

Institut für
Marktorientierte Unternehmensführung
Universität Mannheim
Postfach 10 34 62

68131 Mannheim

Reihe:
Wissenschaftliche Arbeitspapiere
Nr.: W 097

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Bauer, H. H. / Mäder, R. / Wagner, S.-N.

Übereinstimmung von Marken- und Konsu- mentenpersönlichkeit als Determinante des Kaufverhaltens – Eine Metaanalyse der Selbstkongruenzforschung.

Mannheim 2005

Prof. Dr. Hans H. Bauer

ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing II an der Universität Mannheim. Außerdem ist er Wissenschaftlicher Direktor des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) an der Universität Mannheim.

Dr. Ralf Mäder

ist Consultant bei TNS Infratest Automotive, Landsberger Straße 338, 80687 München. E-Mail-Kontakt: ralf@maeder.de..

Dipl.-Kffr. Sandra-Nadine Wagner

ist Project Coordinator im Bereich Strategic Planning der SevenOne Media GmbH, 85774 Unterföhring.

Das Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung** an der Universität Mannheim versteht sich als Forum des Dialogs zwischen Wissenschaft und Praxis. Der wissenschaftlich hohe Standard wird gewährleistet durch die enge Anbindung des IMU an die beiden Lehrstühle für Marketing an der Universität Mannheim, die national wie auch international hohes Ansehen genießen. Die wissenschaftlichen Direktoren des IMU sind

Prof. Dr. Hans H. Bauer und **Prof. Dr. Christian Homburg**.

Das Angebot des IMU umfasst folgende Leistungen:

◆ **Management Know-How**

Das IMU bietet Ihnen Veröffentlichungen, die sich an Manager in Unternehmen richten. Hier werden Themen von hoher Praxisrelevanz kompakt und klar dargestellt sowie Resultate aus der Wissenschaft effizient vermittelt. Diese Veröffentlichungen sind häufig das Resultat anwendungsorientierter Forschungs- und Kooperationsprojekte mit einer Vielzahl von international tätigen Unternehmen.

◆ **Wissenschaftliche Arbeitspapiere**

Die wissenschaftlichen Studien des IMU untersuchen neue Entwicklungen, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Hieraus werden praxisrelevante Erkenntnisse abgeleitet und in der Reihe der wissenschaftlichen Arbeitspapiere veröffentlicht. Viele dieser Veröffentlichungen sind inzwischen in renommierten Zeitschriften erschienen und auch auf internationalen Konferenzen (z.B. der American Marketing Association) ausgezeichnet worden.

◆ **Schriftenreihe**

Neben der Publikation wissenschaftlicher Arbeitspapiere gibt das IMU in Zusammenarbeit mit dem Gabler Verlag eine Schriftenreihe heraus, die herausragende wissenschaftliche Erkenntnisse auf dem Gebiet der marktorientierten Unternehmensführung behandelt.

◆ **Anwendungsorientierte Forschung**

Ziel der Forschung des IMU ist es, wissenschaftliche Erkenntnisse zu generieren, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Deshalb bietet Ihnen das IMU die Möglichkeit, konkrete Fragestellungen aus Ihrer Unternehmenspraxis heranzutragen, die dann wissenschaftlich fundiert untersucht werden.

Wenn Sie weitere Informationen benötigen oder Fragen haben, wenden Sie sich bitte an das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim, L5, 1, 68131 Mannheim** (Telefon: 0621 / 181-1755) oder besuchen Sie unsere Internetseite: **www.imu-mannheim.de**.

