

4 Der situative Ansatz im Dienstleistungs-marketing

Implizite Grundlage sämtlicher angestellten Überlegungen zur Planung des Marketingmix mit Hilfe des Basis-/Komplementärmodells ist die Notwendigkeit der Anpassung des Maßnahmeneinsatzes an die spezifischen situativen Gegebenheiten der Planung. Auch bei der in der Einleitung (vgl. Abschnitt 1) erfolgten Darstellung der grundlegenden Fragestellung dieser Arbeit: „Welche Marketingstrategien führen unter unterschiedlichen situativen Bedingungen bei Dienstleistungen zum Erfolg?“ wurde bereits argumentiert, daß eine situative Vorgehensweise bei der Planung von Marketingstrategien und somit auch bei der Theoriebildung notwendig ist. Ziel dieser Arbeit ist es, mittels einer empirischen Untersuchung sowohl eine Entscheidungsunterstützung für den Planer zu leisten als auch die Theoriebildung im Dienstleistungsmarketing zu unterstützen. Letztlich sollen Empfehlungen für das Management abgeleitet werden, die situative Faktoren berücksichtigen. Diese situative Betrachtungsweise spiegelt sich in der Theorie im situativen Ansatz, der den Anspruch der globalen Gültigkeit allgemeiner Theorien aufgibt und das Ziel verfolgt, operationale Aussagen auf mittlerem Abstraktionsniveau über Beziehungsmuster zwischen Situation, Strategie und Erfolg zu ermöglichen. Somit geht man im Rahmen des situativen Ansatzes nicht davon aus, daß eine generell gültige optimale Handlungsalternative existiert; vielmehr ist die grundlegende Hypothese, daß in einer Entscheidungssituation mehrere situationsbezogenen angemessene Optionen bestehen. Die Aufgabe des situativen Ansatzes ist somit darin zu sehen,

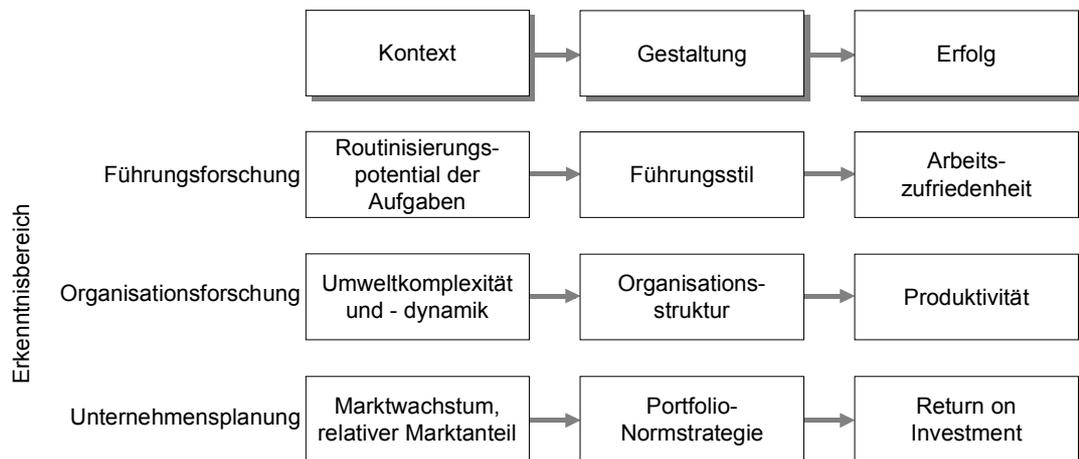
- für eine Entscheidungssituation relevante Kontingenzfaktoren zu identifizieren,
- alternative Handlungsweisen in einem Entscheidungsmodell darzustellen und
- aus der Menge der gangbaren Alternativen diejenigen auszuwählen, die in bestimmten Situationen erfolgsversprechender sind als andere (vgl. Staehle 1976, S. 36).

Nachdem der situative Ansatz zunächst vornehmlich in der Organisationsforschung zur Untersuchung der Gestaltung von Strukturen und Prozessen sowie in der Führungsforschung zur Untersuchung der Gestaltung des Verhaltens in Organisationen Verwendung fand, existiert mittlerweile ein breites Spektrum an Anwendungen im Rahmen der Unternehmens- und Marketingplanung. Basierend auf der Annahme, daß auch im Rahmen der empirischen Untersuchung der relativen Erfolgswirksamkeit von Marketingstrategien die Zusammenhänge zwischen der Umweltsituation und der Strategieformulierung berücksichtigt werden sollten, wurde im deutschsprachigen Raum insbesondere am Lehrstuhl für Konsumgüter- und Dienstleistungsmarketing der Freien Universität Berlin eine Reihe von Arbeiten durchgeführt, die marketingrelevante Themen mit Hilfe des situativen Ansatzes erforschen (vgl. Tomczak 1989; Gussek 1992; Jeschke 1993; Jenner 1994). Im Bereich des Dienstleistungsmarketing nutzt Zollner (1995) den situativen Ansatz zur empirischen Erforschung der Kundennähe in Dienstleistungsunternehmen. All diesen Arbeiten liegt ein situatives Forschungsgerüst zugrunde, welches entsprechend der oben dargestellten Aufgabe des situativen Ansatzes die folgenden Komponenten beinhaltet (vgl. Ginsberg/Venkatraman 1985; Zeithaml u.a. 1988; Jenner 1994):

1. *Kontextvariablen* bilden für das untersuchte Phänomen relevante situative, also kurzfristig durch den Entscheider nicht oder nur in begrenztem Maße beeinflussbare Tatbestände ab. Die Kontextvariablen sind im Rahmen des situativen Forschungsdesigns die unabhängigen Variablen.

2. *Gestaltungsvariablen* bilden die im Rahmen der Untersuchung interessierenden Entscheidungen und Handlungsweisen der untersuchten Organisation beziehungsweise Organisationseinheit ab. In Abhängigkeit von der betrachteten Fragestellung fungieren die Gestaltungsvariablen entweder als unabhängige oder als abhängige Variablen (siehe unten).
3. *Erfolgsvariablen* dienen der Ermittlung und Abbildung der relativen Erfolgswirksamkeit der Handlungsweisen. Entsprechend können im Hinblick auf das Untersuchungsobjekt geeignet erscheinende Effektivitäts- oder Effizienzkriterien herangezogen werden. Bei den Erfolgsvariablen handelt es sich im Rahmen eines situativen Forschungsdesigns um die eigentlichen abhängigen Variablen.

Mit Hilfe dieser Grundstruktur wird untersucht, welche Auswirkungen die inhaltliche Ausgestaltung der Gestaltungsvariablen vor dem Hintergrund einer spezifischen Konstellation der Kontextvariablen auf die Erfolgsvariablen hat (die Grundstruktur des situativen Ansatzes sowie Beispiele für seine Gestaltungsmöglichkeiten stellt Abbildung 4.1 dar). Analog zur grundlegenden Fragestellung dieser Arbeit ist es das Ziel situativer Forschungsprozesse, zu Aussagen folgender Form zu gelangen: In Situation X (beziehungsweise Y) ist die Handlungsweise A (beziehungsweise B) am besten geeignet, das Ziel Z zu erreichen. Um empirisch abgesicherte Aussagen dieser Art treffen zu können, sind verschiedene Hypothesengruppen zu bilden. Im Rahmen der ersten Hypothesengruppe werden vermutete Zusammenhänge zwischen bestimmten Handlungsweisen (= Gestaltungsvariablen) und den relevanten Kontextfaktoren betrachtet. In der zweiten Variablengruppe erfolgt die Untersuchung von Zusammenhängen zwischen Gestaltungs- und Erfolgsvariablen. Hierbei dienen die Gestaltungsvariablen im ersten Untersuchungsschritt als abhängige Variablen, während sie im zweiten Schritt die unabhängigen Variablen darstellen. In einem dritten Schritt erfolgt schließlich eine Verknüpfung von Kontext-, Gestaltungs- und Erfolgsvariablen; hierbei wird betrachtet, welche Erfolgswirksamkeit bestimmte Handlungsweisen im Rahmen einer definierten Situation aufweisen (vgl. Jenner 1994, S. 87).



Quelle: Jeschke 1993, S. 26

Abbildung 4.1: Grundstruktur und Gestaltungsmöglichkeiten des situativen Ansatzes

Der situative Ansatz nimmt somit eine mittlere Stellung bezüglich des im Rahmen einer empirischen Forschung möglichen Differenzierungsgrades ein (vgl. Hambrick 1983a; Hambrick/Lei 1985). Die Endpunkte dieses Kontinuums bilden auf der einen Seite die quantitative, nicht-situative Forschung und auf der anderen Seite die qualitative Fallstudienforschung. Während die nicht-situative quantitative Forschung keinerlei situative Relativierung der Erkenntnisse erlaubt und somit lediglich zu Aussagen nach der Form „A ist besser als B“

gelangen kann, können im Rahmen einer qualitativen Forschung theoretisch unendlich viele Situationsvariablen berücksichtigt werden. Werden jedoch sämtliche für die jeweilige Problematik möglicherweise relevanten situativen Einflußfaktoren berücksichtigt, stellt sich das Problem der fehlenden Verallgemeinerungsmöglichkeit der Forschungsergebnisse, da sich diese nunmehr auf die spezifische Situation des erforschten Unternehmens beziehen (vgl. Harrigan 1983). Der situative Ansatz versucht Erkenntnisse zu gewinnen, die für eine Vielzahl von Fällen anwendbar sind, deren Gültigkeit jedoch auf bestimmte, klar beschriebene Situationen begrenzt ist. Zur Erreichung eines mittleren Differenzierungsgrades stellt sich für den Forscher bei der Konzipierung einer situativ angelegten Untersuchung die Herausforderung, eine geeignete Anzahl von Variablen in das Untersuchungsdesign einfließen zu lassen. Hierbei ergibt sich das Dilemma, daß eine geringe Anzahl unabhängiger Variablen die Erklärungskraft des Modells hinsichtlich der abhängigen Variablen einschränkt, eine hohe Anzahl Variablen hingegen sowohl die Komplexität des zugrundeliegenden Modells als auch den Erhebungsaufwand erheblich erhöht. Da die Anzahl der unabhängigen Variablen, die in ein situatives Forschungsdesign einfließen können, somit begrenzt ist, muß der Forscher eine Auswahl relevanter Variablen vornehmen. Problematisch ist dies insbesondere hinsichtlich der Auswahl der Kontextvariablen. Ebenso wie der Planer im Unternehmen kann ein situatives Forschungsdesign aufgrund der hohen Komplexität des Planungsumfelds nur einen Ausschnitt der gesamten Realität betrachten. Die angesprochenen, im folgenden Abschnitt dargestellten Selektionsentscheidungen sind jedoch – auch bei einem theoriegeleiteten Vorgehen – nicht frei vom Risiko einer Fehlentscheidung. Daher stößt auch die Aussagekraft situativer Forschungsergebnisse an Grenzen. Die nicht gegebene Berücksichtigung unternehmensindividueller situativer Faktoren kann dazu führen, daß vom Entscheider im Unternehmen andere Kontextfaktoren als relevant erachtet werden als im Rahmen einer Untersuchung zugrundegelegt werden. Insbesondere ist davon auszugehen, daß bei realen Planungsprozessen eine sehr viel höhere Anzahl von Kontextfaktoren betrachtet wird als im Rahmen eines situativen Forschungsmodells, und daß diese zudem einen höheren Konkretisierungsgrad aufweisen. Daher können mit Hilfe der Forschungsergebnisse lediglich die Entscheidung unterstützende Aussagen abgeleitet werden. Die Forschungsergebnisse können Anregungen für die eigene Strategieentwicklung liefern und sie können eigene Entscheidungen absichern. Sie dienen jedoch nicht dazu, das eigene Kontextprofil anhand der hier gewählten Kontextfaktoren zu definieren, um dann diejenige Strategie zu identifizieren und zu implementieren, die laut der Forschungsergebnisse für das entsprechende Kontextprofil den größten Erfolg verspricht.

Indem auf diesen Umstand explizit verwiesen wird, soll auch dem Vorwurf des situativen Determinismus begegnet werden, der dem geschilderten klassischen situativen Ansatz entgegengebracht wird. Diese Kritik resultiert daraus, daß im klassischen situativen Ansatz von einer einseitigen Einflußbeziehung zwischen den Kontextfaktoren und den Gestaltungsvariablen ausgegangen wird; unter dieser Grundannahme reduziert sich der Planungsvorgang auf die bloße Adaption an die externen und internen Umweltgegebenheiten (vgl. Staehle 1989, S. 49 f.; Kropfberger 1984; Kubicek 1987, Tosi/Slocum 1984). Ein solches Vorgehen würde jedoch nicht zwangsläufig zum optimalen Erfolg führen, da unter Umständen eine nicht hinreichende Kontextdefinition vorliegt und nicht sämtliche für das individuelle Unternehmen relevanten Kontextfaktoren Eingang in das situative Modell gefunden haben. Weiterhin kann nicht unterstellt werden, daß die Erfolgswirksamkeit einer Strategie lediglich vom Kontext, in der sie angewandt wird, bestimmt ist. Vielmehr existieren intervenierende Variablen, die nicht die Ursache für die Ausprägung der abhängigen Variablen darstellen, jedoch den Wirkungszusammenhang zwischen unabhängiger und abhängiger Variable beeinflussen – so zum Beispiel das Wertesystem oder das Potential eines Unternehmens zur Implementierung einer Strategie (vgl. Jeschke 1993, S. 27; Prescott 1986). Die Einbeziehung solch intervenierender Variablen

ist Ausdruck eines verhaltenswissenschaftlich-situativen Ansatzes, da mit Hilfe intervenierender Variablen dem gegebenen Handlungsspielraum und dem gegebenen subjektiven Einfluß des Entscheiders auf Unternehmensentscheidungen Ausdruck verliehen werden kann (vgl. Priem/Harrison 1994). Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird jedoch auf die Einbeziehung solch intervenierender Variablen verzichtet, da dem Nachteil der Erhöhung der Komplexität des zugrundeliegenden Modells kein entsprechender Erkenntnisgewinn hinsichtlich des Forschungsziels der Arbeit entgegensteht (zu einer ausführlichen Begründung dieser Vorgehensweise s. Jenner 1994, S. 93 f.). Wie die oben gemachten Ausführungen darlegen, versteht sich der zugrundegelegte Forschungsansatz nicht als deterministisch, da nicht unterstellt wird, daß der Entscheider lediglich mechanistisch auf vorgefundene Kontextfaktoren reagiert und die Forschungsergebnisse auch nicht der mechanistischen Anpassung an Kontextfaktoren und die Ergebnisse der Arbeit selbst dienen.

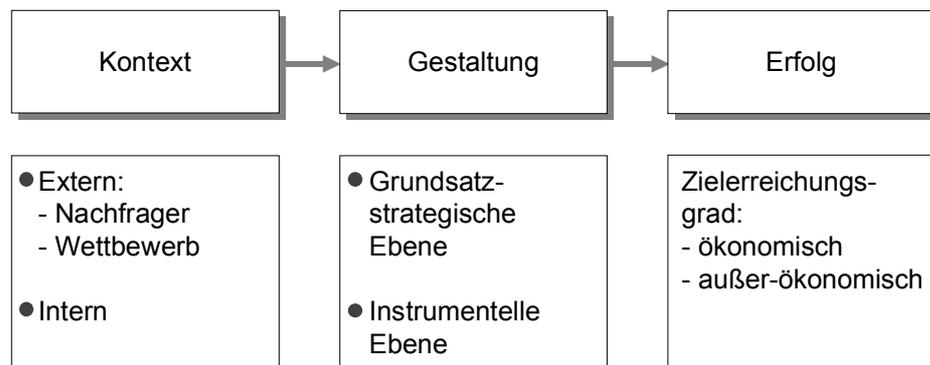


Abbildung 4.2: Die Komponenten des situativen Forschungsmodells im Überblick

Abbildung 4.2 stellt das dieser Arbeit und der empirischen Untersuchung zugrundeliegende Forschungsgerüst dar. Die *Kontextkomponente* beinhaltet die für die Formulierung und Implementierung einer Marketingstrategie bei Dienstleistungen relevanten internen und externen Variablen. Hierbei sind Eigenschaften des Unternehmens, der Dienstleistung, der Nachfrage sowie des Wettbewerbs relevant. Die *Gestaltungskomponente* umfaßt die marketingstrategischen Handlungsoptionen bei Dienstleistungen. Hierbei wird zwischen der grundsatzstrategischen und der instrumentellen Ebene unterschieden. Die *Erfolgskomponente* schließlich enthält Variablen, die geeignet sind, den mit einer Strategie erzielten Erfolg zu messen. Dies geschieht mittels ökonomischer und außer-ökonomischer Größen.

In den nachfolgenden Abschnitten erfolgt die Darstellung der einzelnen Komponenten des situativen Forschungsmodells, indem eine Festlegung der relevanten theoretischen Konstrukte erfolgt. Bei einem theoretischen Konstrukt handelt es sich um ein abstraktes Gebilde, das die nicht-beobachtbare, „wahre“ Beschaffenheit eines Phänomens repräsentiert (vgl. Bagozzi/Phillips 1982); das theoretische Konstrukt ist nicht direkt meßbar und kann daher als latente Variable bezeichnet werden. Die im Modell verwandten theoretischen Konstrukte sind zu konzeptualisieren, indem die Konstruktdimensionen erarbeitet werden. Hierbei sind sowohl ein- als auch mehrdimensionale Konstrukte denkbar. Die Konstruktdimensionen müssen nunmehr in einen beziehungsweise mehrere beobachtbare Faktoren überführt werden. Schließlich sind im Rahmen der Operationalisierung geeignete Meßinstrumente zur empirischen Erfassung der Faktoren zu entwickeln (vgl. Homburg/Giering 1996; Abbildung 4.3 zeigt die geschilderte Vorgehensweise der Konzeptualisierung und Operationalisierung anhand mehrfaktorieller Konstrukte).

