

3 Strategisches Marketing von Dienstleistungen

Die konsequente Ausrichtung eines Dienstleistungsunternehmens am Markt erfordert die Erarbeitung und Implementierung einer konsistenten Marketingkonzeption (vgl. Meffert/Bruhn 1995, S. 117). Diese stellt das Ergebnis eines an Nachfragern, Wettbewerbern und den Ressourcen des Unternehmens orientierten Planungsprozesses dar. Die im Rahmen dieses Planungsprozesses anfallenden Entscheidungen werden im Verlauf dieses Kapitels in einem Planungsmodell abgebildet. Die Entwicklung des Modells der Marketingplanung verfolgt zwei Zielsetzungen:

1. Die umfassende Darstellung der Entscheidungstatbestände und -alternativen des Entscheiders bei der Marketingplanung für eine Dienstleistung und
2. die Konzeptualisierung der im Rahmen der empirischen Untersuchung des Erfolgs von Marketingstrategien zu messenden Sachverhalte.

Hierbei existieren Interdependenzen und Überschneidungen zwischen der Marketingplanung und der Planung auf Unternehmens- und Konzernebene. So determinieren die auf Unternehmensebene gefällten Entscheidungen (zum Beispiel bezüglich der Verteilung von Ressourcen auf einzelne Geschäftsfelder) den Spielraum des Marketingentscheiders. Bei den Entscheidungen auf Unternehmensebene müssen jedoch gleichsam Marketingbelange berücksichtigt werden, da für den Erfolg einer Strategie letztlich externe, insbesondere marktliche Erfolgspotentiale entscheidend sind (vgl. Link 1985, S. 15). So ist die voraussichtliche Erfolgswirksamkeit der Ressourcenverteilung auf die Geschäftsfelder wiederum abhängig von auf Geschäftsfeldebene gefällten Marketingentscheidungen. Somit beeinflussen Marketingbelange ihrerseits die Handlungsoptionen auf Unternehmensebene (vgl. O'Shaughnessy 1995, S. 38). Aufgrund dieser engen Interdependenz der Unternehmens- und der Marketingplanung wird nachfolgend zunächst die Rolle der Marketingplanung im Rahmen der strategischen Unternehmensplanung diskutiert. Sodann erfolgt eine Darstellung sämtlicher im Rahmen der strategischen Planung anfallenden Entscheidungstatbestände, um im Ergebnis eine Abgrenzung der Entscheidungsfelder, die der Marketingplanung zuzurechnen sind, vornehmen zu können.

3.1 Die Bedeutung der Marktorientierung für die strategische Unternehmensplanung

Die Führungskonzeption eines Unternehmens stellt die Grundlage sämtlicher Maßnahmen der strategischen Unternehmensplanung dar und dient als Programm zur Globalsteuerung der Institution Unternehmung (vgl. Raffée/Fritz 1992, S. 305). Begreift man Marketing als Führungskonzeption des Unternehmens, so impliziert dies, daß eine marktorientierte Führung des Gesamtunternehmens – also die konsequente Ausrichtung sämtlicher Unternehmensaktivitäten auf den beziehungsweise die Absatzmärkte – angestrebt wird. Häufig wird aus der Bedeutung des Geschehens auf den Absatzmärkten für den Erfolg des Unternehmens die Notwendigkeit abgeleitet, dem Marketing eine dominante Rolle im Rahmen der Unternehmensführung einzuräumen. Da jedoch neben der Orientierung an den Märkten als grundlegendem Führungsprinzip weitere mögliche Grunddimensionen der Führung identifiziert werden können, ist der Dominanzanspruch des Marketing kritisch zu hinterfragen (vgl. Houston 1986).

Dies verdeutlicht die Differenzierung zwischen einer Marketing- und der Marktorientierung: Während eine *Marketingorientierung* impliziert, daß das Marketing als Funktion eine dominante Rolle im Unternehmen spielt, ist unter einer *Marktorientierung* die Orientierung an derzeitigen und potentiellen Kunden und derzeitigen und potentiellen Wettbewerbern zu verstehen. Hierzu ist die systematische Sammlung, Analyse und organisationsweite Verfügbarmachung von Informationen sowie die systematische Nutzung des so gewonnenen Wissens über Kunden und Wettbewerber notwendig. Die erfolgreiche Implementierung einer Marktorientierung verlangt die funktionsübergreifende Ausrichtung der Gesamtorganisation an der Wertschaffung für den Kunden (vgl. Slater/Narver 1994b, Kohli/Jaworski 1990, Hunt/Morgan 1995, S. 11 f.). Da die Schaffung eines den Konkurrenzangeboten überlegenen Werts für den Kunden nicht grundsätzlich alleine vom funktionalen Marketing abhängig ist, sondern auf Ressourcen und Fähigkeiten aller Unternehmensbereiche begründet sein kann, ist eine *Marketingorientierung* häufig nicht der erfolgversprechendste Ansatz. Während die Erlangung eines Wettbewerbsvorteils für einen Zigarettenhersteller stark von den Marketingfähigkeiten des Unternehmens bestimmt wird, begründet sich der Vorteil von 3M auf der Innovation, der von Canon auf einer überlegenen Technologie. Dennoch agieren alle drei Unternehmen *marktorientiert* (vgl. Slater/Narver 1994b, S. 24).

Empirische Untersuchungen über den Zusammenhang der Marktorientierung von Geschäftsfeldern und deren Erfolg kommen zu dem Ergebnis, daß die Marktorientierung den Erfolg positiv beeinflusst (vgl. Narver/Slater 1990, Jaworski/Kohli 1993, Slater/Narver 1994a; s.a. die Übersicht bei Kheir-El-Din 1991). Im Rahmen dieser Studien wird die Marktorientierung jedoch als eindimensionales, sämtliche Aspekte umfassendes Führungsprinzip aufgefaßt, so daß die *relative* Bedeutung der Marktorientierung für den Unternehmenserfolg nicht beurteilt werden kann.¹² Fritz (1995, 1990) unterscheidet in einer empirischen Untersuchung der Relevanz der marktorientierten Unternehmensführung für den Unternehmenserfolg fünf Dimensionen, die ein mehrdimensionales Modell der Unternehmensführung konstituieren (s. Tabelle 3.1).¹³ Die Dimensionen können anhand folgender mit ihnen korrespondierender Faktoren voneinander abgegrenzt werden (vgl. Fritz 1995, S. 156 f. sowie S. 62 ff.):

- *Unternehmerische Grundhaltung*: Die unternehmerische Grundhaltung prägt das Selbstverständnis des Unternehmens wesentlich und bestimmt somit die Unternehmensphilosophie (verstanden als Gesamtheit der Verhaltensnormen, die die Führungsaktivitäten im grundsätzlichen festlegen);
- *Unternehmensziele*: Die Unternehmensziele stellen die Verbindung von Unternehmensphilosophie und grundlegenden Entscheidungen dar, indem sie die unternehmerische Grundhaltung in konkrete Intentionen überführen;
- *Basisstrategien*: Hierunter fallen die langfristige orientierten Handlungsprogramme des Unternehmens zur Realisierung der Unternehmensziele.

¹² Jaworski/Kohli (1993, S. 57 f.) erkennen die Bedeutung alternativer Ausrichtungen für die Erlangung von Wettbewerbsvorteilen und betonen hierbei insbesondere die Dimension Technologie. Allerdings fließt diese nicht als eigenständiges Führungsprinzip in die Untersuchung ein, sie wird vielmehr als Kontextfaktor konzeptualisiert.

¹³ Die fünf genannten Dimensionen wurden auf Basis einer empirischen Überprüfung aus sechs zunächst konzeptualisierten Dimensionen ermittelt (vgl. Fritz 1995, S. 185 ff.).

	Normative Ebene		Strategische Ebene
	Grundhaltungen	Unternehmensziele	Basisstrategien
Marktorientierte Dimension	Kunden-, wettbewerbs-, absatzmarkt- und verkaufsorientierte Grundhaltungen	Kundenzufriedenheit und –loyalität, Wettbewerbsfähigkeit, Qualität des Angebots, Umsatz, Marktanteil	Marktsegmentierung, Differenzierung, Qualitätsführerschaft, Nischenstrategie
Produktions-, kosten- und finanziell-orientierte Dimension	Produktions- und Kostenorientierung (Optimierungs- und Erfahrungskurvenphilosophie) sowie finanziell orientierte Grundhaltung (monetäre Ergebnisorientierung)	Produktivitätssteigerung, Kapazitätsauslastung, Kosteneinsparung, Umsatz, Marktanteil, Gewinn, Rentabilität, Liquidität, Rentabilität, Sicherheit, finanzielle Unabhängigkeit	Kostenführerschaft, Rationalisierung, vertikale Integration, Preis-Mengen-, Standardisierungs-, Massenmarkt-, finanzwirtschaftliche, Investitions- und Desinvestitionsstrategien (Portfoliomanagement)
Technologie- und innovationsorientierte Dimension	Technologie-, innovationsorientierte und produkttechnische Grundhaltungen (technische Innovationsfreudigkeit und Perfektion)	Wettbewerbsfähigkeit, Qualität des Angebots, Marktanteil	Technologieführerschaft, Qualitätsführerschaft, Produkt- und Prozessinnovation
Mitarbeiterorientierte Dimension	Mitarbeiterorientierte Grundhaltung (Wohlfahrt/Selbstverwirklichung der Mitarbeiter als oberstes Gebot)	Mitarbeiterzufriedenheit, soziale Verantwortung, Erhaltung/Schaffung von Arbeitsplätzen	Mitarbeiterpartizipation, insb. Entscheidungsdelegation sowie Beteiligung am Vermögen/Erfolg, Mitarbeiterförderung
Umwelt- und gesellschaftsorientierte Dimension	Öffentlichkeits-, gesellschafts- und umweltschutzorientierte Grundhaltung	Soziale Verantwortung, Erhaltung/Schaffung von Arbeitsplätzen, Ansehen in der Öffentlichkeit, Umweltschutz, Verbraucherversorgung	Sozio-Programme bzw. Social-Sponsoring, Dialog mit der Öffentlichkeit, Recycling

Quelle: Fritz 1995, S. 180

Tabelle 3.1: Ein mehrdimensionales Modell der Unternehmensführung

Die von Fritz (1995) durchgeführte empirische Studie untersucht explizit Industrieunternehmen, so daß sich die Frage nach der Übertragbarkeit der hierbei gewonnenen theoretischen und empirischen Erkenntnisse auf den Dienstleistungsbereich stellt, einerseits hinsichtlich der Vollständigkeit des Modells und andererseits bezüglich der inhaltlichen Ausgestaltung der Dimensionen. Da das vorliegende Modell auf Basis allgemeiner – das heißt nicht-sektorenspezifischer – Theorien des Unternehmens und der Unternehmenspolitik entwickelt worden ist und hierbei insbesondere auf den auch für Dienstleistungsunternehmen relevanten interessenpluralistischen Ansatz der Theorie der Unternehmenspolitik zurückgegriffen wurde (vgl. Fritz 1995, S. 62 ff.; zum interessenpluralistischen Ansatz s. Kirsch 1990, S. 114 ff.), können für Dienstleistungsunternehmen keine zusätzlichen Dimensionen der Unternehmensführung identifiziert werden. Eine inhaltliche Präzisierung erscheint lediglich bezüglich der Teildimension der Produktionsorientierung notwendig. Diese bezieht sich auf die Produktion von (Sach-)Gütern. Da Dienstleister keine Güter produzieren, sondern die Notwendigkeit der Integration eines externen Faktors zur Ermöglichung der Leistungserstellung gegeben ist, stellt sich die Frage nach der Relevanz dieser Teildimension für die Führungskonzeption von Dienstleistern. Hierzu ist anzumerken, daß sich die Produktionsdimension nicht auf den

Bereich der Fertigung beschränkt, sondern „die Optimierung aller Betriebsabläufe, die generelle Erzielung günstiger Input-Output-Relationen sowie die umfassende Realisation von Kostenvorteilen in den Mittelpunkt des unternehmerischen Selbstverständnisses“ stellt (Fritz 1995, S. 162). Zudem stellt der Prozeß der Leistungserstellung auch bei Dienstleistungen den Kern und das letzte Ziel sämtlicher Aktivitäten dar. Mithin ist auch die produktorientierte Teildimension der Unternehmensführung bei Dienstleistungen relevant, sie bezieht sich jedoch nicht nur auf autonom durchführbare Produktionsprozesse, sondern auch auf interaktiv – also im direkten Kontakt mit dem Kunden – zu erbringende Prozesse der Leistungserstellung. Zu beachten ist hierbei jedoch, daß die Möglichkeit der Realisierung von Erfahrungskurveneffekten bei Dienstleistungen umstritten ist (vgl. Meffert/Bruhn 1995, S. 133; Carman/Langeard 1980), so daß die mit der produktions- und kostenorientierten Dimension der Unternehmensführung eng verbundene Erfahrungskurvenphilosophie bei Dienstleistungen nicht ungeprüft zugrundegelegt werden kann.

In einer empirischen Überprüfung der Relevanz der einzelnen Dimensionen für den Unternehmenserfolg gelangt Fritz zu den folgenden Erkenntnissen (vgl. Fritz 1995, S. 268 ff., S. 453):

- Die Führungskonzeption eines Unternehmens hat einen wesentlichen Einfluß auf den Unternehmenserfolg;
- eine der maßgeblichen Erfolgsursachen ist die marktorientierte Führungsdimension;
- ein noch größerer Einfluß auf den Unternehmenserfolg geht von der produktions-, kosten- und finanziell- sowie der mitarbeiterorientierten Dimension aus;
- primär marktorientiert geführte Unternehmen sind nicht allgemein erfolgreicher als nicht primär marktorientiert geführte Unternehmen;
- unter gewissen situativen Bedingungen ist eine primär marktorientierte Führung –also eine Dominanz des Marketing – sinnvoll, allerdings dürfen auch in diesen Situationen die anderen Führungsdimensionen nicht vernachlässigt werden;
- ein ausgewogenes Verhältnis der einzelnen Grundorientierungen aller Führungskonzeptionen und die Vermeidung der Überbetonung einzelner Aspekte zu Lasten anderer kennzeichnen eine erfolgreiche Unternehmensführung (vgl. Raffée/Fritz 1991, S. 1221 f.).

Der häufig geäußerte Dominanzanspruch des Marketing als übergeordnete Führungsphilosophie muß aufgrund dieser Erkenntnisse relativiert werden: Zwar unterstützt die marktorientierte Führung von Unternehmen die Erfolgswahrscheinlichkeit, die Auswirkungen anderer Führungskonzeptionen auf den Erfolg sind jedoch stärker ausgeprägt. Mithin ist die marktorientierte Führung des Unternehmens als ein wesentliches, nicht jedoch als *das* dominante Element einer erfolgreichen Führungsphilosophie anzusehen. Vielmehr stellt sich die Verfolgung eines ausgewogenen und mehrdimensionalen Führungsmodells, das der Vielfalt der wettbewerbsrelevanten Ressourcen und Fähigkeiten des Unternehmens gerecht wird, als der erfolgversprechendste Ansatz dar. Die Ausgewogenheit des Führungsmodells ist durch die Berücksichtigung der situativen Gegebenheiten des Unternehmens und eine entsprechende Gewichtung der verschiedenen Führungsdimensionen unter Beachtung der Interdependenzen zwischen den Dimensionen realisierbar.

Interdependenzen ergeben sich zum Beispiel zwischen der markt- und kundenorientierten, der technologie- und innovationsorientierten und der produktions- und kostenorientierten Dimension der Unternehmensführung. So basiert die Entwicklung von Marketingstrategien stark auf dem Produkt, die Produktpolitik stellt in der Regel den Ausgangspunkt der instrumentellen

Marketingplanung dar (Produktpolitik als „Herz“ des Marketing). Bezüglich der Produktgestaltung und -qualität können vom Marketing zwar konzeptionelle Vorgaben erfolgen, der Spielraum bei der Produktgestaltung und -qualität wird jedoch durch die Bereiche Produktion und Forschung und Entwicklung determiniert. Insbesondere bezüglich des Aufgabenfelds „Entwicklung innovativer Marktleistungen“ besteht eine starke Interdependenz dieser Bereiche. Der auf vielen Märkten hohe Grad der Marktsättigung verhindert in zunehmenden Maße die marktinduzierte Entwicklung innovativer Marktleistungen auf Basis identifizierbarer Kundenbedürfnisse. In diesem Zusammenhang gewinnt der Ansatz der aktiven Positionierung auf Basis latenter Kundenbedürfnisse und technologie-/ressourceninduzierter Innovationen an Bedeutung (vgl. Haedrich/Tomczak 1996a, S. 136 ff.). Daher ist im Rahmen der Neuproduktentwicklung eine „balanced strategy“, also eine gleichzeitige F & E- und Marktorientierung, zu fordern (vgl. Cooper 1990). Somit ergibt sich die Notwendigkeit einer Technologie- und Innovationsorientierung zur Entwicklung und Aufrechterhaltung von Marktleistungen, die Kundenwünsche besser befriedigen als Konkurrenzangebote. Zur dauerhaften Differenzierung vom Wettbewerb ist darüber hinaus die Umsetzung der entwickelten Produktkonzepte durch überlegene Produktionsprozesse erforderlich. Dies ist insbesondere bei Dienstleistungen von Bedeutung, da die Produktkonzepte im Rahmen der Leistungserstellungsprozesse und hier insbesondere im Rahmen der Mitarbeiter-Kunde-Interaktion für jeden Kunden neu umgesetzt werden müssen. Weiterhin ist auch die Kostenorientierung für die marktorientierte Führung des Unternehmens von Bedeutung, da sie die Spielräume bei der Preisgestaltung und somit die Wettbewerbsfähigkeit des Angebots entscheidend beeinflusst. Im Ergebnis stellen sich die produktions- und kostenorientierten sowie die technologie- und innovationsorientierten Führungsdimensionen somit nicht als generell untergeordnete, sondern als eigenständige Dimensionen der Unternehmensführung dar, die starke Interdependenzen zur marktorientierten Führung aufweisen (vgl. Fritz 1995, S. 161 f.; vgl. Raffée/Fritz 1991, S. 1218).

Bezüglich der strategischen Unternehmensplanung impliziert dies, daß die Marketingplanung in Verbindung mit anderen Dimensionen der Unternehmensführung – zum Beispiel zusammen mit der Produktions- und Personalplanung – die Rolle einer funktionalen Leitplanung übernimmt, so daß die Unternehmens- und Marketingstrategie eng miteinander in Verbindung stehen (vgl. Haedrich/Tomczak 1996b, S. 24, s.a. Köhler 1991, S. 5 f. sowie Aaby/McGann 1989).

3.2 Die Marketingplanung im Rahmen der strategischen Unternehmensplanung

Wie die Diskussion über die Schnittstellen der verschiedenen denkbaren Führungsdimensionen aufgezeigt hat, ist die strategische Unternehmensplanung von extrem hoher Komplexität (vgl. Gälweiler 1986, S. 74). Aufgrund dieser Komplexität erfolgt in der Regel eine Aufteilung der Gesamtaufgabe und eine Übertragung von Teilaufgaben auf verschiedene Ebenen. Die Aufteilung der Planungsaufgaben auf verschiedene Ebenen und einzelne Planungseinheiten innerhalb dieser Ebenen ermöglicht eine sukzessive Bearbeitung überschaubarer Planungsfelder. Hierbei sind die in Abbildung 3.1 dargestellten Ebenen zu differenzieren. Die oberste Planungsebene ist nur bei Konzernen, also Organisationen, die mehrere Unternehmen und somit eine Vielzahl von Geschäftsfeldern (= spezifische Zusammenfassung von Produkt-Markt-Kombinationen) vereinigen, relevant. Die in einem Konzern befindlichen Geschäftsfelder können zu übergeordneten Tätigkeitsfeldern zusammengefaßt werden. Eine solche Zusammenfassung verschiedener Geschäftsfelder zu gedanklichen Planungskonstrukten wird als

Geschäftsbereich bezeichnet.¹⁴ So ist beispielsweise der DaimlerChrysler Konzern in den Geschäftsbereichen „Automobile“ und „Luftfahrt“ tätig. Der Geschäftsbereich „Automobile“ (unter anderem vertreten durch das Unternehmen Mercedes-Benz) verfügt über die Geschäftsfelder Lkw, Omnibus und Pkw; zum Geschäftsbereich „Luftfahrt“ gehören die Geschäftsfelder „Zivile Luftfahrt“ (Airbus) und Flugzeugtriebwerke (MTU) (s. Linden/Wilhelm 1996). Wie dieses Beispiel aufzeigt, können folgende Konstellationen bezüglich der lediglich als Planungskonstrukte existenten Geschäftsbereiche und den Unternehmen eines Konzerns gewählt werden:

- ein Geschäftsbereich ist mit einem rechtlich selbständigen Unternehmen identisch;
- die Geschäftsfelder eines Geschäftsbereichs sind über mehrere Unternehmen verteilt;
- innerhalb eines Unternehmens existieren mehrere Geschäftsbereiche.

Zur Vereinfachung der Darstellung wird in Abbildung 3.1 unterstellt, daß die Geschäftsbereiche mit den Unternehmen identisch sind.

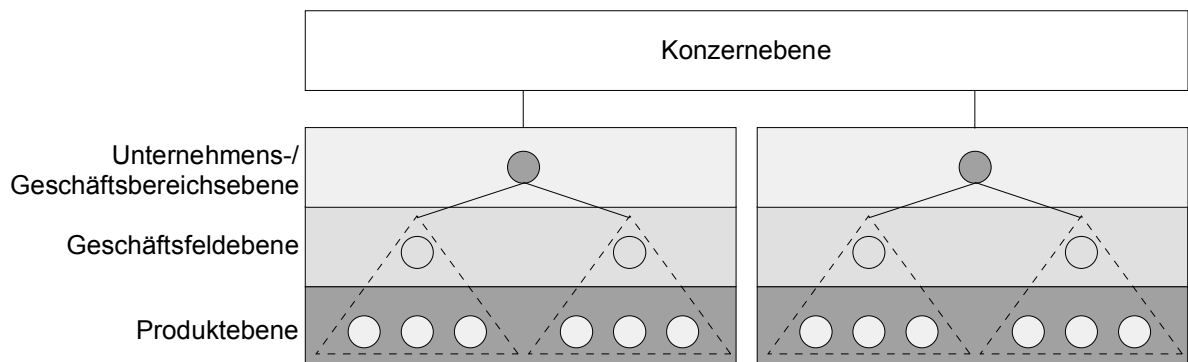


Abbildung 3.1: Entscheidungsebenen der strategischen Planung

Befindet sich ein Unternehmen nicht in einem Konzernverbund, so ist die Unternehmens- die oberste Planungsebene. Auch in diesen Unternehmen ist zwischen Entscheidungen auf Unternehmens- und Geschäftsfeldebene zu differenzieren. Geschäftsfelder können wiederum eines oder mehrere Produkte beinhalten. Unterstellt man einen synoptischen Planungsablauf¹⁵, so werden auf den verschiedenen Planungsebenen von der Konzern- bis zur Produktebene Entscheidungen mit steigendem Konkretisierungsgrad getroffen. Auf der obersten Ebene werden zunächst relativ abstrakte Leitbilder in Form der Definition der Unternehmensmission entwickelt. Die auf hierarchisch und inhaltlich übergeordneten Ebenen entwickelten Vorgaben werden dann immer weiter spezifiziert bis hin zur konkreten Ausgestaltung einzelner Maßnahmen auf der Planungsebene des einzelnen Geschäftsfelds beziehungsweise Produkts. Zur Realisierung eines in sich geschlossenen Planungssystems sind somit zunächst sämtliche Entscheidungstatbestände zu identifizieren und sodann vollständig und möglichst redundanzfrei auf

¹⁴ Weiterhin bedürfen die Begriffe „Geschäftsfeld“ und „Geschäftseinheit“ einer Klärung, da ihre Anwendung in der Literatur nicht einheitlich ist. Während Geschäftsfelder — ebenso wie Geschäftsbereiche — lediglich gedankliche Planungskonstrukte darstellen, werden mit dem Begriff der Geschäftseinheit im Rahmen dieser Arbeit aufbauorganisatorisch real existente Einheiten bezeichnet (vgl. Link 1990, S. 614 f.). Da die Bildung organisatorischer Einheiten nach anderen Kriterien erfolgt als die Bildung von Planungseinheiten, sind die Begriffe nicht als deckungsgleich anzusehen (s. Kreikebaum 1993, S. 115, Gälweiler 1987, S. 263ff.).

¹⁵ Der synoptische Planungsansatz unterscheidet sich vom inkrementalen Ansatz vor allem durch eine zielorientierte, ganzheitliche und eine sachlogische Reihenfolge verfolgende Vorgehensweise (vgl. Kreikebaum 1993, S. 121 ff.).

die einzelnen Planungsebenen zu übertragen. Hierbei ist jedoch zwischen Planungs- und Entscheidungsebenen zu unterscheiden. Eine Planungsebene bezeichnet die aus theoretischer Sicht sinnvolle Instanz zur Durchführung der mit der Planung des jeweiligen Entscheidungsproblems verbundenen Aufgaben. Die Entscheidungsebene bezeichnet hingegen die Instanz, die die entsprechende Entscheidung letztlich fällt. Die Planungs- und die Entscheidungsebene können bezüglich eines spezifischen Entscheidungsproblems aufgrund organisatorischer Faktoren – insbesondere der Führungsphilosophie des Unternehmens – sowie situativer Faktoren auseinanderfallen. So werden Entscheidungen, die aus theoretischer Sicht der Ebene der funktionalen Marketingplanung zuzuordnen sind, mitunter auf Geschäfts- oder gar auf Unternehmensebene (und vice versa) gefällt. Zum Beispiel werden Entscheidungen über das Marketinginstrument Werbung bei der Axa-Direkt-Versicherung, Dreieich, auf Vorstands- und somit Unternehmensebene gefällt (vgl. Teglheder 1997).

Im Rahmen der folgenden Ausführungen wird jeweils eine aus theoretischer Sicht sinnvolle Zuordnung von Entscheidungstatbeständen auf die verschiedenen denkbaren Ebenen – also eine Konzeptualisierung von Planungsebenen, nicht Entscheidungsebenen – angestrebt. Da eine Strategie allgemein eine Vorgabe über den Einsatz von Ressourcen zur Überwindung von Widerständen zur Erreichung bestimmter Ziele darstellt (vgl. O’Shaughnessy 1995, S. 41), ist bei der Zuordnung der zu planenden Tatbestände auf die verschiedenen Planungsebenen von Bedeutung, inwiefern eine Konnektivität des Ressourceneinsatzes gegeben ist. Bei der Allokation knapper, übergreifend einsetzbarer Ressourcen droht die Gefahr, „daß sachrationale Zusammenhänge zwischen Entscheidungskomplexen von dezentralen Stellen bewußt oder unbewußt nicht berücksichtigt werden, so daß bestenfalls suboptimale Entscheidungen resultieren“ (Link 1985, S. 66). Mithin sind Entscheidungen, die den Einsatz von Ressourcen betreffen, die auf einer Ebene von verschiedenen Einheiten genutzt werden können, auf der jeweils übergeordneten Planungsebene anzusiedeln. Nachfolgend werden die zu bearbeitenden Entscheidungsfelder den einzelnen Planungsebenen entsprechend zugeordnet.

3.2.1 Entscheidungen auf Konzernebene

Für Konzerne ergibt sich neben der Aufgabe der Koordination einzelner Geschäftsfelder innerhalb der verschiedenen rechtlich selbständigen Unternehmen die Aufgabe der Koordination und Führung dieser Unternehmen beziehungsweise Geschäftsbereiche. Die Konzernführung hat zunächst Entscheidungen zu treffen über die *Geschäftsbereiche*, in denen der Konzern tätig sein möchte. Inwiefern auf Ebene der Konzernführung auch über die genauere Definition der Geschäftsfelder innerhalb der einzelnen Geschäftsbereiche entschieden wird, ist vom angewandten Managementmodell der Konzernführung abhängig: Während im Rahmen des sogenannten Portfoliomanagement eine Steigerung des Konzernwerts über die Behandlung der Geschäfte quasi als „Wertanlage“ mit entsprechenden Portfolioumschichtungen angestrebt wird und somit keine operative Beeinflussung der Geschäftsfelder erfolgt, findet bei Anwendung des Synergie-Management eine aktive Lenkung der einzelnen Geschäftsfelder durch die Konzernführung statt (s. Abbildung 3.2). Synergien zwischen den einzelnen Geschäften lassen sich zum Beispiel durch den Transfer von Fähigkeiten und die gemeinsame Ausführung von Aktivitäten und Prozessen erzielen (vgl. Porter 1987, S. 49 ff.). Der Ansatz des operativen Management sieht auch einen aktiven Einfluß auf das Management der Geschäftsbereiche vor, zielt jedoch weniger auf die synergetische Verknüpfung als vielmehr auf die Optimierung der Einzelergebnisse der Geschäftsbereiche ab. Die Planung auf Konzernebene greift mithin in Abhängigkeit der angestrebten Dezentralität der Entscheidungsfindung mehr oder weniger stark in die unten dargestellte Planung auf Unternehmensebene ein.

Neben den Entscheidungen über die Struktur des Konzerns, die sich aus den bearbeiteten Geschäftsbereichen und der konkreten Definition der einzelnen Geschäftsbereiche ergibt, sind auf Konzernebene Entscheidungen über die Führung des Konzerns und schließlich über die Ressourcenverteilung zwischen den Unternehmen/Geschäftsbereichen und in Abhängigkeit des gewählten Führungsmodells auch innerhalb der einzelnen Unternehmen/Geschäftsbereiche zu treffen.

	Operatives Management	Portfolio-Management	Synergie-Management
Strategie	Optimierung der operativen Resultate und deren Auswirkungen auf den Unternehmenswert, Erfüllung von Zielvorgaben, positiver Wertbeitrag der Holding.	Portfolioumschichtung als Hauptelement, ergebnis-, wertorientierte Führung.	Realisierung und Maximierung von Synergien zwischen Geschäftsfeldern.
Management der Geschäftseinheiten	Aktiver Einfluß auf das Management der Geschäftseinheiten.	Keine operative Beeinflussung der Geschäftseinheiten.	Aktives Management von Geschäftseinheiten.
Kauf/Verkauf der Geschäftseinheiten	Kauf und Verkauf von Geschäftseinheiten als wichtiges, aber nicht einziges Instrument zur Wertoptimierung.	Konsequenter Kauf und Verkauf von Geschäftseinheiten, strikt nach Wert. Konzentration auf Wertmaximierung. Keine übergeordnete industrielle Strategie.	Abwägung von Kauf- und Verkaufsoptionen im Rahmen langfristiger industrieller Strategie.
Bewertung der Geschäftseinheiten	Bewertung einzelner Geschäftsfelder auf Basis der individuellen Teilergebnisse.	Wertorientierte Bewertung der Geschäftsfelder.	Bewertung von Geschäftsfeldern zum Großteil auf Basis von Synergien.
Beispiele	ABB Alcatel General Electric GEC Honeywell Kvaerner	Veba Viag Matra-Hachette Mannesmann	BASF Bayer Siemens RWE Philips Thyssen

Quelle: Nölting 1996, S. 148

Abbildung 3.2: Managementmodelle der Konzernführung

3.2.2 Entscheidungen auf Unternehmensebene

Im Anschluß an die Planungen auf Konzernebene erfolgt die Planung auf Unternehmensebene (sofern ein Unternehmen nicht in einen Konzern eingebunden ist, ist dies die oberste Planungsebene). Dieser Planungsebene obliegt die Aufgabe der Koordination sämtlicher Aktivitäten des Unternehmens, indem die in Abbildung 3.3 dargestellten Entscheidungstatbestände berücksichtigt werden (vgl. Meffert 1994b, S. 24 ff.).

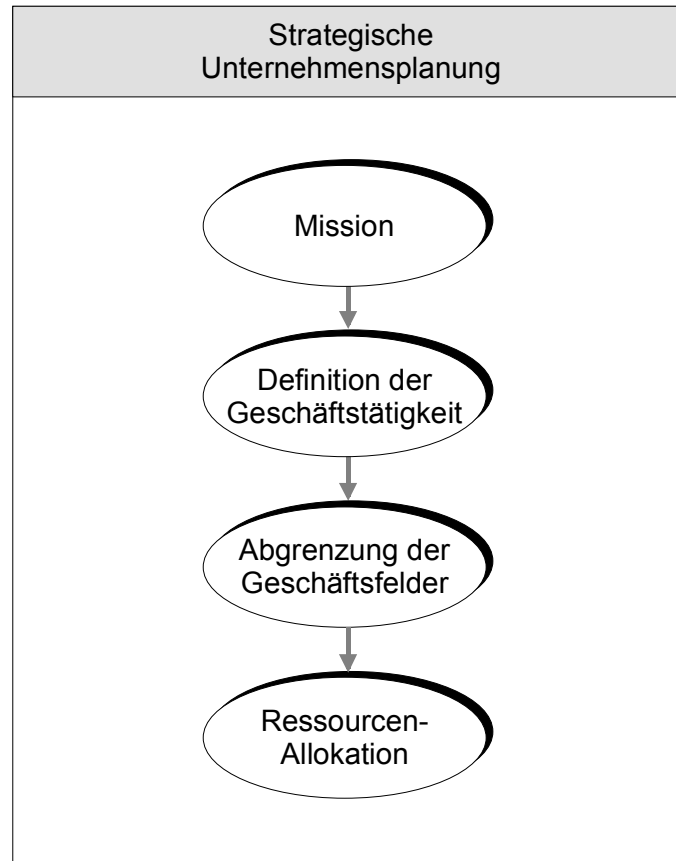


Abbildung 3.3: Entscheidungsfelder der strategischen Unternehmensplanung

Da die Art der am Markt angebotenen Leistung eines Unternehmens keinen Einfluß auf die im Rahmen der Unternehmensplanung zu berücksichtigenden Entscheidungsfelder ausübt, ergeben sich hinsichtlich des Planungsablaufs keine Unterschiede zwischen Unternehmen, die (ausschließlich beziehungsweise unter anderem) Dienstleistungen anbieten und Unternehmen, die einzig Sachleistungen anbieten. Wie im weiteren Verlauf der Arbeit aufzuzeigen ist, sind lediglich im Rahmen der inhaltlichen Ausgestaltung der Entscheidungen Unterschiede zwischen diesen Unternehmen zu erwarten.

3.2.2.1 Festlegung der Unternehmensmission

Die Unternehmensmission formuliert den Zweck und die grundlegenden Zielsetzungen des Unternehmens und stellt somit den Ausgangspunkt sämtlicher strategischen Planungen des Unternehmens dar. Sie dient als übergeordneter Leitfaden, indem sie das Selbstverständnis und die zukünftige Entwicklung des Unternehmens aufzeigt. Somit vermittelt sie den Mitarbeitern die Sinn- und Zweckhaftigkeit ihres Handelns.¹⁶ Der erste Schritt der Entwicklung einer Unternehmensmission ist die Bestimmung des Unternehmenszwecks, indem der für das Unternehmen langfristig als relevant erachtete Arbeitsbereich und somit der Aktionsradius sämtlicher Aktivitäten des Unternehmens sowie die grundsätzliche strategische Ausrichtung dieser Aktivitäten determiniert wird (vgl. Cravens 1991, S. 37; Wheelen/Hunger 1995, S. 9 f.). Folglich reflektiert die Unternehmensmission die Führungskonzeption des Unternehmens, indem die Grundhaltungen, die Ziele und die Basisstrategien des Unternehmens ausformuliert werden.

Zur Realisierung einer marktorientierten Führung des Unternehmens und zur langfristigen Ausrichtung an den Marktchancen ist es notwendig, sich nicht ausschließlich an Produkten, sondern vielmehr an den Ressourcen beziehungsweise Kompetenzen des Unternehmens *und* den Bedürfnissen der Märkte zu orientieren (vgl. die Diskussion zur Interdependenz der Führungsdimensionen in Abschnitt 3.1, S. 54 ff.). Mithin dient die Formulierung des Unternehmenszwecks der Begründung der Existenzberechtigung des Unternehmens, indem dargelegt wird, in welchen Bereichen eine Wertschöpfung für Dritte auf Basis welcher Fähigkeiten des Unternehmens erbracht werden soll. Diese sehr allgemeine und sehr langfristig orientierte Bestimmung der Aufgabenbereiche des Unternehmens ist bei der Definition der Geschäftstätigkeit durch die Festlegung von spezifischen Produkt-Markt-Kombinationen zu konkretisieren.

Analog zum multidimensionalen Führungsmodell ist die Existenzberechtigung des Unternehmens nicht ausschließlich gegenüber den Absatzmärkten, sondern auch gegenüber den Kapitalgebern, den Mitarbeitern, den Lieferanten, den Kooperationspartnern, der Gesellschaft und sonstigen Stakeholdern zu erbringen (vgl. Hinterhuber 1996, S. 99; Byars/Neil 1987, S. 32); weiterhin sollten gesellschaftliche und marktliche Meinungsführer berücksichtigt werden. Daher sind im Rahmen der Verfassung der Unternehmensmission auch Aussagen bezüglich der gewünschten Beziehungen und des grundsätzlichen Verhaltens des Unternehmens gegenüber diesen Gruppen zu treffen. Hiermit sind Fragen der Unternehmensphilosophie angesprochen, die die angestrebte Unternehmenskultur und die gewünschten gemeinsamen Wertvorstellungen artikuliert (vgl. Hax/Majluf 1991, S. 63 f.). Mit Payne (1993, S. 42) kann der Begriff Unternehmensmission mithin wie folgt definiert werden:

„A mission is an enduring statement of purpose that provides a clear vision of the organization's current and future business activities, in product, service and market terms, its values and beliefs, and its points of differentiation from competitors. A mission helps determine the relationship in each of the key markets with which the organization interacts, and provides a sense of direction and purpose which leads to better independent decision-making at all levels of the organization.“

¹⁶ Zur Relevanz von Unternehmensmissionen aus Sicht der Praxis vgl. die empirische Untersuchung bei Hoffmann 1989, insbesondere S. 182.

TUI. WO WIR HINWOLLEN.

Wir haben uns immer vorausschauender und engagierter als andere darum bemüht, die Wünsche der Gäste zu erfüllen. Das hat die TUI zur Nummer 1 im Reisemarkt gemacht. Uns ist aber bewußt, daß diese Position immer wieder neu erkämpft werden muß. Dabei ist dem Gast gleichgültig, was die TUI will, ihn interessiert nur, was die TUI ihm bietet! Daß wir uns dieser Herausforderung stellen, zeigen unsere fünf Kernsätze für die Zukunft:

1. Der Gast bestimmt unser Handeln.

Tourismus ist eine Dienstleistung. Daher müssen wir dem Kunden noch mehr dienen. Wir müssen ihm die ganze Welt des Tourismus öffnen. Seine individuellen Wünsche sind die Meßlatte.

2. Unsere Mitarbeiter sind die Seele des Geschäfts.

Wir bauen auf einen qualifizierten Mitarbeiterstamm, der entscheidend mitgeholfen hat, uns zur Nummer 1 zu machen. In Zukunft wollen wir noch mehr die Ideen unserer Mitarbeiter einbinden, sie stärker motivieren durch mehr Verantwortung für den Einzelnen, mehr Teamgeist, mehr Schulung.

3. Ohne Partner geht es nicht.

Es jedem Gast recht zu machen, ist eine ungeheuer schwere Aufgabe. Sie ist nur gemeinsam zu bewältigen. Darum tut die TUI alles, um die Zusammenarbeit mit allen Reisebüros und Geschäftspartnern vor Ort weiter zu verbessern.

4. Der Preis zeigt, was wir können.

Bei allem, was die TUI sich vorgenommen hat: Der Preis muß marktgerecht bleiben. Denn schöne Ferien sind nur schön, wenn man sie auch bezahlen kann. Darum müssen wir mit allen Ressourcen geschickt umgehen, Rationalisierung nutzen, wo es nur geht.

5. Umweltschutz fängt bei uns selbst an.

Bei der TUI wird der Schutz der Umwelt in Zukunft eine besondere Rolle spielen. Schulung des TUI-Service, Umweltgutachten für Hotelneubauten oder Rückzug aus gefährdeten Gebieten sind nur einige Beispiele der künftigen Strategie.

Wir wollen uns auch in Zukunft nicht auf dem ausruhen, was wir erreicht haben, sondern weiterhin versuchen, besser zu sein als die Wettbewerber. Nichts belohnt uns dafür mehr, als schöne Ferien für zufriedene Gäste. Sollte das dazu führen, daß wir die Nummer 1 bleiben, so haben wir keineswegs etwas dagegen.

Quelle: Thiesing/Degott 1993, S. 523

Abbildung 3.4: Unternehmensgrundsätze am Beispiel der TUI

Die in Abbildung 3.4 dargestellten Unternehmensgrundsätze der Touristik Union International (TUI) beinhalten die genannten Aspekte und verdeutlichen exemplarisch, daß bezüglich der Formulierung des Unternehmenszwecks und der Unternehmensgrundsätze keine prinzipiellen Unterschiede zwischen Dienstleistungs- und Industrieunternehmen existieren (vgl. Meffert/Bruhn 1995, S. 119; weitere Beispiele für ausformulierte Unternehmensgrundsätze finden sich bei Palmer/Cole 1995, S. 317; Payne 1993, S. 50 ff. und Campbell u.a. 1990). In einer empirischen Untersuchung ausformulierter Mission Statements von Dienstleistungs- und Industrieunternehmen kommt David (1989) zu dem Ergebnis, daß die Mission Statements von Dienstleistungsunternehmen weniger umfassend sind und andere Schwerpunkte setzen als

Industrieunternehmen.¹⁷ Wie oben aufgezeigt wurde, dient die Abfassung des Unternehmenszwecks der allgemeinen Bestimmung der zukünftigen Ausrichtung des Unternehmens und nicht der Festlegung quantifizierbarer und operationalisierbarer normativer Vorgaben. Daher ist die Festlegung quantifizierter Ziele der Unternehmensleitung ein weiterer wichtiger Bestandteil der Unternehmensmission. Es handelt sich hierbei um spezifischere Richtlinien als die Bestimmung des Unternehmenszwecks und der Artikulation grundlegender Werte des Unternehmens, da ein konkreter Bewertungsmaßstab für die auf nachfolgenden Ebenen erarbeiteten Ergebnisse vorgelegt wird, wobei vielfältige Ziele vom Unternehmen als relevant erachtet werden können (vgl. Wheelen/Hunger 1995, S. 12, Fritz u.a. 1985, 1988). Diese können wie folgt kategorisiert werden:

- *Grundlegende Orientierungsziele:* Formulierung von Zielen, die grundsätzliche Maßstäbe für die Handlungen des Unternehmens festlegen, zum Beispiel die Orientierung am Shareholder Value oder an der langfristigen Überlebensfähigkeit des Unternehmens. Diese reflektieren die unternehmerische Grundhaltung und somit das Führungsmodell des Unternehmens.
- *Rentabilitäts- und Wachstumsziele:* Hierunter fallen sämtliche die Rentabilität der Geschäfte beeinflussenden beziehungsweise messenden Größen wie Umsatz, Kosten, ROI etc. Eng hiermit verbunden sind oftmals auch Ziele des Wachstums bezüglich dieser Größen insbesondere im Hinblick auf den Umsatz. Häufig erfolgt auch die Festlegung einer angestrebten Mindestrendite für die einzelnen Geschäftsbereiche beziehungsweise Geschäftsfelder.
- *Finanzielle Ziele:* Die finanzielle Situation des Unternehmens betreffende Größen wie Liquidität und Kapitalstruktur.
- *Ziele der Marktstellung:* Ziele bezüglich der angestrebten Marktstellung der Geschäftsfelder wie Marktführerschaft, technologische Führerschaft, Führerschaft in puncto Kundenzufriedenheit u.ä.
- *Mitarbeitergerichtete Ziele:* Ziele, die sich auf die eigenen Mitarbeiter beziehen wie zum Beispiel Arbeitsplatzsicherheit, soziale Absicherung der Mitarbeiter, Arbeitszufriedenheit etc.
- *Positionsziele:* Beziehen sich auf die Zusammenarbeit des Unternehmens mit den relevanten Austauschmärkten (Absatz-, Arbeits-, Lieferanten-, Finanzmarkt) und die Wahrnehmung des Unternehmens durch die Marktpartner und die Gesellschaft; Reputation des Unternehmens.

¹⁷ David unterscheidet insgesamt neun mögliche Komponenten eines Mission Statements (1989, S. 92):

- *Customers:* Who are the enterprise's customers?
- *Product or services:* What are the firm's major products or services?
- *Location:* Where does the firm compete?
- *Technology:* What is the firm's basic technology?
- *Concern for survival:* What is the firm's commitment to economic objectives?
- *Philosophy:* What are the basic beliefs, values, aspirations and philosophical priorities of the firm?
- *Self concept:* What are the firm's major strengths and competitive advantages?
- *Concern for public image:* What are the firm's public responsibilities and what image is desired?
- *Concern for employees:* What is the firm's attitude towards its employees?

Die Mission Statements von Dienstleistern machen insbesondere zur Komponente „Technologie“ und zur Komponente „Philosophie“ wesentlich seltener Aussagen als dies bei Industrieunternehmen der Fall ist.

- *Gesellschaftliche Ziele*: Reflexion der Beiträge, die das Unternehmen für das Gemeinwesen leisten möchte, zum Beispiel bezüglich der Unterstützung karitativer Maßnahmen, Ziele des Umweltschutzes.

Zusammenfassend ist festzuhalten, daß eine Unternehmensmission im allgemeinen Aussagen zu den folgenden Dimensionen beinhaltet (vgl. Campbell u.a. 1990, S. 43 ff., Want 1986, S. 48 ff.):

- *Zweck*: Existenzgrund des Unternehmens;
- *Grundhaltung und Strategie*: Unternehmensgrundsätze und grundlegender strategischer Ansatz sowie angestrebte einzigartige Kompetenzen zu seiner Umsetzung;
- *Politiken und Verhaltensnormen*: handlungsfähige Verhaltensrichtlinien/-normen zur Umsetzung der Strategien und zur Realisation der einzigartigen Kompetenzen;
- *Wertvorstellungen*: der Unternehmenskultur zugrundeliegende Überzeugungen und ethische Grundsätze; die grundlegenden gemeinsamen Werte aller Organisationsmitglieder;
- *Image*: angestrebte Wahrnehmung des Unternehmens durch die Absatzmärkte (bei Kunden und Konkurrenten) und die internen und externen Stakeholder;
- *Grundsätzliche Unternehmensziele*: Quantifizierung der Zielvorstellungen.

Die Unternehmensmission und die hierin enthaltenen übergeordneten Zielvorstellungen des Unternehmens dienen im Rahmen der nachfolgend vorzunehmenden Planungsschritte als Leitfaden und Entscheidungskriterium. Insofern knüpft die Definition der Geschäftstätigkeit an die Aussagen der Unternehmensmission an und konkretisiert diese.

3.2.2.2 Definition der Geschäftstätigkeit

Der Planungsschritt „Definition der Geschäftstätigkeit“ steht in engem Zusammenhang zur Unternehmensmission, die hier ihre Konkretisierung durch Festlegung der Märkte, auf denen das Unternehmen tätig ist beziehungsweise sein will und der Produkte, die das Unternehmen auf diesen Märkten anbietet beziehungsweise anbieten will, erfährt. Die Definition der Geschäftstätigkeit umfaßt mithin die Bestimmung sämtlicher Produkt-Markt-Kombinationen des Unternehmens. Dieser Planungsschritt stellt aufgrund seiner Tragweite bezüglich des zukünftigen Erfolgs des Unternehmens nicht nur einen äußerst relevanten Entscheidungsbereich dar, sondern bildet wiederum die Basis für sämtliche nachfolgenden Entscheidungen. So bleiben bei einer zu engen Definition der Geschäftstätigkeit unter Umständen Kundenbedürfnisse unberücksichtigt und Marktchancen ungenutzt. Eine zu weite und ungenaue Abgrenzung der Geschäftstätigkeit erschwert die Profilierung am Markt, Nachfrager weichen unter Umständen auf spezialisierte Anbieter aus (vgl. Meffert 1994b, S. 41). Weiterhin prädisponiert die Fixierung auf bestimmte Märkte im Rahmen der auf Unternehmensebene vorgenommenen Definition der Geschäftstätigkeit Entscheidungen über die anzusprechenden potentiellen Kunden, die zu beachtenden Wettbewerber sowie die anzubietenden Produkte. Sie stellt somit den Ansatzpunkt der Marketingplanung dar (vgl. Greenley 1989, S. 52).

Relevante Entscheidungsdimensionen bei der Festlegung der Geschäftstätigkeit eines Unternehmens sind zum einen das Unternehmen selbst und zum anderen die Gegebenheiten auf den Märkten: Eine Abwägung der intern gegebenen Erfolgspotentiale und der extern gegebenen

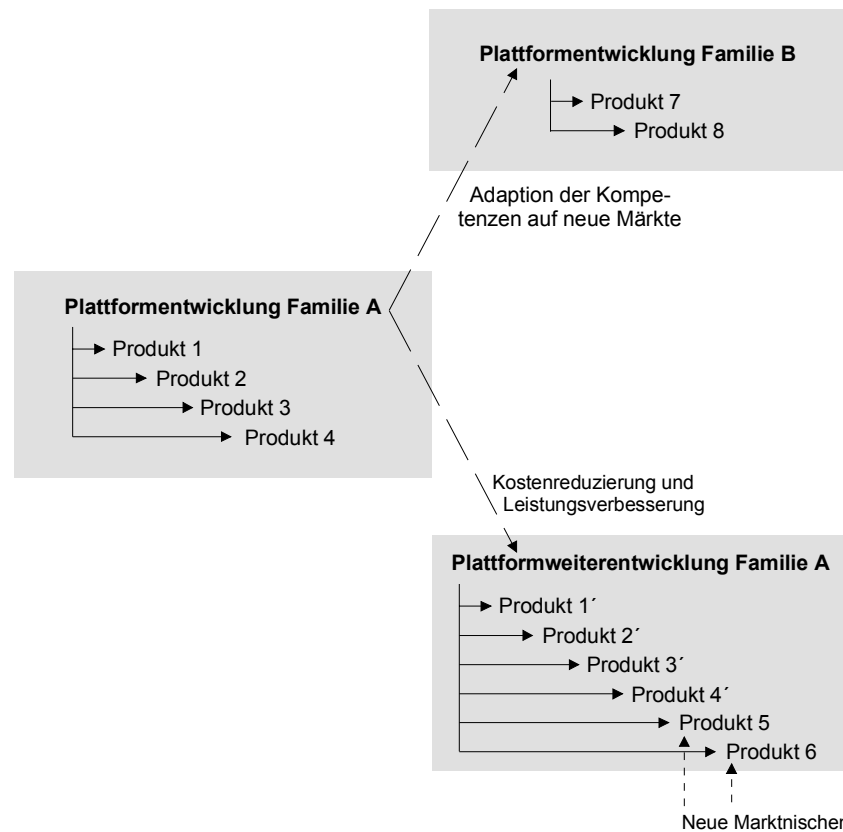
Chancen und Risiken, die sich durch das Agieren von Nachfragern und Konkurrenten am Markt ergeben, führt zu einer Entscheidung für oder gegen eine Produkt-Markt-Kombination. Neben den geläufigen Begriffen „Ressource“ und „Fähigkeit“ existieren bezüglich der internen Erfolgspotentiale eine Vielzahl verwendbarer Begriffe. So sprechen Stalk u.a. (1992) von „capabilities“, Reed/DeFillipi (1990) von „competencies“, Prahalad/Hamel (1990) von „core competencies“ und Schoemaker (1992) sowie Meyer/Utterback (1993) von „core capabilities“. Wehrli/Jüttner (1994) bündeln die Begriffe, indem sie unspezifische, isolierte unternehmensinterne Elemente von spezifischen, integrierten und idiosynkratischen Komponenten unterscheiden. Bei ersteren handelt es sich um Ressourcen und Fähigkeiten, letztere werden als Kompetenzen bezeichnet. Dies entspricht weitgehend dem Verständnis von Hamel/Prahalad (1994b, S. 307), die unter Kompetenz ein Bündel von Einzelfähigkeiten oder Einzeltechnologien verstehen (s.a. Grant 1991, S. 118 f., S. 122 f.). Eine Kompetenz entsteht mithin durch die zielgerichtete Integration von Ressourcen und Fähigkeiten im Unternehmen.¹⁸ Eine besondere Rolle spielt hierbei das Management des in einem Unternehmen verfügbaren Wissens: Der Transfer von implizit in der Organisation vorhandenem Wissen in explizites und somit übergreifend verfügbares Wissen sowie das organisatorische Lernen durch den Transfer von Fremd- in Systemwissen stellen zentrale Herausforderungen dar (vgl. Boos/Jarmai 1994, S. 20 f.; Hall 1992, S. 135 f.; Mahoney 1995). Im Hinblick auf die Definition der Geschäftstätigkeit ist der kompetenzorientierte Ansatz insofern relevant, als die Akkumulation von Wissen über die Verknüpfung einzelner Tätigkeiten zu wertschaffenden Prozessen die Generierung neuer Marktleistungen ermöglicht. Prahalad/Hamel (1990) verwenden diesbezüglich den Begriff des Kernprodukts: Die in einem Unternehmen vorhandenen Kompetenzen ermöglichen demnach die Erstellung von Kernprodukten, die einen wesentlichen Beitrag zur Schaffung einer Vielzahl dauerhaft überlegener Endprodukte leisten. Der Ansatz von Prahalad/Hamel ist jedoch insofern ausschließlich sachgutorientiert, als sie Kernprodukte als „tangible links“ (1990, S. 85) zwischen den Kompetenzen und den Endprodukten definieren. Bei Dienstleistungen existieren solche tangiblen Verbindungen in der Regel offensichtlich nicht; wie das bei Stalk u.a. (1992) angeführte Beispiel von Wal-Mart aufzeigt, können bei Dienstleistungen Leistungsfähigkeiten und Leistungserstellungsprozesse die Rolle von „Kernprodukten“ einnehmen – wobei man in diesem Zusammenhang den Begriff „Kernprozesse“ verwenden sollte.¹⁹ Wal-Mart fokussiert seine Aktivitäten auf die Schaffung von Kundenzufriedenheit durch einen überlegenen Service auf großen Flächen und einem entsprechend breiteren Sortiment, gekoppelt mit einer Dauer-Niedrigpreis-Strategie. Diese Strategie wird im wesentlichen ermöglicht durch eine überlegene Logistik – das sogenannte Cross-Docking. Dieses extrem schwer zu beherrschende System erbringt neben Kostenvorteilen auch eine deutlich geringere Out-of-Stock-Quote (zu den Einzelheiten der Vorgehensweise vgl. Stalk u.a. 1992, S. 58 ff.). Um die im Cross-Docking-System erzielte Kompetenz erreichen zu können, mußte Wal-Mart Ressourcen in den folgenden Bereichen aufbauen und miteinander verknüpfen:

¹⁸ Der von Prahalad/Hamel (1990) geprägte Begriff der Kernkompetenz schränkt die Betrachtung insofern ein, als eine Kompetenz nur dann als Kernkompetenz bezeichnet wird, wenn diese geschäftsfeldübergreifend wirksam werden kann. Eine Kernkompetenz liegt mithin vor, wenn aus dieser in verschiedenen Geschäftsfeldern auf Basis übergreifender Kernprodukte überlegene Endprodukte entstehen können. Da diese Sichtweise eine artifizielle Einengung auf diversifizierte Unternehmen mit mehreren Geschäftsfeldern impliziert, soll im folgenden ausschließlich der Begriff „Kompetenz“ verwendet werden. Zu Knyphausen-Aufsess 1995, S. 94 ff. gibt einen umfassenden Überblick über den Ansatz der organisationalen Kompetenz und seine theoretischen Wurzeln.

¹⁹ Vgl. die Ausführungen bei Snyder/Ebeling (1992, S. 26), die den Kompetenz- und den Prozeßansatz als „twin concepts“ bezeichnen.

- *Kommunikation*: Wal-Mart betreibt ein privates Satelliten-Kommunikationssystem, an das sämtliche Läden angeschlossen sind. Alle Läden können via Videokonferenz sowohl mit der Zentrale als auch untereinander kommunizieren.
- *Distribution*: Während der Hauptkonkurrent seinen Transport aus Kostengründen durch Dritte abwickeln lässt, verfügt Wal-Mart über 2.000 eigene Lkw und 19 Distributionszentren.
- *Führung*: Entscheidungen über Sortimente werden weitgehend dezentral (in den einzelnen Verkaufsstellen) gefällt. Die Mitarbeiter vor Ort erhalten hohe Entscheidungsbefugnis und sind am Erfolg des Unternehmens beteiligt.

Wie das Beispiel aufzeigt, können auch Dienstleister durch die Integration einzelner Ressourcen und Fähigkeiten Kompetenzen aufbauen, die die Basis eines dauerhaften Wettbewerbsvorteils darstellen. Auch der Ansatz der Kernprodukte, die die Entwicklung einer Reihe erfolgreicher Produkte auf der Basis unternehmensspezifischer Kompetenzen ermöglichen, kann durch Entwicklung von Kernprozessen im Bereich der Herstellung der Leistungsfähigkeit und der Leistungserstellung grundsätzlich auf Dienstleister übertragen werden (vgl. Day 1994).



Quelle: Meyer/Utterback 1993, S. 32

Abbildung 3.5: Entwicklung der Geschäftstätigkeit auf Basis von Produktfamilien

Meyer/Utterback (1993) stellen in Anlehnung an Prahalad/Hamel eine mögliche Vorgehensweise zur systematischen und fokussierten Umsetzung vorhandener Kompetenzen in die Weiterentwicklung der Geschäftstätigkeit eines Unternehmens dar. Grundgedanke des Ansatzes ist die kompetenzorientierte Schaffung von Produktfamilien, deren einzelne Produkte auf einer gemeinsamen Plattform basieren, die jedoch spezifische Eigenschaften aufweisen und sich an jeweils unterschiedliche Kundengruppen innerhalb eines Marktsegments richten. Bei

einer Produktplattform kann es sich zum Beispiel um einen Teilprozeß der Leistungserstellung handeln, der einer Reihe von Dienstleistungsvarianten und/oder Dienstleistungen zugrunde liegt. Da aus der Produktplattform Marktleistungen entwickelt werden, die auf einer gemeinsamen Technologie beziehungsweise auf gemeinsamen Prozessen basieren und sich an Kunden innerhalb eines Segments richten, können Effizienzvorteile in den Bereichen Produktion (Leistungspotential und Leistungserstellung) und Marketing erreicht werden. Wie Abbildung 3.5 aufzeigt, schlagen Meyer/Utterback (1993) weiterhin vor, die strategische Entwicklung der Geschäftstätigkeit durch Weiterentwicklungen der vorhandenen Produktplattformen in zwei Richtungen zu gestalten: Zum einen sollten durch Erneuerung existenter Produktplattformen neue Generationen dieser Plattform und der entsprechenden Produkte entwickelt werden, zum anderen können durch Adaption der Kompetenzen des Unternehmens auf neue Märkte neue Produktplattformen entstehen.

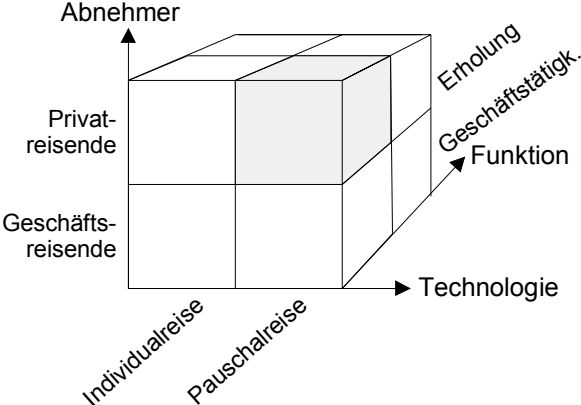
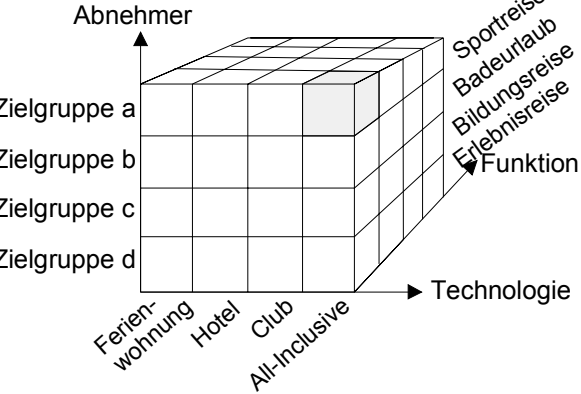
Neben dieser stark intern geprägten Weiterentwicklung der Geschäftstätigkeit eines Unternehmens sind Chancen auf den Märkten eine wichtige Triebfeder der Neuentwicklung von Produkt-Markt-Kombinationen. Voraussetzung für die marktliche Evaluation der Geschäftstätigkeit eines Unternehmens ist die Abgrenzung der zu bearbeitenden Märkte. Die Elemente, die einen Markt konstituieren (Anbieter, Austauschobjekte und Nachfrager), können jedoch aufgrund der vielfältigen und dynamischen Beziehungen zueinander nicht eindeutig zugeordnet werden (vgl. Day 1988, S. 368); es existieren keine „natürlichen Diskontinuitäten“, die eine apodiktische Marktabgrenzung ermöglichen würden (Abell 1980, S. 23). Somit besteht ein Spielraum bezüglich der Kriterien der Marktabgrenzung und der grundsätzlichen Orientierung bei der Marktdefinition. So können Unternehmen ihre Geschäftstätigkeit anhand von Produkten oder anhand von Kundenbedürfnissen definieren (vgl. Levitt 1960). Bei einer produktorientierten Vorgehensweise könnte beispielsweise eine Rechtsschutzversicherung ihre Geschäftstätigkeit wie folgt benennen: „Wir versichern unsere Kunden in Rechtsangelegenheiten“, während eine an den Bedürfnissen der Kunden orientierte Definition lauten könnte: „Wir sorgen dafür, daß unsere Kunden ihr Recht bekommen“ (vgl. Kotler/Bliemel 1992, S. 54f.). Wie dieses Beispiel aufzeigt, ist die Bestimmung des Marktes (beziehungsweise der Märkte), auf dem das Unternehmen tätig sein möchte, bis zu einem gewissen Grad ein Akt der Kreativität des Betrachters (s.a. Abell 1980, S. 3 ff.); daher können Unternehmen, die mit ihren Produkten in einer eindeutigen Konkurrenzbeziehung zueinander stehen, bei der Definition ihrer Geschäftstätigkeit zu abweichenden Ergebnissen kommen (vgl. Abell/Hammond 1979, S. 393 ff.).

Die Marktabgrenzung und die darauf aufbauende Festlegung von Produkt-Markt-Kombinationen kann in unterschiedlichen Konkretisierungsgraden vorgenommen werden (s. Abbildung 3.6, S. 71). Zunächst können Märkte mit Hilfe allgemeiner sachlicher, zeitlicher und räumlicher Kriterien global abgegrenzt werden (vgl. Haedrich/Tomczak 1996a, S. 174 ff.). Ergebnis einer solchen Abgrenzung könnte beispielhaft die sachliche Bestimmung des Marktes „Tourismus“ als Betätigungsfeld des Unternehmens sein. Bezüglich der räumlichen Marktdefinition sind auf Unternehmensebene insbesondere Entscheidungen über die regionale versus der nationalen oder der internationalen Betätigung des Unternehmens zu fällen. Hierdurch erfolgt jedoch unter Umständen noch keine wesentliche Konkretisierung der im Rahmen der Unternehmensmission bereits erfolgten Festlegung des Unternehmenszwecks. Durch die von Abell (1980) vorgeschlagene Differenzierung der Märkte nach potentiellen Nachfragesektoren beziehungsweise Abnehmern (wessen Bedürfnisse werden befriedigt?), der verschiedenen zu erfüllenden Kunden-Funktionen (welche Bedürfnisse werden befriedigt?) und der einsetzbaren Technologie zur Funktionserfüllung (wie werden die Bedürfnisse befriedigt?) können Märkte exakter bestimmt werden. Die Bildung von AFT-Kombinationen

ist aufgrund der Wählbarkeit des Detaillierungsgrads der Kriterien flexibel einsetzbar; so wird in Abbildung 3.6 eine grobe und eine feine AFT-Kombination für den Tourismusmarkt dargestellt. Der erste Schritt der groben AFT-Abgrenzung dient der Identifikation grundsätzlicher Problemlösungsbereiche. Hierzu werden sehr allgemeine Klassen von Kunden, Funktionen und Technologien zur Marktabgrenzung gewählt (im angeführten Beispiel wird zunächst eine Eingrenzung auf den Pauschalreisemarkt für Privatreisende vorgenommen).²⁰ Die als attraktiv und für das Unternehmen als interessant identifizierten Problemlösungsbereiche werden in einem zweiten Schritt weiter differenziert; so werden aus den sehr allgemeinen Klassen von Kunden die erfolgversprechenden Kundengruppen ausgewählt (im angeführten Beispiel erfolgt die Festlegung auf die Produkt-Markt-Kombination „All Inclusive-Sportreisen für Zielgruppe a“). Der AFT-Ansatz kann darüber hinaus durch Heranziehung einer Vielzahl zusätzlicher Kriterien weiter spezifiziert werden. Hierbei sind insbesondere produkt- und unternehmensbezogene Charakteristika zur exakteren Beschreibung einer Produkt-Markt-Kombination geeignet.

Zur Diskussion, welchen Detaillierungsgrad die Bestimmung der Produkt-Markt-Kombinationen auf Unternehmensebene aufweisen sollte, ist das Ziel der Marktabgrenzung und der darauf aufbauenden Definition der Geschäftstätigkeit zu beachten: Die Definition der Geschäftstätigkeit auf Unternehmensebene dient dem Erkennen von Marktrisiken und -chancen, wozu gegenwärtige und potentielle Konkurrenzprodukte und -technologien identifiziert werden müssen. Weiterhin wird mit Hilfe einer geeigneten Bestimmung der Geschäftstätigkeit der optimale Ressourcenaufbau und die optimale Ressourcennutzung mittels einer zweckmäßigen Definition Strategischer Geschäftsfelder angestrebt (vgl. Bauer 1989, S. 27). Eine zu abstrakte Definition der Produkt-Markt-Kombinationen erlaubt weder die Abgrenzung von Strategischen Geschäftsfeldern (s. Abschnitt 3.2.2.3) noch die Evaluation der Marktchancen zur Festlegung der Aufgaben der einzelnen Geschäftsfelder (s. Abschnitt 3.2.2.4) und ermöglicht somit keine hinreichende Plan- und Steuerbarkeit der nachfolgenden Planungsebenen (vgl. O'Shaughnessy 1995, S. 42). Die Vorgabe einer abstrakten, rein marktlich ausgelegten Bestimmung des Betätigungsfelds mittels allgemeiner sachlicher, räumlicher und zeitlicher Kriterien stellt daher nur den ersten Schritt der Marktabgrenzung dar; Produkt-Markt-Kombinationen können anhand dieser sehr allgemeinen Kriterien nicht definiert werden. Das AFT-Modell bezieht die Produktdimension ein und ermöglicht somit eine Konkretisierung der allgemeinen Marktbestimmung und die Abwägung von Marktchancen und Marktrisiken. Es ist mithin zur Bestimmung der Geschäftstätigkeit auf einem mittleren Abstraktionsniveau geeignet; da das Modell zudem zur Abgrenzung von Strategischen Geschäftseinheiten einsetzbar ist (vgl. Gussek 1992, S. 8 ff., Wilde 1989, S. 32 ff.), ist die Bildung von AFT-Kombinationen zur Bestimmung der Geschäftstätigkeit auf Unternehmensebene zweckmäßig.

²⁰ Ein ausführliches Beispiel zur Anwendung des AFT-Modells bei Dienstleistungen findet sich bei Birkelbach 1988.

Ansatz	Kriterien	Planungsebene	Ergebnis																								
Abgrenzung Gesamtmarkt	<p>Sachlich: Bestimmung der Marktgrenze mittels der Bestimmung der Substituierbarkeit von Produkten</p> <p>Zeitlich: Bestimmung der derzeitigen und zukünftigen Konkurrenz</p> <p>Räumlich: Bestimmung der räumlichen Orientierung des Wettbewerbs (regional, national etc.)</p>	Unternehmen	"Tourismusmarkt"																								
Grobe AFT-Abgrenzung	<p>Abnehmer, Funktion, Technologie</p> 	Unternehmen	"Pauschalreisen für Privatreisende"																								
Feine AFT-Abgrenzung	<p>Abnehmer, Funktion, Technologie</p> 	Unternehmen/ Geschäftsfeld	"All Inclusive-Sportreisen für Zielgruppe a"																								
Bestimmung relevanter Markt	<p>Multidimensionale Abgrenzung¹</p> <table border="0"> <tr> <td>Produktbezogen:</td> <td>Unternehmensbezogen:</td> </tr> <tr> <td>- Produkteigenschaften</td> <td>- Kunden</td> </tr> <tr> <td>- Nutzenkomponenten</td> <td>- Produkte</td> </tr> <tr> <td>- Verwendungszwecke</td> <td>- Produktprogramm</td> </tr> <tr> <td>- Globale Produktähnlichkeit</td> <td>- Marketingstrategie</td> </tr> <tr> <td>- Produktpräferenz</td> <td>- Finanzlage</td> </tr> <tr> <td>- Produktsubstituierbarkeit</td> <td>- Forschung</td> </tr> <tr> <td>- Dynamischer Kaufverbund</td> <td>- Produktionsprozeß</td> </tr> <tr> <td>- Käuferwanderung</td> <td>- Betriebsmerkmale</td> </tr> <tr> <td>- Produktwechsel</td> <td></td> </tr> <tr> <td>- Kaufintervall</td> <td></td> </tr> <tr> <td>- Tatsächlich Nutzung</td> <td></td> </tr> </table>	Produktbezogen:	Unternehmensbezogen:	- Produkteigenschaften	- Kunden	- Nutzenkomponenten	- Produkte	- Verwendungszwecke	- Produktprogramm	- Globale Produktähnlichkeit	- Marketingstrategie	- Produktpräferenz	- Finanzlage	- Produktsubstituierbarkeit	- Forschung	- Dynamischer Kaufverbund	- Produktionsprozeß	- Käuferwanderung	- Betriebsmerkmale	- Produktwechsel		- Kaufintervall		- Tatsächlich Nutzung		Geschäftsfeld	"All Inclusive-Sportreisen für Zielgruppe a in Zielgebiet X mit Airline Y über den Absatzweg Z"
Produktbezogen:	Unternehmensbezogen:																										
- Produkteigenschaften	- Kunden																										
- Nutzenkomponenten	- Produkte																										
- Verwendungszwecke	- Produktprogramm																										
- Globale Produktähnlichkeit	- Marketingstrategie																										
- Produktpräferenz	- Finanzlage																										
- Produktsubstituierbarkeit	- Forschung																										
- Dynamischer Kaufverbund	- Produktionsprozeß																										
- Käuferwanderung	- Betriebsmerkmale																										
- Produktwechsel																											
- Kaufintervall																											
- Tatsächlich Nutzung																											

1) vgl. Bauer 1989, S. 154 f., S. 252 f.

Abbildung 3.6: Ansätze der Marktabgrenzung als Basis der Definition der Geschäftstätigkeit

Neben der Gefahr einer zu allgemeinen Definition der Geschäftstätigkeit sind die Probleme eines zu hohen Konkretisierungsgrads zu beachten: mit steigendem Konkretisierungsgrad wachsen die Anforderungen an Detailkenntnisse des Entscheiders, die Komplexität der Entscheidungsfindung nimmt zu und somit erhöht sich der aufzubringende Planungsaufwand. Insbesondere aufgrund der erforderlichen differenzierten Kenntnisse scheint die Schnittstelle von Unternehmens- und Geschäftsfeldplanung bei der Anwendung einer feinen AFT-Definition erreicht. Hier sind spezifische Einblicke in die Marktgegebenheiten (zum Beispiel über potentielle Zielgruppen) notwendig, die eine Einbeziehung der Geschäftsfeldebene sinnvoll erscheinen lassen.

Die multidimensionale Marktabgrenzung mittels produkt- und unternehmensbezogener Kriterien ist aufgrund ihres hohen Detaillierungsgrads und ihrer Relevanz für Marketingentscheidungen hingegen prinzipiell auf Geschäftsfeldebene anzusiedeln. Ziel dieser sehr differenzierten Betrachtung ist die Marktstrukturierung zur Erklärung und Prognose des Produktkaufverhaltens der Nachfrager (vgl. Bauer 1989, S. 115) und die Bestimmung der relevanten Wettbewerber als Basis von Marketingentscheidungen. Zur Planung und Durchführung von Marketingmaßnahmen ist der „relevante Markt“, also der spezifische Marktausschnitt, den das Unternehmen bearbeiten möchte, mit Hilfe einer multidimensionalen Marktabgrenzung exakt zu spezifizieren. Da auch sehr feine AFT-Abgrenzungen diese Aufgaben nicht hinlänglich erfüllen, leistet das AFT-Modell eine hinreichende Marktabgrenzung auf Unternehmensebene, für die Geschäftsfeldebene bietet es jedoch lediglich geeignete Ansatzpunkte.

Inwiefern die Unternehmens- der Geschäftsfeldebene spezifische Vorgaben zur Geschäftstätigkeit macht beziehungsweise Entscheidungen der Spezifikation der Geschäftstätigkeit auf die nachgelagerte Planungsebene delegiert, ist – vergleichbar der in Abbildung 3.2 (s.S. 61) dargestellten Managementmodelle der Konzernführung – letztlich von der Führungsphilosophie des Unternehmens abhängig. Ein Einfluß auf das Ausmaß der Spezifizierung geht des weiteren von den folgenden Faktoren aus:

- *Anzahl der Geschäftsfelder und Größe des Unternehmens* (vgl. Greenley/Aaby 1992, S. 21, O’Shaughnessy 1995, S. 42; s.a. Varadarajan/Clark 1994, S. 100 ff.): Mit zunehmender Unternehmensgröße und steigender Anzahl der Geschäftsfelder wird der Spezifizierungsgrad der Geschäftstätigkeit auf Unternehmensebene aufgrund des erhöhten Koordinationsaufwands tendenziell sinken;
- *Relevanz des einzelnen Geschäftsfelds für den Unternehmenserfolg*: Bei Geschäftsfeldern, die aus strategischen Erwägungen von hoher Relevanz für das Unternehmen sind, wird der Spezifizierungsgrad tendenziell zunehmen, da eine stärkere Kontrolle dieser Geschäftsfelder sinnvoll erscheint;
- *Komplexität des Wettbewerbsumfelds* (vgl. Greenley/Aaby 1992, S. 21): Mit steigender Komplexität des Wettbewerbsumfelds sinkt die Überschaubarkeit der Gegebenheiten auf Geschäftsfeldebene, so daß der Spezifizierungsgrad der Geschäftstätigkeit auf Unternehmensebene tendenziell geringer sein wird;
- *Markenpolitik*: Bei Programm- beziehungsweise Company-Marken-Strategien wird die Spezifizierung der Geschäftstätigkeit aufgrund der erforderlichen Koordination der Aktivitäten der einzelnen Geschäftsfelder zur Wahrung einer starken Markenidentität tendenziell höher sein. Aufgrund des häufigen Einsatzes von Company-Marken und der besonderen Schwierigkeiten der Markenführung bei Dienstleistungsunternehmen (vgl. Stauss 1994) ist davon auszugehen, daß insbesondere bei Dienstleistungsunternehmen ein relativ starker Durchgriff der Unternehmensebene auf die Geschäftsfeldebene erfolgt.

Insgesamt erscheint auf Unternehmensebene ein mittleres Abstraktionsniveau der Marktabgrenzung sinnvoll, das eine hinreichend genaue Steuerung der Aktivitäten auf Geschäftsfeldebene und die Abgrenzung von Strategischen Geschäftsfeldern erlaubt. Hierzu bietet sich die Anwendung des AFT-Modells an, wobei der Detaillierungsgrad des Modells und somit der Vorgaben der Geschäftstätigkeit durch die Unternehmensebene entsprechend der Führungsphilosophie des Unternehmens variiert werden kann. Die exakte Bestimmung des relevanten Markts ist aufgrund der notwendigen Detailkenntnisse über den Markt hingegen erst auf Geschäftsfeldebene beziehungsweise unter Beteiligung der Entscheider auf Geschäftsfeldebene zu leisten (vgl. Abschnitt 3.2.3.1). Abbildung 3.7 zeigt den geschilderten Prozeß der Definition der Geschäftstätigkeit im Überblick; hierbei wird die Wahlmöglichkeit des Konkretisierungsgrads durch Einzeichnung einer „Grauzone“, in der die Verantwortlichkeit von Unternehmens- und Geschäftsfeldebene variieren kann, hervorgehoben. In jedem Falle sollte in diesem Bereich eine Koordination zwischen Unternehmens- und Geschäftsfeldebene erfolgen (vgl. Day 1988, S. 363). Die so vorgenommene Festlegung der Produkt-Markt-Kombinationen bildet die Basis der Abgrenzung der Geschäftsfelder des Unternehmens und bestimmt die Struktur des Unternehmens im Hinblick auf das Angebot an Sachgütern und Dienstleistungen, wobei einzelne Geschäftsfelder ausschließlich Sachgüter, ausschließlich Dienstleistungen oder Dienstleistungen und Sachgüter beinhalten können.

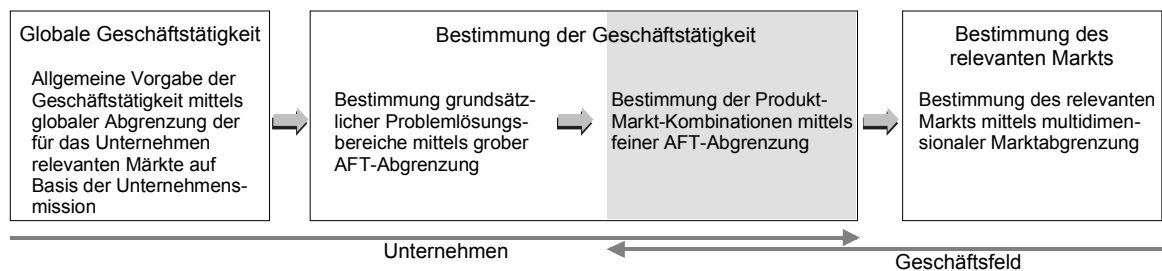


Abbildung 3.7: Prozeß der Festlegung der Geschäftstätigkeit

3.2.2.3 Abgrenzung der Strategischen Geschäftsfelder

Die weitere Konkretisierung der Unternehmensplanung erfolgt indem im Rahmen der Definition der Geschäftstätigkeit festgelegte Produkt-Markt-Kombinationen zu Strategischen Geschäftsfeldern zusammengefaßt werden. Ziel der Bildung von Strategischen Geschäftsfeldern ist die Schaffung von Planungseinheiten, die eine Gesamtbetrachtung und Koordination der vielfältigen Aktivitäten des Unternehmens ermöglichen. Durch die Zusammenfassung einzelner Produkt-Markt-Kombinationen zu Planungseinheiten werden eine bessere Überschaubarkeit der nachfolgenden Planungsebene und somit effizientere Planungsabläufe angestrebt. Um dies erreichen zu können, sind die folgenden Anforderungen an die Abgrenzung Strategischer Geschäftsfelder zu stellen (vgl. Kreilkamp 1987, S. 316 ff., Kreikebaum 1993, S. 113 f.):

- *Eigenständige Marktaufgabe:* Das Geschäftsfeld muß eine eigenständige und eindeutig formulierbare Marktaufgabe erfüllen, also eine definierbare Problemlösung für einen abgrenzbaren Abnehmerkreis darstellen. Das entsprechende Marktpotential muß für die Entwicklung eigenständiger Strategien von hinreichender Größe – also lohnenswert – sein. Die Erfüllung dieser Forderung ermöglicht die sinnvolle Formulierung von Strategien.

- *Erreichbarkeit relativer Wettbewerbsvorteile*: Da die Geschäftsfelder den Bezugspunkt der weiteren Planung darstellen, muß jedes Geschäftsfeld in der Lage sein, bezüglich der übernommenen Marktaufgabe Wettbewerbsvorteile zu erringen. Nur wenn diese Forderung erfüllt ist, kann das Geschäftsfeld zukünftig erfolgreich am Markt agieren, so daß es sich hier im allgemeinen um ein zentrales Kriterium der Geschäftsfeldabgrenzung handelt. Von besonderer Bedeutung bei der Erringung von Wettbewerbsvorteilen sind die Ressourcen und Fähigkeiten, über die das Geschäftsfeld verfügt, da diese die Handlungsfähigkeit am Markt determinieren. Mithin sind die Geschäftsfelder so abzugrenzen, daß eine optimale Nutzung der Kompetenzen des Unternehmens über alle Geschäftsfelder erfolgt. Da Wettbewerbsvorteile als relativer Faktor nur in bezug auf die Konkurrenten am Markt bestimmt werden können, muß weiterhin eine eindeutige Konstellation von Konkurrenten gegeben sein.
- *Relative Unabhängigkeit der Entscheidungen*: Die Geschäftsfelder sollten relativ autonome Einheiten mit weitgehend eigenständiger Managebarkeit darstellen. Dies bezieht sich insbesondere auf Entscheidungen über Marketingmaßnahmen und notwendige Investitionen; diese sollten vom einzelnen Geschäftsfeld getroffen werden können, ohne daß hiervon die Wettbewerbsposition und die strategischen Entscheidungen der anderen Geschäftsfelder wesentlich beeinflußt werden. Die Unabhängigkeit der Geschäftsfelder voneinander reduziert den Koordinationsaufwand und ermöglicht eine Spezialisierung des einzelnen Geschäftsfelds hinsichtlich der gegebenen Marktaufgabe. Dies erleichtert die Planung und Führung insbesondere hinsichtlich der schnelleren und marktgerechteren Anpassung des Geschäftsfelds an sich ändernde Anforderungen aus der Umwelt.
- *Stabilität der Abgrenzung*: Da die Umsetzung der Strategien zur Ausschöpfung der Ressourcen und Fähigkeiten nur langfristig erfolgen kann, sollte die Abgrenzung der Geschäftsfelder eine hinreichende zeitliche Stabilität aufweisen (vgl. Gussek 1992, S. 19).