In seiner Arbeit wird das IMU durch einen **Partnerkreis** unterstützt. Diesem gehören renommierte Wissenschaftler und Manager in leitenden Positionen an:

Dr. Arno Balzer,
Manager Magazin

BASF AG,
Hans W. Reiners

BSH GmbH,
Matthias Ginthum

Carl Zeiss AG,
Dr. Michael Kaschke

Cognis Deutschland GmbH & Co. KG,
Dr. Antonio Trius

Continental AG,
Heinz-Jürgen Schmidt

Deutsche Bank AG,
Rainer Neske

Deutsche Messe AG,
Ernst Raue

Deutsche Post AG,
Jürgen Gerdes

Deutsche Telekom AG,
Achim Berg

Dresdner Bank AG,
Dr. Stephan-Andreas Kaulvers

Dürr AG,
Ralf W. Dieter

E.ON Energie AG,
Dr. Bernhard Reutersberg

EvoBus GmbH,
Wolfgang Presinger

Hans Fahr

Freudenberg & Co. KG,
Jörg Sost

Fuchs Petrolub AG,
Dr. Manfred Fuchs

Grohe Water Technology AG & Co. KG,
N.N.

Stephan M. Heck

Heidelberg Druckmaschinen AG,
Dr. Jürgen Rautert

HeidelbergCement AG,
Andreas Kern

Hoffmann-La Roche AG,
Karl H. Schlingensief

HUGO BOSS AG,
Dr. Bruno Sälzer

IBM Deutschland GmbH,
Johann Weihen

IWKA AG,
N.N.

K + S AG,
Dr. Ralf Bethke

KARSTADT Warenhaus AG,
Prof. Dr. Helmut Merkel

Prof. Dr. Dr. h.c. Richard Köhler,
Universität zu Köln

Körber PaperLink GmbH,
Martin Weickenmeier

Monitor Company,
Dr. Thomas Herp

Nestlé Deutschland AG,
Christophe Beck

Pfizer Pharma GmbH,
Jürgen Braun

Dr. Volker Pfahlert,
Roche Diagnostics GmbH

Thomas Pflug

Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG,
Hans Riedel

Procter & Gamble GmbH,
Willi Schwerdtle

Dr. h.c. Holger Reichardt

Robert Bosch GmbH,
Uwe Raschke

Roche Diagnostics GmbH,
Dr. Manfred Baier

Rudolf Wild GmbH & Co. KG,
Dr. Eugen Zeller

RWE Energy AG,
Dr. Andreas Radmacher

Thomas Sattelberger,
Continental AG

SAP Deutschland AG & Co. KG
Joachim Müller

St. Gobain Deutsche Glass GmbH
Udo H. Brandt

Dr. Dieter Thomaschewski

TRUMPF GmbH & Co. KG,
Dr. Mathias Kammüller

VDMA e.V.,
Dr. Hannes Hesse

Voith AG,
Dr. Helmut Kormann

- M103 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Tränka, E.: Mehrwertorientierte Gestaltung von Mobile Ticketing. Eine empirische Untersuchung von Nutzeranforderungen, 2006
- M102 Jensen, O. / Wellstein, B.: Organisation des Produktmanagments: State-of-Practice und Trends in verschiedenen Branchen, 2005
- M101 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Hammerschmidt, M.: Konsumentenexpertise und die Effizienz von Kaufentscheidungen. Lohnt es sich für Unternehmen, gute Produkte anzubieten?, 2005
- M100 Bauer, H. H. / Donnevert, T. / Hammerschmidt, M.: Lohnt sich eine segmentspezifische Gestaltung von Websites? Eine Integration von Usernutzen- und Userwert- Segmentierung, 2005
- M099 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Exler, S.: Alternativen zum Rabatt: Wie viel Wertschätzung erzielen Promotions im Automobilhandel? Ein methodischer Ansatz zur Vermeidung der Rabattschneise, 2005
- M098 Homburg, Ch. / Schenkel, B.: Planning Excellence: Wegweiser zum professionellen Umgang der Marketing- und Vertriebsplanung, 2005
- M097 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Preismanagement im B2B-Bereich: Was Pricing Profis anders machen, 2005
- M096 Bauer, H. H. / Lippert, I. / Reichardt, T. / