

5 Empirische Untersuchung der Marketingstrategien für Dienstleistungen

Im bisherigen Verlauf der Arbeit wurde ein detailliertes Modell zur Abbildung der Entscheidungsspielräume des Marketing für Dienstleistungen entwickelt. Dieses Modell stellt den Rahmen für die empirische Untersuchung von Dienstleistungs-Marketingstrategien dar. Zweck der Untersuchung ist zum einen die Überprüfung, ob das entwickelte Modell (also die Ebene der Konzeptualisierung) und die zur Abbildung der Konstrukte gewählten Meßinstrumente (also die Ebene der Operationalisierung) geeignet sind. Weiterhin soll mittels der empirischen Analyse das pragmatische Wissenschaftsziels der Arbeit erreicht werden. Um dieses Ziel erfüllen zu können, sind praktisch verwertbare Handlungsempfehlungen hinsichtlich der zielgerichteten Ausgestaltung von Marketingstrategien zu gewinnen. Hierzu wird ein quantitatives Untersuchungsdesign gewählt, das auf die in den vorangegangenen Kapiteln erarbeiteten theoretischen Modelle zurückgreift und die Überprüfung zentraler Annahmen erlaubt. Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung werden im weiteren Verlauf des Kapitels im Anschluß an die Darstellung des Untersuchungsdesigns ausgeführt.

5.1 Untersuchungsdesign: Ablauf und Anlage der empirischen Untersuchung

Zur Verfolgung der oben genannten Ziele ist die Durchführung einer quantitativen Erhebung sinnvoll. Diese erlaubt sowohl die empirische Überprüfung von Hypothesen als auch die induktive Auswertung der gewonnenen Daten. Beide Verfahren werden bei der Datenanalyse zum Einsatz gelangen.⁷⁴ Zur Erhebung von Daten stellen sich bei einer quantitativen Vorgehensweise spezifische, vor allem forschungspragmatische Probleme. Eine der Hauptherausforderungen ist die Entwicklung eines geeigneten Erhebungsinstruments und insbesondere die Formulierung klarer, eindeutiger und allgemein verständlicher Fragestellungen. Daher wurde vor der Durchführung der eigentlichen Untersuchung ein Pre-Test durchgeführt. Hierbei wurden sechs Führungskräfte Berliner Unternehmen persönlich mündlich befragt. Ziel des Pre-Tests war die Überprüfung des Fragebogendesigns und der einzelnen Fragestellungen auf Vollständigkeit und Verständlichkeit. Entsprechend wurde im Anschluß an das eigentliche Interview ein freies Gespräch zur Überprüfung des Erhebungstools durchgeführt, um die Einschätzung der Befragten hinsichtlich der genannten Kriterien zu ermitteln. Die so gewonnenen Erkenntnisse flossen in den letztlich verwendeten Fragebogen ein (siehe Anhang A).

⁷⁴ Während die deduktive Vorgehensweise des Aufstellens und der anschließenden Prüfung von Hypothesen mittels statistischer Verfahren die Ablehnung beziehungsweise Bestätigung der aufgestellten Hypothesen erlaubt, bedarf eine induktive Vorgehensweise streng genommen einer weiteren empirischen Überprüfung.

Entgegen der bei persönlich-mündlichen, standardisierten Befragungen traditionellen Vorgehensweise des Drucks eines Fragebogens wurden die Interviews computergestützt durchgeführt. Neben der Tatsache, daß der angestrebte Einsatz des AHP als Erhebungsinstrument dies zwingend erforderlich macht, gehen die folgenden Vorteile mit einer computergestützten Befragung einher:

- Die Befragung per Computer erlaubt es dem Befragten, die Inhalte sowohl visuell als auch verbal aufzunehmen, wodurch das Verständnis der Frageinhalte gefördert wird. Da der Befragte zudem die Eingaben mittels einer Maus selbst vornimmt, ergibt sich neben einem Zeitvorteil auch der Vorteil, daß die Auskunftspersonen motivierter sind.
- Die Daten werden online erfaßt, so daß die arbeitsaufwendige und vor allem fehleranfällige manuelle Übertragung von Daten entfällt.
- Indem die Datenerfassung mittels der Maus auf einer bipolaren Skala mit 500 möglichen Werten erfolgt, ermöglicht die computergestützte Erhebung der Daten eine Annäherung an Intervall-Skalenniveau. Die Auskunftsperson markiert hierbei durch Verschiebung eines Balkens mit der Maus eigenständig ihre Einschätzung des abgefragten Sachverhalts – die Balkenlänge (Magnitude) entspricht hierbei der Einschätzungsintensität. Damit ist von einem quasi-kontinuierlichen, intervallskalierten Meßniveau auszugehen, das die Durchführung zentraler statistischer Verfahren erst ermöglicht.

Erkenntnisobjekt der auf die geschilderte Art durchgeführten Untersuchung sind Dienstleistungen, die eine Kernleistung des Unternehmens darstellen (also keine produktbegleitenden Zusatzleistungen) und sich an Endverbraucher richten. Wie im Rahmen der Diskussion zur Definition von Dienstleistungen (vgl. Abschnitt 2.1) festgestellt wurde, stellt die Abgrenzung von Dienstleistungen zu anderen Wirtschaftsgütern keine triviale Aufgabenstellung dar, eine allgemein anerkannte Definition des Phänomens „Dienstleistung“ liegt bislang nicht vor. Für den empirischen Forscher ergibt sich hieraus das Problem einer möglichst exakten Festlegung der Grundgesamtheit.

5.1.1 Bestimmung der Grundgesamtheit

Untersuchungsgegenstand sind alle in Deutschland tätigen Unternehmen, die konsumtive Dienstleistungen anbieten. Als Dienstleistung sind entsprechend der in Abschnitt 2.1 entwickelten Definition sämtliche Marktleistungen anzusehen, in deren Leistungserstellungsprozeß ein externer Faktor mit dem Ziel der Transformation eingebracht wird und die ohne eine Einbringung eines externen Faktors nicht wertstiftend erbracht werden können. Bei der konkreten Festlegung der Grundgesamtheit konnte aufgrund der bestehenden Abgrenzungsprobleme nicht auf eine bereits vorhandene Klassifizierung zurückgegriffen werden. Daher wurde ein mehrstufiges Verfahren zur letztendlichen Bestimmung der Grundgesamtheit gewählt. Basis der Auswahl war das „Handbuch der Großunternehmen“ des Hoppenstedt Verlags, ein anerkanntes Kompendium der 23.500 größten deutschen Unternehmen. Im Handbuch der Großunternehmen sind Unternehmen ab 20 Millionen DM Jahresumsatz und/oder ab 150 Mitarbeitern verzeichnet (beziehungsweise ab einer Bilanzsumme von 700 Millionen DM für Banken und ab 70 Millionen DM Prämieinnahmen für Versicherungen).

Dieses Verzeichnis hat die Vorteile,

- daß die Unternehmen räumlich geordnet dargestellt werden, was eine Zuordnung zu Großraumgebieten ermöglicht;
- daß die Geschäftstätigkeit vieler Unternehmen detailliert beschrieben wird, was die Identifikation der Anbieter konsumtiver Dienstleistungen ermöglicht und
- daß für einige Unternehmen Ansprechpartner mit Funktionsbezeichnung genannt werden, was die Identifikation der für die Erhebung relevanten Personen erleichtert.

Wie bereits angedeutet, wurde bei der Auswahl der zur Grundgesamtheit zugehörigen Unternehmen nicht auf die im Handbuch für Großunternehmen vorhandene Branchenklassifikation zurückgegriffen, da diese keine eindeutige Abgrenzung im Sinne der o.a. Definition von Dienstleistungen gewährleistet. Vielmehr wurde eine eigene fallweise Einordnung der verzeichneten Unternehmen aufgrund der Beschreibung der Geschäftstätigkeit beziehungsweise auf Basis eines telefonischen Vorgesprächs vorgenommen. Aufgrund der Vielzahl der verzeichneten Unternehmen und des hohen zeitlichen Aufwands der Einzelbetrachtung aller Unternehmen mußte eine weitere Eingrenzung vorgenommen werden. Diese ergab sich aus forschungspragmatischen Überlegungen: Die Erhebung erfolgte wie oben dargestellt computergestützt und im Rahmen persönlich-mündlicher Interviews, so daß für jedes Interview ein Besuch des entsprechenden Unternehmens erforderlich wurde.

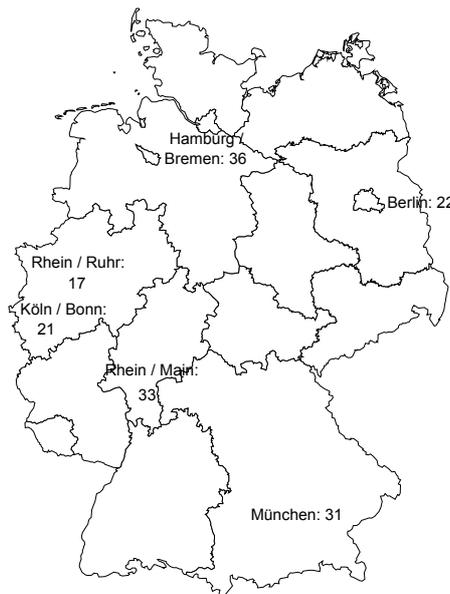


Abbildung 5.1: Verteilung der Interviews auf die Großraumgebiete

Um den Zeitaufwand und die Kosten für die Erhebung in einem vertretbaren Rahmen zu halten, wurden vorab Großraumgebiete definiert, auf die die Erhebung beschränkt wurde. Hierbei wurden Großstädte ausgewählt, die eine hohe Anzahl potentieller Interviewpartner vermuten ließen. Somit wurden nur diejenigen Unternehmen betrachtet, die ihren Sitz in einem der folgenden Gebiete haben (aus Abbildung 5.1 ist ersichtlich, wie sich die durchgeführten Interviews auf die genannten Gebiete verteilen):

- Berlin;
- Rhein/Main-Gebiet (Frankfurt am Main, Wiesbaden, Mainz);
- Hamburg/Bremen;

- Köln/Bonn;
- Rhein-/Ruhrgebiet (Düsseldorf; Dortmund);
- München.

Die Vorgehensweise zur Bestimmung der Grundgesamtheit und zur Ermittlung von Interviewpartnern wird nachfolgend im Überblick dargestellt:

1. Auswahl der Großraumgebiete;
2. Sichtung sämtlicher verzeichneter Unternehmen in den Großraumgebieten;
3. Auswahl von Unternehmen, die eindeutig beziehungsweise mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit konsumtive Dienstleistungen anbieten („Basis-Grundgesamtheit“);
4. telefonische Kontaktaufnahme zur Klärung, ob ein Unternehmen der Grundgesamtheit angehört ist („bestätigte Grundgesamtheit“) und ggf. zur Feststellung des Ansprechpartners;
5. Anschreiben der identifizierten Ansprechpartner;
6. telefonische Kontaktaufnahme zur Terminvereinbarung;
7. Durchführung des Interviews nach erneuter Überprüfung, ob das Unternehmen zur Grundgesamtheit zu rechnen ist (in zwei Fällen erfolgte ein Abbruch des Interviews, da eine fehlerhafte Zuordnung vorgenommen worden war).

Somit besteht die Grundgesamtheit aus im Hoppenstedt verzeichneten Unternehmen, die konsumtive Dienstleistungen im Sinne der dieser Arbeit zugrunde liegenden Definition zum Zweck der Gewinnerzielung am Markt anbieten und in einem der definierten Großraumgebiete ihren Sitz haben. Mittels der oben beschriebenen Vorgehensweise wurden insgesamt 534 Unternehmen als sicher beziehungsweise mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit zur Basis-Grundgesamtheit zugehörig identifiziert, für 443 dieser Unternehmen konnte die Zugehörigkeit zur Grundgesamtheit bestätigt werden.

Neben der räumlichen Eingrenzung mußte aus Kostengründen auch jeweils eine zeitliche Begrenzung erfolgen. Nur die zeitlich konzentrierte Bearbeitung der Gebiete erlaubt eine effiziente Terminplanung und somit die Optimierung des für die Erhebung notwendigen Zeit- und Reiseaufwands. So wurde jedes Großraumgebiet innerhalb eines definierten Zeitrahmens bearbeitet, was eine wesentliche Einschränkung bei der Terminvereinbarung darstellt. Daher scheiterte die Vereinbarung eines Interviews fast ausschließlich an Terminproblemen seitens der Ansprechpartner. Sieht man den Faktor „Terminproblem“ als Zufallsvariable an, so kann davon ausgegangen werden, daß der Untersuchung eine für die Grundgesamtheit repräsentative Stichprobe zugrunde liegt.

5.1.2 Struktur der Stichprobe

Die Stichprobe wurde entsprechend des oben beschriebenen Verfahrens gebildet (s.a. Abbildung 5.2). Letztlich bestand die Stichprobe aus den 409 Unternehmen, für die sowohl die Zugehörigkeit zur Grundgesamtheit bestätigt als auch ein geeigneter Ansprechpartner identifiziert werden konnte. Die identifizierten Ansprechpartner wurden angeschrieben und innerhalb eines definierten Zeitraums telefonisch auf eine Teilnahme an der Untersuchung angesprochen. Insgesamt wurden 164 Termine vereinbart und 160 Interviews durchgeführt. In zwei Fällen wurde der Termin durch den Ansprechpartner nicht eingehalten, in zwei

Fällen war das Unternehmen bei näherer Betrachtung nicht der Grundgesamtheit zuzurechnen. Die Anzahl der durchgeführten Interviews von 160 entspricht einer Stichprobenausschöpfung von 36 %.

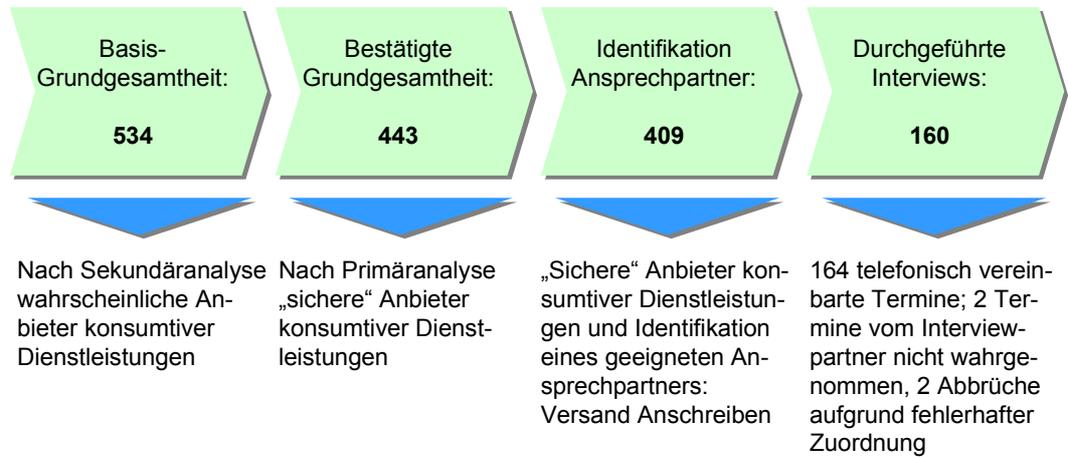


Abbildung 5.2: Übersicht zur Vorgehensweise der Stichprobenbildung

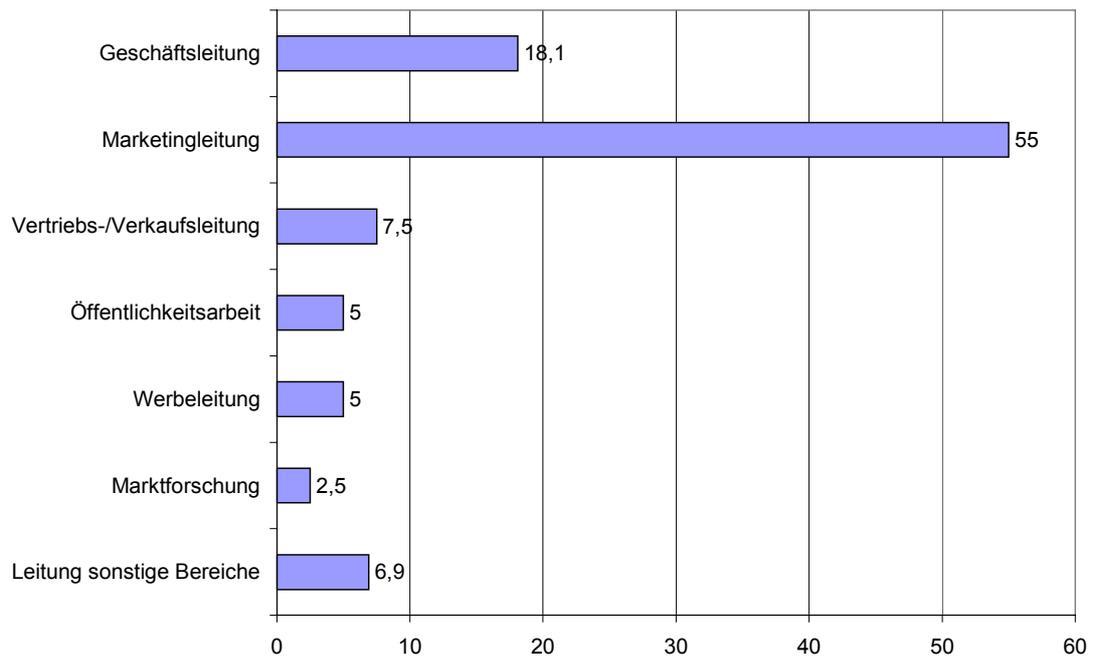


Abbildung 5.3: Funktion der Interviewpartner (Angaben in %)

Bezüglich der Interviewpartner wurde aufgrund des Fokus der Untersuchung angestrebt, Personen mit einem möglichst guten Überblick über die Marketingaktivitäten für die Befragung zu gewinnen. Grundannahme war, daß dies in erster Linie auf Mitglieder der Geschäftsleitung und Marketingverantwortliche zutrifft. Dies spiegelt sich in der Verteilung der Funktion der Interviewpartner (s. Abbildung 5.3).

Hinsichtlich der Branchenzugehörigkeit der befragten Unternehmen verteilt sich die Stichprobe über ein relativ breites Spektrum. Es ergibt sich jedoch ein Schwerpunkt bei Banken

(28,1 % der befragten Unternehmen) und Versicherungen (18,1 % der befragten Unternehmen). Die Vielfalt der in der Stichprobe vertretenen Unternehmen zeigt sich auch in der Rubrik „Sonstige“. Hier sind solch unterschiedliche Branchen wie Unterhaltung, Telekommunikation und Immobilienmakler zusammengefaßt.

Branche	Anzahl	%
Banken	45	28,1
Versicherungen	29	18,1
Einzelhandel	18	11,3
Reiseveranstalter	11	6,9
Hotel	10	6,3
Reisebüros	8	5,0
Fluggesellschaften	8	5,0
Gastronomie	7	4,4
Verkehr	5	3,1
Vermögensberater / Versicherungsmakler	4	2,5
Bildung	3	1,9
Sonstige	12	7,5
Gesamt:	160	100,1*

* Rundungsdifferenzen

Tabelle 5.1: Übersicht Branchenzugehörigkeit

Die Größe der befragten Unternehmen wird üblicherweise mittels der Kennziffern Anzahl der Mitarbeiter und Transaktionsgrößen wie Absatz beziehungsweise Umsatz dargestellt. Hinsichtlich der vorliegenden Stichprobe sind die letztgenannten Größen aufgrund des fehlenden materiellen Outputs jedoch nur bedingt aussagefähig; so können Banken einen Umsatz nicht sinnvoll ausweisen, sie weisen die Bilanzsumme aus. Versicherungen greifen zur Outputmessung auf Beitragseinnahmen-/Prämieneinnahmen bzw. auf Bestandsgrößen zurück. Somit sind die Angaben zum Transaktionsvolumen der Unternehmen der Stichprobe insgesamt wenig aussagefähig, die Bildung eines Durchschnittswerts ist nicht möglich. Daher können hier lediglich die Extremgrößen genannt werden: das kleinste befragte Unternehmen macht einen Jahresumsatz von 15 Millionen DM, die höchste Bilanzsumme wird mit 330 Milliarden DM ausgewiesen. Hierbei zeigt sich ebenso wie bei der Betrachtung der Anzahl der Mitarbeiter (vgl. Tabelle 5.2), daß sich die Stichprobe von relativ kleinen mittelständischen Unternehmen bis zu großen multinational agierenden Unternehmen erstreckt.

Geringste Anzahl Mitarbeiter	Höchste Anzahl Mitarbeiter	Durchschnittliche Anzahl Mitarbeiter
10	54.000	3177

Tabelle 5.2: Übersicht Mitarbeiterzahl der befragten Unternehmen

Im nachfolgenden Kapitel erfolgt die Analyse der mittels der beschriebenen Vorgehensweise gewonnenen empirischen Daten. Zur Durchführung aller statistischen Analysen wurde die Software SPSS for Windows, Release 7.5.1 verwendet.

5.2 Ergebnisse der empirischen Untersuchung

In der Einleitung der Arbeit wurde die für die Untersuchung zentrale Fragestellung wie folgt benannt: *„Welche Marketingstrategien führen unter unterschiedlichen situativen Bedingungen bei Dienstleistungen zum Erfolg?“* Ziel der nachfolgenden Ausführungen ist es, diese Frage mit Hilfe empirisch ermittelter Daten aus verschiedenen Blickwinkeln zu beleuchten. Aufgrund der Menge der in die Untersuchung eingeflossenen Variablen ergibt sich jedoch eine unüberschaubar große Anzahl theoretisch denkbarer Auswertungen. Um die Auswertung der Untersuchung insgesamt sinnvoll zu strukturieren und nachvollziehbar zu gestalten, wird daher eine Begrenzung der Auswertungsvorgänge vorgenommen, wobei der Schwerpunkt auf die Betrachtung der strategischen Fragestellungen und somit auf die Marketing-Grundsatzstrategie gelegt wird.

Basis der Strukturierung der Analyse ist die Logik des situativen Ansatzes. Dieser sieht allgemein die Entwicklung und Überprüfung von Hypothesen zu den folgenden Themenkomplexen vor:

1. Hypothesen über Zusammenhänge zwischen der Kontext- und der Gestaltungskomponente: *„Welchen Einfluß haben situative Einflußfaktoren auf die Ausgestaltung der Marketingstrategie?“*
2. Hypothesen über Zusammenhänge zwischen der Gestaltungs- und der Erfolgskomponente: *„Wie erfolgreich sind alternative Ausgestaltungsmöglichkeiten der Marketingstrategie allgemein?“*
3. Hypothesen über Zusammenhänge zwischen der Erfolgskomponente und der durch die Kontextkomponente situativ relativierten Gestaltungskomponente:
 - a. Erfolgsgrad der Ausgestaltung der Gestaltungskomponente in Abhängigkeit von der Ausprägung einzelner Kontextvariablen: *„Wie erfolgreich sind die Alternativen der Marketingstrategie bei bestimmten Ausprägungen der Situation?“*
 - b. Erfolgsgrad der Ausgestaltung der Gestaltungskomponente in Abhängigkeit von der Ausprägung des Gesamtkontexts: *„Wie erfolgreich sind die Alternativen der Marketingstrategie in bestimmten Situationen?“*

Im Rahmen des unter 1. genannten Themenkomplexes erfolgt die Betrachtung des Einflusses der Situation auf die Gestaltungskomponente. Die Kontextvariablen stellen somit die unabhängigen, die Gestaltungsvariablen die abhängigen Variablen dar. Es wird untersucht, inwiefern die aus theoretischer Sicht relevanten situativen Einflußgrößen der Ausgestaltung einer Marketingstrategie bei der Realisierung von Marketingstrategien in praxi berücksichtigt werden. Somit wird hier *nicht* untersucht, welche Bedeutung die Kontextfaktoren für die Erfolgswirksamkeit von Marketingstrategien haben. Vielmehr liegt der Nutzen dieses Untersuchungsschritts in der Erkenntnis, welche Bedeutung den Kontextfaktoren bei der Ausgestaltung von Marketingstrategien in der Praxis beigemessen wird. Diese Fragestellung ist insofern von Interesse, als die Gegenüberstellung der tatsächlich als relevant identifizierten Kontextfaktoren (s. die dritte Hypothesengruppe) mit den als von den Marketern relevant erachteten unter Umständen interessante entscheidungsrelevante Hinweise liefern

kann. Dies wäre zum Beispiel der Fall, wenn ein Kontextfaktor einen starken Einfluß auf die Erfolgswirksamkeit einer Marketingstrategie hat, bei der Planung jedoch bislang keine Berücksichtigung findet.

Im Rahmen der zweiten Hypothesengruppe ist zu betrachten, wie erfolgreich unterschiedliche Marketingstrategien sind. Hierbei wird zunächst vom eigentlichen Anliegen des situativen Forschungsansatzes abstrahiert, das heißt, der Einfluß des Kontexts auf den Erfolg einer Strategie wird hier *nicht untersucht*. Das Ergebnis der Betrachtung sind somit undifferenzierte Erkenntnisse, die einen geringeren Aussagewert haben als die Ergebnisse der nachfolgenden dritten Hypothesengruppe. Von Interesse ist insbesondere der Vergleich der Ergebnisse beider Analyseschritte: Aus der Untersuchung der zweiten Hypothesengruppe werden diejenigen Strategien abgeleitet, die unabhängig von der spezifischen Situation erfolgreich sind, mittels der Betrachtung der dritten Hypothesengruppe kann überprüft werden, ob die allgemein erfolgreichen Strategien tatsächlich unter allen situativen Bedingungen erfolgreicher sind oder ob unter bestimmten situativen Bedingungen andere Vorgehensweisen ratsam sind. Somit stellt der dritte Themenkomplex das eigentliche Kernstück des situativen Forschungsdesigns dar, hier wird die zentrale Frage der Arbeit untersucht. Neben dem theoretischen wird hierbei vor allem dem pragmatischen Wissenschaftsziel Rechnung getragen, indem verwertbare Handlungsempfehlungen abgeleitet werden. Wie oben dargestellt, können hierbei aufgrund der mehrdimensionalen Struktur der Kontextkomponente verschiedene Ansatzpunkte herangezogen werden: es können sowohl Analysen hinsichtlich *einzelner Kontextvariablen* als auch hinsichtlich des *Gesamtkontexts* durchgeführt werden. Da weiterhin auch die Gestaltungskomponente mehrdimensional ist, liegen hier ebenso verschiedene Betrachtungsebenen vor. So ist die grundlegende Unterscheidung von *Grundsatz-* und *Instrumentalstrategie* (einzelne grundsatzstrategische Bausteine beziehungsweise instrumentelle Schwerpunkte) zu berücksichtigen.

5.2.1 Explorative Datenanalyse

Bevor die inhaltliche Analyse der erhobenen Daten durchgeführt werden kann, sind im Rahmen einer explorativen Datenanalyse grundlegende Fragen der Natur der Daten zu klären. So ist die Anwendbarkeit verschiedener statistischer Tests nicht nur vom Skalenniveau der Daten, sondern auch von ihrer anzunehmenden Verteilung in der Grundgesamtheit abhängig. Zudem sind die im Rahmen der Arbeit untersuchten Konstrukte in der Regel mehrdimensional und/oder mehrfaktoriell, so daß eine Verdichtung der einzelnen Faktoren zu Dimensionen und einzelner Dimensionen zum interessierenden Konstrukt erforderlich ist. Daher sind nachfolgend zunächst folgende Betrachtungen vorzunehmen:

1. Überprüfung einzelner Variablen auf Normalverteilung;
2. Indexierung beziehungsweise Skalierung der mehrfaktoriellen Konstrukte auf Basis der Prüfung der Validität der Skalen;
3. Überprüfung einzelner Dimensionen und/oder Konstrukte auf Normalverteilung.

Diese Schritte sind für die Kontextfaktoren Dienstleistungskategorie, Wettbewerbsintensität, Wettbewerbsposition und Branchenstruktur sowie für die Gestaltungskomponente Strategiestil und schließlich für die Erfolgskomponente durchzuführen. Hierbei können in Abhängigkeit der zugrundeliegenden theoretischen Überlegungen der Konzeptualisierung des Konstrukts zwei verschiedene Verfahren der Faktorverdichtung angewandt werden – das Index- oder das Skalierungsverfahren. Indexverfahren unterstellen keinen sachlogischen linearen Zusammenhang zwischen den einzelnen Indikatoren, sondern gehen von

einer weitgehend unabhängigen Wirkung der einzelnen Indikatoren auf das interessierende Konstrukt aus. Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung gilt diese Annahme für die Konstrukte Wettbewerbsintensität und Wettbewerbsposition. Dies sei für beide Konstrukte anhand von Beispielen kurz erläutert:

1. Das Konstrukt *Wettbewerbsintensität* wird unter anderem mittels der Faktoren „Bedrohung durch Substitutionsprodukte“ und „Verhandlungsmacht der Lieferanten“ gemessen (s. Abschnitt 4.1.2). Während jeder dieser Faktoren für sich einen Einfluß auf die Intensität des Wettbewerbs ausübt, stehen die beiden Faktoren (ebenso wie die weiteren verwandten Faktoren) aus theoretischer Sicht in keinem zwingenden Zusammenhang. Die Bedrohung durch Substitutionsprodukte kann unabhängig vom Ausmaß der Verhandlungsmacht der Lieferanten sehr stark oder sehr gering sein und vice versa.
2. Die *Wettbewerbsposition* wird unter anderem anhand der Faktoren „Verfügbarkeit der angebotenen Dienstleistungen“ und „Preis der angebotenen Dienstleistungen“ bestimmt. Für jeden der beiden genannten Faktoren gilt, daß eine Dienstleistung eine bestimmte Position im Wettbewerb einnimmt, die unabhängig vom jeweils anderen Faktor ist: die relative Position im Wettbewerb hinsichtlich ihrer Verfügbarkeit kann unabhängig von ihrem Preis unter- oder überlegen sein.

Entsprechend der aus theoretischen Überlegungen heraus unterstellten Unabhängigkeit der einzelnen Faktoren wird bei den genannten Konstrukte ein additiver Index zur Faktorverdichtung angewandt, wobei die These der weitgehenden Unabhängigkeit der Einzelfaktoren untereinander anhand der empirischen Daten zu überprüfen ist (vgl. Schnell u.a. 1988, S. 170).

Die weiteren Kontextfaktoren Dienstleistungskategorie und Branchenstruktur werden hingegen mittels eines Skalierungsverfahrens gebildet. Grundüberlegung ist hierbei, daß voneinander abhängige Faktoren zur Messung des Konstrukts angewandt werden. Exakt ausgedrückt ist zur Konstruktion einer Skala eine monotone Itemcharakteristik zu fordern. Diese liegt vor, wenn bei Ansteigen des Wertes für ein Merkmal die Wahrscheinlichkeit eines steigenden Wertes für alle Merkmale der zu messenden Dimension zunimmt. An die Konstruktion einer Skala werden somit restriktivere Bedingungen gestellt, was mit dem Vorteil einhergeht, daß die Eignung eines Indikators zur Messung eines Konstrukts überprüft werden kann (vgl. Bagozzi 1984, S. 14). Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wird das Skalierungsverfahren für die Konstrukte Dienstleistungskategorie und Branchenstruktur angewandt. Dies sei für beide Konstrukte anhand von Beispielen kurz erläutert:

1. Grundüberlegung des Konstrukts *Dienstleistungskategorie* ist die Abbildung des Kaufverhaltens der Endverbraucher mittels der Bestimmung grundlegender Eigenschaften von Produktklassen. Hierbei wurden in Abschnitt 4.1.1 die jeweils mehrfaktoriellen Dimensionen Kaufprozeß, intellektuelle Intangibilität und physische Intangibilität zur Erfassung des Konstrukts konzeptualisiert, wobei davon ausgegangen wird, daß die jeweils gemessenen Faktoren einer Dimension in einem sachlogischen Zusammenhang stehen. Hierzu seien beispielhaft die Faktoren der Dimension Kaufprozeß betrachtet: Die Dimension Kaufprozeß wird mittels der Faktoren „Bedeutung des Kaufprozesses“ und „für Kauf aufgewandte Zeit und Mühe“ ermittelt. Hinsichtlich der genannten Faktoren ist aus theoretischer Sicht davon auszugehen, daß sie voneinander abhängig sind, daß also der für einen Kauf getätigte Aufwand mit steigender Bedeutung des Kaufprozesses ebenso zunimmt. Neben dem Zusammenhang zwischen den Faktoren einer Dimension wird auch ein Zusammenhang zwischen den drei Dimensionen unterstellt.

2. Das Konstrukt *Branchentyp* ist eindimensional, wird jedoch mittels zweier Faktoren erhoben: dem Differenzierungsgrad der am Markt angebotenen Dienstleistungen und dem Divergenzgrad der Kundenbedürfnisse. Auch hier wird davon ausgegangen, daß die beiden Faktoren voneinander abhängig sind, da ein hoher Divergenzgrad der Kundenbedürfnisse eine Differenzierung der Produkte ermöglicht und (insbesondere auf Märkten hoher Wettbewerbsintensität) sinnvoll erscheinen läßt.

5.2.1.1 Kontextkomponente Dienstleistungskategorie

Zur Überprüfung, ob eine Skalierung mit den konzeptualisierten und erhobenen Faktoren durchführbar ist, wurde zunächst die Item-to-Total-Korrelation der einzelnen Faktoren auf Ebene der jeweiligen Dimension durchgeführt. Diese ist definiert als die Korrelation eines Indikators (eines Faktors) mit der Summe aller Indikatoren, die einem Faktor (einer Dimension) zugeordnet sind (vgl. Homburg/Giering 1996, S. 8). Zur Überprüfung der Korrelation steht eine Reihe von Verfahren zur Verfügung, die in Abhängigkeit von der Art der vorliegenden Daten anwendbar sind. Neben dem Skalenniveau ist hier vor allem von Bedeutung, ob die zu untersuchenden Daten in der Grundgesamtheit normalverteilt sind. Zur Überprüfung, ob eine Normalverteilung im statistischen Sinne plausibel angenommen werden kann, werden im Rahmen dieser Untersuchung zwei Verfahren eingesetzt: Zum einen erfolgt eine Betrachtung sogenannter Normalverteilungsplots, zum anderen wird unter Einsatz des Kolmogorov-Smirnov-Tests ein Signifikanztest durchgeführt. Im Rahmen eines Normalverteilungsplots wird mittels einer graphischen Darstellung untersucht, inwieweit die erhobenen Daten mit einer theoretischen Verteilung (hier der Normalverteilung) übereinstimmen. Zur Anwendung kamen hier jeweils sogenannte P-P-Verteilungsdiagramme, die die „kumulierten Häufigkeiten der beobachteten Werte gegen die erwarteten kumulierten Häufigkeiten der Referenzverteilung“ (Brosius 1998, S. 956) abtragen. Ob Normalverteilung vorliegt, kann jedoch nicht exakt berechnet werden. Vielmehr ist es Aufgabe des Forschers, das graphische Ergebnis zu interpretieren. Hierbei sind insbesondere systematische Abweichungen von der erwarteten Verteilung ein Indikator dafür, daß die beobachteten Werte nicht normalverteilt sind. Dieser Fall ist beispielhaft in Abbildung 5.4 dargestellt. Die hier vorliegenden recht deutlichen systematischen Abweichungen von der erwarteten kumulierten Häufigkeit im unteren und oberen Bereich deuten darauf hin, daß keine Normalverteilung vorliegt. Von einer Normalverteilung könnte ausgegangen werden, wenn die erwarteten Werte nur leicht und zufällig gestreut von der eingezeichneten Gerade abweichen würden.

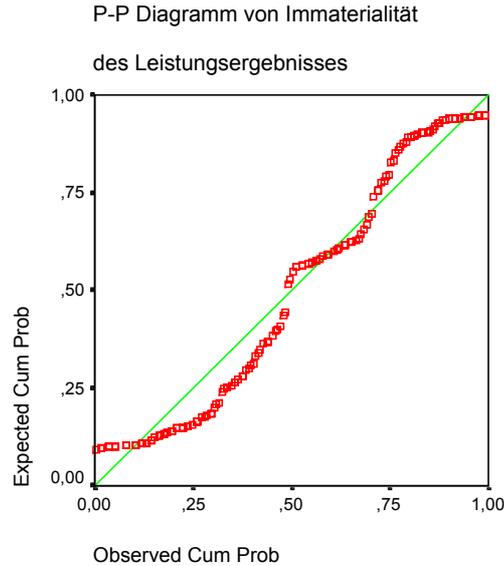


Abbildung 5.4: Beispielhafte Darstellung eines P-P-Normalverteilungsplots

Aufgrund des Interpretationsspielraums sollte neben der Analyse der Verteilungsdiagramme ein Signifikanztest durchgeführt werden. Wie bereits angedeutet kommt hierbei der Kolmogorov-Smirnov-Test mit der sogenannten Lilliefors-Modifikation⁷⁵ zur Anwendung. Mit diesem Test wird die Nullhypothese, daß die Werte in der Grundgesamtheit normalverteilt sind, geprüft. Abbildung 5.4 zeigt die Ergebnisse dieses Tests für das obige Beispiel auf. Hierbei ist insbesondere die Angabe zur Signifikanz relevant: diese beträgt für das vorliegende Beispiel 0,00002. Das heißt, die Irrtumswahrscheinlichkeit für das Zurückweisen der Nullhypothese liegt deutlich unter dem üblichen Signifikanzniveau von $\alpha = 0,05$, so daß die Nullhypothese der Normalverteilung abzulehnen ist.

