

2 Dienstleistungen und Dienstleistungsmarketing

Die Generierung theoretischer Marketingerkenntnisse basierte lange Zeit vornehmlich auf der Analyse der Vermarktung von Sachgütern (und hier insbesondere Konsumgütern; vgl. Fisk u.a. 1993, S. 66 f., Wright 1995, S. 36). Entsprechend wurden die wichtigsten Marketingkonzepte und -modelle im Hinblick auf Sachgüter entwickelt – zum Beispiel das Modell des Marketingmix. Wie im Laufe dieses Kapitels deutlich wird, ist bei der Anwendung dieser Modelle auf Dienstleistungen mit Bedacht vorzugehen, da die Eigenschaften von Dienstleistungen zum Teil zu Modifikationen der Modelle zwingen. Während viele allgemeine Werke zum Marketing implizit die Perspektive der Sachgüter einnehmen, ohne auf deren besondere Eigenschaften und die damit einhergehenden Grundannahmen einzugehen, ist es daher sinnvoll, den Gegenstand der Betrachtung hier zunächst genauer einzugrenzen und zu beschreiben. So wird im folgenden Abschnitt eine geeignete Definition des Begriffs „Dienstleistung“ erarbeitet, um in der Folge die marketingrelevanten Eigenschaften von Dienstleistungen ableiten zu können. Diese Ausführungen stellen die Basis für die Entwicklung dienstleistungsadäquater Entscheidungsmodelle dar.

2.1 Definition von Dienstleistungen und Dienstleistungsmarketing

Hinsichtlich des Begriffs „Dienstleistung“ existiert eine erstaunliche Diskrepanz zwischen dem allgemeinen Sprachverständnis und den Bemühungen um eine aus Marketingsicht wissenschaftlich haltbare Definition: Während im allgemeinen Verständnis kaum Probleme der Anwendung des Begriffs bestehen, „ist bisher keine allgemein anerkannte und auf breiter Ebene verwendbare [...] Dienstleistungsdefinition gefunden worden“ (Engelhardt u.a. 1993, S. 397; s.a. Bruhn 1991, S. 22). Zur Umgehung dieses Problems schlugen Engelhardt u.a. (1993) die Anwendung einer allgemeinen Leistungstypologie vor. Typologien vermeiden Abgrenzungsprobleme, indem relevante Merkmale als Kontinuum zwischen ihren Extremausprägungen dargestellt werden. Somit sind Typologien in der Lage, Unschärfbereiche „zwischen den »Reinformen« bestimmter Absatzobjekte abzubilden, ohne gleichzeitig zu dessen Lösung im Sinne einer eindeutigen Zuordnungsvorschrift beitragen zu müssen“ (Meffert 1994c, S. 522). Die Anwendung der von Engelhardt u.a. (1993) vorgeschlagenen Typologie würde jedoch zur – von den Autoren geforderten – Aufgabe des Begriffspaares „Dienstleistung/Sachleistung“ und dessen Ersatz durch Bezeichnungen von „Typ I“ bis „Typ IV“ führen (s. Abbildung 2.1). Diese Benennung verschiedener Güterarten kann aufgrund mangelnder Kommunikationsfähigkeit jedoch nicht überzeugen (s. die unten angeführten Anforderungen an formale Sprachsysteme). Darüber hinaus kann eine Typologie eine Definition aus Sicht des Forschers nicht ersetzen. Dies zeigt sich besonders deutlich bei der Durchführung einer empirischen Untersuchung, da zur Bestimmung des Untersuchungsgegenstands und zur Auswahl der einzelnen zu untersuchenden Objekte eine möglichst eindeutige Zuordnung notwendig ist. So kommt Meffert (1994c, S. 525) zu dem Schluß, daß der Verzicht auf das Begriffspaar „Dienstleistung/Sachleistung“ zu weitreichend sei.¹

¹ Siehe auch die Diskussion bei Engelhardt u.a. 1995, Meffert 1995.

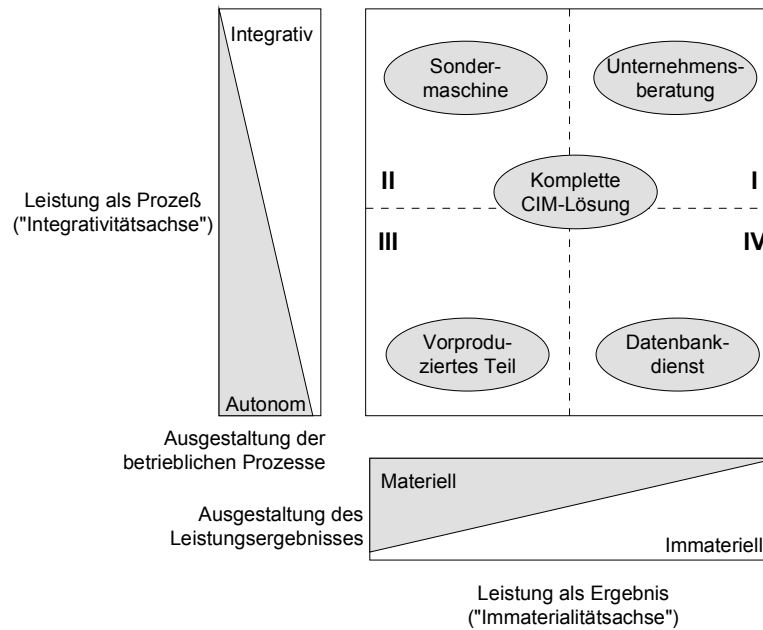


Abbildung 2.1: Leistungstypologie nach Engelhardt u.a.

Um einen geeigneten Definitionsansatz entwickeln zu können, wird auf die Gütekriterien nach Hunt (1991, S. 36), der sieben Kriterien geeigneter Definitionen nennt, zurückgegriffen. Diese können zu vier allgemeinen Anforderungen verdichtet werden:

- *Inclusivity und differentiability:*
Eindeutige Beschreibung des zu definierenden Phänomens;
- *Exclusivity:*
Eindeutige Abgrenzung zu anderen Phänomenen;
- *Clarity, consistency und parsimony:*
Ermöglichung der Ableitung allgemeingültiger Aussagen;
- *Communicability:*
Nähe zum allgemeinen Sprachverständnis.

Betreffend das letztgenannte Kriterium der Kommunizierbarkeit, die bei einer hinreichenden *Nähe* zum allgemeinen Sprachverständnis gegeben ist, ist anzumerken, daß es nicht das Ziel formaler Sprachsysteme sein kann, uneingeschränkte Übereinstimmung mit dem allgemeinen Sprachgebrauch anzustreben. Vielmehr müssen die für die wissenschaftliche Theorieentwicklung genutzten Begriffe deutlicher abgegrenzt werden als in der Alltagssprache (s. die Ergebnisse von Murray/Schlacter 1995, S. 522); dies führt zwangsläufig zu gewissen Abweichungen vom allgemeinen Sprachgebrauch. Insofern ist bei der Überprüfung von Definitionsansätzen bezüglich dieses Kriteriums nicht die absolute Übereinstimmung, sondern eine hinreichende Nähe zum allgemeinen Sprachverständnis zur Gewährleistung der Kommunizierbarkeit der Definition zu fordern. Mit anderen Worten: Eine im formalen Sinne geeignete Definition wird mit hoher Wahrscheinlichkeit dazu führen, daß bestimmte Güterarten, die nach allgemeinem Sprachverständnis als Dienstleistungen einzuordnen sind, als Sachgüter klassifiziert werden und vice versa.

Neben der Einführung eines Maßstabs zur Bestimmung der Eignung einer Definition ist eine eindeutige Beschreibung des zu definierenden Phänomens notwendig. Für den Begriff „Dienstleistung“ ist dieser Schritt unumgänglich, da Dienstleistungen als Objekt und als Funktion betrachtet werden können (s. Tabelle 2.1). Ziel der folgenden Betrachtung ist die Klassifizierung von Vermarktungsobjekten in Sachgüter und Dienstleistungen auf Objektebene.

Dienstleistungen als Objekt	Dienstleistungen als Funktion
<p>Ziel ist hierbei eine Abgrenzung verschiedener Vermarktungsobjekte. Von besonderem Interesse für die vorliegende Arbeit ist die Abgrenzung des Vermarktungsobjekts Dienstleistung vom Vermarktungsobjekt Sachgut. Hierbei wird nicht die Abgrenzung auf Unternehmensebene angestrebt, da Untersuchungsgegenstand nicht nur reine Dienstleistungsunternehmen sind. Vielmehr erfolgt eine Betrachtung auf Produktebene.</p> <p>Die hier zu beantwortende Frage lautet:</p> <p><i>„Handelt es sich bei Produkt X um eine Dienstleistung oder um ein Sachgut?“</i></p>	<p>Neben der Objektebene kann eine Unterscheidung auf der Ebene einzelner zur Leistungserstellung durchzuführender Prozesse vorgenommen werden. Hierbei ist zwischen integrativen Dienstleistungsprozessen und autonomen Produktionsprozessen zu unterscheiden.</p> <p>Die hier zu beantwortende Frage lautet:</p> <p><i>„Handelt es sich bei Prozeß Y um einen Dienstleistungs- oder um einen autonomen Produktionsprozeß?“</i></p>

Tabelle 2.1: Dienstleistungen als Objekt und als Funktion

Im folgenden werden zunächst die bislang vorgelegten Definitionsansätze im Hinblick auf die oben genannten Anforderungen nach Hunt kritisch betrachtet. Neben ungeeigneten Ansätzen, die die Anforderungen an geeignete Definitionen offensichtlich nicht erfüllen können², existieren Definitionsansätze, die mit Hilfe der Herausarbeitung konstitutiver Merkmale von Dienstleistungen eine Abgrenzung vornehmen. Letztere setzen an den Dimensionen der Leistung an und sollen einer näheren Betrachtung unterzogen werden:

- *Potentialdimension* (Bereitstellungsleistung):
Vor der Erbringung einer Leistung ist die Fähigkeit zur ihrer Erstellung zu schaffen. Zu diesem Zweck sind interne Produktionsfaktoren vorzuhalten.
- *Prozeßdimension* (finale Leistungserstellung):
Die Aktivierung der internen Produktionsfaktoren (zeitweise in Verbindung mit externen Produktionsfaktoren) ermöglicht die Durchführung eines Produktionsprozesses.
- *Ergebnisdimension*:
Der Prozeß der Leistungserstellung erbringt ein nutzenstiftendes Leistungsergebnis.

Dementsprechend können die vorliegenden Ansätze in potential-, prozeß- und ergebnisorientierte Definitionsansätze systematisiert werden (vgl. Abbildung 2.2).

² Hierzu zählen sowohl enumerative Definitionsansätze als auch Negativdefinitionen (zur Kritik an diesen Ansätzen s. Hentschel 1992, S. 19 und Corsten 1990, S. 17 f.).

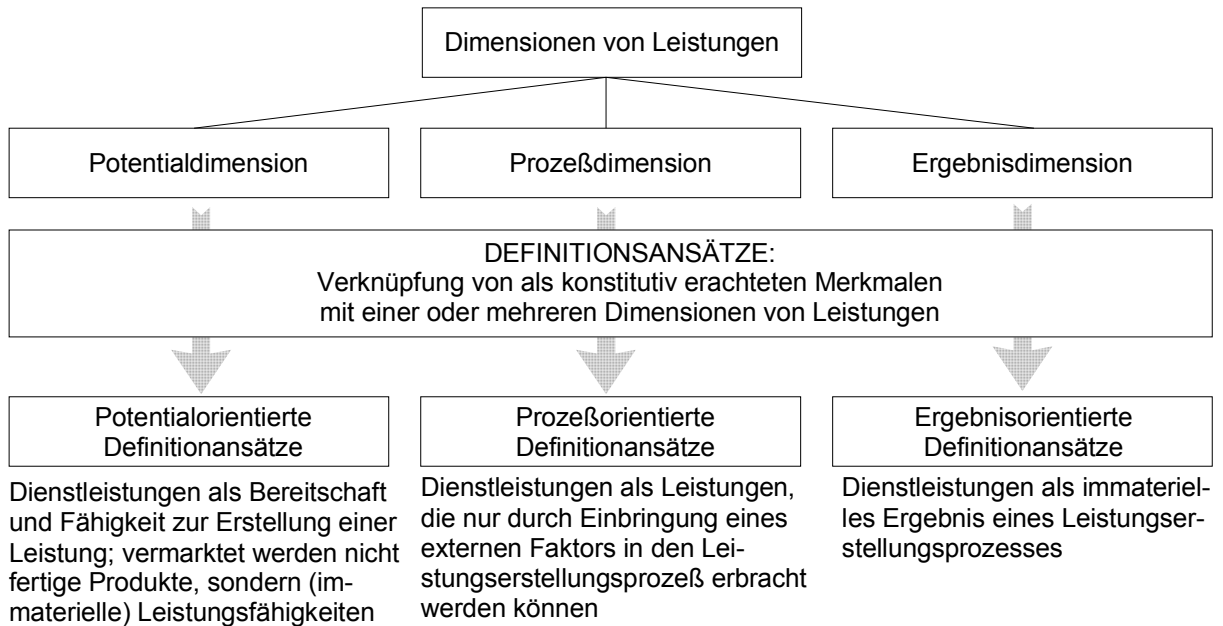


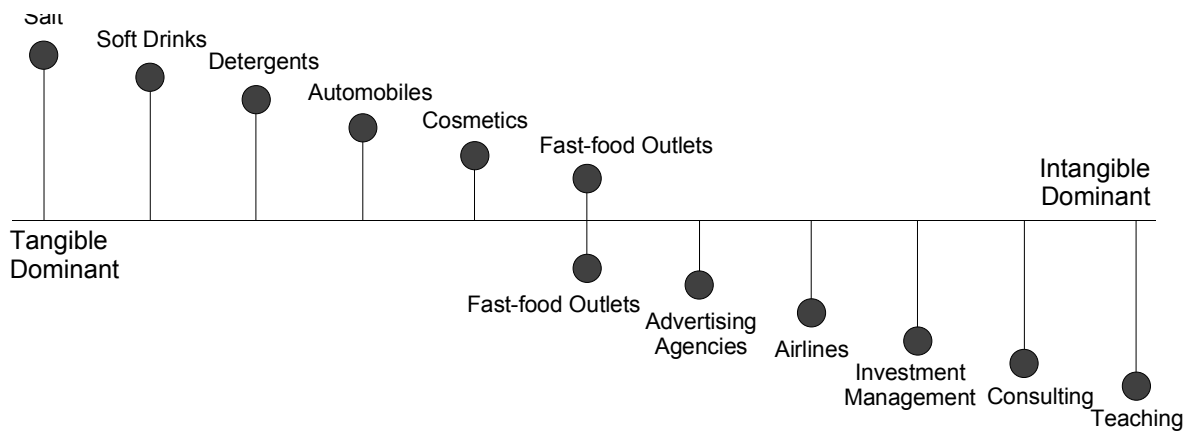
Abbildung 2.2: Definitionsansätze im Überblick

Potentialorientierte Ansätze der Dienstleistungsdefinition

Diese Ansätze gehen davon aus, daß sich Dienstleistungen dem potentiellen Kunden als immaterielles Leistungsversprechen darstellen, während sich Sachleistungen dem Kunden als materielles Produkt präsentieren (vgl. Hilke 1989, S. 11 f., Corsten 1989, S. 24). Mithin vermarkten Dienstleister lediglich ein immaterielles Leistungsversprechen. Problematisch an diesem Definitionsansatz ist die unklare Abgrenzung der Leistungsdimensionen: Während bei der Beschreibung der Dienstleistung sinnvollerweise davon ausgegangen wird, daß eine Leistungserstellung noch nicht stattgefunden hat, wird bei Sachgütern von einem bereits vollzogenen Leistungserstellungsprozeß ausgegangen. Würde man allein den potentialorientierten Ansatz der Dienstleistungsdefinition zugrunde legen, müßte man ein Automobil, das mit einer Sonderlackierung bestellt wird, als Dienstleistung einordnen, da der Hersteller zur Zeit der Bestellung nur das immaterielle Leistungsversprechen der auftragsgemäßen Produktion und Auslieferung machen kann. Die unzulässige Verquickung der Leistungsdimensionen führt im Ergebnis zu einer nicht eindeutigen Abgrenzung von Dienstleistungen und Sachgütern und somit zu fehlender Nähe zum allgemeinen Sprachverständnis. Zudem ist die hier zugrundegelegte Eigenschaft der Dienstleistung als immaterielles Leistungsversprechen kein originäres Merkmal; sie ergibt sich aus der Notwendigkeit der Integration eines externen Faktors in den Leistungserstellungsprozeß (siehe unten).

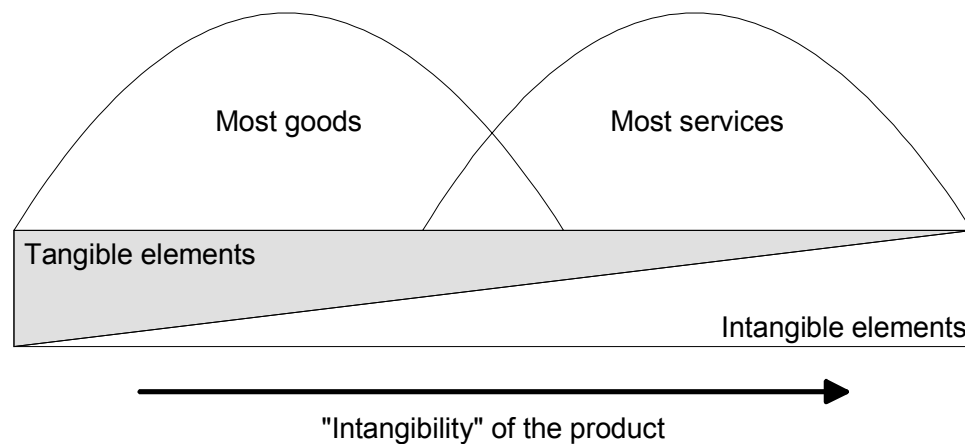
Ergebnisorientierte Ansätze der Dienstleistungsdefinition

Die ergebnisorientierten Ansätze der Dienstleistungsdefinition setzen an der Materialität des Leistungsergebnisses an und gehen davon aus, daß Dienstleistungen immaterielle und Sachgüter materielle Leistungsergebnisse aufweisen. Obwohl auf diesen Ansatz der Abgrenzung besonders häufig zurückgegriffen wird (s. die Aufstellung bei Rosada, 1990, S. 17 f. und Zeithaml/Parasuraman/Berry 1985, S. 33), ist eine eindeutige Abgrenzung mit Hilfe des Kriteriums „Materialitätsgrad des Leistungsergebnisses“ nicht möglich, da sich Leistungsergebnisse häufig aus materiellen *und* immateriellen Bestandteilen zusammensetzen.



