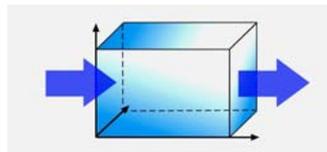


# Ein erweitertes Modell der Kundenintegration

Ulrich Seidenberg

Arbeitspapier

Siegen 2003 (korrigierte Fassung 2013)



© Univ.-Prof. Dr. Ulrich Seidenberg 2003, 2013  
Universität Siegen, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften  
Professur für Betriebswirtschaftslehre - Schwerpunkt Produktions- und Logistikmanagement  
57068 Siegen, Hölderlinstr. 3  
Tel.: 0271 – 740 2366, Fax: 0271 – 740 3194  
e-mail: [seidenberg@bwl.wiwi.uni-siegen.de](mailto:seidenberg@bwl.wiwi.uni-siegen.de)  
<http://www.uni-siegen.de/dept/fb05/prod/>

## **Abstract**

In diesem Arbeitspapier wird ein erweitertes Modell der Kundenintegration vorgestellt, das auf einer dualistischen Sicht der transformatorischen und der interaktionsbezogenen Aspekte von Leistungsprozessen basiert. Weitere wesentliche Merkmale des Modells sind eine Drei-Phasen-Gliederung in eine Vor-, End-, und Nachkombination sowie die Einführung einer mehrstufigen Interaktion zwischen Anbieter und Nachfrager als Abfolge von Elementarzyklen.

In this paper an extended model of customer integration is presented, which is based on a dualistic view of the two aspects of production processes: transformation and interaction. Further constitutive characteristics of the model are a three stages classification leading to a pre-combination, end-combination and post-combination stage as well as the introduction of a multilevel interaction between supplier and customer as a sequence of basic cycles of activities.

## **Stichworte:**

Endkombination, externer Faktor, Integrativität, Interaktion, Kundenintegration, Nachkombination, Transformation, Vorkombination

Der Verfasser dankt seinem früheren Mitarbeiter Herrn Dipl.-Kfm. Jochen H. *Wiesel* für wertvolle Diskussionsbeiträge zum Thema.

## Inhaltsverzeichnis

	Seite
1. Problemstellung	1
2. Konzeptionelle Grundlagen des Modells	3
3. Vorkombinationsphase	5
3.1 Vorkombination des Anbieters	8
3.1.1 Herstellung der Leistungsbereitschaft	8
3.1.2 Der Nutzen der Leistungsbereitschaft	10
3.2 Vorkombination des Nachfragers	12
3.3 Zusammenhänge zwischen den Vorkombinationen von Anbieter und Nachfrager	14
4. Endkombinationsphase	15
4.1 Ein- und mehrstufige Interaktion zwischen Anbieter und Nachfrager	16
4.2 Rollen des Anbieters und Nachfragers	20
4.3 Der externe Faktor als Bindeglied zwischen trans- formatorischer und interaktionsbezogener Sichtweise	24
5. Nachkombinationsphase	29
6. Schlussbemerkung	33
Literaturverzeichnis	37

## 1. Problemstellung

Mit „Kundenintegration“, „Customer Integration“ oder „Integrativität“ wird der Sachverhalt bezeichnet, dass der Kunde, d. h. der Nachfrager einer Sach- oder Dienstleistung, an der Leistungserstellung des Anbieters mitwirkt.<sup>1</sup> „Die Beteiligung manifestiert sich in der Einbringung von Faktoren aus dem Verfügungsbe- reich des Nachfragers in den des Anbieters.“<sup>2</sup> Da der Anbieter diese außerhalb seines eigenen Dispositionsbereichs befindlichen Produktionsfaktoren nicht auf Beschaffungsmärkten beziehen kann, werden sie in der Literatur als „externe Faktoren“ bezeichnet.<sup>3</sup> Insofern lassen sich die Leistungsbeiträge des Nachfra- gers als Integration externer Faktoren in den Leistungserstellungsprozess des Anbieters auffassen. Kundenintegration tritt in ganz verschiedenartigen Berei- chen auf, beispielsweise wenn ein Patient einen Termin mit der Arztpraxis ver- einbart, in der Sprechstunde Auskunft über seine Krankheitssymptome gibt und sich Behandlungsmaßnahmen unterzieht oder der Besteller eines Walzwerkes dem Systemlieferanten die Spezifikationen der Anlage übermittelt und erläutert.

Mit dem vorstehend skizzierten, in der Literatur im Prinzip unstrittigen<sup>4</sup> Begriffs- system sind insbesondere zwei grundsätzliche inhaltliche Fragestellungen ver- bunden, denen in diesem Papier nachgegangen werden soll:

- Einerseits sind externe Faktoren als eine spezifische Klasse von Produktions- faktoren<sup>5</sup> ein Konstrukt der Produktionstheorie und dienen dort insbesondere der Abbildung des *Inputs* von Produktionsprozessen.<sup>6</sup> Als Beispiele für exter- ne Faktoren werden in der Literatur genannt:<sup>7</sup> Personen, Tiere, materielle Ob- jekte (zu reinigendes Kleidungsstück, zu reparierende Maschine) und immat- erielle Objekte (Rechte, Nominalgüter, Informationen). Wird ein Leis-

---

<sup>1</sup> Vgl. Engelhardt/Freiling (1995a), S. 38, Kleinaltenkamp/Marra (1995), S. 103, Fließ (2001), S. IX, 16 f.; vgl. auch Berekoven (1974), S. 37, 59.

<sup>2</sup> Engelhardt/Freiling (1995b), S. 905.

<sup>3</sup> Vgl. Maleri (1997), S. 38, Corsten (2001), S. 124.

<sup>4</sup> Gleichwohl bestehen Auffassungsunterschiede, auf die noch einzugehen sein wird.

<sup>5</sup> Vgl. zur Diskussion um die Faktoreigenschaft externer Faktoren Fließ (2001), S. 22 ff. und die dort angegebene Literatur.

<sup>6</sup> Zur Einordnung externer Faktoren in eine übergreifende Faktorsystematik vgl. bspw. Blohm/Beer/Seidenberg/Silber (1997), S. 99.

<sup>7</sup> Siehe etwa Hilke (1989), S. 12, Kleinaltenkamp (1997a), S. 350, Corsten (2001), S. 125.

tungsprozess an einem so verstandenen externen Faktor vollzogen, tritt dieser in veränderter Form zwar als Output wieder auf, z. B. als von A nach B transportiertes Frachtgut. Aber weder der Output als solcher noch quantitative Input-Output-Beziehungen als „klassische“ Untersuchungsgegenstände der Produktionstheorie stehen im Mittelpunkt der Diskussion um die Kundenintegration. Andererseits ist der Kunde keine Entität der Produktionstheorie, sondern des Marketing und beschreibt eine spezifische *Rolle* eines Akteurs, die sich - in produktionstheoretischer Terminologie - auf den *Output* bezieht. Die Integration der kundenseitigen Leistungsbeiträge gehört eher der Sphäre der Austauschbeziehungen der beteiligten Akteure auf Leistungsprozess- und -ergebnisebene an. Welche Erkenntnisse lassen sich aus dieser Doppelbedeutung des externen Faktors für das Verständnis von Kundenintegration gewinnen?

- In den Beiträgen zur Kundenintegration dominiert die Sicht des Anbieters:<sup>8</sup> Der Leistungsprozess *des Anbieters*, der Verfügungsbereich *des Anbieters* bilden die Ausgangs- und Fixpunkte der Betrachtung.<sup>9</sup> Aus dieser konsequenten Binnenperspektive ist der externe Faktor - bezeichnenderweise auch mit dem Begriff „Fremdfaktor“<sup>10</sup> belegt - als etwas außerhalb Stehendes anzusehen. Dementsprechend erscheint der Leistungsbeitrag des Nachfragers als „Eingriff“, so dass die Merkmale seiner Leistungserbringung durch Begriffe wie „Eingriffstiefe“, „-intensität“, „-dauer“ und „-zeitpunkte“ systematisiert werden.<sup>11</sup> Folgt die anbieterzentrierte Perspektive betriebswirtschaftlichen Notwendigkeiten oder verstellt sie eher den Blick auf die Charakteristika der arbeitsteilig und kooperativ ablaufenden Leistungsprozesse?

In dem vorliegenden Papier wird ein Modell der Kundenintegration vorgestellt, das den Erkenntnisstand bestehender Ansätze aufgreift, in Teilbereichen modi-

---

<sup>8</sup> Vgl. Engelhardt/Freiling (1995b), S. 905.

<sup>9</sup> Vgl. Schwaner (1996), S. 139.

<sup>10</sup> Hilke (1989), S. 15; neben „Fremdfaktor“ sind in der zitierten Quelle auch die Schreibweisen „Fremd-Faktor“ (S. 12 f., 24, 26 f.) und „Fremd-Faktor“ (S. 12, 27) zu finden. Berekoven (1974), S. 59, verwendet ebenfalls den Begriff des „Fremdfaktors“.

<sup>11</sup> Siehe Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer (1993), S. 412 ff., Engelhardt/Freiling (1995a), S. 40 f., Engelhardt/Freiling (1995b), S. 908.

fiziert und Lücken im Problemverständnis identifiziert und schließt. Wesentliche Merkmale des Modells sind:

- eine Drei-Phasen-Gliederung in eine Vor-, End-, und Nachkombination,
- die Einführung einer mehrstufigen Interaktion zwischen Anbieter und Nachfrager als Abfolge von Elementarzyklen sowie
- der im Folgenden zu erläuternde Dualismus von transformatorischer und interaktionsbezogener Sichtweise.

Mit dem Modell soll in erster Linie ein erweiterter Bezugsrahmen geschaffen werden, der auch bislang vernachlässigte Aspekte des Phänomens Kundenintegration integriert. Der dadurch veränderte Blickwinkel eröffnet überdies die Möglichkeit, Missverständnisse zu klären und neue Forschungsfelder abzustecken. Die deskriptiv-systematisierende Funktion des Modells steht im Mittelpunkt der vorliegenden Arbeit.

## 2. Konzeptionelle Grundlagen des Modells

Versteht man unter *Transformationen* solche Aktivitäten, „die durch eine qualitative, räumliche oder zeitliche Veränderung von Objekten bzw. ihrer Eigenschaften gekennzeichnet sind“<sup>12</sup> und unter *Interaktionen* Aktivitäten, bei denen Objekte „den Verfügungsbereich von Wirtschaftseinheiten wechseln“,<sup>13</sup> dann wird deutlich, dass ein umfassendes Verständnis des Phänomens Kundenintegration *beide* Perspektiven zu berücksichtigen hat. Hier wird daher ein *dualistischer* Ansatz vertreten, der sowohl „faktorzentrierte“ technisch-organisatorische, d. h. transformationsbezogene, Aspekte als auch „akteurszentrierte“, d. h. rollen- und interaktionsbezogene,<sup>14</sup> Aspekte der Leistungserstellung einbezieht (vgl. zusammenfassend Abb. 4).

Auch Kleinaltenkamp spricht von einer „Verknüpfung der mikroökonomischen produktionsfaktorbezogenen Perspektive und der institutionenökonomischen

---

<sup>12</sup> Dyckhoff (2000), S. 62.

<sup>13</sup> Dyckhoff (2000), S. 62.

<sup>14</sup> Zur Forderung nach einem Interaktions-Ansatz vgl. Klaus (1984), S. 467 ff.

transaktionsorientierten Betrachtung“<sup>15</sup>, wobei er allerdings ersterer die Integrativität und letzterer die Spezifität der Leistungserstellung zuordnet.<sup>16</sup> Demgegenüber verläuft in dem hier vorzustellenden Konzept die Trennlinie so, dass die Integrationsaspekte ebenfalls der transaktions- bzw. interaktionsorientierten Betrachtung zugerechnet werden. Das von Gersch verwendete Begriffspaar „industriellorientiert“/„interaktionsorientiert“<sup>17</sup> vermag insofern nicht zu überzeugen, als beide Attribute jeweils Ausprägungen von Gliederungskriterien sind, die unterschiedlichen inhaltlichen Ebenen angehören. Dies ist schon daran erkennbar, dass einerseits auch die industrielle Leistungserstellung interaktionsbezogene Aspekte aufweist (spätestens beim Absatz) und andererseits in Unternehmen außerhalb der Industrie ebenfalls Phänomene zu beobachten sind, die keinen interaktionsspezifischen Bezug besitzen (z. B. die Kombination interner Produktionsfaktoren).

Trotz der im Zusammenhang mit der Integrativitätsthematik geäußerten Kritik an der Verwendung der Bezeichnung „Phase“<sup>18</sup> soll hier als Bezugsrahmen ein dreiphasiges Kundenintegrationsmodell präsentiert werden. Es basiert in wesentlichen Teilen auf Arbeiten zur Dienstleistungsproduktion und Elementen der sog. Leistungslehre von Engelhardt u. a. Parallel dazu sind Begriffe zu klären, die im Zusammenhang mit dem Phasenmodell von Bedeutung sind. Dies schließt eine Präzisierung der im Problemaufriss verwendeten Begriffe ein.

In dem vorzustellenden Modell werden die Phasen *Vor-* (Abb. 1), *End-* (Abb. 2) und *Nachkombination* (Abb. 3) unterschieden. Bezeichnungen und Inhalte der ersten beiden Phasen decken sich weitestgehend mit den bekannten zweistufigen Modellen der Dienstleistungsproduktion<sup>19</sup> und den Leistungsdimensionen

---

<sup>15</sup> Kleinaltenkamp (1993), S. 101.

<sup>16</sup> Vgl. Kleinaltenkamp (1993), S. 121.

<sup>17</sup> Siehe Gersch (1995), S. 42 ff., ähnlich auch bei Klinge (1997), S. 24 ff.

<sup>18</sup> Die Kritik wird damit begründet, dass es sich nicht um eine chronologische Abfolge handle, vgl. Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer (1993), S. 398. Die Kennzeichnung eines Elements einer *logischen* Abfolge als Phase kann jedoch nicht irreführend sein.

<sup>19</sup> Vgl. hierzu den Literaturüberblick bei Corsten (1984), S. 263 ff. und Gerhardt (1987), S. 140 ff., vgl. des Weiteren Klinge (1997), S. 31 ff.