Im Idealfall ist ein Strategisches Geschäftsfeld mithin eine zu planerischen Zwecken erfolgte Zusammenfassung von Produkt-Markt-Kombinationen, die intern dieselben Ressourcen nutzen, extern denselben Abnehmern und Wettbewerbern begegnen und dessen Aktivitäten keinen Einfluß auf die Geschäftstätigkeit der anderen Geschäftsfelder des Unternehmens ausüben (vgl. hierzu und zu den folgenden Ausführungen Tomczak 1989, S. 43 ff.). Dieser Idealfall ist aufgrund der vielfältigen internen und externen Interdependenzen zwischen den einzelnen Produkt-Markt-Kombinationen kaum erreichbar. So sind Ressourceninterdependenzen²¹, innerbetriebliche Leistungsverflechtungen und Marktinterdependenzen aufgrund von Substitutionseffekten zwischen Produkten verschiedener Geschäftsfelder am Markt denkbar (vgl. Link 1985, S. 58 f.). Als problematisch erweist sich weiterhin der Versuch, alle genannten Abgrenzungskriterien parallel anzuwenden, da man bei Zugrundelegung der verschiedenen Kriterien zu abweichenden Ergebnissen gelangen wird (vgl. hierzu auch Gerl/Roventa 1983, S. 149). Schließlich ist auch bezüglich der Detaillierung der Abgrenzung, also der Anzahl der gebildeten Geschäftsfelder, die Bestimmung des Optimums nur schwer möglich. Eine grobe Geschäftsfeldabgrenzung erleichtert die Überschaubarkeit und somit die Koordinationsaufgabe auf Unternehmensebene und ermöglicht eine weitgehend autonome Planbarkeit der einzelnen Geschäftsfelder. Andererseits beinhalten solche Geschäftsfelder unter Umständen eine Vielzahl von Produkt-Markt-Kombinationen, die sich bezüglich ihrer strategischen Merkmale

²¹ Hierbei ist einschränkend anzumerken, daß sich das Teilen von Ressourcen durch mehrere Geschäftsfelder aufgrund möglicher Synergieeffekte nicht zwangsläufig negativ auswirkt. So können gemeinschaftlich genutzte Ressourcen insbesondere bei der Verfolgung einer Strategie der Kostenführerschaft einen positiven Einfluß auf die Effektivität von Geschäftsfeldern ausüben (vgl. die empirischen Ergebnisse von Gupta/Govindarajan 1986 sowie Davis/Schul 1993). Der Kompetenzansatz stellt die Erzielung geschäftsfeldübergreifender Synergien gar in den Mittelpunkt der Betrachtung.

unterscheiden können. Somit erschwert eine grobe Abgrenzung die Entwicklung differenzierter Strategien für unterschiedliche Problemlösungsbereiche, so daß unter Umständen Chancen nicht wahrgenommen und Risiken unnötig eingegangen werden. Eine feine Abgrenzung resultiert in kleinen und intern homogenen Geschäftsfeldern, die jedoch eine starke Abhängigkeit zu den anderen Geschäftsfeldern aufweisen und somit Flexibilitätseinbußen mit sich bringen und darüber hinaus die Koordination auf Unternehmensebene nicht wesentlich erleichtern (vgl. Wilde 1989, S. 30 f.).

Aufgrund der Probleme bei der Anwendung der Abgrenzungskriterien ist eine Abgrenzung von Geschäftsfeldern letztlich nur situativ vornehmbar (vgl. Kirsch/Ringlstetter 1991, S. 244 ff.). Da das Ziel jeder strategischen Planung die Erlangung eines Wettbewerbsvorteils zur langfristigen Sicherung des Unternehmenserfolgs darstellt, ist der Zweck der Geschäftsfeldabgrenzung die optimale Gestaltung der Planungsprozesse im Hinblick auf die Erlangung von Wettbewerbsvorteilen. Mithin sollten zur Ermöglichung einer erfolgversprechenden Geschäftsfeldabgrenzung die jeweiligen zukünftigen Erfolgsfaktoren bei der Anwendung der Abgrenzungskriterien Berücksichtigung finden.²² So könnte die Identifikation des Erfolgsfaktors „Grad der Kundenbindung“ für eine gröbere Abgrenzung der Geschäftsfelder sprechen, da hierdurch Cross-Selling-Potentiale stärker genutzt werden können. Sofern die Erfolgsfaktoren im marktlichen Umfeld des Unternehmens angesiedelt sind, bieten sich unter anderem die folgenden Ansätze als Basis einer situativen Geschäftsfeldabgrenzung an:

- *Marken*: Da Marken ebenso wie Strategische Geschäftsfelder mit eigenständigen strategischen Erfolgsfaktoren versehen sein sollten, ist die Abgrenzung von Geschäftsfeldern anhand der Marken eines Unternehmens als sinnvoller Ansatzpunkt der Geschäftsfeldabgrenzung anzusehen (vgl. Haedrich/Tomczak 1996b, S. 27 ff.);
- *Categories*: Im Handel werden zunehmend Warengruppen entsprechend der Einkaufsgewohnheiten und Anforderungen der Konsumenten gebildet, die jeweils ein Geschäftsfeld begründen und ein funktionsübergreifendes Prozeßmanagement im Handelsbetrieb ermöglichen (vgl. Pretzel 1996, Behrends 1994). Diese als „Category Management“ bezeichnete Vorgehensweise führt zu Anpassungsdruck auch auf Seiten der Hersteller,²³ der eine entsprechende Category-orientierte Geschäftsfeldabgrenzung zur Optimierung der Zusammenarbeit mit dem Handel prüfenswert erscheinen läßt (vgl. Hallier 1995).

Aufgrund der Bedeutung der Abgrenzung der Strategischen Geschäftsfelder für die Qualität der Planung und der dynamischen Natur der die Zweckhaftigkeit der Abgrenzung determinierenden internen und externen Faktoren erscheint eine regelmäßige Überprüfung der Geschäftsfeldabgrenzung notwendig. Im Anschluß an eine entsprechende (Re-)Definition der Geschäftsfelder erfolgt jedoch noch nicht die Planung auf Geschäftsfeldebene; vielmehr ist zuvor eine Bestimmung der Aufgaben der einzelnen Geschäftsfelder im Rahmen der Unternehmensstrategie und die entsprechende Verteilung der Ressourcen vorzunehmen.

²² Vgl. die Ausführungen zum Einfluß der strategischen Grundausrichtung eines Geschäftsfelds auf die Gestaltungsparameter bei Walker/Ruekert 1987, S. 20 ff.

²³ Hierbei ist der Begriff „Hersteller“ weit zu fassen, da zum Teil auch Dienstleister (zum Beispiel Reiseveranstalter; vgl. die Ausführungen in Abschnitt 2.2.3) indirekte Distributionswege nutzen.

3.2.2.4 Bestimmung der Aufgaben der Geschäftsfelder und Ressourcen-Allokation

Ziel der Strategischen Planung ist es, die zur Verfügung stehenden Ressourcen so einzusetzen, daß eine langfristige Sicherung der Existenz des Gesamtunternehmens resultiert. Daher ist eine aus Sicht eines Geschäftsfelds lohnenswerte Investition nur dann auch aus Unternehmenssicht sinnvoll, wenn die notwendigen Ressourcen nicht an anderer Stelle des Unternehmens größeren Erfolg versprechen. Wird beispielsweise eine neue Produkt-Markt-Kombination eingeführt, so führt dies in der Regel zu erheblichen Investitionen und einer Bindung von Ressourcen sowohl in der Phase der Produktentwicklung als auch in der Phase der Markteinführung. Eine solche Bindung knapper Ressourcen in einem Geschäftsfeld kann erhebliche Auswirkungen auf andere Geschäftsfelder haben, da im allgemeinen aufgrund von Ressourcenengpässen nicht sämtliche Investitionsvorhaben aller Geschäftsfelder umgesetzt werden können. Da zudem die Attraktivität der Märkte, auf denen die verschiedenen Geschäftsfelder eines Unternehmens konkurrieren, oftmals variiert und die Geschäftsfelder häufig unterschiedlich konkurrenzfähig sind, führt die Verfolgung des Ziels „Optimierung des Ergebnisses des Geschäftsfelds“ durch die für die Geschäftsfelder Verantwortlichen nicht automatisch zur langfristigen Optimierung des Ergebnisses des Gesamtunternehmens. Mithin ist die strategische Rolle der einzelnen Geschäftsfelder im Rahmen der langfristigen Unternehmensstrategie auf der übergeordneten Unternehmensebene zu definieren. Entscheidungen über die Erweiterung der Geschäftstätigkeit und Entscheidungen über die Verteilung von Ressourcen an die Geschäftsfelder erfolgen somit auf Unternehmensebene, da nur auf dieser Planungsebene eine hinreichende Berücksichtigung der Interessen des Gesamtunternehmens gegeben ist.

Ein Instrument zur gesamtunternehmerischen Optimierung des geschäftsfeldübergreifenden Ressourceneinsatzes ist das Portfoliomanagement, das eine an den Unternehmenszielen ausgerichtete Aufgabenbestimmung der Geschäftsfelder und eine entsprechende Zuordnung der Ressourcen ermöglicht. In Anlehnung an ein Wertpapierportfolio ist der Grundgedanke dieser Modelle die Betrachtung der Geschäftsfelder des Unternehmens als Elemente eines Portfolios, in die entsprechend dem Ziel der langfristigen Ausgewogenheit des Gesamtportfolios Investitionen getätigt werden beziehungsweise Desinvestitionen vorgenommen werden. Hierbei stehen verschiedene Modelle zur Verfügung, die in der Regel eine zweidimensionale Matrix zur Positionierung der Geschäftsfelder beinhalten. Als Dimensionen der Matrix sind die relevanten Determinanten des Markterfolgs des Unternehmens zu wählen. Da dieser sowohl extern (Marktchancen und -risiken) als auch intern bestimmt wird, handelt es sich in aller Regel um eine externe und eine interne Dimension. Das Portfoliomodell der Boston Consulting Group beinhaltet zum Beispiel die interne Dimension *relativer Marktanteil* und die externe Dimension *Marktwachstum*.²⁴ Ziel der Anwendung der Portfolioanalyse ist die Ableitung sogenannter Normstrategien, die der Bestimmung der gesamtunternehmerischen Aufgabe des einzelnen Geschäftsfelds dienen. Die Extrema der möglichen Normstrategien können mit Gupta (1987, S. 480 f.; s.a. Gupta/Govindarajan 1984, S. 26 f.) als Strategien des Ausbaus und der Ernte bezeichnet werden. Die Ausbau-Strategie bezeichnet hierbei die Zielsetzung des Gewinns von Marktanteilen auch unter (befristeter) Inkaufnahme negativer Deckungsbeiträge und eines negativen Cash Flows, während die Strategie des Erntens die kurzfristige Maximierung der Erträge auch zu Lasten von Marktanteilen vorsieht. Aus dem Portfoliomodell der Boston

²⁴ Ausführliche Ausführungen zum Portfoliomanagement finden sich bei Kreilkamp 1987, S. 315-562; zur Anwendung von Portfoliomodellen im Dienstleistungsbereich s. Meffert/Bruhn 1995, S. 131 ff. Zu Risiken der Anwendung von Portfoliomodellen s. die Diskussion bei Armstrong/Brodie (1994) und Wensley (1994).

Consulting Group kann beispielsweise für Geschäftsfelder, die in einem Markt mit niedrigem Marktwachstum Marktführer sind (sogenannte Cash Cows), die Normstrategie „Abschöpfung“ abgeleitet werden. Da Cash-Cow-Geschäftsfelder positive Deckungsbeiträge erwirtschaften, die für den Aufbau neuer Geschäfte notwendig sind, sollte die dominierende Marktposition möglichst gehalten werden. Mithin sind hier hinreichende Mittel zur Aufrechterhaltung der Marktposition, nicht aber zu deren weiteren Ausbau zu investieren. Wie dieses Beispiel aufzeigt, kann auf Basis der Normstrategien eine Formulierung der Aufgaben der einzelnen Geschäftsfelder und somit eine Zuweisung von Ressourcen erfolgen.

Nachdem auf Basis der Normstrategien die grundlegende Zielsetzung der einzelnen Geschäftsfelder festgelegt ist, sind konkrete Ergebniserwartungen für jedes Geschäftsfeld zu formulieren. Diese Zielvorgaben beziehen sich vornehmlich auf ökonomische Zielgrößen wie Umsatz, Deckungsbeiträge oder Marktanteile (vgl. Cravens 1991, S. 67). Die Normstrategien und die Formulierung der konkreten Ziele der einzelnen Geschäftsfelder markieren daher den Übergang der Planung auf Unternehmens- zur Geschäftsfeldebene.

Entscheidungsfeld	Aufgaben
Unternehmensmission	<ul style="list-style-type: none"> • Abgrenzung des grundlegenden Tätigkeitsbereichs des Unternehmens (Unternehmenszweck) • Designierung der grundsätzlichen Ausrichtung des Verhaltens des Unternehmens (Unternehmensphilosophie) • Formulierung grundlegender Unternehmensziele
Definition der Geschäftstätigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Auswahl allgemein definierter Märkte (Branchen) • Festlegung der Produkt-Markt-Kombinationen
Abgrenzung der Geschäftsfelder	<ul style="list-style-type: none"> • Fixierung der Planungseinheiten
Bestimmung der Aufgaben der Geschäftsfelder und Ressourcen-Allokation	<ul style="list-style-type: none"> • Festlegung der Schwerpunkte der unternehmerischen Tätigkeit und entsprechende Ressourcenzuweisung • Entwicklung von Zielvorgaben für die nachgelagerte Planungsebene der Geschäftsfelder

Tabelle 3.2: Zusammenfassende Übersicht der Entscheidungsfelder auf Unternehmensebene

Tabelle 3.2 stellt die auf Unternehmensebene anzusiedelnden Entscheidungsfelder im Überblick dar. Wie in den vorangegangenen Abschnitten ersichtlich geworden ist, erfolgt zunächst die grundlegende Festlegung des Selbstverständnisses des Unternehmens im Rahmen der Unternehmensmission. Diese wird spezifiziert durch die Definition der Geschäftstätigkeit. Der nachfolgende Planungsschritt der Abgrenzung der strategischen Geschäftsfelder dient der Strukturierung des Unternehmens, indem Produkt-Markt-Kombinationen zu planerischen Einheiten zusammengefaßt werden. Die Determinierung der Aufgaben der einzelnen Geschäftsfelder und die entsprechende Allokation von Ressourcen vervollständigt die Entscheidungen auf Unternehmensebene und bestimmt die Intensität der Geschäftstätigkeit in den einzelnen Tätigkeitsbereichen. Bei den Entscheidungen auf Unternehmensebene handelt es sich im wesentlichen um Demarkations-Entscheidungen (vgl. Bourgeois 1980): Durch die Bestimmung der Arbeitsgebiete und ihrer Aufgaben im Rahmen der Unternehmensstrategie und der internen Struktur des Unternehmens erfolgen Grenzziehungen, die gleichsam als Vorgaben für die auf nachgeordneten Ebenen erfolgenden Planungsvorgänge zu berücksichtigen sind.

3.2.3 Entscheidungen auf Geschäftsfeldebene

Die Differenzierung der Unternehmens- von der Geschäftsfeldebene ist eine konzeptionelle Unterscheidung zweier Planungsebenen, die „inhaltlich stark miteinander verschmolzen sind“ (Gussek 1992, S. 6). Wie die oben geführte Diskussion zur Definition der Geschäftstätigkeit aufgezeigt hat (vgl. Abschnitt 3.2.2.2, S. 66 ff.), ist bei vielen Entscheidungstatbeständen eine iterative, die Unternehmens- und Geschäftsfeldebene einbeziehende Vorgehensweise erforderlich. So wird die Entscheidung über eine Produktneueinführung sowohl aus Sicht des Geschäftsfelds als auch aus Sicht des Gesamtunternehmens betrachtet werden müssen, und die auf Unternehmensebene festgelegten Ziele für die einzelnen Geschäftsfelder können erst nach Abstimmung mit den Zielen auf Geschäftsfeldebene verabschiedet werden (vgl. Köhler 1991, S. 16; s. Abbildung 3.8).

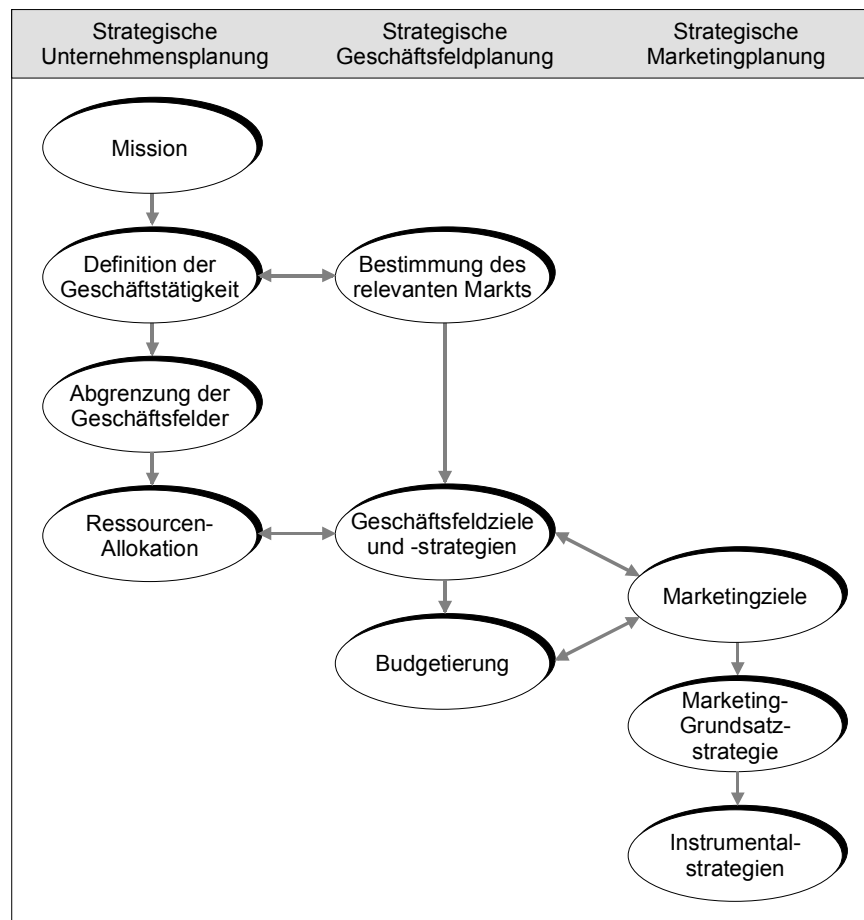


Abbildung 3.8: Interdependenzen zwischen strategischer Unternehmens- und Marketingplanung

Eine grundsätzliche konzeptionelle Differenzierung der Planungsebenen „Unternehmen“ und „Geschäftsfeld“ kann anhand der Art der Planungsaufgabe vorgenommen werden. Auf Unternehmensebene ist die Hauptaufgabe die Festlegung der zu bearbeitenden Märkte, also die Beantwortung der Frage „Wo wird das Unternehmen mit welchen Produkten tätig?“.

Auf Geschäftsfeldebene wird hingegen die Frage nach der Art und Weise, *wie* man auf den Märkten agieren möchte, beantwortet (vgl. Dess u.a. 1995, S. 374, Hofer/Schendel 1978, S. 53f.)²⁵; somit erfolgt hier eine Konkretisierung der auf Unternehmensebene getroffenen Demarkations-Entscheidungen mittels der funktionalen Planung der Aktivitäten der Geschäftsfelder. Es handelt sich bei den Entscheidungsfeldern auf Geschäftsfeldebene mithin um navigatorische Entscheidungen, also Entscheidungen, die die Vorgehensweise innerhalb der auf Unternehmensebene etablierten Demarkationen betreffen (vgl. Bourgeois 1980). Hierzu ist zunächst der relevante Markt im Rahmen der auf Unternehmensebene erfolgten Bestimmung der Produkt-Markt-Kombinationen (vgl. Abschnitt 3.2.2.2) exakt zu bestimmen, woran sich die Formulierung der Geschäftsfeldziele anschließt. Diese sind so zu operationalisieren, daß die einzelnen Funktionsbereiche des Geschäftsfelds die Planung der Funktionalstrategien vornehmen können.

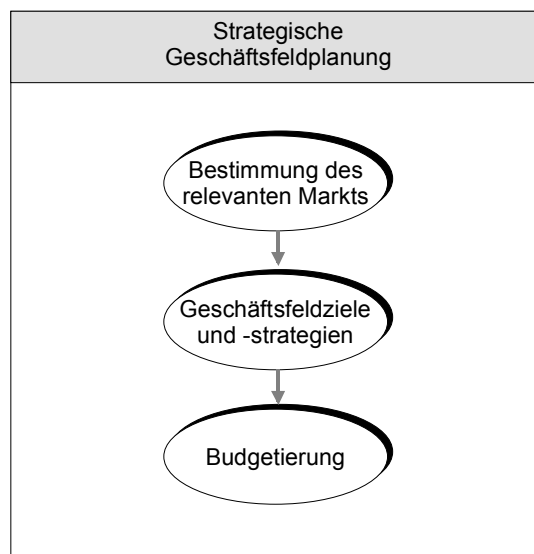


Abbildung 3.9: Entscheidungsfelder der strategischen Geschäftsfeldplanung

Als nächster Planungsschritt schließt sich die Entwicklung von Geschäftsfeldstrategien an, die für die verschiedenen Funktionsbereiche zu formulieren sind (im Rahmen dieser Arbeit ist die Marketingplanung von vorrangigem Interesse, diese wird daher im Abschnitt 3.3 einer genaueren Betrachtung unterzogen; einen ersten Überblick gibt Abbildung 3.8). Abschließend sind die von der Unternehmensebene zugeteilten Ressourcen im Rahmen einer zielorientierten Budgetierung innerhalb des einzelnen Geschäftsfelds zuzuweisen (vgl. Abbildung 3.9).

²⁵ Eine Abgrenzung der beiden Entscheidungsebenen wird häufig anhand ihrer Auswirkungen auf die Effektivität und die Effizienz des Unternehmens vorgenommen. Hierbei wird postuliert, daß die Entscheidungen der Unternehmensebene die Effektivität im Sinne des Leitsatzes „Doing the right things“ bestimmen, während die Entscheidungen auf Geschäftsfeldebene lediglich die Optimierung, nicht aber die Art des Ressourceneinsatzes und somit die Effizienz bestimmen (Leitsatz: „Doing the things right“). Insbesondere aus Sicht des Marketing erscheint dieser Ansatz der Abgrenzung der Planungsebenen Unternehmen und Geschäftsfeld jedoch wenig geeignet, da Marketingstrategien Entscheidungen über das „wo“ und das „wie“ der unternehmerischen Tätigkeit beinhalten und somit die Effektivität *und* die Effizienz unternehmerischen Handelns bestimmen (vgl. Varadarajan/Clark 1994, S. 95).

3.2.3.1 Bestimmung des relevanten Markts

Die Marktwahl erfolgt in der Regel nicht autonom auf Ebene des Geschäftsfelds, sondern ist durch die auf Unternehmensebene erfolgte Definition der Geschäftstätigkeit, also die mehr oder weniger konkrete Festlegung der Produkt-Markt-Kombinationen, vorbestimmt (vgl. Kühn 1989, S. 21; Köhler 1991, S. 16; O'Shaughnessy 1995, S. 42). Die auf Unternehmensebene vorgenommene Demarkations-Entscheidung der Bestimmung der Geschäftstätigkeit bezieht sich auf die Festlegung der Art der anzubietenden Produkte, indem die vom Produkt zu erfüllende Funktion und die hierzu eingesetzte Technologie determiniert wird. Weiterhin erfolgt eine Festlegung bezüglich der zu bearbeitenden Abnehmergruppen auf mittlerem Abstraktionsniveau. Zur Festlegung der Geschäftstätigkeit auf Unternehmensebene eignet sich insbesondere der AFT-Ansatz (s. Abschnitt 3.2.2.2). Diese Vorgaben sind nunmehr auf Geschäftsfeldebene weiter zu konkretisieren (vgl. Greenley 1989, S. 52). So ist auf Basis der auf Unternehmensebene identifizierten erfolgversprechenden Kundengruppen eine exakte Bestimmung der Kundensegmente (Zielgruppendefinition, unter Umständen differenziert nach Kern- und Randzielgruppen) ebenso vorzunehmen wie die exakte Ausgestaltung der Produkte zur zielgruppenadäquaten Funktionserfüllung. Hierzu sind unter anderem Entscheidungen über die angestrebte Produktqualität und -ausstattung, das angestrebte Preisniveau und die Art und Ausgestaltung der Absatzwege zu fällen. Um diese navigatorischen Entscheidungen treffen zu können, ist ein über den AFT-Ansatz hinausgehender Konkretisierungsgrad der Marktbestimmung notwendig. Zu diesem Zweck sind insbesondere produktbezogene Abgrenzungskriterien heranzuziehen, die durch unternehmensbezogene Kriterien ergänzt werden können (vgl. Bauer 1989, S. 108 ff. sowie Abbildung 3.6). Eine solche multidimensionale Abgrenzung ermöglicht die Definition des relevanten Markts. Mit dem Begriff „relevanter Markt“ wird der Marktausschnitt, den das Geschäftsfeld bedienen möchte und auf den die Geschäftsfeldstrategien ausgerichtet werden, bezeichnet. Die auf Geschäftsfeldebene gegebenen Entscheidungstatbestände erfordern einen höheren Konkretisierungsgrad der Marktbestimmung als die Entscheidungen auf Unternehmensebene; insofern unterscheidet sich die auf Unternehmensebene vorgenommene Festlegung der Geschäftstätigkeit von der Bestimmung des relevanten Marktes lediglich durch einen höheren Abstraktionsgrad und die zur Markt-abgrenzung herangezogenen Dimensionen und Methoden. Allgemein ist davon auszugehen, daß die letztendliche Bestimmung des relevanten Markts und somit die exakte Identifikation der Konkurrenten aufgrund des notwendigen Detailwissens auf Geschäftsfeldebene erfolgt. Somit existiert auf Geschäftsfeldebene trotz der auf Unternehmensebene vorgenommenen Definition der Geschäftstätigkeit ein Spielraum bei der Marktwahl; das Ausmaß dieses Spielraums hängt jedoch vom Konkretisierungsgrad der auf Unternehmensebene vorgenommenen Definition der Geschäftstätigkeit ab. Da Marktwahlentscheidungen somit sowohl auf Unternehmens- als auch auf Geschäftsfeldebene zu fällen sind, ist eine Abgrenzung der einzelnen Entscheidungstatbestände vorzunehmen. Hierbei sollten Marktwahlentscheidungen relativ weit gefaßt werden, da mit jeder Investition in bestehende oder neue Märkte Opportunitätskosten entstehen. So ist nach Kühn (1989, S. 21) unter anderem

- jede Einführung neuer Produkte,
 - jede Investition in Produktionskapazitäten (inklusive Ersatzinvestitionen),
 - jede Investition in Produktentwicklungsprojekte,
 - jede Aufnahme von Geschäftsbeziehungen in bisher nicht bearbeiteten Exportmärkten und
 - jede Ansprache neuer Kundengruppen
- als Marktwahl zu interpretieren.

Sämtliche Marktwahlentscheidungen können mit Hilfe des Produkt-Markt-Schemas von Ansoff (1966) unter eine von vier Strategien der Marktwahl subsumiert werden:

1. *Marktdurchdringung* (gegenwärtiges Produkt im gegenwärtigen Markt);
2. *Marktentwicklung* (gegenwärtiges Produkt in einem neuen Markt);
3. *Produktentwicklung* (neues Produkt im gegenwärtigen Markt);
4. *Diversifikation* (neues Produkt in einem neuen Markt).

Bezüglich der somit angesprochenen konkreten Entscheidungstatbestände ist vor dem Hintergrund der Abgrenzung der auf Unternehmensebene vorzunehmenden Definition der Geschäftstätigkeit und der auf Geschäftsfeldebene vorzunehmenden Bestimmung des relevanten Marktes die Zuordnung der Entscheidungstatbestände auf die Planungsebenen zu diskutieren. Den drei erstgenannten Strategien ist gemein, daß sie durch gleichbleibende Produktionsmethoden (*Marktdurchdringung* und *Marktentwicklung*) beziehungsweise grundsätzlich vergleichbare Vertriebsmethoden (*Marktdurchdringung* und *Produktentwicklung*) gekennzeichnet sind. Mithin sind bei diesen Strategiealternativen im Gegensatz zur Diversifikation wesentliche, den notwendigen Ressourceneinsatz determinierende Elemente der Produkt-Markt-Kombination nicht neuartig. Während die Entscheidung zur Diversifikation eine Redefinition der Geschäftstätigkeit impliziert und somit als Demarkations-Entscheidung eindeutig auf Unternehmensebene anzusiedeln ist,²⁶ stellen sowohl die *Marktdurchdringung* als auch die *Markt- und Produktentwicklung* Entscheidungen dar, die als navigatorische Entscheidungsalternativen auf Geschäftsfeldebene anzusiedeln sind. Im Ergebnis stellt sich auf Geschäftsfeldebene die Frage, mit welcher der drei genannten Strategiealternativen die von der Unternehmensebene vorgegebenen Ziele für das Geschäftsfeld am effizientesten erreicht werden können.

Die *Marktdurchdringung* impliziert hierbei, daß das vorhandene Potential der existenten Produkte auf dem bislang bearbeiteten Markt als noch nicht ausgeschöpft angesehen wird (vgl. zu den folgenden Ausführungen Becker 1993, S. 125 ff., Kotler/Bliemel 1992, S. 66 f.). Die Umsetzung dieser Strategie erfolgt mit Hilfe der Intensivierung des Konsums bei bereits gewonnenen Kunden, der Gewinnung neuer Kunden durch Abwerbung von der Konkurrenz und/oder der Gewinnung bisheriger Nicht-Verwender innerhalb der avisierten Zielgruppe. Bei dieser Strategie ändert sich somit keine der drei die Geschäftstätigkeit definierenden Dimensionen Abnehmer, Funktion und Technologie.

Die Strategie der *Marktentwicklung* zielt auf die Gewinnung neuer Verwender beziehungsweise die Auslobung neuer Verwendungszwecke auf Basis bestehender Produkte ab. Die Marktentwicklung erfolgt hierbei mit Hilfe der Erschließung zusätzlicher geographischer Märkte, der Erschließung neuer Teilmärkte (zum Beispiel über neue Absatzwege) und/oder der Bearbeitung von Zusatzmärkten über eine Funktionsdifferenzierung. Bei dieser Strategie bleibt die eingesetzte Technologie unverändert, während es zu Modifikationen der Abnehmer- und der Funktionsdimension der Geschäftstätigkeit kommt. Es handelt sich dennoch um ein auf Geschäftsfeldebene anzusiedelndes Entscheidungsfeld, da es sich nicht um eine grundsätzliche Neudefinition der Geschäftstätigkeit handelt. Vielmehr stellt die Strategie der Marktentwicklung einen Ansatz zur Nutzung von Marktchancen im Rahmen der festgelegten

²⁶ Hrebiniak u.a. (1989, S. 10) formulieren diesbezüglich: „...corporate strategies are essentially diversification strategies.“ Einen umfassenden Überblick über Ergebnisse der empirischen Forschung zur Erfolgswirksamkeit der Diversifikation geben Dess u.a. 1995. Zur Diversifikationsstrategie von Dienstleistungsunternehmen s. Nayyar 1993.

Geschäftstätigkeit dar, der mit Hilfe eines modifizierten Einsatzes der Marketinginstrumente umsetzbar ist.

Bei der Strategie der *Produktentwicklung* wird für bislang bereits bearbeitete Abnehmergruppen ein neues Produkt entwickelt; somit können in Abhängigkeit des Neuheitsgrades des Produkts sowohl die Dimension „Technologie“ als auch die Dimension „Funktion“ Änderungen unterliegen. Handelt es sich bei dem neu eingeführten Produkt lediglich um eine Modifizierung²⁷ (zum Beispiel die Einführung eines neuen On-Board-Servicekonzepts einer Fluggesellschaft mit verbessertem Essens- und Unterhaltungsangebot), so werden die o.a. Dimensionen nicht tangiert: es wird weiterhin derselbe Nutzen (Transport von A nach B) unter Einsatz derselben Technologie (Linienflug) erbracht. Die Produktveränderung basiert in diesem Beispiel einzig auf einer Änderung der Ausgestaltung der Marketinginstrumente. Wird hingegen ein vom Markt als neu angesehenes Produkt eingeführt (zum Beispiel eine Städteverbindung nach dem Shuttle-Prinzip ohne vorherige Buchung mit regelmäßigen, sehr häufigen Hin- und Rückflügen), kommt es zu einer Veränderung der Dimensionen Technologie und/oder Funktion. Somit fallen unter diese Strategievariante sowohl Entscheidungen, die aufgrund ihres navigatorischen Charakters eindeutig auf Geschäftsfeldebene anzusiedeln sind als auch Entscheidungstatbestände, die die Definition der Geschäftstätigkeit tangieren. Da sämtliche im Rahmen der Produktentwicklung relevanten Entscheidungstatbestände auf bereits vom Geschäftsfeld bearbeitete Abnehmergruppen abzielen, ist eine enge Abstimmung zwischen der Unternehmens- und der Geschäftsfeldebene sinnvoll. Es ist davon auszugehen, daß Entscheidungen über Produktentwicklungsstrategien sofern sie nicht auf Geschäftsfeldebene getroffen, so doch auf dieser Ebene vorbereitet werden.

Insgesamt zeigt sich, daß von der Strategie der Marktdurchdringung über die Marktentwicklung bis zur Produktentwicklung der Eingriff in die Geschäftstätigkeitsbestimmung zunimmt. Aufgrund des hiermit einhergehenden steigenden Ressourceneinsatzes zur Umsetzung der Strategien nimmt das notwendige Involvement der Unternehmensebene ebenso zu. Da alle genannten Strategien jedoch vornehmlich Auswirkungen auf die Geschäftsfeldebene haben, werden im Rahmen dieser Arbeit mit Greenley/Aaby (1992) die Marktdurchdringungs-, die Marktentwicklungs- und auch die Produktentwicklungsstrategie der Geschäftsfeldebene zugeordnet, während die Diversifikation der Unternehmensebene zugerechnet wird (vgl. auch Varadarajan/Clark 1994, S. 94).

3.2.3.2 Festlegung der Geschäftsfeldziele und -strategien

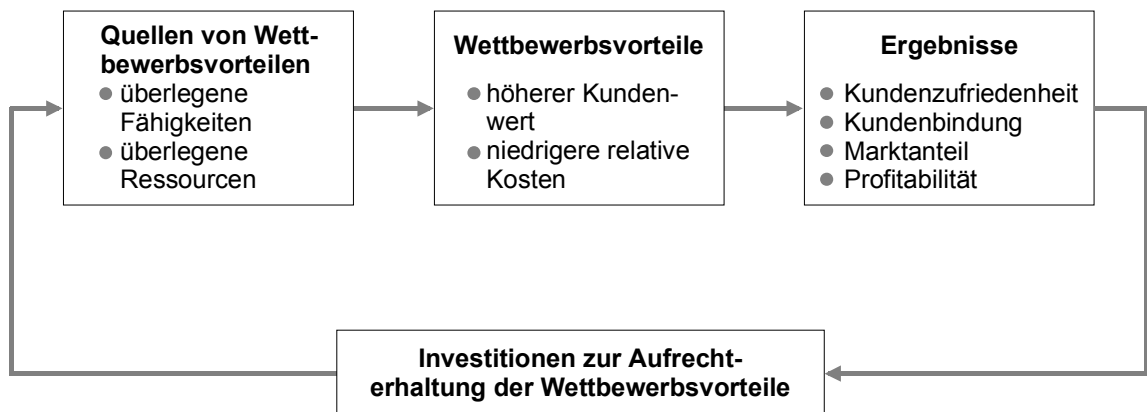
Nachdem die exakte Definition der Geschäftstätigkeit mittels der Bestimmung des relevanten Markts durchgeführt wurde, kann die Formulierung der Geschäftsfeldziele erfolgen. Diese sind aus der auf Unternehmensebene vorgenommenen Festlegung des Beitrags, den die einzelnen Geschäftsfelder zur Erfüllung des gesamtunternehmerischen Zielsystems leisten sollen, ableitbar und müssen auf die einzelnen Funktionsbereiche heruntergebrochen werden. Die Funktionsbereiche können zum Beispiel in die Bereiche Forschungs- und Entwicklungspolitik, Produktions- und Beschaffungspolitik, Personalpolitik und Finanzpolitik unterteilt werden (vgl. Hinterhuber 1996); auch der Bereich Marketing ist hier zu nennen. Bei der Formulierung sämtlicher Ziele ist der hierarchische Charakter des Zielsystems des Unternehmens zu berücksichtigen: Die Zielerreichung der einzelnen Funktionsbereiche sollte zu einer Erfüllung der

²⁷ Zur Problematik des Neuheitsbegriffs und zu verschiedenen Arten der Neuartigkeit von Produkten s. Koppelman, 1996, S. 93 ff.

Geschäftsfeldziele führen, und die Erfüllung sämtlicher Geschäftsfeldziele sollte die Erreichung der Unternehmensziele nach sich ziehen.

Für jeden der Funktionsbereiche sind im Rahmen des Planungsschritts „Festlegung der Geschäftsfeldziele“ operationale Ziele zu formulieren, die eine zielgerichtete Erarbeitung funktionaler Strategien ermöglichen. Die Geschäftsfeldstrategie ist letztlich die Summe der Strategien auf funktionaler Ebene. Mithin sind hier vor allem Koordinationsaufgaben relevant: Zum einen sind die funktionalen Strategien untereinander abzustimmen, zum anderen dienen die Strategien der einzelnen Geschäftsfelder der Realisierung der Unternehmensmission und der Unternehmensziele. Unternehmensgerichtet kann die Inter-Geschäftsfeldkoordination über den Kompetenzansatz (vgl. Abschnitt 3.2.2.2) erfolgen: Da das einzelne Geschäftsfeld einerseits auf Kompetenzen anderer Geschäftsfelder zurückgreifen und andererseits einen Beitrag zum Aufbau und Erhalt der Unternehmenskompetenzen leisten kann, ist bei der Planung auf Geschäftsfeldebene zu berücksichtigen, über welche Kompetenzen das Gesamtunternehmen verfügt beziehungsweise welche Kompetenzen das Gesamtunternehmen aufbauen möchte. Nur durch den zielgerichteten – also die Kompetenzen des Unternehmens berücksichtigenden – Aufbau und Erhalt der Ressourcen und Fähigkeiten auf Geschäftsfeldebene kann langfristig eine optimale Nutzung der dem Geschäftsfeld im Rahmen der Unternehmensplanung zugeteilten Ressourcen gewährleistet werden.

Bezüglich der Intra-Geschäftsfeldkoordination können entsprechend der übergeordneten Führungskonzeption des Unternehmens (vgl. Abschnitt 3.1) einzelne Funktionalbereiche die Rolle einer Leitplanung inne haben – sofern eine marktorientierte Führungsphilosophie verfolgt wird, übernimmt die Marketingstrategie diese Funktion (vgl. Haedrich/Tomczak 1996b, S. 23 ff.). Entscheidend sind hierbei die angestrebten Wettbewerbsvorteile, da mittels der Geschäftsfeldstrategie die strategische Basis für die Erlangung von Wettbewerbsvorteilen zu schaffen ist.



Quelle: Day/Wensley 1988, S. 3

Abbildung 3.10: Die Elemente von Wettbewerbsvorteilen

Abbildung 3.10 verdeutlicht zum einen, daß Wettbewerbsvorteile auf überlegenen Fähigkeiten und Ressourcen basieren und zum anderen, daß Investitionen zur Aufrechterhaltung von Wettbewerbsvorteilen getätigt werden müssen. Ein Wettbewerbsvorteil wird letztlich durch die Realisierung von einzigartigen Strategien, die eine im Wettbewerbsvergleich überlegene Effektivität und/oder Effizienz aufweisen, erlangt. Da die Erreichung eines Wettbewerbsvorteils durch einen Anbieter von den Wettbewerbern durch Imitation oder durch innovative Maßnahmen egalisiert werden kann, müssen Wettbewerbsvorteile durch Investitionen in die ihnen zugrundeliegenden Fähigkeiten und Ressourcen immer wieder regeneriert werden (vgl.

Hamel/Prahalad 1994a, S. 127). Inwiefern Maßnahmen zur Erlangung eines Wettbewerbsvorteils von den Wettbewerbern imitiert werden können, ist abhängig von der Übereinstimmung der Ressourcenausstattung der Konkurrenten. Würden sämtliche Unternehmen einer Branche mit einer identischen Ressourcenausstattung versehen sein, könnten sämtliche Maßnahmen eines Konkurrenten von den Mitbewerbern kurzfristig imitiert werden. Da jedoch die Fähigkeiten eines Unternehmens „häufig nicht auf Blaupausen vorhanden, sondern in die Tiefenstrukturen der organisatorischen Lebenswelt eingeschrieben“ (zu Knyphausen 1993, S. 776) sind, können sie zum Teil nur mittels eines langfristigen Prozesses im Sinne eines „Learning by Doing“ erworben werden. Aus der Überlegung, daß idiosynkratische Fähigkeiten und Ressourcen existieren, sind zwei wesentliche Erkenntnisse abzuleiten:

1. Aufgrund der ungleichen historischen Entwicklung ist davon auszugehen, daß die Ressourcenausstattung der Unternehmen nicht identisch ist (vgl. Bamberger/Wrona 1996);
2. aufgrund der Unvollständigkeit der Faktormärkte ist davon auszugehen, daß Ressourcen oder Fähigkeiten, über die ein Unternehmen nicht verfügt, nicht in allen Fällen auf den Faktormärkten erworben werden können (vgl. Dierickx/Cool 1989) beziehungsweise deren Erwerb mit erheblichen Transaktionskosten einhergehen würde.

Im Ergebnis besteht somit innerhalb einer Branche eine (mehr oder weniger stark ausgeprägte) Immobilität der Ressourcen und eine (mehr oder weniger stark ausgeprägte) asymmetrische Ressourcenausstattung (vgl. Rasche/Wolfrum 1994, S. 503); somit existiert für ein Unternehmen die Chance der Erlangung eines *dauerhaften*, von den Wettbewerbern nicht imitierbaren und langfristig aufrechterhaltbaren Wettbewerbsvorteils. Da ein Geschäftsfeld hypothetisch über mehrere überlegene Ressourcen und Fähigkeiten verfügen kann, von denen einige die Basis eines nicht-dauerhaften, andere hingegen die Basis für einen dauerhaften Wettbewerbsvorteil darstellen können, ist zur Entwicklung der Geschäftsfeldstrategie eine Bewertung der Eigenschaften der verfügbaren Ressourcen und Fähigkeiten sinnvoll. Als wertvoll erweist sich in diesem Zusammenhang der ressourcenorientierte Ansatz, der sich mit der Identifizierung derjenigen Ressourcen und Fähigkeiten auseinandersetzt, die Quellen eines dauerhaften Wettbewerbsvorteils darstellen können (vgl. Dess u.a. 1995, S. 380). Barney (1991; ähnlich bei Grant 1991, s.a. Peteraf 1993) nennt *vier Eigenschaften*, die eine Ressource aufweisen muß, damit sie die Basis für einen dauerhaften Wettbewerbsvorteil darstellen kann:

1. „Wertvoll“

Nur solche Ressourcen, die es dem Unternehmen ermöglichen, Strategien zur Steigerung der Effizienz und der Effektivität zu konzipieren oder zu implementieren, können als wertvoll bezeichnet werden und Quelle eines dauerhaften Wettbewerbsvorteils sein.

2. „Exklusiv“

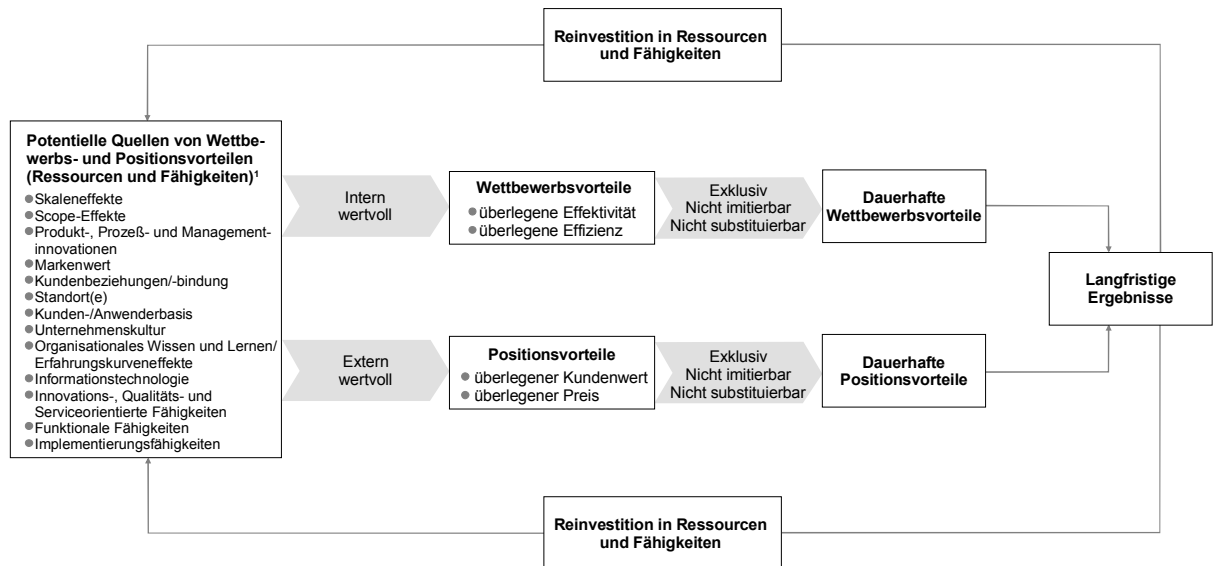
Steht eine Ressource oder Fähigkeit mehreren Konkurrenten zur Verfügung, so kann sie nicht die Quelle eines Wettbewerbsvorteils bilden, da eine hierauf basierende Strategie von den Wettbewerbern imitiert werden kann. Somit muß eine einen dauerhaften Wettbewerbsvorteil ermöglichende Ressource sowohl wertvoll als auch exklusiv sein. Exklusivität ist hierbei dann gegeben, wenn zu einem Zeitpunkt nur ein Unternehmen über eine Ressource oder Fähigkeit verfügt.

3. „Nicht imitierbar“

Wäre eine nur einem Unternehmen zur Verfügung stehende Ressource oder Fähigkeit jedoch imitierbar, so könnten andere Unternehmen auch die den Wettbewerbsvorteil konstituierende Strategie imitieren; der Wettbewerbsvorteil wäre somit nicht aufrechtzuerhalten (zu Imitationsbarrieren s. Barney 1991, S. 107 ff., zu Knyphausen 1993, S. 776 f.).

4. „Nicht substituierbar“

Existieren Ressourcen oder Fähigkeiten, die nicht identisch sind, aber die Konzipierung oder Implementierung der gleichen Strategie ermöglichen, so sind sie gegenseitig substituierbar. Mithin kann eine Ressource oder Fähigkeit nur dann Quelle eines dauerhaften Wettbewerbsvorteils sein, wenn diese wertvoll, exklusiv, nicht imitierbar und nicht substituierbar ist.



1) Nach Bharadwaj u.a. 1993

Abbildung 3.11: Dauerhafte Wettbewerbs- und Positionsvorteile für Dienstleistungen

Bharadwaj u.a. (1993) greifen sowohl das grundlegende Modell von Day/Wensley (vgl. Abbildung 3.10) als auch den Ressourcenorientierten Ansatz auf, um im Rahmen eines Modells zur Erlangung dauerhafter Wettbewerbsvorteile relevante potentielle Quellen von Wettbewerbsvorteilen für Dienstleister aufzuzeigen (vgl. Abbildung 3.11; ein ähnlicher Ansatz findet sich bei Coyne 1993). Sie weisen hierbei darauf hin, daß der Wert einer Ressource/einer Fähigkeit entscheidend davon bestimmt wird, inwiefern diese Ressource oder Fähigkeit das Unternehmen in die Lage versetzt, dem Kunden einen überlegenen Nutzen bieten zu können (vgl. Bharadwaj u.a. 1993, S. 84). Somit wird der Ansatz von Barney (1991) hinsichtlich der marketingorientierten Sichtweise verdeutlicht: eine Ressource/eine Fähigkeit, die zwar die Effizienz der Geschäftsfeldstrategie, aber nicht den Kundennutzen erhöht, kann zwar Quelle eines vom Kunden nicht unmittelbar wahrnehmbaren Wettbewerbsvorteils sein, aber nicht die Basis eines Positionierungsvorteils im Sinne einer am Markt wahrgenommenen Überlegenheit der Marktleistung gegenüber Konkurrenzangeboten darstellen. Eine solche Ressource oder Fähigkeit ist insofern als „intern wertvoll“ zu bezeichnen. Aus Marketingsicht ist eine Ressource oder Fähigkeit dann wertvoll, wenn sie einen Beitrag zur überlegenen Erfüllung relevanter Kaufkriterien der Kunden leisten kann und somit zu einer überlegenen Marktposition führt; man kann in diesem Fall von einer „extern wertvollen“ Ressource sprechen. Ein Wettbewerbsvorteil kann jedoch *mittelbar* zum Aufbau eines Positionierungsvorteils genutzt werden, zum Beispiel indem eine überlegene Kostenstruktur nicht in Form eines günstigeren Preises an den Kunden direkt weitergegeben, sondern zur Anreicherung der Marktleistung mit überlegenen Servicekomponenten eingesetzt wird.

Wie die Notwendigkeit der Unterscheidung von nicht direkt am Markt wirksamen Wettbewerbsvorteilen und den direkt am Markt wahrnehmbaren Positionsvorteilen verdeutlicht, stellt

die Analyse der Eigenschaften von Ressourcen und Fähigkeiten eine relevante Schnittstelle der Geschäftsfeld- und der Marketingplanung dar. Während sich die Marketingstrategie ausschließlich mit der Erringung von Positionsvorteilen befaßt, ist im Rahmen der Konzipierung der Geschäftsfeldstrategie sowohl die Erlangung von Wettbewerbs- als auch von Positionsvorteilen relevant. Aufgabe der Geschäftsfeldstrategie ist somit die Festlegung, welche Ressourcen und Fähigkeiten zur Erlangung dauerhafter Wettbewerbs- und/oder Positionsvorteile aufzubauen sind, welche Ressourcen und Fähigkeiten zukünftig nicht mehr vorzuhalten sind und schließlich welche Ressourcen und Fähigkeiten zur Umsetzung der Strategien der Funktionsbereiche einzusetzen, zu aktivieren sind.

Während die Planungsabläufe in den sonstigen Funktionsbereichen des Unternehmens im Rahmen dieser Arbeit nicht weiter thematisiert werden, wird im folgenden eine genaue Betrachtung der strategischen Marketingplanung vorgenommen. Diese bezieht sich auf Planungseinheiten, die einen Teilausschnitt der gesamten Geschäftstätigkeit des Geschäftsfelds – zum Beispiel einzelne Marken eines Geschäftsfelds oder auch einzelne Produkte – oder das gesamte Geschäftsfeld – zum Beispiel ein Geschäftsfeld ist mit einer Marke identisch – umfassen können.

3.3 Die strategische Marketingplanung für Dienstleistungen

Das Ziel jeder Marketingstrategie besteht in der Konzipierung und Gestaltung von Marktleistungen, die ein effektives und effizientes Zustandekommen marktlicher Transaktionen zur langfristigen Sicherung der Überlebensfähigkeit des Unternehmens bewirken. Letztlich entscheidend ist hierbei die Ausgestaltung der Marketinginstrumente, da diese die einzelnen vom Anbieter steuerbaren und am Markt wahrnehmbaren Komponenten des angebotenen Leistungsbündels darstellen (vgl. Bitner 1991, S. 24). Die Planung und der Einsatz der Marketinginstrumente ist aufgrund der großen Menge der Instrumente und der hieraus resultierenden hohen Anzahl an Kombinationsmöglichkeiten sowie aufgrund der Wirkungsinterdependenzen zwischen den Instrumenten von hoher Komplexität gekennzeichnet. Aus diesem Grunde ist es notwendig, vor der Ausgestaltung der Marketinginstrumente den Instrumenteneinsatz steuernde Planungsschritte vorzuschalten. Dies geschieht, indem eine Festlegung von Zielen und die Entwicklung von Marketing-Grundsatzstrategien vor der Planung der Instrumentalstrategien vorgenommen wird (s. Abbildung 3.12).

Die *strategische Marketingplanung* umfaßt mithin Zielsetzungs- (in Form der Formulierung der Marketingziele) und Zielerreichungsentscheidungen (in Form von Grundsatz- und Instrumentalstrategien). Sämtliche dieser Planungsebenen gehen einher mit Analyse- und Kontrollaufgaben: Da für jede Planungsebene jeweils andere Rahmenbedingungen relevant sind, variieren die Aufgaben der Analyse und die zu betrachtenden Analysefelder thematisch – so sind beispielhaft Mediadata im Rahmen der operativen Planung der Werbung äußerst relevant, bei der Festlegung der Marketing-Grundsatzstrategie spielen sie hingegen eine bestenfalls untergeordnete Rolle. Mit anderen Worten: Für die Planung der Grundsatzstrategie sind aufgrund des höheren Abstraktionsgrads zum Teil andere Informationen notwendig als bei der Planung der Instrumentalstrategien. Daher ist die Analyse nicht als eine dem gesamten Planungsprozeß vorangestellte Phase anzusehen, sondern eine den gesamten Planungsprozeß begleitende Aufgabe. Ebenso verhält es sich mit der Kontrollaufgabe: Im Sinne eines strategischen Marketing-Controlling ist hier eine Kontrolle nicht nur ex post, sondern über sämtliche Planungsschritte zu fordern (vgl. Köhler 1991, S. 337 ff.).

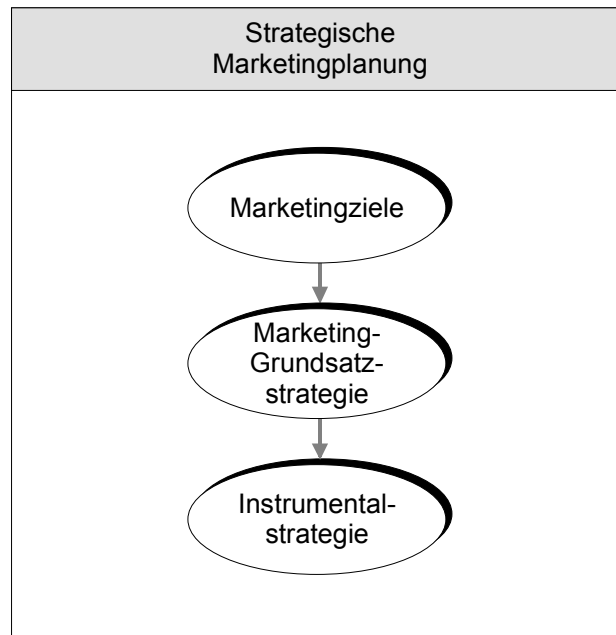


Abbildung 3.12: Entscheidungsfelder der strategischen Marketingplanung

Unter die *Marketingstrategie* fallen die Zielerreichungsentscheidungen „Marketing-Grundsatzstrategie“ und „Instrumentalstrategien“ – und somit ein Teilbereich der strategischen Marketingplanung. Mithin kann eine Marketingstrategie als „eine Zusammenstellung mittel- bis langfristig gültiger Entscheidungen über Wege (grundsatzstrategische Komponente) und Mittel (instrumentelle Komponente) zur Erreichung des Marketingzielsystems“ (Haedrich/Tomczak 1996b, S. 97 f.) definiert werden. Entsprechend dieser Definition folgen in Abschnitt 3.3.1 bis Abschnitt 3.4 Ausführungen zu Marketingzielen, Marketing-Grundsatzstrategien und Marketing-Instrumentalstrategien für Dienstleistungen.²⁸

3.3.1 Ziele im Dienstleistungsmarketing

Ziele stellen als „Aussagen über angestrebte Zustände, die aufgrund unternehmerischer Maßnahmen erreicht werden sollen“ (Meffert 1994b, S. 88) Orientierungs- und Richtgrößen für unternehmerisches Handeln dar. Bei Marketingzielen handelt es sich um derivative, aus den Unternehmens- und Geschäftsfeldzielen abgeleitete Handlungsmaximen, die dem Marketingbereich zugeordnete Entscheidungstatbestände betreffen. Da im Rahmen des Marketing eine Vielzahl von Aufgabenstellungen auf verschiedenen Planungsebenen der Zielgebung bedürfen, ist ein umfassendes und in sich konsistentes *Marketingzielsystem* zu entwerfen. Bei der Entwicklung eines solchen Marketingzielsystems handelt es sich trotz des derivativen Charakters der Marketingziele nicht um einen rein reaktiven Vorgang der Ableitung der Ziele aus den jeweilig gegebenen Rahmenbedingungen, sondern vielmehr um einen schöpferisch-kreativen Vorgang (Becker 1993, S. 24 f.); somit hängt die Qualität der strategischen Marke-

²⁸ Bei Meffert/Bruhn (1995, S. 120-139) finden sich Ausführungen zu strategischen Analysekonzepten im Dienstleistungsmarketing. Hierauf soll im Rahmen dieser Arbeit nicht näher eingegangen werden, da dieses Themenfeld nicht Gegenstand der empirischen Untersuchung ist.

tingplanung eines Geschäftsfelds nicht zuletzt von der Güte des ihr zugrundegelegten Zielsystems ab.²⁹

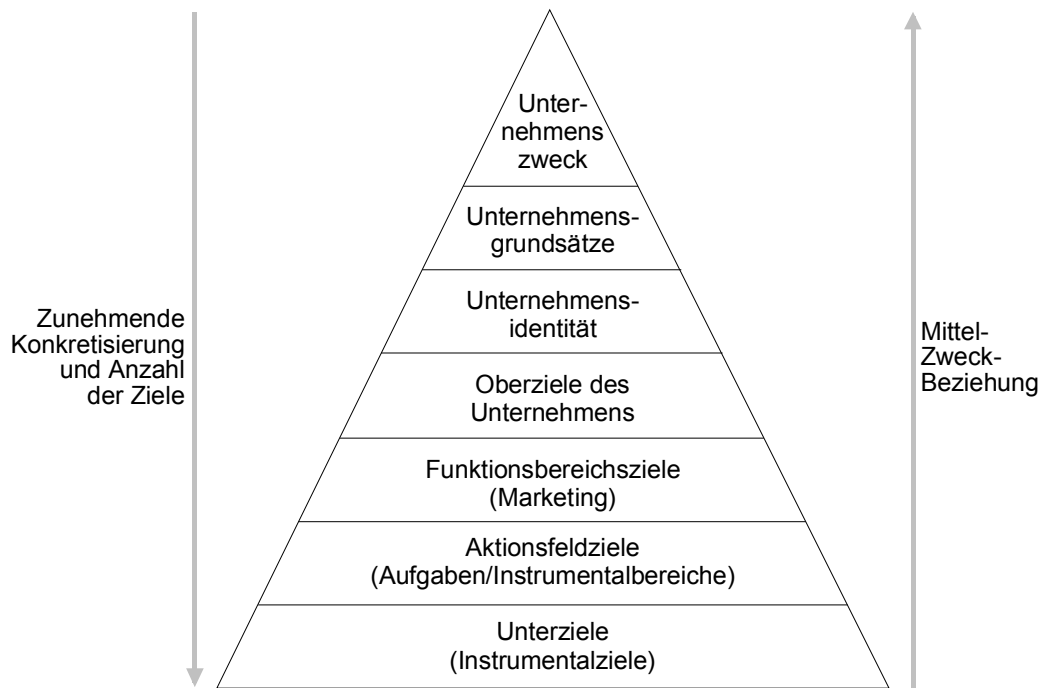
Die Güte eines Zielsystems wird wiederum insbesondere von der Berücksichtigung der vielfältigen Beziehungen zwischen den einzelnen Zielen beeinflusst. So können unerkannte konkurrierende und prämissive Beziehungen zwischen den Zielen zu Inkonsistenzen im Zielsystem – Meffert (1994b, S. 104) spricht in diesem Zusammenhang von Konzeptionsfehlern des Management – und das Übersehen von komplementären Beziehungen zu suboptimalen Strategien und ineffizientem Mitteleinsatz führen (vgl. Tabelle 3.3, S. 91). Gelingt es, ein Marketingzielsystem von hoher Güte zu entwickeln, so dient dies als geeignete Basis für die Entwicklung erfolgversprechender Strategien, da die folgenden Funktionen von Zielen erfüllt werden (vgl. Meffert 1994b, S. 94):

- *Koordinationsfunktion*: Ein konsistentes Marketingzielsystem ermöglicht die aufeinander abgestimmte, an den Oberzielen der Unternehmung ausgerichtete Umsetzung sämtlicher Marketingaktivitäten und erfüllt somit eine wichtige Koordinationsfunktion.
- *Steuerungsfunktion*: Das Marketingzielsystem ermöglicht die Ausrichtung sämtlicher Entscheidungen auf die Erreichung eines angestrebten Zustands und dient als Entscheidungskriterium bei Vorliegen mehrerer Handlungsalternativen, indem diejenige Alternative ausgewählt wird, die den höchsten Zielerreichungsbeitrag leistet.
- *Kontrollfunktion*: Die Formulierung des Zielsystems ermöglicht die Beurteilung der Vorteilhaftigkeit der getroffenen Entscheidungen und durchgeführten Marketingaktivitäten. Die Kontrollfunktion hängt insofern eng mit der Steuerungsfunktion zusammen, als unbefriedigende Kontrollergebnisse die Revision getroffener Entscheidungen ermöglichen und initiieren.
- *Sach-rationale und sozio-emotionale Funktion*: Das Zielsystem ermöglicht die Ausrichtung des Verhaltens der Entscheider und mit der Umsetzung der Marketingmaßnahmen betrauter Personen an gemeinsamen Zielen. Das Bekenntnis der Führungskräfte zu diesen Zielen erfüllt eine Vorbild- und Identifikationsfunktion.

Zur Entwicklung eines Marketingzielsystems sind verschiedene Entscheidungsdimensionen zu beachten. Zunächst sind die verschiedenen Planungsebenen, auf denen eine Zielformulierung vorzunehmen ist, zu identifizieren. Sodann ist eine Auswahl der auf den einzelnen Ebenen relevanten und zu verfolgenden Ziele notwendig. Anschließend ist unter Berücksichtigung der in Tabelle 3.3 dargestellten Zielbeziehungen eine Systematisierung der Ziele entsprechend ihren Wirkungszusammenhängen vorzunehmen. Schließlich sind die Ziele entsprechend ihrer Position in der Zielhierarchie operational auszuformulieren.

Abbildung 3.13 zeigt die verschiedenen Zielebenen von der Unternehmensmission bis zu den operativen Instrumentalzielen und verdeutlicht die Mittel-Zweck-Beziehungen innerhalb eines Zielsystems: Die Ziele einer untergeordneten Ebene (Unterziele) sind jeweils Mittel zur Erreichung des auf übergeordneter Ebene formulierten Zwecks (Oberziel).

²⁹ Dies bestätigen Untersuchungen zum Einfluß der Art des verfolgten Ziels auf den Erfolg. So kommen sowohl Anterasian/Graham (1989) als auch Armstrong/Collopy (1996) zu dem Schluß, daß eine wettbewerbsorientierte Zielformulierung negativen Einfluß auf den Erfolg haben kann.



Quelle: in Anlehnung an Meffert 1994b, S. 79 und Becker 1993, S. 27

Abbildung 3.13: Hierarchie von Zielebenen

Für das Marketing relevant sind die drei unteren aufgezeigten Ebenen der Funktionsbereichsziele – hierbei handelt es sich um die für das Geschäftsfeld insgesamt relevanten Marketingziele –, die sogenannten Zwischenziele und schließlich die die Marketinginstrumente betreffende Ebene der Unterziele. Im Rahmen der Zwischenziele können verschiedene Leit Aspekte aufgegriffen werden. So geht Becker (1993, S. 45 f.) davon aus, daß auf dieser Ebene Ziele für die Marketing-Instrumentalbereiche (Angebots-, Vertriebs- und Kommunikationspolitik) zu formulieren sind. Ebenso wären hier aufgabenorientierte Zielformulierungen denkbar, die eine stärker prozeßorientierte Sichtweise erlauben. Tomczak/Reinecke (1996) stellen einen aufgabenorientierten Ansatz des Marketingmanagement vor, und unterscheiden hierbei die vier Kernaufgaben des Marketing der Kundenakquisition, der Kundenbindung, der Leistungsinnovation und der Leistungspflege. Eine solch aufgabenorientierte Zielformulierung ergänzt die eher produktorientierte Sichtweise des Marketingmix um eine kundenorientierte Sichtweise und ermöglicht die Berücksichtigung der Dynamik der Kunde-Anbieter-Interaktionen (vgl. Tomczak/Reinecke 1996, S. 6 f.). Sinnvoll erscheint insbesondere die Kombination der beiden genannten Ansätze: Auf der Ebene der Funktionsbereichsziele würden somit die übergeordneten Marketingziele für das Geschäftsfeld formuliert, auf der nachfolgenden zweiten Ebene wären diese anhand der Kernaufgaben des Marketing zu konkretisieren. Auf der dritten Ebene wäre eine Spezifikation vorzunehmen, welchen Beitrag die Instrumentalbereiche zur Erreichung der aufgabenorientierten Ziele leisten sollen, um schließlich Ziele für den Einsatz der einzelnen Instrumente formulieren zu können (zum Zusammenhang von Kernaufgaben und Marketinginstrumenten vgl. Tomczak/Reinecke 1996, S. 14 ff.).

Hinsichtlich der für den Marketingbereich relevanten Funktionsbereichsziele kann aufgrund der Konzentration der Forschung auf den Bereich der übergeordneten Leitziele der Unternehmen nur sehr bedingt auf empirische Ergebnisse zurückgegriffen werden.³⁰ Auch fehlt ein

³⁰ Shipley (1985) führt eine empirische Studie zur Bedeutung von Marketingzielen durch, berücksichtigt hierbei jedoch ausschließlich ökonomische Ziele.

theoretisch erarbeitetes vollständiges und schlüssiges Marketingzielsystem; die in der Literatur vorhandenen Ansätze sind als unvollständig und eher beispielhaft zu bezeichnen (vgl. Becker 1993, S. 47 f.). Wichtige Ansatzpunkte zur Ermittlung relevanter Marketingziele können mittels einer Differenzierung nach Zielarten identifiziert werden. Für das Marketing von besonderer Relevanz ist die Unterscheidung von Formal- und Positionierungszielen. Die auch als ökonomische Ziele bezeichneten *Formalziele* beziehen sich im Marketing auf die im Zusammenhang mit dem Absatz der Produkte ökonomisch direkt wirksamen Prozesse und Größen; somit sind die drei Dimensionen „Ertrag“, „Menge“ und „Sicherheit“ anzuführen. Im Rahmen der möglichen Ertragsziele ist auf der Ebene des Geschäftsfelds und insbesondere bezüglich des Marketing der *Deckungsbeitrag* als relevante Größe anzusehen, da dieser den marktspezifischen Erfolgsbeitrag des Geschäftsfelds beziehungsweise einzelner Produktgruppen und Produkte innerhalb des Geschäftsfelds zum Unternehmenserfolg abbildet. Der Deckungsbeitrag stellt somit die Schnittstelle zwischen den Unternehmenszielen und den Marketingzielen dar (vgl. Meffert 1986, S. 82). Neben dem Deckungsbeitragsziel kann eine Reihe weiterer Ertragsziele formuliert werden (zum Beispiel der ROI und kostenorientierte Zielgrößen), auf die hier jedoch nicht näher eingegangen werden soll.

In engem Zusammenhang mit Ertragszielgrößen stehen mengenbezogene Zielgrößen. Hierzu zählen insbesondere Zielsetzungen bezüglich der Absatzmenge, dem Umsatz sowie dem mengen- und wertmäßigen Marktanteil, wobei der Zielgröße *Marktanteil* als relativem Maß der Erfolgswirksamkeit der Marketingmaßnahmen im Verhältnis zum Wettbewerb eine besondere Bedeutung zukommt. Für Dienstleister ergibt sich hierbei mitunter die Problematik, daß der Ermittlung der abgesetzten Mengen keine „natürlich gegebenen“ Mengeneinheiten in Form materieller Güter zugrunde gelegt werden können (vgl. Scheuch 1982, S. 151 ff., Meffert/Bruhn 1995, S. 142 ff.). Insbesondere Dienstleistungsbranchen, die einen nach Zeit (zum Beispiel Dauer eines Hotelaufenthalts), Leistungsumfang (zum Beispiel Kurz- versus Langstreckenflug) und Eingriffsintensität (zum Beispiel beratungsintensiver Verkauf von Wertanlagen in einer Bankfiliale versus telefonischem Discount-Broker ohne Beratung) variierenden Leistungserstellungsprozeß aufweisen sowie Dienstleistungen, die aus einer Mehrzahl einzelner, vom Kunden individuell kombinierbarer Leistungsbestandteile bestehen, werfen dieses Problem auf. So können Reiseveranstalter ihren Absatz nach Teilnehmern oder nach insgesamt gebuchten Reisetagen ermitteln; weiterhin könnte eine Differenzierung nach der jeweils in Anspruch genommenen Leistungsfülle erfolgen (Anzahl der Reisen inklusive Transportleistung, Anzahl der Reisen nur mit Unterbringung, Anzahl der vor Ort durchgeführten Ausflüge etc.).

Eine weitere für Dienstleister besonders relevante Problematik ist die fehlende Möglichkeit der Vorratsproduktion: Bei ungenutzten Kapazitäten besteht das Risiko der Entstehung von Leerkosten, bei zu stark genutzten Kapazitäten besteht das Risiko des Auftretens von Qualitätsproblemen mit entsprechender Unzufriedenheit der Kunden und langfristigen Erlösausfällen. Mithin stellen Schwankungen der Nachfrage aufgrund der Unmöglichkeit der Vorratsproduktion ein ökonomisches Risiko dar. Daher ist als dritter wesentlicher Bereich der Formalziele das Sicherheitsziel der *Risikominimierung* zu nennen, die sich vornehmlich auf die Vermeidung der negativen Konsequenzen im Zeitablauf schwankender Nachfrage durch nachfragesteuernde beziehungsweise kapazitätsflexibilisierende Maßnahmen erreichbar ist.

Während die Formalziele auf die beobachtbaren Ergebnisse der Kaufentscheidungsprozesse der Kunden abstellen, beziehen sich die *Positionierungsziele* auf die angestrebte Position des betrachteten Objekts hinsichtlich kaufverhaltensrelevanter Prozesse der Nachfrager. Von Bedeutung sind hierbei kognitive, affektive und konative Vorgänge. In Anlehnung an Meffert/

Bruhn (1995, S. 144) werden folgende Sachverhalte als relevant für das Dienstleistungsmarketing angesehen:

- Erhöhung des passiven und des aktiven Bekanntheitsgrades;
- Verbesserung des Images;³¹
- Erhöhung der Zufriedenheit der Kunden;
- Erhöhung der Kundenbindung;
- Verbesserung der wahrgenommenen Qualität des Angebots.

Die Positionierungsziele stehen untereinander, aber auch zu den Formalzielen in engen Wirkungsbeziehungen. Becker (1993, S. 51) bezeichnet Positionierungsziele als „vor-ökonomisch“, da sie die ökonomisch direkt wirksam werdenden Transaktionsprozesse des Nachfragers steuern. Mit anderen Worten: die relative Position eines Produkts in der subjektiven Vorstellung des einzelnen Nachfragers bestimmt über den Kauf oder Nichtkauf dieses Produkts und somit die Erreichung der ökonomischen Marketingziele.

<i>Komplementäre Beziehungen:</i>	Ziel-Harmonie; die Erreichung von Ziel A führt zu einer besseren Erreichung von Ziel B
<i>Konkurrierende Beziehungen:</i>	Ziel-Konflikt; die Erreichung von Ziel A be- bzw. verhindert die Erreichung von Ziel B
<i>Prämissive Beziehungen:</i>	Ziel-Verkettung; die Erreichung von Ziel A ist einzig bei zuvoriger Erreichung von Ziel B möglich
<i>Indifferente Beziehungen:</i>	Ziel-Neutralität; die Erreichung von Ziel A hat keinerlei Auswirkungen auf die Erreichung von Ziel B

Tabelle 3.3: Typen von Zielzusammenhängen

Zielbeziehungen können komplementärer, prämissiver, komplementärer und konkurrierender Art sein (vgl. Tabelle 3.3). So ist die Erreichung von Bekanntheit prämissiv für den Aufbau eines Images; das Ziel „Erhöhung der Kundenzufriedenheit“ kann als komplementär zum Ziel „Erhöhung der Kundenbindung“ angesehen werden, und das Formalziel „Erhöhung des Umsatzes“ kann unter bestimmten Voraussetzungen konfliktär zum Ziel „Verbesserung des Images“ sein (zu Zielkonflikten in Marketing s. Becker 1993, S. 88 ff.). Aufgrund der (Inter-)Dependenzen zwischen den verschiedenen Zielen ist bei gleichzeitiger Verfolgung mehrerer Ziele eine Gewichtung der Ziele innerhalb des Zielsystems notwendig. Abbildung 3.14 deutet denkbare Zusammenhänge zwischen den Marketingzielen auf Funktionsbereichsebene an (ohne Anspruch auf Vollständigkeit erheben zu können); hieraus wird ersichtlich, daß die Erhöhung des Absatzes eines Produkts sowohl durch eine Erhöhung der Aktualität als auch durch eine Verbesserung des Images des Produkts sowie durch eine Erhöhung der Zufriedenheit der Kunden mittels Maßnahmen zur Verbesserung der wahrgenommenen Qualität erfolgen kann. Die Beziehungen zwischen diesen Zielen sind zum Teil komplementärer (zum Beispiel die Verbesserung des Images und die Erhöhung der Kundenzufriedenheit), zum Teil aber auch konkurrierender Natur (so verlangt die Erhöhung der Aktualität eines Produkts in

³¹ Meffert/Bruhn (1995, S. 144) nennen als weiteres Ziel die Erzielung von Wissenswirkung. Da das subjektive Wissen über einen Gegenstand jedoch eine Komponente des Images darstellt (vgl. Kroeber-Riel 1992, S. 190) und es fraglich ist, daß es sich hierbei um eine in allen Fällen besonders relevante Dimension neben zum Beispiel der emotionalen handelt, wird hier auf die separate Aufführung dieses Teilaspekts verzichtet.

der Regel andere Maßnahmen als die Verbesserung seines Images). Darüber hinaus ist zu erwarten, daß einige Ziele in Abhängigkeit der konkreten situativen Bedingungen eine effizientere Erreichung des Ziel „Steigerung des Absatzes“ ermöglichen als andere. Mithin sind die Ziele zunächst entsprechend ihren Mittel-Zweck-Beziehungen in Ober- und Unterziele zu unterteilen. Im angeführten Beispiel ist die Steigerung des Absatzes als Oberziel zu bezeichnen. Weiterhin sind die Ziele jeder Ebene entsprechend ihrer relativen Bedeutung zu gewichten und in Haupt- und Nebenziele einzuteilen (vgl. Becker 1993, S. 18 f.). Im angeführten Beispiel könnte die Verbesserung des Images als Haupt-, die Steigerung der Aktualität als Nebenziel definiert werden.

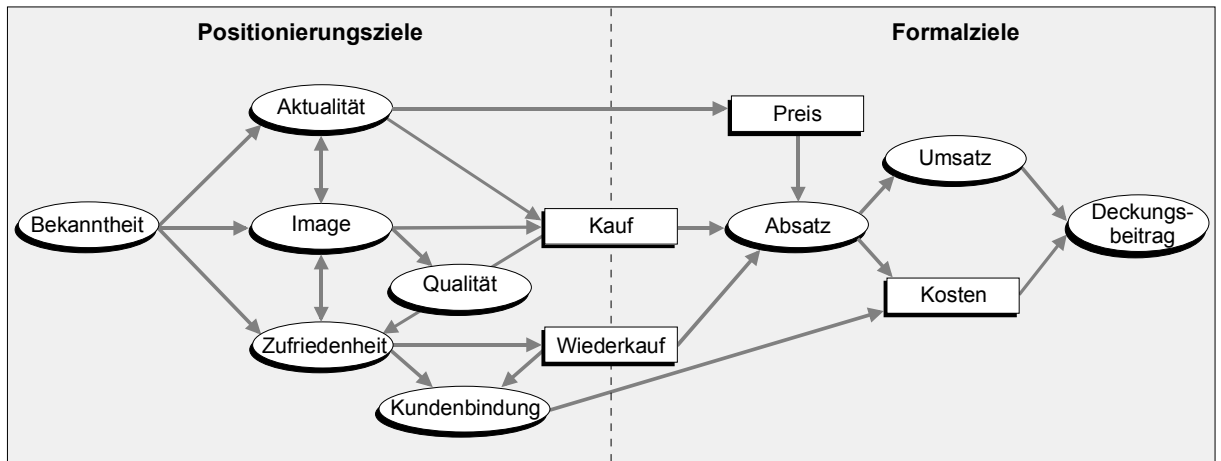


Abbildung 3.14: Interdependenzen von Marketingzielen auf Funktionsbereichsebene

Wie bereits dargelegt, erfolgt im Anschluß an die Formulierung der Marketing-Funktionsbereichsziele die Festlegung von Aktionsfeld- und Instrumentalzielen. Auf instrumenteller Ebene können sich Ziele sowohl auf einzelne Instrumente als auch auf den kombinierten Einsatz von Instrumenten beziehen. Auf dieser operativen Ebene des Marketingmanagement sind zudem auch taktische Ziele zu formulieren, die einer hohen Dynamik unterliegen und immer wieder kurzfristig an sich ändernde Marktverhältnisse anzupassen sind. Insofern erscheint eine umfassende Darstellung denkbarer Instrumentalziele äußerst problematisch. Entsprechend soll an dieser Stelle lediglich eine beispielhafte Darstellung möglicher Instrumentalziele erfolgen (vgl. Abbildung 3.15; s.a. Koppelman 1996, S. 249).

Die dargestellten Zielsetzungsentscheidungen engen aufgrund ihrer Funktion als Orientierungs- und Richtgrößen den Entscheidungsspielraum des Planers bei der Entwicklung von Strategien ein. Wie die Ausführungen zu den Marketingzielen auf instrumenteller Ebene aufzeigen, ist die Menge der Handlungsalternativen auf operativer, instrumenteller Ebene jedoch kaum überschaubar. Zur Ermöglichung eines zielgerechten Einsatzes der Marketinginstrumente erscheint es daher zweckmäßig, vor der Umsetzung von Maßnahmen, die die Zielerreichung gewährleisten sollen, den Weg, der zur Zielerreichung beschritten werden soll, zu bestimmen.



Quelle: Thiesing/Degott 1993, S. 524

Abbildung 3.15: Beispielhaftes Marketingzielsystem eines Reiseveranstalters

Wie Abbildung 3.16 verdeutlicht, ist die Festlegung von Zielen zwar eine notwendige, nicht jedoch eine hinreichende Bedingung für eine zielgerichtete Planung der Marketinginstrumentalstrategien (vgl. zu den folgenden Ausführungen Becker 1993, S. 111 ff.). Zwar wird mit Hilfe der Formulierung von Zielen ein Zielort bestimmt, dieser kann jedoch über vielfältige Wege erreicht werden. So kann das ökonomische Ziel „Steigerung des Marktanteils“ beispielsweise durch das Ziel „Verbesserung des Images der Dienstleistung X“ verfolgt werden. Im Rahmen letzterer Zielsetzung sind aufgrund der Mehrdimensionalität des Konstrukts „Image“ (vgl. Barich/Kotler 1991) verschiedenste Maßnahmen zur Zielerreichung denkbar. So sind auf instrumenteller Ebene unter anderem Maßnahmen der Umgestaltung des tangiblen Dienstleistungsumfelds, inhaltliche und qualitative Veränderungen der Werbemaßnahmen und Maßnahmen zur Verbesserung der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität denkbar. Die Verbesserung der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität ist wiederum mehrdimensional und kann an den verschiedenen Dimensionen der Dienstleistungsqualität wie Annehmlichkeit des tangiblen Umfelds, Zuverlässigkeit, Reaktionsfähigkeit, Leistungskompetenz und Einfühlungsvermögen des Dienstleistungsanbieters ansetzen (vgl. Parasuraman/Zeithaml/Berry 1988). Diese sind abermals mittels verschiedenster Instrumente steuerbar. Das Ziel „Verbesserung des Images“ kann mithin auf vielfältigen Wegen angesteuert werden. Um Entscheidungen auf der instrumentellen Ebene treffen zu können, ist daher zunächst der vielversprechendste *Weg* zur Zielerreichung zu identifizieren; im angeführten Beispiel wäre unter Berücksichtigung der Relevanz der verschiedenen Imagedimensionen aus Kundensicht eine entsprechende *strategische Grundsatzentscheidung* vorzunehmen. Somit können Prioritäten über die einzusetzenden Instrumente abgeleitet werden (vgl. Barich/Srinivasan 1993). Sofern bei den Handelnden jedoch keine Einigkeit über die zu verfolgende Route bei der Ansteuerung des Zielorts gegeben ist, ist eine Beurteilung der Vorteilhaftigkeit alternativer Maßnahmen nicht möglich.

