

6 Schlußbetrachtung

Die vorliegende Arbeit ist von dem Leitgedanken geprägt, daß das Marketing von Dienstleistungen vom Sachgut-Marketing abweichende Entscheidungsparameter und Erfolgsfaktoren aufweist. Entsprechend werden mit dieser Arbeit zwei Ziele verfolgt: Zum einen das theoretische Wissenschaftsziel der Entwicklung von Modellen, die die Entscheidungsspielräume des Marketing für Dienstleistungen abbilden, und zum anderen das pragmatische Wissenschaftsziel der Ableitung verwertbarer Handlungsempfehlungen für die praktische Vermarktung von (konsumtiven) Dienstleistungen. Basis aller Ausführungen ist die exakte Abgrenzung der betrachteten Vermarktungsobjekte mittels der Definition des Begriffs Dienstleistung. Hierbei zeigt sich, daß eine den wissenschaftstheoretischen Anforderungen genügende Definition des Begriffs auf dem konstitutiven Merkmal von Dienstleistungen basiert. Hiernach zeichnen sich Dienstleistungen dadurch aus, daß eine nutzenstiftende Leistungserstellung nur bei Einbringung eines externen Faktors durch den Kunden erfolgen kann – in diesem Sinne erfolgt eine Transformation des externen Faktors im Rahmen der Leistungserstellung. Das so definierte Phänomen der Dienstleistung weist eine Reihe von Eigenschaften auf, die die Überprüfung und Überarbeitung bestehender Marketingmodelle erforderlich macht. Zur exakten Abgrenzung der auf Marketingebene anzusetzenden Entscheidungen wird die Marketingplanung im Rahmen der Arbeit in die strategische Unternehmensplanung eingebettet. Innerhalb der Marketingplanung werden zwei Planungsebenen unterschieden: Die Marketing-Grundsatzstrategie, die die Wege zur Zielerreichung und somit den strategisch-konzeptionellen Überbau der Marketingaktivitäten aufzeigt, und die Instrumentalstrategien. Im Rahmen der Instrumentalstrategien werden die Mittel zur Zielerreichung und somit letztlich das operative Vorgehen der Vermarktung festgelegt.

Die besonderen Eigenschaften von Dienstleistungen haben Auswirkungen auf beide Planungsebenen und somit sowohl auf strategische als auch auf operative Fragestellungen. So führt die notwendige Integration externer Faktoren dazu, daß unter anderem die Gestaltung der Produktionsabläufe und das Kontaktpersonal marketingrelevant sind. Neben operativen Konsequenzen hat dies auch strategische Auswirkungen. Zum Beispiel führen interaktiv, im direkten Kundenkontakt erbrachte Leistungsprozesse auf operativer Ebene dazu, daß die Gestaltung der Abläufe internen und externen Erfordernissen genügen muß. Auf strategischer Ebene beeinflußt der Faktor „integrative Leistungserstellung“ das Erfolgspotential der Strategievarianten des Bausteins Strategiefeld, da eine Ausweitung der angebotenen Leistungen und der bearbeiteten Zielgruppen gravierende Auswirkungen auf das bestehende Angebot haben kann. Besonders evident werden die strategischen Auswirkungen der integrativen Leistungserstellung jedoch bezüglich der Mitarbeiter im Kundenkontakt. Während das Beispiel der Prozeßgestaltung lediglich Einfluß auf den Handlungsspielraum innerhalb eines Strategiebausteins der Marketing-Grundsatzstrategie hat, begründet die Marketingrelevanz des Kontaktpersonals eine Erweiterung der strategischen Entscheidungsfelder des Marketing. Entsprechend wird die Problemstellung des internen Marketing als Bindeglied zwischen der externen Marketingstrategie und dem internen Human Resource Management als Strategiebaustein in die Marketing-Grundsatzstrategie aufgenommen. Hierdurch soll eine hinreichende Berücksichtigung der Marketingbelange bei der Gestaltung des Human Resource Management bei gleichzeitiger Aufrechterhaltung einer sinnvollen funktionalen Spezialisierung innerhalb des Unternehmens gewährleistet werden. Insgesamt wird somit ein strategisches Entscheidungsmodell entwickelt, das eine sinnvolle Abgrenzung der Unternehmens- von der Marketingplanung ermöglicht und das sowohl die relevanten Entscheidungsfelder als auch die jeweiligen Strategievarianten umfassend