„Potential“ und „Prozeß“ der „Leistungslehre“<sup>20</sup>. Die Nachkombination stellt eine Erweiterung dar;<sup>21</sup> sie bildet u. a. die Weiterverarbeitung des integrativ erstellten Leistungsergebnisses ab und besitzt daher große Affinität zum „Ergebnis“ als dritter Dimension der Leistungslehre.<sup>22</sup> Da sich jedoch *innerhalb jeder* der drei genannten Phasen *Potentiale*<sup>23</sup>, *Prozesse* (Aktivitäten) und *Prozessergebnisse* identifizieren lassen, eignen sich diese Bezeichnungen nicht zur Abgrenzung der Phasen. Vielmehr wird sichtbar, dass das Kundenintegrationsmodell einen *rekursiven*<sup>24</sup> Zusammenhang abzubilden hat: Die Potentialorientiertheit der Vorkombinationsphase, der Prozessaspekt der Endkombination und der Ergebnisfokus der Nachkombinationsphase finden sich auf der nächst tieferen Ebene *innerhalb* der Phasen wieder. Potentiale, Prozesse und Ergebnisse bilden eine logische Abfolge und bedingen sich gegenseitig. Sofern von interaktionsbezogenen Aspekten der beteiligten Akteure abstrahiert wird, entspricht die Dreiteilung in Potentiale, Prozesse und Ergebnisse der transformatorischen Perspektive in Input, Throughput und Output. Die Prozessergebnisse (der Output) einer vorgelagerten Phase stellen dabei zugleich das Potential (den Input) und damit die Voraussetzung für den Prozess (den Throughput) der Folgephase dar, so dass in den folgenden Abb. 1 bis 3 zwei verschiedene Symbole zur Unterscheidung von Potentialen (Dreiecke) und Prozessen (Rechtecke) genügen.

### 3. Vorkombinationsphase

Die Phase der Vorkombination ist dem Kundenintegrationsprozess i. e. S. vorgelagert. Sie dient zum einen dem Aufbau des Leistungspotentials, mit dem der Anbieter akquisitorisch am Markt auftreten kann und das es ihm ermöglicht,

---

<sup>20</sup> Vgl. Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer (1993), S. 398, Engelhardt/Freiling (1995b), S. 900, Kleinaltenkamp (1997a), S. 351. Rosada (1988), S. 20 f., verwendet die Bezeichnungen „Bereitstellungsleistung“ und „Finaler Leistungserstellungsprozeß“.

<sup>21</sup> Vgl. Isermann (1999), S. 73, wo die Endkombination zur Vermeidung terminologischer Unklarheiten als „Hauptkombination“ bezeichnet wird (vgl. Isermann (1999), S. 85, Anm. 1).

<sup>22</sup> Vgl. auch die drei „Definitions-Ebenen“ oder „Phasen“ der Dienstleistung bei Hilke (1989), S. 10-15.

<sup>23</sup> Unter einem Potential soll hier die Fähigkeit von Personen sowie materiellen und immateriellen Objekten verstanden werden, Leistungen abzugeben oder zur Nutzung zur Verfügung zu stehen.

<sup>24</sup> Zu rekursiven Phänomenen in der Betriebswirtschaftslehre vgl. Schiemenz (2002), S. 179 ff.

seinen Leistungsbeitrag tatsächlich zu erbringen. Zum anderen dient die Vorkombinationsphase dem Aufbau eines entsprechenden Potentials des Nachfragers, das diesen befähigt, im konkreten Fall eine Leistung nachzufragen und an ihrer Erstellung mitzuwirken. Diese - quasi spiegelbildlich notwendigen - Aktivitäten *des Nachfragers* sind bislang nur vereinzelt gewürdigt worden.<sup>25</sup>

Aus interaktionsorientierter Sicht ist für den Anbieter wie den Nachfrager und unabhängig davon, ob es sich hierbei um Personen oder Institutionen (Unternehmen) handelt, ihre jeweilige *Kompetenz*<sup>26</sup> bezüglich der integrativen Produktion von besonderer Bedeutung. Unter Kompetenz als Bestandteil des Leistungspotentials sei in diesem Zusammenhang die Fähigkeit und Bereitschaft des Anbieters bzw. Nachfragers verstanden, die ihm im Kundenintegrationsprozess zugeordnete Rolle erfolgreich wahrzunehmen („Akteur-Kompetenz“) oder diese Rollenverteilung selbst vorzunehmen oder zu beeinflussen („Regisseur-Kompetenz“). Die jeweilige Rolle kann dabei explizit vereinbart werden (in einem dem Potentialaufbau vorausgehenden integrativen Prozess) oder implizit erwartet werden. Die Akteur-Kompetenz braucht sich keineswegs auf personale, insbesondere kognitive Ressourcen wie Wissen und Können zu beschränken. Sie kann auch Sachressourcen wie technische Ausstattung, Infrastrukturanbindung etc. umfassen, sofern diese für die Integration erforderlich oder hilfreich sind. Aus transformatorischer Perspektive handelt es sich um eine spezielle Eignung von Produktionsfaktoren.<sup>27</sup> Im Sinne der Faktorsystematik Gutenbergs<sup>28</sup> lässt sich die Akteur-Kompetenz den elementaren Faktoren und die Regisseur-Kompetenz dem dispositiven Faktor zuordnen.

---

<sup>25</sup> So von Meyer (1994), S. 74, der von der „Herstellung der Integrationsbereitschaft“ spricht, und Fließ (2001), S. 48 f.

<sup>26</sup> Zur Kundenkompetenz vgl. Prahalad/Ramaswamy (2000), S. 80 ff.; vgl. auch Garhammer (1988), S. 87.

<sup>27</sup> Mit Bezug auf Produkte spricht Kern (1992), S. 113, von einer „Integrationsqualität“ als Eignung, „mit anderen Gütern überhaupt und zweckentsprechend kombiniert zu werden.“

<sup>28</sup> Vgl. Gutenberg (1983), S. 2 ff.

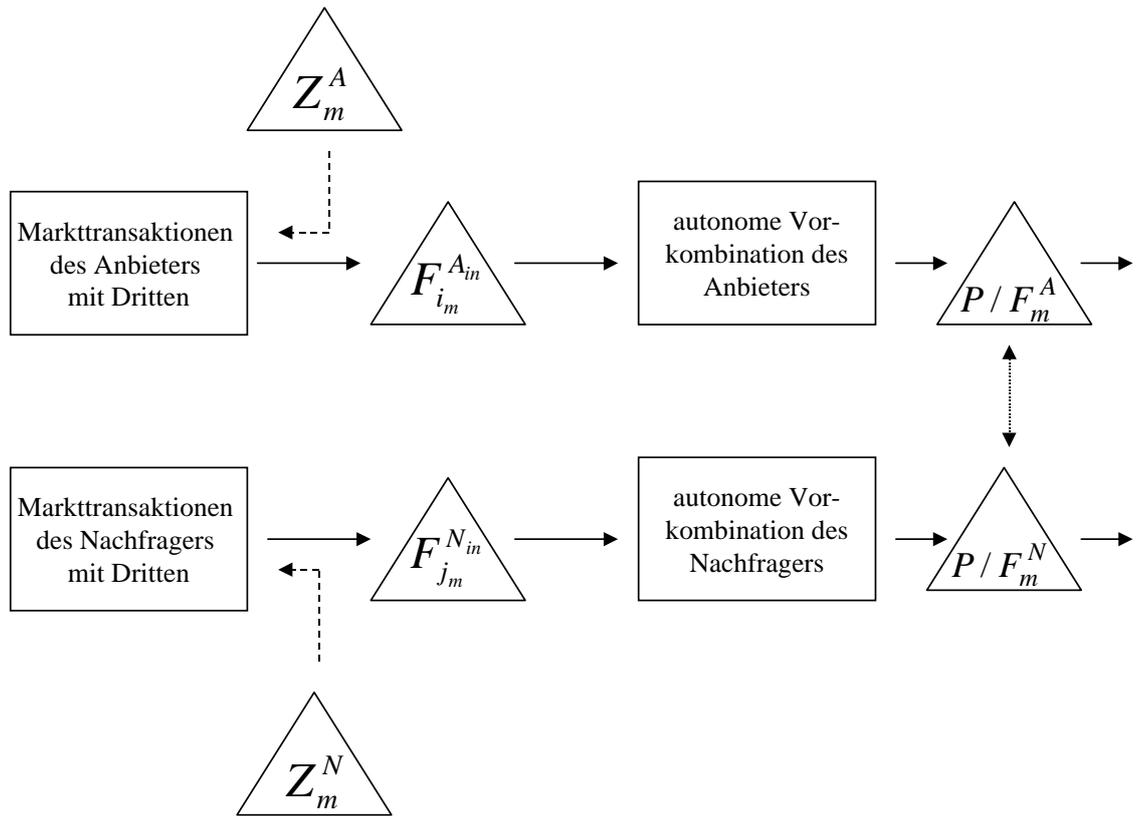
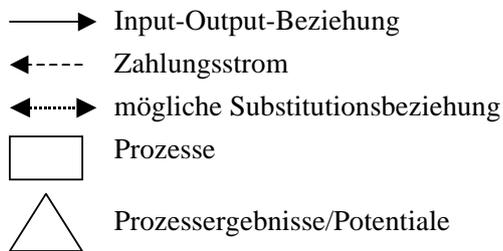


Abb. 1: Vorkombinationsphase des erweiterten Phasenmodells (Phase 1)



F: Produktionsfaktor  
 P/F: Zwischenprodukt  
 P: Produkt  
 Z: Zahlungsmittel

hochgestellte Indizes:	tiefgestellte Indizes:
A: Anbieter	i, j, k, l: Faktorindizes
N: Nachfrager	m: Prozessindex
in: interner Faktor	
ex: externer Faktor	

Abb. 1a: Legende zu Abb. 1 bis 3

### 3.1 Vorkombination des Anbieters

#### 3.1.1 Herstellung der Leistungsbereitschaft

Aufseiten des Anbieters lassen sich im Rahmen der Vorkombinationsphase folgende Aktivitäten unterscheiden:

- (1) autonome Beschaffung von internen Faktoren  $F_i^{Ain}$ <sup>29</sup>, z. B. von Betriebsmitteln, Personal und Rohstoffen (in Abb. 1 durch „Markttransaktionen des Anbieters mit Dritten“ abgebildet, in denen der Anbieter die Faktoren im Austausch gegen Zahlungsmittel  $Z^A$  erhält),
- (2) Bereitstellung und -haltung dieser internen Faktoren als einsatzbereite Faktorkombination entweder für den unmittelbaren Einsatz in einem anschließenden konkreten Kundenintegrationsprozess oder für eine zunächst zwischengeschaltete Weiterverarbeitung entsprechend Aktivität (3),
- (3) Einsatz der internen Faktoren in einem Kombinationsprozess zur Herstellung der Leistungsbereitschaft, wobei bereits ohne konkreten Kundenauftrag unfertige oder fertige Erzeugnisse produziert werden können.<sup>30</sup>

Die Aktivitäten (2) und (3) - in Abb. 1 zusammengefasst dargestellt als „autonome Vorkombination des Anbieters“ - führen zur Schaffung des Potentialbündels  $P/F_m^A$ , der Leistungsbereitschaft. Diese basiert zwar auf der Vorhaltung langfristig einsetzbarer Potentialfaktor-Kapazitäten, ist jedoch umfassender insofern, als es sich um ein komplexes Zwischenprodukt handelt, das aus Potential- und Repetierfaktoren (im Sinne der transformatorischen Betrachtungsweise) hervorgegangen ist<sup>31</sup> (Beispiel: das mit Waren gefüllte Regal eines Supermarktes). Andererseits ist der Begriff der Leistungsbereitschaft insofern enger gefasst als der der Kapazität, als die Leistungsbereitschaft durch den situativ verfügbaren Teil der Kapazität begrenzt ist.<sup>32</sup> Beispielsweise weist ein voll besetztes Restaurant keine Leistungsbereitschaft mehr auf, wie groß auch immer die Anzahl der Tische sein mag.

---

<sup>29</sup> Die hier und im Folgenden verwendeten Symbole beziehen sich auf Abb. 1-3.

<sup>30</sup> Vgl. Kleinaltenkamp (1997a), S. 350.

<sup>31</sup> Vgl. Kleinaltenkamp (1997b), S. 91.

<sup>32</sup> Vgl. Corsten (2001), S. 136.

Das soeben angeführte Beispiel könnte den Schluss nahelegen, die Gestaltung der Leistungsbereitschaft erfolge integrativ, da die anwesenden Restaurantbesucher durch ihre Inanspruchnahme der Kapazität über die jeweilige Leistungsbereitschaft mitbestimmen. Dem ist jedoch entgegenzuhalten, dass diese faktische, im Übrigen aber unbeabsichtigte Beeinflussung der Leistungsbereitschaft durch *bereits integrierte* Nachfrager, d. h. im Zuge der Endkombination, erfolgt. Die Leistungsbereitschaft vor Beginn des betrachteten Kundenintegrationsprozesses ist also überhaupt nicht berührt. Schließlich ist es alleinige Sache des Anbieters, über die jeweils restliche Leistungsbereitschaft zu verfügen, z. B. Tische als „reserviert“ zu deklarieren. Generell wird im vorliegenden Beitrag der Standpunkt vertreten, dass sämtliche Aktivitäten der Vorkombinationsphase autonom, also ohne Beteiligung eines externen Faktors, ablaufen.<sup>33</sup> Zur Begründung, warum eine sog. Potentialintegrativität abzulehnen ist, sei auf Punkt 4.1 verwiesen.

In Fällen schwach ausgeprägter Kundenintegration, wie beim Verkauf standardisierter materieller Produkte, entfällt bereits der größte Teil der Wertschöpfung auf die Vorkombination. Diese Tatsache darf jedoch nicht davon ablenken, dass alle bis dahin erstellten Leistungen lediglich Leistungsergebnisse im technisch-organisatorischen Sinn sind und damit im wirtschaftlichen Sinn *potentielle* Leistungen (quasi Leistungen in spe oder im Wartestand).<sup>34</sup> Ob die technischen Leistungen jemals den ihnen zugedachten wirtschaftlichen Zweck erfüllen werden, ist - solange die Endkombination und damit die Markttransaktion mit dem Kunden noch nicht erfolgt ist - ungewiss. „Können Leistungen auf absehbare Zeit nicht abgesetzt, nicht ‚verwertet‘ werden, sind es zwar noch technische, aber nicht oder nicht mehr wirtschaftliche Leistungen. ... Im Falle von Fehlkonstruktionen oder von Produkten, die schon sofort nach ihrer Erzeugung keinen Markt finden, sind zwar technische Leistungen gegeben, sie waren aber nie

---

<sup>33</sup> Vgl. etwa Jacob (1995), S. 51, Kleinaltenkamp (1997b), S. 90, 106, Corsten (2001), S. 139, Fließ (2001), S. 35; gegenteiliger Ansicht bspw. Engelhardt/Freiling (1995a), S. 40, Engelhardt/Freiling (1995b), S. 906, Gersch (1998), S. 37, Schnittka (1998), S. 28 f. Vgl. zu den Auffassungsunterschieden auch Reckenfelderbäumer (2002), S. 23 f.

<sup>34</sup> Zur Unterscheidung technischer und wirtschaftlicher Leistungen vgl. Henzler (1959), S. 539 und Berekoven (1974), S. 26.

zugleich wirtschaftliche Leistungen.“<sup>35</sup> Ex post und aus ökonomischer Perspektive betrachtet hat in diesen Fällen keine Leistungserstellung, sondern Ressourcenverschwendung stattgefunden. Insofern greift die für die Produktionstheorie typische Reduktion auf die Mengengrößen des technisch-organisatorischen Produktionsprozesses zu kurz.