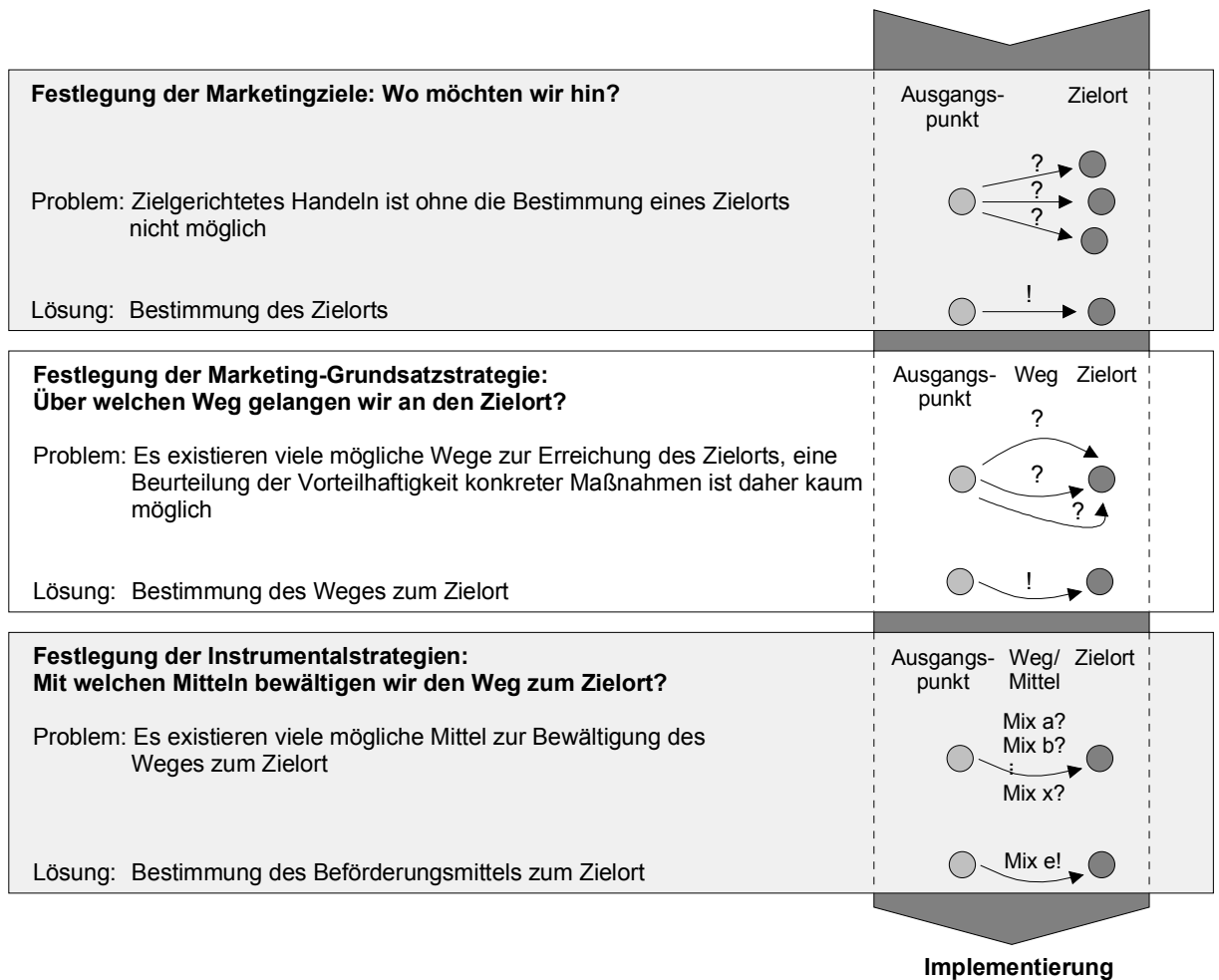


Abbildung 3.16: Die Lenkungsfunktion von Marketingzielen und der Marketing-Grundsatzstrategie für die Maßnahmenplanung

3.3.2 Marketing-Grundsatzstrategien

Die Marketing-Grundsatzstrategie bildet das Bindeglied zwischen den Zielsetzungsentscheidungen und den Entscheidungen auf instrumenteller Ebene, indem Entscheidungen über den Weg zur Erreichung der gesetzten Ziele getroffen werden. Das übergeordnete generische Ziel sämtlicher Marketingaktivitäten ist das Zustandekommen von für das Unternehmen lohnenswerten marktlichen Transaktionen. In einem von starker Konkurrenz zwischen den verschiedenen Anbietern geprägten Marktumfeld kommt es hierbei entscheidend darauf an, dem eigenen Angebot Vorteile gegenüber den Konkurrenzangeboten zu verleihen, die von den potentiellen und aktuellen Kunden wahrgenommen werden und für diese relevant sind. Die grundlegende Fragestellung aller grundsatzstrategischen Überlegungen lautet daher:

Auf welchem Weg erreichen wir einen von den potentiellen und aktuellen Kunden wahrgenommenen Positionsvorteil?

Unter eine Marketing-Grundsatzstrategie fallen somit sämtliche Marketing-Entscheidungsfelder der Zielerreichung, die Entscheidungen auf instrumenteller Ebene kanalisieren, ohne die Gestaltung der Marketinginstrumente direkt zu betreffen.

Da das übergeordnete generische Ziel des Marketing, die Auslösung marktlicher Transaktionen, einzig über den Weg der Erlangung von Positionsvorteilen erreichbar ist, ist für die Entwicklung einer vollständigen Marketing-Grundsatzstrategie das grundsätzliche Verhalten des Unternehmens gegenüber sämtlichen die marktlichen Transaktionen direkt beeinflussenden Gruppen festzulegen. Zur Identifikation der konkreten diesbezüglich relevanten Entscheidungsfelder kann auf verschiedene integrative Strategienansätze zurückgegriffen werden. Diese verfolgen das Ziel, „das gesamte Entscheidungsspektrum grundsätzlicher Marketingstrategien abzudecken und zu systematisieren“ (Meffert 1994b, S. 109). Sie greifen hierbei auf vorhandene, einen Ausschnitt des Entscheidungsproblems behandelnde Ansätze (sogenannte Partialansätze) zurück. Im folgenden werden die Ansätze von Becker (1993), Haedrich/Tomczak (1996b) und Meffert/Bruhn (1995; ähnlich bei Meffert 1994b) einer näheren Betrachtung unterzogen.

3.3.2.1 Das marketingstrategische Grundraster von Becker (1993)

Becker (1993, S. 121-347) unterscheidet in seinem Modell des marketingstrategischen Grundrasters vier materiell-inhaltliche Strategieebenen, deren Kombination das unternehmensspezifische Strategieprofil festlegt (vgl. Tabelle 3.4). Bei der Entwicklung des Strategieprofils ist nach Becker zunächst das Marktfeld durch die Fixierung der Produkt-/Markt-Kombinationen festzulegen. Hierbei kann auf das in Abschnitt 3.2.3.1 (S. 80 ff.) dargestellte Produkt-Markt-Schema von Ansoff (1966) zurückgegriffen werden. Da Becker keine eindeutige Abgrenzung der Entscheidungen auf Unternehmens- und auf Geschäftsfeldebene vornimmt, unterbleibt eine Diskussion der Zuordnung der aus dem Ansoff-Schema ableitbaren Strategiealternativen zu den Entscheidungsebenen. Im Rahmen dieser Arbeit wird – wie oben dargestellt – die Auffassung vertreten, daß Diversifikationsentscheidungen auf Unternehmensebene anzusiedeln sind und daher kein Entscheidungsfeld der Marketing-Grundsatzstrategie darstellen.

Im Anschluß an die Fixierung der Produkt-/Markt-Kombinationen erfolgt die Entscheidung hinsichtlich der Marktstimulierung, die entlang des Kontinuums von der reinen Preis-Mengen-Strategie (angestrebt wird ein Preisvorteil) bis zur reinen Präferenzstrategie (angestrebt wird ein Leistungsvorteil) anzusiedeln ist.

Die dritte Strategieebene betrifft den Grad der Differenzierung der Marktbearbeitung und die Marktabdeckung. Die Marktbearbeitung kann undifferenziert erfolgen, indem eine Massenmarktstrategie verfolgt wird, oder differenziert, indem eine Marktsegmentierung vorgenommen wird. Bei beiden Optionen kann der Grad der Marktabdeckung variieren. Denkbar ist jeweils eine partiale und eine totale Marktabdeckung. Während die Kombination der totalen Marktabdeckung mit undifferenzierter Marktbearbeitung und das Zusammentreffen einer differenzierten Marktbearbeitung mit einer partialen Marktabdeckung keiner weiteren Ausführungen bedarf, sollen die verbleibenden Varianten kurz erläutert werden: Die partiale Marktabdeckung bei undifferenzierter Marktbearbeitung bezieht sich auf sogenannte Globalabschnitte eines Marktes, die mittels globaler Abgrenzungsmerkmale generelle Bedarfsunterschiede berücksichtigen (vgl. Becker 1993, S. 222 f.). Eine totale Marktabdeckung bei differenziertem Vorgehen kann durch die Bearbeitung sämtlicher Marktsegmente mit jeweils einem Produkt/einer Marke erreicht werden.

Strategiebaustein	Art der strategischen Festlegung	Inhalt der strategischen Festlegung – Strategiealternativen –
Marktfeldstrategien	Fixierung der Produkt-/ Markt-Kombination	<ul style="list-style-type: none"> – Marktdurchdringungsstrategie – Marktentwicklungsstrategie – Produktentwicklungsstrategie – Diversifikation
Marktstimulierungsstrategien	Bestimmung der Art und Weise der Marktbeeinflussung	<ul style="list-style-type: none"> – Präferenzstrategie – Preis-Mengen-Strategie
Marktparzellierungsstrategien	Festlegung von Art bzw. Grad der Differenzierung der Marktbearbeitung	<ul style="list-style-type: none"> – Massenmarktstrategie mit totaler Marktabdeckung – Massenmarktstrategie mit partialer Marktabdeckung – Marktsegmentierungsstrategie mit totaler Marktabdeckung – Marktsegmentierungsstrategie mit partialer Marktabdeckung
Marktarealstrategien	Bestimmung des Markt- bzw. Absatzraumes	<ul style="list-style-type: none"> – Lokale/regionale Strategie – Überregionale/nationale Strategie – Multinationale Strategie – Internationale Strategie – Weltmarktstrategie

Tabelle 3.4: Das marketingstrategische Grundraster nach Becker (1993)

Im Rahmen der Marktarealstrategien als letztem inhaltlich-materiellen Planungsschritt im Modell von Becker ist schließlich ein Entschluß über den Absatzraum des Geschäftsfelds vorgesehen. Die Strategiealternativen reichen hier von der lokalen bis hin zur Weltmarktstrategie. Die Einordnung dieser Problematik als grundsatzstrategische Entscheidung überzeugt jedoch nicht, da die hier abgebildete Entscheidung aufgrund ihrer Tragweite für den geschäftsfeldübergreifenden Ressourceneinsatz im Rahmen der Definition der Geschäftstätigkeit auf Unternehmensebene zumindest grob festzulegen und auf instrumenteller Ebene im Rahmen der Absatzwegentscheidungen zu konkretisieren ist (vgl. Haedrich/Tomczak 1996b, S. 101, Mefert 1994b, S. 119).

Die geschilderten materiell-inhaltlichen Strategiebausteine werden ergänzt durch Wettbewerbsstrategien, also Strategien, die der notwendigen Konkurrenzorientierung Rechnung tragen und den Strategiestil festlegen. Als wesentliche Dimensionen des Strategiestils werden von Becker (1993, S. 331) die Grundausrichtung unternehmerischen Handelns, die anpassend oder abhebend vom Markt- beziehungsweise Branchenüblichen sein kann, und die grundlegende defensive beziehungsweise offensive Haltung des Unternehmens identifiziert. Der Strategiestil wird jedoch nicht als Bestandteil des marketingstrategischen Grundrasters angesehen, sondern wird außerhalb dieses Modells diskutiert. Becker (1993, S. 328) argumentiert, daß der Strategiestil durch die Entscheidungen über die materiell-inhaltlichen Strategieebenen definiert wird. Hier wird hingegen die Auffassung vertreten, daß zwischen den materiell-inhaltlichen Entscheidungen über das Marktfeld, die Marktstimulierung, die Marktparzellierung sowie das Marktareal einerseits und dem Strategiestil andererseits zwar Interdependenzen bestehen, jedoch keine deterministische Beziehung zwischen den Entscheidungsfeldern gegeben ist. So determiniert die Entscheidung, eine Marktentwicklungsstrategie mit Hilfe

einer Präferenzstrategie in einem Marktsegment auf nationaler Ebene zu verfolgen, keineswegs den Strategiestil: Sowohl ein defensiv anpassender als auch ein offensiv abhebender Strategiestil können in Abhängigkeit situativer Faktoren im Rahmen des genannten Strategieprofils erfolversprechend verfolgt werden.

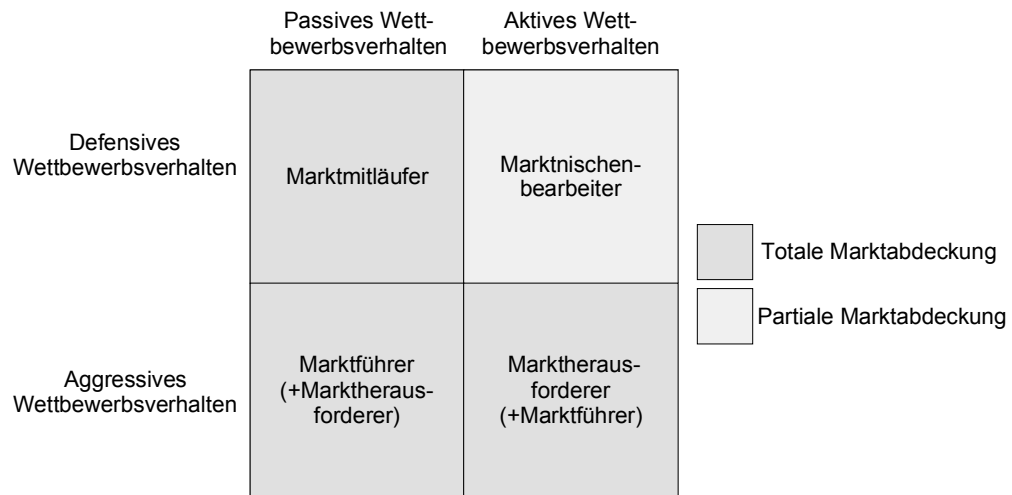
Insgesamt zeigt das Modell von Becker einige relevante Entscheidungsfelder einer Marketing-Grundsatzstrategie auf: die Festlegung des Marktfelds (ohne die Strategiealternative der Diversifikation) und Überlegungen zur Marktstimulierung sowie zur Marktparzellierung. Diese beziehen sich jedoch ausschließlich auf die endabnehmergerichteten Handlungen des Unternehmens. Der konkurrenzorientierte Baustein wird von Becker als außerhalb des Modells stehende Entscheidung konzeptualisiert, ist jedoch als wesentlicher Baustein einer Marketing-Grundsatzstrategie aufzufassen.

3.3.2.2 Das grundsatzstrategische Modell der Markenführung von Haedrich/Tomczak (1996b)

Haedrich/Tomczak verfolgen das Ziel, auf Basis verschiedener Partialansätze und des oben dargestellten integrativen Ansatzes von Becker (s. Abschnitt 3.3.2.1) ein redundanzfreies grundsatzstrategisches Modell der Markenführung zu entwickeln. Entsprechend beinhaltet das Modell lediglich für die Marktbearbeitung relevante Entscheidungen, Marktauswahl- und Markteintrittsentscheidungen werden nicht berücksichtigt. Als für die Marktbearbeitung relevant angesehen werden vier Strategiebausteine (vgl. Tabelle 3.5). Der Baustein der Strategieposition dient der Fixierung der angestrebten Marktposition, indem entschieden wird, „ob die bisherige Marketingstrategie weiter verfolgt werden kann oder ob Änderungen vorgenommen werden müssen“ (Haedrich/Tomczak 1996b, S. 127). Im Rahmen des Bausteins „Strategiestil“ wird zur Bestimmung der Strategiealternativen auf das rollenorientierte Konzept von Kotler (vgl. Kotler/Bliemel 1992, S. 359 ff.) zurückgegriffen. Dieses differenziert anhand der relativen quantitativen Marktposition die vier Rollen Marktführer, Marktherausforderer, Marktmitläufer und Marktnischenbearbeiter und weist diesen anhand der Dimensionen „Intensität des Konkurrierens“ (aggressiv versus defensiv) und „Einwirkung auf die Wettbewerbsregeln“ (aktiv versus passiv) bestimmte Verhaltensweisen zu. Somit wird mit der Entscheidung über den angestrebten Strategiestil das konkurrenzorientierte Verhalten *und* die Art der Differenzierung der Marktbearbeitung festgelegt (vgl. Abbildung 3.17).

Mit dem dritten Strategiebaustein erfolgt eine Entscheidung über die Strategiesubstanz, also die Art des im Markt angestrebten Vorteils. Als denkbare Strategiealternativen werden hierbei die Preis- beziehungsweise Kostenführerschaftsstrategie und die Präferenzstrategie genannt. Erstere wird hierbei als Kombination der Dimensionen „Preis-Mengen-Strategie“ und „undifferenzierte Marktbearbeitung“, letztere als Synthese aus „Präferenzstrategie“ und „differenzierter Marktbearbeitung“ aufgefaßt.

Der Baustein der Strategieabsicherung als abschließendes Element legt schließlich das angestrebte Verhalten gegenüber den Absatzmittlern fest und ist inhaltlich identisch mit dem entsprechenden Baustein im Modell von Meffert/Bruhn (s.u.).



Quelle: Haedrich/Tomczak 1996b, S. 115

Abbildung 3.17: Die vier Strategiestile im Modell von Haedrich/Tomczak

Die Strategiesystematik von Haedrich/Tomczak erweitert das von Becker vorgeschlagene Modell um zwei wesentliche Bausteine:

1. konkurrenzgerichtete Strategien werden direkt in das Modell integriert;
2. mit den Absatzmittlern wird eine weitere relevante, die marktlichen Transaktionen des Geschäftsfelds direkt beeinflussende Gruppe berücksichtigt.

Strategiebaustein	Art der strategischen Festlegung	Inhalt der strategischen Festlegung – Strategiealternativen –
Strategieposition	Fixierung der angestrebten Marktposition	<ul style="list-style-type: none"> – Beibehaltung – Umpositionierung – Neupositionierung
Strategiestil	Festlegung der angestrebten Rolle im Markt: Konkurrenzorientiertes Verhalten und Art der Differenzierung der Marktbearbeitung	<ul style="list-style-type: none"> – Marktführerstrategie – Marktherausfordererstrategie – Marktmitläuferstrategie – Marktnischenbearbeiterstrategie
Strategiesubstanz	Festlegung der Art des im Markt angestrebten strategischen Vorteils	<ul style="list-style-type: none"> – Preisführerschaftsstrategie – Differenzierungsstrategie
Strategieabsicherung	Festlegung der Form der angestrebten Präsenzabsicherung	<ul style="list-style-type: none"> – Ausweichen – Kooperation – Konflikt – Anpassung

Tabelle 3.5: Das grundsatzstrategische Modell der Markenführung nach Haedrich/Tomczak (1996b)

Aufgrund des Fokus auf die Markenführung und somit die für die Marktbearbeitung relevanten Entscheidungen kann das Modell jedoch nicht für alle denkbaren Planungsprozesse den Anspruch auf Vollständigkeit erheben. Dies zeigt sich bei der gewählten Konzeptualisierung des Bausteins „Strategieposition“. Dieser stellt in Abwandlung der Marktfeldstrategie bei Becker auf die Beibehaltung beziehungsweise Änderung der zum Planungszeitpunkt

verfolgten Marketingstrategie ab und vernachlässigt somit die strategische Alternative der Produktentwicklung. Da es – insbesondere in einem dynamischen Wettbewerbsumfeld – erforderlich sein kann, die Marktposition einer Marke durch eine Strategie der Produktentwicklung zu stützen, ist diese Strategiealternative jedoch nicht zuletzt im Rahmen der Markenführung von großer Relevanz. Mithin sollten bei der Planung einer Marketing-Grundsatzstrategie die im Rahmen der Marktfeldstrategie abgebildeten Strategiealternativen der Marktdurchdringung, der Markt- und der Produktentwicklung berücksichtigt werden. Die im Modell von Haedrich/Tomczak im Baustein Strategieposition vorgesehene einleitende Überprüfung, ob die Marketingstrategie einer Änderung bedarf, erscheint in dieser Form hingegen verzichtbar, da sie einzig auf die angestrebte endverbrauchergerichtete Position abstellt. Die Frage, ob eine Änderung der Marketingstrategie sinnvoll ist, muß sich jedoch auf sämtliche Entscheidungsfelder erstrecken; mithin stellt sich die Frage nach einer eventuellen Modifikation der Strategie bei sämtlichen Strategiebausteinen, und die vorgeschaltete Frage nach einer eventuellen Um- oder Neupositionierung erhöht die Planungseffizienz nicht. Relevanz erlangt diese Fragestellung hingegen zur koordinierten Planung der zu bearbeitenden Zielgruppen und der inhaltlichen Festlegung des angestrebten Positionsvorteils im Rahmen des Strategiebausteins „Strategiesubstanz“.

Kritisch zu hinterfragen ist auch die im Rahmen des Bausteins „Strategiestil“ vorgenommene Verknüpfung der Entscheidungsdimensionen „Art der Differenzierung der Marktbearbeitung“ und „konkurrenzorientiertes Verhalten“ mittels des rollenorientierten Konzepts von Kotler. Haedrich/Tomczak ordnen den drei Strategiestilen des Marktführers, des Marktherausforderers und des Marktmitläufers grundsätzlich eine totale Marktabdeckung zu, so daß in ihrem Modell nicht sämtliche denkbaren Verhaltensweisen bezüglich der Art der Differenzierung der Marktbearbeitung und des konkurrenzorientierten Verhaltens abgedeckt sind. So sind durchaus Situationen denkbar, in denen ein Geschäftsfeld nur eine partielle Marktabdeckung, aber dennoch ein aggressives und aktives Wettbewerbsverhalten anstrebt. Da es sich darüber hinaus bei der Festlegung der Art der Differenzierung der Marktbearbeitung um ein endverbrauchergerichtetes, bei der Festlegung des konkurrenzorientierten Verhaltens hingegen um eine wettbewerbsgerichtete Dimension handelt, erscheint es sinnvoll, beide Komplexe getrennt voneinander zu behandeln.³²

Abschließend ist anzumerken, daß die Zusammenführung der Entscheidungen bezüglich des Grads der Differenzierung der Marktbearbeitung und der Bestimmung der Art und Weise der Marktbeeinflussung im Rahmen des Bausteins der Strategiesubstanz allenfalls dann sinnvoll ist, wenn man die Entscheidung über den Grad der Differenzierung der Marktbearbeitung als nicht-kontinuierlich auffaßt. Die im folgenden Abschnitt dargestellte Konzeptualisierung von Meffert/Bruhn (1995) verdeutlicht jedoch, daß der Grad der Differenzierung der Marktbearbeitung auf einem Kontinuum von der undifferenzierten über eine differenzierte bis hin zur individuellen Marktbearbeitung – im Sinne eines Customized Marketing kann der einzelne Kunde als Bezugspunkt der Marktbearbeitung gewählt werden – festzulegen ist. Somit kann eine Präferenzstrategie sowohl mit einer differenzierten als auch mit einer individuellen Marktbearbeitung gekoppelt werden. Darüber hinaus kann eine Präferenzstrategie auch bei einer weitgehend undifferenzierten Marktbearbeitung verfolgt werden. Beispiel hierfür sind zahlreiche Markenartikel, die ein hohes Präferenzniveau auf dem Gesamtmarkt anstreben – wie zum Beispiel Mars, Nutella oder auch Nivea. Schließlich ist auch die Verfolgung einer Preisführerschaftstrategie bei differenzierter Marktbearbeitung denkbar. So erlaubt der Einsatz

³² Die Entscheidungstatbestände Strategiestil und Marktabdeckung werden an anderer Stelle auch von Haedrich/Tomczak als separate Dimensionen aufgeführt (vgl. Haedrich/Tomczak 1994, S. 934).

einer überlegenen Informationsverarbeitung insbesondere Dienstleistern in zunehmendem Maße die differenzierte Marktbearbeitung bei kompetitiven Kostenstrukturen (vgl. die Ausführungen zu hybriden Wettbewerbsstrategien in Abschnitt 3.3.3.1.3). Daher ist die Festlegung des Grades der Marktbearbeitung als Baustein in den Planungsprozeß der Marketing-Grundsatzstrategie aufzunehmen.

3.3.2.3 Die Strategiesystematik von Meffert/Bruhn (1995)

Einen weiteren Ansatz legen Meffert/Bruhn (1995)³³ vor, deren Strategiesystematik zwischen der Geschäftsfeldstrategie und den Marktteilnehmerstrategien differenziert (vgl. Tabelle 3.6). Die beiden ersten Bausteine der Geschäftsfeldstrategie – die Abgrenzung strategischer Geschäftsfelder sowie die Marktfeldstrategie – werden hierbei der strategischen Unternehmensplanung zugerechnet, während die Wettbewerbsvorteilsstrategie, die Marktabdeckungsstrategie und die Timingstrategie auf Geschäftsfeldebene angesiedelt werden. Die Wettbewerbsvorteilsstrategie als erste Entscheidungsebene auf Geschäftsfeldebene befaßt sich mit der Findung eines objektiven Wettbewerbsvorteils, der auf Leistungs- und/oder Kostenvorteilen beruhen kann. Hierbei werden mögliche objektive Leistungsvorteile differenziert betrachtet (s. Meffert/Bruhn 1995, S. 170 ff. sowie Tabelle 3.6). Auf die Bestimmung des angestrebten Wettbewerbsvorteils folgt im Modell von Meffert/Bruhn die Festlegung der Art der Differenzierung der Marktbearbeitung, indem eine Entscheidung zwischen Nischenstrategie und Gesamtmarktbearbeitung erfolgt. Der letzte Baustein der Geschäftsfeldstrategie ist die Timingstrategie, die den Zeitpunkt des Markteintritts festlegt.

Während nach der Konzeptualisierung von Meffert/Bruhn im Rahmen der Geschäftsfeldstrategie die Wettbewerbsvorteile festgelegt werden, widmet sich die Marktteilnehmerstrategie der Umsetzung und dem Ausbau der Wettbewerbsvorteile (vgl. Meffert/Bruhn 1995, S. 185). Zu diesem Zweck ist zunächst die Marktbearbeitungsstrategie abzustecken, also der Grad der Differenzierung der Marktbearbeitung festzulegen. Somit teilen Meffert/Bruhn die im Modell von Becker als Marktparzellierungsstrategie abgebildeten Entscheidungen über die Marktabdeckung und die Differenzierung der Marktbearbeitung auf zwei Strategiebausteine auf, die sie auf zwei verschiedenen Entscheidungsebenen – der Geschäftsfeld- beziehungsweise der Marktteilnehmerstrategie – ansiedeln.

Die sich anschließenden Planungsschritte werden von Meffert/Bruhn als Verhaltensstrategien bezeichnet und betreffen das Verhalten gegenüber den Abnehmern, den Wettbewerbern und den Absatzmittlern. Die abnehmergerichtete Verhaltensstrategie unterscheidet die Strategiealternativen der Präferenzstrategie und der Preis-/Mengen-Strategie. Diese zeichnen für die Umsetzung der angestrebten objektiven Wettbewerbsvorteile in von den Abnehmern subjektiv wahrgenommene Positionsvorteile verantwortlich. So wäre beispielsweise ein Kostenvorteil auf objektiver Ebene in einen für den Kunden wahrnehmbaren Preisvorteil beziehungsweise in den Aufbau einer überlegenen Leistung durch verstärkte F+E-Bemühungen oder eine Verbesserung der Servicequalität umzusetzen.

³³ Dieser basiert auf dem bei Meffert (1994b) vorgestellten Ansatz.

	Strategiebaustein	Art der strategischen Festlegung	Inhalt der strategischen Festlegung – Strategiealternativen –
Geschäftsfeldstrategie	Abgrenzung strategischer Geschäftsfelder	Fixierung der Produkt-/Markt-Kombination: Geschäftsfeldwahl und Geschäftsfelddefinition	
	Marktfeldstrategie	Fixierung der Produkt-/Markt-Kombination	– Marktdurchdringung – Marktentwicklung – Dienstleistungsentwicklung – Diversifikation
	Wettbewerbsvorteilsstrategie	Bestimmung der Art und Weise der Marktbeeinflussung: Festlegung des angestrebten objektiven Wettbewerbsvorteils	– Geschäftsvorteil – Innovationsvorteil – Markierungsvorteil – Programmbreitenvorteil – Kostenvorteil
	Marktabdeckungsstrategie	Festlegung der Art der Differenzierung der Marktbearbeitung	– Gesamtmarkt – Nische
	Timingstrategie	Planung und Realisation des Markteintrittszeitpunkts	– Pionier – Früher Folger – Später Folger
Marktteilnehmerstrategien	Marktbearbeitungsstrategie	Festlegung des Grades der Differenzierung der Marktbearbeitung	– Undifferenziert – Differenziert – „Segment-of-one“
	Abnehmergerichtete Verhaltensstrategie	Bestimmung der Art und Weise der Marktbeeinflussung: Umsetzung des angestrebten objektiven Wettbewerbsvorteils in subjektiv wahrgenommene Wettbewerbsvorteile (Positionsvorteile)	– Präferenzstrategien – Preis-Mengen-Strategie
	Wettbewerbsgerichtete Verhaltensstrategie	Festlegung des konkurrenzorientierten Verhaltens	– Ausweichen – Kooperation – Konflikt – Anpassung
	Absatzmittlergerichtete Verhaltensstrategie	Festlegung des absatzmittlergerichteten Verhaltens	– Ausweichen – Kooperation – Konflikt – Anpassung

Tabelle 3.6: Die Strategiesystematik nach Meffert/Bruhn (1995)

Die bei Becker außerhalb des marketingstrategischen Grundrasters stehende Entscheidung über den Strategiestil wird auch von Meffert/Bruhn in die Strategiesystematik integriert. Die entsprechenden Strategiealternativen sind in ihren Ausprägungen mit denen der absatzmittlergerichteten Verhaltensstrategie identisch, beziehen sich jedoch auf andere Verhaltensdimensionen (vgl. Meffert/Bruhn 1995, S. 190-192, 192-194). Die Planungsschritte der Strategiesystematik von Meffert/Bruhn werden in Tabelle 3.6 im Überblick dargestellt und sollen im folgenden einer kritischen Würdigung unterzogen werden.

Die Strategiesystematik von Meffert/Bruhn erweitert die von Becker und Haedrich/Tomczak vorgeschlagenen Modelle um den Baustein der Timingstrategie und ergänzt somit die rein marktbearbeitungsorientierte Sichtweise dieser Modelle um das Problemfeld der Markteintrittsstrategie. Bezüglich der Erweiterung um den Strategiebaustein „Abgrenzung strategischer Geschäftsfelder“ und der Zuordnung der Marktfeldstrategie zur Unternehmensplanung bei Einordnung in die Marketingstrategie-Systematik ist anzumerken, daß die Abgrenzung der Geschäftsfeld- von der Unternehmensplanung hierdurch intransparent wird. Auch bleibt der Vorteil einer Unterscheidung von Geschäftsfeld- und Marktteilnehmerstrategie unklar. Dies zeigt sich insbesondere bei einer näheren Betrachtung der beiden Strategiebausteine „Wettbewerbsvorteilsstrategie“ und „abnehmergerichtete Verhaltensstrategie“: Während erstere auf den angestrebten objektiven Wettbewerbsvorteil abstellt, befaßt sich letztere mit von potentiellen und aktuellen Kunden subjektiv wahrgenommenen Positionsvorteilen; eine solche Trennung der Planungsschritte von objektivem und subjektivem Wettbewerbsvorteil kann jedoch aufgrund der Interdependenzen beider Problembereiche zu ineffizienten Planungsvorgängen führen. So kann die vorgeschaltete isolierte Betrachtung des angestrebten objektiven Wettbewerbsvorteils zur Planung objektiver Vorteile, die am Markt nicht wahrnehmbar sind beziehungsweise aus Kundensicht keine relevante Differenzierung darstellen, führen. In diesem Fall wäre eine – vermeidbare – Strategierevision mittels einer Rückkopplung von der Marktteilnehmer- zur Geschäftsfeldstrategie notwendig – mit entsprechend erhöhtem Planungsaufwand. Daher sollte die Planung beider Dimensionen des Wettbewerbsvorteils zu einem Schritt zusammengefaßt werden.

3.3.2.4 Zusammenfassende Würdigung der grundsatzstrategischen Modelle

Um eine zusammenfassende Würdigung der oben dargestellten grundsatzstrategischen Modelle vornehmen zu können, ist auf das im Rahmen dieser Arbeit zugrundegelegte und in Abschnitt 3.3.3 dargelegte Verständnis einer Marketing-Grundsatzstrategie zurückzugreifen: Eine Marketing-Grundsatzstrategie muß sämtliche Marktakteure berücksichtigen, die das Zustandekommen von marktlichen Transaktionen direkt beeinflussen. Sie determiniert, welche Handlungsweisen zur Erlangung von Positionsvorteilen bezüglich des Planungsobjekts grundsätzlich verfolgt werden sollen. Zur Identifikation sämtlicher die marktlichen Transaktionen direkt beeinflussenden Gruppen wird in Abbildung 3.18 ein Transaktionsmodell für Dienstleistungen dargestellt. Hierbei ist zu unterscheiden zwischen Transaktionen, die direkt zwischen dem Endabnehmer und dem Anbieter abgewickelt werden und Transaktionen, bei denen ein Absatzmittler zwischengeschaltet ist.

Im einfachsten Fall beinhaltet eine marktliche Transaktion lediglich zwei Akteure: den Nachfrager und den Anbieter. Sofern beide Akteure über Austauschobjekte verfügen, die vom potentiellen Austauschpartner als wertvoll angesehen werden und beide Akteure ihr Angebot kommunizieren und verfügbar machen können, kann es zu einem Austausch kommen (vgl. Houston/Gassenheimer 1987). In einem nicht-kompetitiven und einstufigen Markt beschränkt sich die Betrachtung somit auf den Endabnehmer und den Anbieter: diese beiden Gruppen entscheiden über das Zustandekommen einer Transaktion. Da jedoch davon auszugehen ist, daß der Abnehmer in der Regel zwischen den Marktleistungen verschiedener Anbieter wählen kann, stellen die Konkurrenten des Anbieters eine dritte relevante Gruppe dar. Es entscheiden nicht mehr ausschließlich der Anbieter und der Nachfrager über das Zustandekommen einer Transaktion, vielmehr nehmen auf die Austauschprozesse nunmehr auch die Maßnahmen der

Wettbewerber, deren Marktleistungen aus der Sicht des Abnehmers alternativen Problemlösungen darstellen, Einfluß.

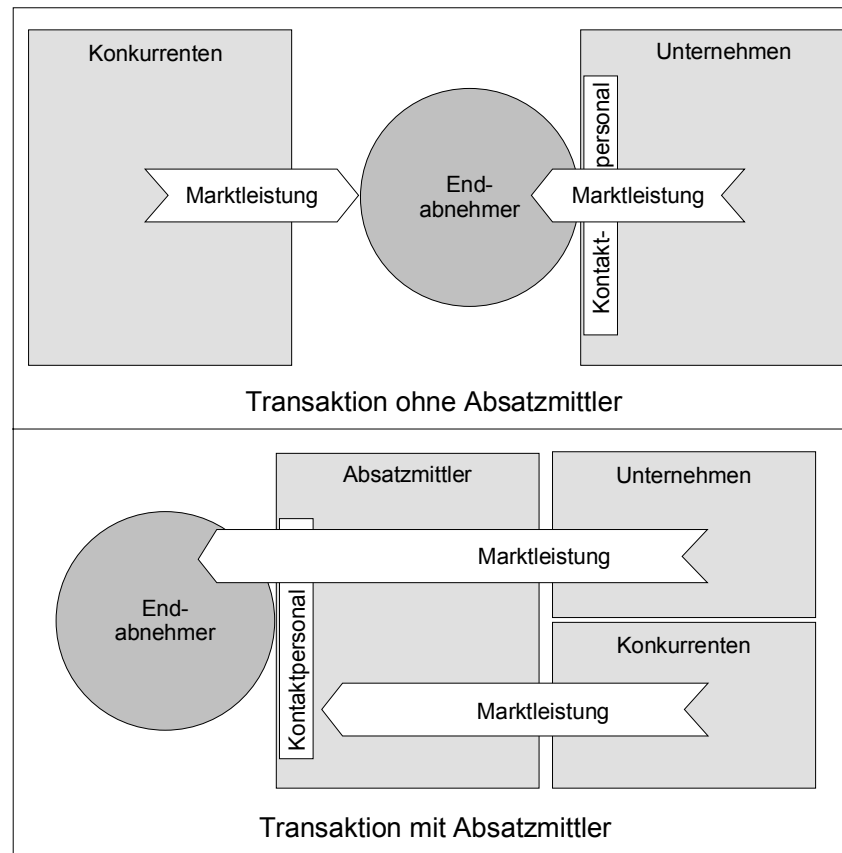


Abbildung 3.18: Der Austauschprozeß bei Dienstleistungen

Die Bedeutung der Absatzmittler für das Zustandekommen von Transaktionen variiert in Abhängigkeit der spezifischen Situation; sie ist unter anderem davon abhängig, ob in einem Markt mehrstufige Absatzwege gegeben sind und wie sich die Machtverhältnisse zwischen Anbieter und Absatzmittler darstellen. So spielt die Gruppe „Absatzmittler“ bei Produkten, die den Nachfragern ausschließlich im Eigenvertrieb zur Verfügung gestellt werden (zum Beispiel Giro- und Sparkonten), für die Formulierung einer Grundsatzstrategie nur dann eine Rolle, wenn eine Änderung dieses Status quo durch den Anbieter selbst in Betracht gezogen wird oder eine entsprechende Änderung der Strategie der Konkurrenten zu erwarten ist. Weiterhin spielen die Absatzmittler für das Zustandekommen marktlicher Transaktionen eine untergeordnete Rolle, sofern sie aufgrund einer schlechten Machtposition lediglich als Verteiler der Anbieter und nicht als Marktgestalter agieren; dies verdeutlicht der Wandel der Situation im Lebensmitteleinzelhandel in den letzten Jahrzehnten (vgl. Potucek 1987).

Ein weiteres Feld mit situativ variierender Bedeutung eröffnet sich bei näherer Betrachtung des Anbieters einer Dienstleistung: Da eine Dienstleistung durch die Integration externer Faktoren in den Leistungserstellungsprozeß gekennzeichnet ist und diese Integration eine Interaktion des Kunden mit den Mitarbeitern des Anbieters beinhalten kann, können die Mitarbeiter mit Kundenkontakt Einfluß auf das Zustandekommen einer Transaktion nehmen. Von hoher Bedeutung ist das Kontaktpersonal zum Beispiel bei stark integrativen und beratungsintensiven Dienstleistungen, während das Zustandekommen von Transaktionen bei voll automatisierten Dienstleistungen (zum Beispiel Automatenverkauf) durch die Mitarbeiter nicht direkt beeinflußt wird. Mithin kann in Abhängigkeit des Einflusses des Kontaktpersonals auf

die Entstehung von ökonomisch relevanten Austauschprozessen auch die Gruppe der Mitarbeiter mit Kundenkontakt für die Formulierung einer Marketing-Grundsatzstrategie Relevanz erlangen.

3.3.3 Entwicklung eines marketing-grundsatzstrategischen Modells für Dienstleistungen

Aus dem dargestellten Transaktionsmodell für Dienstleister sind die folgenden Erkenntnisse für die Formulierung einer Marketing-Grundsatzstrategie abzuleiten:

- Das Verhalten gegenüber den Endverbrauchern ist für die Formulierung einer Marketing-Grundsatzstrategie relevant;
- das Verhalten gegenüber den Konkurrenten ist für die Formulierung einer Marketing-Grundsatzstrategie relevant;
- das Verhalten gegenüber den Absatzmittlern kann für die Formulierung einer Marketing-Grundsatzstrategie relevant sein;
- das Verhalten gegenüber den Mitarbeitern mit Kundenkontakt kann für die Formulierung einer Marketing-Grundsatzstrategie relevant sein.

Wie die Ergebnisse der Betrachtung des Transaktionsmodells für Dienstleistungen aufzeigen, beinhalten die dargestellten grundsatzstrategischen Modelle von Becker, Haedrich/Tomczak und Meffert/Bruhn nicht sämtliche für Dienstleister relevante Entscheidungsfelder, da Mitarbeiter als relevante, das Zustandekommen von Transaktionen beeinflussende Gruppe in diesen Modellen keine Berücksichtigung finden. Insgesamt wird das Unternehmen selbst in den genannten Modellen weitgehend als „Black Box“ behandelt. Dies zeigt sich auch in der mangelnden Berücksichtigung von Entscheidungen über die Aktivierung und den Aufbau der Ressourcen und Fähigkeiten des Unternehmens. Die Ressourcen und Fähigkeiten des Unternehmens bilden jedoch die Basis sämtlicher Aktivitäten des Unternehmens und bestimmen somit über die Attraktivität der Marktleistung und letztlich über das Zustandekommen marktlicher Austauschprozesse.

Auf der Basis des Transaktionsmodells für Dienstleistungen können somit die relevanten Strategiefelder einer Marketing-Grundsatzstrategie für Dienstleister identifiziert werden. Es handelt sich hierbei um das endabnehmerorientierte, das konkurrenzorientierte, das mitarbeiterorientierte und das absatzmittlerorientierte grundsatzstrategische Feld. Die Fragen, wie die genannten Entscheidungsfelder in ein marketing-grundsatzstrategisches Planungsmodell für Dienstleister integriert werden können und welche Bausteine mit welchen strategischen Alternativen den einzelnen Strategiefeldern zuzuordnen sind, wird in den folgenden Abschnitten diskutiert.

3.3.3.1 Endabnehmerorientierte Grundsatzstrategie

Im Rahmen der endabnehmerorientierten Grundsatzstrategie sind Entscheidungen über die grundsätzliche Verhaltensweise gegenüber den Endabnehmern festzulegen. Grundlegend ist hierbei die Entscheidung, welche Marktleistungen welchen Kunden angeboten werden sollen. Weiterhin ist zu überdenken, ob ein gleichartiges oder ein differenziertes Verhalten gegenüber den verschiedenen anzusprechenden Kunden wünschenswert ist. Schließlich ist ein Entschluß über die inhaltliche Ausgestaltung der Marktleistung zu treffen. Mithin sind die folgenden Fragestellungen zu bearbeiten:

- Welche Leistungen werden welchen Kunden (\Rightarrow *Strategiefeld*)
- wie differenziert (\Rightarrow *Strategiedifferenzierung*)
- mit welchen Leistungsvorteilen (\Rightarrow *Strategiesubstanz*)
angeboten?

Die entsprechenden Entscheidungsfelder lassen sich aus den dargestellten grundsatzstrategischen Modellen von Becker, Haedrich/Tomczak und Meffert/Bruhn ableiten.

3.3.3.1.1 Strategiefeld

Die Entscheidung über das *Strategiefeld* fixiert das Leistungsprogramm mittels der Beantwortung der Frage: „Welche Leistungen bieten wir welchen Kundengruppen an?“. Eine Antwort auf diese Frage kann in Anlehnung an die Modelle von Becker (1993) und Meffert/Bruhn (1995) mit Hilfe der aus dem Ansoff-Schema abgeleiteten Strategiealternativen Marktdurchdringung (bestehende Produkte auf bereits bearbeiteten Märkten), Marktentwicklung (bestehende Produkte für bislang nicht bearbeitete Märkte beziehungsweise Zielgruppen) und Produktentwicklung (variierte beziehungsweise gänzlich neue Produkte für bereits bearbeitete Märkte) gefunden werden.³⁴ Da die Anwendung des Ansoff-Schemas auf der Ebene des einzelnen Marketingplanungsobjekts eine exakte Festlegung der zu bearbeitenden Zielgruppen auf Basis der vorgelagerten Entscheidungen auf Unternehmens- und Geschäftsfeldebene vorsieht, muß im Rahmen dieses Planungsschritts auch eine Entscheidung über den Grad der Marktabdeckung erfolgen. Diese kann sich von der Bearbeitung sehr kleiner Teilssegmente (Marktnischenbearbeitung) bis hin zur Gesamtabdeckung erstrecken.

Ergebnis der Entscheidungen bezüglich des Strategiefelds ist somit die Festlegung *wo*, das heißt auf welchen Märkten und in welchen Marktsegmenten *mit welchen Leistungen* ein Positionsvorteil angestrebt wird.

³⁴ Die Strategievarianten des Ansoff-Schemas sind in Abschnitt 3.2.3.1 ausführlich dargestellt.

3.3.3.1.2 Strategiedifferenzierung

Neben der Frage nach dem Grad der Marktabdeckung ist eine Entscheidung über den Grad der Differenzierung der Marktbearbeitung zu fällen. Die *Strategiedifferenzierung* bezieht sich auf die Frage, inwiefern die Marktleistung und/oder die Maßnahmen der Vermarktung der Marktleistung für verschiedene Kunden und Kundengruppen einheitlich oder differenziert erfolgen sollen.³⁵ Zur Differenzierung der Marktbearbeitung können folgende Optionen gewählt werden:

- es wird einzig das Produkt an sich auf bestimmte Zielgruppen beziehungsweise auf einzelne Kunden zugeschnitten;
- es werden undifferenzierte Produkte differenziert vermarktet, zum Beispiel über eine nach Zielgruppen differenzierte kommunikative Ansprache oder über den Einsatz eines Mehrkanal-Absatzsystems;
- sowohl das Produkt als auch dessen Vermarktung werden nach Zielgruppen beziehungsweise einzelnen Kunden differenziert.

Besonders gut lassen sich die zur Verfügung stehenden Optionen an einem Beispiel aus dem Konsumgüterbereich verdeutlichen: Wilkinson vermarktet die Idee, die Klingen eines Rasierers zur Schutz der Haut durch feine Drähte zu bespannen, mittels zweier Produktvarianten – einem Rasierer für Frauen und einem für Männer. Beide Produkte unterscheiden sich bezüglich ihres Designs und ihrer Verpackung. Mithin wird das Produkt an sich nach Zielgruppen differenziert. Weiterhin wird eine nach Zielgruppen differenzierte Unique Selling Proposition ausgelobt, so daß auch eine differenzierte Vermarktung des Produkts erfolgt. Dies spiegelt sich in den eingesetzten Slogans wider. Die Aussage bezüglich des Rasierers für Männer lautet: „So scharf, daß er hinter Gitter muß“, der Claim des Rasierers für Frauen lautet: „So sanft, weil er hinter Gittern ist“.

	Differenzierte Marktbearbeitung	Undifferenzierte Marktbearbeitung
Marktnische	Ein auf Oldtimer spezialisierter Autoversicherer bietet unterschiedlichste Policen an (z.B. für Vielfahrer inkl. Notfalldienst, mit reduzierten Raten für Garageninhaber etc.).	Ein auf Oldtimer spezialisierter Autoversicherer bietet Policen an, die dem Marktstandard sämtlicher Autoversicherer entsprechen.
Gesamtmarkt	Ein Autovermieter bietet unterschiedlichste Wagentypen mit nach Kundengruppen differenzierten Konditionen an.	Ein Autovermieter bietet Pkw nur eines Herstellers mit voll standardisierten Konditionen an.

Abbildung 3.19: Marktabdeckung und Differenzierung der Marktbearbeitung

³⁵ Zur Relevanz der Fokussierung auf spezifische Kundengruppen speziell für Dienstleister s. Davidow/Uttal (1989) und Nayyar (1992).

Der Grad der Differenzierung der Marktbearbeitung ist hierbei als Kontinuum aufzufassen, das von der völlig einheitlichen Marktbearbeitung (= völlige Standardisierung der Marketinginstrumente über alle Zielgruppen) über die differenzierte Marktbearbeitung (= Differenzierung der Marketinginstrumente nach Zielgruppen) bis zur kundenindividuellen Marktbearbeitung (= individueller Einsatz der Marketinginstrumente) reicht. Die Entscheidung über den Grad der Differenzierung der Marktbearbeitung ist hierbei unabhängig vom Grad der Marktdeckung (vgl. die in Abbildung 3.19 genannten Beispiele).

3.3.3.1.3 Strategiesubstanz: Grundsätzlicher Positionsvorteil

Neben der Fixierung des Leistungsprogramms und der Entscheidung über den Grad der Differenzierung der Marktbearbeitung ist im Rahmen der endabnehmergerichteten Grundsatzstrategie zu determinieren, welche Positionsvorteile inhaltlich angestrebt werden. Im Rahmen der Festlegung der *Strategiesubstanz* werden hierbei die für die Marketingplanung relevanten, am Markt wirksamen – das heißt von den aktuellen und potentiellen Kunden subjektiv wahrnehmbaren – angestrebten Positionsvorteile betrachtet. Die inhaltliche Fixierung der angestrebten Positionsvorteile findet ihren Ausdruck letztlich in der Formulierung der Positionierung als Kennzeichnung der angestrebten Marktposition.

Grundsätzlich können Positionsvorteile auf überlegenen Preisen und auf einer aus Kundensicht überlegenen Leistung basieren. Hiermit korrespondieren die als generisch zu bezeichnenden Strategien der Preisführerschaft einerseits und der Leistungsvorteilstrategie³⁶ andererseits. Während die Leistungsvorteilstrategie darauf abstellt, die eigenen Angebote mit wahrnehmbaren und aus Kundensicht wertvollen Leistungsunterschieden gegenüber den Angeboten der Konkurrenz zu versehen und somit leistungsbezogene Präferenzen bei den Kunden aufbauen möchte, zielt die Strategie der Preisführerschaft darauf ab, ein dem Standard entsprechendes Produkt zu einem geringeren Preis anzubieten. Hierbei werden zur Realisierung eines Positionsvorteils keine leistungsbezogenen, sondern ausschließlich preisliche Präferenzen angestrebt. Die Unterscheidung dieser beiden grundsätzlichen Strategien zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen geht zurück auf Porter (1988, S. 62 ff.).³⁷

³⁶ Der Begriff „Differenzierungsstrategie“ ist problematisch, da Verwechslungen zum Strategiebaustein „Strategiedifferenzierung“ möglich sind: Im Rahmen der Strategiedifferenzierung ist die Differenzierung der Marktbearbeitung Gegenstand der Betrachtung, während im Rahmen der hier thematisierten Strategiesubstanz die Differenzierung vom Wettbewerb angesprochen ist. Darüber hinaus ist die Verwendung des Begriffs Differenzierungsstrategie nicht einheitlich: Während zum Teil auch eine Differenzierung vom Wettbewerb über einen günstigeren Preis als Differenzierungsansatz aufgefaßt wird, verwenden andere Autoren den Begriff restriktiver, indem sie den Aufbau von leistungsbezogenen Positionsvorteilen als Differenzierungsstrategie bezeichnen. Zur besseren Unterscheidbarkeit zum Strategiebaustein „Strategiedifferenzierung“ und um Eindeutigkeit zu erreichen wird daher der Begriff „Leistungsvorteilstrategie“ zur Bezeichnung der strategischen Option „Aufbau von leistungsbezogenen Positionsvorteilen“ vorgezogen. Wie im Rahmen der unten erfolgenden Ausführungen zum Präsenzvorteil ersichtlich wird, erscheint auch der Begriff „Präferenzstrategie“ wenig geeignet (s.S. 124).

³⁷ Porter unterscheidet weiterhin Strategien des Fokus, also die Beschränkung der Tätigkeit auf Marktnischen. Da hierbei wiederum ein Leistungsvorteil oder eine Kostenführerschaft anzustreben ist und die Festlegung des Strategiefelds im Rahmen des hier vorgestellten Modells an anderer Stelle erfolgt, wird hierauf nicht näher eingegangen.

Porter argumentiert, daß die simultane Verfolgung der strategischen Ansätze der Leistungsvorteilstrategie und der Kostenführerschaft³⁸ nur in Ausnahmefällen und ausschließlich zeitlich begrenzt erfolgversprechend verfolgt werden kann (vgl. Porter 1985, S. 17 ff.). Aus der Sicht von Porter führt die Verfolgung einer solch „hybriden Strategie“ zu einer „Stuck in the middle“-Position, die langfristig mit einem unterdurchschnittlichen ökonomischen Erfolg einhergeht, da sie gegen das Konzentrations- und das Konsistenzprinzip verstößt (vgl. Simon 1988, Fleck 1995, S. 14 f.). Eine Inkompatibilität der strategischen Ansätze der Leistungsvorteilstrategie und der Kostenführerschaft kann hierbei sowohl in unternehmensexternen als auch -internen Faktoren begründet sein. So formuliert Simon (1988, S. 469): „Sowohl die interne als auch die externe Durchsetzung strategischer Wettbewerbsvorteile erfordern die Konzentration auf wenige Parameter.“

Das *Konzentrationsprinzip* besagt, daß die Fähigkeiten und Ressourcen eines Geschäftsfelds erfolgversprechend nur auf einen grundsätzlichen Strategieansatz (Leistungs- oder Kostenvorteil) ausgerichtet werden können. Es stellt auf eine bewußte Beschränkung der angestrebten Wettbewerbsvorteile ab, um die unternehmerischen Aktivitäten auf wenige Schwerpunkte fokussieren zu können. Nach innen wird hierdurch eine Reduktion der zu beherrschenden Fähigkeiten auf ein managebares Niveau erreicht, eine größere Entschlossenheit der Strategieumsetzung wird ermöglicht und der Begrenzung der zur Verfügung stehenden Ressourcen wird Rechnung getragen. Nach außen ermöglicht die Konzentration auf einen beziehungsweise wenige wesentliche Positionsvorteile eine klare Profilierung am Markt und erleichtert unter anderem die kommunikativen Aufgaben des Marketing.

Das *Konsistenzprinzip* basiert auf der Annahme, daß die zur Umsetzung der beiden Strategien jeweils erforderlichen Unternehmensmerkmale differieren. Dies betrifft solche Charakteristika wie die Unternehmenskultur, den Führungsstil, die Organisationsprinzipien und die eingesetzten Kontroll- und Motivationssysteme. Letztlich zu begründen ist dies damit, daß die zur Umsetzung der generischen Strategien Leistungsvorteil und Kostenführerschaft notwendigen Maßnahmen „ab einem bestimmten Punkt in einen Zielkonflikt treten und nicht mehr konsistent sind“ (Fleck 1995, S. 14). So kann man argumentieren, daß die Schaffung von Leistungsvorteilen mit höheren Kosten verbunden ist, die Erhöhung der Kosten jedoch nicht mit einer Strategie der Kostenführerschaft vereinbar ist (und vice versa). Neben diesen unternehmensinternen Konsistenzanforderungen lassen sich auch Argumente einer Notwendigkeit der externen Konsistenz anführen. So kann die Auslobung von Leistungsvorteilen bei einer gleichzeitigen Preisführerschaft zu einer geringen Glaubwürdigkeit führen – insbesondere wenn die Zielgruppe den Preis eines Produkts als Qualitätsindikator ansieht.

³⁸ Da eine Strategie der Preisführerschaft langfristig nur ökonomisch tragbar ist, sofern auch eine Strategie der Kostenführerschaft verfolgt wird, sei hier angenommen, daß die Kostenführerschaft unabdingbare Voraussetzung für die Verfolgung einer Strategie der Preisführerschaft sei. Mithin wird von Fällen, in denen aus übergeordneten Überlegungen heraus negative Deckungsbeiträge eines Produkts oder eines Geschäftsfelds hingenommen werden sowie der Möglichkeit eines Marktversagens abstrahiert. Insofern können die Begriffe Kosten- und Preisführerschaft in der folgenden Diskussion synonym verwandt werden.

	Konzentrations- prinzip	Konsistenz- prinzip
Intern	Setzung von klaren Schwerpunkten zur Steigerung der Entschlossenheit der Strategieumsetzung	Auf die Strategie abgestimmte Strukturen und Führungsprinzipien; Unterstützung der strategiespezifisch notwendigen Maßnahmen
Extern	Leicht darstellbare Wettbewerbsvorteile, klare Profilierung	Eindeutige Wettbewerbsvorteile, hohe Glaubwürdigkeit

Abbildung 3.20: Konzentrations- und Konsistenzprinzip zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen

Die in Abbildung 3.20 im Überblick dargestellten Argumente für die Verfolgung des Konzentrations- und des Konsistenzprinzips zur Erlangung von Positionsvorteilen bilden die Grundlage der Hypothese, daß die Strategie der Erlangung von Leistungsvorteilen nicht mit der Strategie der Preisführerschaft kompatibel sei. Unterstützung findet die These der Inkompatibilität der beiden generischen Strategien auch in den empirischen Untersuchungen von Hambrick (1983b) und Dess/Davis (1984). Andere Untersuchungen weisen jedoch darauf hin, daß auch hybride Strategien erfolgversprechend verfolgt werden können (s. Hall 1980, White 1986, Miller/Friesen 1986a, 1986b, Miller/Dess 1993, Wright u.a. 1995). Fleck (1995, S. 30 ff.) kommt in einer umfassenden Analyse empirischer Untersuchungen zu dem Ergebnis, „daß es keine einzige Studie gibt, die die Existenz hybrider Strategien ausschließt, die überwiegende Mehrzahl der vorliegenden Arbeiten ihre Existenz hingegen explizit nachweist“ (S. 36). Vor dem Hintergrund der plausiblen Argumente der Inkompatibilität der generischen Strategien stellt sich somit die Frage, wie die Umsetzbarkeit einer hybriden Strategie theoretisch begründet werden kann. Hierzu soll zunächst auf unternehmensinterne Voraussetzungen der Umsetzung einer hybriden Strategie eingegangen werden.

Organisation und Führung

Die Verfolgung hybrider Wettbewerbsstrategien stellt das Management vor das Problem, die Mitarbeiter auf das Erreichen sich potentiell widersprechender Ziele hinzuleiten (Problem der Führung) und organisatorische Strukturen zu entwickeln, die die Umsetzung sich potentiell widersprechender Maßnahmen unterstützen. So geht Porter davon aus, daß die Umsetzung einer Strategie der Kostenführerschaft unter anderem einer klar gegliederten Organisation und eines Anreizsystems bedarf, „das auf der strikten Erfüllung quantitativer Ziele beruht“ (1988, S. 69), während bei einer Leistungsvorteilstrategie „Annehmlichkeiten, um hochqualifizierte Arbeitskräfte [...] anzuziehen“ (1988, S. 70) geboten werden sollten und subjektive Bewertungen und Anreize angezeigt sind. Ähnliche organisatorische Probleme können sich jedoch auch bei der Umsetzung einer multidimensionalen Leistungsvorteilstrategie ergeben, da auch unterschiedliche Differenzierungsansätze divergierende Anforderungen an die Organisation und Führung eines Unternehmens stellen können. Dies sei anhand eines Beispiels dargestellt:

Zwei denkbare Ansätze zum Aufbau von Leistungsvorteilen für eine Fluggesellschaft sind die Leistungsdimensionen „überlegene Sicherheit“ und „besserer Service“. Zur Umsetzung der Sicherheitsdimension sind vornehmlich technikbezogene Fähigkeiten notwendig. Hier ist höchste Aufmerksamkeit auf die penible Ausführung der notwendigen Prüfungs-, Reparatur- und Wartungsaktivitäten durch Aufstellung und Beachtung exakter Vorgaben zu legen. Die Realisierung eines überlegenen Service erfordert hingegen neben der Festlegung eines möglichst exakt einzuhaltenden Servicekonzepts vor allem die Fähigkeit der Mitarbeiter, spontan und flexibel auf die (mitunter nicht vorhersehbaren) Wünsche einzelner Kunden einzugehen.

Inwiefern die Kombination einer Serviceorientierung hinsichtlich der organisatorischen Anforderungen eher mit einer Kosten- oder mit einer Technikorientierung gekoppelt werden kann, ist hier nicht abschließend zu klären. Wie das Beispiel jedoch aufzeigt, stellt sich dem Unternehmen in jedem Fall die Herausforderung, die divergierenden Anforderungen verschiedener Subumwelten mittels der organisatorischen Aufgaben der Differenzierung (Verteilung von Aufgaben, Informationen und Macht auf die Unternehmenselemente) und der Integration (zielentsprechende Koordination der Unternehmenselemente) möglichst optimal zu erfüllen (vgl. Staehle 1989, S. 437 f. und S. 627 ff.). Vor diesem Hintergrund ist es nicht überraschend, daß Porter eine Kombination der zur Umsetzung einer Leistungsvorteils- beziehungsweise einer Kostenführerschaftsstrategie notwendigen organisatorischen Prinzipien trotz der oben aufgezeigten Konzentrations- und Konsistenzproblematik für möglich hält – er schlägt eine Kombination der organisatorischen Maßnahmen zur Realisierung der Strategie des Fokus (vgl. Fußnote 37 auf Seite 107) vor (vgl. Porter 1988, S. 70). Mit Murray (1988, S. 397) und White (1986, S. 229 f.) kann zusammengefaßt werden, daß die Verfolgung nur einer der generischen Strategien eine stärkere organisatorische Fokussierung auf das Anstreben eines Kosten- beziehungsweise Leistungsvorteils erlaubt, während das Erreichen beider Arten von Wettbewerbsvorteilen zwar ein komplexeres, aber kein unlösbares organisatorisches Problem darstellt.

Nachdem festgehalten werden konnte, daß organisatorische Faktoren die Realisierung einer hybriden Strategie zwar erschweren, aber nicht unmöglich machen, ist nunmehr zu untersuchen, inwiefern Maßnahmen zur Erlangung von Leistungsvorteilen des eigenen Angebots von den Angeboten der Konkurrenz mit einer Kostenerhöhung einhergehen.

Leistungsvorteile und relative Kostenposition

Zunächst ist davon auszugehen, daß Maßnahmen, die die Erlangung eines Leistungsvorteils des eigenen Angebots gegenüber konkurrierenden Angeboten ermöglichen, zu einer Erhöhung der Kosten führen. Dies betrifft bei einer kommunikativen Differenzierung die Transaktionsbeziehungsweise Vermarktungskosten eines Produkts und bei einer Differenzierung durch Produktcharakteristika Kosten der Herstellung der Leistungsfähigkeit und/oder der Leistungserstellung. Unter bestimmten Voraussetzungen kann die Verbesserung der Leistungsposition eines Angebots dennoch zu einer Verbesserung der Kostenposition führen. Dieser Effekt kann eintreten, wenn:

- Differenzierungsmaßnahmen durchgeführt werden, die eine Verbesserung der am Markt wahrgenommenen Produktqualität zur Folge haben und
- die Verbesserung der wahrgenommenen Produktqualität und sie begleitende Vermarktungsmaßnahmen (insbesondere kommunikativer Art) zur Steigerung der abgesetzten Menge und somit des Marktanteils des betrachteten Produkts führen und

- die durch die Vergrößerung der Herstellungsmengen potentiell entstehenden Erfahrungskurven- und Größeneffekte zur Verbesserung der Kostenposition realisiert werden können und
- die durch die Differenzierungsmaßnahmen ursprünglich entstandenen höheren Kosten unter den aufgrund der höheren Absatzmenge realisierten Mengeneffekten liegen (vgl. Hill 1988; Phillips u.a. 1983).

Da das Ausmaß der Erfahrungskurveneffekte und die Möglichkeit der Realisierung der sich hieraus ergebenden Kostensenkungspotentiale bei Dienstleistungen umstritten ist (vgl. Abschnitt 3.1), erscheint es jedoch fraglich, ob die Kostendegressionseffekte aus Erfahrungskurven- und Größeneffekten die differenzierungsbedingten Kosten überkompensieren können.

Von Relevanz für die Erlangung von Kostenvorteilen durch Differenzierungsmaßnahmen ist daher die Möglichkeit der Realisierung von Economies of Scope. Hierbei handelt es sich um Größenvorteile, die nicht aus der steigenden Produktions- und Absatzmenge *eines* Produktes, sondern aus der Nutzung von segment- beziehungsweise produktübergreifenden Synergien entstehen. So definieren zu Knyphausen/Ringlstetter (1991, S. 552): „Von Economies of Scope kann man [...] sprechen, wenn der durchschnittliche Stückgewinn beziehungsweise Deckungsbeitrag der Herstellung und Vermarktung eines Produktes mit der Anzahl der Varianten dieses Produktes steigt.“ Wie die zitierte Definition aufzeigt, können sowohl bei den Produktionskosten – also Kosten der Herstellung der Leistungsfähigkeit und der Leistungserstellung – als auch bei den Kosten der Vermarktung Synergiepotentiale zwischen verschiedenen Produktvarianten beziehungsweise Produkten³⁹ auftreten. Bezüglich der Produktionskosten ergeben sich Kostensenkungseffekte, die auch für die Realisierung von Economies of Scale verantwortlich sind (vgl. zu Knyphausen/Ringlstetter 1991): durch den Einsatz spezialisierter Fähigkeiten können bei bezüglich des Leistungspotentials und/oder der Leistungserstellung verbundenen Produkten Effizienzvorteile resultieren (zum Beispiel versicherungsmathematische Verfahren, die für verschiedene Sachversicherungen anwendbar sind); nicht-teilbare, durch die Leistungserstellung nicht vollständig verbrauchte Produktionsfaktoren können unter Umständen für die Leistungserstellung einer anderen Dienstleistung eingesetzt werden (zum Beispiel der Einsatz ungenutzter Beratungskapazität von Bankfilialen für den Vertrieb von Versicherungen); durch das Angebot verschiedener Dienstleistungen werden die sich aus der Spezialisierung ergebenden Risiken auf mehrere Produkte verteilt (auch hier kann wieder das Beispiel der Bank, die Versicherungen zur Altersvorsorge anbietet, genannt werden). Bezüglich der Vermarktungskosten entstehen Synergien zum Beispiel durch die Schaffung von Produktgruppen- oder Company-Marken, da die Kosten des Markenaufbaus und der Markenpflege bei einer Erhöhung der Anzahl der unter einer Marke geführten Produkte dementsprechend von mehr Produkten getragen werden. Insbesondere die Einführung eines neuen Produkts unter einer etablierten Marke eröffnet gegenüber dem Aufbau einer neuen Marke wesentliche Kostensenkungspotentiale: Sofern ein positiver Imagetransfer von der etablierten Marke auf das neue Produkt gelingt, kann sich der Kommunikationsaufwand für die Bekanntmachung und den Imageaufbau dieses Produkts deutlich verringern (vgl. Mef-

³⁹ Bei Dienstleistungen ist die Abgrenzung „Produktvariante“ versus „neues Produkt“ aufgrund der Immaterialität des Leistungsergebnisses nur sehr schwer vornehmbar. So ist die Frage, ob eine Kapital-Lebensversicherung mit Rentenzahlung bei Berufsunfähigkeit eine Produktvariante einer reinen Kapital-Lebensversicherung darstellt oder ob es sich hierbei bereits um ein neues Produkt handelt, aufgrund mangelnder Abgrenzungskriterien nur schwer zu beantworten. Daher wird im folgenden vereinfachend davon ausgegangen, daß Economies of Scope bei Dienstleistungen zwischen verschiedenen Angeboten — also sowohl zwischen Varianten eines Produkts als auch zwischen verschiedenen Produkten — auftreten können.

fert 1994a, Becker 1994). Andererseits sind mit der übergreifenden Nutzung von Ressourcen auch Kosten verbunden, die zum Beispiel aufgrund der notwendigen Koordination entstehen (vgl. Nayyar 1992, 1993), so daß die Realisierung von Economies of Scope keineswegs automatisch erfolgt, sondern gezielt erarbeitet werden muß.

Abbildung 3.21 stellt im Überblick dar, welche kostensteigernden Dimensionen im Rahmen von Differenzierungsmaßnahmen zu berücksichtigen sind und welche Kostensenkungspotentiale diesen gegenüberstehen. Aufgrund mangelnder empirischer Untersuchungen über das Verhältnis beider Größen⁴⁰ kann an dieser Stelle nur auf die theoretische Möglichkeit der Überkompensation der differenzierungs-induzierten Kostensteigerung durch Erfahrungs-, Größen- und Scope-Effekte hingewiesen werden. Im folgenden ist daher zu untersuchen, ob Differenzierungsmaßnahmen zwingend mit steigenden Kosten verbunden sind.

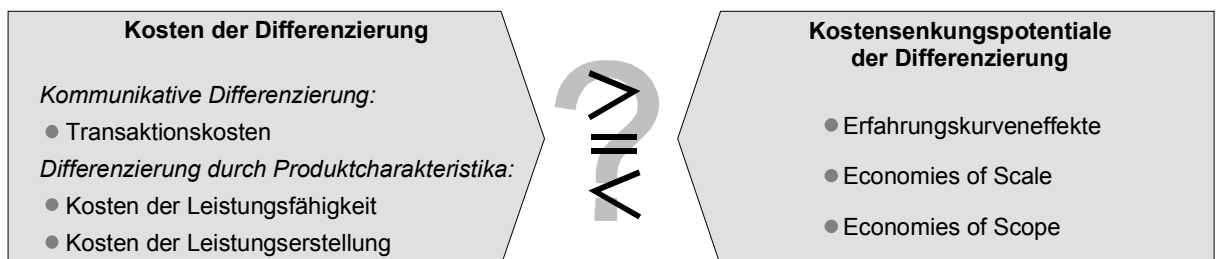


Abbildung 3.21: Kosten und Kostensenkungspotentiale von Differenzierungsmaßnahmen

Schlie/Goldhar (1995; s.a. Fleck 1995, S. 50 ff., Albach 1990) zeigen diesbezüglich auf, daß der intelligente Einsatz fortschrittlicher Technologie gekoppelt mit modernen Managementmethoden die Steigerung des Kundennutzens bei sinkenden Kosten ermöglichen kann. Quinn/Paquette (1990) sowie Lehmann (1993, S. 59 ff.) greifen diesen Aspekt für Dienstleistungen auf. Hierbei zeigt sich, daß bei Dienstleistern mitunter Verbesserungen der Ablauforganisation im Rahmen der interaktiven Leistungserstellung möglich sind, die zu einer Verbesserung der Leistung führen und kostenneutral – im Extremfall sogar kostenreduzierend – wirken können. Solche „hybriden Verbesserungsmaßnahmen“ können sich zum Beispiel aus der Unterstützung der Leistungserstellungsprozesse durch Informationsverarbeitungssysteme ergeben. Diese ermöglichen

- eine effizientere Abwicklung der direkt kundenbezogenen Tätigkeiten des Kontaktpersonals;
- eine Entlastung des Kontaktpersonals von nicht direkt kundenbezogenen, zum Beispiel administrativen Aufgaben;
- die Zurverfügungstellung von relevanten Kundeninformationen zur stärkeren Individualisierung der Dienstleistung bis hin zu einer „Mass Customization“ (vgl. Reiss/Beck 1995);
- die Automatisierung und Standardisierung von Abläufen, die die Zuverlässigkeit und somit die wahrgenommene Dienstleistungsqualität erhöhen und
- eine Steigerung der Effizienz der Abläufe durch Übernahme von Teilaufgaben durch den Kunden.

⁴⁰ Wie oben angemerkt bestehen empirische Untersuchungen, die die Existenz erfolgreich realisierter hybrider Strategien belegen. Allerdings erklären diese Studien nicht, aufgrund welcher Effekte die Strategien erfolgreich realisiert werden konnten.

Abbildung 3.22 stellt ein Beispiel für die simultane Verfolgung von Leistungs- und Kostenvorteilen durch den Einsatz von Informationsverarbeitungssystemen zur Automatisierung einer Dienstleistung dar. Hierbei wird deutlich, daß die Steigerung der Effizienz von Abläufen der Leistungserstellung auf Anbieterseite aufgrund der Interaktivität von Dienstleistungen mit einer Steigerung der Effizienz der Abläufe aus Kundensicht einhergehen kann und somit zum Aufbau eines Leistungsvorteils nutzbar ist.

Verbesserungen der Ablauforganisation sind jedoch nicht zwingend an den Einsatz von Informationsverarbeitungssystemen geknüpft. So kann auch die Verlagerung von Kompetenzen an das Kontaktpersonal zu einer Verringerung der Komplexität von Abläufen führen. Dies ermöglicht eine stärkere Kundenorientierung und kann so zu Leistungs- und Kostenvorteilen führen (vgl. Abbildung 3.23). Entscheidend bei allen Maßnahmen der Gestaltung der Ablauforganisation ist, daß eine Optimierung nicht allein aus internen Erwägungen, sondern vor allem aus der Sicht des Kunden angestrebt wird (vgl. Abschnitt 3.4.3.1.2).

Der Sixt AG, Pullach ist es gelungen, den Prozeß des Vermietens eines Pkw mit folgendem Verfahren vollständig zu automatisieren:

Der Kunde sucht einen Buchungsautomaten auf, den er mit seiner Sixt-Kundenkarte bedienen kann. Auf dieser sind die Kundendaten hinterlegt, so daß der Buchungsautomat nur noch die transaktionsspezifischen Daten (Autoklasse, gewünschter Versicherungsschutz, Dauer der Vermietung, Ort der Rückgabe) abfragt und sodann den Mietvertrag inklusive einer Schließfach- und Codenummer ausdruckt. Der Kunde kann nunmehr an „seinem“ Schließfach nach Eingabe der Codenummer und automatisch erfolgender Ablichtung seines Führerscheins (Autovermieter sind gesetzlich verpflichtet, den Führerschein des Mieters eines Pkw einzusehen) den Schlüssel und Informationen über den Stellplatz des gemieteten Autos abholen. Somit sitzt der Kunde im von ihm gemieteten Wagen, ohne daß ein Kontakt zu Mitarbeitern der Sixt AG stattgefunden hat (da die Schalter weiterhin existieren, ist dieser jedoch grundsätzlich möglich).

Für den Kunden ergibt sich hieraus der Vorteil einer schnelleren und standardisierten Abwicklung der Mietprozedur. Da Wartezeiten am Schalter vermieden werden können, wird der Prozeß des Automietens zu einer leichter planbaren Größe, der Kunde kann die für das Mieten eines Wagens notwendige Zeit exakt in seiner Terminplanung berücksichtigen. Neben dem Nutzen der Zeiterparnis und -standardisierung hat der Kunde auch einen preislichen Vorteil, da die Sixt AG die sich aus der Automatisierung ergebenden Kostenvorteile zum Teil in Form von um 20 % günstigeren Tarifen bei der Buchung am Automaten an den Kunden weitergibt. Somit erlaubt die Automatisierung im beschriebenen Fall eine Kosten- und Preisreduktion bei erhöhtem Kundennutzen.

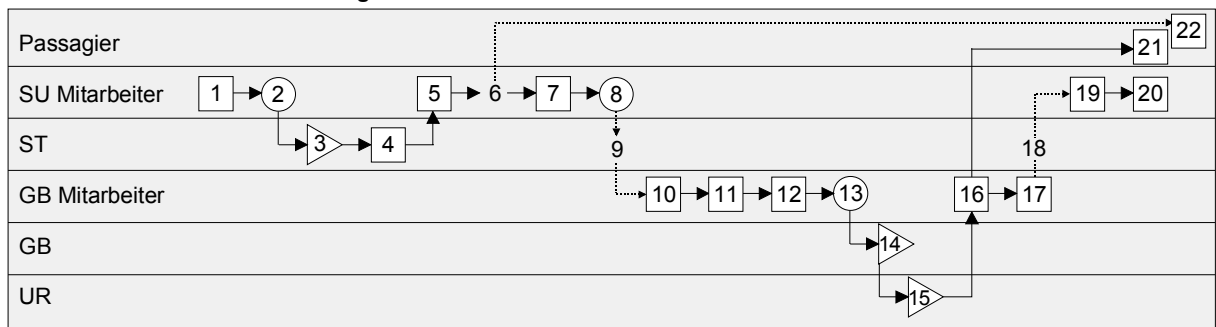
Abbildung 3.22: Simultaner Aufbau von Leistungs- und Kostenvorteilen am Beispiel des Sixt CarExpress

Die aufgezeigten Differenzierungsmaßnahmen mittels der Optimierung der Ablauforganisation der Leistungserstellung eröffnen direkte und indirekte Kostensenkungspotentiale. Unter die *direkten* Kostensenkungspotentiale fallen zum Beispiel die geringeren Personalkosten bei einer Automatisierung von Teilprozessen der Leistungserstellung. *Indirekte* Kostensenkungspotentiale ergeben sich aufgrund der Erhöhung der Kundenzufriedenheit, die unter anderem mit einer geringeren Reklamationsquote und entsprechender Entlastung des Anbieters einhergeht.

Insgesamt zeigt sich bei dieser Betrachtung, daß die Durchführung von Maßnahmen zur Differenzierung des Angebots keinesfalls zwingend mit höheren Kosten verbunden sein muß. Differenzierungsmaßnahmen können einerseits höhere Absatzmengen und hiermit verbundene Kostensenkungspotentiale aus Erfahrungskurven-, Größen- und Verbundeffekten mit sich

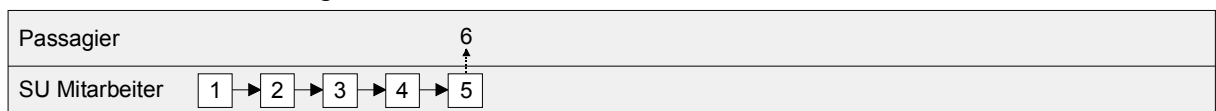
bringen, andererseits können Verbesserungen der Ablauforganisation aufgrund der Interaktivität der Leistungserstellung bei Dienstleistungen zur simultanen Kostensenkung und Leistungsverbesserung führen. Somit ist festzuhalten, daß unternehmensinterne Faktoren eine hybride Strategie nicht ausschließen. Nachfolgend ist der Einfluß unternehmensexterner Bedingungen auf die Realisierung einer hybriden Strategie zu untersuchen.

Vorgehensweise bei Kulanzzahlungen für Gepäckbeschädigungen
Altes Verfahren: Dauer ca. 20 Tage / 5 Mitarbeiter



Durch Kompetenzverlagerung vor Ort und organisatorische Änderungen wurde größere Kundenzufriedenheit bei geringerem Aufwand erreicht

Neues Verfahren: Dauer 2 Tage / 1 Mitarbeiter



□ = Arbeitsschritt ○ = Verzögerung ▷ = Kontrolle = Transport

Quelle: Schörcher 1993

Abbildung 3.23: Ablauforganisatorische Optimierung der Leistungserstellung am Beispiel der Deutschen Lufthansa AG

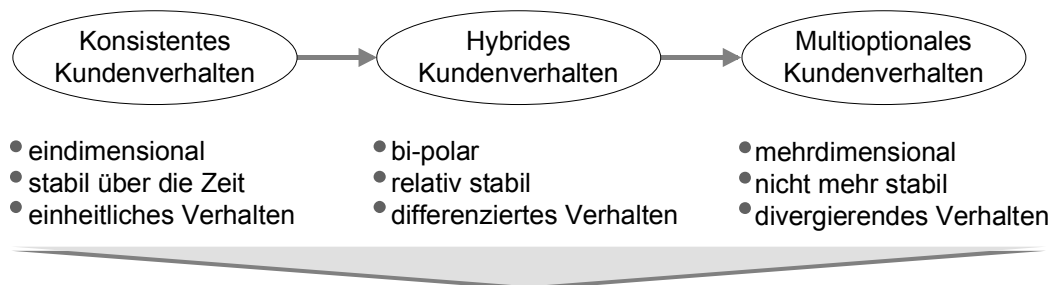
Unternehmensexterne Determinanten

Als externe Hürden bei der Umsetzung einer hybriden Strategie wird die Notwendigkeit leicht darstellbarer Positionsvorteile zur klaren Profilierung und eindeutiger Positionsvorteile zur Erreichung einer hohen Glaubwürdigkeit genannt (vgl. Abbildung 3.20, S. 106). Die Relevanz dieser Argumente soll nachfolgend anhand einer Diskussion aktueller Entwicklungen im Konsumentenverhalten überprüft werden. Hierbei ist insbesondere die begriffliche Analogie „hybrider“ Strategien zum „hybriden Kaufverhalten“, das eine Reduktion der Konstanz im Verhalten der Verbraucher beschreibt, auffällig (vgl. hierzu und zu den folgenden Ausführungen Liebmann 1996, S. 40 ff.): Während das Verhalten der Konsumenten in der Vergangenheit weitgehend von Konsistenz geprägt war („Otto Normalverbraucher“), läßt sich der hybride Konsument beim Kauf innerhalb eines Produktfelds nicht mehr von nur einem Handlungsprinzip leiten (vgl. Abbildung 3.24). Das Handlungsprinzip des hybriden Konsumenten ist vielmehr der Kontrast und die Gegenläufigkeit: Er agiert in einem Produktfeld in Abhängigkeit situativer Faktoren⁴¹ einmal wenig preisbewußt und gibt wissentlich viel Geld aus, zu anderen Anlässen betätigt er sich hingegen als „Schnäppchenjäger“ und kauft preisbewußt.

⁴¹ Eine ausführliche Diskussion der Beweggründe hybriden Kaufverhaltens findet sich bei Schmalen 1994.

Mithin lassen sich einzelne Personen nicht mehr in Kategorien des Preis- oder des Markenkäufers einteilen; das Verhalten ist nicht mehr eindimensional, sondern vielmehr bi-polar ausgerichtet. Hierbei ist jedoch noch eine gewisse Stabilität erkennbar, die beim sogenannten „multioptionalen“ Konsumenten nicht mehr auszumachen ist. Dieser Konsumententyp ist geprägt von einem Wechsel seiner Lebensstile, zum Beispiel Luxus auf der einen und Schlichtheit auf der anderen Seite. Das bi-polare Verhalten des hybriden Käufers wird hierbei abgelöst von einer Mehrdimensionalität, mehrere Handlungsprinzipien werden gleichzeitig verfolgt. Die Ausrichtung auf grundsätzliche Prinzipien im Sinne eines „Entweder-Oder“ wird gleichsam von dem Wunsch nach Realisierung eines „Sowohl-als-Auch“ abgelöst (vgl. Litzenroth 1995, S. 261 ff.):

- Arbeit *und* Freizeit;
- Bescheidenheit *und* Hedonismus;
- Qualität *und* Quantität.



