value-Added Services durchlaufen kann. Dabei ergaben sich deutliche Unterschiede in Abhängigkeit vom Involvement gegenüber der Primärleistung sowie in Abhängigkeit der Übereinstimmung der zeitlichen Nutzungsphasen von Primärleistung und Value-Added Services. Die Profilierungswirkung von Value-Added Services hinsichtlich der Primärleistung konnte dabei insbesondere bei Primärleistungen mit "High-Involvement-Charakter" auf die Nutzeneinschätzung der Konsumenten hinsichtlich der Value-Added Services zurückgeführt werden.

Im zweiten Hauptteil der Arbeit wurde die Ideengenerierung als zentraler Bestandteil von Planungsprozessen zur Gestaltung innovativer Value-Added Services diskutiert. Aufbauend auf einer Systematisierung in nachfrager-, wettbewerbs- und unternehmensbezogene Generierungsverfahren wurde ihre Anwendung anhand der vorgestellten Beispielbranchen exemplarisch durchgeführt. Zur Bewertung der Verfahren wurde ein umfangreiches Kriterienset herangezogen, das im Hinblick auf den zur Anwendung der Verfahren benötigten Input sowie deren Output zusammengestellt wurde.

Zu diesem Zweck wurden die nachfragerbezogenen Verfahren in solche unterteilt, die zwar am Nachfrager ansetzen, aber für ihre Durchführung keine Interaktion mit

diesen Nachfragern erfordern. Hierzu zählen Kreativitätstechniken sowie kaufverhaltensspezifische Heuristiken. Die mittels dieser Verfahren generierten Ergebnisse zeichnen sich durch einige Nachteile gegenüber den Ideen aus, die im Rahmen von Interaktionsprozessen mit den Nachfragern ermittelt werden können. Als Nachteile können ein begrenzter Konkretisierungsgrad sowie eine ungewisse Akzeptanz der Value-Added Services auf Konsumentenseite genannt werden. Mittels des Einsatzes psychologischer Verfahren und Ansätzen der Qualitätsmessung kann demgegenüber eine deutliche Reduzierung dieser Nachteile realisiert werden. Die unternehmens- und wettbewerbsbezogenen Verfahren der Generierung von Value-Added Services zeichneten sich schließlich durch eine als flankierend zu bezeichnende Bedeutung aus. Keines der Verfahren erwies sich jedoch hinsichtlich aller Bewertungskriterien als dominierend, so daß Empfehlungen zum kombinierten Einsatz dieser Verfahren insbesondere hinsichtlich der zeitlichen Reihenfolge abgeleitet werden mußten.

Auch im Bereich der Generierung von Value-Added Services ergeben sich deutliche Unterschiede in Abhängigkeit von der Branchenzugehörigkeit der generierenden Unternehmung. Eignungsempfehlungen bezüglich des Einsatzes der aufgezeigten Verfahren richten sich daher zusätzlich nach der Art der gegenwärtig angebotenen Leistungen, die nach den Kriterien Immaterialitäts-, Individualisierungs- und Interaktionsgrad typologisiert wurden.

Im Rahmen einer vergleichenden Diskussion von Verfahren zur Bewertung von Value-Added Services konnte die Conjoint-Analyse als das für diesen Anwendungsfall geeigneteste Verfahren identifiziert werden. Aus diesem Grund wurde ein Einsatz des Verfahrens anhand der beiden Beispielbranchen durchgeführt. Mittels einer im Flugdienstleistungsbereich vorgenommenen Conjoint-Analyse konnte der Nutzen- und Präferenzbeitrag des Value-Added Service "Gatebuffet" zur Kaufentscheidung der Konsumenten im Primärleistungsbereich identifiziert werden. Im Durchschnitt trug der betrachtete Value-Added Service zu fast 7 % zur Präferenzentscheidung der Konsumenten bei. Als zentrale Kaufentscheidungskriterien wurden der Flugpreis sowie die Umbuchungsflexibilität herausgearbeitet. Aufgrund einer weitestgehenden Übereinstimmung dieser Merkmale bei den am Markt vertretenen Wettbewerbern kommt dem Value-Added Service "Gatebuffet" allerdings zentrale Profilierungswirkung im Wettbewerb zu. Auf Basis des zur Verfügung stehenden Datenmaterials konnte diese Profilierungswirkung differenzierter herausgearbeitet werden. So konnte sowohl aus der Gesamtheit der Geschäfts- wie auch der Privatreisenden ein Segment ermittelt werden, das dem Gatebuffet eine

Wichtigkeit von über 10% im Rahmen der Präferenzentscheidung beimißt. Um weitere Empfehlungen hinsichtlich der Bepreisung der Value-Added Services leisten zu können, wurden aufbauend auf den im Rahmen der Conjoint-Analyse ermittelten Teilnutzenwerten der Leistungsmerkmale Marktsimulationen durchgeführt, die schließlich zu Preis-Absatz-Funktionen verdichtet werden konnten. Mittels dieser Preis-Absatz-Funktionen wurden zunächst Auswirkungen einer Preisvariation auf den Intrabrand-Wettbewerb ermittelt. Die Ergebnisse wurden mittels des Verhältnisses der Passagiere von Business- und Economy-Klasse quantifiziert. Im Rahmen einer weiteren Marktsimulation konnte zudem die Auswirkung von Preisvariationen eines Anbieters auf die Marktanteile im Rahmen des Intrabrand-Wettbewerbes ermittelt werden.

Die Bewertung von Value-Added Services in der zweiten betrachteten Beispielbranche ergab zusätzliche Erkenntnisse. Hier wurden zwei Conjoint-Analysen durchgeführt, um zwei unterschiedliche Bezugsobjekte analysieren zu können. Zum einen wurde ein Leistungsbündel aus einer Primärleistung (Automobil) und mehreren Value-Added Services untersucht. Dabei konnte die relative Bedeutung der Value-Added Services hinsichtlich der Präferenzbildungsprozesse ermittelt werden. In der zweiten Untersuchung wurde ein bestimmter Value-Added Service herausgegriffen und als Bezugsobjekt der Conjoint-Analyse gewählt. Als zu untersuchende Attribute wurden verschiedene Leistungselemente des Value-Added Service "Mobilitätsgarantie" vorgegeben. Mittels dieser Vorgehensweise konnte der Präferenzbeitrag dieser Attribute für die Befragten sowie für einzelne, ermittelte Segmente differenziert herausgearbeitet werden. Schließlich wurden verschiedene Möglichkeiten der Preisbündelung hinsichtlich der untersuchten Attribute auf ihre Vorteilhaftigkeit untersucht. Unter der Zielsetzung der Umsatzmaximierung empfahl sich dabei die Anwendung des "pure bundling".

Anhand eines sich anschließenden Vergleiches der in den beiden Branchen vorgenommenen Analysen wurden unterschiedliche Implikationen abgeleitet, die insbesondere auf bestehende Unterschiede der beiden Branchen zurückgeführt werden konnten.

2. Implikationen für die Unternehmenspraxis

Insgesamt betrachtet konnte die Eignung von Value-Added Services zur Profilierung im Wettbewerbsumfeld festgestellt werden. Dies gilt insbesondere für solche Branchen, in denen sich die angebotenen Primärleistungen hinsichtlich technischer und funktionaler Eigenschaften gleichen und damit eine ähnliche Nutzenstiftung bei den Konsumenten erwarten lassen. Die angestrebte Profilierungswirkung ist immer dann zu verzeichnen, wenn innovative und/oder im Vergleich zum relevanten Wettbewerbsumfeld bessere Sekundärdienstleistungen erbracht werden. Grundbedingung ist allerdings, daß diese von den Konsumenten wahrgenommen und in ihre Präferenzbildungsprozesse hinsichtlich der Primärleistung einbezogen werden. Als Voraussetzung sind hier vom Konsumenten subjektiv wahrgenommene Verbundbeziehungen von Primärleistung und Value-Added Services anzuführen.

Allerdings ist davon auszugehen, daß die durch das Angebot von Value-Added Services angestrebte Profilierungswirkung im Zeitablauf abnimmt. Aufgrund der hohen Wettbewerbsintensität in vielen Branchen werden heute innovative, am Markt erfolgreich durchgesetzte Value-Added Services anschließend von Wettbewerber imitiert. Dieses Verhalten hat zur Folge, daß entsprechende Value-Added Services sich als Branchenstandard etablieren und somit ihre Profilierungswirkung verlieren. Daraus ergibt sich für Unternehmen, die eine Profilierungsstrategie verfolgen, die Notwendigkeit eines permanenten und institutionalisierten Planungsprozesses zur Entwicklung und Einführung innovativer Value-Added Services. Trotz des hohen Stellenwertes von Sekundärdienstleistungen zeichnen sich derartige Planungsprozesse in der Unternehmenspraxis vielfach durch ein weitgehend intuitives und unstrukturiertes Vorgehen aus. Vor diesem Hintergrund konnten zentrale Implikationen hinsichtlich der Planung von Value-Added Services für die Unternehmenspraxis abgeleitet werden:

1. Zunächst bietet sich eine Unterteilung des Planungsprozesses in eine Generierungs- und Bewertungsphase an, um eine strukturierte Vorgehensweise sicherzustellen.

2. Bereits die Initiierung geeigneter Generierungsprozesse kann für das Marketing von Value-Added Services als erfolgskritisch angesehen werden, da der Markterfolg in entscheidender Weise von der systematischen und umfassenden Ausschöpfung des Ideenpotentials abhängt.

3. Die Wahl der zu diesem Zweck heranzuziehenden Verfahren wird von Effizienzkriterien, institutionellen Besonderheiten der planenden Unternehmung sowie dem verfügbaren Datenmaterial (z.B. aus Qualitätsmessungen) bestimmt.

4. Aufgrund des unterschiedlichen situativen Kontextes lassen sich lediglich "theoretisch exakte" Empfehlungen hinsichtlich des Einsatzes einzelner Generierungsverfahren ableiten. Grundsätzlich sollte ein möglichst vollständiges Spektrum an Verfahren abgedeckt werden, das zudem hinsichtlich der zeitlich abgestimmten Anwendung aufeinander aufbauen sollte.

5. Verfahren, die den Kunden interaktiv in den Generierungsprozeß einbeziehen, stellen in dieser frühen Phase die Orientierung am Kundennutzen und eine implizite Berücksichtigung der verschiedenen Kaufphasen als Ansatzpunkte von innovativen Value-Added Services sicher.

6. In der Bewertungsphase stehen unterschiedliche Verfahren zur Verfügung, deren Auswahl in Abhängigkeit der mit dem Angebot von Value-Added Services verfolgten Zielen vorgenommen werden sollte. Werden beispielsweise Profilierungsziele angestrebt, kann eine Empfehlung zugunsten des Verfahrens der Conjoint-Analyse ausgesprochen werden.

7. Mittels der Conjoint-Analyse kann der Nutzen- und Präferenzbeitrag von Value-Added Services zu einer Primärleistung identifiziert und quantifiziert werden. Zudem ermöglicht die Conjoint-Analyse die Ableitung von Gestaltungshinweisen hinsichtlich der Leistungsparameter einzelner Value-Added Services.

8. Wird das Merkmal Preis in eine derartige Conjoint-Analyse aufgenommen, kann darüber hinaus die Preisbereitschaft der Konsumenten für die zu bewertenden Value-Added Services ermittelt werden. Diese Vorgehensweise ermöglicht die Ableitung von Ausgestaltungsempfehlungen für die Preispolitik im Rahmen des Marketing-Mix.

9. Falls die kaufverhaltensrelevanten Merkmale der am Markt vertretenen Leistungsangebote erfaßt werden, lassen sich realitätsnahe Marktsimulationen durchführen, die unter Berücksichtigung des Wettbewerberverhaltens zusätzliche Hinweise für die Ausgestaltung der eigenen Leistungspolitik liefern kön-

nen. Darüber hinaus lassen sich aus diesen Informationen segmentspezifische Leistungsbündel zusammenstellen, die sowohl Primärleistungen als auch einen oder mehrere Value-Added Services enthalten.

10. Aufbauend auf diesen Simulationsergebnissen können Empfehlungen hinsichtlich verschiedener Entscheidungsoptionen der Preisbündelung abgeleitet werden.

11. Die Ergebnisse der Conjoint-Analyse sind vor dem Hintergrund der wettbewerbsspezifischen Reaktionsverbundenheit zu relativieren. Mögliche Reaktionen der Wettbewerber lassen sich zwar mittels Marktsimulationen abbilden, jedoch nicht generell antizipieren.

3. Implikationen für die Forschung

Im Rahmen der Diskussion von Analyse, Generierung und Bewertung von Value-Added Services konnten einige Forschungsdefizite ermittelt werden. Angesichts der vorliegenden Untersuchungsergebnisse und der daraus abgeleiteten Implikationen sind die folgenden Ansatzpunkte für zukünftige Forschungsbemühungen aufzuzeigen:

1. Es stellt sich die Frage nach der Tragfähigkeit einer Primärleistung hinsichtlich der Erweiterung des Angebotes um Value-Added Services. Existiert in diesem Zusammenhang eine Obergrenze, so schließt sich die Frage nach ihrer Bemessung sowie den relevanten Einflußgrößen an. Einige Autoren argumentieren, daß das Angebot von Value-Added Services zum Abbau des empfundenen Kaufrisikos beiträgt. Eine hohe Zahl angebotener Services könnte demgegenüber aber gerade die Komplexität der von der betrachteten Unternehmung angebotenen Leistungsbündel und damit das wahrgenommene Kaufrisiko erhöhen. In diesem Zusammenhang gilt es zu klären, welche Rolle der Brancheneinfluß sowie die Entgeltlichkeit des Angebotes spielen.

2. Darüber hinaus fehlt bisher eine für alle Value-Added Services zutreffende Systematisierung und Operationalisierung von Erfolgsfaktoren, die sowohl bei der Auswahl als auch im Rahmen des Controlling der Value-Added Services von zentraler Bedeutung sind. Ein derartiger Erfolgsfaktor könnte die Art der Bündelung von Primärleistung und Value-Added Services sein. Die im

Rahmen dieser Arbeit vorgenommene Vorteilhaftigkeitsanalyse hinsichtlich der Optionen "pure bundling" und "unbundling" ist als einzelnes Beispiel zu betrachten und bedarf weiterer Untersuchungen sowie der Ergänzung um die Bundling-Variante "mixed bundling". Hier interessiert insbesondere die Fragestellung, welche dieser drei Optionen bei welchen situativen Rahmenbedingungen erfolgversprechend ist.

3. Im Rahmen der Diskussion unterschiedlicher Erwartungshaltungen auf Seiten der Konsumenten, die zur Unterteilung in Muß-, Soll- und Kann-Dienstleistungen führte, wurde bereits implizit deutlich, daß sich auch für Value-Added Services die klassische Frage nach dem Markteintrittszeitpunkt stellt. Hier sind weitere Untersuchungen durchzuführen, die der Frage nachgehen, welche Optionen sich bei unterschiedlicher Strategiewahl im Primärleistungsbereich anbieten. In diesem Zusammenhang sind innovative Services mit entsprechender Profilierungsfunktion dem Einsatz von etablierten Services mit "commodity"-Charakter gegenüberzustellen.

4. Darüber hinaus stellt der Bereich der Implementierung ein weiteres Feld für zukünftige Forschungsaktivitäten dar. In diesem Zusammenhang kann eine Untersuchung verschiedener Implementierungsoptionen hinsichtlich ihrer Erklärungskraft für den Erfolg vor dem Hintergrund unterschiedlicher Situationscluster wertvolle Hinweise für die Praxis liefern. Eine Diskussion der verschiedenen Ausgestaltungsoptionen von Aufbau- und Ablauforganisation der anbietenden Unternehmung stellt die Ausgangsbasis einer derartigen Untersuchung dar. Hier stellt sich die Frage nach den gleichsam für die Vermarktung primären Sachleistungen wie auch von Value-Added Services geeigneten Strukturen und Abläufen.

5. Im Rahmen dieser Arbeit wurde das Problem des Management von Value-Added Services in vertikalen Systemen weitestgehend ausgeklammert. Vor dem Hintergrund der steigenden Relevanz dieser Fragestellung interessiert insbesondere die Aufgabenverteilung im Planungs- wie auch Implementierungsprozeß sowie die dazu notwendigen Abstimmungsprozesse zwischen verschiedenen Marktstufen. In diesem Zusammenhang sollte gleichzeitig der Frage nachgegangen werden, welche Besonderheiten bei der Einbindung von Dritten zur Erstellung der Value-Added Services beachtet werden müssen. Die Erbringung von Value-Added Services durch Vertreter einer bereits zur Vermarktung der Primärleistung eingeschalteten Handelsebene stellt gegenwärtig

noch eine vielfach durch Kosten- oder Machtaspekte determinierte Entscheidung dar. Daher erscheint die Fragestellung, wer die Leistung aus Kundensicht erbringen sollte und welche Vorteile sich daraus auf Handels- und Herstellerebene ergeben, von besonderem Interesse für weitergehende Forschungsarbeiten zu sein.

6. Ein weiteres, in der Forschung bislang wenig beachtetes Gebiet, sind Fragestellungen hinsichtlich des Zeitpunktes der Erbringung von Value-Added Services. In diesem Zusammenhang ist die Erforschung der Auswirkungen des Zeitpunktes der Leistungserbringung[1] auf die Präferenzbildungsprozesse und das konkrete Kaufverhalten der Konsumenten von zentraler Bedeutung.

Neben den sachlich-inhaltlichen Implikationen der Untersuchungsergebnisse für die weitere Forschung sind einige methodische Fragestellungen anzuführen. Diese beziehen sich im Schwerpunkt auf das zentrale Bewertungsverfahren Conjoint-Analyse:

7. Auf welche Weise lassen sich Kosteninformationen im Rahmen einer durch Conjoint-Analysen gestützten Ausgestaltung des Marketing-Mix integrieren, um einen unter der Zielsetzung der Gewinnmaximierung optimalen Entscheidungsprozeß zu gewährleisten[2].

