

## Dienstleistungen in der Technischen Zusammenarbeit – Eine Begriffsbestimmung

Walter Huppert

Beitrag aus 'interact', Januar 1994

### 1. Dienstleistungen: Probleme der Begriffsbestimmung

Dienstleistungen sind außerordentlich heterogen. Von der Rechtsberatung bis zur Autoreparatur, von der Feuerwehrebereitschaft bis zur Gesundheitsversorgung, vom Transportwesen bis zur Erwachsenenbildung: Dienstleistungen haben auf den ersten Blick wenig Gemeinsames. So mag es zunächst kaum verwundern, daß es bisher an akzeptierten Definitionen zum Dienstleistungsbegriff, die Allgemeingültigkeit beanspruchen können, fehlt.

Eine solche Begriffsunsicherheit ist allerdings dann erstaunlich, wenn man bedenkt, daß sich auch in der Bundesrepublik längst eine Entwicklung hin zu einer Dienstleistungsgesellschaft vollzogen hat. Bereits Mitte der '80er Jahre waren hier mehr als die Hälfte der Erwerbstätigen im Dienstleistungssektor beschäftigt.

Geradezu unglaublich wird das "definitische Vakuum" in bezug auf den Dienstleistungsbegriff im nicht-erwerbswirtschaftlichen Bereich. Nicht-erwerbswirtschaftliche Organisationen wie öffentliche Verwaltungen, öffentliche Betriebe, Verbände, Vereine, karitative Organisationen usw. sind originär Dienstleistungsorganisationen. Und doch fehlt es auch hier an einem klaren und einheitlichen Verständnis darüber, was die Besonderheit jener Leistungen ausmacht, die solche Organisationen erstellen. So fehlt es bisher auch an eindeutigen Begriffsbestimmungen zu "entwicklungsbezogenen Dienstleistungen", d.h. zu jenen Leistungen, die im Rahmen der Entwicklungszusammenarbeit erbracht werden.

Wenn aber die Besonderheiten des eigenen "Produkts" im Unklaren bleiben, wie soll dann die "Produktion" in optimaler Weise gestaltet werden? Die Vermutung liegt nahe, daß ein Teil der Ineffizienzen, die im nicht-erwerbswirtschaftlichen Sektor geradezu sprichwörtlich sind, letztlich auf solche begrifflichen Unklarheiten zurückzuführen sind.

Dies bedeutet, daß eine Klärung der Frage, was die Merkmale und Besonderheiten von Dienstleistungen sind, mit hoher Wahrscheinlichkeit zu einer Verbesserung des Leistungsangebots von Dienstleistungsorganisationen beitragen kann.

Für Entwicklungsdienstleistungen gilt dies in besonderem Maße.

### 2. Merkmale von Dienstleistungen

#### 2.1 Sachgüter und Dienstleistungen

Ein erster Ansatz zur Definition von Dienstleistungen besteht darin, festzuhalten, was Dienstleistungen *nicht* sind. Durch die Gegenüberstellung wichtiger Merkmale von Sachgütern und Dienstleistungen soll deutlich gemacht werden, wie sich Dienstleistungen von Sachgütern unterscheiden (vgl. Abb.1).

Bei solchen Ansätzen zur Begriffsbestimmung von Dienstleistungen wird die Immaterialität von Dienstleistungen i. d. R. besonders betont. Die Tatsache, daß viele Dienstleistungen im Gegensatz zu Sachgütern physisch *nicht* faßbar (nicht "tangibel") sind, bedeutet, daß sie auch *nicht* auf Vorrat gehalten bzw. gelagert werden können, und daß sie *nicht* gut zu demonstrieren und damit auch *nicht* leicht zu kontrollieren sind. Dies muß beim Management solcher Leistungen berücksichtigt werden.

Die Leistung eines Lehrers oder Erziehers zum Beispiel ist als solche nicht direkt faßbar. Lehrer oder Erzieher können ihre Leistung im Regelfall auch nicht abliefern und "einlagern", damit sie auch in ihrer Abwesenheit "verwendet" werden kann. Und daß solche Leistungen schwer zu bewerten und mithin auch schwer zu kontrollieren sind, hat jeder in Schule oder Studium erfahren: die Meinungen über die Qualität einer Lehr-Dienstleistung sind nicht unerheblich an subjektive Bewertungen gebunden und weichen deshalb häufig voneinander ab.

Der Versuch, Dienstleistungen dadurch zu charakterisieren, daß man sie gegenüber Sachgütern abgrenzt, hat allerdings einen gewichtigen Schönheitsfehler: fast zu allen Abgrenzungskriterien lassen sich Ausnahmen anführen. Die Dienstleistung "Autoreparatur" kann durchaus auch materielle Elemente enthalten (es wird ein neuer Auspuff montiert), und die Dienstleistung einer Gaststätte wäre ohne ihre materielle Komponente erst gar nicht denkbar. Andererseits gibt es auch Sachgüter, die nicht gelagert oder auf Vorrat gehalten werden können, man denke nur an leicht verderbliche Obst- und Gemüsesorten. Umgekehrt wiederum ist die Beratungs-Dienstleistung eines Beraters - zumindest in wesentlichen Teilen

- durchaus in einem Beratungshandbuch "lagerbar". Für andere Abgrenzungskriterien gilt ähnliches.

Versuche zur begrifflichen Abgrenzung von Dienstleistungen gegenüber Sachgütern über Negativ-Definitionen sind üblicherweise der "Einstieg", wenn man sich näher mit den Charakteristika von Dienstleistungen befaßt. Für eine klare Merkmalsbeschreibung sind sie meist nur bedingt geeignet.

Tab.1:

### Unterschiede zwischen Sachgütern und Dienstleistungen

(nach BLÜMLE, 1991)

Sachgut/Produktion	Dienstleistung
- materielles Gut	- immaterielles Gut
- ziemlich wahrnehmbar, objektivierbar, faßbar	- subjektive Wahrnehmung
- kann vor Verkauf gezeigt bzw. geprüft werden	- ist vor Verkauf weder zeigt- noch prüfbar
- Eigentum/Besitz	- Nutzung
- kann wiederverkauft werden	- kann nicht wiederverkauft werden
- Produktion ist ohne Beteiligung des Käufers möglich	- Käufer ist bei Leistungserstellung beteiligt
- Produkt ist lagerfähig und transportierbar	- nicht speicherbar, vergänglich, nicht transportierbar
- Produktionsquantität und -qualität sind meßbar	- Dienstleistungsquantität, vor allem aber -qualität ist schwer erfaßbar
- Handelsstufen können zwischen Hersteller und Verwender treten	- direkter Käuferkontakt ist notwendig

#### 2.2 Das Sachgüter-Dienstleistungs-Kontinuum

Die Erkenntnis, daß sich Sachgüter und Dienstleistungen nicht scharf voneinander abgrenzen lassen, hat dazu geführt, daß vorgeschlagen wurde, die "reine" Sachgüterproduktion und

die "reine" Dienstleistungserstellung als die Enden eines Kontinuums zu sehen (Vgl. Voss et al. (1985), S.2).

Als "reine" *Sachgüterfertigung* wird hierbei eine Leistung bezeichnet, die in der Erstellung eines materiellen Produktes besteht und bei der nur wenig direkter Kontakt mit dem Konsumenten während der Produktion stattfindet. Dies ist zum Beispiel im Bergbau, in der landwirtschaftlichen Produktion oder bei größeren Ingenieurbauten der Fall.

Unter "reinen" *Dienstleistungen* werden dagegen immaterielle Leistungen verstanden, die sich nicht in einem Produkt, sondern in einer Tätigkeit bzw. in einem Prozess ausdrücken, und die einen hohen Grad an Interaktion mit dem Kunden bei der Erstellung erfordern.

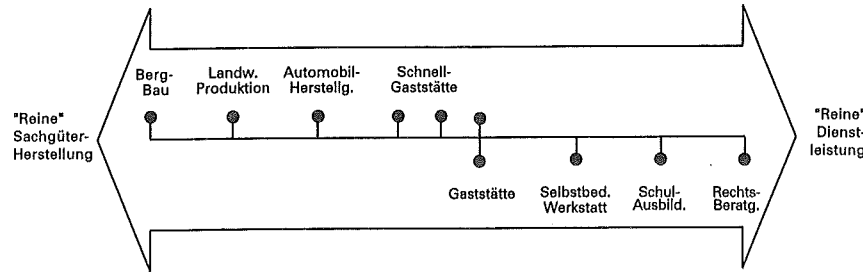
Leistungen, die zwischen diesen beiden Extremen liegen, lassen sich schwer kategorisieren oder der Sachgüter- oder Dienstleistungsseite zuordnen. Dies bedeutet, daß es einerseits Dienstleistungen gibt, bei denen die Leistung eher auf die Erreichung eines Ergebnisses oder auf die Bereitstellung eines "Produkts" ausgerichtet ist, das durchaus materieller Natur sein kann. Die Autoreparatur, die Gas- und Wasserversorgung und ähnliche Dienstleistungen haben in diesem Sinne sehr weitgehend die Merkmale solcher "produktbezogener" Dienstleistungen.

Dem stehen auf der anderen Seite Dienstleistungen gegenüber, bei denen die Leistung vorwiegend in der Durchführung eines Prozesses besteht, bei dem die Interaktion mit dem Kunden eine wichtige Rolle spielt. "Prozessbezogene" Dienstleistungen dieser Art sind deshalb eher Tätigkeiten, als Produkte. Unternehmensberatung, ärztliche Betreuung und schulische Ausbildung z.B. können in diesem Sinne als prozessbezogene Dienstleistungen charakterisiert werden (Lehmann, 1989, S.151) (vgl. Abb. 1).

Abb.1

### Das Kontinuum Sachgüterproduktion - Dienstleistungserstellung

(Quelle: Voss et al, 1985)



#### 2.3 Vom Sachgut zur Dienstleistung: der „externe Faktor“

Der - häufig kaum merkliche - Übergang von der "reinen" Sachgüterproduktion zur Erstellung produktbezogener Dienstleistungen vollzieht sich dort, wo der Kunde direkt an der Leistungserstellung mitzuwirken beginnt.

