

Heiko Auerbach

**Marketing-Controlling für
Dienstleistungsunternehmen**

Prof. Dr. Heiko Auerbach

Fachhochschule Stralsund
Fachbereich Wirtschaft
Zur Schwedenschanze 15
18435 Stralsund

Tel. (03831) 456 634
Fax (03831) 456 743
eMail: Heiko.Auerbach@FH-Stralsund.de
www.heiko-auerbach.de

Alle Rechte beim Verfasser.

	Seite		Seite
Abbildungsverzeichnis	3		
1. Zur Notwendigkeit des Marketing-Controlling für Dienstleistungsunternehmen	4	3.3. Operativ-taktisches Marketing-Controlling für Dienstleistungsunternehmen	20
2. Controlling als Herausforderung an das Dienstleistungsmarketing	5	3.3.1. Leistungs-Controlling	20
2.1. Funktionen des Marketing-Controlling	5	3.3.2. Preis-Controlling	21
2.2. Besonderheiten von Dienstleistungen	7	3.3.3. Vertriebs- und Logistik-Controlling	23
2.3. Ziele von Dienstleistungsunternehmen	8	3.3.4. Kommunikations-Controlling	24
2.4. Konsequenzen für das Marketing-Controlling im Dienstleistungssektor	10	3.4. Marketing-Audit für Dienstleistungsunternehmen	25
3. Konzept des Marketing-Controlling für Dienstleistungsunternehmen	12	4. Trends und Perspektiven des Marketing-Controlling für Dienstleistungsunternehmen	26
3.1. Dimensionen des Marketing-Controlling für Dienstleistungen	12	Literaturverzeichnis	28
3.1.1. Controlling der Dienstleistungspotenziale	12		
3.1.2. Controlling der Dienstleistungsprozesse	12		
3.1.3. Controlling der Dienstleistungsergebnisse	13		
3.2. Strategisches Marketing-Controlling für Dienstleistungsunternehmen	14		
3.2.1. Strategisches Informationsmanagement	14		
3.2.2. Strategische Planung und Kontrolle	17		



Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abb. 1: Ursachen der zunehmenden Nachfrage nach Dienstleistungen	5
Abb. 2: Systemelemente des Marketing-Controlling	6
Abb. 3: Facetten des Marketing-Controlling für Dienstleistungsunternehmen	11
Abb. 4: Überblick über ausgewählte Instrumente des Marketing-Controlling für Dienstleistungen	14
Abb. 5: Die Umwelt der Lufthansa AG	16
Abb. 6: Beispiel eines Stärken-Schwächen-Profiles einer Ferienanlage	17
Abb. 7: Beispiel für eine Positionierungsanalyse einer Fluggesellschaft	19
Abb. 8: Beispiel einer Skala zur Ermittlung der Dienstleistungsqualität nach dem SERVQUAL-Verfahren	21
Abb. 9: Ermittlung des erforderlichen Mehrabsatzes bei Preisnachlässen	23
Abb. 10: Vertriebserfolgsrechnung auf Deckungsbeitragsbasis	24
Abb. 11: Kriterien und Meßmethoden der Kommunikationswirkung	25
Abb. 12a: Checkliste für ein dienstleistungsorientiertes Marketing-Audit - Analyse	26
Abb. 12b: Checkliste für ein dienstleistungsorientiertes Marketing-Audit - Auswertung	26



1. Zur Notwendigkeit des Marketing-Controlling für Dienstleistungsunternehmen

In den Wertschöpfungsketten der Unternehmen vollzieht sich ein nachhaltiger Wandel. Als Motoren von Wachstum und Wohlstand galten in der Bundesrepublik Deutschland seit der Nachkriegszeit Unternehmen des produzierenden Gewerbes. Heute nimmt der tertiäre Sektor einen zentralen Stellenwert mit zunehmender Bedeutung ein. Die Attraktivität von Dienstleistungen als Gegenstand marktwirtschaftlicher Prozesse hat dazu geführt, dass mittlerweile eine Vielzahl von Unternehmen Dienstleistungen anbieten. Dies gilt für den Bereich der konsumtiven Dienstleistungen ebenso wie für Dienstleistungen im Business-to-Business-Bereich. Der Systematisierung des Statistischen Bundesamtes zufolge beträgt der Anteil des tertiären Sektors am Bruttoinlandsprodukt in den letzten Jahren regelmäßig über 50 Prozent, und die Nachfrage nach Dienstleistungen nimmt weiterhin zu. Demzufolge verzeichnet der Dienstleistungsbereich mittlerweile Wachstumsraten, die weit über jenen der Industrien des produzierenden Gewerbes liegen. Typische Wachstumsfelder im Dienstleistungssektor findet man etwa in den Bereichen Aus- und Weiterbildung, Beratung, Energie, Erotik, Geld- und Kreditwesen, Gesundheit und Pflege, Internet, Information und Kommunikation, Kultur, Medien, Mobilität, Sicherheit, Sport, Telekommunikation, Tourismus.

Dienstleistungsbereiche eröffnen gerade auch für junge Unternehmen (start ups) die Chance, an Wachstumsmärkten teilzuhaben. Neben den überdurchschnittlichen Gewinnaussichten erleichtern gerade auch die tendenziell eher niedrigen Markteintrittsbarrieren die Entscheidung der Existenzgründung im Dienstleistungsbereich. Beispiele hierfür sind Softwarehäuser, Sicherheitsdienste oder Internet-Dienstleister. Aber auch traditionelle Unternehmen des produzierenden Gewerbes sind mittlerweile dabei, ihre Portfolios um ertragsträchtige Dienstleistungen (z.B.

Kommunikation, Facility Management) zu ergänzen. Dies geschieht insbesondere aus vier Gründen:

1. Immer mehr Unternehmen versuchen, sich in profitablen Dienstleistungssegmenten dauerhaft zu etablieren. Der zunehmende nationale und internationale Wettbewerbsdruck macht es erforderlich, die Kernkompetenzen neu zu definieren und vorhandene Portfolios um attraktive Geschäftsfelder zu ergänzen.
2. Unternehmerisches Denken und kundenorientiertes Handeln entwickeln sich im Zeichen der Dezentralisierung von Unternehmen mit Profit-Center-Verantwortung zu den Maximen der erfolgreichen Unternehmensführung. Auf der einen Seite gilt es, Rentabilitätsziele (Umsatzrendite, Return on Investment) zu realisieren. Auf der anderen Seite kann dies nur gelingen, wenn die Unternehmen ihren Kunden ein Höchstmaß an nutzenstiftendem Service und Convenience anzubieten in der Lage sind. Dabei entwickeln sich die früher im Sinne von Pre- und After-Sales-Services als „Add-on“ gehandelten Dienstleistungen zunehmend zu den eigentlichen tragenden Säulen in der Wertschöpfungskette.
3. Kunden entwickeln ein ausgeprägtes Dienstleistungsverständnis. Grundsätzlich ist im Dienstleistungsbereich ein Trend zu beobachten, demzufolge unzufriedene Kunden bereits bei geringsten Störungen in der wahrgenommenen Servicequalität mit Stornierungen oder Abwanderung reagieren. Jene Unternehmen, denen es gelingt, sich mit der Präferenzstruktur ihrer Kunden zu verschmelzen, werden in der Lage sein, Kunden langfristig zu binden.
4. Die Aussicht der Partizipation an Wachstums- und Gewinnpotenzialen lockt zahlreiche Unternehmen an. Insbesondere dann, wenn die Erstellung von zusätzlichen Dienstleistungen mit vorhandenen Kapazitäten realisiert werden kann, erscheint ein entsprechendes Engagement unter Renditegesichtspunkten besonders attraktiv.



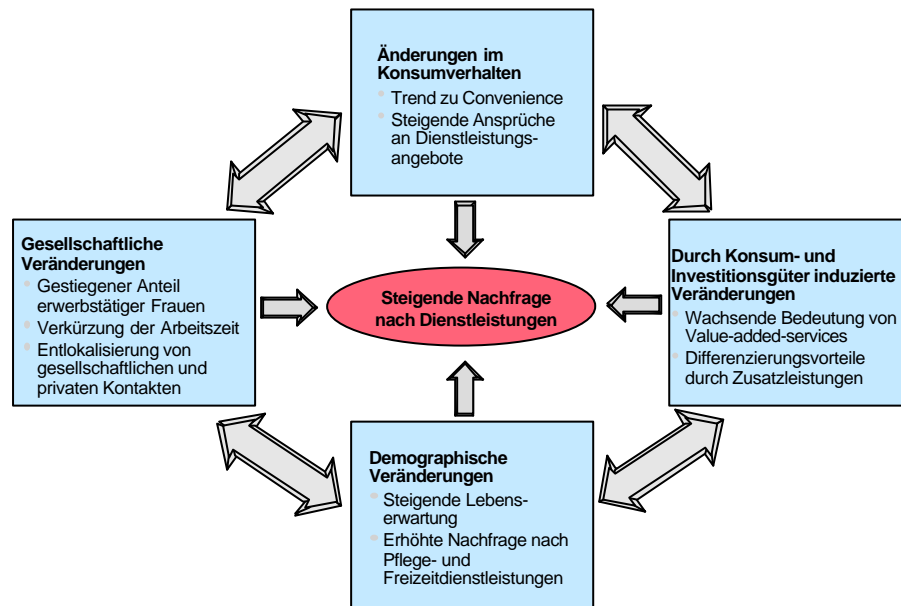


Abb. 1: Ursachen der zunehmenden Nachfrage nach Dienstleistungen
(Quelle: Meffert/Bruhn 1997, S. 8)

Die sich dynamisch entwickelnde Nachfrage nach Dienstleistungen führt zu einer Veränderung von Markt- und Wettbewerbsstrukturen. Der Wettbewerb spielt sich dabei in der Regel sowohl auf der Preis- als auch auf der Leistungsebene ab. Beispiel sind etwa die sinkenden Preise für Internet-Zugänge bei gleichzeitig schnelleren Zugriffszeiten. Auch im Bereich der Versicherungen und des Banking werden verbesserte Leistungen zu niedrigeren Prämien angeboten. In einigen Branchen des Dienstleistungssektors sind zudem erste Sättigungserscheinungen zu beobachten.

Dies führt zu einer Situation, in der Wachstumsbemühungen einzelner Unternehmen allein auf Kosten des Marktanteils ihrer Mitbewerber möglich sind. In dieser Situation eines Nullsummenspiels kommt es entscheidend darauf an, durch Präferenzbildung künstliche Markteintrittsbarrieren im Sinne einer Unique Selling Proposition aufzubauen. Die Kunden müssen durch gezieltes Marketing in ein emotionales Beziehungsnetzwerk eingebunden werden, um sie zu „loyalisieren“. Schließlich tragen Europäisierung und Globalisierung dazu bei, dass der Wettbewerb in einigen Branchen weiterhin an Dynamik gewinnen wird. Speziell in Dienstleistungsbranchen wie etwa der zivilen Luftfahrt, Unternehmensberatungen, Banken, Versicherungen, dem Tourismus oder der Logistik wird es zukünftig darauf ankommen, sich nicht nur gegenüber dem nationalen, sondern auch gegenüber den internationalen Wettbewerbern zu behaupten. Im Zeitalter zunehmender Wettbewerbsintensität und steigender Renditeanforderungen ist ein controllinggestütztes Dienstleistungsmarketing eine *conditio sine qua non*.

2. Controlling als Herausforderung an das Dienstleistungsmarketing

2.1. Funktionen des Marketing-Controlling

Das Marketing-System muß sowohl inhaltlich als auch organisatorisch möglichst zielführend und produktiv gestaltet werden. Die Entwicklungen im wirtschaftlichen Umfeld zeigen, dass sich gerade auch Dienstleistungsunternehmen zukünftig den zwei betriebswirtschaftlichen Schlüsseldisziplinen Marketing und Controlling werden öffnen müssen. Wenn allerdings als Gegenstand der inhaltlichen Auseinandersetzung mit dem Thema die Schnittstelle „making marketing controllable“ zur Diskussion steht, stellt sich zunächst die Frage, inwiefern die Unternehmen bereits eine Marketing-Konzeption als Voraussetzung des Marketing-Controlling entwickelt haben. Nicht selten überrascht die betriebswirtschaftliche Praxis mit

diesbezüglichem Nachholbedarf. Als Basis für die weiteren Ausführungen erscheint es daher angemessen, das Verständnis des Marketing-Controlling für Dienstleistungen kurz definitorisch abzugrenzen.