### **3.1.2 Der Nutzen der Leistungsbereitschaft**

Dass die Gefahr real ist, ohne hinreichende Einbeziehung der Kunden Produkte „am Markt vorbei“ zu entwickeln und herzustellen, zeigt sich z. B. am Over- oder Underengineering<sup>36</sup> bzw. an (temporärer) Über- oder Unterproduktion im Fall der sog. Emanzipation<sup>37</sup> von Produktion und Absatz. Das resultierende Marktrisiko scheint umso größer zu sein, je größer die relative Bedeutung der Vorkombinationsphase ist, je „autonom“ mithin der gesamte Leistungsprozess abläuft.

Nicht leistungsbereiten Unternehmen fehlt eine notwendige Voraussetzung für die Endkombination und Markttransaktion. Nicht leistungsbereite Anbieter oder solche, deren Leistungsbereitschaft potentiellen Nachfragern nicht bekannt ist, sind am Markt nicht präsent. Daher kommt der Leistungsbereitschaft große Bedeutung für die Werbung um externe Faktoren zu. Ein breites Sortiment, lange Öffnungszeiten oder kurze Wartezeiten aufgrund ausreichend dimensionierter Kapazitäten beispielsweise können Präferenzen für Anbieter schaffen.<sup>38</sup> In diesem Fall kann mit Oettle, der zum einen „Bereithaltungs-“ und „Beanspruchungsnutzen“ und zum anderen „Lieferanten-“ und „Abnehmernutzen“ unterscheidet,<sup>39</sup> von einem Bereithaltungsnutzen für den Anbieter gesprochen werden. Diesem absatzpolitischen Nutzen stehen entsprechende Bereithaltungskosten gegenüber, die solange und insoweit als Leerkosten anzusehen sind, als keine konkreten Nachfrager für die Endkombination gewonnen werden können.

---

<sup>35</sup> Henzler (1959), S. 539; vgl. auch Henzler (1962), S. 143.

<sup>36</sup> Vgl. hierzu etwa Adam (1998), S. 141.

<sup>37</sup> Vgl. hierzu etwa Adam (1998), S. 11, 120.

<sup>38</sup> Vgl. Corsten (2001), S. 136.

<sup>39</sup> Vgl. Oettle (1970), S. 21 ff.

Ein unbesetzter Personenzug etwa dokumentiert, dass der Anbieter keinen Nachfrager für die angebotene Transportleistung gefunden und die technische Leistung damit ihren wirtschaftlichen Zweck verfehlt hat. *Potentiellen* Nachfragern aber stiftet das Beförderungsangebot nach Fahrplan als Ergebnis der Vorkombination einen Bereithaltungsnutzen, denn sie treffen ihre Dispositionen in dem Wissen, jederzeit von dem Angebot Gebrauch machen zu können. Dieser Bereithaltungsnutzen steht den potentiellen Nachfragern unentgeltlich zur Verfügung, d. h. sie profitieren von einem *externen Effekt*.

Reckenfelderbäumer dagegen interpretiert den Bereithaltungsnutzen auf Seiten der Nachfrager als integrativen Nutzungsprozess mit der Begründung, dass sich ein Nachfrager zumindest geistig mit der Leistung beschäftigt haben müsse, um einen Nutzen daraus zu ziehen.<sup>40</sup> Dem ist entgegenzuhalten, dass erstens (noch) kein Kontakt zwischen Anbieter und einem konkreten Nachfrager zustande gekommen ist, der für einen integrativen Prozess notwendig wäre. Zweitens resultiert der Nutzen für die Akteure, die ja die Nachfragerrolle (noch) gar nicht tatsächlich spielen, aus dem Einsatz des *Ergebnisses*  $P/F_m^A$  in anschließenden jeweils *autonomen* Nutzungsprozessen, *nicht* aus dem Prozess der (ebenfalls autonomen) Herstellung der Leistungsbereitschaft, der dem Nutzungsprozess vorhergegangen ist. Dem steht auch nicht entgegen, dass die Leistungsbereitschaft über einen Zeitraum hinweg aufrecht erhalten bleiben kann, wie z. B. im Fall eines Apothekennotdienstes. Der Bereithaltungsnutzen für potentielle Nachfrager besteht dann für die Dauer der gesamten Dienstbereitschaft. Tatsächliche Nachfrager realisieren einen Beanspruchungsnutzen integrativ in einer Endkombination während eines kurzen Zeitabschnitts, der innerhalb des durch die Dienstbereitschaft bestimmten Zeitrahmens liegt.

In dem oben herangezogenen Bahnbeispiel wäre die Situation anders zu interpretieren, wenn etwa die öffentliche Hand aus Gründen der Sicherung einer Grundversorgung als Nachfragerin aufträte und die Bedienung der gesamten Strecke - unabhängig von den tatsächlichen Fahrgastzahlen - gegen ein pauschales Entgelt aufrechterhalten ließe. Dann käme eine *Endkombination* zu-

---

<sup>40</sup> Siehe Reckenfelderbäumer (1995a), S. 14.

stande, aus der dann auch eine andere, auf den Bereithaltungsnutzen gerichtete Leistung hervorgehe als im Fall individueller Beförderungsleistungen, die integrativ mit einzelnen Fahrgästen erbracht werden und diesen einen Beanspruchungsnutzen bieten.

Zusammenfassend sei festgehalten, dass das Ergebnis der Vorkombination des Anbieters  $P/F_m^A$  zwar einen Bereitstellungsnutzen für den Anbieter und den Nachfrager zu stiften vermag, aber, da noch kein Kundenkontakt stattgefunden hat, keine Marktleistung darstellt: „Die *Bereitschaft* muß durch die entgeltliche Unterbringung der technisch-organisatorischen Leistungserstellung im Markt, d.h. akquisitorisch, in eine *Beschäftigung* überführt werden.“<sup>41</sup>

### 3.2 Vorkombination des Nachfragers

Auch der Nachfrager hat eine autonome Vorkombination durchzuführen, in der er seine eigenen in der anschließenden Endkombination einzusetzenden Potentiale  $P/F_m^N$  konfiguriert.<sup>42</sup> Nützlich erscheint in diesem Zusammenhang die Fallunterscheidung, ob es sich beim Nachfrager um ein Unternehmen oder einen Endverbraucher (Privathaushalt) handelt. Bezüglich des ersten Falls kann weitgehend auf die Ausführungen im vorangegangenen Abschnitt verwiesen werden, so dass an dieser Stelle insbesondere die Vorkombination von Privaten betrachtet werden soll. Das setzt - ganz im Sinne der interaktionsorientierten Sichtweise - zunächst voraus, den privaten Nachfrager bereits in der Vorkombinationsphase nicht ausschließlich auf seine Rolle als Konsument zu reduzieren, sondern gleichermaßen seine Produzentenrolle<sup>43</sup> anzuerkennen.

Beispielsweise muss ein Bahnreisender seine Reise planend und ausführend vorbereiten. So hat er u. a. den Weg zum Bahnhof zurückzulegen. Bedient er

---

<sup>41</sup> Illtetschko (1959), S. 66 (Hervorhebungen im Original).

<sup>42</sup> Vgl. Reckenfelderbäumer (1995b), S. 54.

<sup>43</sup> Vgl. Becker (1965), S. 496, 516, Garhammer (1988), S. 63.

sich hierzu eines Taxis, dann setzt er in seinem autonomen<sup>44</sup> Vorkombinationsprozess diese Beförderungsleistung als entgeltlich (Abnahme des Zahlungsmittelbestands um  $Z^N$ ) erworbenen internen Faktor  $F_j^{Nin}$  ein. Die Berücksichtigung eines Zeitpuffers, der das Verspätungsrisiko reduzieren soll, bedingt einen zusätzlichen Einsatz der Ressource Zeit. Des Weiteren gehört zur Leistungsbereitschaft ein reisetauglicher Gesundheitszustand, der zu erhalten oder herzustellen ist.

Hinsichtlich der wirtschaftlichen Effekte der Erstellung des Leistungspotentials ist von Bedeutung, ob bzw. in welchem Maße die im Einzelfall benötigten Potentialbestandteile bereits vorhanden sind oder erst speziell beschafft oder erzeugt werden müssen. Zur Durchführung einer Online-Bestellung etwa benötigt ein Nachfrager nicht nur die technische Ausstattung zur Anbindung an das Internet, sondern auch entsprechendes Know-how. Besitzt der Nachfrager diese Art der Kompetenz, entstehen ihm nur geringe Grenzkosten bei der späteren Nutzung. Sein Bereithaltungsnutzen (vgl. 3.1.2) besteht darin, jederzeit über diese (zusätzliche) Möglichkeit der Bestellabwicklung verfügen zu können. Für potentielle *Anbieter* entsteht infolge der massenhaften Verbreitung von Internet-Anschlüssen unter den Nachfragern ebenfalls ein Bereithaltungsnutzen. Denn mit zunehmender Verfügbarkeit der technischen Mittel wächst auch die Bereitschaft der Nachfrager, die für die Anbieter kostengünstige Online-Bestellform zu wählen. Analog zum Bereithaltungsnutzen der Anbieter-Leistungsbereitschaft (s. 3.1.2) handelt es sich hierbei um einen externen Effekt.

Verfügt der Nachfrager nicht über die Kompetenz zur Teilnahme am Online-Bestellverfahren, wird er seine Entscheidung, sich das Potential zu beschaffen, von den Erwartungen des zukünftigen Nutzungsumfangs, d. h. vom erwarteten Beanspruchungsnutzen, abhängig machen. Anreize, die Anbieter einsetzen, um

---

<sup>44</sup> Selbstverständlich handelt es sich bei der Taxifahrt um einen *integrativen* Prozess, sofern man die Endkombination zwischen Taxibetrieb und Reisendem betrachtet, die zu der Markttransaktion  $n$  gehört. Bezüglich der Bahnreise jedoch, die hier zur Diskussion steht (Transaktion  $m$ ), stellt die Taxifahrt einen autonomen Prozess dar (Vorkombination, an der die Bahn nicht beteiligt ist). Das Beispiel verdeutlicht, dass die Kennzeichnung von Prozessen als autonom bzw. integrativ grundsätzlich nur sinnvoll ist unter Bezugnahme auf die Beteiligten *einer* konkreten Markttransaktion.

konventionell übermittelte Bestellungen durch Online-Bestellungen zu ersetzen, wie z. B. Rabatte, können die Entscheidung beeinflussen.

### **3.3 Zusammenhänge zwischen den Vorkombinationen von Anbieter und Nachfrager**

Bestimmend für die qualitative und quantitative Gestaltung sowohl des Anbieter- als auch des Nachfragerpotentials<sup>45</sup> ist neben Art und Umfang der integrativ zu erstellenden Leistung die vorgesehene Arbeitsteilung zwischen Anbieter und Nachfrager. Unterbleibt vor Erstellung der Leistungsfähigkeiten eine gegenseitige Abstimmung (in einem integrativen Prozess) über deren Ausgestaltung, bleiben den Beteiligten zwei Optionen, sich auf diese Situation einzustellen: 1. Standardisierung der Potentialelemente, um die Wahrscheinlichkeit einer guten „Passung“ zu erhöhen und 2. Flexibilität, d. h. geringe Spezifität der Potentiale, um für verschiedenartige Konstellationen gerüstet zu sein.<sup>46</sup>

Die Leistungspotentiale des Anbieters und des Nachfragers sind u. U. und in gewissen Grenzen substituierbar. So kann beispielsweise der Nachfrager einer Reparaturleistung das Ersatzteil stellen; er hat dann insoweit seine Vorbereitung zu ergänzen. Eine Substitution im Bereich der Leistungsbereitschaft hat regelmäßig Auswirkungen auf die auszutauschende Marktleistung, die in diesem Beispiel die Komponente Ersatzteilverkauf nicht mehr enthielte.

Obwohl hier vereinfachend stets im Singular vom Anbieter bzw. Nachfrager gesprochen wird, können zur Vorbereitung auf eine Endkombination selbstverständlich auch parallel ablaufende autonome Vorkombinationsprozesse *mehrerer* Anbieter bzw. Nachfrager auftreten oder erforderlich sein. So sind neben der Anbieter-Nachfrager-Relation 1:1, beispielsweise bei einer Zahnarztbehandlung oder Friseurdienstleistung, auch andere Konstellationen zu beobachten. Z. B. liegt bei einem Sprachkurs, einer Theateraufführung oder einem Kinobesuch

---

<sup>45</sup> Vgl. Schnittka (1998), S. 51.

<sup>46</sup> Hinsichtlich der zweiten Option vgl. die weiterführende Diskussion bei Gersch (1998), S. 146 f.

eine Anbieter-Nachfrager-Relation von 1:m vor. Gelingt es etwa einzelnen der m Nachfrager nicht, pünktlich zu erscheinen, d. h. ihre Leistungsbereitschaft im erwarteten Umfang herzustellen, hat dies Störungen der späteren Endkombination zur Folge, die sich auf die Qualität der integrativ zu erbringenden Leistung negativ auswirken. Im Fall der Pauschalreise eines Einzelreisenden (Anbieter-Nachfrager-Relation n:1) sind die Leistungspotentiale der Anbieter abzustimmen. Einer Abstimmung jeweils zwischen den einzelnen Nachfragern und den einzelnen Anbietern bedarf es auch bei Anbieter-Nachfrager-Relation von n:m, etwa bei Gruppenreisen. Diese Abstimmungsprozesse müssen in einer den Vorkombinationen vorausgehenden Endkombination (s. hierzu Teil 4.1) abgewickelt werden, wodurch eine mehrstufige Interaktion entsteht.

Unter transformatorischem Blickwinkel sind die Vorkombinationsprozesse des Anbieters und des Nachfragers in ihrem vorbereitenden Charakter mit *Rüstvorgängen* in der Fertigung vergleichbar. Die Ergebnisse  $P/F_m^A$  und  $P/F_m^N$  gehen aus den Vorbereitungsaktivitäten ohne Gegenleistung hervor, sind also nicht zum Absatz bestimmt, sondern Zwischenprodukte. Vor Beginn der Endkombination können sie je nach Spezifität gegebenenfalls noch einer alternativen Verwendung zugeführt werden.