abbildet. Gravierendere Änderungen als im Rahmen der Marketing-Grundsatzstrategie ergeben sich bezüglich des Marketingmix für Dienstleistungen. Auf Basis der Kritik am traditionellen Mixmodell sowie existenter Alternativvorschläge wird ein für Dienstleistungen umfassendes Instrumentalmodell entwickelt. Hierbei werden zur Erfüllung der Anforderungen an geeignete Modelle Basis- und Komplementärbereiche unterschieden. Somit ist nicht nur die Einfügung einzelner Instrumente zur dienstleistungsspezifischen Anpassung des Modells (wie zum Beispiel die Organisation des Kundenkontakts und das Erscheinungsbild), sondern auch die Integration des bislang zumeist vernachlässigten Instrumentalbereichs Kundenbindung möglich.

Die entwickelten grundsatzstrategischen und instrumentellen Modelle dienen in der Praxis der Marketingplanung dazu, sich einen umfassenden Überblick über den eigenen Handlungsspielraum zu verschaffen. Weiterhin können Planungs- und Entscheidungsvorgänge auf Basis der Modelle strukturiert und somit effizient vollzogen werden. Insofern weisen die Modelle nicht nur einen theoretischen, sondern auch einen praktischen Wert auf. Der theoretische Wert für die vorliegende Arbeit liegt vor allem darin, die entwickelten Modelle als konzeptionelle Basis zur Durchführung einer empirischen, situativen Untersuchung zu nutzen. Ziel dieser Untersuchung ist zum einen die Überprüfung der entwickelten Strategie- und Kontextmodelle. Insgesamt finden sowohl das situative als auch das grundsatzstrategische und das instrumentelle Modell im Rahmen der Durchführung der Erhebung als auch durch die Analyseergebnisse Bestätigung – wenn auch in Teilbereichen eine Anpassung vorzunehmen ist. Dies betrifft zum einen die Kontextkomponente Wettbewerbsposition. Hier konnten die zugrunde gelegten, auf Basis der generischen Marketingfunktionen abgeleiteten Dimensionen zu den übergeordneten Faktoren Preis und Leistung verdichtet werden. Ein ähnliches Resultat – das auch für die zukünftige Konzeptualisierung empirischer Untersuchungen im Marketing relevant ist – erbrachte die Überprüfung der Ergebnisse zum Konstrukt Erfolg. Ausgangspunkt der Überlegungen zur Konzeptualisierung dieses Konstrukts ist die in der Literatur zu Marketingzielen übliche Unterscheidung von Formal- und Positionierungszielen. Auf dieser Basis wurden wiederum die aus den generischen Marketingfunktionen abgeleiteten grundsätzlichen Differenzierungsansätze als Faktoren zur Messung des Konstrukts Erfolg herangezogen. Bei Durchführung einer Faktorenanalyse ergibt sich jedoch ein abweichendes Ergebnis: Die Marketingziele für Dienstleistungen werden entlang dreier Dimensionen gebildet. Die erste dieser Dimensionen zielt auf den Faktor Marktpräsenz ab und beinhaltet die Variablen Marktanteil, Bekanntheit und Image. Als zweite Dimension wurde die Kundenbeziehung identifiziert, die die große Bedeutung der interaktiven Erstellungsprozesse bei Dienstleistungen reflektiert und die Variablen Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und Qualität beinhaltet. Als letzte Dimension sind schließlich die ökonomischen Ziele zu nennen.

Ein weiteres Anliegen der empirischen Untersuchung ist die Gewinnung von Erkenntnissen über das Erfolgspotential der Marketingstrategien. Hierbei wurde sowohl eine allgemeine als auch eine kontextspezifische Betrachtung vorgenommen. Entsprechend stellt der situative Ansatz den konzeptionellen Rahmen für die Untersuchung dar. Die Ergebnisse der Analysen bestätigen, daß dieser Ansatz und die gewählten Kontextfaktoren für die zugrundeliegende Fragestellung sinnvoll sind. So werden die für die Analyse herangezogenen situativen Faktoren bei der Planung und Umsetzung von Marketingstrategien in praxi berücksichtigt, die bei verschiedenen Kontextausprägungen umgesetzten Marketingstrategien für Dienstleistungen unterscheiden sich zum Teil signifikant voneinander. Weiterhin ist festzuhalten, daß die bei allgemeiner Betrachtung erfolgreichen Strategievarianten

nicht für für alle Kontextausprägungen als besonders erfolgreich gelten können, und daß die Ergebnisse für einzelne Kontextausprägungen voneinander divergieren.