Modernes Marketing im Sinne einer Theorie der marktorientierten Unternehmensführung zielt darauf ab, auf der Grundlage von Nutzenerwartungen die Unternehmens- und Marketingziele zu bestimmen, die ihrerseits Grundlage der Formulierung von Marketing-Strategien und dem Marketing-Mix sind. Dienstleistungsmarketing ist gleichermaßen Denkhaltung (Philosophie) und interdisziplinäre Konzeption (Planung und Prozess) der kundenorientierten Unternehmensführung, bei der immaterielle Leistungen mit nutzenstiftendem Charakter mit der Absicht erbracht werden, auf der Grundlage von Kundenzufriedenheit die Unternehmensziele zu erreichen (Auerbach 2000, S. 93).

Das Controlling übernimmt die koordinierende Steuerungs- und Anpassungsfunktion, die erforderlich ist, um ein Unternehmen in einer sich rasch veränderten Umwelt stets dem Wandel anzupassen. Damit stellt sich Marketing als Outside-in-Theorie dar, bei der unter Zuhilfenahme des Controlling ein Abgleich mit internen Handlungsvariablen erfolgt. Marketing-Controlling stellt sicher, dass die angestrebten Ziele unter Berücksichtigung von Effizienz- und Effektivitätskriterien erreicht werden. Das Marketing-Controlling erfüllt dabei die Aufgabe, den entscheidungsrelevanten Informationsbedarf des Marketing zielgerichtet zu koordinieren und zu steuern. Marketing-Controlling kann als kybernetisches System mit Feedback- und Feedforward-Schleifen interpretiert werden. Es besteht seinerseits aus drei Sub-Systemen: dem Informationssystem, dem Planungssystem und dem Kontrollsystem. Das Informationssystem stellt die zielgerichtete Versorgung mit entscheidungsrelevanten Informationen sicher. Dabei handelt es sich sowohl um Informationen aus dem unmittelbaren Unternehmensumfeld - den „3C“: Customer,

Company, Competitor - als auch um Informationen aus dem externen Unternehmensumfeld. Diese Informationen fließen in das Planungssystem ein, das den Prozess der strategischen und operativ-taktischen Marketing-Planung begleitet und unterstützt. Schließlich werden Planungen im Rahmen des Kontrollmechanismus kritisch hinterfragt, wobei das Kontrollsystem derart ausgestaltet sein sollte, dass neben der ex-post-Kontrolle auch eine ex-ante-Frühwarnung ermöglicht wird.

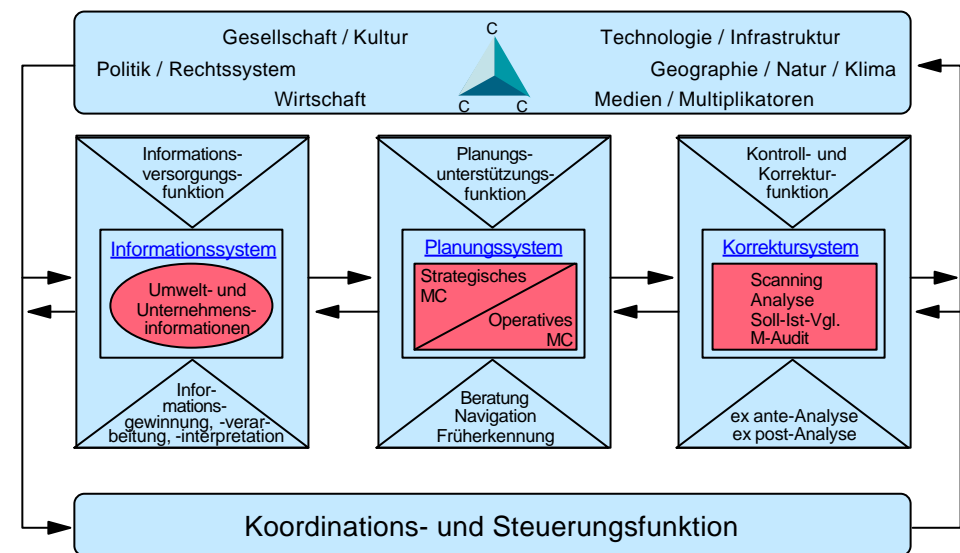


Abb. 2: Systemelemente des Marketing-Controlling (Quelle: Auerbach 1994, S. 41)

Das vielschichtige Aufgabenspektrum des Marketing-Controlling impliziert die Wahrnehmung mehrerer Funktionen. Diese sind im einzelnen:

- **Informationsfunktion:** Der Marketing-Controller stellt die durch die Situationsanalyse gewonnenen Daten zum richtigen Zeitpunkt in der erforderlichen Qualität und Quantität zur Verfügung.
- **Frühwarnfunktion:** Der Marketing-Controller weist frühzeitig auf Trends und Diskontinuitäten in der Unternehmensumwelt hin. Als Früherkennungssystem trägt das Marketing-Controlling dazu bei, den entscheidungsrelevanten Informationsbedarf im Marketing derart zu lenken, dass die Marketingziele effizient erreicht und bei Abweichungen vom Plan Anpassungsmaßnahmen rechtzeitig eingeleitet werden (Liebl 1989; Palloks 1991; Preissner 1996).
- **Moderatorenfunktion:** Der Marketing-Controller moderiert den Prozess der Zielbildung im Marketingbereich.
- **Planungsunterstützungsfunktion:** Der Marketing-Controller unterstützt das Marketing-Management bei der operativen und strategischen Planung von markt-, wettbewerbs- und vor allem kundengerichteten Unternehmensaktivitäten. Analog zu den Konzeptionsebenen des Marketing begleitet das Marketing-Controlling den Planungsprozess auf drei Ebenen (Becker 1998, S. 4): der Zielebene, der Strategieebene sowie der Ebene des Marketing-Mix.
- **Servicefunktion:** Der Marketing-Controller stellt das die strategische Planung unterstützende betriebswirtschaftliche Instrumentarium zur Verfügung bzw. setzt dieses zielorientiert ein.
- **Kontrollfunktion:** Der Marketing-Controller überprüft den realisierten Zielerreichungsgrad der Planung.
- **Steuerungs- und Anpassungsfunktion:** Der Marketing-Controller weist auf strategische Alternativen und erforderliche „Kursänderungen“ hin.
- **Reflexionsfunktion:** Schließlich besteht eine Funktion des

Marketing-Controlling in dem kontinuierlichen selbstkritischen Hinterfragen von methodischer, inhaltlicher und infrastruktureller Sinnhaftigkeit des Marketing im Sinne von Marketing-Audits.

2.2. Besonderheiten von Dienstleistungen

Da das Marketing für Dienstleistungen im Vergleich zum Sachgütermarketing eigenen Gesetzmäßigkeiten folgt, ist es erforderlich, die Charakteristika des Dienstleistungsmarketing zu beleuchten, um diese Besonderheiten in ein dienstleistungsorientiertes Marketing-Controlling einfließen zu lassen.

Immaterialität: Dienstleistungen sind immateriell und abstrakt, d.h. sie sind in der Regel physisch nicht wahrnehmbar. Dies führt zu einer Situation, in der eine Überprüfung der Dienstleistungsqualität vor ihrer Inanspruchnahme nur in den seltensten Fällen möglich ist. Damit ist das wahrgenommene Kaufrisiko bei Dienstleistungen höher als bei Sachgütern. Gerade für Dienstleistungsunternehmen sind daher der Aufbau und die Pflege von Images für den Erfolg von ganz entscheidender Bedeutung (Meissner 1987, S. 150), da ein positives Image den (potenziellen) Kunden bei einer Kaufentscheidung als Hilfe dient (Weis 1995, S. 29). Insofern erfordert die Immaterialität von Dienstleistungen ein Höchstmaß an Kreativität seitens des Dienstleistungsunternehmens. Es muss gelingen, die Dienstleistung zu *tangibilisieren*, d.h. ihr den Charakter eines wahrnehmbaren Wertes zu verleihen. Dies kann durch den Einsatz von Symbolen (z.B. Logos) und physischen Placebos erfolgen (Pepels 1995, S. 22).

Keine Lagerfähigkeit: Bei Dienstleistungen fallen Produktion und Nachfrage zeitlich zusammen. Dieses uno actu-Prinzip erschwert es, Leistungsproduktion und -verbrauch - etwa durch Lagerhaltung - effizient zu koordinieren, da die



Leistungskapazität von der Nachfrageseite gesteuert wird. Als wirksames Instrument der preisgesteuerten Kapazitätslenkung hat sich das Yield Management (Meffert/Bruhn 1997, S. 413) erwiesen. Insbesondere Fluggesellschaften, Mietfahrzeugunternehmen, Speditionen und Beherbergungsbetriebe setzen diese EDV-gestützten Systeme, die die Elastizität der Nachfrage auf Preisänderungen berücksichtigen und auf dieser Informationsgrundlage preisdifferenzierte Buchungen ermöglichen, erfolgreich ein.

Eingeschränkte Transportfähigkeit: Dienstleistungen können nicht bzw. nur unter besonderen Bedingungen transportiert werden. Dies bedeutet, dass ein Kunde den Ort der Leistungserstellung normalerweise aufsuchen muss. Um Kapazitätspotenziale zum einen auszulasten und die Dienstleistungen zum anderen einem breiten Publikum zur Verfügung stellen zu können, muss das Dienstleistungsunternehmen die kurzfristige Verfügbarkeit durch „Multiplizierung der Leistungserstellungsprozesse“ (Pepels 1995, S. 25) ermöglichen. Dies kann durch die Einschaltung von Absatzmittlern geschehen. Daneben besteht die Möglichkeit des direkten Vertriebs von Dienstleistungen durch Ausweitung des Einzugsgebietes. Schließlich kann das Dienstleistungsangebot durch die Erschließung neuer Standorte ausgeweitet werden, wobei hier häufig Franchise-Systeme dominieren.

Einbeziehung externer Faktoren: Während Sachgüter ohne Einbeziehung der Konsumenten produziert werden, wird der Kunde eines Dienstleistungsunternehmens zum integralen Bestandteil des Produktionsprozesses. Die unmittelbare Einbeziehung des Kunden in den Produktionsprozess macht ihn zum Co-Produzenten, zum Prosumer. Damit wird die Interaktion zwischen Anbieter und Nachfrager einer Dienstleistung zu einem wesentlichen Bestandteil des Dienstleistungsmarketing.

Eingeschränkte Möglichkeiten der Standardisierbarkeit: Dienstleistungen

werden häufig kundenindividuell erstellt. Dies führt dazu, dass aufgrund der häufig notwendigen individuellen Ausrichtung der Potenzialfaktoren ein hohes Maß an Flexibilität und Anpassungsfähigkeit des Dienstleisters sichergestellt werden muss. Insofern stellen Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter eines Dienstleistungsunternehmens einen Eckpfeiler zum unternehmerischen Erfolg dar. Da die Qualität einer zu erbringenden Dienstleistung ex ante nicht überprüft werden kann, kommt es hier zudem entscheidend auf die Glaubwürdigkeit des Anbieters an, wobei das Gesetz der Kraft der Marke gilt. Da Markenpolitik allerdings ein hohes Maß an Standardisierung erfordert, bewegt sich das Dienstleistungsmarketing in einem Dilemma: einerseits muss den differenzierten und individuellen Wünschen von Kunden mit teilweise höchst heterogenen Nutzenerwartungen Rechnung getragen werden, andererseits erfordert die notwendige Markenidentität ein Mindestmaß an Standardisierung. Doch gerade diese Vereinheitlichung lässt sich - nicht zuletzt aufgrund der mangelnden Standardisierbarkeit des Humanpotenzials und regelmäßigen Schwankungen bei der Ausführung - nicht ohne weiteres realisieren.

2.3. Ziele von Dienstleistungsunternehmen

Die betriebswirtschaftliche Zielforschung zeigt, dass sich die Unternehmens- und Marketingziele von erwerbswirtschaftlich orientierten Dienstleistungsunternehmen zunächst einmal kaum von jenen der Unternehmen, die Sachgüter fertigen, unterscheiden. Im Mittelpunkt stehen dabei quantitative Ziele, deren Inhalte sich in Gewinn, Umsatz, Deckungsbeitrag, Marktanteil oder Rendite ausdrücken lassen. Daneben spielen auch die in der Regel qualitativen Ziele, in der Praxis häufig auch als „weiche“ Ziele bezeichnet, eine wichtige Rolle. Besonders hervorzuheben sind hier etwa Image-, Prestige- und Good-will-Ziele.