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Statistic	df	Sig.
Imm. d. Ergebnisses	,116	160	,00002

a. Lilliefors Significance Correction

Tabelle 5.3: Beispielhafte Darstellung des Ergebnisses eines Kolmogorov-Smirnov-Tests

Die dargestellte Prozedur der Prüfung auf Normalverteilung wurde für alle Variablen des Konstrukts Dienstleistungskategorie vorgenommen. Die Prüfung der Normalverteilung der einzelnen Variablen ergab, daß vier der sieben interessierenden Variablen eindeutig nicht normalverteilt sind,⁷⁶ die weiteren Variablen sind lediglich als annähernd normalverteilt einzuordnen. Daher wurde bei der Prüfung der Item-to-Total-Korrelation keine Maß-

⁷⁵ Die Lilliefors-Modifikation ist anzuwenden, sofern keine vollständige Spezifikation der Verteilungsparameter gegeben ist (vgl. Eckstein 1997, S. 116 ff.).

⁷⁶ Eindeutig nicht normalverteilt waren die Variablen zur Messung folgender Faktoren: Bedeutung des Kaufprozesses, Individualisierung der Dienstleistung, Art der Interaktion und Immaterialität des Leistungsergebnisses.

sondern eine Rangkorrelationsanalyse durchgeführt. Diese stellt nicht die Anforderung einer Normalverteilung in der Grundgesamtheit. Berechnet wurde Spearmans Rho zunächst jeweils für die einzelnen Items in bezug auf die ihnen übergeordnete Dimension. Die Ergebnisse sind in Tabelle 5.4 bis Tabelle 5.7) dargestellt.

Item	Korrelationskoeffizient ¹ Dimension „Kaufprozeß“	Signifikanz (2-seitig)
Bedeutung der Dienstleistung	0,720	< 0,001
Aufwand Kaufprozeß	0,860	< 0,001

¹ Spearmans Rho

Tabelle 5.4: Item-to-Total-Korrelation der Dimension „Kaufprozeß“

Die beiden Items zur Messung der Dimension Kaufprozeß weisen eine Item-to-Total-Korrelation von über 0,7 auf, ein Wert, der als hoch zu bezeichnen ist (vgl. Tabelle 5.4). Daher können beide Items als geeignete Indikatoren zur Messung der Dimension angesehen werden. Anders verhält es sich hingegen hinsichtlich der Dimension „intellektuelle Intangibilität“ (vgl. Tabelle 5.5).

Item	Korrelationskoeffizient ¹ Dimension „Intellektuelle Intangibilität“	Signifikanz (2-seitig)
Individualisierung	0,785	< 0,001
Bedeutung des Kontaktpersonals	0,244	0,002
Integrationsgrad	0,704	< 0,001

¹ Spearmans Rho

Tabelle 5.5: Item-to-Total-Korrelation der Dimension „Intellektuelle Intangibilität“

Entgegen den theoretischen Überlegungen weist das Item „Bedeutung des Kontaktpersonals“ mit einem Korrelationskoeffizienten von 0,244 nur eine geringe Item-to-Total-Korrelation auf, während die beiden anderen Faktoren stark mit der Summe aller Faktoren korrelieren. Nach Churchill (1979, S. 68 f.) sollte ein Item eliminiert werden, wenn die Item-to-Total-Korrelation nahe null liegt; entsprechend wird der Faktor „Bedeutung des Kontaktpersonals“ aus der Skala entfernt. Somit stellt sich die Frage nach den Ursachen der Abweichung der vorgelagerten theoretischen Überlegungen und den empirischen Ergebnissen. Auf Basis der Erfahrungen der persönlich-mündlich durchgeführten Interviews liegt die Ursache vor allem in einer suboptimalen Frageformulierung. Während der zugrundeliegende Faktor auf die Art der Interaktion während der Leistungserstellung und hier vor allem auf das Ausmaß der notwendigen interpersonalen Interaktion mit dem Kontaktpersonal abstellt, wurde das Meßinstrument nicht hinreichend spezifisch formuliert. Die exakte Fragestellung lautete: „Welche Bedeutung haben Mitarbeiter mit direktem Kundenkontakt bei der Ausführung der von Ihnen angebotenen Dienstleistungen?“ Diese Frage wurde auch von vielen Anbietern stark automatisierter Dienstleistungen dahingehend beantwortet, daß das Kontaktpersonal eine hohe bis sehr hohe Bedeutung hat. Häufig wurde dies damit begründet, daß das Personal zum Beispiel in Ausnahmesituationen wie technischem Versagen oder bei Kundenreklamationen gar von außergewöhnlich hoher Bedeutung sei. Somit wurde hier die allgemeine Bedeutung der Mitarbeiter, nicht jedoch die Art der Interaktion während der Leistungserstellung gemessen.

Tabelle 5.6 stellt die verbleibenden Faktoren zur Messung der korrigierten Dimension „intellektuelle Intangibilität“ und die zugehörigen Korrelationswerte dar.

Item	Korrelationskoeffizient ¹ Dimension „Intellektuelle Intangibilität“ (korrigiert)	Signifikanz (2-seitig)
Individualisierung	0,776	< 0,001
Integrationsgrad	0,769	< 0,001

¹ Spearmans Rho

Tabelle 5.6: Item-to-Total-Korrelation der korrigierten Dimension „Intellektuelle Intangibilität“

Die dritte und letzte zu betrachtende Dimension des Konstrukts Dienstleistungskategorie ist die physische Intangibilität. Sie wurde mittels der Faktoren Schwierigkeit der Evaluation der Dienstleistung und Immaterialität des Leistungsergebnisses gemessen. Wie Tabelle 5.7 aufzeigt, sind die Item-to-Total-Korrelationen für diese Dimension mit jeweils über 0,7 sehr hoch, so daß beide Faktoren für die Messung der Dimension herangezogen werden.

Item	Korrelationskoeffizient ¹ Dimension „Physische Intangibilität“	Signifikanz (2-seitig)
Schwierigkeit der Evaluation	0,743	< 0,001
Immaterialität Leistungsergebnis	0,820	< 0,001

¹ Spearmans Rho

Tabelle 5.7: Item-to-Total-Korrelation der Dimension „Physische Intangibilität“

Nachdem die einzelnen Dimensionen betrachtet und definiert wurden, sind nunmehr die Korrelationen zwischen diesen und dem übergeordneten Konstrukt der Dienstleistungskategorie zu untersuchen. Hierbei wird ebenso verfahren wie bei der vorangegangenen Betrachtung.⁷⁷ Die Ergebnisse sind in Tabelle 5.8 dargestellt. Aufgrund der hohen Korrelationswerte werden alle drei identifizierten Dimensionen in der im einzelnen oben dargestellten Zusammensetzung zum Konstrukt „Dienstleistungskategorie“ zusammengefaßt. Als letzter Schritt der explorativen Datenanalyse des Konstrukts Dienstleistungskategorie erfolgt die Prüfung auf Normalverteilung. Auf Basis des P-P-Normalverteilungsplots und der Ergebnisse des Kolmogorov-Smirnov-Tests ($p > 0,200$) ist davon auszugehen, daß Normalverteilung vorliegt.

⁷⁷ Da die auf die Ebene der Dimensionen aggregierten Items Normalverteilung aufweisen, wurde abweichend vom obigen Vorgehen die Korrelation nach Pearson berechnet.

Item	Korrelationskoeffizient ¹ Konstrukt „Dienstleistungskategorie“	Signifikanz (2-seitig)
Kaufprozeß	0,701	< 0,001
Intellektuelle Intangibilität	0,716	< 0,001
Physische Intangibilität	0,616	< 0,001

¹ Pearson

Tabelle 5.8: Item-to-Total-Korrelation des Konstrukts „Dienstleistungskategorie“

5.2.1.2 Kontextkomponente Wettbewerbsintensität

Wie oben dargestellt und erläutert, wird das Konstrukt der Wettbewerbsintensität mittels eines Indexverfahrens gebildet. Grundüberlegung ist hierbei, daß die einzelnen Indikatoren voneinander weitgehend unabhängig sind. Zur Prüfung der Unabhängigkeit wird ein zweiseitiger Unabhängigkeitstest durchgeführt. Da sich die Einzelitems bei Betrachtung der P-P-Normalverteilungsplots und der Ergebnisse des Kolmogorov-Smirnov-Tests als nicht normalverteilt erweisen, ist hierbei wiederum auf eine Rangkorrelationsanalyse zurückzugreifen (vgl. Eckstein 1997, S. 224). Die Ergebnisse sind in Tabelle 5.9 dargestellt. Hierbei zeigt sich, daß für die Mehrzahl der Indikatoren keine Abhängigkeit festgestellt werden kann, zum Teil weisen die Items gar eine negative Korrelation auf.

Lediglich für die Itempaare

- Wettbewerbsdruck – Bedrohung durch neue Konkurrenten,
- Wettbewerbsdruck – Verhandlungsmacht Endabnehmer,
- Substitutionsprodukte – Bedrohung durch neue Konkurrenten und
- Substitutionsprodukte – Verhandlungsmacht Endabnehmer

ist die Nullhypothese der Unabhängigkeit zurückzuweisen. Allerdings sind die Korrelationswerte als sehr schwach (0,156 für das erst genannte Itempaar) bis schwach (zwischen 0,205 und 0,289 für die verbleibenden drei Itempaare) zu bezeichnen, so daß eine Indexbildung unter Zugrundelegung sämtlicher Items sinnvoll erscheint.

Die Überprüfung auf Normalverteilung führt auch für das Konstrukt Wettbewerbsintensität zu dem Ergebnis, daß Normalverteilung vorliegt ($p > 0,200$).

			Wettbewerbsdruck	Bedr. neue Konk.	Substitutionsprod.	Verh.macht Lieferanten	Verh.macht Absatzmittler	Verh.macht Endabn.
Spearman's rho	Correlation Coefficient	Wettbewerbsdruck	1,000	,156*	,146	,105	,040	,289**
		Bedr. neue Konk.	,156*	1,000	,205**	,104	,045	-,037
		Substitutionsprod.	,146	,205**	1,000	,257**	-,037	,042
		Verh.macht Lieferanten	,105	,104	,257**	1,000	,074	,143
		Verh.macht Absatzmittler	,040	,045	-,037	,074	1,000	,057
		Verh.macht Endabn.	,289**	-,037	,042	,143	,057	1,000
		Sig. (2-tailed)	Wettbewerbsdruck	,	,049	,065	,185	,618
		Bedr. neue Konk.	,049	,	,009	,192	,576	,644
		Substitutionsprod.	,065	,009	,	,001	,644	,600
		Verh.macht Lieferanten	,185	,192	,001	,	,352	,071
		Verh.macht Absatzmittler	,618	,576	,644	,352	,	,477
		Verh.macht Endabn.	,000	,644	,600	,071	,477	,
	N	Wettbewerbsdruck	160	160	160	160	160	160
Bedr. neue Konk.		160	160	160	160	160	160	
Substitutionsprod.		160	160	160	160	160	160	
Verh.macht Lieferanten		160	160	160	160	160	160	
Verh.macht Absatzmittler		160	160	160	160	160	160	
Verh.macht Endabn.		160	160	160	160	160	160	

*. Correlation is significant at the .05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

Tabelle 5.9: Ergebnisse des Tests auf Unabhängigkeit Konstrukt Wettbewerbsintensität

5.2.1.3 Kontextkomponente Wettbewerbsposition

Neben der Wettbewerbsintensität ist die Kontextkomponente das zweite Konstrukt, das mittels des Indexverfahrens gebildet werden soll. Entsprechend ist auch hier ein Test auf Unabhängigkeit der einzelnen Items durchzuführen. Da für jeden Faktor dieses Konstrukts jedoch jeweils die Stellung des eigenen Angebots im Wettbewerb und die Bedeutung des jeweiligen Faktors für den Markterfolg gemessen wurde, ist vor der Berechnung der Korrelationen und der Signifikanzen eine multiplikative Verknüpfung vorzunehmen. Die so gebildeten neuen Variablen sind mit dem Zusatz „gew.“ gekennzeichnet und stellen die Basis für die weiteren Berechnungen dar. Die Ergebnisse der Tests sind in Tabelle 5.10 (s.S. 279) dargestellt. Hierbei zeigt sich, daß für einige der Itempaare die Nullhypothese der Unabhängigkeit zurückzuweisen ist und daß darüber hinaus höhere Korrelationen auftreten als dies bei der Kontextkomponente Wettbewerbsintensität der Fall ist. Unterstellt man, daß Korrelationskoeffizienten ab 0,4 eine mittlere Korrelation ausdrücken, so sind insbesondere die folgenden Itempaare kritisch:

- Qualität – Verfügbarkeit (Spearman's rho = 0,398),
- Qualität – Image (Spearman's rho = 0,504) und
- Image – Aktualität (Spearman's rho = 0,591).

Aus theoretischer Sicht sind die genannten Zusammenhänge durchaus nachvollziehbar. Da die Erstellung einer Dienstleistung des direkten Kontakts von Leistungserbringer und Leistungsempfänger bedarf, kann das Ausmaß ihrer räumlichen, zeitlichen und telefonischen Verfügbarkeit eine Qualitätsdimension darstellen. Hinsichtlich des zweiten Item-

paars

Qualität und Image ergibt sich das Problem, das die konzeptionelle Unterscheidung der Qualität verstanden als objektive Beschaffenheit eines Angebots vom Image verstanden als gesamthafte Vorstellung der Konsumenten hinsichtlich eines Angebots empirisch nicht aufrecht erhalten werden kann. Offenbar wird die Qualität einer Dienstleistung als ein bedeutender Faktor für den Aufbau eines Images für Dienstleistungen angesehen. Ähnlich verhält es sich mit dem Itempaar Image und Aktualität: aus konzeptioneller Sicht ist die Aktualität kein Imagefaktor, da mit der Aktualität keine inhaltlichen Dimensionen verbunden werden. Jedoch wird die Aktualität in praxi unter Umständen als Voraussetzung für den Aufbau eines Images oder gar als eine Imagedimension angesehen.

Die beobachteten Korrelationen der Items untereinander sind für die Bildung eines additiven Indexes problematisch: Eine zu starke Korrelation der Items kann als Indikator dafür angesehen werden, daß den Items eine gemeinsame „Hintergrundvariable“ zugrunde liegt. Wäre dies der Fall, so würde diese Hintergrundvariable aufgrund ihrer mehrfachen Berücksichtigung mit einem zu hohen Gewicht in den Index einfließen. Daher ist zu überprüfen, ob bei den vorliegenden Items solche Hintergrundvariablen oder Faktoren identifiziert werden können. Da die Durchführung einer Faktorenanalyse somit naheliegend ist, wurden Tests durchgeführt, um die Eignung der vorliegenden Items zur Erstellung eines faktoranalytischen Modells beurteilen zu können. Die Ergebnisse dieser Tests⁷⁸ weisen darauf hin, daß insgesamt eine mittlere Eignung vorliegt, so daß eine Faktorenanalyse ausgeführt wurde.⁷⁹ Ziel einer Faktorenanalyse ist die Reduktion einer Vielzahl von Variablen auf wenige Faktoren, die den Variablengruppen gemeinsam zugrunde liegen. Hierbei sollen die Variablen durch möglichst wenige Faktoren möglichst genau beschrieben werden. Da die Forderungen „möglichst wenige“ und „möglichst genau“ gegenläufig sind, müssen bei der Durchführung einer Faktorenanalyse Kompromißlösungen gefunden werden (vgl. Bamberg/Baur 1987, S. 233). Da ein faktoranalytisches Modell weiterhin nicht statistisch eindeutig identifizierbar ist, räumt die Faktorenanalyse dem Forscher einen großen Spielraum ein. Daher sind mit Ford u.a. (1986) bei der Dokumentation der Ergebnisse einer Faktorenanalyse die folgenden Kriterien zu erfüllen:

- Darstellung der Kriterien bei der Bestimmung der Anzahl der Faktoren;
- Nennung der Methode der Faktorextraktion;
- Nennung der Rotationsmethode;
- Bestimmung und eindeutige Nennung des Grenzwerts der Faktorladungen;
- Darstellung der Faktorladungen;

⁷⁸ Den Empfehlungen von Brosius (1998, S. 664 ff.) folgend, wurde zunächst der Bartlett-Test auf Sphärität zur nochmaligen Überprüfung der Signifikanz der Korrelationen der Items durchgeführt (ungefähres Chi-Quadrat = 178,615, Signifikanz nach Bartlett < 0,001). Weiterhin wurde das Kaiser-Mayer-Olkin-Maß (KMO) betrachtet, das mit einem Wert von 0,698 auf eine mittlere Eignung der Zusammenstellung der Items für ein faktoranalytisches Modell schließen läßt. Schließlich wurde das Maß der Stichprobeneignung für die einzelnen Items ausgewertet. Diese bewegen sich mit Werten zwischen 0,643 und 0,841 in einem Bereich, der als mäßig bis gut zu bezeichnen ist, so daß keines der Items aus dem faktoranalytischen Modell auszuschließen ist.

⁷⁹ Bei der Durchführung der Faktorenanalyse werden die Variablen standardisiert. Für die standardisierten Variablen sollte Normalverteilung vorliegen, so daß entsprechende Tests durchgeführt wurden. Mit Ausnahme der standardisierten Variablen Verfügbarkeit, die sich als lediglich annähernd normalverteilt erwies, sind alle in die Faktorenanalyse einfließenden standardisierten Variablen normalverteilt.

– Darstellung der durch das Modell erklärten Varianz (je Faktor und kumuliert).

			Qualität gew.	Verfügbarkeit gew.	Preis gew.	Programm gew.	Image gew.	Aktualität gew.
Spearman's rho	Correlation Coefficient	Qualität gew.	1,000	,398**	,018	,321**	,504**	,347**
		Verfügbarkeit gew.	,398**	1,000	,038	,287**	,240**	,283**
		Preis gew.	,018	,038	1,000	,109	,033	,082
		Programm gew.	,321**	,287**	,109	1,000	,365**	,336**
		Image gew.	,504**	,240**	,033	,365**	1,000	,591**
		Aktualität gew.	,347**	,283**	,082	,336**	,591**	1,000
		Sig. (2-tailed)	Qualität gew.	,	,000	,821	,000	,000
	Verfügbarkeit gew.	,000	,	,635	,000	,002	,000	
	Preis gew.	,821	,635	,	,171	,675	,304	
	Programm gew.	,000	,000	,171	,	,000	,000	
	Image gew.	,000	,002	,675	,000	,	,000	
	Aktualität gew.	,000	,000	,304	,000	,000	,	
N		Qualität gew.	160	160	160	160	160	160
		Verfügbarkeit gew.	160	160	160	160	160	160
		Preis gew.	160	160	160	160	160	160
		Programm gew.	160	160	160	160	160	160
		Image gew.	160	160	160	160	160	160
		Aktualität gew.	160	160	160	160	160	160

** Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

Tabelle 5.10: Ergebnisse des Tests auf Unabhängigkeit Konstrukt Wettbewerbsposition

Hinsichtlich der Bestimmung der Anzahl der Faktoren können mittels zweier Verfahren Ansatzpunkte identifiziert werden:

1. Ermittlung der Eigenwerte, wobei zur Identifikation einer Anfangslösung die Faktoren mit Eigenwerten > 1 beibehalten werden und
2. Betrachtung des sogenannten Scree Plots, wobei zur Identifikation einer Anfangslösung auf die Entwicklung der Eigenwerte abgestellt wird.

Da bei den vorliegenden Daten nur ein Faktor einen Eigenwert > 1 aufweist und eine 1-Faktorlösung bei Betrachtung der oben dargestellten Korrelationen offensichtlich nicht sinnvoll ist, wurde das zweitgenannte Verfahren herangezogen (s. Abbildung 5.5). Auf Basis des Scree Plots erscheint sowohl eine 2- als auch eine 3-Faktorenlösung plausibel. Daher wurden für die weiteren Schritte zunächst sowohl eine 2- als auch eine 3-Faktorenlösung betrachtet. Zur Faktorextraktion wurde das Verfahren der Hauptkomponentenanalyse gewählt. Dies hat im Gegensatz zu allen anderen Verfahren vor allem den Vorteil, daß die Faktorwerte für die später durchzuführenden Analysen exakt berechnet werden können. Als Grenzwert der Faktorladung wurde der übliche Wert von 0,4 festgelegt (vgl. Hinkin 1995, S. 974). Zur Durchführung von Rotationen wurden ausschließlich orthogonale Verfahren berücksichtigt, da diese von nicht miteinander korrelierten Faktoren ausgehen.

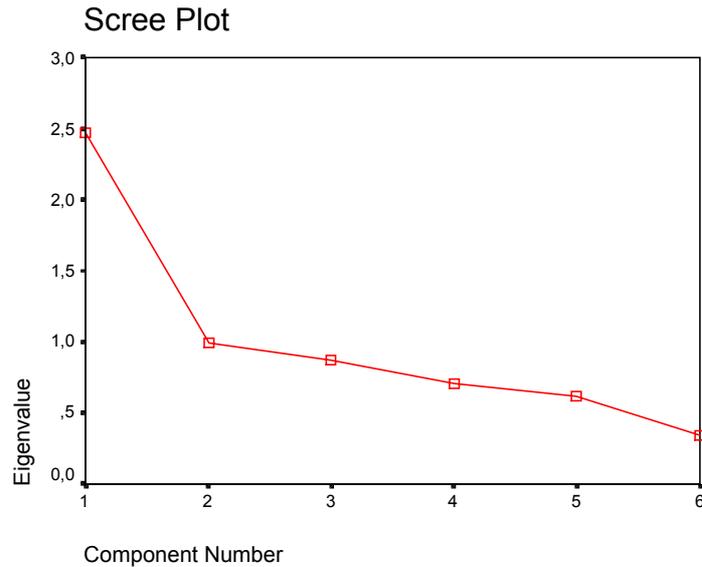


Abbildung 5.5: Scree Plot zur Bestimmung der Faktorenzahl

In Tabelle 5.11 sind die Kommunalitäten, also der Anteil der Streuung, der für die jeweilige Variable durch alle ermittelten Faktoren erklärt wird, dargestellt. Generell steigt dieser Wert mit einer zunehmenden Anzahl an Faktoren. Im vorliegenden Fall ist für einige der Variablen (insbesondere für die Verfügbarkeit und die Aktualität) jedoch ein deutlich höherer Wert bei einer 3- als bei einer 2-Faktorenlösung zu erkennen. Dies spricht zunächst ebenso wie die in Tabelle 5.12 dargestellte Gesamtvarianz für die nähere Betrachtung einer 3-Faktorenlösung: die erklärte Gesamtvarianz bei einer 2-Faktorenlösung beträgt 57,7 %, eine 3-Faktorenlösung erklärt 72,3 % der Gesamtvarianz.⁸⁰

	Anfänglich	Extraktion 2-Faktorenlösung	Extraktion 3-Faktorenlösung
Qualität gew.	1,000	,534	,605
Verfügbarkeit gew.	1,000	,350	,822
Preis gew.	1,000	,966	,985
Programm gew.	1,000	,418	,420
Image gew.	1,000	,656	,796
Aktualität gew.	1,000	,537	,708

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tabelle 5.11: Kommunalitäten für Lösungen mit zwei und drei Faktoren

⁸⁰ Entsprechend der Untersuchung von Hinkin (1995, S. 975) handelt es bei dem Wert für die 2-Faktorenlösung um ein mittleres Ergebnis, der Wert für die 3-Faktorenlösung ist als gut zu bezeichnen.

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,470	41,163	41,163	2,470	41,163	41,163
2	,991	16,514	57,678	,991	16,514	57,678
3	,876	14,592	72,270	,876	14,592	72,270
4	,706	11,768	84,038			
5	,616	10,260	94,298			
6	,342	5,702	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tabelle 5.12: Eigenwerte und erklärte Gesamtvarianz

Bezüglich der 3-Faktorenlösung ergibt sich jedoch das Problem, daß eine eindeutige inhaltliche Interpretation der Faktoren nicht möglich ist. Dies sei beispielhaft anhand der Ergebnisse der Varimax-Rotation dargestellt (s. Tabelle 5.13; zur besseren Übersichtlichkeit wurde auf die Darstellung aller Werte $< 0,1$ verzichtet). Es zeigt sich hierbei, daß zwei der Variablen – Qualität und Programm – hohe Faktorladungen auf die Faktoren 1 und 2 aufweisen. Problematisch ist insbesondere die Variable Programm, da sie fast identische Faktorladungen auf diese beiden Faktoren aufweist.

	Component		
	1	2	3
Qualität gew.	,424	,652	
Verfügbarkeit gew.		,905	
Preis gew.			,990
Programm gew.	,470	,425	,136
Image gew.	,874	,174	
Aktualität gew.	,830	,115	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Tabelle 5.13: Rotierte Komponentenmatrix für die 3-Faktorenlösung

Die in Tabelle 5.14 dargestellte 2-Faktorenlösung ergibt jedoch ein eindeutiges Bild⁸¹: die Faktorladungen sind relativ zum definierten Grenzwert von 0,4 als recht hoch zu bezeichnen und die einzelnen Variablen laden eindeutig auf einen der Faktoren. Dies ist insbesondere aufgrund der Anforderung „Indexbildung aus möglichst voneinander unabhängigen Dimensionen“ von Bedeutung. Im Ergebnis wird die 2-Faktorenlösung trotz der Nachteile hinsichtlich der erklärten Gesamtvarianz und der Kommunalitäten aufgrund der besseren Interpretierbarkeit und der besseren Eignung zur Abbildung eines Indexes präferiert.

⁸¹ In Tabelle 5.14 wird ein nicht-rotiertes Ergebnis dargestellt, da die Interpretierbarkeit bei diesem Ergebnis bereits gegeben ist und die Anwendung des Varimax-Rotationsverfahrens keine wesentlich anderen Ergebnisse liefert.

	Component	
	Leistung	Preis
Qualität gew.	,726	
Verfügbarkeit gew.	,587	
Preis gew.	,185	,965
Programm gew.	,644	
Image gew.	,785	-,198
Aktualität gew.	,730	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tabelle 5.14: Komponentenmatrix für die 2-Faktorenlösung

Die beiden identifizierten Faktoren lassen sich hierbei als Leistungskomponente der relativen Wettbewerbsposition einerseits und als Preiskomponente andererseits interpretieren. Somit erfolgt die Darstellung der Kontextkomponente „Wettbewerbsposition“ letztlich anhand der relativen Position des Angebots hinsichtlich des Preis-/Leistungsverhältnisses. Dies entspricht zwar nicht der ursprünglichen Konzeptualisierung des Konstrukts Wettbewerbsposition, bestätigt jedoch dennoch ihre Grundüberlegung: die Messung der relativen Position einer Marktleistung im Wettbewerb sollte entlang grundsätzlicher Differenzierungsansätze erfolgen. Aus den Faktorwerten der beiden Faktoren Leistung und Preis wird der additive Index zur Kontextvariable Wettbewerbsposition gebildet. Abschließend erfolgte auch für diese Komponente eine Prüfung auf Normalverteilung. Die Betrachtung des entsprechenden P-P-Normalverteilungsplots erbrachte nicht unbedeutende Abweichungen der erwarteten von der beobachteten kumulierten Wahrscheinlichkeit; dieses Ergebnis wird vom durchgeführten Kolmogorov-Smirnov-Test bestätigt (Signifikanz = 0,013), so daß das Konstrukt Wettbewerbsposition als nicht normalverteilt angesehen werden muß.

5.2.1.4 Kontextkomponente Branchentyp

Als letzte der vier Kontextkomponenten ist der Branchentyp zu betrachten. Es handelt sich hierbei um ein aus zwei Faktoren bestehendes Konstrukt, das mittels eines Skalierungsverfahrens gebildet werden soll. Hierbei wird erneut die Item-to-Total-Korrelation als Indikator der Eignung der Faktoren zur Bildung einer Skala herangezogen. Da die beiden zu betrachtenden Items „Differenzierungsgrad der angebotenen Produkte“ und „Divergenzgrad der Kundenbedürfnisse“ nicht normalverteilt sind, wird Spearmans rho ermittelt. Die in Tabelle 5.15 dargestellten Ergebnisse sind eindeutig, die Item-to-Total-Korrelationen sind sehr hoch. Daher werden beide Items zur Bildung der Skala herangezogen.

Abschließend ist anzumerken, daß eine annähernde Normalverteilung vorliegt. Es ergeben sich lediglich geringfügige Abweichungen der beobachteten von den erwarteten Werten und der Kolmogorov-Smirnov-Test weist eine Signifikanz von 0,73 auf.

Item	Korrelationskoeffizient ¹ Konstrukt „Branchentyp“	Signifikanz (2-seitig)
Differenzierungsgrad Produkte	0,827	< 0,001
Divergenzgrad Kundenbedürfnisse	0,784	< 0,001

¹ Spearmans Rho**Tabelle 5.15: Item-to-Total-Korrelation des Konstrukts „Branchentyp“**

Nachdem somit alle bezüglich der Kontextkomponenten notwendigen Schritte der explorativen Datenanalyse erfolgt sind, sind nachfolgend die Konstrukte Strategiesubstanz und Strategiestil sowie die Erfolgskomponente einer explorativen Analyse beziehungsweise einer vorbereitenden Aufbereitung zu unterziehen.

5.2.1.5 Gestaltungskomponente Strategiesubstanz

Wie in den Abschnitten 3.3.3.1 und 4.2.1 dargestellt, wird mittels der Gestaltungskomponente Strategiesubstanz zum einen der angestrebte grundsätzliche Positionsvorteil und zum anderen der grundlegende Differenzierungsansatz ermittelt. Ein grundsätzlicher Positionsvorteil kann bei der zugrunde gelegten Konzeptualisierung mittels einer Preisführerschafts-, einer Leistungsvorteils- oder einer hybriden Strategie erlangt werden. Diese Strategien werden von den grundlegenden Differenzierungsansätzen (Preis-, Qualitäts-, Verfügbarkeits-, Programm-, Image- und Präsenzvorteil) konkretisiert.

Gewicht Preisvorteil	Gewicht Qualitäts- vorteil	Gewicht Verfügbar- keitsvorteil	Gewicht Programm- vorteil	Gewicht Imagevorteil	Gewicht Präsenz- vorteil	Zuordnung Wettbe- wervsvorteil
1011	4447	1197	1132	1120	1092	Leistungs- vorteil
4417	607	2062	1181	684	1050	Preisführer- schaft
2436	2430	826	490	1611	2207	Hybride Strategie

Tabelle 5.16: Beispielhafte Darstellung der Bestimmung des grundsätzlichen Positionsvorteils

Bei der Messung der Strategiesubstanz wurde auf diese letztgenannten Faktoren zurückgegriffen, so daß im Rahmen der Datenaufbereitung eine Zuordnung von den Werten der Differenzierungsansätze zum grundsätzlichen Positionsvorteil erfolgen muß. Hierbei werden die mittels des AHP generierten Gewichtungswerte der Differenzierungsansätze entsprechend der folgenden Regeln interpretiert:

1. Ein Item wird als absolut dominant angesehen, wenn die Werte aller übrigen Variablen unter dem sich bei Gleichgewichtigkeit aller Items ergebenden Durchschnittswert liegen; diese Fälle werden entsprechend als Preisführerschafts- oder als Leistungsvorteilstrategie eingeordnet (s. Zeile 1 in Tabelle 5.16).

2. Sofern das Item mit dem zweithöchsten Gewicht einen Wert unter 50 % des Items mit dem höchsten Gewicht annimmt, wird das Item mit dem höchsten Gewicht als dominant interpretiert; auch diese Fälle werden entsprechend als Preisführerschafts- oder als Leistungsvorteilstrategie eingeordnet (s. Zeile 2 in Tabelle 5.16).
3. In denjenigen Fällen, in denen keines der Items ein dominantes Gewicht aufweist und der Preisvorteil ein ähnlich hohes Gewicht aufweist wie eine oder mehrere der Leistungsdimensionen, wird der Fall als hybride Strategie eingeordnet (s. Zeile 3 in Tabelle 5.16).

In Tabelle 5.17 sind die Ergebnisse der Zuordnung dargestellt. Hierbei zeigt sich, daß eine reine Strategie der Preisführerschaft für Dienstleistungen nur selten verfolgt wird. Da auch hybride Strategien, also das gleichzeitige Verfolgen von Preis- und Leistungsvorteilen, nur bei knapp 14 % der Fälle vorliegen, ist die Leistungsvorteilstrategie der bei weitem am häufigsten verfolgte Ansatz zur Erlangung von Positionsvorteilen.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Preisstrategie	12	7,5	7,5	7,5
	Leistungsstrategie	125	78,1	78,6	86,2
	Hybrid	22	13,8	13,8	100,0
	Total	159	99,4	100,0	
Missing	System Missing	1	,6		
	Total	1	,6		
Total		160	100,0		

Tabelle 5.17: Häufigkeiten grundsätzlicher Positionsvorteil

Die Überprüfung der einzelnen Differenzierungsansätze auf Normalverteilung führt zu dem Schluß, daß mit Ausnahme des Qualitätsvorteils keine Normalverteilung vorliegt.

5.2.1.6 Gestaltungskomponente Strategiestil

Die Gestaltungskomponente Strategiestil bildet das allgemeine marktleistungsbezogene konkurrenzgerichtete Verhalten des Anbieters ab. Sie wird als Kontinuum von offensiv herausfordernd bis defensiv anpassend konzeptualisiert und mittels der Faktoren Innovationsgrad der Marketingstrategie und Intensität des Instrumenteneinsatzes gemessen. Die Meßinstrumente stellen hierbei auf die Instrumentalbereiche des Marketingmix ab (s. Abschnitt 4.2.3). Da bei der Umsetzung von Marketingstrategien Interdependenzen zwischen den verschiedenen Instrumentalbereichen zu berücksichtigen sind, wird hinsichtlich der beiden oben genannten Faktoren jeweils ein Skalierungsverfahren verwandt. Mithin sind auch hier die Prüfschritte beim Einsatz eines Skalierungsverfahrens durchzuführen.

In Tabelle 5.18 sind die Item-to-Total-Korrelationen für den Faktor „Innovationsgrad Marketingstrategie“ abgebildet. Diese sind mit Werten zwischen 0,657 bis 0,754 als hoch zu bezeichnen. Daher werden alle der Items zur Abbildung des Faktors herangezogen. Problematisch ist hingegen eines der Items zur Ermittlung des Faktors „Einsatzintensität der Marketinginstrumente“: Die Einsatzintensität der Preispolitik weist lediglich einen Wert von 0,421 auf und ist somit als „noch gering“ zu bezeichnen. Dieser relativ niedrige Wert korrespondiert zwar mit dem oben dargestellten Ergebnis, daß die Verfolgung einer reinen

Preisführerschaftstrategie für konsumtive Dienstleistungen selten verfolgt wird; er ist jedoch für die vorgesehene Skalierung unbefriedigend. Daher wird auf die Einbeziehung des Items verzichtet. Tabelle 5.19 zeigt die Werte für die verbleibenden Items; diese sind durchgängig als hoch zu bezeichnen.

Item	Korrelationskoeffizient ¹ Faktor „Innovationsgrad“	Signifikanz (2-seitig)
Innovationsgrad Produktpolitik	0,754	< 0,001
Innovationsgrad Kommunikationspolitik	0,721	< 0,001
Innovationsgrad Vertriebspolitik	0,763	< 0,001
Innovationsgrad Preispolitik	0,657	< 0,001
Innovationsgrad Kundenbindung	0,704	< 0,001

¹ Spearmans Rho

Tabelle 5.18: Item-to-Total-Korrelation des Faktors „Innovationsgrad der Marketingstrategie“

Nachdem somit die beiden Faktoren Innovationsgrad der Marketingstrategie und Einsatzintensität der Marketinginstrumente definiert sind, ist ihre Eignung zur Abbildung des Konstrukts Strategiestil zu überprüfen. Neben sehr hohen Werten der Item-to-Total-Korrelation (0,911 und 0,864) ist auch die Korrelation zwischen den beiden Faktoren mit einem Wert von 0,579 zufriedenstellend. Schließlich ist darauf hinzuweisen, daß sowohl die Variable Strategiestil als auch die Variablen Innovationsgrad und Einsatzintensität normalverteilt sind.⁸²

Item	Korrelationskoeffizient ¹ Faktor „Einsatzintensität“	Signifikanz (2-seitig)
Einsatzintensität Produktpolitik	0,716	< 0,001
Einsatzintensität Kommunikationspolitik	0,757	< 0,001
Einsatzintensität Vertriebspolitik	0,684	< 0,001
Einsatzintensität Kundenbindung	0,680	< 0,001

¹ Spearmans Rho

Tabelle 5.19: Item-to-Total-Korrelation des Faktors „Intensität des Instrumenteneinsatzes“

⁸² Entsprechend wurden die angegebenen Korrelationswerte nach Pearson berechnet.