Quelle: Shostack 1977, S. 77

Abbildung 2.3: Tangibilitätskontinuum verschiedener Leistungen nach Shostack



Quelle: Rushton/Carson 1985, S. 24

Abbildung 2.4: Tangibilitätskontinuum nach Rushton/Carson

Wie Abbildung 2.3 und Abbildung 2.4 aufzeigen, können Leistungsergebnisse auf einem Kontinuum von rein materiellen Elementen bis zu rein immateriellen Elementen eingeordnet werden.³ Wollte man auf dieser Basis eine Abgrenzung von Sach- und Dienstleistungen durchführen, müsste „die Einführung einer stets mit Willkür behafteten Trennlinie erfolgen“ (Engelhardt u.a. 1993, S. 400). Somit wären jedoch die Forderungen nach einer eindeutigen Beschreibung des zu definierenden Phänomens und nach einer eindeutigen Abgrenzung gegenüber anderen Phänomenen nicht erfüllt.

Prozessorientierte Ansätze der Dienstleistungsdefinition

Da die auf den Leistungsdimensionen Leistungspotential und Leistungsergebnis basierenden Ansätze den Anforderungen an geeignete Definitionen nicht gerecht werden können (vgl. Rosada 1990, S. 21 ff.), sind nunmehr die prozessorientierten Ansätze der Dienstleistungsdefinition näher zu betrachten. Diese sehen die Integration eines externen, also vom Kunden einzubringenden Faktors in den Leistungserstellungsprozeß als konstitutives Merkmal von Dienstleistungen an.

³ Siehe auch die empirische Studie von Murray/Schlacter 1995, die diese Konzeptualisierung stützen.

Unter externen Faktoren werden die vom Nachfrager einer Leistung vorübergehend in den Verfügungsbereich des Anbieters eingebrachten Faktoren verstanden. Es kann sich hierbei um die Person des Nachfragers selbst und um Verfügungsobjekte des Nachfragers handeln; der externe Faktor unterliegt somit im Gegensatz zu den internen Produktionsfaktoren nicht der autonomen Disponierbarkeit durch den Anbieter. Wesentliche potentielle externe Faktoren sind

- Lebewesen (der Nachfrager selbst, ein Haustier),
- materielle Güter,
- Rechte,
- Informationen⁴ und
- Nominalgüter.

Bei einer näheren Betrachtung der Art der Einbringung des externen Faktors können zwei Ansätze – die *Integration* des externen Faktors als Bestandteil des Leistungserstellungsprozesses und die *Transformation* des externen Faktors als *conditio sine qua non* des Leistungserstellungsprozesses – unterschieden werden.

Integration des externen Faktors als Bestandteil des Leistungserstellungsprozesses

Diese Sichtweise wird zum Beispiel von Bruhn (1996, S. 13, ähnlich auch Meffert/Bruhn 1995, S. 27) vertreten: „Interne und externe Faktoren werden im Rahmen des Leistungserstellungsprozesses kombiniert (Prozeßorientierung). Die Faktorenkombination des Dienstleistungsanbieters wird mit dem Ziel eingesetzt, an den externen Faktoren – Menschen oder deren Objekten – nutzenstiftende Wirkungen zu erzielen (Ergebnisorientierung).“ Eine solche Definition führt zu einer sehr weiten Fassung des Dienstleistungsbegriffs, da nicht zwischen der Integration und der Transformation des externen Faktors unterschieden wird: Die *Integration* eines externen Faktors erfolgt durch Bereitstellung beziehungsweise Einbringung dieses Faktors, während bei der *Transformation* eine nutzenstiftende Zustandsveränderung des externen Faktors erfolgt (vgl. Mengen 1993, S. 25 f.).⁵ Folglich ist die Integration eines externen Faktors notwendige Bedingung der Transformation, nicht jede Integration führt hingegen zur Transformation.

Geht man davon aus, daß eine Dienstleistung bei bloßer Integration eines externen Faktors in den Leistungserstellungsprozeß des Anbieters vorliegt, so wäre zum Beispiel die Auftragsfertigung eines Kraftwerks oder einer Sondermaschine als Dienstleistung zu klassifizieren. Letztlich wären alle kundenindividuell erbrachten Leistungen als Dienstleistungen zu bezeichnen, da jeweils ein externer Faktor (zumindest in Form von Informationen) integriert wird. Dies führt jedoch zu *gravierenden* Abweichungen vom allgemeinen Sprachverständnis, da Leistungen mit *rein materiellem* Leistungsergebnis als Dienstleistungen zu bezeichnen wären. Aufgrund der einhergehenden Verständnisschwierigkeiten und der „Umdeutung“ von Sachgütern zu Dienstleistungen (vgl. Engelhardt u.a. 1993, S. 402 ff.) erscheint dieser Ansatz wenig geeignet, Vermarktungsobjekte in Sachgüter versus Dienstleistungen zu differenzieren.

⁴ Eine ausführliche Diskussion der Rolle von Informationen als externe Faktoren findet sich bei Kleinaltenkamp 1993, S. 104 ff.

⁵ In diesem Zusammenhang ist anzumerken, daß eine Nutzenstiftung auch in einer gewollten Zustandserhaltung begründet sein kann (zum Beispiel im Rahmen medizinischer Vorsorge oder technischer Wartung; vgl. Meyer/Westerbarkey 1991, S. 87).

Wertvoll ist diese Sichtweise jedoch im Hinblick auf die Identifikation von Dienstleistungsprozessen im Rahmen von Leistungserstellungsprozessen von Sachgütern. Die Integration eines externen Faktors bedingt den Kontakt von Kunde und Anbieter; so ist das Maßnehmen eines Kunden durch den Schneider ebenso wie die gemeinsame Entwicklung eines Lastenhefts für eine Sondermaschine durch Anbieter und Kunden aus Sicht des Anbieters kein autonomer Produktionsprozeß. Es handelt sich vielmehr um einen Teilprozeß der gesamten Leistungserstellung, in dessen Rahmen der Anbieter aufgrund der Kunde-Mitarbeiter-Interaktionen als Dienstleister im funktionalen Sinne agiert.

Zusammenfassend läßt sich festhalten: Leistungen, die ein (rein) materielles Leistungsergebnis aufweisen, sollten entsprechend der Forderung nach Nähe zum allgemeinen Sprachverständnis nicht als Dienstleistungen bezeichnet werden. Diese Leistungen beinhalten jedoch unter Umständen einzelne Dienstleistungsprozesse. Diese sind immer dann gegeben, wenn es zu einer Kunde-Anbieter-Interaktion kommt, also zum Beispiel bei der Auftragsfertigung von Sachanlagen und individualisierten Konsum- beziehungsweise Gebrauchsgütern. Eine Definition von Dienstleistungen mittels der konstitutiven Eigenschaft der *Integration* eines externen Faktors ist geeignet, solche Dienstleistungsprozesse zu definieren. Sie ist hingegen *nicht* geeignet, eine Abgrenzung von Vermarktungsobjekten zu leisten, da eine allgemein nicht nachvollziehbar weite Ausdehnung des Begriffs Dienstleistung erfolgen würde.

Transformation des externen Faktors als conditio sine qua non des Leistungserstellungsprozesses

Wie die bisherigen Ausführungen zeigen, scheitern die meisten Definitionsansätze an der exakten Abgrenzung von Verbundleistungen, die sowohl Dienstleistungsprozesse als auch materielle Leistungsergebnisse aufweisen. Verbundleistungen treten im wesentlichen in Form von Auftrags- und individualisierten Leistungen auf. Durch die von Mengen (1993) vorgeschlagene Unterscheidung der bloßen Integration eines externen Faktors von der Transformation im Rahmen des Leistungserstellungsprozesses gelingt es, Auftrags-/individualisierte Leistungen⁶ von Dienstleistungen und Sachleistungen auf Objektebene abzugrenzen. Demnach liegt eine Dienstleistung vor, wenn im Rahmen des Leistungserstellungsprozesses „über die Integration hinaus eine nutzenstiftende Transformation des externen Faktors“ (Mengen 1993, S. 26) stattfinden muß, um überhaupt eine nutzengenerierende Leistung erbringen zu können.

Dieser Ansatz wird zum Beispiel bei A. Meyer (1991, S. 198) vertreten:

„Dienstleistungen sind angebotene Leistungsfähigkeiten, die direkt an externen Faktoren [...] mit dem Ziel erbracht werden, an ihnen gewollte Wirkungen [...] zu erreichen.“

Ähnlich Rosada (1990, S. 25):

„Eine Dienstleistung liegt [...] vor, wenn der Anbieter einer Bereitstellungsleistung einen externen Faktor derart mit seiner Bereitstellungsleistung kombiniert, daß dadurch ein Leistungserstellungsprozeß ausgelöst wird, in dem der externe Faktor zum Produktionsfaktor wird und eine Be- und/oder Verarbeitung erfährt.“

⁶ Im folgenden werden sowohl industrielle Auftragsleistungen als auch auf Endverbraucherebene erbrachte Auftragsfertigungen von Sachgütern (zum Beispiel die Anfertigung eines Maßanzugs) als „individualisierte Sachleistungen“ bezeichnet.

Jedoch wird bei diesen Formulierungen nicht hinreichend klar, daß eine Leistungserstellung ohne die Einbringung eines externen Faktors *nicht wertstiftend erbracht werden kann*. Es ist daher zu formulieren:

Dienstleistungen zeichnen sich dadurch aus, daß

- ein externer Faktor in den Leistungserstellungsprozeß des Anbieters mit dem Ziel der Transformation dieses Faktors eingebracht wird und
- ohne die Einbringung eines externen Faktors die Dienstleistung nicht wertstiftend erbracht werden kann.

Man könnte argumentieren, daß das zweite angeführte konstitutive Merkmal der Unmöglichkeit der Erbringung der Dienstleistung ohne die Einbringung eines externen Faktors bei bestimmten Dienstleistungen (zum Beispiel Transportleistungen, Theateraufführungen) nicht zutrifft, da die Leistungserstellung auch ohne externe Faktoren vollzogen werden kann. So kann die Leistungserstellung einer Fluggesellschaft auch ohne Passagiere (= externe Faktoren) durchgeführt werden. Dies ist aufgrund der Unmöglichkeit der Speicherung der vollbrachten Leistung zur späteren Nutzung jedoch nicht *wertstiftend* möglich (vgl. Corsten 1991, S. 167). Diese Art der Dienstleistung unterliegt nach Ernenputsch (1986, S. 32 ff.) einer bedarfsbedingten Integration des externen Faktors. Insofern unterscheiden sich Dienstleistungen von Sachgütern und individualisierten Sachleistungen, bei denen materielle Nutzenträger erstellt werden, die eine spätere Wertstiftung ermöglichen. Folglich handelt es sich bei einem Vermarktungsobjekt nur dann um eine Dienstleistung, wenn beide genannten Merkmale erfüllt sind.

Güterart \ Leistungsdimension	Leistungspotential	Leistungserstellung	Leistungsergebnis
Sachgut			Transformation
Individualisiertes Sachgut		Integration	Transformation
Dienstleistung		Transformation	Transformation

Abbildung 2.5: Vermarktungsobjekte und die Rolle externer Faktoren

Die auf Objektebene zu treffende Unterscheidung zwischen Sachgütern, individualisierten Sachleistungen und Dienstleistungen mit der jeweiligen Rolle externer Faktoren während der einzelnen Leistungsdimensionen zeigt Abbildung 2.5 im Überblick. Bevor auf die Besonderheiten der einzelnen Güterarten im Vergleich eingegangen wird, soll zunächst die über alle Güterarten gegebene Gemeinsamkeit der Transformation des externen Faktors im Rahmen der Dimension „Leistungsergebnis“ diskutiert werden. Diese ergibt sich aus der für alle Güterarten gegebenen Notwendigkeit des Kontakts von Anbieter und Nachfrager zur Durchführung von marktlichen Transaktionen: Der Absatz von Sachleistungen ist „nicht realisierbar ohne die Erbringung oder Inanspruchnahme von Dienstleistungen“ (Hilke 1989, S. 7). Dies betrifft insbesondere den Verkauf (Präsentation der Waren, Beratung des Kunden, Abschluß und Abwicklung des Kaufakts) der angebotenen Leistungen. Aus Sicht des anbietenden Unternehmens bedeutet dies, daß eine Integration des Nachfragers (= eines externen Faktors) erfolgen muß. Der direkte Kontakt von Anbieter und Nachfrager (sei es der Endverbraucher oder ein

zwischengeschalteter Händler) zur Erbringung der Absatzfunktion kann als Verkaufs-Dienstleistungsprozeß bezeichnet werden und führt gleichsam zu einer Transformation des externen Faktors, da durch die Transaktion eine nutzenstiftende Zustandsveränderung des externen Faktors erfolgt. Hieraus ist zu folgern: Um Leistungen vermarkten zu können, muß der Anbieter einen Dienstleistungsprozeß erbringen (vgl. Mengen 1993, S. 31 f., Engelhardt u.a. 1993, S. 414). Mithin ist *jedes* Unternehmen im funktionalen Sinne auch Dienstleister, und die Abgrenzung der verschiedenen Güterarten kann ausschließlich aufgrund der Rolle externer Faktoren im Rahmen der *Leistungserstellung* erfolgen. Wie Abbildung 2.5 weiterhin aufzeigt, findet bei *Sachgütern* im Rahmen der Potential- und der Leistungserstellungsdimension keine Integration (und somit auch keine Transformation) eines externen Faktors statt. Hier finden Dienstleistungsprozesse lediglich im Rahmen des Absatzes (und unter Umständen im Rahmen des Nachkaufmarketing, zum Beispiel Reparatur- und Wartungsleistungen) statt. Der Leistungserstellungsprozeß kann unter ausschließlichem Rückgriff auf interne Produktionsfaktoren zur späteren Nutzenstiftung vollzogen werden. Mit anderen Worten: Der Leistungserstellungsprozeß kann auch ohne Einbringung eines externen Faktors in diesen Prozeß nutzenstiftend vollzogen werden. Da die Konservierung der Nutzenstiftung nur durch den Einsatz eines materiellen „Trägermediums“ als Wert- und Nutzenträger möglich ist, handelt es sich bei Sachgütern immer um materielle Güter.

Individualisierte Sachleistungen sind durch die bloße Integration eines externen Faktors in den Leistungserstellungsprozeß gekennzeichnet, die im Rahmen der Leistungserstellung stattfindenden interaktiven Prozesse sind nicht die Quelle der Nutzenstiftung. Sie unterstützen lediglich diejenigen Prozesse, die zur Erstellung des materiellen Endprodukts notwendig sind. Der Träger der Nutzenstiftung wird somit bei individualisierten Sachleistungen im Anschluß an die Integration des externen Faktors erstellt. Die Transformation des Kunden erfolgt mit der Übergabe dieses materiellen Endprodukts und seiner Nutzung. Das Leistungsergebnis ist auch hier *immer* materiell⁷, so daß es sich bei diesen Leistungen aus Objektbetrachtung *nicht* um Dienstleistungen handelt.

Individualisierte Sachleistungen sind mithin Güter, die *auch ohne die Einbringung eines externen Faktors erstellt werden könnten*, bei denen jedoch zur Steigerung des Kundennutzens vor dem eigentlichen Produktionsprozeß eine Kunde-Anbieter-Interaktion und somit ein *Dienstleistungsprozeß* stattfindet. Anbieter von individualisierten Sachleistungen müssen daher ein „hybrides“ Marketing leisten, da sie aus *funktionaler* Sicht sowohl Dienstleister als auch Sachgutproduzenten sind: Während bei der Produktion des Sachguts die üblichen Qualitätsanforderungen an materielle Güter greifen, sind bei der Durchführung der notwendigen Dienstleistungsprozesse die Dimensionen der Dienstleistungsqualität zu beachten. So spielt hier der Kunde-Mitarbeiter-Kontakt und somit zum Beispiel die Freundlichkeit der am Dienstleistungsprozeß beteiligten Mitarbeiter des Anbieters eine Rolle (die Freundlichkeit von Mitarbeitern, mit denen der Kunde nicht interagiert, stellt aus Kundensicht hingegen kein Qualitätskriterium dar).

Dienstleistungen (als Objekte) zeichnen sich dadurch aus, daß ohne Beteiligung eines vom Kunden eingebrachten externen Faktors in den Leistungserstellungsprozeß eine nutzenstiftende Leistungserstellung nicht vollzogen werden kann. Da im Rahmen einer integrativen

⁷ Das Leistungsergebnis kann jedoch auch immaterielle Bestandteile aufweisen (so könnte beispielsweise während des Dienstleistungsprozesses im Rahmen eines Anlagenbaus die Qualifikation der Mitarbeiter des Auftraggebers aufgrund der vermittelten Kenntnisse des Anbieters verbessert werden, ein eindeutig immaterielles Teilergebnis).

Leistungserstellung materielle Trägermedien erstellt werden können, ist das Leistungsergebnis einer Dienstleistung nicht zwingend rein immateriell.

Die Abgrenzung der verschiedenen Güterarten ist zusammenfassend in Tabelle 2.2 dargestellt.

	Potentialphase	Erstellungsphase	Ergebnisphase
Sachleistung	Ein Sachleister bietet den Nachfragern stets sein Produktionsergebnis in Form einer Ware (materielles Gut) an.	Keine Einbringung eines externen Faktors durch die Nachfrager.	Das Ergebnis des Produktionsprozesses ist stets eine Ware und damit ein materielles Gut.
Individualisierte Sachleistung	Der Anbieter einer individualisierten Sachleistung kann den Nachfragern nur sein Potential zur Leistungserstellung anbieten.	Die Leistungserstellung bedarf aufgrund der Individualisierung der Leistung einer Integration des externen Faktors.	Das Ergebnis des Produktionsprozesses ist stets eine nach Auftrag der Nachfrager produzierte individuelle Ware und damit ein materielles Gut.
Dienstleistung	Ein Dienstleister kann den Nachfragern stets nur sein Potential zur Leistungserstellung anbieten.	Die Leistungserstellung bedarf der Integration eines externen Faktors. Es erfolgt darüber hinaus eine Transformation des externen Faktors.	Das Ergebnis des Produktionsprozesses eines Dienstleisters kann sowohl ein materielles als auch ein immaterielles Gut sein.