Das Konsumentenverhalten gerät immer mehr in
Bewegung und entwickelt sich in Richtung Multioptionalität

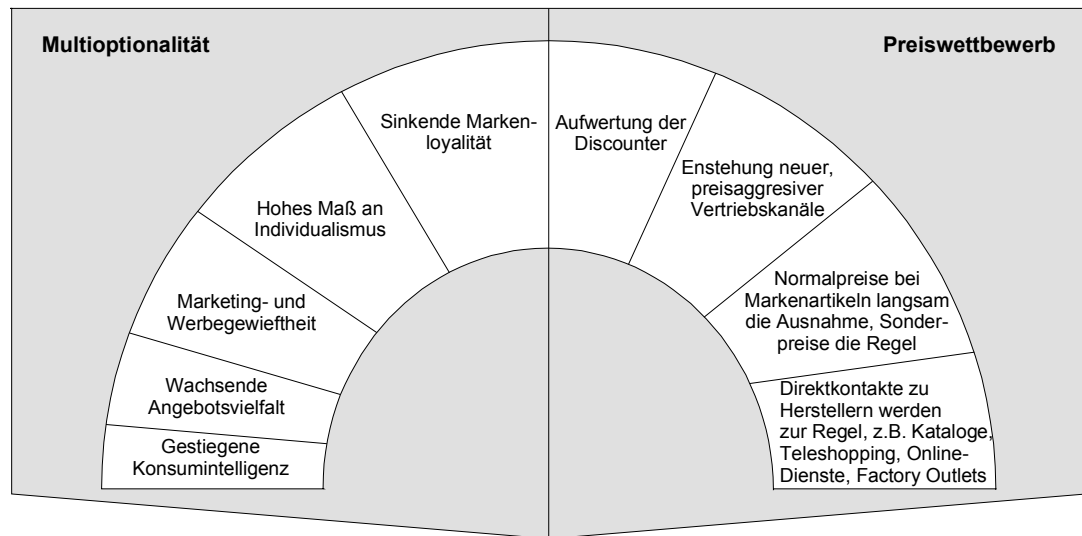
Quelle: In Anlehnung an Liebmann 1996, S. 42

Abbildung 3.24: Entwicklung des Konsumentenverhaltens

Seinen Ausdruck findet dieses Konsumentenverhalten besonders deutlich beim Typus des „Smart Shopper“ (vgl. zu den folgenden Ausführungen Appleton 1995 sowie Abbildung 3.25). Kennzeichnend für den Smart Shopper ist eine starke Orientierung am Wert, das ein Angebot in einer bestimmten Situation für die eigene Person hat. Hierbei ist das Sparen von Geld durch die Nutzung von Sonderangeboten oder das Kaufen von Handels- oder Billigmarken nicht als Schnäppchenjäger-Mentalität, sondern vielmehr als clevere Einkaufsstrategie zu verstehen. Der Smart Shopper beachtet die Zusammenhänge des Konsums – an einer Stelle Gespartes ermöglicht es, an anderer Stelle nicht auf den Pfennig achten zu müssen – und kann somit als Manager des Haushaltsbudgets angesehen werden. Die starke Ausrichtung am Preis-Leistungs-Verhältnis führt dazu, daß Markenartikel nicht automatisch einen höheren Preis rechtfertigen und daß Loyalitäten vom Konsumenten immer wieder überprüft werden. „Smart Shopper reagieren wie Geschäftsleute: wer das bessere Angebot macht, kriegt den Zuschlag“ (Appleton 1995, S. 5). Wesentliche Ursprünge des Smart Shopping sind in den in vielen Bereichen vorherrschenden Preiskriegen einerseits und der oben dargestellten Multioptionalität des Konsums, einhergehend mit zunehmender Konsumintelligenz andererseits, zu erkennen. Eine wesentliche Auswirkung des Smart Shopping ist die Tatsache, daß die Auslobung einer überlegenen Leistung bei gleichzeitig überlegenem Preis für den Konsumenten mit hoher Konsumintelligenz nicht zwangsläufig einen Widerspruch darstellen muß.

Eine weitere Entwicklung, die für die externe Umsetzbarkeit einer hybriden Strategie von großer Relevanz ist, ist die steigende Unzufriedenheit der Konsumenten. Das Deutsche

Kundenbarometer ermittelt seit 1992 jährlich die Zufriedenheit der Konsumenten mit den Leistungen der Unternehmen in verschiedenen Branchen (vgl. hierzu und zu den folgenden Ausführungen Meyer/Dornach 1996, S. 15). 1996 wurde hierbei das niedrigste Niveau der Kundenzufriedenheit ermittelt. Dies betrifft sowohl die Globalzufriedenheit als auch die Zufriedenheit mit Leistungsmerkmalen wie Qualität der Beratung, Freundlichkeit der Mitarbeiter, Zuverlässigkeit oder Erreichbarkeit. Auch das vom Kunden wahrgenommene Preis-/Leistungsverhältnis hat sich in den meisten der untersuchten Branchen verschlechtert. Geht man davon aus, daß die angebotene Leistung der Unternehmen im Untersuchungszeitraum im wesentlichen konstant geblieben ist, so lassen sich diese Ergebnisse nur mit den steigenden Erwartungen der Konsumenten erklären.



**Der intelligente, individuelle, preisverwöhnte Verbraucher:
"Warum sollte ich mehr Geld für welche Mehr-Leistung bezahlen?"**

Quelle: Appleton 1995, S. 2

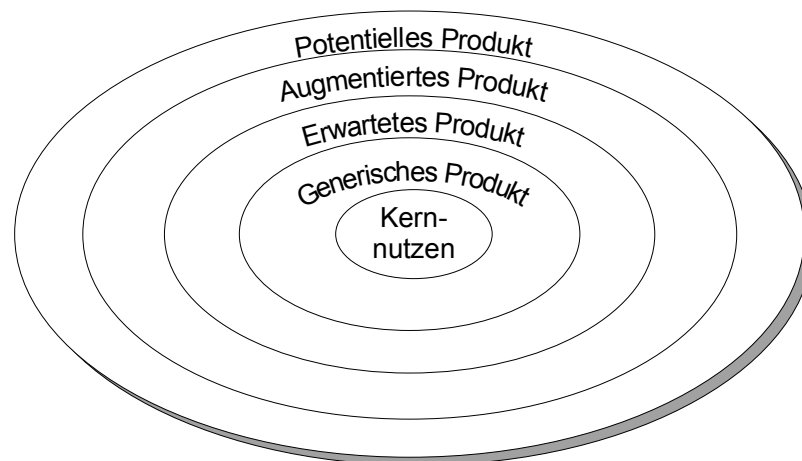
Abbildung 3.25: Die Ursprünge des Smart Shopping

Die Evolution ständig steigender Erwartungen der Kunden ist anhand des Modells der Konzeptionsebenen von Produkten von Kotler (vgl. Abbildung 3.26) begründbar. Hiernach existieren zu einem Zeitpunkt bestimmte, „normale“ Erwartungen des Kunden an ein Produkt. Da sich einzelne Anbieter mittels einer Leistungsvorteilstrategie von den Angeboten der Konkurrenz abgrenzen wollen, augmentieren sie ihr Produkt, das heißt das Produkt wird mit Eigenschaften ausgestattet, die über die normalen Erwartungen des Kunden hinausgehen. Handelt es sich hierbei um Eigenschaften, die der Kunden tatsächlich wertschätzt, gelingt die Differenzierung vom Wettbewerb; dies zwingt die anderen Anbieter, ihr Angebot ebenfalls zu augmentieren. Im Zeitablauf führen die Eigenschaften der Augmentierung somit nicht mehr zur Wahrnehmung eines zusätzlichen Nutzens, sie werden als normal angesehen. Mithin entwickelt sich das augmentierte Produkt im Zeitablauf zum erwarteten Produkt. Die Abgrenzung vom Wettbewerb kann nunmehr nur noch über weitere zusätzliche Eigenschaften erfolgen, so daß der Marketingentscheider mögliche zukünftige Entwicklungen des Produkts in Form der Konzeption potentieller Produkte berücksichtigen sollte (vgl. Kotler/Bliemel 1992, S. 622 ff.). Dieser durch hohe Wettbewerbsintensität geförderte Mechanismus des Augmentierens von Produkten zur Differenzierung vom Wettbewerb führt im Ergebnis zu stetig steigenden Erwartungen der Kunden an die Produkte. Somit stellt ein günstiger Preis bei gleichzeitig überlegener Leistung eines Angebots nicht mehr nur keinen Widerspruch für den

Konsumenten dar, sondern wird zunehmend zur Forderung der Konsumenten an die Unternehmen.

Es ist festzuhalten, daß die Entwicklungen im Konsumentenverhalten die erfolgreiche Umsetzung einer hybriden Strategie möglich erscheinen lassen:

- Die Erwartungen an die Leistungen der Anbieter befinden sich auf hohem Niveau und steigen noch;
- ein hoher Preis wird nicht automatisch mit hoher Qualität gleichgesetzt;
- hohe Qualität und günstiger Preis stellen für viele Konsumenten per se keinen Widerspruch da;
- das Verhalten der Konsumenten ist nicht einseitig auf Qualitäts- oder Preisorientierung ausgerichtet;
- Sparen wird nicht negativ assoziiert als Ausdruck von Geiz oder Armut, sondern stellt eine clevere Einkaufsstrategie dar;
- es findet eine verstärkte Ausrichtung des Kaufverhaltens am Preis-/Leistungsverhältnis statt, sämtliche Angebote müssen sich diesbezüglich immer wieder aufs Neue bewähren;
- der multioptionale Konsument verlangt nach Angeboten, die die Vereinigung scheinbarer Gegensätze ermöglichen.



Quelle: Kotler/Bliemel 1992, S. 622

Abbildung 3.26: Fünf Konzeptionsebenen von Produkten

Da eine interne Umsetzung hybrider Strategien und ihre externe Akzeptanz theoretisch begründbar und empirisch beobachtbar sind, ist mit Miller (1992, S. 37 f.) darauf hinzuweisen, daß das Ignorieren der Möglichkeit eines Einsatzes hybrider Strategien mit Risiken verbunden ist. So geht die Ausrichtung auf nur eine strategische Dimension mit einer strategischen Spezialisierung einher, die aufgrund der möglichen Vernachlässigung wichtiger Kundenbedürfnisse Schwächen im eigenen Angebot zur Folge haben kann, die Abgrenzung von der Konkurrenz mit Hilfe eindimensionaler Strategien kann unter Umständen leicht von den Wettbewerbern nachgeahmt oder gar überholt werden, und langfristig drohen Inflexibilität und eine Verengung des unternehmerischen Blickwinkels. Insbesondere in einem Wettbewerbsumfeld, das geprägt ist von hoher Wettbewerbsintensität und stetig steigenden Erwartungen der Konsumenten, erscheinen Strategien, die auf einer Vielzahl organisatorischer

Fähigkeiten aufbauen und eine entsprechend mehrdimensionale Differenzierung vom Wettbewerb anstreben, erfolgversprechend (vgl. Wright u.a. 1995, S. 148).

Mithin sind hybride Strategien neben der Preisführerschaft und der Leistungsvorteilstrategie als generische Strategieoption zu berücksichtigen.

Fleck (1995, S. 59 ff.) unterscheidet hierbei folgende Ausprägungen hybrider Strategien:

- *Sequentielle hybride Strategien:*
Die Kostenführerschaft und der Aufbau von Leistungsvorteilen wird nicht zeitgleich, sondern in Abhängigkeit der marktlichen Gegebenheiten im Wechsel verfolgt. Es handelt sich hierbei um eine Dynamisierung der strategischen Konzepte von Porter, die als „Outpacing Strategy“ Eingang in die Literatur gefunden hat (vgl. Kleinaltenkamp 1987, 1989; Hörschgen 1993, S. 163 ff.).
- *Multilokale hybride Strategien:*
Die Strategien der Kostenführerschaft und des Leistungsvorteils werden zwar zeitgleich, aber räumlich entkoppelt verfolgt. Von Relevanz ist dieser strategische Ansatz vornehmlich im Rahmen internationaler Marktbearbeitungsstrategien.
- *Simultane hybride Strategien:*
Die Strategie der Kostenführerschaft und des Leistungsvorteils werden zeit- und raumgleich verfolgt.

Da lediglich bei den simultanen hybriden Strategien eine für den einzelnen Konsumenten wahrnehmbare Kombination aus Preis- und Leistungsvorteil resultiert, stellen diese aus Marketingsicht die eigentlich hybriden Strategien dar. Demzufolge werden lediglich die simultanen hybriden Strategien als Strategieoption im Rahmen des hier entwickelten Modells einer Marketing-Grundsatzstrategie berücksichtigt.

3.3.3.1.4 Strategiesubstanz: Grundsätzlicher Differenzierungsansatz

Zur Vervollständigung des Strategiebausteins „Strategiesubstanz“ ist neben der grundlegenden Überlegung, welche generische Geschäftsfeldstrategie verfolgt werden soll, eine Festlegung des inhaltlichen Ansatzes zur Differenzierung vom Wettbewerb notwendig. Während sich diese Frage bei der Verfolgung einer Preisführerschaftstrategie nicht stellt – hier besteht der einzige inhaltliche Differenzierungsansatz laut Definition in einem überlegenen Preis –, können Leistungsvorteils- und somit auch hybride Strategien auf mehreren Differenzierungsdimensionen beruhen. Zur systematischen und theoriegeleiteten Erarbeitung der hierbei relevanten Dimensionen ist zunächst eine genaue Eingrenzung des interessierenden Sachverhalts vorzunehmen. Dies ist erforderlich, da das Konzept der Differenzierung in verschiedenen Disziplinen diskutiert wird: Sowohl im Rahmen der Mikroökonomie als auch der Industrial Organization und dem Strategischen Management wird das Konzept der Differenzierung als relevant erachtet (vgl. Bohn 1993, S. 21 ff.; Redmond 1993). Entsprechend vielfältig ist der mit dem Begriff der Differenzierung verbundene Bedeutungsinhalt: Je nach Blickwinkel wird Differenzierung als Zustandsbeschreibung der Nachfrage, des Angebots oder der Marktstruktur aufgefaßt; schließlich kann unter dem Begriff Differenzierung auch eine strategische Option verstanden werden (vgl. Fußnote 36 auf Seite 107). Jedoch wird das Konzept der Differenzierung gerade im Marketing vielfach als trivial angesehen, häufig erfolgt keine explizite Definition des Begriffs: „The concept appears to be ‘primitive’ in marketing, that is, both fundamental and obvious“ (Redmond 1993, S. 284). Die in Tabelle 3.7 beispielhaft dargestellten, von verschiedenen Autoren vorgeschlagenen Ansätze der Differenzierung verdeutlichen, daß diese Vorgehensweise zu stark divergierenden Auffassungen des Begriffsinhalts

führt. Die von den verschiedenen Autoren vorgeschlagenen Ansatzpunkte der Differenzierung beinhalten Faktoren verschiedenster Ebenen. Die Palette reicht hierbei von einzelnen Marketinginstrumenten (zum Beispiel bei Schlie/Goldhar 1995: Kundendienst) bis hin zu übergeordneten Managementprinzipien wie der Kundenorientierung. Auffällig ist auch, daß die verschiedenen Ansatzpunkte nicht theoriegeleitet abgeleitet werden; vielmehr handelt es sich um nicht-theoriegeleitete Plausibilitätsüberlegungen, bei denen nicht gewährleistet ist, daß es sich um einen umfassenden Ansatz handelt. Hieraus ergeben sich die Fragen, was bezüglich der Strategiestanz unter „Differenzierung“ zu verstehen ist und welches die optimale Betrachtungsebene der Strategiealternativen im Rahmen der Entwicklung einer Marketing-Grundsatzstrategie sind.

Ringlstetter/Kirsch (1991)	Meffert (1994b)/ Meffert/Bruhn (1995)	Schlie/Goldhar (1995)	Aaker (1988)
<ul style="list-style-type: none"> – Differenzierung durch Qualität – Differenzierung durch Inkommensurabilität – Differenzierung durch Varietät 	<ul style="list-style-type: none"> – Qualitätsvorteil – Innovationsvorteil – Markierungsvorteil – Programmbreitenvorteil – Kostenvorteil 	<ul style="list-style-type: none"> – Preis – Qualität – Verfügbarkeit – Kundendienst – Attraktivität – Aktualität – Langfristige Kundenbeziehungen – Soziopsychologische, politische, kulturelle Faktoren 	<ul style="list-style-type: none"> – Produktqualität – Dienstleistungsqualität – Marke – Kundenorientierung – Vorhandene Kundenbasis – Produktbesonderheiten – Servicebesonderheiten – Technologische Überlegenheit – Vertriebswege – Programmbreite

Tabelle 3.7: Übergeordnete Differenzierungsdimensionen ausgewählter Autoren

Das hier zugrundegelegte Verständnis der Differenzierung bezieht sich nicht auf marktstrukturelle Gegebenheiten⁴² wie den Grad der Unterschiedlichkeit der Nachfrage oder der Gesamtheit der auf dem Markt befindlichen Angebote; vielmehr wird unter Differenzierung die Strategie der Abgrenzung des eigenen Angebots von Konkurrenzprodukten durch Erlangung einer möglichst einzigartigen Position in der Wahrnehmung der Konsumenten, also die Erreichung eines Positionsvorteils, verstanden. Die Einzigartigkeit kann sich hierbei auf physische und/oder nicht-physische Eigenschaften einer Marktleistung beziehen und beinhaltet somit sowohl leistungsbezogene als auch preisliche Maßnahmen der Differenzierung (vgl. Mintzberg 1996).

Grundsätzlich können die Beziehungen zwischen den Marktleistungen verschiedener Anbieter aus Kundensicht komplementär (die Taxifahrt zum Flughafen als komplementäre Dienstleistung einer Flugreise), indifferent oder substituierbar sein. Hierbei determiniert das Ausmaß der Substituierbarkeit die Konkurrenzbeziehungen. Ein hoher Grad der Substituierbarkeit der eigenen Marktleistung durch Produkte anderer Anbieter führt zu intensiven Konkurrenzbeziehungen zwischen diesen Produkten mit all seinen – aus Sicht des Anbieters unerwünschten – Konsequenzen wie einer starken Verhandlungsmacht der Abnehmer und starkem Preisdruck.

⁴² Dieser Aspekt wird im Rahmen der Ausführungen zur Branchenstruktur aufgegriffen (vgl. Abschnitt 4.1.3).

Ein geringes Maß wahrgenommener Substituierbarkeit erhöht hingegen den Spielraum des Anbieters. Im Idealfall wird die eigene Leistung als so einzigartig wahrgenommen, daß für den Abnehmer bezüglich eines Problembereichs ausschließlich die eigene Marktleistung als potentielle Problemlösung wahrgenommen wird; sämtliche Marktleistungen anderer Anbieter wären in diesem Falle in einer indifferenten Beziehung zum eigenen Produkt. Dieser Zustand der Erlangung eines „monopolistischen Bereichs“ durch Reduzierung der vom Abnehmer wahrgenommenen Substituierbarkeit des eigenen Produkts stellt das grundlegende Ziel sämtlicher Differenzierungsmaßnahmen dar. Um eine geringe Substituierbarkeit zu erreichen, müssen die Marketingfunktionen – verstanden als sämtliche Aktivitäten des Unternehmens, die für den Abnehmer wahrnehmbare Konsequenzen haben – in einem Teilbereich oder in mehreren Teilbereichen besser erfüllt sein als bei Konkurrenzangeboten. Entscheidend ist hierbei, daß die bloße Abweichung von der Vorgehensweise der Konkurrenz nicht zur Differenzierung führt. Vielmehr müssen die Differenzierungsmaßnahmen vom Abnehmer wahrgenommen werden und für den Abnehmer von Bedeutung, sprich wertvoll sein. Somit ist der Grad der Differenzierung als Maß der Substituierbarkeit von Produkten anhand zweier Dimensionen festzumachen (vgl. Redmond 1993, S. 289):

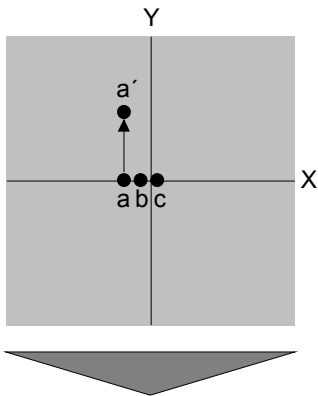
1. Das Ausmaß, in dem ein Produkt vom Abnehmer als von den Konkurrenzprodukten unterschiedlich wahrgenommen wird und
2. das Ausmaß, in dem dieser Unterschied für den Abnehmer von Bedeutung ist und einen Wert darstellt.

Neben dem Grad der Differenzierung ist ihre Dauerhaftigkeit von Bedeutung: Da in einem von hoher Wettbewerbsintensität geprägten Umfeld davon auszugehen ist, daß aufgrund erfolgreicher Differenzierungsmaßnahmen entstandene Positionsvorteile von den Konkurrenten durch Nachahmung und Weiterentwicklung dieser Maßnahmen egalisiert werden, droht die Wirksamkeit von Differenzierungsmaßnahmen nur von kurzer Dauer zu sein. In Anlehnung an Fisher (1991) können folgende Fragen zur Evaluation der potentiellen Dauerhaftigkeit von Differenzierungsmaßnahmen formuliert werden:

- Können und werden die Wettbewerber auf Differenzierungsmaßnahmen reagieren?
- Wie schnell werden die Wettbewerber auf Differenzierungsmaßnahmen reagieren?
- Wie werden die Wettbewerber auf Differenzierungsmaßnahmen reagieren: Werden sie die Maßnahmen nur imitieren oder werden sie sie weiterentwickeln?
- Welche Strategien werden die Wettbewerber mit der geringsten Wahrscheinlichkeit imitieren?
- Wie schnell werden die Kunden bei einer Nachahmung beziehungsweise Weiterentwicklung der Differenzierungsmaßnahmen zu den Wettbewerbern wechseln?
- Welche Faktoren fördern das Wechselverhalten der Kunden?

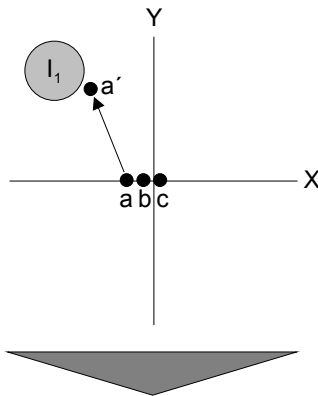
Wie der oben aufgestellte Fragenkatalog zur Dauerhaftigkeit von Differenzierungsstrategien aufzeigt, müssen Differenzierungsmaßnahmen auf spezifischen Fähigkeiten und Ressourcen des Unternehmens basieren, um eine Aufrechterhaltbarkeit der mittels Differenzierung erlangten Positionsvorteile erreichen zu können. Dies zeigt den engen Bezug der Marketingaktivitäten zu den Ressourcen des Unternehmens auf (vgl. die Ausführungen in Abschnitt 3.2.3.2).

Produktdifferenzierung in einem gleichverteilten Präferenzraum



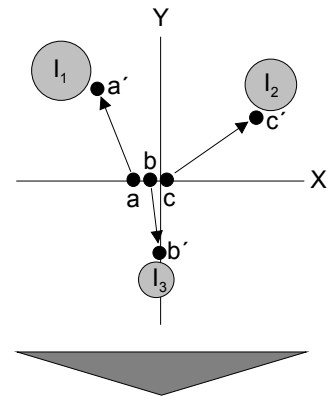
Die Idealvorstellungen der Abnehmer sind gleichförmig über den Eigenschaftsraum verteilt. Eine Differenzierung erfolgt durch Fortbewegung von der Konkurrenz.

Produktdifferenzierung in einem unimodalem Präferenzraum



Die relevanten Kaufkriterien sämtlicher potentieller Nachfrager sind identisch, eine Differenzierung erfolgt über die Annäherung an die Idealvorstellung I₁ der Abnehmer.

Produktdifferenzierung in einem multimodalen Präferenzraum

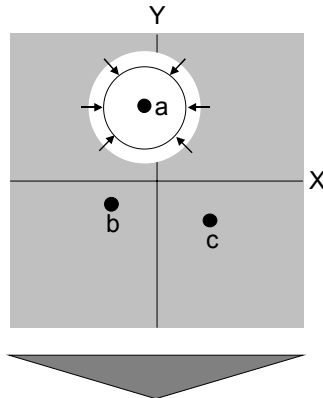


Es existieren verschiedene Marktsegmente, die unterschiedliche Idealpunkte im Präferenzraum aufweisen. Eine Differenzierung erfolgt über die Annäherung an die Idealvorstellung eines der Segmente.

Quelle: Dickson/Ginter 1987, S. 6 f.

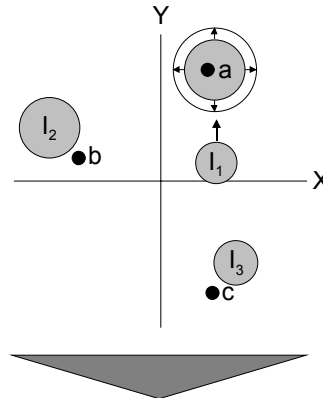
Abbildung 3.27: Produktdifferenzierung durch Modifikation der Produkteigenschaften

Bedürfnismodifikation in einem gleichverteilten Präferenzraum



Auf Basis einer vorhandenen Produktdifferenzierung in einem gleichverteilten Präferenzraum werden zur Schaffung eines Marktsegments Bedürfnisse der Abnehmer beeinflusst.

Bedürfnismodifikation eines Marktsegments



Auf Basis einer vorhandenen Produktdifferenzierung und der Existenz von Marktsegmenten wird eine Modifikation der Bedürfnisse von Zielgruppe 1 angestrebt.

Quelle: Dickson/Ginter 1987, S. 6 f.

Abbildung 3.28: Produktdifferenzierung durch Modifikation der Abnehmerbedürfnisse

Wie eine Differenzierung grundsätzlich erreicht werden kann, zeigt der Ansatz von Dickson/Ginter (1987) auf. Sie verwenden das klassische Positionierungsmodell zur Darstellung der Marktstruktur und identifizieren fünf idealtypische Vorgehensweisen, die in Abbildung 3.27 und Abbildung 3.28 dargestellt sind. Wie aus diesen Ansätzen abzuleiten ist, kann eine Differenzierung grundsätzlich über die Modifikation der Wahrnehmung von Produktmerkmalen oder die Modifikation von Bedürfnissen erfolgen. Im ersten Fall entfernt sich das

Produkt in der Wahrnehmung der Kunden von den konkurrierenden Angeboten, die Substituierbarkeit des eigenen Angebots verringert sich. Bei der Modifikation der Kundenbedürfnisse wird eine Reduktion der wahrgenommenen Substituierbarkeit nicht durch eine Bewegung des Produkts in Richtung der Idealvorstellung der Zielgruppe, sondern durch die Veränderung der Idealvorstellung in Richtung des eigenen Produkts erreicht. Neben diesen idealtypischen Vorgehensweisen ist auch eine *gleichzeitige* Modifikation von Produktmerkmalen und Abnehmerbedürfnissen durchführbar.

Neben den von Dickson/Ginter aufgezeigten Ansätzen der Differenzierung auf Basis einer reaktiven Positionierung bietet die aktive Positionierung einen weiteren grundsätzlichen Ansatzpunkt der Differenzierung. Während das klassische Positionierungsmodell als reaktive Positionierung auf der Basis artikulierter Kundenwünsche die erfolgversprechendste Position in einem auch von Konkurrenzprodukten besetzten Merkmalsraum identifizieren möchte, geht man bei der aktiven Positionierung davon aus, daß eine Positionierung auf Basis latent vorhandener Kundenwünsche vorgenommen werden kann. Ziel ist es hierbei, für den Kunden relevante Eigenschaftsdimensionen als einziger Anbieter zu besetzen (vgl. Haedrich/Tomczak 1996a, S. 143 ff.). Mit anderen Worten: Man differenziert sich nicht über die Minimierung der Real-Ideal-Distanz in einem von mehreren Anbietern besetzten Eigenschaftsraum kaufrelevanter Produkteigenschaften, sondern über die alleinige Besetzung eines „eigenen“ Eigenschaftsraumes. Mithin entsteht bei der erfolgreichen Umsetzung einer aktiven Positionierung ein monopolistischer Bereich, da die eigene Marktleistung bezüglich der relevanten Eigenschaften als eigenständig wahrgenommen wird. Die Produkte werden aufgrund der aktiven, völlig eigenständigen Positionierung vom Konsumenten als in einem anderen Merkmalsraum befindlich wahrgenommen. Dennoch entsteht hierdurch nur ein monopolistischer Bereich und kein echtes Monopol, da Konkurrenzprodukte existieren, die zwar bezüglich spezifischer Eigenschaften nicht vergleichbar sind, aber dennoch grundsätzlich das gleiche Kundenproblem zu lösen vermögen.

Wie oben dargestellt wurde, zielen Differenzierungsstrategien auf die Erlangung einer möglichst einzigartigen Position des eigenen Angebots in der Wahrnehmung der Konsumenten ab. Die Positionierung stellt hingegen auf die aktive Gestaltung und Steuerung der Stellung einer Marktleistung im jeweils relevanten Markt ab (vgl. Haedrich/Tomczak 1996a, S. 136). Mithin folgt die Formulierung der Positionierung auf die grundsätzlichere Frage, auf welcher Basis eine Differenzierung vorgenommen werden soll. Hierbei dient die Positionierung als inhaltliche Steuerungsgrundlage des Instrumenteneinsatzes; entscheidend ist eine möglichst einzigartige Erfüllung der Marketingfunktionen. Daher stellen die generischen Marketingfunktionen einen Ansatzpunkt zur Identifikation übergeordneter Differenzierungsansätze dar. Diese sind wiederum aus den Erkenntnissen der Exchange Theory ableitbar.

Eine marktliche Transaktion kann nach Houston/Gassenheimer (1987) nur erfolgen, wenn:

1. Jede der Parteien über etwas verfügt, dem von der jeweils anderen Partei ein Wert beigegeben wird;
2. jede der Parteien das Angebot kommunizieren kann;
3. jede der Parteien ihr Angebot der anderen verfügbar machen kann;
4. jede der Parteien es für angemessen oder wünschenswert erachtet, eine Transaktion mit der anderen Partei einzugehen. Jede Partei muß den Nutzen des Angebots der anderen Partei so hoch einschätzen, daß der Aufwand und das Risiko der Transaktion aufgewogen werden.

Hieraus können die Funktionen, die von einem Anbieter erbracht werden müssen, um ein Zustandekommen marktlicher Transaktionen zu ermöglichen (= generische Marketingfunktionen), abgeleitet werden (vgl. Kotler 1972):

- *Configuration:*
Gestaltung einer Leistung, die vom potentiellen Austauschpartner als wertvoll angesehen wird.
- *Facilitation:*
Verfügbarmachung der Leistung.
- *Symbolization:*
Bekanntmachung und Aktualisierung der Leistung sowie Beeinflussung der Meinung potentieller Austauschpartner.
- *Valuation:*
Festlegung der vom potentiellen Austauschpartner zu entrichtenden Kompensation.

Die Erfüllung der generischen Marketingfunktionen stellt eine notwendige Bedingung für den Vollzug marktlicher Transaktionen dar; je besser diese Funktionen im Vergleich zur Konkurrenz erfüllt werden, desto größer ist der Positionsvorteil des eigenen Angebots und desto wahrscheinlicher ist das Zustandekommen von Transaktionen. Somit können aus den generischen Marketingfunktionen die Dimensionen zur Erlangung von Positionsvorteilen abgeleitet werden.⁴³

Bezüglich der Gestaltung der Marktleistung (Configuration) sind zwei Dimensionen relevant: Die Qualität der Marktleistung und die Gesamtheit der angebotenen Marktleistungen (= Programm). Die Erlangung eines *Qualitätsvorteils* wird bei allen in Tabelle 3.7 (s.S. 119) dargestellten Ansätzen als Strategieoption genannt. Sie zielt auf die Bereitstellung von Marktleistungen ab, die dem Kunden vorteilhafte Produkteigenschaften zur überlegenen Erfüllung seiner Nutzenerwartung zur Verfügung stellen. Hierbei sind zwei Ansätze zu unterscheiden: Zum einen kann ein Anbieter versuchen, die Dienstleistung hinsichtlich bestimmter Qualitätsdimensionen *besser* zu erfüllen; zum anderen kann der Versuch unternommen werden, die gleiche Anforderung an die Dienstleistung *anders* (zum Beispiel mittels eines neuartigen Dienstleistungskonzepts) zu erfüllen. Bei der Umsetzung dieses strategischen Ansatzes handelt es sich bei Dienstleistungen – ebenso wie bei der Vermarktung von Sachgütern (vgl. Garvin 1984) – um ein mehrdimensionales und komplexes Aufgabengebiet. Die Annehmlichkeit des tangiblen Umfelds, die Zuverlässigkeit der Leistungserstellung, die Reaktionsfähigkeit des Dienstleisters, die Leistungskompetenz des Personals und sein Einfühlungsvermögen sind beispielhafte Dimensionen, an denen der Aufbau von Positionsvorteilen ansetzen kann (vgl. Zeithaml/Parasuraman/Berry 1992). Von besonderer Bedeutung im Rahmen des Dienstleistungsmarketing ist weiterhin die Qualitätsdimension „Zeit“. Da der Kunde in den Leistungserstellungsprozeß integriert ist, hegt er bestimmte Erwartungen bezüglich der subjektiv wahrgenommenen Dauer des Erstellungsprozesses einer Dienstleistung. Dies bedeutet jedoch nicht, daß in allen Fällen eine Minimierung der tatsächlichen Dauer der Leistungserstellung anzustreben ist. Stauss (1991b) unterscheidet hier die Extremfälle Zeitsparangebote, bei denen der Kunde eingesparte Zeit als Nutzen ansieht, und Zeitvertreibangebote, deren Nutzen in einer aus Kundensicht sinnvollen und anregenden Zeitverwendung begründet ist (zum Beispiel Konzerte oder Sportveranstaltungen). Bei letzteren kommt es darauf an, daß der

⁴³ Aufgrund der Ableitung aus generischen Funktionen und aufgrund des relativ hohen Abstraktionsgrads handelt es sich hierbei nicht um dienstleistungsspezifische, sondern um leistungsartübergreifende Ansätze.

vom Kunden erwartete Prozeß „innerhalb der als angemessen geltenden Zeitspanne optimal vonstatten geht“ (Stauss 1991b, S. 84) und hierbei ein „psychischer Mehrwert“ (Lynch 1992, S. 197) für den Kunden geschaffen wird.

Die Strategieoption *Programmvorteil* zielt auf die Nutzung vermarktungsrelevanter Vorteile des Angebots eines breiten und/oder tiefen Programms ab (vgl. „Programmbreitenvorteil“ bei Meffert/Bruhn 1995, „Differenzierung durch Varietät“ bei Ringlstetter/Kirsch 1991, „Programmbreite“ bei Aaker 1988): Durch die Erweiterung der Wahlmöglichkeiten des Konsumenten hinsichtlich der Anzahl der angebotenen Dienstleistungen beziehungsweise der Varianten einer Dienstleistung wird eine größere wahrgenommene Individualität erreicht, Kundenwünsche und -erwartungen können exakter realisiert werden.

Aus der als „Facilitation“ bezeichneten generischen Marketingfunktion ist die Strategieoption des *Verfügbarkeitsvorteils* abzuleiten (vgl. Schlie/Goldhar 1995, Aaker 1988). Dieser bezieht sich aufgrund der Notwendigkeit der Integration des externen Faktors in den Prozeß der Leistungserstellung bei Dienstleistungen auf zwei Dimensionen. Neben einer möglichen Überlegenheit bezüglich der räumlichen Verfügbarkeit der Dienstleistung können Positionsvorteile auch über eine kundenfreundlichere zeitliche Verfügbarkeit erreicht werden.

Die generische Marketingfunktion der Symbolization betrifft die kommunikativen Aufgaben des Marketing. Entsprechend sind hieraus die beiden Dimensionen Imagevorteil (ähnlich bei Meffert 1994b: „Markierungsvorteil“ und bei Aaker 1988: „name“) und Präsenzvorteil (vgl. Schlie/Goldhar 1995: „awareness“) abzuleiten. Die Strategieoption *Imagevorteil* steht insbesondere mit der Verfolgung eines Qualitätsvorteils in einer engen Beziehung: Der Aufbau von Qualitätsvorteilen betrifft die tatsächlichen Produkteigenschaften und deren Eignung zur Erfüllung von Nutzenerwartungen des Konsumenten, die Schaffung von Imagevorteilen zielt auf die Erlangung einer vorteilhaften Position bezüglich der Einstellungen der Konsumenten hinsichtlich der konkurrierenden Angebote ab. Da sich die Qualität und das Image einer Marktleistung in der Regel gegenseitig beeinflussen, wird eine Verknüpfung beider Strategieoptionen häufig sinnvoll sein. Hierbei liegt der Schwerpunkt der qualitätsorientierten Positionsvorteilsstrategie auf der Schaffung von Produkten mit überlegenen Eigenschaften – also der Ausgestaltung des Leistungspotentials und der Leistungserstellung –, während sich die Imageorientierung vornehmlich in kommunikativen Maßnahmen niederschlägt. Hierbei stellt die Marke ein wichtiges, aber nicht das einzige Instrument dar, um Imagevorteile realisieren zu können; daher wird die bei Meffert (1994b) und Aaker (1988) vorgeschlagene Orientierung an der Marke hier nicht übernommen.

Die Strategieoption *Präsenzvorteil* zielt anders als die Option des Imagevorteils nicht auf die Ausbildung vorteilhafter Einstellungen bezüglich der eigenen Marktleistung bei der Zielgruppe ab, sondern verfolgt das Ziel einer größeren aktiven Bekanntheit, einer größeren Aktualität des eigenen Angebots. Grundüberlegung hierbei ist, daß nicht die passive, sondern die aktive Bekanntheit eines Angebots gegeben sein muß, damit dies als Kaufalternative in Erwägung gezogen wird. Die Herstellung einer starken gedanklichen Präsenz eines Angebots beim potentiellen Kunden stellt für diesen einen gewissen Leistungsvorteil gegenüber Angeboten dar, die erst durch Suchaktivitäten als Kaufoption in Frage kommen, da der Kaufprozeß hierdurch erleichtert wird. Allerdings begründet ein Präsenzvorteil nicht zwangsläufig echte, auf Einstellungen basierende Präferenzen.

Bezüglich der generischen Marketingfunktion „Valuation“ ist im Zusammenhang mit marktlichen Transaktionen die Erlangung eines *Preisvorteils* relevant (vgl. Schlie/Goldhar 1995).

Sofern die Erlangung eines Preisvorteils als einzige strategische Option zur Erlangung eines Positionsvorteils eingesetzt wird, verfügt die angebotene Dienstleistung über keinerlei leistungsbezogene differenzierende Merkmale. Zur hinreichenden Abgrenzung von Konkurrenzangeboten ist in diesen Fällen nicht nur ein niedriger Preis, sondern die *Preisführerschaft* im bearbeiteten Segment anzustreben. Wird das Ziel der Erlangung eines Preisvorteils hingegen mit einer der anderen genannten Strategieoptionen gekoppelt, handelt es sich um eine hybride Strategie. In diesen Fällen ist nicht die absolute Preisführerschaft in einem Segment ausschlaggebend, sondern der im Vergleich zu den nächstbesseren Produkten niedrigere Preis.

Insgesamt ergibt sich bei dieser theoriegeleiteten Entwicklung grundsätzlicher Differenzierungsdimensionen eine große inhaltliche Nähe zu den von Meffert (1994b) und Meffert/Bruhn (1995) vorgeschlagenen Optionen der Wettbewerbsvorteilsstrategie. Hauptunterschied ist die divergierende Sichtweise: Meffert (und auch Meffert/Bruhn 1995) begreifen die Ansätze der Wettbewerbsvorteilsstrategie als interne Größen, während sie hier als extern wirksame Strategieoptionen und somit als Positionsvorteilsstrategie konzeptualisiert werden. Daher wird der bei Meffert (1994b) vorgeschlagene Ansatz der Innovationsorientierung hier nicht aufgegriffen: Eine Innovation stellt per se keine Basis für einen Wettbewerbsvorteil dar, vielmehr muß eine Innovation zu einer der dargestellten Vorteilsdimensionen (zum Beispiel einem Qualitätsvorteil) führen, um zu einer Differenzierung vom Wettbewerb beitragen zu können.

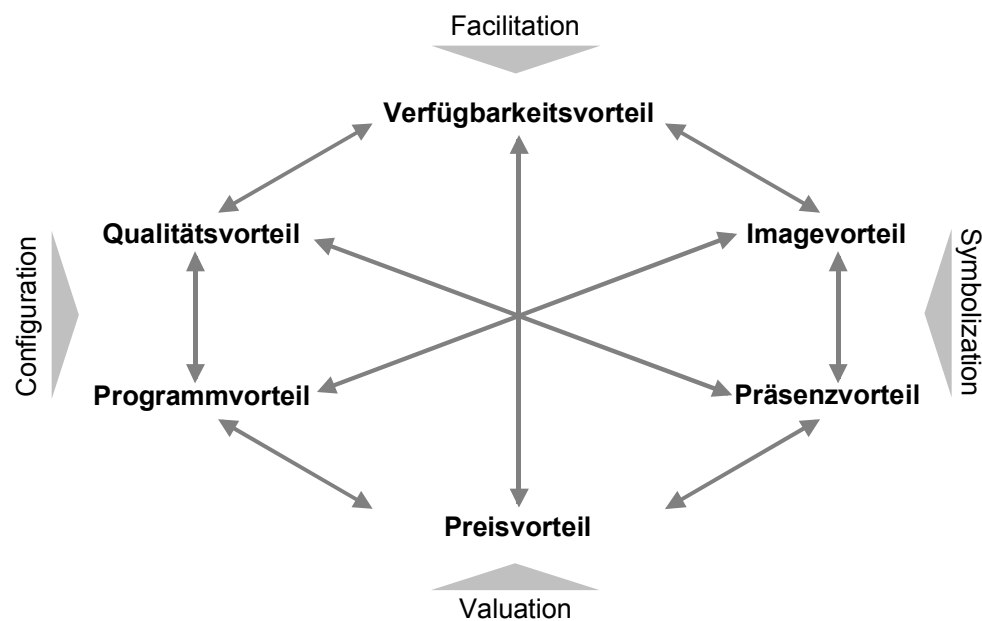


Abbildung 3.29: Grundsätzliche Differenzierungsansätze im Überblick

Wie im Verlauf der Darstellung der grundsätzlichen Differenzierungsansätze bereits deutlich wurde, ist eine Verknüpfung einzelner Vorteilsdimensionen zu einer multidimensionalen grundsatzstrategischen Ausrichtung denkbar. Theoretisch sind sämtliche Kombinationen der Strategieoptionen miteinander denkbar (vgl. Abbildung 3.29). Mögliche Verknüpfungen einzelner Dimensionen zu einer grundsatzstrategischen Vorgehensweise und die Steuerungsfunktion der grundsätzlichen Differenzierungsansätze hinsichtlich der Entwicklung einer Positionierung zeigt Abbildung 3.30 anhand von Beispielen.

Grundsätzliche Differenzierungsansätze zur Erlangung eines Positionsvorteils

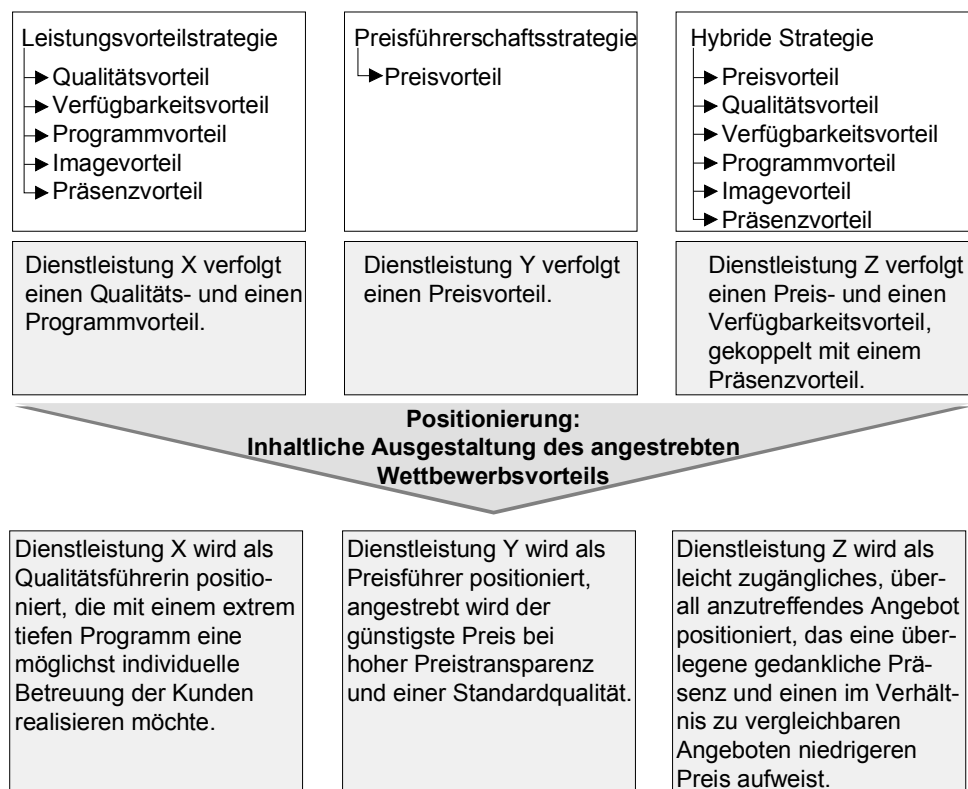


Abbildung 3.30: Der Strategiebaustein „Strategiesubstanz“ im Überblick

Im Gegensatz zu den als generisch identifizierten grundsätzlichen Differenzierungsansätzen sind im Rahmen der Positionierung von Dienstleistungen aufgrund des geringeren Abstraktionsniveaus (vgl. Staffelbach 1988, S. 280) andersartige Ansätze denkbar als bei Sachgütern. So weist Shostack (1987) darauf hin, daß bei Dienstleistungen auch die Leistungserstellungsprozesse Gegenstand der Positionierung sein können (s.a. die bei Payne 1993, S. 102 ff. angeführten Beispiele).

Bezüglich des Strategiebausteins „Strategiesubstanz“ ist zusammenfassend festzuhalten:

- ⇒ Der Einsatz der Marketinginstrumente bestimmt den realisierten Grad der Differenzierung und die Güte der Erfüllung der Marketingfunktionen aus Kundensicht.
- ⇒ Im Rahmen der Positionierung wird inhaltlich formuliert, wie eine Differenzierung vom Wettbewerb erreicht werden soll. Sie dient somit als Steuerungsgrundlage für den Instrumenteneinsatz.
- ⇒ Als Hilfsmittel zur Entwicklung einer Positionierung können übergeordnete Differenzierungsansätze identifiziert werden, die sich aus den Marketingfunktionen ableiten lassen. Die Positionierung stellt somit die inhaltliche Konkretisierung des verfolgten ein- oder mehrdimensionalen Differenzierungsansatzes dar.
- ⇒ Basis einer Differenzierung vom Wettbewerb können sowohl leistungsbezogene oder preisliche oder eine Kombination aus leistungsbezogenen und preislichen Dimensionen sein.

3.3.3.2 Konkurrenzorientierter Grundsatzstrategischer Baustein

Im Rahmen der konkurrenzorientierten Grundsatzstrategie sind Entscheidungen über die grundsätzliche Verhaltensweise gegenüber den Wettbewerbern festzulegen. Bei den in den Abschnitten 3.3.2.1 bis 3.3.2.3 dargestellten Grundsatzstrategischen Modellen werden die Handlungsoptionen des Unternehmens gegenüber seinen Konkurrenten jeweils anhand zweier Dimensionen festgemacht.

Becker (1993, S. 331 f.) unterscheidet:

- Grundausrichtung unternehmerischen Handelns: *Anpassung* an versus *Abhebung* vom Markt-/Branchenüblichen;
- Grundlegende Haltung des Unternehmens beziehungsweise seines Management: *defensive* versus *offensive* Haltung.

Eine Anpassung an das Markt- beziehungsweise Branchenübliche ist mit einer Orientierung an bewährten Standards gleichzusetzen, eine Abhebung ist hingegen gegeben, wenn ein Unternehmen zumindest in Teilbereichen bewußt kontrastierende Maßnahmen einsetzt. Die zweite von Becker identifizierte Dimension der grundlegenden Haltung des Unternehmens beinhaltet die Optionen „defensive Haltung“ – sie ist auf das Bewahren des Status quo ausgerichtet – und „offensive Haltung“ – diese zielt auf die Nutzung eigener Vorteile und positiver Verbesserungspotentiale hinsichtlich der eigenen Marktposition ab. Mit der von Becker gewählten Bezeichnung der Dimensionen „Grundausrichtung“ und „grundlegende Haltung“ des Unternehmens wird bereits eine starke inhaltliche Nähe beider Dimensionen augenfällig. Auch die aufgezeigten Strategieoptionen weisen inhaltliche Beziehungen zueinander auf. Becker stellt dies dar, indem er symmetrische, „natürliche“ Kombinationen und asymmetrische, „unnatürliche“ Kombinationen unterscheidet. Als symmetrisch gelten hierbei die Verknüpfung der anpassenden mit der defensiven Vorgehensweise sowie die Verbindung der abhebenden mit der offensiven Haltung. Die asymmetrischen Kombinationen (Abhebung und defensives Verhalten sowie Anpassung und offensives Verhalten) können nach Becker unter bestimmten situativen Bedingungen strategisch sinnvoll eingesetzt werden. Als Beleg führt Becker die folgenden Vorgehensweisen an (Becker 1993, S. 332):

- „Stützung eines an sich defensiven Marktverhaltens durch partielle Abhebung in Schlüsselbereichen“ und
- „Kaschierung offensiven Vorgehens durch bewußtes Festhalten an wichtigen Marktstandards“.

Zu ersterem ist festzuhalten, daß die Abhebung in Schlüsselbereichen nicht als defensives Marktverhalten bezeichnet werden kann, da eine Abhebung in Schlüsselbereichen mit einer Änderung des Status quo am Markt gleichbedeutend ist und unter dynamischer Betrachtung eine entsprechende Reaktion der Konkurrenten zu erwarten ist. Auch die zweite asymmetrische Vorgehensweise der Anpassung bei gleichzeitigen offensivem Verhalten stellt sich bei näherer Betrachtung als nicht haltbare Strategieoption dar, da eine Änderung des Status quo am Markt (= offensives Vorgehen) nur erreicht werden kann, wenn eine Abhebung in relevanten Bereichen erfolgt. Die Kaschierung einer Abhebung ist nur unter bestimmten, wenig realistischen Bedingungen denkbar: Die Konkurrenten dürften die abhebenden Aktivitäten längerfristig nicht wahrnehmen beziehungsweise hinreichend einfältig sein, das Festhalten an bestimmten Standards bei gleichzeitiger Abhebung in anderen Schlüsselbereichen als Ausdruck eines defensiven Vorgehens zu interpretieren.

Die von Becker genannten Dimensionen können letztlich nicht als unabhängig voneinander bezeichnet werden. Vielmehr erscheint es sinnvoll, die Dimension offensive versus defensive Grundhaltung des Unternehmens als grundlegende Determinante aufzufassen, die durch eine Abhebung beziehungsweise Anpassung in verschiedenen Teilbereichen (zum Beispiel Anpassung hinsichtlich der Vertriebspolitik und Abhebung bezüglich kommunikativer Maßnahmen) umzusetzen ist.

Haedrich/Tomczak (1996b, S. 113 ff.) greifen auf das rollenorientierte Konzept von Kotler zurück und unterscheiden die Dimensionen (vgl. Abbildung 3.17 auf S. 98):

- Einwirkung auf Wettbewerbsregeln: *aktiv* versus *passiv*;
- Intensität des Konkurrierens: *aggressiv* versus *defensiv*.

Wie an früherer Stelle bereits kritisch angemerkt (vgl. Abschnitt 3.3.2.2), bezieht sich das rollenorientierte Modell nicht ausschließlich auf das konkurrenzorientierte Verhalten, sondern schließt eine Entscheidung über die Differenzierung der Marktbearbeitung mit ein. Gussek (1992, S. 133) kommt darüber hinaus zu dem Schluß, daß „die vorgeschlagenen Dimensionen nicht vollständig überschneidungsfrei sind“ (s.a. Meffert 1994b, S. 113).

Auch *Meffert* (1994b, S. 155 ff.; s.a. Meffert/Bruhn 1995) spannt mittels zweier Dimensionen eine Matrix der Optionen des wettbewerbsgerichteten Verhaltens auf:

- *Innovatives* versus *imitatives* Verhalten;
- *wettbewerbsvermeidendes* versus *wettbewerbsstellendes* Verhalten.

Die Differenzierung des wettbewerbsvermeidenden vom wettbewerbsstellenden Verhalten erfolgt nach Meffert anhand des Zeitpunkts der Reaktion auf Maßnahmen der Konkurrenten. Während ein wettbewerbsvermeidendes Verhalten „auf der Anpassung der eigenen unternehmerischen Entscheidungen an die Handlungen der Konkurrenten“ (Meffert 1994b, S. 156) beruht, ist wettbewerbsstellendes Verhalten dadurch gekennzeichnet, daß die mögliche Vorgehensweise der Konkurrenten antizipiert und in die Planung einbezogen wird, so daß eigene Maßnahmen proaktiv und nicht reaktiv erfolgen. Somit weisen jedoch beide identifizierten Verhaltensdimensionen einen zeitlichen Bezug auf. Innovatives Verhalten impliziert ebenso wie wettbewerbsstellendes Verhalten die Einführung neuartiger Maßnahmen, und imitatives Verhalten ist ebenso wie wettbewerbsvermeidendes Verhalten gleichbedeutend mit der Beschränkung auf die Durchführung von Maßnahmen, die von Konkurrenten bereits durchgeführt wurden. Mithin ist auch hinsichtlich dieses Ansatzes zu konstatieren, daß die angeführten Dimensionen nicht überschneidungsfrei sind.

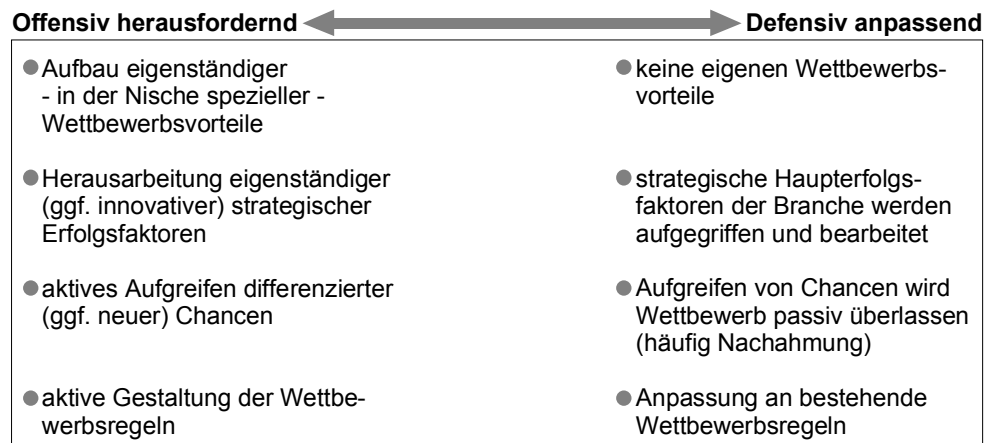
Aus der Matrix der beiden Verhaltensdimensionen leitet Meffert die vier Strategieoptionen Ausweichen, Anpassung, Konflikt und Kooperation ab (s. Abbildung 3.31). Während ein imitatives, wettbewerbsvermeidendes Verhalten (Anpassung) und ein innovatives, wettbewerbsstellendes Verhalten (Konflikt) aufgrund der oben aufgezeigten Überschneidungen der Dimensionen unmittelbar einleuchtende Kombinationen darstellen, ist die Option des Ausweichens (innovatives, wettbewerbsvermeidendes Verhalten) und die Option der Kooperation (imitatives, wettbewerbsstellendes Verhalten) als asymmetrisch zu bezeichnen.

Verhaltensdimensionen	Innovativ	Imitativ
Wettbewerbsvermeidend	Ausweichen	Anpassung
Wettbewerbsstellend	Konflikt	Kooperation

Quelle: Meffert 1994b, S. 157

Abbildung 3.31: Typologisierung konkurrenzgerichteten Verhaltens nach Meffert (1994b)

Die Diskussion der verschiedenen Ansätze der Abbildung der Strategieoptionen des konkurrenzgerichteten Verhaltens zeigt, daß die Frage, ob diese anhand von zwei Dimensionen darstellbar ist, zu verneinen ist. Vielmehr ist von einer grundlegenden Dimension auszugehen, die als Kontinuum dargestellt werden kann, dessen Pole mit Gussek (1992) als „offensiv herausfordernd“ und „defensiv anpassend“ bezeichnet werden können (vgl. Abbildung 3.32).



Quelle: Gussek (1992, S. 131)

Abbildung 3.32: Die grundlegende Strategieoption des konkurrenzgerichteten Verhaltens

Eine offensiv herausfordernde Grundausrichtung des konkurrenzgerichteten Verhaltens ist auf die Erzielung eigenständiger Positionsvorteile und die Besetzung möglichst eigenständiger Erfolgsfaktoren ausgerichtet. Hierzu sind mitunter (aber nicht zwingend) innovative Maßnahmen zu entwickeln und einzusetzen und die Wettbewerbsregeln aktiv zu gestalten. Sich bietende Chancen am Markt werden aktiv gesucht und aufgegriffen. Zur Durchsetzung dieser Ziele sind die Marketinginstrumente innovativ auszugestalten und/oder mit besonders hoher Intensität einzusetzen. Die als defensiv anpassend bezeichnete Verhaltensoption ist hingegen nicht auf die Erarbeitung eigener Positionsvorteile ausgerichtet. Die Ursache für ein solches Vorgehen kann in einer relativ schwachen Wettbewerbsposition des Geschäftsfelds liegen, die eine Anpassung an die bestehenden Wettbewerbsregeln notwendig macht. Ein innovativer oder überdurchschnittlich intensiver Einsatz der Marketinginstrumente ist unter Umständen aufgrund der Unternehmenssituation nicht möglich oder wird aus Unternehmenssicht als strategisch nicht sinnvoll angesehen.

Eine differenziertere Analyse des Betrachtungsobjekts „konkurrenzgerichtetes Verhalten“ ermöglicht die Identifikation von Implementierungsansätzen der dargestellten Verhaltensoptionen. Wichtig ist hierbei zunächst die Unterscheidung zwischen dem marktleistungsbezogenen und dem nicht-marktleistungsbezogenen Wettbewerbsverhalten. Das marktleistungsbezogene Wettbewerbsverhalten beinhaltet Maßnahmen, die direkt an den Marktleistungen des Unternehmens ansetzen, um eine konkurrenzgerichtete Wirkung im Wettbewerb zu erzielen. Hierunter fallen sämtliche marketinginstrumentellen Aktivitäten wie zum Beispiel die Erhöhung des Werbedrucks oder die Senkung der Preise. Das nicht-marktleistungsbezogene Wettbewerbsverhalten bezieht sich hingegen auf wettbewerbergerichtete Aktivitäten, die sich nicht auf den Einsatz des Marketinginstrumentariums beziehen. Hierunter fallen zum Beispiel:

- das Verhalten auf den Beschaffungsmärkten (zum Beispiel Abwerbung von Personal, Eingehen strategischer Allianzen mit wettbewerbsrelevanten Lieferanten etc.),
- Übernahmen von Wettbewerbern,
- der Einsatz juristischer Maßnahmen gegenüber Wettbewerbern,
- Maßnahmen des Lobbyismus und
- illegales Wettbewerbsverhalten (zum Beispiel Zahlung von Bestechungsgeldern, Industriespionage).

Bedeutend ist weiterhin die Unterscheidung des Verhaltens gegenüber den einzelnen Wettbewerbern und dem Wettbewerb im allgemeinen, da die Grundausrichtung des allgemeinen konkurrenzgerichteten Verhaltens einerseits durch das Verhalten gegenüber einzelnen Konkurrenten umzusetzen ist und andererseits vom Verhalten gegenüber einzelnen Wettbewerbern abweichen kann. Abbildung 3.33 zeigt die Arten und die möglichen Ausrichtungen des konkurrenzgerichteten Verhaltens im Überblick.

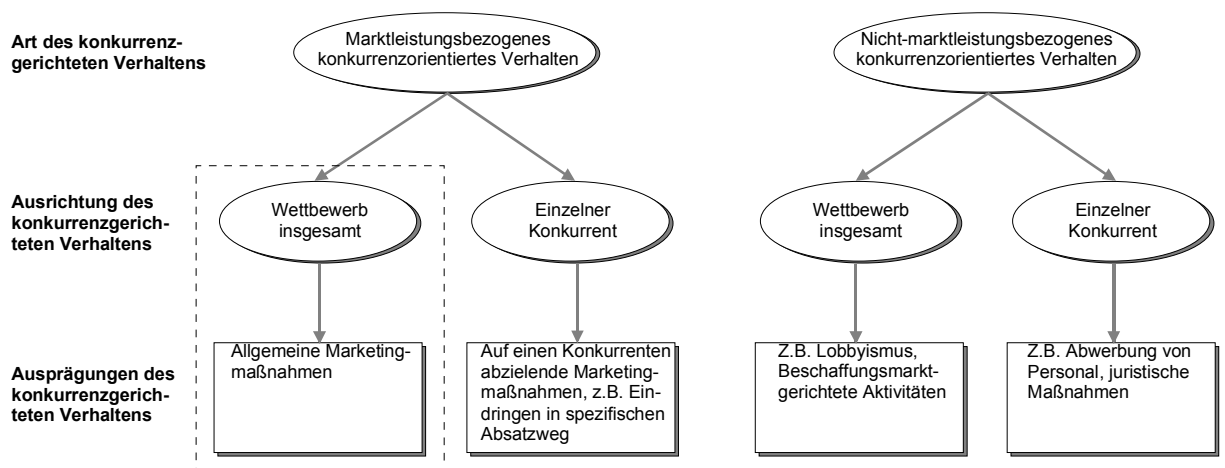


Abbildung 3.33: Arten, Ausrichtungen und Ausprägungen des konkurrenzgerichteten Verhaltens

Auf Basis der grundlegenden Hypothese, daß das Wettbewerbsverhalten unter anderem einen sozialen Prozeß darstellt, untersucht Easton (1989, 1990) die Beziehungen zwischen einzelnen Konkurrenten. Aufgrund von empirischen Erkenntnissen kommt er zu dem Schluß, daß fünf auf einzelne Konkurrenten gerichtete Verhaltensweisen zu unterscheiden sind. Diese können sowohl marktleistungsbezogene als auch nicht-marktleistungsbezogene Vorgehensweisen beinhalten.

- *Conflict:*
Ein konfliktäres Verhalten ist auf die Zerstörung oder Beeinträchtigung eines Wettbewerbers, dessen Ziele als nicht kompatibel mit der Erreichung der eigenen Ziele wahrgenommen werden, ausgerichtet und kann offene und direkte Interventionen beinhalten.
- *Competition:*
Im Gegensatz zur primär wettbewerberorientierten Verhaltensweise des Konflikts ist die Verhaltensweise der Competition objektgerichtet. Im Rahmen des marktlichen Wettbewerbs ist dieses Objekt der Kunde. Kompetitives Verhalten liegt mithin vor, wenn mehrere Wettbewerber im Sinne eines „parallel striving“ – das heißt die Erreichung der Ziele wird mittels Dritter und nicht durch direkten Angriff des Wettbewerbers angestrebt – agieren.
- *Coexistence:*
Die Koexistenz beschreibt einen Zustand, in dem die Wettbewerber unabhängig voneinander agieren. Ursächlich für dieses Verhalten kann zum einen die tatsächliche Unabhängigkeit beziehungsweise ein sehr geringer Grad der Interdependenz der Geschäftsaktivitäten zweier Wettbewerber sein. Ein Konkurrent kann zum Beispiel dann als nicht relevant für die eigene Zielerreichung eingestuft werden, wenn man eine eng definierte Marktnische bedient. Weiterhin kann die Wahrnehmung eines Wettbewerbers als irrelevant oder aber die nicht-Wahrnehmung eines Wettbewerbers (man ist sich der Existenz des Konkurrenten nicht bewußt) zu einer – fälschlicherweise – unabhängigen Verhaltensweise führen. Schließlich kann eine Koexistenz auch zwischen erkannten und anerkannten Konkurrenten bestehen, indem beide Konkurrenten ein unabhängiges, nicht-kompetitives Verhalten verfolgen. So kann ein gegenseitiges implizites oder explizites Einverständnis darüber herrschen, daß gewisse kompetitive Verhaltensweisen nicht erfolgen: Das gegenseitige Respektieren von Kernabsatzgebieten oder die „Wettbewerbsregel“, nicht über den Preis zu konkurrieren, können als Beispiele dieser Verhaltensweise angeführt werden.
- *Cooperation:*
In Abgrenzung zur Koexistenz liegt eine Kooperation vor, wenn zwei oder mehrere Konkurrenten aktiv zusammenarbeiten, um interdependente Ziele erreichen zu können. Die Kooperation von Unternehmen kann sich auf Marketingaktivitäten und/oder sämtliche sonstige Bereiche unternehmerischer Aktivität beziehen. Als Beispiel für eine sehr weitreichende Kooperation von Wettbewerbern kann die „Star Alliance“ der fünf Fluggesellschaften Lufthansa, Air Canada, SAS, Thai und United Airlines angeführt werden. Diese erstreckt sich unter anderem auf gemeinsame Werbeaufträge, auf die Abstimmung von Flugplänen und auf die Zusammenführung von Kundenbindungsmaßnahmen wie die Nutzung der Lounges und die Gutschrift von Meilen der Vielfliegerprogramme.
- *Collusion:*
„Collusion“ kann als „geheimes Einverständnis“ übersetzt werden und bezeichnet eine Kooperation zweier (oder mehrerer) Konkurrenten mit dem Ziel, einen Dritten (dies kann ein anderer Wettbewerber oder ein Kunde sein) zu schädigen.

Die Optionen des auf einzelne Konkurrenten gerichteten Verhaltens können nunmehr den grundsätzlichen Verhaltensoptionen zugeordnet werden. Hierbei ist zu berücksichtigen, daß nur tendenzielle Aussagen getroffen werden können, da die Ausgestaltung des Verhaltens gegenüber den Konkurrenten im Einzelfall von situativen Faktoren abhängt. Grundsätzlich ist zu erwarten, daß bei einer offensiv herausfordernden grundsatzstrategischen Ausrichtung die Strategie des Konflikts gegenüber einzelnen Wettbewerbern von Relevanz ist, da der Ansatz, Marktchancen offensiv nutzen zu wollen, zu starken Rivalitäten mit solchen Konkurrenten führen wird, die sich ebenfalls offensiv verhalten. Dominant dürfte hingegen in der Regel die Strategie der Competition sein, da das Streben nach eigenständigen Positionsvorteilen eine

starke Objektorientierung impliziert. Die offensive Ausrichtung bedingt weiterhin, daß die Strategie der Koexistenz nicht oder nur von geringer Relevanz ist. Auch eine Kooperation mit Wettbewerbern ist bei einer extremen Ausprägung dieser Strategieoption aufgrund der Verfolgung eigenständiger Wettbewerbsvorteile von untergeordneter Bedeutung – in Einzelfällen könnte sie jedoch strategisch sinnvoll sein.

Im Rahmen einer defensiv anpassenden Verhaltensweise sind insbesondere die auf einzelne Konkurrenten gerichteten Strategien der Kooperation und der Koexistenz als relevant zu bezeichnen, da sie die Überlebensfähigkeit von Marktleistungen unterstützen, die über keine eigenständigen Positionsvorteile verfügen. Sofern gegenüber einzelnen Konkurrenten keine Möglichkeiten der Kooperation gegeben sind und eine Koexistenz nicht realisierbar ist, verbleibt die Competition-Strategie als relevante strategische Alternative. Da man sich aufgrund des Fehlens eigenständiger Wettbewerbsvorteile in der Regel in einer relativ schlechten Machtposition befindet, stellt die Konfliktstrategie keine sinnvolle Strategiealternative dar.

	Offensiv herausfordernd ←	→ Defensiv anpassend
Innovationsgrad der eingesetzten Marketinginstrumente	hoch	niedrig
Relative Intensität des Einsatzes der Marketinginstrumente	hoch	niedrig
Conflict	relevant	i.A. nicht sinnvoll
Competition	dominant	relevant
Coexistence	in Ausnahmefällen	anzustreben
Cooperation	in Einzelfällen	anzustreben
Collusion	keine Zuordnung möglich	

Abbildung 3.34: Zuordnung der Implementierungsoptionen zu grundsatzstrategischen Optionen des konkurrenzgerichteten Verhaltens

Wie bereits in Abbildung 3.33 angedeutet, steht im Rahmen der hier vorgenommenen Betrachtung von Marktbearbeitungsstrategien das auf den Wettbewerb insgesamt gerichtete marktleistungsbezogene Wettbewerbsverhalten letztlich im Mittelpunkt der Betrachtung. Hierunter fallen sämtliche direkt marktleistungsbezogene Maßnahmen, die das Wettbewerbsgeschehen allgemein beeinflussen. Da die im Marketingmix zusammengefaßten Instrumente die Gesamtheit der am Markt wahrnehmbaren Gestaltungsmöglichkeiten der Marktleistung darstellen, spiegelt sich das marktleistungsbezogene Wettbewerbsverhalten im Einsatz der Marketinginstrumente. Hierbei sind die Mittel „*Innovationsgrad der Instrumente*“ und „*relative Intensität des Einsatzes der Instrumente*“ entscheidende Gestaltungsparameter des konkurrenzgerichteten Verhaltens. Die Strategieoption „offensiv herausfordernd“ ist durch einen innovativen und intensiven Einsatz der Marketinginstrumente gekennzeichnet, während „defensiv anpassend“ agierende Geschäftsfelder die Marketinginstrumente weder innovativ noch intensiv einsetzen (vgl. Abbildung 3.34).

3.3.3.3 Mitarbeiterorientierter grundsatzstrategischer Baustein

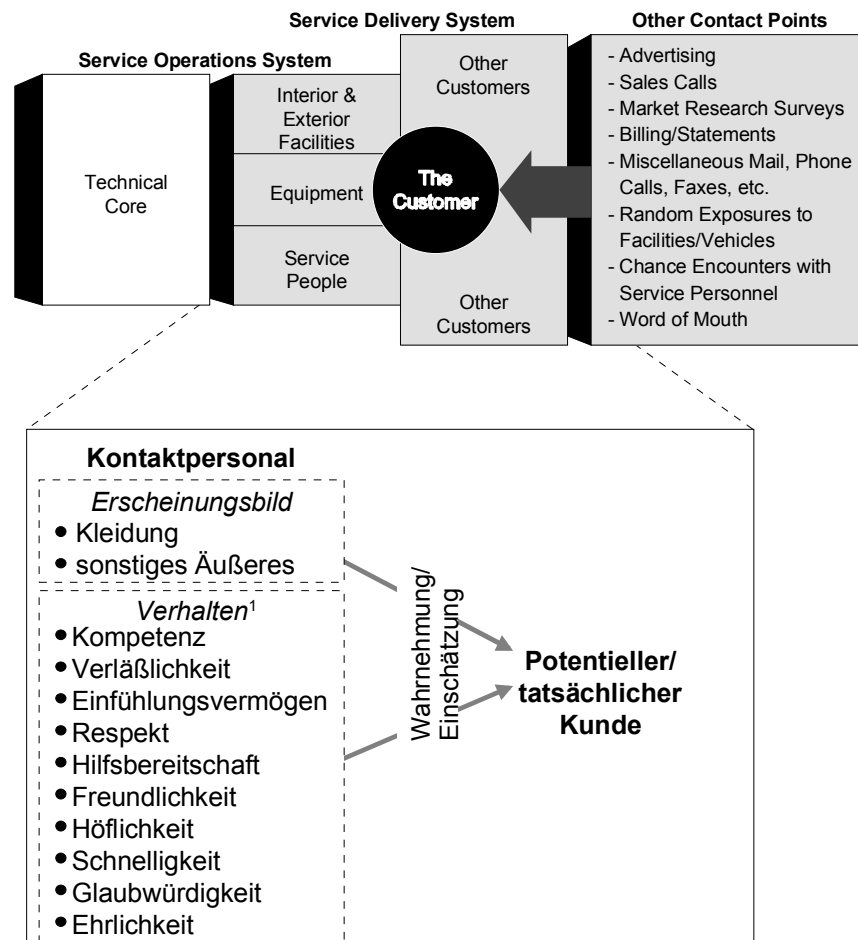
Die Bedeutung der Ressourcen und Fähigkeiten eines Unternehmens für die Erlangung eines Positionsvorteils und insbesondere für die Erreichung eines dauerhaften Positionsvorteils wurde bereits in Abschnitt 3.2.3.2 herausgestellt. Während die Ressourcen und Fähigkeiten des Unternehmens und des Geschäftsfelds bei der Marketingplanung in der Regel nur im Rahmen der Analyse berücksichtigt werden (s. beispielhaft Meffert/Bruhn 1995, S. 125 f.), indem Stärken-/Schwächenanalysen zur Identifikation von Ansatzpunkten der Strategieentwicklung durchgeführt werden, legen das hier zugrundeliegende Verständnis einer Marketing-Grundsatzstrategie und die Relevanz der Ressourcen und Fähigkeiten für den Aufbau von Positionsvorteilen eine Integration der Ressourcenbetrachtung in den Planungsablauf nahe. Hierbei stellt sich die Frage, welche Ressourcen als relevant für die Marketingplanung anzusehen sind und welche Ressourcen anderen Planungsbereichen (anderen Planungsebenen oder anderen Funktionsbereichen des Unternehmens) zuzuordnen sind. Um diese Frage beantworten zu können, wird nachfolgend zunächst die Klassifikation der Ressourcen nach Barney (1991, S. 101) dargestellt:

- „*Physical capital resources*“:
Hierunter fallen die physisch vorhandene Ausstattung des Unternehmens wie Gebäude und Maschinen, der Standort des Unternehmens, sein Zugang zu Rohstoffen sowie die finanzielle Ausstattung.
- „*Human capital resources*“:
Die Ausbildung, die Erfahrung, das Urteilsvermögen, die Intelligenz und die Beziehungen individueller Manager und Mitarbeiter des Unternehmens sind dieser Kategorie zuzurechnen.
- „*Organizational capital resources*“:
Diese beinhalten unter anderem das Berichtswesen des Unternehmens sowie die formellen und informellen Planungs-, Kontroll- und Koordinationssysteme.

Da sämtliche Ressourcen des Unternehmens Auswirkungen auf die Gestaltung und die Qualität der angebotenen Marktleistungen haben können, könnte man argumentieren, daß sämtliche Ressourcen bei der Marketingplanung berücksichtigt werden müssen. In letzter Konsequenz wäre dieser Ansatz gleichbedeutend mit der Aufgabe jeglicher Differenzierung der Planung nach Funktionen und dem Versuch, sämtliche Planungsaufgaben jeweils unternehmensweit durchzuführen. Dies würde jedoch die Komplexität des Planungsprozesses in nicht mehr beherrschbare Dimensionen steigern und dem Prinzip der Spezialisierung widersprechen. Daher sind diejenigen Ressourcen zu identifizieren, die entsprechend der Aufgabe einer Marketing-Grundsatzstrategie *direkt* marketingrelevant sind, die also Entscheidungen über den Einsatz von Marketinginstrumenten kanalisieren. Wie nachfolgend aufgezeigt wird, betrifft dies bei Dienstleistern vornehmlich die sogenannten „Human capital resources“, also die Mitarbeiter des Unternehmens.

Die besondere Relevanz der Mitarbeiter eines Dienstleisters ist begründet in den besonderen Eigenschaften von Dienstleistungen. Aufgrund der Unerläßlichkeit der Integration eines externen Faktors und der sich hieraus ergebenden Simultaneität von Produktion und Konsumtion entstehen im Rahmen des Leistungserstellungsprozesses von nicht vollständig automatisierten Dienstleistungen notwendigerweise Kontakte zwischen Kunden und Mitarbeitern. Gleichzeitig kann bei Dienstleistungen nur das Leistungspotential, nicht aber das fertige Produkt vermarktet und vom Kunden bewertet werden; das Fehlen eines tangiblen Endprodukts

erschwert den Vergleich zwischen alternativen Angeboten verschiedener Anbieter sowohl in der Vorkauf- als auch in der Nachkaufphase. In dieser Situation muß der Kunde verstärkt auf extrinsische Leistungsattribute zur Evaluation der zu erwartenden Qualität einer Leistung zurückgreifen, also solche Qualitätsindikatoren, die nicht unmittelbarer Bestandteil des Produkts sind – zum Beispiel der Markenname oder der Preis eines Produkts, aber auch das tangible Umfeld einer Dienstleistung (vgl. Zeithaml 1988). Während intrinsische Produkteigenschaften unmittelbar mit dem Produkt verbunden sind und nicht verändert werden können, ohne das Produkt selbst zu verändern (zum Beispiel die Lage und die Zimmerausstattung eines Hotels), stellen extrinsische Attribute des Produkts nur Indizien oder Orientierungshilfen („cues“) für die tatsächliche Qualität dar (vgl. Crane/Clarke 1988; Crane/DeYoung 1990).



¹ vgl. Parasuraman u.a. 1985, S. 47

Abbildung 3.35: Die Relevanz des Kontaktpersonals im Marketingsystem einer Dienstleistung

Abbildung 3.35 greift das in Abschnitt 2.2.1 (S. 29) dargestellte Marketingsystem von Dienstleistern auf und verdeutlicht, daß das Kontaktpersonal eine mögliche Quelle für intrinsische *und* extrinsische Indizien der Dienstleistungsqualität darstellt. Dies betrifft sowohl die Vorkaufphase als auch die Phase der Leistungserstellung. Im Rahmen der Vorkaufphase stellt das Erscheinungsbild des Kontaktpersonals ein relevantes extrinsisches Qualitätssignal dar. Das Erscheinungsbild des Kontaktpersonals wird geprägt von seinem Äußeren, wie zum Beispiel der Kleidung. Hier existieren bei einigen Dienstleistern umfassende (implizit verfolgte oder explizit ausformulierte) Leitfäden, die sowohl Belange der Kleidung als auch des sonstigen äußeren Erscheinungsbilds betreffen. Diese können zum einen bei der Mitarbeiterauswahl von Relevanz sein (zum Beispiel Faktoren wie Aussehen, Körpermaße, Körperhaltung) und zum anderen als Richtlinien für die Mitarbeiter vorliegen (zum Beispiel Regelungen bezüglich der

erwünschten Kleidung, Hinweise zu Frisur, Make-Up oder allgemeiner Hygiene sowie zum Tragen von Schmuck). Neben dem Erscheinungsbild der Mitarbeiter ist auch ihr Verhalten bereits in der Vorkaufphase relevant. Das erste Gespräch eines potentiellen Kunden mit einem Mitarbeiter stellt häufig den ersten konkreten Eindruck des Kunden über ein zuvor nur als abstraktes Gebilde wahrgenommenes Unternehmen dar. Hierbei ist sowohl das Verhalten, das die Mitarbeiter dem einzelnen Kunden gegenüber an den Tag legen, als auch das Verhalten, das nicht direkt kundengerichtet, aber dennoch für den Kunden wahrnehmbar ist, von Bedeutung. Abbildung 3.35 gibt eine Übersicht über relevante Dimensionen des Verhaltens der Mitarbeiter; zu beachten ist hierbei, daß die Relevanz der Verhaltensdimensionen entsprechend den Bedürfnissen und Erwartungen der Kunden divergiert. Bowen/Schneider (1988, S. 64) führen hierfür ein äußerst anschauliches Beispiel an: „Most people would rather fly safely with a competent nasty creep than with an incompetent sweetheart.“

Neben den situativen Bestimmungsfaktoren, die die Relevanz der Mitarbeiter und ihres Verhaltens beeinflussen, existieren übergeordnete Ursachen für die besondere Bedeutung der Mitarbeiter bei Dienstleistungen. Rafaeli (1993, S. 179 ff.) nennt die Existenz kognitiver Schemata und das Streben nach kognitiver Konsonanz als diejenigen kaufverhaltensrelevanten Konstrukte, die die Relevanz der Mitarbeiter in der Vorkaufphase begründen.

Kognitive Schemata – Mitarbeiter als Indiz der Dienstleistungsqualität:

Das Erscheinungsbild sowie das allgemeine und das kundengerichtete Verhalten der Mitarbeiter vermitteln dem Kunden erste Informationen über die Art und die zu erwartende Qualität der Dienstleistung; die Mitarbeiter haben somit sowohl eine explizite (Durchführung von Verkaufs- und Beratungsgesprächen in der Vorkaufphase) als auch eine implizite (Aussendung von Qualitätsindikatoren) Vermarktungsfunktion inne. Hierbei gelangen zur Verarbeitung von Informationen häufig kognitive Schemata beim potentiellen Kunden zum Einsatz. Diese vereinfachen Denkvorgänge, indem sie auf Basis standardisierter Vorstellungen über bestimmte Sachverhalte und Ereignisse den Rückschluß von einer wahrgenommenen Eigenschaft auf andere, nicht wahrgenommene Eigenschaften erlauben. In Anlehnung an Kroeber-Riel (1992, S. 227 f.⁴⁴) kann die Wirkungsweise kognitiver Schemata anhand folgenden Beispiels verdeutlicht werden: Spricht das Erscheinungsbild der Mitarbeiter ein beim potentiellen Kunden vorhandenes Produktschema an, so schließt er auf Basis dieses Schemas auf das Vorhandensein ganz bestimmter Eigenschaften der Dienstleistung, auch wenn diese Eigenschaften nicht wahrgenommen werden. Die nicht wahrgenommenen und unter Umständen gar nicht wahrnehmbaren Eigenschaften werden mittels der Schemata des Konsumenten ergänzt, so daß bereits wenige Informationen, die zum Beispiel über Einzelaspekte des Erscheinungsbilds und des Verhaltens der Mitarbeiter gewonnen wurden, zu einer subjektiven Beurteilung der Vorteilhaftigkeit einer Dienstleistung und somit zu einer Kaufentscheidung führen können. So wird ein Baumarkt, dessen Mitarbeiter aufgrund einer fehlenden Uniformierung nur schwer identifizierbar sind und die ein wenig Hilfsbereitschaft vermittelndes Verhalten an den Tag legen (Gespräche der Mitarbeiter untereinander, betont geschäftig wirkendes Einräumen von Regalen und ähnliches), für den Konsumenten, der intensive Beratung benötigt, nicht als zufriedenstellende Alternative wahrgenommen. Weiterhin führen kognitive Schemata auch zur Ausbildung bestimmter Erwartungen an die Qualität der Dienstleistung; zum Beispiel weckt die livrierte Bedienung in einem Restaurant die Erwartung beim Kunden, daß die servierten Speisen von hoher Qualität sein werden.