#### **4. Endkombinationsphase**

In der Endkombinationsphase aktivieren Anbieter und Nachfrager ihre in jeweils autonomer Vorkombination bereitgestellten Potentiale  $P/F_m^A$  bzw.  $P/F_m^N$  und setzen diese als Faktoren in der integrativen Endkombination ein. Der in der Literatur<sup>47</sup> verbreitete Begriff „Leistungserstellungsprozess“ für die Endkombination ist in doppelter Hinsicht missverständlich, da erstens schon in den Vorkombinationen (technische) Leistungen innerhalb von Prozessen erstellt werden und zweitens der gewünschte Output einer Endkombination  $P_m^{N/A}$  - was noch zu erläutern ist - nicht mit der Marktleistung identisch zu sein braucht. Die durch Ge- oder Verbrauch veränderten Potentiale der Akteure  $P/F_m^{*A}$  und  $P/F_m^{*N}$  er-

---

<sup>47</sup> Siehe stellvertretend Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer (1993), S. 398.

scheinen ebenfalls als Output, der dann als Input für weitere Prozesse zur Verfügung steht. Die im Zuge der Endkombination hervorgerufenen Potentialveränderungen<sup>48</sup> brauchen sich nicht ausschließlich in einem quantitativen und/oder qualitativen Abbau zu äußern, sondern können durchaus - in Form von Lern- und Trainingseffekten - positiv zu Buche schlagen.

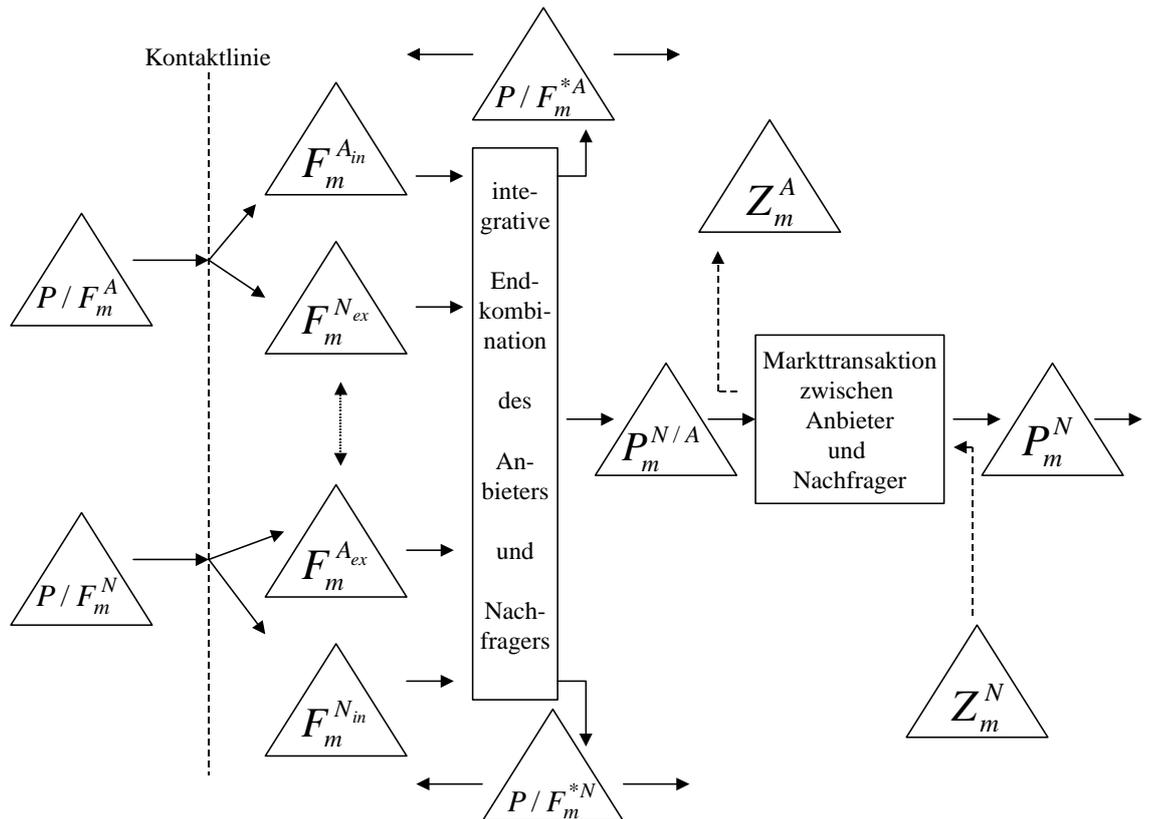


Abb. 2: Endkombinationsphase des erweiterten Phasenmodells (Phase 2)

#### 4.1 Ein- und mehrstufige Interaktion zwischen Anbieter und Nachfrager

Zunächst sei der (einfachere) Standardfall behandelt, der dadurch gekennzeichnet ist, dass der Output der Endkombination  $P_m^{N/A}$  unmittelbar gegen Ent-

<sup>48</sup> Die Tatsache, dass während einer Endkombination Potentiale gewissen Veränderungen unterliegen, lässt Schnittka eine autonome Disposition der Leistungsfähigkeit verneinen (s. Schnittka (1998), S. 29). Dieser Standpunkt ignoriert, dass das Leistungspotential *zuvor* in der entsprechenden Vorkombination tatsächlich autonom disponiert worden ist. Ob und ggf. in welcher Weise das dann *später* veränderte Potential in einem *anderen* Prozess erneut eingesetzt wird, ist wiederum Gegenstand autonomer Disposition.

gelt am Markt ausgetauscht werden soll. Potentialaktivierung und -einsatz erfolgen spezifisch bezüglich dieser konkreten Leistung, was zweierlei voraussetzt: *Erstens* müssen ein potentieller Anbieter und ein potentieller Nachfrager mit der Absicht in *Kontakt* getreten sein, ihre jeweilige Rolle tatsächlich zu spielen, d. h. einen Vertrag abzuschließen (auch wenn im Einzelfall Verhandlungen scheitern mögen). Entweder findet die Markttransaktion bereits zum Zeitpunkt der Kontaktaufnahme<sup>49</sup> statt, z. B. beim Kauf einer Fahrkarte, oder sie ist zumindest angebahnt, etwa wenn ein Kunde im Supermarkt Ware in den Warenkorb legt.<sup>50</sup> *Zweitens* muss das *Absatzobjekt definiert* sein. Zum Zeitpunkt der Kontaktaufnahme kann das Absatzobjekt entweder schon vollständig und in allen Einzelheiten festgelegt sein, wenn es - wie im Fall der Austauschgüter<sup>51</sup> - bereits als Bestandteil des Anbieter-Leistungspotentials vorliegt. Oder der Nachfrager besitzt - typischerweise im Fall von Kontraktgütern - eine zumindest ungefähre Vorstellung vom gewünschten Produkt, mit der er an einen Anbieter herantritt. Die detaillierte Produktgestaltung ist dann Gegenstand der integrativen Endkombination, so dass der Nachfrager Kokonstrukteur oder Kodesigner des Anbieters wird. Eine mittlere Position in Bezug auf die Determiniertheit der Produkteigenschaften zum Kontaktzeitpunkt nimmt die kundenindividuelle Massenproduktion (Mass Customization)<sup>52</sup> ein. Die skizzierten Gestaltungsoptionen weisen darauf hin, dass der Anbieter quasi durch eine strategische Verschiebung der Kontaktlinie im Wertschöpfungsprozess die Möglichkeit hat, die Arbeitsteilung zwischen ihm und dem Nachfrager und somit auch die Art der Leistung (Massenprodukt, kundenindividuelles Massenprodukt, Variante eines Standarderzeugnisses, Einzelanfertigung nach Sonderwünschen) zu beeinflussen.

---

<sup>49</sup> Zur Kontaktaufnahme ist ein *Portal* erforderlich, d. h. eine Schnittstelle, über die die Interaktionen zwischen Anbieter und Nachfrager abgewickelt werden; es gestattet den Zugriff des Nachfragers auf die Ressourcen des Anbieters und umgekehrt (vgl. Grün/Brunner (2002), S. 30, 131 f.). Das Portal kann vom Anbieter (z. B. die Praxisräume des Arztes) oder vom Nachfrager (häusliches Krankenzimmer des Patienten) zur Verfügung gestellt werden und ist Bestandteil der Leistungsbereitschaft des Akteurs, der es bereitstellt. Portale sind äußerst vielfältig: Warte- und Behandlungsräume, Abfertigungsschalter, Ladenlokale, Supermarktre-gale, Selbstbedienungsautomaten, Internet-Portale usw.

<sup>50</sup> Vgl. Kleinaltenkamp (1997b), S. 91.

<sup>51</sup> Zur Unterscheidung von Austausch- und Kontraktgütern vgl. etwa Kleinaltenkamp (1993), S. 110.

<sup>52</sup> Zur kundenindividuellen Massenproduktion vgl. bspw. Piller (1998), S. 875 ff.

Der zweite Fall ist dadurch gekennzeichnet, dass die Interaktion zwischen Anbieter und Nachfrager *mehrstufig* in der Weise erfolgt, dass der erste Kontakt noch nicht direkt zu einer Markttransaktion führt, sondern beispielsweise der Geschäftsanbahnung dient. Das erste integriert erstellte Produkt  $P_m^{N/A}$  ist also noch nicht für den Markttransfer vorgesehen, sondern wird als informationelles Zwischenprodukt z. B. zur Abstimmung<sup>53</sup> zwischen Anbieter und Nachfrager eingesetzt. Diese haben die Möglichkeit, ihr Potential mit Hilfe des integrativ erzeugten Zwischenprodukts autonom zu rekonfigurieren, indem sie es jeweils als internen Faktor einsetzen ( $P_{m(I)}^{N/A} = F_{m(II)}^{Ain}$  bzw.  $P_{m(I)}^{N/A} = F_{m(II)}^{Nin}$ , wobei der Index  $m$  die betreffende Markttransaktion und der eingeklammerte Zusatzindex den Elementarzyklus bezeichnet). So entsteht eine *Abfolge von Elementarzyklen* I, II, III, ..., jeweils bestehend aus einer Vor- und einer Endkombination, bis hin zur Marktleistung.

Das folgende Beispiel dient der Veranschaulichung, wobei hier die Binnenstruktur eines Elementarzyklus aus Platzgründen nicht detailliert dargestellt wird. Besichtigt ein Interessent das Neuwagenangebot eines Händlers (Elementarzyklus I), so verändert dies seinen Informationsstand bezüglich des Marktangebots. Diese Information geht in seinen autonomen Preis-/Leistungsvergleich ein. Kommt daraufhin ein Fahrzeug grundsätzlich in die engere Wahl, vereinbart der Nachfrager mit dem Händler einen Termin für eine Probefahrt (II). Die Terminvereinbarung ist das Ergebnis eines integrativen Aushandlungsprozesses, d. h. eine gemeinschaftlich erzeugte Information, die die Dispositionen (autonomen Vorkombinationen) beider Beteiligten (Bereitstellen des Fahrzeugs für die Probefahrt bzw. Erscheinen zur Probefahrt) harmonisiert. Die Probefahrt selbst wird integrativ durchgeführt (III). In Abhängigkeit von deren Ergebnis tritt der Interessent schließlich in Verhandlungen mit dem Händler ein, die ggf. die Konfiguration des Neufahrzeugs einschließen (IV). Bei positivem Ausgang der Verhandlungen, d. h. nach jeweils autonomer Prüfung entsprechend der eigenen Ziele, schließen die Beteiligten einen Kaufvertrag ab (V), der rechtlich ver-

---

<sup>53</sup> Da Koordinationsaktivitäten nicht autonom ablaufen können, finden sie ausschließlich in einer Endkombinationsphase statt. Bestehen bezüglich der Aktivitäten innerhalb einer Vorkombina-

bindliche Potential-Dispositionen auf beiden Seiten auslöst (Herstellen/Bereitstellen des Fahrzeugs bzw. Bereitstellen der Zahlungsmittel). Erst mit der Übergabe des Fahrzeugs ( $P_m^{N/A} \rightarrow P_m^N$ ) und dessen Bezahlung ( $-Z_m^N = +Z_m^A$ ) ist die Markttransaktion abgeschlossen (VI).

Auf jeder Stufe entsteht somit ein integrativ erzeugtes, informationelles Zwischenprodukt, das steuernd auf den bzw. die autonomen Prozesse der jeweils folgenden Stufe einwirkt. Damit *löst sich der scheinbare Widerspruch zwischen „Potentialintegrativität“ und autonomer Potentialgestaltung auf*. Das empirisch zu beobachtende Phänomen, dass Unternehmen Potentiale spezifisch auf einzelne Endkombinationen bzw. Kunden ausrichten (müssen), lässt sich zwanglos durch das *mehrmalige* Durchlaufen eines Elementarzyklus von autonomer Vor- und integrativer Endkombination erklären. Hier zeigt sich erneut der *rekursive* Charakter der Integrativität.

In diesem Zusammenhang ist auf einen weiteren Aspekt hinzuweisen: Das (für die Dienstleistungsproduktion geprägte) Schlagwort vom „Absatz vor Endkombination“<sup>54</sup> ist insoweit unzutreffend, als nicht jede Endkombination in eine Markttransaktion münden muss. Lässt etwa der beim Zahnarzt angemeldete Patient den integrativ zustande gekommenen Termin „platzen“, entfällt der Austausch von Leistung und Gegenleistung. Darüber hinaus kann kein Anbieter den Absatz ohne Mitwirkung des Kunden, d. h. ohne die vom Kunden weiterzugebende Information seiner Bedarfsäußerung und ohne die Abnahme der Leistung durch den Kunden, abwickeln.<sup>55</sup> Dieses Mindestmaß an Kundenintegration beim Absatz kann nur in einer Endkombination stattfinden.

Das Beispiel der Terminvereinbarung verdeutlicht, dass ein integrativ erstelltes Ergebnis dazu bestimmt sein kann, in den Verfügungsbereich *sowohl des Anbieters als auch des Nachfragers* zu gelangen (Fall 1). Es geht dann als jeweils

---

tionsphase Koordinationserfordernisse, kann die Koordinierung *nur vorab* (in einer vorausgehenden Endkombination) erfolgen.

<sup>54</sup> Frietzsche (2001), S. 122, wobei Absatz dort als „Austausch von Gütern“ (Frietzsche (2001), S. 122) gesehen wird. Zu einer Differenzierung von Absatzbegriffen vgl. Rosada (1990), S. 13.

<sup>55</sup> Vgl. Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer (1993), S. 414, Schwaner (1996), S. 138, Kleinaltenkamp (1997a), S. 350, Diller (2001), S. 81.

interner Faktor in die Vorkombinationen beider Beteiligten ein. Davon zu unterscheiden ist der ebenfalls schon angesprochene zweite Fall, dass das integrativ erzeugte Produkt in den Verfügungsbereich *nur des Nachfragers* übergehen soll. Dies ist der bislang in der Literatur diskutierte „Normalfall“ der integrativen Leistungserstellung für den unmittelbaren marktlichen Austausch. Schließlich sei der dritte Fall abgegrenzt, der dadurch gekennzeichnet ist, dass ein integrativ erstelltes Ergebnis in den Verfügungsbereich *ausschließlich des Anbieters* übergehen soll. Hierbei handelt es sich vielfach um (ggf. vom Nachfrager aufgearbeitete) informationelle Kuppelprodukte der marktlichen Endkombination, z.B. um die Beschwerde eines Hotelgastes, die keinen Einfluss mehr auf den aktuellen Leistungserstellungsprozess hat (wäre dies der Fall, wäre sie als prozesssteuernde Information dem externen Faktor zuzuordnen). Ebenfalls unter den dritten Fall zu subsumieren sind Ergebnisse, die im Anschluss an die marktlich ausgerichtete Endkombination in einem separaten integrativen Prozess erstellt werden, etwa wenn der Hotelgast einen Fragebogen zur Analyse der Kundenzufriedenheit ausfüllt. Da hier der Nutzen des Anbieters eindeutig im Vordergrund steht, können Anreize zur Förderung der Teilnahmebereitschaft sinnvoll sein.