8. Auf welche Weise kann die Durchschnittsbildung bei den einer Conjoint-Analyse unterzogenen Eigenschaften, die nicht der a-priori-Präferenzrangordnung unterliegen, transparent gemacht werden. Dieser Effekt tritt zumindest unter anderem immer dann auf, wenn verschiedene Unternehmen oder Marken als Eigenschaftsausprägungen in das Conjoint-Design aufgenommen werden.

---

1 Beispielhaft seien hier direkt konsumierbare Value-Added Services wie das Gatebuffet von Fluggesellschaften und zu einem späteren Zeitpunkt bewertbare Value-Added Services z.B. in Form von Versicherungen angeführt.

2 Erste Ansätze stellen folgende Untersuchungen dar: Bauer, H.H., Herrman, A., Mengen, A., Eine Methode zur gewinnmaximalen Produktgestaltung auf Basis des Conjoint Measurement, in: ZfB, Heft 1, 1994, S. 81 ff.; Fröhling, O., Verbesserungsmöglichkeiten von Conjoint + Cost, in: ZfB, Heft 9, 1994, S. 1143 ff.

9. Welcher zusätzliche Erkenntnisgewinn ist durch die Kombination der Conjoint-Analyse mit weiteren multivariaten Verfahren wie z.B. der multidimensionalen Skalierung zu erwarten[3]?

Insgesamt wird deutlich, daß von der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung eine Reihe von Fragestellungen zu beantworten sind, die gegenwärtig und zukünftig für die Unternehmenspraxis von besonderer Relevanz sind. Eine fundierte Beantwortung dieser Fragen ist umso bedeutender, als ein steigender Stellenwert von Value-Added Services zur Profilierung im Wettbewerbsumfeld auch weiterhin in nahezu allen Wirtschaftsbereichen zu erwarten ist.

---

3 Vgl. Green, P.E., Srinivasan, V., Conjoint Analysis in Marketing, a.a.O., S. 15.

Anhang I:

Ergänzende Abbildungen

Abbildungsverzeichnis des Anhangs I:

Seite:

Abb. A1: Gestaltung der Stimuli der Conjoint-Analyse im Bereich Flugdienstleistungen 276

Abb. A2: LINMAP-Spezifikationsdatei für die Conjoint-Analyse im Bereich Flugdienstleistungen 276

Abb. A3: Übersicht zur internen Validität der Befragung zu Flugdienstleistungen 277

Abb. A4: LINMAP-Output zu Merkmalswichtigkeiten und Teilnutzenwerten der Befragungsmerkmale im Flugdienstleistungsbereich 277

Abb. A5: Varianzkriterium zur Bestimmung der Clusterlösung hinsichtlich der Geschäftsreisenden im Flugdienstleistungsbereich 278

Abb. A6: Varianzkriterium zur Bestimmung der Clusterlösung hinsichtlich der Privatreisenden im Flugdienstleistungsbereich 278

Abb. A7: Gestaltung der Stimuli im Rahmen der Conjoint-Analyse zum Automobilkauf 279

Abb. A8: LINMAP-Spezifikationsdatei für die Conjoint-Analyse zum Automobilkauf 279

Abb. A9: Übersicht zur internen Validität der Befragung zum Automobilkauf 280

Abb. A10: LINMAP-Output zu Merkmalswichtigkeiten und Teilnutzenwerten der Befragungsmerkmale hinsichtlich des Automobilkaufs 280

Abb. A11: Gestaltung der Stimuli im Rahmen der Conjoint-Analyse zur Mobilitätsgarantie 281

Abb. A12: LINMAP-Spezifikationsdatei für die Conjoint-Analyse zur Mobilitätsgarantie 281

Abb. A13: Übersicht zur internen Validität der Befragung zur Mobilitätsgarantie 282

Abb. A14: LINMAP-Output zu Merkmalswichtigkeiten und Teilnutzenwerten der Befragungsmerkmale hinsichtlich der Mobilitätsgarantie 282

Abb. A15: Soziodemographika der Stichprobe zur Automobilbefragung 283

Abb. A16: Varianzkriterium zur Bestimmung der Clusterlösung zur Mobilitätsgarantie 283

Kombinationen / Karten / Stimuli	Eigenschaften / Merkmale				
	Preis	Flexibilität	Sitze	Gatebuffet	Anbieter
A	200,-	nein	normal	mit	A
B	200,-	ja	breit	ohne	B
C	250,-	nein	normal	ohne	B
D	250,-	ja	breit	mit	A
E	300,-	nein	breit	mit	B
F	300,-	ja	normal	ohne	A
G	350,-	nein	breit	ohne	A
H	350,-	ja	normal	mit	B

Abb. A1: Gestaltung der Stimuli der Conjoint-Analyse im Bereich Flugdienstleistungen

```
Conjoint problem
Design file: C:\CONJOINT\obfb.des
Data file: C:\CONJOINT\obfb.DAT - No weights.
Data file contains Card #'s only, in "rank order"
First card is most preferred.
Utility file: C:\CONJOINT\obfb.UTL
Feature Preis is quantitative.
     Values are: 0.00 1.00 2.00 3.00
     Vector model.
     Higher Values of PREIS result in lower utility.
Feature FLEXI is qualitative, part-worth model.
     Utility increases with higher levels.
Feature SITZE is qualitative, part-worth model.
     Utility increases with higher levels.
Feature BUFFET is qualitative, part-worth model.
     Utility decreases with higher levels.
Feature ANBIET is qualitative, part-worth model.
     No constraints.
```

Abb. A2: LINMAP-Spezifikationsdatei für die Conjoint-Analyse im Bereich Flugdienstleistungen

Häufigkeit (Befragte)	verletzte Paarvergleiche (absolut)	verletzte Paarvergleiche (in % der Gesamt-paarvergleiche)	Kendall's Tau
929	0	0 %	1,0000
197	1	4 %	0,9286
86	2	7 %	0,8571
39	3	11 %	0,7857
19	4	14 %	0,7143
$\sum$ 1270	0,442	1,580 %	0,9684

Abb. A3: Übersicht zur internen Validität der Befragung zu Flugdienstleistungen

Group Statistics -- N = 1298
(standard deviations in parentheses)

PREIS -- 46.78%
linear
-14.734
(8.082)

FLEXI -- 31.23%
keine immer
-14.754 14.745
(11.868) (11.868)

SITZE -- 10.58%
normal breit
-4.998 4.998
(7.006) (7.006)

BUFFET -- 6.90%
mit ohne
3.259 -3.259
(5.084) (5.084)

ANBIET -- 4.51%
A B
2.132 -2.132
(7.565) (7.565)

Abb. A4: LINMAP-Output zu Merkmalswichtigkeiten und Teilnutzenwerten der Befragungsmerkmale im Flugdienstleistungsbereich

Zahl der Cluster	Fehlerquadratsumme (FQS)	prozentualer Anstieg der FQS
1	343856,6	
2	237870,4	44,6%
➧ 3	176388,1	34,9%
4	149389,8	18,1%
5	126036,7	18,5%
6	110426,1	14,1%
7	96930,4	13,9%
8	83708,3	15,8%
9	76208,2	9,8%
10	70917,6	7,5%
⋮		

Abb. A5: Varianzkriterium zur Bestimmung der Clusterlösung hinsichtlich der Geschäftsreisenden im Flugdienstleistungsbereich

Zahl der Cluster	Fehlerquadratsumme (FQS)	prozentualer Anstieg der FQS
1	67406,4	
2	44471,3	51,6%
➧ 3	32907,3	35,1%
4	26707,6	23,2%
➧ 5	21760,4	22,7%
6	19559,4	11,3%
7	17898,9	9,3%
8	16443,5	8,6%
9	15041,2	9,3%
10	13932,1	8,0%
⋮		

Abb. A6: Varianzkriterium zur Bestimmung der Clusterlösung hinsichtlich der Privatreisenden im Flugdienstleistungsbereich

Kombinationen / Karten / Stimuli		Eigenschaften / Merkmale				
		Preis	Leistung	Fahrertraining	Fahrzeuggarant.	Mobilitätsgarant.
	A	23000	60 PS	mit	3 Jahre	mit
	B	23000	75 PS	ohne	normal	ohne
	C	24000	60 PS	mit	normal	ohne
	D	24000	75 PS	ohne	3 Jahre	mit
	E	25000	60 PS	ohne	3 Jahre	ohne
	F	25000	75 PS	mit	normal	mit
	G	26000	60 PS	ohne	normal	mit
	H	26000	75 PS	mit	3 Jahre	ohne

Abb. A7: Gestaltung der Stimuli im Rahmen der Conjoint-Analyse zum Automobilkauf

```
Conjoint problem
Design file: C:\CONJOINT\auto1.des
Data file: C:\CONJOINT\auto1.DAT - No weights.
Data file contains Card #'s only, in "rank order"
First card is most preferred.
Utility file: C:\CONJOINT\auto1.UTL
Feature Preis is quantitative.
     Values are: 0.00 1.00 2.00 3.00
     Vector model.
     Higher Values of PREIS result in lower utility.
Feature LEISTUNG is qualitative, part-worth model.
     Utility increases with higher levels.
Feature TRAINING is qualitative, part-worth model.
     Utility decreases with higher levels.
Feature GARANTIE is qualitative, part-worth model.
     Utility decreases with higher levels.
Feature MOBILITÄT is qualitative, part-worth model.
     Utility decreases with higher levels.
```

Abb. A8: LINMAP-Spezifikationsdatei für die Conjoint-Analyse zum Automobilkauf

Häufigkeit (Befragte)	verletzte Paarvergleiche (absolut)	verletzte Paarvergleiche (in % der Gesamtpaarvergleiche)	Kendall's Tau
49	0	0 %	1,0000
26	1	4 %	0,9286
21	2	7 %	0,8571
10	3	11 %	0,7857
7	4	14 %	0,7143
$\sum$ 113	1,115	3,980 %	0,9204

Abb. A9: Übersicht zur internen Validität der Befragung zum Automobilkauf

Group Statistics -- N = 129
(standard deviations in parentheses)

PREIS -- 25.09%
linear
-8.364
(8.852)

LEISTUNG -- 18.44%
60 PS 75 PS
-9.220 9.220
(11.358) (11.358)

TRAINING -- 10.75%
MIT OHNE
5.375 -5.375
(8.388) (8.388)

GARANTIE -- 28.09%
3 JAHRE 1 JAHR
14.046 -14.046
(11.419) (11.419)

MOBILITT -- 17.63%
MIT OHNE
8.812 -8.812
(10.519) (10.519)

Abb. A10: LINMAP-Output zu Merkmalswichtigkeiten und Teilnutzenwerten der Befragungsmerkmale hinsichtlich des Automobilkaufs

Kombinationen / Karten / Stimuli	Eigenschaften / Merkmale				
	Preis	Leistung	Fahrertraining	Fahrzeuggarant.	Mobilitätsgarant.
A	23000	60 PS	mit	3 Jahre	mit
B	23000	75 PS	ohne	normal	ohne
C	24000	60 PS	mit	normal	ohne
D	24000	75 PS	ohne	3 Jahre	mit
E	25000	60 PS	ohne	3 Jahre	ohne
F	25000	75 PS	mit	normal	mit
G	26000	60 PS	ohne	normal	mit
H	26000	75 PS	mit	3 Jahre	ohne

Abb. A11: Gestaltung der Stimuli im Rahmen der Conjoint-Analyse zur Mobili-tätsgarantie

```
Conjoint problem
Design file: C:\CONJOINT\auto2.des
Data file: C:\CONJOINT\auto2.DAT - No weights.
Data file contains Card #'s only, in "rank order"
First card is most preferred.
Utility file: C:\CONJOINT\auto2.UTL
Feature Preis is quantitative.
     Values are: 0.00 1.00 2.00 3.00
     Vector model.
     Higher Values of PREIS result in lower utility.
Feature ABSCHLEPPEN is qualitative, part-worth model.
     Utility decreases with higher levels.
Feature MIETWAGEN is qualitative, part-worth model.
     Utility decreases with higher levels.
Feature HOTEL is qualitative, part-worth model.
     Utility decreases with higher levels.
Feature WEITEREIS is qualitative, part-worth model.
     Utility increases with higher levels.
```

Abb. A12: LINMAP-Spezifikationsdatei für die Conjoint-Analyse zur Mobilitäts-garantie

Häufigkeit (Befragte)	verletzte Paarvergleiche (absolut)	verletzte Paarvergleiche (in % der Gesamtpaarvergleiche)	Kendall's Tau
80	0	0 %	1,0000
20	1	4 %	0,9286
9	2	7 %	0,8571
3	3	11 %	0,7857
1	4	14 %	0,7143
∑ 113	0,451	1,610 %	0,9678

Abb. A13: Übersicht zur internen Validität der Befragung zur Mobilitätsgarantie

Group Statistics -- N = 129
(standard deviations in parentheses)

PREIS -- 24.71%
linear
-8.238
(5.125)

ABSCHLEPPEN -- 27.10%
ja nein
13.550 -13.550
(6.889) (6.889)

MIETWAGEN -- 23.79%
ja nein
11.984 -11.894
(6.257) (6.257)

HOTEL -- 13.65%
ja nein
6.823 -6.823
(5.624) (5.624)

WEITEREIS -- 10.75%
nein ja
-5.376 5.376
(5.287) (5.287)

Abb. A14: LINMAP-Output zu Merkmalswichtigkeiten und Teilnutzenwerten der Befragungsmerkmale hinsichtlich der Mobilitätsgarantie

Stichprobe der Befragung zum Automobilkauf / n=113		
• Geschlecht:	-weiblich	22,1%
	-männlich	77,9%
• Familienstand:	-verheiratet	33,6%
	-ledig/geschieden	65,5%
	-verwitwet	0.9%
• Alter:	Mittelwert:	31,4 Jahre
	Standardabweichung:	8,6 Jahre
• Beruf:	-Schüler/Auszubildender	3,5%
	-Student	7,1%
	-Angestellter Beamter	54,0%
	-leitender Angestellter/ Beamter	7,1%
	-Selbständig	14,2%
	-Sonstiges	14,2%
• Schulbildung:	-Hauptschule	2,7%
	-mittlere Reife	0,9%
	-Abitur/Fachabitur	7,1%
	-Lehre	41,6%
	-Studium	47,8%
• Fahrzeugklasse:	-Kleinwagen	15,0%
	-"Golfklasse"	36,3%
	-Mittelklasse	40,7%
	-obere Mittelklasse	6,2%
	-Oberklasse	1,8%

Abb. A15: Soziodemographika der Stichprobe zur Automobilbefragung

Zahl der Cluster	Fehlerquadratsumme (FQS)	prozentualer Anstieg der FQS
1	19169,2	
2	15436,2	24,2%
3	13223,4	16,7%
➧ 4	11625,5	13,7%
5	10131,9	14,7%
6	8931,2	13,4%
7	7857,5	13,7%
8	7150,1	9,9%
9	6459,1	10,7%
10	5824,1	10,9%
⋮		

Abb. A16: Varianzkriterium zur Bestimmung der Clusterlösung zur Mobilitätsgarantie

Anhang II:

Fragebogen der empirischen Untersuchungen

Fragebogen zum Flugdienstleistungsbereich

1. Welches ist der Hauptgrund Ihrer heutigen Reise? geschäftlich ☐ privat ☐

2. In welcher Klasse fliegen Sie heute? Business ☐ Economy ☐

3. Wie oft sind Sie in den letzten 12 Monaten, abgesehen von heute, auf dieser Strecke mit Anbieter A geflogen? Und wie oft mit einer anderen Airline (auf dieser Strecke)?

   Anbieter A :_____mal **Andere Airline** :_____mal

4. Wie viele Reisen haben Sie auf dieser Strecke in den letzten 12 Monaten mit der Bahn oder dem Pkw unternommen?

   Bahn : _____mal **Pkw** :_____mal

5. Wie beurteilen Sie die Wichtigkeit folgender Kriterien für die Bewertung einer Fluggesellschaft bei innerdeutschen Flügen?

	sehr wichtig				unwichtig
	1	2	3	4	5
Preis/Leistungsverhältnis	☐	☐	☐	☐	☐
Anzahl der pro Tag angebotenen innerdeutschen Flüge	☐	☐	☐	☐	☐
Anschlußmöglichkeiten innerdeutsch	☐	☐	☐	☐	☐
Gewünschte Flugzeit verfügbar	☐	☐	☐	☐	☐
Gewünschte Klasse verfügbar	☐	☐	☐	☐	☐
Umbuchungsmöglichkeit	☐	☐	☐	☐	☐
Stornierungsmöglichkeit	☐	☐	☐	☐	☐
Bonusprogramm für Vielflieger	☐	☐	☐	☐	☐
Schnelles Einchecken	☐	☐	☐	☐	☐
Gate-Buffet	☐	☐	☐	☐	☐
Zeitungsangebot an Bord	☐	☐	☐	☐	☐
Mahlzeitenangebot an Bord	☐	☐	☐	☐	☐
Komfort an Bord:					
Sitzabstand	☐	☐	☐	☐	☐
Sitzbreite	☐	☐	☐	☐	☐
Sonstiges: _____	☐	☐	☐	☐	☐

6. Zu welchem Preis fliegen Sie heute?

   ca._____ DM für ☐ One-way
   ☐ Hin-und-Rückflug

7. Haben Sie den Flug gebucht, den Sie ursprünglich buchen wollten? ja ☐ nein ☐

   Wenn **nicht**, warum?