⁴⁴ Kroeber-Riel nennt das Beispiel des Rückschlusses von der Verpackung auf die Produkteigenschaften.

Kognitive Dissonanzen – Mitarbeiter als Vermittler eines ersten Eindrucks:

Die mittels direkter Wahrnehmung und Ableitung aus kognitiven Schemata gewonnenen Informationen führen zur Entwicklung eines ersten Eindrucks („first impression“). Der von einem Dienstleister vermittelte erste Eindruck ist von besonderer Bedeutung, da der Konsument kognitive Dissonanzen nach Möglichkeit vermeidet. Informationen, die den ersten Eindruck bestätigen, werden daher eher verarbeitet als Informationen, die dem ersten Eindruck zuwiderlaufen (vgl. Silberer 1990). Bildet sich beim Konsumenten aufgrund eines unordentlichen Erscheinungsbilds und der wenig kompetenten Auskunft von Kontaktmitarbeitern ein negativer erster Eindruck, so werden in den nachfolgenden Dienstleistungskontakten nachteilige Informationen über den Dienstleister aufgrund ihrer Konsistenz mit dem ersten Eindruck eher wahrgenommen als vorteilhafte (und vice versa); entsprechend relevant ist die Vermittlung eines positiven ersten Eindrucks.

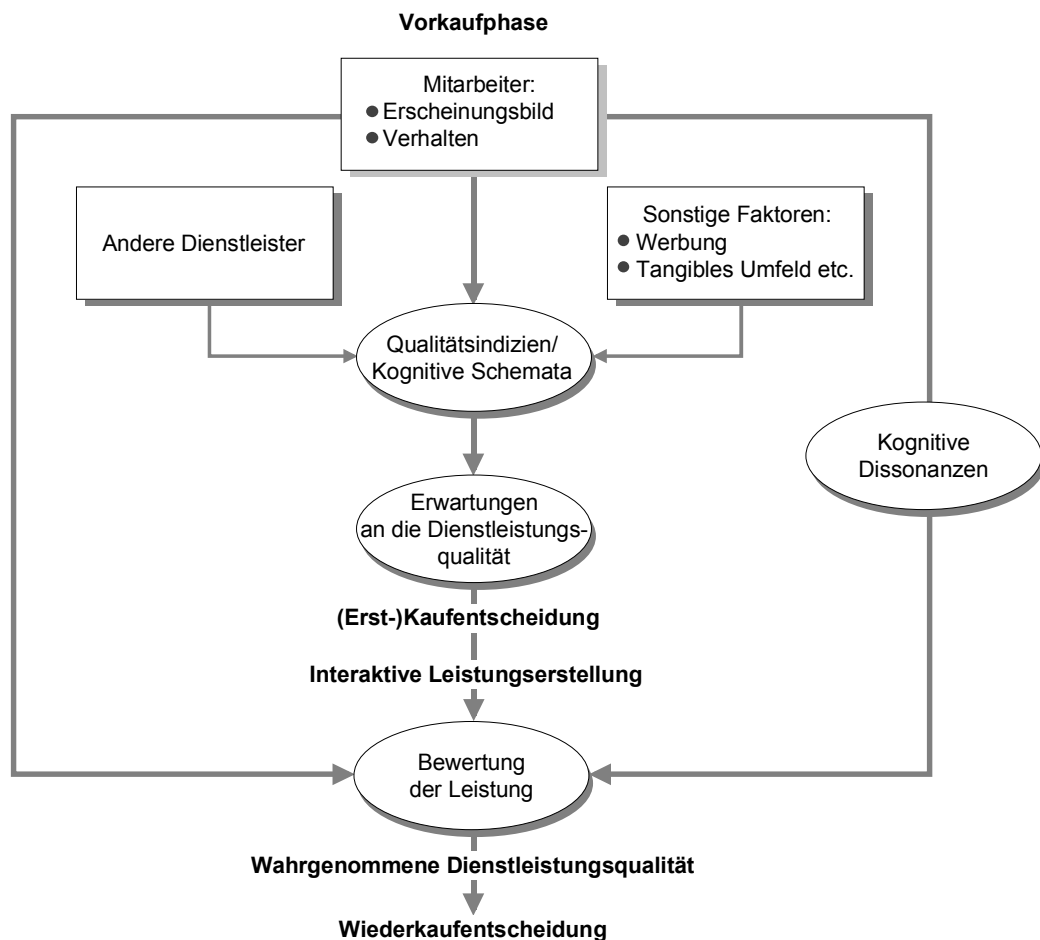


Abbildung 3.36: Der Einfluß der Mitarbeiter mit Kundenkontakt auf Kaufentscheidungen

Wie die Ausführungen zu kognitiven Schemata und kognitiven Dissonanzen aufzeigen, beeinflussen das Erscheinungsbild und das Verhalten des Kontaktpersonals nicht nur die vom potentiellen Kunden präsumierte relative Wertigkeit der Dienstleistung und somit die (Erst-)Kaufwahrscheinlichkeit, sondern auch die Erwartungen bezüglich der Dienstleistungsqualität (vgl. Abbildung 3.36). Die Erwartungen des Kunden an die Qualität und die Wertigkeit einer Dienstleistung können sowohl in der Vorkaufphase als auch noch während des Prozesses der Leistungserstellung entstehen; ihre Darstellung in Abbildung 3.36 als Schnittstelle zwischen Kaufentscheidung und Leistungserstellungsprozeß ist insofern vereinfachend.

Inwiefern die Erwartungen an die Qualität einer Dienstleistung – insbesondere an die erstellungsprozeß-bezogene funktionale Qualität – erfüllt werden können, wird wiederum stark durch die am Erstellungsprozeß beteiligten Mitarbeiter determiniert (vgl. Bowen/Schneider 1985; Zeithaml/Parasuraman/Berry 1985; Bitner 1990; Mohr/Bitner 1995). Zum einen sind bestimmte Verhaltensweisen der Mitarbeiter im Erstellungsprozeß direkt qualitätsrelevant: Die von einem Bankmitarbeiter erarbeitete Anlagestrategie wirkt sich auf das Leistungsergebnis (die Rendite der Anlagen) aus, das Verhalten während der diesbezüglichen Beratung bestimmt die funktionale Qualität der Dienstleistung. Zum anderen dienen dem Kunden Erscheinungsbild und Verhalten der Mitarbeiter auch während des Leistungserstellungsprozesses als Indizien zur Evaluierung der erhaltenen Qualität und des Wertes der Dienstleistung (vgl. Hartline/Jones 1996).⁴⁵ Folglich beeinflusst das Erscheinungsbild und das Verhalten der Mitarbeiter nicht nur die Erstkaufwahrscheinlichkeit, sondern auch die Wiederkaufwahrscheinlichkeit. Dies bestätigt eine Untersuchung von Keaveney (1995) über die Beweggründe des Anbieterwechsels von Konsumenten bei Dienstleistungen. Die in Tabelle 3.8 dargestellten Ergebnisse dieser Critical Incident-Untersuchung sind in zweierlei Hinsicht interessant:

1. Der Wechsel von Anbietern bei Dienstleistungen ist sehr häufig auf das eigene Verschulden des Unternehmens und nur in seltenen Fällen auf Konkurrenzaktivitäten zurückzuführen;
2. das Verhalten der Mitarbeiter mit Kundenkontakt spielt bei der Entscheidung des Kunden, den Dienstleister zu wechseln, sehr häufig eine Rolle (s. die Kategorie „failed service encounter“ sowie Teile der Kategorien „core service failure“ und „response to failed service“).

Der Einfluß, den die Mitarbeiter mit Kundenkontakt auf die Erstkaufwahrscheinlichkeit sowie die wahrgenommene Qualität der Dienstleistung und somit die Wiederkaufwahrscheinlichkeit ausüben, begründet die Marketingrelevanz der Mitarbeiter von Dienstleistungsunternehmen mit Kundenkontakt. Somit stellt sich die Frage einer sinnvollen Einordnung des Mitarbeiterverhaltens in den Unternehmens- und Marketingplanungsprozeß. Um eine Einordnung der marketingrelevanten Faktoren vornehmen zu können, unterscheidet Kühn (1989) *Marketinginstrumente* – diese richten sich unmittelbar an die Marktteilnehmer, sind also vom potentiellen Kunden unmittelbar wahrnehmbar und somit unternehmensextern wirksam – und die *Marketinginfrastruktur*. Letztere dient der Sicherstellung der zielgerechten Konzipierung und Realisierung der Marketingstrategie und ist insofern unternehmensintern; hierzu zählt Kühn neben der Personalführung zum Beispiel Marketinginformationssysteme und die Marktforschung. Die Trennung der beiden Dimensionen erscheint aufgrund der unterschiedlichen Einflußfaktoren ihres Einsatzes und ihrer differierenden sachlichen und zeitlichen Konsequenzen sinnvoll; allerdings ist diese im Hinblick auf Sachgüter entwickelte Klassifizierung aufgrund der bei Dienstleistern gegebenen unmittelbaren externen Wahrnehmbarkeit der Umsetzung der Marketingstrategie im Rahmen eines interaktiven Leistungserstellungsprozesses zu hinterfragen. So ordnen viele Autoren das Kontaktpersonal als Marketinginstrument dem Marketingmix zu und stellen das Personal planerisch somit direkt neben Instrumente wie „tangibles Umfeld“ oder „Preis“ (vgl. die Ausführungen zum 7 P-Ansatz in Abschnitt 3.4.1).

⁴⁵ Hierbei ist zu beachten, daß nicht alle Mitarbeiter mit Kundenkontakt einen gleich hohen Einfluß auf die vom Kunden wahrgenommene Dienstleistungsqualität ausüben; dieser ist vielmehr abhängig von der Frequenz und der Dauer der Interaktionen während der Leistungserstellung, sowie der Bewertbarkeit der Aktivität durch den Kunden (vgl. Hartline/Jones 1996).

Wechselgrund	Subkategorien	Häufigkeit in % (Mehrfachnennungen)
Core Service Failures	<ul style="list-style-type: none"> – service mistakes – billing errors – service catastrophes 	44,3
Failed Service Encounters	<ul style="list-style-type: none"> – uncaring – impolite – unresponsive – unknowledgeable 	34,1
Pricing	<ul style="list-style-type: none"> – high price – price increases – unfair pricing – deceptive pricing 	29,9
Inconvenience	<ul style="list-style-type: none"> – location/hours – wait for appointment – wait for service 	20,7
Response to failed service	<ul style="list-style-type: none"> – negative response – no response – reluctant response 	17,3
Competition	<ul style="list-style-type: none"> – found better service 	10,2
Ethical Problems	<ul style="list-style-type: none"> – cheat – hard sell – unsafe – conflict of interest 	7,5
Involuntary switching	<ul style="list-style-type: none"> – customer moved – provider closed 	6,2
Other		8,6

Quelle: Keaveney 1995, S. 74 f.

Tabelle 3.8: Wechselgründe bei Dienstleistern

Gegen die Einordnung des Kontaktpersonals als Instrument des Marketing spricht jedoch eine Reihe von Gründen. So impliziert die Bezeichnung eines Sachverhalts als Instrument (lat.: „Ausrüstung“), daß dieses ein Werkzeug darstellt und als solches vollständig steuerbar ist. Bezogen auf Marketinginstrumente bedeutet dies, daß zwar nicht die Wirkung des eingesetzten Instruments auf den Rezipienten, wohl aber die Gestaltung des Instruments vom Unternehmen umfassend steuerbar ist. Neben ethisch-moralischen Bedenken der Bezeichnung eines Menschen als „Instrument“ impliziert die Einordnung des Kontaktpersonals in den Marketingmix eine vollständige Steuerbarkeit des Verhaltens im interaktiven Leistungserstellungsprozeß – die nicht zuletzt aufgrund der interdependenten und dynamischen zwischenmenschlichen Interaktionen nicht gegeben sein kann (vgl. Chase/Bowen 1989, McCallum/Harrison 1985; Wohlgemuth 1989). Weiterhin erfordert das Management des Mitarbeiterverhaltens Einblicke in verhaltensrelevante Konstrukte, die der Erklärung des Verhaltens einzelner Personen und/oder des Gruppenverhaltens dienen und die Beherrschung von Instrumenten, die zur Beeinflussung des Verhaltens eingesetzt werden können – Tabelle 3.9 und Tabelle 3.10 stellen eine Auswahl der diesbezüglichen, im Rahmen des Dienstleistungsmanagement diskutierten Ansatzpunkte dar (s.S. 140 ff.). In Tabelle 3.9 werden Konstrukte aufgezeigt, die das Verhalten einzelner Mitarbeiter am Arbeitsplatz beeinflussen können und als

solche von Bedeutung für das Management des Verhaltens des Kontaktpersonals sind. Diese reichen von nur temporär wirksamen Launen der Mitarbeiter bis hin zu grundlegenden Problemen von Mitarbeitern, die an der Schnittstelle von Unternehmen und Umwelt arbeiten, wie dem „Role Stress“. Hierbei ist anzumerken, daß hier nur solche Faktoren aufgenommen wurden, die das Verhalten von Individuen betreffen und in der dienstleistungsspezifischen Literatur besprochen werden – durch die Ausblendung von zum Beispiel Gruppenprozessen ist somit nur ein Ausschnitt aller denkbaren Faktoren genannt worden. Zudem stehen die genannten Konstrukte teilweise in einem dynamischen Zusammenhang zueinander. So ist der „Role Stress“ negativ korreliert mit dem organisatorischen Commitment sowie dem Job Involvement und positiv korreliert mit der Neigung, das Unternehmen zu verlassen (vgl. Weatherley/Tansik 1993) und dem „Work-Family Conflict“; dieser ist wiederum negativ korreliert mit der Arbeitszufriedenheit (vgl. Boles/Babin 1996); die Bedeutung der Arbeitszufriedenheit wird dadurch untermauert, daß sie positiv mit der vom Kunden wahrgenommenen Dienstleistungsqualität korreliert (vgl. Hartline/Ferrell 1996). Wie diese beispielhafte Aufstellung darlegt, handelt es sich bei der Steuerung des Verhaltens der Mitarbeiter im Kundenkontakt um ein hochkomplexes Feld, das mit einer entsprechenden Vielzahl an Managementansätzen und Instrumenten bearbeitet werden kann; eine Auswahl hieraus stellt Tabelle 3.10 dar. Die hohe Komplexität dieses Aufgabenbereichs erfordert entsprechend spezialisiertes Management-Know how. Die Behandlung des Kontaktpersonals als Marketinginstrument impliziert jedoch die Erweiterung des Kompetenz- und Verantwortungsbereichs des Marketing um das kontaktpersonal-bezogene Human Resource Management (vgl. Meffert 1994c, S. 531). Dies widerspricht dem Grundsatz einer sinnvollen Spezialisierung in den Funktionalbereichen des Unternehmens. Aufgrund der Aufteilung weitgehend identischer Aufgaben- und Planungsbereiche auf verschiedene Organisationseinheiten stellt die Aufteilung in ein Kontaktpersonal- und ein Nicht-Kontaktpersonal-gerichtetes Human Resource Management auch aus organisatorischer und planerischer Sicht keine sinnvolle Lösung dar.

Somit ist festzuhalten:

1. Das Management der Mitarbeiter mit Kundenkontakt dient einerseits der Realisierung der Marketingstrategie und ist insofern der Marketinginfrastruktur zuzurechnen.
2. Andererseits ist das Verhalten des Kontaktpersonals unmittelbar für den Nachfrager wahrnehmbar, wodurch es instrumentellen Charakter erhält.
3. Die Behandlung des Human Resource Management als rein infrastrukturelle Dimension würde seine Relevanz für das Marketing von Dienstleistungen nicht hinreichend berücksichtigen.
4. Die Einordnung dieses Aufgabenbereichs in den Marketingmix und die hieraus resultierende Unterordnung der Aufgaben des kontaktpersonal-bezogenen Human Resource Management unter den Marketingbereich ist aufgrund der hohen Komplexität und der somit notwendigen Spezialisierung wenig sinnvoll.
5. Im Ergebnis sind alternative Möglichkeiten einer stärkeren Integration der Aufgabenbereiche Marketing und Human Resource Management anzustreben (vgl. Glassman/McAfee 1992).

Tabelle 3.9: Dienstleistungsrelevante Konstrukte der Erklärung des Verhaltens von Mitarbeitern

Konstrukt	Inhalt	Autor(en)
Adaptability	Fähigkeit des Mitarbeiters, sein Verhalten an die Anforderungen der interaktiven Kundenkontakt-Prozesse anzupassen	<ul style="list-style-type: none"> Hartine/Ferrel 1996
Burnout	Psychologischer Zustand, der durch emotionale Erschöpfung, reduzierte persönliche Leistungsfähigkeit und Entpersönlichung gekennzeichnet ist	<ul style="list-style-type: none"> Jackson u.a. 1986 Singh u.a. 1994
Categorical Knowledge Structures	Kategorisierte Annahmen über Kunden (Kundentypen, Erwartungen und Bedürfnisse verschiedener Kundentypen), die häufig in Form von Prototypen vorliegen	<ul style="list-style-type: none"> Humphrey/Ashforth (1994)
Cognitive Scripts	Kohärente Sequenzen von Tätigkeiten, die als erwartet angesehen werden	<ul style="list-style-type: none"> Humphrey/Ashforth (1994)
Customer Orientation	Ausmaß, in dem der einzelne Mitarbeiter nach der Zufriedenstellung des Kunden strebt	<ul style="list-style-type: none"> Hoffman/Ingram 1992 Kelley 1992
Depersonalization	Situationen mit starkem Kundenkontakt, negativem Kunden-Feedback und Konflikten zwischen Mitarbeiter und Kunden können zu einer Entpersönlichung des Kunden in der Wahrnehmung des Mitarbeiters führen	<ul style="list-style-type: none"> Waldersee/Luthans 1990,
Discretion	Ausmaß der Nutzung von Entscheidungs- und Handlungsspielräumen durch die Mitarbeiter im Kundenkontakt	<ul style="list-style-type: none"> Kelley 1993
Emotional Labor	Zur Schau stellen erwarteter Emotionen durch Mitarbeiter im Kundenkontakt	<ul style="list-style-type: none"> Ashforth/Humphrey 1993 Hochschild 1990 Rogers u.a. 1994
Job Involvement	Ausmaß, in dem der Mitarbeiter sich mit seiner Arbeit identifiziert und das Arbeitsergebnis sein Selbstbewußtsein tangiert	<ul style="list-style-type: none"> Tansuhaj u.a. 1988
Job Satisfaction	Vom Mitarbeiter subjektiv wahrgenommene Zufriedenheit mit der Arbeit	<ul style="list-style-type: none"> Bettencourt/Brown 1997 Hartine/Ferrel 1996 Hoffman/Ingram 1992 Rogers u.a. 1994 Schlesinger/Zornitzky 1991

Tabelle 3.9: Dienstleistungsrelevante Konstrukte der Erklärung des Verhaltens von Mitarbeitern – Fortsetzung –

Konstrukt	Inhalt	Autor(en)
Job Tension	Emotionaler, durch wahrgenommene negative Folgen der Arbeit gekennzeichnete Zustand der Anspannung eines Mitarbeiters	<ul style="list-style-type: none"> • Singh 1993 • Rogers u.a. 1994
Management Commitment to Service Quality	Engagement und Selbstverpflichtung des Management hinsichtlich des Ziels der Dienstleistungsqualität	<ul style="list-style-type: none"> • Ahmed/Parasuraman 1994
Mood	Situationspezifischer und temporärer emotionaler Zustand des Mitarbeiters	<ul style="list-style-type: none"> • Gardner 1985 • Manrai 1993
Organizational Commitment	Ausmaß, in dem der Mitarbeiter sich mit dem Unternehmen identifiziert und dem Unternehmen gegenüber involviert ist	<ul style="list-style-type: none"> • Kelley 1992 • Tansuhaj u.a. 1988
Role Stress	Die Faktoren „role conflict“ und „role ambiguity“ umfassendes Konstrukt	<ul style="list-style-type: none"> • Boles/Babin 1996 • Weatherley/Tansik 1993
- Role Conflict	Divergierende Anforderungen an den Mitarbeiter (z.B. des Management und der Kunden) führen zu einer wahrgenommenen Inkompatibilität von auszuführenden Rollen	<ul style="list-style-type: none"> • Boles/Babin 1996 • Hartline/Ferrel 1996 • Rogers u.a. 1994
- Role Ambiguity	Unsicherheit bei Mitarbeitern bezüglich erwünschter Verhaltensweisen in bestimmten Situationen zum Beispiel aufgrund unklar formulierter Anforderungen und Zielsetzungen	<ul style="list-style-type: none"> • Boles/Babin 1996 • Hartline/Ferrel 1996 • Singh 1993 • Waldersee/Luthans 1990
Self Efficacy/Service capability	Selbsteinschätzung der arbeitsbezogenen Leistungsfähigkeit des Mitarbeiters	<ul style="list-style-type: none"> • Hartline/Ferrel 1996 • Schlesinger/Zornitzky 1991 • Waldersee/Luthans 1990
Work-Family Conflict	Aus den Anforderungen der Arbeit einerseits und der Familie bzw. des sozialen Umfelds andererseits resultierende Konflikte	<ul style="list-style-type: none"> • Boles/Babin 1996

Tabelle 3.10: Instrumente und übergeordnete Ansätze des Management der Mitarbeiter

Konstrukt	Inhalt	Autor(en)
Autonomy	Ausmaß, in dem Mitarbeiter Entscheidungsspielräume und Eigenverantwortung bei der Planung und Festlegung ihrer Vorgehensweise bezüglich der Erfüllung der Rollenerwartungen zugestanden werden	<ul style="list-style-type: none"> • Singh 1993
Behavioral Management	Belohnung positiver, erwünschter Verhaltensweisen	<ul style="list-style-type: none"> • Luthans 1988 • Luthans/Davis 1990
Communication	Interne Kommunikation zwischen den Organisationsmitgliedern	<ul style="list-style-type: none"> • Tansuhaj u.a. 1988
Consideration	Sozio-emotionale Beachtung des Vorgesetzten gegenüber seinen Mitarbeitern; Ausmaß, in dem der Vorgesetzte gegenseitiges Vertrauen aufbaut und seinen Mitarbeitern psychologische Unterstützung und Hilfsbereitschaft bietet	<ul style="list-style-type: none"> • Singh 1993
Culture	System gemeinsamer Werte, Normen, Einstellungen, Überzeugungen und Ideale in einem Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> • Parasuraman 1986 • Reichers/Schneider 1990
Employee Support	Vom Mitarbeiter wahrgenommene Unterstützung seiner Tätigkeit durch das Management	<ul style="list-style-type: none"> • Weitzel u.a. 1989
Empowerment	Festlegung des optimalen Entscheidungs- und Handlungsspielraums der Mitarbeiter sowie Steuerung der von den Mitarbeitern wahrgenommenen Spielräume im Kundenkontakt entsprechend der spezifischen Eigenschaften und Erfordernisse des Leistungserstellungsprozesses	<ul style="list-style-type: none"> • Bowen/Lawler 1992 • Bowen/Lawler 1995a • Conger/Kanungo 1988 • Schlesinger/Heskett 1991 • Spreitzer 1995 • Thomas/Velthouse 1990
Feedback	Übermittlung von Informationen über die Qualität der eigenen Leistung an die Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> • Singh 1993 • Waldersee/Luthans 1990

Tabelle 3.10: Instrumente und übergeordnete Ansätze des Management der Mitarbeiter – Fortsetzung –

Konstrukt	Inhalt	Autor(en)
Internal Marketing	Management der Human Resources basierend auf einer Marketing-philosophie: Betrachtung der Mitarbeiter als interne Kunden, deren Zufriedenheit die Basis für den Erfolg des Unternehmens darstellt; Übertragung des Marketingmix-Ansatzes auf das Management des Verhaltens der Mitarbeiter zur Steigerung der Service- und Kundensorientierung.	<ul style="list-style-type: none"> • Barnes 1989 • Bowers u.a. 1990 • George 1990 • Gilmore/Carson 1995 • Grönroos 1981, 1990b • Piercy/Morgan 1991 • Schulze 1992 • Stauss/Schulze 1990
Monitoring/ Supervision	Beobachtung des Mitarbeiters und Überwachung seiner Leistungen	<ul style="list-style-type: none"> • Hoffinan/Ingram 1992 • Rafaeli 1993
Motivation	Hervorbringung, Lenkung, Erhaltung und Abbruch von Verhaltensweisen	<ul style="list-style-type: none"> • Collins 1992 • Kelley 1992
Organizational Socialization	Vermittlung der gemeinsamen Werte und Normen der Organisation, der Rollenerwartungen und der notwendigen Fähigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> • Rafaeli 1993 • Kelley 1992
Pay/Financial Incentives	Entlohnung/Entlohnungssysteme	<ul style="list-style-type: none"> • Hoffinan/Ingram 1992 • Weitzel u.a. 1989
Physical Environment	Die Ausgestaltung des tangiblen Arbeitsumfelds der Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> • Bitner 1992
Promotion	Beförderungen und Karrieremöglichkeiten im Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> • Hoffinan/Ingram 1992
Service Climate	Gesamthafte Wahrnehmung der Eigenschaften des Unternehmens hinsichtlich formeller und informeller Vorgehensweisen und Richtlinien durch die Organisationsmitglieder	<ul style="list-style-type: none"> • Reichers/Schneider 1990 • Schneider 1990 • Schneider/Bowen 1985
Training	Vermittlung sozialer und operativer Fähigkeiten und Kenntnisse	<ul style="list-style-type: none"> • Tansuhaj u.a. 1988
Work	Ausgestaltung der Aufgaben und des Verantwortungsbereichs des Mitarbeiters	<ul style="list-style-type: none"> • Hoffinan/Ingram 1992

Abbildung 3.37 stellt die wesentlichen Erkenntnisse und Schlußfolgerungen der Diskussion um eine sinnvolle Einordnung der Entscheidungstatbestände des Management des Kontaktpersonals in den unternehmerischen Planungsablauf im Überblick dar: Aufgrund der doppelten Funktion des Kontaktpersonals als Element der Marketinginfrastruktur und als Faktor mit „instrumentellem“ Charakter wird im Rahmen dieser Arbeit vorgeschlagen, die für das Marketing einer Dienstleistung wesentlichen Dimensionen des Management des Kontaktpersonals im Rahmen der Marketing-Grundsatzstrategie zu thematisieren und der Marketingplanung hier den Rang einer funktionalen Leitplanung gegenüber dem Human Resource Management zuzugestehen. Hierdurch ist eine stärkere Integration der Marketing- und der Personalfunktion gegeben und die Berücksichtigung von Marketingbelangen in die Planung der Steuerung des Verhaltens des Kontaktpersonals gewährleistet. Gleichzeitig verbleibt die Verantwortung für die konkrete Planung und Umsetzung der Kontaktpersonal-gerichteten Maßnahmen in einem spezialisierten Funktionsbereich, was eine kompetentere und erfolgversprechendere Erarbeitung und Umsetzung von Human Resource-Strategien ermöglicht als eine überzogene Ausweitung der Aufgaben des Marketingbereichs.



Abbildung 3.37: Die Rolle des Kontaktpersonals im Planungsprozess

Im Rahmen des mitarbeiterorientierten Bausteins der Marketing-Grundsatzstrategie sind diejenigen Dimensionen relevant, die die Erreichung der Marketingziele und somit die interne Umsetzung der Marketingstrategie („Strategierealisation“) betreffen. Erster Schritt ist hierbei die Festlegung der relativen Bedeutung der internen Maßnahmen gegenüber den extern ausgerichteten Marketingmaßnahmen. Diese Entscheidung ist aufgrund der in der Regel begrenzten Ressourcen erforderlich. Neben der Abstimmung der Relevanz interner Maßnahmen sind inhaltliche Vorgaben für das Management des Kontaktpersonals zu entwickeln. In diesem Zusammenhang ist zunächst die Festlegung derjenigen Verhaltensweisen des Kontaktpersonals, die die Umsetzung der Marketingstrategie im Kundenkontakt optimal unterstützen, notwendig. Diese aus Marketingsicht erwünschten Verhaltensweisen sind sodann durch Maßnahmen des Human Resource Management gezielt zu fördern. Dies bedeutet, daß der Mitarbeiter zunächst in die Lage versetzt werden muß, das erwünschte Verhalten zu erbringen. Dies betrifft zum einen seine fachlichen und sozialen Fähigkeiten und zum anderen das Einräumen von

Kompetenzen, also von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen. Weiterhin ist der Mitarbeiter dahingehend zu motivieren, das erwünschte Verhalten tatsächlich zu erbringen.

Zur Auswahl der im Rahmen der Marketing-Grundsatzstrategie zu berücksichtigenden Ansätze und Instrumente des Verhaltensmanagement sind folgende Kriterien zu beachten:

- *Relevanz für das Verhalten im Kundenkontakt:*
Es sind solche Dimensionen auszuwählen, die für die Steuerung des Verhaltens während des Kundenkontakts von Bedeutung sind.
- *Hinreichende Steuerbarkeit zur Realisation der Marketingstrategie:*
Die ausgewählten Dimensionen sollten insgesamt eine hinlängliche Berücksichtigung der Marketingbelange gewährleisten, das heißt sie sollten so umfassend sein, daß eine vollständige Integration und Steuerung der zur Umsetzung der Marketingstrategie bedeutenden Faktoren in die Arbeit des Human Resource Management gewährleistet ist.
- *Überschaubarkeit:*
Die Auswahl der zu berücksichtigenden Konstrukte sollte dem Anspruch der Handhabbarkeit durch den Entscheider genügen und somit den generellen Anspruch der „parsimony“ von Modellen erfüllen.

Im Ergebnis sollte im Rahmen der Marketing-Grundsatzstrategie festgelegt werden (vgl. Abbildung 3.38):

- *Welche Handlungen kann der Mitarbeiter ausführen?*
Welche *fachliche und soziale Qualifikation* zur Darstellung des aus Marketingsicht erwünschten Erscheinungsbilds und zur Ausführung erwünschter Verhaltensweisen notwendig ist (vgl. Zeithaml/Bitner 1996, S. 316 ff.).
- *Welche Handlungen möchte der Mitarbeiter ausführen?*
Welche Verhaltensweisen mittels *motivationaler Anreize* und Instrumente zu fördern sind.
- *Welche Handlungen darf der Mitarbeiter ausführen?*
Welcher *Handlungs- und Entscheidungsspielraum* dem Kontaktpersonal zur Realisierung erwünschter Verhaltensweisen einzuräumen ist.

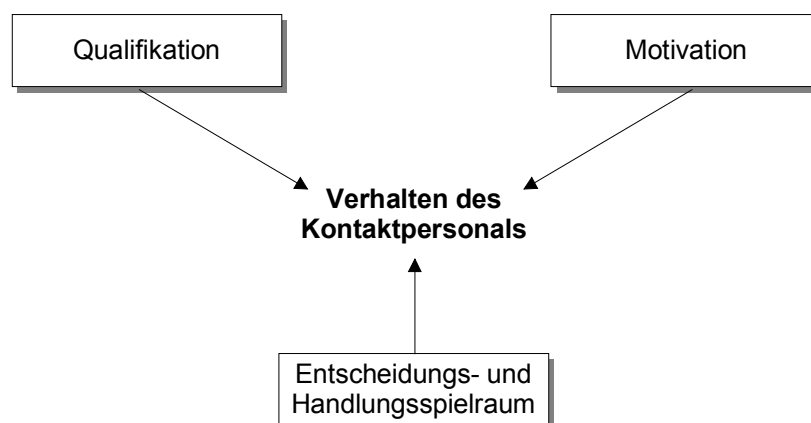


Abbildung 3.38: Inhalte des Strategiebausteins Strategieumsetzung

Versteht man unter internem Marketing „ein Konzept für die interne Realisierung auf den Absatzmarkt bezogener Handlungskonzepte“ (Stauss/Schulze 1990, S. 156), so stellen die im

Rahmen der Marketing-Grundsatzstrategie somit gefällten Entscheidungen die Richtlinien des internen Marketing dar, das im weiteren Verlauf vom Human Resource Management des Unternehmens in enger Abstimmung mit dem Marketingbereich umzusetzen ist. Hierzu sind die in Tabelle 3.9 dargestellten verhaltensrelevanten Konstrukte mit Hilfe der in Tabelle 3.10 exemplarisch aufgezeigten Instrumente so zu steuern, daß die Umsetzung der Marketingstrategie durch die Mitarbeiter im Kundenkontakt möglichst optimal erfolgen kann (vgl. Abbildung 3.39).

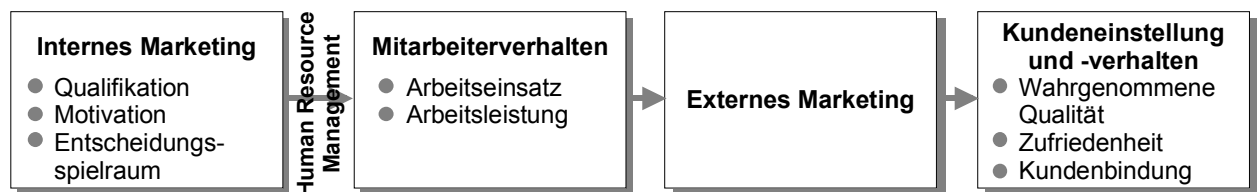


Abbildung 3.39: Die Rolle des internen Marketing für das Dienstleistungsmarketing

3.3.3.4 Absatzmittlerorientierter grundsatzstrategischer Baustein

Der letzte zu besprechende grundsatzstrategische Baustein betrifft die Frage der Strategieabsicherung durch den gesamten Absatzweg. Wie in Abschnitt 2.2.3 dargestellt wurde, existieren auch für Dienstleistungen indirekte Absatzwege, die das Marketing vor die Aufgabe stellen, die Durchsetzung der eigenen Marketingstrategie bis zum Endkunden auch über Drittorganisationen des Handels abzusichern; die Bedeutung der absatzmittlergerichteten Strategien steigt hierbei mit zunehmender Macht des Handels. Meffert/Kimmeskamp (1983) entwickeln diesbezüglich eine Strategiesystematik mit vier Optionen, die auch von Meffert (1994b, S. 164 ff.), Meffert/Bruhn (1995, S. 192 ff.) und Haedrich/Tomczak (1996b, S. 119 ff.) als Baustein der Marketing-Grundsatzstrategie übernommen wird.

Anpassungsstrategie

Der Dienstleister verhält sich weitgehend passiv bezüglich der Gestaltung der Absatzwege in dem branchenübliche und bewährte Absatzwege gewählt werden. Hierbei paßt er sich den Anforderungen und Vorstellungen des Handels weitgehend an. Diese auch als „Machtduldung“ bezeichnete Strategie wird aufgrund des Mangels an Eigeninitiative im allgemeinen nicht zur Entwicklung von Positionsvorteilen führen; einer steigenden Handelsmacht kann mit der Verfolgung dieser Strategie nicht begegnet werden.

Konfliktstrategie

Der Ansatz, die Absatzwege bei Nutzung des Handels aktiv zu gestalten, ohne auf die Anforderungen des Handels einzugehen, führt zu einer Konfliktstrategie und einem Machtkampf. Der Dienstleister versucht hierbei auch gegen die Interessen des Handels die Marketingführerschaft im Absatzweg zu erringen, um so die eigenen Vorstellungen und Strategien bis an den Endkunden herantragen zu können. Der Erfolg einer solchen Strategie ist abhängig von der Machtverteilung zwischen den Beteiligten. Gelingt es einem Anbieter aufgrund einer im Verhältnis zur Konkurrenz besseren relativen Machtposition, die eigene Marketingstrategie auch

gegen die Vorstellungen des Handels im Absatzweg durchzusetzen, so kann dies zur Erlangung von Positionsvorteilen führen.

Kooperationsstrategie

Das Anstreben der Überwindung divergenter Zielvorstellungen durch die Erlangung gemeinsamer Vorteile mittels einer Zusammenarbeit von Dienstleister und Absatzmittler kennzeichnet die Kooperationsstrategie. Indem eine Koordination von Marketingaktivitäten und eine Optimierung der Verteilung der zu erbringenden Teilleistungen auf die Beteiligten vorgenommen wird, können Vorteile gegenüber nicht kooperierenden Wettbewerbern errungen werden.

Umgehungsstrategie

Die Umgehungsstrategie ist insofern keine echte absatzmittlergerichtete Strategie, als sie darauf abzielt, den Absatz ohne die Einschaltung von Absatzmittlern (= Direktvertrieb) durchzuführen. Diese Vorgehensweise kann daher auch als Machtumgehung bezeichnet werden.

Hinsichtlich der absatzmittlerorientierten Strategievarianten ist zu beachten, daß es sich um idealtypische Ausprägungen handelt, die parallel in jeweils unterschiedlicher Gewichtung zum Einsatz gelangen können. Besonders evident ist dies hinsichtlich mehrdimensionaler Absatzsysteme, zum Beispiel einem gleichzeitigen Einsatz des direkten und einer oder mehrerer indirekter Absatzwege. In diesem Fall wird sowohl eine Umgehungs- als auch eine oder mehrere der anderen Strategievarianten verfolgt.

Nachdem nunmehr sämtliche Strategiebausteine und die dazugehörigen Entscheidungstatbestände dargestellt worden sind, kann das marketing-grundsatzstrategische Modell für Dienstleistungen im Überblick dargestellt werden (vgl. Tabelle 3.11, s.S. 149 und Abbildung 3.40).

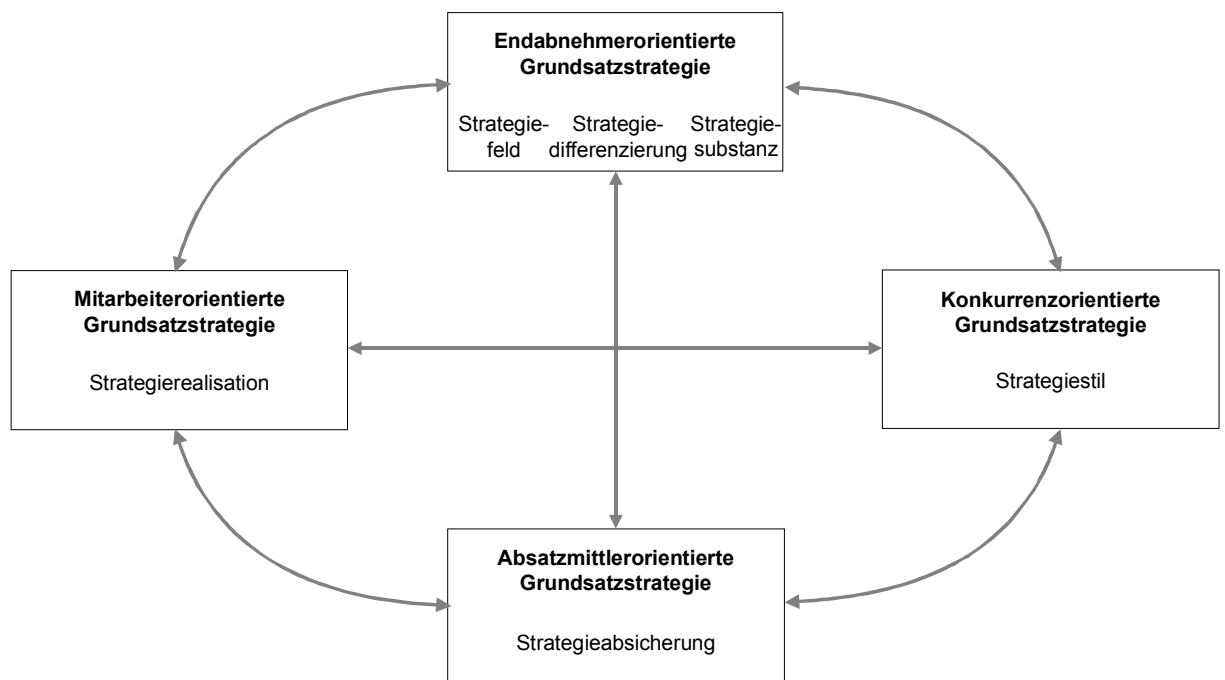


Abbildung 3.40: Die grundsatzstrategischen Bausteine im Überblick

Wie Abbildung 3.40 veranschaulicht, sind die einzelnen grundsatzstrategischen Bausteine nicht vollständig unabhängig voneinander planbar, da die Entscheidung für eine Strategiealternative in einem Baustein die Plausibilität der Entscheidungen in anderen Strategiebausteinen tangiert. Aufgrund der vorhandenen Interdependenzen kann kein allgemeingültiger Planungsablauf festgelegt werden. Die Planung wird in der Regel iterativ erfolgen und von situativen Einflußfaktoren geprägt sein. Zum einen kann die Führungsphilosophie des Unternehmens den Ablauf der Planung beeinflussen: Bei einer starken Marketingorientierung kann das Strategiefeld „Verhalten gegenüber den Endverbrauchern“ den Ausgangspunkt der Planung darstellen, während eine starke interne Orientierung das mitarbeiterorientierte Strategiefeld als sinnvollen Ausgangspunkt erscheinen läßt. Auch der Anlaß der Planung kann einen Einfluß auf den Planungsablauf ausüben. Zum Beispiel ist im Rahmen der Neuproduktentwicklung eine Erstplanung der Marketing-Grundsatzstrategie durchzuführen, was eine Betrachtung sämtlicher Strategiebausteine erfordert. Bei Planungsrevisionen sind hingegen in Abhängigkeit des Anlasses der Revision und der Ergebnisse der vorgeschalteten Analysephase unter Umständen nur einzelne Bausteine zu modifizieren, so daß in diesen Fällen nicht zwingend der gesamte Planungsprozeß durchlaufen werden muß. So erscheint bei Auftreten eines neuen Konkurrenten am Markt der Planungsansatz beim konkurrenzorientierten Strategiebaustein sinnvoll; die hierdurch notwendige Modifikation der Grundsatzstrategie beschränkt sich unter Umständen gar auf diesen Baustein – in diesem Fall ist jedoch darauf zu achten, daß die Grundsatzstrategie insgesamt in sich konsistent bleibt.

Strategiebaustein	Art der strategischen Festlegung	Inhalt der strategischen Festlegung
Strategiefeld	Bestimmung der Zielgruppen und der Marktabdeckung: <i>Wo werden Positionsvorteile angestrebt?</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Bestehende Märkte – Neue Märkte
	Festlegung des Leistungsprogramms: <i>Mit welchen Marktleistungen werden Positionsvorteile angestrebt?</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Bestehende Produkte – Variierte Produkte – Neue Produkte
Strategiedifferenzierung	Festlegung des Grades der Differenzierung der Marktbearbeitung: <i>Wie differenziert erfolgt die Marktbearbeitung?</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Einheitliche Marktbearbeitung – Differenzierte Marktbearbeitung – Kundenindividuelle Marktbearbeitung
Strategiesubstanz	Festlegung des angestrebten grundsätzlichen Positionsvorteils: <i>Welche generische Positionsvorteilstrategie wird verfolgt?</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Preisführerschaftstrategie – Leistungsvorteilstrategie – Hybride Strategie
	Festlegung des grundsätzlichen Differenzierungsansatzes und Formulierung der Positionierung: <i>Welche inhaltlichen Positionsvorteile werden angestrebt?</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Preisvorteil – Qualitätsvorteil – Verfügbarkeitsvorteil – Programmvorteil – Imagevorteil – Präsenzvorteil
Strategiestil	Festlegung des grundsätzlichen konkurrenzgerichteten Verhaltens: <i>Welches grundsätzliche marktleistungsbezogene Verhalten wird gegenüber dem Wettbewerb angestrebt?</i>	<p style="text-align: center;">offensiv herausfordernd ⇕ defensiv anpassend</p>
Strategierealisation	Festlegung des grundsätzlichen mitarbeitergerichteten Verhaltens: <i>Welche Verhaltensweisen der Mitarbeiter mit Kundenkontakt sind zum Aufbau von Positionsvorteilen erwünscht?</i>	<ul style="list-style-type: none"> – fachliche und soziale Qualifikation des Kontaktpersonals – Motivation des Kontaktpersonals – Entscheidungsspielraum
Strategieabsicherung	Festlegung des grundsätzlichen absatzmittlergerichteten Verhaltens: <i>Wie können Positionsvorteile handelsgerichtet aufgebaut und abgesichert werden?</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Anpassung – Konflikt – Kooperation – Umgehung

Tabelle 3.11: Das marketing-grundsatzstrategische Modell für Dienstleistungen im Überblick

3.4 Instrumentalstrategien: Planung des Marketingmix für Dienstleister

Das im vorangegangenen Abschnitt entwickelte grundsatzstrategische Modell legt den Weg zur Erreichung von Wettbewerbsvorteilen fest. Es stellt jedoch nur einen Ausschnitt der für die Erlangung von Wettbewerbsvorteilen relevanten Entscheidungen dar. Von noch größerer Komplexität ist die Planung auf instrumenteller Ebene: Der Nachfrager fällt die Entscheidung für oder wider ein bestimmtes Produkt auf Basis seiner Wahrnehmung der Marketinginstrumente – hierbei kann die Gesamtheit aller Instrumente, ein Ausschnitt aus allen Instrumenten oder aber auch nur ein einzelnes Instrument ausschlaggebend sein. Somit legt die Instrumentalplanung als der grundsatzstrategischen Planung nachgelagertes Entscheidungsfeld die Mittel zur Erlangung eines Wettbewerbsvorteils fest. Insbesondere bei Dienstleistungen handelt es sich hierbei um ein äußerst relevantes Entscheidungsfeld, da aufgrund des direkten Kundenkontakts die Möglichkeit besteht, auch durch taktische Maßnahmen Wettbewerbsvorteile zu erringen: Der Marketingmix kann – selbst während der Leistungserstellung – an die individuellen Wünsche des Kunden angepaßt werden, so daß die taktische Erlangung von Wettbewerbsvorteilen relevant ist (vgl. Bell 1981; zur Bedeutung operativer Vorgänge zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen bei Dienstleistungen s.a. Roth/van der Velde 1991).

Die Instrumentalplanung betrifft das Entscheidungsfeld der Marketinginstrumente, also der einzelnen vom Anbieter steuerbaren und am Markt wahrnehmbaren Komponenten der Marktleistung und deren Kombination zu einem Marketingmix. Im Rahmen der Instrumentalplanung ist zunächst ein Marketingmix-Modell zur unternehmens- und situationsspezifischen Abbildung des Handlungsspielraums zu entwickeln. Zur Ausgestaltung des Marketingmix sind sodann Entscheidungen über den Einsatz von Instrumenten (welche Instrumente werden zu welchem Zeitpunkt eingesetzt?), die Intensität des Einsatzes der einzelnen Instrumente (welches relative Gewicht erhalten die einzelnen eingesetzten Instrumente?) und schließlich die konkrete Ausgestaltung der einzelnen Instrumente (wie werden die eingesetzten Instrumente gestaltet?) zu fällen. Hierbei sind die vielfältigen funktionalen und zeitlichen Interdependenzen zwischen den einzelnen Instrumenten zu berücksichtigen (vgl. Meffert 1986; S. 516, Haedrich/Tomczak 1996b, S. 138 ff.). So kann der Einsatz zweier Instrumente aufgrund funktionaler Wirkungsbeziehungen substitutiv (einander ersetzend), komplementär (einander ergänzend), konkurrierend (einander entgegenarbeitend) oder prämissiv (einander voraussetzend) sein. Zeitliche Beziehungen bestehen zwischen einzelnen Marketinginstrumenten zum Beispiel, wenn die Wirkung eines Instruments mit einer zeitlichen Verzögerung erfolgt oder eine nachhaltige Wirkung erfolgt, zum Beispiel durch Auftreten eines Hysterese-Effekts (vgl. Simon/Kucher 1996). Aufgrund zeitlicher Interdependenzen kann der zeitgleiche, der sukzessive, der intermittierende oder der alternierende Einsatz zweier oder mehrerer Instrumente sinnvoll sein. Zur Entwicklung eines insgesamt optimierten Marketingmix, dessen einzelne Elemente die effiziente Realisierung der Marketingziele bewirken, sind zur Berücksichtigung der Wirkungszusammenhänge mit Shapiro (1985, S. 29) die folgenden Anforderungen an die Gestaltung des Marketingmix und der einzelnen Marketinginstrumente zu formulieren:

- *Konsistenz*: die logische und sinnvolle Übereinstimmung zweier oder mehrerer Elemente;
- *Integration*: die aktive und harmonische Interaktion zwischen den Elementen;
- *Leverage*: der optimale Einsatz jeden einzelnen Elements zur bestmöglichen Wirkungsentfaltung des Gesamtmix.

Wie diese Anforderungen aufzeigen, bedarf die Optimierung des Marketingmix der Berücksichtigung von Wirkungszusammenhängen zwischen allen Elementen des Mix sowie die gleichzeitige Optimierung des Einsatzes jedes einzelnen Instruments im Hinblick auf die Gesamtwirkung des Mix. Da zudem häufig keine exakten Wirkungsprognosen des Einsatzes der Marketinginstrumente möglich sind (vgl. Kühn 1989, S. 11 ff.) und eine Vielzahl von Instrumenten in einer großen Quantität verschiedenster inhaltlicher, zeitlicher und intensitätsmäßiger Ausprägungen zu beachten und planen ist, handelt es sich bei der Gestaltung des Marketingmix um eine hoch komplexe Aufgabe. Der Reduktion und Bewältigung der aufgezeigten Komplexität dient zum einen die vorgelagerte Planung der Marketing-Grundstrategie. Sie erleichtert die Planung auf instrumenteller Ebene, indem bestimmte Handlungsoptionen ausgeschlossen werden und Entscheidungsrichtlinien in Form allgemein anzustrebender Verhaltensweisen zur Verfügung gestellt werden. Weiterhin dient die Systematisierung der Marketinginstrumente im Rahmen des Marketingmix-Modells der Erleichterung der Planungsaufgaben, indem ein Überblick über die einsetzbaren Werkzeuge geschaffen wird und darüber hinaus die einzelnen Instrumente zu Instrumentalbereichen zusammengefaßt werden. Das im Hinblick auf die Vermarktung von Konsumgütern entwickelte Modell des Marketingmix wird in aller Regel als drei beziehungsweise vier Instrumentalbereiche („Four Ps“) umfassend konzeptualisiert (s. Abbildung 3.41, S. 153). Trotz der weiten Verbreitung und Anwendung des Marketingmix-Modells wird dieses von einigen Autoren sowohl im Detail als auch global kritisch betrachtet (s. zum Beispiel Bruner 1989; Kent 1986). So merkt Grönroos (1990a) in einer generellen Betrachtung die dem Modell inhärente Simplifizierung kritisch an: das traditionelle, an Sachgutherstellern orientierte Modell des Marketingmix vermag keine Orientierung an langfristigen Kundenbeziehungen abzubilden und stellt nicht sämtliche zur Verfügung stehenden Instrumente dar. Van Waterschoot/Van den Bulte (1992) konstatieren nach einer Analyse der in der Literatur geäußerten Detailkritik, daß das Modell Überschneidungen zwischen den Kategorien und eine nicht eindeutige Zuordnung von Instrumenten zu den Instrumentalbereichen aufweist. Das traditionelle Modell des Marketingmix stellt sich somit als eine Typologie dar, die relevante Faktoren unberücksichtigt läßt, aber dennoch keine hinreichend nachvollziehbare und hinreichend eindeutige Klassifikation der Marketinginstrumente leistet.

Um unter Berücksichtigung der Kritik an dem Modell eine Weiterentwicklung leisten zu können, stellt sich die Frage, welche Anforderungen an ein geeigneteres Modell des Marketingmix zu stellen wären. Zur Beantwortung dieser Frage kann auf die von Hunt (1991, S. 183 ff.) entwickelten Kriterien der Evaluation von Klassifikationsschemata zurückgegriffen werden. Diese sind in Tabelle 3.12 dargestellt. Tabelle 3.12 stellt zugleich eine unter Anwendung der Evaluationskriterien vorgenommene Beurteilung der Qualität des traditionellen Marketingmix-Modells dar. Hieraus wird ersichtlich, daß die o.a. negativen Aspekte des Modells im wesentlichen aus einer mangelnden theoretischen Fundierung resultieren. Die nicht hinreichend exakte Definition der im Rahmen des Modells zu klassifizierenden Phänomene und die fehlende Definition, auf welcher Basis eine Bildung von Klassen (hier: Instrumentalbereichen) vorgenommen werden soll, führt im Ergebnis zu einer ungenauen Zuordnung einzelner Instrumente sowie dem Fehlen relevanter Instrumente. Letzteres betrifft insbesondere das Marketing für Dienstleistungen, so daß es nicht überraschend ist, daß einige Autoren den Marketingmix für Dienstleister erweitert haben.

Evaluationskriterium	Erfüllung des Kriteriums durch das 4P-Modell des Marketingmix
Das zu klassifizierende Phänomen ist eindeutig zu definieren: ⇒ <i>Was soll klassifiziert werden?</i>	Häufig erfolgt keine Definition des Inhalts des Marketingmix-Modells. Bei den Autoren, die eine Definition vornehmen, ist keine einheitliche Vorgehensweise gegeben. Vielmehr können zwei Ansätze identifiziert werden: – Klassifizierung von Aktivitäten; – Klassifizierung von Objekten.
Die Eigenschaften, auf deren Basis die Einteilung verschiedener Klassen vorgenommen wird, sind eindeutig zu definieren: ⇒ <i>Werden die Eigenschaften expliziert?</i> ⇒ <i>Sind die Eigenschaften für eine Klassifikation angemessen?</i> ⇒ <i>Sind die Prozeduren zur Anwendung der Eigenschaften intersubjektiv nachvollziehbar und eindeutig?</i>	Bislang erfolgte keine explizite Definition der Klassifikationseigenschaften zur Abgrenzung der Instrumentalbereiche (vgl. Van Waterschoot/Van den Bulte 1992, S. 85).
Die Kategorien sollten reziproke Exklusivität aufweisen, d.h. jedes Element sollte nur einer Klasse zugewiesen sein: ⇒ <i>Kann jedes Element genau einer Klasse zugeordnet werden?</i>	Dieses Qualitätskriterium steht in engem Zusammenhang zur zweiten Forderung und ist bislang nicht hinreichend erfüllt. Insbesondere das Instrument der Verkaufsförderung weist vielfältige Überschneidungen zu Instrumenten anderer Instrumentalbereiche auf.
Die Kategorien sollten kollektiv erschöpfend sein: ⇒ <i>Können alle zu klassifizierenden Elemente einer Klasse zugeordnet werden?</i>	Auch diese Forderung wird bislang nicht erfüllt; insbesondere die mangelnde Orientierung an langfristigen Kundenbeziehungen und Aufgaben der Kundenbindung werden im traditionellen Marketingmix-Modell nicht abgebildet.
Das Klassifikationsschema sollte nützlich sein: ⇒ <i>Erfüllt das Schema seinen intendierten Zweck besser als alternative Schemata?</i>	Aus praxeologischer und didaktischer Sicht hat sich das Modell als nützlich erwiesen. Mit der zunehmenden Bedeutung der Problematik der Kundenbindung nimmt die Nützlichkeit jedoch tendenziell ab. Aus theoretischer Sicht ist das Modell hingegen als weniger nützlich einzustufen (vgl. Van Waterschoot/Van den Bulte 1992, S. 85).

Tabelle 3.12: Kriterien der Evaluation von Klassifikationsschemata nach Hunt (1991) und die Qualität des Marketingmix-Modells

Bezüglich der Erweiterung des Marketingmix sind drei Ansätze zu unterscheiden:

1. Erweiterung des Modells durch Integration einzelner zusätzlicher dienstleistungsrelevanter Instrumente in die bekannten Instrumentalbereiche

Diesen Ansatz verfolgt zum Beispiel Corsten (1990, S. 181 ff.), der unter anderem die Standardisierung von Dienstleistungen im Rahmen des Instrumentalbereiches Produktpolitik auführt. Sofern hierbei jedoch keine exakte Definition der zu klassifizierenden Elemente und der Eigenschaften der Klassenbildung vorgenommen wird, handelt es sich zwar um ein erweitertes, aber nicht zwangsläufig um ein geeigneteres Modell.

2. Konzipierung eines neuen Modells mittels vollständig neuer Instrumentalbereiche

Beaven/Scotti (1990) entwickeln mit dem SOAR-Modell einen Marketingmix, der auf einer vollständig neuen Konzeptualisierung der Instrumentalbereiche beruht. Diese werden von den Autoren als Service Scripts, Outlay, Accomodation und Representation bezeichnet. Jedoch ist auch bei diesem Ansatz eine mangelnde Definition der zu klassifizierenden Elemente und der Basis der Klassenzuordnung zu bemängeln. Dies schlägt sich darin nieder, daß im Rahmen des Modells keine systematische Darlegung der zur Verfügung stehenden Marketinginstrumente erfolgt, und auch übergeordnete Geschäftsprinzipien und allgemeine Verhaltensweisen in die Instrumentalebene einfließen.

3. Erweiterung des Modells durch Addition zusätzlicher Instrumentalbereiche

Die Ergänzung des Modells um weitere Instrumentalbereiche zur Abdeckung sämtlicher für Dienstleistungen relevanter Instrumente ist der Modifikationsansatz, der die weiteste Verbreitung und Anwendung gefunden hat. Hervorzuheben ist hierbei das ursprünglich von Booms/Bitner (1981) vorgeschlagene 7 P-Modell (vgl. Abbildung 3.41), das im nachfolgenden Abschnitt einer genaueren Betrachtung unterzogen wird.

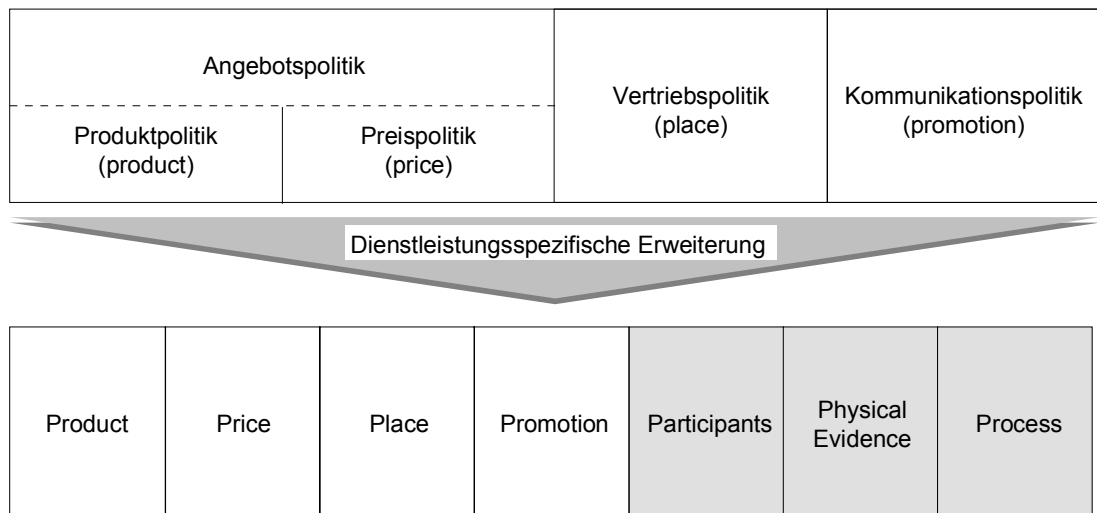


Abbildung 3.41: Allgemeine und dienstleistungsspezifische Konzeptualisierung des Marketingmix

3.4.1 Der 7 P-Ansatz

Das Modell von Booms/Bitner(1981) kann als der umfassendste und am weitesten verbreitete⁴⁶ Ansatz der Entwicklung eines dienstleistungsspezifischen Marketingmix bezeichnet werden. Wie Tabelle 3.13 aufzeigt, wurde im Rahmen des 7P-Modells zum einen eine Erweiterung der Instrumentalbereiche vorgenommen. „Participants“ bezeichnet hierbei die am Erstellungsprozeß der Dienstleistung beteiligten Personen, also das Kontaktpersonal sowie die anwesenden Kunden. Der Instrumentalbereich „Physical Evidence“ umfaßt das vom Unternehmen gestaltete Umfeld, in dem der Leistungserstellungsprozeß einer Dienstleistung

⁴⁶ Der Ansatz wird von einer Reihe von Autoren (zum Teil mit leichten Modifikationen) übernommen; siehe zum Beispiel Collier 1991; Crump/Clowes 1992; Ennew/Watkins 1992; Magrath 1986; Payne 1993; Rust u.a. 1996. Buttle (1986) sowie Rafiq/Ahmed (1994) fordern gar die Anwendung dieses Modells für das Marketing von Sachgütern.

erfolgt. Der dritte hinzugefügte Instrumentalbereich wird mit „Process“ bezeichnet; hierunter fällt die kundenrelevante Ablauforganisation der Leistungserstellung. Neben der Ergänzung des traditionellen Modells durch neue Instrumentalbereiche nimmt das 7 P-Modell auch Modifikationen der bestehenden Instrumentalbereiche durch die Addition einzelner Instrumente vor. So wird der Instrumentalbereich Produktpolitik durch das Instrument „Capabilities“ ergänzt, die Preispolitik um die Dimensionen „wahrgenommener Kundenwert“ und „Qualitäts-/Preisinteraktion“ ausgedehnt, die Vertriebspolitik um die Instrumente Standort und Erreichbarkeit erweitert und die Kommunikationspolitik unter anderem um exakt diejenigen Instrumente vergrößert, die den neu hinzugekommenen Instrumentalbereich „Physical Evidence“ konstituieren. Im folgenden wird kritisch hinterfragt, inwiefern die dargestellten Modifikationen eine Verbesserung gegenüber dem traditionellen Marketingmix-Modell darstellen.

Product	Price	Place	Promotion	Participants	Physical Evidence	Process
<ul style="list-style-type: none"> - Quality - Brand name - Service Line - Warranty - Capabilities - Facilitating goods - Tangible clues - Price - Personnel - Physical environment 	<ul style="list-style-type: none"> - Level - Discounts and allowances - Payment terms - Customer's perceived value - Quality/price interaction - Differentiation 	<ul style="list-style-type: none"> - Location - Accessibility - Distribution channels - Distribution coverage 	<ul style="list-style-type: none"> - Advertising - Personal selling - Sales promotion - Publicity - Personnel - Physical environment - Facilitating goods - Tangible clues - Process of service delivery 	<ul style="list-style-type: none"> - Personnel: <ul style="list-style-type: none"> • Training • Discretion • Commitment • Incentives • Appearance • Interpersonal behaviour • Attitudes - Other customers: <ul style="list-style-type: none"> • Behavior • Degree of involvement • Customer/customer contact 	<ul style="list-style-type: none"> - Environment: <ul style="list-style-type: none"> • Furnishings • Color • Layout • Noise level - Facilitating goods - Tangible clues 	<ul style="list-style-type: none"> - Policies - Procedures - Mechanization - Employee discretion - Customer involvement - Customer direction - Flow of activities

Quelle: Booms/Bitner 1981, S. 50

Tabelle 3.13: Der Marketingmix für Dienstleister nach Booms/Bitner

Das Modell vermengt Phänomene, die auf verschiedenen Ebenen anzusiedeln sind:

So stellen die im Rahmen des Instrumentalbereichs Produktpolitik eingeordneten „Capabilities“ nach dem hier zugrundegelegten Verständnis kein Marketinginstrument dar, da diese nicht direkt am Markt wahrnehmbar sind. Vielmehr handelt es sich um Ressourcen, die – zum Beispiel – bestimmte Verfahrens- und Verhaltensweisen bei der Leistungserstellung ermöglichen; erst diese werden vom Kunden wahrgenommen. Auch die Charakterisierung des wahrgenommenen Werts der Dienstleistung sowie der Qualitäts-/Preisinteraktion als Marketinginstrumente ist kritisch zu hinterfragen. Zwar besteht unzweifelhaft ein enger und äußerst relevanter Zusammenhang zwischen dem Preis einer Leistung und ihrer Qualität und ebenso unzweifelhaft ist der wahrgenommene Wert einer Dienstleistung ein sehr wichtiges Konstrukt; jedoch handelt es sich bei der Darstellung dieser Konstrukte als einem Instrument um eine wenig sinnvolle Fusion separat zu steuernder Instrumente. Schließlich existieren relevante Interdependenzen zwischen allen Instrumenten des Marketingmix, so daß neben den

hier gewählten weitere Konstrukte als Instrumente deklariert werden könnten, was die Überschaubarkeit des Modells jedoch stark beeinträchtigen würde.

Das Modell verstößt gegen die Forderung nach reziproker Exklusivität der einzelnen Klassen:

Die in Tabelle 3.13 grau hinterlegten Instrumente kennzeichnen Verstöße gegen die Forderung nach reziproker Exklusivität. Insbesondere die Instrumente der drei neuen Instrumentalbereiche werden mehr als einem Instrumentalbereich zugeordnet. Da sowohl die Mitarbeiter als auch die Kunden selbst sowie das tangible Umfeld und die Ablauforganisation des Leistungserstellungsprozesses als Elemente des Produkts eines Dienstleisters angesehen werden können, stellt sich die Frage, ob die Erweiterung um drei neue Instrumentalbereiche letztlich sinnvoll ist (vgl. Buttle 1986). Bitner (1991, S. 26) antwortet auf die Kritik, daß die neuen Ps in die traditionellen Instrumentalbereiche integrierbar sind, wie folgt: „While this may be true, separating them draws attention to variables that have received little attention in marketing and that are of expressed, critical importance to many service firm managers.“ Dieser Argumentation wird hier nicht gefolgt, da sich die Relevanz einzelner Marketinginstrumente aus situativen Faktoren wie der verfolgten Grundsatzstrategie und den Kundenbedürfnissen ergibt und eine Allgemeingültigkeit der Bedeutung von Marketinginstrumenten nicht postuliert werden kann.

Das Modell berücksichtigt die Problematik der Kundenbindung nicht hinreichend:

Zwar ist das Modell um wesentliche Aspekte erweitert worden, jedoch reflektiert auch das erweiterte Modell die Möglichkeiten, die einem Unternehmen zur Stärkung der Kundenbindung zur Verfügung stehen, nicht hinreichend.

Insgesamt läßt sich festhalten, daß die Entwicklung des 7 P-Ansatzes einen bedeutenden Schritt in Richtung der Entwicklung eines für Dienstleistungen umfassenden Modells des Marketingmix darstellt. Jedoch ist das vorliegende Modell im Hinblick auf die Qualitätskriterien von Klassifikationsschemata weiterhin verbesserungswürdig. Dies betrifft vor allem die Forderungen nach einer kollektiv umfassenden und reziprok exklusiven Darstellung der Sachverhalte, die die Nützlichkeit des Modells aus theoretischer und praktischer Sicht erhöhen würde. Im folgenden Abschnitt wird unter Berücksichtigung der Kritik am traditionellen und am erweiterten Modell des Marketingmix ein dienstleistungsadäquates Modell entwickelt.

3.4.2 Das Basis-/Komplementärmodell

Ziel der Konzipierung eines neuen Modells des Marketingmix ist die Erhöhung der theoretischen und praktischen Nützlichkeit des Modells; es gilt, ein Modell zu entwickeln, das sich gleichermaßen zur Unterstützung der Marketingplanung in der Praxis wie zur empirischen Erforschung von Marketingstrategien eignet. Hierzu sollte das Modell die Evaluierung der Eignung einzelner Instrumente zur Erreichung bestimmter Ziele ebenso unterstützen wie die Bewertung der den Instrumenten inhärenten Restriktionen; schließlich sollte das Modell auch die Beurteilung der Interdependenzen zwischen den einzelnen Instrumenten erleichtern. Um dies leisten zu können, sollte das Modell möglichst überschaubar sein und über exakt definierbare Instrumentalbereiche verfügen, denen Instrumente eindeutig zugeordnet werden können. Auch sollte das Modell die dem Planer zur Verfügung stehenden Marketinginstrumente möglichst umfassend aufzeigen.

Zur Erfüllung der somit aufgestellten Forderungen an ein weiterentwickeltes Modell des Marketingmix lehnen sich die folgenden Ausführungen stark an Van Waterschoot/Van den Bulte (1992) an; sie folgen hierbei den von Hunt (1991) und in Tabelle 3.12 dargestellten Evaluationskriterien für Klassifikationsschemata.

Was soll klassifiziert werden?

Das zu entwickelnde Modell des Marketingmix soll die für Dienstleistungen relevanten, vom Unternehmen direkt steuerbaren und am Markt direkt wahrnehmbaren nachfrage-beeinflussenden Instrumente abbilden. Der Marketingmix soll somit die Handlungsoptionen des Marketing für Dienstleister auf instrumenteller Ebene darstellen.

Wie soll klassifiziert werden?

In Abschnitt 3.3.3.1.4 (s.S. 122) wurden die folgenden vier generischen Marketingfunktionen identifiziert: Configuration, Facilitation, Symbolization und Valuation. Da diese Funktionen vom Anbieter erbracht werden müssen, um eine marktliche Transaktion zu ermöglichen, sind sie als generische Funktionen zu betrachten. Die Erfüllung der Marketingfunktionen erfolgt über den Einsatz der Marketinginstrumente, die das Mittel zur Erreichung bestimmter angestrebter Wirkungen auf Seiten der Nachfrager darstellen. Da die Marketinginstrumente zur Erfüllung bestimmter Funktionen eingesetzt werden, können diese Funktionen als Klassifikationskriterium herangezogen werden. Die generischen Marketingfunktionen dienen somit als Basis der Abgrenzung der Instrumentalbereiche. Idealerweise würde jedes Marketinginstrument nur eine der generischen Funktionen erfüllen, da unter diesen Umständen eine exakte Zuordnung der Instrumente zu den Instrumentalbereichen zweifelsfrei möglich wäre. Dies ist jedoch nicht der Fall, da Marketinginstrumente mehrere Funktionen erfüllen können: Der Preis einer Dienstleistung ist Bestandteil der Kompensationsgestaltung; gleichzeitig kann er als Qualitätsindikator eingesetzt werden, womit er auch eine kommunikative Funktion erfüllt. Die Gestaltung des tangiblen Umfelds eines Dienstleistungsbetriebs dient – ähnlich dem Instrument „Verpackung“ bei Sachgütern – einerseits der Erfüllung der Funktion „Leistungsgestaltung“; andererseits kann auch dieses Instrument kommunikative Funktionen leisten. Daher kann eine Zuordnung der Instrumente zu den Instrumentalbereichen nur über die wahrgenommene *Hauptfunktion* des jeweiligen Instruments erfolgen. Bei der Zuordnung der Marketinginstrumente zu den Instrumentalbereichen des Modells sind daher Überlegungen anzustellen, welche Funktionen ein Instrument insgesamt erfüllen kann und welche dieser Funktionen als Hauptfunktion anzusehen ist (s. Tabelle 3.14). Bei der (im Rahmen dieser Arbeit angestrebten) Entwicklung eines allgemeingültigen und branchenübergreifenden Modells

kann man somit durchaus zu anderen Ergebnissen gelangen als bei der Formulierung eines Marketingmix-Modells für eine einzelne Dienstleistung.

Generische Funktion	Produkt-politische Instrumente	Preispolitische Instrumente	Vertriebs-politische Instrumente	Kommunika-tionspolitische Instrumente
<i>Configuration:</i> Leistungsgestaltung	XXXXX	X	X	X
<i>Valuation:</i> Kompensationsgestaltung	X	XXXXX	X	X
<i>Facilitation:</i> Verfügbarmachung	X	X	XXXXX	X
<i>Symbolization:</i> Allegorisierung	X	X	X	XXXXX

Quelle: Van Waterschoot/Van den Bulte 1992, S. 89

Tabelle 3.14: Relative Bedeutung der Marketinginstrumente für die Erbringung der generischen Marketingfunktionen

Wie Abbildung 3.42 aufzeigt, resultiert eine rein funktionsorientierte Abgrenzung der Instrumentalbereiche in einem Modell, das vom Aufbau her mit dem klassischen 4 P-Modell identisch ist: sämtliche Marketinginstrumente, die hauptsächlich der Erfüllung der generischen Funktion „Configuration“ dienen, sind einem Instrumentalbereich zuzuordnen, der als „Produktpolitik“ bezeichnet werden kann, Instrumente mit der Hauptfunktion „Valuation“ werden im Instrumentalbereich „Preispolitik“ zusammengefaßt etc.

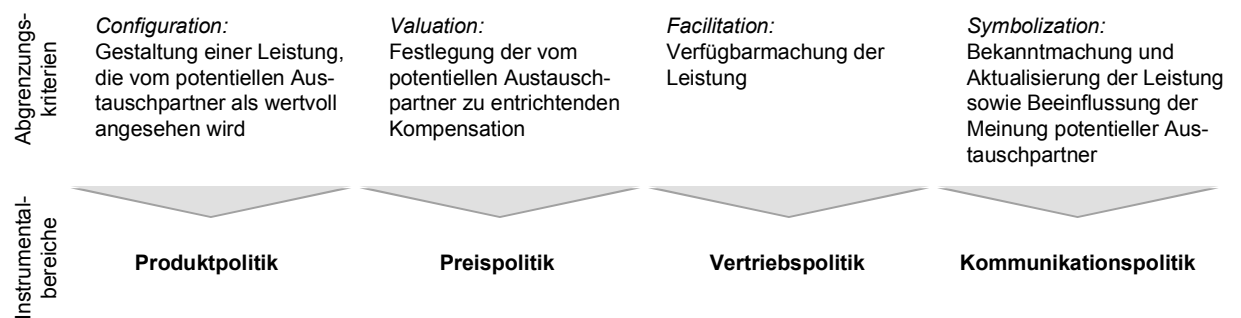
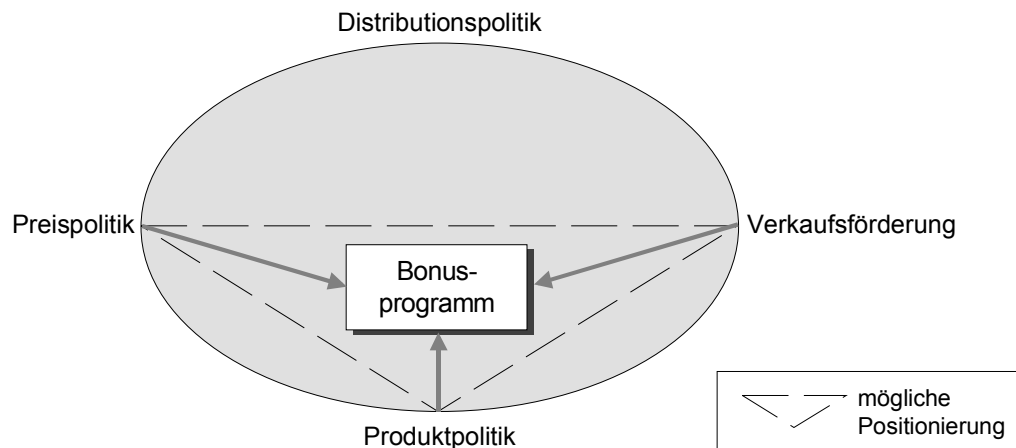


Abbildung 3.42: Funktionsorientierte Abgrenzung der Instrumentalbereiche

Allerdings ergeben sich aus der an den generischen Funktionen orientierten Entwicklung des Marketingmix zwei Problembereiche: Zum einen kann das Marketinginstrument der Verkaufsförderung aufgrund seiner Multidimensionalität und Heterogenität nicht eindeutig einem Instrumentalbereich zugeordnet werden (vgl. Van Waterschoot/Van den Bulte 1992), und zum anderen wird die Problematik der Kundenbindung aufgrund der ausschließlichen Orientierung an den notwendigen Funktionen des Zustandekommens von Transaktionen nicht ausreichend abgebildet: Die dem klassischen Marketingmix inhärente Ausrichtung an einzelnen Transaktionen führt zu einer Vernachlässigung der Möglichkeit des Aufbaus einer langfristigen Beziehung zu den Kunden (vgl. Possekkel u.a. 1994). Letzterer Problemstellung kann durch die Berücksichtigung einer fünften relevanten Marketingfunktion begegnet werden: der „Retention“.

Unter Retention ist der Aufbau und möglichst dauerhafte und langfristige Erhalt einer Kundenbeziehung zu verstehen. Es handelt sich hierbei zwar nicht um eine generische Funktion, da durchaus Unternehmen existieren, die sich ausschließlich an einzelnen Transaktionen orientieren können und entsprechend eine rein akquisitorische Grundausrichtung aufweisen. Ein-sichtiges Beispiel hierfür ist ein Souvenirstand mit Zielgruppe der Tagesausflügler. Für eine Vielzahl von Unternehmen ist die Bindung einmal gewonnener Kunden jedoch eine äußerst relevante Aufgabe. Nicht nur führt eine hohe Wettbewerbsintensität in vielen Branchen zu einer stärkeren allgemeinen Kunden- und somit Marketingorientierung, sondern gerade der immer professionellere Einsatz akquisitionsorientierter Marketinginstrumente durch eine Vielzahl von Unternehmen führt tendenziell zu einem Rückgang der Wirksamkeit der entsprechenden Maßnahmen des einzelnen Unternehmens und somit zu einer größeren Relevanz der Kundenbindung (vgl. Tomczak/Feuerhake 1992). Für eine stärkere Orientierung an der Aufrechterhaltung bestehender Kundenbeziehungen sprechen darüber hinaus ökonomische Erkenntnisse: Da sich die Profitabilität eines Kunden im Zeitablauf erhöht und die Erhaltung einer bestehenden Kundenbeziehung in der Regel kostengünstiger als die Akquisition eines Neukunden ist, führt die Reduktion der Kundenabwanderungsrate zu überproportionalen Steigerungen des Gewinns (vgl. Reichheld/Sasser 1990). Mithin ist die Erweiterung des Marketingmix-Modells um einen Instrumentalbereich „Kundenbindungspolitik“ zu fordern. Wie nachfolgend aufgezeigt wird, treten hierbei jedoch die gleichen oben angedeuteten Probleme einer unzweideutigen Integration der Instrumente in den Marketingmix auf wie beim Instrument der Verkaufsförderung: Die zur Kundenbindung einsetzbaren Instrumente wie das Beschwerdemanagement (vgl. Hart u.a. 1990; Stauss 1989), Kundenclubs (vgl. Eckert 1994) oder auch Bonussysteme (vgl. O'Brien/Jones 1995; Schmengler/Thieme 1995) stellen ebenso wie Verkaufsförderungsmaßnahmen in der Regel eine Kombination aus Sonderausprägungen von Instrumenten aus mehreren Instrumentalbereichen dar (s. Abbildung 3.43). Das Bonus-system einer Fluggesellschaft kombiniert beispielsweise produktpolitische Maßnahmen wie das Nutzungsrecht von Airport Lounges für Vielflieger mit preispolitischen Maßnahmen wie die Vergabe von Freiflügen für eine gewisse Menge zuvor gesammelter Flugmeilen und kommunikativen Maßnahmen wie die regelmäßige Unterrichtung der Teilnehmer über spezielle Angebote der Airline. Letzteres trägt den Charakter einer Verkaufsförderungsmaßnahme: Diese zeichnen sich ebenso durch die (hier in der Regel kurzfristige) Sondergestaltung gängiger Marketinginstrumente aus verschiedenen Instrumentalbereichen aus – zum Beispiel durch Kombination von Sonderpreisen mit speziellen Produktpackages und entsprechenden Maßnahmen am Point of Sale. Offensichtlich können einige der Marketinginstrumente sowohl zu Zwecken der Verkaufsförderung als auch zu Zwecken der Kundenbindung und schließlich auch im Rahmen des „normalen“ Marketinggeschehens eingesetzt werden. Dies läßt sich treffend auch anhand von Mailings aufzeigen: Ein Mailing kann einerseits mit dem Ziel der Verbesserung des Images eingesetzt werden. Zu diesem Zweck könnte zum Beispiel eine Übermittlung allgemeiner Informationen über die Dienstleistung erfolgen (Kommunikationspolitik). Es kann jedoch auch zur Initiierung von Probekäufen eingesetzt werden und Informationen über ein aktuelles Sonderangebot im Rahmen einer Verkaufsförderungsaktion vermitteln (Verkaufsförderung). Schließlich kann ein Mailing mit dem Ziel der Stärkung der Kundenbindung verwandt werden, indem die Mitglieder eines Kundenclubs über bevorstehende Clubaktivitäten informiert werden. Somit muß der Versuch, Kundenbindungsinstrumente und Verkaufsförderungsmaßnahmen in die bestehenden Instrumentalbereiche des Marketingmix zu integrieren, zu Überschneidungen führen.



Quelle: Schmengler/Thieme 1995, S. 133

Abbildung 3.43: Mögliche Positionierungen eines Bonusprogramms im Marketingmix

Es stellt sich somit die Frage, wie die Multifunktionalität der Marketinginstrumente im Rahmen des Modells des Marketingmix sinnvoll abgebildet werden kann. Van Waterschoot/Van den Bulte (1992, S. 89) lösen dieses Problem, indem sie ein zweites Klassifikationskriterium zur Abgrenzung der Instrumentalbereiche einführen: „The second criterion for subdivision of the marketing mix is the distinction between instruments that are basic to the consummation of an offer and instruments that are more complementary“. Die so vorgenommene Unterscheidung von Basis- und Komplementärinstrumenten beschränkt sich bei Van Waterschoot/Van den Bulte (1992) jedoch auf die Herauslösung der Verkaufsförderung aus der Kommunikationspolitik und der Konzeptualisierung der Verkaufsförderung als Komplementärmix. Dieser ist nach den oben gewonnenen Erkenntnissen zu ergänzen um einen weiteren komplementären Instrumentalbereich, die Kundenbindungspolitik.

