

## 7 Fazit und Ausblick für Forschung und Praxis

Das abschließende Kapitel fasst die zentralen Ergebnisse dieser Arbeit zusammen und stellt Implikationen für Theorie und Praxis heraus.

### 7.1 Resümee: Nachfragerseitige Strategien der Qualitätsbeurteilung bei Dienstleistungen

Ziel dieser Arbeit war die Beantwortung der Frage, welche Unsicherheiten Nachfrager bei der Beschaffung von professionellen Dienstleistungen empfinden und wie sie diese - gerade auch in dynamischer Perspektive - reduzieren.

Es hat sich gezeigt, dass Nachfrager Bildung primär als Erfahrungsgut<sup>646</sup> einstufen, d. h. es nach Nutzung, in diesem Fall mit Ende des Studiums, beurteilen können. Es besteht also Unsicherheit im Vorfeld der Leistungserstellung. Diese erstreckt sich auf die Qualität, auf das Verhalten des Vertragspartners, auf den eigenen Beitrag beim Tausch der Verfügungsrechte, auf Messprobleme und auch auf mögliche Konsequenzen daraus, mithin das wahrgenommene Risiko.<sup>647</sup>

Die Fallbeispiele<sup>648</sup> haben dargestellt, dass trotz Unsicherheiten bei der Beurteilung der Leistungskomponenten das Risiko nicht so hoch ausgeprägt war, wie die Literatur hätte vermuten lassen. Den Anbietern ist es gelungen, das Risiko effektiv zu reduzieren. Bei dem Anbieter mit 20-jähriger Marktpräsenz gelang es durch ein überzeugendes Curriculum mit guten Dozenten, die langjährige erfolgreiche Bewährung am Markt, die dahinter stehende Institution Freie Universität Berlin sowie den Erfahrungen und Karriereentwicklungen ehemaliger Teilnehmer. Bei dem neuen Anbieter gelang es ebenfalls durch ein überzeugendes Konzept, den guten Ruf der initiiierenden Stiftung sowie das damit verbundene Netzwerk, die Fürsprache der Presse und wichtiger „öffentlicher Persönlichkeiten“. Während es zu Beginn des Entscheidungsprozesses beinahe keine weiteren Anhaltspunkte als das Leistungsversprechen zur Abschätzung der Leistung gab, war mit dem Beginn der Leistungserstellung um so wichtiger, das Versprechen auch sukzes-

---

<sup>646</sup> Vgl. Kapitel 4.3.5.2.

<sup>647</sup> Vgl. Kapitel 4.

<sup>648</sup> Siehe Kapitel 6.2 und 6.3.

sive einzulösen. Dieses Fallbeispiel zeigt mit besonderer Deutlichkeit, dass "Reputation zweiten Grades" ein erfolgreiches Instrument zur Etablierung von Innovationen ist.

Reputation als Vertrauenskapital bewirkt, dass Nachfrager trotz fehlender Beurteilbarkeit einer Leistung dennoch kein bzw. ein gedämpftes Risiko empfinden.<sup>649</sup> Im Bildungsbereich trägt Reputation nicht nur dazu bei, Unsicherheit bezogen auf die Leistung und den Anbieter zu verringern, sondern sie erhöht auch den Wert des Abschlusses der Teilnehmer; denn mit dem Abschluss betreiben sie zukünftig Signaling in eigener Sache. So verwundert die hohe zugemessene Bedeutung von Reputation nicht.

Zugleich hat das Fallbeispiel ExecMBM demonstriert, dass persönliche Empfehlungen ein besonders wirksames Instrument der individuellen Unsicherheitsreduktion darstellen. Die Beurteilbarkeit einer Leistung wird bei Vorliegen einer persönlichen Empfehlung höher eingestuft als bei Teilnehmern ohne persönliche Empfehlung. Zudem hat das Zutrauen in die eigenen Fähigkeiten Einfluss auf die Unsicherheitsposition; das wahrgenommene Risiko korrespondiert mit dem Zutrauen der Teilnehmer. Das geringste Risiko und die höchste Beurteilbarkeit empfanden diejenigen ExecMBM Teilnehmer, welche eine persönliche Empfehlung bekommen hatten und hohes Zutrauen in die eigenen Fähigkeiten aufwiesen.

Reputation entsteht über positiv erbrachte Leistungen, welche sich im Markt herum-sprechen und als öffentliche Information zur Verfügung stehen. Persönliche Empfehlungen wirken insbesondere auf individueller Ebene; sie führen zu Reputation, wenn sie im Markt genügend diffundieren. Sie sind besonders glaubwürdig, da zu der Person des Empfehlenden in der Regel ein persönliches Vertrauensverhältnis besteht. Reputation wirkt abstrakt über den "Geiseleffekt": So möchte ein Anbieter seine langfristig aufgebaute Reputation in der Regel nicht durch eine Fehlleistung aufs Spiel setzen und sieht sich angehalten, die Reputation weiterhin zu pflegen und gute Leistungen zu erbringen. Für Nachfrager einer Leistung bleibt allerdings die Unsicherheit, ob auch im Individualfall eine gute Leistung erbracht wird, aber zumindest können sie aus der Vergangenheit auf die Zukunft schließen und haben ggf. eine Geisel in der Hand, sie können den Ruf eines Anbieters bei Schlechterfüllung durch üble Nachrede schädigen.