#### **4.2 Rollen des Anbieters und Nachfragers**

Charakteristisches Merkmal der Endkombinationsphase ist die Interaktion zwischen Anbieter und Nachfrager, wobei beide Beteiligten jeweils verschiedene Rollen übernehmen müssen bzw. wahrnehmen können. Einzelne *Funktionen*<sup>56</sup> oder *Rollen*<sup>57</sup> des Nachfragers wurden oben schon mehrfach angesprochen. Problematisch an den in der Literatur vorgestellten Rollensystematiken ist, dass diese sich erstens einseitig auf die Rollen des Kunden konzentrieren und die

---

<sup>56</sup> Lehmann (1998), S. 20, unterscheidet die fünf Kundenfunktionen „Nachfrager“, „Co-Produzent“, „Ertrags- und Kostenfaktor“, „Substitute for Leadership“ und „Marketing- und Qualitätssicherungsressource“.

<sup>57</sup> Meyer/Blümelhuber (1997), S. 66 ff., unterscheiden die fünf Kundenrollen „Abnehmer“, „Verwender oder Nutzer“, „Informationsquelle“, „Prosumer“ und „Partner“. Gouthier/Schmid (2001), S. 225 f., unterscheiden die sechs Kundenrollen „Co-Designer“, „Co-Produktionsfaktor“, „Co-Interaktor“, „Substitute for Leadership“, „Käufer“ und „Co-Marketer“.

des Anbieters vernachlässigen, zweitens mehr oder weniger bloßen Aufzählungscharakter besitzen und drittens in sich wenig konsistent und nicht überschneidungsfrei sind. Im Folgenden sollen daher die Anbieterrollen gleichfalls Berücksichtigung finden. Entsprechend dem hier vertretenen dualistischen Ansatz (vgl. Pkt. 2) knüpft die Gliederung der interaktionsbezogenen Rollen an den beide Akteure verbindenden transformatorischen Entitäten Output, Throughput und Input an.

Von größter Bedeutung - weil für den wirtschaftlichen Zweck beider Marktparteien unabdingbar - ist die Rolle des Kunden als *Käufer*, d. h. als *Abnehmer* der vereinbarten und gemeinschaftlich erzeugten Leistung gegen Entgelt. Ohne die Wahrnehmung dieser Rolle durch den Kunden bleibt jegliche Leistungserstellung des Anbieters „technisch“ im oben (Pkt. 3.1.1) ausgeführten Sinn. Die Käuferrolle hat der Nachfrager dem Grunde nach unabhängig vom Ausmaß der Kundenintegration zu spielen. Allerdings gilt es zu berücksichtigen, dass der Wert der Marktleistung tendenziell umso höher und damit die Käuferrolle umso „gewichtiger“ ausfällt, je schwächer c. p. die Kundenintegration ausgeprägt ist.

Der *Anbieter* stellt dem Marktpartner die arbeitsteilig hervorgebrachte Leistung zur Verfügung und ist Empfänger des Entgelts als Gegenleistung. In der Höhe des Entgelts spiegelt sich die Verteilung der Wertschöpfungsbeiträge zwischen den Akteuren wider. In der dienstleistungsorientierten Literatur wird gelegentlich mit besonderem Nachdruck hervorgehoben,<sup>58</sup> dass der Anbieter keine Leistung, sondern lediglich ein Leistungsversprechen absetze oder gar absetzen könne bzw. der Nachfrager nur ein Leistungsversprechen erwerbe. Damit wird aber sowohl die Anbieter- als auch die Käuferrolle unzutreffend eingeschätzt. Denn auch wenn eine Leistung zum Absatzzeitpunkt noch nicht erstellt ist, kann sie, sofern sie hinreichend definiert ist, gleichwohl abgesetzt werden. Das Interesse des Nachfragers wie seine Zahlungsbereitschaft richten sich stets auf die Leistung selbst, nicht bloß auf ein „Versprechen“.<sup>59</sup> Aus der interaktionsbezogenen

---

<sup>58</sup> So u. a. bei Hilke (1989), S. 24, Maleri (1997), S. 253 und Frietzsche (2001), S. 86, 125 (FN 406).

<sup>59</sup> Das schließt selbstverständlich nicht aus, dass eine Leistung aus einem Versprechen bestehen kann, wie es bei Versicherungen der Fall ist.

Perspektive ist nicht die Tatsache entscheidend, dass Produktion und Absatz einer Leistung möglicherweise zeitlich auseinanderfallen, sondern dass der Anbieter weder Absatz noch Produktion und der Nachfrager weder Beschaffung noch Produktion der Leistung autonom abwickeln kann.

Während sich die Anbieter- und die Abnehmerrolle am Output der Endkombination manifestieren, bezieht sich die Mitwirkung des Kunden an der Hervorbringung der Leistung auf den Prozess selbst, d. h. den *Throughput*. Der Nachfrager ist *Koproduzent* des Anbieters und, was bislang kaum thematisiert wurde, der Anbieter spielt umgekehrt auch eine Rolle als Koproduzent<sup>60</sup> des Nachfragers. Gut informierte Nachfrager, „die wissen, was sie wollen“, reduzieren häufig die Leistungsbeiträge von Anbietern und zwingen diese, ihre (Ko-)Produzentenrolle neu zu definieren.<sup>61</sup> Integration ist ein wechselseitiges Phänomen.<sup>62</sup> Sowohl Anbieter als auch Nachfrager spielen eine Doppelrolle, indem sie nicht nur Marktpartner, sondern auch Wertschöpfungspartner sind.

In einer frühen Phase der Produktentstehung kann sich die Koproduzentenrolle des Nachfragers auf die Gestaltung der Produkteigenschaften erstrecken: Der Nachfrager ist dann Koentwickler oder *Kodesigner* des Anbieters, indem er Produkt(verbesserungs)ideen liefert.<sup>63</sup> Alternativ besteht die Möglichkeit, dass diese Rolle ganz oder teilweise durch Informationsgewinnungsaktivitäten des Anbieters oder von ihm beauftragter Marktforschungsinstitute ersetzt wird. Auf diese Weise ist der Autonomiegrad der Produktentwicklung und -gestaltung beeinflussbar.

Läuft in späteren Phasen der Produktentstehung der Produktionsprozess i. e. S. integrativ ab, erstellen Anbieter und Nachfrager die Leistung in Kooperation. Voraussetzung für die Durchführung der Endkombination ist, dass sich beide

---

<sup>60</sup> Bezeichnenderweise wurden im antiken Rom die bei Auktionen tätigen Dienstleister als „coactor“ betitelt. Vermutlich weist der Wortstamm auf die Tätigkeit „(Geld) einsammeln“ hin; Übersetzungen mit „Makler“ lassen jedoch auch eine Interpretation im Sinne von „zusammenbringen (von Verkäufer und Käufer)“ zu.

<sup>61</sup> Zu einem Beispiel aus dem Wertpapierhandel vgl. Prahalad/Ramaswamy (2000), S. 81 f.

<sup>62</sup> Vgl. Reckenfelderbäumer (1995b), S. 54, Schwaner (1996), S. 139, Gersch (1998), S. 32, FN 4.

<sup>63</sup> Vgl. Gouthier/Schmid (2001), S. 230. Zu empirischen Befunden bezüglich der Kundeneinbindung in Produktinnovationsaktivitäten vgl. Gruner/Homburg (1999), S. 132 ff.

Akteure im vereinbarten Umfang beteiligen. Dabei kann diese Beteiligung ganz verschiedene Ausprägungen annehmen. Hinsichtlich der Nutzung der eingebrachten Potentiale lassen sich *drei Fallgruppen* unterscheiden. So gibt es Fälle, in denen der Nachfrager weitgehend selbstständig das vom Anbieter bereitgestellte Potential nutzt, beispielsweise bei Museums-, Hallen- und Freibadbesuchen, bei Miet- und Pachtverträgen. Dem stehen die Fälle gegenüber, in denen umgekehrt der Anbieter schwerpunktmäßig das vom Nachfrager zur Verfügung gestellte Potential „nutzt“ respektive am externen Faktor tätig wird, wie bei Reparaturen, der Bewachung von Objekten, Transportleistungen, der Sachgüterherstellung nach Kundenplänen usw. Eine dritte Fallgruppe sei dadurch charakterisiert, dass im Rahmen der Interaktion vor allem die jeweils eigenen Potentiale zum Einsatz kommen, z. B. bei Beratungsleistungen, in der Aus- und Weiterbildung etc.

Auf der *Input*-Seite kommt dem Nachfrager die Rolle des *Zulieferers* des externen Faktors ( $F_m^{Aex}$  in Abb. 2) zu,<sup>64</sup> deren Bedeutung im Fall von Kontraktgütern und Dienstleistungen (also stärker ausgeprägter Kundenintegration) wesentlich höher ist als bei sog. Austauschgütern und Sachleistungen. Insofern lässt sich eine gewisse *Komplementarität* zwischen Zulieferer- und Käuferrolle des Nachfragers konstatieren: Je wichtiger seine Rolle als Zulieferer von externen Faktoren (infolge eines hohen eigenen Anteils an der gemeinsamen Wertschöpfung, z. B. bei Selbstbedienungs- und Self-Service-Modellen<sup>65</sup>) ist, desto weniger bedeutend - gemessen am Transaktionswert - ist seine Käuferrolle und umgekehrt. Werden andererseits im Zuge einer Internalisierungsstrategie<sup>66</sup> externe Faktoren weitgehend durch interne substituiert, ist gleichwohl ein Mindesteinsatz an externen Faktoren entsprechend dem Mindestmaß an Kundenintegration aufrechtzuerhalten. Der Nachfrager stellt externe Faktoren aus eigenem Interesse, d. h. ohne direkt zurechenbare Gegenleistung, bereit. Somit haben externe Faktoren keinen Marktpreis, obwohl sie knapp sind. Der Anbieter hat zwar

---

<sup>64</sup> Vgl. Frietzsche (2001), S. 123.

<sup>65</sup> Vgl. hierzu Harms (2002), S. 21 ff.

<sup>66</sup> Vgl. hierzu Corsten (2001), S. 341 f.

die Möglichkeit, (sich) um die Zulieferung externer Faktoren zu (be)werben, kaufen kann er sie nicht. Der Claqueur ist kein externer Faktor.

Die Wechselseitigkeit der Integrativität bedingt, dass aus Nachfragerperspektive ebenfalls externe Faktoren ( $F_m^{Nex}$  in Abb. 2) zum Einsatz kommen. Es handelt sich um Faktoren, die vom *Anbieter* bereitzustellen sind und über die der Nachfrager nicht autonom verfügen kann. Das Krankenhausbett oder der Friseurstuhl beispielsweise stehen dem Nachfrager im Rahmen der Endkombination - und nur in diesem Rahmen - ohne gesonderte Abrechnung zur Nutzung zur Verfügung. Ein entgeltlicher Erwerb dieser „Nutzungsrechte“ oder gar der Gegenstände selbst, der eine autonome Disposition begründen würde, wäre im Hinblick auf den wirtschaftlichen Zweck der Endkombination genau so unsinnig wie im Fall der externen Faktoren aus Anbietersicht. Somit kommt auch dem Anbieter die Rolle eines Lieferanten externer Faktoren zu.

#### **4.3 Der externe Faktor als Bindeglied zwischen transformatorischer und interaktionsbezogener Sichtweise**

Eine formale Definition externer Faktoren gibt Haase:

„x ist ein externer Produktionsfaktor genau dann, wenn gilt:

- (A) x wird dem Anbieter vom Nachfrager für einen konkreten Leistungserstellungsprozess zur Verfügung gestellt,
- (B) x unterliegt nicht der autonomen Disposition des Anbieters,
- (C) x wird mit internen Faktoren kombiniert oder
- (D) x wird in den Leistungserstellungsprozess integriert.“<sup>67</sup>

Zu der zitierten Definition sind im Folgenden einige kritische Anmerkungen zu machen, die zum Teil zugleich als Ausgangspunkt für weiterführende Überlegungen dienen.

Die Definition reflektiert nicht die oben herausgestellte Spiegelbildlichkeit und Wechselseitigkeit der Integrativität. Sie ist daher um den externen Faktor aus Nachfragersicht (vgl.  $F_m^{Nex}$  in Abb. 2) zu erweitern, d. h. ein dem Nachfrager

---

<sup>67</sup> Haase (2000), S. 251, wörtlich übereinstimmend Kleinaltenkamp/Haase (1999), S. 168.

vom Anbieter zur Verfügung gestellter und nicht der autonomen Disposition des Nachfragers unterliegender Faktor ist gleichermaßen externer Faktor.

Die Bedingungen (A) und (B) sind nicht redundanzfrei. Ist es der Nachfrager, der gemäß (A) einen Faktor zur Verfügung stellt, so folgt daraus, dass der Anbieter über diesen Faktor nicht autonom verfügen kann (B). Insofern stellt (B) lediglich eine Begründung für (A) dar. Daher dürfte es schwerfallen, ein Beispiel eines (dann notwendigerweise) internen Faktors anzugeben, für das (A) zutrifft und nicht zugleich auch (B). Allerdings kann (B) erfüllt sein, ohne dass (A) zutreffen muss. Denn: „Eine Einschränkung der Verfügbarkeit eines Faktors für den Anbieter einer Leistung macht aus diesem Faktor noch keinen externen Faktor.“<sup>68</sup> Dies wird z. B. augenfällig, wenn man sich die infolge gesetzlicher, tarif- und einzelvertraglicher Regelungen eingeschränkte zeitliche Verfügbarkeit des internen Faktors „eigenes Personal“ vergegenwärtigt. Ebenso ist im Fall einer Auftragsproduktion im Maschinenbau der interne Faktor Material hinsichtlich Qualität, Quantität und Bereitstellungszeitpunkt durch den Kundenauftrag<sup>69</sup> weitestgehend determiniert; disponibel ist allenfalls die Auswahl der Lieferanten.

