

# Erfolgreiche Marketingstrategien für Business to Consumer-Dienstleistungen

Eine empirische Analyse auf Basis des situativen Ansatzes

Inaugural-Dissertation  
zur Erlangung des akademischen Grades  
eines Doktors der Wirtschaftswissenschaft  
am Fachbereich Wirtschaftswissenschaft  
der Freien Universität Berlin

vorgelegt von  
Dipl.-Kfm. Marco Olavarria

Gutacher: Univ.-Prof. Dr. Günther Haedrich  
Prof. Dr. Torsten Tomczak

Datum der Disputation: 19. Juli 1999

*Für Ulli und meine Familie*

## Geleitwort

In den Mittelpunkt der vorliegenden Schrift rückt Herr Marco Olavarria die wichtige Fragestellung, wie eine Marketingstrategie beschaffen sein muß, die bei Dienstleistungen potentiell erfolgreich ist. Dabei geht er von der Annahme aus, daß es keine generell erfolgreiche Strategie gibt, sondern daß die jeweils unterschiedliche strategische Ausgangssituation berücksichtigt werden muß. Mit diesen Überlegungen möchte Olavarria die sich in der Entwicklung befindende Theorie eines Dienstleistungsmarketing voranbringen und gleichzeitig dem Markenmanagement in Dienstleistungsunternehmen eine Entscheidungsunterstützung zur Verfügung stellen.

Die Arbeit besteht aus einem theoretischen und einem empirischen Teil. Zunächst entwirft der Verfasser ein geschlossenes Modell einer Marketing-Grundsatzstrategie für Dienstleistungen, wobei er besondere Sorgfalt auf die Integration des Bausteins „Kontaktpersonal“ verwendet, ein bei Dienstleistungen unverzichtbares Planungselement. Ebenfalls neu bei der darauf aufbauenden Instrumentalstrategie ist die Unterscheidung in ein Basis- und Komplementärmodell; hier geht es u.a. darum, das Marketinginstrumentarium für Dienstleistungen um den wichtigen Baustein „Kundenbindung“ zu erweitern.

Im zweiten Teil der Arbeit stellt Herr Olavarria Anlage und Ergebnisse einer groß angelegten empirischen Untersuchung im Dienstleistungssektor vor, die er selbst durchgeführt hat. Auf der Basis von persönlich-mündlichen Interviews (Basis: 160 Strategische Geschäftsfelder) arbeitet der Verfasser als ein zentrales Ergebnis heraus, „daß die erfolgreiche Vermarktung von Dienstleistungen auf einer differenzierten Marktbearbeitung fußt. Es sind eingeständige Wettbewerbsvorteile durch eine überlegene Kernleistung und die Entwicklung starker Marken aufzubauen. Diese Strategie sollte durch einen direkten Vertrieb und somit eine konsequente und kontrollierte Umsetzung bis zum Endverbraucher abgesichert werden.“

Anschließend wird diese generelle Aussage anhand jeweils unterschiedlicher strategischer Ausgangssituationen der in die Untersuchung einbezogenen Strategischen Geschäftsfelder relativiert. Die empirischen Ergebnisse bestätigen die Vermutung, daß potentiell erfolgreiche Marketingstrategien mit den jeweiligen externen und internen Gegebenheiten des Strategischen Geschäftsfeldes abgestimmt werden müssen.

Die vorliegende Schrift stellt sowohl für die wissenschaftliche Diskussion als auch für die praktische Planung in Dienstleistungsunternehmen einen Meilenstein dar. Ich bin sicher, daß sie für alle, die sich mit der Planung von Dienstleistungen befassen, eine wesentliche Bereicherung darstellt.