Die Klassifizierung der Marketinginstrumente erfolgt in der hier vorgeschlagenen Konzeptualisierung des Marketingmix-Modells somit anhand zweier Merkmale: Einerseits wird zwischen einem Basis- und einem Komplementärmix unterschieden, andererseits werden die generischen Marketingfunktionen zur Abgrenzung von Instrumentalbereichen herangezogen. Der Basismix umfaßt die für das Zustandekommen eines Austauschs notwendigen Instrumente, der Komplementärmix enthält Instrumente, die zusätzliche kurz- respektive langfristig wirksame Anreize für das Zustandekommen eines beziehungsweise einer Reihe aufeinander folgender Austauschprozesse vermitteln. Mithin besteht der hier konzeptualisierte Marketingmix aus den folgenden Elementen (vgl. Abbildung 3.44, s.S. 161):

– *Basismix:*

Instrumente, die in der Hauptsache die generischen Marketingfunktionen erfüllen und somit die Transaktionsfähigkeit der Dienstleistung schaffen.

- *Produktpolitik:*
Instrumente, die hauptsächlich auf die Gestaltung einer vom potentiellen Kunden als wertvoll angesehenen Dienstleistung abzielen.
- *Preispolitik:*
Instrumente, die in der Hauptsache die Höhe der für die Erbringung der Dienstleistung zu entrichtenden geldwerten Kompensation festlegen.
- *Vertriebspolitik:*
Instrumente, die in der Hauptsache die räumliche und zeitliche Verfügbarkeit der Dienstleistung herstellen.

- *Kommunikationspolitik:*
Instrumente, die in der Hauptsache auf die Bekanntmachung, Aktualisierung und Meinungsbildung bezüglich der Dienstleistung abzielen.
- *Komplementärmix Verkaufsförderungspolitik:*
Instrumente, die kein transaktionsfähiges Produkt begründen und mit dem Ziel eingesetzt werden, den Basismix kurzfristig zu ergänzen und zu unterstützen, indem additive, kurzfristige Kaufanreize ein unmittelbares (Kauf-)Verhalten bei der Zielgruppe auslösen.
- *Komplementärmix Kundenbindungspolitik:*
Instrumente, die kein transaktionsfähiges Produkt begründen und mit dem Ziel eingesetzt werden, den Basismix langfristig zu ergänzen und zu unterstützen, indem additive, langfristige Bindungsanreize eine langfristige Kundenbindung erreichen.

Unter Anwendung der somit vollständig beschriebenen Klassifikationseigenschaften können sämtliche Instrumente entsprechend ihrer Hauptfunktion einem der Instrumentalbereiche des Basismix beziehungsweise einem Komplementärbereich zugeordnet werden; somit ist das Gütekriterium der reziproken Exklusivität erfüllt. Indem die Problematik der Kundenbindung explizit in das Basis-/Komplementärmodell aufgenommen wird, handelt es sich darüber hinaus um ein Modell, das kollektiv erschöpfend ist.⁴⁷ Zur Überprüfung, ob ein Modell als geeignet angesehen werden kann, ist abschließend die Nützlichkeit des Modells zu hinterfragen. Diese bezieht sich entsprechend der übergeordneten Zielsetzung dieser Arbeit auf zwei Ebenen: das Modell sollte seinen intendierten Zweck erstens aus theoretischer Sicht und zweitens aus praktischer Sicht des Marketingplaners und -entscheiders besser erfüllen als alternative Klassifikationsschemata. Die Vorteilhaftigkeit des Basis-/Komplementärmodells ergibt sich aus theoretischer Sicht aus der theoriegeleiteten Abgrenzung der Instrumentalbereiche und einer gegenüber dem traditionellen 4 P- und dem 7 P-Modell besseren Erfüllung der Evaluationskriterien „reziproke Exklusivität“ und „kollektive Vollständigkeit“.

3.4.3 Konzeptualisierung der Instrumentalbereiche des Basis-/Komplementärmodells

Nachdem das Modell hinsichtlich der Instrumentalbereiche entwickelt worden ist, werden in den nachfolgenden Abschnitten sowohl die dienstleistungsspezifischen Marketinginstrumente als auch die dienstleistungsbezogenen Besonderheiten der allgemeinen Marketinginstrumente der einzelnen Instrumentalbereiche betrachtet. Hierbei wird dargestellt, welche Entscheidungstatbestände bei der Planung der Instrumente zu berücksichtigen und welche entscheidungsrelevanten Faktoren zu beachten sind. Schließlich werden einige Planungsmethoden vorgestellt.

Abbildung 3.44 zeigt die Zuordnung der einzelnen relevanten Marketinginstrumente zu den verschiedenen Instrumentalbereichen in einem ersten Überblick.

⁴⁷ Hierbei ist einschränkend anzumerken, daß die Anforderung der kollektiven Vollständigkeit an ein Modell des Marketingmix aufgrund der dynamischen Entwicklungen in der Praxis lediglich an die Instrumentalbereiche, nicht jedoch an die einzelnen Instrumente gestellt werden sollte. Dies zeigt beispielhaft die Entwicklung des Internet zu einem interessanten Werbeträger sowie eigenständigem Absatzweg mit innovativen Gestaltungsmöglichkeiten auf, die die zukünftige Bezeichnung des Online-Vertriebs und der Online-Werbung als eigenständige Instrumente prüfenswert erscheinen lassen.

Basismix			
<i>Produktpolitik</i>	<i>Preispolitik</i>	<i>Vertriebspolitik</i>	<i>Kommunikationspolitik</i>
<ul style="list-style-type: none"> – Leistungsumfang – Gestaltung – Leistungserstellungsprozeß – Gestaltung des Umfelds – Programm – Markenpolitik – Gewährleistung – Qualität des Leistungsergebnisses 	<ul style="list-style-type: none"> – Preisniveau – Preisdifferenzierung – Preisbündelung 	<ul style="list-style-type: none"> – Verkauf – Absatzweg – Standort – Zeitliche Verfügbarkeit 	<ul style="list-style-type: none"> – Werbung – Direkt-Kommunikation – Public Relations
Komplementärmix			
<i>Verkaufsförderungspolitik</i>			
<ul style="list-style-type: none"> – Produktbezogene Maßnahmen 	<ul style="list-style-type: none"> – Preisliche Maßnahmen 	<ul style="list-style-type: none"> – Vertriebliche Maßnahmen 	<ul style="list-style-type: none"> – Kommunikative Maßnahmen
<i>Kundenbindungspolitik</i>			
<ul style="list-style-type: none"> • Kundenbindungsprogramme – Produktbezogene Maßnahmen • Beschwerdemanagement 	<ul style="list-style-type: none"> – Preisliche Maßnahmen 	<ul style="list-style-type: none"> – Vertriebliche Maßnahmen 	<ul style="list-style-type: none"> – Kommunikative Maßnahmen

Abbildung 3.44: Das Basis-/Komplementärmodell des Marketingmix für Dienstleistungen

3.4.3.1 Produktpolitik für Dienstleistungen

Besonders auffällig ist die notwendige Modifikation des Instrumentalbereichs der Produktpolitik gegenüber dem traditionellen 4 P-Modell. Hier sind eine Reihe von Marketinginstrumenten, die im Rahmen der Vermarktung von Sachgütern als nicht relevant erachtet werden, zu berücksichtigen.⁴⁸ Die Relevanz dieser Instrumente ergibt sich aus der für die Erbringung einer Dienstleistung notwendigen Integration eines externen Faktors in den somit interaktiv verlaufenden Leistungserstellungsprozeß. Aus Kundensicht stellt jede der Interaktionen mit einem Dienstleister einen „Service Encounter“ dar (s. Bitner 1990, S. 69). Im Rahmen der Service Encounter sind für den Kunden die folgenden Faktoren relevant:

- die vom Kunden zu erbringenden Tätigkeiten im Rahmen der Leistungserstellung;
- die vom Kunden zu beachtende Ablauforganisation der Leistungserstellung;
- die für die Kunde-Anbieter-Interaktion relevanten Produktionsfaktoren des Anbieters (Kontaktpersonal und Automaten);
- der Einfluß anderer Kunden auf den Leistungserstellungsprozeß;
- das physische Umfeld, in dessen Rahmen der Service Encounter stattfindet.

⁴⁸ Aus diesem Grund nimmt die Produktpolitik im Rahmen der Ausführungen über die Instrumentalbereiche des Marketingmix einen besonderen Schwerpunkt ein.

Diese Faktoren werden vom Anbieter im Rahmen der Marketinginstrumente „Festlegung des Leistungsumfangs“, „Gestaltung des Leistungserstellungsprozesses“ und „Gestaltung des Umfelds“ geplant. Aus Anbietersicht ergibt sich bei der Planung des Service Encounters die Herausforderung, daß nur ein Teil der Erstellungsprozesse autonom plan- und durchführbar ist, da für die Leistungserstellung notwendige Faktoren vom Kunden eingebracht werden müssen (vgl. Bode/Zelewski 1992) und der Kunde als nicht vollständig steuerbarer, aber dennoch beeinflussbarer Produktionsfaktor berücksichtigt werden muß (vgl. Bowen 1986; Mills/Moberg 1990). Der Anbieter einer Dienstleistung verfügt vor der Leistungserstellung ebenso wie der Kunde nur über unvollständige Informationen darüber, was im Rahmen der Leistungserstellungsprozesse wann, wo und wie verarbeitet werden soll und wie der exakte Ablauf der Leistungserstellung erfolgen wird (vgl. Larsson/Bowen 1989; Mills/Moberg 1982, 1990). Frühestens mit der Einbringung des externen Faktors verfügt der Anbieter über sämtliche Informationen zur Inangasetzung des finalen Erstellungsprozesses. Aber auch während der Leistungserstellung kann sich die dem Anbieter durch den Kunden gestellte Aufgabe noch verändern – zum Beispiel aufgrund einer späten Änderung der Wünsche des Kunden wie der Umbestellung einer Mahlzeit in einem Restaurant. Insbesondere bei Dienstleistungen, die direkt an Menschen erbracht werden, unterliegen die ablaufenden Prozesse der Reaktivität des externen Faktors, und mit steigender Eingriffstiefe und -intensität des externen Faktors sinkt der Anteil der vom Dienstleister autonom plan- und durchführbaren Erstellungsprozesse. Wie die folgenden Ausführungen zeigen werden, sind Eingriffstiefe und Eingriffsintensität des externen Faktors für die meisten Dienstleistungen indes variabel, das heißt sie können vom Anbieter gesteuert werden. Dies geschieht im Rahmen der Festlegung des Leistungsumfangs.

3.4.3.1.1 Festlegung des Leistungsumfangs von Dienstleistungen

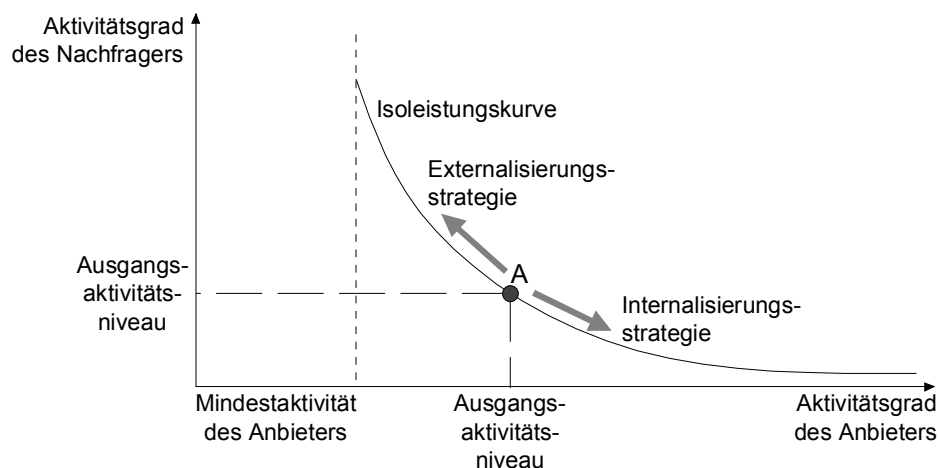
Anbieter von Dienstleistungen haben die Möglichkeit, die zur Erzielung eines gewünschten Leistungsergebnisses notwendigen Erstellungsprozesse innerhalb gewisser Grenzen variabel auf den Nachfrager und den Anbieter zu verteilen (vgl. Mills/Moberg 1990, S. 115 ff.). Wie Abbildung 3.45 veranschaulicht, kann eine angestrebte Gesamtleistung mittels eines hohen Leistungsanteils des Anbieters bei geringem Leistungsanteil des Nachfragers ebenso erreicht werden wie vice versa.

Als Beispiel einer erfolgreichen Leistungsvariation zur Abgrenzung vom Wettbewerb kann die Strategie von Ikea angeführt werden: Die Übernahme klassischer Leistungen des Möbelhandels wie Transport und Montage der Möbel übernimmt bei Ikea der Kunde. Zwar können nicht sämtliche Aktivitäten aller Dienstleistungen beliebig auf Nachfrager oder Anbieter verteilt werden, da in Abhängigkeit der Art der Dienstleistung bestimmte Aktivitäten nur von einem der Transaktionspartner erbracht werden können; die empirische Untersuchung von Ernenputsch (1986) belegt jedoch die Existenz substitutionaler Beziehungen zwischen Anbieter- und Nachfragerleistung. In jedem Fall müssen sowohl Anbieter als auch Nachfrager eine gewisse Mindestaktivität erbringen: Würde die Aktivität des Anbieters ein Mindestniveau unterschreiten, würde der Nachfrager aufgrund der als zu gering wahrgenommenen Wertschöpfung die Leistung vollständig selbst erbringen; die Mindestleistung des Nachfragers besteht in der Einbringung des externen Faktors in den Leistungserstellungsprozeß.

Mit Hilfe einer Aktivitätsverlagerung kann der erbrachte Leistungsumfang variiert werden. Die Externalisierungsstrategie verlagert einen größeren Anteil der zu erbringenden Leistung auf den Nachfrager, die Interaktionsintensität und der Leistungsumfang der angebotenen Dienstleistung verringern sich. Die Erhöhung des Anteils, den der Kunde in Selbstbedienung erbringen muß, geht hierbei nicht zwangsläufig mit einer Verschlechterung der Dienstleistung

aus Sicht des Kunden einher, da die Konsumenten unterschiedliche Präferenzen bezüglich der Interaktionsintensität mit Dienstleistern aufweisen (vgl. File/Prince 1993). Die folgenden positiven Effekte können mit einer erhöhten Eigenleistung der Kunden einhergehen (vgl. Bateson 1985, Meyer/Rühle 1991):

- Die selbständige Durchführung von Teilprozessen kann den vom Kunden wahrgenommenen Freiheitsgrad erhöhen, der Kunde empfindet eine größere Eigenkontrolle;
- da Teilaktivitäten, die in Selbstbedienung zu erbringen sind, auch außerhalb der Öffnungszeiten erledigt werden können, ergibt sich für den Kunden eine größere Unabhängigkeit von den Öffnungszeiten des Anbieters;
- die freigesetzten Mitarbeiterkapazitäten können für Aktivitäten eingesetzt werden, die für den Kunden eine größere Wertschöpfung darstellen (einfache Tätigkeiten administrativer Natur werden vom Kunden selbst ausgeführt, höherwertige Tätigkeiten wie Beratung werden verstärkt vom Kontaktpersonal durchgeführt);
- günstigere Kostenstrukturen können in Preisvorteile umgesetzt werden;
- ein verringerter Leistungsumfang kann von größerer Transparenz für den Kunden sein.



Quelle: Corsten 1989, S. 31

Abbildung 3.45: Externalisierungs- und Internalisierungsstrategie zur Festlegung des Leistungsumfangs einer Dienstleistung

Andererseits stellt die Externalisierungsstrategie höhere Anforderungen an den Nachfrager, die – vor allem bei komplexeren Dienstleistungen – auch mit einem erhöhten wahrgenommenen Kaufrisiko auf Seiten des Nachfragers einhergehen können. Entsprechend entlastet eine Internalisierungsstrategie den Kunden im Rahmen des Leistungserstellungsprozesses, indem ein größerer Anteil der insgesamt zu erbringenden Tätigkeiten vom Anbieter übernommen wird. Wie die potentiellen Vorteile einer Externalisierung aufzeigen, geht mit der Internalisierung von Aufgaben auch eine Verringerung der Freiheitsgrade des Nachfragers und eine Erhöhung der Abhängigkeit vom Anbieter einher. Daher führen Internalisierungsstrategien nicht zwangsläufig zu einem erhöhten Kundennutzen. Es gilt vielmehr, den aus Kundensicht optimalen Punkt auf der Isoleistungskurve zu bestimmen. Mit hoher Wahrscheinlichkeit wird dieser nach Zielgruppen, Bedarfsanlässen und situativen Faktoren variieren – zum Beispiel hat ein erfahrener, aber eiliger Kunden unter Umständen andere Präferenzen bezüglich des Aktivitätsniveaus als ein Erstkäufer (vgl. Bateson 1985).

Sofern die Kundenpräferenzen hinsichtlich des Aktivitätsniveaus nicht einheitlich sind, sollte das Leistungsniveau situativ variabel gestaltbar sein.

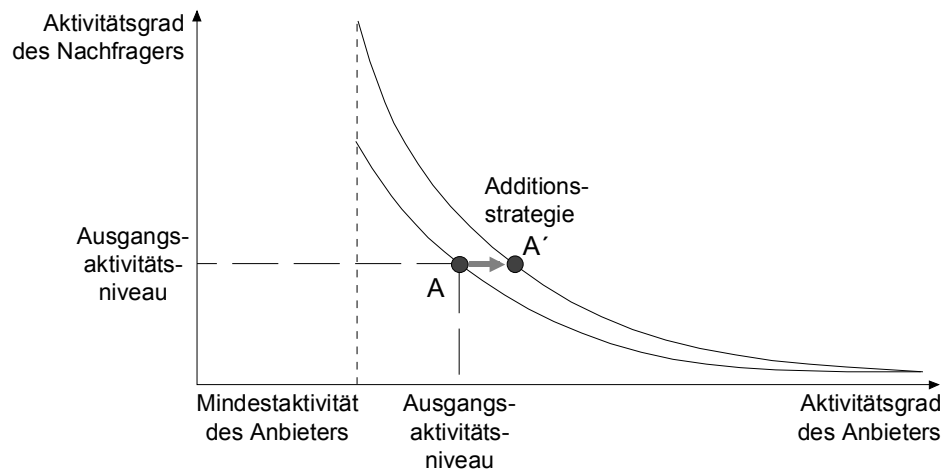


Abbildung 3.46: Festlegung des Leistungsumfangs einer Dienstleistung am Beispiel der Additionsstrategie

Neben der Festlegung des Aktivitätsniveaus von Anbieter und Nachfrager ist zur Bestimmung des Leistungsumfangs das Leistungsniveau der Dienstleistung zu bestimmen. Wie in Abbildung 3.46 dargestellt wird, kann die Leistungskurve durch die Addition zusätzlicher Service-Elemente verschoben werden. Diese als Additionsstrategie bezeichnete Vorgehensweise basiert auf der Grundannahme, daß eine Differenzierung vom Wettbewerb auf weitgehend gesättigten Märkte kaum mehr über die Kernleistung zu erreichen ist und daher die eigentliche Dienstleistung zur Erlangung eines Wettbewerbsvorteils durch sekundäre Leistungen ergänzt werden sollte. Sofern die eingesetzten Leistungsadditive auf ein Kundenbedürfnis treffen, bieten sie einen zusätzlichen Kauf- und Bindungsanreiz. Bei den sekundären Leistungen handelt es sich um Leistungen, die vor dem Kauf (zum Beispiel Beratung und Information), während der Leistungserstellung (zum Beispiel Kinderbetreuung, Autoservice) oder nach dem Kauf (zum Beispiel Umtauschrechte, Schulungen)⁴⁹ erbracht werden. Vergleichbar der Internalisierungsstrategie führt die Additionsstrategie jedoch nicht in allen Fällen zu einer vom Kunden subjektiv wahrgenommenen Verbesserung des Angebots. Eine nicht bedürfnisgerechte und nicht-integrative Addition von Sekundärleistungen kann dazu führen, daß Leistungen angeboten werden,

- die dem Kunden keinen echten Nutzen bieten;
- die als zu teuer wahrgenommen werden, da aus Sicht des Kunden für Leistungen gezahlt werden muß, die ihm keinen oder nur einen geringen Nutzen bieten;
- die ob ihrer Leistungsvielfalt für den Kunden zu kompliziert und intransparent sind, wodurch sich die subjektiv empfundenen Kaufbarrieren erhöhen und somit die Kaufentscheidung erschwert wird;
- die in ihrer Gesamtheit hohe Kosten verursachen, denen jedoch keine entsprechenden Erlöse gegenüberstehen.

Anderson/Narus (1995) vertreten die Auffassung, daß viele Anbieter den Kunden mehr Leistungen anbieten als diese nachfragen, und dies zu Preisen, die weder den Kundennutzen noch

⁴⁹ Weitere Beispiele finden sich bei Meffert 1987.

die Kosten reflektieren. Meyer/Blümelhuber (1996, S. 320) stellen gar die These auf, daß eine Substraktionsstrategie, also die Verringerung der angebotenen Sekundärleistungen, für einige Unternehmen erfolgversprechend ist:

„Die additive Anreicherung von Leistungsangeboten mit Neben- und Zusatzleistungen führt tendenziell zu teuren, wenig transparenten und in speziellen Märkten deswegen wenig konkurrenzfähigen Leistungsbündeln. Ein Ausweg sind schlanke, nicht Service- und Dienstleistungsüberfrachtete Angebote.“

Im Rahmen der Festlegung des Leistungsniveaus sollte daher in jedem Fall der Wert derjenigen Leistungen, die nicht Bestandteil der Kernleistung sind, sorgfältig abgewogen werden. Hierzu ist zum einen der mit der Sekundärleistung verbundene Kundennutzen für die verschiedenen Zielgruppen zu analysieren, zum anderen sind die Auswirkungen einer Addition beziehungsweise Subtraktion von Sekundärleistungen auf die Preis- und Leistungstransparenz des Gesamtangebots zu berücksichtigen. Vorteilhaft erscheint hierbei eine Flexibilisierung zum Beispiel mit Hilfe des Angebots verschiedener Leistungspakete oder der Entwicklung optionaler Zusatzleistungen, wobei allgemeingültige Empfehlungen auch bezüglich der Festlegung des Leistungsniveaus nicht möglich sind.

Zusammenfassend ist festzuhalten, daß der Leistungsumfang einer Dienstleistung durch die Entscheidungen bezüglich

1. des Leistungsniveaus der Dienstleistung und
2. des Aktivitätsniveaus von Anbieter und Nachfrager der Dienstleistung

bestimmt wird. In Abbildung 3.47 werden mit Hilfe dieser Dimensionen vier idealtypische Gestaltungsmöglichkeiten des Leistungsumfangs identifiziert.

	Geringes Aktivitätsniveau des Anbieters	Hohes Aktivitätsniveau des Anbieters
Geringes Leistungsniveau des Anbieters	No Frills & Do It Yourself-Dienstleistung	No Frills-Dienstleistung
Hohes Leistungsniveau des Anbieters	Do It Yourself-Dienstleistung	Full-Service Dienstleistung

Abbildung 3.47: Alternativen der Gestaltung des Leistungsumfangs

Die Dimension „Aktivitätsniveau“ führt zur Unterscheidung von Angeboten, die ein geringes Aktivitätsniveau des Anbieters vorsehen und somit als „Do It Yourself“-Dienstleistungen bezeichnet werden können, und solchen Angeboten, die ein sehr hohes Aktivitätsniveau des Anbieters vorsehen. Unter Zugrundelegung der Dimension „Leistungsniveau“ können die Ausprägungen „No Frills“ und „Full Service“ differenziert werden. Die Varianten des „No Frills“-Konzepts zeichnen sich durch eine weitgehend auf ihre Kernfunktion reduzierte

Dienstleistung aus. Diese Angebote sollten sich nach Meyer/Blümelhuber (1996) durch eine schlanke Angebotsstruktur, verbunden mit günstigen und fairen Preisen und einer hohen Qualität der Kernleistung sowie einer hohen Leistungs- und Preistransparenz, auszeichnen. Die Full Service-Dienstleistung stellt hingegen ein umfassendes Leistungsbündel dar.

Um den oben geschilderten Problemen von Full-Service-Angeboten begegnen zu können, sollten sie als Leistungssystem gestaltet werden. Leistungssysteme zeichnen sich aus durch die Realisierung der folgenden Prinzipien (vgl. Belz u.a. 1991, Tomczak 1994):

- *Integrationsprinzip:*
Leistungssysteme verknüpfen die Einzelleistungen zu einer geschlossenen Problemlösung, die einen echten Kundennutzen schafft.
- *Adaptionsprinzip:*
Leistungssysteme werden in optimaler Geschwindigkeit zur bestmöglichen Wahrung von Konsistenz und Situationsadäquanz an sich verändernde Bedingungen unter Berücksichtigung der entstehenden Kosten auf Kunden- und Anbieterseite angepaßt.
- *Verrechenbarkeitsprinzip:*
Leistungssysteme erlauben die leistungsorientierte Verrechnung aller Teilleistungen.
- *Führungsprinzip:*
Leistungssysteme erlauben die Kontrolle der Kundenbeziehungen durch den Anbieter und somit die Schaffung eines optimalen, langfristig ausgerichteten Transaktionsklimas.

3.4.3.1.2 Gestaltung des Leistungserstellungsprozesses

Nachdem das vom Anbieter zu erbringende Leistungsniveau bestimmt und die Verteilung der Aufgaben auf Anbieter und Nachfrager erfolgt ist, kann die Planung des Leistungserstellungsprozesses erfolgen. Da die Leistungserstellungsprozesse eines Dienstleisters zumindest teilweise in Zusammenarbeit mit dem Kunden erfolgen, bietet sich die Möglichkeit, den Ablauf der Prozesse entweder ähnlich einer industriellen Massenfertigung stark zu standardisieren oder auf den einzelnen Kunden zuzuschneiden, zu individualisieren. Zur kundenorientierten Gestaltung der Leistungserstellungsprozesse ist daher zunächst die Festlegung des aus Kundensicht optimalen Divergenzgrads der Leistungserstellung – also des angestrebten Gestaltungsspielraums zur individuellen Erfüllung von Kundenwünschen – vorzunehmen. Da im Rahmen der grundsatzstrategischen Planung bereits Entscheidungen getroffen werden, die die Organisation der Leistungserstellungsprozesse mittelbar (Strategiesubstanz) beziehungsweise unmittelbar (Strategiedifferenzierung und Strategierealisation) tangieren, kann der angestrebte Divergenzgrad der Leistungserstellung aus der Marketing-Grundsatzstrategie abgeleitet werden.

Eine vollständige Standardisierung der Prozesse ist gleichbedeutend mit einem Streben nach einem möglichst geringen Divergenzgrad des Ablaufs, das heißt jeder Erstellungsprozeß läuft nach einem exakt definierten Schema ab. Ein vielzitiertes und sehr erfolgreiches Beispiel dieser Vorgehensweise ist McDonald's. Hier erhalten die Mitarbeiter exakte Anleitungen

1. wie die Kunden zu begrüßen sind,
2. wie eine Bestellung aufzunehmen ist (inklusive eines Skripts zur Empfehlung zusätzlicher Bestellungen),
3. wie eine Bestellung zusammenzustellen ist (zum Beispiel sind kalte vor heißen Getränken einzugießen),

4. wie die verschiedenen Speisen und Getränke auf dem Tablett zu plazieren sind,
5. wo das Tablett zur Übergabe an den Kunden zu plazieren ist,
6. wie der Bezahlvorgang und die Wechselgeldübergabe abzuwickeln sind und schließlich
7. wie der Kunde zu verabschieden ist (s. Tansik 1990, S. 164).

Standardisierte Dienstleistungen zielen darauf ab, den Kunden aufgrund eines konstanten und beständigen Qualitätsniveaus zufriedenzustellen. Die Standardisierung der Abläufe ermöglicht eine im Zeitablauf und im Kundenquerschnitt konsistente Leistungserbringung und eine weitgehend standardisierte Qualität der Dienstleistung bei effizienten Abläufen. Somit kann der zum Beispiel im Hinblick auf den Aufbau einer Dienstleistung zum Markenartikel als problematisch einzustufenden Eigenschaft der Heterogenität des Leistungserstellungsprozesses und des Leistungsergebnisses begegnet werden. Zudem stellt die Effizienz von Abläufen nicht nur einen betriebswirtschaftlichen Vorteil für den Anbieter dar; auch aus Kundensicht können effiziente Abläufe Vorzüge wie Zeitersparnis, gleichbleibende und eindeutige Erfordernisse der Leistungserstellung und Vorhersehbarkeit der Prozesse aufweisen (vgl. Solomon u.a. 1985; Surprenant/Solomon 1987).

Die Individualisierung der Erstellungsprozesse stellt die einzelne, kundenspezifische Transaktion in den Mittelpunkt der Betrachtung. Hierzu ist zunächst die Identifikation individueller Bedürfnisse notwendig; der Anbieter kann sich nicht mehr allein an einem repräsentativen Bedarf, also den durchschnittlichen Anforderungen des Gesamtmarkts oder eines Marktsegments, orientieren (vgl. Freiling/Reckenfelderbäumer 1996). Ziel ist die individualisierte Durchführung des Erstellungsprozesses zur Erreichung eines möglichst hohen Kundennutzens trotz divergenter Kundenbedürfnisse. Problematisch ist hierbei die geringe Konsistenz der Erstellungsprozesse und die hieraus resultierenden Nachteile für den Anbieter und den Kunden (siehe die Ausführungen zur Prozeßevidenz, S. 173 f.).

Nachdem auf Basis der Marketing-Grundsatzstrategie die Festlegung des Divergenzgrades der Leistungserstellung erfolgt ist, sind die zur Leistungserstellung notwendigen Prozesse zu identifizieren und auf die zur Verfügung stehenden Funktionsträger zu verteilen. Im Rahmen der Erstellung einer Dienstleistung kommen hierbei in Frage (vgl. Abbildung 3.48):

- der Bereich der Vordisposition;
- der Bereich der finalen Leistungserstellung;
- der Front-Office-Bereich (im Kundenkontakt befindliche Mitarbeiter);
- der Back-Office-Bereich (nicht im direkten Kundenkontakt befindliche Mitarbeiter);
- das Kontaktpersonal und
- die Kontaktautomation.

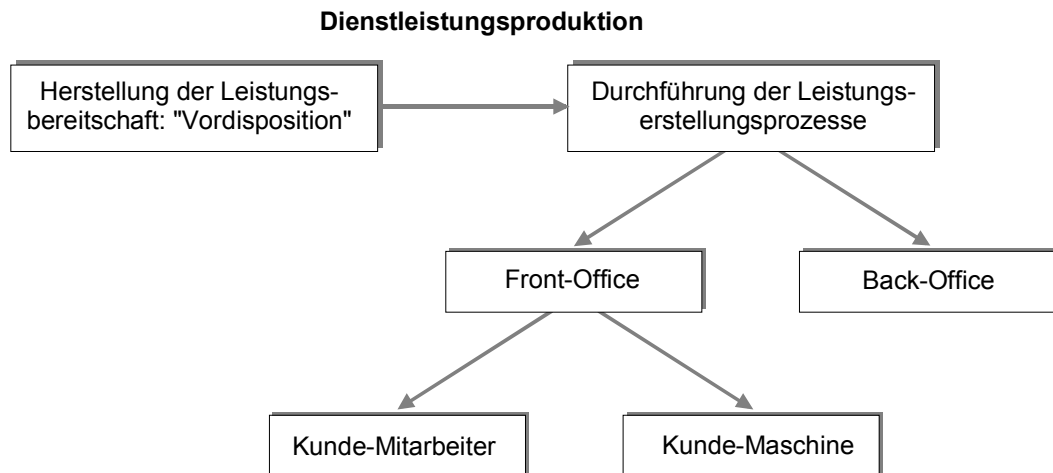


Abbildung 3.48: Kundenrelevante Aufgabenträger bei der Erstellung einer Dienstleistung

Die Vordisposition dient der Herstellung der Leistungsbereitschaft, beinhaltet also sämtliche Prozesse, die vor der Integration des externen Faktors vom Anbieter autonom erbracht werden. Die Verteilung der Gesamtaufgaben auf vorbereitende, autonome Prozesse einerseits und integrative Prozesse andererseits ist vielfach variabel. Dies kann anhand des Beispiels eines Restaurants verdeutlicht werden: die Zubereitung der Speisen kann hier bereits vor der Bestellung durch den Kunden oder erst nach der Bestellung erfolgen. Wie dieses Beispiel weiterhin aufzeigt, besteht ein Zusammenhang zwischen dem relativen Anteil der im Rahmen der Vordisposition erbrachten Leistungen und dem Divergenzgrad der Leistungserstellung: Die Fertigstellung der Speisen nach der Bestellung ermöglicht das Eingehen auf individuelle Wünsche des Kunden, das Angebot bereits fertiger Ware limitiert diese Möglichkeit.

Die finale Leistungserstellung erfolgt nach Einbringung des externen Faktors; sie beschränkt sich jedoch nicht auf den unmittelbaren Service Encounter, sondern kann auch Erstellungsprozesse beinhalten, die nicht im unmittelbaren Kundenkontakt erfolgen. Da auch die Verteilung der Aufgaben auf das Front Office und auf das Back Office variabel ist (das Anrichten einer Speise kann durch das „Front Office“, also die Bedienung oder im „Back Office“, also der Küche, erfolgen), ist bei der Gestaltung der Leistungserstellungsprozesse eine entsprechende Abgrenzung vorzunehmen. Hierbei ist zu berücksichtigen, daß die Erbringung der Teilaufgaben im Front Office vom Kunden direkt wahrnehmbar ist. Der Kunde kann mithin sowohl die Güte des Prozesses als auch die Güte des Ergebnisses der Leistungserstellung beurteilen. Teilprozesse, die im Back Office erbracht werden, sind für den Kunden nicht wahrnehmbar, der Kunde kann hier lediglich das Ergebnis der im Back Office abgelaufenen Prozesse beurteilen. Bei der Festlegung der Aufgabenverteilung Front-/Back Office sind verschiedene Entscheidungsfaktoren zu berücksichtigen:

- Die Übernahme von Teilaufgaben durch den Back Office-Bereich kann zu einer Entlastung des Front Office führen, wodurch eine stärkere Kundenorientierung im Rahmen der Service Encounter erreicht werden kann;
- die Einbeziehung des Back Office bei der finalen Leistungserstellung erfordert Abstimmungsprozesse zwischen den Bereichen, was zu einer Verlangsamung des Gesamtprozesses führen kann;
- mit der Aufgabenverteilung zwischen den beiden Bereichen variiert die Transparenz des Leistungserstellungsprozesses für den Kunden, wobei eine hohe Transparenz sowohl von Vorteil als auch von Nachteil sein kann;

- eine Verlagerung von Aufgaben an das Front Office vergrößert die Möglichkeit des Kunden, in den laufenden Leistungserstellungsprozeß direkt einzugreifen, die Eingriffsintensität und somit die Kontrolle des Kunden über den Prozeß erhöht sich.

Bei der Leistungserstellung innerhalb des Front Office-Bereichs ist die Verteilung der Aufgaben auf die Produktionsfaktoren Mensch und Maschine relevant. Die Automatisierung von Dienstleistungsprozessen ermöglicht die Standardisierung von Abläufen und führt somit zu einer größeren Zuverlässigkeit der Leistungserstellung und einer homogenen Qualität der Prozesse sowie der Prozeßergebnisse. Allerdings führt eine stärkere Automatisierung nicht zwangsläufig zu einem verringerten Divergenzgrad der Leistungserstellung; vielmehr kann eine Automatisierung in Teilbereichen auch zur Erhöhung der Individualität der Erstellungsprozesse in anderen Bereichen eingesetzt werden. So können Selbstbedienungsautomaten zur Abwicklung routinemäßiger Leistungserstellungsprozesse eingesetzt werden, bei denen eine persönliche Abwicklung für bestimmte Zielgruppen keinen höheren – unter Umständen gar einen geringeren – Nutzen darstellt. So erlaubt das automatisierte Einchecken zu einem Flug die schnellere Prozeßabwicklung, wodurch Wartezeiten reduziert und die Effizienz für den Kunden erhöht werden können. Hierbei können Automaten parallel zur persönlichen Bedienung eingesetzt werden, wodurch sich eine Wahlmöglichkeit für den Kunden und somit ein differenzierteres Leistungsangebot der Betreuung ergibt. Darüber hinaus kann die Entlastung des Kontaktpersonals durch die Automation zur individuelleren Betreuung der Kunden bei anderen Leistungserstellungsprozessen genutzt werden und somit eine mittelbare Steigerung des Divergenzgrades der Leistungserstellung begründen. Ein weiterer mittelbarer Effekt, der zur Steigerung der Individualität der Betreuung eingesetzt werden kann, ergibt sich durch die Verbesserung der Marketing-Informationsbasis. Indem bei einem Einsatz von Automaten eine automatische Erfassung und Speicherung einzelner Transaktionen mit dem Kunden sowie der Kundenwünsche vorgenommen werden kann, verfügt der Anbieter über kundenindividuelle Informationen, die zur kundenspezifischen Optimierung der Erstellungsprozesse eingesetzt werden können. Sofern die Automatisierung die persönliche Betreuung des Kunden nicht ergänzt, sondern vollständig ersetzt, wird die Erhöhung des Divergenzgrads jedoch erschwert, da die Möglichkeit der sofortigen Beschwerde und der Durchführung eventuell notwendiger Nachbesserungen beeinträchtigt wird.

Bei der Entscheidung für oder wider eine Automatisierung von Leistungserstellungsprozessen sind neben den Auswirkungen auf den Divergenzgrad der Leistungserstellung die Effekte bezüglich der Personalisierung des Service Encounters zu berücksichtigen. Mittal/Lassar (1996) definieren Personalisierung als den sozialen Interaktionsgehalt zwischen dem Kontaktpersonal und dem Kunden. Da der Kunde im Rahmen eines Service Encounters trotz der häufig geringen Bindung zwischen Anbieter und Kunde auch zwischenmenschliche Zuwendung erfahren kann, stellen die Personalisierung und der soziale Gehalt von Dienstleistungsinteraktionen oftmals einen relevanten Nutzen für den Kunden dar (vgl. Suprenant/Solomon 1987). Die für den Kunden wertvollen sozialen Prozesse können sich hierbei von der Überwindung von Langeweile über die Abschwächung persönlicher Sorgen und Ängste (zum Beispiel Flugangst) bis hin zur Selbstbestätigung des Kunden bewegen (vgl. Adelman u.a. 1994). Bei der Automatisierung der Leistungserstellung sind daher insbesondere bei Dienstleistungen mit vormals hoher Interaktionsintensität (vgl. Bitran/Hoech 1990) die Auswirkungen des Wegfalls von Kunde-Mitarbeiter-Interaktionen und die Auswirkungen auf die Qualität der verbleibenden persönlichen Prozesse zu berücksichtigen.

Neben den bereits angesprochenen Vorteilen der Reduktion der Qualitätsheterogenität, der Möglichkeit der Erhöhung der Effizienz der Abläufe für den Kunden, der Entlastung des Anbieters von Routinetätigkeiten und der Verbesserung der Informationsbasis können mit einer Automatisierung die folgenden positiven Effekte erzielt werden (vgl. Lehmann 1993, S. 41 ff.; Dabholkar 1996; Bateson 1985):

- *Reduktion der Kosten:*
Die Substitution von Menschen durch Maschinen führt zu geringeren Personalkosten; die höhere Kapazität, die schnellere Leistungserstellung und die leichtere Angebotsmultiplikation reduziert die Kosten pro Leistungseinheit.
- *Größere Unabhängigkeit von der Leistungsfähigkeit des Kontaktpersonals:*
Die Automatisierung ermöglicht die Erbringung der Dienstleistung auch außerhalb der Öffnungszeiten; die personengebundenen Fähigkeiten und Kenntnisse werden durch systemische ersetzt beziehungsweise ergänzt.
- *Größere wahrgenommene Kontrolle des Kunden:*
Aufgrund des Selbstbedienungscharakters empfindet der Kunde eine größere Kontrolle über den Ablauf der Leistungserstellung.
- *Anwendungsfreude des Kunden:*
Die Anwendung insbesondere neuer Technologien wird von einigen Kunden(gruppen) aufgrund der hierbei empfundenen Freude gegenüber der Leistungserstellung im persönlichen Kontakt präferiert.

Diesen potentiellen Vorteilen stehen die folgenden potentiellen Nachteile gegenüber (vgl. Lehmann 1993, S. 42 f.; Klausegger/Scharitzer 1998):

- *Verlust des Gefühls des „Bedientwerdens“ beim Kunden:*
Soziale Bedürfnisse des Kunden können nicht befriedigt werden, da sich die Dienstleistung weitgehend auf eine sachliche Zweckerfüllung reduziert.
- *Anonymisierung der Geschäftsbeziehung zum Kunden:*
Die mit der Automatisierung einhergehende Reduktion der zwischenmenschlichen Kontakte zwischen Anbieter und Kunde kann zu einer höheren wahrgenommenen Austauschbarkeit der Konkurrenten und einer Erschwerung der Kundenbindung führen (vgl. Czepiel 1990). „Bei Substitution des Dienstleistungspersonals durch technische Hilfsmittel und Kommunikationsmedien verzichtet der Anbieter auf möglicherweise wettbewerbsentscheidende Differenzierungsmöglichkeiten“ (Klausegger/Scharitzer 1996, S. 16).
- *Leichtere Kopierbarkeit:*
Die mit der Automatisierung einhergehende Standardisierung und Systemisierung organisatorischen Wissens erleichtert die Kopie erfolgreicher Konzepte durch die Konkurrenz.
- *Anwendungs-Hemmschwellen des Kunden:*
Die Anwendung insbesondere neuer Technologien wird von einigen Kunden(gruppen) aufgrund mangelnder Erfahrung und/oder mangelnden Vertrauens in die Technologie abgelehnt. Um eine neue Technologie zur Automatisierung einer Dienstleistung erfolgreich einführen zu können, sollte daher die vom Kunden wahrgenommene Nützlichkeit und Bedienbarkeit des Systems analysiert und gegebenenfalls mittels geeigneter kommunikativer Maßnahmen positiv beeinflusst werden (vgl. Haynes/Thies 1991).

Zur Gestaltung der Leistungserstellung und der Festlegung des angestrebten Divergenzgrads der Leistungserstellung sind bislang die folgenden Teilentscheidungen der Ablauforganisation angesprochen worden:

- Aufgabenverteilung Vordisposition – finaler Leistungserstellungsprozeß;
- Aufgabenverteilung Front Office – Back Office;
- Aufgabenverteilung Mensch – Maschine.

Neben diesen Entscheidungstatbeständen ist zur Ausgestaltung der Prozesse eine weitere Dimension der Prozeßorganisation von Bedeutung: Die Aufgabenverteilung zwischen dem Kontaktpersonal und dem Management. Mit Bowen/Lawler (1995a; 1995b) können zwei organisatorische Ansätze unterschieden werden, die die alternativen Extremausprägungen der Aufgabenverteilung zwischen den Mitarbeitern mit Kundenkontakt und dem Management darstellen: Der Ansatz des Empowerment und der Ansatz der Production Line (vgl. Levitt 1972, 1976). Letzterer kann auch als Ansatz der Industrialisierung von Dienstleistungsprozessen bezeichnet werden, da hierbei Prinzipien der industriellen Fertigung auf die Erstellung von Dienstleistungen übertragen werden. Ziel ist es, effiziente, standardisierte und kostengünstige Prozesse zu gestalten. Dies geschieht, indem zu erfüllende Funktionen in möglichst kleine, einfach zu bewerkstellende und exakt definierte Aufgaben heruntergebrochen werden, die mit geringer Einarbeitungszeit erlernt werden können. Weiterhin wird eine möglichst eindeutige Abgrenzung der Aufgabenbereiche sowie die Substitution menschlicher durch maschinelle Arbeitskraft angestrebt. Die exakte Spezifikation der Prozesse und der hierbei zu erfüllenden Aufgaben ermöglicht die exakte Kontrolle der Güte der Ausführung durch den Mitarbeiter. Schließlich kennzeichnen die geringe Entscheidungsbefugnis und der geringe Ermessensspielraum des Kontaktpersonals diesen Ansatz.

Den Vorteilen dieser Vorgehensweise wie den relativ geringen Personalkosten aufgrund der Möglichkeit des Einsatzes gering qualifizierten Personals und weitgehender Prozeßautomatisierung steht vor allem der Nachteil der geringen Flexibilität der Abläufe gegenüber. So führt die geringe Entscheidungsbefugnis des Kontaktpersonals zu Verzögerungen des Erstellungsprozesses und einer stärkeren Belastung des Management zum Beispiel bei Sonderwünschen einzelner Kunden oder bei unvorhergesehenen Geschehnissen. Auch kann es zu Motivationsproblemen bei den Mitarbeitern kommen. Mithin erscheint die Organisation des gesamten Leistungserstellungsprozesses nach dem Production-Line-Ansatz wenig erfolgversprechend, sofern ein hoher Divergenzgrad angestrebt wird; der Production-Line-Ansatz ist hingegen zur Erbringung von Erstellungsprozessen mit geringem Divergenzgrad geeignet.

Im Gegensatz zum Production-Line-Ansatz stellt das Empowerment auf eine große Eigenverantwortung der Mitarbeiter im Kundenkontakt ab. Dem Kontaktpersonal wird hierbei ein kreativer Ermessensspielraum⁵⁰ eingeräumt, das heißt das Personal ist angehalten, Lösungen für die Probleme des Kunden auch in Eigeninitiative zu entwickeln und umzusetzen. Dies setzt eine große Fachkenntnis sowie einen hinreichend großen Handlungs- und Entscheidungsspielraum des einzelnen Mitarbeiters voraus. Grundsätzlich erleichtert ein Empowerment die Überwindung der beim Production-Line-Ansatz aufgezeigten Probleme; allerdings stehen den potentiellen Vor- auch hier mögliche Nachteile gegenüber. So ist im allgemeinen aufgrund der notwendigen Investitionen in die Mitarbeiter in Form höherer Gehälter und in Form höherer Schulungsaufwendungen mit höheren Personalkosten zu rechnen. Weitere Nachteile liegen in der geringeren Ablaufgeschwindigkeit der Standardprozesse und einer

⁵⁰ Zur Unterscheidung verschiedener Arten des Ermessensspielraums und zu organisatorischen Einflußfaktoren der Nutzung des Ermessensspielraums durch die Mitarbeiter vgl. Kelley u.a. 1996.

geringeren Konsistenz der Erstellungsprozesse. Somit erscheint die Organisation der Leistungserstellung nach dem Empowerment-Prinzip insbesondere dann sinnvoll, wenn eine Individualisierung des Erstellungsprozesses angestrebt wird. Mitunter können jedoch beide Ansätze parallel zum Einsatz gelangen. So könnte sich für Dienstleistungen mit klar abgrenzbaren Front- und Back-Office-Bereichen die Verfolgung beider Ansätze als effizient erweisen: im Back Office könnte sich ein Production-Line-orientierter Ansatz als überlegen herausstellen, während im Front-Office-Bereich ein stärker Empowerment-orientierter Ansatz angewendet wird. Mithin kann keine allgemeingültige Empfehlung hinsichtlich des zur Organisation der Teilprozesse anzuwendenden Ansatzes ausgesprochen werden.

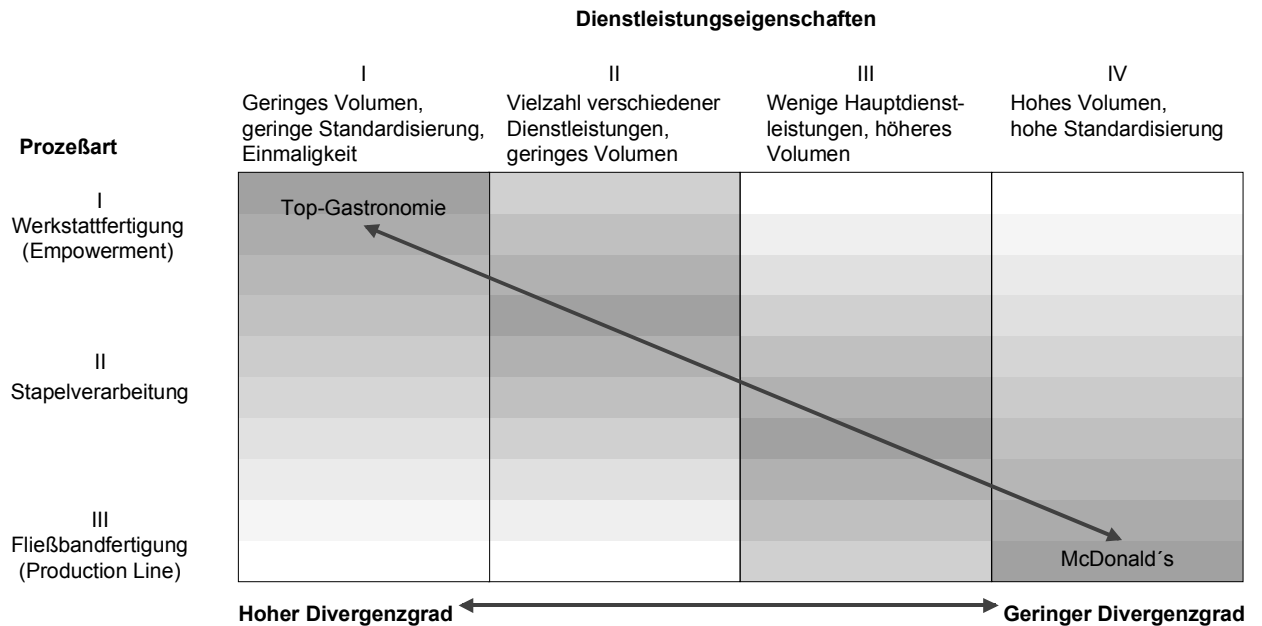
Kontingenzfaktor	Den Production-Line-Ansatz begünstigende Faktoren:	Den Empowerment-Ansatz begünstigende Faktoren:
Grundsatzstrategie	Preisorientiert, hohes Volumen	Differenzierungsorientiert, individuell, persönlich
Kundenbeziehung	Transaktionsorientiert, kurzfristig	Beziehungsorientiert, langfristig
Technologie	Routine, unkompliziert	Komplex
Aufgabenumwelt	Vorhersehbar, wenige unerwartete Ereignisse	Schwer vorhersehbar, Vielzahl unerwarteter Ereignisse
Menschenbild	Theorie X-Manager, Mitarbeiter mit geringen Entwicklungs- und sozialen Bedürfnissen und geringen sozialen Fähigkeiten	Theorie Y-Manager ⁵¹ , Mitarbeiter mit starken Entwicklungs- und sozialen Bedürfnissen und ausgeprägten sozialen Fähigkeiten

Quelle: Bowen/Lawler 1992, S. 37

Tabelle 3.15: Kontingenzansatz der Organisation von Leistungserstellungsprozessen

Bowen/Lawler (1992) entwickeln hinsichtlich dieses Zusammenhangs einen Kontingenzansatz, der die situativen Faktoren Grundsatzstrategie, Kundenbeziehung, Technologie, Aufgabenumwelt und Menschenbild beinhaltet (vgl. Tabelle 3.15) und als grobes Entscheidungsraster für die Festlegung des Organisationsprinzips der Leistungserstellungsprozesse herangezogen werden kann. Sasser/Fulmer (1990) verfolgen einen ähnlichen Ansatz wie Bowen/Lawler, indem sie verschiedene Prozeßarten zur Erbringung von Dienstleistungen identifizieren. Sie verwenden hierbei die illustrativen Begriffe der Werkstattfertigung (= Empowerment-Ansatz) und der Fließbandfertigung (= Production-Line-Ansatz) als Endpunkte eines Kontinuums. Wie Abbildung 3.49 illustriert, dominieren bei Dienstleistungen mit hohem Divergenzgrad Prozesse, die nach dem Empowerment-Prinzip organisiert sind, während der Production-Line-Ansatz für Erstellungsprozesse mit geringem Divergenzgrad geeignet ist.

⁵¹ Theorie X und Theorie Y bezeichnen die von McGregor entwickelten dualistischen Menschenbilder. Theorie X geht davon aus, daß der Mensch Arbeit vermeidet und daher kontrolliert werden muß und geführt werden möchte. Theorie Y versteht den Menschen als ein nach Selbstbestätigung und Verantwortung strebendes Wesen, das Arbeit als eine mögliche Quelle der Zufriedenheit ansieht (vgl. Staehle 1989, S. 173 f.).



Quelle: In Anlehnung an Sasser/Fulmer 1990, S. 215

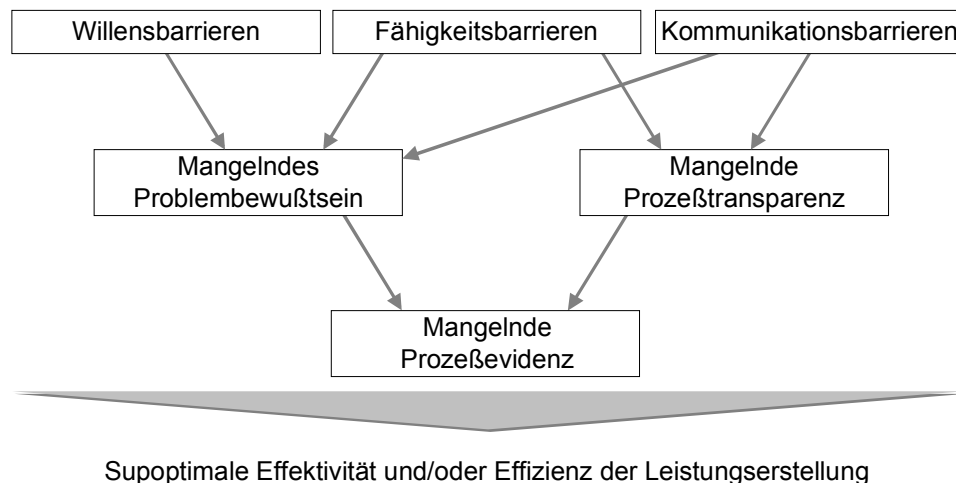
Abbildung 3.49: Idealtypische Varianten der Leistungserstellung von Dienstleistungen

Nachdem die grundsätzlichen Entscheidungen der Gestaltung der Leistungserstellung getroffen worden sind, ist die konkrete Ablauforganisation zu planen, indem folgende Faktoren festgelegt und dem Kunden kommuniziert werden:

- Wann muß der Kunde
- welche Aktivität
- wie
- mittels welcher Kommunikationswege
- zusammen mit welchem Mitarbeiter beziehungsweise mit welcher maschinellen Unterstützung und welchen anderen Kunden
- wo durchführen?

Sowohl die Effektivität als auch die Effizienz der interaktiven Leistungserstellungsprozesse wird von der Prozeßevidenz auf Kunden- und Anbieterseite geprägt (vgl. hierzu und zu den folgenden Ausführungen Fließ 1996). Sowohl der Kunde als auch das Kontaktpersonal des Anbieters müssen über *hinreichendes Problembewußtsein* und *hinreichende Prozeßtransparenz* verfügen, um einen effizienten Leistungserstellungsprozeß gewährleisten zu können. Mangelndes Problembewußtsein auf Seiten des Kunden kann bereits in der Vorkaufphase auftreten, zum Beispiel da der potentielle Kunde eines Dienstleisters sich nicht exakt im klaren darüber ist, welche Leistung er für eine gewünschte Problemlösung konkret nachfragen sollte. Mangelndes Problembewußtsein auf Seiten des Kunden kann sich weiterhin auf das Unwissen des Kunden bezüglich der Auswirkung seiner Leistungsbeiträge auf den Gesamtprozeß beziehen: welche Kundenbeiträge können die Leistungserstellung beschleunigen, welche fehlenden Kundenbeiträge verzögern den Prozeß, welche Kundenbeiträge beeinflussen die Qualität des Leistungsergebnisses, welche Qualität sollten die Kundenbeiträge selbst aufweisen? Schließlich kann auch der Willen des Kunden, die Leistungserstellung durch den

Dienstleister zu unterstützen, nicht in allen Fällen vorausgesetzt werden.⁵² Von gleicher Bedeutung wie das Problembewußtsein ist die Prozeßtransparenz. Sowohl der Kunde als auch der Anbieter müssen wissen, wann welche Leistungsbeiträge optimalerweise wie zu erbringen sind. Zur Erreichung optimaler Effektivität und Effizienz müssen somit auch die Kundenbeiträge von adäquater technischer und funktionaler Qualität sein (vgl. Kelley u.a. 1990), der Kunde kann als „partial employee“ angesehen werden (vgl. Mills u.a. 1983; Mills/Morris 1986). Mithin sind die Transparenz der Prozesse, das Problembewußtsein auf Seiten des Nachfragers und des Anbieters sowie die Kommunikation zum Aufbau von Problembewußtsein und zur Schaffung von Prozeßtransparenz beim Kunden wichtige Entscheidungskriterien bei der konkreten Gestaltung der Abläufe der Leistungserstellung (vgl. Abbildung 3.50).



Quelle: In Anlehnung an Fließ 1996, S. 94

Abbildung 3.50: Barrieren der Prozeßevidenz

Als Hilfsmittel der Gestaltung der Ablauforganisation können sogenannte „Service Blueprints“ dienen. Es handelt sich beim Service Blueprint um ein für die Praxis wertvolles Instrument (s. Baum 1989), das den Leistungserstellungsprozeß einer Dienstleistung graphisch darstellt. Hierbei sollten zur Konstruktion alternativer Abläufe der Erstellungsprozesse eine Reihe von Faktoren Berücksichtigung finden (vgl. zu den folgenden Ausführungen Shostack 1982, 1984 sowie Kingman-Brundage 1989). Zunächst ist eine Identifikation sämtlicher im Rahmen der Leistungserstellung zu erbringenden Dienstleistungsprozesse (also sowohl der Haupt- als auch der Subfunktionen) und der im Rahmen der Leistungserstellung zu verwendenden Sachgüter vorzunehmen. Darüber hinaus sollten auch solche Sachgüter, die zwar nicht unmittelbar der Leistungserstellung dienen, aber als Qualitätsindikatoren oder Orientierungshilfen für den Kunden relevant sind, in einen Service Blueprint aufgenommen werden. Ein weiteres hilfreiches Element eines Blueprints ist die Visualisierung der Bedeutung sämtlicher Faktoren, zum Beispiel durch die Evaluierung der Auswirkung der Prozesse und der sonstigen Elemente der Dienstleistung auf den wahrgenommenen Kundennutzen. Da ein Blueprint eine Dokumentation von Prozessen darstellt, erscheint auch die Beachtung der Zeitdimension sinnvoll. Die Dauer der einzelnen Prozesse ist zum einen aus unternehmensinterner Sicht relevant, da die Prozeßdauer insbesondere bei personalintensiven Erstellungsprozessen Auswirkungen auf die Kosten und die Kapazitäten hat. Des Weiteren ist die Zeitdimension für den Kunden von Bedeutung, da sowohl Wartezeiten (vgl. Haynes 1990; Hui/Tse 1996; Taylor 1994) als auch die Prozeßdauer (vgl. Stauss 1991b; Graham 1981) Einfluß auf die wahrgenommene

⁵² Siehe hierzu die Ergebnisse der empirischen Untersuchung von Bitner u.a. 1994 zum Fehlverhalten von Kunden im Rahmen der Erstellung von Dienstleistungen.

Qualität der Dienstleistung haben können. Hierbei sind sowohl Standardzeiten der Prozeßdauer als auch mögliche Zeitverzögerungen des Prozesses aufgrund von Störungen des Ablaufs sowie die jeweils akzeptablen Toleranzen zu berücksichtigen. Um mögliche Zeitverzögerungen aufnehmen zu können, sind zunächst die sogenannten „Fail Points“, also mögliche Quellen von Störungen, zu identifizieren. Das Erkennen von Störquellen ermöglicht zudem die Konzipierung von Maßnahmen, die Störungen der Leistungserstellung präventiv entgegenwirken (vgl. Chase/Stewart 1994) und von Maßnahmen zur Wiedergutmachung bei Versagen von Leistungserstellungsprozessen, die zu einer Nichterfüllung der Erwartungen des Kunden führen.

Die Beachtung negativer Diskonfirmationen der Erwartungen der Kunden aufgrund von Störungen des Erstellungsprozesses ist von großer Bedeutung, da auch bei Versagen des Dienstleisters im Rahmen der Leistungserstellung eine insgesamt zufriedenstellende Dienstleistung für den Kunden erbracht werden kann – sofern eine aus Kundensicht adäquate Reaktion auf Störungen erfolgt (vgl. Bitner u.a. 1990; s. Abschnitt 3.4.3.6). Der Reaktionsprozeß eines Dienstleisters auf negative Diskonfirmationen eines Kunden verläuft idealtypisch entsprechend den folgenden Phasen ab (vgl. zu den folgenden Ausführungen Mairamhof u.a. 1995):

– *Wahrnehmung der Diskonfirmation:*

Die Gestaltung der Prozesse zur Leistungserstellung sollte das Erkennen negativer Diskonfirmationen durch das Kontaktpersonal unterstützen, zum Beispiel indem „Checkpoints“ in den laufenden Leistungserstellungsprozeß integriert werden, die die Evaluation der Kundenzufriedenheit ermöglichen. Ein simples Beispiel für diese Vorgehensweise ist die Erkundigung des Kellners in einem Restaurant, ob sämtliche bestellten Speisen zur Zufriedenheit des Kunden serviert worden sind, kurz nachdem der Prozeß „Servieren“ abgeschlossen wurde.

– *Bewertung der Diskonfirmation:*

Sofern eine Diskonfirmation wahrgenommen wurde, ist ihre Wichtigkeit durch den Dienstleister zu evaluieren. Hierzu sind durch das Kontaktpersonal Beurteilungen über die Berechtigung, die Fairneß und die Konsequenzen der Diskonfirmation vorzunehmen. Eine hohe Prozeßtransparenz unterstützt diese Aufgaben, indem sowohl die Ursache als auch die Auswirkungen von Störungen für den Kunden leichter erkennbar sind.

– *Identifikation von Reaktionsalternativen:*

Der Dienstleister kann erstens mittels kommunikativer Maßnahmen auf eine Diskonfirmation reagieren, zum Beispiel indem er sich entschuldigt und die Ursache der Störung erklärt oder rechtfertigt. Die zweite Möglichkeit der Reaktion besteht in der Kompensation des Kunden zum Beispiel mittels der Wiederholung der Dienstleistung oder einer materiellen Entschädigung.

– *Bewertung der Reaktionsalternativen und Entscheidung für eine Reaktion:*

Die Planung der Abläufe der Leistungserstellung kann notwendige Reaktionen auf Diskonfirmationen antizipieren, indem Reaktionsabläufe fest definiert werden oder indem allgemeine Richtlinien für die Reaktion auf verschiedene Diskonfirmationsarten formuliert werden. Je flexibler die Abläufe eines Dienstleisters sind, desto größer ist der Spielraum des Kontaktpersonals bei der Entscheidung für eine bestimmte Reaktion.

Zur Offenlegung und Erhellung der Rolle des Kunden im Rahmen der Leistungserstellung sind ferner die Faktoren „Encounter Points“, also Orte und Medien des Zusammentreffens von Kunden mit dem Dienstleister, und „Line of Visibility“, also die Grenze zwischen vom Kun-

den wahrnehmbaren und vom Kunden nicht wahrnehmbaren Elementen der Leistungserstellung, in ein Blueprint aufzunehmen.

Mittels des Blueprints können nunmehr die Zusammenhänge zwischen sämtlichen Faktoren analysiert und dokumentiert werden. Abbildung 3.52 (s.S. 178) illustriert anhand des Beispiels „Fast Food-Restaurant“ die Einsatzmöglichkeiten eines Service Blueprints. Hierbei wird aus Gründen der besseren Übersichtlichkeit lediglich die oberste Betrachtungsebene dargestellt. Im Rahmen der konkreten Planungstätigkeit wären die angeführten einzelnen Teilprozesse weiter zu differenzieren, komplexere Abläufe unter Umständen gar mittels eines eigenen Blueprints zu planen.

Der Ansatz des Blueprinting wird von Kingman-Brundage (1995) zur stärkeren Kundenorientierung bei der Planung des Leistungserstellungsprozesses erweitert und zu sogenannten „Service Maps“ weiterentwickelt (vgl. Abbildung 3.53, S. 179). Ein Service Map beinhaltet neben den im Rahmen des Blueprinting vorgestellten Komponenten auch „Customer Thresholds“. Hierunter sind die Response-, die Kauf- und die Wiederkaufentscheidung des Kunden zu verstehen. Die Integration der kaufrelevanten Kundenentscheidungen und der ihnen zugrunde liegenden Kundenbedürfnisse in die Darstellung der Abläufe erlaubt die Identifikation der aus Kundensicht kritischen Aktivitäten. Dies ermöglicht eine ziel- und kundenorientiertere Planung der Abläufe. Weiterhin schlägt Kingman-Brundage (1995) die Aufstellung verschiedener Service Maps vor. Zunächst erscheint die *Darstellung des Ist-Zustands* sinnvoll, wobei eine solche Service Map weitgehend die operative, unternehmensinterne Perspektive widerspiegelt. Zur kundenorientierten Planung der Leistungserstellung sollte daher eine der *Kundenlogik* folgende Service Map erstellt werden. Hierbei sind die aus Kundensicht zu erwartenden beziehungsweise erwünschten Prozesse zu identifizieren und zu dokumentieren. Dies beinhaltet zum Beispiel die Bestimmung der für den Kunden optimalen Kontaktpunkte und Kontaktmedien (welche Prozesse sollten am Standort des Dienstleisters erfolgen, welche Prozesse sollten am Aufenthaltsort des Kunden erfolgen, sollten Prozesse schriftlich, per Telefon, Online oder im persönlichen Kontakt von Mitarbeiter und Kunden erfolgen etc.). Ferner sind die möglichen Sonderwünsche von Kunden in speziellen Situationen zu antizipieren, wobei zwischen Routine-Sonderwünschen, also vom normalen Ablauf abweichenden, aber häufig vorkommenden Kundenwünschen, und exzeptionellen Sonderwünschen unterschieden werden kann. Für die Routineausnahmen vom normalen Ablauf der Leistungserstellung können unter Anwendung des Service Map entsprechende Alternativabläufe festgelegt werden. Da die exzeptionellen Kundenwünsche nicht vollständig vorhersehbar sind, können diesbezüglich lediglich allgemeine Richtlinien entwickelt werden.

Neben den Interaktionen der Kunden mit den Mitarbeitern sollten bei der Entwicklung des Kundenlogikschemas auch die Interaktionen der Kunden untereinander berücksichtigt werden, da diese einen Einfluß auf die wahrgenommene Qualität der Dienstleistung ausüben können (vgl. Grove/Fisk 1997; McGrath/Otnes 1995). Schließlich sollten die aus Kundensicht adäquaten Reaktionen der Mitarbeiter auf Störungen der Leistungserstellung einer Betrachtung unterzogen werden. Zu diesem Zweck wird die Entwicklung einer Service Map entsprechend der *technischen Logik* vorgeschlagen. Diese baut auf dem Kundenlogikschema auf und dient der Offenlegung der Auswirkungen technischer Vorgänge auf das Erleben der Dienstleistung durch den Kunden. Insbesondere für das Back Office ist dieser Vorgang von Bedeutung, da die Auswirkungen der Abläufe und Tätigkeiten in diesem Bereich aufgrund der Distanz zum Kunden nicht unmittelbar transparent werden. Allerdings hat das Versagen technischer Verfahren und Vorgehensweisen nicht nur Auswirkungen auf den Kunden, sondern auch auf die Mitarbeiter – wobei die Mitarbeiter im Kundenkontakt besonders betroffen sind. Daher sollte auch die Betrachtung der *Mitarbeiterlogik* der Leistungserstellungsprozesse erfolgen. Diese

weist zwei Ebenen auf: die persönliche und die professionelle Ebene. Die persönliche Ebene bezieht sich auf die Faktoren, die die wahrgenommene Arbeitsplatzqualität beeinflussen – das Arbeitsumfeld, das Entlohnungssystem, die Arbeitsinhalte etc. Die professionelle Dimension stellt eine Analyse des Kunden- und des Techniklogikschemas aus Mitarbeitersicht dar. Sie dient der Gewährleistung, daß die sich aus der Kunden- und der technischen Logik ergebenden Anforderungen an die Erstellungsprozesse von den Mitarbeitern gehandhabt werden können. Mithin ist im Rahmen des Mitarbeiterschemas zu überprüfen, ob die Mitarbeiter über hinreichende Informationen, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Werkzeuge zur Erfüllung der an sie herangetragenen Aufgaben verfügen (s.a. Davis 1989). Als letztem Arbeitsschritt der Planung der Leistungserstellungsprozesse unter Anwendung von Service Maps erfolgt die Integration der aus den oben genannten Schemata gewonnenen Erkenntnisse im Rahmen der Entwicklung eines *Soll-Schemas*.

Abbildung 3.51 zeigt die diskutierten Entscheidungstatbestände der Gestaltung der Leistungserstellung einer Dienstleistung im Überblick.

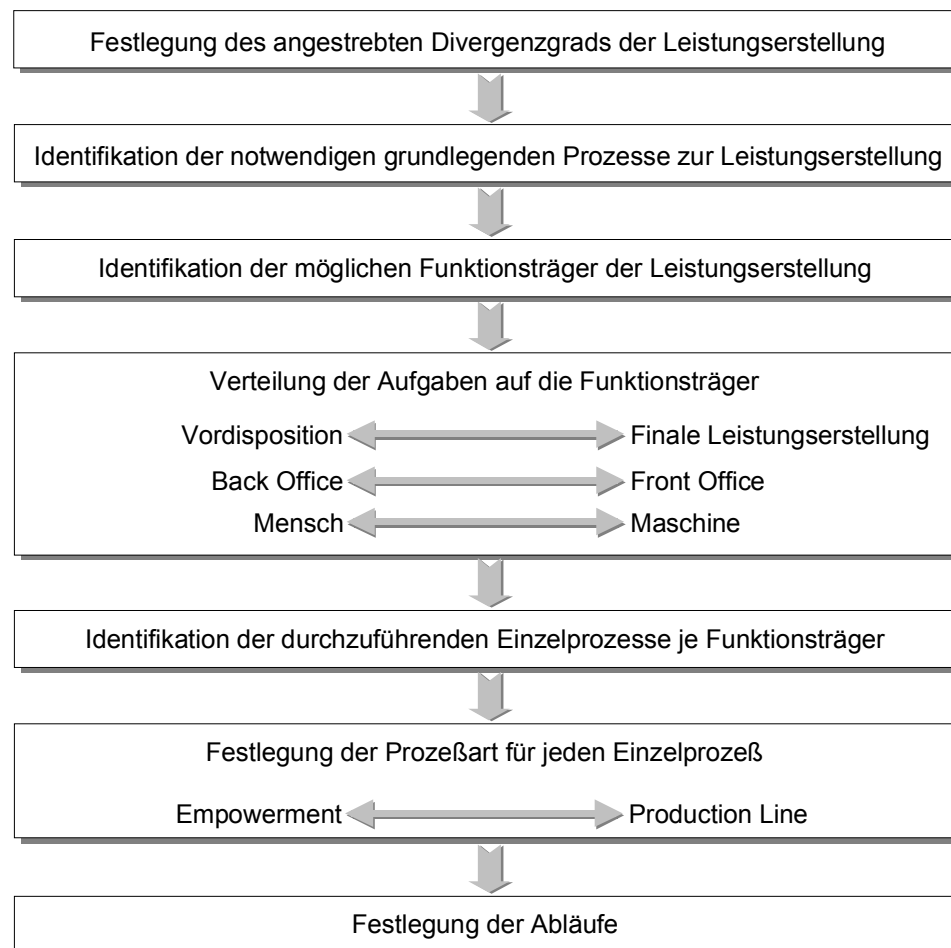


Abbildung 3.51: Entscheidungsmodell der Gestaltung der Leistungserstellung im Überblick

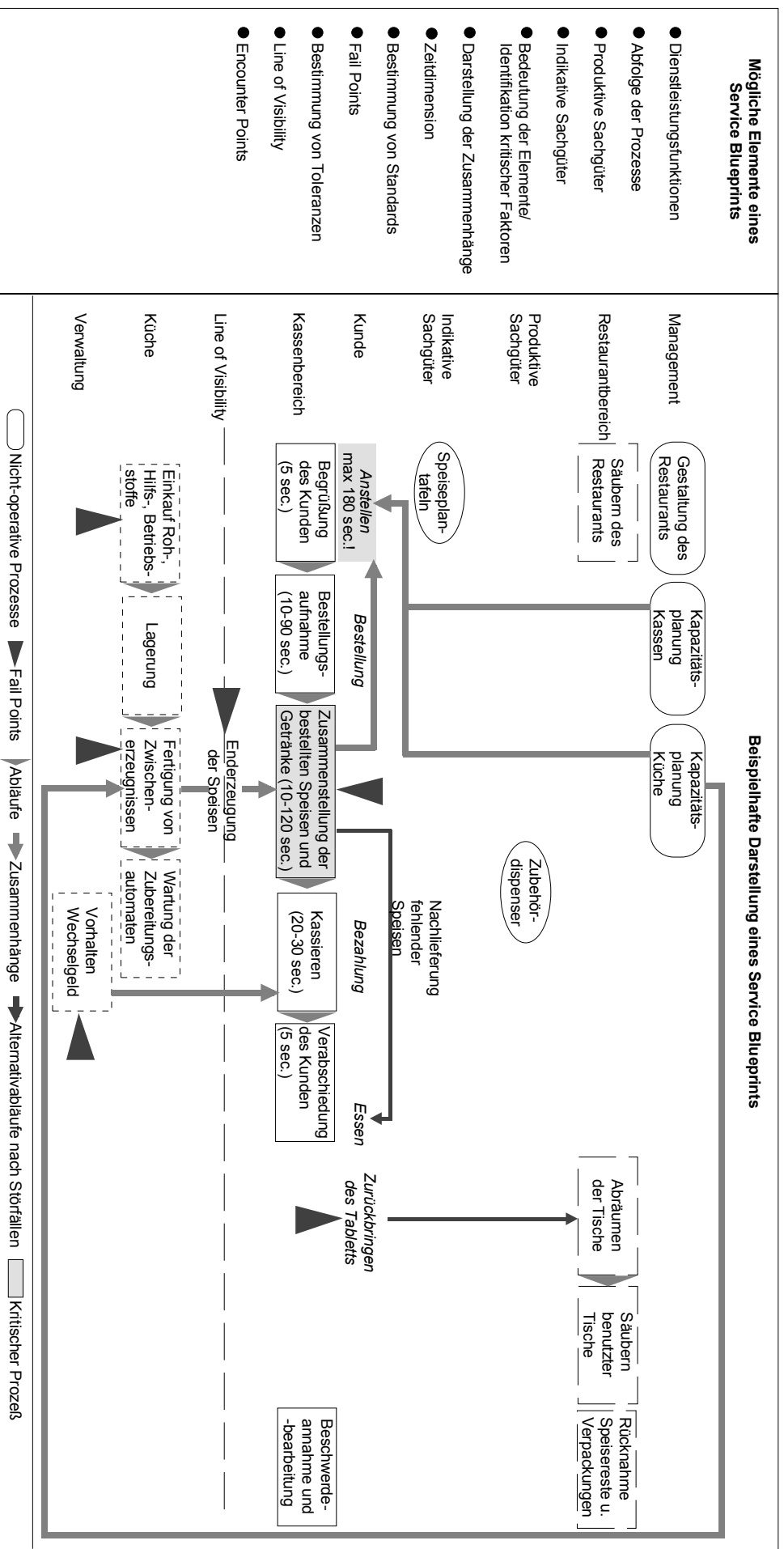


Abbildung 3.52: Service Blueprint am Beispiel „Fast-Food-Restaurant“

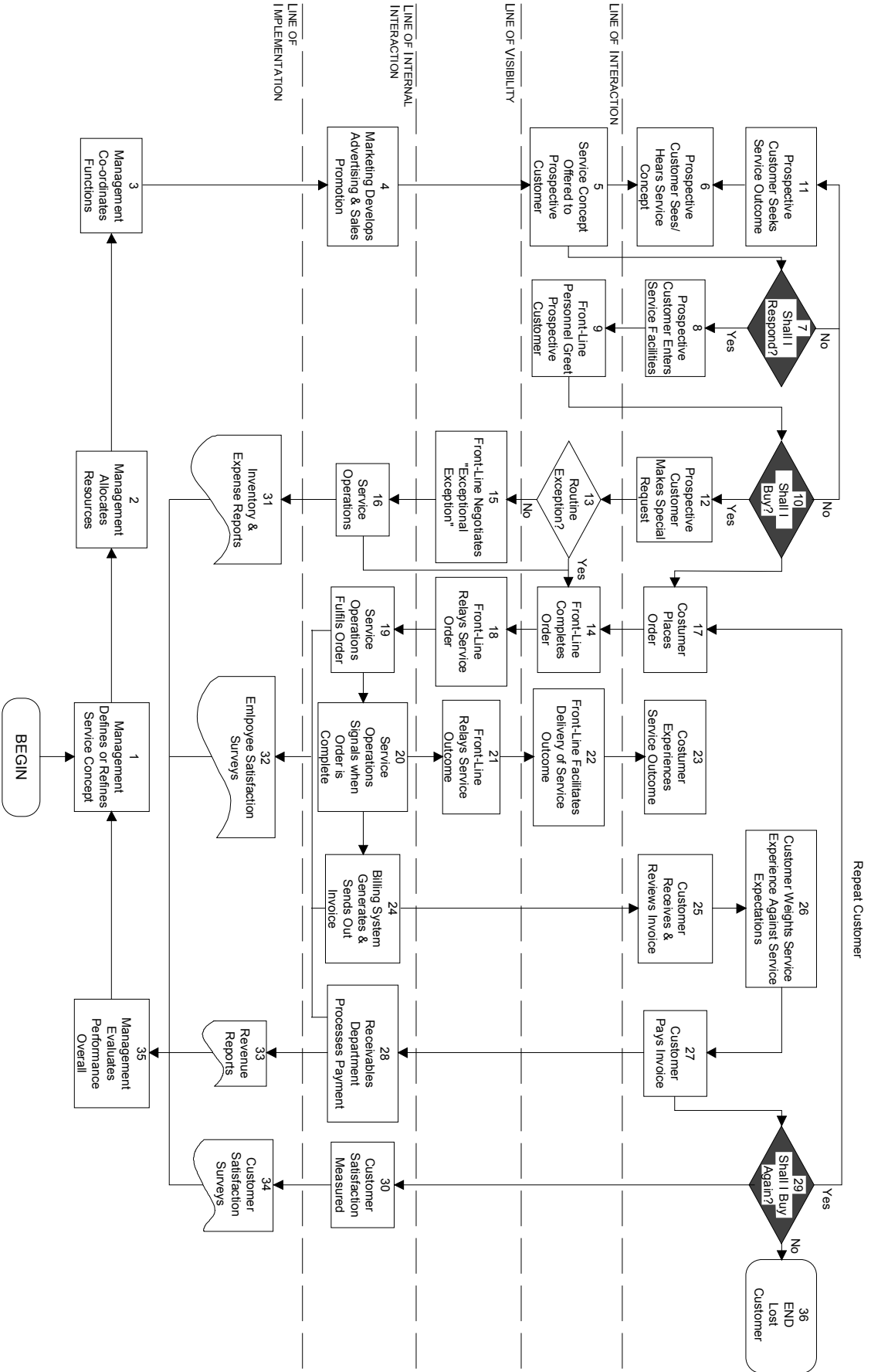


Abbildung 3.53: Universelle Service Map

Quelle: Kingman-Brundage 1995, S. 127

3.4.3.1.3 Gestaltung des Umfelds von Dienstleistungen

Da die von der Umwelt ausgehenden Stimuli einen Einfluß auf das Verhalten der in ihr agierenden Menschen ausüben können, stellt diese ein relevantes Marketinginstrument für Dienstleister dar, deren Leistungserstellung die Anwesenheit des Kunden beim Dienstleister beinhaltet. Hierbei besteht ein enger Zusammenhang zwischen der Gestaltung des Leistungserstellungsprozesses und der Gestaltung des Umfelds, in dem eine Dienstleistung erbracht wird. So kann zum Beispiel die Prozeßtransparenz einer Dienstleistung für den Kunden durch eine entsprechende Gestaltung des Umfelds beeinträchtigt oder gefördert werden. Die bei der Gestaltung des Umfelds der Dienstleistungserbringung zu beachtenden Komponenten sind äußerst zahlreich. In der Literatur finden sich verschiedene Ansätze, die Komplexität der Faktoren durch eine Kategorisierung beherrschbar zu machen. So differenzieren Upah/Fulton (1985) unter anderem in externe und interne Parameter, Everett u.a. (1994) unterscheiden das physisch-tangible vom intangiblen Umfeld sowie die Mikro-, Meso- und Makroebene der Umwelt. Tabelle 3.16 stellt die Komponenten des Dienstleistungsumfelds in einer Übersicht dar, die auf der Kategorisierung von Grewal/Baker (1994) basiert und durch Ansätze weiterer Autoren ergänzt wurde.

Die Vielzahl der bei der Planung der Gestaltung des Umfelds zu berücksichtigenden Komponenten sollte nicht zu dem Fehlschluß führen, daß die einzelnen Komponenten völlig separat geplant und optimiert werden können, da das Umfeld vom Konsumenten holistisch wahrgenommen wird (vgl. Bitner 1992) und die Interdependenzen zwischen den einzelnen Komponenten dementsprechend beachtet werden müssen. Diesbezüglich wird in der angelsächsischen Literatur der einprägsame Begriff des „Servicescape“, also der „Dienstleistungs-Landschaft“, verwandt.

Wie die in Tabelle 3.16 dargestellten Faktoren andeuten, beschränkt sich die Bedeutung der Gestaltung des Umfelds nicht auf einen operativen Einfluß auf die Leistungserstellung zum Beispiel aufgrund der gewählten Raumaufteilung und der Güte der Hinweis- und Orientierungsschilder. Vielmehr kann das Umfeld der Leistungserbringung die am Interaktionsprozeß beteiligten Personen auf vielfältige Art und Weise beeinflussen. Folgende ökonomisch relevanten Dimensionen des Kaufverhaltens von Konsumenten können nach empirischen Untersuchungen von der Gestaltung des Dienstleistungsumfelds beeinflusst werden.⁵³

- Image des Dienstleisters (Mazursky/Jacoby 1986);
- Bewertung der Dienstleistung und des Dienstleistungsumfelds (Spangenberg u.a. 1996);
- Aufenthaltsdauer (Bellizi/Hite 1992; Donovan u.a. 1994; Wakefield/Blodgett 1996);
- Preisbereitschaft (Grewal/Baker 1994);
- Ausgabenhöhe (Bellizi/Hite 1992; Donovan u.a. 1994);
- Wiederkaufabsicht (Wakefield/Blodgett 1994, 1996).