5.2.1.7 Erfolgskomponente

Neben den betrachteten Kontext- und Gestaltungskomponenten ist vor der eigentlichen Analyse der Ergebnisse auch die Erfolgsdimension einer näheren Betrachtung zu unterziehen, da diese ebenfalls mittels eines Indexverfahrens gebildet wird. Entsprechend sind die einzelnen zur Messung herangezogenen Faktoren auf Unabhängigkeit zu prüfen. Dies geschieht anhand einer Korrelationsanalyse, deren Ergebnisse in Tabelle 5.20 abgebildet sind. Da für acht der 28 Itempaare ein Korrelationswert $> 0,4$ (höchster Wert = 0,702) und somit eine mittlere bis hohe Korrelation vorliegt, ist Unabhängigkeit offensichtlich nicht gegeben. Mithin ist analog zum Vorgehen bei der Kontextvariable Wettbewerbsposition zu überprüfen, ob eine Faktorenanalyse zur Identifikation übergeordneter Hintergrundvariablen und zur Vermeidung der Übergewichtung dieser sinnvoll ist. Die entsprechenden Tests weisen darauf hin, daß die vorliegenden Variablen zur Durchführung einer Faktorenanalyse geeignet sind.⁸³

		Deckungsbeitr. gew.	Marktanteil gew.	Risikomin. gew.	Bekanntheit gew.	Image gew.	Zufriedenh. gew.	Kundenbindung gew.	Qualität gew.
Pearson Correlation	Deckungsbeitr. gew.	1,000	,252**	,192*	,110	,148	,281**	,221**	,129
	Marktanteil gew.	,252**	1,000	,165*	,454**	,382**	,429**	,205**	,345**
	Risikomin. gew.	,192*	,165*	1,000	,039	,078	,221**	,159*	,202*
	Bekanntheit gew.	,110	,454**	,039	1,000	,702**	,294**	,116	,342**
	Image gew.	,148	,382**	,078	,702**	1,000	,448**	,328**	,411**
	Zufriedenh. gew.	,281**	,429**	,221**	,294**	,448**	1,000	,450**	,575**
	Kundenbindung gew.	,221**	,205**	,159*	,116	,328**	,450**	1,000	,351**
	Qualität gew.	,129	,345**	,202*	,342**	,411**	,575**	,351**	1,000
	Sig. (2-tailed)	Deckungsbeitr. gew.	,	,001	,015	,168	,062	,000	,005
Marktanteil gew.		,001	,	,038	,000	,000	,000	,009	,000
Risikomin. gew.		,015	,038	,	,627	,324	,005	,045	,010
Bekanntheit gew.		,168	,000	,627	,	,000	,000	,145	,000
Image gew.		,062	,000	,324	,000	,	,000	,000	,000
Zufriedenh. gew.		,000	,000	,005	,000	,000	,	,000	,000
Kundenbindung gew.		,005	,009	,045	,145	,000	,000	,	,000
Qualität gew.		,104	,000	,010	,000	,000	,000	,000	,
N		Deckungsbeitr. gew.	160	160	160	160	160	160	160
	Marktanteil gew.	160	160	160	160	160	160	160	160
	Risikomin. gew.	160	160	160	160	160	160	160	160
	Bekanntheit gew.	160	160	160	160	160	160	160	160
	Image gew.	160	160	160	160	160	160	160	160
	Zufriedenh. gew.	160	160	160	160	160	160	160	160
	Kundenbindung gew.	160	160	160	160	160	160	160	160
	Qualität gew.	160	160	160	160	160	160	160	160

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tabelle 5.20: Ergebnisse des Tests auf Unabhängigkeit Konstrukt Erfolg

Bei der Durchführung der Faktorenanalyse wurde das gleiche Vorgehen gewählt wie bei der Kontextkomponente Wettbewerbsintensität: Zur Ermittlung der Anzahl der Faktoren wurden sowohl die Eigenwerte als auch der Scree Plot herangezogen, zur Faktorextraktion

⁸³ Der Bartlett-Test auf Sphärität ergibt einen ungefähren Chi-Quadrat-Wert von 347,85 bei einer Signifikanz $< 0,001$. Das Kaiser-Meyer-Olkin-Maß beträgt 0,743 und läßt auf eine mittlere Eignung schließen. Auch die Maße der Stichprobeneignung für die einzelnen Items liegen in einem befriedigendem Bereich (kleinster Wert ist 0,694, höchster Wert ist 0,824).

wurde – aus den oben bereits angeführten Gründen – die Hauptkomponentenanalyse und zur Rotation die Varimax-Methode gewählt. Als Grenzwert für die Faktorladungen wird wiederum der gängige Wert von 0,4 definiert. Nachdem die Rahmenbedingungen somit abgesteckt sind, werden nachfolgend die Ergebnisse der Faktorenanalyse dargestellt. Hierbei stellt sich zunächst die Aufgabe der Bestimmung der Anzahl der Faktoren. Würde zur Ermittlung der Anzahl der Faktoren auf die Eigenwert-Methode zurückgegriffen, so wäre eine Zwei-Faktorenlösung zu präferieren. Die Faktorextraktion ergibt für die Zwei-Faktorenlösung jedoch keine befriedigenden Ergebnisse, da mehrere Variablen in ähnlicher Größenordnung auf beide Faktoren laden. Die Betrachtung des Scree Plots (vgl. Abbildung 5.6) legt eine nähere Betrachtung einer Drei-Faktorenlösung nahe.

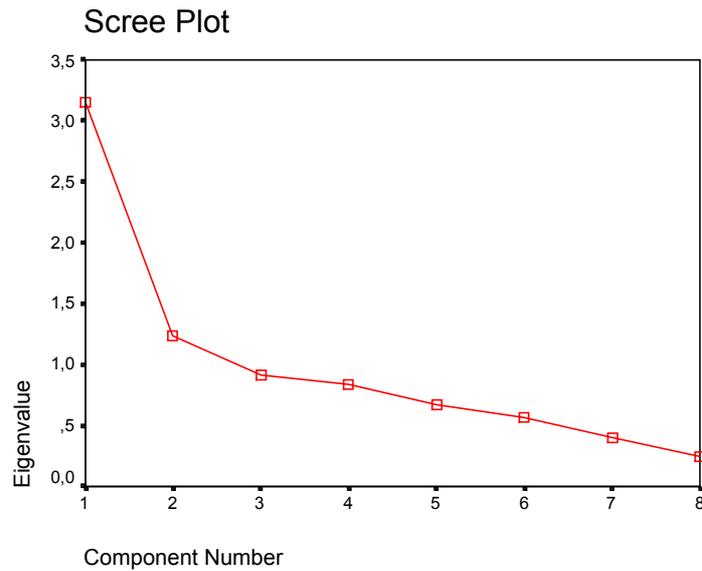


Abbildung 5.6: Scree Plot zur Bestimmung der Faktorenzahl

	Component		
	1	2	3
Deckungsbeitr. gew.	,150		,789
Marktanteil gew.	,642	,161	,376
Risikomin. gew.		,205	,675
Bekanntheit gew.	,912		
Image gew.	,786	,359	
Zufriedenh. gew.	,320	,727	,258
Kundenbindung gew.		,803	,125
Qualität gew.	,334	,716	

Extraction Method: Principal Component Analysis.
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Tabelle 5.21: Rotierte Komponentenmatrix für die 3-Faktorenlösung

Wie die in Tabelle 5.21 und Tabelle 5.22 dargestellten Ergebnisse der Faktorextraktion unter Anwendung einer Varimax-Rotation aufzeigen, ist eine Drei-Faktorenlösung sowohl

von den erzielten Faktorladungen ($\geq 0,642$) und der erklärten Gesamtvarianz (= 66,3 %) als auch inhaltlich sinnvoll.

Component	Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,147	39,333	39,333	2,103	26,286	26,286
2	1,236	15,454	54,787	1,891	23,634	49,920
3	,918	11,477	66,264	1,308	16,344	66,264

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tabelle 5.22: Eigenwerte und erklärte Gesamtvarianz

Die identifizierten Faktoren lassen sich wie folgt interpretieren:

1. Ziele, die auf hohe *Marktpräsenz* abheben mit den Variablen Marktanteil, Bekanntheit und Image;
2. Ziele, die auf die *Kundenbeziehung* abheben mit den Variablen Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und Qualität sowie
3. *Ökonomische* Ziele mit den Variablen Deckungsbeitrag und Risikominimierung.

Diese Ergebnisse weichen von der ursprünglichen Konzeptualisierung ab. Die einzelnen Variablen wurden aufgrund der grundlegenden Überlegung abgeleitet, daß ein Marketingzielsystem sowohl Formalziele ökonomischer Natur als auch außer-ökonomische Positionierungsziele beinhaltet. Durch die vorliegenden empirischen Ergebnisse zeigt sich jedoch, daß diese theoretische Unterteilung der Einzelziele zumindest für Dienstleistungen so nicht aufrecht erhalten werden kann. Vielmehr werden Formal- und Positionierungsziele im Teilaspekt „Ziele der Marktpräsenz“ vermengt. Dies ist so interpretierbar, daß das Anstreben eines hohen Marktanteils in praxi keine rein ökonomische Bedeutung hat, sondern ebenso der Steigerung des Bekanntheitsgrades und dem Aufbau eines Images – zum Beispiel als besonders vertrauenswürdiger Dienstleister – dienen kann. Interessant ist auch der enge Zusammenhang zwischen den Zielsetzungen Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und Qualität. Dieser spiegelt sowohl die hohe Bedeutung der interaktiven Leistungserstellungsprozesse für die genannten Dimensionen als auch der Kundenbeziehung wider.

Im Ergebnis wird der Erfolg abweichend von der ursprünglichen Konzeptualisierung mittels der Addition der Faktorwerte für die dargestellte Drei-Faktorenlösung ermittelt. Die hieraus resultierende Variable erweist sich als normalverteilt (p Kolmogorov-Smirnov-Test $> 0,200$).

5.2.2 Der Einfluß des Kontexts auf die Marketingplanung

Nachdem nunmehr alle notwendigen Schritte der Vorab-Prüfung der erhobenen Daten erfolgt sind, wird im Rahmen des ersten Untersuchungsschritts betrachtet, inwiefern bestimmte Kontextfaktoren die Ausgestaltung der Marketingstrategie für Dienstleistungen beeinflussen. Die Analyse beschränkt sich auf die Betrachtung einzelner Kontextdimensionen einerseits und der grundsatzstrategischen Ebene andererseits.⁸⁴ Die Kontextfaktoren stellen hierbei die unabhängigen, die Gestaltungsfaktoren die abhängigen Variablen dar.

5.2.2.1 Auswirkungen des Kontexts auf die endabnehmerorientierte Grundsatzstrategie

Der erste Analyseschritt betrachtet den Einfluß der situativen Bedingungen auf die Gestaltungskomponente. Hierbei ist von Interesse, inwiefern die aus theoretischer Sicht für marketingstrategische Entscheidungen relevanten Kontextfaktoren bei der Strategiewahl in der Praxis berücksichtigt werden. Somit sind Hypothesen über den Einfluß der Kontextvariablen (unabhängige Variablen) auf die Gestaltungsvariablen (abhängige Variablen) zu formulieren und mittels Signifikanztests zu überprüfen. Zur Anwendung von Signifikanztests sind die zugrundeliegenden Hypothesen paarweise aufzustellen. Zum einen ist die sogenannte Arbeits- oder Gegenhypothese zu formulieren. Im Rahmen der Arbeitshypothese werden die aus theoretischen Überlegungen abgeleiteten Erkenntnisse formuliert. Die Arbeitshypothese spiegelt den aus Sicht des Forschers zu erwartenden und daher statistisch zu überprüfenden Sachverhalt wider. Gegenstand des Prüfverfahrens ist hingegen immer die Nullhypothese, die davon ausgeht, daß eine Gleichheit der Erwartungswerte vorliegt. Die Nullhypothese wird dann abgelehnt, wenn die empirisch gewonnenen Daten in signifikantem Widerspruch zu ihr stehen, wobei eine Ablehnung der Nullhypothese als Bestätigung der Gegenhypothese zu interpretieren ist. Wird die Nullhypothese hingegen nicht abgelehnt, so ist dies nicht gleichbedeutend mit ihrer Bestätigung, sondern besagt lediglich, daß die empirisch gesammelten Daten für ihre Ablehnung nicht ausreichend sind (vgl. Bamberg/Baur 1987, S. 181 f.). Sofern auf Basis theoretischer Überlegungen Gleichheit der Erwartungswerte anzunehmen ist, sind Arbeits- und Nullhypothese identisch. Daher – und zur Wahrung der Übersichtlichkeit – wird jeweils nur diejenige Null- oder Arbeitshypothese ausformuliert, deren Bestätigung in Einklang mit den theoretisch gewonnenen Erkenntnissen steht.

Strategiefeld

Im Rahmen der endabnehmerorientierten Grundsatzstrategie sind die Elemente Strategiefeld, Strategiedifferenzierung und Strategiesubstanz zu betrachten. Der Baustein Strategiefeld fixiert die Art der anzubietenden Leistungen (bestehende Produkte versus modifizierte oder gänzlich neu entwickelte Produkte) und die zu bearbeitenden Märkte. Bei der empirischen Untersuchung wurde in diesem Zusammenhang ermittelt, ob eine Markterweiterung erfolgt ist (diese kann über die Auslobung neuer Verwendungszwecke oder die Ansprache neuer Zielgruppen realisiert werden) oder ob ausschließlich bereits bestehende Zielgruppen bearbeitet wurden. Nachfolgend sind über alle vier in die Untersuchung einbezogenen Kontextkomponenten Hypothesen dahingehend zu formulieren, ob aus theoretischer Sicht ein

⁸⁴ Da die hier zugrunde liegende Fragestellung nicht den Kernbereich des Untersuchungsziels darstellt, wird auf eine Betrachtung von Situations- und Strategieprofilen an dieser Stelle verzichtet.

Einfluß der Kontextkomponente auf die Strategiewahl innerhalb des jeweiligen Bausteins zu erwarten ist und – wenn ja – welche Art des Einflusses theoretisch plausibel ist. Die Hypothesen werden sodann auf Basis der erhobenen Daten überprüft.

Zunächst wird der Einfluß der Kontextkomponente „Dienstleistungskategorie“ auf die Strategiewahl innerhalb des Strategiebausteins „Strategiefeld“ betrachtet. Ziel der Konzeptualisierung der Dienstleistungskategorie ist die Abbildung des Konsumentenverhaltens mittels grundlegender Eigenschaften der betrachteten Produktklasse (vgl. Abschnitt 4.1.1). Zu betrachten sind zwei Kategorien:

1. Die „niedrige Dienstleistungskategorie“, die sich durch einen vereinfachten Kaufprozeß sowie eine geringe intellektuelle und physische Intangibilität auszeichnet und
2. die „hohe Dienstleistungskategorie“, die durch einen extensiven Kaufprozeß sowie eine hohe intellektuelle und physische Intangibilität gekennzeichnet ist.

Bezüglich der Frage, ob eine Dienstleistung an angestammte oder an neue Zielgruppen vermarktet wird, ergibt sich aus theoretischer Sicht kein eindeutiger Zusammenhang zur Dienstleistungskategorie. Anbieter von Dienstleistungen hoher Kategorie müssen zur Ausweitung ihres marktlichen Strategiefelds einerseits besondere Überzeugungsarbeit bei potentiellen neuen Zielgruppen leisten, da der Kaufprozeß für diese Dienstleistungen extensiv ist. Andererseits können diese Anbieter in besonderem Maße von einem positiven Image, das erfolgreich auch auf neue Verwendungszwecke transferiert wird, profitieren. Für Dienstleistungen niedriger Kategorie ist dieser Mechanismus des Imagetransfers aufgrund der geringeren intellektuellen und physischen Intangibilität und der somit gegebenen leichteren Bewertbarkeit der Leistung von geringerer Bedeutung. Andererseits können neue Zielgruppen tendenziell schneller durchdrungen werden. Dies ist im geringeren wahrgenommenen Kaufrisiko begründet, da Probekäufe von Dienstleistungen neuer Anbieter mit höherer Wahrscheinlichkeit als bei einer hohen Dienstleistungskategorie getätigt werden. Die Hypothese des Zusammenhangs zwischen der Dienstleistungskategorie und dem marktlichen Strategiefeld lautet dementsprechend:

Da bezogen auf die Kontextkomponente *Dienstleistungskategorie* keine eindeutige situative Bedingungs-lage hinsichtlich des *marktlichen Strategiefelds* abgeleitet werden kann, unterscheiden sich die Erwartungswerte der abhängigen Variablen für die beiden Gruppen niedrige versus hohe Dienstleistungskategorie nicht signifikant.

Eine ähnliche Argumentation greift hinsichtlich der Auswirkungen der Dienstleistungskategorie auf das leistungsbezogene Strategiefeld. Die Modifikation oder Neuentwicklung der Produkte hat sowohl bei hoher als auch bei niedriger Dienstleistungskategorie nicht eindeutig überwiegende Vor- und Nachteile. Bei niedriger Dienstleistungskategorie erscheint das Anbieten neuer Produkte zum Beispiel mit dem Ziel der Neukundengewinnung sinnvoll, da aufgrund des geringen wahrgenommenen Kaufrisikos das Ausprobieren neuartiger Leistungen relativ wahrscheinlich ist. Jedoch können auch bei hoher Dienstleistungskategorie Vorteile durch die Modifikation und Neuentwicklung von Produkten erreicht werden. So können bestehende Kundenbeziehungen durch die Erweiterung des Leistungsspektrums gefestigt werden (s. die Ausführungen zum Cross Selling in Abschnitt 3.4.3.6). Weiterhin können die aus dem hohen wahrgenommenen Kaufrisiko resultierenden Kaufbarrieren für neuartige Angebote leichter durch Anbieter, mit denen der Kunde bereits eine Geschäftsbeziehung unterhält, reduziert werden.

Neben diesen möglichen Vorteilen des Angebots neuer Produkte existieren eine Reihe von Risiken, die jedoch unabhängig von der Dienstleistungskategorie gegeben sind.⁸⁵ Die Hypothese zum Zusammenhang der Dienstleistungskategorie und dem leistungsbezogenen Strategiefeld lautet daher:

Da bezogen auf die Kontextkomponente *Dienstleistungskategorie* keine eindeutige situative Bedingungslage hinsichtlich des *leistungsbezogenen Strategiefelds* abgeleitet werden kann, unterscheiden sich die Erwartungswerte der abhängigen Variablen für die beiden Gruppen niedrige versus hohe Dienstleistungskategorie nicht signifikant.

Als zweite Kontextkomponente ist die Wettbewerbsintensität zu betrachten. Auch hier werden zwei Fälle unterschieden: die hohe und die niedrige Wettbewerbsintensität. Bei hoher Wettbewerbsintensität wirken die als relevant definierten Wettbewerbskräfte in besonders starkem Maße auf den Anbieter. Hieraus ergeben sich Probleme zum Beispiel bei der Verfolgung von Wachstumsstrategien und hinsichtlich der Erreichung zufriedenstellender Renditen. In einer solchen Situation erscheint ein innovatives Vorgehen zweckmäßig. Um auch gegen den Widerstand etablierter Konkurrenten Marktanteile gewinnen zu können, um die Eintrittsbarrieren für potentielle Konkurrenten zu erhöhen und um die Attraktivität möglicher Substitutionsprodukte zu verringern, sind die eigenen Angebote frühzeitig zu modifizieren oder gar durch neuartige Leistungsangebote zu ersetzen. Daher ist davon auszugehen, daß in einer Situation, die von hoher Wettbewerbsintensität geprägt ist, eine höhere Bedeutung neuer Produkte gegeben ist. Weiterhin erscheint die Ansprache neuer Zielgruppen mit dem Ziel, dem Wettbewerbsdruck im angestammten Segment zu entgehen, als sinnvolle Vorgehensweise. Allerdings setzt dies voraus, daß Märkte existieren, auf denen eine geringere Wettbewerbsintensität als in den angestammten Märkten herrscht. Trotz dieser aufgrund allgemeiner Marktsättigungstendenzen gravierenden Einschränkung ist aus theoretischer Sicht davon auszugehen, daß die Ansprache neuer Zielgruppen bei hoher Wettbewerbsintensität eine höhere Bedeutung aufweist als bei geringer Wettbewerbsintensität.

Bei hoher *Wettbewerbsintensität* ist hinsichtlich des *marktbezogenen Strategiefelds* eine signifikant größere Bedeutung der Ansprache neuer Märkte zu erwarten als bei niedriger Wettbewerbsintensität.

Bei hoher *Wettbewerbsintensität* ist hinsichtlich des *leistungsbezogenen Strategiefelds* eine signifikant größere Bedeutung modifizierter beziehungsweise neuer Produkte zu erwarten als bei niedriger Wettbewerbsintensität.

Entgegen der Wettbewerbsintensität läßt sich für die Kontextkomponente Wettbewerbsposition – wie nachfolgend aufgezeigt wird – keine eindeutige Bedingungslage begründen. Zwar erscheint es bei einer ersten Betrachtung plausibel, daß eine relativ schlechte Wettbewerbsposition zur forcierten Modifikation und Neuentwicklung von Produkten führen sollte, da dies eine Möglichkeit zur Verbesserung der Wettbewerbsposition darstellt. Es ist hierbei jedoch zu berücksichtigen, daß dieses Vorgehen von verschiedenen Faktoren erschwert wird. So ist die aktuelle Wettbewerbsposition unter anderem das Ergebnis der dem Unternehmen in der Vergangenheit zur Verfügung stehenden Potentiale und Ressourcen. Entsprechend erfordert die Ausweitung des leistungsbezogenen oder des marktlichen Strategiefelds zur Verbesserung der Wettbewerbsposition eine verbesserte

⁸⁵ Hier sind beispielhaft zu nennen: hohes Investitionsvolumen, Gefahr der Verwässerung des Markenimages, Probleme der (insbesondere ablauforganisatorischen) Umsetzung.

Ressourcenausstattung (wie zum Beispiel eine höhere Qualifikation der Mitarbeiter im Kundenkontakt oder verbesserter Abläufe der Leistungserstellung). Hierbei stellt sich die Aufgabe, die vorhandenen Nachteile hinsichtlich der relevanten Wettbewerbsfaktoren wie Qualität, Preis, Verfügbarkeit etc. nicht nur zu egalisieren; zur Erreichung echter Wettbewerbsvorteile müßten die neuen Leistungen beziehungsweise die Strategien für neue Märkte den Konkurrenzaktivitäten überlegen sein. Erschwerend ist hierbei, daß eine schlechte Wettbewerbsposition langfristig die relevanten ökonomischen Größen wie ROI, Cash-Flow und Deckungsbeiträge tangiert. Insgesamt betrachtet ist die Ausweitung des Marktfelds im Vergleich zur evolutionären Verbesserung innerhalb des bestehenden Strategiefelds somit nicht zwingend die bessere Alternative. Letztlich ist die Vorteilhaftigkeit der Strategiealternativen Ausweitung des Strategiefelds versus Verbesserungen innerhalb des bestehenden Strategiefelds eine Entscheidung, die nur für den individuellen Fall gefällt werden kann. Somit sind folgende Hypothesen abzuleiten:

Da bezogen auf die Kontextkomponente *Wettbewerbsposition* keine eindeutige situative Bedingungs-lage hinsichtlich des *marktlichen Strategiefelds* abgeleitet werden kann, unterscheiden sich die Erwartungswerte der abhängigen Variablen für die beiden Gruppen unterdurchschnittliche versus überdurchschnittliche Wettbewerbsposition nicht signifikant.

Da bezogen auf die Kontextkomponente *Wettbewerbsposition* keine eindeutige situative Bedingungs-lage hinsichtlich des *leistungsbezogenen Strategiefelds* abgeleitet werden kann, unterscheiden sich die Erwartungswerte der abhängigen Variablen für die beiden Gruppen unterdurchschnittliche versus überdurchschnittliche Wettbewerbsposition nicht signifikant.

Die letzte in bezug auf den Strategiebaustein Strategiefeld zu betrachtende Variable ist der Branchentyp. Diese kann die Ausprägungen „homogen“ und „heterogen“ annehmen. Ein homogener Branchentyp ist gekennzeichnet durch einen geringen Differenzierungsgrad der angebotenen Produkte und einen geringen Divergenzgrad der Kundenbedürfnisse. Eine heterogene Branche ist hingegen geprägt von einer Vielzahl sich unterscheidender Produkte und stark divergenten Erwartungen der Kunden an die Dienstleistung. Im Hinblick auf das Strategiefeld lassen sich somit folgende Zusammenhänge ableiten:

1. Da bei homogenen Branchen aufgrund der weitgehenden Gleichartigkeit der Kundenbedürfnisse per Definition nur wenige Zielgruppen existieren, ist eine Ausweitung der Vermarktung der eigenen Leistung auf neue Zielgruppen nur in wenigen Fällen möglich (zum Beispiel Erweiterung der Absatzwege, Ansprache erweiterter Altersgruppen). Der Extremfall, daß ein Anbieter sämtliche denkbaren Zielgruppen bereits anspricht, ist daher bei homogenen Branchen mit sehr viel höherer Wahrscheinlichkeit als bei heterogenen Branchen anzutreffen. In diesen Fällen ist eine Markterweiterung nur über das Aufspüren latenter Kundenbedürfnisse und die darauf basierende „Schaffung“ neuer Zielgruppen denkbar. Mithin sollte die Strategie der Markterweiterung mittels der Ansprache neuer Zielgruppen aus theoretischer Sicht in heterogenen Branchen aufgrund der Vielfalt der Kundenbedürfnisse von höherer Bedeutung sein.
2. Auch die Modifikation und Neuentwicklung von Produkten sollte in heterogenen Branchen ein höheres Gewicht aufweisen, da der hohe Divergenzgrad der Kundenbedürfnisse eine Differenzierung des Programms sinnvoll erscheinen läßt. Innerhalb einer homogenen Branche sind Investitionen hingegen aufgrund der weitgehend einheitlichen Erwartungen der Kunden nur innerhalb enger Grenzen sinnvoll; hier wird es sich vor allem um Anpassungen an sich allgemein ändernde Bedürfnisse handeln. Somit dient eine Produkterweiterung in homogenen Branchen vornehmlich der Wahrung der Wettbewerbsfähigkeit, während sie in heterogenen Branchen neue Marktchancen eröffnet.

Diese Überlegungen führen zu den folgenden Hypothesen:

Bei heterogenem *Branchentyp* ist hinsichtlich des *marktbezogenen Strategiefelds* eine signifikant größere Bedeutung der Ansprache neuer Märkte zu erwarten als bei homogenem Branchentyp.

Bei heterogenem *Branchentyp* ist hinsichtlich des *leistungsbezogenen Strategiefelds* eine signifikant größere Bedeutung modifizierter beziehungsweise neuer Produkte zu erwarten als bei homogenem Branchentyp.

Nachdem somit sämtliche Hypothesen der Zusammenhänge zwischen den Kontextfaktoren und dem endabnehmerorientierten Baustein Strategiefeld formuliert sind, erfolgt die Darstellung der Vorgehensweise und der Ergebnisse der empirischen Überprüfung. Gegenstand des Testverfahrens ist jeweils die Nullhypothese der Unabhängigkeit der beobachteten Mittelwerte. Zum Einsatz gelangt jeweils ein t-Test bei unabhängigen Stichproben. Dieser erlaubt Rückschlüsse darauf, ob Unterschiede zwischen den Mittelwerten zweier Variablen für die Grundgesamtheit angenommen werden können. Als wesentliche Ergebnisse der durchgeführten Tests werden jeweils der t-Wert und der p-Wert ausgewiesen. Der t-Wert gibt den Grad der Unterschiedlichkeit der Mittelwerte (hier: der Bedeutung der betrachteten strategischen Alternativen) zwischen den Variablen an. Sofern die verglichenen Mittelwerte in der Stichprobe gleich groß sind, ist der t-Wert gleich null, mit steigender Divergenz der Mittelwerte entfernt sich der t-Wert von null. Der p-Wert bezeichnet die Signifikanz des Ergebnisses, wobei das übliche Signifikanzniveau von $\alpha = 0,05$ zur Zurückweisung der Nullhypothese zugrunde gelegt wird. Anwendung findet der t-Test bei normalverteilten Variablen, sowie bei Stichprobenumfängen > 50 (vgl. Eckstein 1997, S. 148). Daher wird auch dieser Wert jeweils ausgewiesen.⁸⁶

⁸⁶ Zu beachten ist schließlich, daß zwei Verfahren zur Durchführung eines t-Tests existieren – der sogenannte pooled variance t-test und der separate variance t-test. Diese sind in Abhängigkeit der Gleichheit beziehungsweise Ungleichheit der Varianzen der betrachteten Variablen einzusetzen. Das eingesetzte Auswertungsprogramm SPSS überprüft daher mittels des Varianzhomogenitätstests nach Levene die Gleichheit der Varianzen. Dies erlaubt eine Beurteilung welcher der beiden genannten t-Tests zur Verwendung gelangen sollte. Zur Wahrung der Übersichtlichkeit der Ergebnisdarstellung erfolgt jedoch keine Darstellung der Ergebnisse des Levene-Tests und es wird jeweils nur das Ergebnis des laut Levene-Test anzuwendenden t-Tests genannt.

Kontextkomponente	Hypothese Strategiefeld	t-Wert	Signifikanz	N	Ergebnis
Dienstleistungskategorie	Marktlich: kein signifikanter Zusammenhang	1,461	0,146	≥ 78	H nicht abgelehnt
	Leistungsbezogen: kein signifikanter Zusammenhang	0,545	0,587	≥ 78	H nicht abgelehnt
Wettbewerbsintensität	Marktlich: Bedeutung neue Märkte bei hoher Wettbewerbsintensität > bei niedriger Wettbewerbsintensität	0,440	0,587	≥ 77	H abgelehnt
	Leistungsbezogen: Bedeutung neue Produkte bei hoher Wettbewerbsintensität > bei niedriger Wettbewerbsintensität	2,170	0,32	≥ 77	H nicht abgelehnt
Wettbewerbsposition	Marktlich: kein signifikanter Zusammenhang	1,336	0,177	≥ 68	H nicht abgelehnt
	Leistungsbezogen: kein signifikanter Zusammenhang	0,294	0,769	≥ 68	H nicht abgelehnt
Branchentyp	Marktlich: Bedeutung neue Märkte bei heterogenem Branchentyp > bei homogenem Branchentyp	1,391	0,167	≥ 76	H abgelehnt
	Leistungsbezogen: Bedeutung neue Produkte bei heterogenem Branchentyp > bei homogenem Branchentyp	2,439	0,016	≥ 76	H nicht abgelehnt

Tabelle 5.23: Ergebnisse der t-Tests Strategiefeld

Die in Tabelle 5.23 dargestellten Ergebnisse zeigen auf, daß die formulierten Hypothesen mit Ausnahme von zwei Fällen nicht abgelehnt werden. Abgelehnt wurde zum einen die Hypothese, daß eine hohe Wettbewerbsintensität eine signifikant größere Bedeutung der Ansprache neuer Märkte zur Folge hat. Dies deutet darauf hin, daß Entscheidungen zur Ausweitung der Märkte von anderen Faktoren stärker dominiert werden als von der in den angestammten Märkten herrschenden Wettbewerbsintensität. Eine mögliche Ursache hierfür ist ein Mangel an alternativen Tätigkeitsfeldern mit geringerer Wettbewerbsintensität. Weiterhin kann aufgrund der Ergebnisse hinsichtlich des leistungsbezogenen Strategiefelds die Vermutung aufgestellt werden, daß eine Modifikation und Weiterentwicklung bestehender Dienstleistungen unter Nutzung der bestehenden Kundenbeziehungen als adäquatere Reaktion auf eine hohe Wettbewerbsintensität angesehen wird als der unter Umständen risikoreichere Schritt der Ansprache völlig neuer Zielgruppen. Die zweite abgelehnte Hypothese betrifft die Kontextkomponente Branchentyp. Hier wurde argumentiert, daß die Bedeutung der Ansprache neuer Märkte bei heterogenem Branchentyp von größerer Bedeutung als bei homogenem Branchentyp sein würde. Ein möglicher Erklärungsansatz für das abweichende Ergebnis ist, daß Unternehmen, die in homogenen Branchen agieren, verstärkt neue Märkte außerhalb der angestammten Branche bearbeiten. Ein solches Vorgehen

wäre immer dann plausibel, wenn in der angestammten homogenen Branche keine weiteren Marktnischen mit Wachstumspotential zu erkennen sind und ein weiteres Wachstum nur außerhalb des angestammten Betätigungsfeld realisiert werden kann.

Strategiedifferenzierung

Der Strategiebaustein Strategiedifferenzierung legt fest, inwiefern die Marktleistung und/oder die Maßnahmen zur Vermarktung der Marktleistung für verschiedene Kunden und Kundengruppen einheitlich oder differenziert gestaltet wird. Ein differenziertes Vorgehen impliziert eine Anpassung des Produkts an bestimmte Teilsegmente des Marktes und/oder eine differenzierte Vermarktung, die zum Beispiel kommunikativ und durch den Einsatz eines Mehrkanal-Absatzsystems erfolgen kann. Hinsichtlich der Dienstleistungskategorie als erster zu betrachtender Kontextkomponente erscheint eine solch differenzierte Vorgehensweise vor allem bei hoher Kategorie sinnvoll. Diese Dienstleistungen zeichnen sich durch ein relativ großes wahrgenommenes Kaufrisiko aus; es handelt sich um Dienstleistungen, die für den Kunden eine relativ hohe Bedeutung haben und die entsprechend im Rahmen extensiver Kaufprozesse erworben werden. Für den Anbieter dieser Art von Dienstleistung stellt sich daher in besonderem Maße die Aufgabe, eine möglichst exakt auf die Bedürfnisse des einzelnen Kunden abgestimmte Dienstleistung anzubieten. Zudem ermöglicht die aktive Suche der Konsumenten nach Informationen während des Kaufprozesses den Einsatz differenzierter Argumentationen in der Vermarktung. Die Hypothese lautet daher:

Bei hoher *Dienstleistungskategorie* ist hinsichtlich der *Strategiedifferenzierung* eine signifikant größere Bedeutung der differenzierten Marktbearbeitung zu erwarten als bei niedriger Dienstleistungskategorie.

Bezüglich der Kontextkomponente Wettbewerbsintensität ist aus theoretischer Sicht zunächst zu erwarten, daß eine hohe Wettbewerbsintensität mit einer stärkeren Differenzierung der Marktbearbeitung einhergeht. Hierfür spricht, daß eine stärkere Ausrichtung der Vermarktung auf kleinere Teilsegmente eines Marktes das Ausweichen in Nischen erlaubt. Andererseits setzt dieses Vorgehen voraus, daß

- kleine Marktsegmente mit differenzierten Bedürfnissen überhaupt existieren (diese Fragestellung wird im Rahmen der Kontextkomponente Branchentyp thematisiert) und daß
- in diesen Marktnischen eine geringere Wettbewerbsintensität gegeben ist, daß also andere Konkurrenten diesen Weg noch nicht beschritten haben und mit hoher Wahrscheinlichkeit auch nicht beschreiten werden.

Aufgrund dieser Einschränkungen kann nicht davon ausgegangen werden, daß tatsächlich ein eindeutiger Zusammenhang zwischen der Kontextkomponente Wettbewerbsintensität und der Strategiedifferenzierung gegeben ist. Entsprechend ist folgende Hypothese zu formulieren:

Da bezogen auf die Kontextkomponente *Wettbewerbsintensität* keine eindeutige situative Bedingungs-lage hinsichtlich der *Strategiedifferenzierung* abgeleitet werden kann, unterscheiden sich die Erwartungswerte der abhängigen Variablen für die beiden Gruppen niedrige versus hohe Wettbewerbsintensität nicht signifikant.

Nunmehr ist zu betrachten, ob ein Zusammenhang zwischen der Wettbewerbsposition und der Strategiedifferenzierung besteht. Zu beachten ist hierbei, daß die Strategiedifferenzierung die abhängige Variable darstellt; es wird also nicht untersucht, ob eine unterdurchschnittliche Wettbewerbsposition Resultat einer undifferenzierten oder differenzierten Vorgehensweise ist. Hinsichtlich der vorliegenden Untersuchungsfrage ist ein signifikanter Zusammenhang der genannten Größen nicht zu erwarten. Dies liegt darin begründet, daß eine unterdurchschnittliche Wettbewerbsposition nicht zwingend durch eine Differenzierung der Marktbearbeitung verbessert werden kann. Wie oben bereits argumentiert wurde, wird die zu erwartende Erfolgswirksamkeit einer stärkeren Differenzierung der Marktbearbeitung wesentlich von anderen Faktoren wie dem Divergenzgrad der Kundenbedürfnisse bestimmt. Zudem können zur Verbesserung der Wettbewerbsposition in Abhängigkeit von weiteren situativen Bedingungen sowohl eine undifferenzierte Marktbearbeitung (die gegenüber einer differenzierten Vorgehensweise Vorteile zum Beispiel hinsichtlich der Vermarktungs- und Leistungserbringungskosten aufweisen kann) als auch eine differenzierte Marktbearbeitung erreicht werden. Daher wird die folgende Hypothese aufgestellt:

Da bezogen auf die Kontextkomponente *Wettbewerbsposition* keine eindeutige situative Bedingungs-lage hinsichtlich der *Strategiedifferenzierung* abgeleitet werden kann, unterscheiden sich die Erwartungswerte der abhängigen Variablen für die beiden Gruppen unterdurchschnittliche versus überdurchschnittliche Wettbewerbsposition nicht signifikant.

Wie die hinsichtlich der Wettbewerbsintensität und der Wettbewerbsposition angeführte Argumentation bereits andeutet, ist aus theoretischer Perspektive ein signifikanter Zusammenhang zwischen dem Branchentyp und der Strategiedifferenzierung zu erwarten. Bei homogenen Branchen ergeben sich wenige Ansätze für eine sinnvolle Differenzierung der Marktbearbeitung, da die Kundenbedürfnisse weitgehend gleichartig sind. Agiert man hingegen in einer heterogenen Branche mit divergenten Kundenbedürfnissen und differenzierten Angeboten erscheint eine undifferenzierte Vorgehensweise als wenig erfolgreich. Daher ist folgende Hypothese zu formulieren:

Bei heterogenem *Branchentyp* ist hinsichtlich der *Strategiedifferenzierung* eine signifikant größere Bedeutung der differenzierten Marktbearbeitung zu erwarten als bei homogenem Branchentyp.

Wie die in Tabelle 5.24 dargestellten Ergebnisse aufzeigen, werden alle aufgestellten Hypothesen nicht abgelehnt und sind somit als bestätigt beziehungsweise gestützt anzusehen.