Da die Kernfunktion des Marketing-Controlling darin besteht, einen Beitrag zur effizienten Erreichung der Marketing-Ziele zu leisten, wird die Wirksamkeit des Marketing-Controlling in erheblicher Weise davon abhängen, ob die Ziele des Marketing hinreichend konkret formuliert worden sind. Absichtserklärungen wie „Wir möchten unsere Kunden zufriedenstellen“ oder „Wir streben Umsatz- und Gewinnwachstum an“, sind mangels inhaltlicher Präzisierung kaum geeignet, die Controllingfunktion sicherzustellen. Da sich Controlling ohne klare Zielvorgaben ad absurdum führt, kann nicht nachhaltig genug auf die Bedeutung dieses ersten Schrittes im Zuge der Marketing-Planung hingewiesen werden. Aus dieser Forderung ergibt sich die Notwendigkeit der Operationalisierung von Marketingzielen. Marketing-Controlling unterstützt durch seine Moderationsfunktion den Prozess der Zielbildung. Dabei ist es entscheidend, die folgenden grundlegenden Zieldimensionen zu fixieren (Heinen 1976, S. 59ff.):

- Zielinhalt: Dahinter steht die Frage, was erreicht werden soll. Hier fließen Größen wie z.B. Gewinn, Marktanteil, Rendite in die Zielformulierung ein.
- Zielausmaß: Das Unternehmen muss einschätzen, in welchem Umfang soll das Ziel erreicht werden soll. Hier kommt es auf präzise quantitative Angaben in Geldeinheiten oder Prozent an.
- Zielobjekt: Das Zielobjekt beschreibt, worauf sich das Ziel beziehen soll. Jene Unternehmen, die mit mehreren strategischen Geschäftseinheiten am Markt aktiv sind, sollten Ziele für bestimmte SGEen formulieren.
- Zeitbezug / Timing: Der Zeitbezug definiert den zeitlichen Rahmen, in dem soll das Ziel erreicht werden sein.
- Zielgebiet: Dienstleistungsunternehmen, die an verschiedenen Standorten ihre Leistungen erbringen, ist zu empfehlen, dass sie Zielvorgaben für unterschiedliche Regionen formulieren. Dies gilt insbesondere für international tätige Dienstleistungsunternehmen.

- Zielgruppe: Schließlich gilt es die Frage zu beantworten, bei welcher Zielgruppe die angestrebten Marketing-Massnahmen greifen sollen.

Marketingziele lassen sich entsprechend ihrer Inhalte in ökonomische und in psychographische Ziele unterscheiden. Ökonomische Marketingziele sind aufgrund ökonomischer Größen quantifizierbar. Hierzu zählen insbesondere der Deckungsbeitrag, der Marktanteil sowie wert- oder mengenmäßig abgesetzte Mengen. Da die Ermittlung von Absatzmengen im Dienstleistungsbereich nicht immer eindeutig ist, schlägt Scheuch vor, Maßzahlen für die Leistungsabgabe heranzuziehen. Hierzu zählen etwa (Scheuch 1982, S. 153):

- Kontaktzahl *z.B. bei einer Informations-Hotline,*
- Tourenzahl *z.B. einer Fremdenführung,*
- Passagierzahl *z.B. einer Fluggesellschaft,*
- Bettenauslastung *z.B. eines Krankenhauses,*
- Übernachtungszahl *z.B. eines Beherbergungsbetriebes,*
- Besucher *z.B. eines Museums,*
- Behandelte Patienten *z.B. in einer Arztpraxis.*

Psychographische Marketingziele beziehen sich auf mentale Prozesse der Kunden eines Dienstleistungsunternehmens. Sie stellen auf kognitive, affektive und konative Reaktionen bei den Nachfragern von Dienstleistungen ab (Meffert/Bruhn 1997, S. 143). Für das Dienstleistungsmarketing sind von besonderer Bedeutung

- Ziele hinsichtlich des Bekanntheitsgrades,
- Imageziele,
- die Erzielung von Wissenswirkung,
- die ständige Verbesserung der wahrgenommenen Servicequalität,



- die Erhöhung der Kundenzufriedenheit sowie
- die Erhöhung beziehungsweise Sicherstellung der Kundenbindung.

Gerade die Realisierung psychographischer Ziele ist für das Dienstleistungsmarketing von herausragender Bedeutung. Aufgrund der konstitutiven Merkmale von Dienstleistungen kann eine Dienstleistung vor ihrer Inanspruchnahme keiner objektiven Prüfung durch (potenzielle) Kunden unterzogen werden. Damit erhöht sich das Risikoempfinden der Kunden und die Möglichkeit des Eintretens kognitiver Dissonanzen. Insofern ist es für Dienstleistungsunternehmen erforderlich, ein positives Image aufzubauen und zu pflegen. Ein positives Image gilt als wesentlicher Indikator zur Beurteilung der Dienstleistungsqualität und trägt zur Verminderung des Kaufrisikos bei (Meffert/Bruhn 1997, S. 144).

Schließlich sind im Dienstleistungsmarketing jene Ziele zu berücksichtigen, die sich auf die Mitarbeiter eines Unternehmens beziehen. Als interne Kunden einerseits und in der externen Beziehung mit Nachfragern andererseits hängt ihre Leistungsfähigkeit und -bereitschaft unter anderem davon ab, inwieweit sie im Rahmen der Ziele des Personalmarketing berücksichtigt worden sind (Stauss/Schulze 1990, S. 149ff.). Folgende personalpolitischen Ziele sind im Rahmen des Dienstleistungsmarketing zu berücksichtigen:

- Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit,
- Senkung der Fluktuationsrate,
- Reduzierung der Fehlzeiten,
- Steigerung der Mitarbeiterproduktivität,
- Identifikation mit der „Business Mission“,
- Loyalität gegenüber dem Unternehmen.

Das Marketing-Controlling unterstützt das Marketing-Management in dem Zielbildungsprozess, indem der Marketing-Controller zum einen aufgrund seiner Moderationsfunktion die Formulierung aussagekräftiger Ziele ermöglicht und zum anderen als „betriebswirtschaftliches Gewissen“ möglicherweise allzu euphorisch formulierte Ziele vor dem Hintergrund budgetärer Restriktionen kritisch hinterfragt. Weiterhin gilt es, Zielbeziehungen zu identifizieren und insbesondere bei konkurrierenden Zielinhalten Prioritäten, d.h. die Einteilung in Zielhierarchien, herbeizuführen.

2.4. Konsequenzen für das Marketing-Controlling im Dienstleistungssektor

Aus der Sicht der Unternehmensführung stellt sich die Herausforderung des Marketing-Controlling für Dienstleistungsunternehmen in vierfacher Hinsicht dar: Zunächst gilt es, aus den Besonderheiten von Dienstleistungen Konsequenzen für das Marketing-Controlling und den Einsatz entsprechender Instrumente abzuleiten.



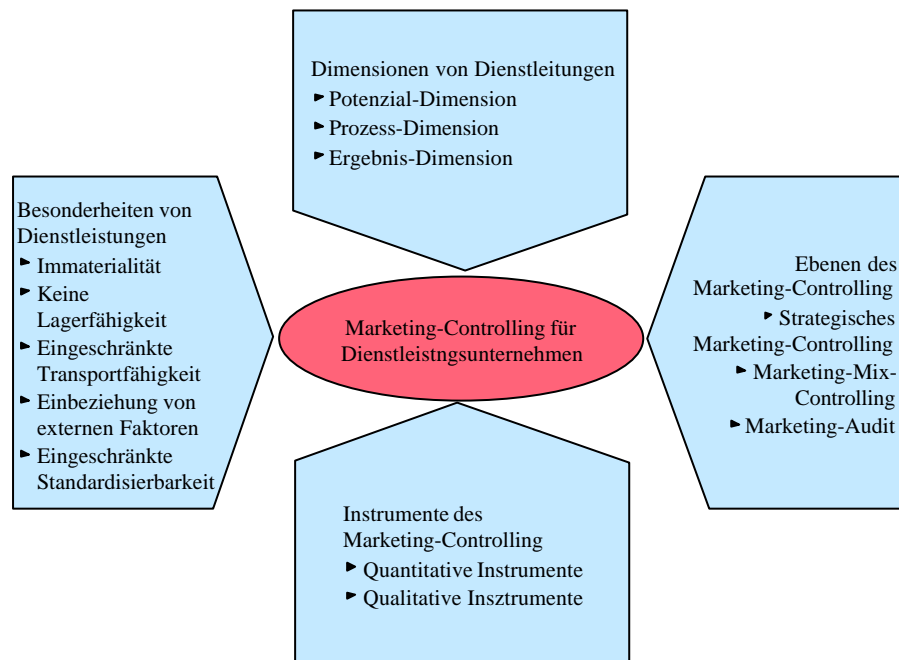


Abb. 3: Facetten des Marketing-Controlling für Dienstleistungsunternehmen

So impliziert etwa die Immaterialität die Notwendigkeit der Tangibilisierung von Dienstleistungen. Da Dienstleistungen jedoch physisch nur eingeschränkt wahrgenommen werden können, ist es erforderlich, Dienstleistungen mit einem starken Image zu versehen. Dies wiederum impliziert die Notwendigkeit eines Image-Controlling. Sowohl die eingeschränkte Lagerfähigkeit als auch die eingeschränkte Transportfähigkeit von Dienstleistungen machen es erforderlich, ein ausgeprägtes

Logistik-Controlling zu entwickeln. Durch die Einbeziehung von externen Faktoren rücken Kunden verstärkt in das Blickfeld. Dies macht es erforderlich, dass ein kontinuierliche Qualitäts-Controlling gepflegt wird, um die - bedingt durch die Interaktion mit dem Kunden notwendige Qualität - sicherzustellen. Schließlich hängen der Erfolg und die Effektivität der Erbringung von Dienstleistungen in erheblicher Weise vom Grad ihrer Standardisierung ab. Insofern ist es hier von Bedeutung, auch die Standardisierung einem Controlling zu unterziehen.

Dienstleistungen weisen - wie noch gezeigt werden wird - drei Dimensionen auf: Eine Potenzial-Dimension, eine Prozess-Dimension und eine Ergebnis-Dimension. Für ein wirkungsvolles Marketing-Controlling ist es sinnvoll, dass es sich auf alle drei Ebenen bezieht. Ebenso wie in anderen Bereichen der Planung und Kontrolle ist es auch bei den Dienstleistungen erforderlich, zwischen einem strategischen und einem operativen Marketing-Controlling zu unterscheiden. Das strategische Marketing-Controlling leistet einen Beitrag zum Aufbau von Ertragspotenzialen für die Zukunft. Das operativ-taktische Marketing-Controlling stellt den Einsatz der Instrumente des Marketing-Mix sicher. Schließlich ist eine Differenzierung hinsichtlich der Instrumente des Marketing-Controlling vorzunehmen. Hierbei geht es insbesondere um die Unterscheidung zwischen qualitativen und quantitativen Instrumenten des Marketing-Controlling. Qualitative Instrumente des dienstleistungsorientierten Marketing-Controlling basieren vornehmlich auf betriebswirtschaftlichen Kennzahlen. Je mehr sich das Marketing-Controlling in Richtung der strategischen Ebene verlagert, desto verstärkter müssen auch qualitative Instrumente in Planungs- und Kontrollaufgaben einbezogen werden.

3. Konzept des Marketing-Controlling für Dienstleistungsunternehmen

3.1. Dimensionen des dienstleistungsorientierten Marketing-Controlling

3.1.1. Controlling der Dienstleistungspotenziale

Dienstleistungspotenziale stellen im Sinne von Produktionsfaktoren die Grundlage für die Erbringung von Dienstleistungen dar. Je nachdem, ob es sich bei den Dienstleistungen eher um objekt- oder personendominante Dienstleistungen handelt, rücken materielle Potenziale oder Menschen in den Mittelpunkt der Betrachtung. Da die eingesetzten materiellen Dienstleistungspotenziale maßgeblichen Einfluss auf die Produktivität einerseits und auf das Image des Dienstleistungsunternehmens andererseits haben, ist es aus der Sicht des Marketing-Controlling von Bedeutung, die materiellen Potenziale den Nutzenerwartungen der Kunden anzupassen. In diesem Zusammenhang ist die Koordination mit Marktforschern erforderlich, um Kundenwünsche aufgrund empirischer Erhebungen abbilden zu können.