Die Crux der Bedingung (B) zeigt sich insbesondere in den Fällen, in denen zumindest zweifelhaft ist, ob (B) zutrifft, es sich jedoch offensichtlich um *externe* Faktoren handeln muss. Immer dann, wenn der Anbieter autonom Beschränkungen einführen kann, ist wohl davon auszugehen, dass (B) nicht erfüllt ist. Eine Hochschule, die sich „ihre“ (!) Studierenden aussucht, ein Arzt, der Patienten zu einem bestimmten Termin bestellt (!), wirken jedenfalls dispositiv auf den externen Faktor ein. Im erstgenannten Fall sollen qualitative Eigenschaften gewährleistet werden, die für das Leistungsergebnis bedeutsam sind; im zweiten Fall wird die zeitliche Verfügbarkeit des externen Faktors beeinflusst, um eine gleichmäßige Kapazitätsauslastung sicherzustellen. Das Kriterium Disponibilität vermag also kaum dazu beizutragen, eine dichotome Unterscheidung in „extern“ und „intern“ herbeizuführen.

---

<sup>68</sup> Kleinaltenkamp/Haase (1999), S. 168.

<sup>69</sup> Der Kundenauftrag selbst ist externer Faktor; er erfüllt die Bedingungen (A), (B), (D).

Die Trennlinie zwischen internen und externen Faktoren ist weniger in der Disponibilität selbst zu finden als vielmehr durch die Beantwortung der Frage, ob und ggf. auf welche Art und Weise sich die Verfügungsrechte an den Objekten, die als Input in der integrativen Leistungserstellung eingesetzt werden, im Zuge dieses Einsatzes ändern. Nach Abschluss der Vorkombinationsphase stehen die autonom erstellten Potentiale  $P/F_m^A$  und  $P/F_m^N$  bereit. Derjenige Teil der Leistungsbereitschaft des Anbieters (Nachfragers), über den der Anbieter (Nachfrager) in der Endkombination seine Verfügungsrechte nicht aufgibt, ist aus der Perspektive des Anbieters (Nachfragers) interner Faktor ( $F_m^{Ain}$  bzw.  $F_m^{Nin}$ ). So bleiben die Instrumente des Zahnarztes und die Kleidung des Patienten während der Behandlung jeweils interne Faktoren, da sie von den Beteiligten selbst als jeweils eigene Ressource genutzt werden. Derjenige Teil der Leistungsbereitschaft des Anbieters (Nachfragers) jedoch, den der Anbieter (Nachfrager) dem Nachfrager (Anbieter) zur Abwicklung der Endkombination zur Verfügung stellt, ist für den Nachfrager (Anbieter) externer Faktor ( $F_m^{Nex}$  bzw.  $F_m^{Aex}$ ). Der Behandlungsstuhl etwa, genauer: dessen Nutzung durch den Patienten während der Behandlung, ist externer Faktor in Bezug auf den Patienten; die aktive und passive Beteiligung des Patienten während der Behandlung ist externer Faktor in Bezug auf den Leistungsbeitrag des Zahnarztes.

Bei denjenigen Potentialbestandteilen also, die *aus der Vorkombination des jeweils anderen Akteurs stammen*, handelt es sich um externe Faktoren. Somit liegt die „Andersartigkeit“ des externen Faktors in seinem im Vergleich zu internen Faktoren anderen Ursprung der Verfügungsrechte begründet: Während die Verfügungsrechte über interne Faktoren (z. B. Eigentum an Betriebsmitteln, Direktionsrecht gegenüber Arbeitskräften, Nutzungsrechte an Patenten und Software) entgeltlich am Markt von Dritten erworben werden, beruhen die Verfügungsrechte über externe Faktoren auf der wechselseitigen unentgeltlichen Überlassung zum Zweck einer kooperativen Produktion.<sup>70</sup> Dieses gegenseitige „Angewiesensein“ auf die Beiträge des jeweils anderen Akteurs macht die besondere Problematik integrativer Prozesse aus. Zugleich wird deutlich, dass der Unterscheidung in „extern“ und „intern“ nicht technische Eigenschaften der Fak-

---

<sup>70</sup> Vgl. Haase (2000), S. 252.

toren an sich zugrunde liegen, sondern Eigenschaften der Beziehung zwischen den Faktoren und Verfügungsrechten.

Da einem Produktionsfaktor per se nicht anzusehen ist, ob es sich um einen internen oder externen handelt, ist eine *dualistische* Auffassung des Phänomens externer Faktor angezeigt, die sowohl die technisch-produktionstheoretischen als auch die austauschbezogenen Aspekte integriert. Ob der in einem Mühlenbetrieb eingesetzte Rohstoff als externer Faktor vom Auftraggeber beigestellt oder aber als interner Faktor vom Betrieb autonom beschafft wird, ist für die produktionstheoretische Abbildung des Prozesses unerheblich. Für die interaktions- und marktbezogene Würdigung hingegen ist der Unterschied wesentlich. Im erstgenannten Fall besteht die ausgetauschte Marktleistung lediglich aus dem Mahlvorgang als Eigenschaftsänderung des zur Verfügung gestellten Objekts, im zweiten Fall schließt die Marktleistung die Eigentumsübertragung an der materiellen Substanz ein. M. a. W.: *Insofern der externe Faktor Faktor im produktionstheoretischen Sinn ist, besitzt das Attribut „extern“ keine Bedeutung, und insofern das Attribut „extern“ Bedeutung besitzt, wird nicht auf die Faktoreigenschaften im produktionstheoretischen Sinn abgestellt, sondern auf die Austauschbeziehungen zwischen den beteiligten Akteuren.* Diese - in der Literatur bisher nicht explizit thematisierte - Janusköpfigkeit des externen Faktors, d. h. seine doppelte (nämlich zugleich transformations- und interaktionsbezogene) Bedeutung, macht ihn so attraktiv für die Diskussion der Kundenintegration.

Wenn hervorgehoben wird, dass externe Faktoren nicht nur zum Zweck einer konkreten Endkombination zur Verfügung gestellt werden, sondern die Überlassung in jedem Fall zeitlich beschränkt sei,<sup>71</sup> so kann dem mit Blick auf Entsorgungsdienstleistungen sowie die Weitergabe von Informationen nicht zugestimmt werden. Im erstgenannten Fall handelt es sich um die dauerhafte Überlassung von Objekten durch den Nachfrager unter Aufgabe des Eigentums. Im zweiten Fall verhindern die spezifischen Eigenschaften<sup>72</sup> von Informationen,

---

<sup>71</sup> Vgl. Kleinaltenkamp/Haase (1999), S. 169, Fließ (2001), S. 19.

<sup>72</sup> Vgl. hierzu Seidenberg (1998), S. 9 f. und die dort angegebene Literatur.

dass diese, wenn sie erst einmal zur Verfügung gestellt worden sind, zurückübertragen werden können. Darauf geht die Schweigepflicht bestimmter Anbietergruppen zurück, mit der opportunistisches Verhalten verhindert werden soll.

Die Bedingungen (C) und (D) der eingangs zitierten Definition führen zu zwei Ausprägungen externer Faktoren, die aus der unterschiedlichen Art ihrer Einbindung in die Endkombination resultieren. Möglichkeit (C) stellt darauf ab, dass der externe Faktor ein/das Objekt der integrativen Leistungserstellung darstellt, an dem sich die Endkombination vollzieht,<sup>73</sup> z. B. das zu transportierende Gut oder fallbezogene Informationen des Nachfragers für eine Rechtsberatung ( $F_m^{Aex}$ ). Auch wenn im Fall des Transports der Zweck der Endkombination ausschließlich auf die Ortsveränderung des Nachfragerobjekts gerichtet ist, nimmt beispielsweise der Transportbehälter als Anbieterobjekt am integrativen Prozess in gleicher Weise teil, da er derselben Ortsveränderung unterworfen ist. Ferner sind die Bedingungen (A) und (B) in spiegelbildlicher Weise erfüllt, so dass der Transportbehälter des Anbieters als externer Faktor des Nachfragers ( $F_m^{Nex}$ ) im Sinne von (C) aufzufassen ist.

Bedingung (D) berücksichtigt, dass sich die Endkombination *durch* oder *mit Hilfe* eines vom Nachfrager (Anbieter) eingebrachten externen Faktors vollzieht, d. h. der externe Faktor nicht das Objekt von Zustands- oder Eigenschaftsveränderungen wird, sondern gleichsam eine Katalysatorfunktion besitzt.<sup>74</sup> Zu denken ist insbesondere an die Einbringung koordinierender, prozessplanender und -steuernder Informationen.<sup>75</sup> Im soeben angeführten Transportbeispiel legen Informationen des *Nachfragers* als externer dispositiver<sup>76</sup> Faktor ( $F_m^{Aex}$ ) etwa den Zielort des Transports, die Versandungsform u. ä. fest. Damit ist der

---

<sup>73</sup> Mengen (1993), S. 25 f., spricht in diesem Fall von „Transformation“ als einer Ausprägung des Merkmals „Eindringtiefe“ des externen Faktors.

<sup>74</sup> Mengen (1993), S. 26, spricht in diesem Fall - wie Kleinaltenkamp/Haase und Haase - von „Integration“, eine problematische Bezeichnung, da der Inhalt des Begriffs Integration üblicherweise den Kombinationsfall (C) einschließt (vgl. auch Fließ (2001), S. 20 f., FN 82).

<sup>75</sup> Vgl. Kleinaltenkamp/Haase (1999), S. 169, Haase (2000), S. 253. Vgl. auch Krimm (1995), S. 15, der jedoch den Begriff des externen Faktors anders abgrenzt (vgl. zur Abgrenzung Krimm (1995), S. 14 f.).

<sup>76</sup> Gutenberg selbst macht bereits darauf aufmerksam, dass der dispositive Faktor u. U. auch außerhalb des Unternehmens liegende Elemente in sich aufnimmt; siehe Gutenberg (1983), S. 506 f.

externe Faktor nicht nur der autonomen Disposition des Anbieters entzogen, sondern übt in diesem Fall selbst eine dispositive Wirkung aus. In dem Maße, in dem der externe Faktor dispositiv tätig wird, ergänzt und substituiert er den internen dispositiven Faktor. Als Beispiele für Informationen, die der *Anbieter* als externen dispositiven Faktor zur Planung und Steuerung der Endkombination einbringt ( $F_m^{Nex}$ ), seien Volumen-, Gewichts- und andere Beschränkungen sowie Vorschriften für die Verpackung umweltgefährdender Transportobjekte genannt. Aber nicht nur dispositive externe Faktoren werden im Sinne von (D) integriert, sondern auch elementare, z. B.: *Nachfrager* fährt Kfz nach der Reparatur selbst aus der Werkstatt, *Nachfrager* stellt dem in seinem Hause tätigen Handwerker elektrische Energie zur Verfügung, *Anbieter* ruft für seinen Kunden ein Taxi, *Anbieter* stellt Warteräume, ggf. einschließlich Unterhaltungs- und Erfrischungsmöglichkeiten, zur Verfügung.

## 5. Nachkombinationsphase

Die Phase der Nachkombination stellt eine Erweiterung und Vervollständigung der bekannten mehrstufigen Modelle der Leistungserstellung dar.<sup>77</sup> Sie bildet diejenigen Aktivitäten ab, die im Anschluss an die zwischen Anbieter und Nachfrager erfolgte Markttransaktion stattfinden und in direktem Zusammenhang mit dieser stehen. Es handelt sich zum einen um die jeweils autonome Wiederherstellung des Leistungspotentials, soweit es in der Endkombination durch Ver- und/oder Gebrauch beeinträchtigt worden ist ( $P/F_m^{*A} \rightarrow P/F_m^A$  bzw.  $P/F_m^{*N} \rightarrow P/F_m^N$  unter Einsatz der internen Faktorenbündel  $F_m^{Ain}$  bzw.  $F_m^{Nin}$ ). Zum anderen beinhaltet die Nachkombinationsphase die autonome „Fertigstellung“ des integrativ erstellten Produkts  $P_m^N$  durch den Nachfrager, sofern das Produkt zwar marktfähig, aber noch nicht nutzbar ist oder den Vorstellungen des Nachfragers erst nach individueller Anpassung entspricht.

---

<sup>77</sup> Vgl. mit Bezug auf Logistikleistungen Isermann (1999), S. 73 und 77.

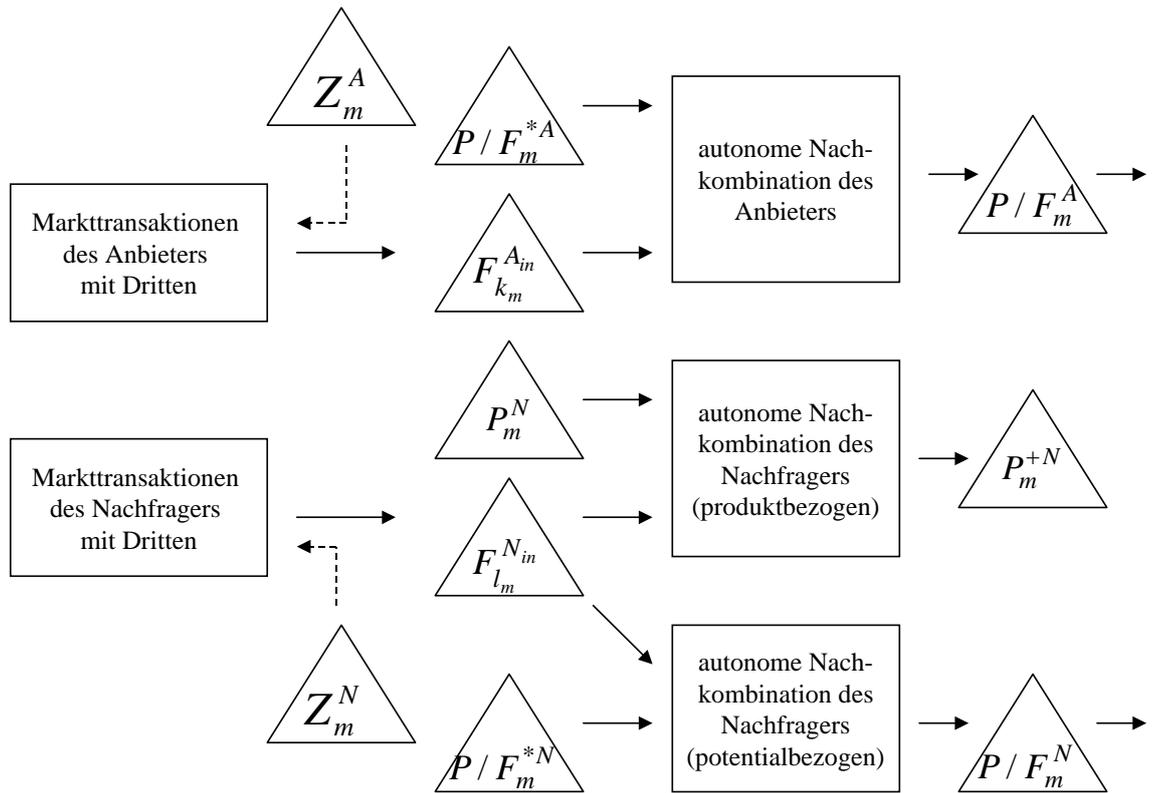


Abb. 3: Nachkombinationsphase des erweiterten Phasenmodells (Phase 3)

Während für eine integrative Leistungserstellung die Vorkombinationen von Anbieter und Nachfrager sowie die integrative Endkombination stets unerlässlich sind, ist eine Nachkombination nicht in jedem Fall, aber doch regelmäßig, erforderlich. Nicht notwendig ist eine Nachkombination des *Anbieters*, falls die Veränderungen des Potentials erwünscht sind, wie z. B. ein Wissenszuwachs, oder für den Fall, dass das betreffende Geschäft endgültig aufgegeben wird. In der Regel ergibt sich ein Erfordernis für eine Nachkombination des Anbieters, das durch einige Beispiele illustriert sei: Wiederherrichten eines Tisches im Restaurant, Auffüllen der Regale im Supermarkt, Sterilisieren der Instrumente nach einer ärztlichen Operation, Aufräumen und Säubern eines physischen Portals. Es ist möglich, dass die Grenzen zwischen der Nachkombination des Prozesses  $m$  und der Vorkombination eines Folgeprozesses  $m+1$  im Einzelfall nicht eindeutig gezogen werden können.