Kontextkomponente	Hypothese Strategiedifferenzierung	t-Wert	Signifikanz	N	Ergebnis
Dienstleistungskategorie	Bedeutung differenzierte Marktbearbeitung bei hoher Dienstleistungskategorie > niedriger Dienstleistungskategorie	2,385	0,018	≥ 79	H nicht abgelehnt
Wettbewerbsintensität	Kein signifikanter Zusammenhang	-1,054	0,293	≥ 77	H nicht abgelehnt
Wettbewerbsposition	Kein signifikanter Zusammenhang	1,578	0,116	≥ 68	H nicht abgelehnt
Branchentyp	Bedeutung differenzierte Marktbearbeitung bei heterogenem Branchentyp > homogenem Branchentyp	5,735	< 0,001	≥ 76	H nicht abgelehnt

Tabelle 5.24: Ergebnisse der t-Tests Strategiedifferenzierung

Strategiesubstanz

Die Strategiesubstanz als letzter endabnehmerbezogener Strategiebaustein beantwortet die Frage nach dem angestrebten Positionsvorteil und beinhaltet die Strategievarianten Preisführerschaftstrategie, Leistungsvorteilstrategie und hybride Strategie. Weiterhin ist im Rahmen dieses Strategiebausteins der grundsätzliche Differenzierungsansatz festzulegen. Mithin sind im Rahmen der Strategiesubstanz zwei Untersuchungsansätze gegeben. Zum einen kann untersucht werden, ob hinsichtlich der einzelnen Kontextkomponenten ein Zusammenhang zum angestrebten Positionsvorteil gegeben ist, und zum anderen können die einzelnen Differenzierungsansätze betrachtet werden. Die erstgenannte Fragestellung wird nachfolgend für alle Kontextkomponenten betrachtet, die Differenzierungsansätze werden an dieser Stelle der Arbeit hingegen nur punktuell aufgegriffen.

Zunächst ist auch hier die Frage zu betrachten, ob für Dienstleistungen aus theoretischen Erwägungen ein Zusammenhang zwischen der Kontextkomponente Dienstleistungskategorie und dem angestrebten grundsätzlichen Positionsvorteil besteht. Auf Basis einer kurzen Betrachtung der Strategievarianten wird die entsprechende Hypothese entwickelt.

- *Preisführerschaft*: Die Erreichung eines Preisvorteils erscheint unabhängig von der gegebenen Dienstleistungskategorie sinnvoll. Dies liegt zum einen daran, daß sowohl bei niedriger als auch bei hoher Dienstleistungskategorie Zielgruppen mit einer starken Preisorientierung existieren. Bei Dienstleistungen niedriger Kategorie, die sich durch eine geringe Bedeutung für den Konsumenten, einen vereinfachten Kaufprozeß und eine relativ geringe Intangibilität auszeichnen, bedarf dies keiner detaillierten Erläuterung. Daß auch für Dienstleistungen hoher Kategorie der Preis kaufentscheidend sein kann, sei anhand des Beispiels der Direktbanken dargelegt. Diese bieten mit der Anlageberatung eine Leistung an, die unzweifelhaft von hoher Kategorie ist und dennoch mittels einer Preisstrategie vermarktet wird. Unabhängig von der Art der Dienstleistung spielt der Preis immer dann eine große Rolle bei der Kaufentscheidung, wenn die Angebote

als weitgehend austauschbar wahrgenommen werden. Entsprechend ist die Strategie der Preisführerschaft unabhängig von der Dienstleistungskategorie immer dann attraktiv, wenn andere Vorteile schwer oder nicht erreichbar sind.

- *Leistungsvorteil*: Ein Leistungsvorteil kann mittels verschiedener Dimensionen erreicht werden, zum Beispiel über eine überlegene Verfügbarkeit der Dienstleistung oder eine überlegene Qualität. Für eine Dienstleistung niedriger Kategorie, für deren Kauf der Konsument in der Regel nur wenig Zeit und Mühe aufbringt, erscheint das Anstreben eines Verfügbarkeitsvorteils erfolgversprechend. Gleiches gilt für das Verfolgen eines Qualitätsvorteils für eine Dienstleistung hoher Kategorie. Entsprechend ist auch für die Strategievariante Leistungsvorteil von einer Unabhängigkeit hinsichtlich der Kontextkomponente Dienstleistungskategorie auszugehen.
- *Hybride Strategie*: Die hybride Strategie kombiniert die Preisführerschaft- mit der Leistungsvorteilstrategie. Für eine Dienstleistung niedriger Kategorie könnte analog obiger Argumentation eine überlegene Verfügbarkeit erfolgversprechend mit einem überlegenen Preis gekoppelt werden, für eine Dienstleistung hoher Kategorie erscheint die Kopplung einer überlegenen Qualität mit einem überlegenen Preis ebenso erfolgversprechend.

Insgesamt ist somit die folgende Hypothese zu formulieren:

Da bezogen auf die Kontextkomponente *Dienstleistungskategorie* keine eindeutige situative Bedingungslage hinsichtlich der *Strategiesubstanz* abgeleitet werden kann, unterscheiden sich die Erwartungswerte der abhängigen Variablen für die beiden Gruppen niedrige versus hohe Dienstleistungskategorie nicht signifikant.

Zur Überprüfung dieser Hypothese kann der t-Test aufgrund des Skalenniveaus der Variable *Strategiesubstanz* nicht eingesetzt werden. Als Testverfahren gelangt vielmehr der Chi-Quadrat-Test zum Einsatz. Hierbei wird die Häufigkeit der zu erwartenden Werte nominalskalierten Merkmale den tatsächlich beobachteten Werten gegenübergestellt. Auf dieser Basis erfolgt die Berechnung des χ^2 -Werts. Dieser nimmt bei exakter Übereinstimmung der erwarteten mit den beobachteten Werten den Wert 0 an und steigt mit abnehmender Übereinstimmung der erwarteten mit den beobachteten Werten. Aus dem χ^2 -Wert ist jedoch nicht die Stärke des Zusammenhangs ableitbar, da er auch mit steigender Anzahl der gegenübergestellten Spalten und Zeilen zunimmt. Dennoch läßt er Rückschlüsse auf die Unabhängigkeit der betrachteten Variablen zu. Für die oben diskutierte Problemstellung wurden aus den vorliegenden Daten die in Tabelle 5.25 dargestellten Ergebnisse errechnet. Hierbei zeigen sich nur sehr kleine Differenzen zwischen den tatsächlich beobachteten und den erwarteten Werten bei Unabhängigkeit und mit 1,531 ein relativ kleiner χ^2 -Wert. Entsprechend kann die formulierte Hypothese der Unabhängigkeit beider Variablen nicht zurückgewiesen werden.

			Dienstleistungs- kategorie		Total
			niedrig	hoch	
Strategie- substanz	Preisstrategie	Count	8	4	12
		Expected Count	6,1	5,9	12,0
	Leistungsstrategie	Count	61	64	125
		Expected Count	63,7	61,3	125,0
	Hybrid	Count	12	10	22
		Expected Count	11,2	10,8	22,0
Total		Count	81	78	159
		Expected Count	81,0	78,0	159,0
	Chi-Quadrat	1,531	Signifikanz	0,465	

0 Zellen haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 5,89.

Tabelle 5.25: Ergebnisse des χ^2 -Tests Dienstleistungskategorie

Das in Tabelle 5.25 dargestellte Ergebnis wird auch durch die Betrachtung der Variablen „Preisvorteil“ gestützt. Eine Analyse dieser Variablen läßt einen Rückschluß auf die Bedeutung des Differenzierungsansatzes über den Preis im Verhältnis zu den leistungsorientierten Differenzierungsansätzen zu. Die Durchführung eines t-Tests zur Überprüfung eines möglichen Zusammenhangs zwischen der Dienstleistungskategorie und der Bedeutung der Differenzierung über den Preis erbringt folgende Ergebnisse: t-Wert = 1,429, p = 0,155, so daß die Nullhypothese der Unabhängigkeit beider Variablen nicht zurückgewiesen werden kann.

Hinsichtlich eines möglichen Einflusses der Kontextkomponente Wettbewerbsintensität auf den Positionsvorteil ist zu hinterfragen, ob eine überdurchschnittliche Intensität im Wettbewerb die Attraktivität der Strategievarianten systematisch beeinflusst. Es ist jedoch davon auszugehen, daß hier gegenläufige Einflüsse existieren: Einerseits führt eine höhere Wettbewerbsintensität dazu, daß eine auf mehreren Dimensionen (zum Beispiel auf einem Preis- und einem Leistungsvorteil) basierende Differenzierung zur Absicherung der eigenen Position im Wettbewerb erstrebenswert ist. Dies würde bedeuten, daß bei hoher Wettbewerbsintensität eine überdurchschnittliche Bedeutung der hybriden Strategie gegeben wäre. Andererseits ist eine Differenzierung vom Wettbewerb gerade bei einer hohen Wettbewerbsintensität nur schwer umzusetzen. Mithin könnte gerade die Konzentration auf einen Differenzierungsansatz erfolversprechend sein. Da zudem eine mehrdimensionale Differenzierung ausschließlich auf leistungsorientierten Dimensionen erfolgen kann, ist davon auszugehen, daß kein Zusammenhang zwischen der Wettbewerbsintensität und der Bedeutung der hybriden Strategie besteht. Gleiches gilt für die weiteren Strategievarianten der Preisführerschaft und des Leistungsvorteils. Dies ist damit zu begründen, daß die Attraktivität dieser Strategien vor allem von den Kundenbedürfnissen und ihre Umsetzbarkeit vor allem von der Ressourcenausstattung des Anbieters abhängig ist.

Im Ergebnis beeinflusst die Wettbewerbsintensität zwar die Erreichbarkeit eines Positionsvorteils, nicht jedoch die Art des angestrebten Positionsvorteils. Entsprechend ist die folgende Hypothese zu formulieren:

Da bezogen auf die Kontextkomponente *Wettbewerbsintensität* keine eindeutige situative Bedingungs-lage hinsichtlich der *Strategiesubstanz* abgeleitet werden kann, unterscheiden sich die Erwartungswerte der abhängigen Variablen für die beiden Gruppen unterdurchschnittliche versus überdurchschnittliche Wettbewerbsintensität nicht signifikant.

Die Ergebnisse des Chi-Quadrat-Tests zur Überprüfung dieser Hypothese sind in Tabelle 5.26 dargestellt. Sie bestätigen die formulierte Hypothese (χ^2 -Wert = 0,248).

			Wettbewerbsintensität		Total
			niedrig	hoch	
Strategie-substanz	Preisstrategie	Count	7	5	12
		Expected Count	6,2	5,8	12,0
	Leistungsstrategie	Count	64	61	125
		Expected Count	64,5	60,5	125,0
	Hybrid	Count	11	11	22
		Expected Count	11,3	10,7	22,0
Total	Count	82	77	159	
	Expected Count	82,0	77,0	159,0	
Chi-Quadrat	0,248	Signifikanz	0,883		

0 Zellen haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 5,81.

Tabelle 5.26: Ergebnisse des χ^2 -Tests Wettbewerbsintensität

Nunmehr stellt sich die Frage nach einem möglichen Zusammenhang zwischen der Wettbewerbsposition einer Dienstleistung und dem für sie angestrebten Positionsvorteil. Eine überdurchschnittliche Wettbewerbsposition ergibt sich, wenn für eine Dienstleistung ein Vorteil hinsichtlich der für den Markterfolg besonders relevanten Faktoren gegeben ist. Aus theoretischer Sicht ist daher zu erwarten, daß Unternehmen in den Bereichen eine Differenzierung anstreben, die von besonderer Relevanz für den Markterfolg sind und für die das Unternehmen Stärken aufweist beziehungsweise Stärken aufbauen kann. Somit ist davon auszugehen, daß kein Zusammenhang zwischen der Wettbewerbsposition einer Dienstleistung und den Strategievarianten Preisführerschaft- und Leistungsvorteilstrategie gegeben ist. Es stellt sich jedoch die Frage, ob hinsichtlich der hybriden Strategie ein Einfluß von der Wettbewerbsposition ausgeht. Hierfür spricht, daß zur Umsetzung einer hybriden Strategie sowohl ein Preis- als auch ein Leistungsvorteil erreicht werden muß. Befindet man sich in einer gegenüber Konkurrenzangeboten nachteiligen Position, so erscheint die Realisierung einer hybriden Strategie schwieriger als aus einer Position der Stärke; dies läßt zunächst vermuten, daß eine hybride Strategie häufiger aus einer überdurchschnittlichen Wettbewerbsposition heraus angestrebt wird. Andererseits ist davon auszugehen, daß eine unterdurchschnittliche Wettbewerbsposition mit unbefriedigenden

Renditen einhergeht und langfristig eine Gefährdung der Existenzfähigkeit eines Angebotes darstellt. Mithin ist zu erwarten, daß hier besondere Anstrengungen zur Verbesserung der Position unternommen werden – was wiederum für eine überdurchschnittliche Bedeutung der hybriden Strategie bei unterdurchschnittlicher Wettbewerbsposition spricht. Im Ergebnis ist auch für die Strategievariante „hybride Strategie“ keine eindeutige Bedingungs-lage ableitbar. Entsprechend lautet die Hypothese:

Da bezogen auf die Kontextkomponente *Wettbewerbsposition* keine eindeutige situative Bedingungs-lage hinsichtlich der *Strategiesubstanz* abgeleitet werden kann, unterscheiden sich die Erwartungswerte der abhängigen Variablen für die beiden Gruppen unterdurchschnittliche versus überdurchschnittliche Wettbewerbsposition nicht signifikant.

			Wettbewerbsposition		Total
			unter-durchschn.	über-durchschn.	
Strategie-substanz	Preisstrategie	Count	3	9	12
		Expected Count	6,9	5,1	12,0
	Leistungsstrategie	Count	77	48	125
		Expected Count	71,5	53,5	125,0
	Hybrid	Count	11	11	22
		Expected Count	12,6	9,4	22,0
Total	Count	91	68	159	
	Expected Count	91,0	68,0	159,0	
Chi-Quadrat	6,538	Signifikanz	0,038		

0 Zellen haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 5,13.

Tabelle 5.27: Ergebnisse des χ^2 -Tests Wettbewerbsposition

Die in Tabelle 5.27 dargestellten Ergebnisse widersprechen der oben formulierten Hypothese. Besonders auffällig ist, daß die Strategie der Preisführerschaft bei überdurchschnittlicher Wettbewerbsposition empirisch häufiger verfolgt wird als bei Unabhängigkeit zu erwarten wäre. Dieses Ergebnis wird durch die Betrachtung der Bedeutung des Preisvorteils in Abhängigkeit der Wettbewerbsposition bestätigt: bei überdurchschnittlicher Wettbewerbsposition weist der Differenzierungsansatz Preisvorteil eine signifikant höhere Bedeutung auf ($t = -2,284$, $p = 0,024$). Dieses Ergebnis ist besonders überraschend, da ein auf einem Preisvorteil basierender Wettbewerbsvorteil im allgemeinen als besonders angreifbar aufgefaßt wird. Insofern wäre es aus theoretischer Sicht sinnvoller, eine Position der Stärke über den Aufbau von Leistungs- und nicht von Preisvorteilen langfristig abzusichern. Das vorliegende Ergebnis deutet an, daß eine Preisführerschaft für Dienstleistungen unter bestimmten Umständen (wie zum Beispiel prozeß- oder strukturell bedingte ungünstige Kostenstrukturen der Wettbewerber oder als stark austauschbar wahrgenommene Leistungen in der Branche) auch dauerhaft zum Erfolg führen kann. Beispiele wie das Discountsegment im Lebensmitteleinzelhandel unterstreichen dies.

Als letzte Kontextkomponente ist wiederum der Branchentyp zu betrachten. Im Gegensatz zu den anderen bislang diskutierten situativen Faktoren weist der Branchentyp einen eindeutigen theoretischen Zusammenhang zur Strategiesubstanz auf: Bei einem durch weitgehend gleichartige Kundenbedürfnisse und geringen Differenzierungsgrad der Produkte gekennzeichnetem homogenen Branchentyp ist eine höhere Bedeutung der Strategie der Preisführerschaft zu erwarten. Dies ist vor allem durch die mangelnden Alternativen der Differenzierung vom Wettbewerb begründet. Zwar können auch bei homogenem Branchentyp leistungsbezogene Differenzierungsansätze wie eine bessere Verfügbarkeit oder höhere Präsenz der Dienstleistung verfolgt werden. Dennoch sind die Möglichkeiten einer leistungsbezogenen Differenzierung hier gegenüber einem heterogenen Branchentyp begrenzt. Weiterhin ist aufgrund der vielfältigeren Ansatzpunkte der Differenzierung bei heterogenem Branchentyp zu erwarten, daß häufiger eine hybride Strategie, die die vielfältigen Differenzierungsansätze konsequent nutzt, verfolgt wird. Folglich werden die folgenden Hypothesen aufgestellt:

Bei homogenem *Branchentyp* ist hinsichtlich der *Strategiesubstanz* eine signifikant größere Bedeutung der Strategie der Preisführerschaft zu erwarten als bei heterogenem Branchentyp.

Bei heterogenem *Branchentyp* ist hinsichtlich der *Strategiesubstanz* eine signifikant größere Bedeutung der hybriden Strategie zu erwarten als bei homogenem Branchentyp.

			Branchen- typ		Total
			homogen	heterogen	
Strategie- substanz	Preisstrategie	Count	9	3	12
		Expected Count	6,3	5,7	12,0
	Leistungsstrategie	Count	66	59	125
		Expected Count	65,3	59,7	125,0
	Hybrid	Count	8	14	22
		Expected Count	11,5	10,5	22,0
Total	Count	83	76	159	
	Expected Count	83,0	76,0	159,0	
Chi-Quadrat	4,729	Signifikanz		0,094	

0 Zellen haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 5,74.

Tabelle 5.28: Ergebnisse des χ^2 -Tests Branchentyp

Die Betrachtung der in Tabelle 5.28 abgebildeten Ergebnisse des χ^2 -Tests zeigen auf, daß die Ergebnisse tendenziell den formulierten Hypothesen entsprechen. Die Nullhypothese der Unabhängigkeit der Strategiesubstanz kann zwar aufgrund der Signifikanz von lediglich 0,094 nicht abschließend zurückgewiesen werden, aber die erwarteten Häufigkeiten weichen von den beobachteten Werten in der prognostizierten Art und Weise ab.

5.2.2.2 Auswirkungen des Kontexts auf die mitarbeiterorientierte Grundsatzstrategie

Inhalt des Strategiebausteins „Strategierealisation“ ist zum einen die Bedeutung, die dem internen Marketing gegenüber dem externen Marketing einzuräumen ist, und zum anderen die grundlegende Festlegung der zur Umsetzung der Marketingstrategie erforderlichen Qualifikation, Motivation und des Entscheidungsspielraums des Kontaktpersonals (vgl. die Ausführungen in Abschnitt 3.3.3.3). Im Rahmen dieses Kapitels wird untersucht, inwiefern die Kontextfaktoren einen Einfluß auf die erstgenannte Fragestellung ausüben. Zunächst wird auch hier wieder die Kontextkomponente Dienstleistungskategorie beleuchtet.

Bei oberflächlicher Betrachtung ist folgender Zusammenhang zu erwarten: Bei hoher Dienstleistungskategorie wird dem internen Marketing eine größere Bedeutung beigemessen als bei niedriger Kategorie,

- da den Mitarbeitern aufgrund der besonders ausgeprägten intellektuellen Intangibilität dieser Dienstleistungen eine besondere Bedeutung in der Vorkaufphase zukommt und
- da den Mitarbeitern aufgrund der hohen physischen Intangibilität dieser Dienstleistungen eine besondere Bedeutung in der Phase der Leistungserstellung zukommt.

Jedoch ist dieser auf den ersten Blick recht klare Zusammenhang auf Basis der Ergebnisse der Skalenbildung zur Abbildung des Konstrukts Dienstleistungskategorie (vgl. Abschnitt 5.2.1.1) kritisch zu hinterfragen. Ursprünglich sollte der Faktor „Bedeutung des Kontaktpersonals“ in die Skala zur Messung der Dienstleistungskategorie einfließen. Hiervon mußte jedoch auf Basis der empirischen Daten abgesehen werden, da sich im Rahmen der Erhebung recht deutlich zeigte, daß den Mitarbeitern im Kundenkontakt unabhängig von der Art der Dienstleistung eine hohe Bedeutung beigemessen wird. Der oben dargestellte Zusammenhang ist darüber hinaus dadurch in Frage zu stellen, daß die Bedeutung des Kontaktpersonals nicht zwangsläufig auch zu einer hohen relativen Bedeutung des internen Marketing führen muß. So sind Situationen denkbar und plausibel, in denen trotz einer hohen Bedeutung des Kontaktpersonals dem externen Marketing ein höheres Gewicht zukommt. Dies wäre zum Beispiel der Fall, wenn man bereits über sehr gut qualifizierte und motivierte Mitarbeiter verfügt, die Konkurrenz jedoch durch eine massive Erhöhung des Werbedrucks einen intensiveren Einsatz der eigenen externen Marketinginstrumente „erzwingt“. Somit ist letztlich kein eindeutiger Zusammenhang zwischen den betrachteten Konstrukten Dienstleistungskategorie und Strategierealisation ableitbar. Die entsprechende Hypothese lautet daher:

Da bezogen auf die Kontextkomponente *Dienstleistungskategorie* keine eindeutige situative Bedingungs-lage hinsichtlich der *Strategierealisation* abgeleitet werden kann, unterscheiden sich die Erwartungswerte der abhängigen Variablen für die beiden Gruppen niedrige versus hohe Dienstleistungskategorie nicht signifikant.

Zu diesem Ergebnis gelangt man auch bei der Betrachtung der Kontextkomponente Wettbewerbsintensität. Die relative Bedeutung des internen versus dem externen Marketing ist nicht durch die Wettbewerbsintensität an sich bedingt, sondern ist abhängig von der Strategie der Konkurrenten und dem eigenen angestrebten Positionsvorteil. So liegt eine adäquate Reaktion auf eine hohe Wettbewerbsintensität nicht zwangsläufig in einer Erhöhung der dem externen Marketing beigemessenen Bedeutung. Dies ist zum Beispiel dann nicht sinnvoll, wenn einem zunehmenden Wettbewerbsdruck durch eine Optimierung der internen Gegebenheiten (beispielsweise eine Qualifizierung der Mitarbeiter zur kosten- und

kundenorientierten Optimierung der Prozesse der Leistungserstellung) wirkungsvoller begegnet werden kann. Daher wird folgende Hypothese formuliert:

Da bezogen auf die Kontextkomponente *Wettbewerbsintensität* keine eindeutige situative Bedingungs-lage hinsichtlich der *Strategierealisation* abgeleitet werden kann, unterscheiden sich die Erwartungswerte der abhängigen Variablen für die beiden Gruppen niedrige versus hohe Wettbewerbsintensität nicht signifikant.

Ähnlich wie bei der Kontextkomponente Wettbewerbsintensität ist auch bezüglich der Wettbewerbsposition zu argumentieren: Die adäquate Reaktion auf eine unterdurchschnittliche Wettbewerbsposition ist vor allem davon abhängig, in welchen Bereichen die relevanten Nachteile gegenüber der Konkurrenz gegeben sind. Ist für eine schlechte Wettbewerbsposition ursächlich, daß das eigene interne Marketing die Umsetzung der Marketingstrategie nicht hinreichend unterstützt hat, so sollte dem internen Marketing zukünftig ein höherer Stellenwert beigemessen werden. Ist eine schlechte Wettbewerbsposition hingegen darin begründet, daß die Marketinginstrumente nicht mit hinreichender Intensität eingesetzt wurden, so sollte dem externen Marketing zukünftig ein höherer Stellenwert beigemessen werden. Entsprechend lautet die Hypothese:

Da bezogen auf die Kontextkomponente *Wettbewerbsposition* keine eindeutige situative Bedingungs-lage hinsichtlich der *Strategierealisation* abgeleitet werden kann, unterscheiden sich die Erwartungswerte der abhängigen Variablen für die beiden Gruppen unterdurchschnittliche versus überdurchschnittliche Wettbewerbsposition nicht signifikant.

Zur Formulierung einer Hypothese über den Einfluß des Branchentyps auf die Strategierealisation werden die beiden Ausprägungen homogener und heterogener Branchentyp zunächst separat betrachtet:

- *Homogener Branchentyp*: Aufgrund des geringen Divergenzgrads der Kundenbedürfnisse bestehen nur begrenzte Möglichkeiten zur innovativen Gestaltung des Angebots. Aufgrund des relativ kleinen Spielraums des „Was“, ist bei homogenem Branchentyp eine höhere Bedeutung des Leistungserstellungsprozesses zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen plausibel. Die Qualität der Prozesse der Leistungserstellung (funktionale Qualität) ist aber in besonderem Maße vom Kontaktpersonal abhängig, so daß (unter bestimmten Umständen) eine relativ hohe Bedeutung des internen Marketing zu erwarten ist.
- *Heterogener Branchentyp*: Bei heterogenem Branchentyp stellt sich für den Anbieter die Herausforderung sehr viel spezifischere Kundenbedürfnisse befriedigen zu müssen als bei homogenem Branchentyp. Die Mitarbeiter im Kundenkontakt sind daher mit sich ständig ändernden Anforderungen konfrontiert, woraus sich die Notwendigkeit einer hohen Flexibilität des einzelnen Mitarbeiters und der Prozesse der Leistungserstellung ergibt. Entsprechend bedarf es unter Umständen einer höheren Qualifikation und einer besonderen Motivation des Kontaktpersonals; auch ein höherer Entscheidungsspielraum könnte in solchen Situationen angemessen sein. Somit ergibt sich auch hier eine hohe Bedeutung des Kontaktpersonals und (unter bestimmten Umständen) des internen Marketing.

Analog zur Diskussion zur Dienstleistungskategorie zeigt sich auch hier, daß dem Kontaktpersonal in den meisten Situationen eine hohe Bedeutung zukommt. Da weiterhin keine eindeutige Beziehung der Bedeutung des Kontaktpersonals zur relativen Bedeutung des internen Marketing gegeben ist, wird von der Unabhängigkeit beider Faktoren ausgegangen:

Da bezogen auf die Kontextkomponente *Branchentyp* keine eindeutige situative Bedingungs-lage hinsichtlich der *Strategierealisation* abgeleitet werden kann, unterscheiden sich die Erwartungswerte der abhängigen Variablen für die beiden Gruppen homogener versus heterogener Branchentyp nicht signifikant.

Kontextkomponente	Hypothese Strategierealisation	t-Wert	Signifikanz	N	Ergebnis
Dienstleistungskategorie	Kein signifikanter Zusammenhang	-0,817	0,415	≥ 77	H nicht abgelehnt
Wettbewerbsintensität	Kein signifikanter Zusammenhang	-0,741	0,460	≥ 76	H nicht abgelehnt
Wettbewerbsposition	Kein signifikanter Zusammenhang	0,346	0,730	≥ 67	H nicht abgelehnt
Branchentyp	Kein signifikanter Zusammenhang	-0,970	0,333	≥ 75	H nicht abgelehnt

Tabelle 5.29: Ergebnisse der t-Tests Strategierealisation

Wie in Tabelle 5.29 dargestellt, werden alle formulierten Hypothesen durch die empirischen Ergebnisse gestützt. Insgesamt betrachtet ist das Ergebnis der Unabhängigkeit der Ausprägung der Strategierealisation von situativen Faktoren durchaus plausibel, da es sich bei der Strategierealisation um eine im wesentlichen interne Fragestellung der Art und Weise der Umsetzung der Marketingstrategie handelt. Daher ist die Strategierealisation ganz wesentlich von internen Gegebenheiten mitbestimmt, so daß die Kontextfaktoren hier eine geringere Auswirkung auf die Strategieformulierung aufweisen als bei den anderen betrachteten Strategiebausteinen.

5.2.2.3 Auswirkungen des Kontexts auf die konkurrenzorientierte Grundsatzstrategie

Im Rahmen des Strategiebausteins Strategiestil ist eine Entscheidung über das marktleistungsbezogene konkurrenzgerichtete Verhalten zu fällen. Die Strategiealternativen des Bausteins bewegen sich auf einem Kontinuum von offensiv herausfordernd (überdurchschnittlich intensiver Einsatz innovativer Marketingstrategien) bis defensiv anpassend (Einsatz bewährter Marketingstrategien mit höchstens durchschnittlicher Intensität des Instrumenteneinsatzes). Ziel eines offensiv herausfordernden Vorgehens ist der Aufbau eigenständiger Wettbewerbsvorteile und die Entwicklung eigenständiger strategischer Erfolgsfaktoren; bei einem defensiv anpassenden Verhalten paßt man sich hingegen an die bestehenden Gegebenheiten des Wettbewerbs an ohne eigene Wettbewerbsvorteile aufzubauen (vgl. Abschnitt 3.3.3.2).

Hinsichtlich des Zusammenhangs der situativen Gegebenheiten und der Ausprägung des Strategiebausteins Strategiestil ist insbesondere für die wettbewerbsrelevanten Kontextfaktoren wie der Wettbewerbsintensität und der Wettbewerbsposition ein Einfluß zu erwarten. Aber auch für die Kontextkomponente Dienstleistungskategorie ist ein solcher Einfluß plausibel. Dies liegt darin begründet, daß Dienstleistungen hoher Intangibilität in besonderer Weise auf den Aufbau eines eigenständigen Profils zur Differenzierung vom Wettbewerb angewiesen sind, da der potentielle Kunde die Dienstleistung in der Vorkaufphase nur schwer evaluieren kann. Die intellektuelle und physische Intangibilität der Dienstleistung führt dazu, daß zur Darlegung der Überlegenheit der eigenen Leistungen gegenüber Konkurrenzangeboten ein intensiver Einsatz der Marketinginstrumente notwendig ist. Weiterhin kann der bei Dienstleistungen hoher Kategorie gegebene beträchtliche Beschaffungsaufwand für den Kunden deutlich reduziert werden, indem eigenständige Produkteigenschaften aufgebaut und vermittelt werden. Solche echten Alleinstellungsmerkmale einer Dienstleistung erlauben es dem Kunden, den Entscheidungsprozeß „verfrüht“ abubrechen und erleichtern die Kaufentscheidung – zum Beispiel aufgrund der Reduktion kognitiver Dissonanzen. Umgekehrt können Anbieter von Dienstleistungen niedriger Kategorie das Potential einer echten Alleinstellung schwerer realisieren. So könnte sich der Konsument aufgrund des hier gegebenen vereinfachten Kaufverhaltens allein aufgrund zufällig gegebener Faktoren der Bedarfssituation – wie hohem Zeitdruck und bequemerer Verfügbarkeit einer akzeptablen Alternative – gegen eine an sich präferierte Dienstleistung entscheiden. Diese Überlegungen führen zu der folgenden Hypothese:

Bei hoher *Dienstleistungskategorie* ist hinsichtlich des *Strategiestils* eine signifikant größere Bedeutung des offensiv herausfordernden Verhaltens zu erwarten als bei niedriger Dienstleistungskategorie.

Wie oben bereits angedeutet, ist auch für die Kontextkomponente Wettbewerbsintensität ein Einfluß auf den Strategiestil zu erwarten. Das Vorhandensein einer überdurchschnittlichen Intensität des Wettbewerbs erfordert von den Anbietern besondere Anstrengungen zur Erreichung eines adäquaten wirtschaftlichen Erfolgs. Hierzu eignet sich aus theoretischer Sicht insbesondere der Aufbau eigenständiger Wettbewerbsvorteile und eine innovative Vorgehensweise am Markt.

Daher wird als Hypothese formuliert:

Bei hoher *Wettbewerbsintensität* ist hinsichtlich des *Strategiestils* eine signifikant größere Bedeutung des offensiv herausfordernden Verhaltens zu erwarten als bei niedriger Wettbewerbsintensität.

Auch die Kontextkomponente Wettbewerbsposition steht aufgrund des Fokus auf den Wettbewerb in Bezug zum Strategiebaustein Strategiestil. Inhaltlich besteht aus theoretischer Perspektive der folgende Zusammenhang:

- Bei *unterdurchschnittlicher Wettbewerbsposition* sind die Chancen eines Anbieters, eigenständige Wettbewerbsvorteile aufzubauen und aktiv die Regeln des Wettbewerbs zu gestalten, eher gering. Die bestehenden Nachteile müssen zur Realisierung eines offensiv herausfordernden Strategiestils zunächst aufgeholt werden, bevor eigenständige Vorteile aufgebaut werden können.
- Eine *überdurchschnittliche Wettbewerbsposition* erlaubt die Verfolgung einer offensiv herausfordernden Strategie, da die Wettbewerbsregeln aus einer Position der Stärke heraus aktiv im eigenen Sinne gestaltet werden können. Zudem haben Anbieter von Dienstleistungen mit einer überdurchschnittlichen Wettbewerbsposition nicht nur Gelegenheit, sondern auch Anlaß zur Verfolgung einer solchen Strategie, da in einem dynamischen Wettbewerbsumfeld die fortlaufende Verteidigung des gewonnenen Positionsvorteils notwendig ist.

Im Ergebnis ist die folgende Hypothese zu formulieren:

Bei überdurchschnittlicher *Wettbewerbsposition* ist hinsichtlich des *Strategiestils* eine signifikant größere Bedeutung des offensiv herausfordernden Verhaltens zu erwarten als bei unterdurchschnittlicher Wettbewerbsposition.

Entgegen den bislang betrachteten Kontextkomponenten ist davon auszugehen, daß von der Variablen Branchentyp kein eindeutiger Einfluß auf den Strategiestil ausgeht: Während in einer homogenen Branche unter Umständen ein stärkerer Anlaß für die Verfolgung einer offensiv herausfordernden Strategie gegeben ist, sind in heterogenen Branchen deutlich mehr Möglichkeiten zur erfolgsversprechenden Umsetzung innovativer Ansätze gegeben. Ersteres ist dadurch zu begründen, daß der Wettbewerb in homogenen Branchen im wesentlichen auf sehr wenigen Dimensionen ausgetragen wird, da sowohl die angebotenen Dienstleistungen als auch die Kundenbedürfnisse jeweils weitgehend gleichartig sind. Somit kann ein Anbieter seine Position im Extremfall nur durch eine äußerst hohe Einsatzintensität der wenigen entscheidenden Marketinginstrumente verbessern. Jedoch sind die Möglichkeiten der Umsetzung innovativer Strategien aufgrund des engen Fokus der Konsumenten sehr begrenzt. Dies gilt insbesondere im Vergleich zu einer heterogenen Branche, die aufgrund der divergenten Kundenbedürfnisse eine Vielfalt von Ansatzpunkten für innovative Vorgehensweisen eröffnet. Insgesamt kann keine eindeutige Bedingungs-lage abgeleitet werden, so daß die folgenden Hypothese zu formulieren ist:

Da bezogen auf die Kontextkomponente *Branchentyp* keine eindeutige situative Bedingungs-lage hinsichtlich des *Strategiestils* abgeleitet werden kann, unterscheiden sich die Erwartungswerte der abhängigen Variablen für die beiden Gruppen homogener versus heterogener Branchentyp nicht signifikant.

Wie den in Tabelle 5.30 im Überblick dargestellten Ergebnissen der t-Tests zur Überprüfung der formulierten Hypothesen zu entnehmen ist, wurden diese mit Ausnahme der

Wettbewerbsintensität nicht abgelehnt. Im folgenden ist daher eine weitere Betrachtung des Zusammenhangs der Wettbewerbsintensität und dem Strategiestil angebracht.

Kontextkomponente	Hypothese Strategiestil	t-Wert	Signifikanz	N	Ergebnis
Dienstleistungskategorie	Bedeutung offensiv herausfordernder Strategiestil bei hoher Dienstleistungskategorie > niedriger Dienstleistungskategorie	-2,583	0,011	≥ 79	H nicht abgelehnt
Wettbewerbsintensität	Bedeutung offensiv herausfordernder Strategiestil bei hoher Wettbewerbsintensität > niedriger Wettbewerbsintensität	-0,782	0,436	≥ 77	H abgelehnt
Wettbewerbsposition	Bedeutung offensiv herausfordernder Strategiestil bei überdurchschnittlicher Wettbewerbsposition > unterdurchschnittlicher Wettbewerbsposition	-4,026	< 0,001	≥ 68	H nicht abgelehnt
Branchentyp	Kein signifikanter Zusammenhang	-1,571	0,117	≥ 76	H nicht abgelehnt

Tabelle 5.30: Ergebnisse der t-Tests Strategiestil

Zur Entwicklung möglicher Erklärungsansätze für das überraschende Ergebnis hinsichtlich der Kontextkomponente Wettbewerbsintensität wurde eine differenziertere Betrachtung des Konstrukts Strategiestil vorgenommen. Hierzu wurden die beiden dem Konstrukt zugrundeliegenden Faktoren „Innovationsgrad der Marketingstrategie“ und „Intensität des Instrumenteneinsatzes“ getrennt betrachtet. Zunächst sollte folgende Annahme überprüft werden: Die Intensität des Instrumenteneinsatzes unterscheidet sich für die beiden Gruppen über- und unterdurchschnittliche Wettbewerbsintensität nicht, da im Rahmen der Fragestellung auf die *relative* Intensität im Vergleich zum stärksten Konkurrenten und somit relativ zum Wettbewerb abgestellt wurde. Die Ergebnisse des entsprechenden t-Tests bestätigen die Annahme (der t-Wert ist mit 0,376 sehr klein, die Mittelwerte der Einsatzintensität liegen bei unter- und überdurchschnittlicher Wettbewerbsintensität sehr nahe beieinander). Somit liegt die Vermutung nahe, daß sich die relative Intensität zwischen den betrachteten Gruppen nicht unterscheidet, absolut jedoch dennoch eine höhere Einsatzintensität bei höherer Wettbewerbsintensität vorliegt. Weiterhin wurde die Vermutung angestellt, daß der Innovationsgrad bei hoher Wettbewerbsintensität zwar größer ist als bei niedriger Wettbewerbsintensität, jedoch aufgrund folgender Überlegung geringer als ursprünglich anzunehmen war: Bei hoher Wettbewerbsintensität führen aus Sicht des Kunden mißlungene Innovationen und falsche Entscheidungen schneller zu Mißerfolgen als bei niedriger Wettbewerbsintensität, so daß ein gewisses Verharren auf altbewährte Vorgehensweisen auch bei hohem Druck des Wettbewerbs gegeben ist. Die Ergebnisse des t-Tests hinsichtlich des Zusammenhangs der Wettbewerbsintensität mit dem Innovationsgrad der Marketingstrategie ergeben jedoch kein eindeutiges Bild ($t = -1,583$, $p = 0,115$).