Das kann dadurch geschehen, daß er dem "Hersteller" bestimmte Gestaltungswünsche mitteilt und es dem Produzenten so ermöglicht, das Produkt zu "individualisieren", d. h. auf die individuellen Wünsche des Abnehmers zuzuschneiden.

Die Mitwirkung kann sich aber auch (oder zusätzlich) darin äußern, daß die Leistungserstellung an einem Kunden oder an einem kundeneigenen Objekt erfolgt, z. B. am Auto des Kunden (Autoreparatur), an dessen Hund (tierärztliche Behandlung) oder an der Person des Kunden selbst (Massage).

*Wesentlich ist es, - und dies wird vielfach als ein bestimmendes Merkmal von Dienstleistungen angesehen -, daß der Kunde einen "externen Faktor" in den Produktionsprozess einbringt (Maleri, 1972, S.75 ff). Dieser externe Faktor kann, wie erwähnt, eine Information, ein materielles Gut, ein Lebewesen oder die Person des Kunden selbst sein. Im zuletzt genannten Fall ist häufig von "personenbezogenen" Dienstleistungen die Rede.*

Daß damit eine scharfe Trennung zwischen Sachgütern und Dienstleistungen weiterhin kaum zu ziehen ist, liegt auf der Hand: Ist die Erstellung einer Gartenmauer auf dem Gelände eines Bauherrn eine Sachgüterproduktion oder ist sie die Dienstleistung eines Mauermeisters für einen Kunden, der seine persönlichen Vorstellungen einbringt und auf dessen Gelände die Mauer erstellt wird? Oder die handwerkliche Anfertigung eines Möbelstücks: ist sie die Herstellung eines Sachguts durch einen Schreiner oder eine Dienstleistung dieses Handwerkers für einen Kunden, der genau beschrieben hat, wie das Möbelstück gestaltet sein soll?

Dieser "kaum merkliche" Übergang von der Sachgüterherstellung zur Dienstleistungserstellung macht verständlich, warum sich die Grenzen zwischen beiden zunehmend verwischen: Die Produzenten versuchen, sich mehr und mehr an den Bedürfnissen der Kunden zu orientieren. Auch materielle Produkte werden immer stärker auf bestimmte "Kundensegmente" und deren Wünsche ausgerichtet. Unterschiede zur "individualisierten" Dienstleistung sind häufig kaum mehr auszumachen. Selbst in der Investitionsgüterindustrie ist es nicht mehr unüblich, die Abnehmer größerer Maschinen und Anlagen bereits während des Produktionsprozesses hinzuzuziehen und die Herstellung nach deren besonderen Vorstellungen zu gestalten.

Auf den Punkt gebracht bedeutet dies: Sachgüterproduzenten beginnen sich zunehmend als Dienstleister zu verstehen.

Auch an der Entwicklungszusammenarbeit geht dieser Trend nicht unbemerkt vorüber. Die Tatsache, daß die Weltbank neuerdings von "Infrastruktur-Dienstleistungen" spricht, ist hierfür symptomatisch. Bei Bauleistungen im Rahmen der Entwicklungszusammenarbeit, die früher klar im Sinne einer Sachgüterherstellung verstanden worden sind, kommt plötzlich der "Kunde" ins Blickfeld. Indem Wert darauf gelegt wird, daß der "Kunde" seine Vorstellungen und Wünsche einbringt oder in anderer Weise - und mit anderen "externen Faktoren" - an der Leistungserstellung partizipiert, wandelt sich die Bauleistung von der "Infrastrukturerstellung" zur "Infrastruktur-Dienstleistung".

## 2.4 Dienstleistungserstellung: vom „Konsumenten“ zum „Prosumenten“

Rekapitulieren wir: aus der - idealisierten - "reinen" Sachgüterproduktion wird eine produktbezogene Dienstleistung, wenn der Kunde beginnt, auf den Produktionsprozess Einfluß zu nehmen bzw. daran mitzuwirken.

Ohne eine solche Mitwirkung war es für den Hersteller möglich, das Produkt in eigener Regie zu gestalten, "fertig" zu produzieren und *danach* - möglicherweise nach Zwischenlagerung oder anderen Umwegen - an den Kunden auszuliefern (vgl. Abb.2).

Mit zunehmender Partizipation des Kunden an der Herstellung der Leistung wird diese "Souveränität" des Herstellers eingeschränkt. Die Produktion kann jetzt nur dann erfolgen, wenn der Kunde den externen Faktor, z.B. eine für die Produktion relevante Information einbringt. Bei produktbezogenen Dienstleistungen bleibt diese Mitwirkung zunächst noch beschränkt: Die Besonderheiten des kundeneigenen Autos z.B., das als externer Faktor in die Dienstleistungserstellung einer Reparaturwerkstätte eingeht, schränken zwar die Handlungsmöglichkeiten des Werkstattmeisters ein. Trotzdem behält er beträchtliche Autonomie bei der Gestaltung des Leistungsprozesses, denn die Interaktion mit dem Kunden während der Leistungserstellung bleibt gering.

Nimmt diese Interaktion und damit die Mitwirkungsmöglichkeit des Kunden an der Leistungserstellung zu, dann wird - wie gesagt - die Hersteller-Souveränität zunehmend eingeengt.

Extrem wird diese "Kunden-Partizipation" bei personenbezogenen Dienstleistungen, die auf eine Verhaltensänderung des Kunden abzielen: Beratungsleistungen, wie Unternehmensberatung, Rechtsberatung, Erziehung und Ausbildung, sind Leistungen, in die sich der Kunde selbst - oder seine Organisation - als externen Faktor einbringt und bei denen eine Veränderung an diesem Faktor bezweckt wird.

Es handelt sich hier um Leistungen, bei denen nicht nur das Ergebnis der Leistungserstellung für den Kunden von Interesse ist, sondern auch der Prozess der Erstellung selbst. *Die eigentliche Leistung entsteht hier erst im Prozess der Interaktion zwischen den Anbietern und den Kunden* (vgl. hierzu insbesondere Klaus, 1985) (vgl. Abb.2).

Der beschriebene Verlust an Hersteller-Souveränität bei Dienstleistungen bedingt, daß nicht mehr die fertige Leistung, sondern allenfalls ein Leistungsversprechen angeboten werden kann. Das *Leistungsversprechen* kann erst dann in eine konkrete Leistung einmünden, wenn

der Kunde den externen Faktor in den Leistungserstellungsprozess einbringt und - im Falle prozessorientierter Leistungen besonders intensiv - durch die Interaktion mit dem Anbieter den Prozessverlauf mitgestaltet.

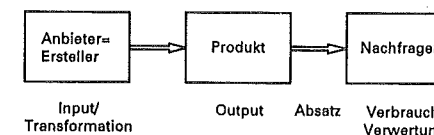
Leistungserstellung und Leistungskonsum erfolgen nun gleichzeitig, gewissermaßen "in einem Akt" ("uno-actu-Prinzip"). *Der Kunde wird "Ko-Produzent" und verwandelt sich vom "Konsumenten" zum "Prosumenten"* (Nach Toffler zitiert in Lehmann, 1989, S.61).

Abb.2

### Vom "Sachgütermodell" zum "Dienstleistungsmodell"

#### Sachgüterherstellung:

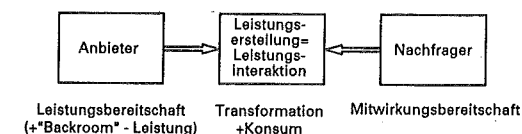
- Leistungserstellung durch Anbieter
- Nachfrager = "Consumer"



#### Dienstleistungserstellung:

- Leistungserstellung durch Anbieter und Nachfrager

- Nachfrager = "Prosumer"



## 2.5 Die Dienstleistungsinteraktion

Die voranstehenden Ausführungen machen deutlich, daß das Zusammenwirken von Leistungsanbieter und Leistungskonsument, d.h. die *Interaktion* zwischen diesen Beteiligten bei der Dienstleistungserstellung eine zentrale Rolle einnimmt.

Bei solchen Interaktionen handelt es sich um *Austauschbeziehungen* zwischen Personen und/oder zwischen Organisationen. Ausgetauscht werden materielle und/oder immaterielle Leistungen bzw. Leistungsbeiträge sowie Informationen zur Steuerung dieses Leistungsaustauschs.

Wesentlich ist, daß die Betrachtung von Dienstleistungen damit zugleich auch die Betrachtung der zugehörigen Austauschbeziehungen erfordert. *Die Gestaltung dieser Austauschbeziehungen ist somit integraler Bestandteil der Dienstleistungserstellung selbst.*

Damit unterscheidet sich die "Philosophie" von Produktions- und Dienstleistungsorientierung erheblich:

"Produktionsorientierung" im klassischen Sinne zielt auf eine möglichst effektive und effiziente Ausführung der zur Herstellung bestimmter Produkte erforderlichen Aufgaben ab. Die Aufmerksamkeit ist nach innen - in die Organisation hinein - gerichtet, im Mittelpunkt des Interesses steht die Transformation bestimmter Inputs zu den vorgesehenen Produkten.

"Dienstleistungsorientierung" dagegen setzt eine andere Blickrichtung voraus. Nicht die Ausführung vorgegebener Aufgaben ist im Fokus der Betrachtung, sondern die Erfüllung einer von außen kommenden Nachfrage bzw. die Befriedigung eines vom Kunden artikulierten Bedarfs. Die innerhalb der Organisation zu erfüllenden Aufgaben sind auf diese Bedarfsbefriedigung ausgerichtet. Der Blick geht damit zunächst nach außen zum Kunden und dann in die Organisation hinein ("outside-in"-Orientierung).

Daß eine solche Dienstleistungsorientierung die Souveränität des Anbieters einschränkt, insbesondere dann, wenn, wie bei prozessbezogenen Dienstleistungen, ein hoher Grad an Interaktion zwischen Anbieter und Kunde erforderlich ist, wurde bereits angesprochen. Wichtig in diesem Zusammenhang ist aber auch, daß die Notwendigkeit zur Interaktion letztlich auch die *Kunden-Souveränität* beschneidet (Herder-Dorneich, 1988, S.40).