Nicht nur die Nachfrager, auch die Anbieter sollten umsichtig sein, wenn es darum geht,

---

<sup>649</sup> Vgl. Kapitel 5.1.3.

den richtigen Transaktionspartner zu wählen. Denn auf Grund der Charakteristika von Dienstleistungen können Fehlergebnisse ihre Ursache nicht nur im Beitrag *des Anbieters*, sondern auch im Beitrag *des Nachfragers* haben, da die Dienstleistung gemeinsam bzw. zumindest unter partieller Mitwirkung des Nachfragers entsteht.<sup>650</sup> Um eine optimale Leistung erstellen zu können, sollten Anbieter daher geeignete Kunden über eine Selektion auswählen. Wie in den Fallbeispielen gezeigt wurde, lassen sich hiermit gleich zwei Zielsetzungen erreichen: Zum einen kann die Basis für eine gute Leistungserstellung gelegt werden, indem geeignete Kandidaten selektiert werden. Gerade bei Bildung, die zu einem großen Teil von der Interaktion der Teilnehmer untereinander lebt, ist ein vergleichbares Niveau der Teilnehmer zu avisieren. Zum anderen erhalten die Teilnehmer eine Rückmeldung über ihr Leistungsniveau, welches eine objektivere Leistungseinschätzung als eine Selbsteinschätzung fördert und Zutrauen bewirkt. Zutrauen in die eigenen Fähigkeiten hat sich in der Befragung als sehr wichtiger Aspekt herauskristallisiert. Wenn sich Studenten auf ein Studium einlassen, möchten sie auch eine gute Chance haben, dieses erfolgreich zu absolvieren und nicht im Nachhinein feststellen, dass die Zeit verloren war. Zugleich vermag eine Selektion das Bedürfnis zu befriedigen, etwas Besonderes und Exklusives vorzuweisen und sich auf die Weise von der Masse abzuheben. Je seltener und exklusiver eine erreichte Position ist, desto höher ist oftmals ihr Wert.

Eine Selektion bedeutet zugegebenermaßen Aufwand für den Anbieter, zugleich lassen sich hierdurch aber bessere Ausgangsbedingungen für die Dienstleistungsproduktion legen, welche wiederum bessere Endergebnisse ermöglichen. Darüber hinaus werden die Erfahrungen durch die Auswahl (bei dem BLS Fallbeispiel v. a. in Form des Auswahlgespräches) als Indikator für das nachfolgende Studium eingesetzt. Diejenigen Studenten, die das Auswahlgespräch als Indikator nutzten, empfanden geringere Unsicherheit als diejenigen, welche das nicht taten. Insofern sollte ein Nachfrager durchaus darauf hinwirken, das Auswahlverfahren oder andere Interaktionen im Vorfeld als Indikator für die gesamte Leistung zu signalisieren, denn sie stellt eine Gelegenheit zu eigener Erfahrung dar. So haben Studenten z. B. von der Initiative der Initiatoren, welche auch die Auswahlinterviews durchführten, auf die Initiative im Studium geschlossen.

Die Ergebnisse der Studie geben auch rechtspolitisch Anlass, über die ablehnende Hal-

---

<sup>650</sup> Vgl. Kapitel 2.1.4.2.

tung vieler Hochschulen gegenüber hochschulinternen Auswahlprüfungen (und den damit verbundenen Aufwand) noch einmal neu nachzudenken. In die betriebswirtschaftliche Rechnung einzustellen ist dabei nicht nur der anbieterseitige Erfolg in der Vermarktung der eigenen Bildungsdienstleistung, sondern auch die Zufriedenheit der Nachfrager mit der Studienwahl und der in dem Studium eingesetzten Lebenszeit; die damit verbundene erhöhte Motivation und Leistungsbereitschaft wirkt sich wiederum positiv auf den Ertrag der angebotenen Bildungsdienstleistung positiv aus.

Übergreifend betrachtet haben sich die Studenten bei dem Versuch, die Unsicherheit der Auswahlentscheidung zu reduzieren, zunächst am Leistungsversprechen orientiert, um einen positiven Eindruck zu gewinnen und zu schauen, ob das Curriculum passt. Um Vertrauen in den Anbieter zu gewinnen, haben sie eigene kleine Erfahrungen gesammelt und sich am Vertrauenskapital, d. h. der Reputation orientiert - ggf. auch der Reputation zweiten Grades, wenn keine originäre Reputation vorliegt (wie bei einer Innovation). Über erfolgreich bestandene Zulassungskriterien und -prüfungen haben sie Zutrauen in die eigenen Fähigkeiten gewonnen, die ein positives Endergebnis erwarten lassen. Nicht zuletzt haben sie auch auf Ausstiegsmöglichkeiten geachtet, so dass im "worst case" für sie nicht zu viel Wagniskapital auf dem Spiel stand.