Die Umweltpsychologie untersucht die Wechselwirkungen zwischen dem Menschen und seiner physischen Umwelt und liefert Erkenntnisse, aufgrund welcher Wirkungszusammenhänge die oben angeführten Auswirkungen des Dienstleistungsumfelds auf das Konsumentenverhalten zustande kommen. Hierbei können die Erkenntnisse dieser Forschungsrichtung sowohl hinsichtlich der Auswirkungen auf das Kontaktpersonal als auch auf die Konsumenten angewandt werden, da beide Gruppen auf das Dienstleistungsumfeld kognitiv, emotional und

⁵³ Die angeführten Studien untersuchen jeweils bestimmte Dienstleistungen und bestimmte Umfeldfaktoren und werden hier nur beispielhaft angeführt.

physiologisch reagieren. Diese Reaktionen beeinflussen wiederum das Verhalten, wobei sowohl das individuelle Verhalten als auch das soziale Verhalten tangiert sein können.⁵⁴

Ambientefaktoren	
Intangible Stimuli: Hintergrundfaktoren, die vornehmlich auf der unterbewußten Ebene Einfluß auf das Verhalten nehmen (s. Grewal/Baker 1994, S. 109):	
<ul style="list-style-type: none"> • Luftqualität (Temperatur, Luftfeuchtigkeit, Zirkulation/Ventilation) • Hintergrundmusik (vgl. Herrington/Capella 1994; Hui u.a. 1997) • Geräuschpegel • Geruch/olfaktorische Komponente (vgl. von Kempster 1996) 	
Designfaktoren	
Tangible Stimuli: Visuelle, atmosphärische Elemente des Umfelds (s. Grewal/Baker 1994, S. 109):	
<u>Ästhetisch</u>	<u>Funktional</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Außenarchitektur/Innenarchitektur <ul style="list-style-type: none"> – Farben – Materialien – Muster und Formen – Stil – Accessoires – Sauberkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Raumaufteilung • Materielle Produktionsfaktoren (Ausrüstung, Maschinen und Werkzeuge) • Bedienungskomfort, Sitzkomfort • Hinweisschilder
Soziale Faktoren	
Von den während der Leistungserstellung im Umfeld anwesenden Personen ausgehende Stimuli; dies umfaßt die Kunden, das Kontaktpersonal und am Erstellungsprozeß unbeteiligte Dritte (vgl. Grewal/Baker 1994, S. 109):	
<u>Publikum</u>	<u>Kontaktpersonal</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl • Erscheinung • Verhalten 	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl • Erscheinung • Verhalten
Standortfaktoren	
Von Elementen der näheren Umgebung des Standorts ausgehende Stimuli (vgl. U-pah/Fulton 1985; Turley/Fugate 1992):	
<ul style="list-style-type: none"> • Andere Unternehmen in der näheren Umgebung • Andere Gebäude in der näheren Umgebung • Sonstige Standortfaktoren 	

Tabelle 3.16: Komponenten des Umfelds von Dienstleistern

Die *kognitiven* Reaktionen auf das Umfeld betreffen vor allem die Ausbildung von Annahmen über die Dienstleistung durch den Kunden. Die Art des Umfelds erlaubt es dem Konsumenten, mittels einer Kategorisierung Rückschlüsse auf die zu erwartende Dienstleistung zu treffen. Das Umfeld signalisiert dem Kunden, welche Verhaltensweisen von ihm erwartet werden, wo

⁵⁴ Die nachfolgenden Ausführungen beziehen sich vornehmlich auf die Auswirkungen der Gestaltung des Dienstleistungsumfelds auf die potentiellen und aktuellen Kunden.

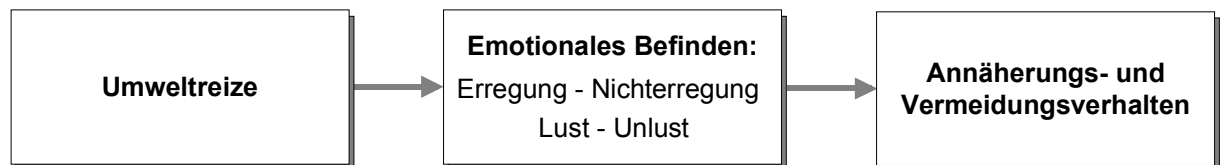
sich bestimmte für den Kunden relevante Einrichtungen befinden könnten und wie der Leistungserstellungsprozeß ablaufen könnte (vgl. hierzu und zu den folgenden Ausführungen Wener 1985). So kann ein Restaurant mittels der Gestaltung des Umfelds dem Kunden signalisieren, welche Art von Speisen in welcher Preisklasse er erwarten kann und welche Verhaltensweisen als adäquat angesehen werden. Das Umfeld kann somit als nonverbales Kommunikationsmedium verstanden werden, das dem (potentiellen) Kunden aufgrund der von ihm vorgenommenen Kategorisierung eine kulturelle Botschaft vermittelt. Diese wiederum beeinflusst das Verhalten des Kunden.

Neben der Kategorisierung stellt die Orientierungsmöglichkeit eine relevante kognitive Dimension dar, die maßgeblich vom Dienstleistungsumfeld determiniert wird. Die unproblematische Orientierung stellt ein grundlegendes Bedürfnis eines Dienstleistungskunden dar, da fehlende Orientierungsmöglichkeiten die vom Kunden wahrgenommene Kontrolle beeinträchtigen und als unangenehm empfunden werden. Die Entwicklung von und der Rückgriff auf „cognitive maps“, also gedankliche Lagepläne, die Konsumenten von Orten besitzen, erleichtert die Orientierung des Kunden (vgl. Esch/Meyer 1995; Gröppel 1992). Insbesondere eine klare, leicht faßbare Raumaufteilung mit guter Überschaubarkeit und dem gezielten Einsatz von Orientierungshilfen erleichtern wiederum die Entwicklung kognitiver Landkarten. Im Ergebnis nimmt die Gestaltung des Umfelds Einfluß auf den Schwierigkeitsgrad der Nutzung der Dienstleistung durch den Kunden (vgl. Stauss 1991a, S. 96).

Bezüglich der kognitiven Reaktionen des Konsumenten auf das Dienstleistungsumfeld ist schließlich die Attributionstheorie relevant. Diese geht davon aus, „daß Menschen ein Bedürfnis haben, Ursachen für ein Verhalten zu suchen und das Verhalten kausal zu erklären“ (Kroeber-Riel 1992, S. 297). Neben den Eigenschaften von Personen und den besonderen Handlungsumständen sind Umweltreize eine der Quellen, die zur Attribuierung herangezogen werden. Bitner (1990) weist in einer empirischen Untersuchung nach, daß auch die Gestaltung des Umfelds einer Dienstleistung zur Attribuierung herangezogen wird. Im Rahmen dieser Studie wurden die Reaktionen auf ein Dienstleistungsversagen (Buchung eines überhöhten Flugtarifs) untersucht. Es konnte hierbei nachgewiesen werden, daß der Organisationsgrad (im Sinne der Ordentlichkeit und der Aufgeräumtheit) eines Reisebüros Auswirkungen auf die von den Konsumenten vorgenommene Attribuierung bezüglich des Ausmaßes der Kontrolle, die das Reisebüro über das Dienstleistungsversagen hat, und auf die angenommene Wahrscheinlichkeit einer Wiederkehr des Problems hat.

Die Spannbreite der *emotionalen* Reaktionen auf das Dienstleistungsumfeld kann auf abstrakter Ebene mittels des umweltpsychologischen Modells von Mehrabian/Russel (1974) abgebildet werden. Hiernach lösen Umweltreize emotionale Zustände des Individuums aus. Diese können anhand der übergeordneten Dimensionen „Grad der Erregung“ und „Grad der empfundenen Lust“ klassifiziert werden. Die jeweilige Ausprägung dieser Dimensionen bestimmt das Verhalten bezüglich der Umwelt und in einer Umwelt. Dies kann mittels der grundlegenden Dimensionen „Annäherung“ und „Vermeidung“ beschrieben werden. Annäherungsverhalten bezieht sich auf die Bereitschaft und den Wunsch, sich auf einen Ort zuzubewegen, sich an einem Ort aufzuhalten, diesen zu erkunden, positive Interaktionen an diesem Ort durchzuführen und zu einem Ort zurückzukehren. Vermeidungsverhalten ist hingegen gekennzeichnet durch verminderte Leistungsbereitschaft, geringe Zufriedenheit, Langeweile, Beunruhigung, Unfreundlichkeit und den Wunsch, einen Ort zu verlassen und nicht zu diesem zurückzukehren, gekennzeichnet (vgl. Donovan/Rossiter 1982). Die Relevanz des Modells für Dienstleister ist evident: Ziel muß es sein, die vom Dienstleistungsumfeld ausgehenden Stimuli so zu gestalten, daß ein aus Kundensicht optimaler Grad der Erregung und der Lust

entsteht. Hierbei sind jedoch Kompromisse einzugehen, da sowohl unterschiedliche Zielgruppen als auch ein und dieselbe Person in Abhängigkeit situativer Faktoren variierende Bedürfnisse hinsichtlich der emotionalen Wirkung des Umfelds aufweisen. Schließlich stellen die Auswirkungen des Umfelds auf die Leistung des Kontaktpersonals eine relevante Rahmenbedingung der Gestaltung dar. Abbildung 3.54 zeigt ein von Donovan u.a. 1994 modifiziertes Modell von Mehrabian/Russel.⁵⁵



Quelle: Donovan u.a. 1994, S. 284

Abbildung 3.54: Modifiziertes Mehrabian-Russel Modell

Neben den kognitiven und den emotionalen sind auch die *physiologischen* Auswirkungen bei der Umfeldgestaltung zu berücksichtigen. Ein zu hoher Geräuschpegel, zu grelles oder zu dunkles Licht, unangemessene Temperaturen oder mangelnde Luftqualität können das physische Wohlbefinden und somit die Kauf- und die Wiederkaufintentionen des Kunden stark negativ beeinflussen (vgl. Bitner 1992).

Zur zielgerichteten Planung der Umfeldgestaltung kann folgender Planungsablauf zugrunde gelegt werden, wobei die Grundsatzstrategie und hier insbesondere der Strategiebaustein „Strategiesubstanz“ im Rahmen der einzelnen Planungsschritte als Leitfaden dient:

1. *Beschreibung der Rolle der Umfeldgestaltung im Marketingmix:*
Welchen Beitrag soll und kann das Instrument Dienstleistungsumfeld zur Erreichung der angestrebten Positionierung beitragen?
2. *Festlegung der angestrebten Auswirkungen des Umfelds auf das Verhalten der Beteiligten:*
Welche kognitiven, emotionalen und physiologischen Reaktionen werden angestrebt?
3. *Entwicklung des Umfeldkonzepts:*
Welche Szenerie möchte das Unternehmen gestalten, welcher Erregungs- und Lustgrad soll vom Umfeld ausgehen?
4. *Planung der Umfeldkomponenten:*
Welche Komponenten sollen in welcher Ausprägung zur Umsetzung des Umfeldkonzepts eingesetzt werden?

Upah/Fulton (1985) formulieren vier Prinzipien der Umfeldgestaltung, die im Rahmen des beschriebenen Planungsprozesses berücksichtigt werden sollten. Zum ersten sollten sämtliche relevanten Umfeldfaktoren identifiziert werden. Da sich das Umfeld einer Dienstleistung wie oben dargestellt aus einer Vielzahl einzelner Komponenten zusammensetzt, handelt es sich hierbei bei vielen Dienstleistungen keineswegs um eine triviale Aufgabe. Zweitens sollte großer Wert auf Details gelegt werden, um – drittens – die Konsistenz sämtlicher Umfeldkomponenten gewährleisten zu können. Hierbei ist viertens zu berücksichtigen, daß eine ganzheitliche Perspektive bei der Gestaltung des Umfelds zu wahren ist, da der Konsument das

⁵⁵ Das ursprüngliche Modell enthält als dritte Dimension des emotionalen Befindens „Dominanz“. Die Einbeziehung dieser Variable hat sich im Rahmen empirischer Untersuchungen jedoch als wenig sinnvoll erwiesen (s. Russel/Pratt 1980).

Umfeld holistisch wahrnimmt. Weiterhin sollte in regelmäßigen Abständen überprüft werden, ob das Umfeld die gewünschten Effekte (noch) erzielt, da es sowohl auf Konsumentenseite („psychologische Abnutzung“) als auch auf materieller Seite („Materialabnutzung“) zu Verschleißerscheinungen kommen kann. So kann eine innovative Ladengestaltung mit starker Erregungswirkung relativ schnell ihre Wirkung auf den Konsumenten verlieren, wenn Konkurrenten ähnliche Konzepte verfolgen. Auch durch Gebrauch auftretende materielle Abnutzungserscheinungen der Komponenten des Umfelds wie Vergilbung oder Verschmutzung von Dekorelementen können sich negativ auf die Gesamterscheinung auswirken.⁵⁶

3.4.3.1.4 Programmpolitik für Dienstleistungen

Während im Rahmen der Festlegung des Leistungsumfangs einer Dienstleistung Entscheidungen einerseits hinsichtlich der Aufgabenverteilung zwischen Kunde und Anbieter und andererseits hinsichtlich des Leistungsniveaus der *einzelnen* Dienstleistungen getroffen werden (vgl. Abschnitt 3.4.3.1.1), behandelt die Programmpolitik die Frage, welche Dienstleistungen insgesamt angeboten werden. Hierbei ist eine enge Abstimmung zu den vorgelagerten Planungsebenen auf Unternehmens- (vgl. Abschnitt 3.2.2.2) und auf Geschäftsfeldebene (vgl. Abschnitt 3.2.3.1) notwendig. Somit sind im Rahmen von Kompositionsentscheidungen von Programmen neben unternehmensexternen Aspekten (Kundenprobleme und -bedürfnisse, Vorgehensweise und Strategie der Konkurrenten) auch unternehmensinterne Gesichtspunkte (Unternehmens- und Marketingstrategie, produktionstechnische Faktoren) zu berücksichtigen; dies verdeutlichen die Ergebnisse empirischer Untersuchungen zu den Erfolgsfaktoren der Entwicklung neuer Dienstleistungen (vgl. de Brentani 1991, 1993; Wright 1993). Hinsichtlich beider Dimensionen müssen Dienstleister aufgrund der integrativ erfolgenden Prozesse der Leistungserstellung weitergehende Entscheidungsfaktoren berücksichtigen als dies bei Produzenten von Sachgütern der Fall ist. Während der Hersteller von Sachgütern bei einer Programmerweiterung die bisherigen Produktionsabläufe der alten Produkte zum Beispiel durch Auslagerung der Fertigung der neuen Produkte oder durch Aufbau vollständig neuer Fertigungskapazitäten unverändert fortlaufen lassen kann, impliziert eine Programmerweiterung bei Dienstleistern in der Regel, daß die neue Dienstleistung in die bestehenden Abläufe integriert werden muß. Dies kann Auswirkungen auf die vom Kunden wahrgenommene Qualität sämtlicher angebotenen Dienstleistungen haben und auch bei auf den ersten Blick wenig bedeutsamen Programmerweiterungen starke Eingriffe in Abläufe und entsprechend hohe Investitionen nach sich ziehen. So kann das Angebot zusätzlicher Dienstleistungen die Leistungserstellungsprozesse der ursprünglich angebotenen Dienstleistungen und somit die Qualität dieser Dienstleistungen aus Sicht des Kunden beeinträchtigen, da eine Anpassung der Ablauforganisation entsprechend den Erfordernissen der neuen Dienstleistung notwendig ist. Auch eine Umgestaltung des Dienstleistungsumfelds kann aus Gründen der Praktikabilität der Leistungserstellung oder aus umweltpsychologischen Erwägungen erforderlich werden. Schließlich können auch hinsichtlich der Qualifikation und der Entscheidungsspielräume der Mitarbeiter im Kundenkontakt Anpassungen erforderlich sein. Im Ergebnis kann die Programmerweiterung von Dienstleistern mit starken Eingriffen in die vorhandenen Strukturen und Abläufe verbunden sein. Das in Abbildung 3.55 dargestellte Fallbeispiel stellt dies plakativ dar.

⁵⁶ Eine Kontrolle der Wirkungen des Umfelds kann zum Beispiel mit Hilfe der bei Ward u.a. 1989 oder bei Lackner 1992, S. 125 f. dargestellten Verfahren erfolgen (s.a. Bateson/Hui 1992). Ein anschauliches Fallbeispiel der behutsamen Anpassung des Erscheinungsbilds eines Dienstleisters an sich wandelnde Anforderungen gibt Sherowski 1983.

Eine amerikanische „Donut-Shop“ Franchisekette nahm eine Programmiererweiterung vor, indem das ursprüngliche Angebot von Gebäck und Kaffee um Suppen und Sandwiches ergänzt wurde. Ziel war es vor allem, die ungenutzten Kapazitäten stärker auszulasten (70% der Umsätze wurden zwischen 6.00 und 10.00 Uhr getätigt), indem mit den Mittagskunden eine neue Zielgruppe angesprochen wurde. Aus operativer Sicht waren zunächst nur minimale Eingriffe in Abläufe notwendig. Die Sandwiches und Suppen konnten weitgehend mit der vorhandenen Küchenausstattung vorgefertigt werden. Die gravierendsten Änderungen waren bezüglich des Umfelds vorzunehmen: So waren neue Menuschilder zu entwerfen und einige Ergänzungen bzw. Anpassungen der Ausstattung vorzunehmen.

Die Reaktion der Kunden auf das neue Angebot war jedoch enttäuschend: Die Kunden wünschten sich frische, individuell gefertigte Sandwiches. Daraufhin wurden die Sandwiches nicht mehr vorgefertigt, sondern erst nach der Bestellung durch den Kunden bereitet. Dies traf die Bedürfnisse der Kunden, stellte jedoch die Organisation der Abläufe vor neue Herausforderungen. Die Prozeß- und somit die Wartezeit erhöhte sich erheblich (von einer auf bis zu sechs Minuten), was zur Folge hatte, daß die Neugewinnung von Kundschaft mit dem Verlust angestammter Kunden einherging. Das Unternehmen war somit gezwungen, gravierende Eingriffe in den Leistungserstellungsprozeß vorzunehmen: Der Prozeß des Bestellens, Zubereitens und Zusammenstellens der Speisen und Getränke wurde von einer Person auf mehrere Mitarbeiter verteilt; elektronische Kassensysteme wurden zur Übermittlung der Bestellungen von der Kasse an die Speisezubereitung installiert; und die Kunden mußten sich nunmehr von einer Station (Kasse) zu einer anderen (Ausgabe) bewegen. Schließlich mußte auch das physische Umfeld modifiziert werden. Da die durchschnittliche Verweildauer der Mittagskunden mit 30 Minuten deutlich über der Verweildauer der Frühstückskunden lag (10 Minuten), mußte sowohl mehr Sitzplatz- als auch mehr Parkplatzkapazität geschaffen werden.

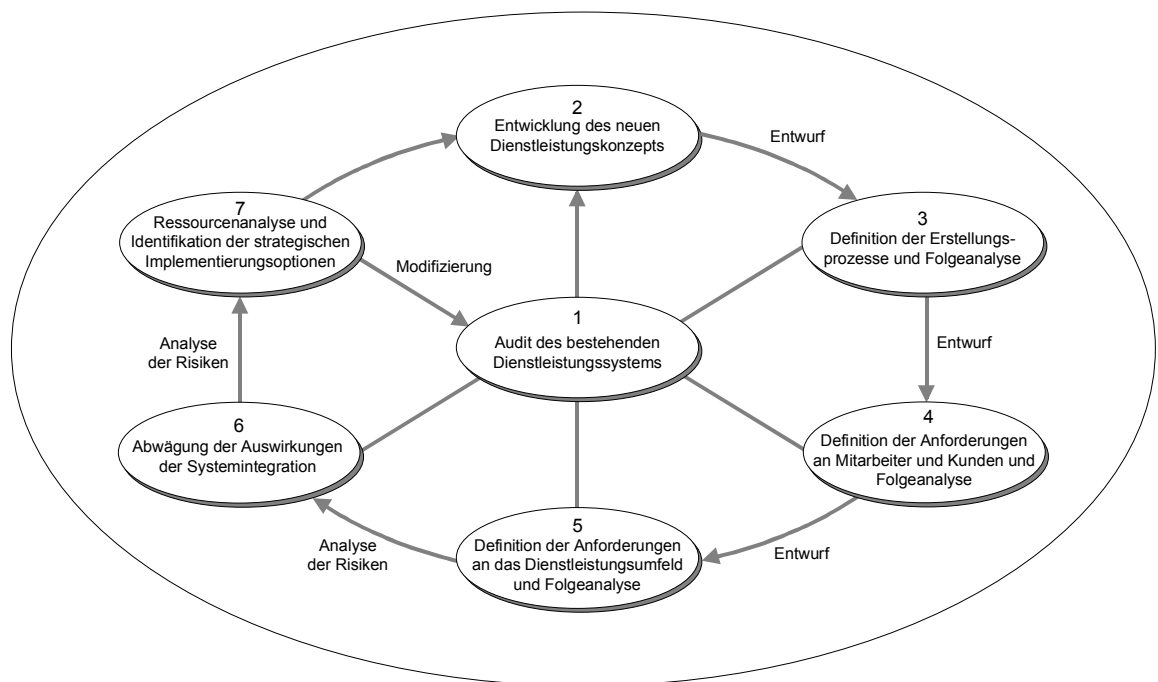
Quelle: Tax/Stuart 1997, S. 109 f.

Abbildung 3.55: Fallstudie „Programmiererweiterung“

Zur Berücksichtigung der in Abbildung 3.55 illustrierten Probleme der Programmiererweiterung bei Dienstleistungen schlagen Tax/Stuart (1997) den folgenden Planungszyklus für die erfolgreiche Integration neuer Dienstleistungen vor (s.a. Abbildung 3.56):

1. *Durchführung eines Audit des bestehenden Dienstleistungssystems:*
Ist-Analyse hinsichtlich der Prozesse und der Ablauforganisation der Leistungserstellung, des gesamten Dienstleistungsumfelds, der Qualifikation der Mitarbeiter, der Charakteristika und Bedürfnisse der bestehenden Kunden sowie des den Kunden bislang gebotenen Nutzens.
2. *Entwicklung des neuen Dienstleistungskonzepts aus einer marktlichen Perspektive:*
Welcher Nutzen wird welchen Kundengruppen mit dem erweiterten Programm geboten, wird die neue Dienstleistung vornehmlich von den bestehenden oder von neuen Kunden nachgefragt?
3. *Definition der Erstellungsprozesse der neuen Dienstleistung und Abwägung der Auswirkungen dieser Prozesse auf das bestehende Dienstleistungssystem:*
Welche Prozesse können unverändert erfolgen, welche Prozesse müssen modifiziert werden, welche zusätzlichen Prozesse müssen erbracht werden?
4. *Abwägung der Anforderungen an die Teilnehmer der Leistungserstellung:*
Welche zusätzlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten müssen die Mitarbeiter aufweisen, wie sind die Entscheidungskompetenzen bezüglich der neuen Prozesse zu regeln, welche neuen Anforderungen stellen sich an die Kunden, welche Änderungen ergeben sich für die bestehenden Kunden?

5. *Abwägung der Anforderungen an das Dienstleistungsumfeld:*
Wie wäre das Umfeld für die neue Dienstleistung optimal zu gestalten, welche Anpassungen sind am bestehenden Umfeld vorzunehmen?
6. *Abwägung der Auswirkungen der Integration der Dienstleistungssysteme auf das bestehende und auf das neue Dienstleistungssystem:*
Welche Risiken entstehen aufgrund der Integration der Dienstleistungssysteme aus interner und externer Sicht (zum Beispiel bezüglich der Kompatibilität der Kundengruppen)?
7. *Abwägung der Fähigkeit des Unternehmens zur Bewältigung der Integration der Systeme und Identifikation der strategischen Optionen zur Implementierung der neuen Dienstleistung:*
Verfügt das Unternehmen über die notwendigen Ressourcen zum Change-Management? Welche Alternativen existieren bezüglich der Einführung der neuen Dienstleistung bei begrenzten Ressourcen?



Quelle: Tax/Stuart 1997, S. 122

Abbildung 3.56: Planungszyklus der Integration neuer Dienstleistungen im Rahmen der Programmerweiterung

3.4.3.1.5 Markenpolitik für Dienstleistungen

Im Rahmen der Markenpolitik sind allgemein die folgenden Entscheidungstatbestände zu planen (s. Becker 1994; Haedrich/Tomczak 1996a, S. 37 ff.):

- Festlegung der Kompetenzbreite der Marke(n);
- Festlegung der Intensität der Markennutzung;
- Festlegung des Einsatzgebiets der Marke(n).

Die Entscheidung der Festlegung der Kompetenzbreite der Marke betrifft die Fragestellung, welche Markenart(en), wie viele verschiedene Marken insgesamt und wie viele Dienstleistungen unter jeder Marke zu führen sind. Wird eine Marke für nur eine Dienstleistung eingesetzt, so handelt es sich um eine Einzelmarke; die Programm- und die Dachmarken vereinen hingegen mehrere Dienstleistungen unter einer einheitlichen Markenbezeichnung. Wird der Unternehmensname als Marke für die von diesem Unternehmen erbrachten Dienstleistungen eingesetzt, so handelt es sich um eine Firmenmarke (zu den Vor- und Nachteilen der verschiedenen Markenarten s. zum Beispiel Meffert 1994a). Die verschiedenen Markenarten können auch miteinander gekoppelt werden, so daß eine Dienstleistung mit mehr als einem Markennamen versehen ist (sogenannte Tandemmarken).

Die angesprochenen Fragestellungen stellen sich insbesondere bei der Einführung einer neuen Dienstleistung. Im Rahmen der Dienstleistungsentwicklung ist eine Entscheidung darüber zu fällen, ob die neue Dienstleistung in eine bestehende Programm- oder Firmenmarke integriert werden, ob eine neue Marke entwickelt werden oder ob eine Tandemmarke angewandt werden sollte. Bei letzterer Option sind darüber hinaus Überlegungen zur relativen Gewichtung der einzelnen Marken anzustellen. Diese Entscheidungen sind eng mit dem Phänomen des Imagetransfer verknüpft: Die Anwendung einer bestehenden Marke für eine neue Dienstleistung („Brand Extension“) erlaubt den Transfer des Images dieser Marke auf das neue Produkt; andererseits kann die Einführung des neuen Produkts in eine bestehende Programm- oder Firmenmarke das Image der bestehenden Marke beeinflussen. Ziel dieser Vorgehensweise ist die Nutzung des bestehenden Markenimages zur effizienteren Einführung neuer Dienstleistungen. Vor dem Hintergrund der besonderen Eigenschaften von Dienstleistungen erscheint diese Vorgehensweise besonders sinnvoll: Der Dienstleister vermarktet lediglich ein Leistungsversprechen, der Konsument nimmt aufgrund der relativ wenigen verfügbaren Sucheigenschaften und der Heterogenität der Leistungserstellungsprozesse und der Leistungsergebnisse ein erhöhtes Kaufrisiko wahr. Zwischen dem Anbieter und dem Nachfrager einer neuen Dienstleistung besteht somit eine Informationsasymmetrie zuungunsten des Nachfragers. Insofern kann eine eingeführte, positiv besetzte Marke dem potentiellen Kunden die Kaufentscheidung bezüglich einer neuen Dienstleistung deutlich erleichtern, da der Nachfrager die neue Dienstleistung in ein vorhandenes Bezugssystem einordnen und dadurch (zumindest teilweise) beurteilen kann (vgl. Behrens 1994). Somit sinken die Kosten der Informationsakquisition für den Nachfrager, was zu einer positiveren Beurteilung der neuen Dienstleistung führen kann (vgl. Nayyar 1990, 1993; Nayyar/Templeton 1994). Auch die empirischen Ergebnisse von Lee/Ulgado (1993) bestätigen dies. Allerdings zeigen Lee/Ulgado auch die Grenzen dieser Vorgehensweise auf: Die Mechanismen der Kategorisierung einer neu eingeführten Dienstleistung mittels einer etablierten Marke beziehungsweise eines Dienstleistungsunternehmens greifen nur, sofern der Konsument das neue Angebot als typisch und charakteristisch für das Unternehmen wahrnimmt. Entfernt sich die neue Dienstleistung zu weit vom durch den Konsumenten wahrgenommenen charakteristischen Angebotsprofil des Dienstleisters, so wird die neue Dienstleistung einer schrittweisen Einzelbeurteilung und nicht einer kategoriellen Beurteilung unterzogen. Zudem werden neu eingeführte Dienstleistungen

mit abnehmender Ähnlichkeit von dem wahrgenommenen charakteristischen Angebot negativer beurteilt. Mithin ist bei der Einführung neuer Dienstleistungen unter einer angestammten Programm- oder Firmenmarke auf extern wahrnehmbare Synergien und eine weitgehende Aufrechterhaltung der Selbstähnlichkeit der Markenelemente zu achten. Die sonst auftretenden Inkonsistenzen im Markenbild des Konsumenten können negative Auswirkungen auf die neue Dienstleistung und auf die angestammte Marke haben.

Die Entscheidung über die Intensität der Markennutzung wird mittels der Festlegung der Strategiesubstanz bereits im Rahmen der Planung der Marketing-Grundsatzstrategie designt. Sie bezieht sich auf die Grundpositionierung der Marke (vgl. Becker 1994, S. 481 f.), die sich über ein Kontinuum von der stark grundnutzen- und preisorientierten Strategie der No-Name-Marke bis hin zu einer Zusatznutzen- und leistungsvorteilsorientierten Strategie der Premiummarke erstreckt. Der Aufbau einer Marke mit hohem Präferenzniveau dient der Differenzierung der Dienstleistung über ein klares Image, das Angebot soll mittels und aufgrund einer starken Marke unverwechselbar sein und als möglichst eigenständig wahrgenommen werden. Für Dienstleistungsmarken, die ein hohes Präferenzniveau anstreben, stellt sich daher in besonderem Maße das Problem der Heterogenität der Leistungserstellung und der Leistungserbringung, da die Gewährleistung einer markenartikelgemäßen Qualitätskonstanz für die Profilierung der Marke von großer Bedeutung ist (vgl. Aumüller 1994; Stauss 1994, S. 97 ff.).

Die Festlegung des Einsatzgebiets der Marke(n) als letzter grundlegender Entscheidungsdimension der Markenpolitik betrifft die Fragestellung, ob Dienstleistungen mit räumlich differenzierten oder räumlich einheitlichen Marken versehen werden sollen. So können lokale, regionale, überregionale, nationale und internationale Marken unterschieden werden. Insbesondere bei international tätigen Unternehmen stellt sich Frage, ob eine Dienstleistung unter einer international einheitlichen Marke geführt werden sollte.

Die Markenpolitik von Dienstleistern sieht sich insbesondere den folgenden Problemen gegenüber, die bereits in Abschnitt 2.2.6, S. 42 ff. kurz dargestellt wurden (vgl. zu den folgenden Ausführungen auch Stauss 1994;):

- Notwendigkeit der Schaffung von Phantasiemarken;
- Problem der Visualisierung des Markenzeichens;
- Problem der Visualisierung des Markenvorteils.

Grundproblem der Markentechnik von Dienstleistungen ist ihre Intangibilität und die hieraus resultierende Unmöglichkeit der Markierung auf einem Endprodukt oder dessen Verpackung. Als Markenträger kann bei Dienstleistungen jedoch das materielle Umfeld der Dienstleistung genutzt werden. So können die architektonische Gestaltung der Betriebe (s. Pizza Hut) wie auch die Betriebsräumlichkeiten und sämtliche weiteren materiellen Elemente der Dienstleistung (vom Firmenfahrzeug bis hin zu Hinweisschildern) als Markenträger dienen. Als zweite grundsätzliche Möglichkeit der Markierung bietet sich das Kontaktpersonal an. Schließlich können auch mit der Dienstleistung zusammenhängende Objekte, die dem Kunden auch nach der Inanspruchnahme der Dienstleistung einen Nutzen bieten (zum Beispiel aufwendig gestaltete Eintrittskarten bei Theateraufführungen, Souvenirs bei Freizeitparks oder Streichhölzer eines Restaurants) mit der Dienstleistungsmarke versehen werden. Solche Markierungsobjekte ermöglichen es dem Kunden, die Erinnerung und somit den inneren Kontakt zur Dienstleistung aufrecht zu erhalten und den Dienstleistungskonsum gegenüber Dritten zu dokumentieren (vgl. Graumann 1983, S. 161 ff.). Mithin ist die Markierung von Dienstleistungen trotz des fehlenden Sachprodukts durchaus möglich; es stellen sich hierbei jedoch neue marken-

technische Herausforderungen. Während der Hersteller von Sachgütern aufgrund der Trennung der Leistungserstellung vom Absatz der Produkte beliebig viele Marken in einer Betriebsstätte herstellen kann, ohne daß dies zu Irritationen beim Konsumenten führen muß, sind dem Dienstleister hier engere Grenzen gesetzt. Dies soll anhand eines Beispiels verdeutlicht werden: Die Fast-Food-Ketten Kentucky Fried Chicken, Pizza Hut und Taco Bell gehören ebenso wie die Marken „Doritos“, „Tostitos“, „Ruffles“ und „Smartfood“ zur PepsiCo Inc. Während die Herstellung letztgenannter Marken in einer Betriebsstätte aufgrund der fehlenden Integration externer Faktoren keinerlei Nachteil im Hinblick auf die eigenständige Profilierung und Selbstähnlichkeit jeder der Marken ausübt, wäre die Unterbringung der drei Fast-Food-Ketten in einer Betriebsstätte problematisch: im Extremfall müßte ein und derselbe Mitarbeiter im Kundenkontakt alle drei Marken vertreten. Sofern der Dienstleister jedoch die oben beschriebenen Möglichkeiten der Markierung der Dienstleistung zur Markenprofilierung einsetzen möchte, ist eine gewisse räumliche Trennung der Betriebsstätten notwendig. Da die räumliche Differenzierung der Betriebsstätten die Profilierung einzelner Dienstleistungsmarken unterstützt und der Name des Leistungsanbieters besonders dazu geeignet ist, Vertrauen beim Kunden aufzubauen, dominiert bei Dienstleistungen die Firmenmarke: „In services, the company name *is* the brand name“ (Berry u.a. 1988, S. 28).

3.4.3.1.6 Qualität des Leistungsergebnisses von Dienstleistungen

In engem Zusammenhang zur Markenpolitik steht insbesondere bei einem hohen angestrebten Präferenzniveau das Qualitätsmanagement einer Dienstleistung. Dies bezieht sich sowohl auf den Prozeß der Leistungserstellung als auch auf das Ergebnis der Inanspruchnahme einer Dienstleistung (vgl. Grönroos 1983, S. 25 f.). Die Ergebnisqualität einer Dienstleistung spiegelt sich in der Einstellung des Konsumenten nach Erbringung der Dienstleistung wider und umfaßt die gesamthafte Qualitätswahrnehmung des Kunden (vgl. Powpaka 1996). Da die Auswirkungen der Inanspruchnahme einer Dienstleistung nicht zwangsläufig mit dem Abschluß der Erstellungsprozesse enden, muß im Rahmen der Ergebnisqualität sowohl das prozessuale Endergebnis als auch die erzielte Folgequalität berücksichtigt werden (vgl. Meyer/Mattmüller 1987, S. 193 f.). Beim prozessualen Endergebnis handelt es sich um den mit Abschluß der Erstellungsprozesse erreichten Zustand des externen Faktors – zum Beispiel die augenscheinliche Qualität der Reparatur und Lackierung eines Autos. Die im Anschluß an die Dienstleistungsinanspruchnahme auf die Dienstleistung zurückzuführenden Zustände des externen Faktors stellen die Folgequalität dar – zum Beispiel die Nachhaltigkeit der Reparatur und die langfristige Rostschutzwirkung der Lackierung.

Die vom Kunden wahrgenommene prozessuale Qualität und die Folgequalität einer Dienstleistung werden unter anderem von der Güte der interaktiven Leistungserstellungsprozesse determiniert. Somit besteht ein enger Zusammenhang zwischen dem in Abschnitt 3.4.3.1.2 dargestellten Instrument der Gestaltung der Leistungserstellungsprozesse und der Qualität des Leistungsergebnisses, da das angestrebte Leistungsergebnis der Planung der Erstellungsprozesse zugrunde liegen sollte. Dennoch handelt es sich bei der Qualität des Leistungsergebnisses um eine eigenständige Aufgabenstellung, da neben den Erstellungsprozessen auch materielle Ergebnisbestandteile der Dienstleistung einen Einfluß auf die Ergebnisqualität ausüben können. Dies ist zum Beispiel bei Dienstleistungen wie der Gastronomie, dem Einzelhandel oder Reparaturdienstleistungen gegeben (vgl. Richard/Allaway 1993). Beim Qualitätsmanagement der materiellen Ergebnisbestandteile einer Dienstleistung, die im wesentlichen im Back-Office-Bereich erstellt werden, sind jedoch andere Qualitätsdimensionen (wie zum Beispiel die Haltbarkeit, Ausstattung und Normgerechtigkeit) als beim Management der Qualität der interaktiven Erstellungsprozesse zu berücksichtigen (vgl. Garvin 1988).

Zusammenfassend sind die folgenden planungsrelevanten Dimensionen der Ergebnisqualität von Dienstleistungen zu nennen:

- Auswirkungen der interaktiven Leistungserstellungsprozesse auf die wahrgenommene prozessuale Ergebnisqualität und die wahrgenommene Folgequalität der Dienstleistung;
- Auswirkungen der nicht-interaktiven Leistungserstellungsprozesse im Front- und Back-Office-Bereich auf die wahrgenommene prozessuale Ergebnisqualität und die wahrgenommene Folgequalität der Dienstleistung;
- Auswirkungen materieller Ergebnisse der Dienstleistung auf die wahrgenommene prozessuale Ergebnisqualität und die wahrgenommene Folgequalität der Dienstleistung.

3.4.3.1.7 Gewährleistungspolitik für Dienstleistungen

Die Definition der angestrebten Qualität der Ergebnisse einer Dienstleistung ermöglicht die Planung der Gewährleistungspolitik. Diese kann bei Dienstleistungen aufgrund des wahrgenommenen Kaufrisikos des Konsumenten von spezieller Bedeutung sein. Insbesondere Dienstleistungen mit starken wahrgenommenen Qualitätsschwankungen und Dienstleistungen mit einem geringen Anteil an Sucheigenschaften gehen mit einem hohen wahrgenommenen Kaufrisiko auf Seiten des Konsumenten einher. Neben dem Aufbau einer starken und positiv besetzten Marke ist insbesondere die Gewährung von Garantien zur Reduktion der Unsicherheit des Konsumenten geeignet. Obwohl auch eine Garantie das wahrgenommene Kaufrisiko des Konsumenten in der Regel nicht vollständig beseitigen kann, kann die Kaufentscheidung eines Nachfragers durch eine Garantie beeinflusst werden (vgl. Arnoldt 1996).

Der Einsatz einer Garantie als Marketinginstrument ist insbesondere dann sinnvoll, wenn (vgl. Hart 1988, S. 60):

- der Preis einer Dienstleistung und somit das ökonomische Risiko für den Kunden hoch ist;
- die Dienstleistung ein hohes soziales Risiko aufweist;
- die Dienstleistung wenige Sucheigenschaften aufweist und der Kunde über wenig Erfahrung mit der Dienstleistung verfügt und somit das funktionale Risiko für den Kunden hoch ist;
- die Folgen einer fehlerhaften Leistung gravierend sind;
- das Qualitätsimage einer bestimmten Branche schlecht ist;
- die Kundenzufriedenheit eine bedeutende Rolle für den Geschäftserfolg hat, zum Beispiel weil das Unternehmen stark auf Stammkundschaft angewiesen und/oder die Mund-zu-Mund-Propaganda von hoher Bedeutung ist.

Da einem Dienstleister eine Vielzahl von Gewährleistungsvarianten zur Verfügung stehen, kann entsprechend der Bedeutung einer Garantie für eine Dienstleistung der Gewährleistungsumfang definiert werden. Zu unterscheiden ist hierbei zunächst zwischen den gesetzlich vorgeschriebenen Gewährleistungspflichten und freiwilligen Selbstverpflichtungen eines Anbieters. Letztere können sich im Rahmen des Branchenüblichen bewegen oder eine im Vergleich zum Wettbewerb überdurchschnittliche Gewährleistung vorsehen. Sie können weiterhin an bestimmte Bedingungen geknüpft sein und nur Teile der Gesamtleistung abdecken oder als bedingungslose Zufriedenheitsgarantie konzipiert werden. Diese garantiert eine uneingeschränkte Zufriedenheit mit der Dienstleistung, wobei allein der einzelne Kunde darüber befindet, ob eine Leistung zufriedenstellend ausgeführt worden ist oder nicht.

Bei der Festlegung der Art einer Garantie und der Festlegung der Höhe der Kompensation bei Nichterfüllung der garantierten Leistungen sollte berücksichtigt werden, daß eine Garantie beim Kunden auch Skepsis bezüglich der Leistungsfähigkeit eines Dienstleisters auslösen kann. Daher sollte sich eine Garantie nicht auf Leistungsbestandteile erstrecken, die vom Kunden als selbstverständlich wahrgenommen werden. Auch eine Garantie, die an so viele Bedingungen geknüpft ist, daß der Eintritt des Garantiefalls kaum möglich ist, stellt für den Kunden keinen echten Mehrwert dar (vgl. Hart u.a. 1992). Erfolgversprechend hinsichtlich der Reduktion der Unsicherheit des Kunden sind Garantien im allgemeinen dann, wenn sie bedeutungsvoll, leicht zu kommunizieren, leicht verständlich und ohne großen physischen und psychischen Aufwand für den Kunden einzufordern sind.⁵⁷

Neben den möglichen positiven externen Auswirkungen einer Gewährleistung, die über die gesetzliche Mindestgewährleistung und das Branchenübliche hinausgeht, kann diese auch interne Effekte beim Anbieter aufweisen. Da bei einer weitgehenden Gewährleistung ein hohes Kostenrisiko aufgrund möglicher Kompensationsforderungen besteht, ist der Anbieter gezwungen, sich stärker auf den Kunden zu fokussieren. Für den Kunden nicht zufriedenstellende Vorgehensweisen werden aufgrund des durch die Einforderung der Garantie entstehenden Feedbacks schneller erkannt und müssen infolge des hohen ökonomischen Risikos schnell kundenorientiert angepaßt werden. Zudem wird mit der Einführung einer eindeutigen Gewährleistung kommuniziert, welche Position der Dienstleister am Markt einnehmen möchte. So verdeutlicht die Garantie von Federal Express, daß Sendungen bis 10.30 Uhr des folgenden Tages ausgeliefert werden, sowohl nach innen als auch nach außen, welches Ziel das Unternehmen verfolgt. Mittels einer solchen Garantie können intern leicht nachvollziehbare Standards der Leistungserstellung definiert werden. Extern unterstützt eine solche Garantie die Markenpolitik, indem die klare Profilierung der Marke gefördert wird.

3.4.3.2 Preispolitik für Dienstleistungen

Aufgrund ihrer produktabgrenzenden Funktion steht die Preispolitik bei Dienstleistungen in einem besonders engen Zusammenhang zur Produktpolitik. Dies sei nachfolgend erläutert: Anders als bei materiellen Produkten existiert bei Dienstleistungen keine materiell gegebene Produktabgrenzung. Während ein Sachgut eine weitgehend selbstverständliche Produkteinheit mit klar definierbaren und intrasubjektiv unproblematisch nachvollziehbaren, da materiell gegebenen Grenzen darstellt, müssen die Produktgrenzen einer Dienstleistung vom Anbieter definiert werden. So stellt zum Beispiel das Sachgut „Automobil“ eine klar abgrenzbare Einheit dar, die mit verschiedenen Ausstattungsvarianten „aufgefüllt“ werden kann. Ebenso kann eine Dienstleistung wie die Wartung eines Automobils mit divergierenden Leistungsniveaus ausgestattet werden (vgl. Abschnitt 3.4.3.1.1). Sie verfügt jedoch über keinerlei „natürliche“ Grenze. So kann bei einer Werkstatt der Austausch der Zündkerzen zum Leistungsumfang einer Wartung gehören, bei einer zweiten Werkstatt ist die Bereitstellung eines Ersatz-Pkw Bestandteil des Leistungspakets usw. Daher müssen die Grenzen der Produkte eines Dienstleisters klar definiert werden. Zu diesem Zweck kann bei einer Dienstleistung die Preisgestaltung herangezogen werden: Wird die Wartung des Automobils und der Ersatz-Pkw ausschließlich zu einem Komplettpreis angeboten, so handelt es sich hierbei aus Sicht des Kunden um ein Produkt; werden beide Leistungen getrennt mit Preisen versehen und angeboten, so handelt es sich aus Kundensicht um zwei Produkte (vgl. Guiltinan 1987, S. 75). Daher wird nachfolgend neben den allgemein relevanten preispolitischen Instrumenten der

⁵⁷ Modelle zur fallspezifischen Ermittlung der optimalen Garantiegestaltung stellen zum Beispiel Davis u.a. 1995 und Padmanabhan/Rao 1993 vor.

Festlegung des Preisniveaus und der Preisdifferenzierung auch auf das Instrument der Preisbündelung eingegangen.

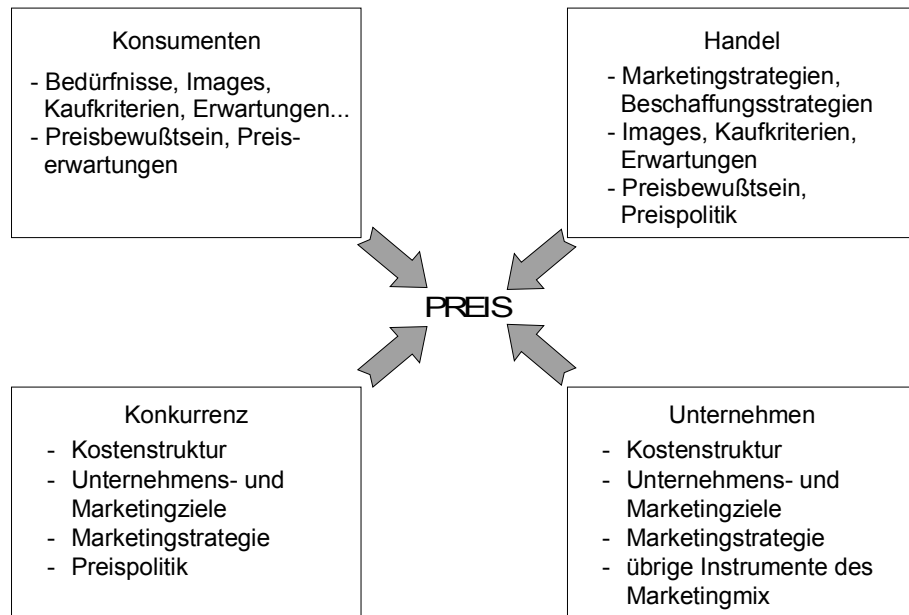


Abbildung 3.57: Einflußfaktoren auf die strategische und taktische Preisbestimmung

Die *Festlegung des Preisniveaus* eines Produkts ist eine strategisch langfristig ausgerichtete Entscheidung, die unter Berücksichtigung der Marketingziele und der Marketing-Grundsatzstrategie den angestrebten Preisbereich für ein Produkt definiert. Bei Preisentscheidungen sind marktliche, also abnehmer-, handels und konkurrenzbezogene Faktoren und interne Faktoren wie kalkulatorische Gesichtspunkte zu berücksichtigen (s. Abbildung 3.57). Die Preisbestimmung bewegt sich mithin häufig in einem Spannungsfeld konkurrierender Ziele: So könnte die geringe Preiselastizität der Nachfrage bei einer neu einzuführenden Dienstleistung für einen hohen Einführungspreis sprechen, während ein hoher Preis aus wettbewerbsdynamischen Erwägungen und aus Gründen der Kompatibilität mit der Gesamtpreisstruktur der Firmenmarke nachteilig wäre. Mithin sind verschiedene methodische und praktische Schwierigkeiten bei der Preisbestimmung zu beachten. Probleme der Preisbestimmung ergeben sich allgemein aufgrund der Wirkungsinterdependenzen innerhalb des Marketingmix eines Produkts und der Wirkungsinterdependenzen zwischen verschiedenen Marketingmixes eines Unternehmens. Insbesondere beim im Dienstleistungsbereich häufigen Einsatz einer Firmenmarke können Diskrepanzen der preispolitischen Vorgehensweise zu Glaubwürdigkeitsproblemen gegenüber den Konsumenten führen. Bezüglich der Auswirkungen der Preisgestaltung stellt sich die Schwierigkeit der Prognose der Reaktionen von Kunden und Konkurrenten auf preisliche Maßnahmen. Da der Preis das Marketinginstrument ist, das in der Regel am schnellsten einer Anpassung unterzogen werden kann und das aufgrund der unmittelbaren Wahrnehm- und Bewertbarkeit auch direkte Wirksamkeit aufweisen kann, hat der Preis als Wettbewerbsinstrument Signalcharakter.

Neben den allgemeinen Problemen der Preisbestimmung sind dienstleistungsspezifische Gegebenheiten zu berücksichtigen. Besondere Anforderungen an die Preisgestaltung von Dienstleistungen ergeben sich aufgrund ihrer Intangibilität (vgl. zu den folgenden Ausführungen Berry/Yadav 1996; Simon 1994). So erschwert die Intangibilität von Dienstleistungen den Preisvergleich für den Konsumenten. Der (potentielle) Kunde einer Dienstleistung kann deren Nutzen vor der Inanspruchnahme der Dienstleistung nur schwer einschätzen.

Auch der Vergleich des relativen Preis-/Leistungsverhältnisses mehrerer Dienstleistungen fällt dem Konsumenten schwer, zumal keine physischen Produktunterschiede zwischen den konkurrierenden Produkten zur Evaluation der Preiswürdigkeit herangezogen werden können. Somit sind auch Preisunterschiede zwischen verschiedenen Angeboten mit ähnlichen Leistungsversprechen nur schwer begründbar. Da die Intangibilität der Leistung darüber hinaus auch die Abschätzung und Rechtfertigung der beim Dienstleister entstehenden Kosten erschwert, stellt sich für den Kunden in erhöhtem Maße die Problematik der Beurteilung der Wertigkeit und Preiswürdigkeit einer Dienstleistung. Dies kann die Durchsetzung eines bestimmten (hohen) Preises ebenso fördern wie behindern: Erkennt der Kunde den Wert, den die Inanspruchnahme einer Dienstleistung tatsächlich für ihn haben würde, nicht a priori, so ist ein hoher Preis nicht durchsetzbar. Wird der Preis hingegen als Qualitätsindikator verwandt, wird ein höherer Preis unter Umständen eher akzeptiert als ein niedriger. „In jedem Fall erwachsen für die Dienstleistungsanbieter aus den mit der Immaterialität verbundenen Qualitätsunsicherheiten der Konsumenten erhebliche Preisspielräume“ (Woratschek 1996, S. 111), die sowohl Chancen als auch Risiken in sich bergen. Zur langfristig erfolgversprechenden Nutzung der Preisspielräume schlagen Berry/Yadav (1996) eine Ausrichtung der Preisgestaltung am vom Kunden wahrgenommenen Wert der Dienstleistung vor. Der Preis einer Dienstleistung sollte hiernach für diejenigen Leistungen entrichtet werden, die den Wert der Dienstleistung für den Kunden begründen. Sie führen hierzu das Beispiel von Online-Informationsdiensten an – während der Wert dieser Dienstleistung für den Nutzer in der erworbenen Information liegt, wird die Dienstleistung in der Regel nach der Zeit der Inanspruchnahme berechnet. So kann es dazu kommen, daß einmal für eine wenig befriedigende Dienstleistung ein sehr hoher Betrag entrichtet werden muß, während die Leistung ein andermal trotz äußerst hohem Nutzwerts nur wenig kostet. Der somit fehlende Zusammenhang von Wert und Preis kann zu hohem wahrgenommenen Kaufrisiko und Unzufriedenheit des Kunden führen. Um den negativen Auswirkungen einer ungeeigneten Preisgestaltung begegnen zu können, sollten die Anbieter von Dienstleistungen eine langfristig ausgerichtete wert- und beziehungsorientierte Preisgestaltung anstreben. Die beziehungsorientierte Preisgestaltung ergänzt die Wertorientierung um den wichtigen Aspekt des „Customer Lifetime Value“. Sie basiert auf der Evaluation der langfristigen Wertigkeit des individuellen Kunden und setzt kundenindividuelle Preisdifferenzierungen taktischer und strategischer Natur zur Stärkung der Kundenbindung ein (vgl. Payne 1993, S. 142).

Daß Dienstleister über einen großen Gestaltungsspielraum bei der Preisfestlegung verfügen, zeigt sich einerseits an der relativ guten Durchsetzbarkeit von zeitlichen, regionalen und personenbezogenen *Preisdifferenzierungen* und den hiermit verbundenen Möglichkeiten eines aktiven Yield Management und andererseits an den vielfältigen Gestaltungsmöglichkeiten des Preissystems einer Dienstleistung. Die Möglichkeit der zeitlichen Preisdifferenzierung ist bei Dienstleistungen aufgrund der Simultaneität von Produktion und Konsumtion gegeben: Der Nachfrager kann die Dienstleistung nicht zu Zeiten schwacher Nachfrage und entsprechend günstigeren Preisen kaufen, um sie bis zum Zeitpunkt des tatsächlichen Bedarfs zu bevorraten; der Geschäftsreisende, der eine Messe besuchen möchte, muß das Hotelzimmer auch in diesem Zeitraum „konsumieren“. Für Dienstleistungen, die räumlich gebunden sind, kann auch eine regionale Preisdifferenzierung verwirklicht werden, da der Aufwand des Kunden mit zunehmender zurückzulegender Entfernung steigt. Schließlich können Dienstleistungen aufgrund der interaktiven Leistungserstellungsprozesse und der Überprüfbarkeit, wer die Dienstleistung in Anspruch nimmt, auch eine personenbezogene Preisdifferenzierung realisieren (vgl. Simon 1994, S. 722).

Entsprechend kann das Preissystem eines Dienstleisters vom Pauschalpreis für ein gesamtes Dienstleistungspaket bis hin zur mehrdimensionalen Preisdifferenzierung für einzelne Elemente einer Gesamtdienstleistung mit vielen Ausnahmeregelungen und häufigen Änderungen reichen. Während die Wahlmöglichkeit des Kunden bezüglich des von ihm gewünschten Leistungsbündels mit zunehmender Differenzierung der Preise und zunehmender Anzahl der separat fakturierten Leistungen steigt, sinkt die Preistransparenz. Der Preisvergleich wird für den Kunden mühsamer, so daß dem Preis im Rahmen der Kaufentscheidung unter Umständen eine geringere Bedeutung beigemessen wird als dies bei leicht nachvollziehbaren Preisstrukturen der Fall wäre. Mit Hilfe von komplexen Preis- und Leistungsstrukturen kann somit die Vergleichbarkeit ansonsten als austauschbar wahrgenommener beziehungsweise objektiv sehr ähnlicher Dienstleistungen reduziert und die Bedeutung des Preises als Wettbewerbsinstrument gemindert werden. Jedoch ist eine solche Strategie nicht ohne Gefahren:

- komplexe Preissysteme können den Kunden überfordern, so daß auf die Inanspruchnahme der Dienstleistung insgesamt verzichtet wird;
- komplexe Preissysteme können zu Unzufriedenheit führen, da der Kunde keinen klaren Bezug zwischen den in Rechnung gestellten Summen und dem Wert der Dienstleistungskomponenten erkennt;
- komplexe Preissysteme können zu einer Verunsicherung des Kunden und mangelnder Vertrauenswürdigkeit führen, da unberechtigte Rechnungsposten und ungerechte Preise vermutet werden.

Ein Beispiel für eine komplexe Preisgestaltung findet sich in Tabelle 3.17. Bei den hier dargestellten Preisen für die Dienstleistung „Mobilfunk“ handelt es sich lediglich um einen Auszug aller Preise, die der Kunde im Rahmen der Kaufentscheidung und im Rahmen der Rechnungsprüfung heranziehen kann. Wie dieses Beispiel plastisch darstellt, stellen transparente und leicht nachvollziehbare Preissysteme eine Entlastung für den Kunden dar. Insbesondere die Kunden, die viele Leistungen in Anspruch nehmen und daher von besonderer Bedeutung für den Anbieter sind, werden durch eine einfache Preisgestaltung entlastet.

Tabelle 3.17: Auszug aus der Tarifliste „E-Plus Service Tarife“ 1996

Basistarife	Serviceleistungen	Andere Netze
Partner-Tarif Monatliche Grundgebühr	44,00 DM	
Tarifzone Deutschland Haupt-/Nebenzeit	1,64/0,39 DM/Min.	Funkrufdienst Quix (0165...) zzgl. einmaligem Zuschlag
von E-Plus zu E-Plus Haupt-/Nebenzeit	0,59/0,29 DM/Min.	Funktienst Scall (01680/01681) zzgl. einmaligem Zuschlag
Tarifzone Europa Haupt-/Nebenzeit	1,64/0,99 DM/Min.	Funkrufdienst TelMI Direktwahl (01660/01665/01669)
Tarifzone Nordamerika Haupt-/Nebenzeit	3,34/2,55 DM/Min.	zzgl. einmal. Zuschlag
Tarifzone Welt Haupt-/Nebenzeit	4,68/3,51 DM/Min.	Direktwahl (01661) zzgl. einmal. Zuschlag
Nutzungszeiten Hauptzeit: Mo. - Fr. 8-18 Uhr Nebenzeit: übrige Zeit + gesetzliche Feiertage		Citydienst/Euromessage Direktwahl (0164/0168/01691) zzgl. einmal. Zuschlag
Weitere Tarife: Partner-Plus-Tarif für Zweitkarte, Studenten-Tarif		Auftragsdienst Cityruf zzgl. einmal. Zuschlag
Prof-Tarif Monatliche Grundgebühr	59,00 DM	Auftragsdienst Euromessage zzgl. einmal. Zuschlag
Tarifzone Deutschland Haupt-/Nebenzeit	1,19/0,49 DM/Min	Funktienst Eurosignal Direktwahl (0509/0709/0279)
von E-Plus zu E-Plus Haupt-/Nebenzeit	0,59/0,29 DM/Min	zzgl. einmal. Zuschlag
Tarifzone Europa Haupt-/Nebenzeit	1,19/0,99 DM/Min	Andere Mobilfunknetze B-Netz C-Netz
Tarifzone Nordamerika Haupt-/Nebenzeit	2,89/2,65 DM/Min	D1-Netz D2-Netz
Tarifzone Welt Haupt-/Nebenzeit	4,23/3,61 DM/Min	Satellitenfunkdienste Atlant., Pazif., Indisch. Ozean
Nutzungszeiten Hauptzeit: Mo. - Fr. 7-20 Uhr Nebenzeit: übrige Zeit + gesetzliche Feiertage		Dienst der Deutschen Telekom Service 130-Verbindungen
Weitere Tarife: Bonus 60, 120, 180, 240		Telefonansagen Zeitanzeige

Die Gestalt des Preissystems ist das Ergebnis der Entscheidungen zur *Preisbündelung*, also der Frage, ob Einzelleistungen separat oder gebündelt mit Preisen versehen und angeboten werden. Hierbei stehen grundsätzlich die folgenden Möglichkeiten der Bündelung zur Verfügung (vgl. Venkatesh/Mahajan 1993):

1. *Reine Komponenten*: Die betrachteten Einzelleistungen erhalten Einzelpreise und werden separat angeboten, es findet keinerlei Preisbündelung statt.
2. *Reine Bündelung*: Bestimmte Einzelleistungen werden ausschließlich kombinatorisch, das heißt zu einem gemeinsamen Preis angeboten.
3. *Gemischte Bündelung*: Bestimmte Einzelleistungen werden sowohl als separate Leistungskomponenten als auch als Bündel angeboten.

Insbesondere die gemischte Bündelung von Einzelleistungen erscheint als ein vielversprechender Ansatz, da der Kunde bei diesem Modell entweder die Flexibilität der individuellen Zusammenstellung eines Leistungspakets nutzen kann oder die mit einer Preisbündelung und der größeren Übersichtlichkeit verbundenen Vorteile⁵⁸ realisiert werden. Aus Anbietersicht können mit einer Preisbündelung sowohl akquisitorische Ziele der Neukundengewinnung als auch Kundenbindungs- und Cross-Selling-Ziele verfolgt werden (vgl. hierzu und zu den folgenden Ausführungen Guiltinan 1987; eine ausführliche Darstellung möglicher Zielsetzungen der Preisbündelung findet sich bei Simonin/Ruth 1995). Während im Rahmen der Zielsetzung „Gewinnung neuer Kunden“ eine Preisreduktion durch Bündelung erfolgen sollte (Preis des Bündels liegt unter dem kumulierten Preis der Einzelleistungen), steht dieser Aspekt im Rahmen der Kundenbindungs- und Cross-Selling-Ziele nicht zwangsläufig im Vordergrund. Vielmehr sind das Ausmaß und die Art der Komplementarität der gebündelten Leistungen von Bedeutung. Je nach Art der Komplementarität kann eine Preisbündelung die Kosten des Kunden und/oder seine Preisbereitschaft beeinflussen (vgl. Harlam u.a. 1995). So kann die Beschaffung von gebündelten Dienstleistungen den Gesamtaufwand des Kunden, der sich aus dem Preis der Dienstleistung und dem Beschaffungsaufwand ergibt, verringern. Bei einer spürbaren Verringerung des Beschaffungsaufwands ist der Kunde unter Umständen bereit, auch einen Bündelpreis zu akzeptieren, der über den summierten Preisen der einzelnen Komponenten des Bündels liegt. Die Bündelung von Leistungen kann die Preisbereitschaft des Konsumenten erhöhen, wenn sich der Nutzen einer Leistung aufgrund des gleichzeitigen Angebots einer komplementären Leistung erhöht. So bieten einige Hotels in der Nähe von Flughäfen folgendes Leistungsbündel an: Der Kunde kann in der Nacht vor seinem Abflug im Hotel übernachten und sein Auto für die Dauer seines Urlaubs auf dem Gelände des Hotels parken. Das reine Übernachtungsangebot stellt für viele potentielle Kunden keinen großen Nutzen dar; im wesentlichen steigen hierdurch nur die Kosten für den Urlaub und es entstehen Unannehmlichkeiten, da man das Gepäck bereits vor der Ankunft am endgültigen Aufenthaltsort öffnen und somit zweimal packen muß. Die Bündelung „Übernachten“ und „Parken“ steigert jedoch den wahrgenommenen Wert der Übernachtung und somit auch die Preisbereitschaft.

⁵⁸ Ein geringerer Suchaufwand, geringere Beschaffungskosten und ein höherer Transaktionsnutzen sind mögliche Vorteile einer Preisbündelung für den Konsumenten (vgl. Kaicker u.a. 1995; Yadav/Monroe 1993).

3.4.3.3 Vertriebspolitik für Dienstleistungen

Im Rahmen der Vertriebspolitik stellen sich für Dienstleister weitgehend ähnliche Fragen wie für Sachgutanbieter: Es ist auf grundsatzstrategischer Ebene eine Entscheidung bezüglich der Frage zu treffen, ob der Absatz der Leistung direkt, also ohne den Einsatz von Absatzmittlern, oder indirekt erfolgen soll. Versicherungen, Banken, Service-Provider auf dem Mobilfunkmarkt und Pauschalreisen sind einige Beispiele für Branchen, die (unter anderem) indirekte Absatzwege einsetzen (vgl. Paul/Schnittka 1996). Im Rahmen der Festlegung der Art des Absatzes und der Ausgestaltung des konkreten *Absatzweges* sind auf instrumenteller Ebene Entscheidungen über

- die Art der Intermediäre,⁵⁹
- die Anzahl der Absatzwege,
- die Anzahl der Intermediäre je Absatzweg,
- die Allokation der Funktionen zwischen den am Absatz beteiligten Parteien,
- die materielle und technologische Unterstützung der am Absatz Beteiligten und
- die Dienstleistung selbst

zu treffen (vgl. Payne 1993, S. 148). Hinsichtlich der Anzahl der Absatzwege eröffnet die Intangibilität von Dienstleistungen gute Möglichkeiten, Mehrkanal-Absatzsysteme einzusetzen (vgl. Stern/El-Ansary 1992, S. 575 f.; Light 1986), die eine Kombination indirekter und direkter Absatzwege beinhalten können. Hierbei ergeben sich die in Tabelle 3.18 und Tabelle 3.19 dargestellten Chancen und Risiken, die eine geeignete Konfiguration und Koordination des Mehrkanalsystem erforderlich machen (zu den Entscheidungsdimensionen und den strategischen Optionen des Management von Mehrkanalsystemen vgl. Schögel 1997, S. 115 ff.).

Chancen von Mehrkanal-Absatzsystemen
<p>1. <i>Erhöhung der Marktabdeckung</i>: Unterschiedliche Zielgruppen präferieren verschiedenartige Absatzwege. Sofern mit einem Absatzweg nicht sämtliche Zielgruppen erreicht werden können, kann durch den Einsatz eines Mehrkanalsystems die Marktabdeckung erhöht werden. So sprechen zum Beispiel Last Minute-Reisebüros andere Käufergruppen an als traditionelle Reisebüros.</p> <p>2. <i>Kundengerechtere Gestaltung der Absatzwege</i>: Unterschiedliche Absatzwege besitzen differierende Kompetenzen und schaffen somit auch differente Nutzenbeiträge für die Kunden. Der Einsatz einer Mehrzahl von Absatzwegen erlaubt eine nach Zielgruppen optimierte Gestaltung des Absatzsystems.</p> <p>3. <i>Erhöhung der Wirtschaftlichkeit der Distribution</i>: Die Wertketten verschiedener Absatzwege können sich ergänzen. Dies erlaubt eine Erhöhung der Effizienz des Absatzes durch einen gezielten Ressourceneinsatz.</p> <p>4. <i>Erreichung eines Risikoausgleichs</i>: Einzelne Absatzwege können von starken Abhängigkeiten des Dienstleisters gegenüber einzelnen Intermediären oder Kundengruppen geprägt sein. Durch den Einsatz multipler Absatzwege können diese Abhängigkeiten reduziert werden.</p>

Tabelle 3.18: Chancen von Mehrkanal-Absatzsystemen

⁵⁹ Zu Auswahl Faktoren von Intermediären s. beispielhaft Rosenbloom 1987, S. 158 ff.

Risiken von Mehrkanal-Absatzsystemen
<p>1. <i>Verwirrung der Kunden:</i> Eine ungenaue Abgrenzung der Aufgaben und Leistungen der einzelnen Absatzkanäle kann zu einer unkoordinierten Bearbeitung der gleichen Kundengruppen mit verschiedenen Leistungen oder gleichen Leistungen bei divergierenden Preisen führen.</p> <p>2. <i>Entstehung von Konflikten zwischen den Absatzwegen:</i> Die Absatzwege befinden sich zueinander in Konkurrenz, neue Absatzwege stellen eine Bedrohung der eigenen Marktposition dar. Die hieraus resultierenden Konflikte können auf die Beziehungen zu den einzelnen Absatzwegen kontraproduktiv wirken und im Extremfall zum Verlust des Marktzugangs führen.</p> <p>3. <i>Verlust von Kontrolle:</i> Die mit einer Erhöhung der Anzahl der Absatzwege steigende Komplexität erschwert die einheitliche Steuerung des Mehrkanalsystems und kann zu einem Verlust von Handlungsspielräumen gegenüber dem einzelnen Absatzweg führen.</p> <p>4. <i>Entstehung von Suboptimalitäten:</i> Jeder Absatzweg stellt spezifische Anforderungen an den Dienstleister. Bei Einsatz allgemeingültiger Lösungen zur Umsetzung dieser Anforderungen werden die Vorteile des Gesamtsystems nicht optimal genutzt, bei Umsetzung nicht hinreichend integrierter Lösungen entstehen zusätzliche Aufwendungen.</p>

Quelle: Schögel 1997, S. 26 ff.

Tabelle 3.19: Risiken von Mehrkanal-Absatzsystemen

Trotz der grundsätzlichen Gemeinsamkeiten der relevanten absatzbezogenen Fragestellungen von Dienstleistungen und Sachgütern existieren auch gravierende Unterschiede zwischen dem Absatz einer Dienstleistung und dem Absatz eines Sachguts. Diese ergeben sich im wesentlichen daraus, daß die Produktion und der Absatz eines Sachguts voneinander trennbare Prozesse darstellen, während die Produktion und der Absatz einer Dienstleistung als integrierter Prozeß aufzufassen ist (vgl. Light 1986; s.a. Kelly/George 1982). Dies läßt sich anhand der Betrachtung der besonderen Rolle eines Intermediärs von Dienstleistungen darlegen. Neben den üblichen Auswirkungen, die ein Absatzmittler auf die Kaufentscheidung des Konsumenten aufgrund der Ausgestaltung seiner Marketinginstrumente ausübt⁶⁰, beeinflusst der Intermediär die vom Kunden wahrgenommene Dienstleistungsqualität auf dreifache Weise:

1. Die Kommunikationsmaßnahmen des Intermediärs beeinflussen die Erwartungen des Kunden an den Dienstleister und seine Leistung. Werden zum Beispiel im Rahmen von Verkaufsgesprächen zu große Versprechungen gemacht, führt dies mit hoher Wahrscheinlichkeit zu Unzufriedenheit des Kunden mit der tatsächlich erhaltenen Leistung.
2. Der Intermediär erbringt zumindest vorbereitende Leistungen im Rahmen der Leistungserstellung, zum Teil erbringt der Intermediär einen Großteil der Leistungserstellungsprozesse selbst. Mithin wird die Qualität der Dienstleistung auch unmittelbar vom Intermediär geprägt. So ist die korrekte Weitergabe der Buchungsdaten einer Reise durch das Reisebüro Voraussetzung für die zufriedenstellende Durchführung der entsprechenden Dienstleistung; die Beratung hinsichtlich des Versicherungsbedarfs eines Nachfragers und die Auswahl entsprechender Produkte und Tarife durch einen Versicherungsmakler sind wesentliche Bestandteile des gesamten Leistungsumfangs einer Versicherungsdienstleistung.

⁶⁰ Die Ausgestaltung der Marketinginstrumente des Intermediärs beeinflusst die Kaufwahrscheinlichkeit der einzelnen Produkte im Sortiment. So kann das Image des Absatzmittlers auf das Qualitätsimage der angebotenen Produkte ausstrahlen (vgl. Ahlert 1996, S. 42; Dodds 1991) und die Ausgestaltung des tangiblen Umfelds beim Intermediär (insbesondere die Art der Darstellung und Präsentation der Produkte) sowie die Qualität der Verkaufsunterstützung beeinflussen die Kaufentscheidung des Konsumenten. Insbesondere bei Dienstleistungen mit einem geringen Anteil an Such- und einem hohen Anteil an Erfahrungseigenschaften spielen die persönlichen Verkaufsgespräche des Intermediärs mit dem Nachfrager eine große Rolle (vgl. Murray 1991).

3. Der Intermediär als Ansprechpartner des Kunden ist häufig die erste Anlaufstelle für Beschwerden des Kunden. Die Bearbeitung entsprechend den Vorgaben des Dienstleisters beziehungsweise die Weiterleitung der Beschwerde an den Dienstleister ermöglicht die Herstellung von Zufriedenheit beim Kunden trotz vom Kunden empfundener Mängel der Leistungserstellung und/oder des Leistungsergebnisses (vgl. Abschnitt 3.4.3.1.7).

Der Einsatz von Intermediären erfordert bei Dienstleistungen somit eine besonders sorgfältige Abwägung, ob und mit welchen Partnern die angestrebte Dienstleistungsqualität realisiert werden kann. Hierbei sind auch die Auswirkungen von Absatzweg-Entscheidungen auf die Ausgestaltungsmöglichkeiten und die Qualität der Funktionserfüllung der weiteren vertriebspolitischen Instrumente des Verkaufs, des Standorts und der zeitlichen Verfügbarkeit zu berücksichtigen. Nachfolgend werden die dienstleistungsspezifischen Besonderheiten dieser Instrumente beleuchtet.

Bezüglich des *Verkaufs* stellen sich weitgehend ähnliche Fragestellungen bei Dienstleistungen wie beim Vertrieb von Sachgütern, da auch bei letzteren die Leistung des Verkaufs einen Dienstleistungsprozeß darstellt. Bei Dienstleistungen ergibt sich gegenüber Sachgütern jedoch die Besonderheit, daß die mit Verkaufsaufgaben betrauten Mitarbeiter über die erstellungsvorbereitenden Verkaufstätigkeiten hinaus gleichzeitig auch leistungserstellende Funktionen innehaben können. Bateson/Scrivens (1989) stellen vor diesem Hintergrund die Frage nach der Kompatibilität von „service and selling“. Auch Buttle (1993) weist darauf hin, daß beim mit Verkaufsaufgaben betrauten Kontaktpersonal im Einzelfall Konflikte zwischen der auf Kundenzufriedenheit abzielenden dienstleistenden Tätigkeit und der auf Umsatzgenerierung abzielenden Verkaufstätigkeit auftreten können. Sofern die Erreichung eines optimalen Dienstleistungsergebnisses andere Aktivitäten des Kontaktpersonals erfordert als die Erreichung eines optimalen Verkaufsergebnisses, kann unter bestimmten Konstellationen ein Zielkonflikt zwischen diesen Dimensionen entstehen. So können aufgrund einer suboptimalen Kapazitätsplanung und den hieraus resultierenden Zeitengpässen auf Seiten des Kontaktpersonals Konflikte zwischen einer optimalen Kundenbetreuung und den Verkaufsaktivitäten aufkommen. Zur Reduzierung der möglichen negativen Konsequenzen dieser Konflikte auf Seiten des Kontaktpersonals (wie zum Beispiel eine abnehmende Arbeitsplatzzufriedenheit) sollten auch qualitative Ergebnisse der Verkaufs- und Dienstleistungstätigkeit im Rahmen der Leistungsevaluation berücksichtigt werden (vgl. Anderson/Oliver 1987).

Grundsätzlich kann der Verkauf jeglicher Marktleistung persönlich, telefonisch, schriftlich und/oder mittels Automaten erfolgen. In jüngster Zeit werden diese traditionellen Verkaufsansätze zunehmend durch den Online-Verkauf ergänzt. Der persönliche Verkauf und insbesondere der langfristig ausgerichtete beziehungsorientierte Verkauf gewinnt tendenziell an Bedeutung, wenn

- die Dienstleistung komplex, individualisiert und langfristig ausgerichtet ist;
- die Kunden relativ unerfahren hinsichtlich der Dienstleistung sind;
- das Umfeld als dynamisch und unsicher hinsichtlich der zukünftigen Bedürfnisse und des zukünftigen Angebots wahrgenommen wird (vgl. Crosby u.a. 1990).

Sofern der Verkauf einer Dienstleistung persönlich erfolgt und die Leistungserstellung die zumindest vorübergehende Anwesenheit des Kunden beim Dienstleister erfordert, kann der vom Kunden vor und nach der Inanspruchnahme aufzubringende Zeit- und Transportaufwand ein wesentliches Kriterium der Kaufentscheidung darstellen. Während der *Standort* der Back-Office-Bereiche für den Kunden weitgehend irrelevant ist, determiniert der Standort des Front-Office eines Dienstleisters die räumliche Verfügbarkeit der Dienstleistung für den

Kunden und somit den Zeit- und Transportaufwand des Kunden. Neben der Erreichbarkeit der Dienstleistung für den Kunden kann der Standort auch die Qualitätswahrnehmung und das Image eines Dienstleisters beeinflussen (vgl. Abschnitt 3.4.3.1.3). Dies sollte neben den üblichen Kriterien der Entscheidungsfindung für oder wider einen konkreten Standort wie zum Beispiel Kaufkraft im Einzugsgebiet, Verkehrsanbindung, Frequenz, Konkurrenzsituation am Standort etc. berücksichtigt werden.

Auf grundlegenderer Ebene der Standortstrategie kann eine Zentralisierung, also die Abdeckung großer Einzugsgebiete mittels der Konzentration auf einen Standort, oder eine Dezentralisierung, also einer Vielzahl von im Raum verteilten Standorten, erfolgen. Auch hybride Systeme, die die beiden genannten Aspekte der Zentralisierung und der Dezentralisierung durch Einsatz abgestufter Standortkonzepte vermengen, können einen vielversprechenden Ansatz darstellen. So sind einige Banken dazu übergegangen, ihr Filialsystem mittels nach Leistungsumfang differierenden Filialen zu optimieren: Neben wenigen Filialen, die das gesamte Leistungsspektrum inklusive zum Beispiel der besonders (personal-)kostenintensiven Wertpapierberatung anbieten, existieren nach diesem Modell viele verkleinerte dezentrale Standorte, die dem Kunden nur einen Teil der Gesamtleistung zur Verfügung stellen.

Bei den Entscheidungen zur Standortstrategie sind neben Kostenaspekten kunden- und konkurrenzbezogene Entscheidungskriterien relevant. So stellt sich vor allem die Frage, wie sich der Zeit- und Transportaufwand auf die Kaufbereitschaft der potentiellen Kunden auswirkt und wie diese von den Standortstrategien der Konkurrenz beeinflusst wird. Durch den Einsatz neuer Medien (insbesondere Online-Medien) und die Ergänzung des traditionellen Dienstleistungssystems um innovative Formen der Leistungserstellung wie zum Beispiel das Telefon-Banking oder den Online-Handel können Dienstleister dem Kunden ein mehrdimensionales System der Leistungsbereitschaft zur Verfügung stellen. Dies erleichtert die Kontaktaufnahme des Kunden mit dem Dienstleister und somit die Inanspruchnahme der Dienstleistung nicht nur in räumlicher, sondern auch in zeitlicher Hinsicht.

3.4.3.4 Kommunikationspolitik für Dienstleistungen

Hauptfunktion der Kommunikationspolitik ist die Bekanntmachung und Aktualisierung der vom Unternehmen angebotenen Dienstleistung sowie die aus der Sicht des Unternehmens positive Beeinflussung aktueller und potentieller Kunden mittels kommunikativer Maßnahmen. Mit Hilfe der Kommunikationspolitik nimmt das Unternehmen Einfluß auf Wissen, Erwartungen, Einstellungen und Verhalten der angesprochenen Zielgruppen (vgl. Bruhn 1997, S. 6 ff.; Hermanns/Püttmann 1993, S. 21 f.). Bei der Betrachtung der Kommunikationspolitik von Dienstleistungsunternehmen ist aufgrund der Integrativität der Leistungserstellung eine Abgrenzung derjenigen kommunikativen Instrumente vorzunehmen, die in den Bereich der Kommunikationspolitik fallen und den Kommunikationsprozessen, die als Bestandteil der Leistungserstellung anzusehen sind (vgl. Grönroos 1990b, S. 156 f.). Letztere können als interaktive Kommunikation bezeichnet werden. Die interaktive Kommunikation umfaßt zum einen die persönlich-dialogische Kommunikation zwischen dem Kontaktpersonal und den Kunden und zum anderen in die Kundenkontaktsituation integrierte Kommunikationsmaßnahmen wie am Ort der Leistungserstellung ausliegende Informationsbroschüren oder hier installierte Hinweisschilder. Die persönlich-dialogische Kommunikation kann in Form von Verkaufsgesprächen zur Akquisition externer Faktoren, in Form von Beratungsgesprächen zur Vorbereitung der Leistungserstellung und in Form von die Leistungserstellung begleitenden sachlichen oder sozialen Gesprächen erfolgen. Die interaktiven Kommunikationsmaßnahmen

dienen somit vornehmlich dem Vertrieb beziehungsweise der Leistungserstellung und sind im Rahmen dieser Instrumentalbereiche zu planen. Hierbei sind die Interdependenzen zu den kommunikationspolitischen Instrumenten bei der Planung und der Umsetzung zu berücksichtigen. So sollten die Mitarbeiter die kommunikationspolitischen Kernaussagen (und somit die Positionierung der Dienstleistung) kennen und in ihrer interaktiven Kommunikation mit den Kunden stützen.

Die im Rahmen der Kommunikationspolitik zu betrachtenden Instrumente beziehen sich auf die nicht-integrative marktgerichtete Kommunikation des Unternehmens und somit auf die „traditionellen“ Kommunikationsinstrumente:⁶¹

- Werbung,
- Direkt-Kommunikation und
- Public Relations.

Die *Werbung* umfaßt hierbei sämtliche an potentielle und/oder aktuelle Kunden gerichtete marken- oder produktbezogene nicht-integrativen Maßnahmen der Massenkommunikation. Hierunter fallen zum Beispiel die Fernseh-, Print- und Außenwerbung, aber auch vielfach Maßnahmen des Sponsoring. Im Rahmen des Einsatzes der vielfältigen Formen der Werbung können mit Kroeber-Riel (1993) vier grundsätzliche Werbestile unterschieden werden:

1. *Informative Beeinflussung*: Ziel dieser Vorgehensweise ist die Vermittlung von Informationen über die Eigenschaften einer Marktleistung, die der Zielgruppe die spezielle Eignung dieser Leistung zur Befriedigung ihrer Bedürfnisse verdeutlichen.
2. *Emotionale Beeinflussung*: Die emotionale Beeinflussung verzichtet weitgehend auf die Vermittlung von Informationen. Sie zielt vielmehr auf den Aufbau eines emotionalen Erlebnisprofils bei der Zielgruppe ab.
3. *Emotionale und informative Beeinflussung*: Dieser Werbestil stellt darauf ab, an ein Bedürfnis der Zielgruppe zu appellieren und über Eigenschaften der eigenen Marktleistung zu informieren, die zur Befriedigung dieses Bedürfnisses geeignet sind.
4. *Aktualität*: Die Werbung zielt bei dieser Strategie auf eine hohe Aktualität der Marktleistung, also eine starke gedankliche Präsenz bei der Zielgruppe ab.