Quelle: in starker Anlehnung an Mengen (1993, S. 29)

Tabelle 2.2: Abgrenzung der Güterarten

Anhand verschiedener Leistungen, die in der Literatur häufig zum Aufzeigen der Abgrenzungsproblematik von Sachgütern und Dienstleistungen herangezogen werden, kann abschließend die Eignung der vorgeschlagenen Definition überprüft und die Relevanz der Unterscheidung des Dienstleistungsmarketing vom Dienstleistungsmanagement dargelegt werden. Ein solch kontrovers diskutierbarer Fall ist der des Maßschneiders. Dieser führt unzweifelhaft Dienstleistungsprozesse aus, zum Beispiel das Maßnehmen des Kunden, die Beratung bei der Auswahl der zu verwendenden Stoffe etc. Daher sind für einen Maßschneider Methoden und Erkenntnisse des Dienstleistungsmanagement – wie zum Beispiel das Management der Dienstleistungsqualität – von Bedeutung. Im Rahmen dieser Prozesse findet jedoch keine Transformation des Kunden statt, da die Nutzenstiftung nicht in den Dienstleistungsprozessen begründet ist; der Kundennutzen resultiert nicht aus dem Wissen um die eigenen Maße oder die Vor- und Nachteile bestimmter Stoffarten, sondern aus der Transformation dieses Wissens in ein materielles, originär erstelltes Endprodukt. Somit ist die Leistung eines Maßschneiders nach vorliegender Definition als Produktion einer individualisierten Sachleistung und nicht als Dienstleistung zu bezeichnen. Die Relevanz der im Rahmen einer Produktion von Sachgütern und individualisierten Sachleistungen erbrachten Dienstleistungsprozesse kann jedoch variieren und ist abhängig von den Kundenbedürfnissen und der Marketingstrategie des Anbieters. Spielt die Serviceorientierung für die verfolgte Strategie eine entscheidende Rolle, so wird das Unternehmen sich selbst unter Umständen als Dienstleister definieren. Somit werden die Dienstleistungsprozesse in den Mittelpunkt der Vermarktungsbemühungen des Anbieters gestellt, die Differenzierung vom Wettbewerb erfolgt vornehmlich auf Basis der Serviceelemente der Leistung und weniger mit Hilfe des er-

stellten Sachguts. Dies verdeutlicht die Wahlmöglichkeit des Anbieters, der den Dienstleistungsprozessen in Abhängigkeit der strategischen Ausrichtung eine geringere oder höhere Bedeutung beimessen kann. Sofern die Dienstleistungsprozesse jedoch nicht als eigenständige Vermarktungsobjekte genutzt werden, dienen sie der Unterstützung der Herstellung eines Sachguts, und es handelt sich nach der hier zugrunde gelegten Definition – trotz des Selbstverständnisses des Anbieters als Dienstleister – um eine individualisierte Sachleistung.

Ein weiterer interessanter Fall ist die Herstellung von Computer-Software. Diese wird mitunter als Dienstleistung eingestuft (vgl. Meffert 1994c). Nach der vorliegenden Definition ist dieser Standpunkt jedoch nicht vertretbar, da es zur Leistungserstellung nicht der Integration eines externen Faktors bedarf. Mithin sind auch Methoden und Verfahrensweisen des Dienstleistungsmanagement hier nicht relevant, der Produzent erstellt die Leistung völlig autonom. Weiterhin ist das Leistungsergebnis der Herstellung von Software eindeutig ein materielles (es liegt in materieller, wenn auch mit bloßem Auge nicht wahrnehmbarer Form vor und kann ohne interaktive Leistungserstellungsprozesse jederzeit vom Nutzer zur Verwendung herangezogen werden). Somit ist auch die für einen Anwender „maßgeschneiderte“ Software nicht als Dienstleistung, sondern als individualisiertes Sachgut zu bezeichnen.

Software wird bei A. Meyer (1992, S. 119 ff., s.a. Corsten 1986, S. 18), als „veredelte Dienstleistung“ bezeichnet. Hierbei handelt es sich um auf Träger- oder Speichermedien gespeicherte Leistungen. Hierunter fallen weiterhin Verlagserzeugnisse (Zeitungen, Zeitschriften, Bücher) oder auch bespielte Videokassetten. Die Einordnung dieser Vermarktungsobjekte als Dienstleistungen ist jedoch nicht überzeugend, da die Herstellung einer Zeitung, eines Spielfilms und die Aufnahme einer CD völlig autonom erfolgt; mithin handelt es sich um Sachleistungen (vgl. Mengen 1993, S. 33 f.). Da bei einigen Medien auch interaktive Leistungserstellungsprozesse vorstellbar sind (zum Beispiel die nach persönlichen Präferenzen individuell zusammengestellte Zeitung via Internet), können diese auch in Form individualisierter Sachleistungen angeboten werden.

Die Einordnung von Printmedien, die ein materielles Leistungsergebnis umfassen, als Sachleistung ist evident. Die Medien Fernsehen und Radio, die kein materielles Leistungsergebnis aufweisen, bedürfen hingegen einer differenzierteren Betrachtung. Die Vorab-Produktion von Sendungen für diese Medien erfolgt ohne Integration eines externen Faktors und weist ein materielles Ergebnis in Form einer gespeicherten Sendung/eines gespeicherten Beitrags auf. Die Produktion dieser Sendungen kann mithin als Sachgutproduktion eingeordnet werden. Live-Sendungen werden hingegen häufig interaktiv gestaltet und vor Publikum produziert. In diesen Fällen erfolgt im Rahmen der Leistungserstellung eine Integration und eine Transformation externer Faktoren, so daß es sich um Dienstleistungen handelt. Die Ausstrahlung der Sendungen führt aufgrund des sofortigen Konsums nicht zu einem materiellen Leistungsergebnis⁸ und bedarf zur Nutzenstiftung der Integration eines externen Faktors. Diese erfolgt durch den Empfang der Sendungen durch den Konsumenten und ist mithin nur mittelbar. Insgesamt können diese Medien als Dienstleister eingestuft werden, sie markieren jedoch aufgrund der mittelbaren Integration des externen Faktors den Grenzbereich der Dienstleistung zur Sachleistung.⁹

⁸ Es besteht jedoch für den Konsumenten durch die Speicherung der Sendungen auf Speichermedien wie Video- bzw. Audiokassetten die Möglichkeit der Materialisierung des Leistungsergebnisses.

⁹ In die im Rahmen dieser Arbeit durchgeführten empirischen Untersuchung wurden Fernsehsender und Radiostationen aufgrund der dargelegten Problematik nicht in die Stichprobe einbezogen.

Auch die Ausführung von Reparaturen an Sachobjekten des Kunden wird kontrovers diskutiert, da diese zu einem eindeutig materiellen Leistungsergebnis führen. Es handelt sich nach vorliegender Definition jedoch zweifelsfrei um Dienstleistungen, da die Leistungserstellung der Integration und Transformation eines externen Faktors bedarf. Im Gegensatz zur Sachgutproduktion entsteht hierbei kein originäres materielles Produkt. Die angeführten Beispiele zeigen, daß mit Hilfe der vorgeschlagenen Abgrenzung der verschiedenen Güterarten die an geeignete Definitionen zu stellenden Anforderungen erfüllt werden:

- Trotz der zu erwartenden punktuellen Abweichungen vom allgemeinen Sprachgebrauch liegt bei Anwendung der vorgeschlagenen Definition eine weitgehende Übereinstimmung des formalen und des allgemeinen Sprachverständnisses vor („communicability“);
- es erfolgt eine eindeutige Beschreibung des zu definierenden Phänomens, der Dienstleistung, indem auf eine konstitutive Eigenschaft zurückgegriffen wird („inclusivity/differentiability“);
- diese erlaubt zudem eine eindeutige Abgrenzung zu den anderen identifizierten Güterarten der Sachleistung („exclusivity“).

Somit handelt es sich um eine Definition, die als Basis der Entwicklung von Theorien und Modellen herangezogen werden kann.

Neben der Definition des Begriffs „Dienstleistung“ ist nunmehr auch der Begriff „*Dienstleistungsmarketing*“ einer näheren Betrachtung zu unterziehen. Bruhn (1991, S. 22) stellt in seiner Definition auf die Unternehmensebene ab: Unter Dienstleistungsmarketing „wird nach allgemeiner Auffassung das Marketing von Dienstleistungsunternehmen verstanden.“ Allerdings existieren bei diesem Verständnis des Begriffs Abgrenzungsprobleme. Dies läßt sich am Beispiel des Unternehmens IBM verdeutlichen: Neben der Produktion und Vermarktung von Sachgütern (zum Beispiel Großrechner und Personal Computer) bietet die IBM Dienstleistungen (Unternehmensberatung im Bereich Informationsverarbeitung) und individualisierte Sachleistungen (mit individuellen Schnittstellen angepaßte Standardsoftware) an. Einige der im Rahmen der Sachgutvermarktung erbrachten Dienstleistungsprozesse (zum Beispiel Schulungen) werden als eigenständige Leistungen vermarktet, andere hingegen nicht. Praktiziert IBM nun Dienstleistungs- oder Sachgutmarketing? Die Antwort kann hier nur lauten: sowohl als auch. Aufgrund der dargestellten Abgrenzungsproblematik bei Unternehmen, die sowohl Dienstleistungen als auch Sachgüter vermarkten, wird hier der Standpunkt vertreten, daß eine Differenzierung von Dienstleistungs- und Sachgutmarketing nur auf Produktebene sinnvoll ist:

Dienstleistungsmarketing bezieht sich auf die Vermarktung
von Dienstleistungen als eigenständige Leistungsobjekte.

Hierunter fallen sowohl originäre Dienstleistungen als auch Dienstleistungsprozesse, die im Rahmen der Erstellung von Sachgütern erbracht werden, vom Anbieter jedoch als eigenständige Leistung vermarktet werden (zum Beispiel Angebote von Leasingbanken der Automobilhersteller). Werden Dienstleistungsprozesse hingegen im Rahmen der Vermarktung von Sachgütern als Serviceleistungen – also als den Absatz der Sachgüter unterstützende Aktivitäten – und nicht als eigenständige Vermarktungsobjekte erbracht, soll hier nicht von Dienstleistungsmarketing gesprochen werden, da keine Vermarktung der Dienstleistung erfolgt.¹⁰

¹⁰ Anders bei Hilke (1989, S. 9), der hier von einem „funktionellem“ Dienstleistungsmarketing spricht.

Dienstleistungsmarketing wird mithin sowohl von Unternehmen, die ausschließlich Dienstleistungen anbieten, als auch von Unternehmen, die vornehmlich Sachgüter vermarkten, ausgeübt. Letztere haben hinsichtlich des Betreibens eines Dienstleistungsmarketing eine Wahlmöglichkeit. Werden Dienstleistungsprozesse lediglich als unterstützende Funktionen eingesetzt, ist Sachgutmarketing für die Vermarktung und Dienstleistungsmanagement zur Gestaltung und Steuerung der Dienstleistungsprozesse von Relevanz. Bei Vermarktung von Dienstleistungsprozessen als eigenständige Leistungen erlangt hingegen auch das Dienstleistungsmarketing Bedeutung (vgl. Abbildung 2.6).

Betrachtungsgegenstand / Aufgabenbereich	Dienstleistungsprozesse		Dienstleistungen (auf Objektebene)
	Eigenständige Vermarktung	Unterstützende Prozesse	
Dienstleistungsmarketing	●		●
Dienstleistungsmanagement	●	●	●

Abbildung 2.6: Relevanz des Dienstleistungsmarketing und des Dienstleistungsmanagement

Nachdem somit eine Abgrenzung von Dienstleistungen zu Sachgütern erfolgt ist, werden nachfolgend typische Eigenschaften von Dienstleistungen thematisiert.

2.2 Marketingrelevante Eigenschaften von Dienstleistungen

Wie aus der Diskussion zur Definition von Dienstleistungen hervorgeht, wird hier der Standpunkt vertreten, daß die Unterscheidung von Dienstleistungs- und Sachgutmarketing sinnvoll ist. Inwiefern es sich beim Dienstleistungsmarketing in praktischer und theoretischer Hinsicht um eine eigenständige Fachrichtung handelt, ist jedoch durchaus umstritten. Die gegensätzlichen Standpunkte können mit Onkvisit/Shaw (1991, S. 4 ff.) als „uniqueness“ beziehungsweise „commonality school“ bezeichnet werden. Vertreter der uniqueness school heben die besonderen Eigenschaften von Dienstleistungen hervor und leiten dementsprechend ab, daß eine Gleichbehandlung der Vermarktung von Sachgütern und Dienstleistungen nicht sinnvoll sei. Der commonality-Ansatz stellt hingegen die Gemeinsamkeiten der Probleme einer erfolgreichen Vermarktung von Produkten aller Güterarten in den Vordergrund und kommt somit zu dem Ergebnis, daß es sich beim Dienstleistungsmarketing *nicht* um eine eigenständige Disziplin handelt. Eine nähere Betrachtung der verschiedenen Abstraktionsebenen des Marketing zeigt auf, daß beide Sichtweisen trotz ihrer scheinbaren Gegensätzlichkeit ihre Berechtigung haben (vgl. Rushton/Carson 1985, S. 20 ff.).

Zunächst ist zu unterscheiden zwischen der theoretischen und der praktischen Ebene des Marketing. Auf praktischer Ebene werden konkrete Marketingmaßnahmen entwickelt und umgesetzt; Ziel ist es letztlich, eine Alleinstellung am Markt, also eine möglichst dauerhafte Abgrenzung des eigenen Angebots von Konkurrenzangeboten zu erreichen. Eine solche Alleinstellung kann erlangt werden durch

- den Einsatz anderer Marketinginstrumente als bei Konkurrenzangeboten und/oder

- eine unterschiedliche Intensität des Einsatzes der Instrumente, also der Setzung anderer Schwerpunkte im Marketingmix, und/oder
- eine andere inhaltliche Ausgestaltung der Marketinginstrumente als bei Konkurrenzangeboten.

Hierbei basieren sämtliche Marketingmaßnahmen auf den Gegebenheiten des jeweiligen Marktes und der Wahrnehmung dieses Marktes durch das Management sowie den vorhandenen Ressourcen und Fähigkeiten des Unternehmens. Trotz der empirisch beobachtbaren Ähnlichkeiten der Vermarktung unterschiedlichster Güter stellt sich Marketing in der Praxis letzten Endes immer als ein individuelles Problem dar. Eine Diskussion über die Gleich- beziehungsweise Verschiedenartigkeit des Dienstleistungs- versus dem Sachgutmarketing müßte sich daher um die Frage ranken: Sind die Unterschiede der Vermarktung innerhalb des Dienstleistungssektors größer oder kleiner als bei Sachleistungen? Da zum Teil große Differenzen, zum Teil aber auch große Ähnlichkeiten sowohl innerhalb der Güterarten Dienstleistung und Sachgut als auch zwischen den verschiedenen Güterarten existieren, erscheint die Diskussion auf dieser Ebene fruchtlos.

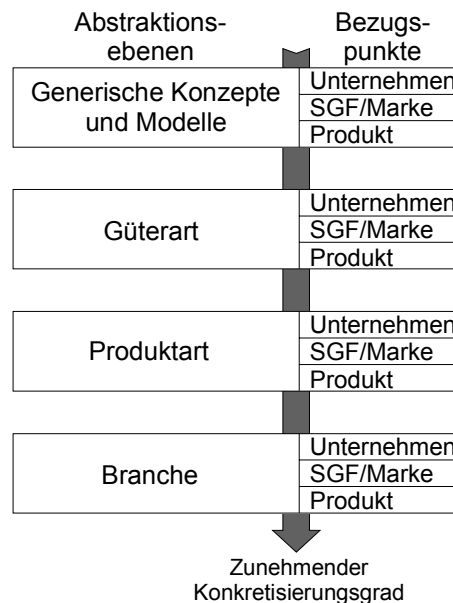


Abbildung 2.7: Abstraktionsebenen und Bezugspunkte von Marketingtheorien

Der Praktiker kann jedoch bei der Entwicklung und Umsetzung der Marketingstrategien auf theoretische Erklärungs- und Entscheidungsmodelle zurückgreifen. Diese Modelle stellen nicht auf den Einzelfall ab, sondern weisen einen gewissen Abstraktionsgrad auf; hierbei sind verschiedene Abstraktionsebenen denkbar (vgl. Abbildung 2.7):

- generische Ebene (sämtliche mögliche Vermarktungsobjekte betreffend),
- Ebene der Güterarten (Differenzierung nach Sachgütern und Dienstleistungen),
- Ebene der Produktarten (Differenzierung verschiedener Sachgüter/Dienstleistungen, zum Beispiel convenience vs. shopping goods) und
- Branchenebene.

Generische Konzepte und Modelle sind bei Allgemeingültigkeit gegeben, das heißt sie sind unabhängig von Güterart, Produktart und Branche anwendbar. Existierten im Marketing lediglich generische Modelle, wäre die Unterscheidung von Dienstleistungs- und Sachgutmarketing offensichtlich überflüssig. Denkbar sind darüber hinaus Modelle, die sachgut- oder dienstleistungsspezifisch sind. Wäre die Entwicklung solcher Modelle notwendig und sinnvoll, so wäre auch eine Unterscheidung von Dienstleistungs- und Sachgutmarketing notwendig. Mithin ist die Diskussion um die Eigenständigkeit des Dienstleistungsmarketing an folgende Fragestellungen geknüpft:

- Welche Marketingmodelle sind generische Modelle, können also für Dienstleistungen ebenso wie für Sachgüter angewandt werden?
- Welche Marketingmodelle müssen für die Güterart Dienstleistung modifiziert beziehungsweise neu entwickelt werden?

Bei der nachfolgenden Betrachtung der marketingrelevanten Eigenschaften von Dienstleistungen wird eine Analyse und Abgrenzung der Gemeinsamkeiten und Unterschiede des Sachgut- und des Dienstleistungsmarketing auf verschiedenen Abstraktionsebenen vorgenommen. Hierbei wird evident, daß das Dienstleistungsmarketing als eigenständiges Feld anzusehen ist.

Eine erste Betrachtung der besonderen Eigenschaften von Dienstleistungen erfolgte im Rahmen der Definition von Dienstleistungen; hierbei war es von Bedeutung, konstitutive Eigenschaften zu identifizieren, die Dienstleistungen von Sachgütern *eindeutig abgrenzen*. Bei den folgenden Ausführungen sollen hingegen auch „typische“ Charakteristika identifiziert werden. Diese können sich von konstitutiven Merkmalen dadurch unterscheiden, daß nicht alle – aber die meisten – Dienstleistungen diese Eigenschaft aufweisen und daß auch andere – aber nur wenige – Sachgüter über diese Eigenschaften verfügen können. Mit anderen Worten: Ziel ist es, eine *Beschreibung* von Dienstleistungen, keine definitorische Abgrenzung, vorzunehmen.

Von Interesse sind im folgenden diejenigen Eigenschaften, die Einfluß auf das Marketing ausüben, die also den Handlungsspielraum des Marketingentscheiders beeinflussen. Eine Einwirkung auf den Handlungsspielraum kann sich durch Beeinflussung des Konsumentenverhaltens und durch Auswirkungen auf interne Gestaltungsmöglichkeiten ergeben. Dies ist bei den folgenden Eigenschaften gegeben:

- Notwendigkeit der Integration eines externen Faktors;
- Vermarktung eines Leistungsversprechens;
- Simultaneität von Produktion und Konsumtion;
- Unmöglichkeit der Vorratsproduktion;
- Heterogenität des Erstellungsprozesses und des Leistungsergebnisses und
- Immaterialität und Intangibilität der Leistung.