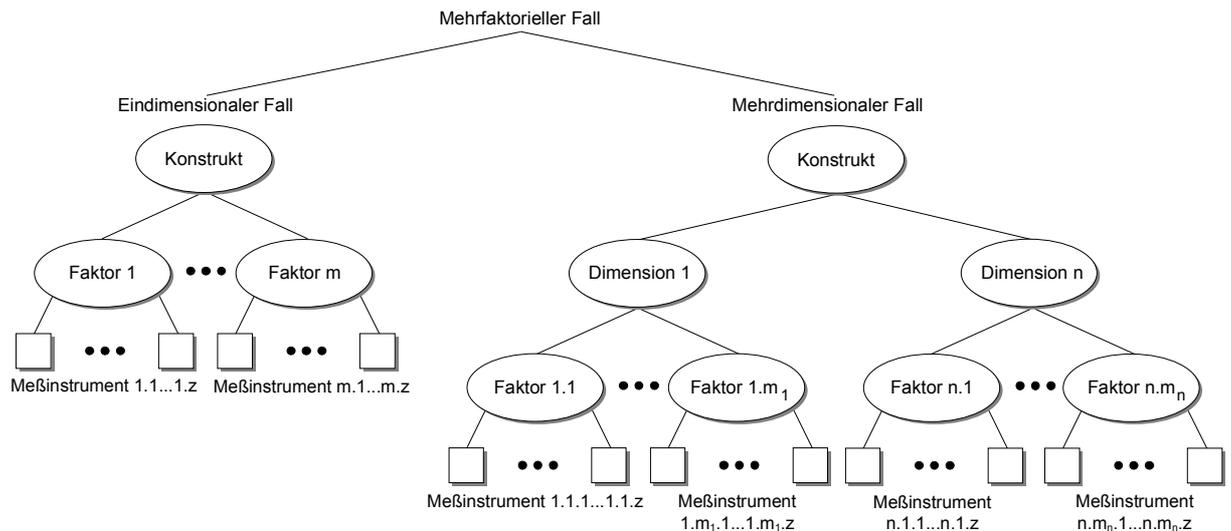


Abbildung 4.3: Mehrfaktorielle Konzeptualisierung und Operationalisierung theoretischer Konstrukte

4.1 Kontextkomponente: Darstellung relevanter Einflußgrößen auf Marketingentscheidungen bei Dienstleistungen

Die im situativen Ansatz vorgesehene Berücksichtigung einer Kontextkomponente dient der Differenzierung der im Rahmen empirischer Forschung gewonnenen Erkenntnisse und erhöht den Forschungsnutzen für Theorie und Praxis. Wie bereits dargestellt, wird hierbei nicht davon ausgegangen, daß die Situation die Marketingstrategie vollständig determiniert, da der Entscheider über einen Gestaltungsspielraum verfügt. Dennoch sind im Rahmen der Planung und Implementierung einer Marktbearbeitungsstrategie sich aus dem Kontext ergebende Einflußfaktoren zu berücksichtigen, die die Entscheidungsfindung und/oder die Auswirkungen der getroffenen Entscheidungen beeinflussen. Bezüglich des situativen Ansatzes sind Kontextdimensionen als relevant anzusehen, „wenn entweder Unterschiede im Hinblick auf die betrachtete Variable bei gleicher Ausprägung der Gestaltungsdimension ein unterschiedliches Ausmaß an Erfolg bedingen oder Unterschiede im Rahmen der Kontextdimension eine differierende Ausprägung der Gestaltungsdimension erfordern, um ein vergleichbares Erfolgspotential realisieren zu können“ (Jenner 1994, S. 102). Die betrachteten Gestaltungsvariablen beziehen sich auf die Marktbearbeitungsstrategie bei Dienstleistungen; Betrachtungsgegenstand ist somit das einzelne Strategische Geschäftsfeld. Hieraus folgt, daß zur Beschreibung des Kontexts solche Dimensionen zu identifizieren sind, die auf Geschäftsfeldebene wirksam werden und hier die Strategieplanung und -realisierung im beschriebenen Sinne beeinflussen.

Evident erscheint hierbei der Einfluß

- *der Nachfrager* – diese beeinflussen die Erfolgswirksamkeit der Marktbearbeitungsstrategie mittels ihrer Kaufentscheidungen unmittelbar;

- *des Wettbewerbs* – dieser beeinflusst die Erfolgswirksamkeit der Marktbearbeitungsstrategie zumindest mittelbar, da die Kaufentscheidungen der Nachfrager aufgrund der relativen Vorteilhaftigkeit des eigenen Angebots gegenüber dem Angebot der Konkurrenz getroffen werden;
- *des Unternehmens selbst* – da insbesondere die Güte der Umsetzung einer Marktbearbeitungsstrategie von unternehmensinternen Faktoren determiniert wird, wird die Erfolgswirksamkeit der Marketingkonzepte auch von unternehmensindividuellen Voraussetzungen beeinflusst.

Die geschilderten Einflußgrößen werden mittels der Konstrukte „Art der Dienstleistung“, „Wettbewerbsintensität“, „Branchenstruktur“ und „Wettbewerbsposition“ Eingang in das Forschungsmodell finden. Es handelt sich hierbei um eine Auswahl aus einer kaum überschaubaren Menge denkbarer Kontextdimensionen (vgl. die Übersicht bei Zeithaml u.a. 1988, S. 50–54), die eine Anwendung relativ breit dimensionierter Kategorien nahelegt.⁶⁸ Die hohe Anzahl theoretisch denkbarer Kontextdimensionen verhindert eine detaillierte Begründung der Auswahl der letztlich zur Anwendung gelangten Dimensionen, da eine Einzelbetrachtung sämtlicher Dimensionen und eine Begründung der Nichtberücksichtigung jeder einzelnen Dimension den Rahmen der Arbeit sprengen würde. Die Auswahl der genannten Kontextdimensionen erfolgt in Anlehnung an die Arbeiten von Tomczak (1989), Jenner (1994) sowie insbesondere Gussek (1992) und ist durch die im Rahmen dieser Arbeiten erfolgte Bestätigung ihrer empirischen Relevanz bezüglich ähnlicher Themen zu begründen.

4.1.1 Dienstleistungskategorie

Eine wesentliche Einflußgröße auf die Erfolgswirksamkeit von Marketingstrategien ist unzweifelhaft das Konsumentenverhalten. Beispielfhaft sei der Einfluß unterschiedlichen Kaufverhaltens des Kunden auf die Ausgestaltungsmöglichkeiten des Marketingmix dargestellt: Das Kaufverhalten eines Konsumenten kann mit sehr geringer kognitiver Kontrolle erfolgen – sei es als stark emotional geleitetes impulsives Kaufverhalten, als zufälliges Verhalten ohne jedes emotionale Engagement oder als gewohnheitsmäßiges Verhalten mit geringer benutzter Informationsmenge und einer sehr schnellen Entscheidung. Es kann jedoch auch mit stärkerer kognitiver Steuerung erfolgen, im Extremfall als extensive Entscheidung mit starker Suche nach externen Informationsquellen und einer langen Entscheidungsdauer (vgl. Kroeber-Riel 1992, S. 370 ff.). Stellt man den impulsiven, stark emotional geprägten Kaufprozeß der extensiven, stark kognitiv gesteuerten Kaufentscheidung gegenüber, so wird deutlich, daß das Verhalten des Konsumenten erheblichen Einfluß auf die Sinnhaftigkeit und das Erfolgspotential von Marketingentscheidungen ausübt. So erscheint die Bereitstellung sachlicher Informationen im Rahmen der Kommunikationspolitik bei extensiven Kaufentscheidungen durchaus sinnvoll, bei impulsivem Kaufverhalten ist hingegen ein weitaus geringerer Einfluß der Vermittlung sachlicher Informationen auf das Kaufverhalten des Kunden zu erwarten. Das Anstreben der Ubiquität im Rahmen der Vertriebspolitik erscheint hingegen bei einem impulsiven Kaufverhalten von größerer Bedeutung für den Absatz als bei einer extensiven Kaufentscheidung. Diese vom Konsumentenverhalten ausgehenden Einflüsse auf Marketingentscheidungen werden bei Gussek (1992) und Jenner (1994) mit Hilfe der Kontextdimension „Produktkategorie“ erfaßt. Diese geht zurück auf den warenanalytischen Ansatz von Miracle

⁶⁸ So entwickelt Hofer (1975) sechs Kontextklassen, die die oben genannten beinhalten; da der Gegenstand der Untersuchung von Hofer mit der Unternehmensplanung jedoch einen breiteren Fokus aufweist als die vorliegende, sind hier nicht alle von Hofer identifizierten Klassen relevant.

(1965). Der grundlegende Gedankengang dieser und ähnlicher Ansätze⁶⁹ der Klassifizierung von Produktklassen ist folgender: Produkte weisen Eigenschaften auf, die bei allen Produkten einer Produktklasse vorzufinden und die vom einzelnen Anbieter nicht kurz- bis mittelfristig steuerbar sind. Diese grundlegenden Eigenschaften der jeweiligen Produktart beeinflussen das Konsumentenverhalten bis zu einem gewissen Grad und engen somit den Handlungsspielraum des Entscheiders ein – so liegt es gewissermaßen „in der Natur“ des Produkts „Waschmaschine“, daß sie nur in relativ langen Zeitabständen vom einzelnen Verbraucher nachgefragt wird. Entsprechend kann auf Basis von Produktklassen eine Vorauswahl des Instrumenteneinsatzes mittels eines aus den Produkteigenschaften ableitbaren Norm-Marketingmix erfolgen (vgl. Lipson u.a. 1970; s.a. Becker 1993, S. 496 ff.). Zwar sollte die Bedeutung solcher Normmixe nicht überbewertet werden, da auch sogenannte Anti-Strategien, also Marketingstrategien, die bewußt von der üblichen Vorgehensweise in einer Branche abweichen, durchaus erfolgreich sein können; jedoch unterstreicht der Ansatz der Entwicklung von Normstrategien auf Basis von Produktklassen die Bedeutung der Produktkategorie für die Marketingplanung. Somit ist festzuhalten, daß Produkte ihnen immanente, nicht spontan änderbare Eigenschaften aufweisen, die das Konsumentenverhalten beeinflussen und somit den Handlungsspielraum des Unternehmens tangieren. Entsprechend kann mit Miracle (1965, S. 20) und Becker (1993, S. 493) argumentiert werden, daß die Markt- und Konsumenteneigenschaften und somit die Marktgestaltung von den übergeordneten Produkteigenschaften geprägt wird und anhand dieser beschrieben werden können. Allerdings kann im Rahmen dieser Arbeit die von Miracle entwickelte und bei Gussek (1992) und Jenner (1994) angewandte Konzeptualisierung des Konstrukts Produktkategorie nicht vollständig übernommen werden, da diese auf Sachgüter abstellt. Von den neun bei Miracle genannten Dimensionen werden die folgenden für die Konzeptualisierung des Konstrukts „Dienstleistungskategorie“ angewandt, indem sie als Faktoren zur Beschreibung der übergeordneten Dimension „Kaufprozeß“ genutzt werden:

1. Bedeutung der Dienstleistung für den Kunden und
2. für den Kauf vom Konsumenten aufgewendete Zeit und Mühe.

Die verbleibenden Dimensionen werden entweder nicht berücksichtigt oder fließen in ebenfalls modifizierter Form in das Konstrukt ein (vgl. Tabelle 4.1).

⁶⁹ Siehe zum Beispiel Berger 1974, Bantleon u.a. 1976, S. 224 und Böcker/Thomas 1981, S. 283 f.

Wert einer Einheit	Da Dienstleistungen nicht materiell existent sind, verfügen sie nicht in allen Fällen über einen für eine Einheit quantifizierbaren Wert. Wie im Rahmen der Ausführungen zur Preisgestaltung bei Dienstleistungen dargestellt wurde, verfügen Dienstleister über einen großen Spielraum bei der Preisgestaltung und gute Möglichkeiten der Durchsetzung einer Preisdifferenzierung. So kann der Preis für eine Flugreise leicht um mehrere hundert Prozent schwanken. Da zudem dem <i>subjektiv</i> beigemessenen Wert einer Dienstleistung aus Marketingsicht eine höhere Bedeutung zukommt, wird auf die Einbeziehung dieser Dimension verzichtet.
Häufigkeit technischer und modischer Änderungen	Diese Dimension wies in der empirischen Untersuchung von Jenner (1994; s. S. 198 f.) keine Korrelation mit den sonstigen erhobenen Items auf und wird daher auch im Rahmen dieser Arbeit nicht berücksichtigt.
Technische Komplexität	Im Gegensatz zu Sachgütern sind Dienstleistungen weniger von einer technischen Komplexität als von einer Komplexität der Leistungserstellungsprozesse gekennzeichnet. Diese Dimension wird daher in entsprechend abgewandelter Form als Faktor zur Konkretisierung der Dimension „intellektuelle Intangibilität“ berücksichtigt.
Servicebedürftigkeit	Hierunter ist nach Miracle (1965, S. 20) die Notwendigkeit von Serviceleistungen vor, während und nach dem Kauf zu verstehen. Diese Fragestellung berührt somit Probleme der Individualisierung der Dienstleistung und wird daher in entsprechend abgewandelter Form als Faktor zur Konkretisierung der Dimension „intellektuelle Intangibilität“ berücksichtigt.
Kaufhäufigkeit	Diese Dimension ist aufgrund der Berücksichtigung der Dimension „Kaufprozeß“ und der beiden Dimensionen zugrundeliegenden identischen Problematik verzichtbar.
Schnelligkeit des Verbrauchs	Da Dienstleistungen im allgemeinen im Moment der Leistungserstellung auch konsumiert werden, ist hinsichtlich dieser Dimension keine Korrelation mit den sonstigen Dimensionen (zum Beispiel dem Kaufprozeß oder der unten dargestellten intellektuellen Intangibilität) zu erwarten.
Ausdehnung der Nutzung	Diese Dimension wies in der empirischen Untersuchung von Jenner (1994; s. S. 198 f.) keine Korrelation mit den sonstigen erhobenen Items auf und wird daher auch im Rahmen dieser Arbeit nicht berücksichtigt.

Tabelle 4.1: Darstellung der Verfahrensweise bei der Anpassung des Konstrukts „Produktkategorie“ zum Konstrukt „Dienstleistungskategorie“

Zur Identifikation weiterer relevanter Dimensionen des Konstrukts Dienstleistungskategorie sollten gemäß der Thematik der Arbeit möglichst dienstleistungsspezifische Produkteigenschaften mit relevantem Einfluß auf das Konsumentenverhalten identifiziert werden. Hierzu wird auf die Dimension „Intangibilität“, die in die beiden Teildimensionen der intellektuellen und der physischen Intangibilität zu unterteilen ist, zurückgegriffen. Die physische Intangibilität wird mittels zweier Faktoren ermittelt (vgl. Abbildung 4.4, S. 232): Zum einen der Immaterialität des Leistungsergebnisses und zum anderen mittels der sich hieraus ergebenden Schwierigkeit der Evaluation der Dienstleistung durch den Kunden. Wie in Abschnitt 2.2.2 ausführlich dargelegt, ist die Güte einer Dienstleistung für den Kunden vor ihrer Inanspruchnahme häufig nur schwer einschätzbar, was einen wesentlichen Einfluß auf das Entscheidungsverhalten des Konsumenten ausübt (zum Beispiel hinsichtlich der Größe des Evoked Set; s. Turley/LeBlanc 1993, vgl. auch Friedman/Smith 1993). Von besonderer Bedeutung

hinsichtlich des Schwierigkeitsgrades der Evaluation einer Dienstleistung ist die Menge der dem Kunden zur Verfügung stehenden Sucheigenschaften, die er zu Beurteilung der zu erwartenden Qualität, der Vorteilhaftigkeit gegenüber vergleichbaren Angeboten und der Preiswürdigkeit einer Dienstleistung heranziehen kann. Die Messung dieses Faktors stellt daher auf die vor dem Kauf einer Dienstleistung durch den Kunden wahrnehmbaren und beurteilbaren Eigenschaften der Dienstleistung ab.

Wie in Abschnitt 2.2 dargestellt, handelt es sich bei der intellektuellen Intangibilität um eine Dimension, die alle Stufen der Leistungserbringung (Leistungspotential, Leistungserstellung und Leistungsergebnis) einschließt. Somit reflektiert die intellektuelle Intangibilität die besonderen Eigenschaften von Dienstleistungen umfassend und ist von hoher Bedeutung für das Konsumentenverhalten bei Dienstleistungen (vgl. Rushton/Carson 1985; Hartman/Lindgren 1993; Turley/LeBlanc 1993; Gabbott/Hogg 1994). Die Dimension „intellektuelle Intangibilität“ wird mittels der folgenden Faktoren konkretisiert:

1. Individualisierung der Leistungserstellung und des Leistungsergebnisses

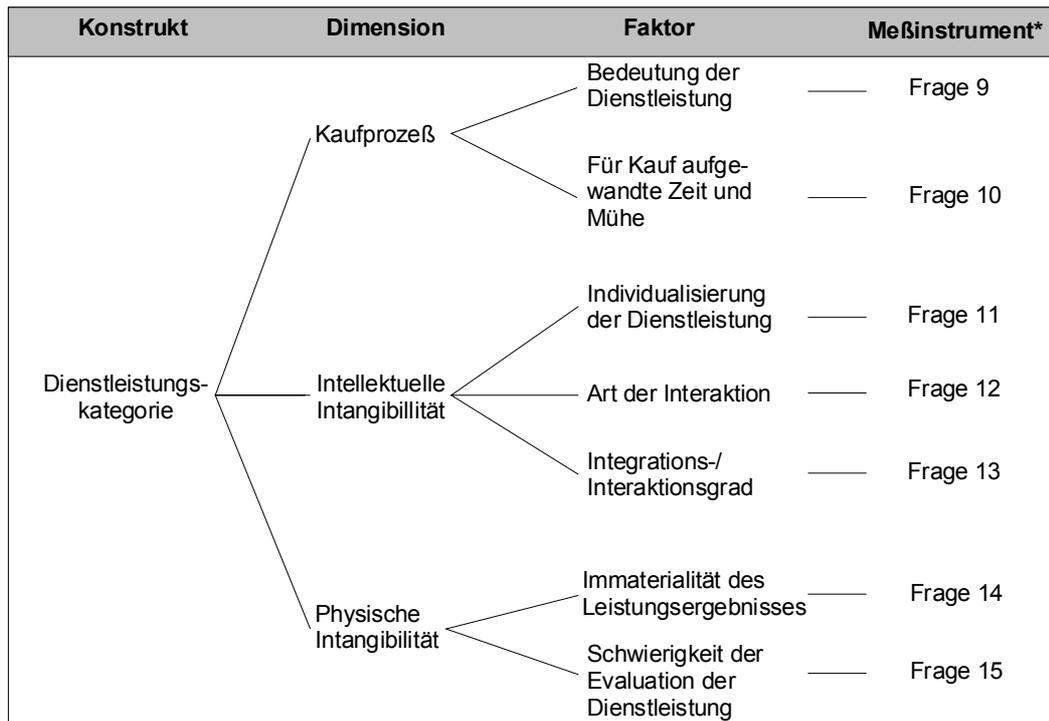
Die Individualisierung einer Dienstleistung führt tendenziell zu einer höheren Heterogenität, da individuelle Wünsche des Kunden hinsichtlich des Ablaufs der Leistungserstellungsprozesse und/oder hinsichtlich der erwünschten Ergebnisqualität berücksichtigt werden müssen und entsprechend eine größere Varianz der Abläufe und/oder der Leistungsergebnisse resultiert. Hierdurch sinkt jedoch die Transparenz des Kunden über die zu erwartende funktionale und technische Qualität einer Dienstleistung. Entsprechend ist der Grad der Individualisierung beziehungsweise der Grad der Standardisierung einer Dienstleistung ein relevanter Faktor innerhalb der Dimension „intellektuelle Intangibilität“. Die Messung dieses Faktors erfolgt über die Abfrage des Grades der Individualisierung auf einer Skala von „völlig standardisiert“ bis „völlig individualisiert“.

2. Art der Interaktion während der Leistungserstellung

Während die Leistungserstellung einer Dienstleistung durch Automaten weitgehend standardisiert und ohne soziale Komponente abläuft und somit von geringerer intellektueller Intangibilität ist, geht die Interaktion mit leistungserbringenden Personen mit einer tendenziell höheren wahrgenommenen Intangibilität einher: aufgrund der starken Schwankungen unterliegenden sozialen Gehalts von Mitarbeiter-Kunde-Interaktionen (vgl. Abschnitt 2.2.5) verlangen diese vom Kunden die ständige Anpassung an sich ändernde Situationen. Die Messung dieses Konstrukts erfolgt über die Ermittlung der Bedeutung des Kontaktpersonals im Rahmen der Leistungserstellungsprozesse.