*Prof. Dr. Günther Haedrich*

## Vorwort

Die Planung und Realisierung einer Marketingstrategie ist eine ebenso hochkomplexe wie spannende Aufgabe. Im Verlauf der Marketingplanung ist eine kaum überschaubare Anzahl von Entscheidungen zu fällen, die mit einer Vielzahl von Abstimmungsprozessen einhergehen. Dies gilt in ganz besonderem Maße für Dienstleistungen. Marketingplanung berührt hier fast alle Bereiche des Unternehmens bis hin zum Personalmanagement oder dem Einsatz der richtigen Technologie zur optimalen Unterstützung des Kundenkontaktes – wie geeigneten Front- und Back-Office-Systemen. Verschärft wird die Komplexitätsproblematik durch den wettbewerbsinduziert zunehmenden Zeitdruck und die stetig steigende Menge der verfügbaren Kundeninformationen – bei gleichzeitig begrenzten Kapazitäten auf Seiten des Managements. In dieser Situation ist die Unterstützung durch geeignete theoretische Modelle, die den Planungsprozeß sinnvoll – das heißt vor allem praxisnah und -tauglich – vorstrukturieren, von hohem Wert. Erstes Ziel dieser Arbeit ist es, entsprechende Modelle zur Unterstützung der Marketingplanung sowohl auf grundsatzstrategischer als auch auf instrumenteller Ebene speziell für Dienstleistungen zu entwickeln.

Die hohe Komplexität einerseits und die Bedeutung der Marketingstrategie und der hieraus abgeleiteten Marketingmaßnahmen für den Erfolg eines Produktes und somit letztlich für das Unternehmen andererseits machen die Faszination dieses Aufgabengebietes aus. Die Faszination der Aufgabe stößt jedoch dann sehr schnell an Grenzen, wenn der erwartete und erforderliche Erfolg ausbleibt. Für das Marketingmanagement sind daher nicht nur allgemeine Planungsmodelle sondern vor allem auch Hinweise auf die Auswirkungen bestimmter Entscheidungen auf den Erfolg relevant. Hierin liegt das zweite Hauptziel dieser Arbeit: sie untersucht die Frage, welche Marketingstrategien für Dienstleistungen hohes Erfolgspotential aufweisen und analysiert mittels des situativen Ansatzes darüber hinaus, welches Erfolgspotential verschiedene strategische Ansätze unter welchen situativen Rahmenbedingungen aufweisen.

Um die genannten Ziele erreichen zu können, wird zunächst eine Abgrenzung und Beschreibung des Untersuchungsgegenstandes „Dienstleistungen“ vorgenommen. Sodann erfolgt die Einordnung der Marketingplanung in die strategische Unternehmensplanung sowie die Abgrenzung der jeweiligen Aufgabengebiete. Hierauf aufbauend werden auf die besonderen Eigenschaften und Erfordernisse von Dienstleistungen abgestimmte Planungsmodelle auf grundsatzstrategischer und auf instrumenteller Ebene entwickelt. Diese Modelle haben zwei Funktionen: zum einen dienen sie der Erreichung des erstgenannten Zieles der Arbeit – also der Unterstützung der komplexen Planungsprozesse im Dienstleistungsmarketing – und zum anderen fließen sie in die im Rahmen der Arbeit durchgeführte empirische Untersuchung ein. Die auf dem situativen Ansatz fußende Untersuchung wird zunächst konzeptualisiert und operationalisiert. Schließlich werden die Ergebnisse der empirischen Analyse detailliert dargestellt. Die Studie umfaßt insgesamt 160 persönliche, computergestützte Interviews, die bei Unternehmen aus verschiedenen Dienstleistungsbranchen (zum Beispiel Banken/Versicherungen, Handel, Touristik und Verkehr) durchgeführt wurden. Interviewpartner waren hierbei in der Mehrzahl die Geschäfts- bzw. die Marketingleitung. Die Analyse der so gewonnenen Daten und

Erkenntnisse dient neben der Überprüfung der entwickelten Modelle vor allem der Erreichung des zweitgenannten Ziels der Arbeit, also der Ableitung von situativ relevanten Handlungsempfehlungen.

Ohne Herrn Prof. Dr. Günther Haedrich wäre diese Arbeit nicht entstanden. Ich danke ihm sehr – nicht nur für seinen fachlichen Input, sondern insgesamt für seine Unterstützung und sein Vertrauen. Mein besonderer Dank gilt weiterhin Herrn Adolfo Hoffmann Linhard für eine Vielzahl fachlicher Diskussionen sowie Herrn Holger Lütters für seine technische Beratung und tatkräftige Unterstützung unter anderem bei der Organisation und Durchführung der Interviews. Und – last, but certainly not least – gilt mein herzlichster Dank für ein Übermaß an Verständnis, Unterstützung und Rückhalt meiner Frau, Ulli.