Daß die Notwendigkeit der Integration eines externen, also vom Nachfrager bereitgestellten Faktors zur Erstellung einer Dienstleistung notwendig ist, wurde oben bereits als Merkmal einer jeden Dienstleistung identifiziert. Diese Eigenschaft hat weitreichende Konsequenzen für das Marketing von Dienstleistungen. So stellt der notwendige direkte Kontakt des Kunden mit dem Anbieter zum einen besondere Herausforderungen an den Dienstleister, auf die weiter unten im Detail einzugehen sein wird. Des weiteren sind die anderen genannten Eigenschaften Folgen der Notwendigkeit der Integration eines externen Faktors, also derivative Eigenschaften (vgl. Corsten 1985, S. 89). Wie Abbildung 2.8 darstellt, stehen die derivativen

Eigenschaften in engem Zusammenhang zueinander. Zum Beispiel ist eine Vorratsproduktion des Leistungsergebnisses aufgrund der Notwendigkeit der Integration eines externen Faktors bei Dienstleistungen nicht möglich. Dies führt wiederum dazu, daß dem Konsumenten kein fertiges Endprodukt präsentiert werden kann, mithin werden Leistungsversprechen und keine Endprodukte vermarktet. Weiterhin ist der finale Leistungserstellungsprozeß bei Dienstleistern zumeist durch die gleichzeitige Konsumtion der Leistung durch den Kunden gekennzeichnet. Diese Eigenschaften führen dazu, daß Dienstleistungen einer gewissen Qualitätsschwankung unterliegen, also als heterogen bezeichnet werden können. Als kumulative Dimension sämtlicher Eigenschaften hat schließlich die Intangibilität aufgrund der hiermit einhergehenden Schwierigkeit der Evaluation der Leistung durch den Konsumenten einen starken Einfluß auf das Konsumentenverhalten.

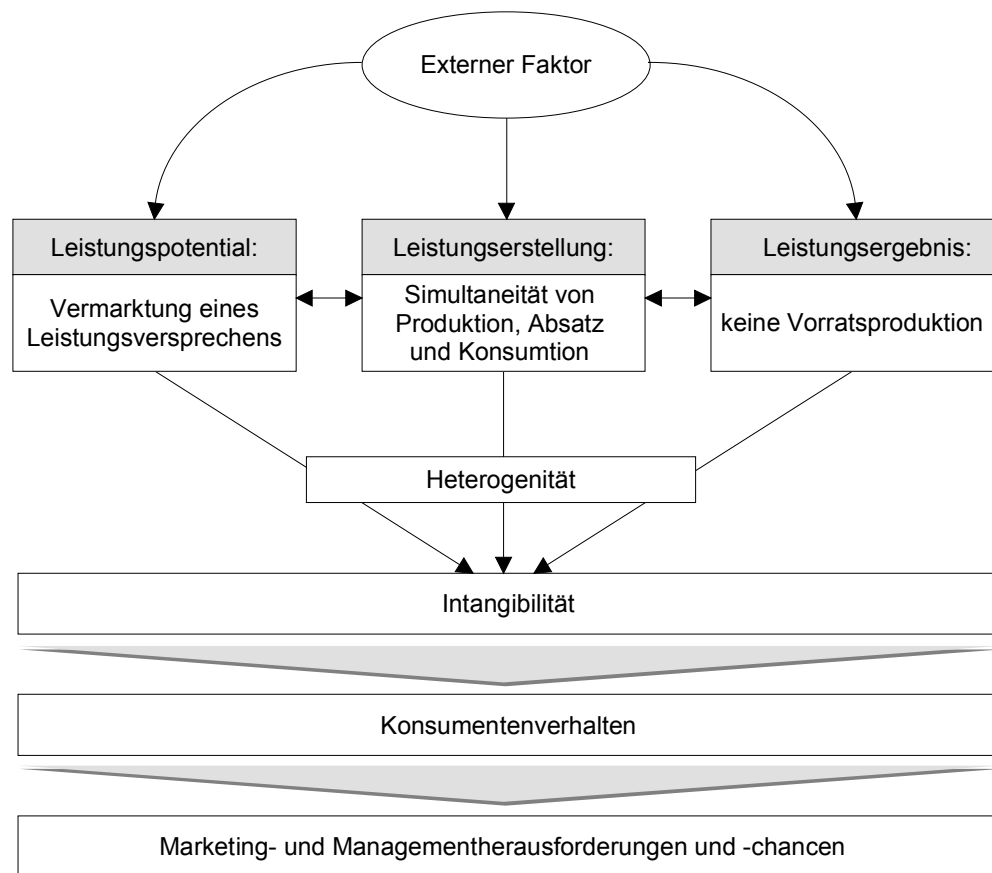
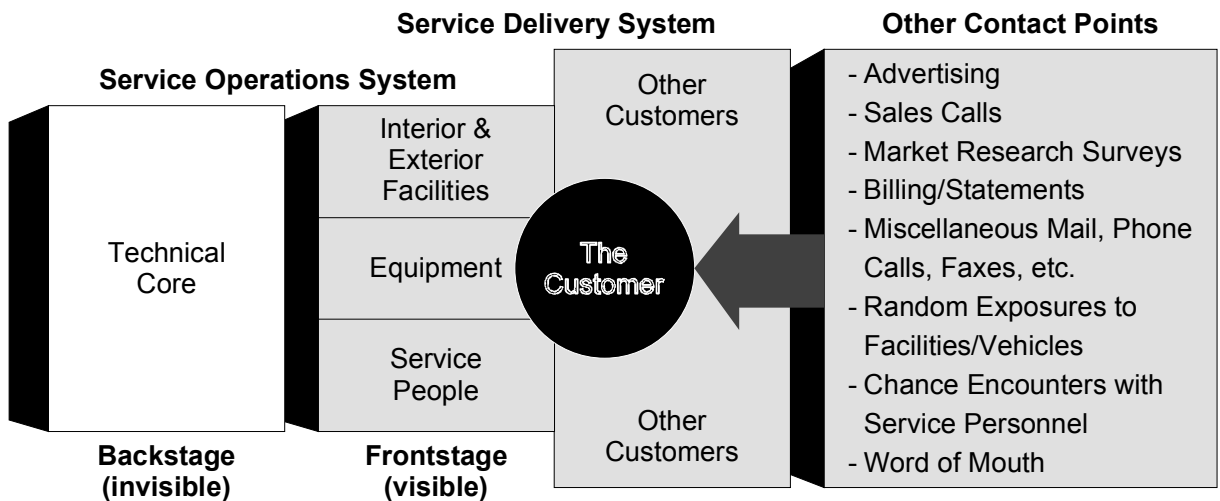


Abbildung 2.8: Die Eigenschaften von Dienstleistungen im Überblick

In den folgenden Abschnitten werden die Eigenschaften von Dienstleistungen näher betrachtet und die Auswirkungen auf das Konsumentenverhalten und die daraus resultierenden Marketing- und Managementherausforderungen und -chancen einer ersten Betrachtung unterzogen.

2.2.1 Integration eines externen Faktors

Die Notwendigkeit der Integration eines externen Faktors in den Leistungserstellungsprozess wurde bereits als konstitutives Merkmal von Dienstleistungen herausgearbeitet (vgl. Abschnitt 2.1, S. 13 ff.). Jede Dienstleistung zeichnet sich demnach durch einen direkten Kontakt zwischen Nachfrager beziehungsweise Kunde und Dienstleister aus. Unterscheidet man die Phasen der Leistungserbringung in Leistungspotential, Leistungserstellung und Leistungsergebnis, so kann der Kontakt zwischen Anbieter und Nachfrager bereits in der Phase der Leistungsbereitstellung erfolgen; spätestens in der Phase der finalen Leistungserstellung ist der Kontakt zur nutzenstiftenden Erbringung der Dienstleistung zwingend erforderlich: Der Kunde bewegt sich in der „Fabrik“ des Dienstleisters und bringt sich beziehungsweise in seinem Besitz befindliche Objekte in den Erstellungsprozess ein. Somit handelt es sich um ein interaktives System, und der Dienstleister kann im Vergleich zum Hersteller von Sachgütern nur einen geringeren Teil der produktionsrelevanten Abläufe autonom durchführen, und zwar diejenigen Abläufe, die ausschließlich interne Produktionsfaktoren betreffen (in Abbildung 2.9 als „Technical Core“ bezeichnet; vgl. auch Corsten 1985, S. 25). Die Leistungserstellung des Dienstleisters findet nicht hinter verschlossenen Türen statt, sie ist für den Kunden zumindest in Ausschnitten wahrnehmbar. In Abbildung 2.9 wird dies durch die Unterteilung in einen für den Kunden wahrnehmbaren Front- und einen nicht einsehbaren Back-Stage-Bereich verdeutlicht. Mithin stellen der Ablauf der Leistungserstellung und die Gestaltung des Umfelds der Leistungserstellung bei Dienstleistern im Gegensatz zur Sachgutproduktion marketingrelevante Faktoren dar (vgl. Bitner 1990, 1992).



Quelle: Lovelock 1996, S. 55

Abbildung 2.9: Das Marketingsystem einer Dienstleistung

Weiterhin sind aufgrund der Beteiligung des Kunden an Teilen der Leistungserstellungsprozesse sind bei der Qualitätsbeurteilung einer Dienstleistung zwei Dimensionen relevant (vgl. Grönroos 1983, S. 25 f.):

1. die technische Qualität (*was* der Kunde erhält, Qualität des Leistungsergebnisses) und
2. die funktionale Qualität (*wie* der Kunde es erhält, Qualität des Leistungserstellungsprozesses).

Diese Dimensionen werden vom einzelnen Kunden in Abhängigkeit der jeweiligen Dienstleistung und situativer Faktoren unterschiedlich bewertet und gewichtet (vgl. Lehmann 1993, S. 22 f.). So wird bei der Reparatur eines defekten Geräts im Normalfall weniger der

(technische) Leistungserstellungsprozeß als vielmehr das Ergebnis der Reparatur für den Kunden von Interesse sein. Im Gegensatz zu solch ergebnisbezogenen Dienstleistungen steht bei prozeßbezogenen Dienstleistungen wie zum Beispiel Konzerten der Erstellungsprozeß im Mittelpunkt des Interesses. Weiterhin können beide Dimensionen von ähnlich großer Bedeutung sein, da sowohl der Ablauf der Leistungserstellung als auch das Leistungsergebnis für den Konsumenten relevant sind. Dies trifft zum Beispiel auf Weiterbildungsangebote und krankengymnastische Rehabilitationsmaßnahmen zu.

Unabhängig von der Bedeutung des Leistungserstellungsprozesses ist der Kunde hierbei „Ko-Produzent“, der ebenso wie die Belegschaft des Dienstleisters eine mitarbeitende Rolle im Leistungserstellungsprozeß inne hat (vgl. Mills/Morris 1986). So muß der Patient eines Arztes durch möglichst präzise Angaben über das eigene Befinden der Diagnose des Arztes zuarbeiten, der Passagier einer Fluggesellschaft durch rechtzeitiges Einfinden an Bord des Flugzeugs einen planmäßigen Ablauf des Fluges unterstützen. Das Verhalten des Kunden bestimmt somit die Qualität des Leistungserstellungsprozesses und des Leistungsergebnisses mit (vgl. Mills u.a. 1983, S. 305, Bowers u.a. 1990, S. 61 ff.). Ist der Kunde nicht in der Lage, die ihm im Rahmen des Erstellungsprozesses zugedachte Rolle adäquat zu erfüllen, wird die Dienstleistung den Kunden aufgrund der mangelhaften technischen und/oder funktionalen Qualität nicht zufriedenstellen. Für den Anbieter einer Dienstleistung ist somit nicht nur das Kaufentscheidungs- und das Produktverwendungsverhalten der Konsumenten, sondern auch das Verhalten während der interaktiven Leistungserstellung relevant. Daher sind die Abläufe der Leistungserstellung möglichst kundenfreundlich zu gestalten, und unter Umständen sind Maßnahmen der kurzfristigen Steuerung des Kundenverhaltens und der langfristigen Sozialisierung des Kunden zur Sicherstellung eines effektiven und effizienten Ablaufs der Leistungserstellungsprozesse zu entwickeln und zu implementieren (vgl. Kelley u.a. 1990, 1992). Insbesondere erfordern Änderungen im „Produktionsablauf“ einer Dienstleistung entsprechende Veränderungen im Verhalten der Kunden (vgl. Bateson 1995, S. 15).

Die Anbieter-Nachfrager-Interaktionen erfolgen in der Regel als Interaktion zwischen Menschen, und zwar dem Kontaktpersonal des Dienstleisters einerseits und dem Kunden andererseits. Hierbei hat das Verhalten des Kontaktpersonals unmittelbare Auswirkungen auf die vom Kunden wahrgenommene Qualität der Dienstleistung. Während der Nutzer eines Sachguts das Verhalten der Mitarbeiter bei der Leistungserstellung dieses Produkts nicht wahrnehmen und nur mittelbar die Güte ihres Verhaltens beurteilen kann, unterliegt das Verhalten des Kontaktpersonals eines Dienstleisters ständiger Beobachtung durch den Kunden. Der Kontakt zwischen dem Unternehmen und dem Nachfrager erstreckt sich nicht nur auf materielle Güter, die den Sachgutanbieter gegenüber dem Kunden repräsentieren. Vielmehr sind die Mitarbeiter des Dienstleisters dessen „Aushängeschilder“, sie repräsentieren für den Nachfrager das Unternehmen. Mithin hat das Kontaktpersonal eines Dienstleisters nicht nur die operative Funktion der Leistungserstellung, sondern auch eine Marketingfunktion (vgl. Booms/Bitner 1981, S. 48 ff.). Zwischenmenschliche Interaktionen sind darüber hinaus zwischen verschiedenen Nachfragern möglich (s. Abbildung 2.9). Die Qualität einer Dienstleistung ist somit unter Umständen nicht nur vom Verhalten des Kunden und der Mitarbeiter abhängig, sie kann bei „verrichtungssimultanen“ Dienstleistungen, also Dienstleistungen, die zeitgleich für mehrere Personen erbracht werden (zum Beispiel Theateraufführungen oder Stadtrundfahrten), auch vom Verhalten anderer Kunden beeinflusst werden. Die am Erstellungsprozeß beteiligten Menschen werden somit quasi Bestandteil des Produkts Dienstleistung (vgl. Lovelock 1996, S. 17). Dies unterstreicht die Relevanz des Kundenverhaltens für die wahrgenommene Dienstleistungsqualität.

Eine Dienstleistung kann jedoch auch gänzlich ohne zwischenmenschliche Interaktionen ablaufen, indem Abläufe automatisiert und somit in „Selbstbedienung“ durch den Kunden erbracht werden. Dies ist zum Beispiel an Geldautomaten oder vollautomatisierten Tankstellen der Fall: neben persönlich erbrachten existieren somit auch automatisierte Dienstleistungen. Das Ausmaß der insgesamt notwendigen Interaktion ist hierbei nicht nur von Dienstleistung zu Dienstleistung unterschiedlich. Der einzelne Anbieter kann durch unterschiedliche Gestaltungsvarianten und Verlagerung der zu erbringenden Leistungsbestandteile vom Kunden auf die eigenen Mitarbeiter beziehungsweise Automaten und vice versa einen sehr hohen oder einen sehr geringen Leistungsanteil des Kunden vorsehen. Die Verringerung (Vergrößerung) des Leistungsanteils des Kunden ist mit einer Ausweitung (Einschränkung) des Dienstleistungsangebots gleichbedeutend. Auch ändert sich die Intensität der Integration des Kunden in den Leistungserstellungsprozeß (vgl. Corsten 1989, S. 30). Dies veranschaulicht Abbildung 2.10 anhand eines Beispiels aus der Gastronomie.

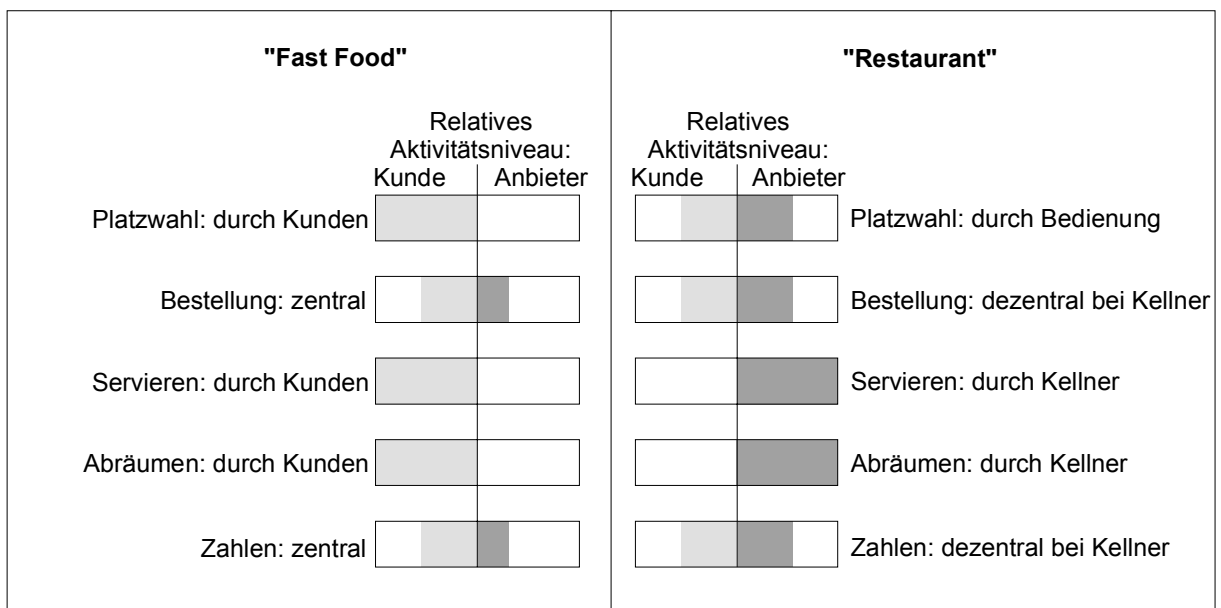


Abbildung 2.10: Aktivitätsniveau des Kunden bei verschiedenen Ausprägungen der Dienstleistung „Gastronomie“

Wie das Beispiel der Gastronomie weiterhin aufzeigt, erstrecken sich die Gestaltungsmöglichkeiten des Anbieters bezüglich des notwendigen Aktivitätsniveaus des Abnehmers auch auf den Vertrieb. In der Literatur werden Dienstleistungen häufig als ortsgebunden beschrieben, das heißt, man geht davon aus, daß sich der Nachfrager einer Dienstleistung zum Standort des Dienstleistungsbetriebes (= Ort der Leistungserstellung) begeben muß. Dies trifft zum Beispiel auf Fluggesellschaften und Hotels, also auf Dienstleistungen, deren Leistungserstellungsprozesse örtlich gebunden sind, zu. Jedoch kann die Überbrückung des Raumes vom Nachfrager zum Anbieter bei vielen Dienstleistungen auch gänzlich durch den Anbieter übernommen oder durch die Inanspruchnahme der Dienstleistungen Dritter (Telekommunikation, Post) für den Kunden erheblich erleichtert werden (vgl. Meyer/Blümelhuber 1994, S. 22 ff.). Dies erstreckt sich unter anderem auf Dienstleistungen, die ein materielles Objekt des Kunden betreffen, zum Beispiel Reparaturen und Dienstleistungen, die ein materielles Leistungsergebnis aufweisen, da diese Objekte transportfähig sind und somit vom Anbieter *oder* vom Kunden zum und vom Ort der eigentlichen Leistungserstellung transportiert werden können. So können Speisen telefonisch bestellt und vom Anbieter zum Kunden geliefert werden oder Beratungsgespräche von Banken oder Versicherungen telefonisch oder am Aufenthaltsort des Kunden geführt werden. Dienstleistungen stellen sich somit als Güter dar, die eine variable

Verteilung der zur Leistungserstellung notwendigen Arbeitsschritte auf Mensch und Maschine, aber auch auf Kunde und Anbieter erlauben. Die wesentlichen Konsequenzen der Notwendigkeit der Integration eines externen Faktors stellt Abbildung 2.11 im Überblick dar.