Bei der Potenzialstandardisierung geht es darum, durch weitgehende Vereinheitlichung einen hohen Wiedererkennungswert bei den Kunden zu bewirken. Darüber hinaus bietet ein hohes Maß an Standardisierung die Möglichkeit günstigeren Einkaufs von Produktionsfaktoren sowie produktivere Beschaffungsprozesse. In diesem Zusammenhang ist eine Aufgabe des Marketing-Controlling darin zu sehen, Möglichkeiten der Standardisierung von Potenzialfaktoren aufzuzeigen. Im Rahmen der Potenziale ist die High-Tech-Dimension der Dienstleistungsressourcen von besonderer Bedeutung. Dies bedeutet, dass Kunden – insbesondere bei Fluggesellschaften oder in der medizinischen Versorgung – höchste Ansprüche an die Produktionsfaktoren richten. Insofern kommt es darauf an, in Kooperation mit der Marktforschung die derzeitige strategische Positionierung der Unternehmen zu analysieren und gleichsam die Kundenerwartungen mit Hilfe von semantischen Differentialen abzubilden, um ein präzises Bild von der gegenwärtigen Positionierung und

notwendigen Anpassungsmaßnahmen zu erlangen.

Des Weiteren spielt im Rahmen des Potenzial-Controlling das Investitions-Controlling eine wichtige Rolle. Investitionsvorhaben sind dabei auf der einen Seite vor dem finanzwirtschaftlichen Hintergrund mit Methoden der Investitionsanalyse zu überprüfen. Darüber hinaus ist ebenfalls zu prüfen, inwieweit Investitionsmaßnahmen nicht nur im Sinne des Unternehmens angemessen, sondern auch im Interesse der Kunden wünschenswert sind. Dies gilt insbesondere dann, wenn solche Dienstleistungsunternehmen, die eine Präferenzstrategie verfolgen, menschliche Arbeit zunehmend durch Automatisierung substituieren. Als Instrumente des Potenzial-Controlling eignen sich in besondere Weise die klassische Stärken-/Schwächen-Analyse sowie das Benchmarking (Camp 1994). Mit Hilfe dieser Instrumente erfolgt zum einen die Analyse der eigenen Potenziale, zum anderen werden Vergleiche mit den stärksten Wettbewerbern ermöglicht, was die Grundlage von Anpassungsmaßnahmen darstellt.

3.1.2. Controlling der Dienstleistungsprozesse

Der Grad der Kundenzufriedenheit mit Dienstleistungsunternehmen wird nachhaltig durch die Abläufe und Prozesse geprägt, mit denen sie erbracht werden. Hier spielen die Faktoren Zeit, Kompetenz und Freundlichkeit aus Kundensicht die zentrale Rolle. Nachdem sich viele Unternehmen seit den 70er Jahren auf die Notwendigkeit der economies of scale und economies of scope eingerichtet haben, müssen sie sich nun einer neuen Herausforderung stellen: den economies of speed. Es wird im Dienstleistungsgeschäft zunehmend deutlich, dass nicht große Unternehmen, sondern jene Unternehmen, die über eine hohe Anpassungsflexibilität verfügen, das Marktgeschehen maßgeblich beeinflussen werden. Damit wird der Erfolgsfaktor Zeit



zu einem bestimmenden Element des Dienstleistungsmarketing.

Sofern der Faktor Zeit im Wettbewerb eine entscheidende Rolle spielt - dies ist etwa bei Versicherungsnehmern im Falle der Schadensregulierung der Fall - kann ein controlling-fähiges Prozessmanagement durch Standardisierung sichergestellt werden. Hierzu ist es erforderlich, die Prozesse, die im Rahmen der Leistungserstellung anfallen, zu „filetieren“, d.h. in wertschöpfungsrelevante Teilschritte zu zerlegen und diese klar definierten Standards zu unterwerfen. Diese bilden die Grundlage für ein aussagekräftiges Benchmarking, das sowohl im Sinne eines Branchen-Benchmarking als auch branchenübergreifendes Benchmarking betrieben werden kann. Damit Prozesse stets im Sinne ihrer Zielsetzung ablaufen, sollten sie regelmäßig überprüft werden. In der betrieblichen Praxis erweist es sich dabei als sinnvoll, sogenannte Ghost-Shopper oder Silent-Shopper einzusetzen.

Im Rahmen des Prozess-Controlling ist es erforderlich, der Forderung nach Freundlichkeit und Empathie seitens der im Dienstleistungsbereich tätigen Mitarbeiter zu entsprechen. Um ein notwendiges Maß an entsprechender Kompetenz sicherzustellen, spielt das interne Marketing von Dienstleistungsunternehmen, das sich auf die eigenen Mitarbeiter bezieht, eine wichtige Rolle. Gerade im Bereich der Personalauswahlverfahren wird verstärkt auf Sozialkompetenz, Einfühlungsvermögen und der Fähigkeit, mit Konflikten umzugehen, geachtet. Immer mehr Unternehmen im Dienstleistungsbereich setzen mittlerweile Instrumente zur Bestimmung der Persönlichkeitsstruktur von Mitarbeitern ein. Hierzu zählen etwa die Biostrukturanalyse oder der Myers-Briggs-Type-Indicator.

3.1.3. Controlling der Dienstleistungsergebnisse

Hinsichtlich der erbrachten Dienstleistungen stellt sich schließlich die Frage, mit welchem Zielerreichungs- und Zuverlässigkeitsgrad diese erbracht worden sind. Grundlage eines effizienten Ergebnis-Controlling ist daher die präzise Formulierung des angestrebten Soll-Zustandes. Beim Ergebnis-Controlling ist insbesondere die Frage zu beantworten, ob die Bemühungen der Dienstleistungsunternehmen zu dem angestrebten und gewünschten Erfolg geführt haben. Dies setzt den regelmäßigen Dialog mit den Kunden im Sinne einer kontinuierlichen Kommunikationsschleife voraus. Klassische Instrumente des Ergebnis-Controlling sind Befragungen hinsichtlich der Kundenzufriedenheit. Diese erfolgen üblicherweise in standardisierter Form im Rahmen persönlicher oder schriftlicher Interviews. Im Business-to-Business-Dienstleistungsbereich eröffnen sich aber noch weitere Möglichkeiten eines Ergebnis-Controlling. Da zahlreiche Unternehmen sich zunehmend im Sinne eines Key-Account-Management organisieren, besteht die Möglichkeit, durch die Kundenbetreuer unmittelbaren Feedback vom Kunden einzuholen. Allerdings setzt dies eine systematische Vorgehensweise voraus. Das Problem ist, dass viele Kundenbetreuer im Business-to-Business-Bereich eher technisch ausgebildet sind. Damit das Ergebnis-Controlling möglichst wirkungsvoll betrieben werden kann, sind entsprechende Vorbereitungen und Qualifizierungen vorzusehen. Schließlich können Ergebnisse anhand konkreter Kennzahlen, wie etwa den Grad der Kundenbindung, der Kundenabwanderung oder der Abnahme von kundenspezifischen Auftragsvolumina und -werten gemessen werden.



3.2. Strategisches Marketing-Controlling für Dienstleistungsunternehmen

3.2.1. Strategisches Informationsmanagement

Je nach Planungshorizont kann zwischen dem strategischen und dem operativen Marketing-Controlling unterschieden werden. Während das strategische Marketing-Controlling einen Beitrag zur langfristigen Existenzsicherung und zur Schaffung zukünftiger Erfolgspotenziale leisten soll, kommt dem operativen Marketing-Controlling die Aufgabe zu, Marketingprozesse unter Berücksichtigung von Wirtschaftlichkeitskriterien zu gestalten (Reichmann 1997, S. 355). Entsprechend der jeweiligen Planungsebene wird zwischen strategischen und operativen Instrumenten des Marketing-Controlling unterschieden. Zur Unterstützung der strategischen Marketingplanung finden vornehmlich Instrumente Anwendung, die qualitative Informationen liefern. Zur Unterstützung der operativen Marketingplanung wird hauptsächlich das erweiterte betriebliche Rechnungswesen, das die Grundlage für die Entwicklung von Kennzahlen bildet, herangezogen (Hahn 1996, S. 193; Köhler 1998, S. 16f.).

Instrumente des strategischen Marketing-Controlling	Instrumente des operativen Marketing-Controlling
<ul style="list-style-type: none"> ■ Chancen-Risiken-Analyse ■ Stärken-Schwächen-Analyse ■ Segmentierungsstudien ■ Positionierungs-Analyse ■ Portfolio-Analysen ■ Imageanalyse ■ Benchmarking ■ Szenariotechnik 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Marketingkosten ■ Deckungsbeitragsrechnung ■ Absatzsegmentrechnung ■ Messung der Beschwerdefälle ■ Messung von Garantiemängeln ■ Messung der Kundenzufriedenheit ■ Messung der Beschwerdezufriedenheit ■ Messung von Abwanderungsraten ■ SERVQUAL-Verfahren ■ Prozeßkostenrechnung ■ Target Costing ■ Marketing-Kennzahlen (-systeme)

Abb. 4: Überblick über ausgewählte Instrumente des Marketing-Controlling für Dienstleistungen

Während auf der strategischen Ebene „die richtigen Dinge“ im Sinne des nachhaltigen Aufbaus von Erfolgspotenzialen im Mittelpunkt der Betrachtung stehen, kommt es beim operativ-taktischen Marketing-Controlling darauf an, den Marketing-Mix möglichst effizient zu gestalten und den Gewinn bzw. die Rendite kurz- und mittelfristig zu steuern, also „die Dinge richtig zu machen“. Das strategische Marketing Controlling beinhaltet einen informatorischen und einen analytisch-planerisch Teil. Inhalte der Informationsgewinnung beziehen sich insbesondere auf die Chancen und

Risiken des externen Unternehmensumfeldes sowie auf die Stärken und Schwächen sowohl des Unternehmens als auch der wesentlichen Wettbewerber. Zur Gewinnung der erforderlichen Informationen kann ein Unternehmen sowohl auf interne als auch auf externe Quellen zurückgreifen. Eine wesentliche Methode zur Gewinnung der erforderlichen Informationen stellt die Marktforschung dar. Insofern hat das Marketing-Controlling die Aufgabe, den regelmäßigen Informationsfluss mit der Abteilung für Marktforschung zu koordinieren. Dabei bedeutet Marketing-Controlling nicht allein die zielgerichtete Weiterleitung von Informationen, sondern es kann durchaus auch vorkommen, dass Marketing-Controlling in Abstimmung mit der Marktforschung notwendige Projekte initiiert bzw. beauftragt.

Der Planung und Realisierung eines Marketing-Konzeptes muss eine sorgfältige Analyse der strategischen und operativen Ausgangssituation vorausgehen. Dabei kann das „STEP-3-C-Modell“ als Orientierungsmuster für die Strukturierung von Analysebereichen herangezogen werden. Dabei wird zwischen unternehmensexternen und unternehmensinternen Einflußfaktoren auf die Marketing-Planung unterschieden. Während sich die unternehmensexternen Rahmenbedingungen dem unmittelbaren Einflußbereich eines Unternehmens weitestgehend entziehen, kann das Unternehmen unternehmensinterne Faktoren im Rahmen des Marketing-Management aktiv gestalten.

Aus den Informationen über die erweiterte Unternehmensumwelt (STEP) lassen sich Chancen und Risiken für das betreffende Unternehmen bzw. für eine Branche ableiten. Es geht dabei um die sensible Wahrnehmung von Prozessen des externen Wandels, die durch Veränderungen des Makro-Umfeldes von Unternehmen hervorgerufen werden können. Dabei handelt es sich um sozio-kulturelle (socio-cultural system), technologische (technological system), wirtschaftliche (economic system) und politisch-rechtliche (political system) Rahmenbedingungen. Das frühzeitige

Erkennen von Veränderungen jener Umweltkräfte, die Chancen und/oder Risiken für ein Unternehmen darstellen können, ist im Hinblick auf die Anpassungsfähigkeit und die langfristige Existenzsicherung eine zentrale Aufgabe. Die Chancen-/Risiken-Analyse zählt zu den qualitativen Instrumenten der strategischen Marketingplanung. Die aus einer Chancen-Risiken-Analyse abgeleiteten Erkenntnisse lassen sich üblicherweise nicht quantifizieren und sind insofern auch schwer zu bewerten.