Die positive Erwartung im Hinblick auf ein gutes Endergebnis und eine Karriereentwicklung nährte sich aus einer Mischung aus Inspizieren von Leistungselementen, Erfahrungen, Vertrauen, Zutrauen, Zuversicht und Hoffnung, dass das Studium zu einer Karriereentwicklung verhilft. Hierbei nutzten die Nachfrager sowohl direkte als auch indirekte Informationen. Indikatoren auf Metaebene wie die Reputation oder Erfahrungen anderer hatten einen besonderen Wert für die Unsicherheitsreduktion, mehr noch als direkte Informationen via Inspektion von Sucheigenschaften. Letztere wurden nicht in dem Ausmaß herangezogen, wie es möglich gewesen wäre und den Vermutungen der Literatur zu erwarten gewesen wäre. Insofern lässt sich eine Abwärtskompatibilität beobachten.<sup>651</sup> Zugleich sind einzelne "Beweise" in Form von direkten Informationen auch nicht zu vernachlässigen, da sie Anlass zu Vertrauen geben, quasi über eine Rückkopplung, einen Test der Vertrauenswürdigkeit und Glaubwürdigkeit eines Signalsenders ermöglichen und über notwendige Voraussetzungen für den Erfolg Aufschluss geben, insbesondere hinsichtlich der Beantwortung der Frage, ob der Anbieter z. B. überhaupt

---

<sup>651</sup> Vgl. Kapitel 5.1.2.1.2.

über die Potenziale verfügt, um eine gute Leistung erbringen zu können.

Im Vorfeld wurden insbesondere Informationen zum Curriculum gesucht, zum Preis, zum „was“ und „wie“<sup>652</sup> der Leistungsdarstellung via Broschüre, Internet, Telefon, Lehrmaterial oder beim Tag der offenen Tür. Auf der Metaebene wurden Referenzen eingeholt sowie die Reputation der anbietenden Institution und Informationen über den Abschluss beachtet. Die Informationssuche erfolgte eher auf der Metaebene als zu direkt beobachtbaren Sujets. Studenten gewannen hier einen ersten Eindruck zu den Inhalten, der Organisation und der Freundlichkeit der bis dahin Kontaktierten, um auf ein effektives und effizientes Studium zu schließen. Konkreter wurden diese Impressionen jeweils "live" im Verlaufe der ersten Tagen des Studiums evident, wo sich die Atmosphäre, die Dozenten, die Vorlesungen und die Verständlichkeit der Inhalte, die Arbeitsbelastung, die Anwendbarkeit und Praxisnähe zeigten, ebenfalls wie das Abschneiden bei ersten Prüfungsleistungen, von welchen häufig eine Fortschreibung in Richtung positiver Endabschluss erfolgte. Die größten Unsicherheiten waren im Prozess reduziert, Restzweifel blieben bezüglich der wichtigsten Abschlussprüfung - je nach Individuum mehr oder weniger ausgeprägt. Hinsichtlich des Folgeergebnisses „Karriere“ blieben Wahrscheinlichkeitsbetrachtungen durch einen Parallelschluss aus der Karriereentwicklung ehemaliger Teilnehmer sowie ein Stück Hoffnung, da das Ereignis „Karriere“ in der Zukunft liegt und auch von anderen externen Ereignissen bestimmt ist, welche nicht allein in der Hand von Anbieter und Nachfrager des Studiums liegen.

Aufgabe der Anbieter ist dementsprechend eine gute Leistung zu konzipieren, eine positive Erwartung bei den Nachfragern aufzubauen und diese dann auch umzusetzen - zur Kundenzufriedenheit der jeweiligen Teilnehmer und zum generellen Reputationsaufbau.

Um die Informationskosten für Nachfrager zu senken, sollten Anbieter bestrebt sein, die Leistung möglichst schon im Vorfeld äußerst greifbar darzustellen unter Beachtung der bevorzugten Informationsmedien der Nachfrager. So sollte ein Studiumanbieter nach Möglichkeit einzelne Elemente von Vorlesungen und Dozenten z. B. per Video im Internet dokumentieren, und auf die Weise einen Wandel der informationsökonomischen Eigenschaften anstreben, sei es, über den Aspekt der subjektiven Beurteilbarkeit, sei es, über den zeitlichen Aspekt: Je früher eine Unsicherheitsposition reduziert ist, desto po-

---

<sup>652</sup> Vgl. Kapitel 3.2.2.

sitiver wirkt sie sich aus. Auch möglichst authentische Situationen wie Tage der offenen Tür können dazu beitragen; die Transaktionskosten für Nachfrager vervielfachen sich - angesichts der Zeit- und Wegekosten - allerdings. Auch die Teilnahme auf Messen kann ein überzeugendes Instrument der Unsicherheitsreduktion sein, da die Interessenten dort ein Informationsbedürfnis haben und die Informationskosten regelmäßig nicht so hoch ausfallen wie bei einem Tag der offenen Tür. Um Interessenten möglichst gut und positiv zu erreichen, sollte ein Anbieter Netzwerke anregen, um den Ruf allgemein zu diffundieren und insbesondere bei Karrierebeeinflussern und -entscheidern bekannt und angesehen zu sein. Persönliche Empfehlungsprogramme könnten ebenfalls dazu beitragen, wenn sie so aufgebaut sind, dass sie Vertrauen nicht zerstören, denn wie oben gesehen, ist Vertrauen eine äußerst fragile Größe. Insbesondere über die "richtige" Intention gelingt es, die eigene Vertrauenswürdigkeit darzustellen und den Prozess des Vertrauensaufbaus in Gang zu setzen. Denn das Verhalten einer Person wird um so eher als Grundlage für den Aufbau von Vertrauen herangezogen, (erstens) je größer das Risiko und/oder die Kosten des Verhaltens waren, (zweitens) je leichter sich die Person der Entscheidungssituation hätte entziehen können und (drittens) je stärker sich das Verhalten im Verborgenen abspielte.<sup>653</sup> Diese Erkenntnisse sind für die individuelle Verhaltensebene formuliert, für den geschäftlichen Kontext kann ein Parallelschluss gezogen werden, da das sich das Handeln von Organisationen letztlich über eine Vielzahl individueller Handlungen rekrutiert.<sup>654</sup>

Anbieter sollten die eigenschafts-, prozess- und institutionenbasierten Quellen des Vertrauens bewusst im Sinne der Nachfrager gestalten, um diese von ihrer Leistung zu überzeugen; dabei sind Suchmerkmale bereitzuhalten, Erfahrungsgelegenheiten anzubieten und darf Vertrauen nicht enttäuscht werden, denn Nachfrager suchen und erfahren, um zu vertrauen.<sup>655</sup>

Empirisch besonders hohen Informationswert genießen v. a. Ereignisse mit direktem

---

<sup>653</sup> Vgl. Rössl (1992), S. 59.