Insbesondere bei allgemeiner Betrachtung der Ergebnisse wird evident, daß die spezifischen Anforderungen von Dienstleistungen bei ihrer Vermarktung berücksichtigt werden müssen. So spielt die Produktpolitik und somit die eigentliche Kernleistung zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen eine besondere Rolle; diese ist jedoch aufgrund der Dienstleistungen inhärenten Heterogenität durch den Aufbau eines Imagevorteils zu flankieren. Interessant ist weiterhin, daß der direkte Vertrieb – der eine konsequente und kontrollierte Umsetzung der eigenen Marketingstrategie bis zum Endverbraucher ermöglicht – signifikant erfolgreicher ist als der indirekte Vertrieb. Jedoch sind diese bei allgemeiner Betrachtung gewonnenen Ergebnisse nicht allgemein gültig. Vielmehr weisen die durchgeführten Analysen darauf hin, daß der für eine Dienstleistung gegebene Kontext bei der Planung und der Realisierung einer Marketingstrategie berücksichtigt werden muß. Dies sei anhand der Kontextausprägung „überdurchschnittliche Wettbewerbsintensität“ beispielhaft dargestellt: Im Gegensatz zu anderen Kontextausprägungen weist die Strategievariante der Erweiterung des Strategiefelds auf neue Märkte in dieser Situation ein Erfolgspotential auf, und der bei allgemeiner Betrachtung signifikant erfolgreiche Differenzierungsansatz Imagevorteil sollte durch den Aufbau eines Qualitätsvorteils gestützt werden.

Die geforderte Berücksichtigung situativer Einflußfaktoren bei der praktischen Marketingplanung ist – wie oben angedeutet – gegeben. Allerdings zeigen die Ergebnisse auch auf, daß Abweichungen zwischen den in praxi realisierten Marketingstrategien und den als in bestimmten Situationen erfolgreich identifizierten existieren. Dies weist darauf hin, daß weiteres Optimierungspotential bei der Anpassung der Marketingstrategie an situative Bedingungen gegeben ist. In diesem Zusammenhang ist nochmals darauf zu verweisen, daß die Ergebnisse situativer Forschung nicht dazu angetan sind, die eigene Strategie mechanistisch an die gegebene Situation und hierfür vorliegende Analyseergebnisse anzupassen. Vielmehr sind die Ergebnisse auch dieser Arbeit als Entscheidungen unterstützende Erkenntnisse aufzufassen. Die Forschungsergebnisse sollen lediglich Anregungen für die eigene Strategieentwicklung und -realisation liefern.

Neben dieser allgemeinen Restriktion situativer Forschung ist abschließend auf eine spezifische Einschränkung dieser Arbeit hinzuweisen. Während Aussagen über die einzelnen Kontextausprägungen getroffen werden, ist eine Analyse der in bestimmten Situationstypen erfolgreichen Strategien aufgrund der begrenzten Fallzahl nicht sinnvoll durchführbar. Hier können lediglich plausible Propositionen abgeleitet werden. Somit ergibt sich aus der Arbeit eine wesentliche Anforderung an die zukünftige Forschungstätigkeit im Dienstleistungsmarketing: Zur weiteren Gewinnung von Erkenntnissen über die in bestimmten Situationen sinnvollen Marketingstrategien sollten Untersuchungen bezogen auf einzelne und auf übergeordnete Kontextausprägungen erfolgen. So könnte beispielsweise die spezifische Untersuchung des Einflusses der Dienstleistungskategorie auf den Erfolg von Marketingstrategien ebenso wertvolle Anregungen für die Praxis liefern wie die Untersuchung eines bestimmten Situationstyps. Die von Swartz u.a. (1992, S. 17) genannte und auf S. 11 zitierte Forschungs herausforderung der Entwicklung und Überprüfung von Propositionen beziehungsweise Hypothesen bezüglich erfolgreicher Marketingstrategien für bestimmte Dienstleistungsarten in bestimmten Situationen wurde im Rahmen der vorliegenden Untersuchung somit zwar nicht vollständig, aber sehr weitreichend erfüllt.