3. Integrations-/Interaktionsgrad des Kunden in den Leistungserstellungsprozess:

Mit steigendem Integrations- und Interaktionsgrad des Kunden in die Erstellung einer Dienstleistung steigt die Kontrolle des Kunden über das Geschehen. Der Kunde kann bei hohem Integrations- und Interaktionsgrad in die Prozesse eingreifen und das Geschehen in seinem Sinne beeinflussen (vgl. Bateson 1985; Hui/Bateson 1991). Somit sinkt die Intangibilität mit steigender Integration des Kunden in den Leistungserstellungsprozess und mit zunehmendem Interaktionsgrad von Kunde und Anbieter. Die Messung dieses Faktors erfolgt mittels der Ermittlung des Ausmaßes der Mitarbeit des Kunden bei der Leistungserstellung.



*) s. Fragebogen in Anhang A

Abbildung 4.4: Konzeptualisierung des Konstrukts „Dienstleistungskategorie“

Abbildung 4.4 stellt die Konzeptualisierung des Konstrukts der Dienstleistungskategorie im Überblick dar und verweist auf die im Rahmen der empirischen Erhebung zum Einsatz gelangten Meßinstrumente. Ergebnis des Meßvorgangs ist die dichotome Einteilung der jeweilig betrachteten Dienstleistung, die in Tabelle 4.2 dargestellt ist.

Niedrige Dienstleistungskategorie	Hohe Dienstleistungskategorie
<p><i>Vereinfachter Kaufprozeß:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Geringe Bedeutung der Dienstleistung • wenig Zeit und Mühe für den Kauf <p><i>Geringe intellektuelle Intangibilität:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • standardisierte Dienstleistung • geringe Bedeutung personenbezogener Leistungserstellungsprozesse • hoher Integrations-/Interaktionsgrad <p><i>Geringe physische Intangibilität:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • geringe Immaterialität des Leistungsergebnisses • einfache ex-ante Beurteilung der Dienstleistung (hoher Anteil Sucheigenschaften) 	<p><i>Extensiver Kaufprozeß:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • hohe Bedeutung der Dienstleistung • viel Zeit und Mühe für den Kauf <p><i>Hohe intellektuelle Intangibilität:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • individualisierte Dienstleistung • hohe Bedeutung personenbezogener Leistungserstellungsprozesse • geringer Integrations-/Interaktionsgrad <p><i>Hohe physische Intangibilität:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • hohe Immaterialität des Leistungsergebnisses • erschwerte ex-ante Beurteilung (geringer Anteil Sucheigenschaften)

Tabelle 4.2: Ausprägungen des Konstrukts „Dienstleistungskategorie“

4.1.2 Wettbewerbsintensität

Grundlage der Bestimmung der Dienstleistungskategorie als relevante Kontextvariable bezüglich der Formulierung und Umsetzung einer Marketingstrategie war die Bedeutung des Konsumentenverhaltens für den Erfolg oder Mißerfolg einer Marketingstrategie. Die Entscheidungen der Konsumenten werden jedoch auch maßgeblich vom Verhalten anderer Anbieter im Wettbewerbsumfeld beeinflusst. In der Regel stehen dem Kunden mehrere Wahlmöglichkeiten hinsichtlich der Inanspruchnahme einer Dienstleistung zur Verfügung, und mit steigender Wettbewerbsintensität verringert sich der Gestaltungsspielraum des einzelnen Anbieters hinsichtlich seiner Marketingstrategie: andere (bessere) Dienstleistungen beeinflussen (erhöhen) die Erwartungen des Kunden an die Dienstleistungen, neue Angebote werden älteren Produktkonzepten unter Umständen vorgezogen etc. Im anderen Extremfall existiert ein Monopol; der Konsument kann – sofern er die Option der Selbsterstellung der Dienstleistung nicht wahrnehmen kann oder möchte – nicht auf andere Alternativen zurückgreifen, und der Anbieter verfügt über einen sehr großen Gestaltungsspielraum. Die Betrachtung dieser beiden Extremfälle sehr hoher und sehr geringer Wettbewerbsintensität verdeutlicht, daß die Erfolgswirksamkeit einer Marketingstrategie von Gegebenheiten des Wettbewerbsumfelds beeinflusst wird. Aufgrund dieses Einflusses des Wettbewerbsumfelds stellt das Konstrukt der *Wettbewerbsintensität* die zweite Kontextkomponente des situativen Forschungsmodells dar. Bei der Konzeptualisierung dieser Variablen wird auf das Branchenstrukturmodell von Porter (1988, S. 25 ff.) zurückgegriffen. Dieses unterscheidet fünf die Wettbewerbsintensität in einer Branche determinierende Wettbewerbskräfte, die drei übergeordnete Dimensionen darstellen: die Konkurrenz, verstanden als die Gesamtheit der gegebenen und potentiellen wirtschaftlichen Gegenspieler, die Lieferantenmacht und die Kundenmacht. Bevor die Dimensionen einer Einzelbetrachtung unterzogen werden, ist zunächst der Bezugsrahmen des Konstrukts „Wettbewerbsintensität“ zu klären, da dieser hinsichtlich der Konzeptualisierung sämtlicher Dimensionen relevant ist.

Da sich die Konzeptualisierung des Konstrukts „Wettbewerbsintensität“ am Branchenstrukturmodell von Porter ausrichtet, erscheint zunächst eine Orientierung an der Branche als sinnvoll. Entgegen der Bezeichnung als „Branchenstrukturmodell“ bezieht sich das Modell jedoch nicht auf eine eindeutig festgelegte Branche. Vielmehr wird der Wettbewerb als weitgehend offenes Phänomen angesehen, das über die in einer Branche etablierten Unternehmen hinausgehen kann. Somit ist bei der Anwendung des Modells auch keine exakte Definition der Branche erforderlich (vgl. Tomczak 1989, S. 85); weiterhin ist die Branche auch nicht der zwangsläufige Bezugspunkt des Modells. Da im Rahmen dieser Arbeit eine empirische Untersuchung der Erfolgswirksamkeit von Marketingstrategien auf Ebene des Einzelunternehmens erfolgt und die Wettbewerbsintensität sich auch innerhalb einer Branche von Unternehmen zu Unternehmen unterscheiden kann, wird hier der Bezugspunkt des *unmittelbaren Wettbewerbsumfelds* gewählt, das auf die jeweils im Einzelfall relevante Konkurrenz abstellt. Um diesen Ansatz plausibel zu machen, können die folgenden hypothetischen, aber illustrativen Beispiele praktisch plausibler Ungleichverteilungen der Wettbewerbsintensität innerhalb einer Branche angeführt werden:

1. In einer Branche herrscht eine hohe Wettbewerbsintensität. Allerdings existiert innerhalb dieser Branche eine Nische, die zum Beispiel aufgrund ihrer geringen Größe oder aufgrund eines erforderlichen stark spezialisierten Know-hows für die Mehrzahl der Unternehmen in dieser Branche dauerhaft nicht lukrativ ist. Branche: Reiseveranstalter; Nische: Fernreisen für Senioren.

2. In einer Branche herrscht eine hohe Wettbewerbsintensität. Allerdings gelingt es einem Unternehmen, ein Produkt zu entwickeln und anzubieten, das zum Beispiel aufgrund eines auf einer einzigartigen Ressourcenposition basierenden überlegenen Kundennutzens eine dauerhafte Alleinstellung am Markt inne hat. In diesem Fall wird sich die Wettbewerbsintensität zwischen den sonstigen Unternehmen noch verstärken, während sich die Wettbewerbsintensität für das innovierende Unternehmen verringert.

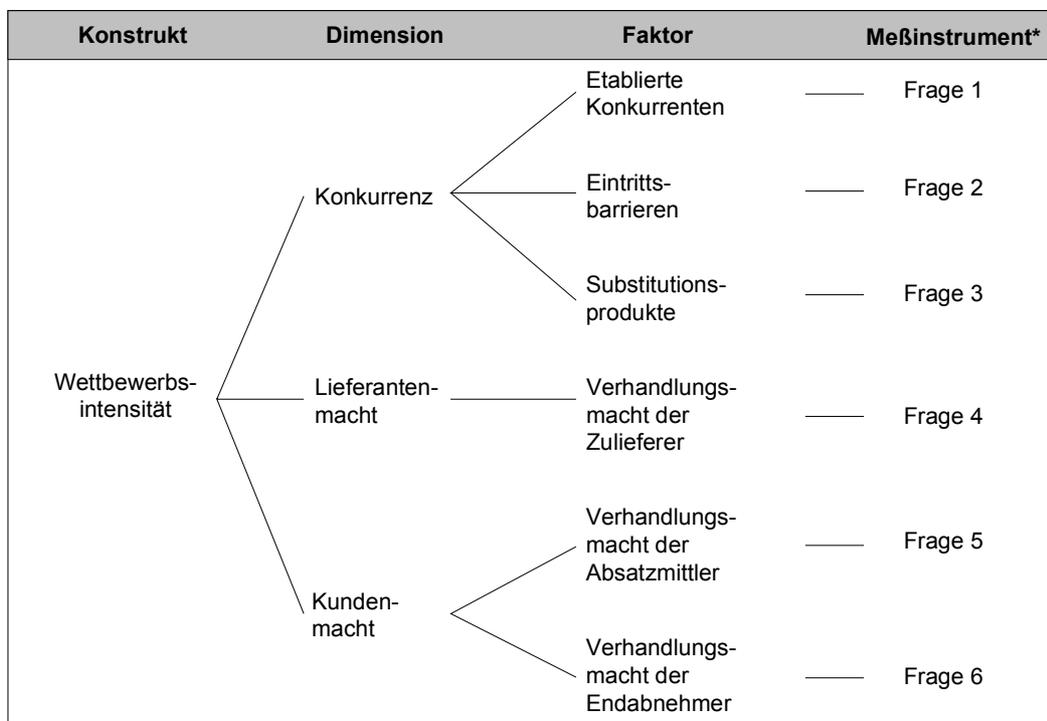
Gestützt wird diese Vorgehensweise durch das Konzept der Strategischen Gruppen, das eine Analyse des Wettbewerbs auf mittlerer Abstraktionsebene zum Ziel hat (vgl. Thomas/Venkatraman 1988). Bei einer Strategischen Gruppe handelt es sich um Anbieter innerhalb einer Branche, die gleiche beziehungsweise ähnliche Strategien verfolgen;⁷⁰ das Konzept dient mithin der Segmentierung von Branchen „into sets of companies whose competitors, actions and results are relevant to each other“ (Hatten/Hatten 1987, S. 329). So kommen Smith u.a. (1997) in einer empirischen Untersuchung zu dem Schluß, daß die Zugehörigkeit zu einer Strategischen Gruppe die Art und Weise des zwischen den Unternehmen praktizierten Konkurrenzverhaltens beeinflußt. Nachdem somit der Bezugspunkt der Konzeptualisierung und der Operationalisierung des Konstrukts dargestellt ist, werden nachfolgend die einzelnen Dimensionen näher beleuchtet.

Das Branchenstrukturmodell bildet die Dimension „Konkurrenz“ sehr differenziert ab, indem etablierte Konkurrenten, mögliche zukünftige Konkurrenten sowie Substitutionsprodukte berücksichtigt werden. Hinsichtlich der etablierten Konkurrenten ist von Interesse, welcher Wettbewerbsdruck von den etablierten Konkurrenten auf das einzelne Unternehmen ausgeht. Ein hoher Wettbewerbsdruck entsteht unter anderem bei einer hohen Anzahl von Wettbewerbern, bei stagnierenden oder gar schrumpfenden Märkten, bei einer geringen durchschnittlichen Kapazitätsauslastung und bei geringen Unterschieden der angebotenen Marktleistungen aus Sicht der Konsumenten (vgl. Porter 1988, S. 42 ff.). Neben den aktuellen Wettbewerbern geht auch von der Bedrohung durch neue Konkurrenten ein Einfluß auf die Wettbewerbsintensität aus. Bei neuen Konkurrenten kann es sich einerseits um neu in den Markt eindringende Unternehmen handeln. Weiterhin können bereits im Markt aktive, aber bislang in anderen Marktsegmenten tätige Unternehmen eine Bedrohung darstellen. Somit sind zum einen die bei Porter (1988, S. 29 ff.) angeführten Markteintrittsbarrieren (zum Beispiel die Struktur der Branche, der zum Eintritt in die Branche notwendige Kapitaleinsatz, das Ausmaß der größenbedingten Kostenvorteile und die Zugangsmöglichkeit zu den branchenüblichen Absatzwegen) sowie die erwartete Reaktion der etablierten Konkurrenten auf einen in die Branche eintretenden neuen Anbieter und zum anderen die Mobilitätsbarrieren innerhalb der Branche, also zwischen den einzelnen Strategischen Gruppen, relevant (zum Konzept der Mobilitätsbarrieren vgl. McGee/Thomas 1986; Hatten/Hatten 1987; Mascarenhas/Aaker 1989). Die Mobilitätsbarrieren ergeben sich analog zu den Eintrittsbarrieren in eine Branche aus Rahmenbedingungen der Wertschöpfung wie Kostendegressionsmöglichkeiten und marktbezogenen Aspekten, wobei letztere insbesondere in Dienstleistungsbranchen häufig von Bedeutung sind (vgl. Homburg 1992). Bezüglich der Marktaspekte ist insbesondere die Attraktivität des bearbeiteten Marktsegments von Bedeutung (eine Rolle spielen hierbei zum Beispiel innerhalb der Branche nach Marktsegmenten divergierende Wachstumsraten, die Größe der Segmente oder die bei der gleichzeitigen Bearbeitung mehrerer Marktsegmente erzielbaren Economies of Scope). Der dritte die Konkurrenzsituation determinierende Faktor ist

⁷⁰ Im Rahmen der empirischen Erforschung Strategischer Gruppen stellt sich die Frage, welche Strategievariablen zur Abgrenzung der Gruppen herangezogen werden sollten (vgl. die Übersichten bei Thomas/Venkatraman 1988 und Homburg/Sütterlin 1992). Zur Identifikation relevanter Konkurrenten erscheint insbesondere die Betrachtung von Marketingstrategien geeignet.

die Bedrohung durch Substitutionsprodukte. Hierbei handelt es sich um Produkte einer Branche (zum Beispiel das Produkt „Lebensversicherung“ der Versicherungsbranche), die aufgrund einer vom Konsumenten wahrgenommenen Austauschbarkeit mit den Produkten einer anderen Branche (zum Beispiel Sparplänen von Banken) konkurrieren. Das Ausmaß der Bedrohung durch Substitutionsprodukte wird unter anderem von der Zufriedenheit der Konsumenten mit den angebotenen Produkten in der eigenen Branche und der Wettbewerbsintensität in den Branchen der Anbieter potentieller Substitutionsprodukte determiniert. Ein insbesondere bei Dienstleistungen relevantes Substitutionsphänomen ist die Eigenerstellung der Leistung durch den Konsumenten selbst, die bei vielen Dienstleistungen aufgrund der Natur der Leistungserstellungsprozesse möglich ist.

Die weiteren von Porter im Rahmen des Branchenstrukturmodells definierten Wettbewerbskräfte sind die Lieferanten und die Kunden. Die erstgenannte Dimension wird mittels des Faktors „Verhandlungsmacht der Lieferanten“ berücksichtigt: Eine die Wettbewerbsintensität erhöhende hohe Verhandlungsmacht der Lieferanten ergibt sich zum Beispiel aus einer hohen Bedeutung des zugelieferten Produkts für den Abnehmer bei einer geringen Anzahl zur Verfügung stehender Lieferanten oder hohen Wechselkosten. Die wettbewerbsrelevante Dimension der Kunden wird entsprechend dem bei Tomczak (1989, S. 86 f.) erweiterten Branchenstrukturmodell mittels zweier Faktoren erfaßt: neben der Verhandlungsmacht der Endabnehmer wird auch die Verhandlungsmacht der Absatzmittler berücksichtigt. Die Verhandlungsmacht der Absatzmittler und ihr Einfluß auf die Wettbewerbsintensität zwischen den Konkurrenten ist insbesondere dann groß, wenn ein hoher Konzentrationsgrad bei den Absatzmittlern gegeben ist und diese einen starken Einfluß auf die Kaufentscheidungen der Konsumenten ausüben beziehungsweise ausüben könnten.



*) s. Fragebogen in Anhang A

Abbildung 4.5: Konzeptualisierung des Konstrukts „Wettbewerbsintensität“

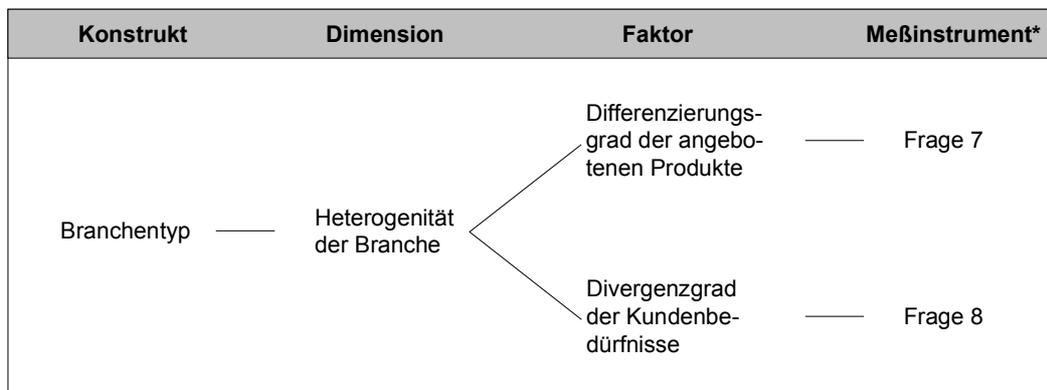
Das Konstrukt der Wettbewerbsintensität wird somit als kumulierte Stärke sechs relevanter Wettbewerbskräfte, die die Dimensionen Konkurrenz, Lieferanten und Kunden repräsentieren, konzeptualisiert. Die Operationalisierung der Faktoren erfolgt mittels der in Abbildung 4.5

genannten und in Anhang A dargestellten Meßinstrumente. Obwohl zur Messung der Stärke der einzelnen Wettbewerbskräfte auch sehr viel differenziertere Faktoren definiert werden könnten (vgl. die detaillierten Ausführungen zu den Determinanten der einzelnen Wettbewerbskräfte bei Porter 1988 oder bei Tomczak 1989, S. 89 ff.), wird hierbei aus Gründen der Effizienz der Erhebung auf eine differenziertere, multifaktorielle Erhebung verzichtet.

4.1.3 Branchentyp

Neben der Wettbewerbsintensität als wesentlichem Einflußfaktor hinsichtlich des Gestaltungsspielraums, über den der einzelne Anbieter im Rahmen der Formulierung und Implementierung von Marketingstrategien verfügt, wird dieser auch vom Typ der Branche wesentlich beeinflusst (vgl. zu den folgenden Ausführungen insb. Tomczak 1989, S. 91 ff.; s.a. Gussek 1992, S. 77 ff.). Das Konstrukt Branchentyp stellt hierbei auf die Homogenität beziehungsweise die Heterogenität der Branche ab. Diese läßt sich wiederum mittels der Faktoren „Differenzierungsgrad der angebotenen Produkte“ und „Divergenzgrad der Kundenbedürfnisse“ präzisieren. Bei einer vollständig homogenen Branche als einer Extremposition des aufzu spannenden Kontinuums handelt es mithin um eine Branche,

- die weitgehend identische Produkte anbieten, die aus Sicht des Konsumenten keine relevanten und wahrnehmbaren Unterschiede aufweisen
- und denen gegenüber die Gesamtheit der Kunden die gleichen beziehungsweise sehr ähnliche Erwartungen hegt.