   Gewünschte Klasse war ausgebucht ☐
   Flug zur gewünschten Abflugzeit war ausgebucht ☐
   Beabsichtigter Flug war zu teuer ☐

8. Wer war an der Entscheidung hinsichtlich Fluglinie und Flugklasse Ihres heutigen Fluges beteiligt?

	stark beteiligt				kaum beteiligt
☐ Sekretariat	☐	☐	☐	☐	☐
☐ Vorgesetzte(r)	☐	☐	☐	☐	☐
☐ Reisestelle	☐	☐	☐	☐	☐
☐ Reiserichtlinien	☐	☐	☐	☐	☐
☐ Ich selbst	☐	☐	☐	☐	☐

9a. Falls Sie heute **Business Class** fliegen,

sind Sie bisher regelmäßig **Business Class** geflogen?

ja ☐ nein ☐

Wenn nicht, warum fliegen Sie heute Business Class?

☐ Besserer Sitzkomfort
☐ Besseres Verpflegungsangebot
☐ Economy nicht verfügbar
☐ Sonstiges

_____

Würden Sie (wieder) in die **Economy-Class** wechseln, wenn

in der **Business-Class** zukünftig die Preise um DM 30 pro Strecke erhöht werden?

ja ☐ nein ☐

in der **Economy-Class** zukünftig mehr Sitzabstand geboten wird?

ja ☐ nein ☐

die Buchungsflexibilität in der Economy Class weiter erhöht wird?

ja ☐ nein ☐

9b. Falls Sie heute **Economy Class** fliegen,
sind Sie bisher regelmäßig **Economy Class** geflogen?

ja ☐ nein ☐

Wenn nicht, warum fliegen Sie heute Economy Class?

☐ Business Class vermittelt keine echten Vorteile mehr
☐ Günstigerer Preis
☐ Business nicht verfügbar
☐ Sonstiges

_____

Würden Sie (wieder) in die **Business-Class** wechseln, wenn

in der **Economy-Class** zukünftig längere Vorausbuchungsfristen gelten?

ja ☐ nein ☐

die Umbuchungsmöglichkeiten weiter beschränkt werden?

ja ☐ nein ☐

ein Mindestaufenthalt vorgesehen ist?

ja ☐ nein ☐

in der **Business-Class** zukünftig mehr Komfort geboten wird?

ja ☐ nein ☐

10. Gestatten Sie uns nun bitte noch einige Fragen zu Ihrer Person:

männlich ☐
weiblich ☐

11. Ihr Alter: _____ Jahre

12. Ihre berufliche Stellung:

Angestellte/r / Beamtin/Beamter	☐
Leitende/r Angestellte/r / Beamtin/Beamter	☐
Selbständige/r	☐
Sonstiges	☐

_____

Abschließend möchten wir Sie bitten, an einer kleinen Studie teilzunehmen, anhand derer wir die von Ihnen bevorzugten Leistungselemente eines innerdeutschen Fluges ermitteln wollen.

Die im Umschlag beiliegenden Karten stellen jeweils eine Leistungsbeschreibung für einen Flug dar. Als Beispiel haben wir die Route Düsseldorf-München gewählt. Der Preis bezieht sich dabei stets auf eine einfache Strecke (One-Way). An Bord werden ausschließlich Getränke gereicht. Wir möchten Sie nun bitten, die acht Karten in eine **Präferenzreihenfolge** zu bringen. Gehen Sie dabei am besten folgendermaßen vor:

- Wählen Sie zunächst denjenigen Flug aus, den Sie bei einer Buchung am ehesten wählen würden. Schreiben Sie bitte den oben auf der Karte stehenden Buchstaben dieses Fluges an die erste Stelle der Bewertungstabelle. Diese Tabelle ist unten auf der Seite aufgeführt.

- Ordnen Sie nun die Buchstaben der restlichen sieben Karten entsprechend Ihrer Präferenz in die Tabelle ein.

Von besonderem Wert für die Auswertungen ist die Vollständigkeit Ihrer Angaben. Ordnen Sie deshalb bitte alle acht Flüge mit den jeweiligen Buchstaben in die Tabelle ein.

	Präferenz	Flugbezeichnung (Karten-Buchstabe)
am meisten präferierter Flug	1.Platz	
	2. Platz	
	3. Platz	
	4. Platz	
	5. Platz	
	6. Platz	
	7. Platz	
am wenigsten präferierter Flug	8. Platz	

Wir bedanken uns für Ihre Mitarbeit und wünschen Ihnen auch weiterhin einen angenehmen Flug.

Vom Interviewer einzutragen: Flug-Nr.:_____ Datum:_____

Strecke: von _____ nach _____

Fragebogen zum Automobilbereich

Befragung zum Automobilkauf

Im Rahmen aktueller Forschungsaktivitäten im Bereich Dienstleistungen führt das Institut für Marketing der Universität Münster gegenwärtig eine Befragung zum Kauf von Automobilen durch. Wir wären Ihnen daher sehr dankbar, wenn Sie diese Untersuchung durch die Beantwortung dieses Fragebogens unterstützen würden.

Um die Aussagekraft der statistischen Auswertung zu erhöhen, möchten wir Sie bitten, zunächst einige **Fragen zu Ihrer Pkw-Nutzung** zu beantworten.

1) Zu welchen **Anlässen** bzw. zu welchem **Zweck** setzen Sie Ihren Pkw ein? :

	sehr intensiv				*nie*
• für die Fahrt zum Arbeitsplatz	☐	☐	☐	☐	☐
• im Beruf (z.B. Außendienst)	☐	☐	☐	☐	☐
• für Urlaubsreisen	☐	☐	☐	☐	☐
• für Ausflüge (z.B. am Wochenende)	☐	☐	☐	☐	☐
• für Hobbies (z.B. Surfen)	☐	☐	☐	☐	☐

2) Sind Sie **Mitglied** des ADAC oder eines anderen **Automobilclubs** (AvD o.a.)?

ja ☐ nein ☐

3) Haben Sie bereits **Erfahrungen mit Mobilitätsgarantien** im Automobilbereich ?

ja ☐ nein ☐

4) Besitzen Sie einen **Kfz-Schutzbrief** (z.B. vom ADAC) oder haben Sie jemals einen solchen besessen ?

ja, besitze ich ☐ nein, besitze ich nicht ☐

gegenwärtig nicht, habe aber schon einmal einen Schutzbrief besessen ☐

5) Welches **Fahrzeug** besitzen Sie gegenwärtig und wie alt ist dieses ?

Marke : _____ Modell : _____ Alter : ____ Jahre

6) Wieviel Kilometer fahren Sie ungefähr jährlich mit Ihrem Auto ?

_____ Kilometer

Im Rahmen dieser Untersuchung bedienen wir uns einer speziellen Befragungsform. Sie erscheint Ihnen zunächst wie eine Art "Kartenspiel". In den beiden beiliegenden Umschlägen finden Sie entsprechend jeweils 8 Karten. Auf jeder dieser Karten finden Sie eine ganz bestimmtes, aus Merkmalen bestehendes, Angebot vor. Ihre Aufgabe besteht nun darin, die verschiedenen Karten in eine Rangfolge zu bringen. Die Karte mit demjenigen Angebot, das Ihnen am meisten zusagt, sollte schließlich an den Anfang gestellt werden, also oben aufliegen.

Nehmen Sie nun bitte den **Umschlag Nr. 1** zur Hand. In diesem Umschlag finden Sie besagte 8 Karten, die jeweils 5 Merkmale enthalten, die für einen Autokauf wichtig sein können.

Um die Karten für Sie nachvollziehbar zu gestalten, ist allen darauf aufgeführten "Leistungspaketen" gemeinsam, daß es sich um ein Fahrzeug in der Basisausstattung handelt. Sonderausstattungen sollen nicht betrachtet werden. Die 8 Karten unterscheiden sich hinsichtlich folgender Merkmale :

- Dem Preis, wobei hierbei 4 konkrete, "abgerundete" Preise aufgeführt sind.
- Der Motorleistung, wobei hier 2 Motoren mit 60 PS bzw. 75 PS zur Auswahl stehen.
- Einem Fahrer-Sicherheitstraining von einem Tag Dauer, das entweder im Preis inbegriffen ist, oder aber nicht angeboten wird.
- Einer Garantieerweiterung auf 3 Jahre (bis max. 100.000 km) oder aber die "normale " Garantie von 1 Jahr.
- Einer Mobilitätsgarantie von einem Jahr Gültigkeit, mit den folgenden typischen Leistungsmerkmalen: Abschlepp-Service, kostenlose Hotelübernachtung im Schadensfall, Leihwagen oder Bahnticket. Alternativ wird auf eine solche Mobilitätsgarantie verzichtet.

Wir möchten Sie nun bitten, die acht Karten in eine Reihenfolge zu bringen, die Ihren persönlichen Vorlieben entspricht. Gehen Sie dabei am besten wie folgt vor :

- Wählen Sie zunächst das Leistungspaket (also die Karte) aus, das Ihnen am meisten zusagt. Legen Sie diese Karte nach vorne und tragen Sie den ent-

sprechenden Buchstaben der Karte (rechts oben vermerkt) an die erste Stelle der unten angegebenen Tabelle ein.

- Ordnen Sie nun die Buchstaben der verbleibenden sieben Karten entsprechend Ihrer Wertschätzung in die nachfolgende Tabelle ein. Vergleichen Sie zu diesem Zweck die einzelnen Karten.

Von besonderem Wert für die Auswertungen ist die **Vollständigkeit Ihrer Angaben** ! Ordnen Sie deshalb **bitte alle acht Leistungen** mit den jeweiligen Buchstaben in die folgende Tabelle ein.

Präferenz bzw. Plazierung	**Auto-Kauf** (Buchstaben der Karten in der Reihenfolge Ihrer Präferenz eintragen)
1. Platz	
2. Platz	
3. Platz	
4. Platz	
5. Platz	
6. Platz	
7. Platz	
8. Platz	

Stecken Sie nun bitte die Karten wieder in den Umschlag Nummer (1).

Öffnen Sie nun für die zweite Befragung den **Umschlag Nr. 2.**

In diesem Fall ist die **Mobilitätsgarantie** der Gegenstand der Untersuchung. Der Automobilhersteller bietet Ihnen eine europaweite Mobilitätsgarantie mit unterschiedlichen Leistungsmerkmalen zu unterschiedlichen Preisen an. Die Leistungen werden dann erbracht, wenn es zu einer kurzfristig vor Ort nicht behebbaren Fahrzeugpanne kommen sollte.

Die 8 Karten aus Umschlag 2 unterscheiden sich hinsichtlich folgender Merkmale :

- Dem Preis, wobei hier wiederum 4 konkrete, "abgerundete" Preise aufgeführt sind.
- Einem kostenlosen Abschlepp-Service bis zur nächsten Vertrags-Werkstatt
- Einem vom Automobilhersteller bezahlten Mietwagen bis zu einer Dauer von 4 Tagen.
- Einer vom Automobilhersteller bezahlten Hotelübernachtung in einem 3-Sterne-Hotel, sofern der Schaden nicht am selben Tage behoben werden kann; bzw.
- die Ermöglichung der Weiterreise per Bahn oder Flugzeug.

Nehmen Sie nun bitte die Bewertung anhand der folgenden Tabelle vor.

Präferenz bzw. Plazierung	**Mobilitätsgarantie** (Buchstaben der Karten in der Reihenfolge Ihrer Präferenz eintragen)
1. Platz	
2. Platz	
3. Platz	
4. Platz	
5. Platz	
6. Platz	
7. Platz	
8. Platz	

Zum besseren Verständnis und zur Genauigkeit unserer Untersuchungen möchten wir Ihnen abschließend noch einige **Fragen zu Ihrer Person** stellen. Selbstverständlich bleibt die Anonymität und Vertraulichkeit Ihrer Angaben dabei gewahrt !

7) **Geschlecht** : ☐ weiblich ☐ männlich

8) **Familienstand** : ☐ verheiratet ☐ ledig ☐ verwitwet

9) **Alter** : _____ Jahre

10) **Beruf** : _____

11) **Schulbildung** :
- ☐ Hauptschule
- ☐ Mittlere Reife
- ☐ Abitur / Fachabitur
- ☐ Lehre
- ☐ Studium
- ☐ Sonstiges: _____

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit !

Literaturverzeichnis:

Aaker, D.A., Kriterien zur Identifikation dauerhafter Wettbewerbsvorteile, in: Simon, H. (Hrsg.), Wettbewerbsvorteile und Wettbewerbsfähigkeit, Stuttgart 1988, S. 37-46

Adam, D., Planung und Entscheidung, 3. Aufl., Wiesbaden 1993

Adams, W.J., Yellen, J.L., Commodity Bundling and the Burden of Monopoly, in: Quarterly Journal of Economics, Heft 3, 1976, S. 475-498

Addelman, S., Orthogonal Main-Effect Plans for Asymetrical Factorial Experiments, in: Technometrics, Heft 1, 1962, S. 21-57

Ahlert, D., Strategische Erfolgsforschung und Erfolgsgestaltung im Automobilhandel, in: Wertschöpfungskette Automobilwirtschaft, Hrsg.: Meinig, W., Wiesbaden 1994, S. 277-308

Ahlert, D., Backhaus, K., Meffert, H. (Hrsg.), Automobilmarketing aus Hersteller-, Handels- und Zuliefererperspektive. Dokumentation des Automobilseminars zum Marketing und Distribution & Handel vom 17./18. Dezember 1992, Münster 1993

Ahlert, D., Kollenbach, S., Korte, Ch., Flexibilitätsorientiertes Positionierungsmanagement am Beispiel des Automobilhandels, Arbeitspapier des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Distribution & Handel, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Münster 1994/95

Ahmed, P.K., Rafiq, M., Implanting Competitive Strategy: a Contingency Approach, in: JoMM, Heft 8, 1992, S. 49-67

Albach, H., Dienstleistungsunternehmen in Deutschland, in: ZfB, Heft 4, 1989, S. 397-420

Alford, C.L., Mason, J.B., Generating New Product Ideas, in: JoAR, December 1975, S. 27-32

Alpert, M.I., Identification of Determinant Attributes: A Comparison of Methods, in: JoMR, Vol. 8, May 1971; S. 184-191

Altenburger, O.A., Ansätze zu einer Produktions- und Kostentheorie der Dienstleistung, Berlin/München 1981

Alter, C., An exploratory study of conflict and coordination in interorganizational service delivery systems, in: Academy of Management Journal, Heft 3, 1990, S. 478-502

Anderson, J.C., Narus, J.A., Capturing the Value of Supplementary Services, in: HBR, January/February 1995, S. 75-83

Andritzky, K., Die Operationalisierbarkeit von Theorien zum Konsumentenverhalten, Berlin 1977

Ansoff, H.I., Strategies for Diversification, in: HBR, October/November 1957, S. 113-124

Ansoff, H.I., Managing Surprise and Discontinuity: Strategic Response to Weak Signals, in: ZfBF, 1976, S. 129-152

Backhaus, K., Investitionsgütermarketing, 3. Aufl., München 1992

Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., Weiber, R., Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung, 7. Aufl., Berlin u.a. 1994

Baker, M.J., Marketing Strategy and Management, London 1985

Baker, M.J., Hart, S.J., Marketing and competitive success, New York u.a. 1989

Balderjahn, I., Der Einsatz der Conjoint-Analyse zur empirischen Bestimmung von Preisresponsefunktionen, in: Marketing ZFP, Heft 1, 1994, S. 12-20

Banting, P.M., Customer Service in Industrial Marketing: A Competitive Study, in: EJoM, Heft 3, 1976, S. 136-145

Baron, S., Kriani-Kreß, R., Entscheidungen am Boden: Lufthansa-Vorstand Hemjö Klein über das neue Servicebewußtsein der Fluggesellschaft, in: WiWo, Heft 14, 1995, S. 109-112

Battelle-Institut e.V. (Hrsg.), Vademecum der Ideenfindung: Eine Anleitung zum Arbeiten mit Methoden der Ideenfindung, Frankfurt a.M., o.J.