Abbildung 2.11: Implikationen der Notwendigkeit der Integration externer Faktoren

2.2.2 Vermarktung eines Leistungsversprechens

Eine aus der Notwendigkeit der Integration eines externen Faktors abzuleitende Eigenschaft von Dienstleistungen ist die Unmöglichkeit des Angebots eines völlig fertiggestelltes Produktes: Erst mittels eines Beitrags des Kunden kann das Produkt im Leistungserstellungsprozeß vervollständigt werden. Somit muß sich der Kunde aufgrund eines vom Dienstleistungsanbieter abgegebenen Leistungsversprechens für beziehungsweise gegen ein Produkt entscheiden, und nur verhältnismäßig wenige Eigenschaften einer Dienstleistung können bereits vor der Inanspruchnahme dieser Leistung überprüft und bewertet werden. Während ein Sachgut aufgrund seiner Materialität vollständig wahrnehmbar ist und somit bezüglich einer Reihe von Eigenschaften unmittelbar mit Konkurrenzangeboten verglichen werden kann, fällt der Vergleich konkurrierender Dienstleistungen oftmals schwerer. So zeichnen sich Dienstleistungen stark durch Eigenschaften aus, die erst während oder gar nach der Leistungserstellung wahrgenommen und bewertet werden können: Der Konsument kann bei der Entscheidung für die Dienstleistung nicht wissen, wieviel Rendite ein Fonds erwirtschaften wird, wie gut sein Kind in einer Schule ausgebildet wird oder ob eine Busfahrt mit einem technisch einwandfreien Bus durchgeführt wird.

Nelson (1970) und Darby/Karni (1973) unterscheiden die verschiedenen Eigenschaften eines Produkts anhand der Bewertbarkeit durch den Konsumenten (s.a. Zeithaml 1981; Kaas/Busch 1996):

- *Sucheigenschaften* können bereits vor dem Kauf beziehungsweise vor der Inanspruchnahme einer Leistung beurteilt werden. Hierzu zählen zum Beispiel die Form und Farbe eines Sachguts und (in vielen, wenn auch nicht allen Fällen) der Preis einer Dienstleistung.

- *Erfahrungseigenschaften* sind erst bei Nutzung eines Produkts (also *nach* der Kaufentscheidung) für den Konsumenten bewertbar. Als Beispiele für Erfahrungseigenschaften bei Sachgütern kann der Geschmack eines Fertiggerichts angeführt werden. Die Sorgfalt, mit der ein Kleidungsstück von einer Wäscherei gebügelt wird oder die Freundlichkeit der Bedienung in einem Restaurant sind Eigenschaften von Dienstleistungen, die erst bei der Inanspruchnahme durch den Kunden bewertet werden können.
- *Vertrauenseigenschaften* sind auch bei Nutzung einer Leistung für den Konsumenten nicht zu beurteilen. So muß der Autofahrer auch Jahre nach dem Kauf eines Pkw darauf vertrauen, daß der eingebaute Airbag im Notfall fehlerfrei funktioniert, und die Leistung einer Risiko-Lebensversicherung kann vom Abschließenden unter keinen Umständen wahrgenommen werden.

Anhand eines beispielhaften Vergleichs der Eigenschaften einer Dienstleistung und eines Sachguts kann verdeutlicht werden, daß Dienstleistungen gegenüber Sachgütern häufig einen höheren Anteil an Erfahrungseigenschaften und einen entsprechend geringeren Anteil an Sucheigenschaften aufweisen. Hierzu seien die im Rahmen der Kaufentscheidung für einen Fernflug potentiell relevanten Entscheidungskriterien denjenigen beim Kauf einer Waschmaschine gegenübergestellt. Obwohl sich die beispielhaft angeführten Produkte in einer ähnlichen Preisklasse bewegen und es sich bei Waschmaschinen um ein Gebrauchsgut, also ein im Verhältnis zu vielen Konsumgütern relativ komplexes Sachgut handelt, weist die Flugreise einen deutlich höheren Anteil an Erfahrungseigenschaften auf (vgl. Tabelle 2.3 und Tabelle 2.4). Dieser relativ hohe Anteil an Erfahrungseigenschaften führt dazu, daß der Nachfrager konkurrierende Angebote nur schwer miteinander vergleichen kann: Die Möglichkeit des direkten Vergleichs zweier konkurrierender Dienstleistungen beschränkt sich zunächst auf einige wenige Variablen; in diesem Beispiel können der Preis und die geplanten Flugzeiten verglichen werden. Für den Vergleich des Sachguts „Waschmaschine“ können hingegen eine ganze Reihe verschiedener Sucheigenschaften berücksichtigt werden.

Inwiefern der relativ hohe Anteil an Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften für den Konsumenten die Auswahl zwischen verschiedenen Anbietern erschwert, ist vor allem davon abhängig, ob für den Konsumenten Such- oder Erfahrungs- beziehungsweise Vertrauenseigenschaften die kaufrelevanten Eigenschaften darstellen. Dies sei wiederum anhand des Beispiels der Flugreise verdeutlicht: Der Konsument, der wenig Wert auf die Serviceaspekte eines Fluges legt und das preisgünstigste Angebot auswählen möchte, hat nur geringe Schwierigkeiten, das für ihn optimale Produkt auszuwählen. Möchte ein Konsument hingegen die aus seiner Sicht beste Kombination aus gutem Service, günstiger Flugzeit und hervorragender Wartung des Fluggeräts identifizieren, fällt der Vergleich zwischen den verschiedenen Angeboten sehr viel schwerer, da für eine Vielzahl von Erfahrungs- beziehungsweise Vertrauenseigenschaften eine Bewertung vorgenommen werden müßte. In diesem Fall wird unter Umständen der Preis als Qualitätsindikator herangezogen, indem hochpreisige Angebote als qualitativ hochwertig assoziiert werden (vgl. Rushton/Carson 1985, S. 31). Insgesamt ist die Angemessenheit des Preis-Leistungs-Verhältnisses der verschiedenen Angebote vom qualitätsorientierten Konsumenten nur schwer abschätzbar (vgl. Hilke 1989, S. 21), entsprechend empfindet er eine relativ hohe Unsicherheit bei der Kaufentscheidung. Diese Unsicherheit kann durch die Eigenschaft der „begrenzten Reversibilität“ (s. A. Meyer 1991, S. 200) von Dienstleistungen noch gesteigert werden. Bei vielen Dienstleistungen ist ein Umtausch aufgrund des Fehlens eines materiellen Endprodukts ausgeschlossen. Auch eine Nachbesserung durch den Anbieter ist häufig nicht möglich, so daß eine Kaufentscheidung bei vielen Dienstleistungen endgültig ist (vgl. Zeithaml/Bitner 1996, S. 21).

Sucheigenschaften	Erfahrungseigenschaften	Vertrauenseigenschaften
<ul style="list-style-type: none"> • Preis • Umbuchungsmodalitäten • Art der Verpflegung an Bord • Flugzeiten lt. Flugplan • Marke/Airline 	<ul style="list-style-type: none"> • Dauer der Abfertigung • Freundlichkeit des Bodenpersonals • Zustand der Kabine • Ausstattung des Flugzeugs • Sitzkomfort • Tatsächliche Abflugzeit • Freundlichkeit des fliegenden Personals • Qualität der Verpflegung • Qualität der Bordtoiletten • Verhalten der anderen Passagiere • Qualität des Unterhaltungsprogramms • Luftqualität • Tatsächliche Ankunftszeit • Dauer des Gepäckausladens • Leistungserbringende Unternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Technischer Zustand des Fluggeräts • Qualifikation und Erfahrung der Piloten • Notfall-Ausbildung der Flugbegleiter

Tabelle 2.3: Eigenschaftskategorien bei Flugreisen

Sucheigenschaften	Erfahrungseigenschaften	Vertrauenseigenschaften
<ul style="list-style-type: none"> • Preis • Design/Form • Farbe • Größe • Ausstattung • Stromverbrauch • Wasserverbrauch • Länge der Anschlußkabel • Garantiedauer und –leistung • Marke/Hersteller 	<ul style="list-style-type: none"> • Haltbarkeit/Reparaturanfälligkeit • Qualität des Kundendienstes • Betriebslautstärke 	<ul style="list-style-type: none"> • Recyclingfähigkeit

Tabelle 2.4: Eigenschaftskategorien einer Waschmaschine

Zur Minderung des empfundenen Kaufrisikos müssen vom Konsumenten alternative Bewertungsmaßstäbe herangezogen werden, die eine Beurteilung der zu erwartenden Ausprägung der Erfahrungseigenschaften und Vertrauenseigenschaften erlauben. Zum einen existieren unter Umständen Erfahrungen mit den Produkten, die dem Konsumenten ein (Vor-)Urteil über die zu erwartende Ausprägung der Erfahrungseigenschaften erlauben. Weiterhin können Vorstellungen über die Erfahrungseigenschaften gebildet werden, indem auf Berichte Dritter (zum Beispiel Meinungsführer aus dem privaten Umfeld des Konsumenten) zurückgegriffen wird. Auch können Darstellungen des anbietenden Unternehmens relevant sein. Hierbei kann es sich zum Beispiel um Gespräche mit den Mitarbeitern, kommunikationspolitische Instrumente wie Werbung oder Prospekte und das Erscheinungsbild der für den Nachfrager wahrnehmbaren materiellen Elemente der Dienstleistung wie die Ausstattung der Gebäude und Räume handeln. Eine wichtige Rolle als Ersatzindikator für die zu erwartende Qualität einer Dienstleistung kann schließlich auch die Marke übernehmen: „Eine eingeführte, bekannte und vertraute

Marke dient dem Kunden als Indikator für die zu erwartende Gesamtqualität der Leistung, schafft Sicherheit und reduziert das wahrgenommene Kaufrisiko“ (Stauss 1994, S. 93).

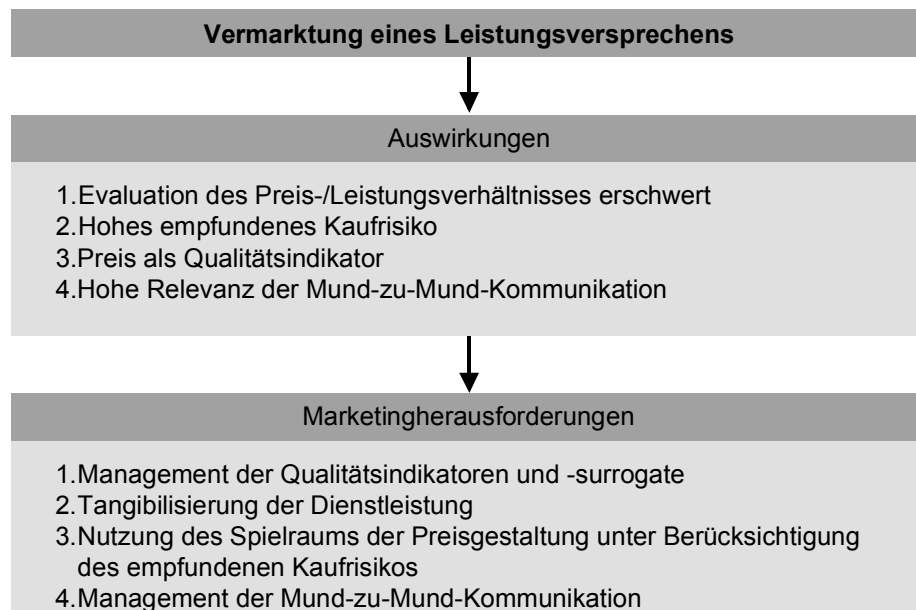


Abbildung 2.12: Implikationen der Vermarktung eines Leistungsversprechens

Resümierend ist festzuhalten, daß Dienstleistungen im Vergleich zu Sachgütern in der Regel über einen höheren Anteil an Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften verfügen. Je weniger Sucheigenschaften dem Konsumenten zur Evaluation der Vorteilhaftigkeit der Alternativen zur Verfügung stehen und je bedeutender die Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften für die Kaufentscheidung sind, desto höher ist tendenziell das empfundene Kaufrisiko und desto stärker wird der Konsument auf Ersatzindikatoren zum Beispiel aus dem materiellen Umfeld zur Evaluierung der zu erwartenden Qualität zurückgreifen. Auch die Suche nach Informationen über die Vorteilhaftigkeit verschiedener Alternativen gewinnt mit steigendem Kaufrisiko an Relevanz, wobei insbesondere die hohe Glaubwürdigkeit besitzende persönliche Kommunikation (Mund-zu-Mund-Kommunikation) von Bedeutung ist. Diesem Problem der Entscheidungsfindung seitens des Konsumenten kann der Anbieter einer Dienstleistung durch eine Tangibilisierung entgegenwirken, die auf zwei interdependenten Ebenen denkbar ist. Zum einen kann Unsicherheit beim Konsumenten über die Vermittlung eines konkreten Images des Dienstleistungsunternehmens beziehungsweise seiner Marken entgegengewirkt werden. Zum anderen können dem Konsumenten materielle Qualitätsindikatoren immaterieller Dienste als Orientierungshilfen zur Verfügung gestellt werden, die das angestrebte Image für den Konsumenten greifbar machen. So „materialisiert“ der Papierbezug einer Toilettenbrille im Hotel den Dienst „Reinigung der Toilette“, und eine Bank kann dem Kunden schnellen und effizienten Service durch eine klare Gestaltung der Filialen, durch ein modernes Erscheinungsbild des Kontaktpersonals und durch die Verwendung entsprechender Symbolik im Rahmen der Markenpolitik signalisieren (vgl. Reddy u.a. 1993, s.a. Meffert/Bruhn 1995, S. 64; s.a. Abbildung 2.12).

2.2.3 Simultaneität von Produktion, Absatz und Konsumtion

Der Zyklus der Entstehung und der Nutzung eines Sachguts unterscheidet sich von dem einer Dienstleistung erheblich. Der Produktzyklus eines Sachguts verläuft in verschiedenen, klar voneinander abgrenzbaren Schritten. Der Produzent eines Sachguts beschafft zunächst die notwendigen Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, um diese im Rahmen von autonom durchführbaren Produktionsprozessen zu verarbeiten. Hierbei entsteht ein fertiges Endprodukt, das nunmehr distribuiert werden kann. Der Absatz erfolgt häufig indirekt und ist vom eigentlichen Prozeß der Leistungserstellung klar getrennt (in der Regel räumlich und zeitlich).¹¹ Nach Durchführung des Absatzprozesses verfügt der Konsument über das Produkt und kann dieses nunmehr nutzen beziehungsweise konsumieren. Somit ist die Phase der Konsumtion ebenso wie die Phase des Absatzes zeitlich und in der Regel auch örtlich von der Phase der Leistungserstellung getrennt (vgl. Abbildung 2.13).

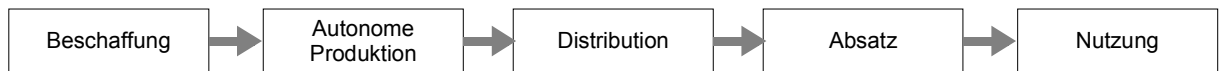


Abbildung 2.13: Produktzyklus bei Sachgütern

Bei einem Dienstleistungsprodukt sind die Phasen der Leistungserstellung, des Absatzes und der Konsumtion hingegen nicht in allen Fällen eindeutig differenzierbar (s. Abbildung 2.14). Mit Hilfe der Beschaffung notwendiger Güter kann der Dienstleister zunächst den Zustand der Leistungsfähigkeit herstellen. Dies erfolgt autonom, das heißt ohne den Eingriff eines externen Faktors. Die Phase der Produktion (= finale Leistungserstellung) ist hingegen nicht autonom gestaltbar, ein externer Faktor ist integriert. Auch kann die Dienstleistung nicht wie ein Sachgut vom Ort der Leistungserstellung aus als fertiges Produkt distribuiert werden. Folglich kann die Phase des Absatzes häufig nicht eindeutig von der Phase der Leistungserstellung abgegrenzt werden. So hat das Beratungsgespräch eines Bankangestellten bezüglich eines persönlichen Kredits sowohl Akquisitions- also Absatzfunktion als auch leistungserstellende Funktion: Der Kunde kann sich über die Vorteilhaftigkeit des Angebots dieser Bank ein Bild machen, erhält aber auch Informationen über Abwicklungsmodalitäten, die relevant werden, sobald er sich für die Annahme des Angebots entscheidet.

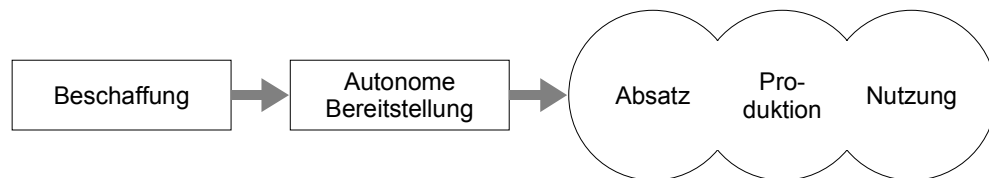


Abbildung 2.14: Produktzyklus bei Dienstleistungen mit simultanem Absatz und simultaner Konsumtion

Der Übergang zwischen den Phasen Absatz und Leistungserstellung ist jedoch nicht in allen Fällen fließend, da Anrechte auf Dienstleistungen vermarktbar sind (vgl. Hilke 1989, S. 24 ff.). Dies geschieht zum Beispiel, indem Eintrittskarten für Sport- oder kulturelle Veranstaltungen über Reisebüros und Theaterkassen vertrieben werden. In diesen Fällen ist der

¹¹ Wobei Absatzprozesse zeitlich sowohl vorgelagert (zum Beispiel bei individualisierten Sachleistungen) als auch nachgelagert sein können.

Absatz der Leistung zeitlich vorgelagert und somit eindeutig von der Leistungserstellung zu trennen: Obwohl keine Distribution mit fertigen Enderzeugnissen erfolgen kann, ist die Nutzung indirekter Vertriebswege zum Absatz von Anrechten auf Dienstleistungen möglich.

Sofern eine Einschaltung Dritter zur Übernahme vertrieblicher Funktionen jedoch nicht möglich und die physische Präsenz des Kunden zur Leistungserstellung erforderlich ist, ist eine Ausdehnung des Absatzgebiets nur über eine Erhöhung der Anzahl der Betriebsstätten realisierbar (vgl. A. Meyer 1991, S. 202). Zudem stellt der Standort bei diesen Dienstleistungen ein relevantes Marketinginstrument dar, da die Kunden neben dem Preis der Dienstleistung auch den durch Transport und Zeitverlust entstehenden Aufwand der Inanspruchnahme der Dienstleistung berücksichtigen (vgl. Rushton/Carson 1985, S. 31).