Während Werbung unabhängig vom zugrundeliegenden Werbestil nicht personalisiert ist, zeichnet sich die *Direkt-Kommunikation* durch eine direkte Ansprache einzelner Personen der Zielgruppe aus. Somit sind hier das Telefonmarketing, personalisierte Mailings und auch Kundenevents zu nennen. Während die Hersteller von Sachgütern häufig nur über anonyme Kontakte in Beziehung zu den Endkunden stehen, verfügen Dienstleister über einen direkten Kontakt zu ihren Kunden. Dies kann zur Sammlung der für die Durchführung gezielter Direkt-Kommunikationsmaßnahmen notwendigen Daten genutzt werden.

Unter *Public Relations* wird im allgemeinen „das Management der Kommunikation mit den zahlreichen Teilöffentlichkeiten aus dem sozio-politischen Umfeld (z.B. Mitarbeiter, Bürgerinitiativen, Staat, Medien)“ (Haedrich u.a. 1995, S. 616) verstanden. Insbesondere beim im Dienstleistungsbereich häufig vorzufindenden Einsatz von Firmenmarken besteht jedoch trotz

⁶¹ Bei der Betrachtung der kommunikationspolitischen Instrumente erfolgt eine bewußte Beschränkung auf eine sehr grobe Systematisierung, da das Dienstleistungsmarketing sich hinsichtlich der instrumentellen Gestaltungsmöglichkeiten der Kommunikationspolitik nicht wesentlich vom Marketing für Sachgüter unterscheidet. Eine ausführlichere Darstellung der kommunikationspolitischen Instrumente gibt zum Beispiel Bruhn 1997.

des grundsätzlich breiteren, gesamtunternehmensbezogenen Fokus der Public Relations eine enge Beziehung zur Marketingplanung auf Marken- und Produktebene (vgl. Heath u.a. 1994). Public Relations stellen daher ein relevantes Marketinginstrument zur Absicherung und Förderung der sonstigen Kommunikationsmaßnahmen dar.

Obwohl die im Rahmen der Kommunikationspolitik einsetzbaren Marketinginstrumente bei Dienstleistern und Sachgutanbietern identisch sind, sollen im folgenden kurz einige bei der Planung der Kommunikationspolitik für Dienstleistungen relevante Besonderheiten dargestellt werden (vgl. zu den folgenden Ausführungen George/Berry 1981; A. Meyer 1993):

a) Interne Wirkung der Absatzkommunikation

Kommunikationspolitische Maßnahmen (insbesondere die Werbung) können Ausstrahlungseffekte auf die eigenen Mitarbeiter aufweisen. Diese Effekte sollten bei der Planung insbesondere im Hinblick auf die Mitarbeiter im Kundenkontakt berücksichtigt werden. Positive Effekte kommunikationspolitischer Maßnahmen auf die Mitarbeiter können sich ergeben (vgl. Wolfenbarger/Gilly 1991)

- durch die Darstellung von Rollen, die die Herausbildung kongruenter Erwartungen auf Seiten des Unternehmens, der Mitarbeiter und der Kunden fördern;
- durch die Herausstellung der Bedeutung der Mitarbeiter für den Erfolg des Unternehmens und
- indem präzise und eindeutige Aussagen über die angebotenen Leistungen und organisatorischen Richtlinien gemacht werden.

Negative Konsequenzen sind hingegen zu erwarten, wenn durch kommunikative Maßnahmen Kundenerwartungen geweckt werden, die die Mitarbeiter nicht erfüllen können.

b) Hohe Bedeutung von Weiterempfehlungen

Persönliche Informationsquellen und Empfehlungen spielen – insbesondere bei Beschaffungsprozessen von Dienstleistungen – häufig eine relevante Rolle im Entscheidungsvorgang des Konsumenten. In vielen Fällen stellen Empfehlungen auch die alleinige Entscheidungsgrundlage für oder wider die Inanspruchnahme einer Dienstleistung dar (vgl. Gremler 1994; s.a. Bristor 1990). Vor diesem Hintergrund erscheint die Förderung der Mund-zu-Mund-Kommunikation durch geeignete Kommunikationsstrategien und -maßnahmen sinnvoll. So kann die gezielte Ansprache von Meinungsführern oder der Einsatz von Referenzen und Testimonials erfolgen. Auch durch die Bereitstellung von Informationsmaterial für Kunden zur Weiterreichung an Nicht-Kunden oder Anreize wie Werbeprämien können Weiterempfehlungen gefördert werden.

c) Berücksichtigung der Intangibilität durch Tangibilisierung

Die Intangibilität von Dienstleistungen erstreckt sich auf die materielle und intellektuelle „Nichtgreifbarkeit“ von Dienstleistungen. Der hiermit einhergehende relativ hohe Abstraktionsgrad einer Dienstleistung erschwert die Verwendung abstrakter Elemente im Rahmen von Kommunikationsmaßnahmen für Dienstleistungen:

„...while emphasizing the intangible elements of a product with a physical presence may enhance its image, communicating the intangible, abstract qualities of a largely intangible service may blur its image and hinder comprehension of services advertising“ (Twible/Hensel 1991, S. 378).

Diesem von Stauss (1994, S. 97) als „Tangibilitätsmaxime“ bezeichneten Umstand kann Rechnung getragen werden, indem

1. dem Kunden greifbare und sichtbare Leistungsbeweise („Qualitätssignale“) zur visuellen Konkretisierung der abstrakten Dienstleistung geboten werden und
2. die Dienstleistung durch Lebhaftmachung und Dramatisierung verständlich gemacht wird.

Als Qualitätssignale können im Rahmen der Kommunikationspolitik zum Beispiel materielle interne Faktoren der Dienstleistungserstellung herangezogen werden: die Sauberkeit des Dienstleistungsumfelds, die Darstellung des Komforts (so werben Fluggesellschaften gerne mit Abbildungen der Sitze ihrer First- oder Business-Class), die Darlegung technischer Kompetenz durch Abbildung von Maschinen und Geräten (vgl. A. Meyer 1993, S. 907) oder die Abbildung von die Dienstleistung erbringenden Personen (vgl. Abernethy/Butler 1993). Neben der Darstellung greif- und sichtbarer Leistungsbeweise im Rahmen von Kommunikationsmaßnahmen können auch überprüfbare und erfüllbare Leistungsversprechen mittels der Formulierung und Kommunikation klar definierter Servicestandards eingesetzt werden. Das Verständnis für eine abstrakte Dienstleistung kann durch den Einsatz konkreter Bilder und eine bildhafte Sprache gefördert werden (vgl. Legg/Baker 1987 und die empirischen Ergebnisse bei Twible/Hensel 1991). Es ist jedoch zu berücksichtigen, daß die Notwendigkeit der Tangibilisierung einer Dienstleistung mit abnehmenden Abstraktionsgrad ebenso abnimmt (vgl. Hill/Gandhi 1992; Stauss 1994).

d) Beeinträchtigung des Dienstleistungserlebnisses durch Fehlstreuungen, Streuverluste und ungenaue Zielgruppenansprache

Fehlstreuungen und Streuverluste aufgrund einer suboptimalen Mediaplanung und eine ungenaue Ansprache von Zielgruppen aufgrund einer suboptimalen Kommunikationskonzeption gehen in allen Fällen mit einem vermeidbarem Mehraufwand beziehungsweise einer verringerten kommunikativen Leistung einher. Bei Dienstleistungen – insbesondere bei Dienstleistungen, die simultan an einer Mehrzahl von Kunden erbracht werden – kann es darüber hinaus zu Beeinträchtigungen der Leistungserstellung und entsprechender Unzufriedenheit der Kunden kommen. Dies ist dann der Fall, wenn eine Dienstleistung aufgrund ungeeigneter Kommunikationsmaßnahmen an verschiedenen Kundengruppen mit divergierenden Bedürfnissen erbracht werden muß, die ein gegenseitiges Hindernis für eine optimale Leistungserstellung darstellen. A. Meyer (1993, S. 909) führt hier beispielhaft die stark unterschiedliche Vorbildung von Seminarteilnehmern an.

3.4.3.5 Verkaufsförderung für Dienstleistungen

Im Rahmen der marktgerichteten Verkaufsförderung werden produktpolitische, preisliche, vertriebliche und kommunikative Maßnahmen kombiniert, die sich an die Endverbraucher und/oder die Absatzmittler und/oder die eigenen Mitarbeiter richten können. Ziel der endverbrauchergerichteten Verkaufsförderung ist die Unterstützung des Basismix, indem additive, kurzfristige Kaufanreize ein unmittelbares (Kauf-)Verhalten bei der Zielgruppe auslösen.⁶²

⁶² Trotz dieser prinzipiell eher kurzfristigen Ausrichtung der Verkaufsförderung bestehen Interdependenzen zur langfristig ausgerichteten Kundenbindung. So können Verkaufsförderungen, die Leistungsvariationen der eigentlichen Dienstleistung vorsehen, dazu dienen, verstärkt solche Kunden anzusprechen, die ein starkes Abwechslungsbedürfnis aufweisen (vgl. Wakefield/Barnes 1996).

Lovelock/Quelch (1983) nennen unter anderem die folgenden kundengerichteten Ziele einer Verkaufsförderung:

- Erhöhung der Bekanntheit und der Aktualität der Dienstleistung;
- Stimulierung von Probekäufen einer neuen Dienstleistung;
- Stimulierung von Probekäufen einer bestehenden Dienstleistung bei bisherigen Nicht-Nutzern;
- Erhöhung der Kauffrequenz einer Dienstleistung;
- Unterstützung werblicher Maßnahmen für die Dienstleistung.

Typische Beispiele für Verbraucherpromotions, die einzeln oder in Kombination eingesetzt werden können, sind Preisausschreiben, Leistungsproben, Werbegeschenke, Displaymaterial, Preisaktionen und Sonderleistungen. Die Händlerpromotion verfolgt grundsätzlich das Ziel, die Effektivität der Verkaufsbemühungen der Absatzmittler bezüglich der eigenen Produkte zu erhöhen. Hierzu können unter anderem Schulungsmaßnahmen des Verkaufspersonals des Absatzmittlers, Informationsveranstaltungen oder Einladungen zur kostenlosen Inanspruchnahme der Dienstleistung (zum Beispiel Expedientenreisen von Reiseveranstaltern) eingesetzt werden. Bei der Planung von Verkaufsförderungsmaßnahmen für Dienstleistungen sind nach Lovelock/Quelch (1983) die folgenden Faktoren zu berücksichtigen:

1. *Leistungsdimension*

Es stellt sich die Frage, welche spezifischen Leistungen in welcher Kombination Gegenstand der Verkaufsförderung sein sollen. Hierbei ist zu berücksichtigen, daß das Angebot von Sonderleistungen unter Umständen gravierende Auswirkungen auf den Ablauf der Leistungserstellung haben kann, da es sich beim Angebot von Sonderleistungen letztlich um eine temporäre Programmweiterung handelt. Somit können die in Abschnitt 3.4.3.1.4 dargestellten negativen Auswirkungen auf die Leistungserstellung und die wahrgenommene Qualität der Dienstleistung auftreten. Dies erfordert eine exakte Abschätzung der internen Konsequenzen der Durchführung einer Verkaufsförderungsmaßnahme (zum Beispiel unter Heranziehung des Service Blueprints oder des Service Maps) und der Analyse, welche Prozeßauswirkungen sich aufgrund der Verkaufsförderung ergeben. Hierauf aufbauend sind entsprechende Gestaltungsmaßnahmen festzulegen und rechtzeitig an das Kontaktpersonal und andere betroffene Stellen des Unternehmens zu kommunizieren.

2. *Marktdimension*

Neben der Festlegung der zu fördernden Produkte sind Überlegungen hinsichtlich der anzusprechenden Zielgruppe anzustellen. Zunächst ist zu festzulegen, auf welche Zielgruppen die Verkaufsförderung ausgerichtet sein soll. Auf Basis dieser Überlegungen sind entsprechende kommunikative Maßnahmen zur Ansprache der Verkaufsförderungszielgruppe(n) zu entwickeln. Da Dienstleister im direkten Kontakt zu ihren Kunden stehen, haben sie die Möglichkeit, auch auf der Ebene des individuellen Kunden Verkaufsförderungsmaßnahmen zu steuern. So könnten die Mitarbeiter im Kundenkontakt aufgefordert werden, bestimmte Maßnahmen ausschließlich an ihnen bekannte Stammkunden oder an Erstkunden zu kommunizieren. In diesen Fällen sind im Rahmen der vertriebspolitischen Vorbereitung der Maßnahme entsprechend differenzierte Verkaufsmaßnahmen zu entwickeln.

3. *Wertdimension*

Auf Basis der Kundenpräferenzen und der Zielsetzung der Verkaufsförderung sind die Preis-/Leistungskombinationen der Verkaufsförderungsmaßnahmen zu bestimmen. Insbesondere

preislich differenzierte Angebote unter Berücksichtigung zeitlicher Aspekte können zur Steuerung der Nachfrage und somit zur optimalen Auslastung der Kapazitäten eingesetzt werden.

4. Zeitdimension

Bezüglich des Timings der Verkaufsförderungsmaßnahmen sind Entscheidungen über den Zeitpunkt, die Dauer und die Häufigkeit zu treffen. Der Umstand, daß bei Dienstleistungen im Gegensatz zu Sachgütern keine Vorratskäufe möglich sind, läßt auf den ersten Blick eine häufige Durchführung von Verkaufsförderungsmaßnahmen sinnvoll erscheinen. Hierbei ist jedoch zu berücksichtigen, daß eine zu hohe Verkaufsförderungs-Frequenz auch zu Problemen führen kann. So sinkt die Preisbereitschaft der Kunden unter Umständen, wenn eine Dienstleistung sehr häufig zu besonderen Konditionen angeboten wird. Insbesondere der Aufbau einer hochpreisigen Marke wird durch zu häufige Verkaufsförderungsmaßnahmen langfristig erschwert. Daher sollte insbesondere auch bei der Planung von Verkaufsförderungsmaßnahmen die Kompatibilität der Einzelmaßnahme mit der übergeordneten langfristigen Marketingstrategie sichergestellt sein.

5. Konkurrenzdimension

Wie bei anderen Maßnahmen auch steht das Unternehmen bei der Verkaufsförderung vor der Herausforderung, solche Maßnahmen zu entwickeln, die von der Konkurrenz nicht leicht imitiert und kopiert werden können. Vielmehr sind Aktionen anzustreben, die die dauerhafte Abgrenzung von Angeboten der Konkurrenz ermöglichen. Hierzu sollten nach Möglichkeit mehrdimensionale, den Komplementärmix weitgehend ausschöpfende Aktivitäten umgesetzt werden, da diese schwerer nachzuahmen sind als eindimensionale Maßnahmen wie zum Beispiel eine schlichte Preissenkung.

3.4.3.6 Kundenbindungspolitik für Dienstleistungen

Die Kundenbindungspolitik stellt neben der Verkaufsförderung den zweiten komplementären Instrumentalbereich dar. Ziel der Kundenbindung ist die Erreichung einer sich in konkreten Verhaltensweisen niederschlagenden positiven Einstellung der aktuellen Kunden zum eigenen Unternehmen. Hierbei sind neben dem aktuellen Kauf- und Weiterempfehlungsverhalten vor allem die zukünftigen Wiederkauf-, Weiterempfehlungs- und Zusatzkaufabsichten (Cross-Buying) des Kunden relevant (vgl. Meyer/Oevermann 1995; s.a. Dick/Basu 1994). Die mit einer Erhöhung der Kundenbindung potentiell einhergehenden Vorteile für den Anbieter dokumentieren Reichheld/Sasser (1990) anhand einer Reihe von Beispielen, die auf ein Gewinnsteigerungspotential von 25 % bis 85 % bei einer relativ geringen Senkung der Kunden-Abwanderungsrate um 5 % hinweisen. Das Gewinnsteigerungspotential durch eine erhöhte Kundenbindung ergibt sich nach Reichheld/Sasser aufgrund

- einer im Verlauf der Kundenbeziehung steigenden Kauffrequenz und höherer Rechnungsbeträge;
- einer Reduktion der Betriebskosten im Verlauf der Kundenbeziehung durch effizientere Abwicklung der Dienstleistung;
- der Gewinnung neuer Kunden infolge von Weiterempfehlungen durch die Stammkunden und
- von Preiszuschlägen, die bei einer reduzierten Preisempfindlichkeit der Langzeitkunden möglich sind.

Aber auch für den Kunden ergeben sich aus der Bindung an einen Anbieter mögliche Vorteile (vgl. hierzu und zu den folgenden Ausführungen Berry 1995; Bitner 1995). Insbesondere bei kontinuierlich oder regelmäßig konsumierten Dienstleistungen, die komplex und in ihrer Qualität stark schwankend, aufgrund weniger Sucheigenschaften in der Vorkaufphase schwer zu evaluieren, von hoher persönlicher Bedeutung und von hohem finanziellen Risiko sind, ist eine langfristige Beziehung aus Kundensicht häufig vorteilhaft. So sind im Rahmen langfristiger marktlicher Beziehungen erbrachte Dienstleistungen besser vorhersehbar, der Kunde weiß, was er erwarten kann und was er im Rahmen der Leistungserstellung zu erwarten hat, anfänglich auftretende Fragen und Probleme werden im Laufe der Zeit gelöst und spezielle Wünsche und Eigenarten des Kunden sind dem Anbieter bekannt. Mithin durchlaufen Anbieter und Nachfrager eine Phase gegenseitigen Kennenlernens, die mit der Notwendigkeit, die eigenen Anforderungen zu kommunizieren und die Anforderungen des Partners zu erlernen, einhergeht. Diese beziehungsspezifischen Investitionen erleichtern dem Konsumenten die Inanspruchnahme der Dienstleistung und führen zum Aufbau von Wechselbarrieren:

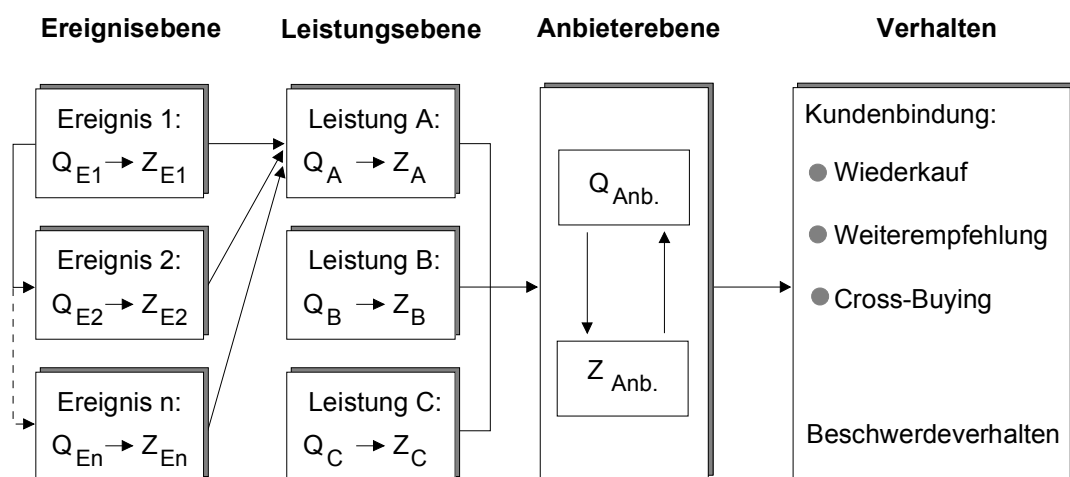
„Die Überlegenheit der nächstbesten Alternative ist deshalb kein Grund zum Wechsel, sondern es muß die Aussicht bestehen, daß die aufgrund der Veränderung verlorenen Investitionen durch die Vorteilhaftigkeit der neuen Beziehung schnell kompensiert werden“ (Hentschel 1991, S. 25 f.).

Neben den funktionalen Vorteilen langfristiger marktlicher Beziehungen kann auch ein sozialer Nutzen resultieren. Da Dienstleistungen häufig mit sozialen Kontakten zwischen dem Kontaktpersonal und den Kunden einhergehen, spielt bei wiederholten Kontakten neben der professionellen auch die persönliche Dimension eine Rolle (vgl. Czepiel 1990). Wie die somit angesprochene Bedeutung des Kontaktpersonals für die Kundenbindung andeutet, ist für die Erfüllung der Kundenbindungs-Zielsetzungen die Ausgestaltung des gesamten Marketingmix von Bedeutung. Dies wird durch die Relevanz, die den Konstrukten der Dienstleistungsqualität (s. zum Beispiel Hentschel 1991; Crosby/Stephens 1987; Berry/Gresham 1986) und der Kundenzufriedenheit (s. zum Beispiel Anderson 1994; Bailom u.a. 1996; Burmann 1991; Müller/Riesenbeck 1991; Rust/Zahorik 1993) für die Kundenbindung beigemessen wird, unterstrichen. Abbildung 3.58 stellt dar, daß zwischen beiden Konstrukten ein enger Zusammenhang besteht: die wahrgenommene Qualität der Ereignisse im Rahmen der Nutzung einer Dienstleistung, die wahrgenommene Qualität der Dienstleistung und die wahrgenommene Qualität des Anbieters insgesamt beeinflussen die wahrgenommene Zufriedenheit auf der jeweiligen Ebene, und die wahrgenommene Zufriedenheit auf einer untergeordneten Ebene beeinflusst die wahrgenommene Qualität und somit die Zufriedenheit auf der übergeordneten Ebene.⁶³ Die wahrgenommene Qualität und die Zufriedenheit beeinflussen wiederum das zukünftige Verhalten des Konsumenten.

Dieser Zusammenhang zwischen der Kundenzufriedenheit und der Kundenbindung legt nahe, daß die Erzielung von Kundenzufriedenheit als eine grundsätzliche Kundenbindungsstrategie

⁶³ Bei der Dienstleistungsqualität und der Kundenzufriedenheit handelt es sich um ähnliche, aber dennoch separate Konstrukte. Da beiden Konstrukten zum Teil voneinander abweichende Konzeptualisierungen zugrunde gelegt werden (s. zum Beispiel die Konzeptualisierung bei Oliver 1993 sowie Spreng/Mackoy 1996 gegenüber Bitner/Hubbert 1994 und dem Ansatz bei Parasuraman u.a. 1988 sowie Zeithaml u.a. 1993), stellt die in Abbildung 3.58 gewählte Darstellung des Zusammenhangs zwischen den Konstrukten nur eine Möglichkeit der Konzeptualisierung dar. Die verschiedenen in der Literatur verwandten Konzeptualisierungsansätze erschweren eine Aussage bezüglich der relativen Bedeutung beider Konstrukte hinsichtlich der Erreichung einer stärkeren Kundenbindung. Im folgenden wird aufgrund der gegebenen Überschneidungen der verschiedenen Konzeptualisierungen und aus Gründen der Übersichtlichkeit eine Einschränkung auf die zufriedenheitsbasierte Kundenbindungsstrategie vorgenommen.

anzusehen ist. Tomczak/Dittrich (1997) identifizieren neben der Kundenzufriedenheit die ökonomische, technologische und vertragliche Kundenbindung sowie die Kundenbindung durch Vertrauen und Commitment als weitere strategische Ansätze. Bei allen diesen im folgenden dargestellten Ansätzen sind neben einer geeigneten operativen Umsetzung die grundlegende Zielgruppenausrichtung der Kundenbindung und der zielgruppenadäquate Maßnahmeninsatz entscheidend (s.a. Bendapudi/Berry 1997). Tomczak/Dittrich (1997, S. 22) formulieren dies, indem sie die Grundsätze „Den *richtigen* Kunden binden!“ und „Den Kunden *richtig* binden“ betonen. Hintergrund des erstgenannten Grundsatzes ist der in vielen Fällen gegebene Sachverhalt, daß unterschiedliche Kunden beziehungsweise Kundengruppen von divergierender Profitabilität sind. Mithin sollten Kundenbindungsstrategien und -maßnahmen auf die Bindung derjenigen Kunden abzielen, die heute und/oder zukünftig profitabel sind und die Bindung solcher Kunden vermeiden, die weder heute profitabel sind noch zukünftig Profitabilität versprechen.⁶⁴



Quelle: Meyer/Ertl 1996, S. 211

Abbildung 3.58: Zusammenhang zwischen Qualität und Zufriedenheit auf verschiedenen Betrachtungsebenen

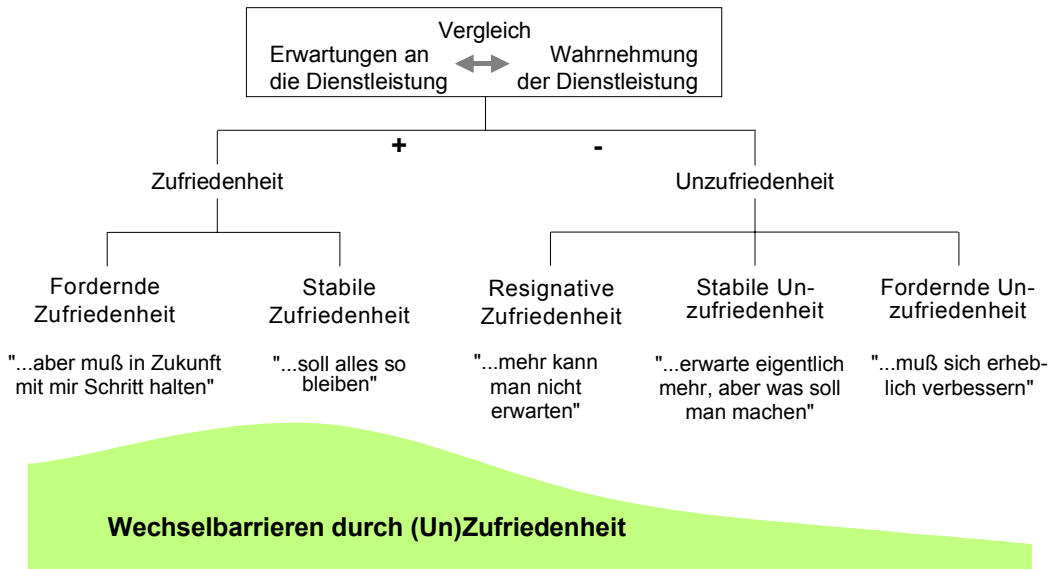
Kundenbindung durch Kundenzufriedenheit

Die Bereitschaft, Wiederholungs- oder Zusatzkäufe zu tätigen und Empfehlungen auszusprechen, ist bei zufriedenen Kunden stärker ausgeprägt als bei unzufriedenen Kunden. Jedoch ist die Zufriedenheit eines Kunden keine hinreichende Bedingung für dessen Loyalität gegenüber dem Unternehmen. Zum einen ist zwischen verschiedenen Kundenzufriedenheitstypen zu differenzieren, da die Zufriedenheit beziehungsweise Unzufriedenheit eines Kunden sowohl bezüglich ihrer Intensität als auch hinsichtlich ihrer Qualität divergieren kann (vgl. Stauss 1997; s. Abbildung 3.59). Da die Art und das Ausmaß der Loyalität mit dem Zufriedenheitstypus variieren, ist eine differenzierte Betrachtung der Kundenzufriedenheit und ein entsprechend sorgfältiger Umgang mit Ergebnissen von Kundenzufriedenheitsbefragungen notwendig (s. Peterson/Wilson 1992; Homburg/Rudolph 1995).

Weiterhin kann das Bedürfnis des Kunden nach Abwechslung („Variety Seeking“; vgl. Bänsch 1995; Herrmann/Gutsche 1994) ebenso ein Motiv für einen Anbieterwechsel sein wie situative Faktoren oder der Wunsch, Angebotsvergleiche durchzuführen (vgl. Haedrich u.a. 1997). Schließlich kann auch die Existenz attraktiver Alternativen zu einer Abwanderung des

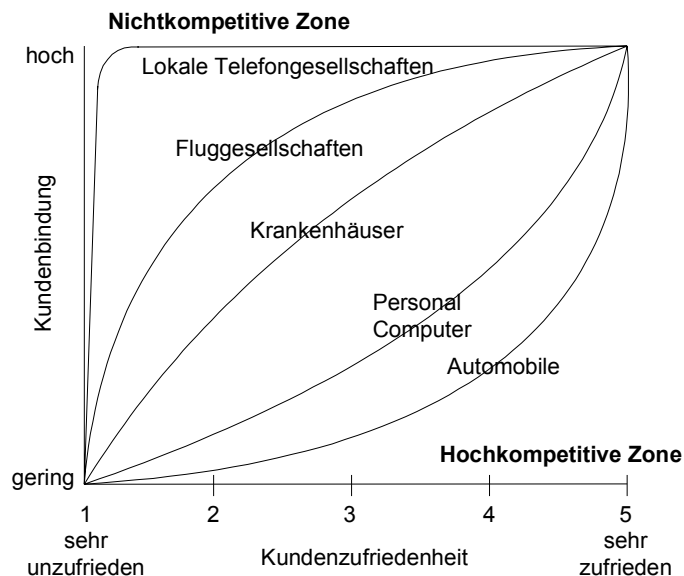
⁶⁴ Eine ausführliche Darstellung möglicher Vorgehensweisen und Ansatzpunkte zur Ermittlung der Wertigkeit von Kundenbeziehungen gibt Schulz (1995).

Kunden trotz hoher Zufriedenheitsintensität und -qualität führen, so daß insbesondere in einem Umfeld hoher Wettbewerbsintensität zufriedene, aber nicht vollständig zufriedene Kunden häufig den Anbieter wechseln (s. Abbildung 3.60).



Quelle: Tomczak/Dittrich 1997, S. 15

Abbildung 3.59: Kundenzufriedenheitstypen und deren Auswirkung auf die Höhe der subjektiv empfundenen Wechselbarrieren



Quelle: Jones/Sasser 1995, S. 91

Abbildung 3.60: Der Einfluß des Wettbewerbsumfelds auf die Beziehung von Kundenzufriedenheit und -loyalität

Ökonomische Kundenbindung

In engem Zusammenhang zur zufriedenheitsorientierten Strategie der Kundenbindung ist die ökonomische Kundenbindung zu sehen, da diese auf ein überlegenes Kosten-/Nutzen-Verhältnis des eigenen Angebots abzielt. Hierzu kann der Fokus auf die Steigerung des Nutzens für den Kunden im Verlauf der Kunde-Anbieter-Beziehung (zum Beispiel durch Zusatzangebote für Stammkunden und eine individualisierte Leistungserstellung) oder die Reduzierung der Kosten im Laufe der Beziehung gelegt werden. Bei letzterer Vorgehensweise können sich die Kosten des Kunden sowohl auf den zu entrichtenden Preis als auch auf den sonstigen Aufwand des Kunden (zum Beispiel Zeitaufwand oder Transportkosten) beziehen. Schließlich stellt auch eine Erhöhung der Wechselkosten ein ökonomisches Argument für die Fortführung einer Kunde-Anbieter-Beziehung dar.

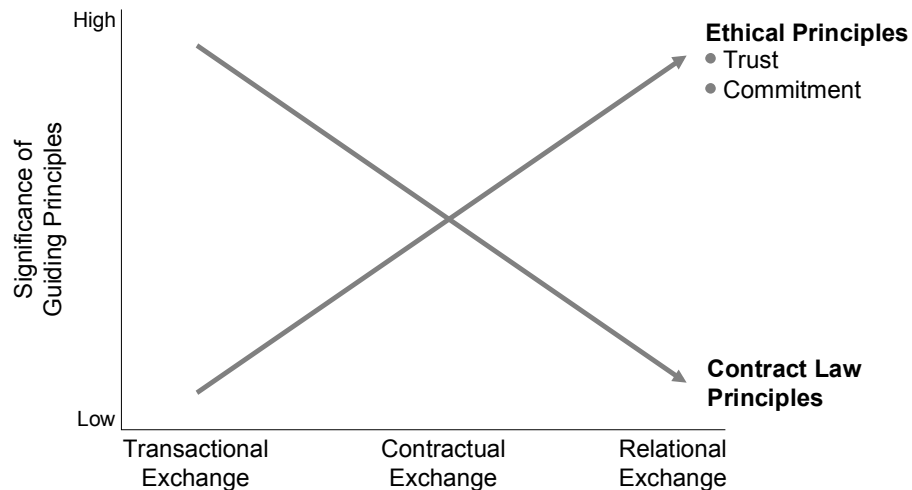
Technologische Kundenbindung

Die technologische Kundenbindung zielt auf den Aufbau technologischer Wechselbarrieren ab. Sie sieht die Verknüpfung des Anbieters mit dem Kunden mittels proprietärer Technologien vor und ist daher insbesondere im Business-to-Business-Bereich relevant. Jedoch können technologische Barrieren auch auf Konsumentenebene aufgebaut werden, indem zum Beispiel eine proprietäre Zugangssoftware für die Abwicklung von Dienstleistungen im Online-Betrieb eingesetzt wird (zum Beispiel ein unternehmensspezifischer Browser für das Online-Banking).

Vertragliche Kundenbindung

Bei einigen Dienstleistungen ist es aufgrund des regelmäßig wiederkehrenden Bedarfs möglich, den Kunden mittels längerfristiger Verträge zu binden. So können Wartungsverträge für Heizungsanlagen ebenso wie Verträge bei Fitnessclubs die Abwicklung über Einzeltransaktionen ersetzen. Die Erfolgswahrscheinlichkeit vertraglicher Bindungen hängt unter anderem von der Zeitorientierung der Kunden ab (vgl. Jackson 1985; Ganesan 1994): einigen Kunden ist eine größere Flexibilität unter Umständen von höherer Bedeutung als die mit einer längerfristigen vertraglichen Bindung möglicherweise verbundene Preisreduktion oder andere Vorteile der längerfristigen Bindung an einen Anbieter.

Hinsichtlich der ökonomischen, der technologischen und der vertraglichen Bindung ist zu beachten, daß eine längerfristige Kundenbeziehung nicht zwangsläufig mit einer Kundenbindung im oben dargelegten Sinne einhergehen muß. So kann der Kunde trotz Vorhandenseins eines Vertrags und trotz der Tätigung von Wiederholungskäufen mit einem Dienstleister durchaus eine negative Einstellung zu ihm haben. In diesen Fällen sind weder Weiterempfehlungen durch diesen Kunden noch Zusatzkäufe zu erwarten. Daher stellt sich für den Anbieter die Herausforderung, die Einstellung des Kunden positiv zu beeinflussen und somit eine „echte“ Kundenbindung aufzubauen. Dies sei am Beispiel der vertraglichen Kundenbindung kurz veranschaulicht: Da die vertragliche Bindung nicht zwangsläufig mit einer echten Kundenbindung einhergeht, nimmt der vertraglich geregelte Austausch eine mittlere Stellung zwischen der transaktions- und der beziehungsorientierten Transaktion ein (vgl. Dwyer u.a. 1987). Um aus einer vertraglich basierten eine beziehungsorientierte Kundenbeziehung zu entwickeln, ist unter anderem der Aufbau von Vertrauen und Commitment relevant (vgl. Abbildung 3.61).



Quelle: Gundlach/Murphy 1993, S. 40

Abbildung 3.61: Idealtypische Erscheinungsformen marktlicher Transaktionen

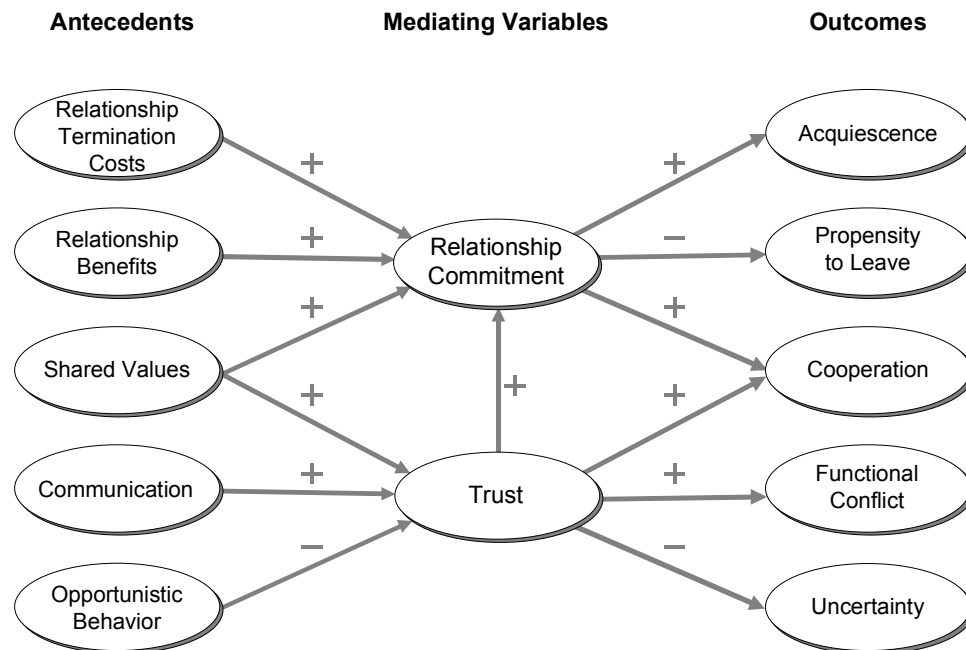
Vertrauen und Commitment

Oliva u.a. (1992) vertreten die Auffassung, daß der Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit eines Kunden und seiner Anbietertreue vom Ausmaß seines Commitment dem Anbieter gegenüber beeinflusst wird.

„Successful relationship marketing requires relationship commitment and trust“ (Morgan/Hunt 1994, S. 20).

Hierbei ist unter „Commitment“ eine freiwillige innere Verpflichtung zu verstehen, die aus einem anhaltenden Interesse an der Aufrechterhaltung einer wertgeschätzten Beziehung resultiert (vgl. Moorman u.a. 1992, S. 316). Das Commitment, das ein Kunde einem Unternehmen entgegenbringt, wird wiederum durch das Vertrauen beeinflusst. Vertrauen meint die Bereitschaft, sich auf die Zuverlässigkeit und Integrität eines Austauschpartners zu verlassen. Aufbauend auf der oben genannten These entwickeln Morgan/Hunt ein Modell des Beziehungsmarketing, das Commitment und Vertrauen als zentrale Variablen der Kundenbindung konzeptualisiert (vgl. Abbildung 3.62). Indem auch die Antezedenzen der Kundenbindung dargestellt werden, können mit Hilfe des Modells auch Ansatzpunkte für den Aufbau von Vertrauen und Commitment beim Kunden identifiziert werden.⁶⁵

⁶⁵ Hinsichtlich der dargestellten Antezedenzen ist jedoch zu berücksichtigen, daß es zu Überschneidungen bezüglich anderer Kundenbindungsstrategien kommt. So sind die Wechselkosten auch im Rahmen der technologischen und der ökonomischen Kundenbindung von Bedeutung und der Beziehungsnutzen spielt insbesondere im Rahmen der zufriedenheitsorientierten Strategie eine Rolle.



Quelle: Morgan/Hunt 1994, S. 22

Abbildung 3.62: Das Modell des Beziehungsmarketing nach Morgan/Hunt

Auf instrumenteller Ebene wird in der Literatur die Bedeutung der Förderung von Kontakten zum Kunden und der Kommunikation mit dem Kunden zum Aufbau einer engen Beziehung zum Kunden und zur Stärkung der Kundenbindung hervorgehoben (vgl. Eckert 1994; Vavra 1992, S. 106; Copulsky/Wolf 1990). Crosby (1991; s.a. Crosby/Stephens 1987) kommt in einer empirischen Untersuchung zu dem Schluß, daß insbesondere eine verstärkte Interaktion und Kommunikation mit dem Kunden die Beziehung zum Kunden fördert. Hierbei sind im untersuchten Kontext einer sehr komplexen Dienstleistung (Lebensversicherungen) insbesondere persönliche Kontakte zum Kunden von Bedeutung. Aber auch die nicht-persönliche Direkt-Kommunikation und Maßnahmen der Massenkommunikation können Bemühungen einer verstärkten Kundenbindung unterstützen, insbesondere, wenn sie auf die Reduktion kognitiver Dissonanzen in der Nachkaufphase abzielen (vgl. Hansen/Jeschke 1992). Hinsichtlich sämtlicher kommunikativer Maßnahmen ist jedoch zu beachten, daß die bloße Herstellung (auch persönlicher) Kontakte zur Förderung der Kundenbindung nicht ausreicht. Vielmehr müssen diese Maßnahmen für den Kunden mit einem ökonomischen und/oder psychosozialen Nutzen einhergehen (vgl. Dwyer u.a. 1987, S. 25), der Wert sämtlicher Kontakt- und Kommunikationsmaßnahmen des Unternehmens sollte für den Kunden deutlich werden.

Zusammenfassend ist festzuhalten, daß die Kundenbindung insbesondere durch Maßnahmen gesteigert werden kann, die

- die Kundenzufriedenheit erhöhen;
- eine ökonomische Bindung des Kunden an das Unternehmen zur Folge haben;
- eine technologische Bindung des Kunden an das Unternehmen bewirken;
- den Kunden vertraglich an das Unternehmen binden;
- das Vertrauen des Kunden in das Unternehmen und das Commitment des Kunden erhöhen, unter anderem indem gemeinsame Werte und Normen betont werden und intensiv mit dem Kunden kommuniziert wird.

Im Rahmen der instrumentellen Umsetzung von Kundenbindungsstrategien können Maßnahmen aus sämtlichen Instrumentalbereichen zum Tragen kommen. Diese können als Einzelmaßnahme oder als Kundenbindungsprogramm konzipiert werden. Tabelle 3.20 zeigt exemplarische Einzelmaßnahmen für jeden der Instrumentalbereiche des Basismix auf.

Produktbezogene Maßnahmen	Preisbezogene Maßnahmen	Vertriebliche Maßnahmen	Kommunikative Maßnahmen
<ul style="list-style-type: none"> – Zusatzleistungen – Kundengruppen-spezifisch modifizierte Dienstleistungen – Individualisierte Dienstleistungen 	<ul style="list-style-type: none"> – Sockelpreissysteme (z.B. Bahncard) – Treuerabatte – Umsatzboni – Preisclubs 	<ul style="list-style-type: none"> – Abonnementvertrieb – Heimverkauf – Online-Vertrieb 	<ul style="list-style-type: none"> – Direkt-kommunikation – Service-Hot Line – Kundenzeitschriften – Kundenevents – Kundenforen und -beiräte

Quelle: In Anlehnung an Diller 1995, S. 51–53

Tabelle 3.20: Beispiele für mögliche Maßnahmen zur instrumentellen Umsetzung der Kundenbindung

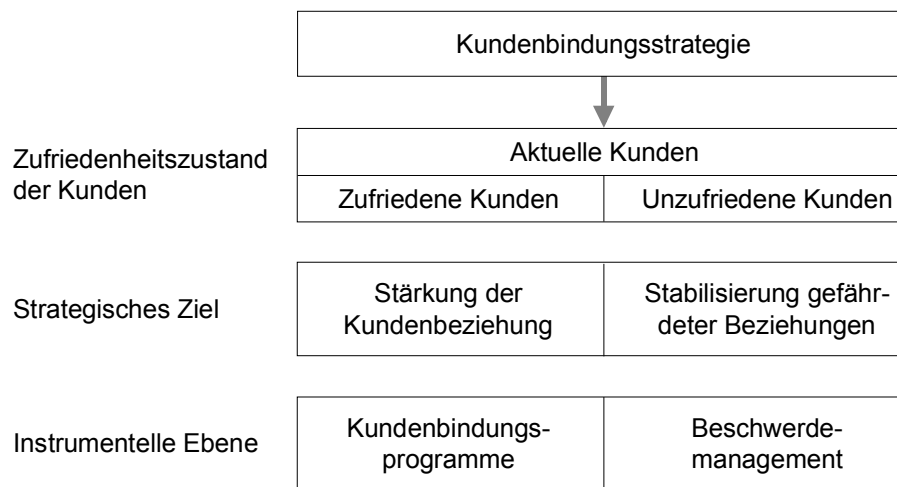
Die Einzelmaßnahmen können durch Kombination zu Kundenbindungsprogrammen erweitert werden. So bieten Kundenkarten dem Kunden in Anlehnung an Kreditkarten eine besonders bequeme, da bargeldlose Zahlungsweise und zum Teil auch besondere Zahlungskonditionen. Diese preisbezogenen Maßnahmen werden jedoch häufig ergänzt durch die Sammlung von Informationen über die Kunden und einer darauf aufbauenden gezielten Kommunikation mit dem Kunden – zum Beispiel mittels einer Kundenzeitschrift (vgl. Wieder 1997). Die Erweiterung dieser Maßnahmen zu einem Kundenclub kann zum Beispiel mittels der Organisation spezieller Veranstaltungen (wie Reisen oder Seminare) für die Mitglieder des Kundenclubs oder dem Angebot spezieller Serviceleistungen erfolgen (vgl. Töpfer/Wieder 1996; Wiencke/Koke 1995). Auch den Teilnehmern an Bonussystemen werden häufig zusätzliche Leistungen zur Steigerung der Attraktivität dieser Programme angeboten. So erhöhen Fluggesellschaften den Leistungsumfang für Vielflieger, indem die Nutzung von Lounges oder die Erhöhung der Gewichtsbegrenzung des Freigepäcks Bestandteil des Bonussystems sind; hierbei handelt es sich mithin um produktpolitische Fragestellungen (vgl. Schmengler/Thieme 1995). Die Festlegung der im Rahmen eines solchen Systems ausgelobten Prämien ist hingegen eine preispolitische Maßnahme, da die Höhe der Prämien und der den Prämien vom Kunden beigemessene Wert letztlich einen Mengenrabatt darstellen. Im Rahmen der Vertriebspolitik müssen zusätzliche Aufgaben wie die Einbindung der indirekten Absatzwege und der eigenen Vertriebsorganisation in das Bonussystem erfüllt werden. Auch können den Teilnehmern ergänzende Absatzwege zur Verfügung gestellt werden (Kunden-Hot Line; Online-Buchung), wodurch die Erreichbarkeit des Anbieters für die besonders bedeutenden Kunden erhöht wird. Schließlich sind im Rahmen eines Bonussystems auch kommunikationspolitische Aufgaben zu erbringen, zum Beispiel die Information der Teilnehmer über Neuerungen im Programm oder allgemeine unternehmensbezogene Aktivitäten oder Angebote. Hierbei ist für den ökonomischen Erfolg eines Bonusprogramms entscheidend, daß die für das Programm entstehenden Kosten für Boni durch die zusätzlich generierten Deckungsbeiträge gedeckt werden. Um dies gewährleisten zu können, muß ein Bonussystem tatsächlich Kundenbindung schaffen und steigern; das System sollte die attraktiven (bindbaren) Kunden ansprechen und aus Unternehmenssicht erwünschte Verhaltensweisen der Kunden

belohnen
Jones 1995).

(vgl.

O'Brien/

Neben den dargestellten Ansätzen der Kundenkarten, Kundenclubs und Bonussysteme ist weiterhin das „Cross Selling“, also der Versuch des Verkaufs zusätzlicher Dienstleistungen an bestehende Kunden, relevant (vgl. das Fallbeispiel bei Eckert 1994, S. 379). Neben dem Vorteil, daß die Ansprache bestehender Kunden aufgrund geringerer Transaktionskosten effizienter ist, dient das Cross Selling auch dem Aufbau von Kundenbindung, da mit der Anzahl der von einem Anbieter bezogenen Leistungen die Abwanderungskosten für den Kunden steigen und häufigere Kontakte zwischen Unternehmen und Kunde möglich sind. Insbesondere in der Versicherungsbranche ist aus diesen Gründen die durchschnittliche Anzahl der von den Kunden beim eigenen Unternehmen abgeschlossenen Verträge eine wichtige Kennziffer für die Kundenbindung.



Quelle: In Anlehnung an Stauss/Seidel 1996, S. 22

Abbildung 3.63: Ansatzpunkte der Kundenbindungsstrategie

Während die bisher dargestellten Maßnahmen zur Kundenbindung vornehmlich das Ziel verfolgen, Kunden, die die Dienstleistung als zufriedenstellend empfinden, stärker an das Unternehmen zu binden, richtet sich das Beschwerdemanagement an unzufriedene Kunden. Wie in Abbildung 3.63 dargestellt, ist das übergeordnete Ziel des Beschwerdemanagement die Stabilisierung gefährdeter Kundenbeziehungen, sprich die Kundenbindung. Die Abwanderung wertvoller Kunden, die negative Mund-zu-Mund-Kommunikation unzufriedener Kunden mit anderen aktuellen oder potentiellen Kunden und eine negative Publicity sollen mittels eines Beschwerdemanagement vermieden, der Aufbau eines positiven Images unterstützt werden. Da Beschwerden aktuelle und konkrete Informationen über das eigene Angebot und die eigene Leistungsfähigkeit aus Sicht der Kunden beinhalten, kann ein Beschwerdemanagement auch einen wesentlichen Beitrag zur Optimierung des eigenen Angebots leisten.⁶⁶ Da die Qualität gerade bei Dienstleistungen starken Schwankungen unterliegen kann und ein direkter Kontakt des Anbieters zum Kunden gegeben ist, erscheint die Implementierung eines geeigneten, die Erreichung der dargestellten Ziele unterstützenden Beschwerdemanagement für Dienstleister besonders relevant. Um die dargestellten Ziele erreichen zu können, sind im Rahmen des Beschwerdemanagement die nachfolgend dargestellten Funktionen der Beschwerdestimulierung,

⁶⁶ Neben diesen stark bindungsbezogenen Zielen sind auch ökonomische Ziele wie die Vermeidung von Opportunitätskosten, die unter anderem durch Rückgewinnungsprogramme oder Neuakquisition entstehen können, und die Realisierung zusätzlicher Umsätze aufgrund positiver Mund-zu-Mund-Kommunikation relevant (vgl. Stauss 1989; Hansen u.a. 1995).

der Beschwerdeannahme, der Beschwerdebearbeitung, der Beschwerdereaktion und der Beschwerdeauswertung zu erfüllen (vgl. Stauss/Seidel 1996).

Beschwerdestimulierung

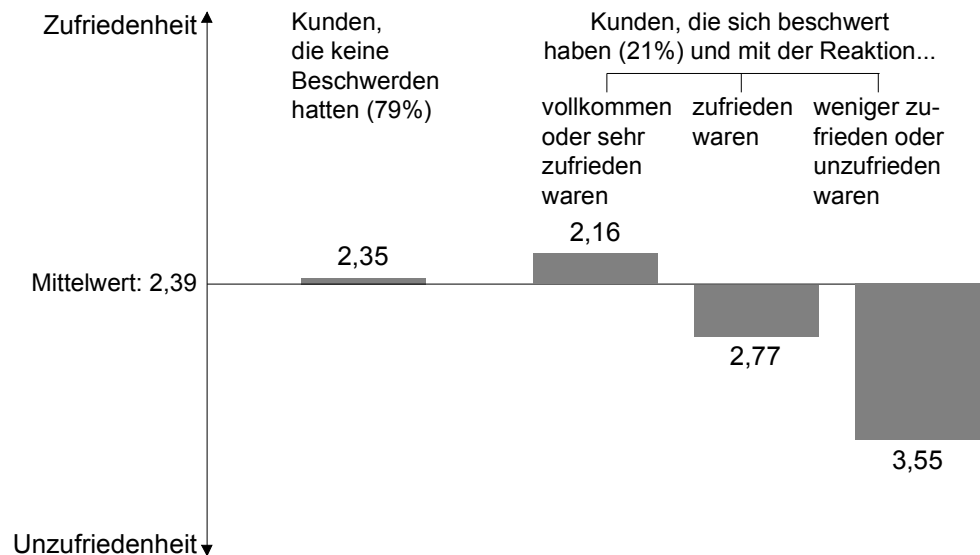
Sinn eines Beschwerdemanagement ist es nicht, die Anzahl der Beschwerden zu minimieren. Vielmehr sollten die Bemühungen darauf abzielen, den Anteil der unzufriedenen Kunden, die sich nicht beschweren, zu minimieren. Da nur die Artikulation der Unzufriedenheit durch den Kunden die Chance eröffnet, die Kundenzufriedenheit trotz nicht erfüllter Kundenerwartungen wiederherzustellen, können die Ziele des Beschwerdemanagement nur erreicht werden, wenn der unzufriedene Kunde sich tatsächlich beschwert. Trotz der mit einer Beschwerde zunächst verbundenen Kosten⁶⁷ ist jede Beschwerde eines Kunden daher als Chance anzusehen zukünftige Erträge zu erwirtschaften. Für das Beschwerdemanagement ergibt sich hieraus die Anforderung, Beschwerdemöglichkeiten für den Kunden zu schaffen und somit den vom Kunden wahrgenommenen materiellen und psychischen Beschwerdeaufwand zu minimieren. Die möglichen Maßnahmen reichen hierbei von der Schaffung institutionalisierter Anlaufstellen (zum Beispiel eine telefonische Hot Line oder eine vom Kunden leicht wahrnehmbare Bereitstellung schriftlicher Beschwerdemöglichkeiten) bis hin zur aktiven „Beschwerdeakquisition“ mittels einer Ansprache der Kunden durch das Kontaktpersonal.

Beschwerdeannahme, Beschwerdebearbeitung und Beschwerdereaktion

Die Annahme einer Beschwerde, ihre Bearbeitung und die Reaktion auf die Beschwerde können fließend ineinander übergehen. Ziel dieser Funktionen ist die Herstellung von Beschwerdezufriedenheit beim Kunden. Ein sich aufgrund einer wahrgenommenen Fehlleistung des Anbieters beschwerender Kunde hegt bestimmte Erwartungen bezüglich der Reaktion des Unternehmens auf seine Beschwerde. Gelingt es dem Unternehmen in einer solchen Situation, die Erwartungen des Beschwerdeführers zu erfüllen oder gar zu übertreffen, so vermittelt dies dem Kunden für zukünftige Transaktionen Sicherheit: Er kann sich darauf verlassen, daß der Anbieter Beschwerden des Kunden ernst nimmt und bemüht ist, eigene Fehlleistungen wiedergutzumachen – sei es durch als angemessen empfundene Erläuterungen für das Zustandekommen der Fehlleistung und/oder durch eine Entschuldigung für die Fehlleistung und/oder mittels einer Kompensation für die Fehlleistung. Dies kann zu der auf den ersten Blick paradoxen Situation führen, daß ein Kunde, der eine fehlerhafte Leistung erhalten hat, insgesamt zufriedener mit der Dienstleistung ist, als wäre das Problem nie aufgetreten (vgl. Kelley u.a. 1993).

Die in Abbildung 3.64 dargestellten Ergebnisse aus dem Deutschen Kundenbarometer belegen empirisch, daß eine voll zufriedenstellende Beschwerdereaktion durch den Anbieter zu einer höheren Globalzufriedenheit des Konsumenten führen kann. Analog zu diesen Ergebnissen gelangen Hansen/Jeschke 1991 (s.a. Hart u.a. 1990; Singh/Widing 1991 und die hier angegebene Literatur) zu dem Schluß, daß Beschwerdeführer mit hoher Beschwerdezufriedenheit häufig eine besonders stark ausgeprägte Markentreue aufweisen.

⁶⁷ Fornell/Wernerfelt (1987) entwickeln ein Modell, das aufzeigt, daß hinsichtlich der Beschwerdestimulierung zwar Kostenrestriktionen zu beachten sind, daß erhöhte Aufwendungen für das Beschwerdemanagement jedoch auch zu einer Reduktion der Akquisitionskosten führen können.



Quelle: Deutsche Marketing-Vereinigung/Deutsche Bundespost 1993, S. 30

Abbildung 3.64: Einfluß der Beschwerdezufriedenheit auf die globale Zufriedenheit mit dem Anbieter

Neben dem Wiederkaufverhalten und der Globalzufriedenheit beeinflusst die Beschwerdezufriedenheit auch das Kommunikations- und Weiterempfehlungsverhalten der Beschwerdeführer (vgl. Goodman u.a. 1987). Mithin ist die Erzielung von Beschwerdezufriedenheit von äußerst hoher Bedeutung für die Kundenbindung. Die Beschwerdezufriedenheit wird wiederum durch die folgenden Faktoren beeinflusst:

- Die dem Beschwerdeführer durch den Anbieter eingeräumte Möglichkeit, ausführlich angehört zu werden und den eigenen Standpunkt darzulegen (vgl. Goodwin/Ross 1992);
- das Einfühlungsvermögen des Kontaktpersonals und das Eingehen des Anbieters auf die spezifische Lage des Beschwerdeführers (vgl. Hansen/Jeschke 1991; s.a. Resnik/Harmon 1983);
- die Problemlösungsdauer (vgl. Hansen/Jeschke 1991) und
- die Beschwerderegulierung (vgl. Goodwin/Ross 1992; Hansen/Jeschke 1991).

Beschwerdeauswertung

Die systematische Auswertung der eingehenden Beschwerden dient der Analyse der Entstehung von Kundenunzufriedenheit und kann zur Optimierung des eigenen Angebots genutzt werden. Neben innerbetrieblichen Hürden bezüglich des beschwerderelevanten Informationsflusses als notwendiger Bedingung einer systematischen Beschwerdeanalyse (vgl. Gilly u.a. 1991) stellt sich hierbei insbesondere die Herausforderung des Einsatzes geeigneter Auswahlmethoden zur Identifikation der relevanten Probleme und ihrer Ursachen (einen ausführlichen Überblick über quantitative und qualitative Auswertungsmethoden geben Stauss/Seidel 1996, S. 173 ff.) und schließlich der Umsetzung der identifizierten Verbesserungspotentiale zur zukünftigen Problemvermeidung.

Zusammenfassend ist festzuhalten, daß zur Umsetzung von Kundenbindungsstrategien Instrumente aus allen Instrumentalbereichen des Basismix eingesetzt werden können. Hier existiert eine schwer zu überschauende Anzahl möglicher Einzelmaßnahmen, die zu Kundenbindungsprogrammen wie zum Beispiel Bonussystemen verknüpft werden können. Diese eher offensiven Instrumente zur Stärkung der Kundenbindung sollten zur Absicherung sämtlicher Marketingmaßnahmen durch das defensive Element eines Beschwerdemanagement ergänzt werden.

3.4.4 Vorgehensweise bei der Instrumentalplanung auf Grundlage des Basis-/Komplementärmodells

Nachdem somit das Basis-/Komplementärmodell des Marketingmix für Dienstleistungen vollständig beschrieben worden ist, wird in diesem Abschnitt die Vorgehensweise bei der Planung auf instrumenteller Ebene dargestellt.

Insbesondere aufgrund der großen Heterogenität innerhalb des Dienstleistungssektors ist zu bezweifeln, daß die Anwendung eines allgemeinen Marketingmix-Modells für die praktische Entwicklung einer Marketingstrategie hinreichend ist. Die folgenden Faktoren sprechen dafür, daß ein allgemeines Marketingmix-Modell lediglich als Basis für die Entwicklung eines unternehmens- oder produktspezifischen Marketingmix herangezogen werden kann und sollte:

- *Der Marketingmix ist nicht auf eine Interaktionsebene beschränkt:*
Sofern ein indirekter Absatzweg gewählt wird, ist ein endkunden- und ein absatzmittlergerichteter Marketingmix umzusetzen. Da hierbei divergente Marketinginstrumente zum Einsatz gelangen können, ist für beide Problembereiche jeweils ein Marketingmix-Modell zu entwickeln (so können gegenüber dem Absatzmittler spezifische Marketinginstrumente wie Schulungen der Mitarbeiter der Absatzmittler oder die betriebswirtschaftliche Beratung des Absatzmittlers durch den Anbieter zum Einsatz gelangen).
- *Innerhalb einer Interaktionsebene kann der Einsatz paralleler kundengruppenbezogener Marketingmixe notwendig sein:*
Bearbeitet ein Anbieter mit seinen Produkten mehrere, in ihren Bedürfnissen stark divergente Zielgruppen, so sind diese Kundengruppen mit parallel eingesetzten Marketingmixen zu bearbeiten, die unterschiedliche Instrumente beinhalten können. Beispielhaft können die Zielgruppen Geschäftsreisender versus Privatreisender einer Fluggesellschaft oder das lesergerichtete versus dem anzeigenkundengerichteten Marketing eines Verlags genannt werden.
- *Die Bezugspunkte der Marketinginstrumente variieren zwischen verschiedenen Dienstleistungsbranchen:*
Die in Abbildung 3.44 (S. 161) genannten allgemeinen Marketinginstrumente weisen in unterschiedlichen Branchen variierende Bezugspunkte auf. So bezieht sich das Instrument „Gestaltung des Umfelds“ bei Fluggesellschaften unter anderem auf die Sitzabstände in den Flugzeugen, bei Hotels hingegen unter anderem auf die Qualität der Betten; die Gestaltung der Leistungserstellungsprozesse bezieht sich bei Werkstätten unter anderem auf die Erstellung von Kostenvoranschlägen, bei Konzertveranstaltungen unter anderem auf die Anzahl und die Dauer der Pausen.

- *Die Relevanz von Marketinginstrumenten wird von externen Gegebenheiten und der jeweils verfolgten Strategie mitbestimmt:*
Externe Einflußfaktoren (zum Beispiel Werbeverbote) können ebenso wie die im Einzelfall verfolgte Unternehmensstrategie dazu führen, daß bestimmte Instrumente in bestimmten Situationen nicht von Bedeutung sind. Da das Marketingmix-Modell möglichst übersichtlich sein sollte, ist die Anführung eines nicht einsetzbaren Instruments jedoch nicht sinnvoll.
- *Die Dynamik der Umwelt verhindert die Entwicklung eines dauerhaft gültigen Allgemeinmodells des Marketingmix:*
Da in der Vergangenheit immer wieder neuartige Marketinginstrumente entwickelt worden sind, hat ein allgemeines Marketingmix-Modell eine begrenzte Halbwertszeit. Der Marketingplaner sollte sich daher nicht ausschließlich auf ein solch allgemeines Modell verlassen, da unter Umständen relevante Handlungsspielräume übersehen werden.

Gestaltung Leistungserstellungsprozeß	<ul style="list-style-type: none"> – Reservierung telefonisch/persönlich/Online – Check-In – Boarding Procedures – Ablauf On-Board-Service – Gepäckermittlung – Inkasso
Gestaltung Umfeld	<ul style="list-style-type: none"> – Ausstattung Reservierungsbüros – Erscheinungsbild der Mitarbeiter (Reservierungsbüros, Flughafenpersonal, fliegendes Personal) – Art des Fluggeräts – Ausstattung des Fluggeräts (Bestuhlung usw.)
Programm	<ul style="list-style-type: none"> – Flugrouten – Flugzeiten – Flughäufigkeit – Anschlußflüge
Leistungsumfang	<ul style="list-style-type: none"> – Transferdienstleistung – Parkservice – Pre-Boarding-Service (Lounges etc.) – Umfang On-Board-Service – Unterhaltungsprogramme – Gepäckdienst
Markenpolitik	<ul style="list-style-type: none"> – Partnermarken – Code Sharing
Gewährleistung	<ul style="list-style-type: none"> – Gepäckgarantien – On-Time-Garantien – Nicht-Überbuchungsgarantien
Qualität des Leistungsergebnisses	<ul style="list-style-type: none"> – On-Time-Performance – Dauer Gepäckrückgabe – Zustand Gepäck

Tabelle 3.21: Marktleistungsbezogenes Marketingmix-Modell am Beispiel der Produktpolitik einer Linienfluggesellschaft

Die Nützlichkeit eines allgemeinen Marketingmix-Modells beschränkt sich daher auf die Darstellung möglicher Marketinginstrumente auf relativ hoher Abstraktionsebene zur Ableitung eines marktleistungsspezifischen Modells. Dem Marketingplaner obliegt somit die Aufgabe,

ein marktleistungs- und problemspezifisches Modell aus dem allgemeinen Modell abzuleiten. Vor der Entwicklung der Marketingstrategie auf instrumenteller Ebene ist somit ein „eigenes“ Marketingmix-Modell zu entwickeln, das die im Basis-/Komplementärmodell aufgezeigten Instrumente konkretisiert, unter Umständen gar komplettiert. Tabelle 3.21 zeigt dies anhand des Beispiels der produktpolitischen Marketinginstrumente einer Linienfluggesellschaft auf. Das Basis-/Komplementärmodell versteht sich somit als eine Plattform, die die Entwicklung eines situativen, marktleistungsspezifischen Marketingmix ermöglicht. Die Marketingplanung auf instrumenteller Ebene beschränkt sich daher nicht auf die Heranziehung eines allgemeinen Marketingmix-Modells und der Ausgestaltung der hierin enthaltenen Instrumente. Vielmehr sind zur Sicherstellung einer effizienten und zielorientierten Marketingplanung auf instrumenteller Ebene die in Abbildung 3.65 dargestellten Planungsschritte zu durchlaufen.

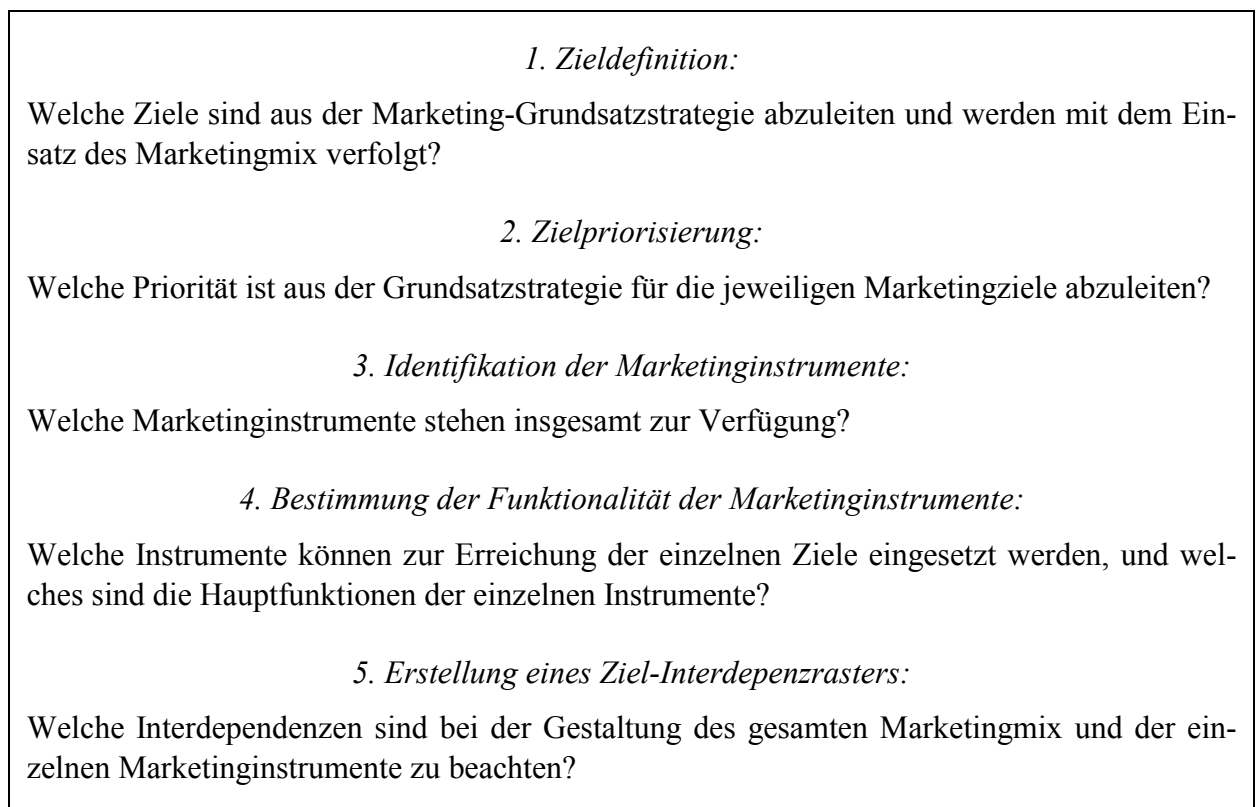


Abbildung 3.65: Funktionsorientierte Planung des Marketingmix auf Basis des Basis-/Komplementärmodells

Im Rahmen der Zieldefinition sind die Ziele, die mittels des Einsatzes der Marketinginstrumente zu realisieren sind, aus der Grundsatzstrategie abzuleiten. Hierbei ist insbesondere die Positionierung von Bedeutung, da sie die angestrebte Position am Markt festlegt. Als Ausgangspunkt der konkreten Formulierung der Ziele können die generischen Marketingfunktionen dienen, die im Rahmen der Instrumentalplanung entsprechend den funktionsbezogenen Marketingzielen weiter zu differenzieren und zu konkretisieren sind. Um dem Problem der Interdependenz der Marketinginstrumente begegnen zu können, sind die Marketingziele im nächsten Planungsschritt entsprechend ihrer Priorität zu gewichten. Eine solche Festlegung der Zielprioritäten erleichtert die Alternativenbewertung in späteren Planungsphasen, indem ein Entscheidungsmaßstab zur Verfügung gestellt wird.

Nachdem somit die relevanten Ziele identifiziert und priorisiert worden sind, stellt sich die Frage, welche Instrumente insgesamt zur Verfügung stehen, um diese erbringen zu können.

Die strukturierte Gesamtheit der identifizierten Instrumente verkörpert das marktleistungsspezifische Marketingmix-Modell; um hieraus einen Marketingmix mit möglichst hohem Zielerfüllungsgrad gestalten zu können, ist im vierten Schritt eine Bestimmung der Funktionalität der einzelnen Marketinginstrumente vorzunehmen. Dieser Arbeitsschritt dient der Identifikation der vom jeweiligen Instrument erfüllbaren Ziele und der Festlegung der Hauptfunktion jedes Instruments.

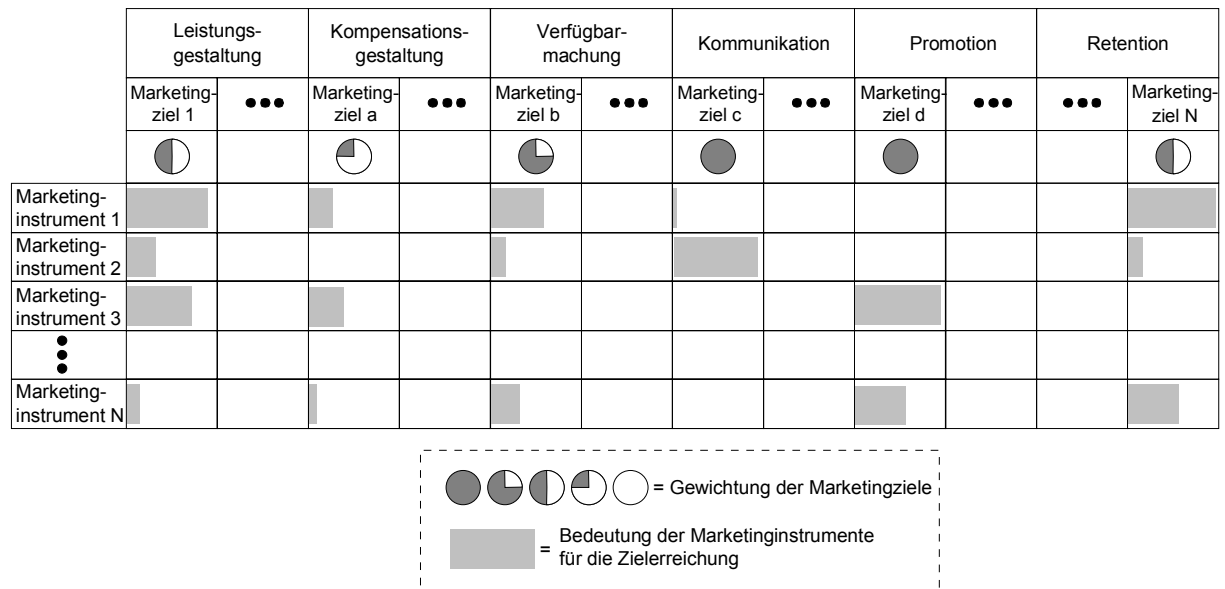


Abbildung 3.66: Allgemeine Darstellung des Ziel-/Interdependenzrasters zur instrumentellen Marketingplanung

Die Durchführung der Arbeitsschritte eins bis vier ermöglicht die Erstellung eines Ziel-/Interdependenzrasters. Wie Abbildung 3.66 aufzeigt, stellt ein solches Raster die einzelnen Ziele des Instrumenteneinsatzes und ihre Bedeutung für die Gesamtzielerreichung dar. Weiterhin werden die einsetzbaren Marketinginstrumente in das Raster eingetragen. Nunmehr ist eine Bewertung vorzunehmen, inwiefern jedes einzelne Marketinginstrument für die Erreichung jedes der Ziele von Relevanz ist. Doch worin liegt der Zweck der Entwicklung eines solchen Rasters? Wie Abbildung 3.66 und Abbildung 3.67 aufzeigen, erlaubt die Abbildung der insgesamt verfügbaren Instrumente und der Bedeutung jedes Instruments für die jeweilige Zielerreichung in einem Raster die übersichtliche Darstellung

- welche Instrumente zur Erfüllung welcher Funktionen und zur Erreichung welcher Ziele eingesetzt werden können,
- welche Instrumente gleiche Funktionen erfüllen und somit bei der Planung zu berücksichtigende interdependente Beziehungen aufweisen können und
- welche Instrumente von besonderer Bedeutung für die Planung der Instrumentalstrategien sind, mit anderen Worten, wo die Schwerpunkte im Marketingmix zu setzen sind.

Abbildung 3.67 verdeutlicht die Vorgehensweise anhand eines fiktiven Beispiels, wobei erneut auf Linienfluggesellschaften zurückgegriffen wird. Hierbei wird davon ausgegangen, daß die Fluggesellschaft insbesondere Geschäftsreisende als Kunden gewinnen möchte und sich über eine überlegene Effizienz des Reisens für den Kunden, ein Image als hoch professionelle Airline und ein transparentes und übersichtliches Tarifsysteem am Markt positionieren möchte. Insofern sind die Teilziele „Effizienz für den Kunden“, „Imageaufwertung“ und „Kundenzufriedenheit“ mit der höchsten Priorität versehen. Wie das Beispieleraster aufzeigt, sind

folgende Marketinginstrumente zur Erreichung des Teilziels Imageaufwertung als besonders relevant anzusehen: Garantien bezüglich der pünktlichen Ankunft der Flüge und des korrekten Gepäcktransports sowie die Mediawerbung. Von hoher Bedeutung sind weiterhin die Instrumente „Erscheinungsbild der Mitarbeiter“ und „On-Board-Service“.

	Leistungs-gestaltung		Kompensations-gestaltung		Verfügbar-machung	Kommunikation		Promotion	Retention
	Effizienz für den Kunden	On Time-Orientierung	Transparenz	Übersichtlichkeit	Ubiquität	Aktualität	Imageaufwertung	Aktualität	Kundenzufriedenheit
Reservierung	■	■	■	■	■				■
Check-In	■	■							■
Boarding Procedures	■	■							■
Erscheinungsbild Mitarbeiter	■	■	■	■	■		■		■
Fluggerät	■	■					■		■
Flugzeiten	■	■							■
Flughäufigkeit	■	■				■	■		■
On Board-Service	■	■					■		■
Gepäckgarantien	■	■					■		■
On Time-Garantien	■	■	■	■	■		■		■
Dauer Gepäckrückgabe	■	■							■
Listenpreis			■	■					■
Preisdifferenzierung			■	■					■
Absatzweg "Reisebüro"	■		■	■	■				■
Absatzweg "Internet"	■		■	■	■				■
Mediawerbung	■	■				■	■		■
Direktkommunikation	■	■				■	■	■	
POS-Maßnahmen	■		■	■			■	■	
Sondertarife	■		■	■				■	■
Bonusprogramm	■		■	■			■		■

Abbildung 3.67: Das Ziel-/Interdependenzraster: Fiktives Beispiel anhand einer Linienfluggesellschaft

Letztliches Ziel der Entwicklung eines Ziel-/Interdependenzrasters ist die Gestaltung eines zielgerichteten Marketingmix, der die Anforderungen „Konsistenz“, „Integration“ und „Leverage“ bestmöglich erfüllt (vgl. Abschnitt 3.4). Drei Analysen sind hierbei mittels des Ziel-/Interdependenzrasters durchzuführen:

1. die zielbezogene Interdependenzanalyse (vgl. Abbildung 3.68);
2. die instrumentenbezogene Interdependenzanalyse (vgl. Abbildung 3.69) und
3. die Schwerpunkt-Analyse (vgl. Abbildung 3.70).

Im Rahmen der zielbezogenen Interdependenzanalyse werden die einzelnen Marketingziele dahingehend betrachtet, inwiefern zur Erreichung des Zieles eine Mehrzahl von Instrumenten eingesetzt werden kann beziehungsweise eingesetzt werden muß. Sofern mehrere Instrumente Einfluß auf die Erreichung eines Ziels nehmen, sind die hierbei potentiell auftretenden Wirkungszusammenhänge zu berücksichtigen. Die Planung dieser Marketinginstrumente sollte

daher nach Möglichkeit gebündelt erfolgen: In dem in Abbildung 3.68 dargestellten Beispiel sind die Marketinginstrumente 1, 3 und N hinsichtlich des Marketingziels Z als Wirkungsbündel zu interpretieren, die Planung dieser Instrumente sollte integriert, also die Wirkungsinterdependenzen zwischen den Instrumenten berücksichtigend, erfolgen. Spätere Änderungen an einem dieser Instrumente müssen die hieraus resultierenden Auswirkungen auf das Wirkungsbündel berücksichtigen, um potentielle Synergieeffekte erzielen und mögliche Dysfunktionalitäten des Instrumenteneinsatzes vermeiden zu können. Die zielbezogene Interdependenzanalyse zeigt somit auf, welche Instrumente zur Erreichung welcher Ziele einsetzbar, und welche zielbezogenen Interdependenzen bei der Instrumentalplanung zu beachten sind.

	Marketingziel 1	...	Marketingziel Z
Marketinginstrument 1			
Marketinginstrument 2			
Marketinginstrument 3			
...			
Marketinginstrument N			

Abbildung 3.68: Anwendung des Ziel-/Interdependenzrasters zur zielbezogenen Interdependenzanalyse

Neben zielbezogenen können auch instrumentenbezogene Interdependenzen auftreten. Diese ergeben sich aufgrund der möglicherweise gegebenen Multifunktionalität einzelner Marketinginstrumente. In Abbildung 3.69 ist eine solche Multifunktionalität für das Marketinginstrument 2 gegeben. Dies impliziert, daß bei der Planung der Ausgestaltung dieses Instruments die Auswirkungen auf sämtliche hiervon tangierten Marketingziele berücksichtigt werden müssen, da die Optimierung des Instruments hinsichtlich nur eines der Ziele bezüglich der anderen Ziele dysfunktionale Auswirkungen haben kann. Da eine Optimierung hinsichtlich sämtlicher tangierten Marketingziele zum Beispiel aufgrund konkurrierender Wirkungszusammenhänge häufig nicht durchführbar ist, ist weiterhin die relative Bedeutung der Ziele zu beachten; dies ermöglicht die Hierarchisierung der planungsrelevanten Faktoren entsprechend ihrem Gewicht für die Gesamtzielerreichung.

Mittels der Anwendung des Ziel-/Interdependenzrasters können mithin die bei der Planung des Marketingmix zu berücksichtigenden Wirkungszusammenhänge des Einsatzes der Marketinginstrumente identifiziert werden. Die dritte vorgeschlagene Analyse dient der weiteren Bewältigung der Komplexität der Instrumentalplanung durch die Bestimmung von Schwerpunktinstrumenten. Als Schwerpunktinstrumente sind diejenigen Instrumente zu bezeichnen, die einen großen Einfluß hinsichtlich der Erreichung der bedeutendsten Teilziele aufweisen (Marketinginstrumente 2 und 3 in Abbildung 3.70). Diese Marketinginstrumente dienen im Rahmen der Instrumentalplanung als Leitinstrumente.

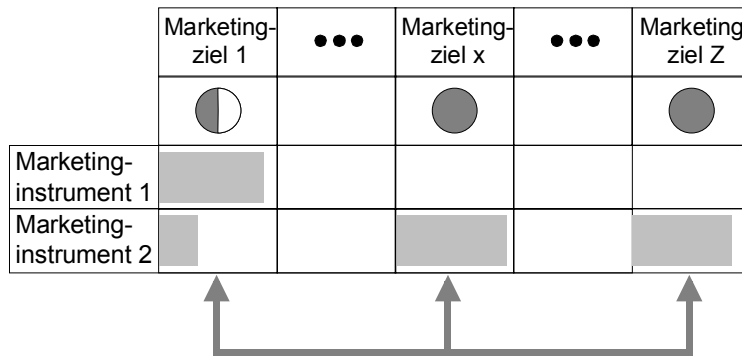


Abbildung 3.69: Anwendung des Ziel-/Interdependenzrasters zur instrumentenbezogenen Interdependenzanalyse

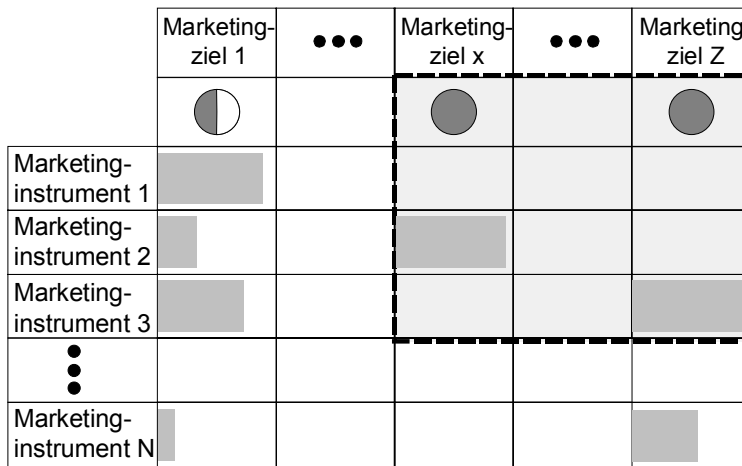


Abbildung 3.70: Anwendung des Ziel-/Interdependenzrasters zur Bestimmung der Schwerpunktinstrumente