*) s. Fragebogen in Anhang A

Abbildung 4.6: Konzeptualisierung des Konstrukts „Branchentyp“

Dem Anbieter, der in einer homogenen Branche agiert, stehen aufgrund der weitgehend identischen Produkte und der weitgehend identischen Kundenbedürfnisse keine oder nur wenige Möglichkeiten offen, sein Produkt über Leistungsaspekte von der Konkurrenz zu differenzieren. In einer solchen Situation erlangen Preisführerschaftsstrategien und somit auch die Kostenposition des Anbieters eine besonders hohe Bedeutung. Am anderen Ende des Kontinuums befinden sich extrem heterogene Branchen. Hierbei handelt es sich um Branchen, in denen differenzierte Produkte mit aus Konsumentensicht wahrnehmbaren Unterschieden zum Beispiel hinsichtlich der Qualität, des Images oder anderer Produkteigenschaften angeboten werden und in denen die Konsumenten auch unterschiedliche Bedürfnisse aufweisen. Es ist unmittelbar einsichtig, daß in dieser Konstellation größere Spielräume hinsichtlich der Gestaltung der Marktleistung gegeben sind als in einer sehr homogenen Branche.

4.1.4 Wettbewerbsposition

Mit der Wettbewerbsposition wird ein der Wettbewerbsintensität verwandtes Konstrukt in die Untersuchung einbezogen: Während die Wettbewerbsposition auf die Stellung des eigenen Angebots gegenüber den Wettbewerbern abstellt, kennzeichnet die Wettbewerbsintensität die allgemeine Konkurrenzsituation über sämtliche Wettbewerbskräfte innerhalb der für das Geschäftsfeld relevanten Strategischen Gruppe. Die beiden Konstrukte unterscheiden sich daher zum einen durch die spezifisch kundenbezogene Sichtweise der Wettbewerbsposition. Zum anderen handelt es sich bei der Wettbewerbsposition um eine interne Kontextdimension, da sie das Ergebnis in der Vergangenheit gefällter Entscheidungen und verfolgter Handlungsweisen der eigenen Organisation darstellt. Die Gegebenheit, daß sowohl interne als auch externe Faktoren den Handlungsspielraum hinsichtlich der Umsetzung von Marketingstrategien und ihre Erfolgswirksamkeit wesentlich beeinflussen können, begründet die Berücksichtigung beider Konstrukte.

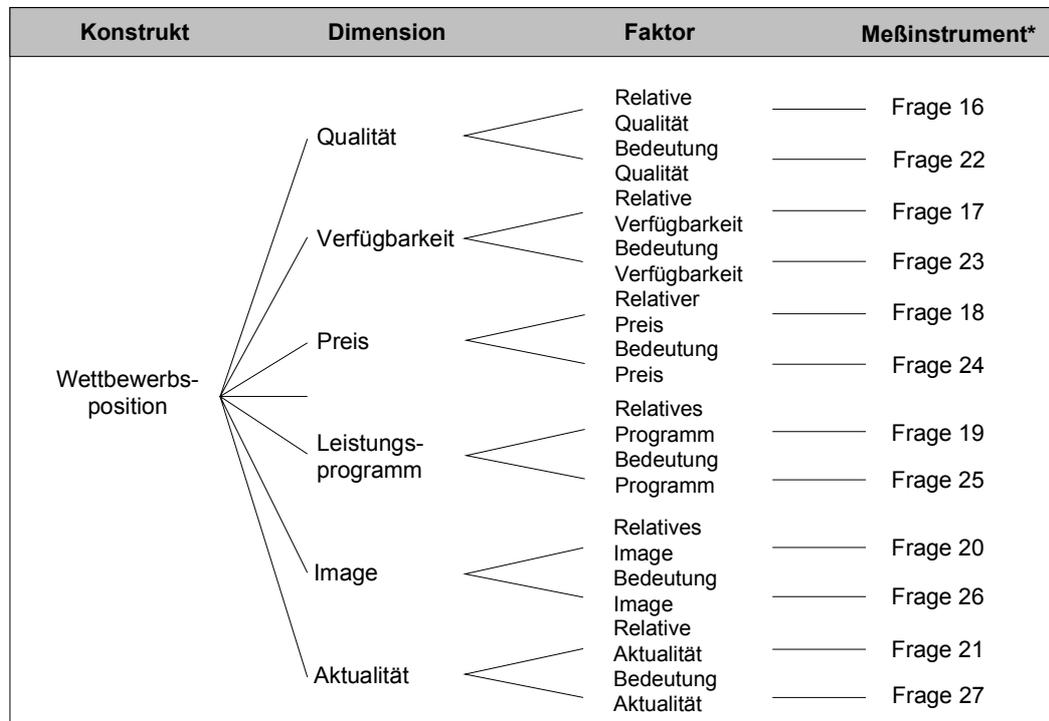
Die grundlegende Fragestellung hinsichtlich der Wettbewerbsposition kann in Anlehnung an Gussek (1992, S. 98) somit wie folgt formuliert werden:

„Welche Dimensionen der in der Vergangenheit erfolgten Marktbearbeitung beeinflussen das Erfolgspotential von Marketingentscheidungen und die Gestaltungsspielräume bei Marketingentscheidungen in der Gegenwart?“

Zur Beantwortung dieser Frage und zur näheren Darstellung der Konzeptualisierung des Konstrukts „Wettbewerbsposition“ ist auf die in Abschnitt 3.2.3.2 getroffene Unterscheidung von Wettbewerbsvorteilen und Positionsvorteilen hinzuweisen: die Art und die Qualität der im Geschäftsfeld verfügbaren Ressourcen und Fähigkeiten stellen mögliche Quellen von *Wettbewerbsvorteilen* dar; man muß hierbei jedoch zwischen intern und extern wertvollen Ressourcen unterscheiden. Intern wertvolle Ressourcen können zu einer überlegenen Effektivität und Effizienz führen, begründen jedoch nicht zwangsläufig einen *Positionsvorteil* (s. Abbildung 3.11, S. 85). Lediglich diejenigen Ressourcen, die einen Beitrag zur überlegenen Erfüllung relevanter Kaufkriterien der Kunden leisten, sind als extern wertvoll zu bezeichnen, da sie das Unternehmen in die Lage versetzen, das eigene Angebot bezüglich für den Kunden relevanter Dimensionen gegenüber dem Wettbewerb zu differenzieren und somit die Erlangung eines Positionsvorteils begründen. Die Wettbewerbsposition wird daher im Rahmen dieser Arbeit als die relative Stellung der eigenen Marktleistung gegenüber dem konkurrierenden Angebot aus der Sicht der Konsumenten konzeptualisiert und zielt somit auf Positionsvorteile beziehungsweise -nachteile ab. Zur Operationalisierung des Konstrukts „Wettbewerbsposition“ wird aufgrund der schweren Überschaubarkeit der insgesamt denkbaren extern wertvollen Ressourcen und Fähigkeiten nicht auf die einzelnen Ressourcen, sondern auf die mittels der Ressourcen realisierbaren generischen Differenzierungsansätze abgestellt. Wie in Abschnitt 3.3.3.1.4 dargestellt, können extern wertvolle Ressourcen mittels der folgenden generischen Differenzierungsansätze im Rahmen von Marketingstrategien umgesetzt werden (vgl. Abbildung 3.29, S. 125):

- Qualitätsvorteil;
- Verfügbarkeitsvorteil;
- Preisvorteil;
- Programmvorteil;
- Imagevorteil;
- Aktualitätsvorteil.

Da die von den Konsumenten wahrgenommene Stellung eines Geschäftsfelds hinsichtlich der Gesamtheit der genannten Differenzierungsansätze die Wettbewerbsposition reflektiert, fließen diese als das Konstrukt Wettbewerbsposition konkretisierende Dimensionen in die Untersuchung ein (vgl. Abbildung 4.7).



*) s. Fragebogen in Anhang A

Abbildung 4.7: Konzeptualisierung des Konstrukts „Wettbewerbsposition“

Wie in Abbildung 4.7 dargestellt, erfolgt die Messung der das Konstrukt „Wettbewerbsposition“ konstituierenden Dimensionen jeweils mittels der Erhebung zweier Faktoren: der relativen Stellung der eigenen Dienstleistungen gegenüber dem Wettbewerb aus der Sicht der Endverbraucher und der Bedeutung der einzelnen Dimensionen für den Markterfolg. Dies ist notwendig, da die Bedeutung eines erzielten Vorteils beziehungsweise eines gegebenen Nachteils bezüglich einer Dimension mit der Relevanz dieser Dimension für das Marktgeschehen variiert. So ist ein erzielter Vorteil hinsichtlich der Aktualität des eigenen Angebots gegenüber dem Wettbewerb für die gesamthafte Wettbewerbsposition nicht von Bedeutung, sofern die Aktualität das Kaufverhalten der Konsumenten nicht beeinflusst.

4.1.5 Ableitung der Situationstypologie

Das Ziel der in den vorangegangenen Abschnitten erfolgten Bestimmung von Kontextfaktoren ist die situative Relativierung empirisch gewonnener Erkenntnisse. Die Umsetzung dieses Ziels setzt voraus, daß eine geeignete Klassifikation der Rahmenbedingungen der Implementierung einer Marketingstrategie entwickelt und angewandt wird. Zwei grundsätzliche Ansätze der Klassifikation sind hierbei denkbar (vgl. zu den folgenden Ausführungen Hunt 1991, S. 176 ff.). Zum einen kann mittels eines „logical partitioning“ eine Typologie erstellt werden, wobei die Einordnung der Untersuchungseinheiten in theoretisch abgeleitete Situationsklassen erfolgt. Zum anderen kann mittels eines „Grouping“-Verfahrens eine empirisch geleitete Zusammenstellung einzelner Untersuchungseinheiten zu Klassen erfolgen. Die Erstellung einer solchen Taxonomie erfolgt auf Basis einer Vielzahl von Variablen und verwendet in der Regel

Faktoren- und Clusteranalysen zur Definition der Klassen. Neben forschungspragmatischen Nachteilen dieses Verfahrens wie der Notwendigkeit einer sehr großen Stichprobe und dem höheren Zeitaufwand bei der Erhebung ist es nicht gewährleistet, daß eindeutige Klassen abgegrenzt werden können und daß jede Untersuchungseinheit einer Klasse zugeordnet werden kann. Ein Grouping-Verfahren ist insbesondere dann sinnvoll, wenn unterschiedlich erfolgreich agierende Geschäftsfelder dahingehend untersucht werden sollen, ob sie unterschiedlichen Situationsklassen zugeordnet werden können. Dies ist jedoch eine Grundannahme des situativen Ansatzes; im Rahmen eines situativen Forschungsdesigns sollen Beziehungen zwischen der Situations-, der Gestaltungs- und der Erfolgskomponente analysiert werden, was eine Anwendung theoriegeleiteter Typologien nahelegt.

Die Elemente der im Rahmen dieser Arbeit angewandten Situationstypologie sind in den vorangegangenen Abschnitten bereits dargestellt worden. Zur Erstellung der Situationstypologie sind somit nunmehr lediglich zwei Sachverhalte zu klären (vgl. Gussek 1992, S. 115 ff.; Jenner 1994, S. 147 f.):

1. Wie werden die jeweiligen Ausprägungen der vier definierten Kontextdimensionen – Dienstleistungskategorie, Wettbewerbsintensität, Branchentyp und Wettbewerbsposition – gebildet?
2. Wieviele Ausprägungen werden für jede der vier Kontextdimensionen zugelassen und analysiert?

Zur Bildung der Klassen der Situationstypologie kann auf die ermittelten absoluten Meßwerte oder auf relative Größen zurückgegriffen werden. Der Ansatz, der Klassenbildung absolute Werte zugrunde zu legen, läuft darauf hinaus, daß die Klassen unabhängig von der Verteilung der in der Gesamtstichprobe vorliegenden Meßergebnisse erfolgt. So könnte bei Verwendung einer Skala von eins bis einhundert die Klassenzuordnung so erfolgen, daß alle Untersuchungseinheiten mit Werten zwischen eins und fünfzig einer Klasse und alle Untersuchungseinheiten mit Werten zwischen einundfünfzig und einhundert der zweiten Klasse zugeordnet werden. Bewegen sich die tatsächlich gemessenen Werte jedoch zwischen dreißig und neunzig, so ist bei Repräsentativität der Stichprobe davon auszugehen, daß die Meßwerte eins bis neunundzwanzig in der Grundgesamtheit nicht existieren. In diesem Fall ist eine Einteilung der Klassen auf Basis absoluter Werte jedoch nicht sinnvoll, da die so definierten Klassen teilweise – im Extremfall auch ganz – nicht besetzt sind. Dies ist zum Beispiel hinsichtlich der Kontextkomponente „Wettbewerbsintensität“ denkbar, da allgemein von einem relativ hohen Konkurrenzdruck ausgegangen werden kann. Somit erscheint die Bildung von Klassen auf Basis relativer Größen sinnvoll. Hierbei werden die für einzelne Untersuchungseinheiten ermittelten Werte in Relation zur Gesamtstichprobe gesetzt, die Klassen also hinsichtlich der über- und unterdurchschnittlichen Ausprägung einer Kontextdimension gebildet. Zu diesem Zweck werden die entsprechenden Variablen standardisiert⁷¹.

⁷¹ Vom für eine Untersuchungseinheit ermittelten Wert eines Merkmals wird hierbei der über die Gesamtstichprobe gegebene Mittelwert dieses Merkmals subtrahiert. Das Ergebnis dieses Rechenschritts wird anschließend durch die Standardabweichung des Merkmals dividiert. Man erhält somit eine standardisierte Variable, deren Mittelwert gleich null und deren Standardabweichung gleich eins ist.

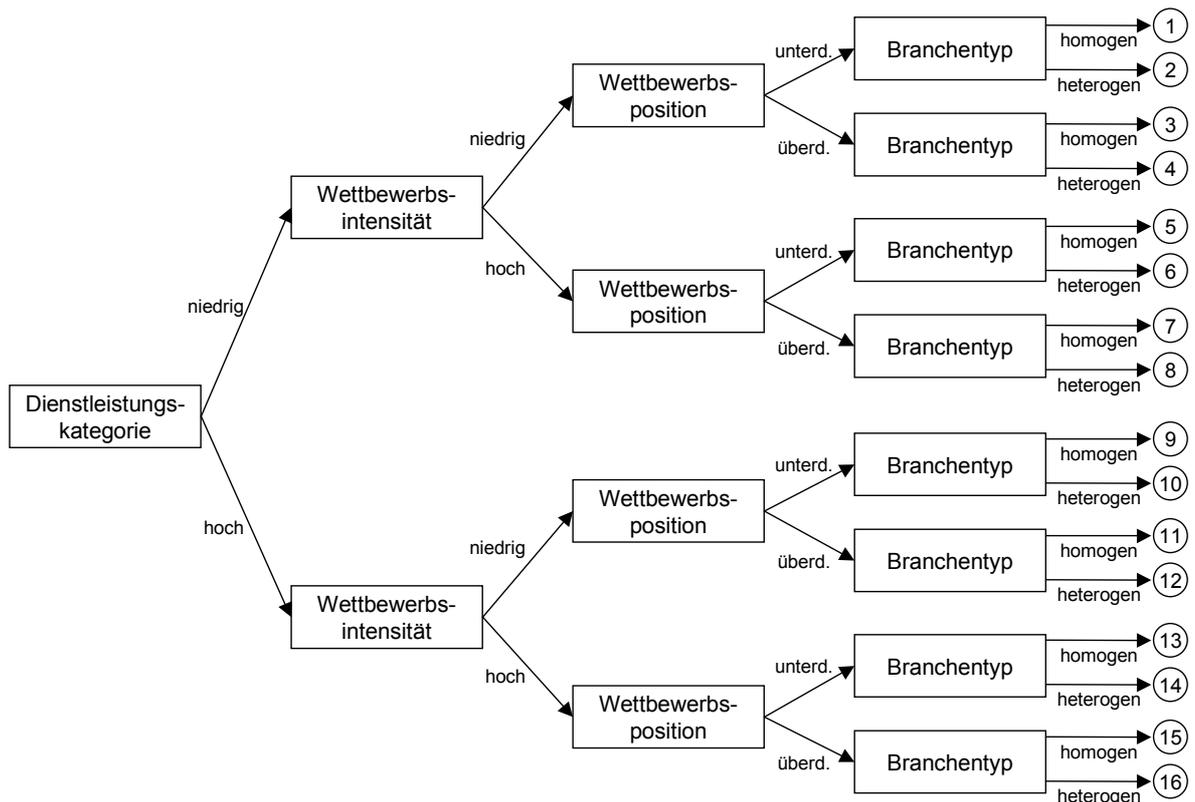


Abbildung 4.8: Situationstypologie

Wie bereits angedeutet, werden für jede Kontextdimension zwei Ausprägungen (unterdurchschnittliche Ausprägung der Kontextdimension und überdurchschnittliche Ausprägung der Kontextdimension) berücksichtigt, sprich zwei Klassen gebildet. Hierdurch ergibt sich eine Situationstypologie, die 16 ($= 2 * 2 * 2 * 2$) unterschiedliche Situationen beinhaltet. Diese sind in Abbildung 4.8 im Überblick dargestellt.

4.2 Gestaltungskomponente: Darstellung des Strategiemodells

Im Rahmen eines situativen Forschungskonzepts bildet die Gestaltungskomponente die interessierenden Handlungsoptionen ab; entsprechend der Zielsetzung dieser Arbeit sind hier die Handlungsalternativen einer Marketingstrategie für Dienstleistungen in einem Entscheidungsmodell abzubilden. Im Abschnitt 3.3.3 wurden die Marketingoptionen auf grundsatzstrategischer, im Abschnitt 3.4 auf instrumenteller Ebene entwickelt, so daß das der Gestaltungskomponente zugrunde liegende Entscheidungsmodell bereits konzeptualisiert ist. Daher beschränken sich die Ausführungen zur Gestaltungskomponente weitgehend auf eine überblickartige Darstellung der Konstrukte und sie konstituierende Dimensionen und Faktoren sowie eine Begründung der angewandten Meßinstrumente. Entsprechend der grundsätzlichen Unterteilung von Marketingstrategien in eine grundsatzstrategische und eine instrumentelle Ebene werden im folgenden Abschnitt zunächst die einzelnen in die Untersuchung eingeflossenen Bausteine der Marketing-Grundsatzstrategie dargestellt.