Abbildung 2.15: Implikationen der Simultaneität von Produktion, Absatz und Konsumtion

Ein weiteres Unterscheidungsmerkmal zu Sachgütern ist die mögliche Überschneidung der Phase der Konsumtion und der Phase der Leistungserstellung. Wie das Beispiel eines Theaterbesuchs veranschaulicht, werden bestimmte Dienstleistungen bereits während der Leistungserstellung konsumiert. Diese Art von Dienstleistung kann als prozeßbezogene Dienstleistung bezeichnet werden, da es sich um Leistungen handelt, bei denen nicht das Leistungsergebnis, sondern der Erstellungsprozeß selbst nutzenstiftend ist (vgl. Abschnitt 2.2.1). Man kann jedoch nicht davon ausgehen, daß eine Nutzenstiftung von Dienstleistungen nur während des Leistungserstellungsprozesses möglich ist (vgl. Onkvisit/Shaw 1991, S. 7). So können die Eindrücke eines Theaterstücks durchaus nachhaltig sein und die Reparatur eines Kraftfahrzeugs führt hoffentlich zu einer sehr langen Nutzenstiftung (vgl. Beaven/Scotti 1990, S. 9).

Zusammenfassend ist festzuhalten: Während der Hersteller eines Sachguts die Produktion seiner Produkte von der Inanspruchnahme durch den Kunden zeitlich und räumlich abkoppeln und eine Konsumtion von Sachgütern erst nach der Leistungserstellung erfolgen kann, sind Dienstleistungen häufig durch eine Überschneidung von Absatz und Leistungserstellung geprägt und werden oftmals bereits während der Produktion konsumiert („uno-actu-Prinzip“). Die sich hieraus ergebenden Marketingherausforderungen sind in Abbildung 2.15 dargestellt.

2.2.4 Unmöglichkeit der Vorratsproduktion

Ein Dienstleister kann keine fertigen Produkte im voraus produzieren und keine Lagerhaltung mit Fertigprodukten betreiben. Lediglich die Bereitschaft zur Integration externer Faktoren kann vorgehalten werden. Solche als Leistungsbereitschaft vorgehaltenen Kapazitäten sind jedoch bei Fehlen von zu bearbeitenden externen Faktoren weitgehend unproduktiv, da keine finale Leistungserstellung durchgeführt werden kann. So kann zum Beispiel McDonald's seine Speisen für eine begrenzte Zeit lagern. Jedoch kann nicht der gesamte Dienstleistungsprozeß vorgehalten werden: Freie Kapazitäten eines Restaurants am Donnerstag abend können nicht bis zur Höchstlast am Freitag abend „auf Halde gelegt“ werden (vgl. Bateson 1995, S. 11). Hieraus ergibt sich für den Anbieter das Problem der Anpassung seiner Kapazität an die unter Umständen zeitlich stark schwankende Nachfrage. Kommt es zu starken Schwankungen zum Beispiel zu unterschiedlichen Zeiten des Tages, können zu nachfragestarken Zeiten bei einer zu geringen Kapazität Qualitätsprobleme wie längere Wartezeiten auftreten. Wird andererseits die Kapazität an der zu erwartenden Höchstlast orientiert, entstehen in Zeiten schwächerer Nachfrage hohe Leerkosten (vgl. Abbildung 2.16).



Abbildung 2.16: Implikationen der Unmöglichkeit einer Vorratsproduktion von Dienstleistungen

Mithin stellt sich für den Anbieter einer Dienstleistung die Frage nach der optimalen Betriebsgröße und der optimalen Anpassung der Kapazitäten an die Nachfrage als Problem dar, das in „Echtzeit“ auftritt. Die Möglichkeit der Anlage von Puffern in Form von gelagerten Endprodukten entfällt, alternative Vorgehensweisen zur Anpassung der Nachfrage an die Kapazität müssen entwickelt und eingesetzt werden. So kann zum Beispiel eine zeitliche Preisdifferenzierung die Nachfrage steuern, Reservierungssysteme können eine Überlastung vermeiden und zeitlich flexibel einsetzbare Arbeitskräfte erlauben eine kurzfristige Anpassung der Kapazität an die Nachfrage.

Für den Konsumenten stellt sich aufgrund der potentiellen zeitlichen Qualitätsdifferenzen, die aus Nachfrageschwankungen resultieren, die Frage nach der optimalen Zeit der Inanspruchnahme einer Dienstleistung. So werden manche Kunden Restaurants vornehmlich zu Zeiten geringerer Nachfrage in Anspruch nehmen, um ungestört essen zu können, andere hingegen

präferieren ein volles Restaurant, da ein solches die Möglichkeit des „Sehen und gesehen werden“ eröffnet. Hieraus läßt sich die Relevanz des Faktors „Zeit“ für das Marketing eines Dienstleisters ableiten: Für den Kunden ist die zeitliche Leistungsbereitschaft eines Dienstleisters ebenso relevant wie Wartezeiten und die Zeitverwendung während der Leistungserstellung.

2.2.5 Heterogenität des Erstellungsprozesses und des Leistungsergebnisses

Die Notwendigkeit der Integration eines externen Faktors und die weiteren oben dargestellten Eigenschaften von Dienstleistungen führen dazu, daß der Ablauf des Leistungserstellungsprozesses und die Qualität des Leistungsergebnisses bei Dienstleistungen Schwankungen unterliegen können. Während bei der Produktion von Sachgütern der gesamte Erstellungsprozeß autonom geplant und durchgeführt werden kann, ist eine vollständige Spezifikation und Normierung des Erstellungsprozesses bei Dienstleistern häufig nicht durchführbar, da das Verhalten des Kunden als Ko-Produzent variabel und durchaus überraschend bis unvorhersehbar sein kann (vgl. Bateson 1995, S. 83). Dies kommt insbesondere bei der Interaktion des Kunden mit Mitarbeitern des Dienstleisters zum Tragen.

Ein solches Zusammentreffen zweier oder mehrerer Personen unterliegt einer ganzen Reihe von schwer steuerbaren Einflußfaktoren. Hierzu zählen zum Beispiel Einstellungen und die aktuelle Gemütslage sowie Sympathien der Beteiligten. Die Mitarbeiter verrichten ihre Tätigkeit in Abhängigkeit aktueller Stimmungen mehr oder weniger schnell, freundlich, kompetent und einfühlend. Ebenso reagieren Kunden zum Teil völlig unterschiedlich auf das Kontaktpersonal. Abbildung 2.17 zeigt die Komplexität der zwischenmenschlichen Interaktionen mittels der Konstrukte „Verhalten“ und „Reaktion auf dieses Verhalten“ vereinfacht auf:

- Ein Kunde kann eine bestimmte Verhaltensweise eines Mitarbeiters unterschiedlich wahrnehmen und entsprechend anders darauf reagieren als andere Kunden.
- Ein und derselbe Kunde kann auf eine bestimmte Verhaltensweise im Zeitablauf unterschiedlich reagieren.
- Ein und dieselbe Verhaltensweise kann von den Kunden unterschiedlich wahrgenommen werden, wenn sie von einem anderen Mitarbeiter ausgeführt wird.
- Ein Mitarbeiter kann sein Verhalten aufgrund von sich ändernden Stimmungen (ausgelöst zum Beispiel durch Kunden, Kollegen oder Vorgesetzte) auch kurzfristig ändern, was entsprechend zu anderen Reaktionen der Kunden führen kann.
- Kunde und Mitarbeiter befinden sich in einem Interaktionsprozeß, so daß Reaktionen des einen auf Verhaltensweisen des anderen zu entsprechend variierten weiteren Reaktionen führen.

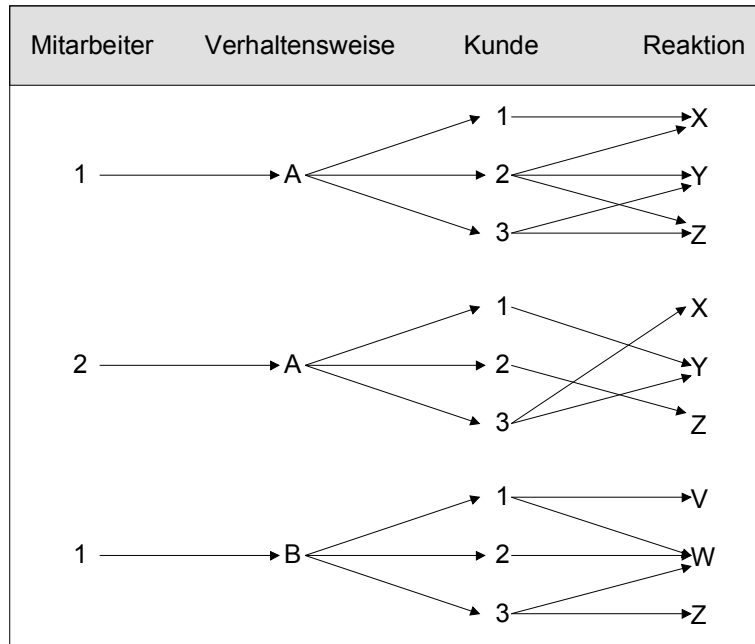


Abbildung 2.17: Intra- und interindividuelle Schwankungen der Dienstleistungsqualität als Resultat der Mitarbeiter-Kunde-Interaktion

Da der Kunde im Rahmen der Inanspruchnahme einer Dienstleistung auf mehrere Mitarbeiter treffen kann, sind inter- ebenso wie intraindividuelle objektiv gegebene und subjektiv wahrgenommene Schwankungen der Qualität von Teilprozessen möglich (vgl. A. Meyer 1991, S. 200). Die Komplexität der zwischenmenschlichen Prozesse im Rahmen der Leistungserstellung einer Dienstleistung veranschaulicht, daß Dienstleistungen als individuelle Prozesse wahrgenommen werden. Selbst Dienstleistungen, die einen standardisierten Erstellungsprozeß aufweisen (zum Beispiel eine Filmvorführung), werden von jedem Kunden aufgrund seiner individuellen physischen und mentalen Aktivitäten anders erlebt (vgl. Beaven/Scotti 1990, S. 8 f.). Da ferner ein und derselbe Kunde die Dienstleistung bei mehrmaliger Inanspruchnahme jeweils anders wahrnehmen wird, bezieht sich die Individualität sowohl auf Kunden (jeder Kunde erlebt die Dienstleistung anders) als auch auf die Dienstleistung selbst (jede Ausführung der Dienstleistung wird anders erlebt).

Wie bereits dargestellt, zeichnen sich Dienstleistungen durch einen hohen Anteil an Eigenschaften aus, die erst während der Inanspruchnahme der Dienstleistung vom Kunden beurteilt werden können. Unterliegen diese bei der Kaufentscheidung nur mittelbar bewertbaren Erfahrungseigenschaften hohen Schwankungen, so verringert sich die Beurteilbarkeit weiter. Zum einen existieren variierende eigene Erfahrungen, zum anderen werden Informationen Dritter dem Konsumenten ein diffuses Bild vermitteln. Somit erhöht sich das empfundene Kaufrisiko durch Schwankungen der Qualität weiter (vgl. Rust u.a. 1996, S. 9 f.). Das Management der Qualität spielt daher bei Dienstleistungen eine wichtige Rolle, ist aber auch mit ganz spezifischen Problemen konfrontiert. Diese reichen von der Spezifikation der angestrebten Qualität (welche Erwartungen hat der Kunde, wie können diese Erwartungen erfüllt werden, welche Aktivitäten sind für die Erfüllung der Erwartungen von besonderer Bedeutung und wie müssen diese Aktivitäten durchgeführt werden, um die Erwartungen des Kunden erfüllen zu können?) bis zur Operationalisierung und Kontrolle der vom Kunden wahrgenommenen Qualität. Subjektive Empfindungen und Erlebnisse der Kunden spielen häufig eine wesentlich wichtigere Rolle bei der Qualitätswahrnehmung als objektiv meßbare Prüf- und Bewertungskriterien (vgl. A. Meyer 1991, S. 200). Demzufolge ist bereits die Spezifikation der vom Kunden erwarteten Qualität problembehaftet. Häufig ist eine exakte Festlegung der zur Erreichung der

angestrebten Qualität im Rahmen der Leistungserstellung notwendigen Abläufe und Maßnahmen nicht möglich. Die somit auf Basis unvollkommen definierter Prozesse durchgeführte Leistungserstellung ist – wie oben bereits aufgezeigt wurde – darüber hinaus aufgrund der Einbindung des Kunden nicht vollständig standardisierbar, da das Verhalten des Kunden nicht normierbar ist. Da zudem die „Produktion“ der Dienstleistung nicht vor der „Auslieferung“, also dem Absatz und der Konsumtion, erfolgen kann, gelangt die Leistung in Teilen unkontrolliert an den Endabnehmer. Im Rahmen der Erstellung auftretende Versäumnisse und Fehler werden unter Umständen vom Kunden direkt miterlebt. Somit ist auch die Qualitätskontrolle, die bei der Produktion von Sachgütern sowohl während des gesamten Erstellungsprozesses als auch nach Beendigung des Erstellungsprozesses, aber vor Auslieferung der Produkte an den Kunden realisiert werden kann, erschwert.

Eine mögliche Strategie des Management der geschilderten Probleme ist die Standardisierung der Dienstleistung. Die Standardisierung einer Dienstleistung kann u.a. durch folgende Maßnahmen erreicht werden (vgl. Palmer/Cole 1995, S. 111 f. und Lovelock 1996, S. 234 f.):

- Reduktion der Komplexität durch Einschränkung der angebotenen Dienstleistungen/Dienstleistungsvarianten;
- exakte Spezifikation der operationalen Erstellungsprozesse;
- keine Zulassung von Modifikationen und Abweichungen der Dienstleistung;
- Automatisierung von Prozessen.

Das Ziel einer solchen „Industrialisierung“ von Dienstleistungen (vgl. Levitt 1972, 1976) ist die Reduktion der Heterogenität und der damit einhergehenden Schwankungen der wahrgenommenen Qualität bei gleichzeitiger Rationalisierung der Erstellungsprozesse. Insbesondere der Aufbau von Marken erfordert eine weitgehende Konstanz der erbrachten Leistung und somit eine weitgehende Standardisierung der Dienstleistung. Beispiele wie McDonald's und Pit Stop sind Beleg dafür, daß eine Standardisierung/Industrialisierung auch bei Dienstleistungen möglich ist und erfolgreich sein kann. Sie bietet sich vor allem bei Dienstleistungen mit geringer Bedeutung der prozeßbezogenen und zwischenmenschlichen Faktoren an. Hierzu zählen Dienstleistungen (vgl. zu den folgenden Ausführungen Lehmann 1993, S. 30, s.a. Onkvisit/Shaw 1991, S. 8),

- die auf Objekte ausgerichtet sind (zum Beispiel Autowaschanlagen),
- deren Leistungserstellung im wesentlichen im Back-Office-Bereich, also außerhalb des direkten Kundenkontakts erbracht wird (zum Beispiel die Erstellung von Gutachten),
- bei denen sozio-emotionale im Verhältnis zu sachlich-rationalen Aspekten nur eine geringe Rolle spielen (zum Beispiel Telefonauskunft) und
- bei denen das Leistungsergebnis von größerer Bedeutung ist als der Erstellungsprozeß (zum Beispiel Fast-Food-Angebote).

Neben den geschilderten Problemen des Qualitätsmanagement ergeben sich auch Chancen aus der oben dargestellten Eigenschaft der Individualität von Dienstleistungen. Da Dienstleistungen erst im Moment der Konsumtion fertiggestellt werden und ein direkter Kontakt von Anbieter und Nachfrager erfolgt, können die Wünsche des *einzelnen* Kunden unmittelbar ermittelt und (in gewissen Grenzen) auch erfüllt werden (vgl. Meffert/Bruhn 1995, S. 41, Palmer/Cole 1995, S. 46 f.). Dieses Potential zur Customization der Leistung ist selbstverständlich von Dienstleistung zu Dienstleistung unterschiedlich hoch. So sind verrichtungssimultanen Dienstleistungen wie zum Beispiel Kinos relativ enge Grenzen der Customization

gesetzt, während Dienstleistungen, die an einem Individuum ausgeführt werden (zum Beispiel Frisieren), ein sehr großes Customization-Potential aufweisen. Im Gegensatz zu den industrialisierten Dienstleistungen ist bei individualisierten Dienstleistungen eine Standardisierung nicht erwünscht. Vielmehr steht hier die kundenindividuelle Differenzierung des Erstellungsprozesses und des Leistungsergebnisses im Mittelpunkt. Ziel der Qualitätspolitik bei individualisierten Dienstleistungen ist es daher, flexible Erstellungsprozesse zu erreichen, die die Berücksichtigung vielfältiger Kundenwünsche bei *konstant hohem Qualitätsniveau* ermöglichen. Abbildung 2.18 zeigt die Implikationen der Heterogenität von Dienstleistungen im Überblick auf.



Abbildung 2.18: Implikationen der Heterogenität des Erstellungsprozesses und des Leistungsergebnisses von Dienstleistungen

2.2.6 Intangibilität

Unter der Immaterialität einer Dienstleistung wird in der Regel die „Nichtgreifbarkeit“ des Leistungsergebnisses verstanden. Es gibt jedoch eine Reihe von Dienstleistungen, die eine Materialisierung des Leistungsergebnisses erlauben. So können die Ergebnisse einer Unternehmensberatung durch Erstellung eines Berichts materialisiert werden oder der Austausch eines fehlerhaften Teils zur Reparatur eines Sachguts kann materielles Leistungsergebnis einer Dienstleistung sein. Jedoch zeichnen sich viele Dienstleistungen dadurch aus, daß der Kunde nach Vollendung des Leistungserstellungsprozesses kein materielles Gut „davontragen“ kann. Aufgrund ihrer Immaterialität sind Dienstleistungen für den Kunden auch von einer gering ausgeprägten mentalen Greifbarkeit gekennzeichnet (vgl. Johnson u.a. 1986, S. 13 f., McDougall/Snetsinger 1990, S. 27 f.). Die aus dem Mangel an Sucheigenschaften resultierende Schwierigkeit des Vergleichs verschiedener Angebote, die Notwendigkeit der eigenen Mitarbeit bei der Erstellung der Dienstleistung und die Komplexität der interaktiven Prozesse von Kunde und Mitarbeitern führen dazu, daß die Evaluation von Dienstleistungen vergleichsweise hohe intellektuelle Anforderungen an den Kunden stellt.

Somit ergeben sich zwei Ebenen der „Nicht“-Greifbarkeit:

- *Physische Ebene:*
Leistungsergebnisse von Dienstleistungen sind häufig nicht materiell;
- *Intellektuelle Ebene:*
Dienstleistungen übermitteln keine eindeutig und klar wahrzunehmende Vorstellung, da Leistungspotentiale von Dienstleistern schwer einzuschätzen sind und Leistungserstellungsprozesse von Dienstleistern aufgrund der notwendigen Mitarbeit des Kunden unter Umständen relativ hohe intellektuelle Anforderungen an den Kunden stellen.