Bauche, K., Segmentierung von Kundendienstleistungen auf investiven Märkten, Frankfurt a.M. u.a. 1994

Bauer, E., Markt-Segmentierung als Marketing-Strategie, Göttingen 1976

Bauer, H.H., Herrman, A., Mengen, A., Eine Methode zur gewinnmaximalen Produktgestaltung auf Basis des Conjoint Measurement, in: ZfB, Heft 1, 1994, S. 81-94

Bauer, H.H., Müller, W., Integratives Dienstleistungsmarketing: Entwicklungsstufen eines Forschungsprojektes und empirische Befunde zum Automobilservice, in: WHU, Heft 3, 1992, S. 5-20

Bauer, H.H., Müller, W., Integratives Dienstleistungsmarketing im Automobilhandel, Teil 1, in: asw, Heft 11, 1992, S. 112-117

Bauer, H.H., Müller, W., Integratives Dienstleistungsmarketing im Automobilhandel, Teil 2, in: asw, Heft 12, 1992, S. 112-119

Becker, J., Marketing-Konzeption, 5. Aufl., München 1994

Beckmann, F., Die beste Qualität ist unser Ziel, in: MJ, Heft 2, 1992, S. 116-121

Belz, Chr., Preisgestaltung für Leistungssysteme, in: Thexis, Heft 1, 1992, S. 40

Benkenstein, M., Dienstleistungsqualität: Ansätze zur Messung und Implikationen für die Steuerung, in: ZfB, Heft 11, 1993, S. 1095-1116

Bennewitz, H.J., Die Eigenständigkeit des absatzpolitischen Instruments "Kundendienst" und seine Bedeutung im modernen Marketingdenken, München 1969

Benölken, H., Greipel, P., Dienstleistungsmanagement: Service als strategische Erfolgsposition, 2. Aufl., Wiesbaden 1994

Berekoven, L., Eckert, W., Ellenrieder, P., Marktforschung: Methodische Grundlagen und praktische Anwendungen, 4. Aufl., Wiesbaden 1989

Bergs, S., Optimalität bei Clusteranalysen: Experimente zur Bewertung numerischer Klassifikationsverfahren, Diss., Münster 1981

Berner, C., Boomsignale für das Telebanking, in: Die Bank, Heft 11, 1993, S. 637-641

Berry, D., Value added marketing emerging as key to competitiveness, in: Marketing News, July 1987, S. 3-14

Berry, L.L., The Employee as Customer, in: Services Marketing: Text, Cases and Readings, Hrsg.: Lovelock, Chr., Englewood Cliffs, N.J. 1984, S. 271-278

Berry, L.L., Parasuraman, A., Service-Marketing, Frankfurt/New York 1992

Beveridge, D., First Survive This Recession, then Prepare for Next One, in: Marketing News, Heft 12, 1991, S. 10

Bialla, H., Lufthansa: Wie die Airline ihren Service verbessern will, in: WiWo, Heft 17, 1989, S. 68-71

Bircher, B., Mehr Kundennutzen durch Dienstleistungen, in: IO Management Zeitschrift, Heft 1, 1989, S. 41-45

Birkelbach, R., Qualitätsmanagement von Dienstleistungscentern, Frankfurt a.M. 1993

Bitner, M.J., Booms, B.H., Tetreault, M.S., The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents, in: JoM, January 1990, S. 71-84

Bitner, M.J., Nyquist, J.D., Booms, B.H., The Critical Incident as a Technique for Analyzing the Service Encounter, in: Services Marketing in a Changing Environment, Hrsg.: Bloch, T.M., Upah, G.D., Zeithaml, V.A., American Marketing Association, Chicago 1985, S. 48-51

Bleuel, W.H., Patton, J.D., Service Management: Principles and Practices, Pittsburgh, PA. 1978

Bleymüller, J., Multivariate Analyse für Wirtschaftswissenschaftler, Manuskript, Münster 1989

Bleymüller, J., Multivariate Analyse für Wirtschaftswissenschaftler mit SPSS für Windows, Manuskript, Münster 1993

Bleymüller, J., Gehlert, G., Gülicher, H., Statistik für Wirtschaftswissenschaftler, 9. Aufl., München 1994

Böcker, F., Die Bestimmung der Kaufverbundenheit von Produkten, Schriften zum Marketing, Hrsg.: Dichtl, E., Böcker F., Band 7, Berlin 1978

Böcker, F., Präferenzforschung als Mittel marktorientierter Unternehmensführung, in: ZfBF, 38. Jg., Heft 7/8, 1986, S. 543-574

Böcker, F., Die Bildung von Präferenzen für langlebige Konsumgüter in Familien, in: Marketing ZFP, Heft 1, 1987, S. 16-24

Böcker, F., Viele bunte Typen, in: WiWo, Heft 18, 1987, S. 107-113

Bojamic, D.C., Calantone, R.J., A Contribution Approach to Price Bundling in Tourism, in: Annals of Tourism Research, Heft 4, 1990, S. 528-540

Bonoma, T.V , The Marketing Edge: Making Strategies Work, New York/London 1985

Bonoma, T.V., Wie man Marketingstrategien in die Praxis umsetzt, in: HM, Heft 2, 1985, S. 72-79

Booz, Allen & Hamilton (Hrsg.), Management of New Products, New York 1968

Booz, Allen & Hamilton (Hrsg.), New Products Management for the 1980s, New York 1982

de Borchgrave, R., Deutsch, K.-J., Tapping into the EC Telecommunications Market, in: JoEB, Heft 1, 1991, S. 5-10

Botschen, G., Vyslozil, W., A Benefit Segmentation Approach to the Optimal Marketing Strategy for Public Swimming Pools, Working Paper, University of Innsbruck 1987

Bouman, M., van der Wiele, T., Measuring Service Quality in the Car Service Industry: Building and Testing an Instrument, in: IJoSIM, Vol. 3, Heft 4, 1992, S. 4-16

Bowers, M.R., New Product Development in Service Industries, Ph.D. Dissertation, Texas A&M University, College Station, 1986

Bowers, M.R., Developing New Services: Improving the Process Makes it Better, in: JoSM, Heft 1, 1989, S. 15-20

Brachat, H., Autohaus Kundendienst-Management, 3. Aufl., Ottobrunn 1991

Brachat, H., Kundendienst-Leitsätze 92, in: Autohaus , Heft 9, 1992, S. 18-23

Brachat, H., Autohaus Kundendienstmanagement, 4. Aufl., Ottobrunn 1993

Brandt, D.R., How Service Marketers Can Identify Value-Enhancing Service Elements, in: JoSM, Heft 3, 1988, S. 35-41

de Brentani, U., Success and Failure in New Industrial Services, in: JoPIM, December 1989, S. 239-258

Brestel, H., Flughäfen sind Geldmaschinen, in: BddW, 16.02.1995, S. 1

Bretton-Clark (Hrsg.), Bridger, Manual, o.O., 1988

Bretton-Clark (Hrsg.), Conjoint Segmenter, Manual, o.O., 1993

Breuer, H., Qualitätsmanagement in einem Dienstleistungsunternehmen, in: Erfolg durch Service-Qualität, Hrsg: Stauss, B., München 1991, S. 171-239

Brezski, E., Konkurrenzforschung im Marketing, Frankfurt a.M. 1992

Brockhoff, K., Produktpolitik, Stuttgart/New York 1981

Bruhn, M., Konsumentenzufriedenheit und Beschwerden: Erklärungsansätze und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in ausgewählten Konsumbereichen, Frankfurt a.M./Bern 1982

Bruhn, M., Beschwerdemanagement, in: HM, Heft 3, 1986, S. 104-106

Bruhn, M., Bedeutung der Qualität für das Service- und Dienstleistungsmanagement, in: Qualitätsmanagement im Unternehmen: Grundlagen, Methoden und Werkzeuge, Praxisbeispiele, Loseblattsammlung, Hrsg.: Hansen, W., Jansen, H.H., Kamiske, G.F., Kapitel 09.02, Berlin u.a. 1994, S. 41-84

Büschgen, J., Conjoint-Analyse: Methodische Grundlagen und Anwendungen in der Marktforschungspraxis, in: Marktforschung, Hrsg.: Tomczak, T., Reinecke, S., St. Gallen 1994, S. 72-89

Bucklin, L.P., Retail Strategy and the Classification of Consumer Goods, in: JoM, Heft 1, 1963, S. 50-55

Burmann, Ch., Konsumentenzufriedenheit als Determinante der Marken- und Händlerloyalität, in: Marketing ZFP, Heft 4, 1991, S. 249-258

Buttler, G., Stegner, E., Industrielle Dienstleistungen, in: ZfbF, Heft 11, 1990, S. 931-946

Camp, R.C., Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance, Milwaukee 1989

Carrol, J.D., Individual Differences and Multidimensional Scaling, in: Theory and Applications in Behavioral Science, Vol. 1, Hrsg.: Shepard, R.N. et al., New York 1972, S. 105-155

Casagranda, M., Industrielles Service-Management: Grundlagen, Instrumente, Perspektiven, Wiesbaden 1994

Cattin, P., Wittink, D.R., Commercial Use of Conjoint Analysis: A Survey, in: JoM, Vol. 46, 1982, S. 44-53

Chase, R.B., Hayes, R.H., Beefing Up Operations in Service Firms, in: Sloan Management Review, Fall 1991, S. 15-26

Chisnall, P.M., Strategic Industrial Marketing, New Jersey u.a. 1985

Coben, M.A., Lee, H.L., Out of Touch with Customer Needs?: Spare Parts and After Sales Service, in: Sloan Management Review, Winter 1990, S. 55-66

Coenenberg, A., Baum, H.-G., Strategisches Controlling: Grundfragen der strategischen Planung und Kontrolle, Schriften für Führungskräfte des Universitätsseminars der Wirtschaft, Hrsg.: Simon, H. et al., Band 12, Stuttgart 1987

Cooke, P.N.C., Value-added strategies in Marketing, in: IJoPDLM, Heft 5, 1990, S. 20-24

Cooper, R.G., Selecting Winning New Product Strategies, in: JoPIM, 1985, S. 34-44

Cooper, R.G., de Brentani, U., New Industrial Financial Services: What Distinguishes Winners, in: JoPIM, Heft 2, 1991, S. 75-90

Cooper, R.G., Kleinschmidt, E.J., Resource Allocation in the New Product Process, in: Industrial Marketing Management, Vol. 17, 1988, S. 249-262

Copeland, M.T., Relation of Consumers' Buying Habits to Marketing Methods, in: HBR, 1923, S. 282-289

Corsten, H., Externalisierung und Internalisierung als strategische Optionen von Dienstleistungsunternehmen, in: Dienstleistungsqualität, Hrsg.: Bruhn, M., Stauss, B., Wiesbaden 1991, S. 165-182

Costa, C.L., Organizational Concept and Structure of the Product Service Functions, in: Product Service Management, Hrsg.: Gannon, T.A., USA 1972, S. 1-22

Cotterell, J.L., Student Experiences Following Entry Into Secondary School, in: Educational Research, Vol. 24, Heft 4, 1982, S. 296-302

Craig, C., Creating an Effective Customer Satisfaction Programm, in: JoCM, Heft 4, 1989, S. 31-40

Cramer, J.E., Planung und Einführung neuer Dienstleistungen im Bankbetrieb, Diss. München 1969

Crawford, C.M., New Products Management, Homewood, Ill. 1987

Cunningham, M.T., Roberts, D.A., The Role of Customer Service in Industrial Marketing, in: European JoM, Heft 1, 1974, S. 15-28

Darby, M.R., Karni, E., Free Competition and the Optimal Amount of Fraud, in: Journal of Law and Economics, Vol. 16, April 1973, S. 67-86

Day, G.S., Markt Driven Strategy: Process for Creating Value, New York 1990

Day, R.L., Preference Tests and the Management of Product Features, in: JoM, July 1968, S. 24-29

Demberg, G., Vom Full-Service-Leasing zum Charterway, in: Finanzierung - Leasing - Factoring, Heft 1, 1993, S. 32-33

Deppe, M., Vom traditionellen Kundendienst zur Servicepolitik als Marketinginstrument, in: JAVF, Heft 3, 1992, S. 293-311

Deppe, M., Software Services: Servicepolitik von Softwareherstellern, Frankfurt a.M. 1994

Deutsche Lufthansa AG (Hrsg.), Zahlen. Daten. Fakten. Ausgabe 1994, Köln 1994

Dickson, P.R., Person-Situation: Segmentation's Missing Link, in: JoM, Vol. 46, Fall 1982, S. 56-64

Dickson, P.R., Ginter, J.L., Market Segmentation, Product Differentiation and Marketing Strategy, in: JoM, Vol. 51, April 1987, S. 1-10

Diller, H., Preisbaukästen als preispolitische Option, in: WiSt, Heft 6, 1993, S. 270-275

DIN (Hrsg.), Begriffe der Qualitätssicherung und Statistik, Grundbegriffe der Qualitätssicherung, DIN 55350, Teil 11, Berlin 1987

Dodds, W.B., Monroe, K.B., The Effect of Price Information on Subjective Product Evaluations, in: Advances in Consumer Research, 1985, S. 85-90

Doernberg, A.v., Schlagkräftige Verkaufs- und Vertriebsstrategie, in: Lufthansa Jahrbuch '92 , Hrsg.: Deutsche Lufthansa AG, Köln 1992, S. 156-165

Doernberg, A.v., Durch neues Denken und Handeln zum serviceorientierten Unternehmen?, in: Internationales Verkehrswesen, Heft 6, 1992, S. 227

Doernberg, A.v., Können Produktionsunternehmen von Dienstleistern lernen?, in: Industrielle Dienstleistungen, Hrsg.: Simon, H., Stuttgart 1993, S. 221-232

Dohrmann, B., Dienstleistungs-Konzept, in: Autohaus, Heft 21, 1992, S. 58-60

Donnelly, J.H., Berry, L.L., Thompson, Th.W., Marketing Financial Services. A Strategic Vision, Homewood, Ill. 1985

Dyckhoff, B., Diversifikation von Handelsunternehmen in den Finanzdienstleistungsbereich: dargestellt am Beispiel des Automobilhandels, Frankfurt a.M. et. al. 1993

Edgett, S., The Traits of Successful New Service Development, in: JoSM, Heft 3, 1994, S. 40-49

Edgeworth, F.Y., Mathematical Psychics, London 1881

EG-Kommission (Hrsg.), Verordnung (EWG) Nr. 123/85 vom 12. Dezember 1984 über die Anwendung von Artikel 85 Absatz 3 des Vertrages auf Gruppen von Vertriebs- und Kundendienstvereinbarungen über Kraftfahrzeuge, in: Amtsblatt der EG, 28. Jg., 1985, Nr. L 15, 18.01.1985, S. 16-24

Elbl, T., Wolfrum, B., Situative Determinanten für die Dimensionierung industrieller Dienstleistungen, in: Marketing ZFP, Heft 2, 1994, S. 121-132

Elbracht-Hülseweh, B., Problemlösungsverhalten und Problemlösungsmethoden bei schlecht-strukturierten Problemen, Bochumer wirtschaftswissenschaftliche Studien Nr. 105, Bochum 1985

Elrod, T., Winer, R.S., An Empirical Evaluation of Aggregation Approaches for Developing Market Segments, in: JoM, Vol. 46, Fall 1982, S. 65-74

Engel, J.F., Blackwell, R.D., Kollat, D.T., Consumer Behavior, 3. Aufl., Hinsdale, Ill. 1978

Engelhardt, W.H., Erscheinungsformen und absatzpolitische Probleme von Angebots- und Nachfrageverbunden, in: ZfbF, 28. Jg., 1976, S. 78-90

Engelhardt, W.H., After-Sales-Services im Investitionsgütermarketing: Trends und Perspektiven, in: Droege, W., Backhaus, K., Weiber, R. (Hrsg.), Strategien für Investitionsgütermärkte, Landsberg 1993, S. 377-391

Engelhardt, W.H., Kleinaltenkamp, M., Reckenfelderbäumer, M., Dienstleistungen als Absatzobjekt, Arbeitsbericht Nr. 52 des Instituts für Unternehmensführung und Unternehmensforschung, Ruhr-Universität Bochum 1992

Engelhardt, W.H., Kleinaltenkamp, M., Reckenfelderbäumer, M., Leistungsbündel als Absatzobjekte, in: ZfbF, Heft 5, 1993, S. 395-426

Engelhardt, W.H., Reckenfelderbäumer, M., Trägerschaft und organisatorische Gestaltung industrieller Dienstleistungen, in: Industrielle Dienstleistungen, Hrsg.: Simon, H., Stuttgart 1993, S. 263-293

Eppen, G.D., Hanson, W.A., Martin, R.K., Bundling: New Products: New Markets - Low Risks, in: Sloan Management Review, Heft 2, 1992, S. 7-14

Facaoaru, C., Kreativität in Wissenschaft und Technik: Operationalisierung von Problemlösungsfähigkeiten und kognitiven Stilen, Berlin/Stuttgart/Toronto 1985

Fels, E., Hedonistic Calculus as Seen from a Distance, in: Weltw. Archiv 91, 1963, S. 101-124

Fendick, I., A User's Guide to Conjoint Measurement in Marketing, in: EJoM, Vol. 12, 1978, S. 203-211

Fietzek, P.K.M., Vom Nutzfahrzeughersteller zum Systemanbieter: Dienstleistungen im Nutzfahrzeugmarketing, in: Industrielle Dienstleistungen, Hrsg.: Simon, H., Stuttgart 1993, S. 99-107

Firner, H., Tacke, G., BahnCard: Kreative Preisstruktur, in: asw, Heft 5, 1993, S. 66-70

Fischer, C., Konkurrenzforschung, in: Vahlens Großes Marketing Lexikon, Hrsg.: Diller, H., München 1992, S. 555-557

Fishbein, M., Attitude Theory and Measurement, New York/London/Sydney 1967

Fisher, L., Industrial Marketing, 2. Aufl., London 1976

Fisher, R.J., Durable Differentiation Strategies for Services, in: JoSM, Heft 1, 1991, S. 19-28

Flanagan, J.C., The Critical Incident Technique, in: Pychological Bulletin, Vol. 51, Heft 4, July 1954, S. 327-358

Florenz, P.J., Konzept des vertikalen Marketing: Entwicklung und Darstellung am Beispiel der deutschen Automobilwirtschaft, Bergisch Gladbach/Köln 1992

Flores, F., Innovation by listening carefully to customers, in: Long Range Planning, Heft 3, 1993, S. 95-102

Fourastié, J., Die große Hoffnung des zwanzigsten Jahrhunderts, Köln 1954

Freter, H., Marktsegmentierung, Stuttgart 1983

Friedman, M.L., Smith, L.J., Consumer Evaluation Processes in a Service Setting, in: JoSM, Heft 2, 1993, S. 47-61

Frisch, W., Service-Management: Marktorientierung in der mittelständischen Unternehmenspolitik, Wiesbaden 1989

Fröhling, O., Verbesserungsmöglichkeiten von Conjoint + Cost, in: ZfB, Heft 9, 1994, S. 1143-1164

Fryar, C.R., What's Different About Services Marketing, in: JoSM, Vol. 5, Heft 4, Fall 1991, S. 53-58

Gabbot, M., Hogg, G., Consumer Behaviour and Services: A Review, in: JoMM, Heft 10, 1994, S. 311-324

Gaiser, O., Suche nach totaler Kundenzufriedenheit: Der Wettbewerb wird in Zukunft über zusätzliche Serviceleistungen ausgetragen, in: SZ, 21./22./23. 5. 1994, S. 54