Da die externe Umwelt jedoch erheblichen - gelegentlich auch unerwünschten - Einfluss auf die Entwicklung und Struktur eines Unternehmens haben kann, ist es unumgänglich, die für den strategischen Planungshorizont relevanten Umweltveränderungen zu analysieren und - darauf aufbauend - die für das Unternehmen relevanten Umwelttrends zu prognostizieren. Diese müssen regelmäßig einem „Environmental Scanning“ (Aguilar 1967) unterzogen werden. Während sich diese Vorgehensweise mittlerweile bei den größeren Dienstleistungsunternehmen größtenteils etabliert hat, zeigt die Praxis kleiner und mittelständischer Unternehmen, dass diese Form eines strategischen Radars bislang eher eine untergeordnete Rolle spielt. Dieser Umstand wird regelmäßig mit mangelnden personellen bzw. finanziellen Ressourcen begründet.



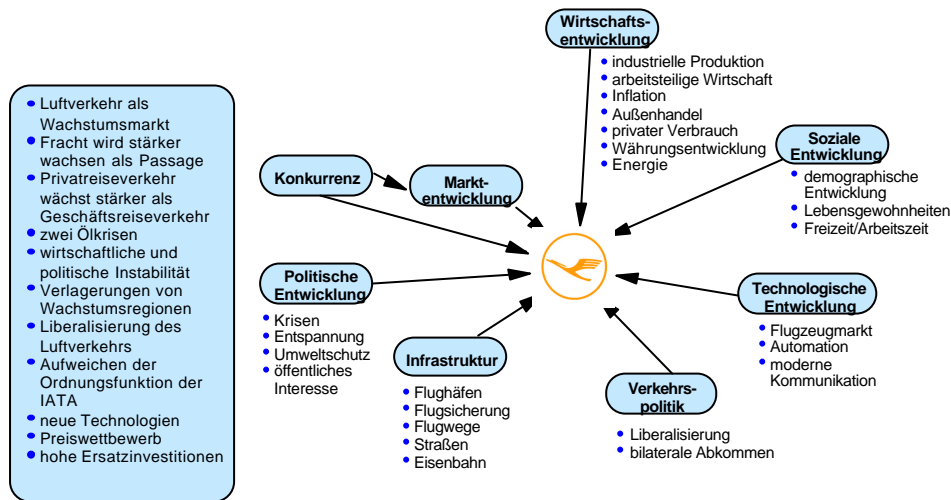


Abb. 5: Die Umwelt der Lufthansa AG
(Quelle: Pfeiffer 1989, S. 129)

Eine genaue Betrachtung der zusammengetragenen Einflußfaktoren macht deutlich, dass bei vielen Variablen nicht eindeutig bestimmt werden kann, ob es sich grundsätzlich um Chancen oder Bedrohungen handelt. Es ist insofern wichtig, stets aus der spezifischen Sicht eines Unternehmens die Entwicklungen zu bewerten. Hierbei kann es sinnvoll sein, die für ein Unternehmen relevanten Umwelteinflüsse zu clustern und mit Hilfe einer Checkliste als Chance oder Risiko zu bewerten (Auerbach 1999, S. 18). Es empfiehlt sich, Chancen-Risiken-Analysen unter Einbeziehung eines möglichst interdisziplinär zusammengesetzten (Projekt-)Teams durchzuführen. Aussagen über die Entwicklungen der externen Unternehmensumfelder führen erst dann zu aussagekräftigen Ergebnissen, wenn die Chancen und

Risiken vor dem Hintergrund der Ressourcen eines Dienstleistungsunternehmens interpretiert werden. Insofern ist es sinnvoll, den STEP-Ansatz der Chancen-Risiken-Analyse in einem zweiten Schritt um eine Stärken-Schwächen-Analyse (Ressourcenanalyse) zu ergänzen. Dies bedeutet, dass Informationen der unmittelbaren Unternehmensumwelt (3-C) herangezogen werden müssen, um aktuelle Stärken und Schwächen aufzudecken. Diese Stärken und Schwächen eines Unternehmens werden maßgeblich von den Ressourcen und Kernkompetenzen des Unternehmens (Company), den Ressourcen und Kernkompetenzen der Wettbewerber (Competitor) und der Wahrnehmung durch die Kunden (Customer) geprägt (Heskett 1986, S. 31). Innerhalb dieses Dreiecks kann ein Dienstleistungsunternehmen mit eigenen Marketingaktivitäten steuernd und gestaltend auf Austauschprozesse zwischen Anbietern und Nachfragern von Dienstleistungen eingreifen. Als Instrumente der strategischen Kompetenzanalyse empfiehlt sich - nicht zuletzt aufgrund ihrer relativ einfachen Handhabbarkeit - die Potenzialanalyse, die sich in erweiterter Form als Stärken-/Schwächen-Analyse darstellen lässt.

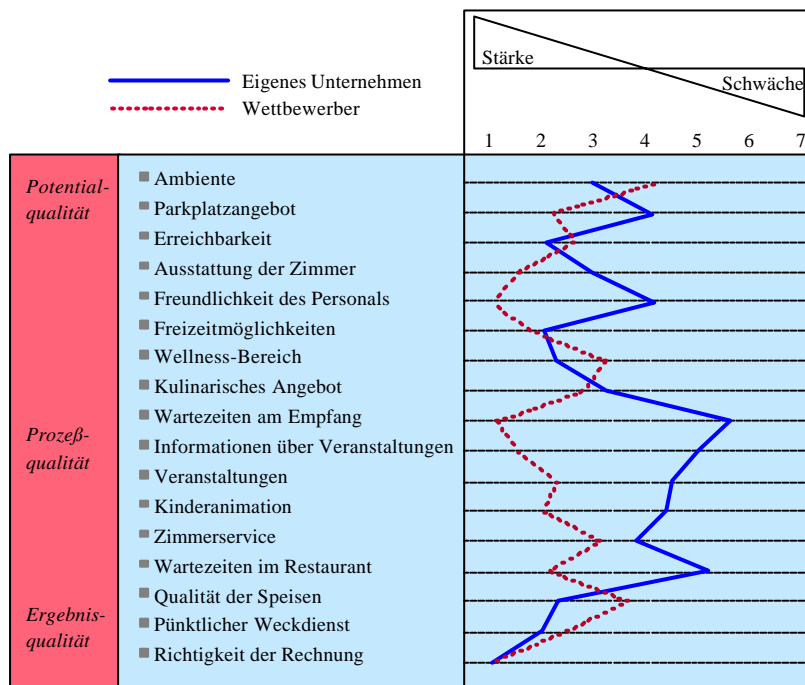


Abb. 6: Beispiel eines Stärken-Schwächen-Profiles einer Ferienanlage

Schließlich müssen Chancen und Risiken sowie Stärken und Schwächen miteinander kombiniert werden, um sich ein Bild von der strategischen Erfolgsposition machen zu können. Dies geschieht im Rahmen einer SWOT-Analyse (**Strengths-Weaknesses/Opportunities-Threats**). Damit eine SWOT-Analyse zu aussagekräftigen Erkenntnissen für das strategische Dienstleistungsmarketing führt,

sollte sie in einer Key-Issue-Matrix münden (Meffert 1998, S. 1249).

3.2.2. Strategische Planung und Kontrolle

Grundsätzlich kann jedes Instrument, das Planung, Analyse und Kontrolle im Bereich des Marketing unterstützt, als Controllinginstrument verstanden werden. Insofern existiert eine ganze Reihe betriebswirtschaftlicher Instrumente, die zur Lösung spezifischer Planungs- und Kontrollaufgaben herangezogen werden können. Es kommt darauf an, Kombinationen von Instrumenten zu konfigurieren, die geeignet sind, spezifischen betrieblichen Herausforderungen zu begegnen. Dabei bestehen zwischen den Instrumenten des klassischen Produkt- und jenen des Dienstleistungsmarketing kaum Unterschiede. Es handelt sich um die gängigen Methoden des Benchmarking, der Portfolio-Technik, der Lebenszyklus-Analyse, der Positionierungsanalyse oder auch der Kosten- und Leistungsrechnung.

Die Probleme in der Handhabung der strategischen Planungs- und Kontrollinstrumente werden erfahrungsgemäß erst in der konkreten Anwendung in der betrieblichen Praxis offensichtlich: Aufgrund der Intransparenz vieler Dienstleistungsbranchen hinsichtlich der Leistungs- und Preisgestaltung (z.B. Telekommunikation, Versicherungen, Tourismus, Facility Management) lassen sich Benchmarks, die einen objektiven Vergleichsmaßstab ermöglichen sollen, nur schwer ermitteln. Die Festlegung von strategischen Geschäftseinheiten, die als Produkt-/Markt-Kombinationen in Portfolios abgebildet werden, wird aufgrund der Immaterialität und der damit eingeschränkten Möglichkeit der Produktdefinition von Dienstleistungen erschwert. Zwar ist Portfolio-Management im Dienstleistungsbe- reich als durchaus sinnvolles Instrument zu werten. Es stellt sich jedoch die Frage, ab welchem Punkt die Aussagekraft von Portfolios nachlässt. Dies gilt insbesondere



für einige Bereiche industrieller Dienstleistungen (z.B. betriebliche Instandhaltung von Fertigungsanlagen), bei denen sich die Frage aufdrängt, ob einzelne Instandhaltungsarbeiten oder ganze Prozesse als Produkt definiert werden sollten. Auch Lebenszyklen von Dienstleistungen sind im Vergleich zu Produkten schwer einzuschätzen. Dies betrifft deren Lebensdauer ebenso wie die Identifikation der jeweils erreichten Phase. Schließlich stellt auch die Kosten- und Leistungsrechnung neue Herausforderungen an das Marketing für Dienstleistungen. Methoden des Direct Costing und der stufenweisen Deckungsbeitragsrechnung, die im Produktmarketing wertvolle Planungs- und Kontrollinformationen liefern, lassen sich mitunter nur schwer realisieren. Dies lässt sich mit dem tendenziell hohen Fixkostenanteil bei Dienstleistungen begründen, während deckungsbeitragsrelevante variable Kosten nicht selten von untergeordneter Bedeutung sind.

Vor dem Hintergrund der kritischen Ausführungen zu strategischen Planungs- und Kontrollinstrumenten sollte ceteris paribus nicht der Schluss gezogen werden, die Instrumente der strategischen Planung und Kontrolle seien für Dienstleistungen von untergeordneter Bedeutung. Gerade das Gegenteil ist der Fall. Allerdings ist vor der unreflektierten Übertragung der Methoden aus dem Produktbereich auf das Dienstleistungsmarketing zu warnen. Selbst innerhalb des Dienstleistungsspektrums existieren kunden-, markt-, branchen- und leistungsspezifische Unterschiede, die ein angepasstes Instrumentarium erforderlich machen.

Besonders attraktive Planungs- und Kontrollinstrumente stellen aus der Sicht von Dienstleistungsunternehmen Positionierungsanalysen dar. Sie bilden die durch die (potenziellen) Kunden wahrgenommenen Kompetenzen eines Unternehmen ab. Je besser es gelingt, sich in unmittelbarer Nähe der Präferenzen klar definierter Zielgruppen zu positionieren, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit des Markterfolges. Gerade für Dienstleistungsunternehmen spielen Eigenschaftsräume insofern eine

wesentliche Rolle, als sie das wahrgenommene Image des Unternehmens einerseits und die Nutzenerwartungen der Kunden andererseits abbilden. Die ermittelte Distanz kann als Indikator für erforderliche strategische Anpassungen herangezogen werden.