<sup>654</sup> Ähnlich auch bei Plötner (1995), S. 73.

<sup>655</sup> Zucker differenziert prozessbasiertes, eigenschaftsbasiertes und institutionenbasiertes Vertrauen. Prozessbasiertes Vertrauen beruht auf konkreten Erfahrungen. Eigenschaftsbasiertes Vertrauen resultiert aus gewissen Eigenschaften, wie z. B. Offenheit, Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe, etc. Institutionenbasiertes Vertrauen, eine unpersönliche Form des Vertrauens, stützt sich auf Maßnahmen und Regeln, welche nicht auf konkrete Transaktionen ausgerichtet sind. Vgl. Zucker (1986), S. 60ff.

Kontakt, wie das Auswahlverfahren, erste Vorlesungen, welche als Schlüsselinformation für das weitere Studium fungieren. Reputation wirkt universell über die Abwärtskompatibilität und bei Bildungen über den Aspekt des eigenen zukünftigen Signalings. Die Reputation bestimmt damit zugleich den Wert des Abschlusses, agiert als Karriereförderer im Sinne eines mehrstufigen Marketings, bei welchem es verschiedene Ebenen von Marktteilnehmern anzusprechen gilt.<sup>656</sup> Potenzialfaktoren sind wichtig für den ersten Eindruck, im weiteren Verlauf kommt ihnen jedoch tendenziell eher die Rolle einer notwendigen Voraussetzung als eines begeisternden Elements zu; entsprechend wurden Potenzialfaktoren wie Gebäude auch häufig nicht im Vorfeld eigens inspiziert, obwohl es die Gelegenheit dazu gegeben hätte.

Die Beurteilbarkeit von Leistungseigenschaften steigert sich im Laufe der Zeit und bewirkt einen Wandel der informationsökonomischen Leistungseigenschaften.<sup>657</sup> Hierbei sind durchaus individuelle Unterschiede zu konstatieren. Signale wie das Auswahlverfahren bewirken bei vielen eine signifikante Unsicherheitsreduktion, bei manchen hingegen nicht. Entsprechend ist eine Vielzahl von Möglichkeiten anzubieten, um alle Informationsbedürfnisse - auf den Ebenen Such- Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften zu Potenzial-, Prozess- und Ergebniselementen abzudecken. Dabei ist eine positive Erwartung aufzubauen, dies kann auch (wie bei Innovationen) zunächst über "Worte und Konzepte" geschehen, ist in möglichst vielen Punkten glaubhaft zu belegen und schließlich zu realisieren, um so wiederum die Reputation zu mehren.

Nachfolgende Übersicht fasst die Ergebnisse der Fallbeispiele zusammen, diese sind vor dem Hintergrund einer limitierten Fallzahl zu betrachten.

---

<sup>656</sup> Vgl. z. B. Kleinaltenkamp/Rudolph (2002).

<sup>657</sup> Vgl. Kapitel 5.1.2.2.