Gebert, D., Zur Erarbeitung und Einführung einer neuen Führungskonzeption, Berlin 1976

Gerstung, G., Die Servicepolitik als Instrument des Handelsmarketing, Göttingen 1978

Gerth, E., Die Systematik des Marketing, Würzburg u.a. 1983

Geschka, H., Implementierungsprobleme bei der Anwendung von Ideenfindungsmethoden in der Praxis der Unternehmen, in: Anwendungsprobleme moderner Planungs- und Entscheidungstechniken, Hrsg.: Pfohl, H.-C., Rürup, B., Königstein 1978, S. 159-171

Gilbert, X., Strebel, P.J., Outpacing Strategies, in: IMEDE, Perspectives for Managers, Heft 2, 1985

Gillet, T.F., New Ways of Understanding Consumer's Service Needs, in: Creativity in Services Marketing: What's New, What Works, What's Developing, Proceedings of the AMA's Services Marketing Conference 1985, Hrsg.: Venkatesan, M., Schmalensee, D.M., Marshall, C., Chicago, Ill. 1985, S. 31-33

Gilly, M.C., Enis, B.M., Recycling the Family Life Cycle: A Proposal for Redefinition, in: Advance in Consumer Research, Hrsg.: Mitchell, Vol. 9, 1982, S. 271-276

Goldberger, A.S., Econometric Theory, New York 1964

Gordon, W.J.J., Operational Approach to Creativity, in: HBR, November/December 1956, S. 41-53

Gordon, W.J.J., Synectics: The Development of Creative Capacity, New York u.a. 1961

Gossen, H.H., Entwicklung des Gesetzes des menschlichen Verkehrs und der daraus fließenden Regeln für menschliches Handeln, Braunschweig 1845

Grabatin, G., Effizienz von Organisationen, in: Mensch und Organisation, Hrsg.: Staela, W.H., Berlin/New York 1981, S. 1-27

Grahammer, D., Anleitungen und Checklisten zur Konkurrenz-Beobachtung und Konkurrenz-Analyse, 3. Aufl., München 1984

Green, P.E., On the Design of Choice Experiments Involving Multifactor Alternatives, in: JoCR, Vol. 1, September 1974, S. 61-68

Green, P.E., A New Approach to Market Segmentation, in: Business Horizons, Vol. 20, February 1977, S. 61-73

Green, P.E., Hybrid Models for Conjoint Analysis: An Expository Review, in: JoMR, Vol. 21, May 1984, S. 155-159

Green, P.E., Caroll, J.D., New Computer Tools for Product Strategy, in: New-Product Forecasting, Hrsg.: Wind, Y., Mahajan, V., Cardozo, R.N., Lexington, Mass./Toronto 1981, S. 109-130

Green, P.E., Caroll, J.D., Goldberg, S.M., A General Approach to Product Design Optimization via Conjoint Analysis, in: JoM, Heft 3, 1981, S. 17-37.

Green, P.E., Goldberg, S.M., Montemayor, M., A Hybrid Utility Estimation Model For Conjoint Analysis, in: JoM, Vol. 45, Winter 1981, S. 33-41

Green, P.E., Helsen, K., Shandler, B., Conjoint Internal Validity Under Alternative Profile Presentations, in: JoCR, December 1988, S. 392-397

Green, P.E., Krieger, A.M., Recent contributions to optimal producer positioning and buyer segmentation, in: European Journal of Operational Research, 1989, S. 127-141

Green, P.E., Krieger, A.M., Segmenting Markets With Conjoint Analysis, in: JoM, Vol. 55, October 1991, S. 20-31

Green, P.E., Krieger, A.M., Zelnio, R.N., A Componential Segmentation Model with Optimal Product Design Features, in: Decision Science Journal, Heft 2, 1989, S. 221-238

Green, P.E., Krieger, A.M., Agarwal, M.J., Adaptive Conjoint Analysis: Some Caveats and Suggestions, in: JoMR, Vol. 28, May 1991, S. 215-221

Green, P.E., Rao, V.R., Conjont Measurement for Quantifying Judgemental Data, in: JoMR, Vol. 8, 1971, S. 355-363

Green, P.E., Srinivasan, V., Conjoint Analysis in Consumer Research: Issues and Outlook, in: JoCR, Vol. 5, September 1978, S. 103-123

Green, P.E., Srinivasan, V., Conjoint Analysis in Marketing: New Developments with Implications for Research and Practice, in: JoM, October 1990, S. 3-19

Green, P.A., Wind, Y., New way to measure consumers' judgements, in: HBR, July/August 1975, S. 107-117

Grönroos, Chr., Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition, Lexington, Mass. 1990

Grönroos, Chr., Relationship Approach to Marketing in Service Contexts: The Marketing and Organizational Behavior Interface, in: JoBR, 1990, Heft 2, S. 3-11

Guiltinan, J.P., The Price Bundling of Services: A Normative Framework, in: JoM, April 1987, S. 74-85

Haberman, S.J., Analysis of Qualitative Data, Vol. 1, Introductory Topics, New York u.a. 1978

Hätty, H., Der Markentransfer, Heidelberg 1989

Hagemann, H., Lebenszyklus-Management: Konzept zur Ausschöpfung des Finanzdienstleistungsbedarfes von Privatkunden, in: Planung und Prognose in Dienstleistungsunternehmen, Hrsg.: Hammer, G. et al., Karlsruhe 1985, S. 1-22

Haley, R.I., Benefit Segmentation, A Decision-oriented Research Tool, in: JoM, July 1968, S. 30-35

Hamill, J., Competitive Strategies in the World Airline Industry, in: EMJ, Heft 3, 1993, S. 332-341

Hammann, P., Sekundärleistungspolitik als absatzpolitisches Instrument, in: Neuere Ansätze der Marketingtheorie, Hrsg.: Hammann, P., Kroeber-Riel, W., Meyer, C.W., Berlin 1974, S. 135-154

Hammann, P., Erichson, B., Marktforschung, 2. Aufl., Stuttgart/New York 1990

Hansen, U., Jeschke, K., Die Beschwerdepolitik des KfZ-Handels, in: Thexis, Heft 2, 1991, S. 41-46

Hansen, U., Jeschke, K., Beschwerdemanagement für Dienstleistungsunternehmen: Beispiel des Kfz-Handels, in: Dienstleistungsqualität, Hrsg: Bruhn, M., Stauss, B., Wiesbaden 1991, S. 199-223

Hansen, U., Jeschke, K., Nachkaufmarketing: Ein neuer Trend im Konsumgütermarketing?, in: Marketing ZFP, Heft 2, 1992, S. 88-97

Hansen, U., Raabe, T., Konsumentenbeteiligung an der Produktentwicklung von Konsumgütern, in: ZfB, Heft 2, 1991, S. 171-194

Harker, P.T., Vargas, L.G., The Theory of Ratio Scale Estimation: Saaty's Analytical Hierarchy Process, in: MS, Vol. 33, 1987, S. 1383-1403

Hart, Ch.W.L., Auch Dienstleister nutzen Garantien, in: HM, Heft 1, 1989, S. 114-121

Hauser, J.R., Shugan, S.M., Intensity Measures of Consumer Preference, in: Operations Research, 1980, S. 278-320

Hauser, J.R., Tybout, A.M., Koppelman, F.S., Consumer-Oriented Transportation Service Planning, in: Applications of Management Science, Heft 1, 1981, S. 91-138

Heeler, R.M., Okechuku, C., Reid, S., Attribute Importance: Contrasting Measurements, in: JoMR, 1979, S. 60-63

Heinen, E., Zur Problembezogenheit von Entscheidungsmodellen, in: WiSt, 1972, Heft 1, S. 3-7

Heinen, E., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 9. Aufl., Wiesbaden 1985

Heise, F., Willkommen im Club, in: VW Scene International, Heft 3, 1995, S. 31

Henry, J., Walker, D., Managing Innovation, London 1991

Hentschel, B., Multiattributive Messung der Dienstleistungsqualität, in: Dienstleistungsqualität: Konzepte, Methoden, Erfahrungen, Hrsg.: Bruhn, M., Stauss, B., Wiesbaden 1991, S. 311-343

Hentschel, B., Dienstleistungsqualität aus Kundensicht: Vom merkmals- zum ereignisorientierten Ansatz, Wiesbaden 1992

Herzberg, F., Work and the Nature of Man, New York 1966

Herzberg, F., Mausner, B.M., Snydermann, B., The Motivation to Work, New York 1959

Heskett, J.L., Jones, Th.O., Loveman, G.W., Sasser, W.E., Schlesinger, L.A., Putting the Service-Profit Chain to Work, in: HBR, March/April 1994, S. 164-174

Heskett, J.L., Sasser, W.E. jr., Hart, Chr. W.L., Bahnbrechender Service: Standards für den Wettbewerb von morgen, Frankfurt a.M./New York 1991

Hildebrandt, L., Kausalanalytische Validierung in der Marketingforschung, in: Marketing ZFP, Heft 1, 1984, S. 41-51

Hilke, W., Grundprobleme und Entwicklungstendenzen des Dienstleistungs-Marketing, in: Dienstleistungs-Marketing, Schriften zur Unternehmensführung, Bd. 35, Hrsg.: Jacob, H. et. al., Wiesbaden 1989, S. 6-44

Hilker, J., Marketingimplementierung, Wiesbaden 1993

Hill, M., Expreßflüge zu Niedrigtarifen, in: Handelsblatt vom 24./25.06.1994, S. 18

Hill, W., Marketing, Band 2, 5. Aufl., Bern/Stuttgart 1982

Holton, R.H., The Distinction between Convenience Goods, Shopping Goods, and Speciality Goods, in: JoM, July 1958, S. 53-56

Horváth, P., Herter, R.N., Benchmarking: Vergleich mit den Besten der Besten, in: Controlling, 4. Jg., Heft 1, 1992, S. 4-11

Hruschka, H., Folgegeschäfte: Zur Bestimmung der Umsatzverbundenheit von Haupt- und Zusatzprodukten mit Hilfe der Polynomial-Lag Regression, in: Marketing ZFP, Heft 3, 1983, S. 165-169

Hu, M.Y., Toh, R.S., Strand, S., Frequent-flyer programs: problems and pitfalls, in: Business Horizons, Heft 4, 1988, S. 52-57

Huber, R.J., Die Nachfrage nach Dienstleistungen: eine Analyse der Bestimmungsfaktoren der Nachfrage nach Leistungen der Dienstleistungswirtschaft am Markt, Hamburg/Erlangen/Nürnberg 1992

Hüttner, M., Informationen für Marketing-Entscheidungen, München 1979

Hunt, S.D., Marketing Theory, Columbus, Ohio 1976

Jaccard, J., Brinberg, D., Ackerman, L.J., Assessing Attribut Importance: A Comparison of Six Methods, in: JoCR, March 1986, S. 463-468

Jacobs, S., Strategische Erfolgsfaktoren der Diversifikation, Wiesbaden 1992

Jacoby, J., The Emerging Behavioral Process Technology in Consumer Decision Making, in: Advances in Consumer Research, Vol. 4, Hrsg.: Perreault, J., Association for Consumer Research, Atlanta, GA 1977, S. 263-265

Jacoby, J., Chestnut, R.W., Weigel, K.C., Fisher, W.A., Pre-Purchase Information Acquisition: Description of a Process Methodology, Research Paradigm, and Pilot Investigation, in: Advances in Consumer Research, Vol. 3, Hrsg.: Anderson, B.B., Association for Consumer Research, Ann Arbor, Michigan 1976, S. 306-314

Jain, A.K., Acito, F., Malhotra, N.K., Mahajan, V., A Comparison of Internal Validity of Alternative Parameter Estimation Methods in Decompositional Multiattribute Preference Models, in: JoMR, Vol. 16, August 1979, S. 313-322

Jevons, W.S., The Theory of Political Economy, 3. Aufl., London 1988

Johannson, B., Kreativität und Marketing: Die Anwendung von Kreativitätstechniken im Marketing, Diss., St. Gallen 1978

John, B., Full-Service, in: Autohaus, Heft 7, 1992, S. 56

Johnson, B., Open Candy Store, in: Business Marketing (IMR), Heft 11, 1991, S. B8 und B10

Johnson, E.M., Scheuing, E.E., A Proposed Model for New Service Development, in: JoSM, Heft 2, 1989, S. 25-34

Johnson, E.M., Scheuing, E.E., Gaida, K.A., Profitable Service Marketing, Homewood 1986

Johnson, R.M., A Simple Method for Pairwise Monotone Regression, in: Psychometrika, Vol. 40, Heft 2, 1975, S. 163-168

Johnson, R.M., Comments on Adaptive Conjoint Analysis: Some Caveats and Suggestions, in: JoMR, Vol. 28, May 1991, S. 223-225

Jugel, S., Zerr, K., Dienstleistungen als strategisches Element eines Technologiemarketing, in: Marketing ZFP, Heft 3, 1989, S. 162-172

Jugel, S., Zerr, K., Dienstleistungen als strategisches Element eines Technologiemarketing, Arbeitspapier Nr. 68 des Instituts für Marketing der Universität Mannheim, Mannheim 1989

Kaas, K.P., Empirische Preisabsatzfunktionen bei Konsumgütern, Berlin u.a. 1977

Kamakura, W.A., A Least Squares Procedure for Benefit Segmentation with Conjoint Experiments, in: JoMR, May 1988, S. 157-167

Kast, F., Rosenzweig, J., Organisation and Management: A Contingency Approach, Tokio 1970

Katona, G., Psychological Economics, New York u.a. 1975

Kaynak, E., Kucukemiroglu, O., Successful Marketing for Survival: The airline Industry,, in: Management Decision, Heft 5, 1993, S. 32-43

Keller, H.U., Telefonbanking, in: Thexis, Heft 6, 1994, S. 16-22

Kirchhoff, W., Die kartellrechtliche Beurteilung vertikaler Vertriebsverträge: Intrabrand- und Interbrand-Wettbewerb als Kriterien in den USA, Deutschland und der EG, Köln 1990

Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, Bd. 3: Entscheidungen in Organisationen, Wiesbaden 1971

Kleinaltenkamp, M., Die Dynamisierung strategischer Marketingkonzepte, in: ZfBF, Heft 1, 1987, S. 31-52

Kolks, U., Strategieimplementierung: ein anwenderorientiertes Konzept, Wiesbaden 1990

Konrad, E., Kundendienstpolitik als Marketing-Instrument von Konsumgüterherstellern, Zürich 1974

Korte, Chr., Customer Satisfaction Measurement. Kundenzufriedenheitsmessung als Informationsgrundlage des Hersteller- und Handelsmarketing am Beispiel der Automobilwirtschaft, Diss. Münster 1995

Koss, L., The great marketing debate: Discounting vs. value-added services, in: Hotel & Motel Management (HOM), Heft 19, 1993, S. 57-58

Kotler, P., Marketing Management, 6. Aufl., Englewood Cliffs, N.J. 1988

Kotler, P., Bliemel, Marketing-Management, Stuttgart 1992

Kreikebaum, H., Die Potentialanalyse und ihre Bedeutung für die Unternehmensplanung, in: ZfB, 1971, S. 257-272

Kreikebaum, H., Strategische Unternehmensplanung, 2. Aufl., Stuttgart u.a. 1987

Krelle, W., Präferenz- und Entscheidungstheorie, Tübingen 1968

Kress, G., Marketing Research, Reston, Virginia 1978

Kriani-Kreß, R., Lufthansa: Spaß am Finger, in: WiWo, Heft 14, 1995, S. 100-106

Kroeber-Riel, W., Konsumentenverhalten, 5. Aufl., München 1992

Krönfeld, B., Erfolgsforschung in kooperierenden Handelssystemen: eine empirische Analyse des organisationalen Lernens von erfolgreichen Vorbildern, Frankfurt a.M. u.a. 1995

Krumnow, J., Strategisches Controlling in der Deutschen Bank, in: Controlling, Heft 1, 1993, S. 4-9

Krupp, G., 80 Prozent am Automaten: Kundenkarten im Kreditgewerbe, in: FAZ vom 01.03.1994, S. B3

Kruse, A., Die Produktdifferenzierung in Theorie und Praxis, Freiburg 1960

Kruskal, J.B., Analysis of Factorial Experiments by Estimating Monotone Transformations of Data, in: Journal of the Royal Statistical Society, Series B, 1965, S. 251-265

Kubicek, H., Heuristische Bezugsrahmen und heuristisch angelegte Forschungsdesigns als Elemente einer Konstruktionsstrategie empirischer Forschung, in: Empirische und handlungstheoretische Forschungskonzeptionen in der Betriebswirtschaftslehre, Hrsg.: Köhler, R., Stuttgart 1977, S. 3-36.