So positionieren etwa entsprechend dem zunehmendem Bedürfnis nach mehr Menschlichkeit und Berücksichtigung der Gefühlswelt viele Fluggesellschaften ihre Leistungen in einem Eigenschaftsraum, der durch die Merkmalsdimensionen „High-Tech“ und „High Touch“ gekennzeichnet ist. Ausdruck der High-Tech-Dimension sind der einwandfreie technische Zustand des Fluggerätes, die hervorragende Ausbildung des Cockpit- und Kabinenpersonals und verlässliche Abflug- und Ankunftszeiten. Eher vernachlässigt wurde lange Zeit die High-Touch-Dimension: Freundlichkeit, Empathie, Herzlichkeit. Positionierungsanalysen könnten zu folgenden Erkenntnissen geführt haben:



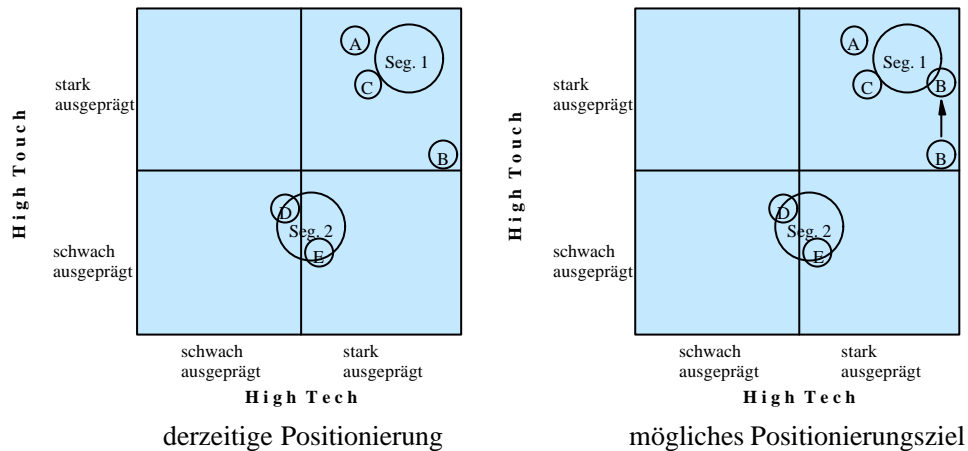


Abb. 7: Beispiel für eine Positionierungsanalyse einer Fluggesellschaft

In dem Markt für zivilen Luftverkehr mögen zwei Kundensegmente existieren. Die Kunden in Segment 1 legen großen Wert sowohl auf reibungslose Abläufe, technische Sicherheit und Pünktlichkeit als auch auf Annehmlichkeiten (z.B. gute Bordverpflegung, Gläser statt Becher, freundliches und zuvorkommendes Kabinenpersonal, „Menschlichkeit“). Typische Kunden dieses Segmentes sind Geschäftsleute und Vielflieger. Zwar werden Preise für Flugscheine alternativer Carrier verglichen, sind aber nicht ausschlaggebendes Entscheidungskriterium. Die Fluggesellschaften A, B und C entsprechen den Nutzenerwartungen dieses Kundenkreises am ehesten. Die Kunden in Segment 2 sind eher preisorientiert. Dafür wird auch ein geringere Service akzeptiert. Ebenfalls bei der High-Tech-Dimension werden Abstriche in Kauf genommen. Nicht selten positionieren sich um derartige Segmente Ferienflieger, die eine Strategie der Kostenführerschaft (vgl. Porter 1997, S.

63f.) verfolgen. Wichtig ist es in diesem Zusammenhang anzumerken, dass es sich nicht um faktische Positionierungen handelt (Fluggesellschaft D muss nicht notwendigerweise über einen geringeren sicherheitstechnischen Standard verfügen als Fluggesellschaft B). Entscheidend ist das Image, also die subjektive Wahrnehmung der jeweiligen Kompetenzen durch die Kunden.

Für das strategische Marketing-Controlling von Fluggesellschaft B stellt sich nun die Frage, was unternommen werden kann, um sich nachhaltig im internationalen liberalisierten Wettbewerb behaupten zu können. Will man in Konkurrenz zu den hervorragend positionierten Airlines A und C bestehen, scheint ein Leistungswettbewerb auf der High-Touch-Ebene unumgänglich zu sein. Gleichsam muss die Reputation auf der High-Tech-Ebene weiter gepflegt und möglicherweise ausgebaut werden. Eine Umpositionierung in Richtung High-Touch erfordert erhebliche Investitionen im Bereich imagebildender Marketingaktivitäten: Schulungen des Kabinen- und Bodenpersonals, „wärmere“ Farbgebung als Bestandteil der Corporate Identity, verbessertes Catering, ein höheres Maß an Convenience. In der Praxis ist bei derartigen Aktivitäten im zweistelligen Millionenbereich zu rechnen. Das Marketing-Controlling hätte in diesem Beispielsfall folgende Aufgaben wahrzunehmen:

- Erstellen einer Kosten-/Nutzen-Analyse bezüglich der strategischen Umpositionierung,
- Erstellen eines finanziellen Ergebnisplanes,
- Antizipation möglicher Verhaltensänderungen der Wettbewerber,
- Beobachtung der veränderten Verhaltensweisen der relevanten Kundensegmente,
- Koordination der betroffenen bzw. involvierten Marketing-Bereiche (z.B. Marktforschung, Werbung, Öffentlichkeitsarbeit, Einkauf, Personalentwicklung),
- Beobachtung und Kontrolle des Projektfortschritts,

- regelmäßiges Marketing-Auditing bezüglich der zugrunde gelegten Prämissen.

3.3. Operativ-taktisches Marketing-Controlling für Dienstleistungsunternehmen

3.3.1. Leistungs-Controlling

Das Marketing-Mix-Controlling bezieht sich vornehmlich auf die operativ-taktische Planungsebene einer Marketing-Konzeption. Es stellt sicher, dass - aufbauend auf der strategischen Planung - „die Dinge richtig gemacht werden“. Aufgrund der Vielzahl der Handlungsparameter und der Komplexität der entscheidungsrelevanten Felder im Rahmen des Dienstleistungsmarketing empfiehlt sich eine solche differenzierte Betrachtung.

Gegenstand des Leistungs-Controlling ist die zielgerichtete Steuerung und Koordination aller Marketing-Aktivitäten, die sich auf die Produktion und den Absatz von nutzenstiftenden Marktobjekten beziehen. Der Erfolg eines Dienstleistungsunternehmens hängt in entscheidender Weise davon ab, wie die Kunden die von einem Unternehmen erbrachte Dienstleistungsqualität erleben. Daher ist es erforderlich, stets die Qualität zu prüfen und entsprechend der Kundenerwartungen anzupassen. Dienstleistungsqualität wird definiert als „die Fähigkeit eines Anbieters, die Beschaffenheit einer primär intangiblen und der Kundenbeteiligung bedürftigen Leistung aufgrund von Kundenerwartungen auf einem bestimmten Anforderungsniveau zu erstellen“ (Bruhn 1996, S. 27). Theorie und Praxis des Marketing haben eine Vielzahl von Methoden zur Messung der Dienstleistungsqualität entwickelt (vgl. hierzu Meffert/Bruhn 1997, S. 206ff.). Aufgrund konzeptioneller Überlegungen und empirischer Prüfungen lassen sich fünf Dimensionen der Dienstleistungsqualität darstellen (Zeithaml/Parasuraman/Berry 1988):

- ♦ **Annehmlichkeit des physischen Umfeldes** „*Tangibles*“ prägen das äußere

Erscheinungsbild des Dienstleistungsunternehmens. Hierzu zählen etwa das Gebäude, die Einrichtung und das Erscheinungsbild des Personals.

- ♦ **Zuverlässigkeit**: „*Reliability*“ bezeichnet die Fähigkeit eines Dienstleistungsunternehmens, die zugesagte Leistung dem Leistungsversprechen entsprechend auszuführen.
- ♦ **Reagibilität**: „*Responsiveness*“ drückt die Bereitschaft eines Dienstleistungsunternehmens aus, individuell auf spezifische Wünsche der Kunden einzugehen und diese möglichst rasch zu erfüllen.
- ♦ **Leistungskompetenz**: „*Assurance*“ bezieht sich auf die Fähigkeit eines Unternehmens zur Erbringung der Dienstleistung. Hierunter fallen insbesondere Kriterien wie das Wissen, die Erfahrung, die Vertrauenswürdigkeit und die Freundlichkeit der Mitarbeiter.
- ♦ **Einfühlungsvermögen**: „*Empathy*“ kennzeichnet die Bereitschaft und Fähigkeit eines Dienstleistungsunternehmens, auf individuelle Wünsche der Kunden einzugehen.

Das **SERVQUAL-Verfahren** (Zeithaml/Parasuraman/Berry 1992) misst die aus Sicht des Kunden wahrgenommene Dienstleistungsqualität anhand dieser fünf Dimensionen, die durch 22 Items präzisiert werden. Zu jedem Item werden zwei Aussagen formuliert. Bei der ersten Aussage werden die Erwartungen und Ansprüche der Kunden hinsichtlich der Dienstleistung erfragt („*so sollte es sein*“). Die Aussage „*so ist es*“ bezieht sich auf die erlebte Qualität. Auf einer 7er Skala geben die Probanden ihr Urteil zu den jeweiligen Items ab.



Beispiel für eine Doppelskala (Item 14):	Diese(r) Aussage...						
	<i>lehne ich entschieden ab</i>			<i>stimme ich völlig zu</i>			
Kunden sollen den Angestellten der „XY-Lebensversicherung“ vertrauen können.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Kunden vertrauen den Angestellten der „XY-Lebensversicherung“.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

Abb. 8: Beispiel einer Skala zur Ermittlung der Dienstleistungsqualität nach dem SERVQUAL-Verfahren

Die Differenz zwischen beiden Aussagen ist ein Indikator für die wahrgenommene Dienstleistungsqualität in Bezug auf das jeweilige Item. Das SERVQUAL-Verfahren eignet sich für unterschiedliche Anwendungen im Rahmen des Dienstleistungsmarketing. Hierzu zählen (Bieberstein 1995, S. 111):

- die Definition von Qualitätsansprüchen durch die Kunden aufgrund der „so sollte es sein“-Formulierung,
- die Durchführung von Qualitätspanels zur Feststellung von Veränderungen der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität,
- die Wettbewerbsforschung durch Messung der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität bei Kunden von Wettbewerbern,
- der Vergleich der Dienstleistungsqualität verschiedener Betriebe, die nach dem gleichen Konzept arbeiten (z.B. Franchisesysteme).

Neben der Aufgabe der Sicherstellung einer kontinuierlichen Dienstleistungsqualität hat das Marketing-Controlling auch die Wirtschaftlichkeit bzw. die wirtschaftliche

Attraktivität der angebotenen Dienstleistungen zu überprüfen. Hierzu bieten sich die Methoden der Kosten- und Leistungsrechnung an, wobei diese den jeweiligen Besonderheiten der Dienstleistungen angepasst werden müssen. Schließlich besteht eine wichtige Aufgabe des Leistungs-Controlling darin - trotz der an anderer Stelle angesprochenen Probleme - die Lebenszyklen von Leistungen abzuschätzen und entsprechende Innovations- bzw. Desinvestitionsentscheidungen vorzubereiten. Insbesondere in Branchen mit ausgeprägter Innovationsdynamik (z.B. mobile Telekommunikation, Internet) sind Lebenszyklus-Analysen zentraler Bestandteil der Marketing-Planung.

3.3.2. Preis-Controlling

Gegenstand des Preis-Controlling ist die zielgerichtete Steuerung und Koordination aller Marketing-Aktivitäten, die sich auf die Gestaltung von Preisen und Konditionen beziehen. Die Intangibilität von Dienstleistungen erschwert bei vielen Dienstleistungsunternehmen die Rechtfertigung von Preisen. Dies gilt in besonders nachhaltiger Weise für Dienstleistungen im Business-to-Business-Bereich, wenn es um die Erbringung von Low-Interest-Services geht (Auerbach 2000, S. 108). Daher stellt die Preisfindung im Dienstleistungsbereich eine der größten Herausforderungen dar, da die Preissensibilität bei den Kunden in der Regel stärker ausgeprägt ist als dies bei materiellen Produkten der Fall ist. Die Kalkulation von Preisen kann grundsätzlich kosten-, nachfrage-, nutzen- und wettbewerbsorientiert erfolgen (Meffert 1998, S. 492ff.), wobei in der Regel ein Mix dieser drei Ausrichtungen erfolgt. Aufgrund der koordinierten Informationssteuerung kann das Marketing-Controlling dazu beitragen, den Prozess der Preisfindung zu unterstützen.