Hypothesen der Untersuchung	Ergebnis
H1: Nachfrager nehmen bei der Beschaffung von Dienstleistungen Unsicherheiten wahr.	bestätigt
H2: Wahrgenommene Unsicherheiten erstrecken sich auf die Qualität der Leistung, das Verhalten des Transaktionspartners und den eigenen Beitrag bei integrativer Leistungserstellung.	bestätigt
H3: Dienstleistungen weisen in den Augen der Nachfrager sowohl Such-, Erfahrungs- als auch Vertrauenseigenschaften auf.	bestätigt
H4: Bei Dienstleistungen ist das Potenzial hauptsächlich durch Sucheigenschaften, der Prozess durch Erfahrungseigenschaften und das Ergebnis durch Vertrauenseigenschaften charakterisiert.	z. T. bestätigt
H5: Nachfrager wenden Informationsmaßnahmen an, um Unsicherheiten zu reduzieren. Diese inkorporieren direkte und indirekte Informationen und können umfassend oder selektiv sein.	bestätigt
H6: Der Nettonutzen der Informationsstrategien bestimmt über das Ausmaß direkter und indirekter Suche.	bestätigt
H7: Direkte Suche bezieht sich im Vorfeld der Leistungserstellung auf Sucheigenschaften v. a. des Potenzials, hiervon erfolgen Parallelschlüsse auf andere Eigenschaften. Intrinsische Informationen und costly signals werden auf Grund ihres Informationswertes insbesondere herangezogen. Während des Prozesses prägen eigene direkte Erfahrungen insbesondere die Leistungswahrnehmung.	z. T. bestätigt
H8: Die indirekte Suche erstreckt sich auf die Metaebene v. a. zu Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften. Bei Erfahrungseigenschaften kommen eine Probe, Test, Erfahrungen anderer und Garantien zum Einsatz. Hier erfolgen ebenfalls Parallelschlüsse, z. B. per Test. Bei Vertrauenseigenschaften vermag insbesondere Reputation unsicherheitsreduzierend zu wirken, insbesondere auch universell in Abwärtskompatibilität.	bestätigt
H9: Spezielle Ereignisse, "Moments of Truth" prägen das Unsicherheitsempfinden auf besondere Weise.	bestätigt
H10: Durch den Einsatz von Informationsstrategien wird ein Wandel der Unsicherheitsposition und somit der Wahrnehmung der informationsökonomischen Eigenschaften bewirkt.	bestätigt
H11: Die Strategien und der Wandel der Eigenschaften differieren interindividuell. Je wichtiger die Entscheidung, je risikoaverser der Entscheider und je weniger Expertentum vorliegt, desto umfassender fällt die Suche aus.	z. T. bestätigt
H12: Die Strategien und der Wandel der Eigenschaften variieren situativ. Je weniger Zeit und Geld zur Verfügung steht, desto weniger intensiv fällt die Suche aus. Je weniger Erfahrung im Markt vorhanden ist, desto höher ist die wahrgenommene Unsicherheit ausgeprägt.	z. T. bestätigt
H13: Damit es zu einer Transaktion kommt, bedarf es einer positiven Erwartung, diese erstreckt sich auf das Angebot an sich, eine positive Vertrauensabschätzung und das eigene Zutrauen.	bestätigt
H14: Im Bereich von Bildungsleistungen nehmen Nachfrager eine Abschätzung der Qualität vor, indem sie zumindest das Curriculum prüfen und die Vertrauenswürdigkeit des Anbieters abschätzen.	bestätigt
H15: Zum Aufbau der Vertrauenserwartung ziehen Nachfrager eine Vielzahl von Quellen (eigenschaftsbasierte, prozessbasierte, institutionenbasierte) heran.	bestätigt
H16: Übersteigt das Angebot /die Situation die individuelle Risikoausprägung, verfolgen Nachfrager parallel zur Informationssuche Absicherungsmaßnahmen zur Teilung, Überwälzung und Rücklagenbildung für Risiken.	z. T. bestätigt

Abbildung 52: Thesen und Ergebnisse der Fallbeispiele



Bei der Reputation handelt es sich um ein mehrdimensionales Konstrukt, welches langfristig aufgebaut wird, aber auch (wie oben gesehen) per Transfer Wirkung entfalten kann. Einen Ansatz zur unternehmensseitigen Steuerung der Reputation zeigt das nächste Kapitel auf.

## 7.2 Handlungsempfehlungen für Anbieter von professionellen Dienstleistungen

Als wichtigstes Element zur Reduzierung nachfragerseitiger Unsicherheit bei professionellen Dienstleistungen hat sich die Reputation, der gute Ruf eines Anbieters, herauskristallisiert. Entsprechend sollte ein Unternehmen ein Augenmerk auf seine Reputation haben und die Reputation gezielt fördern, z. B. qua Reputationsmanagement.

Das Reputationsmanagement eines Unternehmens umfasst die Planung, Steuerung und Kontrolle des Rufs der Unternehmung.<sup>658</sup> Zu den Aufgaben zählt im Einzelnen, den Ruf zu erfassen, zu beobachten und zu pflegen und letztlich das Vertrauenskapital zu mehr. Fombrun/Rindova stellen ein Modell des Reputationsmanagements vor, welches fünf verschiedene, interdependente Aufgabenbereiche umfasst.<sup>659</sup>

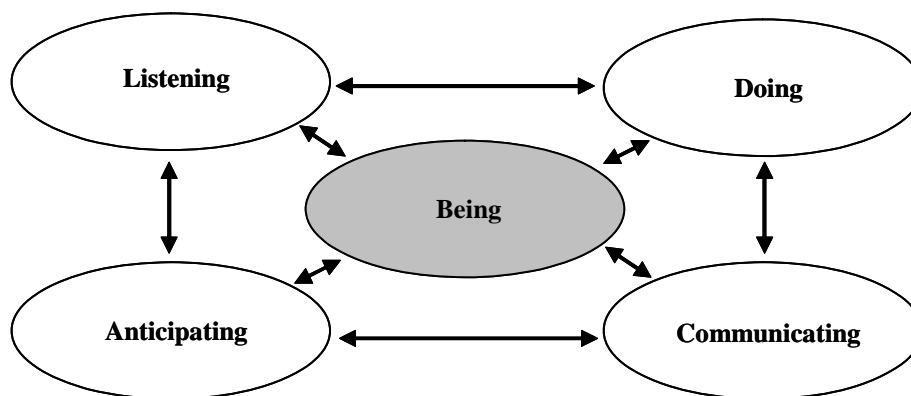


Abbildung 53: Aufgaben im Rahmen eines Reputationsmanagements

Quelle: Fombrun/Rindova (2000), S. 93.

Ein reputationsorientiertes Unternehmen sollte sein Handeln (Being) in den verschiede-

<sup>658</sup> Vgl. Helm (2004), S. 361ff. und die dort zitierte Literatur.