Das Zusammenwirken von Anbieter und Kunde bei interaktionsintensiven Dienstleistungen bedeutet u. a., daß der Kunde in hohem Maße versucht, die Leistung nach seinen persönlichen, räumlichen und zeitlichen Präferenzen zu gestalten. *Gleichartige Dienstleistungen dieser Art für unterschiedliche Kunden/Klienten sind damit nicht mehr identisch.* Ähnliche Leistungen eines Unternehmensberaters zum Beispiel, die er für unterschiedliche Kunden erbringt sind damit kaum mehr vergleichbar.

Auch die Leistungen unterschiedlicher Berater für denselben Kunden lassen sich nicht mehr in einfacher Weise vergleichend bewerten. Die menschliche Interaktion mit all ihren Zufälligkeiten, Abhängigkeiten und Unvorhersehbarkeiten und die eigenen Gestaltungsmöglichkeiten, die dem Kunden in einer solchen Interaktion offen stehen, machen interaktionsintensive Dienstleistungen hochgradig "inhomogen".

Aus dieser *Inhomogenität interaktionsintensiver Dienstleistungen* erwächst ein weiteres Problem: sie nimmt dem Kunden die Vergleichsmöglichkeiten und führt dazu - insbesondere bei Dienstleistungen, bei denen auf der Anbieterseite ein hohes professionelles Know-How vorausgesetzt werden muß -, daß der Kunde die Qualität der Leistung nicht mehr voll beurteilen kann. Interaktionsintensive und damit prozessorientierte Dienstleistungen sind deshalb für den Kunden häufig mit erheblicher *Intransparenz* verbunden.

Den Patienten einer Arztpraxis z. B. wird es nicht leicht fallen, die Qualität der ärztlichen Beratungsleistung fundiert zu bewerten, sofern es sich um komplexe und interaktionsintensive Leistungen handelt.

Eine solche Intransparenz führt gleichzeitig zu *Abhängigkeiten* des Kunden/Klienten vom Anbieter: nur der Anbieter überblickt die komplexen Erfordernisse der Leistung, nur er kann Transparenz schaffen. Nur er kann beurteilen, ob und welche Folgeleistungen erbracht werden müssen. Die Fachliteratur spricht diesbezüglich vom *Verlust der "Kunden-Souveränität"* bzw. von einer *"Angebotsinduktion der Nachfrage"*. (Herder-Dorneich, 1988).

## 2.6 Leistungspakete

Kontinuum-Betrachtungen, wie sie oben dargestellt worden sind, machen es schwer, einzelne, konkrete Leistungsangebote einzuordnen. Denn Leistungen, die zwischen den o. g. Extremen des "reinen" Sachguts und der "reinen" Dienstleistung liegen, enthalten sowohl Sachgut-, als auch Dienstleistungselemente:

Auf der einen Seite des Spektrums gibt es materielle Leistungen, die, wenn sie zur Zufriedenheit der Kunden bereitgestellt werden sollen, auch gewisser begleitender Dienstleistungen bedürfen. Zu solchen Leistungen gehören viele Sachleistungen, die auf dem Markt angeboten werden.

Die Entscheidung eines Auto- oder eines Computer-Käufers, z. B., wird heute nicht selten eher von den angebotenen Service-Leistungen bestimmt, als vom Produkt selbst.

Zu den genannten Leistungen gehören aber auch viele "produkt-orientierte" Dienstleistungen, von denen zuvor die Rede war. Beispiele für solche Leistungen sind, wie schon erwähnt, diejenigen des Gaststättengewerbes oder der Gas- und Wasserversorgung.

Auf der anderen Seite stehen Leistungen – oben ist von "prozessbezogenen" Dienstleistungen gesprochen worden –, die eher Tätigkeiten, als Produkte darstellen und die ihrerseits häufig begleitender Sachgüter (oft auch anderer unterstützender Dienstleistungen) bedürfen, um als qualitativ gute Leistung empfunden zu werden.

Aus diesen Gründen ist es vielfach sinnvoll, konkrete Leistungen als "Leistungspakete" darzustellen und innerhalb solcher Pakete die unterschiedlichen Teilleistungen als separate Bestandteile solcher Pakete zu beschreiben. Die Abbildungen 3 und 4 zeigen solche Leistungspakete in vereinfachter Form für einen Autohersteller und für eine Fluggesellschaft.

Darstellungen von Leistungen als Leistungspakete haben den Vorteil, daß tangible und intangible, wenig interaktionsintensive und sehr interaktionsintensive Leistungselemente separat benannt und gekennzeichnet werden können. Darüberhinaus wird es so möglich, die wesentliche Leistung als "Kernleistung" in der Mitte des Leistungspakets und die unterstützenden, "peripheren" Leistungen um die Kernleistung herum zu gruppieren und so ihrer Bedeutung entsprechend graphisch kenntlich zu machen.

Solche Darstellungen erlauben es außerdem, ein Leistungselement sichtbar zu machen, dem bei Dienstleistungen oft eine erhebliche Bedeutung zukommt, das aber in den Leistungsbeschreibung nur selten ausdrücklich benannt wird: die sogenannte "implizite" Dienstleistung (Norman 1984, S.26). Es handelt sich hierbei um ein Leistungselement, das ausdrücklich auf bestimmte - häufig nicht ausgesprochene - psychologische Bedürfnisse des Kunden abzielt. Ein Luxushotel z. B. verkauft, obwohl dies in keinem Angebot wirklich gesagt wird, in seiner Leistung das Leistungselement "Vermittlung von Status" als implizite Dienstleistung mit. Eine Fluggesellschaft mag entsprechend das Element "Sicherheit" als implizite Leistung in seinem Leistungspaket anbieten.

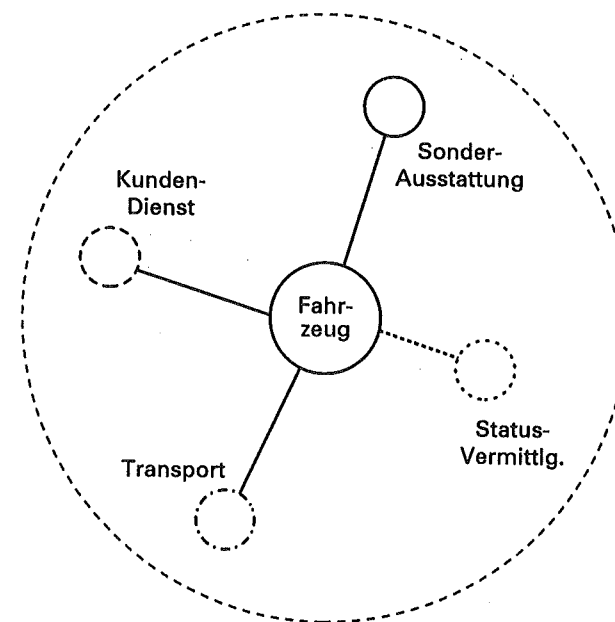
Abb.3

## Leistungspakete für Kunden in Sachgüter- und Dienstleistungserstellung (1)

(Quelle: in Anlehnung an Shostack, 1977)

### Das Leistungspaket in der Sachgüterherstellung

Beispiel: Angebot eines Kfz-Herstellers



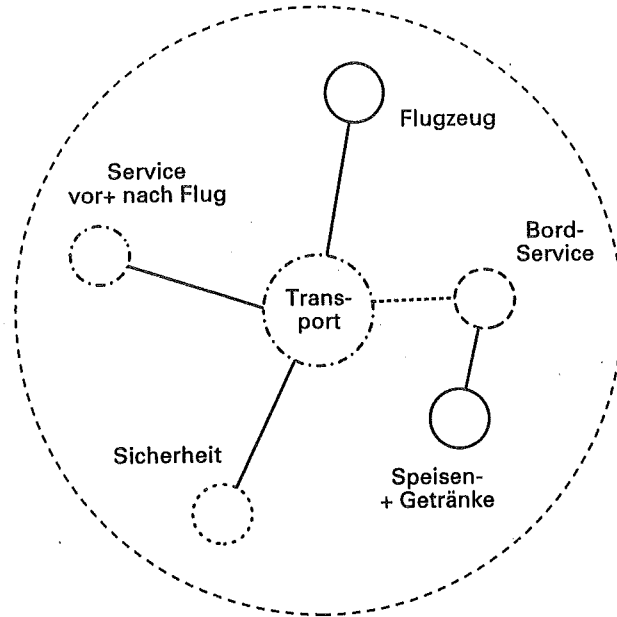
- Tangibles Leistungsangebot
- ⊖ Intangibles Leistungsangebot mit geringer Interaktionsintensität
- ⊕ Intangibles Leistungsangebot mit hoher Interaktionsintensität
- ⊙ Implizites Leistungsangebot

## Leistungspakete für Kunden in Sachgüter- und Dienstleistungserstellung (2)

(Quelle: in Anlehnung an Shostack, 1977)

### Das Leistungspaket in der Dienstleistungserstellung

Beispiel: Angebot einer Fluggesellschaft



- Tangibles Leistungsangebot
- ⊖ Intangibles Leistungsangebot mit geringer Interaktionsintensität
- ⊕ Intangibles Leistungsangebot mit hoher Interaktionsintensität
- ⋯ Implizites Leistungsangebot

### 2.7 Funktionsplitting: Die Besonderheit nicht-erwerbswirtschaftlicher Dienstleistungen

Die Interaktion zwischen Anbieter und Nachfrager als wesensbestimmendes Merkmal von Dienstleistungen bedeutet - wie oben erwähnt -, daß die Austauschbeziehungen zwischen diesen beiden Seiten als wichtiger Bestandteil von Dienstleistungen verstanden werden müssen.

Betrachtet man die Partner genauer, zwischen denen diese Austauschbeziehung stattfindet, so stellt man fest, daß in der Erwerbswirtschaft dem Anbieter i. d. R. ein Kunde/Klient gegenübersteht, der die Funktionen des Nachfragers, des Konsumenten und des Zahlers in sich vereint (vgl. Abb. 5).