4.2.1 Marketing-Grundsatzstrategie

Abbildung 4.9 stellt die in die Erhebung eingeflossenen Elemente der Marketing-Grundsatzstrategie für Dienstleistungen im Überblick dar. Diese reflektieren die in Tabelle 3.11 (S. 149) zusammengefaßten Bausteine einer Marketing-Grundsatzstrategie für Dienstleistungen. Im Rahmen des Strategiebausteins „Strategiefeld“ erfolgt eine Festlegung, wo (welche Märkte und in welchen Marktsegmenten) und mit welchen Leistungen die Marktbearbeitung erfolgt. Diese Dimensionen sind in Abbildung 4.9 mit „Marktwahl“ beziehungsweise „Art der Leistung“ bezeichnet. Hierbei wird der Schwerpunkt auf die Fragestellung gelegt, ob die Marktbearbeitung schwerpunktmäßig mittels „bestehender“ oder mittels „neuer“ Dienstleistungen erfolgt. Als bestehende Dienstleistungen werden solche Leistungen aufgefaßt, die bereits seit längerem ohne Modifikation angeboten werden, während solche Dienstleistungen, die innerhalb der zurückliegenden zwölf Monate gänzlich neu eingeführt oder aber modifiziert wurden, als „neue“ Dienstleistungen bezeichnet werden. Auch bezüglich der Marktwahl finden die Begriffe „neu“ und „bestehend“ Verwendung; hier beziehen sie sich jedoch auf die Fragestellung, ob eine Erweiterung des bearbeiteten Marktes durch die Erschließung neuer Verwendungszwecke und/oder neuer Zielgruppen (= neue Märkte) oder ob eine hinsichtlich der Zielgruppen unveränderte Marktbearbeitung erfolgt (= alte Märkte). Insgesamt zielt das Konstrukt Strategiefeld darauf ab zu ermitteln, ob die Marktbearbeitung bezüglich der Dimensionen Marktwahl und Art der Leistung unverändert erfolgt oder ob eine Erweiterung des Strategiefelds vorgenommen wurde.

Neben der Entscheidung, welche Produkt-Markt-Kombinationen angeboten werden, ist hinsichtlich der endabnehmerorientierten Grundsatzstrategie eine Festlegung des Differenzierungsgrads der Marktbearbeitung erforderlich. Diese erfolgt im Rahmen der Strategiedifferenzierung. Entsprechend werden hier die Faktoren „einheitliche Marktbearbeitung“ und „differenzierte Marktbearbeitung“ erhoben. Eine einheitliche Marktbearbeitung liegt vor, wenn die Zielgruppe als Basiseinheit jeder Marktbearbeitung als mit dem insgesamt bearbeiteten Marktausschnitt identisch angesehen wird. In diesem Fall erfolgt mithin eine homogene Vermarktung grundsätzlich identischer Dienstleistungen. Bei einer differenzierten Marktbearbeitung wird der bearbeitete Markt hingegen konzeptionell so aufgeteilt, daß mehrere Teilssegmente resultieren, die mittels verschiedenartiger Vermarktungsansätze und/oder verschiedenartiger Produkte bearbeitet werden.

Als letzter Baustein der endabnehmerorientierten Grundsatzstrategie wird die Strategiesubstanz betrachtet. Wie in Abschnitt 3.3.3.1 dargestellt, sind hierbei zwei Fragestellungen relevant: Zunächst ist eine Entscheidung über den angestrebten grundsätzlichen Wettbewerbsvorteil zu fällen, der mittels der Festlegung des grundsätzlichen Differenzierungsansatzes zu konkretisieren ist. Wie der Abbildung 4.9 zu entnehmen ist, wird im Rahmen der empirischen Erhebung dieses Konstrukts dennoch auf nur eine Dimension („grundlegender Differenzierungsansatz“) abgestellt: Da der grundlegende Differenzierungsansatz eine Konkretisierung des angestrebten grundsätzlichen Wettbewerbsvorteils darstellt, können beide Dimensionen mittels eines Rückschlusses ermittelt werden. Dies sei anhand der dargestellten Faktoren kurz erläutert: Die Angabe, daß ein Unternehmen ausschließlich einen Preisvorteil anstrebt, definiert sowohl den grundsätzlichen Differenzierungsansatz („Preisvorteil“) als auch den angestrebten grundsätzlichen Wettbewerbsvorteil („Preisführerschaftstrategie“). Verfolgt ein Unternehmen hingegen einen oder eine Kombination der anderen genannten Differenzierungsansätze (Qualitätsvorteil, Verfügbarkeitsvorteil, Programm Vorteil etc.), so handelt es sich um eine Leistungsvorteilstrategie. Eine hybride Strategie als letzte mögliche Alternative

hinsichtlich des angestrebten grundsätzlichen Wettbewerbsvorteils liegt vor, wenn sowohl ein Preis- als auch einer oder mehrere der genannten Leistungsvorteile angestrebt werden.

Konstrukt	Dimension	Faktor	Meßinstrument*	
Strategiefeld	Marktwahl	Neuigkeitsgrad der Märkte	AHP 1**	
	Art der Leistung	Neuigkeitsgrad der Produkte	AHP 1	
Strategie-differenzierung	Differenzierung der Marktbearbeitung	Einheitliche Bearbeitung	Frage 38	
		Differenzierte Bearbeitung	Frage 38	
Strategie-substanz	Grundlegender Differenzierungsansatz	Bedeutung Preisvorteil	AHP 2	
		Bedeutung Qualitätsvorteil	AHP 2	
		Bedeutung Verfügbarkeitsvorteil	AHP 2	
		Bedeutung Programmvorteil	AHP 2	
		Bedeutung Imagevorteil	AHP 2	
		Bedeutung Präsenzvorteil	AHP 2	
Strategiestil	Allgemeines marktleistungsbezogenes konkurrenzgerichtetes Verhalten	Innovationsgrad der Strategie	Frage 28 - 32	
		Intensität der Strategie	Frage 33 - 37	
Strategie-realisation	Mitarbeitergerichtetes Verhalten	Qualifikation	AHP 5	
		Motivation	AHP 5	
		Entscheidungsspielraum	AHP 5	
Strategie-absicherung	Absatzmittlergerichtetes Verhalten	Anpassung	AHP 3	
		Konflikt	AHP 3	
		Kooperation	AHP 3	
		Umgehung	AHP 3	

*) s. Fragebogen in Anhang A **) s. nachfolgenden Abschnitt

Abbildung 4.9: Konzeptualisierung der Marketing-Grundsatzstrategie

Der konkurrenzorientierte grundsatzstrategische Baustein stellt auf das allgemeine marktleistungsbezogene konkurrenzgerichtete Verhalten ab, das sich entlang eines Kontinuums von offensiv herausfordernd bis defensiv anpassend bewegen kann. Wie in Abschnitt 3.3.3.2 dargestellt, finden diese Strategievarianten ihren Niederschlag in der Art und der Intensität des Einsatzes des Marketingmix: Während sich ein offensiv herausforderndes Wettbewerbsverhalten in einem hohen Innovations- und Intensitätsgrad des Einsatzes der Marketinginstrumente äußert, werden die Marketinginstrumente bei einer defensiv anpassenden Wettbewerbsstrategie weder innovativ noch überdurchschnittlich intensiv eingesetzt. Entsprechend werden

zur Messung des Konstrukts Strategiestil die Faktoren „Art der Marketingstrategie“ und „Intensität des Instrumenteneinsatzes“ herangezogen.

Das Konstrukt der Strategierealisation bildet den mitarbeiterorientierten grundsatzstrategischen Baustein ab. Wie in Abschnitt 3.3.3.3 ausführlich dargelegt, sollten sich die Entscheidungen hinsichtlich der Steuerung des Verhaltens der Mitarbeiter auf die Faktoren Qualifikation, Motivation und Entscheidungsspielraum beziehen. Entsprechend wird im Rahmen der empirischen Erhebung die relative Bedeutung dieser drei Faktoren für die Marketing-Grundsatzstrategie erhoben.

Abschließender Baustein der Marketing-Grundsatzstrategie ist der absatzmittlerorientierte. Hier ist von Interesse, wie die Marketingstrategie durch den gesamten Absatzweg hindurch abgesichert werden kann. Entsprechend wird das Konstrukt Strategieabsicherung durch die Dimension „absatzmittlergerichtetes Verhalten“ abgebildet. Diese wird wiederum mittels der vier in Abschnitt 3.3.3.4 dargestellten Strategievarianten Anpassung, Konflikt, Kooperation und Umgehung ermittelt.

4.2.2 Der Analytic Hierarchy Process als Erhebungsinstrument

Wie in Abbildung 4.9 angedeutet, wurde im Rahmen der empirischen Erhebung der Analytic Hierarchy Process (AHP) als Erhebungsinstrument genutzt. Diese zumeist als Decision Support-System eingesetzte Methodik wurde von Saaty entwickelt und 1977 erstmals vorgestellt (s. Saaty 1977). Der AHP hat sich aufgrund seiner flexiblen Einsetzbarkeit bei einer Vielzahl von Anwendungen sowohl in der Unternehmens- und Marketingplanung als auch im Rahmen empirischer Erhebungen bewährt.⁷² Entsprechend ist der AHP mehr als ein reines Decision Support-Instrument. Er ist vielmehr mit Saaty (1990a, S. 259) als „theory of measurement“ zu verstehen. Ziel der nachfolgenden Darstellungen ist die Erläuterung der Vorgehensweise und der Vorteile des Einsatzes des AHP als Erhebungsinstrument.

Grundüberlegung des AHP ist es, daß Sachverhalte unabhängig von ihrem Komplexitätsgrad mittels einer Hierarchisierung in Einzelelementen darstellbar sind. Im Rahmen der Anwendung des AHP erfolgt eine Dekomposition komplexer Phänomene in eine Hierarchie, die mehrere Ebenen umfassen kann und die eine Gesamtbewertung des jeweiligen Problems mittels leicht zu bewältigender, einzelner Paarvergleiche erlaubt. Die Aufstellung einer solchen Hierarchie ist gleichzeitig der erste von fünf Teilschritten der Anwendung des AHP als entscheidungsunterstützendem Tool:

1. Aufstellung der Hierarchie,
2. Bewertung der Hierarchieelemente im Paarvergleich,
3. Berechnung der relativen Gewichte der Elemente einer Ebene,

⁷² Eine allgemeine Übersicht über den AHP gibt Saaty (1990b, 1994). Ein Beispiel zur Anwendung des AHP in der strategischen Unternehmensplanung geben Gussek/Tomczak (1988), Anwendungsbeispiele im Marketing finden sich bei Haedrich/Kreilkamp (1984), Dyer u.a. (1988), Dyer/Forman (1991). Als Erhebungsinstrument im Rahmen quantitativer empirischer Erhebungen wurde der AHP u.a. eingesetzt von Tomczak (1989), von Haedrich u.a. (1990) und von Gussek (1992).

4. Überprüfung der Konsistenz der Bewertungen und
5. Berechnung der Gewichte für die gesamte Hierarchie.

Wird der AHP als entscheidungsunterstützende Methode angewandt, umfaßt die Hierarchie im Normalfall die Ebenen

- Ziele,
- Bewertungskriterien/-subkriterien und
- Handlungsalternativen,

so daß letztlich eine „Hierarchie einzelner Entscheidungselemente“ (Gusseck/Tomczak 1988, S. 8) resultiert. Abbildung 4.10 stellt das Entscheidungsproblem „Mittels welcher Strategie kann eine mittelfristige Ergebnisverbesserung für Dienstleistung A erreicht werden?“ sowohl in unstrukturierter als auch in hierarchisierter Form dar. Während eine unstrukturierte Sammlung möglicher Bewertungskriterien und möglicher Handlungsalternativen die Komplexität der Entscheidungsfindung nicht reduziert, ermöglicht die Hierarchisierung eine systematische Entscheidungsfindung: Die Elemente der zweiten Ebene beeinflussen in unterschiedlichem Maße das in der ersten Ebene formulierte Ziel, die in der dritten Ebene dargestellten Handlungsalternativen führen in unterschiedlichem Ausmaß zur Erreichung der in der zweiten Ebene dargestellten Kriterien. Die Aufstellung einer Hierarchie mit sich gegenseitig beeinflussenden Ebenen, die idealerweise jeweils voneinander unabhängige Elemente beinhalten, ermöglicht die Bearbeitung des Entscheidungsproblems mittels einer Bewertung der Hierarchieelemente im Paarvergleich und reduziert somit die Komplexität der Bewertungsvorgänge erheblich. Nach der Aufstellung der Hierarchie folgt als nächster Bearbeitungsschritt die *Bewertung der Hierarchieelemente* im Hinblick auf die jeweils übergeordnete Ebene. Diese Bewertung erfolgt im AHP mittels einer paarweisen Betrachtung. Der Anwender des AHP muß hierbei die Bedeutungsunterschiede zweier Elemente hinsichtlich eines übergeordneten Elements angeben. So wäre im dargestellten Beispiel zunächst eine Bewertung vorzunehmen, welcher Bedeutungsunterschied zwischen der Gewinnung von Neukunden und der Erhöhung der Kundenbindung hinsichtlich der mittelfristigen Ergebnisverbesserung für Dienstleistung A existiert, im zweiten Bewertungsschritt wäre zu evaluieren, welcher Bedeutungsunterschied zwischen der Gewinnung von Neukunden und der Senkung der Marketingkosten hinsichtlich der mittelfristigen Ergebnisverbesserung für Dienstleistung A existiert etc. (Abbildung 4.11 stellt den kompletten Bewertungsvorgang dar).

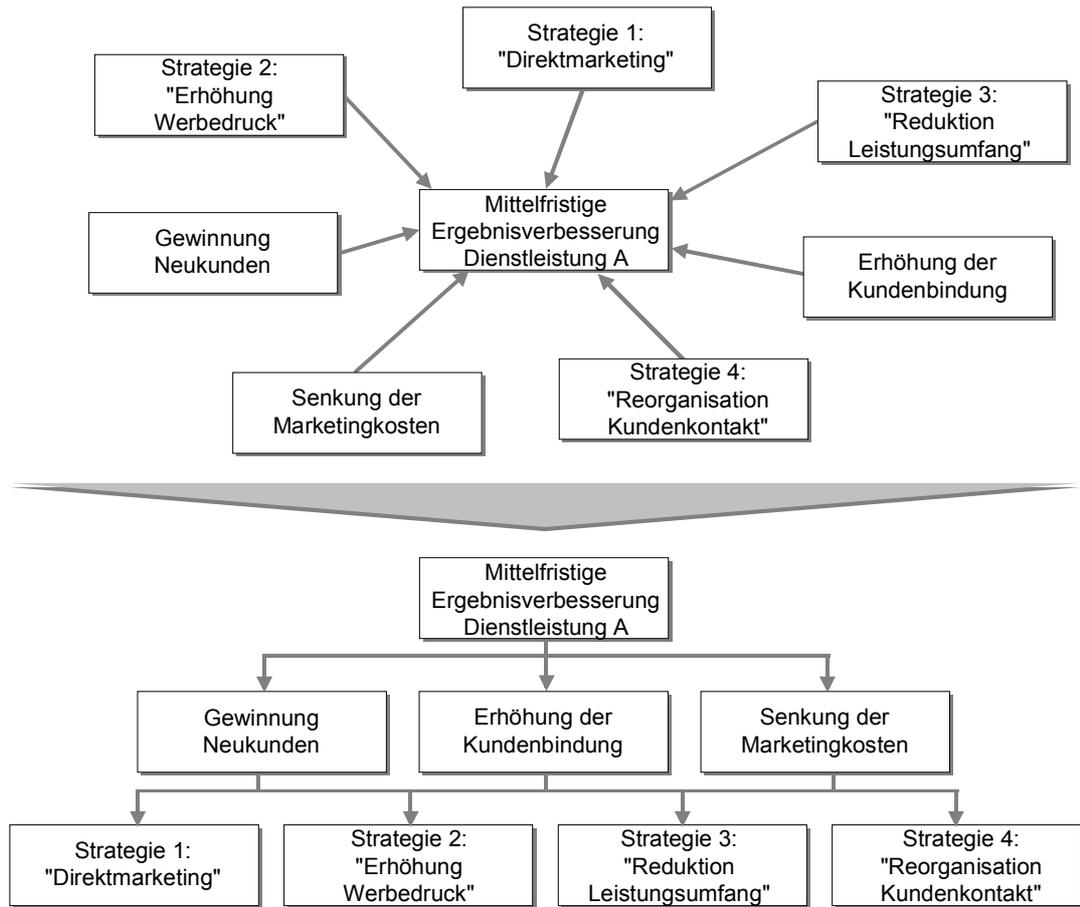


Abbildung 4.10: Beispiel für die Anwendung des AHP als Decision Support-Tool



Abbildung 4.11: Der Bewertungsvorgang im AHP

Zur Durchführung der Paarvergleiche ist dem Anwender eine Skala zur Verfügung zu stellen, anhand derer eine sinnvolle Gewichtung der Bedeutungsunterschiede vorgenommen werden kann. Saaty schlägt hierzu eine verbale Skala vor, die in Tabelle 4.3 dargestellt ist.

Intensity of Importance	Definition	Explanation
1	Equal importance	Two activities contribute equally to the objective
2	Weak	
3	Weak importance of one over another	Experience and judgment slightly favor one activity over another
4	Moderate plus	
5	Essential or strong importance	Experience and judgment strongly favor one activity over another
6	Strong plus	
7	Very strong or demonstrated importance	An activity is favored very strongly over another; its dominance demonstrated in practice
8	Very, very strong	
9	Absolute importance	The evidence favoring one activity over another is of the highest possible order of affirmation

Quelle: Saaty 1994, S. 73

Tabelle 4.3: Verbale Skala zur Einschätzung der Bedeutungsunterschiede von Saaty

Neben verbalen Skalen können auch graphische Skalen zum Einsatz gelangen (eine solche Skala ist in Abbildung 4.12 dargestellt). Sie weisen gegenüber verbalen Skalen folgende Vorteile auf (vgl. zu den folgenden Ausführungen Gussek/Tomczak 1988, S. 17 ff.):

– *Verbesserung des Meßniveaus:*

Während es sich bei der von Saaty vorgeschlagenen verbalen Skala um eine Ordinalskala handelt, kann mittels der Implementierung einer graphischen Skala auf einem PC ein höheres Meßniveau erreicht werden. Durch die Darstellung einer graphischen Skala auf dem Bildschirm entfällt die Begrenzung auf neun Kategorien, die Erhebung von Zwischenwerten ist möglich. Zwar können auch mittels einer auf dem PC implementierten graphischen Skala keine unendlich kleinen Zwischenwerte erhoben werden, da die Auflösung des Bildschirms hier technische Grenzen setzt. Dennoch wird so die Annäherung an eine Intervallskala erreicht.

– *Verbesserung des Meßvorgangs:*

Gerade im Rahmen einer empirischen Erhebung, die keine lange Einarbeitungszeit des Befragten zuläßt, ergibt sich das Problem, daß die von Saaty vorgeschlagene verbale Skala für den Befragten schwer zu handhaben ist. Eine graphische Skala, wie sie in Abbildung 4.12 dargestellt wird, erleichtert die Bearbeitung des AHP beträchtlich. Die graphische Skala ist für den Befragten intuitiv nachvollziehbar, der Befragte kann seine Aufmerksamkeit ganz den Inhalten und muß sie nicht der Form der Befragung widmen. Insofern nutzt eine

graphische Skala die Fähigkeit des Menschen, Empfindungsintensitäten proportional auf Reaktionskontinua umzusetzen. Dies geschieht, indem die Länge des Balkens unter Einsatz der Tastatur oder der Maus entsprechend der subjektiv empfundenen Bedeutungsgewichte durch den Befragten eingestellt wird.