Kucher, E., Hilleke, K., Value Pricing Through Conjoint Measurement: A Practical Approach, in: EMJ, Heft 3, 1993, S. 283-290

Kucher, E., Simon, H., Conjoint Measurement: Durchbruch bei der Preisentscheidung, in: HM, Heft 3, 1987, S. 28-36

Kucher, E., Simon, H., Conjoint Measurement: Eine Technik zur Gewinnoptimierung, Arbeitspapier Nr. 2 des Universitätsseminars der Wirtschaft, Schloß Gracht 1987

Laakmann, K., Innovations-Marketing, in: Lexikon der aktuellen Marketingbegriffe, Hrsg.: Meffert, H., Wien 1994, S. 93-98

Laakmann, K., Internes Marketing, in: Lexikon der aktuellen Marketingbegriffe, Hrsg.: Meffert, H., Wien 1994, S. 111-114

Laakmann, K., Mobilitäts-Marketing, in: Lexikon der aktuellen Marketingbegriffe, Hrsg.: Meffert, H., Wien 1994, S. 161-166

Laakmann, K., Vertikales Marketing, in: Lexikon der aktuellen Marketingbegriffe, Hrsg.: Meffert, H., Wien 1994, S. 249-254

Laakmann, K., Marketing von Value-Added Services: ein Beitrag zur Angebotsprofilierung im Wettbewerb, Arbeitspapier Nr. 91 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Hrsg.: Meffert, H., Wagner, H., Backhaus, K., Münster 1995

Laakmann, W., Vertriebsförderung durch Value added Services, in: Bank und Markt, Heft 7, 1993, S. 12-16

Läbe, S.M., Stolpmann, F.N., Dienst am Kunden total? in: asw, Sondernummer Oktober 1993, S. 22-34

Lancaster, K., Consumer Demand: A New Approach, New York/London 1971

Lancaster, K., Introduction to modern microeconomics, 2. Aufl., Chicago 1974

Langeard, E., Grundfragen des Dienstleistungsmarketing, in: Marketing ZFP, Heft 4, 1981, S. 233-240

Langeard, E., Refait, P., Eiglier, P., Developing New Services, in: Creativity in Services Marketing: What's New, What Works, What's Developing, Hrsg.: Venkatesan, M., Schmalensee, D.M., Marshall, C., American Marketing Association, Chicago, Ill. 1986

Lehmann, A.P., Belz, Chr., Marketing und Verkauf von Financial Services, in: Thexis, Heft 6, 1994, S. 1-9

Leitherer, E., Betriebliche Marktlehre, 2. Aufl., Stuttgart 1985

Lele, M.M., How Service Needs Influence Product Strategy, in: Sloan Management Review, Fall 1986, S. 63-70

Levitt, T.L., Marketing Myopia, in: HBR, July-August 1960, S. 45-56

Levitt, T.L., Marketing success through differentiation: of anything, in: HBR, Heft 1, 1980, S. 83-91

Levitt, T.L., Marketing Intangible Products and Product Intangibles, in: HBR, May/June 1981, S. 41-52

Levitt, T.L., After the sale is over, in: HBR, Heft 3, 1983, S. 87-93

Lilien, G.L., Kotler, Ph., Marketing Decision Making: A Model-Building Approach, New York u.a. 1983

Linneweh, K., Kreatives Denken: Techniken und Organisation innovativer Prozesse, Karlsruhe 1973

Lo, L., Prognoseinformationen für kundendienstpolitische Entscheidungen, dargestellt an Beispielen des Fotomarktes, Frankfurt a.M. u.a. 1979

Lovelock, Ch.H., Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights, in: JoM, Summer 1983, S. 9-20

Lovelock, Ch.H., Product Plus: How Product + Service = Competitive Advantage, New York u.a. 1994

Lovelock, Ch.H. (Hrsg.), Services Marketing. Text, Cases and Readings, 2. Aufl., Englewood Cliffs, N.J. 1991

Lovelock, Ch.H., Sullivan's Auto World, in: Services Marketing. Text, Cases and Readings, Hrsg.: Lovelock, Ch.H., 2. Aufl., Englewood Cliffs, N.J. 1991, S. 76-81

Lovelock, Ch.H., Creating and Delivering Services, in: Services Marketing: Text, Cases and Readings, Hrsg.: Lovelock, Ch.H., 2. Aufl., Englewood Cliffs, N.J. 1991, S. 223-246

Luce, R.D., Raiffa, H., Games and decisions, New York 1957

Lufthansa AirPlus Servicekarten GmbH (Hrsg.), Lufthansa AirPlus. Die Karte, die Sie weiterbringt, Neu-Isenburg 1995

Lutz, R., Reilly, P.J., An Exploration of the Effects of Perceived Social and Performance Risk on Consumer Information Acquisation, in: Advances in Consumer Research, Hrsg.: Ward, S., Wright, P., Urbana, Il. 1973, S. 393-405

Magrath, A.J., When Marketing Services, 4 Ps Are Not Enough, in: Business Horizons, May/June 1986, S. 44-50

Mahajan, V., Green, P.E., Goldberg, S.M., A Conjoint Model for Measuring Self- and Cross-Price/Demand Relationships, in: JoMR, August 1982, S. 334-342

Mahoney, J.T., Pandian, J.R., The resource-based view within the conversation of strategic management, in: Strategic Management Journal, Heft 5, 1992, S. 363-380

Mai, H., Dienstleistungen im produzierenden Gewerbe: Testerhebung, Konzept und Ergebnisse, in: Wirtschaft und Statistik, Heft 2, 1989, S. 57-64

Markham, W.J., Aurik, J.C., Shape up and ship out, in: JoEB, Heft 5, May/June 1993, S. 54-57

Marr, N.E., Customer services: off the peg or tailor-made?, in: Management Decision, Heft 1, 1988, S. 25-29

Martin, C.R.jr., Horne, D.A., Services Innovation: Successful versus Unsuccessful Firms, in: IJoSIM, Heft 1, 1993, S. 49-65

Martin, J., Seven Determinant Problems Behind Bank Retention and Selection Decisions, in: Marketing of Services Proceedings Series, American Marketing Association, Hrsg.: Donelly,J.H., George, W.R., Chicago 1981, S. 16-20

Massfeller, N.M., Die Kartenstrategie der Volkswagen AG als Service-Element des automobilen Umfeldes, in: Karten: Zeitschrift Zahlungsverkehr und Kartendienstleistungen, Heft 2, 1990, S. 16-18

Mazanec, J., Probabilistische Meßverfahren in der Marketingforschung: Ein empirischer Anwendungsversuch zur Planung absatzpolitischer Strategien des Imagetransfers, in: Marketing ZFP, Heft 3, 1979, S. 174-186

Mathe, H., Shapiro, R.D., Integrating Service Strategy in the Manufacturing Company, London u.a. 1993

McFadden, D., Quantal Choice Analysis: A Survey, in: Annals of Economic and Social Measurement, 1976, S. 105-142

McNair, M., Trends in Large-Scale Retailing, in: HBR, 1931, S. 30-39

McWilliams, G., Kerr, S., IBM redefines the competition, in: DATAMATION, Heft 1, 1989, S. 37-40

Meffert, H., Die Leistungsfähigkeit der entscheidungs- und systemorientierten Marketinglehre, in: Wissenschaftsprogramm und Ausbildungsziele der Betriebswirtschaftslehre, Hrsg: Kortzfleisch, G.V, Berlin 1971, S. 167-187

Meffert, H., Marketing, in: Management-Enzyklopädie, Bd. 4, München 1971, S. 383-413

Meffert, H., Kundendienstpolitik als Marketinginstrument: Einführung in den Problemkreis des Kundendienstmanagement, in: Kundendienst-Management, Hrsg.: Meffert, H., Frankfurt a.M., Bern 1982, S. 1-30

Meffert, H., Zur Bedeutung von Konkurrenzstrategien im Marketing, in: Marketing ZFP, Heft 1, 1985, S. 13-19

Meffert, H., Marketing. Grundlagen der Absatzpolitik, 7. Aufl., Wiesbaden 1986

Meffert, H., Kundendienstpolitik. Eine Bestandsaufnahme zu einem komplexen Wettbewerbsinstrument, in: Marketing ZFP, Heft 2, 1987, S. 93-102

Meffert, H., Die Wertkette als Instrument einer integrierten Unternehmensplanung, in: Der Integrationsgedanke in der Betriebswirtschaftslehre, Hrsg.: Delfmann, W., Wiesbaden 1989, S. 257-278

Meffert, H., Marketingforschung und Käuferverhalten, 2. Aufl., Wiesbaden 1992

Meffert, H., Marketing-Theorie, in: Vahlens großes Marketinglexikon, Hrsg.: Diller, H., München 1992, S. 698-702

Meffert, H., Marktorientierte Führung von Dienstleistungsunternehmen: neuere Entwicklungen in Theorie und Praxis, Arbeitspapier Nr. 78 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung, Hrsg: Meffert, H., Wagner, H., Backhaus, K., Münster 1993

Meffert, H., Kundendienst- und Dienstleistungsmarketing im Automobilbereich, in: Grundlagen der Automobilwirtschaft, Hrsg.: Diez, W., Brachat, H., Ottobrunn 1994, S. 191-209

Meffert, H., Marktorientierte Führung von Dienstleistungsunternehmen: neuere Entwicklungen in Theorie und Praxis, in: DBW, Heft 4, 1994, S. 519-541

Meffert, H., Marktorientierte Unternehmensführung im Umbruch: Entwicklungsperspektiven des Marketing in Wissenschaft und Praxis, in: Marktorientierte Unternehmensführung im Umbruch, Hrsg.: Bruhn, M., Meffert, H., Wehrle, F., Stuttgart 1994, S. 3-39

Meffert, H., Marketing Management, Wiesbaden 1994

Meffert, H., 20 Jahre Golf: Marktkommunikation für ein Erfolgsprodukt, Hamburg 1994

Meffert, H., Dienstleistungsmarketing, in: Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Hrsg.: Tietz, B., Köhler, R., Zentes, J., Stuttgart 1995 (im Druck)

Meffert, H., Birkelbach, R., Customized Marketing, in: Thexis, Heft 1, 1992, S. 18 f.

Meffert, H., Bolz, J., Internationales Marketing-Management, 2. Aufl., Stuttgart/Berlin/Köln 1994

Meffert, H., Benkenstein, M., Die Wertkette, in: DBW, Heft 6, 1989, S. 785-787

Meffert, H., Bruhn, M., Beschwerdeverhalten und Zufriedenheit von Konsumenten, in: DBW, Heft 4, 1981, S. 597-613

Meffert, H., Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing, Wiesbaden 1995

Meffert, H., Dahlhoff, D., Kollektive Kaufentscheidungen und Kaufwahrscheinlichkeiten: Analysen und methodische Ergebnisse zu Basisproblemen der Käuferverhaltensforschung, Gruner + Jahr Schriftenreihe, Bd. 27, Hamburg 1980

Meffert, H., Heinemann, G., Operationalisierung des Imagetransfers. Begrenzung des Transferrisikos durch Ähnlichkeitsmessung, in: Marketing ZFP, Heft 1, 1990, S. 5-10

Meffert, H,. Steffenhagen, H., Marketing-Prognosemodelle: Quantitative Grundlagen des Marketing, Stuttgart 1977

Meier, E., Luftverkehr in der Rezession, in: Lufthansa Jahrbuch '92, Hrsg.: Deutsche Lufthansa AG, Köln 1992, S. 122-129

Meinig, W., Service bei Produktivgütern, in: asw, Heft 7, 1979, S. 60-63

Meinig, W., Produktdifferenzierung durch Dienstleistung: Eine Herausforderung an das Marketing, in: Marktforschung & Management, Heft 4, 1984, S. 133-142

Mengen, A., Konzeptgestaltung von Dienstleistungsprodukten, Stuttgart 1993

Mengen, A., Konzeptgestaltung von Dienstleistungen: Qualitätssicherheit aufbauen, in: asw, Heft 5, 1994, S. 94-100

Mengen, A., Tacke, W., Methodengestütztes Automobil-Pricing mit Conjoint-Measurement, in: Wettbewerbsvorteile im Automobilhandel, Hrsg.: Reuss, W., Müller, W., Frankfurt a.M. /New York 1995, S. 220-240

Menger, K., Grundsätze der Volkswirtschaftslehre, Wien 1923

Meyer, A., Produktdifferenzierung durch Dienstleistungen, in: Marketing ZFP, Heft 2, 1985, S. 99-107

Meyer, A., Die Automatisierung und Veredelung von Dienstleistungen: Auswege aus der dienstleistungsinhärenten Produktivitätsschwäche, in: JAVF, Heft 1, 1987, S. 25-46

Meyer, A., Dienstleistungsmarketing, 6. Aufl., Augsburg 1994

Michael, M., Theorien über das Zustandekommen von Produktideen und ihre organisatorischen Konsequenzen, Diss. Mannheim 1971

Michael, M., Produktideen und "Ideenproduktion", Wiesbaden 1973

Midgley, D.F., Dowling, G.R., Innovativeness: The Concept and Its Measurement, in: JoCR, March 1987, S. 229-242

Mill, J.St., Das Nützlichkeits-Prinzip, Gesammelte Werke, Bd. 1, Leipzig 1869

Moore, W.L., Levels of Aggregation of Conjoint Analysis: An Experimental Comparison, in: JoMR, Vol. 17, November 1980, S. 516-523

Moore, W.L., New Product Development Practices of Industrial Marketers, in: JoPIM, March, 1987, S. 6-20

Moore, W.L., Semenik, R.J., Measuring Preference With Hybrid Conjoint Analysis: The Impact of a Different Number of Attributes in the Master Design, in: JoBR, Vol. 16, 1988, S. 261-274

Moriarty, M.M., Retail Promotional Effects on Intra- and Interbrand Sales, in: JoR, Heft 3, 1985, Vol. 61, S. 27-48

Morris, J., Customized services boost competitiveness, in: International Business, Heft 11, 1993, S. 48-52

Mottur, A., Making the Decision to Diversify into Financial Services, in: The JoBS, Heft 1, 1987, S. 13-20

Mühlbacher, H., Conjoint Analyse: Präferenzforschung für Marketing-Mix-Entscheidungen, in: Viertel-Jahres-Heft für Media- und Werbewirkung, Heft 2, 1988, S. 11-16

Mühlbacher, H., Botschen, G., Benefit-Segmentierung von Dienstleistungsmärkten, in: Marketing ZFP, Heft 3, 1990, S. 159-168

Müller, W., Am Nutzen orientiert, in: asw, Heft 12, 1987, S. 86-97

Müller, W., Konzeptionelle Grundlagen des integrativen Dienstleistungsmarketing, WHU-Forschungspapier Nr. 23, Vallendar 1993

Müller, W., Aufbau und Stabilisierung von Wettbewerbsvorteilen durch integratives Dienstleistungsmanagement, in: Wettbewerbsvorteile im Automobilhandel, Hrsg.: Reuss, W., Müller, W., Frankfurt a.M./New York 1985, S. 80-140

Müller-Hagedorn, L., Sewing, E., Toporowski, W., Zur Validität von Conjoint-Analysen, in: ZfBf, Heft 2, 1993, S. 123-148

Murray, K.B., A Test of Services Marketing Theory: Consumer Information Acquisition Activities, in: JoM, January 1991, S. 10-25

Muser, V., Der integrative Kundendienst - Grundlagen für ein marketingorientiertes Kundendienstmanagement, Augsburg 1988

Nelson, P., Advertising as Information, in: Journal of Political Economy, July/August 1970, S. 729-754

Neu, M., Marketing-Strategien für den internationalen Wettbewerb von Luftfahrtgesellschaften, Diss. Würzburg 1989

Neumann, J.v., Morgenstern, O., The Theory of Games and Economic Behavior, 2. Aufl., Princeton, N.J. 1957

Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H., Marketing, 15. Aufl., Berlin 1988

Nilson, T.H., Value Added Marketing: Marketing Management for Superior Results, Berkshire 1993

Norris, E.E., Your Surefire Clue to Add Success: Seek Out the Consumer's Problem, in: Advertising Age, Vol. 46, 17.03.1975, S. 43-44

Norusis, M.J., SPSS für Windows: Anwenderhandbuch für das Base System Version 6.0, München 1994

Nowak, H., Die Rolle der Autokliniken bei der Produktgestaltung, in: Marktforschung im Automobilsektor, Hrsg.: Dichtl. E., Raffée, H., Potucek, V., Frankfurt a.M. 1983, S. 74-87

Nowak, H., Phänomen Mobilität, in: Gesellschaft und Automobil: Chancen, Risiken und Handlungserfordernisse, Schriftenreihe des VDA, Hrsg.: VDA, Nr. 53, Frankfurt a.M. 1987, S. 10-18

Nyquist, J.D., Bitner, M.J., Booms, B.H., Identifying Communication Difficulties in the Service Encounter: A Critical Incidents Approach, in: The Service Encounter, Hrsg: Czepiel, M.S., Surprenant, C., Lexington, Mass. 1985, S. 195-212

o.V., asw-Report: Clubs für Kunden: Dauerdialog mit der Zielgruppe, in: asw, Heft 10, 1986, S. 28-29

o.V., Telefon und Telefax an Bord des Flugzeuges, in: BddW vom 09.11.1990, S. 1

o.V., Kundendienstleiter im Interview, in: Autohaus, Heft 18, 1990, S. 92-102

o.V., Future Growths Rests on Value-Added Services, in: Asian Finance, Heft 10, 1991, S. 67C-70

o.V., Charterway, Joint Venture Mercedes-Debis, in: Handelsblatt, 06.04.1992, S. 22

o.V., Airlines abgefragt: Neues an Bord und Boden, in: à la Card, Heft 3, 1992, S. 43-44

o.V., Totality Service, in: Unisys-magazin, Heft 2, 1993, S. 8-13

o.V., Value-added Winners, in: International Management, Heft 3, 1993, S. 44-47

o.V., Zusammenarbeit zwischen Sixt und Lufthansa, in: FAZ vom 13.08.1994, S. 14

o.V., Billigangebote beleben den Wettbewerb: Erste Bilanz der neuen Tarife bei Lufthansa, Deutsche BA und Eurowings, in: FAZ vom 16.09.1994, S. 21

o.V., Alles über Preise, in: Zug, Hrsg.: Deutsche Bahn AG, Unternehmensbereich Personenverkehr, Hamburg, Oktober 1994, S. 50

o.V., Fan-Club für Volkswagen und Audi, in: FAZ vom 13. Dezember 1994, S. 26

o.V., Die Bahn will für die Platzreservierung Geld verlangen, in: FAZ vom 17.12.1994, S. 16

o.V., Saubere Karte, in: Der Spiegel, Heft 8, 20.02.1995, S. 194-196

o.V., Modul-Mobilität, in: FAZ vom 21.03.1995, S. T1

Ob, K.D., Methodologie der Sozialwissenschaften, Reinbek 1970

Odrich, P., Schriftlich ist besser als mündlich: Bei Pannen sollten die Fluggäste reklamieren, in: BddW vom 17.02.1995, S. 1