Der Kunde als Nachfrager artikuliert den Bedarf aufgrund einer gegebenen Problemlage oder Bedürfnissituation; der Kunde als Konsument entscheidet, ob die angebotene Leistung seinen Wünschen und Präferenzen entspricht, und der Kunde als Zahler wägt ab, ob das Leistungsangebot "den Preis wert" ist und bestimmt, ob und in welchem Umfang die Leistung erbracht werden soll.

Die gleichzeitige Wahrnehmung der Funktionen des Nachfragers, Zahlers und Konsumenten durch den Kunden sorgt dafür, daß die Austauschbeziehung in einfacher Weise - nach dem Prinzip "der Kunde ist König" - geregelt werden kann. Entspricht das Leistungsangebot nicht seinen Wünschen, so wird der Kunde durch "Abwanderung oder Widerspruch" die Austauschbeziehung zu gestalten versuchen.

Diese "schlüssige" Austauschbeziehung in der Erwerbswirtschaft, d. h. der direkte Austausch von Leistung und Gegenleistung bzw. Leistungs-"Entgelt" über den Preismechanismus ermöglicht so unter Marktbedingungen eine weitgehend selbsttätige Regelung von Angebot und Nachfrage.

Bei Dienstleistungen im nicht-erwerbswirtschaftlichen Bereich ist dies anders. Hier sind die Austauschbeziehungen komplexer, als beim kommerziellen Leistungsaustausch und nur in Ausnahmefällen hat man es hier mit solchen "schlüssigen" Austauschbeziehungen zu tun. Es dominieren vielmehr sogenannte "unschlüssige" Austauschbeziehungen, bei denen Konsument und Zahler/Nachfrager - in vielen Fällen auch Zahler und Nachfrager - nicht identisch sind. Es wird diesbezüglich von "Funktions-Splitting" gesprochen: die Funktionen von Kon-



sument, Nachfrager und Zahler fallen auseinander (vgl. hierzu u.a. Herder-Dorneich und Wasem, 1986, S.300 und Purtschert, 1992, S.8/9) (Vgl. Abb. 6).

Es ist unschwer nachzuvollziehen, daß dieses "Funktionen-Splitting" die Gestaltung der Leistungsbeziehungen im Vergleich zu schlüssigen Beziehungen erheblich erschwert. Solche Betrachtungen machen außerdem einsichtig, daß es äußerst problematisch sein wird, Betrachtungen zur Gestaltung der Kundenbeziehung unbesehen aus der Erwerbswirtschaft auf den "Non-Profit"-Sektor zu übertragen.

Das Auseinanderfallen der Funktionen von Konsument, Nachfrager und Zahler hat für den Anbieter eine erhebliche Komplizierung des Leistungserstellungsprozesses zur Folge:

Zum einen sind die Wünsche und Leistungserwartungen der unterschiedlichen Akteure miteinander in Einklang zu bringen. Eine zu einseitige Ausrichtung an den Vorstellungen des Zahlers kann die Qualität der Leistungen für den Konsumenten u.U. erheblich mindern. Wenn z.B. eine karitative Organisation voll den Wünschen ihrer Spender entsprechen wollte, die häufig darauf hinauslaufen, daß die Spende "direkt" den Bedürftigen zukommen soll, dann wäre die Leistungserbringung insgesamt gefährdet. Demgegenüber kann eine Überbetonung der Wünsche der "Zielgruppe" ohne entsprechende Abstimmung mit den Absichten des Zahlers zur Einstellung der Zahlungen führen.

Zum anderen bedeutet das Funktionen-Splitting eine Vervielfachung der erforderlichen Leistungs-Interaktionen. Obwohl die Leistung für den Konsumenten - hier: die Zielgruppe - als primäre Leistung im Vordergrund steht, und damit die Interaktion mit ihm, werden vielfach andere "unterstützende", sekundäre Leistungen erforderlich. Damit müssen auch sekundäre Austauschbeziehungen eingegangen und gestaltet werden. Aus einer einfachen Interaktion in einer Beziehung zwischen zwei Beteiligten werden multiple Interaktionen in einem Netzwerk von Beziehungen.

Dienstleistungen im nicht-erwerbswirtschaftlichen Bereich erfordern damit die Gestaltung und Lenkung vielfacher Leistungsbeziehungen in einem Geflecht von Beteiligten. Das Management von Dienstleistungen im Non-Profit-Bereich ist deshalb als Netzwerk-Management zu begreifen.

Abb. 5: Leistungs-/ Austauschbeziehungen in erwerbswirtschaftlichen Organisationen

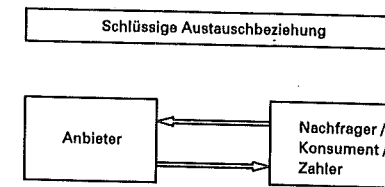
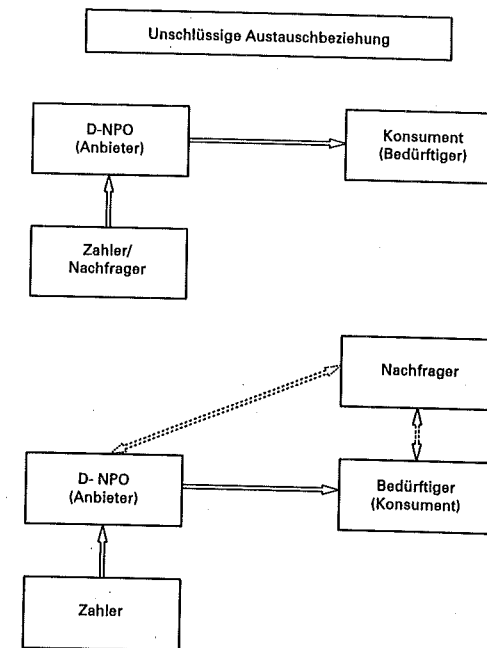


Abb. 6: Leistungs-/ Austauschbeziehungen in dritt-orientierten Non-Profit-Organisationen (D-NPO's)





## 2.8 Soziale Dienstleistungen – vom Leistungsangebot zur „Leistungsgewährung“

Dienstleistungen sind, wie Leistungen generell, auf die Befriedigung von Bedürfnissen oder auf die Lösung von Problemen auf der Seite der Kunden/Klienten ausgerichtet.

Das Besondere an *sozialen* Dienstleistungen ist es, daß ihre Erstellung auf die *Lösung existentieller Probleme der Kunden/Klienten* abzielt. Empfänger solcher Leistungen sind hilflose oder hilfsbedürftige Personen oder Personengruppen, die sich in einer Notsituation befinden, aus der sie ohne Hilfe von außen nicht herausfinden.

*Soziale Dienstleistungen sind damit nicht auf die Befriedigung von Bedürfnissen ausgerichtet*, wie sie im "Normalfall" auftreten, auch nicht auf die Verbesserung der Lohn- und Einkommensverhältnisse. Renten, Arbeitslosengeld, Kindergeld etc. sind Einkommensleistungen im Rahmen der Sozialpolitik, aber keine sozialen Dienstleistungen im eigentlichen Sinne (Gross, 1983, S.91).

*Soziale Dienstleistungen sind ausdrücklich auf die Behebung einer akuten Notlage ausgerichtet*. Sie sind Hilfeleistungen, die unmittelbar an notleidenden Personen(gruppen) erbracht werden und die eine Einwirkung auf diese Personen(gruppen) oder auf ihre Sozialbeziehungen zum Zweck haben. Soziale Dienstleistungen sind damit *personenbezogene Dienstleistungen* im oben definierten Sinne.

Mit dem Hilfe-Charakter sozialer Dienstleistungen ist eng verbunden, *daß solche Leistungen unentgeltlich für den Konsumenten erbracht werden* und deshalb - wie im vorigen Abschnitt geschildert - Konsument und Zahler der Leistung nicht identisch sind: soziale Dienstleistungen werden im Rahmen der Sozialpolitik eines Landes und auf der Grundlage der Sozialgesetzgebung "gewährt", Zahler ist der Staat oder eine soziale Organisation bzw. der Spender.

Die Tatsache, daß der Empfänger solche Leistungen nicht selbst finanziert und die Funktion des "Zahlers" von einer anderen Person/Institution wahrgenommen wird, hat für das Verständnis der Leistung selbst eine wichtige Konsequenz: es ist leicht nachvollziehbar, daß beschränkte Mittelverfügbarkeit, begrenzte Kapazitäten und die mit der Leistungserbringung verbundenen Planungserfordernisse auf der Seite des Zahlers erfordern, daß dieser eine Prüfung der Bedürftigkeit des potentiellen Konsumenten durchführt und damit eine Bedarfsbestimmung oder Bedarfsbestätigung von außen. Nicht der Klient artikuliert eine effektive Nachfrage, sondern eine externe Instanz stellt - auf der Grundlage bestimmter gesetzlicher

Vorgaben - im Einzelfall die Bedürftigkeit des Klienten und den möglichen Umfang der Hilfe fest. Die Hilfe wird damit zu einer "*meritorischen*" Leistung, bei der nicht der Kunde/Klient, sondern letztlich ein außenstehender Dritter (*der "Meritor"*) über Art und Umfang der Leistung entscheidet und damit die Gesamtverantwortung für die Leistungserstellung übernimmt.

*Die Bedarfsermittlung von außen ist somit originärer Bestandteil der Erstellung einer sozialen Dienstleistung* (Gross, 1983, S.99).

Zusammenfassend lassen sich damit die sozialen Dienstleistungen wie folgt eingrenzen. Soziale Dienstleistungen

- \* sind personenbezogene Dienstleistungen
- \* sind auf die Behebung einer akuten Not- oder Bedürftigkeitssituation ausgerichtet
- \* werden unentgeltlich für den Konsumenten gewährt und i. d. R. aus Steuern oder Versicherungsbeiträgen finanziert
- \* werden im Rahmen einer "Sozialgesetzgebung" erbracht
- \* erfordern, daß die Bedarfsermittlung oder -bestätigung von außen als wesentlicher Bestandteil der Leistungserstellung betrachtet werden muß und daß damit die Gesamtverantwortung für die Leistungserstellung nicht mehr beim Abnehmer liegt.