Letztlich kann somit nur festgehalten werden, daß der Strategiestil in praxi unabhängig von der Ausprägung der Kontextvariablen Wettbewerbsintensität festgelegt wird.

5.2.2.4 Auswirkungen des Kontexts auf die absatzmittlerorientierte Grundsatzstrategie

Der letzte zu betrachtende Strategiebaustein ist die Strategieabsicherung. Die Strategieabsicherung legt die grundsätzliche Vorgehensweise beim Vertrieb einer Dienstleistung und somit die Art der Absicherung der Marketingstrategie über den gesamten Absatzweg fest. Zunächst ist hierbei eine Entscheidung über das Ausmaß des Einsatzes eigener und fremder Absatzorganisationen zu fällen. Sofern auch oder ausschließlich indirekte Absatzwege eingesetzt werden, ist das grundlegende Verhalten gegenüber den Absatzmittlern festzulegen (vgl. Abschnitt 3.3.3.4). Nachfolgend wird anhand der Betrachtung der ersten Entscheidungsebene direkter versus indirekter Vertrieb untersucht, ob ein Zusammenhang zwischen einzelnen Kontextkomponenten und der Strategiewahl besteht. Um dem aufgrund der besonderen Eigenschaften von Dienstleistungen naheliegenden Verdacht auszüräumen, daß ausschließlich ein direkter Vertrieb vorliegt, wird in Abbildung 5.7 ein kurzer Überblick über die Bedeutung der beiden Strategievarianten direkter und indirekter Absatz gegeben. Hierbei zeigt sich, daß über 60 % der Unternehmen auch indirekte Vertriebswege nutzen. Jedoch hat der direkte Vertrieb insgesamt eine weitaus höhere Bedeutung; entsprechend nutzt nur knapp mehr als jeder zehnte Dienstleister (12,6 %) ausschließlich indirekte Vertriebswege. Dem direkten Vertrieb kommt bei Dienstleistungen somit eine im Vergleich zu Konsumgütern relativ hohe Bedeutung zu.

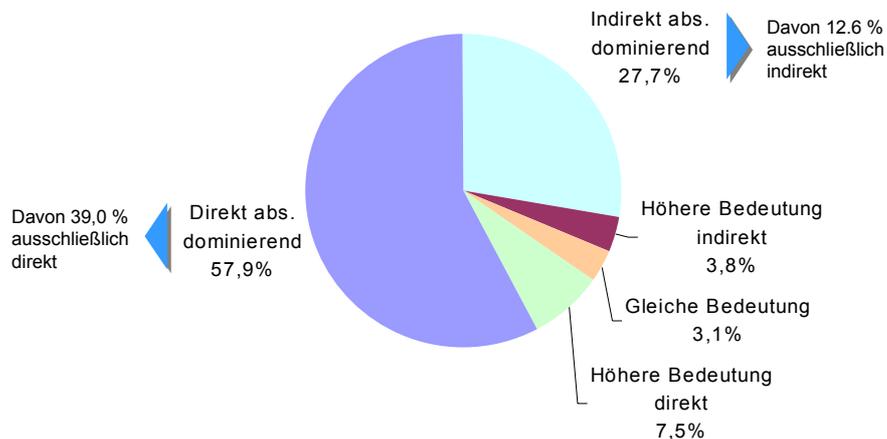


Abbildung 5.7: Bedeutung indirekter versus direkter Absatz

Nunmehr stellt sich die Frage, welche situativen Bedingungen Einfluß auf die Strategiewahl direkter versus indirekter Vertrieb nehmen. Hierbei ist die besondere Problematik des Vertriebs einer Dienstleistung zu berücksichtigen:

- der Point of Sale ist in vielen Fällen gleichzeitig der Ort der Leistungserstellung und beeinflusst den Kunden auf vielfältige Art und Weise (vgl. Abschnitt 3.4.3.1.3);

- im Rahmen des Verkaufs werden die Erwartungen des Kunden beeinflusst, ein Absatzmittler nimmt somit mittelbar auf die wahrgenommene Qualität der Dienstleistung Einfluß;
- ein Absatzmittler erbringt in vielen Fällen zumindest Teile der Leistungserstellung und beeinflusst die vom Kunden wahrgenommene Qualität der Dienstleistung somit auch unmittelbar.

Insgesamt ist mit dem Einschalten Dritter zum Absatz einer Dienstleistung somit ein erhebliches Risiko verbunden. Andererseits ist eine Intensivierung des Absatzes und die Verbesserung der Verfügbarkeit einer Dienstleistung bei direktem Absatz aufgrund der hohen erforderlichen Investitionen und der Bindung erheblicher Ressourcen häufig problematisch und nur langsamer zu realisieren als bei der Nutzung der Ressourcen Dritter.

Vor dem geschilderten Hintergrund ist hinsichtlich der Dienstleistungskategorie zu erwarten, daß die Bedeutung des direkten Absatzes bei hoher Kategorie noch über der bei niedriger Kategorie liegt. Erstere zeichnen sich durch eine hohe physische und intellektuelle Intangibilität aus; entsprechend sind das Umfeld der Leistungserstellung und der Prozeß der Leistungserstellung von besonderer Bedeutung für die Qualitätswahrnehmung des Kunden. Somit ist für diese Art der Dienstleistung auch das Risiko einer Delegation der Verantwortung für diese Faktoren besonders groß. Dienstleistungen mit geringer physischer und intellektueller Intangibilität sind zudem eher für einen indirekten Absatz geeignet: die Prozesse zur Leistungserstellung sind stärker standardisierbar und weniger personenorientiert. Entsprechend wird die folgende Hypothese zugrunde gelegt:

Bei niedriger *Dienstleistungskategorie* ist hinsichtlich der *Strategieabsicherung* eine signifikant größere Bedeutung des indirekten Vertriebs zu erwarten als bei hoher Dienstleistungskategorie.

Die oben angeführten Probleme und Nachteile des direkten Vertriebs (hohes Investitionsvolumen, hohes Risiko, problematische Ausweitung der Verfügbarkeit) sind insbesondere hinsichtlich der Kontextkomponente Wettbewerbsintensität relevant, da der Verfügbarkeit der Dienstleistung bei einer hohen Wettbewerbsintensität eine besondere Bedeutung zukommt. In einem Umfeld, das von hoher Wettbewerbsintensität geprägt ist, sind zur Absicherung des eigenen Absatzes besondere Anstrengungen zu unternehmen, und die Kontakt- und somit Absatzchancen können mittels der Erhöhung der Verfügbarkeit der Dienstleistung gesteigert werden. Hierbei ist es insbesondere bei hoher Wettbewerbsintensität sinnvoll, Positionen im Markt frühzeitig zu besetzen. Eine Strategie der Steigerung der Verfügbarkeit wiederum ist bei Nutzung der von Dritten zur Verfügung gestellten Ressourcen schneller zu realisieren. Bei niedriger Wettbewerbsintensität sind die Faktoren Zeit und Kontaktchancen zum Kunden hingegen tendenziell von geringerer Bedeutung, da Markterfolge auch mit verhältnismäßig geringeren Anstrengungen erzielbar sind. Somit erscheint eine Strategie der langsamen Ausweitung der Verfügbarkeit über eigene Vertriebsstätten bei Nutzung der potentiellen Vorteile des direkten Vertriebs in dieser Situation sinnvoll. Die Hypothese zum Zusammenhang von Wettbewerbsintensität und Strategiefeld lautet daher:

Bei hoher *Wettbewerbsintensität* ist hinsichtlich der *Strategieabsicherung* eine signifikant größere Bedeutung des indirekten Vertriebs zu erwarten als bei niedriger Wettbewerbsintensität.

Auch für die Kontextkomponente Wettbewerbsposition ist aus theoretischer Sicht ein Einfluß auf die Strategiewahl hinsichtlich des Bausteins Strategieabsicherung zu erwarten. Dies sei anhand einer Betrachtung der Interessenlage von Unternehmen mit unter- versus überdurchschnittlicher Wettbewerbsposition erläutert.

- Bei *überdurchschnittlicher Wettbewerbsposition* weist die angebotene Dienstleistung auf mindestens einer für die Kunden relevanten Dimension Vorteile gegenüber den Konkurrenzangeboten auf. In einer solchen Situation ist es angebracht, diesen vorhandenen Vorteil möglichst durchgängig bis zum Kunden zu transportieren. Die Möglichkeiten der Steuerung des Geschehens am Ort der Leistungserstellung und im Leistungserstellungsprozeß sind daher möglichst umfassend zu nutzen und ermöglichen in besonderem Maße den Ausbau qualitätsbezogener Vorteile. Dies spricht für den Einsatz des direkten Vertriebs. Gleichzeitig wiegt der potentielle Vorteil des indirekten Vertriebs des schnelleren Aufbaus der Verfügbarkeit nicht so schwer, da aus einer Position der Stärke heraus eine langsame Expansion sinnvoll erscheint.
- Bei *unterdurchschnittlicher Wettbewerbsposition* besteht hingegen eher die Bereitschaft, die potentiellen Nachteile des indirekten Vertriebs in Kauf zu nehmen, bei gleichzeitig höherem Bedarf der Nutzung der möglichen Vorteile dieses Vorgehens: der Aufbau von Kontaktchancen und die Erhöhung der Verfügbarkeit der Leistung am Markt stellen Möglichkeiten zur Kompensation der nachteiligen Position im Wettbewerb dar.

Die zu überprüfende Hypothese lautet dementsprechend:

Bei *unterdurchschnittlicher Wettbewerbsposition* ist hinsichtlich der *Strategieabsicherung* eine signifikant größere Bedeutung des indirekten Vertriebs zu erwarten als bei überdurchschnittlicher Wettbewerbsposition.

Bei der Betrachtung des Einflusses der Wettbewerbsposition auf den Baustein der Strategieabsicherung wurde argumentiert, daß qualitätsorientierte Strategien grundsätzlich für den Einsatz direkter Absatzwege sprechen; diese ermöglichen einen umfassenden Durchgriff bis an den Ort der Leistungserstellung und bis in die Leistungserstellungsprozesse und bieten somit größeren Gestaltungsspielraum im Detail. Weiterhin wurde im Rahmen der Betrachtung der Dienstleistungskategorie das Argument angeführt, daß insbesondere standardisierte Dienstleistungen für einen indirekten Vertrieb geeignet sind. Diese Überlegungen sind auch hinsichtlich der letzten zu betrachtenden Kontextkomponente – dem Branchentyp – relevant. Bei homogenem Branchentyp sind die Kundenbedürfnisse undifferenziert, die Dienstleistungen können entsprechend eher standardisiert werden. Bei heterogenem Branchentyp mit stark divergenten Bedürfnissen und differenzierten Angeboten spielt die Qualität der Dienstleistung tendenziell eine bedeutendere Rolle. Vor dem Hintergrund der einleitenden Erwägungen ist daher aus theoretischer Sicht zu erwarten, daß in Situationen homogener Erwartungen und Angebote indirekte Vertriebswege von höherer Bedeutung sind, während in heterogenen Branchen dem direkten Vertrieb ein höheres Gewicht zukommt. Die Hypothese lautet somit:

Bei homogenem *Branchentyp* ist hinsichtlich der *Strategieabsicherung* eine signifikant größere Bedeutung des indirekten Vertriebs zu erwarten als bei heterogenem Branchentyp.

Kontextkomponente	Hypothese Strategieabsicherung	t-Wert	Signifikanz	N	Ergebnis
Dienstleistungskategorie	Bedeutung indirekter Vertrieb bei niedriger Dienstleistungskategorie > hoher Dienstleistungskategorie	-3,835	< 0,001	≥ 78	H nicht abgelehnt
Wettbewerbsintensität	Bedeutung indirekter Vertrieb bei hoher Wettbewerbsintensität > niedriger Wettbewerbsintensität	1,854	0,066	≥ 77	tendenzieller Zusammenhang
Wettbewerbsposition	Bedeutung indirekter Vertrieb bei unterdurchschnittlicher Wettbewerbsposition > überdurchschnittlicher Wettbewerbsposition	-2,539	0,012	≥ 68	H nicht abgelehnt
Branchentyp	Bedeutung indirekter Vertrieb bei homogenem Branchentyp > heterogenem Branchentyp	-1,695	0,092	≥ 76	tendenzieller Zusammenhang

Tabelle 5.31: Ergebnisse der t-Tests Strategieabsicherung

In Tabelle 5.31 sind die Ergebnisse der Hypothesentests dargestellt. Die Hypothesen zu den Kontextkomponenten Dienstleistungskategorie und Wettbewerbsposition wurden nicht abgelehnt. Für die beiden weiteren Komponenten gilt dies nur eingeschränkt: sowohl die Signifikanz für die Wettbewerbsintensität ($p = 0,066$) als auch für den Branchentyp ($p = 0,092$) liegen über dem Wert zur Ablehnung der Nullhypothese, aber innerhalb des Bereichs, für den ein tendenzieller Zusammenhang in der prognostizierten Richtung konstatiert werden kann. Insgesamt zeigt sich, daß die Ausgestaltung des Strategiebausteins „Strategieabsicherung“ in praxi in besonderer Weise von situativen Einflußfaktoren beeinflusst wird. Dies wird unterstrichen durch die in Abbildung 5.8 dargestellten Ergebnisse des gesamten Abschnitts.

Abbildung 5.8 stellt dar, für welche Kontextkomponenten ein signifikanter beziehungsweise tendenzieller Einfluß auf die Ausgestaltung der jeweiligen grundsatzstrategischen Bausteine festgestellt werden konnte. In der gesamthaften Betrachtung bestätigt sich, daß die ausgewählten Kontextkomponenten tatsächlich relevant sind. Im Detail ist festzuhalten, daß die einzelnen Komponenten der Marketing-Grundsatzstrategie mit Ausnahme der Strategierealisation zumindest von einem der Kontextfaktoren beeinflusst werden. Bei der Betrachtung der dritten Hypothesengruppe wird diesen Ergebnissen gegenübergestellt, inwiefern die Auswirkungen der Kontextkomponenten auf den Erfolg mit den bei der Strategieformulierung in praxi berücksichtigten übereinstimmen. Zunächst erfolgt jedoch die Betrachtung der zweiten Hypothesengruppe also der Zusammenhänge zwischen der Gestaltungs- und der Erfolgskomponente.

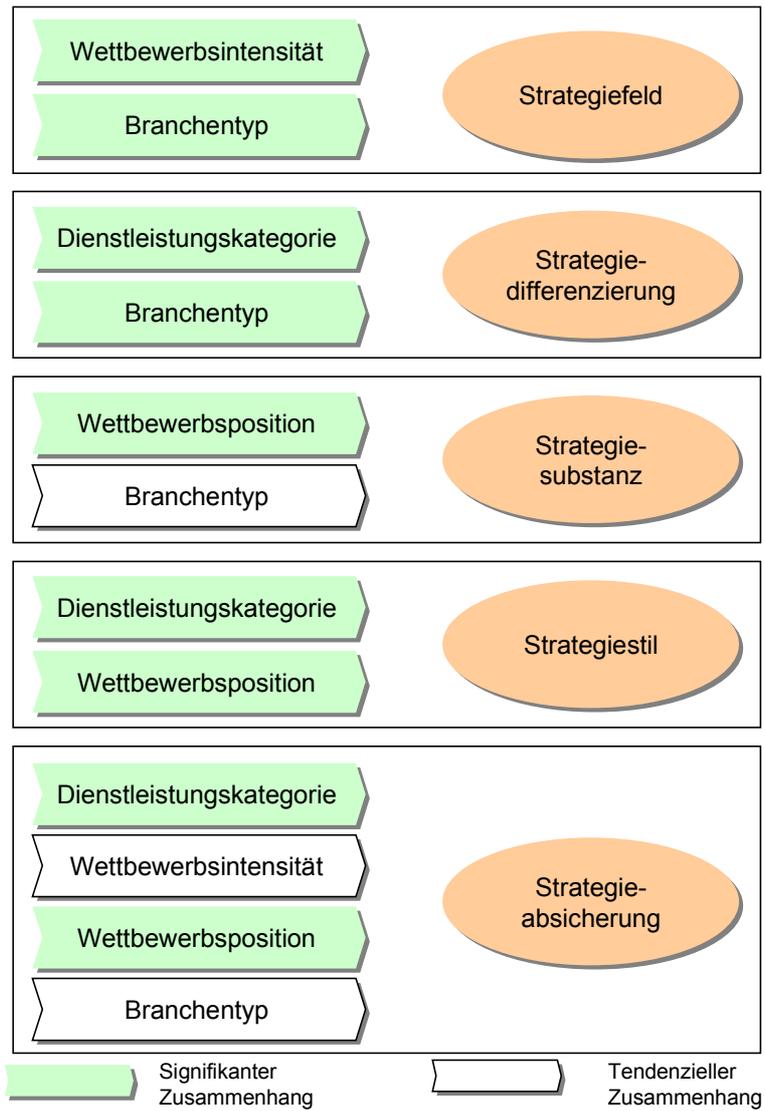


Abbildung 5.8: Der Einfluß der Kontextdimensionen auf die Marketing-Grundsatzstrategie im Überblick

5.2.3 Zusammenhänge zwischen der Marketingstrategie und dem Erfolg: Allgemeine Betrachtung

Bei der nachfolgenden Betrachtung des Zusammenhangs zwischen der Gestaltungs- und der Erfolgskomponente wird von den situativen Bedingungen abstrahiert, das heißt, im Mittelpunkt dieses Untersuchungsschritts steht die Frage, wie erfolgreich alternative Ausgestaltungsmöglichkeiten der Marketingstrategie allgemein sind. Hierbei wird zunächst die Ebene der Grundsatzstrategie beginnend mit dem Strategiefeld betrachtet.

Der Strategiebaustein *Strategiefeld* betrifft die beiden Entscheidungsebenen Festlegung des Leistungsprogramms mit den Entscheidungsdimensionen bestehende versus neue Produkte und Festlegung der Marktabdeckung mit den Entscheidungsdimensionen bestehende Märkte versus neue Märkte. Bei der Entwicklung einer Hypothese über den aus theoretischer Sicht zu erwartenden Erfolg ist zu berücksichtigen, daß bei allen genannten Strategievarianten sowohl positive als auch negative Effekte auftreten können. So können sowohl die Bearbeitung neuer Märkte als auch die Einführung neuer Dienstleistungen zusätzliche Umsatzpotentiale eröffnen. Weiterhin können mittels der Entwicklung neuer Dienstleistungen unter Umständen positive Imageeffekte als innovativer und kundenorientierter Anbieter realisiert werden. Auf der anderen Seite ergeben sich Risiken bei der Einführung neuer und der Modifikation bestehender Dienstleistungen zum Beispiel aufgrund notwendiger Änderungen im Prozeß der Leistungserstellung. Hierdurch fallen nicht nur einmalige Investitionskosten für die Produktentwicklung an, sondern die neuen/modifizierten Dienstleistungen müssen fortlaufend parallel zu den bestehenden Dienstleistungen erbracht werden. Sofern keine vollständige Kompatibilität der Erstellungsprozesse gegeben ist, kann dies negative Auswirkungen auf die bestehenden Dienstleistungen haben. Ein ähnliches Problem ergibt sich bei der Ansprache neuer Zielgruppen: da sich die Kunden häufig zeitgleich am Ort der Leistungserstellung aufhalten, müssen auch die jeweils angesprochenen Zielgruppen insgesamt kompatibel sein. Ist dies nicht der Fall, kann eine Marktausweitung zu Einbußen bei den angestammten Zielgruppen führen. Somit sind für die angesprochenen Fragestellungen zwei Extremfälle zu unterscheiden:

1. „*Best Case*“: Modifizierte oder gänzlich neue Dienstleistungen können ohne oder mit nur geringen Anpassungen der Erstellungsprozesse im bestehenden physischen Umfeld erbracht werden; neue Zielgruppen können ohne zu erwartende Nachteile hinsichtlich des Images der Dienstleistung und hinsichtlich der Interaktionen vor und während der Leistungserstellung angesprochen werden. In diesem Fall ist sowohl die Erweiterung des leistungs- als auch des marktbezogenen Strategiefelds mit geringem Risiko durchführbar.
2. „*Worst Case*“: Die Leistungserstellungsprozesse für neue oder modifizierte Dienstleistungen haben gravierende Auswirkungen auf die bestehenden Abläufe, entsprechend sind umfangreiche Anpassungen vorzunehmen oder parallel arbeitende Teilorganisation aufzubauen; bei der Ansprache neuer Zielgruppen sind starke negative Auswirkungen auf das Image der Dienstleistung und des Anbieters ebenso zu erwarten wie Probleme bei der Interaktion der Kunden untereinander. In diesem Fall ist sowohl die Erweiterung des leistungs- als auch des marktbezogenen Strategiefelds nur mit hohem Risiko durchführbar.

Wie die beiden geschilderten Fälle aufzeigen, ist trotz der mit einer Erweiterung des Strategiefelds verbundenen Chancen keine eindeutige Bedingungs-lage ableitbar. Vielmehr ist der zu erwartende Erfolg einer Erweiterung des Strategiefelds sehr stark von individuellen Faktoren abhängig, so daß die folgende Hypothese formuliert wird:

Da keine eindeutige situative Bedingungs-lage hinsichtlich des *marktlichen* und des *leistungsbezogenen Strategiefelds* abgeleitet werden kann, unterscheidet sich der Erfolg für die jeweiligen Entscheidungsvarianten nicht signifikant.

Bei der Entwicklung einer Hypothese über den Erfolg der Varianten der *Strategiedifferenzierung* ist zu beachten, daß Dienstleister aufgrund des direkten Kontakts zu ihren Kunden im Vergleich zu Anbietern von Sachgütern wesentlich bessere Möglichkeiten haben, Kundenwünsche individuell zu erfüllen. Hiermit einher geht, daß die Kunden bei Dienstleistungen tendenziell ein stärkeres Bedürfnis nach individueller Behandlung und Erfüllung differenzierter Bedürfnisse aufweisen. Somit geht eine stärkere Ausrichtung auf die Bedürfnisse einzelner Zielgruppen oder gar einzelner Personen ceteris paribus mit einer besseren Erfüllung der Erwartungen einher. Vor diesem Hintergrund ist davon auszugehen, daß differenzierte Dienstleistungen gegenüber undifferenzierten Angeboten Vorteile vor allem hinsichtlich der Kundenzufriedenheit und der Kundenbindung aufweisen. Dies gilt vor allem für Dienstleistungen, die sowohl differenziert vermarktet werden, also bereits in der Vorkaufphase spezifische Bedürfnisse ansprechen, als auch im Rahmen der Leistungserstellung auf die individuellen Wünsche der Kunden eingehen und somit die hohen Erwartungen tatsächlich erfüllen. Jedoch existieren auch Argumente gegen die These, daß eine stärkere Differenzierung allgemein zu höherem Erfolg führt. So wird der Wunsch des Kunden nach individueller Behandlung häufig durch andere Bedürfnisse wie dem Anliegen der Zeit- und/oder Geldersparnis überlagert. Weiterhin ist einschränkend anzumerken, daß mit einer starken Differenzierung der Marktbearbeitung auch Nachteile beziehungsweise Risiken einhergehen. Neben dem Kostenargument (die Ansprache kleinerer Zielgruppen ist allgemein aufgrund nicht realisierbarer Economies of Scale relativ kostenintensiv) entsteht bei Dienstleistungen vor allem das Problem der Bewältigung der Leistungserstellung. Wie in Abschnitt 3.4.3.1.2 ausführlich dargestellt wurde, sind die Effizienz und Transparenz der Leistungserstellungsprozesse wesentliche Anforderungen an die Gestaltung der Prozesse. Da die Komplexität der Abläufe jedoch mit zunehmender Differenzierung tendenziell ebenso steigt wie die Anforderungen an das Kontaktpersonal und die Kunden, ist Prozeßeffizienz und -transparenz bei differenziertem Vorgehen wesentlich schwieriger realisierbar als bei weitgehend einheitlichen und standardisierten Abläufen. Aus dieser Diskussion ist zu folgern, daß sowohl undifferenzierte als auch differenzierte Strategien zum Erfolg führen können. Um eine abschließende Bewertung vornehmen zu können, ist die Betrachtung der allgemeinen Marktsituation hilfreich. Diese ist vielfach geprägt von Sättigungstendenzen und einem intensiven Wettbewerb. In einer solchen Situation ist die Erlangung eines dauerhaften Wettbewerbsvorteils aufgrund der dynamischen Erwartungen der Kunden mittels eines undifferenzierten Vorgehens jedoch nur schwer erzielbar. Vor diesem Hintergrund ist zu erwarten, daß eine Differenzierung der Marktbearbeitung allgemein größeren Erfolg verspricht als eine undifferenzierte Vorgehensweise. Es wird daher folgende Hypothese aufgestellt:

Hinsichtlich der *Strategiedifferenzierung* ist ein signifikant größerer Erfolg der differenzierten Marktbearbeitung gegenüber der undifferenzierten Marktbearbeitung zu erwarten.

Der Strategiebaustein *Strategiesubstanz* legt sowohl den grundsätzlichen Positionsvorteil als auch den Differenzierungsansatz fest. Bezüglich des Positionsvorteils werden zunächst

die Strategievarianten Preisführerschaft und Leistungsvorteilstrategie betrachtet. Hierbei ist die Tragfähigkeit beider Strategievarianten zum einen von der Bedürfnisstruktur auf Nachfrageseite und zum anderen von den Stärken des Unternehmens abhängig. So ist das Erfolgspotential einer Preisführerschaftstrategie von der Menge der sich vornehmlich am Preis der Dienstleistung orientierenden Käufer abhängig. Zum anderen ist für die langfristige Umsetzbarkeit einer Strategie der Preisführerschaft entscheidend, inwiefern eine überlegene Kostenposition aufgebaut – zum Beispiel über die Nutzung von Economies of Scale oder Economies of Scope – und verteidigt werden kann. Das Erfolgspotential einer Strategie des Leistungsvorteils wird analog vom Anteil der markenorientierten Käufer und den Fähigkeiten des Anbieters zur leistungsbezogenen Differenzierung des Angebots bestimmt. Geht man davon aus, daß sowohl zur Egalisierung einer vorteilhaften Kostenposition als auch eines Leistungsvorteils ähnlich große Anstrengungen auf Seiten der Konkurrenten erforderlich sind, ist aus theoretischer Sicht nicht davon auszugehen, daß eine der genannten Strategievarianten allgemein zu höherem Erfolg führt. Anders verhält es sich hingegen bezüglich der hybriden Strategie. Diese basiert auf einem Preisvorteil und auf leistungsbezogenen Vorteilen und ist insofern mehrdimensional. Der gleichzeitige Aufbau von preislichen und leistungsbezogenen Vorteilen bedarf besonderer Anstrengungen und ist wie in Abschnitt 3.3.3.1.3 dargestellt nur schwer realisierbar; jedoch verspricht er genau aus diesem Grunde eine besonders tragfähige Abgrenzung gegenüber dem Wettbewerb.

Im Ergebnis sind die folgenden Hypothesen zu formulieren:

Da keine eindeutige situative Bedingungs-lage hinsichtlich der *Preisführerschaftstrategie* und der *Leistungsvorteilstrategie* abgeleitet werden kann, unterscheidet sich der Erfolg für die jeweiligen Strategievarianten nicht signifikant.

Hinsichtlich der *Strategiesubstanz* ist ein signifikant größerer Erfolg der hybriden Strategie gegenüber der Preisführerschaft und der Leistungsvorteilstrategie zu erwarten.

Neben dem somit betrachteten angestrebten Positionsvorteil sind im Rahmen des Strategiebausteins Strategiesubstanz auch die möglichen Differenzierungsansätze zu betrachten. Hier soll jeweils nur eine kurze Begründung für die formulierte Hypothese angeführt werden.

1. *Preisvorteil*: Wie im Rahmen der Ausführungen zum grundsätzlichen Positionsvorteil dargelegt, wird hier die Auffassung vertreten, daß keine eindeutige Bedingungs-lage hinsichtlich der Vorteilhaftigkeit von Preis- gegenüber Leistungsvorteilen gegeben ist.

Da keine eindeutige situative Bedingungs-lage hinsichtlich des Differenzierungsansatzes *Preisvorteil* abgeleitet werden kann, unterscheidet sich der Erfolg für die Strategievarianten unterdurchschnittliche versus überdurchschnittliche Bedeutung nicht signifikant.

2. *Qualitätsvorteil*: Aufgrund der Intangibilität von Dienstleistungen kommt der Dienstleistungsqualität eine besondere Bedeutung zu; eine überlegene Qualität reduziert das vom Kunden wahrgenommene Kaufrisiko für zukünftige Transaktionen.

Hinsichtlich des Differenzierungsansatzes *Qualitätsvorteil* ist ein signifikant größerer Erfolg bei überdurchschnittlicher Bedeutung zu erwarten.

3. *Verfügbarkeitsvorteil*: Aufgrund des notwendigen Kontakts zwischen Kunde und Anbieter ist die Verfügbarkeit einer Dienstleistung von besonderer Bedeutung; andererseits

ist mit überlegener Verfügbarkeit allein kein inhaltlicher Wettbewerbsvorteil gegeben, da dem Kunden außer der leichten Erreichbarkeit kein Kaufanreiz vermittelt wird. Somit ist ein Verfügbarkeitsvorteil als alleiniger Differenzierungsansatz für eine Vielzahl von Dienstleistungen nicht tragfähig.

Da keine eindeutige situative Bedingungs-lage hinsichtlich des Differenzierungsansatzes *Verfügbarkeitsvorteil* abgeleitet werden kann, unterscheidet sich der Erfolg für die Strategievarianten unterdurchschnittliche versus überdurchschnittliche Bedeutung nicht signifikant.

4. *Programm-vorteil*: Sowohl ein breites und tiefes Programm eröffnet Chancen und Vorteile (zum Beispiel Nutzung der bestehenden Kundenkontakte zum Cross Selling, Möglichkeit eines Imagetransfers) als auch ein schmales und flaches Programm (Möglichkeit der Spezialisierung, einfachere Gestaltung der Abläufe zur Leistungserstellung, geringere Komplexitätskosten). Daher ist keine eindeutige Bedingungs-lage ableitbar.

Da keine eindeutige situative Bedingungs-lage hinsichtlich des Differenzierungsansatzes *Programm-vorteil* abgeleitet werden kann, unterscheidet sich der Erfolg für die Strategievarianten unterdurchschnittliche versus überdurchschnittliche Bedeutung nicht signifikant.

5. *Image-vorteil*: Analog zum Qualitätsvorteil ist zu argumentieren, daß der Aufbau eines positiven Images aufgrund der Dienstleistungen inhärenten hohen Unsicherheit beim Kauf zu überdurchschnittlichem Erfolg führt.

Hinsichtlich des Differenzierungsansatzes *Image-vorteil* ist ein signifikant größerer Erfolg bei überdurchschnittlicher Bedeutung zu erwarten.

6. *Präsenz-vorteil*: Es ist davon auszugehen, daß ein Präsenzvorteil als alleiniger Differenzierungsansatz für eine Vielzahl von Dienstleistungen nicht tragfähig wäre. Es handelt sich daher vornehmlich um einen flankierenden Differenzierungsvorteil, für den keine eindeutige Bedingungs-lage ableitbar ist.

Da keine eindeutige situative Bedingungs-lage hinsichtlich des Differenzierungsansatzes *Präsenz-vorteil* abgeleitet werden kann, unterscheidet sich der Erfolg für die Strategievarianten unterdurchschnittliche versus überdurchschnittliche Bedeutung nicht signifikant.

Nachdem für alle endabnehmerorientierten Strategiebausteine Hypothesen formuliert worden sind, wird nun der konkurrenzorientierte Baustein *Strategiestil* betrachtet. Hier sind zwei Entscheidungsvarianten gegeben: zum einen der offensiv herausfordernde Stil, der sich durch eine überdurchschnittliche Einsatzintensität sowie einen innovativen Einsatz der Marketinginstrumente auszeichnet, und zum anderen der defensiv anpassende Stil. Letzterer verspricht aufgrund der geringen Intensität der Nutzung der Marketinginstrumente und des Fehlens neuartiger Vorgehensweisen insbesondere in dynamischen Märkten mit hoher Wettbewerbsintensität jedoch nur geringes Erfolgspotential; es werden keine eigenständigen Wettbewerbsvorteile aufgebaut, die sich im Markt ergebenden Chancen werden nicht aktiv verfolgt. Entsprechend wird die folgende Hypothese formuliert:

Hinsichtlich des *Strategiestils* ist ein signifikant größerer Erfolg der offensiv herausfordernden Strategie gegenüber der defensiv anpassenden Strategie zu erwarten.

Bezüglich der Fragestellung der *Strategie-Realisation* ist hingegen keine eindeutige Bedingungs-lage abzuleiten: ob ein Unternehmen für eine bestimmte Dienstleistung das interne

oder das externe Marketing stärker gewichten sollte, ist abhängig von der Ausgangslage der individuellen Dienstleistung. Wesentliche Einflußfaktoren hierbei sind unter anderem:

- die Art der verfolgten Strategie (so bedarf zum Beispiel die Umsetzung einer auf kundenindividuelle Leistungserstellung abzielenden Strategie einer stärkeren mitarbeitergerichteten Orientierung als die Realisierung eines Production-Line-Ansatzes) und
- der Status quo bei den Mitarbeitern im Kundenkontakt (wie motiviert sind die Mitarbeiter, verfügen die Mitarbeiter über die notwendige Qualifikation etc.?).

Entsprechend wird als Hypothese formuliert:

Da keine eindeutige situative Bedingungs-lage hinsichtlich der *Strategierealisation* abgeleitet werden kann, unterscheidet sich der Erfolg für die jeweiligen Strategievarianten nicht signifikant.

Die Vor- und Nachteile der Strategievarianten direkter versus indirekter Vertrieb im Rahmen des Bausteins *Strategieabsicherung* wurden bereits in Abschnitt 3.4.3.3 ausführlich betrachtet. Im wesentlichen stehen sich folgende Vor- und Nachteile sowie Chancen und Risiken gegenüber:

- der indirekte Absatz ist einerseits aufgrund der bei Dienstleistungen gegebenen besonderen Bedeutung des Point of Sale als Ort der interaktiven Leistungserstellung von hohem Risiko für die Absicherung der Strategie, andererseits kann die Verfügbarkeit der Dienstleistung bei Einschalten Dritter in der Regel stärker und schneller forciert werden;
- der direkte Absatz ermöglicht eine durchgängige Umsetzung der eigenen Strategie bis zum Kunden, er bindet jedoch erhebliche Ressourcen und kann somit einen Hemmfaktor bezüglich der Verfügbarkeit der Dienstleistung darstellen.

Insgesamt betrachtet ist trotz der genannten Nachteile zu erwarten, daß eine Strategieabsicherung über einen direkten Vertrieb für Dienstleistungen erfolgreicher ist. Dieser bietet bessere Möglichkeiten der Steuerung der Verkaufs- und Leistungserstellungsprozesse und bietet daher größere Chancen, eine konsistente Vorgehensweise auch über viele Vertriebsstellen umzusetzen. Daher wird als Hypothese formuliert:

Hinsichtlich der *Strategieabsicherung* ist ein signifikant größerer Erfolg des direkten gegenüber dem indirekten Vertrieb zu erwarten.

Neben der Grundsatzentscheidung über die Art des Vertriebs ist für die Fälle, in denen ausschließlich oder auch ein indirekter Vertrieb erfolgt, zusätzlich eine Entscheidung über die Art des Verhaltens gegenüber den Absatzmittlern zu fällen. Hierbei sind folgende Strategievarianten denkbar:

- *Konflikt*: Versuch der Durchsetzung eigener Interessen auch gegen den Widerstand der Absatzmittler. Diese Strategievariante dürfte nur für einen geringen Teil der Anbieter durchsetzbar sein, da eine Konfliktstrategie nur bei entsprechenden Machtverhältnissen erfolgversprechend einsetzbar ist.
- *Kooperation*: Zusammenarbeit mit dem Absatzmittler, gemeinsame Erarbeitung von Lösungen. Die Kooperationsstrategie stellt die aus theoretischer Sicht beste Basis für eine langfristig erfolgreiche Zusammenarbeit mit den Absatzmittlern und somit die Absicherung der Marketingstrategie bis an den Point of Sale dar.
- *Anpassung*: Keine Entwicklung eigener Maßnahmen, Duldung der Macht der Absatzmittler. Diese Strategievariante stellt aufgrund der fehlenden Steuerung des Vertriebs im

Sinne der Absicherung der Marketingstrategie keine erfolgversprechende Vorgehensweise dar.

In der Gesamtbetrachtung ist insbesondere für die Kooperationsstrategie zu erwarten, daß sie zu überdurchschnittlichem Erfolg führt. Die zu prüfende Hypothese lautet daher:

Hinsichtlich der *Strategieabsicherung* ist ein signifikant größerer Erfolg der Kooperation gegenüber der Konflikt- und der Anpassungsstrategie zu erwarten.