*Marco Olavarria*

<b>1</b>	<b>Einleitung.....</b>	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>Dienstleistungen und Dienstleistungsmarketing .....</b>	<b>13</b>
2.1	Definition von Dienstleistungen und Dienstleistungsmarketing.....	13
2.2	Marketingrelevante Eigenschaften von Dienstleistungen .....	25
2.2.1	Integration eines externen Faktors .....	29
2.2.2	Vermarktung eines Leistungsversprechens .....	32
2.2.3	Simultaneität von Produktion, Absatz und Konsumtion.....	36
2.2.4	Unmöglichkeit der Vorratsproduktion .....	38
2.2.5	Heterogenität des Erstellungsprozesses und des Leistungsergebnisses .....	39
2.2.6	Intangibilität .....	42
2.3	Arten von Dienstleistungen.....	44
<b>3</b>	<b>Strategisches Marketing von Dienstleistungen.....</b>	<b>54</b>
3.1	Die Bedeutung der Marktorientierung für die strategische Unternehmensplanung.....	54
3.2	Die Marketingplanung im Rahmen der strategischen Unternehmensplanung .....	58
3.2.1	Entscheidungen auf Konzernebene .....	60
3.2.2	Entscheidungen auf Unternehmensebene.....	62
3.2.2.1	Festlegung der Unternehmensmission .....	63
3.2.2.2	Definition der Geschäftstätigkeit .....	66
3.2.2.3	Abgrenzung der Strategischen Geschäftsfelder.....	73
3.2.2.4	Bestimmung der Aufgaben der Geschäftsfelder und Ressourcen-Allokation .....	76
3.2.3	Entscheidungen auf Geschäftsfeldebene .....	78
3.2.3.1	Bestimmung des relevanten Markts .....	80
3.2.3.2	Festlegung der Geschäftsfeldziele und -strategien .....	82
3.3	Die strategische Marketingplanung für Dienstleistungen .....	86
3.3.1	Ziele im Dienstleistungsmarketing.....	87
3.3.2	Marketing-Grundsatzstrategien.....	94
3.3.2.1	Das marketingstrategische Grundraster von Becker (1993).....	95
3.3.2.2	Das grundsatzstrategische Modell der Markenführung von Haedrich/Tomczak (1996b).....	97
3.3.2.3	Die Strategiesystematik von Meffert/Bruhn (1995) .....	100
3.3.2.4	Zusammenfassende Würdigung der grundsatzstrategischen Modelle .....	102

3.3.3	Entwicklung eines marketing-grundsatzstrategischen Modells für Dienstleistungen .....	104
3.3.3.1	Endabnehmerorientierte Grundsatzstrategie .....	105
3.3.3.1.1	Strategiefeld .....	105
3.3.3.1.2	Strategiedifferenzierung.....	106
3.3.3.1.3	Strategiesubstanz: Grundsätzlicher Positionsvorteil.....	107
3.3.3.1.4	Strategiesubstanz: Grundsätzlicher Differenzierungsansatz.....	118
3.3.3.2	Konkurrenzorientierter grundsatzstrategischer Baustein .....	127
3.3.3.3	Mitarbeiterorientierter grundsatzstrategischer Baustein .....	133
3.3.3.4	Absatzmittlerorientierter grundsatzstrategischer Baustein.....	146
3.4	Instrumentalstrategien: Planung des Marketingmix für Dienstleister .....	150
3.4.1	Der 7 P-Ansatz .....	153
3.4.2	Das Basis-/Komplementärmodell .....	156
3.4.3	Konzeptualisierung der Instrumentalbereiche des Basis-/Komplementärmodells .....	160
3.4.3.1	Produktpolitik für Dienstleistungen .....	161
3.4.3.1.1	Festlegung des Leistungsumfanges von Dienstleistungen.....	162
3.4.3.1.2	Gestaltung des Leistungserstellungsprozesses.....	166
3.4.3.1.3	Gestaltung des Umfelds von Dienstleistungen .....	180
3.4.3.1.4	Programmpolitik für Dienstleistungen.....	184
3.4.3.1.5	Markenpolitik für Dienstleistungen.....	187
3.4.3.1.6	Qualität des Leistungsergebnisses von Dienstleistungen.....	189
3.4.3.1.7	Gewährleistungspolitik für Dienstleistungen.....	190
3.4.3.2	Preispolitik für Dienstleistungen.....	191
3.4.3.3	Vertriebspolitik für Dienstleistungen.....	197
3.4.3.4	Kommunikationspolitik für Dienstleistungen .....	200
3.4.3.5	Verkaufsförderung für Dienstleistungen.....	203
3.4.3.6	Kundenbindungspolitik für Dienstleistungen.....	205
3.4.4	Vorgehensweise bei der Instrumentalplanung auf Grundlage des Basis-/Komplementärmodells .....	216
<b>4</b>	<b>Der situative Ansatz im Dienstleistungsmarketing .....</b>	<b>223</b>
4.1	Kontextkomponente: Darstellung relevanter Einflußgrößen auf Marketingentscheidungen bei Dienstleistungen.....	227
4.1.1	Dienstleistungskategorie .....	228
4.1.2	Wettbewerbsintensität.....	233
4.1.3	Branchentyp .....	236
4.1.4	Wettbewerbsposition.....	237
4.1.5	Ableitung der Situationstypologie.....	238