## 2.9 Entwicklungsdienstleistungen

### 2.9.1 Entwicklungsdienstleistungen – ein erster Überblick

Geht man von den bisher dargestellten Betrachtungen aus, so lassen sich *Entwicklungsdienstleistungen*, wie sie in der Entwicklungszusammenarbeit erbracht werden, zunächst wie folgt verstehen:

- a) Entwicklungsdienstleistungen können sehr unterschiedliche Ausprägung haben. Überträgt man die zuvor angestellten Kontinuum-Überlegungen auf die Entwicklungszusammenarbeit, so lassen sich auch hier Dienstleistungen unterscheiden, denen eher ein *Produkt-* und andere, denen eher ein *Prozesscharakter* zukommt (vgl. Abb. 7). Es fällt auf, daß sich die Leistungsschwerpunkte der Entwicklungszusammenarbeit im letzten Jahrzehnt sehr stark vom produktbezogenen hin zum prozessbezogenen Teil des Kontinuums verschoben haben.

b) Entwicklungsdienstleistungen - insbesondere in der Technischen Zusammenarbeit - sind dadurch geprägt, daß hier die "interaktionsintensiven" Leistungen (z. B. Beratungsleistungen, Trainingsleistungen, Leistungen der Wissensvermittlung usw.) eine zentrale Rolle einnehmen. Die in den vorangehenden Abschnitten angestellten Betrachtungen über die Leistungs*interaktion* sind deshalb hier von besonderer Bedeutung.

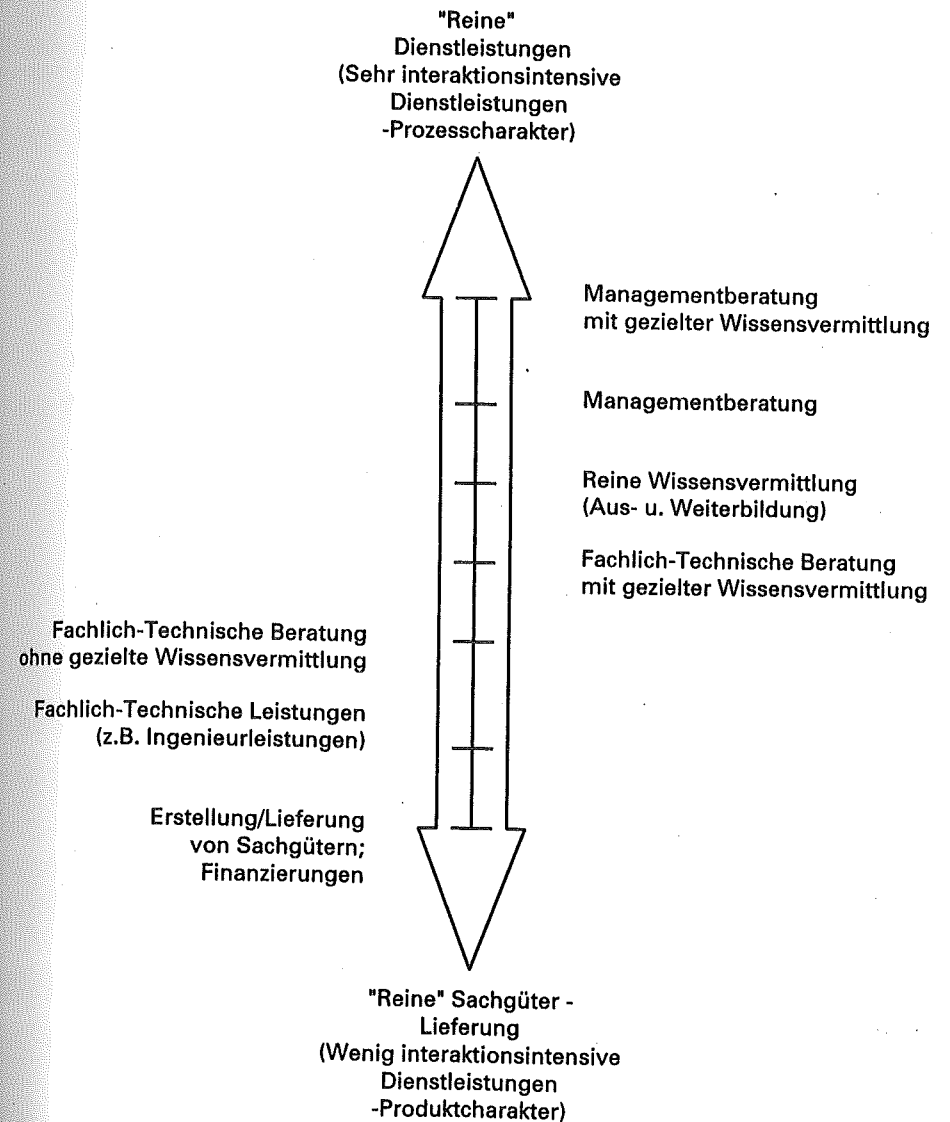
c) Versteht man Entwicklungsdienstleistungen als "Leistungspakete", so läßt sich auch hier konstatieren, daß solche Pakete i. d. R. sehr unterschiedliche Leistungselemente enthalten.

In Abb. 8 sind als Beispiel stark vereinfachte Leistungspakete der Technischen Zusammenarbeit für den Bewässerungssektor skizziert. Die dargestellten Pakete für die '70er und die '90er Jahre spiegeln den in Punkt (a) erwähnten Trend von produktorientierten zu prozessorientierten Leistungen wieder.

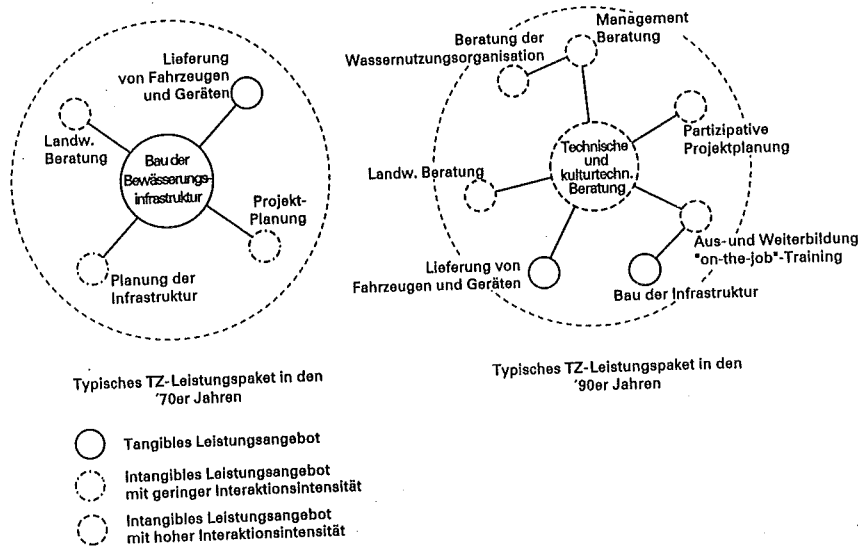
d) Entwicklungsdienstleistungen werden i. d. R. in einem Kontext von Austauschbeziehungen erbracht, der durch ein starkes "Funktionensplitting" in dem in Kapitel 2.7 erwähnten Sinne geprägt ist. Die Leistungserbringung erfolgt hier i. d. R. in einem Geflecht vieler Beteiligten und muß deshalb in einem Netzwerkzusammenhang gesehen werden.

Abb. 7

## Unterschiedliche Ausprägung von Dienstleistungen in der TZ



### TZ im Bewässerungssektor: Zusammensetzung typischer Leistungspakete



#### 2.9.2 Entwicklungsdienstleistungen – Hilfe, Kooperation oder Dienstleistungen?

Auf der Grundlage der voranstehenden Kapitel läßt sich der Begriff der "Entwicklungsdienstleistungen" besser verstehen, wenn man sich vor Augen führt, daß der Dienstleistungsbegriff in den bisherigen Ausführungen sehr unterschiedlich weit gefaßt wurde, was sich verkürzt wie folgt darstellen läßt:

- \* **Dienstleistungen im weiteren Sinne**  
sind generell Leistungen, die während der Erstellung eine (mehr oder weniger intensive) Interaktion zwischen Leistungsanbieter und dem Kunden/Klienten erfordern.
- \* **Dienstleistungen im engeren Sinne**  
sind Leistungen, die die Eigenschaften der zuvor beschriebenen Leistungen besitzen und bei denen die Verantwortung für die Bedarfsermittlung beim Kunden/Klienten liegt.

- \* **Dienstleistungen im engsten Sinne**  
sind Leistungen, die die Eigenschaften der zuvor beschriebenen Leistungen besitzen, aber auf kommerzieller Basis erbracht werden.
- \* **Soziale Dienstleistungen**  
sind nicht-kommerzielle Dienstleistungen, die sich auf akute Notsituationen der Kunden/Klienten beziehen, die von außen aufgrund sozialer Regelungen gewährt werden und bei denen die Bedarfsermittlung von außen Bestandteil der Leistung ist.

Betrachtet man *Entwicklungsdienstleistungen* im Hinblick auf eine solche Differenzierung, dann fällt die Verschiedenartigkeit dieser Leistungen auf:

*Entwicklungsdienstleistungen* können sehr interaktionsintensive Leistungen sein (z. B. Beratungsleistungen), können aber auch weniger interaktionsintensiv sein und statt dessen eine stärkere "Produkt-Orientierung" im o. g. Sinne haben.

*Entwicklungsdienstleistungen* werden zwar in der Mehrzahl der Fälle nicht-kommerzieller Natur sein, dies schließt die Existenz kommerzieller *Entwicklungsdienstleistungen* aber nicht aus (z. B. kommerzielle Kredite etc.).

*Entwicklungsdienstleistungen* können schließlich den Charakter sozialer Dienstleistungen haben - z. B. Leistungen der Not- und Flüchtlingshilfe -, was bedeutet, daß die Bedarfsermittlung zumindest z. T. von außen erfolgt und der Problemlösungsprozess sehr weitgehend von außen gesteuert wird. In diesem Falle ist von *Entwicklungshilfe* im eigentlichen Sinne die Rede.