Nachdem somit für alle Fragestellungen der Grundsatzstrategie Hypothesen formuliert sind, können die statistischen Tests durchgeführt werden. Hierbei kommt entsprechend der Datenqualität eines der drei nachfolgend aufgeführten Verfahren zur Anwendung:

- *t-Test*: Für alle Fragestellungen, die intervallskalierte Daten und eine hinreichend große Anzahl Fälle beziehungsweise eine annähernde Normalverteilung aufweisen, wird ein t-Test durchgeführt. Bei den Ergebnissen werden hierbei der t-Wert sowie die Signifikanz angegeben.
- χ^2 -*Test*: Für alle Fragestellungen, die lediglich nominalskalierte Daten betreffen, wird ein χ^2 -Test durchgeführt. Als Ergebnis werden hierbei der χ^2 -Wert sowie die Signifikanz angegeben. In der Spalte „N“ wird für den χ^2 -Test die kleinste erwartete Zellenhäufigkeit angegeben.
- *Mann-Whitney-U-Test*: Der Mann-Whitney-U-Test ist ein nichtparametrischer Test auf Unabhängigkeit. Er wird durchgeführt, sofern die Anforderungen für einen t-Test nicht erfüllt sind. Insbesondere kommt dieser Test zum Einsatz, wenn die im Rahmen des t-Tests ermittelte Signifikanz in einem für die Annahme oder Ablehnung der Nullhypothese kritischen Bereich liegt und nur eine geringe Anzahl von Fällen ($n < 50$) vorliegt. Bei den Ergebnissen werden jeweils die mittleren Ränge (m.r.) ausgewiesen, wobei eine geringe Differenz zwischen den mittleren Ränge für Unabhängigkeit der betrachteten Faktoren spricht. Weiterhin wird auch hier die entsprechende Signifikanz ausgewiesen.

Die Ergebnisse aller Hypothesentests sind in Tabelle 5.32 dargestellt.

Strategiebaustein	Hypothese Erfolg	t- / χ^2 / U-Wert	Signifikanz	N	Ergebnis
Strategiefeld	Marktlich: Kein signifikanter Zusammenhang	t = 0,827	0,410	≥ 74	H nicht abgelehnt
	Leistungsbezogen: Kein signifikanter Zusammenhang	t = 0,100	0,921	≥ 70	H nicht abgelehnt
Strategiedifferenzierung	Erfolg differenzierte Marktbearbeitung > undifferenzierte Marktbearbeitung	t = 1,695	0,092	≥ 80	tendenzieller Zusammenhang
Strategie substanz	Erfolg hybride Strategie > Preisführerschaft und Leistungsvorteilstrategie	$\chi^2 = 0,467$	0,792	5,89	H abgelehnt
Preisvorteil	Kein signifikanter Zusammenhang	t = -0,185	0,854	≥ 44	H nicht abgelehnt
Qualitätsvorteil	Erfolg überdurchschnittlich > unterdurchschnittlich	t = -0,976	0,330	≥ 76	H abgelehnt
Verfügbarkeitsvorteil	Kein signifikanter Zusammenhang	t = 2,726	0,007	≥ 72	H abgelehnt
Programm vorteil	Kein signifikanter Zusammenhang	t = -0,358	0,721	≥ 70	H nicht abgelehnt
Imagevorteil	Erfolg überdurchschnittlich > unterdurchschnittlich	t = -2,994	0,003	≥ 70	H nicht abgelehnt
Präsenz vorteil	Kein signifikanter Zusammenhang	t = -0,129	0,898	≥ 63	H nicht abgelehnt
Strategiestil	Erfolg offensiv herausfordernd > defensiv anpassend	t = -4,905	< 0,001	≥ 77	H nicht abgelehnt
Strategie realisation	Kein signifikanter Zusammenhang	t = -0,557	0,578	≥ 77	H nicht abgelehnt
Strategie absicherung	Erfolg direkter Vertrieb > indirekter Vertrieb	t = -1,730	0,086	≥ 56	tendenzieller Zusammenhang
	Erfolg Kooperation > nicht kooperative Strategie	m.r. = 38,72 / 21,18	0,010	≥ 11	H nicht abgelehnt
Konfliktstrategie		m.r. = 32,21 / 41,45	0,076	≥ 28	Konflikt unterdurchschn. tendenziell erfolgreicher
Kooperationsstrategie		m.r. = 42,76 / 30,45	0,017	≥ 29	Kooperation überdurchschn. signifikant erfolgreicher
Anpassungsstrategie		t = 0,609	0,544	≥ 35	Kein Zusammenhang

Tabelle 5.32: Ergebnisse der Hypothesentests zum Erfolg der Marketingstrategie bei allgemeiner Betrachtung

Die Hypothesentests erbringen einige überraschende Ergebnisse, die einer näheren Betrachtung bedürfen. So wird die für den Strategiebaustein Strategiedifferenzierung formulierte Hypothese nicht bestätigt. Es ergibt sich jedoch ein tendenzieller Zusammenhang in der prognostizierten Richtung: der Mittelwert des Erfolg liegt bei undifferenziertem Vorgehen mit $-0,1857$ relativ deutlich unter dem bei differenziertem Vorgehen mit $0,1904$. Allerdings liegt die Signifikanz mit $p = 0,092$ lediglich in einem Bereich, für den ein tendenzieller Zusammenhang angenommen werden kann. Gleiches gilt für die Strategievariante direkter Vertrieb: Auch hier liegt mit $p = 0,086$ eine Signifikanz vor, die eine Ablehnung der Nullhypothese nicht zuläßt, so daß lediglich von einem tendenziellen Zusammenhang gesprochen werden kann.

Deutlicher ist das Ergebnis hinsichtlich der Strategiesubstanz. Hier ergibt sich im Vergleich der drei Strategiealternativen zur Erlangung eines grundsätzlichen Positionsvorteils kein Zusammenhang mit dem Erfolg. Es wurde jedoch argumentiert, daß eine hybride Strategie zu einem signifikant überdurchschnittlichen Erfolg führen sollte. Das abweichende Ergebnis ist unter anderem dadurch erklärbar, daß die Schwierigkeiten und Restriktionen der Umsetzung einer solchen Strategie größer als erwartet sind. Dieser Erklärungsansatz kann auch für das Ergebnis hinsichtlich des Differenzierungsansatzes „Qualitätsvorteil“ herangezogen werden. Bezüglich des Qualitätsvorteils wurde die Hypothese formuliert, daß eine Differenzierung mit einer starken Betonung der Dienstleistungsqualität zu höherem Erfolg führt. Das vorliegende Ergebnis stützt diese Hypothese jedoch nicht. Da gleichzeitig eine Differenzierung über das Image wie erwartet zu signifikant größerem Erfolg führt, kann abgeleitet werden, daß die alleinige Betonung der Qualität einer Dienstleistung zur Erlangung eines Wettbewerbsvorteils nicht ausreicht. Vielmehr ist insbesondere bei Dienstleistungen ein Vertrauen in die Marke aufzubauen, da einzelne Erstellungsprozesse oder gar isolierte Erlebnisse des Kunden innerhalb des Prozesses nicht vollständig steuerbar sind. Die Qualität einer Dienstleistung ist nicht vollständig standardisierbar, der Anbieter muß daher immer damit rechnen, daß der Kunde bei der Inanspruchnahme einer Dienstleistung auch negative Erlebnisse und Eindrücke vermittelt bekommt. Richtet sich der Anbieter bei der Vermarktung zu stark an der reinen Qualität der Leistung aus, so werden diese negativen Eindrücke in der Wahrnehmung des Kunden hierdurch unter Umständen noch verstärkt. Im Ergebnis erscheint – wie bereits angedeutet – die Einbettung der Differenzierung durch überlegene Dienstleistungsqualität in eine Imagestrategie ratsam. Durch die Betonung auch emotionaler Komponenten und den Aufbau von Vertrauen in eine Dienstleistungsmarke kann beim Kunden Slack dahingehend aufgebaut werden, daß die beinahe unvermeidlichen Qualitätsprobleme eher nachgesehen werden.

Einer weiteren Betrachtung bedarf auch das Ergebnis zum Differenzierungsansatz „Verfügbarkeitsvorteil“. Hier wurde die Hypothese aufgestellt, daß kein signifikanter Zusammenhang existiert. Dies wurde so begründet, daß die Notwendigkeit des direkten Kontakts zwischen Kunde und Anbieter für ein hohes Erfolgspotential der Betonung dieser Komponente spricht, andererseits ein Verfügbarkeitsvorteil allein keinen substantiellen Wettbewerbsvorteil begründet. Die vorliegenden Ergebnisse zeigen jedoch auf, daß für die Varianten unter- versus überdurchschnittliche Bedeutung des Verfügbarkeitsvorteils eine signifikante Differenz im Erfolg besteht: der Mittelwert des Erfolg liegt bei überdurchschnittlicher Betonung der Verfügbarkeit mit $-0,3256$ deutlich unter dem Mittelwert bei unterdurchschnittlicher Bedeutung mit $0,2831$ ($p = 0,007$). Eine zu starke Fokussierung auf die Erlangung eines Wettbewerbsvorteils über eine überlegene Verfügbarkeit führt mithin zu unterdurchschnittlichem Erfolg. Dies weist zum einen darauf hin, daß die Verfügbarkeit einer Dienstleistung eine geringere Bedeutung hat als angenommen und zum anderen ist zu

schlußfolgern, daß ein Verfügbarkeitsvorteil durch einen weiteren Differenzierungsansatz zu flankieren ist.

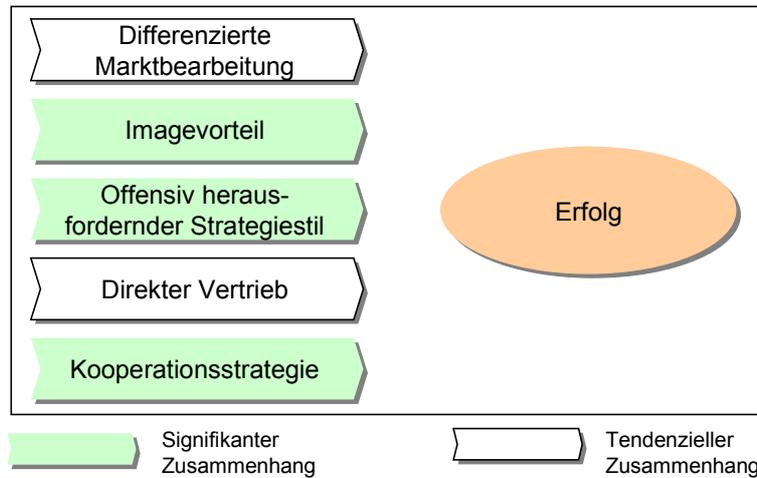


Abbildung 5.9: Allgemein erfolgreiche Varianten der Marketing-Grundsatzstrategie

In Abbildung 5.9 sind die Ergebnisse zusammenfassend dargestellt. Hiernach sind insbesondere das Verfolgen eines Imagevorteils sowie ein offensiv herausfordernder Strategiestil allgemein gültige Wege zu überdurchschnittlichem Erfolg. Weiterhin weisen eine differenzierte Marktbearbeitung sowie eine Strategieabsicherung mittels des direkten Vertriebs Erfolgspotential auf. Daneben ist hervorzuheben, daß eine Überbetonung des Differenzierungsansatzes Verfügbarkeitsvorteil mit signifikant geringerem Erfolg einhergeht und lediglich als flankierender Ansatz eingesetzt werden sollte. Sofern zur Verbesserung der Verfügbarkeit auch indirekte Absatzwege eingesetzt werden, ist die Kooperationsstrategie erfolgversprechend, während der überdurchschnittliche Einsatz der Konfliktstrategie zu tendenziell geringerem Erfolg führt.

	N	Mittelwert Erfolg	Mittlerer Rang
Kombination aller erfolgreichen Strategievarianten	22	1,0495	116,14
Sonstige Grundsatzstrategien	137	-0,1673	74,82

U = 734, p < 0,001

Tabelle 5.33: Ergebnisse Mann-Wilcoxon-U-Test erfolgreiche Strategievarianten

Die in Abbildung 5.9 dargestellten Ergebnisse werden von einer weiteren Analyse eindrucksvoll gestützt. Geprüft wird hierbei die These, daß Dienstleistungen, die mittels einer Kombination aller als erfolgreich identifizierten Strategievarianten vermarktet werden, signifikant erfolgreicher als sind als die sonstigen Dienstleistungen. Die Ergebnisse des entsprechenden Mann-Wilcoxon-U-Tests sind in Tabelle 5.33 dargestellt und bestätigen die Hypothese. Interessant an den Ergebnissen ist die Tatsache, daß der Mittelwert des Erfolgs für die Gruppe der Dienstleistungen mit einer Kombination aller erfolgreichen Strategievarianten deutlich über den Mittelwerten aller weiteren bisher betrachteten Gruppen liegt; den

zweiten Rang nimmt hierbei die Gruppe der Dienstleistungen mit offensiv herausforderndem Strategiestil ein (der Mittelwert für den Erfolg bei offensiv herausforderndem Strategiestil beträgt 0,495).

Bevor im folgenden Abschnitt untersucht wird, inwiefern die allgemein gültigen Aussagen einer situativen Relativierung unterzogen werden müssen, wird kurz die Ebene der *Instrumentalstrategie* beleuchtet. Hierzu werden Hypothesen über die aus theoretischer Sicht zu erwartenden Auswirkungen der Bedeutungsgewichte der einzelnen Instrumentalbereiche innerhalb des Marketingmix formuliert und getestet.

1. *Produktpolitik*: Die Produktpolitik für Dienstleistungen beinhaltet unter anderem Entscheidungen über die Leistungserstellung der Dienstleistung, das Programm und die Markenpolitik, den Leistungsumfang sowie die Gewährleistung. Somit werden im Rahmen der Produktpolitik für die Vorkaufphase, die Phase der Leistungserstellung und die Nachkaufphase wesentliche Entscheidungen getroffen. Die Produktpolitik kann somit insbesondere auch für Dienstleistungen als zentrales Entscheidungsfeld angesehen werden. Sie beeinflusst die Erwartungen des Kunden und determiniert die vom Kunden wahrgenommene Qualität. Es ist daher plausibel anzunehmen, daß eine zu geringe Beachtung dieses Aufgabenfelds durch Maßnahmen in anderen Instrumentalbereichen nicht oder nur schwer kompensiert werden kann und zu Mißerfolg führt. Die Konzentration auf die produktpolitischen Instrumente kann andererseits eine für sich tragfähige Strategie darstellen, so daß eine starke Forcierung der produktpolitischen Instrumente innerhalb des Marketingmix eine erfolgsversprechende Strategie darstellt. Entsprechend wird folgende Hypothese getestet:

Hinsichtlich des Instrumentalbereichs *Produktpolitik* ist ein signifikant größerer Erfolg bei überdurchschnittlicher Bedeutung zu erwarten.

2. *Preispolitik*: Aus theoretischer Sicht kann sowohl eine starke Betonung des Preisaspekts zum Beispiel zur Umsetzung einer Preisführerschaftstrategie Erfolg begründen als auch eine unterdurchschnittliche Bedeutung der Preispolitik zum Beispiel im Rahmen einer Imagestrategie erfolgreich sein. Zudem ist in den vorhergehenden Analysen festgestellt worden, daß die Verfolgung eines Preisvorteils in keinem signifikanten Zusammenhang zum erzielten Erfolg steht. Da davon auszugehen ist, daß die Bedeutung des Preisvorteils und der Preispolitik miteinander korrespondieren, ist auch hier kein signifikanter Zusammenhang zu erwarten. Die zu testende Hypothese lautet somit:

Da keine eindeutige situative Bedingungs-lage hinsichtlich des Instrumentalbereichs *Preispolitik* abgeleitet werden kann, unterscheidet sich der Erfolg für die Strategievarianten unterdurchschnittliche versus überdurchschnittliche Bedeutung nicht signifikant.

3. *Vertriebspolitik*: Analog zur oben geführten Diskussion hinsichtlich des Verfügbarkeitsvorteils kann auch hier argumentiert werden, daß die Betonung der Vertriebspolitik einerseits aufgrund des notwendigen direkten Kontakts zwischen Kunde und Anbieter ein hohes Erfolgspotential birgt. Andererseits begründet die Vertriebspolitik in vielen Fällen keinen hinreichend substantiellen Wettbewerbsvorteil, sie stellt eher einen flankierenden Bereich dar. Es wird daher kein signifikanter Zusammenhang der Bedeutung der Vertriebspolitik und des Erfolgs erwartet:

Da keine eindeutige situative Bedingungs-lage hinsichtlich des Instrumentalbereichs *Vertriebspolitik* abgeleitet werden kann, unterscheidet sich der Erfolg für die Strategievarianten unterdurchschnittliche versus überdurchschnittliche Bedeutung nicht signifikant.

4. *Kommunikationspolitik*: Auf Basis der oben erzielten Erkenntnis, daß eine Imagestrategie allgemein erfolgreich ist, wäre bei oberflächlicher Betrachtung ein signifikant höherer Erfolg bei überdurchschnittlichem Einsatz der kommunikationspolitischen Instrumente zu erwarten. Die Instrumente der Kommunikationspolitik können jedoch zur Erreichung eines breiten Zielspektrums eingesetzt werden; hierzu gehören neben dem Aufbau eines Images zum Beispiel die Erhöhung des Bekanntheitsgrades und die Steigerung der Aktualität. Da eine zu starke Konzentration auf die Kommunikationspolitik bei gleichzeitiger Vernachlässigung zum Beispiel der Prozeßqualität einer Dienstleistung auch zu Mißerfolg führen kann, ist insgesamt keine eindeutige Bedingungs-lage gegeben:

Da keine eindeutige situative Bedingungs-lage hinsichtlich des Instrumentalbereichs *Kommunikationspolitik* abgeleitet werden kann, unterscheidet sich der Erfolg für die Strategiev-arianten unterdurchschnittliche versus überdurchschnittliche Bedeutung nicht signifikant.

5. *Kundenbindungspolitik*: Die mit einer hohen Kundenbindung einhergehenden Erfolgspotentiale sind in Abschnitt 3.4.3.6 ausführlich dargestellt worden. Sie wurden hier vor allem mit ökonomischen Effekten begründet. So geht man davon aus, daß eine Senkung der Kunden-Abwanderungsrate ein überproportionales Gewinnsteigerungspotential aufweist. Daher ist davon auszugehen, daß ein überdurchschnittlicher Einsatz der Instrumente zur Kundenbindung mit einem höheren Erfolg einhergeht:

Hinsichtlich des Instrumentalbereichs *Kundenbindungspolitik* ist ein signifikant größerer Erfolg bei überdurchschnittlicher Bedeutung zu erwarten.

Wie in Tabelle 5.34 dargestellt, ist die Nullhypothese der Unabhängigkeit des Erfolgs von der Bedeutung der Produktpolitik zurückzuweisen, so daß die formulierte Hypothese bestätigt wird. Dies gilt jedoch nicht für die Kundenbindungspolitik. Der entsprechende t-Wert ist mit 0,33 klein, die Mittelwerte des Erfolgs für einen unterdurchschnittlichen beziehungsweise überdurchschnittlichen Einsatz der Instrumente zur Kundenbindung unterscheiden sich entgegen der Erwartung nicht signifikant. Dieses Ergebnis kann dahingehend interpretiert werden, daß

- eine Erhöhung der Kundenbindung nicht im erwarteten Ausmaß zu einer Verbesserung der ökonomischen und außerökonomischen Zielsetzungen führt und/oder
- die Kundenbindungsinstrumente bislang wenig effektiv eingesetzt werden und/oder
- die Instrumente des Basismix einen deutlich größeren Einfluß auf die Kundenbindung ausüben als die Instrumente des Komplementärbereichs Kundenbindungspolitik.

Instrumentalbereich	Hypothese Instrumentalstrategie	t-Wert	Signifikanz	N	Ergebnis
Produktpolitik	Erfolg überdurchschnittlich > unterdurchschnittlich	-2,676	0,008	≥ 63	H nicht abgelehnt
Preispolitik	Kein signifikanter Zusammenhang	-0,496	0,621	≥ 54	H nicht abgelehnt
Vertriebspolitik	Kein signifikanter Zusammenhang	2,158	0,033	≥ 66	H abgelehnt
Kommunikationspolitik	Kein signifikanter Zusammenhang	-0,649	0,517	≥ 73	H nicht abgelehnt
Kundenbindungs politik	Erfolg überdurchschnittlich > unterdurchschnittlich	0,330	0,744	≥ 69	H abgelehnt

Tabelle 5.34: Ergebnisse der t-Tests Instrumentalstrategie

Weiterhin interessant ist die erneute Bestätigung der ambivalenten Bedeutung des Bereichs Verfügbarkeit und Vertrieb von Dienstleistungen: eine überdurchschnittliche Bedeutung des Instrumentalbereichs Vertriebspolitik führt zu einem signifikant geringeren Erfolg.

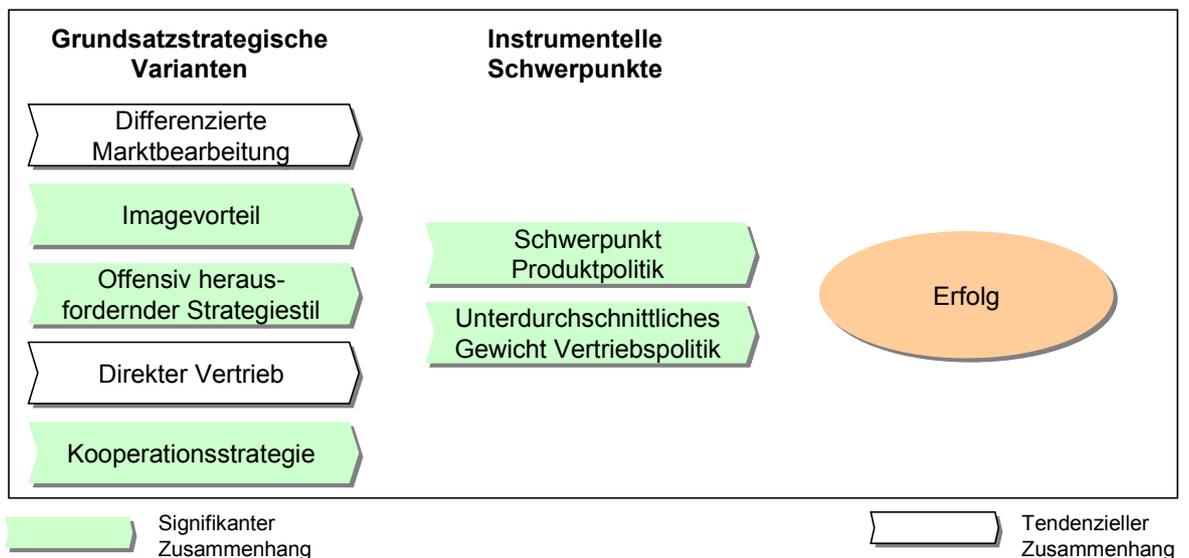


Abbildung 5.10: Erfolgreiche Strategieoptionen für Dienstleistungen bei allgemeiner Betrachtung

Die Ergebnisse der Analyse der allgemein gegebenen Zusammenhänge zwischen der Gestaltungs- und der Erfolgskomponente sind in Abbildung 5.10 im Gesamtüberblick dargestellt. Sie zeigen unter anderem auf, daß eine differenzierte Marktbearbeitung bei Dienstleistungen erfolgversprechend und daß zur Differenzierung vom Wettbewerb das

Anstreben eines Imagevorteils sinnvoll ist. Hierbei ist auf instrumenteller Ebene ein Schwerpunkt auf die Produktpolitik zu legen, was zum einen den Schluß nahelegt, daß eine rein kommunikative Differenzierung vom Wettbewerb – unter anderem aufgrund der besonderen Bedeutung der interaktiven Leistungserstellungsprozesse bei Dienstleistungen – nicht hinreichend ist. Weiterhin weisen die Ergebnisse darauf hin, daß dem Aufbau von Dienstleistungsmarken als Imageträger und somit auch der Markenpolitik bei Dienstleistungen eine hohe Bedeutung zukommt. Zur Überprüfung der These der besonderen Bedeutung der Markenpolitik innerhalb der Produktpolitik wurden t-Tests zur Analyse der Zusammenhänge zwischen der Bedeutung der einzelnen produktpolitischen Instrumente und dem Erfolg durchgeführt. Die Ergebnisse dieser Tests bestätigen die oben aufgestellte These: lediglich eine überdurchschnittliche Bedeutung der Markenpolitik führt zu signifikant höherem Erfolg ($t = 2,820$, $p = 0,006$).

Bezüglich der Instrumentalstrategie ist weiterhin das Ergebnis hinsichtlich der Vertriebspolitik interessant: bei unterdurchschnittlicher Bedeutung der Vertriebspolitik resultiert signifikant höherer Erfolg. Dies weist darauf hin, daß für Dienstleistungsanbieter neben dem Markenimage insbesondere die Kernleistung von hoher Bedeutung für eine erfolgreiche Vermarktung ist. Besondere Anstrengungen im Bereich Vertrieb werden vom Markt „bestraft“, besondere Anstrengungen in den Bereichen Preis, Kommunikation und Kundenbindung nicht honoriert. In bezug auf die Ausgestaltung der Strategieabsicherung weist der direkte Vertrieb besonderes Erfolgspotential auf. Sofern indirekte Absatzwege eingesetzt werden, ist gegenüber den Absatzmittlern die Kooperationsstrategie signifikant erfolgreicher als die Konflikt- und die Anpassungsstrategie. Abschließend ist darauf hinzuweisen, daß die Umsetzung der endverbraucherorientierten Erfolgsstrategien von einem offensiv herausforderndem Strategiestil gegenüber der Konkurrenz flankiert werden sollten.

Dies weist in der Gesamtbetrachtung darauf hin, daß die erfolgreiche Vermarktung von Dienstleistungen auf einer differenzierten Marktbearbeitung fußt. Es sind eigenständige Wettbewerbsvorteile durch eine überlegene Kernleistung und die Entwicklung imagestarker Marken aufzubauen. Diese Strategie sollte durch einen direkten Vertrieb und somit eine konsequente und kontrollierte Umsetzung bis zum Endverbraucher abgesichert werden.

5.2.4 Zusammenhänge zwischen der Marketing-Grundsatzstrategie und dem Erfolg in Abhängigkeit des Kontexts

Nachdem die allgemein erfolgreichen Strategievarianten identifiziert wurden, wird im nachfolgenden Abschnitt analysiert, welche Strategien unter bestimmten situativen Gegebenheiten erfolgreich sind. Zur Untersuchung dieser Thematik werden die folgenden Fragestellungen bearbeitet:

- Wie erfolgreich sind die Varianten der Grundsatzstrategie vor dem Hintergrund der spezifischen Ausprägungen der Kontextkomponenten?
- Sind die als allgemein überdurchschnittlich erfolgreich identifizierten Strategien unter allen situativen Bedingungen erfolgreich oder existieren Situationen, in denen sie keinen Erfolg versprechen?
- Existieren Strategien, die zwar nicht allgemein ein hohes Erfolgspotential besitzen, aber in bestimmten Situationen zu überdurchschnittlichem Erfolg führen?
- Sind die in der Praxis bei der Strategieformulierung berücksichtigten Kontextkomponenten tatsächlich die den Erfolg beeinflussenden Faktoren?

Ansatzpunkt der Analyse ist somit der Erfolgsgrad der Varianten der Marketingstrategie vor dem Hintergrund der vier Kontextfaktoren Dienstleistungsart, Wettbewerbsintensität, Wettbewerbsposition und Branchentyp. Hierbei ist eine Vielzahl an Sachverhalten zu betrachten: die 16 grundsatzstrategischen Strategievarianten sind für insgesamt vier Kontextkomponenten in jeweils zwei Ausprägungen zu betrachten. Somit ergeben sich ohne eventuell vorzunehmende Sonderbetrachtungen über 120 Einzelanalysen. Die oben zur Analyse gewählte deduktive Vorgehensweise der Formulierung von Arbeits- beziehungsweise Nullhypothese und der nachfolgenden Testdurchführung stößt hier an Grenzen der Darstellbarkeit. Daher wird auf die Formulierung von Hypothesen verzichtet. Dieser induktive Ansatz erfordert zwar streng genommen eine weitere empirische Überprüfung, ist jedoch praktikabel, da die Ergebnisse somit überschaubar darstellbar sind und da die Art der durchzuführenden Tests in diesem speziellen Fall nicht von der formulierten Hypothese abhängt – getestet wird in allen Fällen auf Unabhängigkeit des Erfolgs.

Das exakte Vorgehen der Analyse sei anhand eines konkreten Beispiels erläutert:

Zur Analyse der Erfolgswirksamkeit der Strategiedifferenzierung bei geringer Wettbewerbsintensität werden zunächst sämtliche Fälle, die sich durch eine unterdurchschnittliche Wettbewerbsintensität auszeichnen, ausgewählt. Für diese Fälle wird sodann ein Test der Mittelwerte (t-Test) beziehungsweise der Ränge (nicht-parametrischer Test) des Erfolgs bei geringer und bei hoher Differenzierung der Marktbearbeitung auf Unabhängigkeit durchgeführt. Zur Untersuchung der Unabhängigkeit kommt ein t-Test und/oder der Mann-Wilcoxon-U-Test zur Anwendung.⁸⁷

⁸⁷ Welcher Test im Einzelfall angewandt wird, ist wiederum von der Verteilung der Daten sowie der Anzahl der Fälle abhängig. Im Rahmen der Datenauswertung wurde so vorgegangen, daß zunächst ein t-Test durchgeführt wurde. In den Tabellen werden allgemein die Ergebnisse der t-Tests ausgewiesen. Sofern jedoch die Anzahl der Fälle < 50 , die Gruppierungsvariable nicht normalverteilt und die Signifikanz bei Durchführung eines t-Tests $< 0,2$ ist, werden die Ergebnisse des Mann-Wilcoxon-U-Tests ausgewiesen.

Die detaillierten Ergebnisse der beschriebenen Tests sind in Anhang B der Arbeit dargestellt. Nachfolgend wird eine Interpretation der Ergebnisse vorgenommen, wobei zur Wahrung der Übersichtlichkeit die Ergebnisse der allgemeinen Analyse jeweils den kontextspezifischen Ergebnissen gegenübergestellt werden.

5.2.4.1 Auswirkungen der Kontextkomponente Dienstleistungskategorie auf den Erfolg der Grundstrategie

In Abbildung 5.11 sind die Ergebnisse der Analyse für die Kontextausprägung *niedrige Dienstleistungskategorie* ersichtlich. Abgebildet sind sämtliche Strategievarianten, die signifikant beziehungsweise tendenziell erfolgreicher sind, und zwar zum einen bei allgemeiner Betrachtung und zum anderen bei niedriger Dienstleistungskategorie.

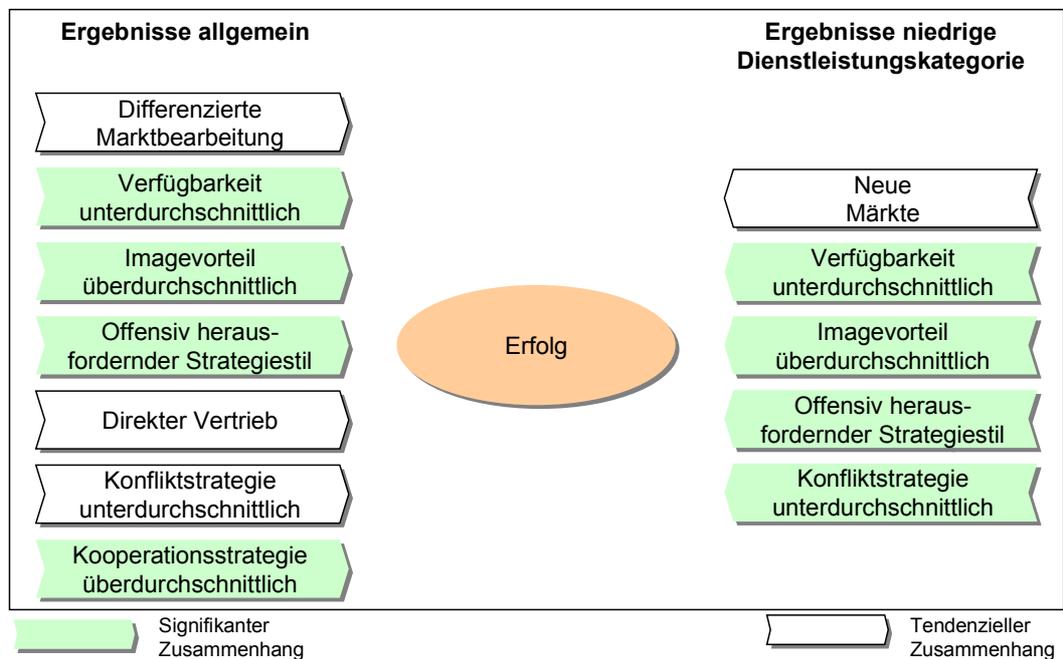


Abbildung 5.11: Erfolgreiche Strategievarianten bei allgemeiner Betrachtung und bei niedriger Dienstleistungskategorie

Die Analyseergebnisse zeigen einige Abweichungen zwischen der allgemeinen und der kontextspezifischen Betrachtung auf. So ist die Bearbeitung neuer Märkte und die Ansprache neuer Zielgruppen gegenüber der Beibehaltung des marktlichen Strategiefelds lediglich bei niedriger Dienstleistungskategorie tendenziell erfolgreicher ($p=0,050$); allgemein besteht kein Zusammenhang zwischen der Ausgestaltung dieses Strategiebausteins und dem Erfolg. Offenbar erlauben die spezifischen Eigenschaften der hier betrachteten Dienstleistungen wie die geringe Bedeutung der Dienstleistung für den Kunden, die geringe aufgewendete Zeit und Mühe für den Kaufprozeß, die geringe Intangibilität etc. eine leichtere Ausdehnung des Angebots auf neue Zielgruppen als dies allgemein der Fall ist: aufgrund des geringeren wahrgenommenen Kaufrisikos können neue Zielgruppen schneller durchdrungen werden.

Interessant ist weiterhin das Ergebnis bezüglich der Strategiedifferenzierung. Während allgemein eine differenzierte Marktbearbeitung tendenziell erfolgreicher ist, ist der Erfolgsgrad der differenzierten versus der undifferenzierten Marktbearbeitung mit $t = -0,136$ bei niedriger Dienstleistungskategorie annähernd identisch. Dies weist darauf hin, daß eine starke Differenzierung der Marktbearbeitung von den Konsumenten bei dieser Art der Dienstleistung nicht erwartet beziehungsweise nicht in dem Maße wie allgemein gegeben honoriert wird. Hieraus darf jedoch nicht der Schluß gezogen werden, daß eine Differenzierung vom Wettbewerb nicht relevant wäre. Dies zeigt das Ergebnis zum Differenzierungsansatz Imagevorteil auf: sowohl allgemein als auch bei niedriger Dienstleistungskategorie führt eine überdurchschnittliche Gewichtung des Faktors Image zu signifikant höherem Erfolg.

Im Hinblick auf die Strategieabsicherung ist festzuhalten, daß Dienstleistungen niedriger Kategorie mit größerem Erfolg als allgemein gegeben auch über indirekte Absatzwege vertrieben werden können: Während der direkte Vertrieb allgemein tendenziell erfolgreicher ist, ergibt sich für Dienstleistungen niedriger Kategorie kein Zusammenhang mit dem erzielten Erfolg. Offenbar kommen die Nachteile des indirekten Vertriebs hier aufgrund einer leichteren Standardisierbarkeit der Erstellungsprozesse einerseits und des extensiven Kaufverhaltens andererseits nicht so deutlich zum Tragen. Bei Einsatz indirekter Vertriebswege ist eine Strategie der Kooperation in Abweichung zu den allgemeinen Ergebnissen bei niedriger Kategorie nicht erfolgreicher, jedoch geht die Verfolgung einer Konfliktstrategie mit einem signifikant geringeren Erfolg einher.

Insgesamt ergeben sich die folgenden Erkenntnisse aus der Gegenüberstellung der allgemeinen Ergebnisse mit den Ergebnissen bei niedriger Dienstleistungskategorie:

Anbieter von Dienstleistungen niedriger Kategorie bearbeiten neue Zielgruppen mit höherem als allgemein gegebenem Erfolg. Hierbei stellt eine stark differenzierte Marktbearbeitung und die Konzentration auf den direkten Vertrieb jedoch kein überdurchschnittliches Erfolgspotential dar. Die allgemein gültigen Erfolgsstrategien des Aufbaus eines Imagevorteils und des Verfolgens eines offensiv herausfordernden Strategiestils gelten auch für Dienstleistungen niedriger Kategorie.

In Abbildung 5.12 sind die Ergebnisse für Dienstleistungen *hoher Kategorie* dargestellt. Auch hier zeigen sich Abweichungen zu den allgemeinen Ergebnissen. Diese beziehen sich im wesentlichen auf den Themenkomplex Verfügbarkeit und Vertrieb der Dienstleistung. So ist auf den ersten Blick überraschend, daß eine überdurchschnittliche Bedeutung des Differenzierungsansatzes „Verfügbarkeitsvorteil“ bei Dienstleistungen hoher Kategorie nicht zu signifikant geringerem Erfolg führt. Dieses Ergebnis ist insofern nicht zu erwarten, als die Eigenschaften Dienstleistungen hoher Kategorie – insbesondere ihre hohe Intangibilität – die Betonung anderer Differenzierungsansätze wie Qualität oder Image nahelegen. Weiterhin ist das Ergebnis, daß die Kooperationsstrategie bei indirektem Vertrieb nicht zu signifikant höherem Erfolg führt, überraschend.