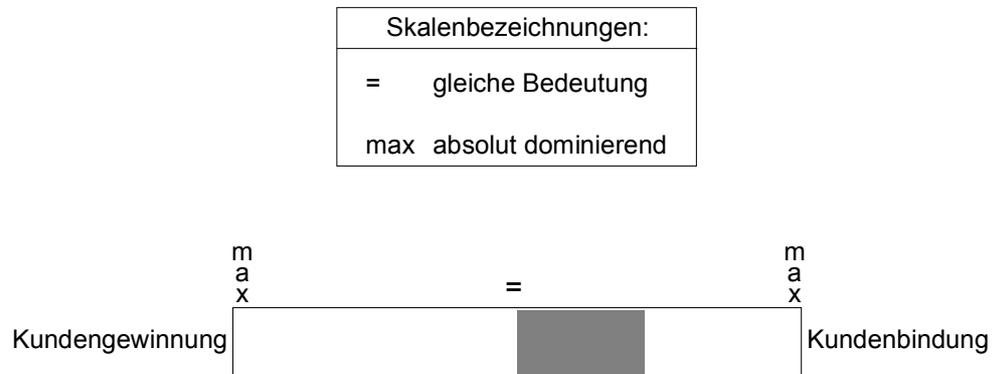


Abbildung 4.12: Computergestützte graphische Skala des AHP

Im Anschluß an die Durchführung der Paarvergleiche erfolgt die *Berechnung der relativen Gewichte der Elemente einer Ebene*. Hierzu wird eine Paarvergleichsmatrix aufgestellt, auf deren Basis ein Gewichtungsvektor errechnet wird (einen Überblick über die einzelnen Berechnungsschritte findet sich zum Beispiel bei Saaty 1994, S. 69 ff.). Auf Basis der Ermittlung der relativen Gewichte kann nunmehr auch eine *Überprüfung der Konsistenz der Bewertungen* durchgeführt werden. Insbesondere bei komplexen Phänomenen, die eine entsprechend große Hierarchie mit vielen durchzuführenden Paarvergleichen beinhalten, kann es zu Inkonsistenzen kommen. Abbildung 4.13 stellt ein Beispiel für eine solch inkonsistente Bewertung dar: Hier wird Alternative 1 als leicht besser empfunden als Alternative 2 und als deutlich besser empfunden als Alternative 3. Bezüglich des dritten Paarvergleichs, der die Alternativen 2 und 3 gegenüberstellt, wäre nun aus sachlogischen Gründen zu erwarten, daß Alternative 2 als überlegen eingeschätzt wird. Wird hingegen Alternative 3 als überlegen angegeben, so erkennt der AHP hierin eine Inkonsistenz. Da Inkonsistenzen sowohl aus nicht vollkommen logischem und inkonsistentem Denken als auch aus Mißverständnissen oder Unachtsamkeit resultieren können, ist es sinnvoll, das Auftreten einer Inkonsistenz zur Hinterfragung der vom Anwender durchgeführten Paarvergleiche zu nutzen. Dies geschieht, indem in einem iterativen Verfahren diejenigen Paarvergleiche ermittelt werden, deren Änderung eine Optimierung des Konsistenzwerts nach sich ziehen würden. Diese Paarvergleiche werden dem Anwender wieder vorgelegt, der nunmehr eine Anpassung vornehmen kann, jedoch nicht muß.

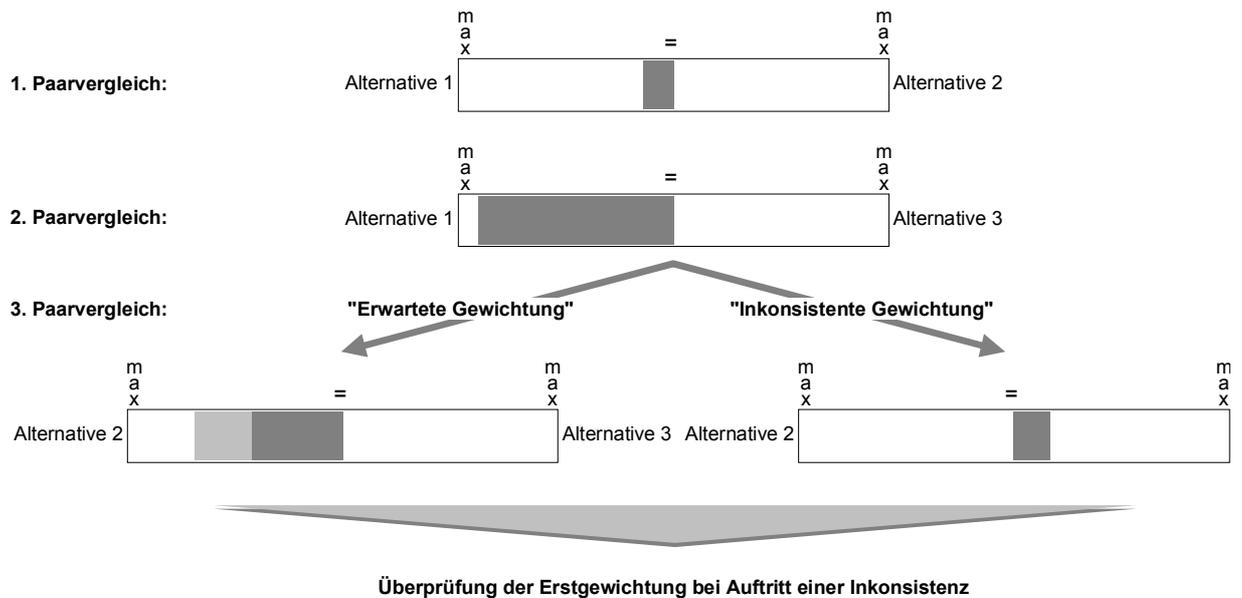


Abbildung 4.13: Beispielhafte Darstellung der Logik der Konsistenzprüfung des AHP

Im letzten Schritt des AHP erfolgt schließlich die *Berechnung der Gewichte für die gesamte Hierarchie*. Hierzu erfolgt eine Kombination der zuvor errechneten Gewichtungsvektoren über die gesamte Hierarchie. Endergebnis dieser Berechnung ist die Darstellung der Gewichte der Hierarchieelemente bezüglich sämtlicher Ebenen der Hierarchie. Somit kann zum Beispiel das Bedeutungsgewicht eines Elements auf der untersten Ebene der Hierarchie nicht nur für diese Ebene, sondern bezogen auf sämtliche Ebenen – also zum Beispiel auch hinsichtlich des übergeordneten Ziels – abgelesen werden. Zur Veranschaulichung der Ergebnisse der Berechnung stellt Tabelle 4.4 eine Gewichtungstabelle dar, die auf Basis einer hypothetischen Bewertung des in Abbildung 4.10 verwandten Beispiels errechnet wurde. Hierbei stellt sich die Frage, welche von vier Strategiealternativen zur mittelfristigen Erreichung einer Ergebnisverbesserung für eine bestimmte Dienstleistungen die erfolversprechendste darstellt. Wie in Tabelle 4.4 ablesbar, wird zur Erreichung einer Ergebnisverbesserung der Erhöhung der Kundenbindung die höchste Priorität eingeräumt (Wert: 65,48). Eine gewisse Rolle kann hierbei auch die Senkung der Marketingkosten spielen (Wert: 27,07), während die Gewinnung von Neukunden aus der Sicht des hypothetischen Entscheiders nur eine sehr untergeordnete Rolle spielt (Wert: 7,45). Wie weiterhin abzulesen ist, stellt die Strategie 1 „Direktmarketing“ aus Sicht des Beispielenstheiders die sinnvollste Alternative zur Erhöhung der Kundenbindung dar (Wert: 51,85), aber auch Strategie 4 „Reorganisation Kundenkontakt“ ist aus Sicht dieses Entscheiders zur Erhöhung der Kundenbindung einsetzbar. Entsprechend der hohen Gewichtung der Kundenbindung erhalten diese beiden Strategiealternativen auch die höchsten Bewertungen hinsichtlich der mittelfristigen Ergebnisverbesserung für Dienstleistung A: Strategie 1 erhält im Hinblick auf das übergeordnete Ziel einen Wert von 39,29, Strategie 4 erreicht hier einen Wert von 31,51. Mithin wird in diesem Beispiel zur Erreichung einer Ergebnisverbesserung vom Entscheider eine Erhöhung der Kundenbindung angestrebt, die mittels der Strategievarianten „Direktmarketing“ und „Reorganisation des Kundenkontakts“ umzusetzen wäre.

1. Ebene	Ergebnisverb. Dienstleist. A			
Gewinnung Neukunden	7,45			
Erhöhung Kundenbindung	65,48			
Kostensenkung	27,07			
2. Ebene	Ergebnisverb. Dienstleist. A	Gewinnung Neukunden	Erhöhung Kundenbindung	Kostensenkung
Strategie 1: „Direktmarketing“	39,29	20,72	51,85	14,01
Strategie 2: „Erh. Werbedruck“	13,80	59,85	12,05	5,35
Strategie 3: „Red. „Leistungsumfang“	15,40	5,99	4,98	43,20
Strategie 4: „Reorg. Kundenkontakt“	31,51	13,44	31,11	37,44

Tabelle 4.4: Gewichtungstabelle des AHP

Wie das in Abbildung 4.10 und Tabelle 4.4 dargestellte Beispiel veranschaulicht, ist es mittels der Entwicklung einer Hierarchie von Entscheidungselementen und der Anwendung des AHP möglich, komplexe und schlecht strukturierte Entscheidungsprobleme einer leicht erfassbaren Folge von Bewertungsschritten zugänglich zu machen, wobei die Qualität der Ergebnisse mittels einer Überprüfung der sachlogischen Konsistenz der Bewertungen gesteigert wird. Diese Eigenschaften machen den AHP auch als Erhebungsinstrument interessant: Der Forscher kann komplexe Fragestellungen in eine Hierarchie überführen, die vom Probanden mittels einer Reihe leicht beantwortbarer Paarvergleiche abgearbeitet werden kann. Jedoch sind bei der Anwendung des AHP als Erhebungsinstrument weitere Arbeitsschritte als oben angesprochen zu durchlaufen. Diese sind in Abbildung 4.14 dargestellt.

Basis jeglicher empirisch-quantitativen Erhebung ist die theoretische Erarbeitung der zugrundeliegenden Konstrukte, Dimensionen und Faktoren. Fällt im Rahmen der Festlegung des Erhebungsinstruments die Entscheidung für den AHP, so sind die nachfolgend kurz dargelegten Arbeitsschritte zu durchlaufen. Zunächst ist auch bei Einsatz des AHP als Erhebungsinstrument die Festlegung der zugrundeliegenden Fragestellung beziehungsweise der zugrundeliegenden Fragestellungen notwendig. Auf Basis der diesbezüglichen Überlegungen kann sodann sowohl die Formulierung der konkreten an die Auskunftspersonen zu richtenden Fragen als auch die Festlegung eines übergeordneten Evaluationsmaßstabs erfolgen. Die Ausformulierung konkreter Fragestellungen dient den Auskunftspersonen als Orientierung und Hilfestellung bei der Bearbeitung eines AHP. Beispiele für konkrete Fragestellungen, die im Rahmen der Erhebung für diese Arbeit angewandt wurden, finden sich in den im Anhang A abgedruckten Interviewer-Unterlagen zum AHP. Hierbei sollte für jede der abgefragten Hierarchieebenen die jeweils zugrundeliegende Fragestellung ausformuliert werden.

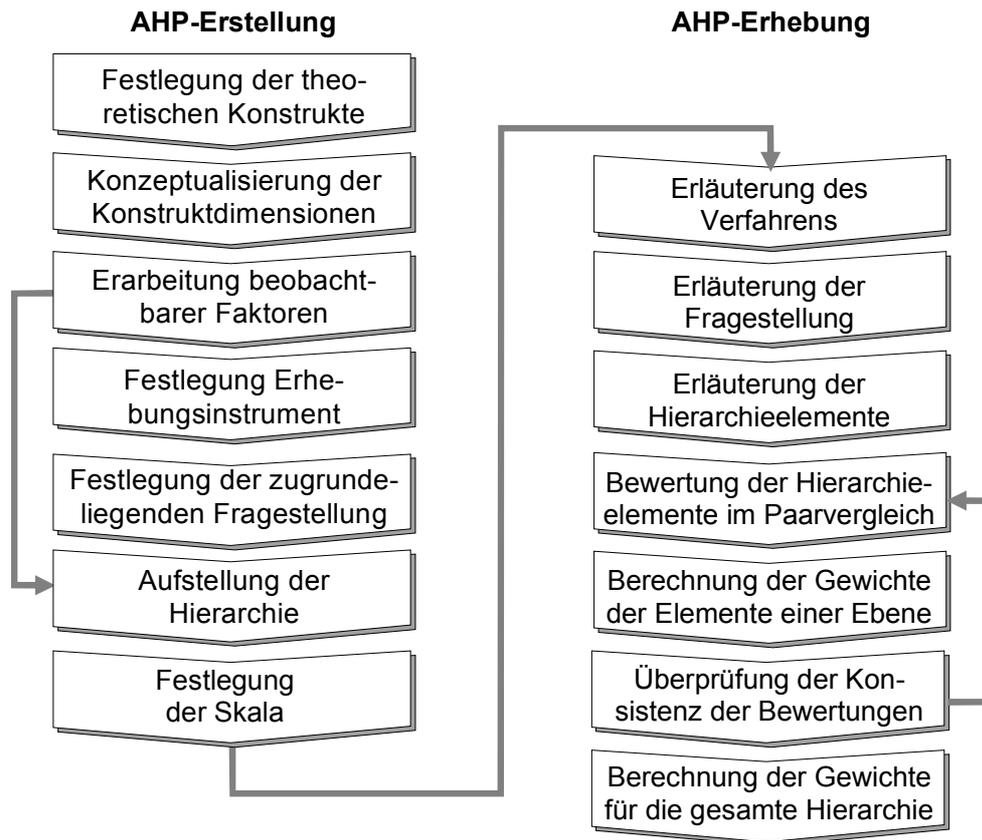


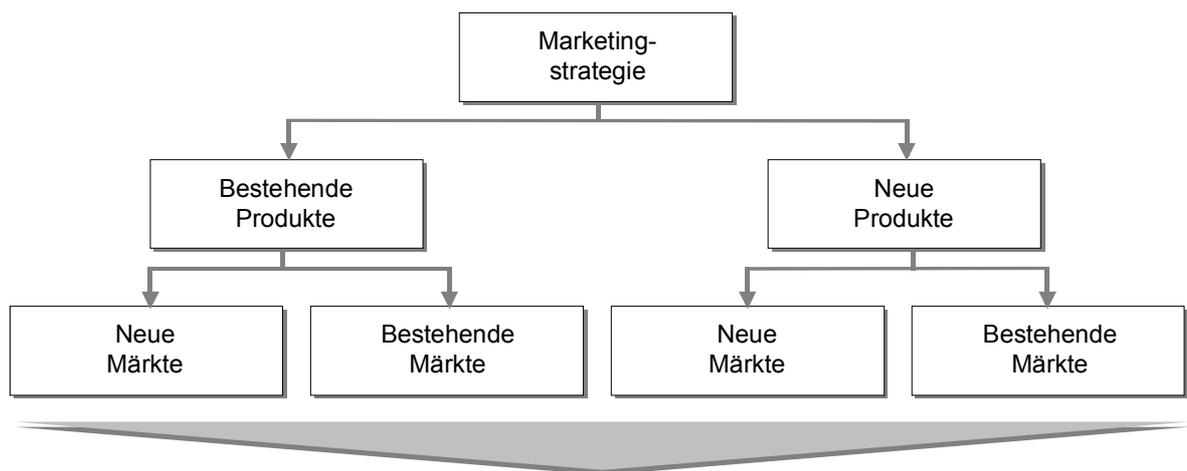
Abbildung 4.14: Vorgehensweise beim Einsatz des AHP als Erhebungsinstrument

Die Festlegung des übergeordneten Evaluationsmaßstabs ist notwendig, da dem AHP im Rahmen einer Erhebung keine Zielsetzung im oben vorgestellten Sinne zugrundeliegt. Dennoch ist eine übergeordnete Ebene zu definieren, da sich die Paarvergleiche im AHP immer auf eine vorgelagerte Ebene beziehen. Im Rahmen dieser Arbeit ist dieser Evaluationsmaßstab in allen Fällen die Marketingstrategie, da sich die Bewertung der Relevanz der Hierarchieelemente entweder auf die Marketing-Grundsatzstrategie oder auf die Instrumentalstrategie beziehen. Bei anders gelagerten Untersuchungen sind jedoch auch andere Evaluationsmaßstäbe denkbar; so könnte eine Erhebung der von Marketingentscheidern beigemessenen relativen Bedeutung der verschiedenen Qualitätsdimensionen von Dienstleistungen auf den Evaluationsmaßstab „Dienstleistungsqualität“ rekurrieren.

Nach Festlegung der angeführten Grundlagen eines zum Einsatz als Erhebungsinstrument geeigneten AHP erfolgt die Aufstellung der Hierarchie. Hierbei ist zunächst sicherzustellen, daß die Hierarchie die zuvor festgelegten Faktoren sinnvoll abbildet. Weiterhin sollten die auf einer Ebene befindlichen Hierarchieelemente möglichst voneinander unabhängig sein, da Überschneidungen zwischen zwei oder mehr Elementen die Bewertung der relativen Bedeutung durch die Auskunftsperson wesentlich erschweren und im Extremfall zu unsinnigen Bewertungen führen können. Gussek/Tomczak (1988, S. 11) weisen in diesem Zusammenhang darauf hin, daß eine „vollkommene Unabhängigkeit der Elemente einzelner Ebenen nicht in jedem Fall erreicht werden kann“. Es ist daher insbesondere bei der Aufstellung einer Hierarchie, die im Rahmen einer Erhebung zum Einsatz gelangen soll, zu beachten, „daß alle Elemente eindeutig, klar formuliert und weitgehend überschneidungsfrei sind“. Es hat sich in diesem Zusammenhang bewährt, nicht ausschließlich mit Stichwörtern, die auf dem Bildschirm leicht darstellbar sind, zu arbeiten, sondern diese bei Bedarf im Rahmen der Erhebung auf Basis einer standardisierten Vorlage verbal zu erläutern (s. Anhang A).

Letzter Schritt vor Einsatz des AHP im Feld ist die Festlegung der im Rahmen der Befragung einzusetzenden Skala. Im Rahmen dieser Arbeit kam die in Abbildung 4.12 dargestellte Skala zur Anwendung. Nach Aufstellung der Hierarchie und Festlegung der Skala durch den Forscher kann eine Bearbeitung durch die Auskunftspersonen erfolgen. Hierzu sollten die Grundzüge des AHP und des entsprechenden Verfahrens inklusive der eingesetzten Skala zur Erleichterung der Bearbeitung erläutert werden. Auch die zugrundeliegende Fragestellung ist zu nennen beziehungsweise zu erläutern. Gleiches gilt für die einzelnen Hierarchieelemente (siehe oben). Sodann kann die Auskunftsperson eine Bewertung der Hierarchieelemente im Paarvergleich vornehmen. Die Berechnung der Gewichte der Elemente einer Ebene erfolgt bei einer PC-gestützten Anwendung im Hintergrund, so daß direkt nach Durchführung der Paarvergleiche auf einer Ebene eine Überprüfung der Konsistenz der Bewertungen vorgenommen werden kann. Erfolgte eine inkonsistente Bewertung, so wird die Auskunftsperson gebeten zu überprüfen, ob eine Anpassung der zuvor gemachten Eingabe sinnvoll ist. Schließlich erfolgt die Berechnung der Gewichte für die gesamte Hierarchie, wobei die Möglichkeit besteht, das Ergebnis sofort auszugeben und mit der Auskunftsperson zu diskutieren.