*Entwicklungsdienstleistungen* können aber auch unentgeltliche Leistungen sein, bei denen die Bedarfsermittlung durch den Kunden/Klienten selbst erfolgt, der zur Lösung seiner Problemsituation bestimmte Dienstleistungen von außen nachfragt. (Die Prüfung von außen beschränkt sich dann auf die generelle Bestimmung der Bedürftigkeit und auf die Prüfung der Bedarfsermittlung auf Konformität mit den Vergabe-Richtlinien).

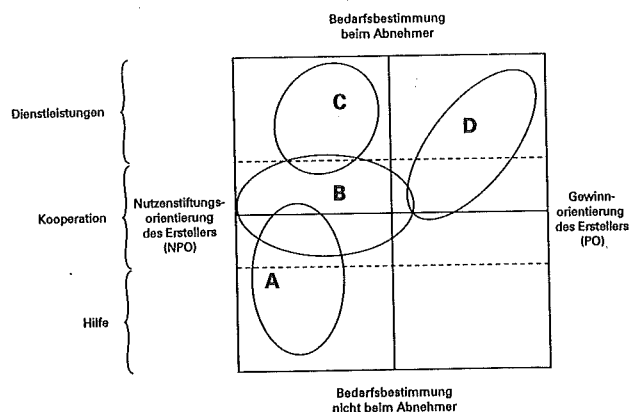
In einem solchen Fall wäre von nicht-kommerziellen entwicklungspolitischen Dienstleistungen die Rede, bei denen die Gesamtverantwortung für die Leistungserstellung auf der Abnehmerseite verbleibt.

Entwicklungs-Dienstleistungen können schließlich auch Leistungen sein, bei denen die Interaktion zwischen dem Kunden/Klienten und der Entwicklungszusammenarbeit als Leistungsanbieter so eng ist und so stark prozessbezogen erfolgt, wie dies bei gemeinsamen Erfahrung-Lern-Prozessen in komplexen Problemsituationen häufig der Fall ist. Die Verantwortung für die Bedarfsermittlung und für die Prozessgestaltung wird hier de facto von beiden Seiten gemeinsam getragen. Damit liegt eine Dienstleistung im Sinne einer Kooperationsleistung vor.

Auf der Grundlage dieser Betrachtungen lassen sich Entwicklungs-Dienstleistungen in Anlehnung an die Angaben der Abb.9 differenzieren.

Abb. 9

### Grob-Differenzierung von Entwicklungsdienstleistungen



- A = (Not)Hilfe
- B = Entwicklungs-Kooperation (i.e.S.)
- C = Entwicklungs-Dienstleistungen (i.e.S.)
- D = Entwicklungs-Dienstleistungen auf kommerzieller Basis

### 2.9.3 Entwicklungsdienstleistungen: Primär- und Unterstützungsleistungen

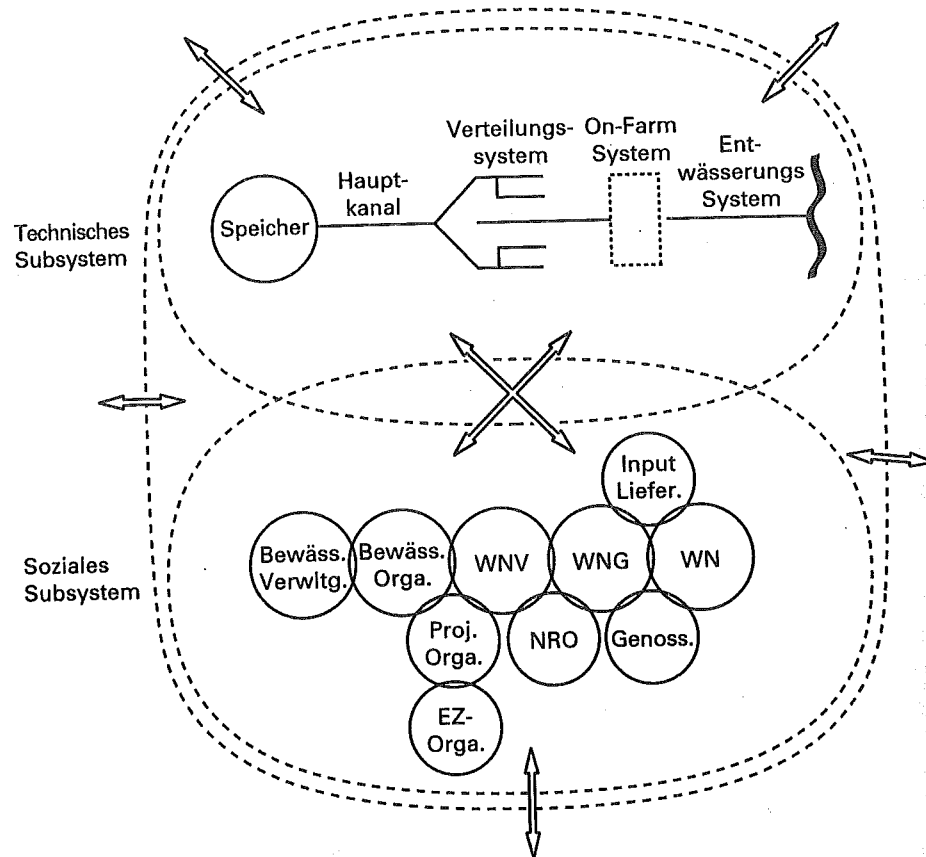
Wie in dem Abschnitt zum Funktionensplitting erwähnt, werden Entwicklungsdienstleistungen i. d. R. durch eine Vielzahl von beteiligten Organisationen oder Gruppen erbracht. Die Unterstützung von Wassernutzern im Rahmen eines Bewässerungsvorhabens z. B. bedeutet, daß eine Reihe sehr unterschiedlicher Organisationen zusammenarbeiten müssen (vgl. die Abb. 10).

Die effiziente Erstellung der primären Dienstleistung gegenüber den Wassernutzern, z. B. eine verbesserte Wasserbereitstellung, erfordert mithin, daß von den beteiligten Organisationen im Kooperationsnetzwerk vielfältige Leistungen erbracht und im Netzwerk übermittelt bzw. ausgetauscht werden müssen. Diese "Unterstützungsdienstleistungen" geraten häufig bei Planern und Projektverantwortlichen aus dem Blick. Die Aufmerksamkeit ist voll auf die Verbesserung der Primärleistungen gerichtet. Über Art und Umfang der genannten Unterstützungsleistungen bestehen oft nur vage Vorstellungen.

Die Vielzahl und Verschiedenartigkeit der Unterstützungsleistungen sind bereits auf der Ebene jener Dienstleister sehr komplex, die unmittelbar die Primärdienstleistungen gegenüber den Kunden/Abnehmern erbringen. Ein Wassernutzerverband zum Beispiel, der als Primärleistungen seinem Mandat entsprechend die Wasserbeschaffung und -verteilung in einem Bewässerungssystem regelt, erstellt außerdem vielfältige Koordinations- und Informationsleistungen nicht nur für die Bauern, sondern auch für andere Organisationen, die den bäuerlichen Klienten gegenüber direkt Dienstleistungen erbringen (z. B. für einen staatlichen Beratungsdienst, für eine regionale Aufsichtsbehörde, für eine Vermarktungs-genossenschaft, für eine Projektorganisation, für andere Nicht-Regierungsorganisationen usw.).

Die Komplexität der Leistungszusammenhänge wird in der Realität aber noch dadurch erhöht, daß verschiedene Ebenen - von den Primärleistungserstellern über deren regional übergeordnete Instanzen bis zur nationalen Ebene - untereinander Unterstützungsleistungen erbringen müssen, damit die Erstellung der Primärdienstleistungen tatsächlich effizient und nachhaltig funktionieren kann.

## Das Bewässerungssystem als "sozio-technisches" System



### 3. Zusammenfassung und Ausblick

Die wesentlichen "Produkte" der Entwicklungszusammenarbeit, und hier insbesondere der Technischen Zusammenarbeit, sind *Dienstleistungen*. Daß Dienstleistungen generell und Entwicklungsdienstleistungen im besonderen nicht einfach zu definieren sind, und daß sie sehr unterschiedliche Facetten haben, ist in den voranstehenden Ausführungen dargestellt worden.

Angesichts solcher Betrachtungen muß es verwundern, daß sich die Entwicklungszusammenarbeit bisher mit den Merkmalen und Besonderheiten von Dienstleistungen kaum auseinandergesetzt hat.

Wenn man davon ausgeht, daß eine vertiefte Kenntnis der Charakteristika von Entwicklungsdienstleistungen sehr wesentlich zu einer Verbesserung ihrer "Erstellung" beitragen kann, dann erscheint eine intensive Diskussion der zuvor dargestellten Zusammenhänge für die Entwicklungszusammenarbeit und insbesondere für die Technische Zusammenarbeit unerlässlich.

Der vorliegende Beitrag will hierzu ausdrücklich Anstöße geben.

## Literatur

- Gross, P. (1983) Die Verheißungen der Dienstleistungsgesellschaft - soziale Befreiung oder Sozialherrschaft, Opladen.
- Herder-Dorneich, Ph. und J. Wasem (1986) Krankenhausökonomik zwischen Humanität und Wirtschaftlichkeit, Baden-Baden
- Herder-Dorneich, Ph. (1988). Systemdynamik, Baden-Baden.
- Huppert, W. (1993) Partizipation und Dienstleistungsorientierung, Diskussionspapier des Projektes "interact" in diesem Band
- Klaus, P. G. (1984) Auf dem Weg zu einer Betriebswirtschaftslehre der Dienstleistungen: Der Interaktionsansatz, Die Betriebswirtschaft 44,3.
- Klaus, P. G. (1994) Management der Qualität von Dienstleistungen, Diskussionspapier des Projektes 'interact', in diesem Band
- Lehmann, P. G. (1994) Dienstleistungsmanagement zwischen industriell-orientierter Produktion und zwischenmenschlicher Interaktion - Reflexe aus der Versicherung, St. Gallen.
- Norman, R. (1986) Service Management, Baden-Baden.
- Maleri, R. (1973) Grundsätze der Dienstleistungsproduktion, Berlin, Heidelberg, New York.
- Shostack, G. L. (1977) Breaking Free from Product Marketing, in: Lovelock, Ch. H. (Hrsg.), Services Marketing, Englewood Cliffs, New Jersey 1984, p. 37 ff.
- Voss, C., C. Armistead und B. Johnston (1985) Operations Management in Service Industries and the Public Sector, New York.