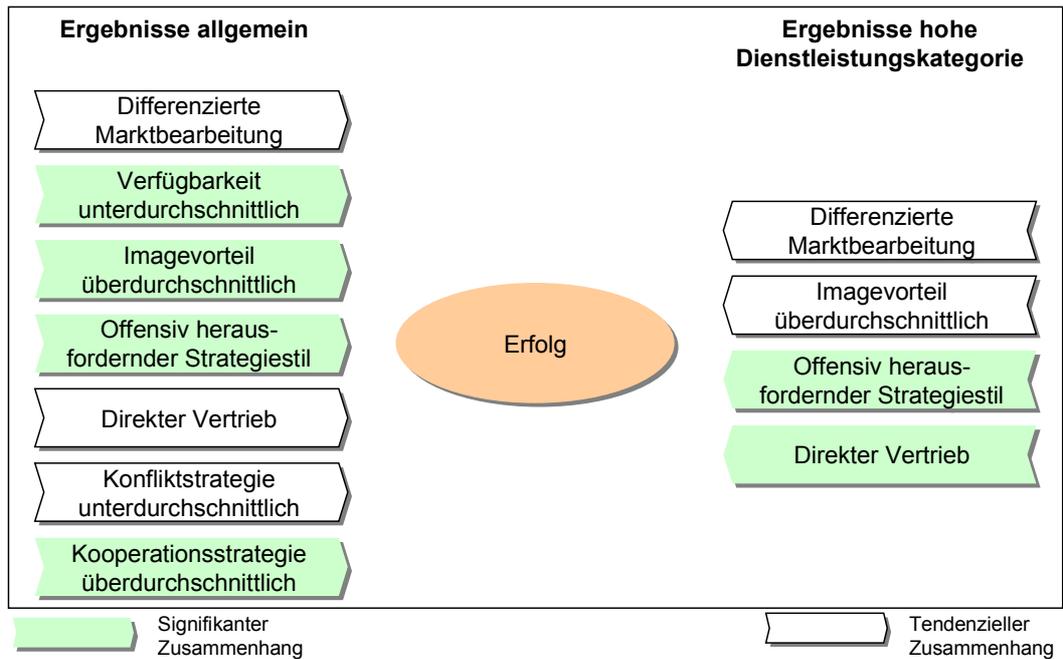


Abbildung 5.12: Erfolgreiche Strategievarianten bei allgemeiner Betrachtung und bei hoher Dienstleistungskategorie

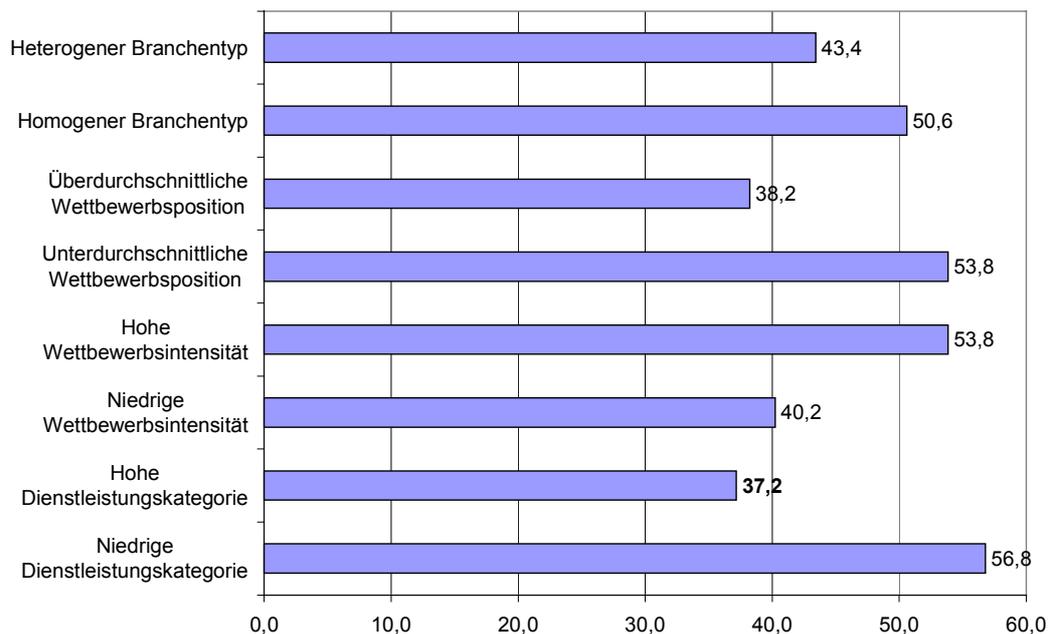


Abbildung 5.13: Anteil Fälle mit Einsatz indirekter Vertriebswege (in %)

Der in Abbildung 5.13 dargestellte Sachverhalt liefert hierfür jedoch eine plausible Erklärung. Wie aus Abbildung 5.13 ersichtlich wird, werden nur für 37,2 % aller untersuchten Dienstleistungen hoher Kategorie überhaupt indirekte Vertriebswege eingesetzt. Dieser Wert ist deutlich geringer als bei niedriger Dienstleistungskategorie (56,8 %) und der niedrigste über alle betrachteten Situationen. Entsprechend wird ein angestrebter Verfügbarkeitsvorteil hier überdurchschnittlich häufig mittels einer Strategie des Direktvertriebs umgesetzt, und das Mißerfolgspotential einer Überbetonung des Differenzierungsansatzes Verfügbarkeitsvorteil wird überlagert vom Erfolgspotential des Direktvertriebs. Bezüglich

des abweichenden Ergebnisses zur Kooperationsstrategie ist festzuhalten, daß die Mittelwerte des Erfolges für unter- (-0,5459) versus überdurchschnittliche (0,3546) Bedeutung in die zu erwartende Richtung weisen und ein signifikantes Ergebnis unter Umständen aufgrund der sehr geringen Fallzahl von lediglich $N = 29$ verfehlt wurde ($p = 0,104$).

Die Ergebnisse für Dienstleistungen hoher Kategorie lassen sich wie folgt zusammenfassen:

Für Anbieter von Dienstleistungen hoher Kategorie weist die differenzierte Marktbearbeitung und der Differenzierungsansatz Imagevorteil Erfolgspotential auf. In Übereinstimmung zu allgemein erfolgreichen Strategien ist auch hier ein offensiv herausfordernder Strategiestil signifikant erfolgreicher. Dies gilt weiterhin – und zwar in besonderem Maße – für den direkten Vertrieb.

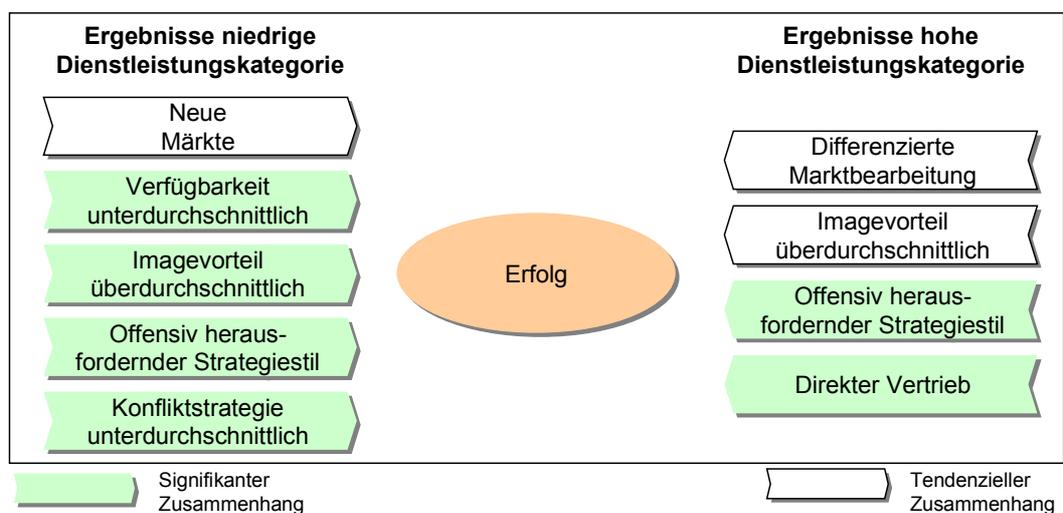


Abbildung 5.14: Gegenüberstellung der erfolgreichen Strategievarianten Kontextkomponente Dienstleistungskategorie

Abbildung 5.14 stellt die Ergebnisse für beide Ausprägungen der Kontextkomponente Dienstleistungskategorie gegenüber. Hierbei wird ersichtlich, daß der Kontextfaktor hohe versus niedrige Dienstleistungskategorie wesentlichen Einfluß auf das Erfolgspotential einer Marketingstrategie ausübt. So ist das marktliche Strategiefeld bei niedriger, nicht jedoch bei hoher Dienstleistungskategorie relevant. Umgekehrt verhält es sich bezüglich des Vertriebs: während das Erfolgspotential des indirekten Vertriebs bei niedriger Kategorie sich nicht von demjenigen des direkten Vertriebs unterscheidet, ist der direkte Vertrieb bei hoher Dienstleistungskategorie signifikant erfolgreicher. Interessant ist der Vergleich dieser Ergebnisse mit der in Abschnitt 5.2.2 vorgenommenen Betrachtung der bei der Strategieformulierung in praxi berücksichtigten Kontextfaktoren (vgl. insbesondere Abbildung 5.8, Seite 313). Hinsichtlich der Dienstleistungskategorie zeigte sich bei dieser Analyse, daß

- bei hoher Dienstleistungskategorie signifikant häufiger eine differenzierte Marktbearbeitung erfolgt;
- bei hoher Dienstleistungskategorie signifikant häufiger ein offensiv herausfordernder Strategiestil eingesetzt wird;
- bei niedriger Dienstleistungskategorie der indirekte Vertrieb von signifikant größerer Bedeutung ist.

Somit werden einige der relevanten Zusammenhänge bei der Strategieformulierung in der Praxis berücksichtigt. Dennoch ist weiteres Optimierungspotential zu erkennen. So wird der Einfluß der Dienstleistungskategorie auf das marktliche Strategiefeld und das Erfolgspotential des offensiv herausfordernden Strategiestils bei niedriger Dienstleistungskategorie wird bislang nicht hinreichend beachtet.

5.2.4.2 Auswirkungen der Kontextkomponente Wettbewerbsintensität auf den Erfolg der Grundstrategie

Für die Kontextkomponente Wettbewerbsintensität ist aus theoretischer Sicht ein recht starker Einfluß auf die Erfolgswirksamkeit der grundsatzstrategischen Bausteine zu erwarten, da bei *niedriger Wettbewerbsintensität* ein deutlich größerer Handlungsspielraum existiert. So können nicht optimal ausgestaltete oder umgesetzte Strategien bei niedriger Wettbewerbsintensität aufgrund der fehlenden Alternativen für den Konsumenten oder aufgrund eines insgesamt von geringer Rivalität geprägten Verhaltens der Wettbewerber durchaus erfolgreich sein. Bei hoher Wettbewerbsintensität, die zum Beispiel auf stagnierenden Märkten gegeben ist, ist hingegen davon auszugehen, daß Fehler in der Marktbearbeitung eines Anbieters vom Kunden und den Wettbewerbern sehr viel schneller „geahndet“ werden.

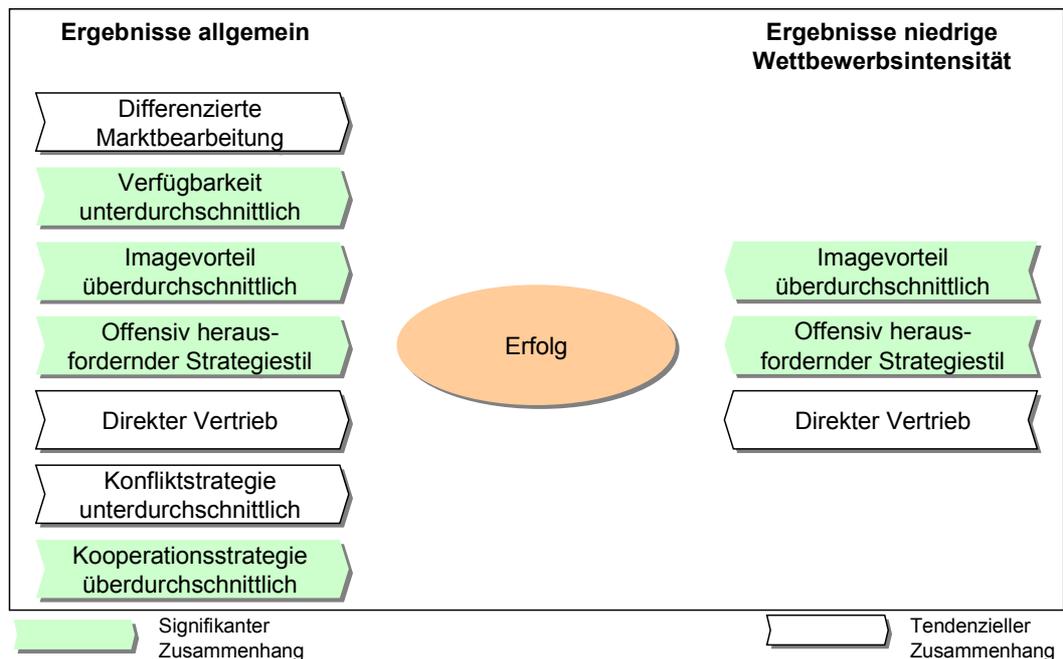


Abbildung 5.15: Erfolgreiche Strategievarianten bei allgemeiner Betrachtung und bei niedriger Wettbewerbsintensität

Die in Abbildung 5.15 dargestellten Ergebnisse bestätigen dies: Im Vergleich zu den Ergebnissen bei allgemeiner Betrachtung weisen bei niedriger Wettbewerbsintensität deutlich weniger Strategiebausteine einen Einfluß auf den Erfolg auf. So führt ein undifferenziertes Vorgehen bei niedriger Wettbewerbsintensität zu einem fast identischem Erfolg wie ein differenziertes Vorgehen ($t = 0,017$). Weiterhin führt eine Betonung des Differenzierungsansatzes „Verfügbarkeitsvorteil“ im Gegensatz zur allgemeinen Betrachtung nicht zu

einem signifikant geringerem Erfolg. Bezüglich der Strategieabsicherung bei indirektem Vertrieb ist festzuhalten, daß bei niedriger Wettbewerbsintensität auch eine Konfliktstrategie gegenüber den Absatzmittlern vertretbar ist. Insgesamt sind bei niedriger Wettbewerbsintensität lediglich drei Strategiebausteine gegeben, die einen Einfluß auf den Erfolg ausüben. Da diese drei Bausteine bei allgemeiner Betrachtung einen gleichgerichteten Einfluß auf den Erfolg ausüben, existieren Abweichungen zur allgemeinen Betrachtung lediglich dahingehend, daß bei niedriger Wettbewerbsintensität insgesamt ein größerer Spielraum der Strategiewahl existiert.

Bei geringer Wettbewerbsintensität führt der Aufbau eines Imagevorteils und die Verfolgung eines offensiv herausfordernden Strategiestils zu signifikant höherem Erfolg. Weiterhin weist der direkte Vertrieb auch in einer Situation geringer Wettbewerbsintensität Erfolgspotential auf.

Im Gegensatz zur niedrigen Wettbewerbsintensität zeichnet sich die Kontextausprägung *hohe Wettbewerbsintensität* durch eine Vielzahl von für den Erfolg relevanten Strategiebausteinen aus (vgl. Abbildung 5.16).

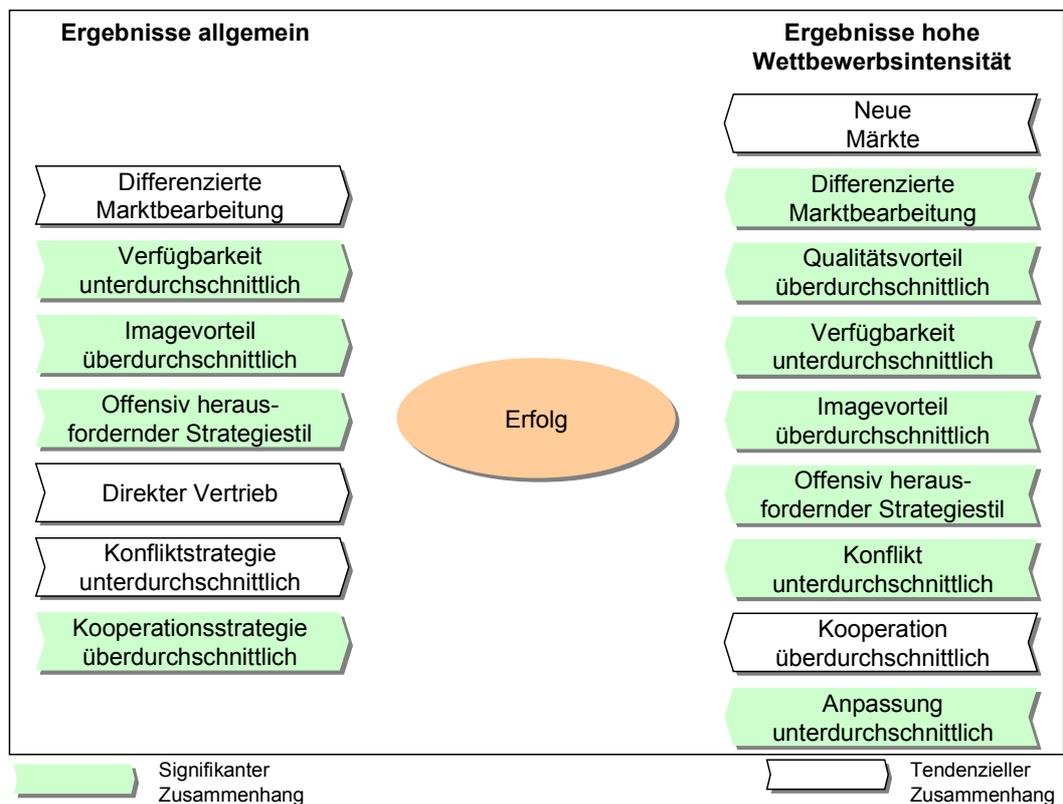


Abbildung 5.16: Erfolgreiche Strategievarianten bei allgemeiner Betrachtung und bei hoher Wettbewerbsintensität

Abweichungen von der allgemeinen Betrachtung ergeben sich für die folgenden Dimensionen:

1. *Strategiefeld:*

Die Ausdehnung des marktlichen Strategiefelds auf neue Märkte ist bei hoher Wettbewerbsintensität im Gegensatz zur allgemeinen Betrachtung tendenziell erfolgreicher als die Konzentration auf die bestehenden Märkte. Dies ist so zu interpretieren, daß das Risiko und die notwendigen Investitionen der Bearbeitung neuer Märkte nur bei überdurchschnittlich hoher Wettbewerbsintensität und nur bei Ausweichen auf Bereiche mit geringerer Wettbewerbsintensität erfolversprechend kompensiert wird.

2. *Strategiedifferenzierung:*

Die differenzierte Marktbearbeitung ist bei hoher Wettbewerbsintensität nicht nur tendenziell, sondern signifikant erfolgreicher als eine undifferenzierte Marktbearbeitung. Gerade bei überdurchschnittlicher Wettbewerbsintensität können die hohen, vom dynamischen Marktgeschehen geprägten Erwartungen der Konsumenten nur bei einer entsprechend differenzierten Vorgehensweise hinreichend erfüllt werden.

3. *Strategiesubstanz*

Die Differenzierungsansätze „Qualitätsvorteil“ und „Imagevorteil“ sind bei hoher Wettbewerbsintensität signifikant erfolgreich, der Aufbau eines Imagevorteils ist durch eine starke Beachtung des Faktors Dienstleistungsqualität zu flankieren. Die Differenzierung vom Wettbewerb sollte sich bei hoher Wettbewerbsintensität nicht allein auf eine kommunikative Differenzierung stützen; vielmehr sind in einer solchen Situation sowohl objektiv erlebbare Qualitätsdimensionen als auch subjektiv vermittelte Imagedimensionen relevant.

4. *Strategieabsicherung*

Die überdurchschnittliche Gewichtung des direkten Vertriebs hat bei hoher Wettbewerbsintensität keine signifikante Auswirkung auf den Erfolg. Ein Erklärungsansatz hierfür ist, daß die hohe Wettbewerbsintensität dazu zwingt, die Dienstleistungen über eine Vielzahl möglicher Absatzwege in den Markt zu tragen. Dies erfordert aufgrund der hinsichtlich der Strategiesubstanz gewonnenen Erkenntnisse jedoch besondere Vorkehrungen zur Absicherung der Dienstleistungsqualität bei indirektem Vertrieb. Hierfür ungeeignet sind offensichtlich die Konflikt- und die Anpassungsstrategie.

Die Erkenntnisse für die Kontextausprägung hohe Wettbewerbsintensität lassen sich wie folgt zusammenfassen:

Bei hoher Wettbewerbsintensität sind mit Ausnahme des direkten Vertriebs alle allgemein relevanten Dimensionen zu berücksichtigen. Weiterhin birgt die Bearbeitung neuer Märkte aufgrund der Möglichkeit des Ausweichens auf Segmente mit niedrigerer Wettbewerbsintensität ein Erfolgspotential. Die differenzierte Marktbearbeitung ist signifikant erfolgreicher als ein undifferenziertes Vorgehen und sollte durch eine kombinierte Qualitäts- und Imagestrategie umgesetzt werden. Bei Einsatz indirekter Vertriebswege ist besonderer Augenmerk auf die Absicherung der Strategie zu legen.

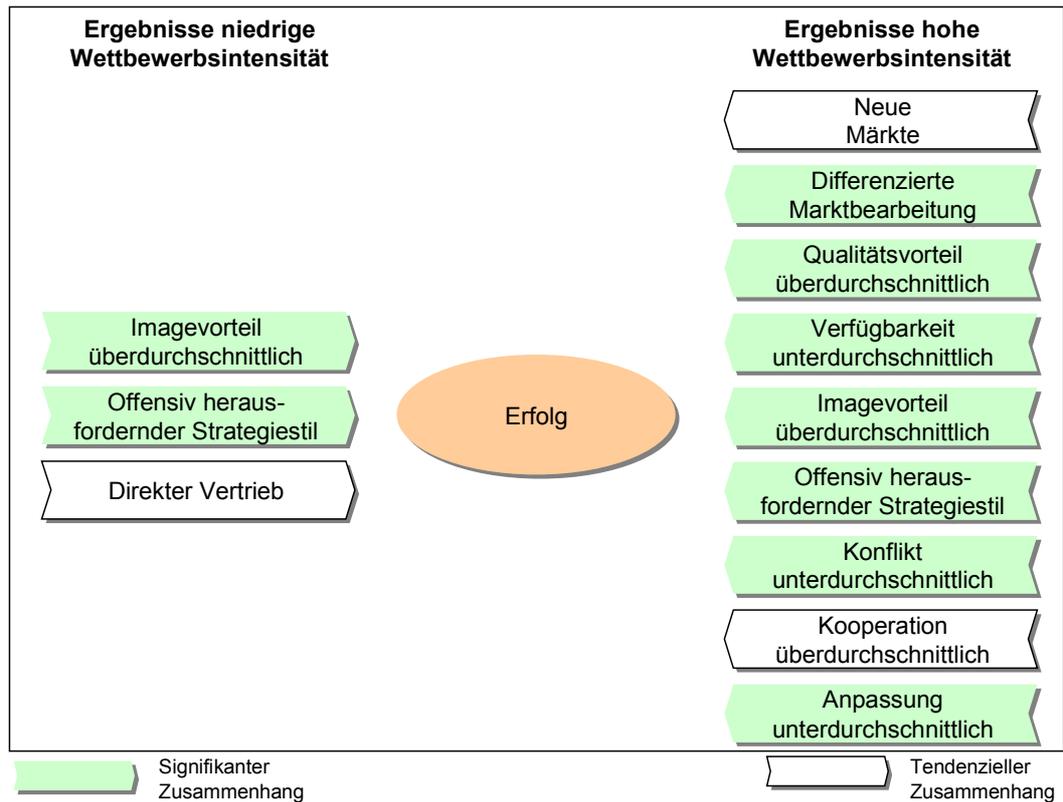


Abbildung 5.17: Gegenüberstellung der erfolgreichen Strategievarianten Kontextkomponente Wettbewerbsintensität

Abbildung 5.17 bestätigt die eingangs formulierte Erwartung, daß eine niedrige Wettbewerbsintensität einen deutlich größeren Handlungsspielraum bei der Formulierung und Umsetzung der Marketing-Grundsatzstrategie eröffnet. Insgesamt betrachtet handelt es sich bei der Wettbewerbsintensität um eine Kontextkomponente, die einen wesentlichen Einfluß auf die Erfolgswirksamkeit der betrachteten strategischen Optionen ausübt. Es stellt sich daher die Frage, inwiefern dieser Einfluß bei der praktischen Planung berücksichtigt wird. Hierzu sind wiederum die Ergebnisse aus Abschnitt 5.2.2 heranzuziehen. Hinsichtlich der Wettbewerbsintensität zeigte sich bei dieser Analyse, daß

- bei hoher Wettbewerbsintensität neuen Produkten eine signifikant höhere Bedeutung beigemessen wird als bei niedriger Wettbewerbsintensität;
- bei hoher Wettbewerbsintensität dem indirekten Vertrieb eine tendenziell höhere Bedeutung zukommt als bei niedriger Wettbewerbsintensität.

Bezüglich des Strategiebausteins Strategiefeld werden somit in der praktischen Planung zum Teil die weniger erfolgversprechenden Strategien verfolgt: neue Produkte führen bei hoher Wettbewerbsintensität nicht zu einem signifikant höherem Erfolg, während die Bearbeitung neuer Märkte ein Erfolgspotential darstellt. Bezüglich der Strategieabsicherung erweisen sich die für Dienstleistungen in praxi realisierten Strategien hingegen als sinnvoll. Während der direkte Vertrieb bei niedriger Wettbewerbsintensität tendenziell erfolgreicher ist, besteht bei hoher Wettbewerbsintensität für die Strategievariante kein signifikanter Zusammenhang mit dem Erfolg. Es ist jedoch darauf zu verweisen, daß der Einsatz indirekter Vertriebswege nach den vorliegenden Ergebnissen mit einer Kooperationsstrategie gegenüber den Absatzmittlern einhergehen sollte.

5.2.4.3 Auswirkungen der Kontextkomponente Wettbewerbsposition auf den Erfolg der Grundstrategie

Die Wettbewerbsposition als interne Kontextkomponente bildet den Erfolg der in der Vergangenheit umgesetzten Strategien ab. Eine *unterdurchschnittliche Wettbewerbsposition* resultiert demnach aus der Verfolgung erfolgloser Strategievarianten, während eine *überdurchschnittliche Wettbewerbsposition* Ergebnis überdurchschnittlich erfolgreicher Marketingstrategien ist. Entsprechend stellt sich für die Unternehmen, die sich in einer unterdurchschnittlichen Wettbewerbsposition befinden, die Frage, wie sie ihre Position mittels erfolgreicher Marketingstrategien nachhaltig fördern und verbessern können. Die in Abbildung 5.18 dargestellten Ergebnisse liefern hierzu jedoch nur sehr wenige Ansatzpunkte. So ist auch hier ein offensiv herausfordernder Strategiestil erfolgreicher – im Gegensatz zur allgemeinen Betrachtung jedoch nur tendenziell. Weiterhin sind die Strategieoptionen „unterdurchschnittliche Bedeutung Konfliktstrategie“ und „überdurchschnittliche Bedeutung Kooperationsstrategie“ der Strategieabsicherung bei indirektem Vertrieb tendenziell erfolgreicher. Die weiteren allgemein erfolgreichen Strategien haben bei einer unterdurchschnittlichen Wettbewerbsposition keinen Einfluß auf den Erfolg.

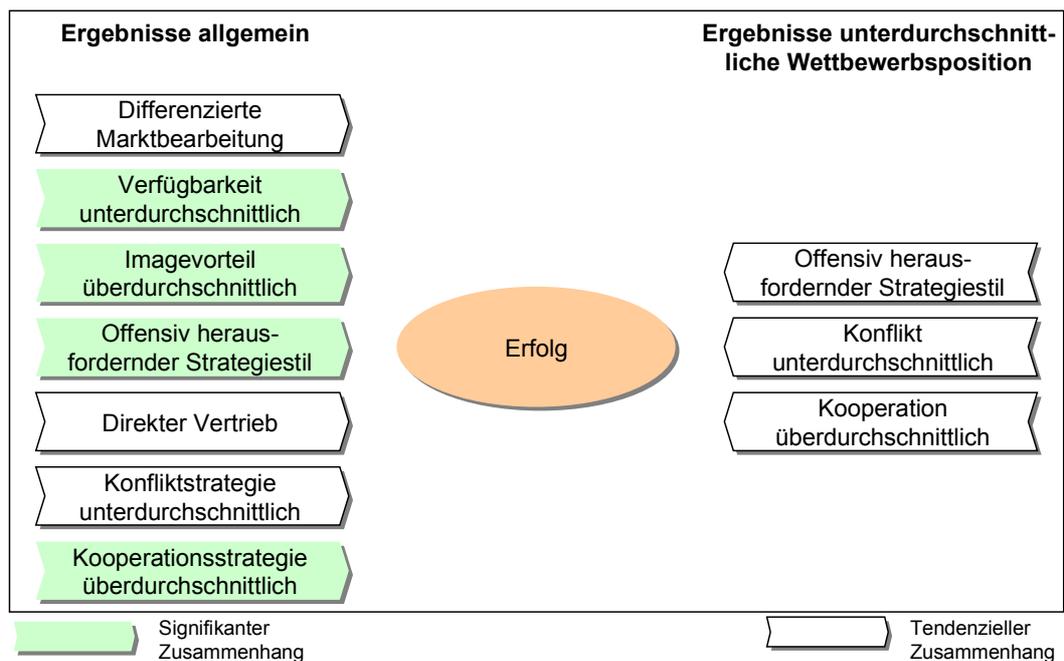


Abbildung 5.18: Erfolgreiche Strategievarianten bei allgemeiner Betrachtung und bei unterdurchschnittlicher Wettbewerbsposition

Dieses Ergebnis ist dahingehend zu interpretieren, daß allgemein gültige Rezepte zur Verbesserung der Wettbewerbsposition nicht existieren, da eine Verbesserung der Position im Wettbewerb an den vorhandenen Defiziten ansetzen muß. So ist beispielsweise eine aufgrund von vertrieblichen Defiziten gegebene schlechte Wettbewerbsposition nicht allein durch eine differenziertere Marktbearbeitung wettzumachen und vice versa.

Dies bedeutet:

Bei unterdurchschnittlicher Wettbewerbsposition sind keine allgemein gültigen Erfolgsstrategien identifizierbar. Lediglich die Strategievarianten offensiv herausfordernder Strategiestil und Strategieabsicherung via Kooperationsstrategie weisen Erfolgspotential auf. Entsprechend sind die individuell gegebenen Ursachen für die schlechte Position im Wettbewerb zu lokalisieren und mittels für den Einzelfall geeigneter Strategien zu verbessern.

Auch für eine überdurchschnittlich gute Wettbewerbsposition können nur wenige signifikant erfolgreiche Strategieoptionen identifiziert werden (vgl. Abbildung 5.19). In Übereinstimmung mit der allgemeinen Betrachtung sind die Varianten „überdurchschnittliche Bedeutung Imagevorteil“ und „offensiv herausfordernder Strategiestil“ signifikant erfolgreich. Es stellt sich jedoch auch hier die Frage, warum die weiteren allgemein erfolgreichen Strategien keinen signifikanten Einfluß auf den Erfolg ausüben.

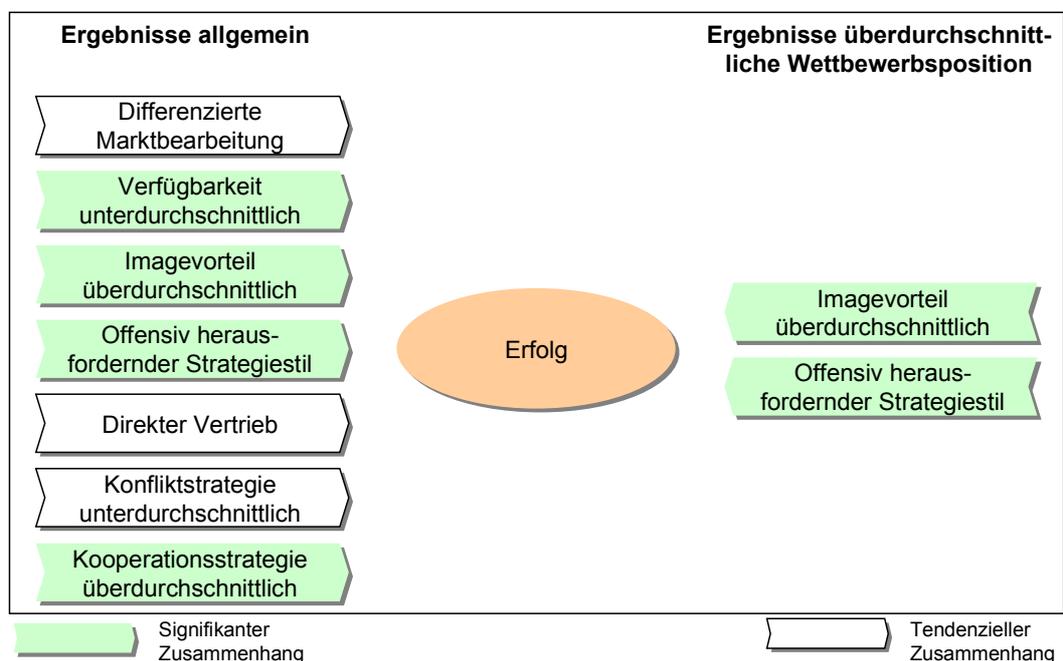


Abbildung 5.19: Erfolgreiche Strategievarianten bei allgemeiner Betrachtung und bei überdurchschnittlicher Wettbewerbsposition

Zur Beantwortung dieser Frage ist auf zwei Faktoren hinzuweisen:

1. Dienstleistungen mit überdurchschnittlicher Wettbewerbsposition sind allgemein überdurchschnittlich erfolgreich (vgl. Tabelle 5.35). Es wird bei überdurchschnittlicher Wettbewerbsposition somit untersucht, welche Strategievarianten signifikant erfolgreicher *bei sehr hohem Ausgangsniveau* des Erfolges sind.
2. Dienstleistungen mit überdurchschnittlicher Wettbewerbsposition haben in der Vergangenheit erfolgreiche Strategien umgesetzt und haben sich einen Wettbewerbsvorteil erarbeitet, so daß die Problemstellung hier lautet: „Mittels welcher strategischer Ansätze können die erfolgreichen Strategien der Vergangenheit zu noch größerem Erfolg geführt werden?“.

Berücksichtigt man die aufgeführten Argumente, so sind die Ergebnisse, daß lediglich ein kleiner Teil der allgemeinen Erfolgsstrategien auch bei überdurchschnittlicher Wettbewerbsposition zu signifikant höherem Erfolg führt, durchaus plausibel.

Bei überdurchschnittlicher Wettbewerbsposition führen lediglich die Strategievarianten Imagevorteil und offensiv herausfordernder Strategiestil zu einem signifikant höheren Erfolg. Dies ist so zu begründen, daß die betroffenen Dienstleistungen mittels der in der Vergangenheit verfolgten Strategie einen Wettbewerbsvorteil errungen haben und die Fortführung dieser Grundsatzstrategie insofern sinnvoll erscheint. In besonderem Maße trifft dies auf Strategien zu, die den Aufbau eines Imagevorteils vorsehen. Ein offensiv herausfordernder Strategiestil dient der nachhaltigen Verteidigung der errungenen Wettbewerbsvorteile mittels der Gestaltung der Marktregeln im eigenen Sinne aus einer Position der Stärke heraus.

	Mittelwert Erfolg	t-Wert	Signifi- kanz	N
Unterdurchschnittliche Wettbewerbsposition	-0,4822	t = -5,447	< 0,001	92
Überdurchschnittliche Wettbewerbsposition	0,6525			68

Tabelle 5.35: Erfolg unter- versus überdurchschnittliche Wettbewerbsposition

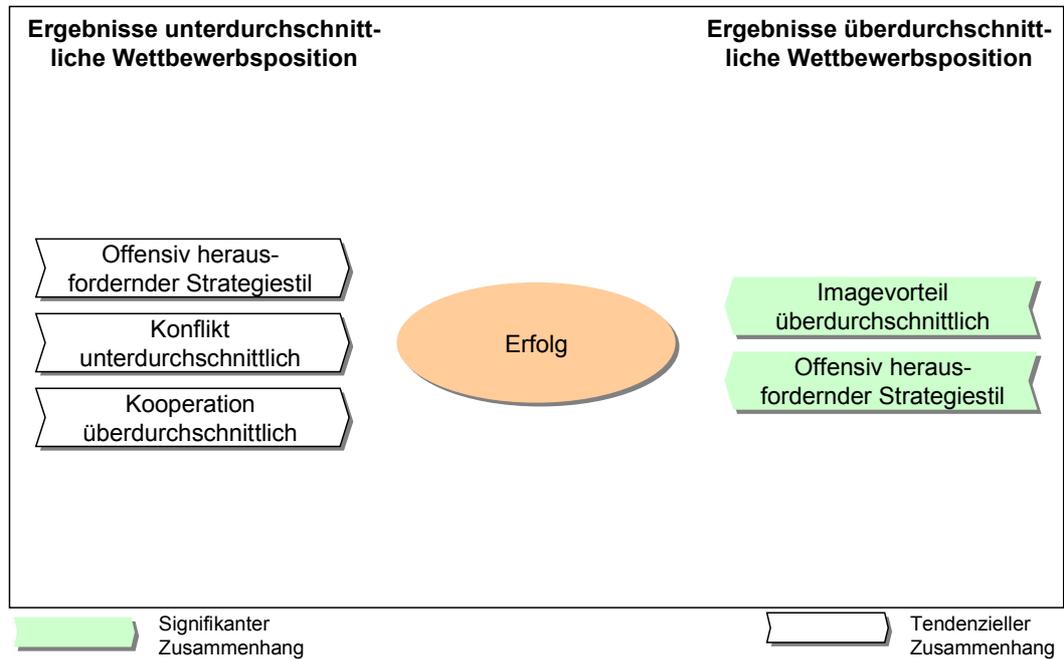
Die in Abbildung 5.20 gegenübergestellten Ergebnisse für die unter- und überdurchschnittliche Wettbewerbsposition verdeutlichen noch einmal, daß für diese interne Kontextkomponente kaum allgemeingültige Empfehlungen abgeleitet werden können. Bei unterdurchschnittlicher Wettbewerbsposition sind die individuell gegebenen strategischen und/oder operativen Defizite abzubauen, bei überdurchschnittlicher Wettbewerbsposition sind die bislang verfolgten Strategien bei aktiver Verteidigung der errungenen Position mittels eines offensiv herausfordernden Strategiestils weiterzuverfolgen.