Die kostenorientierte Preisfindung basiert auf Verfahren der Kosten- und Leistungsrechnung. Dabei ist darauf zu achten, dass ein Unternehmen die richtige Methode wählt, da gerade bei fixkostenintensiven Dienstleistungen das Risiko der verursachungsgerechten Schlüsselung von Gemeinkosten besteht. Bei der wettbewerbsorientierten Preisfindung ist es von entscheidender Bedeutung, dass Marketing-Controlling den Wettbewerb einem aussagefähigen Benchmarking unterzieht, um unterschiedliche Preise und Leistungen transparent und vergleichbar darstellen zu können. Gerade bei gebündelten Preisen (z.B. Versicherungen mit umfangreichen Assistance-Leistungen, All-Inclusive-Urlaubsangebote) ist dies besonders aufwendig. Die nutzenorientierte Preisfindung kann instrumentell durch eine Conjoint-Analyse unterstützt werden, bei der der Nutzen von Leistungseigenschaften und die Präferenzen der Kunden gemessen werden. In erweiterter Form können durch ein angepaßtes Value Pricing Preise unter Berücksichtigung unterschiedlicher Nutzenerwartungen und Präferenzen zielgruppenspezifisch differenziert werden (Kotler/Bliemel 1999, S. 783f.). Gerade die Preisdifferenzierung eröffnet dem Marketing von Dienstleistungsunternehmen interessante Handlungsspielräume, wenn es etwa um die Steuerung von Angebot und Nachfrage und damit verbunden um die „Gewinnsteigerung durch Ausschöpfung der Konsumentenrente“ (Meffert 1998, S. 534) geht. Aufgrund der schwankenden Nachfrage nach Leistungen ermöglicht die Preisdifferenzierung eine kapazitätsoptimierte Inanspruchnahme von Leistungen, soweit die erforderlichen Informationen durch das Marketing-Controlling bereitgestellt worden sind. Folgende Formen der Preisdifferenzierung können dabei Berücksichtigung finden: Zeitliche Preisdifferenzierung (z.B. Guten-Abend-Ticket oder Wochenend-Ticket der Deutschen Bahn AG, Haupt- und Nebenzeiten im Mobilfunk), räumliche Preisdifferenzierung (z.B. unterschiedliche Preise für Übernachtungen in Hotels derselben Kette in verschiedenen Städten, etwa München und Rostock), quantitative Preisdifferenzierung (z.B. Monats- und Jahreskarten, Vielfliegerprogramme), abnehmerspezifische Preis- differenzierung (z.B. Beamntentariife bei

Versicherungen, Eintrittspreise für Studenten).

Im Rahmen der Konditionenpolitik besteht eine besondere Herausforderung stets in der Gewährung von Preisnachlässen und Rabatten. Nicht selten kann sich bei unsachgemäßer Berechnung eine allzu großzügige Rabattpolitik der Deckungsbeitrag negativ entwickeln. Hierzu ein Beispiel: Ein Reiseveranstalter sichert dem Direktor eines Hotels zu, das bisherige Buchungskontingent um 10 Prozent zu erhöhen, wenn er dafür einen Preisnachlass von 5 Prozent eingeräumt bekäme. Wie sollte sich die Hotelleitung in diesem Fall unter Berücksichtigung der finanziellen Implikationen verhalten? In diesem Fall hilft ein rascher Blick auf Abb. 9. Entsprechend der Höhe des Deckungsbeitrages bezogen auf den Umsatz (DBU-Quote) eröffnen sich unterschiedliche Verhaltensspielräume. Der Hotelier müsste schon eine DBU-Quote von mindestens 60 Prozent aufweisen, wenn er seinen Deckungsbeitrag 1 im Vergleich zur Situation vor der Rabattierung nicht verschlechtern möchte. Bei einer DBU-Quote von lediglich 10 Prozent müsste sich der Absatz sogar zumindest verdoppeln, wenn er seinem Kunden einen Preisnachlass von 5 Prozent einräumen möchte.



Preisnachlaß in Prozent	DB in Prozent vom Umsatz vor Preisnachlaß									
	90	80	70	60	50	40	30	20	10	
1	1,1	1,3	1,4	1,7	2,0	2,6	3,4	5,3	11,1	
2	2,3	2,6	2,9	3,4	4,2	5,3	7,1	11,1	25,0	
3	3,4	3,9	4,5	5,3	6,4	8,1	11,1	17,6	42,9	
4	4,7	5,3	6,1	7,1	8,7	11,1	15,4	25,0	66,7	
5	5,9	6,7	7,69	9,1	11,1	14,3	20,0	33,3	100,0	
6	7,1	8,1	9,4	11,1	13,6	17,6	25,0	42,9	150,0	
7	8,4	9,6	11,1	13,2	16,3	21,2	30,4	53,8	233,3	
8	9,8	11,1	12,9	15,4	19,0	25,0	36,4	66,7	400,0	
9	11,1	12,7	14,8	17,6	22,0	29,0	42,9	81,8	900,0	
10	12,5	14,3	16,7	20,0	25,0	33,3	50,0	100,0		
15	20,0	23,1	27,3	33,3	42,9	60,0	100,0	300,0		
20	28,6	33,3	40,00	50,0	66,7	100,0	200,0			
30	50,0	60,0	75,00	100,0	150,0	300,0				
40	80,0	100,0	133,3	200,0	400,0					
50	125,0	166,7	250,0	500,0						

erforderlicher Mehrabsatz in Prozent bei Preisnachlaß

Abb. 9: Ermittlung des erforderlichen Mehrabsatzes bei Preisnachlässen

Für Dienstleistungsunternehmen ist es in diesem Zusammenhang wichtig, die variablen Kosten als Grundlage für die Berechnung von Deckungsbeiträgen zu ermitteln. Während sich bei materiellen Produkten die kostenträgerabhängigen Einsatzkosten in aller Regel einfach bestimmen lassen, ist dies bei Dienstleistungen nicht immer der Fall. Hier muss das Marketing-Controlling die erforderlichen Informationen zusammentragen und Rechengrößen ermitteln, die den Einsatz von Instrumenten der Deckungsbeitragsrechnung um damit eine solide Rabattpolitik ermöglichen.

3.3.3. Vertriebs- und Logistik-Controlling

Gegenstand des Vertriebs- und Logistik-Controlling ist die zielgerichtete Steuerung und Koordination aller Marketing-Aktivitäten, die darauf gerichtet sind, die Dienstleistungen in der gewünschten Qualität zum richtigen Zeitpunkt am Ort der Nachfrage unter Berücksichtigung von Wirtschaftlichkeitskriterien bereitzustellen. Zwar sind Dienstleistungen nur eingeschränkt transportfähig. Auf der anderen Seite stellen die Kosten für Vertrieb und Logistik auch für Dienstleistungsunternehmen einen spürbaren Kostenblock dar, der einer näheren Beleuchtung bedarf. Das Vertriebs- und Logistik-Controlling ist gerade dann von Bedeutung, wenn sich Dienstleistungsunternehmen Vertriebspartner bedienen, die ein Leistungsversprechen abgeben. Dies ist etwa der Fall beim Vertrieb von Telekommunikationsdienstleistungen oder von Pay-TV-Angeboten. Hier sind Entscheidungen nicht allein von monetären Erwägungen abhängig. Auch das Image und die Kompetenz von Vertriebspartnern sind in Vertriebsentscheidungen einzubeziehen. Die Wahl alternativer Vertriebskonzepte für Dienstleistungen, bei denen nicht allein Kosten entscheidungsrelevant sind, kann durch Scoring-Modelle unterstützt werden. Der Vorteil solcher Punktwertmodelle besteht insbesondere darin, dass es nicht primär um die Punktbewertung als solche geht, sondern „ein umfassender Denkprozess durch die kriterienbezogenen Gespräche ausgelöst wird“ (Pümpin 1992, S. 133). Als weitere Rechtfertigung eines Vertriebs- und Logistik-Controlling ist der persönliche Verkauf erklärungsbedürftiger „High-Tech“-Dienstleistungen zu nennen. Er ist aufgrund des Einsatzes hochqualifizierter Spezialisten als kostenintensiv zu bewerten. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn im Rahmen des Business-to-Business-Marketing datentechnische Lösungen, Unternehmensberatungen oder chemische Analysen als Dienste angeboten werden. Gerade dann, wenn sich die Kunden in einem europäischen oder gar globalen Markt geographisch weit verteilen, kann es sinnvoll sein, eine Vertriebserfolgsrechnung durchzuführen. Eine Instrumentalisierung könnte hier aufgrund der spezifischen



Besonderheiten und Unterschiede zwischen den Branchen nur einzelfallbezogen diskutiert werden. Dennoch sind sorgfältige Analysen auf der Grundlage von Vertriebskostenerwägungen heranzuziehen. Als Muster für eine Vertriebserefolgsrechnung dient die folgende Abbildung. Für das Marketing-Controlling lassen sich aufgrund der vorliegenden Zahlen Erkenntnisse ableiten, die entsprechende Anpassungen im Marketing erforderlich machen (vgl. hierzu auch Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 1997, S. 970f.).

	Vertriebsgebiet 1	Vertriebsgebiet 2	Vertriebsgebiet 3
Nettoumsatz zu Listenpreisen	3.669,80TDM	1.956,85TDM	2.356,45TDM
- Rabatte	300,00TDM	56,00TDM	150,00TDM
Nettoumsatz	3.369,80TDM	1.900,85TDM	2.206,45TDM
- Skonti, preis- und erzeugnisabhängige Kosten	2.650,00TDM	1.450,00TDM	1.340,00TDM
Leistungsbeitrag	719,80TDM	450,85TDM	866,45TDM
- Vertriebskosten	155,00TDM	65,00TDM	38,00TDM
- sonstige direkte Kosten der Auftragsabwicklung	23,00TDM	8,00TDM	9,40TDM
Auftragsbeitrag	541,80TDM	377,85TDM	819,05TDM
in % vom Nettoumsatz	14,76%	19,31%	34,76%
Anzahl der Aufträge	2000	1500	4500
Anzahl der Kunden	200	300	390
Auftragsbeitrag je Auftrag	270,90 DM	251,90 DM	182,01 DM
Auftragsbeitrag je Kunde	2.709,00 DM	1.259,50 DM	2.100,13 DM
- direkt den Vertriebsgebieten zurechenbare Kosten	54,50TDM	22,80TDM	34,90TDM
Gebietsbeitrag	487,30TDM	355,05TDM	784,15TDM
in % vom Nettoumsatz	13,28%	18,14%	33,28%
Summe der Gebietsbeiträge		1.626,50TDM	

Abb. 10: Vertriebserefolgsrechnung auf Deckungsbeitragsbasis

3.3.4. Kommunikations-Controlling

Kaum ein anderer Bereich des Marketing-Mix ist unter dem Aspekt des Controlling einer derart intensiven Analyse- und Forschungstätigkeit unterzogen wie die Kommunikationspolitik. Dies gilt insbesondere für die Werbung („Ich weiß, dass die Hälfte meines Werbebudgets verschwendet ist - ich weiß nur nicht, welche Hälfte“), aber auch für die Verkaufsförderung, die Öffentlichkeitsarbeit, das Sponsoring und die Beteiligung an Messen und Ausstellungen. Die Forderung, die monetären Aufwendungen für Werbung und Kommunikation und den damit verbundenen wirtschaftlichen Erfolg - etwa im Sinne einer Werbeerfolgskontrolle - rechenbar zu machen, hat eine Vielzahl von Forschungsarbeiten und Publikationen hervorgebracht..

Da der Erfolg der Vermarktung von Dienstleistungen in erheblicher Weise von kommunikationspolitischen Aktivitäten, insbesondere hinsichtlich der Imagebildung und dem Aufbau sowie der Pflege eines hohen Bekanntheitsgrades abhängt, ist ein Kommunikations-Controlling von herausragender Bedeutung. Es leistet einen Beitrag zur Realisierung der kommunikationspolitischen Ziele ebenso wie zur effizienten Allokation der eingesetzten finanziellen Ressourcen. Die Werbewirkungsforschung hat eine Reihe von Methoden entwickelt, die geeignet sind, als Pre- und Post-Tests die Kommunikationswirkung zu messen.