## Leistungen und Leistungsbeziehungen - Grundsätzliche Betrachtungen

Walter Huppert  
Beitrag zu 'interact', Juni 1993  
(gekürzt)

### 1. Einführung

In den voranstehenden Beiträgen ist mehrfach erwähnt worden, daß ein zentrales Merkmal von Dienstleistungen darin besteht, daß der Leistungsabnehmer an der Leistungserstellung beteiligt ist. Dies bedeutet, daß Dienstleistungen "per definitionem" eine Interaktion und damit eine Austauschbeziehung zwischen Leistungsanbieter und Leistungsabnehmer voraussetzen.

Für die Entwicklungszusammenarbeit gibt es einen besonderen Grund, sich mit Austauschbeziehungen zu befassen: er liegt in dem Umstand, daß die an den Vorhaben der EZ beteiligten Organisationen, in der Mehrzahl sogenannte "Non-Profit-Organisationen" (NPO's) sind. Das primäre Ziel solcher NPO's besteht nicht in der Erzielung von Gewinn, sondern in der Realisierung bestimmter Sachziele (in der Entwicklungszusammenarbeit insbesondere in der Nutzenstiftung für bestimmte "Zielgruppen"). Nun kann bei erwerbswirtschaftlichen Betrieben i. d. R. von einfachen und im wesentlichen einheitlichen Austauschbeziehungen und Austauschsystemen ausgegangen werden: die Austauschbeziehung selbst besteht in einer Tauschbeziehung Nutzen (d. h. Güter, Dienstleistungen) gegen Geld. Das übergeordnete Austausch- oder Entscheidungssystem, innerhalb dessen diese Beziehung stattfindet, ist der Markt, und der wesentliche Steuerungsmechanismus zur Gestaltung dieser Beziehung sind die Preise.

*Im NPO-Bereich sind jedoch die Austauschsysteme vielfältiger und die Austauschbeziehungen komplexer, als im unternehmerischen Bereich, wo die beschriebenen Marktbeziehungen eindeutig dominieren (vgl. Purtschert, 1991/92).*

Angesichts der Dominanz von NPO's im Bereich der Entwicklungszusammenarbeit muß es verwundern, daß hier der Heterogenität und Komplexität der Austauschbeziehungen bisher keine tiefgehende Aufmerksamkeit gewidmet worden ist.

Im folgenden soll deshalb näher auf wichtige Merkmale solcher Austauschbeziehungen eingegangen werden. Zwei Betrachtungsbereiche stehen dabei im Vordergrund: zum einen die *Austauschsysteme*, innerhalb derer diese Beziehungen stattfinden und zum anderen die unterschiedlichen *Arten von Austauschbeziehungen*, die eine Rolle spielen können.

## 2. Austauschsysteme aus der Nähe betrachtet

Austauschprozesse können in unterschiedlichen "*Austauschsystemen*" stattfinden, d. h. in unterschiedlichen Systemen der Entscheidungsfindung und der Steuerung. Für Austauschbeziehungen im Bereich erwerbswirtschaftlicher Organisationen ist das relevante Austauschsystem *der Markt*. Wie erwähnt, sind Austauschbeziehungen im NPO-Bereich sehr viel komplexer: es gibt hier nicht nur eines, sondern mehrere relevante Austauschsysteme, die je nach Situation maßgebend sein können. Verschiedene, im NPO-Bereich wichtige Austauschsysteme und Steuerungsmechanismen sind in Tab. 1 dargestellt.

Nun erfordern unterschiedliche Austauschsysteme auch unterschiedliche Steuerungsmechanismen für die Austauschbeziehung. Für die Praxis bedeutet dies, daß grundsätzliche Probleme von Austauschprozessen in der Unvereinbarkeit des praktizierten Steuerungsmechanismus mit dem vorherrschenden Austauschsystem bestehen können. Ein Beispiel aus dem Alltag der TZ-Arbeit kann dies illustrieren:

In der landwirtschaftlichen Bewässerung wird vielfach die Erhebung von Wasserpreisen als Steuerungsmechanismus für eine effiziente Verwendung des knappen Produktionsfaktors "Wasser" gefordert. Dabei wird häufig übersehen, daß das maßgebende Austauschsystem für die Leistung "Wasserbereitstellung" in Entwicklungsländern i. d. R. *nicht* das Marktsystem ist. Der Bauer kann die gewünschte Wassermenge häufig nicht selbst bestimmen und damit auch nicht die Tauschbeziehung entsprechend dem Preis aktiv gestalten. Der Steuerungsmechanismus über den Preis versagt. Die Tatsache, daß die Wassergebührenerhebung meist im Rahmen anderer Austauschsysteme erfolgt - bei denen je nach Einzelfall nicht-markt-bezogene Tauschsysteme, politische Systeme oder karitative Systeme überwiegen können -, wird häufig übersehen, wenn es um die Wassergebührenerhebung geht.

Tab. 1: **Austauschsysteme und Steuerungsmechanismen in Non-Profit-Organisationen**  
(nach Purtschert 1991/92, Mod. 1, Pos. 1.1.12, S.14)

AUSTAUSCHSYSTEME	STEUERUNGSMECHANISMEN
Marktsysteme/Individualgüter	Marktpreise/Monopolpreise
Marktsysteme/Dienstleistungen	Marktpreise/Monopolpreise
Nicht-Marktsysteme	Verhandeln, abmachen
Politische Systeme	Plan/Wahl/politische Prozesse
Karitative Systeme	Spenden/Zuteilen
Mitgliedschaft/Partizipation	Beitritt/Widerspruch/Abwanderung

## 3. Formen von Austauschbeziehungen

Was die *Art der Tauschbeziehung* anbetrifft, so lassen sich vier wesentliche Kategorien von Beziehungen unterscheiden, die sich überschneiden und ergänzen (vgl. hierzu Dülfer, 1984):

- \* die *Leistungsbeziehungen* selbst, d. h. die Beziehungen beim Austausch von Leistungen und/oder von Ressourcen
- \* die *Informationsbeziehungen*, die sich auf inhaltliche Mitteilungen beziehen. Von Interesse sind hier solche Informationsbeziehungen, die für die Steuerung der Austauschbeziehung relevant sind. Diese bewirken entsprechende Verhaltensabstimmungen und damit reibungslose Beziehungen zwischen den Austauschparteiern  
- solange diese gewillt sind, sich den wechselseitigen Erfordernissen anzupassen.
- \* die *organisations-rechtlichen* Beziehungen, die solche Verhaltensabstimmungen und insbesondere einen ausreichenden Interessensausgleich zwischen den Beteiligten dann gewährleisten sollen, wenn zwischen den Beteiligten Konflikte entstehen.
- \* die *interpersonalen* Beziehungen, d. h. die zwischenmenschlichen Beziehungen zwischen den Austauschpartnern, die das Verhalten im Rahmen von Leistungsbeziehungen ebenfalls entscheidend beeinflussen.

Generell gilt es, im Auge zu behalten, daß Austauschbeziehungen nicht etwas Statisches sind, das einem vorgegebenen Muster folgt, sondern daß sie sich im Rahmen dynamischer



Prozesse vollziehen. Wesentlich in diesem Zusammenhang ist die Tatsache, daß der Austausch von Leistungen und Ressourcen zwischen Kooperationspartnern dazu führen kann, daß eine Seite mehr Kontrolle über kritische Ressourcen, kritische Informationen oder kritische soziale Beziehungen gewinnen kann. Dies bedeutet, daß *Macht* im Sinne einer strategischen Kontrolle über kritische Beziehungselemente und die *Verteilung von Macht* wichtige Problembereiche im Rahmen von Austauschbeziehungen sein können.

Es würde den Rahmen der hier beabsichtigten Einführung sprengen, wenn auf all diese unterschiedlichen Formen und Aspekte von Austauschbeziehungen näher eingegangen würde. Im folgenden sollen deshalb nur die *Leistungsbeziehungen* näher betrachtet werden.

#### 4. Zur Komplexität von Leistungsbeziehungen

Was die Leistungsbeziehungen zwischen Austauschpartnern anbetrifft, so dominiert im erwerbswirtschaftlichen Bereich bei weitem die *schlüssige* Tauschbeziehung, wie sie in Abb. 5 des voranstehenden Beitrags dargestellt ist.

*Bei solchen Beziehungen sind Leistungsadressat, Zahler und Nachfrager identisch.* Der Leistungsersteller kann sich voll auf die Austauschbeziehung mit dem "Partner" konzentrieren.

*Im Bereich von Non-Profit-Organisationen (NPO) ist dies grundsätzlich anders.* Hier sind die Austauschbeziehungen komplexer, als bei erwerbswirtschaftlich ausgerichteten Unternehmen, und man hat es hier nur in Ausnahmefällen mit solchen schlüssigen Austauschbeziehungen zu tun. Viele der in Tab. 1 genannten Austauschsysteme spielen im Rahmen sogenannter "*nicht-schlüssiger*" Tauschbeziehungen eine Rolle, wie sie bereits im Zusammenhang mit der Begriffsbestimmung von Dienstleistungen erläutert und in Abb. 6 des voranstehenden Beitrags dargestellt worden sind. Hierbei sind Leistungsadressat und Zahler/Nachfrager - in vielen Fällen auch Zahler und Nachfrager - *nicht* identisch. Im voranstehenden Beitrag ist diesbezüglich vom "Funktionen-Splitting" gesprochen worden: die Funktionen von Konsument, Nachfrager und Zahler der Leistung fallen auseinander (vgl. Abb. 6 des voranstehenden Beitrags).