<sup>659</sup> Vgl. Fombrun/Rindova (2000), S. 93.

nen Bereichen Listening, Anticipating, Doing und Communicating aufeinander abstimmen. So sollte es zunächst die Erwartungen und Anforderungen der Kunden proaktiv erfassen und möglichst antizipieren. Seine Aktivitäten und Kommunikation sollte es gemäß dieser Kundenerwartungen und eigener Möglichkeiten ausrichten.<sup>660</sup> Neben einem aktiven Zuhören gehört dazu vor dem Hintergrund der Erkenntnisse dieser Arbeit auch, das Leistungsversprechen greifbar zu machen, ehrlich und glaubwürdig zu kommunizieren sowie das Versprechen gemäß dieser Anforderungen umzusetzen und wahr werden zu lassen.

Für Dienstleistungsanbieter heißt das konkret, an der Leistungsfindung und -begründung anzusetzen, um das Vertrauenskapital zu mehren. Zu der Leistungsfindung zählt das Curriculum und das Konzept, im Einzelnen die Ausgestaltung von Potenzialen, Prozessen und Ergebnissen. Da aber bei Dienstleistungen auf Grund ihrer Charakteristika die Leistungsbegründung noch wichtiger ist, sind rein kommunikative Maßnahmen, die das Sichtbarmachen der Leistung umfassen und die Steuerung der Kommunikation im Prozess der Leistungserstellung beinhalten, durch glaubhafte Signale zu ergänzen und zu stützen. Investitionen in Reputation und Selbstbindungen wie beispielsweise Garantien und erfolgsabhängige Bezahlungen sind hier hilfreich. Markterhaltende Institutionen sind ergänzend zu nutzen, sei es, durch z. B. kollektives Handeln der Anbieter in Form von Verbänden und Gütesiegeln, sei es, durch Informationsmediäre, welche die Markttransparenz erhöhen.<sup>661</sup>

Nachfrager suchen und erfahren, um zu vertrauen. Ein Anbieter sollte seine Informationsstrategie an den Kosten-Nutzen-Kategorien der Nachfrager ausrichten und Transaktionskosten respektive Messkosten möglichst niedrig halten. Hierzu sollte er vielfältige Informations-, Test- und Absicherungskategorien bereithalten. Nach den Ergebnissen obiger Fallbeispiele empfehlen sich folgende Elemente:

- ein gutes Konzept, das eine Marktlücke deckt, als Voraussetzung,
- eine aussagekräftige, glaubwürdige Darstellung des Leistungsversprechens (Aufma-

---

<sup>660</sup> Siehe hierzu z. B. auch den Ansatz zur "corporate customer communication", zur Notwendigkeit einer aufeinander abgestimmten Unternehmenskommunikation im Sinne eines prozessorientierten Kommunikationsmanagements entlang der Vorkauf-, Kauf- und Nachkaufphase. Vgl. Plötner/Jacob (2007), ähnlich auch Sichtmann/Gawantka (2005)

<sup>661</sup> Vgl. Kaas (2001), S. 105ff.

chung und Inhalt des Leistungsversprechens),

- die Bereitstellung notwendiger Ressourcen, um die versprochene Leistung auch erfüllen zu können,
- bekannte Persönlichkeiten als "Zugpferd" gewinnen bzw. Personen zu öffentlichen Persönlichkeiten machen, z. B. über Videos, Workshops, Kongresse,
- ein sorgfältiges Auswahlverfahren, welches besonders mit den Interaktionen als Indikator für das Studium gilt und Zutrauen in die eigenen Fähigkeiten vermittelt und Exklusivität ermöglicht,
- Ehemalige mit positiven Beispielen als Empfehlende gewinnen,
- zukünftige Karrierebeeinflusser und "Buying Center" in einem Netzwerkansatz berücksichtigen,
- möglichst einen standardisierten, markteingeführten Abschluss verleihen, der eine Markenfunktion erfüllt und an Bekanntem anknüpft,
- generell Bewerber in ihren Wünschen und Erwartungen an das Studium ernst nehmen, sich für sie interessieren, den Erfolg der Lernenden wollen, Kundenorientierung und tatsächliche Problemlösungsorientierung leben.

Wie sich gezeigt hat, müssen obige Punkte müssen nicht zwingend von Anfang an perfekt verwirklicht sein, aber das Bemühen des Anbieters, das Leistungsversprechen in der Zukunft unbedingt erfüllen zu wollen, sollte für die Bewerber glaubwürdig sichtbar werden. Dabei sind Fortschritte aufzuzeigen, und wenn etwas misslingt, sollte dies erklärt werden, so dass die Nachfrager zu dem Schluss kommen, dass der Anbieter tatsächlich am Erfolg interessiert ist und bereit ist alles zu tun, um sein gegebenes Leistungsversprechen zu erfüllen.

Die Leistungsdarstellung sollte sich spiegelbildlich zu den Anforderungen bzw. Strategien der Nachfrager gestalten: Das Leistungsversprechen sollte so mit Informationen und "Kostproben" glaubwürdig vermittelt werden, dass die Messkosten für die Nachfrager möglichst gering sind und diese schnell erfahren, ob die Leistung ihren Bedürfnissen entspricht und der Anbieter leistungswillig und -fähig ist und sein Versprechen einlösen wird. Hinsichtlich des letzten Elements ist die Reputation eines Anbieters besonders hilfreich. Über die Reputation hinaus sollte die Leistung aber auch möglichst beobachtbar und selbst beurteilbar sein, indem zum Beispiel Standards angestrebt werden,

die Transparenz erhöhen, indem Unsichtbares doch sichtbar gemacht wird, indem es z. B. in Teilschritte zerlegt wird oder kleine Kostproben Erfahrungsgelegenheiten geben.<sup>662</sup> Persönliche Empfehlungen sollten angeregt werden, da sie Unsicherheit effektiv und effizient reduzieren. Leistungsniveaueinschätzungen helfen, das Zutrauen zu fördern. Letztlich sollte alles getan werden, um den Vertrauensvorschuss der Nachfrager nicht zu enttäuschen, sondern die Leistung zur Zufriedenheit der Kunden in der Zukunft zu erfüllen. Wird das Leistungsversprechen nicht eingehalten, ist es unmöglich Vertrauen aufzubauen und Reputation zu fördern.<sup>663</sup>