4.2	Gestaltungskomponente: Darstellung des Strategiemodells .....	240
4.2.1	Marketing-Grundsatzstrategie .....	241
4.2.2	Der Analytic Hierarchy Process als Erhebungsinstrument.....	243
4.2.3	Marketing-Instrumentalstrategie .....	255
4.3	Erfolgskomponente: Darstellung der relevanten Outcome-Dimensionen.....	261
<b>5</b>	<b>Empirische Untersuchung der Marketingstrategien für Dienstleistungen .....</b>	<b>263</b>
5.1	Untersuchungsdesign: Ablauf und Anlage der empirischen Untersuchung.....	263
5.1.1	Bestimmung der Grundgesamtheit.....	264
5.1.2	Struktur der Stichprobe .....	266
5.2	Ergebnisse der empirischen Untersuchung .....	269
5.2.1	Explorative Datenanalyse.....	270
5.2.1.1	Kontextkomponente Dienstleistungskategorie.....	272
5.2.1.2	Kontextkomponente Wettbewerbsintensität .....	276
5.2.1.3	Kontextkomponente Wettbewerbsposition .....	277
5.2.1.4	Kontextkomponente Branchentyp.....	282
5.2.1.5	Gestaltungskomponente Strategiesubstanz .....	283
5.2.1.6	Gestaltungskomponente Strategiestil .....	284
5.2.1.7	Erfolgskomponente .....	286
5.2.2	Der Einfluß des Kontexts auf die Marketingplanung.....	289
5.2.2.1	Auswirkungen des Kontexts auf die endabnehmerorientierte Grundsatzstrategie.....	289
5.2.2.2	Auswirkungen des Kontexts auf die mitarbeiterorientierte Grundsatzstrategie.....	303
5.2.2.3	Auswirkungen des Kontexts auf die konkurrenzorientierte Grundsatzstrategie.....	306
5.2.2.4	Auswirkungen des Kontexts auf die absatzmittlerorientierte Grundsatzstrategie.....	309
5.2.3	Zusammenhänge zwischen der Marketingstrategie und dem Erfolg: Allgemeine Betrachtung.....	314



---

5.2.4	Zusammenhänge zwischen der Marketing-Grundsatzstrategie und dem Erfolg in Abhängigkeit des Kontexts .....	327
5.2.4.1	Auswirkungen der Kontextkomponente Dienstleistungskategorie auf den Erfolg der Grundsatzstrategie .....	328
5.2.4.2	Auswirkungen der Kontextkomponente Wettbewerbsintensität auf den Erfolg der Grundsatzstrategie .....	332
5.2.4.3	Auswirkungen der Kontextkomponente Wettbewerbsposition auf den Erfolg der Grundsatzstrategie .....	336
5.2.4.4	Auswirkungen der Kontextkomponente Branchentyp auf den Erfolg der Grundsatzstrategie .....	340
5.2.5	Zusammenhänge zwischen der Instrumentalstrategie und dem Erfolg in Abhängigkeit des Kontexts .....	347
<b>6</b>	<b>Schlußbetrachtung .....</b>	<b>349</b>
<b>7</b>	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>352</b>
	Anhang A: Fragebogen und Interviewerunterlagen .....	386
	Anhang B: Detailergebnisse Grundsatzstrategie .....	416
	Anhang C: Detailergebnisse Instrumentalstrategie .....	433
	Anhang D: Erfolgreiche Strategien der Situationstypen .....	442