Es ist unschwer nachzuvollziehen, daß dieses "Funktionen-Splitting" die Gestaltung der Leistungsbeziehungen im Vergleich zu schlüssigen Beziehungen erheblich erschwert. Solche Betrachtungen machen außerdem einsichtig, daß es äußerst problematisch sein kann,

Betrachtungen zur Gestaltung der Kundenbeziehung, z. B. Marketing-Überlegungen, unbe-  
sehen aus der Erwerbswirtschaft auf den Non-Profit-Sektor zu übertragen.

Um die wesentlichen Unterschiede in den Leistungsbeziehungen jener NPO herauszustellen, die in der Entwicklungszusammenarbeit eine wichtige Rolle spielen erscheint es sinnvoll, die Vielfalt der Typen von NPO's in Anlehnung an die Fachliteratur zusammenzufassen zu *drei Grundkategorien von NPO* (vgl. Schwarz, 1985, S.90 und Burla, 1989, S. 76ff)..

Die Leistungsbeziehungen dieser Grundtypen von NPO stellen sich wie folgt dar:

##### 1. Öffentlich orientierte NPO ("Staatswirtschaftlich/gemeinwirtschaftliche NPO")

(in der Bewässerung, z. B. als staatliche Bewässerungsbehörden, regionale Entwicklungsbehörden, nationale/regionale -Beratungsdienste, hydrologische und meteorologische Dienste etc.)

Bei der öffentlich orientierten NPO ist die Allgemeinheit als Zahler zwar letztlich auch der Konsument der Leistung. Sie steht aber nicht mehr im Vordergrund der Leistungs-Interaktionsbeziehung: *Solche NPO richten ihre Tätigkeit vielmehr auf bestimmte Zielgruppen aus und versuchen bei diesen, Verhaltensveränderungen zu bewirken, die im Interesse der Öffentlichkeit liegen.*

Dies ist zum Beispiel bei der Polizei der Fall, wenn sie ihre Leistung "Ruhe und Ordnung" für die Allgemeinheit dadurch erbringt, daß sie sich mit Individuen befaßt, die diese Ruhe und Ordnung stören. Es gilt aber auch für die Entwicklungszusammenarbeit, z. B. wenn eine Landwirtschaftsbehörde das öffentliche Interesse an verbesserter landwirtschaftlicher Versorgung oder gesteigerter Devisenverfügbarkeit im Rahmen von Bewässerungsprojekten durch die Förderung spezifischer "Zielgruppen" von Bewässerungsbauern zu erreichen versucht.

Wichtig ist hier, *daß die Öffentlichkeit*, die selbst nicht mehr in die eigentliche Leistungsbeziehung einbezogen ist, *doch noch als "Konsument" der Leistung angesehen werden kann.* Insofern kann hier von einer "*bedingt-schlüssigen*" Tauschbeziehung gesprochen werden (vgl. Abb. 1).

## 2. Dritt-orientierte NPO (u. a. auch Karitativwirtschaft)

(in der Bewässerung z. B.: „Bewässerungs-agencies“ als halbstaatliche Betriebe/Regiebetriebe; karitative Nicht-Regierungs-Organisationen; „Geber“-Organisationen im Bereich der finanziellen und technischen Zusammenarbeit).

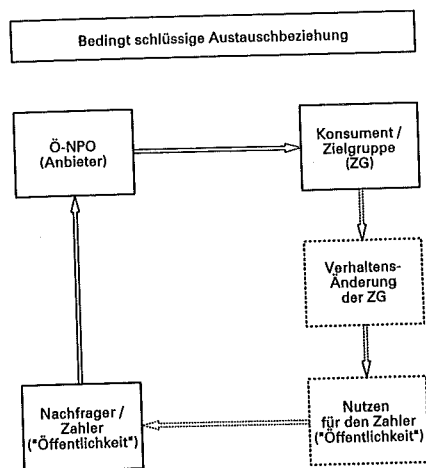
Bei solchen NPO sind klar *unschlüssige* Tauschbeziehungen gegeben: Zahler und primäre Leistungsadressaten sind nicht identisch und der Zahler ist in keiner Weise Konsument der Leistung.<sup>11</sup>

## 3. Mitgliedschaftliche NPO ("Kooperationswirtschaft")

(in der Bewässerung, z. B. als Wassernutzerverbände, Wassernutzergenossenschaften landwirtschaftliche Genossenschaften der Bewässerungsbauern, Selbsthilfegruppen etc.)

Bei solchen NPO können unterschiedliche Austauschbeziehungen maßgebend sein: *Schlüssige* Tauschbeziehungen, z. B. ergeben sich im Bereich der Dienstleistungen i. e. S., z. B. wenn ein Wasserverband an seine Mitglieder Produktionsmittel verkauft.

Abb. 1: Leistungs- / Austauschbeziehungen in öffentlich orientierten Non- Profit- Organisationen (Ö-NPO's)



<sup>11</sup> Bei dieser Aussage wird nicht berücksichtigt, daß die Diskussion über die Existenz völlig "uneigennütziger" Leistungserbringung in der Karitativwirtschaft recht widersprüchlich ist. Es wird zum Teil argumentiert, daß selbst "ein gutes Gewissen" als die Gegenleistung einer letztlich doch schlüssigen Austauschbeziehung anzusehen ist.

*Bedingt-schlüssige Tauschbeziehungen* überwiegen dort, wo das Mitglied zwar der Leistungsadressat ist, in der Leistungsinteraktion, aber nicht in engem Kontakt mit dem Leistungsersteller steht, wie dies z. B. bei Vertretungsleistungen eines Wasserverbandes gegenüber der Bewässerungsbehörde sein kann.

Auch *unschlüssige Tauschbeziehungen* sind hier denkbar: z. B. wenn die Mitglieder eines Wasserverbandes Aufwendungen auf sich nehmen, um Umweltschutzmaßnahmen zu realisieren, von denen in erster Linie andere profitieren (z. B. bei Maßnahmen zur Verbesserung der Wasserqualität des Entwässerungswassers im Hinblick auf die Unterlieger).

Vergleicht man zusammenfassend die Austauschbeziehungen in den genannten Grundtypen von NPO, so ergeben sich die in Tab. 2 dargestellten Unterschiede.

## 5. Schlußfolgerungen

Die voranstehenden Betrachtungen berühren einen zentralen Gegenstand der Entwicklungszusammenarbeit, insbesondere aber der TZ: die *Leistungen*, die im Rahmen einer solchen Zusammenarbeit erbracht werden müssen. Obwohl diese Leistungen - und hier insbesondere die Dienstleistungen - den Kern dessen ausmachen, worauf sich die Arbeit der TZ-Organisationen konzentriert, fehlt es bisher an detaillierten konzeptionellen Betrachtungen zu diesem Thema und ebenso an praxisrelevanten Instrumenten zu Erfassung und Analyse dieser Leistungen.

Es läßt sich die These vertreten, daß dieses Defizit sehr wesentlich der *Innenzentrierung* der Arbeit der Technischen Zusammenarbeit zuzuschreiben ist: nicht die *Leistungserstellung zwischen Organisationen* steht im Vordergrund der Betrachtung, sondern die *Aufgabenerfüllung in Organisationen*.

Daß dabei wichtige und komplexe Gestaltungsbereiche von Austauschbeziehungen, insbesondere aber von Leistungen und von Leistungsbeziehungen, völlig unberücksichtigt bleiben, dürfte nicht unwesentlich zu vielen Problemen in der Entwicklungszusammenarbeit beitragen. Und dies nicht nur in der Projektarbeit vor Ort.

Die Vertiefung und Übernahme leistungsbezogener Konzepte in die praktische Arbeit von EZ und TZ scheint damit dringend geboten.

Tab. 2: Merkmale des Austauschprozesses in unterschiedlichen Typen von Organisationen

Organisations-typ Merkmale des Austauschprozesses	Profit-orientierte Organisation (PO)	Non-Profit-Organisationen		
		Öffentlich-orientierte NPO	Dritt-orientierte NPO	Mitgliedschaftlich orientierte NPO
Dominantes Austauschsystem	- Markt	- politisches System (Plan, Wahl, etc.)	- karitatives System	* Nicht-Marktsysteme * partizipatives System * politisches System
Dominanter Steuerungsmechanismus	- Preis	- Plan/Wahl/ politische Prozesse	- Spenden/Mittel-zuteilung	- Beitritt/Widerspruch/ Abwanderung
Dimensionen der Leistungsbeziehung * Zielgruppe * dominante Leistungsart	- Kunde/Klient - Individualgüter	- Allgemeinheit - öffentliche Güter	- dritte, spezifische "Zielgruppe" - meritofische Güter, kollektive Güter	Mitglieder - kollektive Güter - Individualgüter
Art der Leistungsbeziehung * Einheit * Zahler-Konsument * Art der Tauschbeziehung	- ja - schlüssig	- bedingt - bedingt schlüssig	- nein - nicht schlüssig	- bedingt - bedingt schlüssig - schlüssig

## Literatur

- Blümle, E.B (1991/92). Dienstleistungs-Marketing. In: PGL 1991/92. Modul 3, Pos. 3.4.2
- Burla, S. (1989) Rationales Management in Nonprofit-Organisationen. Bern und Stuttgart.
- Dülfer, E. (1994) Betriebswirtschaftslehre der Kooperative. Göttingen
- Herder-Dorneich, Ph. (1988) Systemdynamik, Baden-Baden .
- Herder-Dorneich, Ph. und J. Wasem (1986) Krankenhausökonomik zwischen Humanität und Wirtschaftlichkeit, Baden-Baden.
- Huppert, W. (1990) „Projekt“- Spezialität der GTZ mit sieben Buchstaben. GTZ-info 6/90, S. 21 ff.
- PGL (1991/92) Kursunterlagen zum Post-Graduate-Lehrgang „Verbands- und Non-Profit-Management“, Forschungsinstitut für Verbands- und Genossenschaftsmanagement, Universität Fribourg/Schweiz
- Purtschert, R (1991/92) Das FST-Marketing-Modell. In: PGL 1991/92, Modul 3, Pos. 3.4.2
- Schwarz, P. (1992) Management von Non-Profit-Organisationen, Bern.
- Schwarz, P. (1985) Nonprofit-Organisationen. In: Die Unternehmung, 39, 1985, Nr. 2, S.90