Neben diesen - in erster Linie qualitativen - Verfahren sollten auch quantitative Methoden verstärkt berücksichtigt werden, da sie die Kosten der Werbung unter Effizienz- und Effektivitätsgesichtspunkten analysieren. Zu solchen Wirtschaftlichkeitskennziffern, die das Verhältnis von Einschaltkosten zu Medialeistung ausdrücken, zählt der Tausenderpreis. Dabei werden die Schaltkosten ins Verhältnis zur Reichweite gesetzt. In einer erweiterten Form werden zudem Zielgruppen berücksichtigt. Der Tausend-Kontakt-Preis beziffert den Betrag, der aufzuwenden ist, um



1.000 Kontakte der in der anvisierten Zielgruppe zu erzielen (Kloss 1998, S. 141). Dabei werden die Schaltkosten ins Verhältnis zu den Kontakten gesetzt: (TKP = Einschaltkosten in DM/Kontakte x 1.000).

Ausgewählte Meßmethoden Kriterien der Kommunikationswirkung	Beobachtung	Befragung
Kognitiv	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aktivierungsmessung ■ Blickaufzeichnung ■ Beobachtung des Aufnahmeverhaltens 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Wahrnehmungsmessungen ■ Recall- und Recognition-Tests ■ Irritations- und Akzeptanzprofile
Affektiv	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aktivierungsmessung ■ Blickaufzeichnung ■ Andere apparative Verfahren 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Verbale und nonverbale Erlebnismessungen ■ Einstellungs- und Imageskalen ■ Multiattributmodelle ■ Bilderskalen
Konativ	<ul style="list-style-type: none"> ■ Verhaltensregistrierung ■ Beobachtung des simulierten Wahlverhaltens, Testmärkte 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Befragung nach erinnertem Verhalten ■ Flächenskalen ■ Befragung nach Produktpräferenz und Verhaltensabsicht ■ Panel

Abb. 11: Kriterien und Meßmethoden der Kommunikationswirkung (Quelle: Meffert 1998, S. 776)

3.4. Marketing-Audit für Dienstleistungsunternehmen

Schließlich wird im Rahmen von Marketing-Audits regelmäßig das gesamte Marketingsystem einer umfassenden Kontrolle und kritischen Überprüfung unterzogen (Ehrmann 1991, S. 270). Damit wird die Absicht verfolgt, die konsequente Ausrichtung aller Unternehmensaktivitäten auf die Markterfordernisse und die Kundenbedürfnisse zu überprüfen. Teilgebiete des Marketing-Audit sind: Ziele, Strategien, Maßnahmen, Instrumente, Prozesse, Organisation und Personal (Czenskowsky 1999, S. 236ff.).

Eine Möglichkeit, sich im Hinblick auf die Marketing- und Kundenorientierung eines Dienstleistungsunternehmens zu sensibilisieren, kann darin bestehen, eine Standortbestimmung vorzunehmen. Wie bei einer Routineuntersuchung gilt es, das gesamte Unternehmen oder einen bestimmten Bereich einem „Fitneßcheck“ zu unterziehen. Diese Form des Marketing-Audit kann mit Kollegen, Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten oder externen Beratern durchgeführt werden. Diese Checkliste, die wesentliche Aspekte, von Kundenorientierung und Dienstleistungsqualität berücksichtigt, basiert auf einem Raster von Erfolgsfaktoren.



	trifft überhaupt nicht zu			trifft voll und ganz zu	
	1	2	3	4	5
1. Bei allen Aktivitäten im Unternehmen steht die Frage im Mittelpunkt: "Was müssen wir tun, um die Wünsche und Bedürfnisse der aktuellen und potentiellen Kunden voll und ganz zu befriedigen?"	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Unsere Marketingplanung basiert auf einer systematischen Analyse Informationssammlung und -interpretation.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Unseren Marketingaktivitäten liegt ein geplantes und sorgfältig durchdachtes strategisches Konzept zugrunde.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Wir behalten stets die Wettbewerber im Auge und entwickeln regelmäßig Konzepte, die Kundenwünsche besser zu befriedigen als es unsere Konkurrenten tun.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Alle Mitarbeiter verfügen über hohen Sachverstand und die erforderliche Fachkompetenz, im Leistungswettbewerb zu bestehen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Alle Mitarbeiter gehen stets aufmerksam, freundlich und zuvorkommend mit den Kunden um.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Alle Mitarbeiter gehen stets aufmerksam, freundlich und zuvorkommend mit ihren Kollegen im Unternehmen um.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Unsere Leistungen werden auf höchstem Niveau erbracht und entsprechen voll und ganz den Erwartungen unserer Kunden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Das äußere Erscheinungsbild unseres Unternehmens, unserer Einrichtungen und unserer Mitarbeiter entsprechen in jeder Hinsicht den Erwartungen der Kunden an unsere Branche.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Wir gehen auf die individuellen Wünsche unserer Kunden ein und erfüllen diese so rasch wie möglich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Wir geben unseren Kunden stets das Gefühl, daß sie bei uns "in den besten Händen" sind.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Durch intensive Kontakte zu unseren Kunden pflegen wir eine dauerhaft partnerschaftliche Beziehung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Abb. 12a: Checkliste für ein dienstleistungsorientiertes Marketing-Audit - Analyse

In einem zweiten Schritt werden die Aussagen ausgewertet. Dabei entstehen zwölf erfolgsrelevante Kriterien, die für Dienstleistungsunternehmen von Bedeutung sind. Im günstigsten Fall sind maximal 60 Punkte zu erreichen. Die Distanz von diesem summarischen Maximalwert, der auch als interne Benchmark interpretiert werden kann, kann - ebenso wie die jeweiligen Distanzen der einzelnen Kriterien - Anhaltspunkte für zielorientierte Anpassungen des Dienstleistungsmarketing liefern.

	trifft überhaupt nicht zu			trifft voll und ganz zu	
	1	2	3	4	5
1. Kundenorientierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Informationsmanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Strategische Planung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Wettbewerbsbeobachtung und -analyse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Fachkompetenz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Freundlichkeit gegenüber externen Kunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Freundlichkeit gegenüber internen Kunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Hoher Qualitätsanspruch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Glaubwürdigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Reagibilität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Vermeidung kognitiver Dissonanzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Beziehungsmarketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Abb. 12b: Checkliste für ein dienstleistungsorientiertes Marketing-Audit - Auswertung

4. Trends und Perspektiven des Marketing-Controlling für Dienstleistungsunternehmen

Dienstleistungsunternehmen stehen zunehmend vor der Herausforderung, sowohl Methoden und Instrumente des Marketing als auch des Controlling zielgerichtet



einzusetzen und weiterzuentwickeln. Eine Entwicklung, die das Marketing-Controlling zukünftig nachhaltig prägen wird, besteht in der Internationalisierung im allgemeinen sowie in der Liberalisierung des europäischen Dienstleistungsmarktes im speziellen. Die wachsende Wettbewerbsintensität bei steigendem Kostendruck macht es erforderlich, dass sich die Unternehmen sowohl unter dem Aspekt der Profilbildung als auch im Sinne eines effizienten Kostenmanagement positionieren. Dies erfordert insbesondere auch die Orientierung an internationalen Benchmarks. Eine weitere Herausforderung ergibt sich aus der zunehmenden Bedeutung von Business-to-Business-Aktivitäten im Dienstleistungsbereich. In aller Regel sind Business-to-Business-Kunden preissensiblere und professionellere Beschaffer als private Konsumenten. Insofern wird es zukünftig verstärkt darauf ankommen, sich in die Wertschöpfungsketten der Kunden sinnvoll zu integrieren, um klare Nutzenargumente für eine wirtschaftlich sinnvolle Zusammenarbeit zu entwickeln. Dies führt dazu, dass nicht nur die alleinigen, d.h. unternehmensspezifischen Marketing-Aktivitäten, einem Controlling unterzogen werden sollten. Einem erfolgreichen Dienstleistungsunternehmen muss es gelingen, sich insbesondere in die Kosten- und Erlössituation seiner Kunden hineinzudenken, was eine Erweiterung des klassischen „ich-bezogenen“ Marketing-Controlling hin zu einem „integrierten Kunden-Controlling“ erfordert. Schließlich stellt das Internet mittlerweile eine feste Größe bei Vermarktungsprozessen dar. Die zunehmende Anzahl der Marktprozesse, die über das Internet abgewickelt werden, machen auch für dieses Medium die Entwicklung von Instrumenten des Marketing-Controlling erforderlich. Ein Indikator für eine Erfolgsmessung ist etwa die Zählung der Zugriffshäufigkeit auf Web-Seiten. Vor dem Hintergrund der wachsenden Bedeutung von Dienstleistungen für moderne Volkswirtschaften und den vor uns liegenden Herausforderungen sind Theorie und Praxis des Marketing-Management aufgerufen, Modelle, Methoden und Konzepte des Marketing-Controlling für Dienstleistungsunternehmen anwendungsorientiert weiterzuentwickeln.



Literaturverzeichnis

- Aguilar, F.J.: Scanning the Business Environment, New York u.a. 1967
- Auerbach, H.: Internationales Marketing-Controlling, Stuttgart 1994
- Auerbach, H.: Business to Business-Märkte im Wandel, in: Pepels, W. (Hrsg.): Business to Business-Marketing, Kriftel 1999, S. 11-33
- Auerbach, H.: Besonderheiten des Dienstleistungsmarketing, in: Altmann, J.; Auerbach, H.; Pepels, W.: Spezielles Marketing, Köln u.a. 2000
- Becker, J.: Marketing-Konzeption, 6. Aufl., München 1998
- Bieberstein, I.: Dienstleistungs-Marketing, Ludwigshafen 1995
- Bruhn, M.: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen, Berlin u.a. 1996
- Bruhn, M. / Stauss, B. (Hrsg): Dienstleistungsqualität, 2. Auflage, Wiesbaden 1995
- Camp, R.C.: Benchmarking, München u.a. 1994
- Czenskowsky, T. / Füser, K. / Thomas, F.: Marketingkoordination, Köln 1999
- Ehrmann, H.: Marketing-Controlling, Ludwigshafen 1991
- Hahn, D.: PuK. Planung und Kontrolle. Planungs- und Kontrollsysteme. Planungs- und Kontrollrechnung. Controllingkonzepte, 5. Aufl., Wiesbaden 1996
- Heinen, E.: Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen. Das Zielsystem der Unternehmung, 3. Aufl., Wiesbaden 1976
- Heskett, J.L.: Managing in the Service Economy, Boston 1986
- Kloss, I.: Werbung, München u.a. 1998
- Köhler, R.: Marketing-Controlling: Konzepte und Methoden, in: Reinecke, S. / Tomczak, T. / Dittrich, S. (Hrsg.): Marketingcontrolling, St. Gallen 1998, S. 10-21
- Kotler, Ph. / Bliemel, F.: Marketing-Management, 9. Aufl., Stuttgart 1999
- Liebl, W.F.: Marketing-Controlling, Wiesbaden 1989
- Meffert, H.: Marketing, 8. Aufl., Wiesbaden 1998
- Meffert, H. / Bruhn, M.: Dienstleistungsmarketing, 2. Aufl., Wiesbaden 1997
- Meissner, H.G.: Marketing für gemeinnützige Wohnungsunternehmen, Stuttgart 1987
- Nieschlag, R. / Dichtl, E. / Hörschgen, H.: Marketing, 18. Aufl., Berlin 1997
- Parasuraman, A. / Zeithaml, V.A. / Berry, L.L.: SERVQUAL. A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, in: Journal of Retailing, Vol. 64, No. 1 (1988), S. 12-40
- Palloks, M.: Marketing-Controlling, Frankfurt am Main 1991
- Pepels, W.: Einführung in das Dienstleistungsmarketing, München 1995
- Pfeiffer, W.: Strategisches Controlling - Das Planungs- und Controllingsystem der Lufthansa, in: Reichmann, Th. (Hrsg.): Tagungsband Controlling '89, München 1989, S. 129
- Porter, M.E.: Wettbewerbsstrategie, 9. Aufl., Frankfurt am Main u.a. 1997
- Preissner, A.: Marketing-Controlling, München u.a. 1996
- Pümpin, C.: Strategische Erfolgspositionen, Bern u.a. 1992
- Reichmann, Th.: Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten, 4. Aufl., München 1995
- Scheuch, F.: Marketing, 5. Aufl., München 1996
- Weis, H. Chr.: Marketing, 9. Aufl., Ludwigshafen 1995
- Zeithaml, V.A. / Parasuraman, A. / Berry, L.L.: Qualitätsservice, Frankfurt am Main u.a. 1992