Nachdem nunmehr die Funktions- und Vorgehensweise des AHP beschrieben worden ist, werden nachfolgend kurz die im Rahmen der Erhebung der Grundsatzstrategie eingesetzten Hierarchien dargestellt.



1. Ebene	Marketing-strategie			
Bestehende Prod.	68,75			
Neue Produkte	31,25			
2. Ebene	Marketing-strategie	Bestehende Produkte	Neue Produkte	
Neue Märkte	3,63	11,63	0,00	Bestehende
Best. Märkte	27,62	88,37	0,00	Produkte
Neue Märkte	9,29	0,00	13,51	Neue
Best. Märkte	59,46	0,00	86,49	Produkte

Abbildung 4.15: AHP zur Ermittlung des Konstrukts Strategiefeld

AHP 1: Strategiefeld

Das Konstrukt Strategiefeld wird mittels zweier Faktoren erhoben: dem Neuheitsgrad der angebotenen Produkte und dem Neuheitsgrad der bearbeiteten Märkte (vgl. Abschnitt 4.2.1). Wie die Formulierung *Neuheitsgrad* andeutet, handelt es sich hinsichtlich beider Faktoren um kontinuierliche, nicht um diskrete Phänomene: Ein Unternehmen kann sowohl bestehende als auch neue Produkte vermarkten und es kann sowohl bestehende als auch neue Märkte bearbeiten. Insofern ist eine *Gewichtung* der jeweiligen Alternativen (bestehende Produkte versus neue Produkte und bestehende Märkte versus neue Märkte) vorzunehmen. Entsprechend lautet die zugrunde gelegte Fragestellung: „Welche Bedeutung haben neue Produkte (Märkte) im Verhältnis zu bestehenden Produkten (Märkten) hinsichtlich Ihrer Marketingstrategie?“ Weiterhin ist bei der Erhebung der Dimension Strategiefeld zu beachten, daß eine vollständige Abbildung sämtlicher Kombinationsmöglichkeiten gewährleistet sein muß, da die Marktbearbeitung sowohl mit bestehenden Produkten auf neuen oder auf bestehenden Märkten als auch mit neuen Produkten auf neuen oder auf bestehenden Märkten erfolgen kann.

Wie in Abbildung 4.15 dargestellt, erlaubt die Anwendung des AHP die Ermittlung der Gewichte über alle vier Strategiefeld-Varianten, indem die Bewertung auf der letzten Ebene hinsichtlich der Bedeutung neuer versus bestehender Märkte separat erfolgt. Resultat dieser Vorgehensweise ist eine Gewichtungstabelle, wie sie ebenfalls in Abbildung 4.15 dargestellt ist. Hierbei reflektieren die grau hinterlegten Zahlen letztlich den Untersuchungsgegenstand. So wird in dem angeführten Beispiel eine Strategie der Produktentwicklung verfolgt: die Bewertungskombination „neue Produkte auf bestehenden Märkten“ erhält mit 59,46 das deutlich höchste Gewicht; daneben werden auf den bestehenden Märkten auch bestehende Produkte angeboten (Wert: 27,62).

AHP 2: Strategiesubstanz

Die Messung der Strategiesubstanz erfolgt mittels der Dimension „grundlegender Differenzierungsansatz“ und sechs diese Dimension konkretisierender Faktoren. Wie die in Abschnitt 3.3.3.1.3 ausführlich geführte Diskussion über hybride Strategien verdeutlicht hat, ist davon auszugehen, daß eine Differenzierung auch auf Basis mehrerer Differenzierungsansätze erfolgen kann. Mithin ist eine diskrete Erhebung des verfolgten Differenzierungsansatzes wenig sinnvoll; vielmehr müssen die relativen Bedeutungsgewichte der einzelnen Differenzierungsansätze ermittelt werden. Der AHP bietet hier den Vorteil, daß er die Ermittlung der Bedeutungsgewichte wesentlich erleichtert, indem er die Bewertungsschritte auf Paarvergleiche herunterbricht und darüber hinaus die Qualität der Bewertungen aufgrund der Konsistenzüberprüfung sicherstellt.

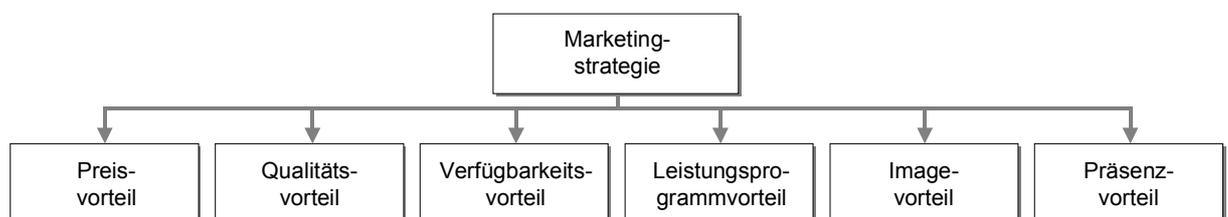


Abbildung 4.16: AHP zur Ermittlung des Konstrukts Strategiesubstanz

Die Erhebung des Konstrukts Strategiesubstanz erfolgt unter Einsatz des in Abbildung 4.16 dargestellten AHP. Die hierbei zugrunde gelegte Fragestellung sei anhand des ersten Paarvergleichs veranschaulicht: „Zielt Ihre Marketingstrategie eher auf einen Preisvorteil oder eher auf einen Qualitätsvorteil ab?“

AHP 5: Strategierealisation

Das dritte mit Hilfe des AHP gemessene Konstrukt im Rahmen der Marketing-Grundsatzstrategie ist die Strategierealisation, die das grundsätzliche Verhalten gegenüber den Mitarbeitern ermittelt. Die Konzipierung des AHP verdeutlicht die Notwendigkeit der Betrachtung der relativen Bedeutung des internen gegenüber dem externen Marketing: Auf inhaltlicher Ebene der Strategierealisation sind die drei Faktoren Qualifikation der Mitarbeiter, Motivation der Mitarbeiter und den Mitarbeitern eingeräumter Entscheidungsspielraum relevant. Der entsprechende AHP kann jedoch nicht auf eine direkte Gewichtung dieser drei Faktoren abstellen, da hierdurch lediglich die relative Bedeutung der drei Faktoren untereinander ermittelt worden wäre. Wie das nachfolgend angeführte Beispiel veranschaulicht, hätte dies zu mißverständlichen Ergebnissen geführt:

Unternehmen A mißt dem internen, mitarbeitergerichteten Marketing einen extrem hohen Stellenwert bei. Dieses Unternehmen legt sowohl auf die Qualifikation als auch auf die Motivation und den Entscheidungsspielraum der Mitarbeiter im Kundenkontakt einen sehr hohen Wert und setzt entsprechend aufwendige Qualifikations- und Motivationsprogramme ein. Auch wird dem Kontaktpersonal ein hoher Entscheidungsspielraum zum Beispiel hinsichtlich der Gewährung von Kompensationen im Beschwerdefall gewährt.

Unternehmen B mißt dem internen, mitarbeitergerichteten Marketing hingegen insgesamt einen sehr geringen Stellenwert bei. Im Sinne eines Production-Line-Ansatzes wird weder auf die Qualifikation noch auf die Motivation und den Entscheidungsspielraum des einzelnen Mitarbeiters hoher Wert gelegt. Die Qualifikationsprogramme beschränken sich auf das notwendige Minimum, auch existieren keine formalisierten Motivationsprogramme.

Würde man eine direkte Gewichtung der hier interessierenden Faktoren vornehmen lassen, würden sowohl Unternehmen A als auch Unternehmen B zu ähnlichen Ergebnissen kommen. Allerdings wären die Ergebnisse bei Unternehmen A so zu interpretieren, daß alle drei Faktoren *gleich wichtig* sind, während die Interpretation bei Unternehmen B lauten müßte: alle drei Faktoren sind *gleich unwichtig*.

Um einer möglichen Fehlinterpretation der Ergebnisse zu begegnen, erfolgt die Bewertung der inhaltlichen Faktoren nicht ausschließlich hinsichtlich ihrer Bedeutung für die Marketingstrategie. Vielmehr wird entsprechend der Konzeptualisierung des Strategiebausteins eine weitere Bewertungsebene eingezogen: die relative Bedeutung des internen, mitarbeitergerichteten Marketing gegenüber den externen, marktgerichteten Marketingmaßnahmen (vgl. Abbildung 4.17).

Mithin werden im Rahmen dieses AHP zwei Fragestellungen betrachtet:

1. „Welche Bedeutung hat das interne Marketing im Verhältnis zum externen Marketing hinsichtlich Ihrer Marketingstrategie?“
2. „Welche Bedeutung hat die Qualifikation der Mitarbeiter mit Kundenkontakt im Verhältnis zur Motivation der Mitarbeiter mit Kundenkontakt hinsichtlich des internen Marketing?“ (beispielhafte Darstellung anhand des ersten Paarvergleichs).

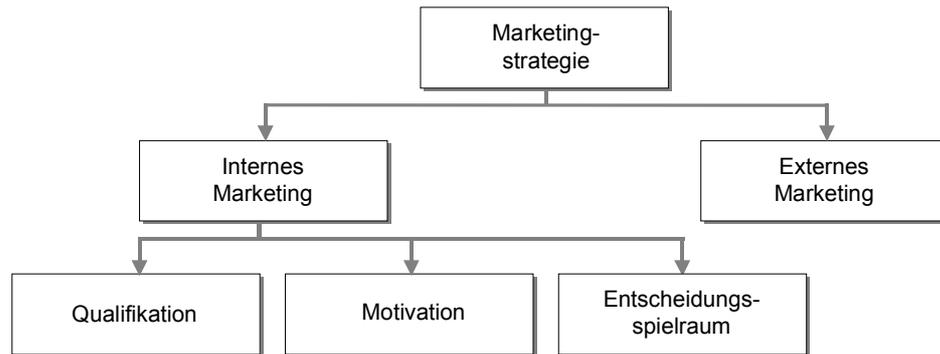


Abbildung 4.17: AHP zur Ermittlung des Konstrukts Strategierealisation

Mit Hilfe der Abbildung 4.18 und auf Basis des obigen Beispiels soll veranschaulicht werden, wie sich die Gewichtung der Bedeutung des internen versus dem externen Marketing auf die errechneten Bedeutungsgewichte der interessierenden Faktoren hinsichtlich der Marketingstrategie auswirkt. Wie die angeführten beispielhaften Ergebnisse aufzeigen, führt die Vernachlässigung der Bedeutung des internen Marketing zu unsinnigen Ergebnissen, beide Unternehmen fließen mit denselben Bewertungen der interessierenden Faktoren in die Auswertung ein. Wird hingegen die Bedeutung des internen Marketing als Bewertungsebene einbezogen, so reflektieren die ermittelten Werte die tatsächliche Bedeutung der Faktoren.

AHP ohne Erhebung der Bedeutung des internen Marketing

Unternehmen A		Unternehmen B	
Gleichgewichtige Bewertung der Faktoren ("gleich wichtig"):		Gleichgewichtige Bewertung der Faktoren ("gleich unwichtig"):	
- Qualifikation:	33,33	- Qualifikation:	33,33
- Motivation:	33,33	- Motivation:	33,33
- Entsch.spielraum:	33,33	- Entsch.spielraum:	33,33

AHP mit Erhebung der Bedeutung des internen Marketing

Unternehmen A		Unternehmen B	
Höherbewertung des internen Marketing:		Höherbewertung des externen Marketing:	
- Internes Marketing:	90,00	- Internes Marketing:	10,00
- Externes Marketing:	10,00	- Externes Marketing:	90,00
Gleichgewichtige Bewertung der Faktoren ("gleich wichtig"):		Gleichgewichtige Bewertung der Faktoren ("gleich unwichtig"):	
- Qualifikation:	30,00	- Qualifikation:	03,33
- Motivation:	30,00	- Motivation:	03,33
- Entsch.spielraum:	30,00	- Entsch.spielraum:	03,33

Abbildung 4.18: Beispielhafte Darstellung der Notwendigkeit der Berücksichtigung der Bedeutung des internen Marketing

AHP 3: Strategieabsicherung

Im Rahmen des Konstrukts Strategieabsicherung soll das absatzmittlergerichtetes Verhalten erhoben werden. Hierbei wurden in Abschnitt 3.3.3.4 vier Strategievarianten identifiziert: Anpassung, Konflikt, Kooperation und Umgehung. Entsprechend könnte die Erhebung dieses Konstrukts mittels einer diskreten Erhebung der vier Strategievarianten erfolgen. Allerdings

handelt es sich hierbei lediglich um idealtypische Verhaltensmuster, die realiter in unterschiedlicher Gewichtung zeitgleich verfolgt werden können – insbesondere, aber nicht ausschließlich bei Einsatz eines Mehrkanalsystems. Daher bietet sich auch hier eine Erhebung mit dem AHP an.

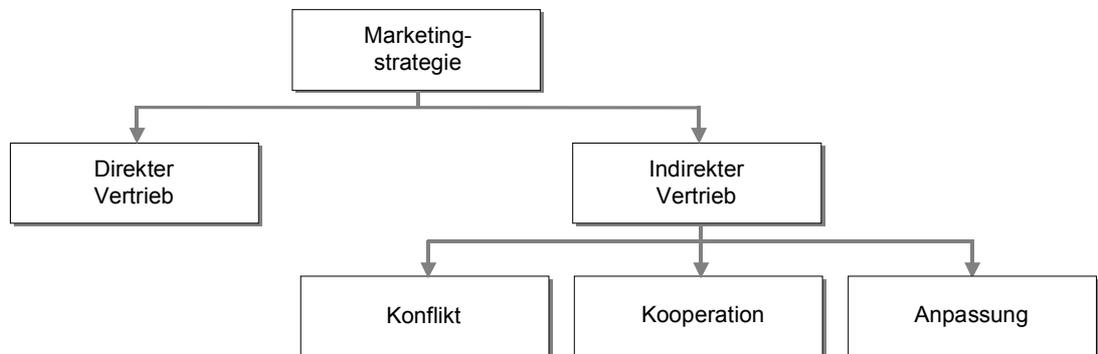


Abbildung 4.19: AHP zur Ermittlung des Konstrukts Strategieabsicherung

Im Rahmen dieser Untersuchung gelangte die in Abbildung 4.19 dargestellte Bewertungshierarchie zum Einsatz. Zunächst erfolgt hierbei eine Bewertung der relativen Bedeutung des direkten versus dem indirekten Vertrieb hinsichtlich der Marketingstrategie. Diese vorgelagerte Abfrage der Umgehungsstrategie dient der Erfassung der Fälle, die ausschließlich über einen direkten Vertrieb am Markt agieren und für die die verbleibenden Strategievarianten entsprechend keine Bedeutung aufweisen. Erst auf der zweiten Hierarchieebene wird die relative Bedeutung der Faktoren Konflikt, Kooperation und Anpassung erhoben. Entsprechend kommen zwei Fragestellungen zum Einsatz (Darstellung anhand des ersten Paarvergleichs):

1. „Welche Bedeutung hat der direkte Vertrieb im Verhältnis zum indirekten Vertrieb hinsichtlich Ihrer Marketingstrategie?“
2. „Welche Bedeutung hat die Konfliktstrategie im Verhältnis zur Kooperationsstrategie hinsichtlich Ihrer Marketingstrategie?“

4.2.3 Marketing-Instrumentalstrategie

Neben einzelnen Konstrukten im Rahmen der Marketing-Grundsatzstrategie gelangt der AHP auch bei der Erhebung der Marketing-Instrumentalstrategie zum Einsatz. Die Grundlage der Erhebung der Marketing-Instrumentalstrategie bildet das in Abschnitt 3.4.2 entwickelte und in Abbildung 4.20 (s.S. 257) im Überblick dargestellte Basis-/Komplementärmodell des Marketingmix für Dienstleister. Allerdings mußten im Rahmen der Operationalisierung des Modells einige erhebungsbedingte Anpassungen vorgenommen werden. Diese werden im folgenden dargestellt, um anschließend kurz auf die erhobenen Ausprägungsformen einzelner Instrumente einzugehen.

Abbildung 4.21 (s.S. 258) zeigt die im Rahmen der Erhebung letztlich angewandte Hierarchie und zeigt die im Rahmen der Operationalisierung vorgenommenen Anpassungen auf:

1. Der Komplementärbereich „Verkaufsförderung“ wird als Instrument der Kommunikationspolitik behandelt und
2. der Komplementärbereich „Kundenbindungspolitik“ wird als fünfter Instrumentalbereich in die Basisinstrumentalbereiche eingeordnet.

Für diese Vorgehensweise sprechen vor allem erhebungstechnische Argumente. Das traditionelle Modell des Marketingmix ist nicht zuletzt aufgrund seiner recht langen Existenz und seiner Verbreitung in Lehre und Forschung stark im Denken von Marketingentscheidern verankert. Jede Änderung der Grundstruktur dieses Modells im Rahmen einer Erhebung unterliegt daher der Gefahr, gravierende Verständnisschwierigkeiten bei den Befragten auszulösen. Gegen die Eingliederung der Komplementärbereiche in den Basismix spricht hingegen die hierdurch nicht mehr gegebene Unabhängigkeit der Hierarchieelemente. So wurde bei der Begründung für die Konzeptualisierung von Komplementärbereichen festgestellt, daß die Verkaufsförderung letztlich eine Bündelung verschiedener Marketinginstrumente darstellt, die in dieser Form nur für einen begrenzten Zeitraum zur Marktbearbeitung eingesetzt werden und die eine spezifische Zielsetzung verfolgen. Auch die Kundenbindungspolitik greift in weiten Teilen auf die herkömmlichen Marketinginstrumente zurück. Somit stellt die Entscheidung für die Art der Operationalisierung letztlich eine Einschätzung darüber dar, ob die Vorteile der besseren Nachvollziehbarkeit des Gesamtmodells für den Befragten die Nachteile einer nicht vollständigen Unabhängigkeit einzelner Hierarchieelemente überwiegen. Nicht zuletzt aufgrund der Überzeugung, daß sich die Planung von Instrumentalstrategien in der Regel entlang der den Instrumentalbereichen zugrundeliegenden Funktionen vollzieht, wurde im Rahmen dieser Untersuchung der dargestellte Ansatz gewählt. Im Rahmen der Ausführungen zum AHP in Abschnitt 4.2.2 wurde bereits darauf hingewiesen, daß eine vollständige Unabhängigkeit der Hierarchieelemente nicht in allen Fällen erreicht werden kann und daß in diesen Fällen einer möglichst klaren und eindeutigen Darstellung der einzelnen Elemente besonderer Wert beizumessen ist. Diesem Umstand wurde im Rahmen der Erhebung Rechnung getragen, indem dem Befragten zunächst ein Überblick über das Gesamtmodell dargeboten und dieses erläutert wurde. Weiterhin lagen sämtliche Einzelelemente nicht nur in vor, sondern wurden vom Interviewer jeweils kurz erläutert. Der Nachteil nicht vollständig überschneidungsfreier Hierarchieelemente kann mittels dieser Maßnahmen auf einem vertretbaren Niveau gehalten werden.