Wie Hentschel (1992, S. 25) anführt, ist der Anglizismus „Intangibilität“ aufgrund seiner doppelten Konnotation geeignet, beide Ebenen begrifflich zu erfassen; der Begriff der Immaterialität bezeichnet hingegen ausschließlich die physische Ebene der Intangibilität.



Abbildung 2.19: Implikationen der Intangibilität von Dienstleistungen

Die physische Intangibilität einer Dienstleistung führt aufgrund des Mangels eines markierbaren materiellen Endprodukts zu Problemen der Markenpolitik von Dienstleistern. Stauss (1994, S. 93 ff.; s.a. Meyer/Tostmann 1995) nennt in diesem Zusammenhang unter anderem folgende Probleme:

- *Schaffung von Phantasiemarken:*
Da Marken von Dienstleistern keinen materiellen Assoziationsgegenstand aufweisen, handelt es sich um Phantasiemarken. Neben der Möglichkeit des Einsatzes von Phantasiemarken erscheint der Einsatz des Firmennamens als Marke und der Aufbau eines positiven Firmenimages sinnvoll, um das notwendige Vertrauen des Konsumenten in das Leistungspotential des Unternehmens aufzubauen (s.a. Hilke 1989, S. 18, Rust u.a. 1996, S. 8).
- *Visualisierung des Markenzeichens:*
Das fehlende materielle Endprodukt verhindert die Anbringung eines Markenzeichens auf dem Produkt oder seiner Verpackung. Da alternative Möglichkeiten wie die Markierung des physischen Umfelds der Leistungserstellung oder die Markierung des Kontaktpersonals zur Verfügung stehen, ist eine Markierung dennoch nicht unmöglich. Es stellen sich jedoch andere markentechnische Herausforderungen.

– *Visualisierung des Markenvorteils:*

Da eine Dienstleistung im Rahmen kommunikationspolitischer Maßnahmen nur schwer darstellbar ist, kann auch der Kundenvorteil nur schwer veranschaulicht werden. Dies zwingt zur Veranschaulichung des Kundennutzens ohne Einsatz des eigentlichen Produkts, zum Beispiel durch Darstellung von mit der Dienstleistung verbundener materieller Elemente oder Personen (s. die Beispiele bei Hilke 1989, S. 18 ff.).

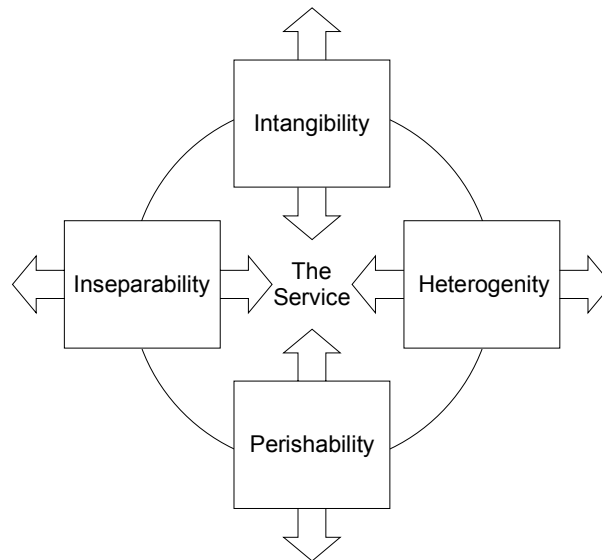
Neben den Problemen der Markenpolitik ergibt sich aus der Immaterialität von Dienstleistungen das Problem der mangelnden Schützbarkeit von Dienstleistungskonzepten. Da eine Patentierung von Dienstleistungen in der Regel nicht möglich ist, besteht die Gefahr, daß erfolgreiche Dienstleistungsinnovationen von Konkurrenten relativ schnell kopiert werden (vgl. Abbildung 2.19).

Die Gesamtbetrachtung der besonderen Eigenschaften von Dienstleistungen führt zu der Erkenntnis, daß mittels der Dimension „Intangibilität“ sämtliche Eigenschaften abgebildet werden können (vgl. Abbildung 2.8, S. 28): Je stärker der externe Faktor in den Leistungserstellungsprozeß integriert ist, je stärker sich die Vermarktung der Dienstleistung nur auf ein Leistungsversprechen stützen kann, je ausgeprägter die Simultaneität von Produktion, Absatz und Konsumtion, je immaterieller das Leistungsergebnis und je höher die Heterogenität der Erstellungsprozesse und des Leistungsergebnisses sind, desto größer ist die intellektuelle Intangibilität der Dienstleistung.

2.3 Arten von Dienstleistungen

Nachdem im vorangegangenen Abschnitt durch eine allgemeine Betrachtung der marketingrelevanten Eigenschaften von Dienstleistungen eine Abgrenzung von Dienstleistungen gegenüber Sachleistungen vorgenommen wurde, soll nunmehr auf die Unterschiede zwischen verschiedenen Dienstleistungen eingegangen werden. Eine solch differenziertere Betrachtung ist notwendig, da die oben dargestellten Eigenschaften nicht bei allen Dienstleistungen im selben Ausmaß gegeben sind. Vielmehr können die Eigenschaften von Dienstleistungen als Kontinuen dargestellt werden, das heißt einzelne Dienstleistungen sind mehr oder weniger stark von den Dienstleistungs-Charakteristika geprägt. Dies stellt Payne (1993, S. 9 f.) beispielhaft anhand der vier Eigenschaften „Intangibilität“, „Heterogenität“, „Vergänglichkeit“ und „Simultaneität“ dar (s. Abbildung 2.20).

Zur Diskussion der Unterschiede innerhalb des Dienstleistungssektors kann auf eine Vielzahl sowohl ein- als auch mehrdimensionaler Systematisierungsansätze zurückgegriffen werden. Ein Ausschnitt aller möglichen Systematisierungsansätze wird in Tabelle 2.6 dargestellt (s.S. 45). Da eine Diskussion aller möglichen differenzierbaren Arten von Dienstleistungen im Hinblick auf das vorliegende Ziel der Entwicklung dienstleistungsadäquater Marketingmodelle zu weitgehend ist, erfolgt die nachfolgende Diskussion auf Basis der in Abschnitt 2.2 dargestellten Eigenschaften von Dienstleistungen. Abbildung 2.20 bildet diese marketingrelevanten Besonderheiten von Dienstleistungen und die jeweils aus den Eigenschaften ableitbaren Differenzierungskriterien im Überblick ab.



Quelle: Payne, 1993, S. 9

Abbildung 2.20: Dienstleistungseigenschaften als Kontinuen

Eigenschaft	Differenzierungskriterium
Integration eines externen Faktors	– Eingriffstiefe – Eingriffsintensität
Vermarktung eines Leistungsversprechens	– Konkretisierungsgrad des Leistungspotentials – Materialität des Leistungsergebnisses
Simultaneität von Produktion, Absatz und Konsumtion	– Vermarktbarkeit von Anrechten – Dauerhaftigkeit des Leistungsergebnisses
Keine Möglichkeit der Vorratsproduktion	– Nachfrageschwankungen – Steuerbarkeit der Nachfrage
Heterogenität des Erstellungsprozesses und des Leistungsergebnisses	– Standardisierbarkeit des Erstellungsprozesses – Standardisierbarkeit des Leistungsergebnisses
Intangibilität	– Physische Intangibilität – Intellektuelle Intangibilität

Tabelle 2.5: Eigenschaften und Differenzierungskriterien von Dienstleistungen

Die Eigenschaft der *Notwendigkeit der Integration eines externen Faktors* in den Prozeß der Leistungserstellung kann mittels der Dimensionen „Eingriffstiefe“ und „Eingriffsintensität“ differenziert werden (vgl. hierzu und zu den folgenden Ausführungen: Engelhardt u.a. 1993, S. 415). Die Eingriffstiefe bezeichnet *wo*, das heißt an welcher Stelle der Wertschöpfungskette der externe Faktor in den Leistungserstellungsprozeß integriert wird. Eine geringe Eingriffstiefe liegt vor, wenn der externe Faktor erst in den letzten Stufen des Wertschöpfungsprozesses beteiligt wird und korrespondiert somit mit einem hohen Anteil an autonom durchführbaren Erstellungsprozessen. Dies trifft zum Beispiel auf Dienstleistungen wie Fast Food oder den Lebensmitteleinzelhandel zu (vgl. Abbildung 2.21, S. 47), die einen Großteil der zur Leistungserstellung notwendigen Prozesse vor dem Eingriff des externen Faktors durchführen können. So können bei McDonald’s neben der Beschaffung von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen und der weiteren zur Herstellung der Leistungsfähigkeit notwendigen Prozesse auch Teile der eigentlichen Leistungserstellung autonom durchgeführt werden, indem die Speisen vorgefertigt und kurzfristig gelagert werden. Der Eingriff des Kunden in den Erstellungsprozeß erfolgt zu einem späten Zeitpunkt, die interaktive Leistungserstellung beschränkt sich auf das

Bestellen, die Zusammenstellung und die Bezahlung der Speisen. Ähnlich stellt sich der Wertschöpfungsprozeß im Lebensmitteleinzelhandel dar. Der Händler kann wesentliche Teile der Wertschöpfung wie Sortimentsbildung, Ladengestaltung, Regalpflege und Warenpräsentation ohne den Eingriff des Kunden durchführen. Lediglich im Frischebereich ist die Eingriffstiefe des Kunden höher, da in diesem Bereich kundenindividuelle Erstellungsprozesse wie das Schneiden von Käse oder das Abwiegen von Wurst erfolgen.

Merkmal	Erscheinungsform
Produktbeziehung	– komplementäre Dienstleistungen – substitutive Dienstleistungen
Dauerhaftigkeit der Auswirkung	– Produktionsdienstleistungen – Investitionsdienstleistungen
Leistungssubstanz	– Dienstleistungen als Hauptleistung – Dienstleistungen als Nebenleistung
Rechtsstellung des Leistungsträgers	– private Dienstleistungen – öffentliche Dienstleistungen
Zeiterfordernis	– Dienstleistungen, die Zeit sparen – Dienstleistungen, die Zeit erfordern
Zeitliche Wirkung der Nutzenstiftung	– dauerhafte Dienstleistungen – nicht dauerhafte Dienstleistungen
Verwendungsbezug	– konsumtive Dienstleistungen – investive Dienstleistungen
Ausprägung des Faktors Arbeit	– körperliche Dienstleistungen – geistige Dienstleistungen
Physische Exklusion	– Individualdienstleistungen – Kollektivdienstleistungen
Integrationsgrad des externen Faktors	– Dienstleistungen mit direkter Abhängigkeit – Dienstleistungen mit indirekter Abhängigkeit
Nach dem Leistungsobjekt	– materielle Objekte – immaterielle Objekte
Haupteinsatzfaktor	– personalintensiv erbrachte Dienstleistungen – maschinenintensiv erbrachte Dienstleistungen
Art des Vertragsverhältnisses	– einzelvertraglich erbrachte Dienstleistungen – dauervertraglich erbrachte Dienstleistungen
Räumliche Identität von Anbieter und Nachfrager	– mittelbare Dienstleistungen – unmittelbare Dienstleistungen
Individualität	– individuelle Dienstleistungen – standardisierte Dienstleistungen
Erbringungsobjekt	– an Menschen erbrachte Dienstleistungen – an Objekten erbrachte Dienstleistungen
Kontinuität der Leistungserstellung	– kontinuierlich erbrachte Dienstleistungen – diskret erbrachte Dienstleistungen

Quelle: Corsten 1988, S. 24 f., Lovelock 1996, S. 26 ff.

Tabelle 2.6: Eine Auswahl möglicher Systematisierungsansätze von Dienstleistungen

Bei Dienstleistungen mit hoher Eingriffstiefe ist der gesamte Leistungserstellungsprozeß von der Einbringung eines externen Faktors abhängig. So kann ein Arzt oder ein Steuerberater erst nach der Konsultation des Kunden mit der Erstellung der Dienstleistung beginnen. Demzufolge kann anhand des Anteils der interaktiv erbrachten Prozesse der Wertschöpfung die Eingriffstiefe bestimmt werden.

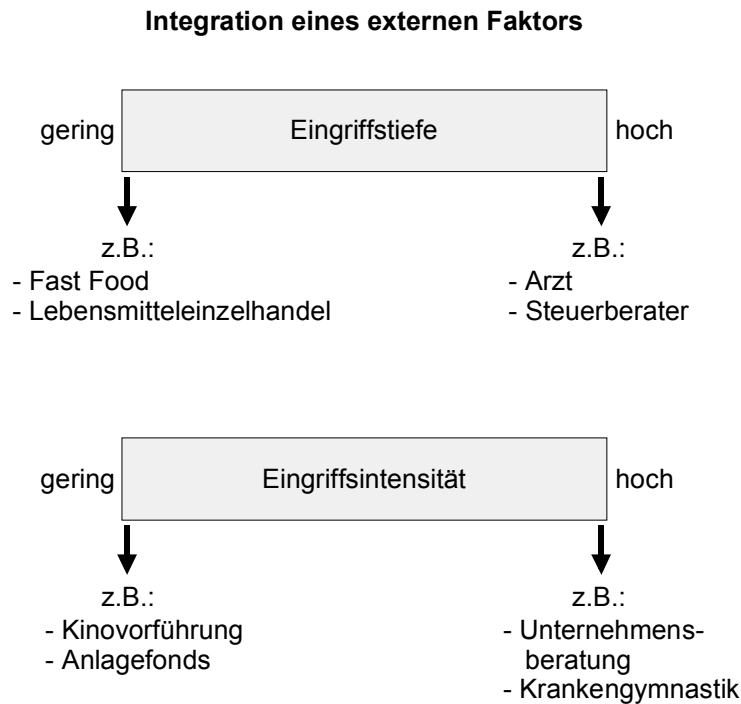


Abbildung 2.21: Ausprägungen der Eigenschaft „Integration eines externen Faktors“

Neben der Eingriffstiefe („wo der Kunde eingreift“) ist auch das *Wie* des Eingriffs relevant. Dies bezieht sich auf die Intensität des Eingriffs hinsichtlich der betroffenen Prozesse (vgl. Engelhardt u.a. 1993, S. 415). Auch diese als Eingriffsintensität bezeichnete Dimension unterscheidet sich von Dienstleistung zu Dienstleistung. So erfordern Dienstleistungen wie Unternehmensberatung und Krankengymnastik vom Kunden eine sehr aktive Rolle, die Intensität des Eingriffs in die Wertschöpfung des Dienstleisters ist mithin relativ hoch. Anders verhält es sich bei der Dienstleistung Kinovorführung. Diese ist von relativ hoher Eingriffstiefe gekennzeichnet, da die Beteiligung des Kunden an der Leistungserstellung früh erfolgt. Die Intensität des Eingriffs ist hingegen gering, da der Kunde während der Leistungserstellung weitgehend passiv ist. Wie das Beispiel der Kinovorführung weiterhin aufzeigt, handelt es sich bei den Dimensionen „Eingriffstiefe“ und „Eingriffsintensität“ um voneinander unabhängige Dimensionen.

Bevor ein externer Faktor überhaupt in den Erstellungsprozeß integriert werden kann, muß der Kunde von der Vorteilhaftigkeit des Angebots überzeugt werden. Hierbei erweist es sich aufgrund des vom Nachfrager empfundenen Kaufrisikos als problematisch, daß Dienstleister keine fertigen Produkte, sondern nur *Leistungsversprechen vermarkten* können. Inwiefern es sich bei diesem Leistungsversprechen um ein abstraktes handelt, wird vom Grad der Konkretisierung der Dienstleistung in der Vorkaufphase und der Materialität des Leistungsergebnisses determiniert (s. Abbildung 2.22).

Vermarktung eines Leistungsversprechens

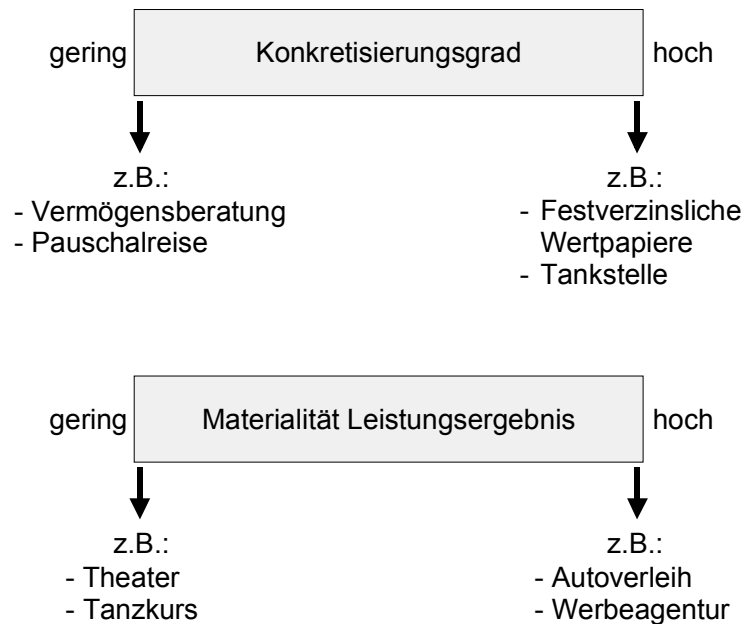


Abbildung 2.22: Ausprägungen der Eigenschaft „Vermarktung eines Leistungsversprechens“

Dienstleistungen, die nur einen geringen Konkretisierungsgrad aufweisen, stellen dem Nachfrager nur wenige Sucheigenschaften und nur wenige Ersatzindikatoren zur Qualitätseinschätzung beziehungsweise zur ex ante-Leistungsevaluierung zur Verfügung. Dies ist zum Beispiel vor der Inanspruchnahme einer Vermögensberatung oder dem Antritt einer Pauschalreise gegeben. Diese Dienstleistungen stellen sich dem Konsumenten als wenig konkret dar, es existiert mithin hohe Unsicherheit über die zu erwartende Qualität der Dienstleistung.

Anders verhält es sich bei Dienstleistungen, die

- über einen relativ hohen Anteil an Sucheigenschaften verfügen und/oder
- dem Konsumenten viele Qualitätsindikatoren bieten und/oder
- ein exakt festgelegtes Leistungsergebnis garantieren.

Das Beispiel einer Tankstelle zeigt auf, daß auch Dienstleistungen einen relativ hohen Anteil an Sucheigenschaften aufweisen können. So kann der Kunde einer Tankstelle recht leicht feststellen, welchen Leistungsumfang eine Tankstelle zur Verfügung stellt: das Vorhandensein einer Waschanlage sowie die verschiedenen zur Verfügung stehenden Waschprogramme, die Größe und das Sortiment des Shops sowie voraussichtliche Wartezeiten können vor einer Kaufentscheidung durch Inaugenscheinnahme beurteilt werden. Weiterhin können das Vorhandensein und der Zustand von Staubsaugern, Scheibenwaschwasser und anderen typischen Service-Elementen einer Tankstelle als Indikatoren bezüglich der Serviceorientierung der Angestellten herangezogen werden. Es existieren somit materielle Qualitätsindikatoren im Umfeld der Leistungserbringung, die eine Einschätzung bezüglich der zu erwartenden Ausprägung von Erfahrungseigenschaften erlauben und der Dienstleistung somit einen höheren Konkretisierungsgrad verleihen. Dies läßt sich auch durch die exakte Festlegung des Leistungsergebnisses erreichen. Zum Beispiel können Geldanlagen trotz ihres weitgehend immateriellen Charakters durch die Garantie eines Zinssatzes und die eindeutige Spezifizierung der Laufzeit (wie zum Beispiel bei Sparbriefen gegeben) einen hohen Konkretisierungsgrad aufweisen, da der Konsument exakt weiß, welches Ergebnis wann zu erwarten ist.