Besondere Anforderungen des Reputationsmanagements liegen in der Fragilität, der ständigen Leistungsbereitschaft bei Dienstleistungen, sowie der Vernetzung und hiermit verbundenen Reputationsmechanismen: Im Fall eines positiven Reputationstransfers stellen Reputationsmechanismen einen Segen dar, im Falle einer Schlechtleistung können sie einen Fluch bedeuten.<sup>664</sup> Gleichzeitig ist Reputation für Dienstleistungsnachfrager *das Signal* schlechthin - sowohl bei etablierten Anbietern als auch bei Newcomern. Um auch überragende Leistungen erbringen zu können, sollte ein Anbieter auch in der Weise auf seinen Ruf achten, dass er leistungsbereite und -fähige Kunden selektiert, denn die Nachfrager der Bildungsdienstleistung wirken bei der Dienstleistungserstellung aktiv mit und haben entsprechend Einfluss auf das Endergebnis. Als (zufriedene) Kunden fungieren sie bei wiederholten Transaktionen als Käufer und als Co-Marketer bei Empfehlungen.<sup>665</sup> Darüber hinaus wirken sie wegen der Integration in dem Produktionsprozess als "Co-Designer", "Co-Produktionsfaktor" und "Co-Interactor"; da sie - wie die nachfolgende Abbildung zeigt - im Gegensatz zu einem Käufer von Sachleistungen, einem Konsumenten, vielfältigere Rollen innehaben, ist ihre Bezeichnung als "Prosumer" gerechtfertigt.

---

<sup>662</sup> Vgl. Fließ (2004), S. 36ff.

<sup>663</sup> Vgl. Rössl (1992), S. 54ff.

<sup>664</sup> Zum Begriff des Reputationsmechanismus und seinen Voraussetzungen siehe z. B. Ripperger (2003), S. 186ff.

<sup>665</sup> Über die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft eines Kunden hinaus sollte auch sein Referenzwert im Rahmen eines Reputationsmanagements beachtet werden, denn dann diffundiert die Information schneller im Markt und die Reputation lässt sich schneller erhärten. Siehe hierzu auch Helm (2000), Saab (2005) sowie Schade (1995).

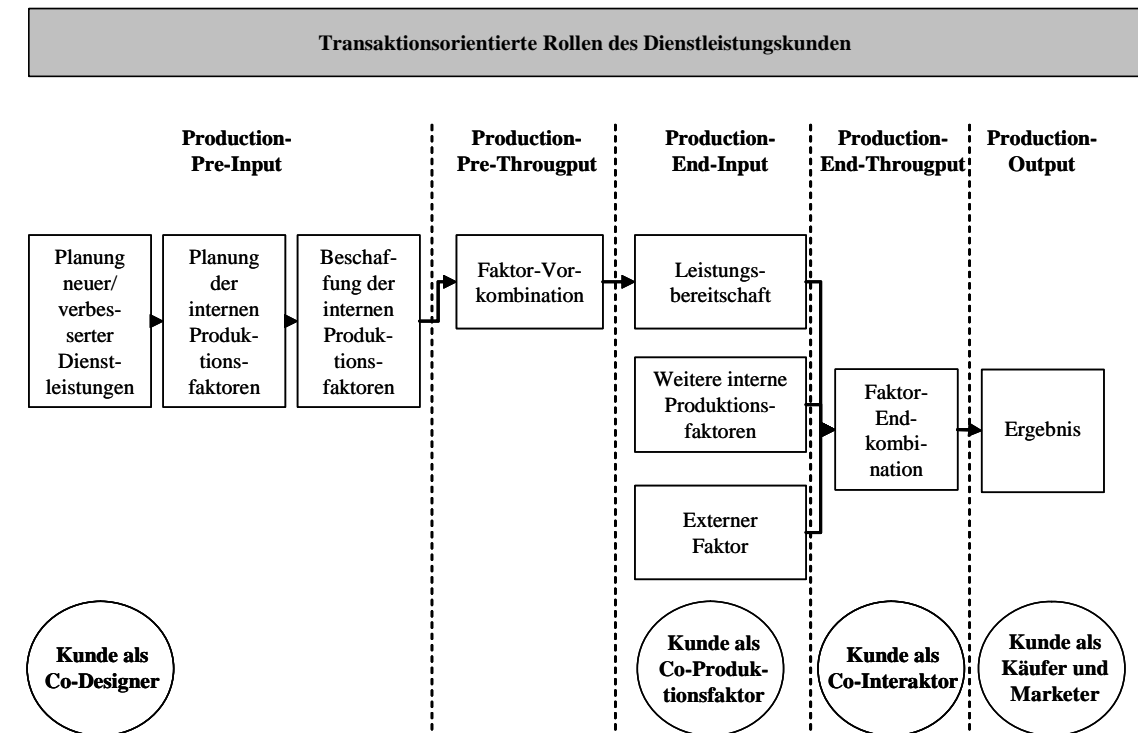


Abbildung 54: Transaktionsorientierte Rollen des Dienstleistungskunden

Quelle: In Anlehnung an Gouthier/Schmid (2001), S. 225.