Nachkombinationen des *Nachfragers* können sich auf dessen Potentiale oder die Leistung beziehen. So ist die Taxifahrt des Patienten von der Arztpraxis

nach Hause am Nachfragerpotential orientiert, während die Einnahme der verordneten Medikamente und das Befolgen der ärztlichen Ratschläge eine leistungsbezogene Nachkombination darstellt. Das zuletzt genannte Beispiel deutet zugleich ein mögliches Problem der Abgrenzung von integrativer End- und autonomer Nachkombination derselben Transaktion  $m$  an. Man könnte den Standpunkt vertreten, dass die Endkombination im Beispielfall so lange andauert, wie es der Reichweite der ärztlichen Anweisungen entspricht, d. h. eine Art „zeitlicher Fernwirkung“ der Interaktion unterstellen. Dagegen wird das Abgrenzungsproblem hier pragmatisch so gelöst, dass die Endkombination mit dem Verlassen des Portals (der Arztpraxis im Beispiel) abgeschlossen ist. Es können sich durchaus weitere Endkombinationen anschließen, die in einem inneren sachlichen Zusammenhang zu vorangegangenen Interaktionen stehen, im herangezogenen Beispiel etwa eine Nachschau durch den Arzt oder bei materiellen Produkten die Bearbeitung von Gewährleistungsansprüchen. Diese zählen dann ebenfalls sämtlich zu derselben Transaktion  $m$ . Lediglich angemerkt sei an dieser Stelle, dass eine Folge von Transaktionen  $m$ ,  $m+1$ ,  $m+2$ , ... zwischen denselben Akteuren eine Geschäftsbeziehung begründet (oder zumindest begründen kann),<sup>78</sup> was erneut den rekursiven Charakter der Integrativität bestätigt.

Produktbezogene Nachkombinationen des Nachfragers treten insbesondere dann auf, wenn aus Nachfragersicht „unfertige“ Produkte Gegenstand der Markttransaktion zwischen Anbieter und Nachfrager sind. Die einem Automobilhersteller zugelieferten Teile hat dieser in einem autonomen Montageprozess zum Absatz an *seine* Kunden vorzubereiten. Ist der Nachfrager Konsument, muss er die erworbenen „Vorprodukte“ zum Ge- bzw. Verbrauch herrichten. Dies wird beispielsweise bei Selbstbaumöbeln und sog. Fertiggerichten besonders deutlich. Obwohl in beiden Beispielfällen Produktpräsentation und Werbung üblicherweise einen gegenteiligen Eindruck erwecken, sind Selbstbaumöbel keine Möbel, sondern verpackte Bausätze mit Montageanleitung und Fertig-

---

<sup>78</sup> Welche Bedingungen für das Vorliegen einer Geschäftsbeziehung erfüllt sein müssen, ist umstritten; vgl. zu dieser Diskussion Engelhardt/Freiling (1995a), S. 37 ff., Schwaner (1996), S. 140 f., Gersch (1998), S. 12 ff. und die dort angegebene Literatur.

gerichte nicht fertig zum Verzehr, sondern bedürfen der Zubereitung durch den Nachfrager. In anderen Fällen, in denen die Wertschöpfung schwerpunktmäßig in der Endkombination stattfindet, ist die Arbeitsteilung zwischen Anbieter und Nachfrager durch *simultane* Leistungsbeiträge der Beteiligten gekennzeichnet. In den Beispielfällen dagegen resultiert aus der Verlagerung nennenswerter Wertschöpfungsanteile in die Nachkombination eine *sukzessive* Verteilung der Leistungsbeiträge. Dies setzt ein speicherbares Zwischenprodukt  $P_m^N$  voraus, das mit Mitteln des Nachfragers in das nutzenstiftende Endprodukt  $P_m^{+N}$  transformiert werden muss. Der angesprochene Unterschied hinsichtlich der Arbeitsteilung der Akteure ließe sich auch mit einer Erweiterung der Systemgrenzen abbilden und interpretieren: Die Kundenintegration ist unter diesem Blickwinkel nicht ausschließlich in der Endkombination lokalisiert, sondern verteilt sich auf die Glieder der Wertschöpfungskette.

Für den Anbieter ist es nicht nur in Fällen wie den beiden herangezogenen Beispielen lohnenswert, die Wertschöpfungskette über den Abschluss der Endkombination und die Markttransaktion hinaus „zu Ende zu denken“, d. h. bis zum Ende der Nachkombination zu verfolgen. So benötigt der Supermarktkunde die Waren nicht an der Kasse, sondern am Ort des Verbrauchs, und der Bahnreisende hat i. d. R. ein anderes Ziel als den Bahnhof. Ohne die Einsicht, dass das Kundenproblem mit dem Verlassen des Portals regelmäßig noch nicht gelöst ist, bleibt dem Anbieter der Blick für Chancen verstellt, die sich aus möglichen zusätzlichen Leistungsangeboten ergeben können.<sup>79</sup> Die Festlegung des Markttransaktionspunktes hinsichtlich des Vollendungsgrades der Leistung und damit des auf den Anbieter entfallenden Wertschöpfungsanteils ist ein Planungsproblem von großer Bedeutung.

Den bisherigen Ausführungen dieses Abschnitts lässt sich entnehmen, dass die Nachkombination aufseiten des Nachfragers nicht mit der Nutzung der Leistung

---

<sup>79</sup> Dass Anbieter dies erkennen, zeigt exemplarisch die Diskussion um die Schließung der sog. Reisekette, d. h. einen durchgehenden Haus-zu-Haus-Service der Deutschen Bahn AG; vgl. Schleusener (2001), S. 25 und die dort angegebenen Quellen.

identisch ist.<sup>80</sup> Hier wird der Standpunkt vertreten, dass Erstellung und Nutzung<sup>81</sup> einer Leistung verschiedenen logischen Ebenen angehören, wobei die Nachkombinationsphase wie die Vor- und Endkombinationsphase der Leistungserstellung (im technischen und wirtschaftlichen Sinn) zuzurechnen ist. Dies schließt nicht aus, dass Produktions- und Nutzungsphasen zeitlich parallel verlaufen oder sich überlappen können. So kann die Nutzungsphase einer Urlaubsreise für den Nachfrager bereits während seiner Reisevorbereitungen, d.h. der autonomen Vorkombination, beginnen. Bei einer Theateraufführung findet die Nutzung zeitgleich mit der Endkombination statt (vermag aber in Gestalt positiver Erinnerungen zeitlich darüber hinaus zu reichen). Die Nutzungsphase materieller Produkte beginnt i. d. R. nach der Übertragung von Besitz und Eigentum, d. h. im Anschluss an die Endkombination. Die volle Nutzung von aus Nachfragersicht unfertigen Produkten setzt erst nach der erforderlichen Nachkombination ein, wenngleich die Montage eines Möbelbausatzes, also schon die Durchführung der Nachkombination, möglicherweise einen Nutzen in Form von Freizeitgestaltung entfaltet.

## 6. Schlussbemerkung

Das in diesem Arbeitspapier vorgestellte Modell der Kundenintegration beinhaltet neben einer autonomen Vor- und einer integrativen Endkombination als dritte Phase eine *autonome Nachkombination*. Letztere stellt eine Erweiterung gegenüber den herkömmlichen zweistufigen Modellen der Leistungserstellung dar und vervollständigt die Modellbildung hinsichtlich derjenigen Aktivitäten, die im Anschluss an die zwischen Anbieter und Nachfrager erfolgte Markttransaktion stattfinden und in direktem Zusammenhang mit dieser stehen.

---

<sup>80</sup> Pack (1993), S. 59 ff., stellt ein dreistufiges Modell der Dienstleistungsproduktion vor, dessen dritte Stufe die Bedürfnisbefriedigung des Kunden beinhaltet. Mengen (1993), S. 14 f., 22 f., 29, 31, berücksichtigt neben der „Potential-“, „Prozeß-“ und „Ergebnisphase“ der Dienstleistungsproduktion als vierte eine „Nutzenphase“.

<sup>81</sup> Inwieweit Nutzungsprozesse als integrative Prozesse interpretiert werden können (vgl. Reckenfelderbäumer (1995a), S. 14 ff.), sei dahingestellt; zu Einwänden vgl. Pkt. 3.1.2 des vorliegenden Papiers.

Die Spezifika aller drei Phasen sowie deren „Zusammenspiel“ waren Gegenstand detaillierter Erörterungen, wobei neben der Anbieter- stets „gleichberechtigt“ auch die Nachfragerseite berücksichtigt wurde. Die zur Veranschaulichung herangezogenen einfachen Beispiele illustrieren darüber hinaus, dass das *Wissen* um die *Mikrostruktur* von Kundenintegrationsprozessen noch *lückenhaft* ist.

Es wurde gezeigt, dass es sich bei der Kundenintegration um ein *rekursives Phänomen* handelt. Erstens lässt sich der Dreischritt von Potentialen, Prozessen und Prozessergebnissen nicht nur in der Phasenabfolge Vor-, End- und Nachkombination identifizieren, sondern auch innerhalb jeder einzelnen Phase. Zweitens wiederholt sich die Mehrstufigkeit der Interaktion zwischen Anbieter und Nachfrager auf der Ebene „unterhalb“ der einzelnen Markttransaktion in Form elementarer Zyklen, beispielsweise zur gegenseitigen Abstimmung der Akteure. Damit *löst sich zugleich der Widerspruch zwischen „Potentialintegrativität“ und autonomer Potentialgestaltung auf*. Das empirisch zu beobachtende Phänomen, dass Unternehmen Potentiale spezifisch auf einzelne Endkombinationen bzw. Kunden ausrichten, lässt sich erklären durch das *mehrmalige* Durchlaufen eines Elementarzyklus von autonomer Vor- und integrativer Endkombination im Vorfeld der eigentlichen Markttransaktion.

*Kundenintegration* ist entsprechend der hier vertretenen Auffassung *kein Charakteristikum bestimmter Leistungsprozesse, sondern ein spezifischer Aspekt der Untersuchung von Leistungsprozessen*. So wie die einseitige Anbieterperspektive aufzugeben ist zugunsten einer integrierten Gesamtschau der Leistungsbeiträge von Anbieter *und* Nachfrager,<sup>82</sup> so vermag erst eine integrierte Betrachtung der transformatorischen *und* der interaktionsbezogenen Gesichtspunkte, für die im vorliegenden Beitrag unter dem Begriff „dualistischer Ansatz“ geworben wird, ein vollständiges Bild zu liefern (vgl. Abb. 4). Dem externen Faktor kommt hierbei eine Scharnierfunktion zu, da er in beiden Sphären verwurzelt ist, dort allerdings eine je unterschiedliche inhaltliche Bedeutung besitzt („Janusköpfigkeit“ des externen Faktors).

---

<sup>82</sup> Vgl. Meyer/Blümelhuber (1994), S. 13.

lfd. Nr.	Merkmal	transformatorische Sichtweise	interaktionsbezogene Sichtweise
1	Abgrenzung des Untersuchungsobjekts	Produktionssysteme, insbes. einzelne Unternehmen u. ihre Subsysteme; Schnittstellen zugleich Untersuchungsgrenzen	Austauschbeziehungen (Markttransaktionen, Verfügungsrechte) zwischen mindestens zwei Beteiligten (Anbieter u. Nachfrager); Schnittstellen expliziter Untersuchungsgegenstand
2	theoretische Grundlagen	betriebswirtschaftliche Produktions- u. Kostentheorie, Systemtheorie	Neue Institutionenökonomik, sog. Leistungslehre
3	Managementfokus	Produktionsmanagement, traditionelle Kosten- u. Leistungsrechnung	Marketing, Logistik, Supply Chain Management, Prozesskostenrechnung
4.1	Elemente des Untersuchungsobjekts	1. Input 2. Throughput (Optimierung entsprechend technisch/organisatorischen Zielen), 3. Output (häufig als „gegeben“ betrachtet)	1. Vorkombination: jeweils autonome Schaffung von Leistungspotentialen durch Anbieter u. Nachfrager, 2. Endkombination: integrative Nutzung der Potentiale (Aus 1. u. 2. folgt inhärente Mehrstufigkeit.) 3. ggf. autonome Nachkombination: Fertigstellen der Leistung durch den Nachfrager, Wiederherstellen der Leistungsbereitschaft durch den Anbieter
4.2.1	Potential (-faktor)	charakterisiert durch Nutzung/Gebrauch in mehr als einem Transformationsprozess, verursacht Fixkosten in Bezug auf die Outputmenge	komplexes Zwischenprodukt der autonomen Vorkombination (bisher schwerpunktmäßig anbieterseitig betrachtet), wobei es sich sowohl um Potential- als auch Verbrauchsfaktoren im transformatorischen Sinn handeln kann
4.2.2	(Repetier-) Faktor	wird in einem konkreten Transformationsprozess verbraucht, verursacht variable Kosten in Bezug auf die Outputmenge; für erneuten Transformationsprozess Beschaffungsaktivitäten notwendig	für eine konkrete Interaktion gegenseitig zur Verfügung zu stellende Faktoren des Anbieters u. Nachfragers, d. h. jeweils externe Faktoren aus Nachfrager- u. Anbietersicht; bewirken wechselseitige Potentialnutzung
4.2.3	Externer Faktor	materielles oder immaterielles Objekt einer vorgesehenen Zustandsveränderung; Systematik entsprechend äußeren Objekteigenschaften; vielfach als (ungeeignetes) Abgrenzungskriterium für Sach- u. Dienstleistungserstellung herangezogen	unentgeltlicher Beitrag des jeweils anderen Marktpartners zum gemeinsamen Wertschöpfungsprozess, d. h. derjenige Teil der eigenen Leistungsbereitschaft, der dem jew. anderen Akteur zur Abwicklung der Endkombination zur Verfügung gestellt wird
4.3	Berücksichtigung von Akteuren	weitgehende Abstraktion von handelnden Personen; Unterscheidung der Leistungsbeiträge objektbezogener u. dispositiver Arbeit	Identifikation u. Definition der - im Prozessverlauf wechselnden - Rollen der Beteiligten
4.4	Prozesssicht	„Metamorphose“ von Input in höherwertigen Output aus der Perspektive des Anbieters	Sequenz von Potential, Prozess, u. Prozessergebnis; Veränderung u. Übertragung von Verfügungsrechten der beteiligten Akteure im Verlauf der Interaktion; Aufteilung der Leistungsbeiträge zw. den Beteiligten
4.5.1	Produkt-/Leistungsdefinition	technisch-organisatorisch, quasi marktneutral; gedankliche Trennung von „Leistungserstellung“ u. „-verwertung“	stärker marktorientiert; erst mit der Endkombination („Leistungsverwertung“) ist der wirtschaftliche Zweck erfüllt, d. h. die „Leistungserstellung“ abgeschlossen
4.5.2	Leistungsmaße	(technische) Effizienz, Sachzielbezogenheit: Produktivität, Wirtschaftlichkeit (kann je nach Definition bereits transaktionsbezogene Aspekte enthalten)	Effektivität, Marktzielbezogenheit, Bsp.: Ein effizient hergestellter, aber unverkäuflicher Lagerbestand erfüllt nicht das Effektivitätspostulat.
4.6	bevorzugtes Untersuchungsinstrumentarium	eher quantitativ ausgerichtet: mathematische Modelle (insbes. Produktionsfunktionen), betriebliches Rechnungswesen	eher qualitativ ausgerichtet: Ablaufschemata (z. B. Blueprints), Modelle der Verhaltensforschung