Auch für die Kontextkomponente Wettbewerbsposition soll abschließend ein Abgleich der hier gewonnenen Erkenntnisse mit dem in praxi anzutreffendem Umgang mit den Kontextausprägungen durchgeführt werden. In Abschnitt 5.2.2 wurden für die Wettbewerbsposition die folgenden Auswirkungen auf die Marketingplanung in der Praxis festgestellt:

- bei überdurchschnittlicher Wettbewerbsposition wird dem Preisvorteil eine signifikant höhere Bedeutung beigemessen als bei unterdurchschnittlicher Wettbewerbsposition;
- bei überdurchschnittlicher Wettbewerbsposition wird dem offensiv herausfordernden Strategiestil signifikant höhere Bedeutung beigemessen als bei unterdurchschnittlicher Wettbewerbsposition;
- bei unterdurchschnittlicher Wettbewerbsposition kommt dem indirekten Vertrieb eine tendenziell höhere Bedeutung zu als bei überdurchschnittlicher Wettbewerbsposition.

Bezüglich der Bedeutung des Preisvorteils ist festzuhalten, daß ein Preisvorteil weder bei über- noch bei unterdurchschnittlicher Wettbewerbsposition zu signifikant höherem Erfolg führt. Hieraus kann jedoch nicht zwangsläufig der Schluß gezogen werden, daß dem Preis in der Planung bislang eine zu hohe Bedeutung beigemessen wird, da ein Preisvorteil auch flankierend zu anderen Differenzierungsansätzen verfolgt werden kann. Bezüglich des Strategiestils ist festzuhalten, daß ein offensiv herausforderndes Verhalten auch bei unterdurchschnittlicher Wettbewerbsposition Erfolgspotential aufweist, dies jedoch in der bisherigen Planungspraxis nicht hinreichend berücksichtigt wird. Schließlich ist anzumerken, daß die Betonung des indirekten Vertriebs bei unterdurchschnittlicher Wettbewerbsposition

eher als Ausdruck von Schwäche denn als erfolgversprechender Ausweg aus der nachteiligen Position angesehen werden muß, da dieses Vorgehen kein Erfolgspotential aufweist.



**Abbildung 5.20: Gegenüberstellung der erfolgreichen Strategievarianten
Kontextkomponente Wettbewerbsposition**

5.2.4.4 Auswirkungen der Kontextkomponente Branchentyp auf den Erfolg der Grundsatzzstrategie

Als letzte der vier Kontextkomponenten wird nunmehr der Branchentyp betrachtet. Hier sind die beiden Kontextausprägungen homogener Branchentyp und heterogener Branchentyp zu unterscheiden. Der *homogene Branchentyp* zeichnet sich durch einen geringen Differenzierungsgrad der angebotenen Produkte und einen geringen Divergenzgrad der Kundenbedürfnisse aus. Die Ergebnisse für die Kontextausprägung homogener Branchentyp sind in Abbildung 5.21 den allgemeinen Ergebnissen gegenübergestellt.

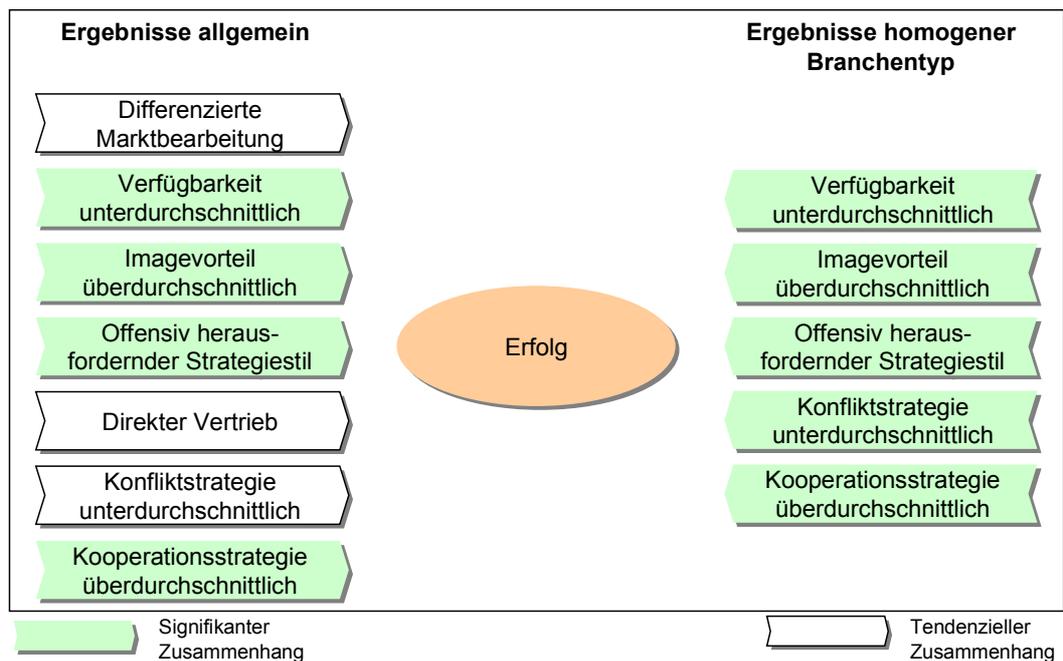


Abbildung 5.21: Erfolgreiche Strategievarianten bei allgemeiner Betrachtung und bei homogenem Branchentyp

Bei homogenem Branchentyp ergeben sich nur geringe Abweichungen zu den allgemeinen Erkenntnissen. Eine der Abweichungen betrifft die differenzierte Marktbearbeitung; diese weist bei homogenem Branchentyp aufgrund der geringen Divergenz der Kundenerwartungen kein Erfolgspotential auf. Daneben führt auch die überdurchschnittliche Bedeutung des direkten Vertriebs nicht zu signifikant höherem Erfolg. Dies weist darauf hin, daß der geringe Divergenzgrad der Kundenbedürfnisse ähnlich wie bei niedriger Dienstleistungskategorie eine stärkere Standardisierung der Erstellungsprozesse erlaubt und diese Dienstleistungen daher auch eher indirekt vertrieben werden können.

Bei homogenem Branchentyp weist die Differenzierung der Marktbearbeitung kein signifikantes Erfolgspotential auf. Dies gilt auch für den indirekten Vertrieb. Dennoch ist eine zu starke Fokussierung auf den Differenzierungsansatz Verfügbarkeitsvorteil zu vermeiden. Vielmehr ist auch bei homogenem Branchentyp eine Differenzierung über einen Imagevorteil erfolversprechend. Sofern indirekte Absatzwege eingesetzt werden, sollte eine Konfliktstrategie vermieden und eine Kooperationsstrategie angestrebt werden.

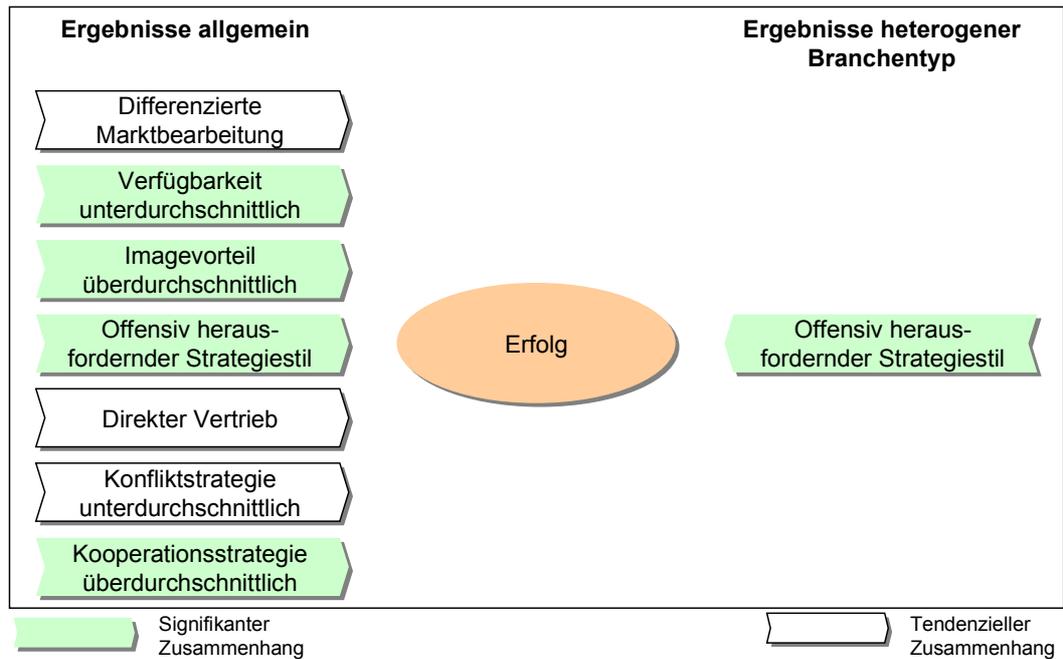


Abbildung 5.22: Erfolgreiche Strategievarianten bei allgemeiner Betrachtung und bei heterogenem Branchentyp

Wie in Abbildung 5.22 ersichtlich ist, ist auch bei *heterogenem Branchentyp* der offensiv herausfordernde Strategiestil signifikant erfolgreicher. Somit ist ein offensiv herausforderndes konkurrenzorientiertes Verhalten die *einzige Strategievariante, die bei allen untersuchten Kontextausprägungen einen signifikant beziehungsweise tendenziell höheren Erfolg* aufweist. Insgesamt ergeben sich für den heterogenen Branchentyp jedoch gravierende Abweichungen zu den allgemeinen Ergebnissen. So ist die Verfolgung einer differenzierten Marktbearbeitung nicht erfolgreicher als eine undifferenzierte Marktbearbeitung. Dies ist aufgrund der Konstellation in einer heterogenen Branche ein überraschendes Ergebnis. Aus theoretischer Perspektive würde man aufgrund der divergenten Kundenbedürfnisse gerade in heterogenen Branchen erwarten, daß eine differenzierte Marktbearbeitung besonderes Erfolgspotential aufweist. Die hier vorliegenden Ergebnisse weisen jedoch darauf hin, daß auch in heterogenen Branchen undifferenzierte Vermarktungsansätze erfolgreich sein können. Ursache hierfür ist der Umstand, daß eine Branche auch als heterogen zu bezeichnen ist, wenn neben Zielgruppen mit undifferenzierten Bedürfnissen auch Zielgruppen mit stark divergenten Bedürfnissen und entsprechend differenziert vermarktete segmentspezifische Angebote existieren. In diesen Branchen werden sowohl der Basisbedarf als auch spezifische Bedürfnisse der Konsumenten abgedeckt. Dies sei anhand zweier Beispiele erläutert:

– *Beispiel 1: Tourismus*

Im Tourismus bestehen große Bereiche undifferenzierter Nachfrage (zum Beispiel Last-Minute-Reisen) neben stark zielgruppenspezifischen Angebotsformen wie Studienreisen oder Sportreisen.

– *Beispiel 2: Banken*

Neben dem Basisbedarf „Verwaltung eines Girokontos“ existieren in dieser Branche viele stark spezialisierte Bereiche wie die Immobilienfinanzierung oder die langfristige Geldanlage, bei denen die Konsumenten stark divergente Erwartungen haben. Daher

finden sich innerhalb dieser Branche sowohl undifferenziert als auch differenziert vermarktbar Produkte.

Im Ergebnis können gerade bei heterogenen Branchen sowohl differenzierte als auch undifferenzierte Marktbearbeitungsstrategien zum Erfolg führen.

	Mittelwert Erfolg	t-Wert	Signifi- kanz	N
Homogener Branchentyp	-0,2545	t = -2,427	0,016	84
Heterogener Branchentyp	0,2813			76

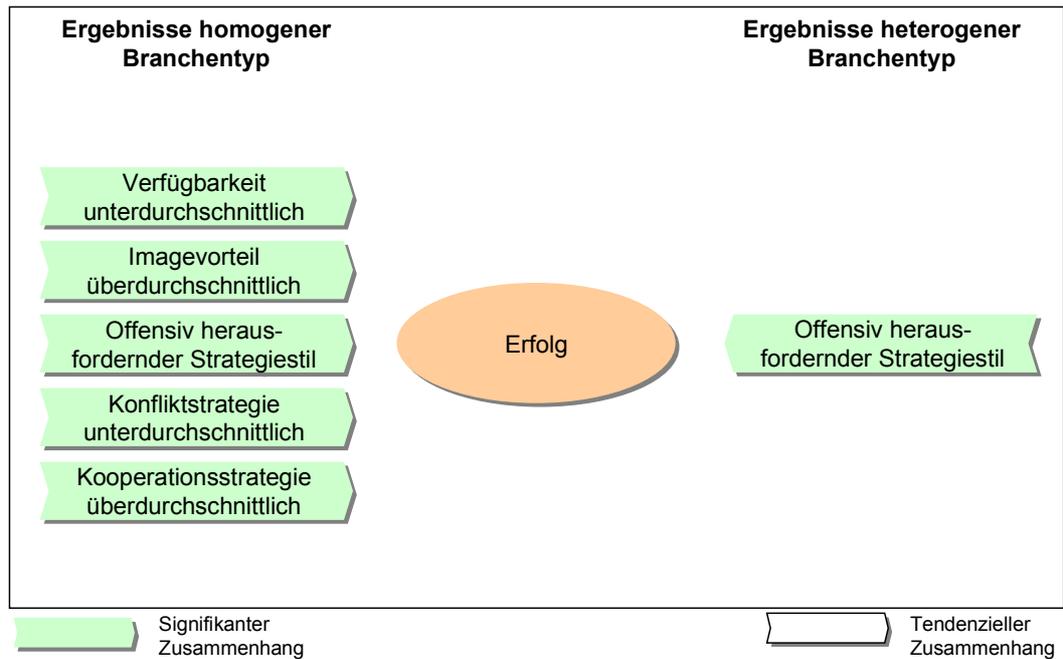
Tabelle 5.36: Erfolg homogener versus heterogener Branchentyp

Auch für die bei allgemeiner Betrachtung als besonders erfolgreich identifizierten Varianten „unterdurchschnittlicher Verfügbarkeitsvorteil“, „überdurchschnittliche Bedeutung Imagevorteil“ und „überdurchschnittliche Bedeutung direkter Vertrieb“ ist bei heterogenem Branchentyp kein Einfluß auf den Erfolg gegeben. Ein plausibler Erklärungsansatz für diese Ergebnisse sind die vielfältigen Kundenbedürfnisse in heterogenen Branchen: je divergenter die Bedürfnisse, desto mehr Ansatzpunkte für eine erfolgreiche Differenzierung vom Wettbewerb existieren. Die Vielfalt der Kundenbedürfnisse erhöht mithin den Handlungsspielraum bei der Vermarktung einer Dienstleistung; gleichzeitig sind weniger allgemein gültige Erfolgsstrategien gegeben. Das Fehlen allgemein gültiger Erfolgsstrategien für heterogene Branchen kann daher auch nicht dahingehend interpretiert werden, daß Dienstleistungen in dieser Situation weniger erfolgreich sind. Dies zeigen die in Tabelle 5.36 dargestellten Ergebnisse. Hieraus ist ersichtlich, daß bei heterogenem Branchentyp ein signifikant höherer Erfolg als in homogenen Branchen erzielt wird.

Bei heterogenem Branchentyp existieren aufgrund der divergenten Kundenbedürfnisse weit- aus größere Spielräume bei der Gestaltung erfolgreicher Marketingstrategien. Entsprechend ist lediglich die allgemeine Erfolgsstrategie des offensiv herausfordernden Strategiestils signifikant erfolgreich. Mithin ist bei dieser Kontextausprägung der gegebene Gestaltungsspielraum individuell auszufüllen.

Anhand der in Abbildung 5.23 noch einmal im Überblick dargestellten Ergebnisse für die Kontextkomponente Branchentyp wird auch hier ein Abgleich der tatsächlich signifikant erfolgreichen Strategievarianten und der Planungspraxis vorgenommen. Bezüglich des Branchentyps wurden in Abschnitt 5.2.2 die folgenden Auswirkungen auf die Marketingplanung in der Praxis festgestellt:

- bei heterogenem Branchentyp wird hinsichtlich des leistungsbezogenen Strategiefelds neuen Produkten eine signifikant höhere Bedeutung beigemessen;
- bei heterogenem Branchentyp erfolgt signifikant häufiger eine differenzierte Marktbearbeitung als bei homogenem Branchentyp;
- bei homogenem Branchentyp kommt dem indirekten Vertrieb tendenziell eine größere Bedeutung zu als bei heterogenem Branchentyp.



**Abbildung 5.23: Gegenüberstellung der erfolgreichen Strategievarianten
Kontextkomponente Branchentyp**

Hinsichtlich aller genannten Punkte ist festzuhalten, daß die Ergebnisse der Analyse der Erfolgswirksamkeit der Strategievarianten bei homogenem versus heterogenem Branchentyp die Vorgehensweise in der Praxis nicht stützen: Weder eine überdurchschnittliche Bedeutung neuer Produkte noch die differenzierte Marktbearbeitung führen bei heterogenem Branchentyp zu signifikant höherem Erfolg. Auch bezüglich des indirekten Vertriebs ist für die Kontextkomponente Branchentyp kein Einfluß auf den Erfolg festgestellt worden. Aufgrund der für den heterogenen Branchentyp ermittelten Ergebnisse des Fehlens allgemeingültiger Erfolgsstrategien bedeutet dies jedoch nicht, daß in der Praxis häufig Strategien verfolgt werden, die kein besonderes Erfolgspotential aufweisen. Vielmehr können bei heterogenem Branchentyp – wie oben aufgezeigt wurde – eine Vielzahl von Strategien Erfolg begründen.

Insgesamt bestätigen die oben durchgeführten Analysen des Erfolgs grundsatzstrategischer Varianten vor dem Hintergrund spezifischer situativer Bedingungen die Grundaussage des situativen Ansatzes. *Offensichtlich existiert nicht ein allgemein, über alle denkbaren Situationen erfolgreiches Strategieprofil. Vielmehr sind die situativen Gegebenheiten bei der Planung und Realisierung der Marketingstrategien für Dienstleistungen zu berücksichtigen.*

Wie die Ergebnisse weiterhin aufzeigen, werden die Auswirkungen des Kontexts auf den Erfolg einer Marketingstrategie bei der Planung nicht immer hinreichend berücksichtigt beziehungsweise falsch eingeschätzt. *Die stärkere Ausrichtung der Planung auf die situativen Gegebenheiten birgt mithin ein Erfolgspotential.* Die bisherige Betrachtung isolierter Kontextkomponenten kann jedoch nur Hinweise auf sinnvolle Vorgehensweisen geben, da in der realen Planung jeweils die Gesamtsituation berücksichtigt werden muß. Aus diesem Grund ist bereits in Abschnitt 4.1.5 eine Situationstypologie entwickelt worden, die sämtliche Kontextkomponenten berücksichtigt (s. Abbildung 4.8, S. 240). Bei vier Kontextkomponenten mit jeweils zwei Ausprägungen resultieren 16 Situationstypen, die den Kontext gesamthaft abbilden. Mittels der Betrachtung der gesamthaften Situationstypen können die

oben gewonnenen Erkenntnisse zu den Auswirkungen isolierter Kontextausprägungen auf den Erfolg von Marketingstrategien sinnvoll ergänzt werden. Hierzu können die Ergebnisse der Analyse erfolgreicher Strategievarianten für einzelne Kontextausprägungen zur Generierung von Hypothesen über erfolgreiche Strategievarianten für bestimmte Situationstypen herangezogen werden. Wie in Abbildung 5.24 anhand der Kontextausprägungen niedrige Dienstleistungskategorie, niedrige Wettbewerbsintensität, unterdurchschnittliche Wettbewerbsposition und homogener Branchentyp dargestellt, sind zu diesem Zweck die als in bestimmten Situationen erfolgreich identifizierten Strategievarianten für den jeweiligen Situationstyp gegenüberzustellen. Hieraus ist ableitbar, ob sich für diesen Situationstyp aus den Einzelergebnissen

- konträre Empfehlungen ableiten lassen (dies wäre zum Beispiel der Fall, wenn die Kontextausprägung niedrige Dienstleistungskategorie bei undifferenzierter Marktbearbeitung signifikant erfolgreicher wäre, eine unterdurchschnittliche Wettbewerbsposition hingegen eine differenzierte Bearbeitung nahelegt) oder ob
- verschiedene für den betrachteten Situationstyp gegebene Kontextausprägungen dieselbe Strategie nahelegen (dies ist für den Situationstyp 1 zum Beispiel hinsichtlich des Imagevorteils der Fall – sowohl eine niedrige Dienstleistungskategorie als auch eine niedrige Wettbewerbsintensität und ein homogener Branchentyp sprechen für eine überdurchschnittliche Bedeutung des Imagevorteils zur Differenzierung vom Wettbewerb).

Im erstgenannten Fall wäre aufgrund der konträren Ergebnisse keine eindeutige Bedingungslage ableitbar. Diese Konstellation ist aufgrund der vorliegenden Ergebnisse jedoch für keinen der Situationstypen gegeben, da keine sich widersprechenden Einzelergebnisse vorliegen. Zwar unterscheiden sich die Ergebnisse für die einzelnen Kontextausprägungen zum Teil deutlich dahingehend, daß bei einer Kontextausprägung signifikant erfolgreiche Strategievarianten bei anderen situativen Gegebenheiten nicht erfolgreicher sind, aber in keinem Fall sind konträre Strategievarianten (zum Beispiel „neue Märkte in Kontext A“ versus „alte Märkte in Kontext B“) signifikant erfolgreich. Daher ist folgendes Vorgehen zur Generierung von Hypothesen über in bestimmten Situationstypen erfolgreiche Strategien sinnvoll: Es ist anzunehmen, daß alle Strategievarianten, die bei mehr als einer der für den betrachteten Situationstyp gegebenen Kontextausprägung signifikant oder tendenziell erfolgreich sind, auch für den Situationstyp insgesamt erfolgreich sind.

Für Situationstyp 1, der durch eine niedrige Dienstleistungskategorie und Wettbewerbsintensität, eine unterdurchschnittliche Wettbewerbsposition und einen homogenen Branchentyp gekennzeichnet ist, führt dieses Vorgehen zu den folgenden Hypothesen (vgl. Abbildung 5.24):

- Das Anstreben eines Verfügbarkeitsvorteils ist bei zwei der vier Kontextausprägungen kein geeigneter Differenzierungsansatz, es ist daher zu erwarten, daß eine unterdurchschnittliche Gewichtung des Verfügbarkeitsvorteils bei Situationstyp 1 zu signifikant höherem Erfolg führt.
- Der Differenzierungsansatz Imagevorteil ist in drei der vier Kontextausprägungen signifikant erfolgreich, es ist daher zu erwarten, daß eine überdurchschnittliche Gewichtung des Imagevorteils bei Situationstyp 1 zu signifikant höherem Erfolg führt.
- Ein offensiv herausfordernder Strategiestil führt allgemein zu höherem Erfolg, es ist daher zu erwarten, daß ein offensiv herausforderndes Vorgehen auch bei Situationstyp 1 zu signifikant höherem Erfolg führt.

- Die Konfliktstrategie ist bei drei der vier Kontextausprägungen keine geeignete Vorgehensweise, die Kooperationsstrategie führt hingegen bei zwei Ausprägungen zu (tendenziell beziehungsweise signifikant) höherem Erfolg. Es ist daher zu erwarten, daß die Kooperationsstrategie zur Absicherung der Marketingstrategie bei indirektem Absatz bei Situationstyp 1 zu signifikant höherem Erfolg führt.

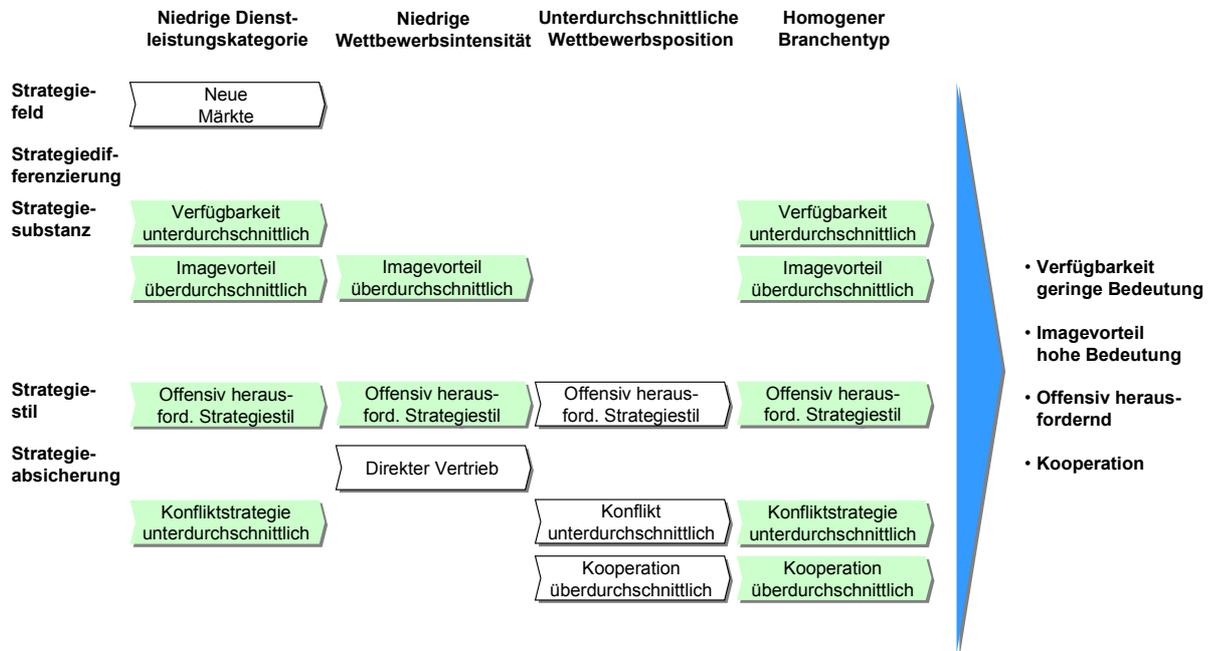


Abbildung 5.24: Erfolgreiche Strategievarianten Situationstyp 1

Weiterhin interessant ist die Tatsache, daß bei den vier für Situationstyp 1 gegebenen Kontextausprägungen in keinem Fall eine differenzierte Marktbearbeitung zu höherem Erfolg führt, und daß der direkte Vertrieb zur Strategieabsicherung nur in einem Fall zu tendenziell höherem Erfolg führt. Das oben beschriebene voraussichtlich erfolgreiche Strategieprofil für Situationstyp 1 ist daher um folgende Erkenntnisse zu ergänzen:

- Bei Situationstyp 1 kann – in höherem Maße als bei anderen situativen Bedingungen – auch eine undifferenzierte Marktbearbeitung und der indirekte Vertrieb zu Erfolg führen.

Die Ergebnisse der Überprüfung der Hypothesen mittels der vorliegenden empirischen Daten sind in Tabelle 5.37 dargestellt. Kernerkenntnis ist, daß lediglich ein überdurchschnittlicher Imagevorteil zu einem signifikant höheren Erfolg führt. Alle weiteren Hypothesentests ergeben zwar Ergebnisse in der prognostizierten Richtung, diese sind jedoch nicht statistisch signifikant. Hier zeigt sich, daß aufgrund der Verteilung der vorliegenden Fälle auf die Situationstypen und die hieraus resultierende geringe Fallzahl eine aussagefähige Analyse kaum möglich ist. Besonders deutlich wird dies bei Betrachtung der Ergebnisse zur Kooperationsstrategie: trotz der großen Differenz der Mittelwerte des Erfolgs (- 1,2060 versus 0,2210) ist das Ergebnis aufgrund der geringen Fallzahl nicht signifikant. Entsprechend sollten die in Tabelle 5.37 ausgewiesenen Ergebnisse nicht überbewertet werden.

Strategie-variante	Mittelwert Erfolg	t-Wert / Mittlerer Rang	Signifikanz	N	Ergebnis
Strategiesubstanz					
Verfügbarkeitsvort. unterdurchschnittl.	-0,1438	m.r. = 11,78	0,651	9	Kein signifikanter Zusammenhang, Hypothese abgelehnt
Verfügbarkeitsvort. überdurchschnittl.	-0,5635	m.r. = 10,42		12	
Imagevorteil überdurchschnittlich	-0,8920	m.r. = 8,64	0,012	14	Überdurchschnittlicher Imagevorteil signifikant erfolgreicher, Hypothese nicht abgelehnt
Imagevorteil unterdurchschnittlich	0,6330	m.r. = 15,71		7	
Strategiestil					
Defensiv anpassend	-0,4632	t = -0,291	0,775	11	Kein signifikanter Zusammenhang, Hypothese abgelehnt
Offensiv herausfordernd	-0,2962			10	
Strategieabsicherung					
Konflikt unterdurchschnittlich	7,179E-02	m.r. = 7,33	0,177	6	Kein signifikanter Zusammenhang, Hypothese abgelehnt
Konflikt überdurchschnittlich	-1,3124	m.r. = 4,40		5	
Kooperation überdurchschnittlich	-1,2060	m.r. = 4,83	0,247	6	Kein signifikanter Zusammenhang, Hypothese abgelehnt
Kooperation unterdurchschnittlich	0,2210	m.r. = 7,40		5	

Tabelle 5.37: Erfolg grundsatzstrategischer Varianten Situationstyp 1

Wie aus Tabelle 5.38 ersichtlich wird, ist für den Situationstyp 1 $N = 21$. Dieser Situationstyp weist somit die bei weitem höchste Anzahl von Fällen auf, mit 13 Fällen folgt Situationstyp 16 auf Rang zwei. Situationstyp 8 ist in der vorliegenden Stichprobe gar nur fünfmal vertreten. Da im Rahmen der hier durchzuführenden Berechnungen jeweils zwei Untergruppen je Situationstyp zu bilden sind, ist eine Analyse bei einer solch geringen Fallzahl offensichtlich nicht sinnvoll.⁸⁸ Auf eine weitere detaillierte Betrachtung der Situationstypen wird folglich verzichtet; die Frage, ob die aus den Einzelbetrachtungen der Kontextausprägungen ableitbaren Hypothesen über erfolgreiche Strategieprofile für Situationstypen gültig sind, kann im Rahmen dieser Untersuchung nicht abschließend geklärt werden. Entsprechend werden die erfolgversprechenden Strategievarianten für die Situationstypen 2 bis 16 lediglich in Anhang D dargestellt. Hierbei ist nochmals zu betonen, daß die abgeleiteten Erkenntnisse lediglich Propositionen und keine empirisch gesicherten Erkenntnisse darstellen.

⁸⁸ So ergibt sich für den am zweithäufigsten vertretenen Situationstyp 16 für keine der Strategievarianten ein signifikantes Ergebnis.

Situationstyp	Häufigkeit	%	Kumulierte %
1	21	13,1	13,1
2	7	4,4	17,5
3	8	5,0	22,5
4	8	5,0	27,5
5	12	7,5	35,0
6	12	7,5	42,5
7	8	5,0	47,5
8	5	3,1	50,6
9	8	5,0	55,6
10	12	7,5	63,1
11	10	6,3	69,4
12	9	5,6	75,0
13	10	6,3	81,3
14	10	6,3	87,5
15	7	4,4	91,9
16	13	8,1	100

Tabelle 5.38: Häufigkeiten der Situationstypen

5.2.5 Zusammenhänge zwischen der Instrumentalstrategie und dem Erfolg in Abhängigkeit des Kontexts

Anschließend an die Betrachtung der Marketing-Grundsatzstrategie erfolgt nunmehr eine Betrachtung der Zusammenhänge zwischen der Instrumentalstrategie und dem Erfolg. Um auch hier einen Vergleich der allgemeinen mit den kontextspezifischen Ergebnissen zu ermöglichen, werden wiederum die Bedeutungsgewichte der einzelnen Instrumentalbereiche innerhalb des Marketingmix betrachtet. Sowohl die Ergebnisse bei allgemeiner Betrachtung als auch die kontextspezifischen Ergebnisse sind in Abbildung 5.25 dargestellt (die detaillierten Ergebnisse sind im Anhang C dokumentiert). Wie hier ersichtlich ist, haben allgemein zwei Strategievarianten einen signifikanten Einfluß auf den Erfolg: zum einen die überdurchschnittliche Bedeutung der Produktpolitik und zum anderen die unterdurchschnittliche Bedeutung der Vertriebspolitik.

Wie aus Abbildung 5.25 weiterhin ersichtlich wird, ergibt sich lediglich bezüglich des homogenen Branchentyps Übereinstimmung zwischen den allgemeinen und den kontextspezifischen Ergebnissen. So erweist sich bei niedriger Dienstleistungskategorie die überdurchschnittliche Schwerpunktsetzung auf den Bereich der Produktpolitik lediglich als tendenziell erfolgreicher, während die Bedeutung der Vertriebspolitik hier keinen Einfluß auf den Erfolg ausübt. Bei hoher Dienstleistungskategorie ergibt sich für keinen der fünf betrachteten Instrumentalbereiche ein signifikanter oder tendenzieller Einfluß auf den Erfolg. Gleiches gilt für die Kontextkomponente Wettbewerbsposition und die Kontextausprägung heterogener Branchentyp. Dieses Ergebnis kann dahingehend interpretiert werden, daß Dienstleistungen in diesen Situationen mittels eines weitgehend ausgewogenen Marketingmix vermarktet werden sollten.

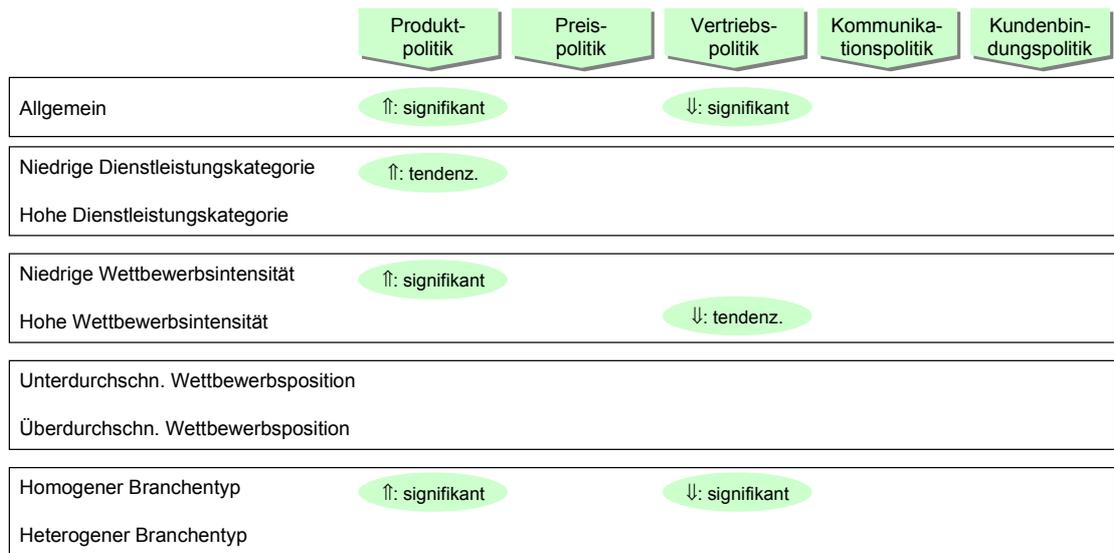


Abbildung 5.25: Gesamtübersicht Erfolg Instrumentalstrategie

Interessant ist, daß eine überdurchschnittliche Bedeutung der Preis-, der Kommunikations- und der Kundenbindungspolitik unter keiner der untersuchten Bedingungen zu signifikant höherem Erfolg führt. Lediglich die Betonung des Instrumentalbereichs Produktpolitik weist ein hohes Erfolgspotential auf. Offenbar spielen die produktpolitischen Instrumente bei Dienstleistungen eine besonders wichtige Rolle. Dies ist darin begründet, daß im wesentlichen die produktpolitischen Marketinginstrumente sowohl die wahrgenommene Prozeß- als auch die wahrgenommene Ergebnisqualität determinieren. Somit weisen sie ein besonderes Differenzierungspotential auf, und ihre Ausgestaltung hat gravierenden Einfluß auf die Spielräume in den anderen Instrumentalbereichen.