Es wird deutlich, dass sich für einen Dienstleistungsanbieter vielfältige Herausforderungen stellen; wenn es ihm aber gelingt, die Anforderungen zu erfüllen, hat er zugleich eine prosperierende Zukunftsperspektive, denn der Dienstleistungsbereich ist der weltweit am stärksten wachsende Bereich.<sup>666</sup>

### 7.3 Ausblick für die Forschung

Diese Untersuchung hat erste Einblicke in eine dynamische Betrachtung der Wahrnehmung von informationsökonomischen Eigenschaften bei Leistungsbündeln wie Dienstleistungen geliefert. Die empirischen Fallbeispiele haben gezeigt, dass Bildung seitens der Nachfrager vornehmlich als Erfahrungsgut eingeschätzt wird. Unsicherheit und Risiken wurden im Vorfeld z. T. sehr wirksam reduziert mit Hilfe von Empfehlungen Ehemaliger, der Reputation des Anbieters und Gelegenheit für eigene Erfahrungen via Auswahlverfahren sowie kostengünstigen anbieterseitigen Quellen, wie dem Internet und Broschüren, aus welchem zum einen das Curriculum hervorgeht und zum anderen

<sup>666</sup> Siehe z. B. [www.oecd.org](http://www.oecd.org); [www.unctad.org](http://www.unctad.org). Zu Erfolgsfaktoren der Internationalisierung von Dienstleistungen siehe z. B. Sichtmann/Griese/Klein (2007).

die Art der Darstellung auf das weitere Studium schließen lässt. Im Vorfeld sind allerdings nicht nur Unsicherheiten bezogen auf den Anbieter und die Leistung zu mildern, sondern auch eigenes Zutrauen der Teilnehmer zu fördern.

In beiden Fallbeispielen gelang die Unsicherheitsreduktion so erfolgreich, dass im Entscheidungszeitpunkt im Durchschnitt lediglich ein Viertel des maximal möglichen Risikos wahrgenommen wurde. Unsicherheit wurde im weiteren Verlauf des Studiums, insbesondere mit den ersten Veranstaltungen, aus denen die Verständlichkeit der Inhalte, die Atmosphäre und das Abschneiden bei ersten Prüfungsleistungen sichtbar wurden, oftmals vollständig reduziert. Letzte Restunsicherheiten bezogen sich auf eine zukünftige Karriereentwicklung, welche als zukünftiges Folgeergebnis allerdings nicht alleine in den Händen von Anbieter und Nachfrager liegt.

Den Anbietern war es gelungen, durch das Bereitstellen frühzeitiger Beurteilungsmöglichkeiten und Signale einen Wandel der Wahrnehmung der informationsökonomischen Eigenschaften auf Seiten der Nachfrager zu bewirken. Herausragend war die Reputation, sei es, die eigene, sei es (bei Innovationen) auch die vorerst "geliehene" Reputation via Reputationstransfer. Reputation wirkte nicht nur in Abwärtskompatibilität, sondern ermöglicht den Absolventen zugleich ein eigenes zukünftiges wirksames Signaling mit dem erworbenen Abschluss der reputierlichen Institution.

Die in dieser Untersuchung erforschten Hinweise zum Wandel der informationsökonomischen Leistungseigenschaften bei Dienstleistungen können angesichts der Komplexität und Vielfältigkeit der mit dynamischen Aspekten der Unsicherheitsreduktion verbundenen Fragen nicht abschließend alle interessanten Forschungsfragen beantworten. Wissenschaftlichen Ertrag verspricht etwa auch die Untersuchung der Frage,

- ob sich die Aussagen identisch in andere Branchen und Kulturkreise übertragen lassen,
- ob andere Methoden zu gleichen Ergebnissen führen, wie beispielsweise ein Kausalmodell oder die Conjoint Methode,<sup>667</sup>

---

<sup>667</sup> Welche zur Erfassung von Dynamik dynamisiert werden müsste. Zur Conjoint-Analyse generell siehe Balderjahn (1993); Büschken (1994); Green (1974); Green/Srinivasan (1978); Green/Srinivasan (1990); Gustafsson/Herrmann/Huber (2000); Hundsdoerfer/Sichtmann (2007);

- inwieweit sich die Sicht derjenigen Interessenten unterscheidet, welche sich für die Studien interessiert haben, aber letztlich nicht daran teilgenommen haben,<sup>668</sup>
- welche Unsicherheiten und Signalingmöglichkeiten die Anbieterseite wahrnimmt.

Einige Fragen müssen unbeantwortet bleiben. Sie zu beantworten aber verspricht angesichts der Bedeutung der Unsicherheitsreduktion für die Förderung von Transaktionsprozessen reichen wissenschaftlichen und ökonomischen Gewinn. Williamson bringt die Bedeutung treffend mit den Worten auf den Punkt: "Abgesehen von der Unsicherheit sind die Probleme ökonomischer Organisationen relativ uninteressant."<sup>669</sup>

---

Sichtmann/Stingel (2007).

<sup>668</sup> Leider war es organisatorisch-technisch nicht möglich, diese zu befragen.

<sup>669</sup> Williamson (1990), S. 34.