Odrich, P., Dem Fliegen ohne ausgedrucktes Ticket gehört die Zukunft, in: BddW vom 23.02.1995, S. 1

Osborn, A.F., Applied Imagination, 3. Aufl., New York 1963

Oliver, R.L., A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions, in: JoMR, Heft 11, 1980, S. 460-469

O'Meara, J.T., Selecting Profitable Products, in: HBR, Heft 1, 1969, S. 83-89

Pareto, V., Cours d'économie politique, Oeuvres complètes, Hrsg.: Busino, G., Bd. 1, Genève 1966

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L., A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research, in: JoM, Vol. 49, 1985, S. 41-50

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L., SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, in: JoR, Vol. 64, Heft 1, 1988, S. 12-40

Paun, D., When to bundle or unbundle products, in: Industrial Marketing Management, 1993, S. 29-34

Pausewang, V., Schlicksupp, H., So finden Sie systematische Problemlösungen, in: asw, 1972, S. 126-134

Pessemier, E.A., Product Management, New York 1977

Pessemier, E.A., Burger, P., Teach, R., Tigert, D., Using Laboratory Brand Preference Scales to Predict Consumer Brand Purchase, in: MS, Heft 6, 1971, S. 371-385

Pfeil, A., Lufthansa vor dem Binnenmarkt, in: Lufthansa Jahrbuch '92, Hrsg.: Deutsche Lufthansa AG, Köln 1992, S. 90-105

Pieske, R., Am Klassenbesten orientieren: Quellen für Wettbewerbsvorteile, in: asw, Sondernummer Oktober 1992, S. 149-158

Poggenpohl, M., Verbundanalyse im Einzelhandel auf der Grundlage von Kundenkarteninformationen, Frankfurt a.M. u.a. 1994

Popper, K., Naturgesetze und theoretische Systeme, in: Theorie und Realität, Hrsg.: Albert, H., Tübingen 1964, S. 43-58

Porter, M.E., The Contributions of Industrial Organization To Strategic Management, in: Academy of Management Review, Heft 4, 1981, S. 609-620

Porter, M.E., Wettbewerbsstrategie, Frankfurt a.M. 1992

Power, Chr., et al., Value Marketing, in: Business Week, 11.11.1991, S. 54-60

Pryor, L.S., Benchmarking: A Self-Improvement Strategy, in: The Journal of Business Strategy, Heft 10, 1989, S. 28-32

Puto, Chr. P., The Framing of Buying Decisions, in: JoCR, December 1987, S. 301-315

Quayle, M.J., Value added services: applications, acceptability and policies: the case of teleconferencing, in: Prometheus, Heft 8, 1990, S. 273-287

Quelch, J.A., Spencer, M.D., United Airlines: Price Promotion Policy, in: Services Marketing, Hrsg.: Lovelock, Ch.H., 2. Aufl., New Jersey 1991, S. 348-364

Quinn, J.B., New Product Development Practices of Industrial Marketers, in: JoPIM, May/June 1985, S. 73-84

Quinn, J.B., Baruch, J.J., Paquette, P.C., Exploiting the Manufacturing-Services Interface, in: Sloan Management Review, Heft 4, 1988, S. 45-55

Radl, D., Direktannahme in der Diskussion: Thema mit Variationen, in: Autohaus, Heft 7, 1991, S. 50-56

Rao, V.R., Conjoint Measurement in Marketing Analysis, in: Multivariat Methods for Market and Survey Research, Hrsg.: Sheth, J.N., American Marketing Association, Chicago 1977, S. 257-286

Rapp, R., Service Marketing, in: Marketing, Hrsg.: Poth, L.G., Ergänzungsband Nr. 64, Neuwied 1993, S. 1-46

Rapp, R., Umsetzungsorientiertes Marketing für industrielle Dienstleistungen, in: Industrielle Dienstleistungen, Hrsg.: Simon, H., Stuttgart 1993, S. 135-159

Rathmell, J.R., Marketing in the Service Sektor, Winthrop, Cambridge 1989

Rau, B., Der technische Kundendienst als absatzwirtschaftliches Entscheidungsproblem: eine theoretische und empirische Untersuchung, Berlin 1975

Reibstein, D., Bateson, J.E.G., Boulding, W., Conjoint Analysis Reliability: Empirical Findings, in: Journal of marketing Science, Vol. 7, Heft 3, 1988, S. 271-286

Remmerbach, K.-U., Value Added Marketing, in: Marktforschung & Management, Heft 2, 1990, S. 56-60

Rennert, Chr., Dienstleistungen als Elemente innovativer Betreibungskonzepte im Automobilhandel, Ottobrunn 1993

Riddle, D., Service Led Growth: The Role of the Service Sector in World Development, New York 1986

Roberts, E., Generating Technological Innovation, New York 1987

Robertson, T.S., The Process of Innovation and the Diffusion of Innovation, in: JoM, January 1967, S. 14-19

Roekach, M., The Nature of Human Values, New York 1973

Römer, E.M., Konkurrenzforschung. Informationsgrundlage der Wettbewerbsstrategie, in: ZfB, Heft 4, 1988, S. 481-501

Rogers, E.M., Diffusion of Innovations, 3. Aufl., New York 1983

Rohleder, P.J., Schmidt, D.W., Mit Dienstleistungen zum Erfolg: Chancen und Risiken imagebildender Servicepolitik im Handel, in: Marktforschung, Heft 2, 1987, S. 38-41

Rohrbach, B., Kreativ nach Regeln, in: asw, 1969, S. 73-76

Rominski, D., Was wird aus dem Dienstleistungsgeschäft?, in: asw, Heft 6, 1992, S. 76-80

Ronan, W.W., Latham, G.P., The Reliability and Validity Of The Critical Incident Technique: A Closer Look, in: Studies in Personnel Psychology, Vol. 6, Heft 1, Spring 1974, S. 53-64

Rosada, M., Kundendienststrategien im Automobilsektor, Berlin 1990

Rosenberg, M.J., Hovland, C.I., Cognitive, affective and behavioral components of attitudes, in: Attitude Organization and Change, Hrsg.: Rosenberg, M.J., Hovland, C.I., 4. Aufl., New Haven/London 1969, S. 1-14

Rudelius, W., Walton, J.R., Cross, J.C., Improving the Managerial Relevance of Market Segmentation Studies, in: 1987 Review of Marketing, Hrsg.: Houston, M.J., Chicago 1987, S. 385-404

Ruhfus, R., Kaufentscheidung von Familien, Ansätze zur Analyse des kollektiven Entscheidungsverhaltens im privaten Haushalt, Wiesbaden 1976

Rushton, A.M., Carson, D.J., The Marketing of Services: Managing the Intangibles, in: European JoM, Heft 8, 1989, S. 23-44

Saaty, T.L., A Scaling Method for Priorities in Hierarchical Structures, in: Journal of Mathematical Psychology, Vol. 15, 1980, S. 234-281

Saaty, T.L., The Analytical Hierarchy Process: Planning, Priority Setting, Resource Allocation, New York 1980

Sabel, H., Entscheidungsmodelle zur Auswahl von Produktideen, in: Die Betriebswirtschaftslehre in der zweiten industriellen Revolution, Festschrift für T. Beste, Hrsg.: v. Kortzfleisch, G., Berlin 1969, S. 55 ff.

Sabel, H., Produktpolitik in absatzwirtschaftlicher Sicht: Grundlagen und Entscheidungsmodelle, Wiesbaden 1971

Salcher, E.F., Psychologische Marktforschung, Berlin/New York 1978

Samli, A.C., Jacobs, L.W., Wills, J., What Presale and Postsale Services Do You Need to be Competitive, in: Industrial Marketing Management, Heft 1, 1992, S. 33-42

Samuelson, P.A., A Note on the Pure Theory of Consumer Behavior, in: Economica, 1938, S. 61-71

Sattler, H., Die Validität von Produkttests: Ein empirischer Vergleich zwischen hypothetischer und realer Produktpräsentation, in: Marketing ZFP, Heft 1, 1994, S. 31-41

Schäfer, E., Die Aufgabe der Absatzwirtschaft, Köln 1950

Schäfer, E., Die Funktionalbetrachtung in der Betriebswirtschaftslehre, in: Gegenwartsprobleme in der Betriebswirtschaftslehre, Hrsg.: Henzel, F., Frankfurt 1955, S. 11-24

Schäfer, E., Knoblich, H., Grundlagen der Marktforschung, 5. Aufl., Stuttgart 1978

Schaefer, S., Feilbach, W., Serviceleistungen als Differenzierungsmöglichkeit deutscher Versicherungsunternehmen, in: Versicherungswirtschaft, Heft 13, 1993, S. 820-821

Scherer, B., Mehr Mensch und mehr Maschine, in: FAZ vom 02.03.1995, S. R1

Scherhorn, G., Kritik des Zusatznutzens, in: Thexis, Heft 2, 1992, S. 24-28

Scherhorn, G., Was ist am Zusatznutzen so problematisch?, in: Konsum 2000: Veränderungen im Verbraucheralltag, Hrsg.: Rosenberger, G., Franfurt a.M./New York 1992, S. 157-166

Scheuch, F., Marketing, 3. Aufl., München 1989

Scheuing, E.E., Das Marketing neuer Produkte, Wiesbaden 1970

Scheuing, E.E., New Product Management, Hinsdale, Ill. 1974

Scheuing, E.E., Johnson, E.M., New Product Management in Service Industries: an Early Assessment, in: Add Value to Your Service, 6th Annual Service Marketing Conference Proceedings, Chicago 1988, S. 91-95

Scheuing, E.E., Johnson, E.M., A Proposed Model for New Service Development, in: JoSM, Heft 2, 1989, S. 25-34

Schlicksupp, H., Ideenfindung, Würzburg 1988

Schlicksupp, H., Produktinnovationen, Würzburg 1988

Schlicksupp, H., Berger, H.S., Methoden zur Ideenfindung für innovative Problemlösungen: Ein Folienprogramm, Frankfurt a.M./Offenbach 1978

Schmalensee, R., Gaussian Demand and Commodity Bundling, in: JOB, January 1984, S. 211-230

Schmitt-Grohé, J., Produktinnovation: Verfahren und Organisation der Neuproduktplanung, Wiesbaden 1972

Schönrock, A., Die Gestaltung des Leistungsmix im marktorientierten Kundendienst, in: Kundendienst-Management, Hrsg.: Meffert, H., Frankfurt a.M./Bern 1982, S. 81-112

Schubert, B., Entwicklung von Konzepten für Produktinnovationen mittels Conjoint-Analyse, Stuttgart 1991

Schubö, W. et al., SPSS, Handbuch der Programmversionen 4.0 und SPSS-X 3.0, Stuttgart/New York 1991

Schumann, J., Grundzüge der mikroökonomischen Theorie, 4. Aufl., Berlin u.a. 1984

Schweer, D., Schlote, S., EDS contra Debis: Daimler-Tochter leidet unter Defizit, in: WiWo, Heft 49, 1990, S. 198-200

Schweiger, G., Ergebnisse einer Image-Transfer-Untersuchung, in: Die Zukunft der Werbung, Bericht der 25. Werbewissenschaftlichen Tagung, Hrsg.: Österreichische Werbewissenschaftliche Gesellschaft, Wien 1978, S. 129-138

Schweiger, G., Imagetransfer, in: MJ, Heft 4, 1982, S. 321-322

Schweikl, H., Computergestützte Präferenzanalyse mit individuell wichtigen Produktmerkmalen, Berlin 1985

Seifert, B., Debis: Daimler-Tochter kurvt ins Dienstleistungsgewerbe, in: CAPITAL, Heft 10, 1990, S. 210-218

Services Marketing Conference, Add value to your service: the key to success, 6th annual Service Marketing Conference proceedings, Chicago 1987

Seyffert, R., Die Wirtschaftslehre des Handels, Köln 1955

Sharma, A., Lambert, D.M., Segmentation of markets based on customer service, in: IJoPDLM, Heft 7, 1990, S. 19-27

Sheluga, D.A., Jaccard, J., Jacoby, J., Preference, Search and Choice: An Integrative Approach, in: JoCR, 1979, S. 166-176

Shocker, A.D., Srinivasan, V., LINMAP (Version IV/PC), A Program for Conjoint Analysis, Manual, Bretton-Clark Software, o.O. 1989

Shostack, G.L., Breaking free from product marketing, in: JoM, Heft 1, 1977, S. 73-80

Shostack, G.L., How to Design a Service, in: EJoM, Heft 1, 1982, S. 49-63

Shostack, G.L., Designing Services That Deliver, in: HBR, January/February 1984, S. 133-139

Shostack, G.L., Planung effizienter Dienstleistungen, in: HM, Heft 3, 1984, S. 93-99

Shostack, G.L., Service Design in the Operating Environment, in: Developing New Services, Proceedings Series, American Marketing Association, Hrsg.: George, W.R., Marshall, C.E., Chicago 1984, S. 27-43

Shostack, G.L., Planning the Service Encounter, in: The Service Encounter, Hrsg.: Czepiel, J.A., Solomon, M.R., Surprenant, C.F., Lexington, Mass. 1985, S. 243-253

Shostack, G.L., Service Positioning Through Structural Change, in: JoM, January 1987, S. 34-43

Shukunami, T., The Race for Value-Added Services: Challenges and Opportunities in the U.S., Japan, and the U.K., Harvard University, Center for Information Policy Research, Programm on Information Ressources Policy, Cambridge, MA 1988

Simon, H., Preismanagement, 2. Aufl., Wiesbaden 1992

Simon, H., Preisbündelung, in: ZfB, Heft 11, 1992, S. 1213-1235

Simon, H., Industrielle Dienstleistungen und Wettbewerbsstrategie, in: Industrielle Dienstleistungen, Hrsg.: Simon, H., Stuttgart 1993, S. 3-22

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

Simon, H., Servicewüste, in: Manager Magazin, Heft 9, 1994, S. 107-109

Simon, H., Preispolitik für industrielle Dienstleistungen, in: DBW, Heft 6, 1994, S. 719-737

Simon, H., Kucher, E., Die Bestimmung von empirischen Preisabsatzfunktionen, in: ZfB, Heft 1, 1980, S. 171-183

Simon, H., Sebastian, K.-H., Hilleke-Daniel, K., Wettbewerbs- und Konkurrenzforschung: Besser sein im Wettstreit, in: Gablers Magazin, Heft 9, 1988, S. 10-16

Singh, M.P., Service as a Marketing Strategy: A Case Study at Reliance Electric, in: Industrial Marketing Management, 1990, S. 193-200

Smith, W., Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies, in: JoM, Vol. 21, July 1956, S. 3-8

Söderlund, M., Market orientation and the firm's market intelligence: An empirical study of what airlines want to know about their customers, in: Marketing: Its Dynamics and Challenges, Proceedings of the 23rd Annual Conference of the European Marketing Academy, Hrsg.: Bloemer, J., Lemmink, J., Kasper, H., Maastricht 1994, S. 959-978

Sommer, C., Krach ums Karten-Konzept: Volkswagen Club stottert beim Start, in: Welt am Sonntag, Nr. 16 vom 16.04.1995, S. 46

Sommerville, F., McGrath, L., Bolelli, A., Value-Added Information Services: The GEMINI Approach, in: International Symposium on Automotive Technology & Automation: Dedicated conference on advanced transport telematics/intelligent vehicle highway systems, Croydon 1993

Srinivasan, V., Jain, A.K., Malhotra, N.K., Improving Predictive Power of Conjoint Analysis by Constrained Parameter Estimation, in: JoMR, Vol. 20, 1983, S. 433-438

Srinivasan, V., Shocker, A.D., Linear Programming Techniques for Multidimensional Analysis of Preference, in: Psychometrika, Vol. 38, Heft 3, 1973, S. 337-369

Srinivasan, V., Shocker, A.D., Estimating the Weights for Multiple Attributes in an Composite Criterion Using Pairwise Judgements, in: Psychometrika, Vol. 38, Heft 3, 1973, S. 473-493

Srinivasan, V., Shocker, A.D., LINMAP IV, in: JoMR, Vol. 19, November 1982, S. 601-602

Srivastava, R.K., Alpert, M.I., Shocker, A.D., A Customer Oriented Approach for Determining Market Structure, in: JoM, Vol. 48, Spring 1984, S. 32-45

Stahl, P., Verbundwirkungen im Sortiment: Ein Beitrag zur Erfassung und Messung von Verbundwirkungen im Sortiment von Handelsbetrieben, Diss. Münster 1977

Statistisches Bundesamt (Hrsg.), Statistisches Jahrbuch 1993, Wiesbaden 1993

Stauss, B., Beschwerdepolitik als Instrument des Dienstleistungsmarketing, in: JAVF, Heft 1, 1989, S. 41-62

Stauss, B., Dienstleister und die vierte Dimension, in: HM, Heft 2, 1991, S. 81-89

Stauss, B., Augenblicke der Wahrheit, in: asw, Heft 6, 1991, S. 96-105

Stauss, B., Service-Qualität als strategischer Erfolgsfaktor, in: Erfolg durch Service-Qualität, Hrsg.: Stauss, B., München 1991, S. 7-35

Stauss, B., Markteintrittsstrategien im internationalen Dienstleistungsmarketing, in: Thexis, Heft 3, 1994, S. 10-16

Stauss, B., Hentschel, B., Verfahren der Problementdeckung und -analyse im Qualitätsmanagement von Dienstleistungsunternehmen, in: JAVF, Heft 3, 1990, S. 232-259

Stauss, B., Hentschel, B., Dienstleistungsqualität, in: WiSt, Heft 5, 1991, S. 238-244

Stauss, B., Schulze, H.S., Internes Marketing, in: Marketing ZFP, Heft 3, 1990, S. 149-158

Stegmüller, B., Intranationale Marktsegmentierung auf der Basis von Nutzenerwartungen, in: Thexis, Heft 2, 1995, S. 53-58

Steinhausen, D., Langer, K., Clusteranalyse: Einführung in Methoden und Verfahren der automatischen Klassifikation, Berlin/New York 1977

Steinhausen, D., Zörkendörfer, S., Statistische Datenanalyse mit dem Programmsystem SPSS^{X} und SPSS/PC^{+}, 2. Aufl., München/Wien 1990

Stoetzer, M.-W., Der Markt für Mehrwertdienste: ein kritischer Überblick, Diskussionsbeiträge des Wissenschaftlichen Instituts für Kommunikationsdienste, Nr. 69, Bad Honnef 1991

Stoetzer, M.-W., Value-Added Services: Problems of Definition and Data, in: Telecommunications Policy, July 1992, S. 388-400

Tauber, E.M., HIT: Heuristic Ideation Technique: A Systematic Procedure for New Product Search, in: JoM, January 1972, S. 58-70

Tellis, G.L., Beyond the Many Faces of Price: An Integration of Pricing Strategies, in: JoM, Heft 4, 1986, S. 146-160

Telser, L.G., A Theory of Monopoly of Complementary Goods, in: JOB, April 1979, S. 211-230.