Inwiefern dem Nachfrager bei der Kaufentscheidung nur ein abstraktes Leistungsversprechen des Dienstleisters vorliegt, hängt weiterhin vom Materialitätsgrad des Leistungsergebnisses dieser Dienstleistung ab. So kann ein Autoverleiher dem potentiellen Kunden ein materielles Leistungsergebnis bereits vor der eigentlichen Vermietung präsentieren. Der potentielle Kunde einer Werbeagentur kennt zwar das Ergebnis der für ihn zu erbringenden Leistung nicht vorab, kann jedoch zurückliegende Leistungen anhand ihrer materiellen Ergebnisse beurteilen. Anders hingegen bei Dienstleistungen mit immateriellem Leistungsergebnis, wie bei einem Tanzkurs. In diesem Fall kann das (voraussichtliche) Ergebnis der Leistungserstellung kaum vorab begutachtet und anhand materieller Indikatoren oder Belege dargelegt werden (vgl. Abbildung 2.23).

Simultaneität von Produktion, Absatz und Konsumtion

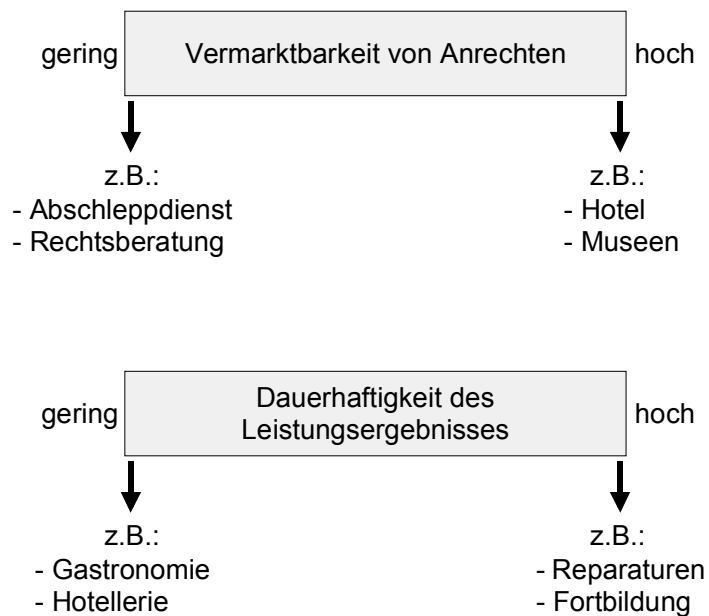


Abbildung 2.23: Ausprägungen der Eigenschaft „Simultaneität von Produktion, Absatz und Konsumtion“

Auch die *Simultaneität der Produktion und des Absatzes* ist nicht bei allen Dienstleistungen im selben Ausmaß gegeben. Wie in Abschnitt 2.2.3 bereits dargestellt wurde, können die Phasen des Absatzes und der Produktion durch die Vermarktung von Anrechten gänzlich voneinander getrennt werden. Eine solche Vermarktung von Anrechten ist bei allen Dienstleistungen möglich, die kollektiv für eine Reihe von Kunden gleichzeitig erbracht werden und somit reservierungsfähig sind. Des weiteren können Anrechte auf Dienstleistungen, die für einzelne Kunden separat erbracht werden, aber stark standardisiert sind, vermarktet werden. Hingegen ist eine Vermarktung von Anrechten auf Dienstleistungen, die individuell auf einen Kunden ausgerichtet werden müssen, wenig sinnvoll. Auch Dienstleistungen, die nur sporadisch und spontan in Anspruch genommen werden, eignen sich nicht zum Anrechtshandel. Dies verdeutlicht Tabelle 2.7 anhand ausgewählter Beispiele.

Die *Simultaneität von Produktion und Konsumtion* steht hingegen in engem Zusammenhang mit der Dauerhaftigkeit der Nutzenstiftung des Leistungsergebnisses. Stiftet eine Dienstleistung nur während der Leistungserstellung einen Nutzen, so sind Produktion und Konsumtion völlig simultan. Dies ist zum Beispiel bei der Dienstleistung „Unterkunft“ gegeben. Ein Hotel stiftet nur für die Dauer des Aufenthalts des Kunden einen Nutzen. Sobald der Gast das Hotel

verlassen hat, also sobald die Leistungserstellung beendet ist, endet auch die Konsumtion der Dienstleistung. Anders verhält es sich bei der Reparatur eines Sachguts oder dem Besuch eines Fortbildungskurses. So können die während einer Fortbildung erworbenen Fähigkeiten und Zertifikate auch nach Jahren von Nutzen für den Konsumenten sein.

Anrechte vermarktbar	Anrechte nicht sinnvoll vermarktbar
<ul style="list-style-type: none"> - Autovermietung - Flugreisen - Hotel - Kino - Museen - Verkehr - Veranstaltungen (Konzerte, Ausstellungen etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> - Abschleppdienst - Arzt - Einzelhandel - Rechtsberatung - Reparaturen - Unternehmensberatung

Tabelle 2.7: Vermarktung von Dienstleistungsanrechten

Da die *Unmöglichkeit der Vorratsproduktion* von Dienstleistungen zu Problemen der Anpassung der angebotenen Kapazität an die momentane Nachfrage führt, ist sie im Hinblick auf die Dimensionen „Nachfrageschwankungen“ und „Steuerbarkeit der Nachfrage“ zu differenzieren (s. Abbildung 2.24). Geringe Nachfrageschwankungen bei einer Dienstleistung sind bei stetig und in regelmäßigen Zeitabständen entstehendem Bedarf gegeben. In diesen Fällen stellt das Fehlen eines als Puffer dienenden Vorrats an Endprodukten keine große Managementherausforderung dar, da die Kapazität auf Basis einer relativ konstanten Größe festgelegt werden kann. Anders verhält es sich bei Dienstleistungen, die starke Nachfrageschwankungen aufweisen: Starke Schwankungen der Nachfrage stellen den Anbieter vor das Problem der Festlegung der optimalen Kapazität. Mögliche Qualitätsprobleme auf der einen und Kostenaspekte auf der anderen Seite zwingen zur Flexibilisierung der Kapazität und/oder zu Maßnahmen der Nachfragesteuerung. Unter einer Nachfragesteuerung ist in diesem Zusammenhang die kurzfristige Verlagerung der existenten Nachfrage auf Zeiten noch zur Verfügung stehender Kapazitäten zu verstehen (zum Beispiel die Verschiebung des gewünschten Abflugtermins auf einen späteren Flug bei einer Urlaubsreise). Da die Nachfrageschwankungen aufgrund exogener, also außerhalb des Einflusses der Nachfrager und der Anbieter liegender Faktoren entstehen können, sind Maßnahmen der Steuerung der Nachfrage nicht bei allen Dienstleistungen im gleichen Maße erfolgversprechend. Diese durch externe Faktoren determinierte Nachfrage nach Dienstleistungen ist aufgrund der auf den Nachfrager von außen einwirkenden situativen Einflüsse wenig steuerbar. So ist der Spielraum vieler Konsumenten zum Beispiel bei Urlaubsreisen aufgrund vorgegebener Schulferienzeiten stark eingeengt. Dies trifft weiterhin auf Dienstleistungen, die in Notfällen in Anspruch genommen werden und somit auch für den Nachfrager zufallsgesteuert auftreten, zu. Letztere stellen den Anbieter vor große Probleme, da die Nachfrage spontan auftritt und Reservierungssysteme zur rechtzeitigen Festlegung der notwendigen Kapazitäten und Steuerung der Nachfrage nicht eingesetzt werden können. Zusammenfassend ist festzuhalten, daß die Unmöglichkeit der Vorratsproduktion insbesondere Dienstleister, deren Nachfrage großen Schwankungen unterliegt und kaum steuerbar ist, vor Qualitäts- und Kostenprobleme stellt.

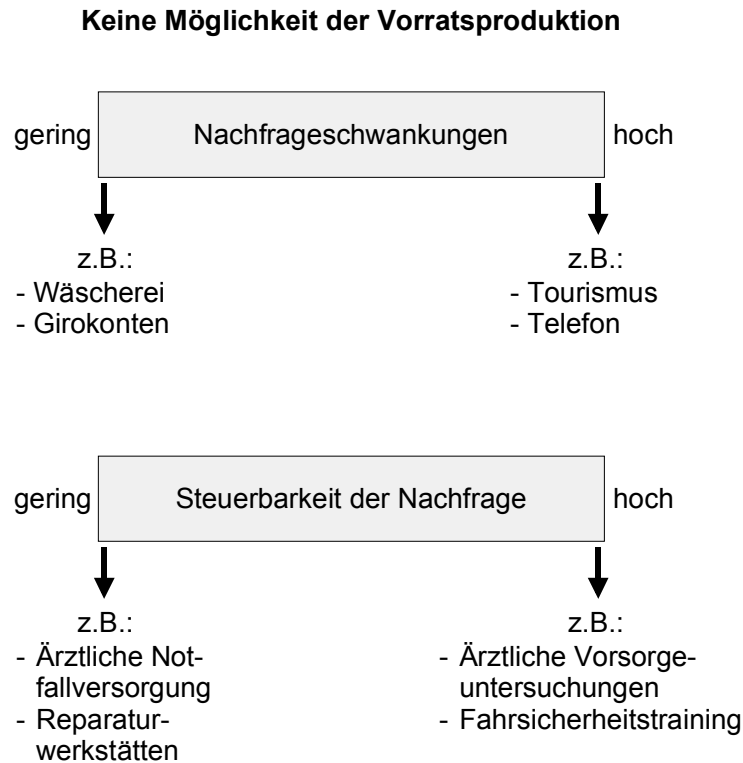


Abbildung 2.24: Ausprägungen der Eigenschaft „Keine Möglichkeit der Vorratsproduktion“ ableitbare Differenzierungskriterien

In Abschnitt 2.2.5 wurde aufgezeigt, daß Variationen des Erstellungsprozesses und des Leistungsergebnisses heterogene Qualitätswahrnehmungen nach sich ziehen. Insbesondere die Standardisierbarkeit der Erstellungsprozesse und des Leistungsergebnisses beeinflusst die wahrgenommene *Heterogenität einer Dienstleistung* (s. Abbildung 2.25). Wie das Beispiel des Nachhilfeunterrichts aufzeigt, existieren Dienstleistungen, die eine Anpassung des Erstellungsprozesses an den einzelnen Kunden erfordern. In diesen Fällen ist eine Standardisierung der Erstellungsprozesse nicht möglich, die Erstellungsprozesse sind heterogen. Dienstleistungen, die mit Hilfe automatisierter Prozesse erbracht werden (wie das Electronic Banking), weisen hingegen stark standardisierte Erstellungsprozesse auf. Ebenso existieren Dienstleistungen mit immer gleichem beziehungsweise sehr ähnlichem Leistungsergebnis, wie die Geldanlage auf einem Sparbuch exemplarisch darlegt. Andererseits ist das Leistungsergebnis vieler Dienstleistungen weder für den Anbieter noch für den Nachfrager im vorhinein absehbar (zum Beispiel ein Diätprogramm).

Bei den Faktoren „Standardisierbarkeit des Erstellungsprozesses“ und „Standardisierbarkeit des Leistungsergebnisses“ handelt es sich um eigenständige Dimensionen, da ein nicht standardisierbarer Erstellungsprozeß nicht in allen Fällen mit einem nicht standardisierbaren Leistungsergebnis einhergehen muß. So ist der interaktive Erstellungsprozeß eines Restaurants aufgrund der relativ intensiven persönlichen Interaktionen zwischen Kunden und Mitarbeitern des Dienstleisters nicht standardisierbar: Es entstehen unterschiedlich lange Wartezeiten, bevor eine Bestellung aufgegeben werden kann, die Freundlichkeit der Bedienung ist wechselhaft etc. Das Essen selbst als Ergebnis der Dienstleistung kann hingegen weitgehend standardisiert werden, da es im Rahmen eines autonomen Produktionsprozesses erstellt wird. Als Beispiel für eine Dienstleistung mit standardisierbarem Erstellungsprozeß und nicht standardisierbarem Leistungsergebnis kann eine universitäre Ausbildung angeführt werden. Hier kann durch die Abhaltung von Massen-Lehrveranstaltungen und die genaue Festlegung der zu belegenden Fächer eine starke Standardisierung des Erstellungsprozesses

herbeigeführt werden. Der Lernerfolg ist jedoch von der Leistungsfähigkeit des einzelnen Studenten abhängig und somit weder hinsichtlich der Noten noch hinsichtlich der erworbenen Kenntnisse und Qualifikationen standardisierbar.

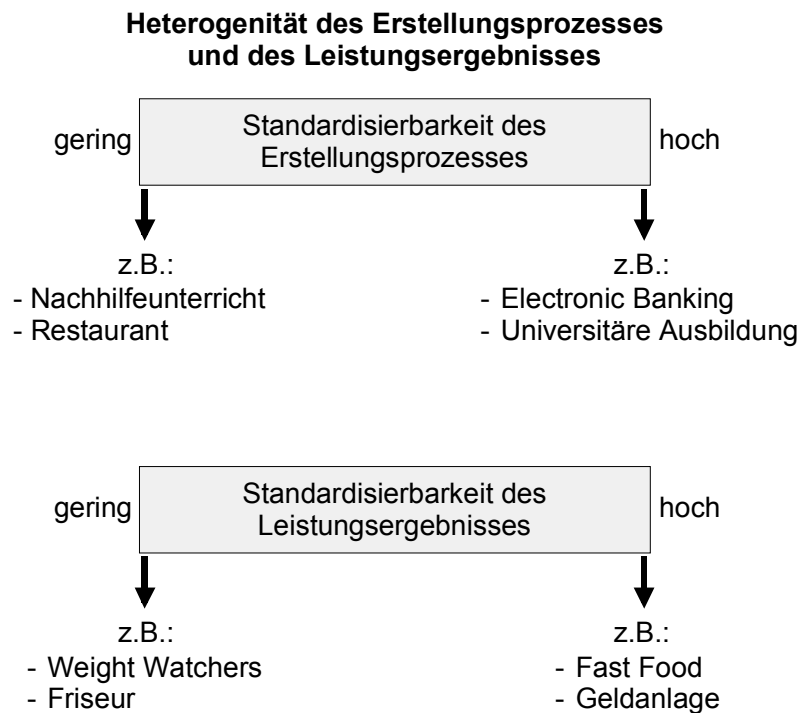


Abbildung 2.25: Ausprägungen der Eigenschaft „Heterogenität des Erstellungsprozesses und des Leistungsergebnisses“

Wie Abbildung 2.26 darstellt, ist auch die *Intangibilität von Dienstleistungen* entlang zweier Kontinuen zu differenzieren: Zum einen kann eine Dienstleistung von geringer oder von hoher physischer Intangibilität sein, zum anderen ist die intellektuelle Intangibilität mehr oder weniger stark ausgeprägt.

Die physische Intangibilität wird durch mehrere Komponenten determiniert:

- bereits in der Phase der Bereitstellung wahrnehmbare materielle Elemente;
- während der Leistungserstellung eingesetzte materielle Elemente;
- den Grad der Materialität des Leistungsergebnisses.

So zeichnet sich der stationäre Einzelhandel dadurch aus, daß der Kunde bereits vor der Inanspruchnahme der Dienstleistung mittels Betrachtung des Geschäftes (zum Beispiel Auslagen, Schaufenster) erste materielle Anhaltspunkte über die zu erwartende Leistung erhält. Im Rahmen der Leistungserstellung kann dann neben der Inanspruchnahme einer (immateriellen) Beratung das aus materiellen Produkten bestehende Sortiment in Augenschein genommen werden, um schließlich eine Kaufentscheidung zu treffen. In diesem Fall ist auch das Leistungsergebnis ein materielles, nämlich das erworbene Sachgut. Hingegen ist die Beratung eines Psychologen von hoher physischer Intangibilität, materielle Elemente spielen für diese Dienstleistung eine untergeordnete Rolle.

Die intellektuelle Intangibilität ist abhängig von der gedanklichen Eindeutigkeit, die eine Dienstleistung vermittelt. So ist eine Taxifahrt eine Aktivität, über die der Nachfrager in aller

Regel eine sehr klare Vorstellung hat und deren Erstellungsprozeß keine hohen Anforderungen an den Kunden stellt. Sehr viel diffuser ist das Bild hingegen häufig bei einer ärztlichen Behandlung. Der Ausgang einer solchen Behandlung ist im vorherein für den Patienten unklar, die Gründe für eine bestimmte Diagnose sind häufig schwer nachvollziehbar und der Prozeß der Heilung erfordert unter Umständen die aktive Mitarbeit des Kunden.

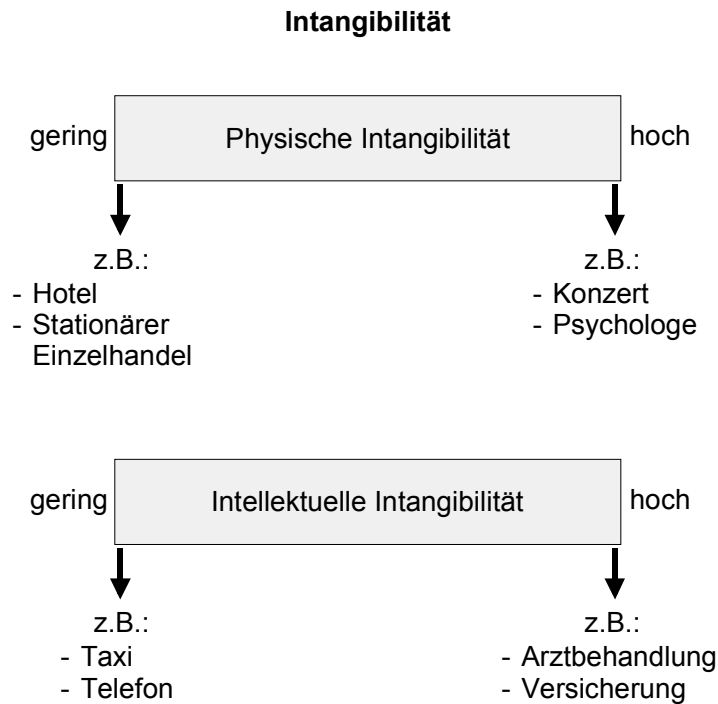


Abbildung 2.26: Ausprägungen der Eigenschaft „Intangibilität“

Nachdem nunmehr die relevanten Eigenschaften von Dienstleistungen identifiziert und dargestellt wurden, können nachfolgend auf die besonderen Gegebenheiten von Dienstleistungen abgestimmte Marketingmodelle entwickelt werden.