Abb. 4: Vergleich zwischen transformatorischer und interaktionsorientierter Sichtweise

Wenngleich bei der Analyse der Dienstleistungsproduktion Fragen der Kundenintegration eine größere Rolle spielen und die Grenzen transformatorischer Modelle schneller und deutlicher zu Tage treten, besitzt sowohl die Transformations- als auch die interaktionsorientierte Sichtweise bei der Sachgüter- wie der Dienstleistungserstellung wie auch im Normalfall der „Mischung“ aus beiden

ihre Berechtigung. Nicht die Art der Leistung (Sach- und/oder Dienstleistung) determiniert die Sichtweise, sondern der Zweck der Analyse sollte im Einzelfall die adäquate Gewichtung transformatorischer und interaktionsorientierter Untersuchungselemente bestimmen. Insofern heißt es die falsche Frage zu stellen, „ob produktionstheoretisches Gedankengut auf die Leistungserstellung von Dienstleistungen übertragbar ist oder nicht“<sup>83</sup>. Festzuhalten bleibt, dass für ein umfassendes betriebswirtschaftliches Verständnis der Erstellung jedweder Leistungen die produktionstheoretisch-transformatorische Sicht *allein* nicht ausreicht.<sup>84</sup> Die Fixierung auf lediglich eine der beiden Sichtweisen vermag nur ein unzulängliches Bild zu liefern.

---

<sup>83</sup> Corsten/Klose (1999), S. 4.

<sup>84</sup> Zumindest ein Teil der - Leistungsprozesse in Banken betreffenden - Kontroverse zwischen Corsten/Klose und Klose einerseits und Vertretern der Leistungslehre bzw. Bankbetriebslehre andererseits (s. hierzu die Beiträge in dem Sammelband Paul/Reckenfelderbäumer/Süchting (2002)) entzündet sich an der von den erstgenannten Autoren dezidiert eingeforderten transformationszentrierten Perspektive (s. im Einzelnen Corsten/Klose (1999), S. 7 ff., Klose (1999), S. 34). Trotz der von Klose propagierten Dominanz der transformatorischen Sicht bedient sich Klose selbst wechselweise der transformatorischen (s. z. B. Klose (1999), S. 42) und der interaktionsbezogenen (s. z. B. Klose (1999), S. 44 f.) Perspektive, ohne dass eine Synthese, etwa im Sinne des hier vertretenen Dualismus, erkennbar wäre.

## Literaturverzeichnis

- Adam, D.* (1998): Produktions-Management, 9. Aufl., Wiesbaden 1998
- Becker, G. S.* (1965): A Theory of the Allocation of Time, in: The Economic Journal, 75. Jg. (1965), S. 493-517
- Berekoven, L.* (1974): Der Dienstleistungsbetrieb, Wiesbaden 1974
- Blohm, H./Beer, T./Seidenberg, U./Silber, H.* (1997): Produktionswirtschaft, 3. Aufl., Herne/Berlin 1997
- Corsten, H.* (1984): Zum Problem der Mehrstufigkeit in der Dienstleistungsproduktion, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 30. Jg. (1984), S. 253-272
- Corsten, H.* (2001): Dienstleistungsmanagement, 4. Aufl., München/Wien 2001
- Corsten, H./Klose, M.* (1999): Integrative Wirkungen monetärer Dienstleistungen auf der Anbieterseite, in: Corsten, H./Hilke, W. (Hrsg.): Integration von Finanzdienstleistungen, Wiesbaden 1999, S. 1-28
- Diller, H.* (2001): Die Erfolgsaussichten des Beziehungsmarketing im Internet, in: Eggert, A./Fassott, G. eCRM - Electronic Customer Relationship Management, Stuttgart 2001, S. 65-85
- Dyckhoff, H.* (2000): Ein Integrationsrahmen für das betriebliche Umweltmanagement, in: Dyckhoff, H.: Umweltmanagement: zehn Lektionen in umweltorientierter Unternehmensführung, Berlin/Heidelberg/New York 2000, S. 59-75
- Engelhardt, W. H./Freiling, J.* (1995a): Integrativität als Brücke zwischen Einzeltransaktion und Geschäftsbeziehung, in: MARKETING ZFP, 17. Jg. (1995), S. 37-43
- Engelhardt, W. H./Freiling, J.* (1995b): Die integrative Gestaltung von Leistungspotentialen, in: zfbf, 47. Jg. (1995), S. 899-918
- Engelhardt, W. H./Kleinaltenkamp, M./Reckenfelderbäumer, M.* (1993): Leistungsbündel als Absatzobjekte, in: zfbf, 45. Jg. (1993), S. 395-426
- Fließ, S.* (2001): Die Steuerung von Kundenintegrationsprozessen, Wiesbaden 2001
- Frietzsche, U.* (2001): Externe Faktoren in der Dienstleistungsproduktion, Wiesbaden 2001
- Garhammer, M.* (1988): Die unbezahlte häusliche Dienstleistungsproduktion - ein Beitrag zur Diskussion über Dienstleistungsbesonderheiten, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 34. Jg. (1988), S. 61-94

- Gerhardt, J.* (1987): Dienstleistungsproduktion, Bergisch Gladbach/Köln 1987
- Gersch, M.* (1995): Die Standardisierung integrativ erstellter Leistungen, Arbeitsbericht Nr. 57 des Instituts für Unternehmungsführung und Unternehmensforschung der Ruhr-Universität Bochum, Bochum 1995
- Gersch, M.* (1998): Vernetzte Geschäftsbeziehungen, Wiesbaden 1998
- Gouthier, M. H. J./Schmid, S.* (2001): Kunden und Kundenbeziehungen als Ressourcen von Dienstleistungsunternehmen, in: DBW, 61. Jg. (2001), S. 223-239
- Gruner, K./Homburg, C.* (1999): Innovationserfolg durch Kundeneinbindung, in: ZfB-Ergänzungsheft 1/99, S. 119-141
- Grün, O./Brunner, J.-C.* (2002): Der Kunde als Dienstleister, Wiesbaden 2002
- Gutenberg, E.* (1983): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1: Die Produktion, 24. Aufl., Berlin/Heidelberg/New York 1983
- Haase, M.* (2000): Institutionenökonomische Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 2000
- Harms, A.-K.* (2002): Adoption technologiebasierter Self-Service-Innovationen, Wiesbaden 2002
- Henzler, R.* (1959): „Betriebswirtschaft“ - Bemerkungen zu den Grundbegriffen der Betriebswirtschaftslehre, in: ZfB, 29. Jg. (1959), S. 536-541
- Henzler, R.* (1962): Die Ware als handelsbetrieblicher Leistungsfaktor, in: Handelsbetrieb und Marktordnung, Wiesbaden 1962, S. 141-147
- Hilke, W.* (1989): Grundprobleme und Entwicklungstendenzen des Dienstleistungs-Marketing, in: SzU, Bd. 35: Dienstleistungs-Marketing, Wiesbaden 1989, S. 5-44
- Illetschko, L. L.* (1959): Betriebswirtschaftliche Probleme der Verkehrswirtschaft, Wiesbaden 1959
- Isermann, H.* (1999): Produktionstheoretische Fundierung logistischer Prozesse, in: Albach, H./Rosenberg, O. (Schriftleitung): Planung und Steuerung von Input-Output-Systemen, ZfB-Ergänzungsheft 4/99, S. 67-87
- Jacob, F.* (1995): Produktindividualisierung, Wiesbaden 1995
- Kern, W.* (1992): Industrielle Produktionswirtschaft, 5. Aufl., Stuttgart 1992
- Klaus, P. G.* (1984): Auf dem Weg zu einer Betriebswirtschaftslehre der Dienstleistungen: Der Interaktions-Ansatz, in: DBW, 44. Jg. (1984), S. 467-475

- Kleinaltenkamp, M.* (1993): Investitionsgüter-Marketing als Beschaffung externer Faktoren, in: Thelen, E. M./Mairamhof, G. B. (Hrsg.): Dienstleistungsmarketing, Frankfurt a. M. usw. 1993, S. 101-126
- Kleinaltenkamp, M.* (1997a): Kundenintegration, in: WiSt, 26. Jg. (1997), S. 350-354
- Kleinaltenkamp, M.* (1997b): Integrativität als Kern einer umfassenden Leistungslehre, in: Backhaus, K. u. a. (Hrsg.): Marktleistung und Wettbewerb, Wiesbaden 1997, S. 83-114
- Kleinaltenkamp, M./Haase, M.* (1999): Externe Faktoren in der Theorie der Unternehmung, in: Albach, H. u. a. (Hrsg.): Die Theorie der Unternehmung in Forschung und Praxis, Berlin usw. 1999, S. 167-194
- Kleinaltenkamp, M./Marra, A.* (1995): Institutionenökonomische Aspekte der ‚Customer Integration‘, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Sonderheft 35, 1995
- Klinge, R. C.* (1997): Kapazitätsplanung in Dienstleistungsunternehmen, Wiesbaden 1997
- Klose, M.* (1999): Entwurf einer Leistungstypologie für Finanzdienstleistungen, in: Corsten, H./Hilke, W. (Hrsg.): Integration von Finanzdienstleistungen, Wiesbaden 1999, S. 29-52
- Krimm, O.* (1995): Beitrag zur Produktionsplanung und -steuerung von technischen Dienstleistungen, Dortmund 1995
- Lehmann, A. P.* (1998): Qualität und Produktivität im Dienstleistungsmanagement, Wiesbaden 1998
- Maleri, R.* (1997): Grundlagen der Dienstleistungsproduktion, 4. Aufl., Berlin/Heidelberg/New York 1997
- Mengen, A.* (1993): Konzeptgestaltung von Dienstleistungsprodukten, Stuttgart 1993
- Meyer, A.* (1994): Dienstleistungsmarketing, 6. Aufl., München 1994
- Meyer, A./Blümelhuber, C.* (1994): Interdependenzen zwischen Absatz und Produktion in Dienstleistungsunternehmen und ihre Auswirkungen auf konzeptionelle Fragen des Absatzmarketing, in: Corsten, H./Hilke, W. (Hrsg.): Dienstleistungsproduktion, Wiesbaden 1994, S. 5-41
- Meyer, A./Blümelhuber, C.* (1997): Marketing orientiert sich zuwenig am Kunden, in: Belz, C. (Hrsg.): Marketingtransfer: Kompetenz für Marketing-Innovationen, Schrift 5, St. Gallen 1997, S. 58-74
- Oettle, K.* (1970): Die Dienstbereitschaft in einzelwirtschaftlicher und gesamtwirtschaftlicher Sicht, in: Linhardt, H./Penzkofer, P./Scherpf, P. (Hrsg.): Dienstleistungen in Theorie und Praxis, Stuttgart 1970, S. 16-36

- Pack, M.* (1993): Kapazitätsmessung und Kapazitätsplanung in Dienstleistungsbetrieben mit Handwerkscharakter am Beispiel der Kraftfahrzeug-Werkstätten, Frankfurt a. M. usw. 1993
- Paul, S./Reckenfelderbäumer, M./Süchting, J.* (2002): Theoriediskussion in der Bankbetriebslehre, Frankfurt a. M. 2002
- Piller, F. T.* (1998): Kundenindividuelle Massenproduktion, in: WISU, 27. Jg. (1998), S. 875-879
- Prahalad, C. K./Ramaswamy, V.* (2000): Co-opting Customer Competence, in: Harvard Business Review, 78. Jg. (2000), S. 79-87
- Reckenfelderbäumer, M.* (1995a): Immaterialität und Integrativität als Leistungsmerkmale - kritische Analyse und weiterführende Überlegungen, in: Engelhardt, W. H. (Hrsg.): Potentiale - Prozesse - Leistungsbündel: Diskussionsbeiträge zur Leistungstheorie, Schriften zum Marketing Nr. 32 der Ruhr-Universität Bochum, Bochum 1995, S. 1-25
- Reckenfelderbäumer, M.* (1995b): Potential - Prozeß - Ergebnis: eine neue Sichtweise der „Leistungsdimensionen“, in: Engelhardt, W. H. (Hrsg.): Potentiale - Prozesse - Leistungsbündel: Diskussionsbeiträge zur Leistungstheorie, Schriften zum Marketing Nr. 32 der Ruhr-Universität Bochum, Bochum 1995, S. 52-69
- Reckenfelderbäumer, M.* (2002): Die „produktionswirtschaftliche Sicht“ von Bankleistungen aus leistungsorientierter Perspektive, in: Paul, S./Reckenfelderbäumer, M./Süchting, J.: Theoriediskussion in der Bankbetriebslehre, Frankfurt a. M. 2002, S. 21-37
- Rosada, M.* (1990): Kundendienststrategien im Automobilsektor, Berlin 1990
- Schiemenz, B.* (2002): Rekursive Strukturen und Problemlösungen, in: Milling, P. (Hrsg.): Entscheiden in komplexen Systemen, Berlin 2002, S. 175-193
- Schleusener, M.* (2001): Wettbewerbsorientierte Nutzenpreise, Wiesbaden 2001
- Schnittka, M.* (1998): Kapazitätsmanagement von Dienstleistungsunternehmen, Wiesbaden 1998
- Schwaner, J.* (1996): Integration von Kunden und Lieferanten, Wiesbaden 1996
- Seidenberg, U.* (1998): Ist Information als eigenständiger Produktionsfaktor aufzufassen?, Arbeitspapier, Universität Siegen, Siegen 1998, DBW-Depot 99-4-1