Theuerkauf, I., Kundennutzenmessung mit Conjoint, in: ZfB, 59. Jg., Heft 11, 1989, S. 1179-1192

Thiesing, E.-O., Strategische Marketingplanung in filialisierten Universalbanken, Frankfurt a.M., Bern 1986

Thomas, U., Dröll, Chr., Der Einfluß von Informationen auf die Präferenzstruktur von Verbrauchern, in: Marketing ZFP, Heft 4, 1989, S. 239-248

Towner, S.J., Four ways to accelerate new product development, in: Long Range Planning, Heft 2, 1994, S. 57-65

Toy, S., In Amsterdam, the Las Vegas of Airports, in: Business Week, February 1995, S. 38

Toy, S., Chandler, S., Neffr, R., Dawson, M., Flying High At KLM, in: Business Week, February 20, 1995, S. 36-39

Trommsdorff, V., Innovationsmarketing: Querfunktion der Unternehmensführung, in: Marketing ZFP, Heft 3, 1991, S. 178-185

Trommsdorff, V., Produktinnovationsmarketing, in: WiSt, Heft 11, 1991, S. 566-572

Trommsdorff, V., Konsumentenverhalten, 2. Aufl., Stuttgart/Berlin/Köln 1993

Trommsdorff, V., Bleicker, U., Hildebrandt, L., Nutzen und Einstellung, in: WiSt, Heft 6, 1980, S. 269-276

Trommsdorff, V., Hormuth, S., Sechs-Drei-Fünf-Methode (Brainwriting), in: Vahlens Großes Marketing-Lexikon, Hrsg.: Diller, H., München 1992, S. 1036

Tscheulin, D.K., Ein empirischer Vergleich der Eignung von Conjoint-Analyse und "Analytical Hierarchy Process" (AHP) zur Neuproduktplanung, in: ZfB, Jg. 61, Heft 11, 1991, S. 1267-1280

Tscheulin, D.K., Blaimont, C., Die Abhängigkeit der Prognosegüte von Conjoint-Studien von demographischen Probanden-Charakteristika, in: ZfB, Heft 8, 1993, S. 839-847

Udell, J.K., A New Approach to Consumer Motivation, in: JoR, Vol. 40, Winter 1964/65, S. 6-10

Udell, J.G., Laczniak, G.R., Marketing in an Age of Change, New York u.a. 1981

Uhl, K.-P., Upah, G.D., The Marketing of Services: Why and How is it Different?, in: Research in Marketing, Vol. 6, 1983, S. 231-257

Uhrig, M., Kundenkarten: Juristische Klippen, in: à la Card, Heft 2, 1993, S. 22-23

Urban, G.L., Hauser, J.R., Design and Marketing of New Products, Englewood Cliffs, N.J. 1980

Vandermerwe, S., From Tin Soldiers to Russian Dolls: Creating Added Value through Services, Oxford/Boston 1993

Vandermerwe, S., Quality in Services: The "softer" side is "harder" (and smarter), in: Long Range Planning, Heft 2, 1994, S. 45-56

Vandermerwe, S., Building Seamless Service Structures: Some Whys, Whats, Hows, in: EMJ, Heft 3, 1994, S. 280-286

Vandermerwe, S., Rada, J., Servitization of Business: Adding Value by Adding Services, in: EMJ, Heft 4, 1988, S. 314-324

Verhage, B., Waalewijn, P., Van Weele, A.J., New Product Development in Dutch Companies: The Idea Generation Stage, in: EJoM, 1981, S. 73-85

Vershofen, W., Die Marktentnahme als Kernstück der Wirtschaftsforschung, Berlin/Köln 1959

Vikas, K., Controlling im Dienstleistungsbereich mit Grenzplankostenrechnung, Wiesbaden 1988

Vikas, K., Controllingorientierte Systeme der Leistungs- und Kostenrechnung für den Dienstleistungsbereich, in: Controlling, Heft 5, 1990, S. 265-268

Vriens, M., Solving Marketing Problems With Conjoint Analysis, in: Quantitative Methods in Marketing, Hrsg.: Hooley, G.J., Hussey, M.K., London 1994, S. 37-55

Wagner, I., Tausche zwölf Karten gegen zwei, in: FAZ vom 01.03.1994, S. B5

Walras, L., Mathematische Theorie der Preisbestimmung der wirtschaftlichen Güter, Stuttgart 1881

Walterspiel, Chr., Value added services: Eigenschaftsprofile für die Positionierung in der Telekommunikation, München 1990

Wasmer, D.J., Bruner, G.C., Using Organizational Culture to Design Internal Marketing Strategies, in: JoSM, Heft 1, 1991, S. 35-46

Watson, G.H., The Benchmarking Workbook, Adapting Best Practices for Performance Improvement, Cambridge u.a. 1992

Webster, C., Toward the Measurement of the Marketing Culture of a Service Firm, in: JoBR, 1990, S. 345-362

Webster, C., What Kind of Marketing Culture exists in your Service Firm? An Audit, in: JoSM, Heft 2, 1992, S. 54-67

Wedel, M., Steenkamp, J.-B. E.M., A Clusterwise Regression Method for Simultaneous Fuzzy Market Structuring and Benefit Segmentation, in: JoMR, November 1991, S. 385-96

Weiber, R., Dienstleistungen als Wettbewerbsinstrument im internationalen Anlagengeschäft, Berlin 1985

Welge, M.K., Unternehmensführung, Bd. 3: Controlling, Stuttgart 1983

Wiencke, W., Clubmanagement: Selber stricken oder Kompetenz einkaufen, in: à la Card, Heft 16, 1992, S. 6-14

Wilderom, C.P.M., Service Management/Leadership: Different from Management/Leadership in Industrial Organisations?, in: IJoSIM, Heft 1, 1991, S. 6-14

Wildhagen, A., Über den Wolken: Frechheit grenzenlos, in: Tango, 29.09.1994, S. 80-82

Wilhelm, H., Produktdifferenzierung, in: Tietz, B. (Hrsg.), Handwörterbuch der Absatzwirtschaft, Stuttgart 1974, Spalte 1706-1716

Wind, Y., Issues and Advances in Segmentation Research, in: JoMR, Vol. 15, August 1978, S. 317-337

Witte, E., Dowling, M., Value-Added Services: Regulation and Reality in the Federal Republic of Germany, in: Telecommunications Policy, October 1991, S. 437-452

Wittink, D.R., Cattin, P., Alternative Estimation Methods for Conjoint Analysis: A Monte Carlo Study, in: JoMR, Vol. 18, February 1981, S. 101-106

Wittink, D.R., Cattin, P., Commercial Use of Conjoint Analysis: An Update, in: JoM, Vol. 53, July 1989, S. 91-96

Wöllenstein, S., Betriebstypenprofilierung in vertraglichen Vertriebssystemen: Eine Analyse von Einflußfaktoren und Erfolgswirkungen auf der Grundlage eines Vertragshändlersystems im Automobilhandel, Diss. Münster 1994

Wohlgemuth, A.C., Führung im Dienstleistungsbereich: Interaktionsintensität und Produktionsstandardisierung als Basis einer neuen Typologie, in: ZFO, Heft 5, 1989, S. 339-345

Wolff, A., Alles aus einer Hand, in: Autohaus, Heft 6, 1989, S. 32-36

Woodside, A.G., Sanderson, R.H., Brodie, R.J., Testing acceptance of a new industrial service, in: Industrial Marketing Management, Heft 1, 1988, S. 65-71

Zapf, H., Industrielle und gewerbliche Dienstleistungen, Wiesbaden 1990

Zeithaml, V.A., Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence, in: JoM, Juli 1988, S. 2-22

Zeithaml, V.A., How Consumer Evaluation Processes Differ between Goods and Services, in: Services Marketing, Hrsg.: Lovelock, Ch.H., 2. Aufl., Englewood Cliffs, N.J. 1991, S. 39-47

Zilahi-Szabó, M.G., Controlling in Dienstleistungsbetrieben, Heft 2, 1993, S. 74-80

Zimmermann, D., Marketingprobleme bei dauerhaften Konsumgütern. Produktentwicklung und technischer Kundendienst bei elektrischen Haushaltsgeräten, Zwei empirische Untersuchungen, Düsseldorf 1978

Zuriere, S., Do You Charge for Value Added?, in: Industrial Distribution, Heft 6, 1992, S. 30-32

Zwicky, F., Morphologie of Propulsive Power, Society for Morphological Research, Pasadena, Cal. 1962

Zwicky, F., Entdecken, Erfinden, Forschen im morphologischen Weltbild, München/Zürich 1966

SCHRIFTEN ZUM MARKETING

Band 1 Friedrich Wehrle: Strategische Marketingplanung in Warenhäusern. Anwendung der Portfolio-Methode. 1981. 2. Auflage. 1984.

Band 2 Jürgen Althans: Die Übertragbarkeit von Werbekonzeptionen auf internationale Märkte. Analyse und Exploration auf der Grundlage einer Befragung bei europaweit tätigen Werbeagenturen. 1982.

Band 3 Günter Kimmeskamp: Die Rollenbeurteilung von Handelsvertretungen. Eine empirische Untersuchung zur Einschätzung des Dienstleistungsangebotes durch Industrie und Handel. 1982.

Band 4 Manfred Bruhn: Konsumentenzufriedenheit und Beschwerden. Erklärungsansätze und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in ausgewählten Konsumbereichen. 1982.

Band 5 Heribert Meffert (Hrsg.): Kundendienst-Management. Entwicklungsstand und Entscheidungsprobleme der Kundendienstpolitik. 1982.

Band 6 Ralf Becker: Die Beurteilung von Handelsvertretern und Reisenden durch Hersteller und Kunden. Eine empirische Untersuchung zum Vergleich der Funktionen und Leistungen. 1982.

Band 7 Gerd Schnetkamp: Einstellungen und Involvement als Bestimmungsfaktoren des sozialen Verhaltens. Eine empirische Analyse am Beispiel der Organspendebereitschaft in der Bundesrepublik Deutschland. 1982.

Band 8 Stephan Bentz: Kennzahlensysteme zur Erfolgskontrolle des Verkaufs und der Marketing-Logistik. Entwicklung und Anwendung in der Konsumgüterindustrie. 1983.

Band 9 Jan Honsel: Das Kaufverhalten im Antiquitätenmarkt. Eine empirische Analyse der Kaufmotive, ihrer Bestimmungsfaktoren und Verhaltenswirkungen. 1984.

SCHRIFTEN ZU MARKETING UND MANAGEMENT

Band 10 Matthias Krups: Marketing innovativer Dienstleistungen am Beispiel elektronischer Wirtschaftsinformationsdienste. 1985.

Band 11 Bernd Faehsler: Emotionale Grundhaltungen als Einflußfaktoren des Käuferverhaltens. Eine empirische Analyse der Beziehungen zwischen emotionalen Grundhaltungen und ausgewählten Konsumstrukturen. 1986.

Band 12 Ernst-Otto Thiesing: Strategische Marketingplanung in filialisierten Universalbanken. Integrierte Filial- und Kundengruppenstrategien auf der Grundlage erfolgsbeeinflussender Schlüsselfaktoren. 1986.

Band 13 Rainer Landwehr: Standardisierung der internationalen Werbeplanung. Eine Untersuchung der Prozeßstandardisierung am Beispiel der Werbebudgetierung im Automobilmarkt. 1988.

Band 14 Paul-Josef Patt: Strategische Erfolgsfaktoren im Einzelhandel. Eine empirische Analyse am Beispiel des Bekleidungsfachhandels. 1988. 2. Auflage. 1990.

Band 15 Elisabeth Tolle: Der Einfluß ablenkender Tätigkeiten auf die Werbewirkung. Bestimmungsfaktoren der Art und Höhe von Ablenkungseffekten bei Rundfunkspots. 1988.

Band 16 Hanns Ostmeier: Ökologieorientierte Produktinnovationen. Eine empirische Analyse unter besonderer Berücksichtigung ihrer Erfolgseinschätzung. 1990.

Band 17 Bernd Büker: Qualitätsbeurteilung investiver Dienstleistungen. Operationalisierungsansätze an einem empirischen Beispiel zentraler EDV-Dienste. 1991.

Band 18 Kerstin Ch. Monhemius: Umweltbewußtes Kaufverhalten von Konsumenten. Ein Beitrag zur Operationalisierung, Erklärung und Typologie des Verhaltens in der Kaufsituation. 1993.

Band 19 Uwe Schürmann: Erfolgsfaktoren der Werbung im Produktlebenszyklus. Ein Beitrag zur Werbewirkungsforschung. 1993.

Band 20 Ralf Birkelbach: Qualitätsmanagement in Dienstleistungscentern. Konzeption und typenspezifische Ausgestaltung unter besonderer Berücksichtigung von Verkehrsflughäfen. 1993.

Band 21 Simone Frömbling. Zielgruppenmarketing im Fremdenverkehr von Regionen. Ein Beitrag zur Marktsegmentierung auf der Grundlage von Werten, Motiven und Einstellungen. 1993.

Band 22 Marcus Poggenpohl: Verbundanalyse im Einzelhandel auf der Grundlage von Kundenkarteninformationen. Eine empirische Untersuchung von Verbundbeziehungen zwischen Abteilungen. 1994.

Band 23 Kai Bauche: Segmentierung von Kundendienstleistungen auf investiven Märkten. Dargestellt am Beispiel von Personal Computern. 1994.

Band 24 Ewald Werthmöller: Räumliche Identität als Aufgabenfeld des Städte- und Regionenmarketing. Ein Beitrag zur Fundierung des Placemarketing. 1995.

Band 25 Nicolaus Müller: Marketingstrategien in High-Tech-Märkten. Typologisierung, Ausgestaltungsformen und Einflußfaktoren auf der Grundlage strategischer Gruppen. 1995.

Band 26 Nicolaus Henke: Wettbewerbsvorteile durch Integration von Geschäftsaktivitäten. Ein zeitablaufbezogener wettbewerbsstrategischer Analyseansatz unter besonderer Berücksichtigung des Einsatzes von Kommunikations- und Informationssystemen (KIS). 1995.

Band 27 Kai Laakmann: *Value-Added Services* als Profilierungsinstrument im Wettbewerb. Analyse, Generierung und Bewertung. 1995.

Ingo A. Zborschil

Der Technische Kundendienst als eigenständiges Marketing-Objekt

Besonderheiten, Probleme und Gestaltungsmöglichkeiten eines dienstleistungsspezifischen Kundendienst-Marketing - dargestellt am Beispiel der EDV-Branche

Frankfurt/M., Berlin, Bern, New York, Paris, Wien, 1994. XIX, 387 S., 54 Abb.
Europäische Hochschulschriften: Reihe 5, Volks- und Betriebswirtschaft. Bd. 1628
ISBN 3-631-48030-X br. DM 98.--*

Technische Kundendienstleistungen sind für einen Hersteller langlebiger, hochwertiger und komplexer technischer Sachleistungen, die durch eine investive Verwendung bei den Kunden gekennzeichnet sind, ein bedeutender und unabdingbarer Bestandteil seines Marktleistungsprogramms. Dennoch werden sie häufig nicht als gleichberechtigte Marktleistungen angesehen. Daher spielen sie auch im Marketing zumeist eine nur untergeordnete Rolle. Hauptanliegen der Arbeit ist es, ein eigenständiges und umfassendes Marketing-Konzept für technische Kundendienstleistungen zu entwickeln, das insbesondere deren dienstleistungsspezifische Besonderheiten und Probleme berücksichtigt. Die Arbeit versucht damit auch, die überkommene Dominanz des Sachleistungs-Marketing zu überwinden. Gleichwohl wird bei der Gestaltung des Kundendienst-Marketing der notwendige Verbund zwischen Sachleistungen und Kundendienstleistungen nicht vernachlässigt werden.

Peter Lang Europäischer Verlag der Wissenschaften
Frankfurt a.M. • Berlin • Bern • New York • Paris • Wien
Auslieferung: Verlag Peter Lang AG, Jupiterstr. 15, CH-3000 Bern 15
Telefon (004131) 9402121, Telefax (004131) 9402131
- Preisänderungen vorbehalten - *inklusive Mehrwertsteuer