Wie in Abbildung 4.21 ersichtlich, erstreckt sich der AHP zur Ermittlung der realisierten Instrumentalstrategie auf insgesamt drei Bewertungsebenen. Auf der ersten Ebene erfolgt eine Gewichtung der fünf Instrumentalbereiche hinsichtlich der Marketingstrategie. Die zweite Ebene stellt die Frage nach der Bedeutung der einzelnen Instrumente innerhalb eines Instrumentalbereichs. Auf der dritten Ebene wird schließlich für ausgewählte Instrumente abgefragt, wie diese ausgestaltet sind, wobei auch hier eine Ermittlung der relativen Bedeutungsgewichte erfolgt. Somit können nicht nur Aussagen über Schwerpunkte in der Marketing-Instrumentalstrategie, sondern auch über die qualitative Ausgestaltung des Marketingmix getroffen werden. Eine Übersicht über die betroffenen Instrumente und die einer Gewichtung unterzogenen Ausgestaltungsmöglichkeiten dieser Instrumente gibt Tabelle 4.5.

Abbildung 4.20: Übersicht Marketingmix-AHP

Produkt-/Sortimentspolitik	Preispolitik	Vertriebspolitik	Kommunikationspolitik	Kundenbindungspolitik
<ul style="list-style-type: none"> • Organisation des Kundenkontakts • Erscheinungsbild • Programm/Sortiment • Leistungsumfang • Markenpolitik • Garantien • 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"> • Media-Werbung • Direkt-Werbung • Public Relations • Verkaufsförderung 	<ul style="list-style-type: none"> • Beschwerdemanagement • Kundenbindungsprogramme

Abbildung 4.21: AHP-Hierarchie „Marketingmix“

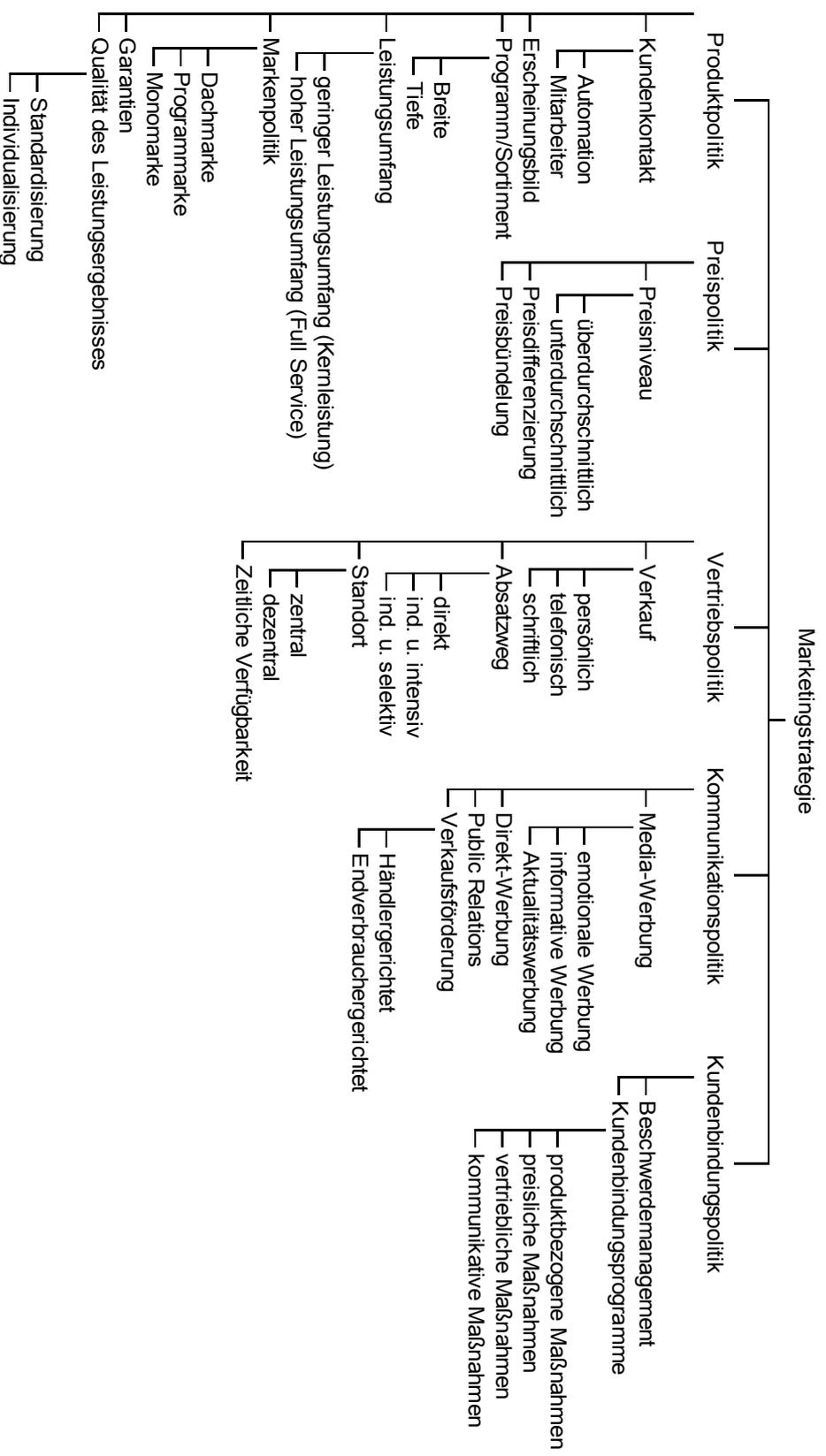


Tabelle 4.5 (a): Ausgestaltung des Marketingmix

Instrument und Gestaltungsparameter	Erläuterung
Produktpolitik	
Organisation des Kundenkontakts	Organisation der Phase des direkten Kontakts des Kunden mit dem Unternehmen
<ul style="list-style-type: none"> • „Automation“ • „Mitarbeiter“ 	<p>Leistungserstellung in der Phase des direkten Kundenkontakts durch Automaten</p> <p>Leistungserstellung in der Phase des direkten Kundenkontakts durch die Mitarbeiter</p>
Erscheinungsbild	Gestaltung des Umfelds wie Räumlichkeiten, Einrichtung und Erscheinungsbild des Personals
Programm/Sortiment	Anzahl der angebotenen Dienstleistungen und Anzahl der Produktvarianten
<ul style="list-style-type: none"> • „Breite des Programms/Sortiments“ • „Tiefe des Programms/Sortiments“ 	<p>Anzahl der angebotenen Dienstleistungen</p> <p>Anzahl der Produktvarianten</p>
Leistungsumfang	Vielfalt der angebotenen Dienstleistungen und Ausmaß der übernommenen Leistungen
<ul style="list-style-type: none"> • „Geringer Leistungsumfang“ • „Hoher Leistungsumfang“ 	<p>Nur die eigentliche Kernleistung wird erbracht</p> <p>Full-Service-Angebot</p>
Markenpolitik	Einsatz von Marken
<ul style="list-style-type: none"> • „Dachmarke“ • „Programm-Marke“ • „Monomärke“ 	<p>Der Unternehmensname dient als Marke für alle Produkte</p> <p>Mehrere Produkte werden unter einem Markennamen angeboten</p> <p>Jedes Produkt wird unter einem Namen angeboten</p>
Garantien	Auf die Dienstleistung gewährte Garantien
Qualität des Leistungsergebnisses	Qualität des Ergebnisses der Dienstleistung
<ul style="list-style-type: none"> • „Standardisierung“ • „Individualisierung“ 	<p>Jeder Kunde erhält die gleiche Dienstleistung</p> <p>Die Dienstleistung wird für jeden Kunden individuell abgestimmt</p>
Preispolitik	
Preisniveau	Überdurchschnittliches Preisniveau
<ul style="list-style-type: none"> • „überdurchschnittlich“ • „unterdurchschnittlich“ 	<p>Überdurchschnittliches Preisniveau</p> <p>Unterdurchschnittliches Preisniveau</p>
Preisdifferenzierung	Zeitliche, räumliche, abnehmerbezogene oder mengenbezogene Variationen des Preises
Preisbündelung	Zusammenfassung einzelner Dienstleistungen zu Produkten mit einem Gesamtpreis

Tabelle 4.5 (b): Ausgestaltung des Marketingmix

Instrument und Gestaltungsparameter	Erläuterung
Vertriebspolitik	
Verkauf <ul style="list-style-type: none"> • „persönlich“ • „telefonisch“ • „schriftlich“ 	Abwicklung des Verkaufs/Verkaufsmanagement Abwicklung des Verkaufs im direkten Kundenkontakt Fernmündliche Abwicklung des Verkaufs Schriftliche Abwicklung des Verkaufs
Absatzweg <ul style="list-style-type: none"> • „direkt“ • „indirekt und intensiv“ • „indirekt und selektiv“ 	Weg/Kanal des Absatzes Direktvertrieb Indirekter, möglichst umfassender Vertrieb Indirekter Vertrieb bei Auswahl der Vertriebsstellen
Standort <ul style="list-style-type: none"> • „zentral“ • „dezentral“ 	Standort der Vertriebsstellen Abdeckung großer Gebiete mit einem Standort Aufbau eines flächendeckenden Vertriebsnetzes
Kommunikationspolitik	
Media-Werbung <ul style="list-style-type: none"> • „emotionale Werbung“ • „informativ Werbung“ • „Präsenzwerbung“ 	Werbung über Massenmedien Emotionale Werbung Informativ Werbung Werbung zur Steigerung der Präsenz des Angebots bei der Zielgruppe
Direkt-Werbung	Direkte Ansprache (potentieller) Kunden, z.B. mit Mailings
Verkaufsförderung <ul style="list-style-type: none"> • „händlergerichtet“ • „endverbrauchergerichtet“ 	Promotion-Aktivitäten Dealer Promotion Customer Promotion
Public Relations	Öffentlichkeitsarbeit
Kundenbindungspolitik	
Beschwerdemanagement	Stimulierung und Bearbeitung von Beschwerden unzufriedener Kunden
Kundenbindungsprogramme <ul style="list-style-type: none"> • „produktpolitische Maßnahmen“ • „preispolitische Maßnahmen“ • „vertriebliche Maßnahmen“ • „kommunikationspolitische Maßnahmen“ 	Maßnahmen der Bindung vorhandener Kunden Kundenbindung mit Hilfe produktpolitischer Maßnahmen (z.B. besondere Garantien) Kundenbindung mit Hilfe preispolitischer Maßnahmen (z.B. Treuerabatte etc.) Kundenbindung mit Hilfe vertrieblicher Maßnahmen (z.B. spezielle Betreuung durch den Verkauf) Kundenbindung mit Hilfe kommunikativer Maßnahmen

4.3 Erfolgskomponente: Darstellung der relevanten Outcome-Dimensionen

Das Ziel der im nachfolgenden Abschnitt dargestellten empirischen Erhebung ist die Ermittlung, welche Marketingstrategien unter welchen situativen Rahmenbedingungen erfolgreich sind. Entsprechend sind im Rahmen der Erfolgskomponente Faktoren zu entwickeln, die die Erfolgswirksamkeit von Marketingmaßnahmen messen. Hierbei wird der Zielansatz zugrunde gelegt. Grundgedanke des Zielansatzes ist es, daß Strategien dann als erfolgreich gelten sollten, wenn sie zu einer Erreichung der gesteckten Ziele führen. Dies entspricht der Logik, daß es sich bei Strategien um der Zielsetzung nachgelagerte Entscheidungen über den Weg und die Mittel zur Zielerreichung handelt. Bei Anwendung des Zielansatzes im Rahmen einer quantitativen Untersuchung kommt es entscheidend darauf an, ein Zielmodell zu entwickeln, das für den konkreten Anwendungsfall sowohl umfassend (alle möglichen relevanten Zielsetzungen werden berücksichtigt) als auch generisch (das Modell ist auf die Grundgesamtheit insgesamt anwendbar) ist. Da im Mittelpunkt dieser Untersuchung die Erfolgswirksamkeit von Marketingstrategien steht, bieten sich als Ansatzpunkt zur Entwicklung eines solchen Modells die für Dienstleister generischen Marketingziele an. Diese sind in Abschnitt 3.3.1 erarbeitet worden: Neben ökonomischen Zielsetzungen sind hierbei außerökonomische Zielsetzungen als relevant identifiziert worden. Hinsichtlich der ökonomischen Ziele können ertrags-, mengen- und sicherheitsbezogene Zielgrößen formuliert werden, die mittels der Faktoren Deckungsbeitrag, Marktanteil und Risikominimierung in die Erhebung eingehen. Die Abbildung des außerökonomischen Zielsystems erfolgt mittels der generischen Marketingziele Bekanntheitsgrad, Image, Zufriedenheit der Kunden, Kundenbindung und Qualität des Angebots (vgl. die Ausführungen in Abschnitt 3.3.1). Die genannten Faktoren sind in Abbildung 4.22 (s.S. 262) dargestellt. Wie aus Abbildung 4.22 weiterhin ersichtlich wird, erfordert die Messung des Konstrukts „Erfolg“ die Erhebung zweier Dimensionen. Zum einen ist der Grad der tatsächlichen Zielerreichung von Bedeutung. Die Erhebung des Zielerreichungsgrads auf einer Skala von „Ziel vollkommen verfehlt“ bis „Ziel vollkommen erreicht“ ermöglicht die Identifikation über- beziehungsweise unterdurchschnittlich erfolgreicher Strategien. Würde jedoch allein diese Dimension erhoben, so würde man unterstellen, daß sämtliche Komponenten des Zielsystems über alle Fälle gleichgewichtig sind, sprich daß alle Dienstleistungsunternehmen das gleiche Marketingzielsystem verfolgen. Da dies eine unrealistische Annahme ist, ist auch die Erhebung der Bedeutung der einzelnen Zielgrößen notwendig. Die Abfrage der Bedeutung der einzelnen Komponenten des Zielsystems erfolgt jeweils auf einer Skala von „äußerst geringe Bedeutung“ bis „äußerst große Bedeutung“. Somit steht für jedes der Einzelziele sowohl eine Information darüber zur Verfügung, wie relevant dieses Ziel ist und zu welchem Grad das Ziel erreicht worden ist.⁷³ Entsprechend dieser Vorgehensweise ist die realisierte Marketingstrategie für eine Dienstleistung dann als erfolgreich einzustufen, wenn hinsichtlich der relevanten Ziele ein hoher Zielerreichungsgrad erreicht worden ist – die Messung des Konstrukts „Erfolg“ erfolgt somit mehrdimensional und mehrfaktoriell.

⁷³ Auf die Erhebung der Bedeutung der einzelnen Teilziele mittels des AHP ist bewußt verzichtet worden, da die Ziele zum Teil Interdependenzen aufweisen und nicht auf einer Betrachtungsebene angesiedelt sind. Das Anstellen von Paarvergleichen ist somit nicht sinnvoll.

Im Anschluß an die Erhebung sind die Faktoren (sprich Einzelziele) und die Dimensionen zu einem Indexwert zu verdichten. Dies erfolgt mittels der folgenden Rechenschritte.

1. Ermittlung des durchschnittlichen Bedeutungsgewichts aller Zielkomponenten;
2. Ermittlung der relativen Bedeutung der einzelnen Zielkomponente;
3. multiplikative Verknüpfung der relativen Bedeutung der einzelnen Zielkomponente mit dem Erreichungsgrad dieser Zielkomponente;
4. Addition des gewichteten Zielerreichungsgrads über alle Zielkomponenten.

Die genannten Rechenschritte sind in der folgenden Formel abgebildet:

$$E = \sum_{i=1}^n \left(\frac{G_i}{\left(\frac{\sum_{i=1}^n G_i}{n} \right)} \right) \cdot Z_i$$

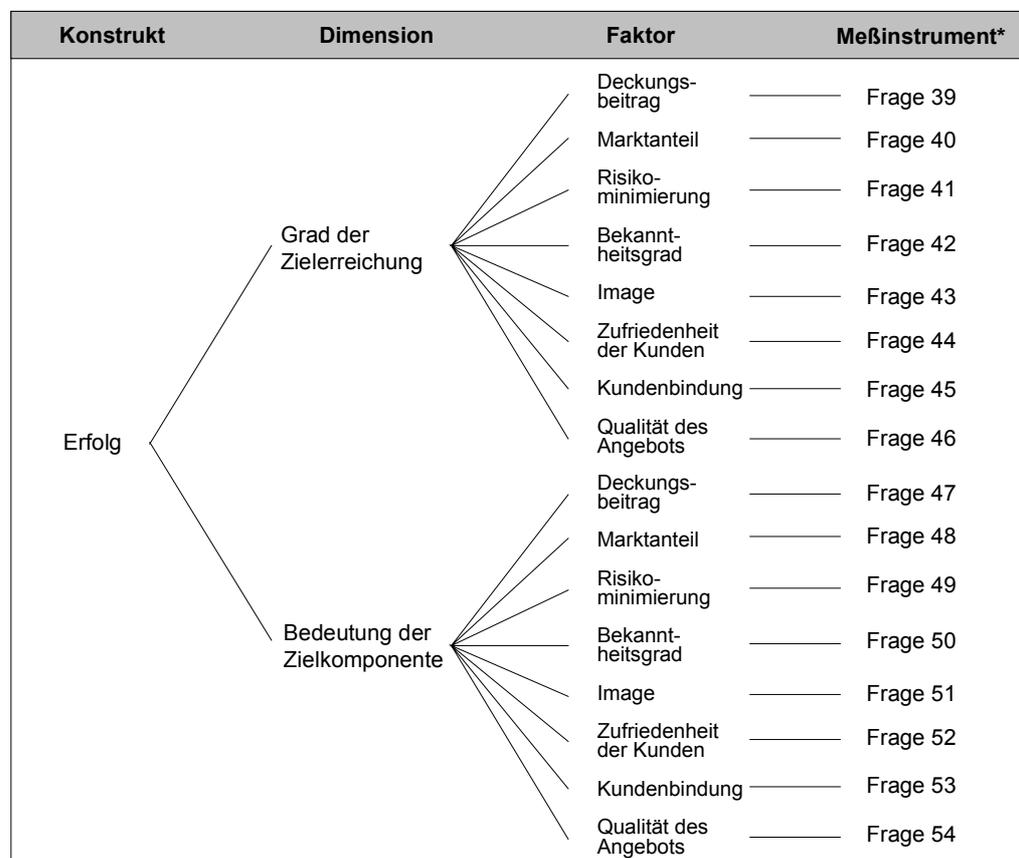
mit

E = Erfolg

G_i = Bedeutungsgewicht der Zielkomponente i

Z_i = Zielerreichungsgrad der Zielkomponente i.

Nachdem somit sämtliche Komponenten des situativen Forschungsdesigns konzeptualisiert und operationalisiert sind, werden im Anschluß an die Darstellung der Anlage der empirischen Studie die Ergebnisse der Untersuchung vorgestellt und diskutiert.



*) s. Fragebogen in Anhang A

Abbildung 4.22: Konzeptualisierung des Konstrukts „Erfolg“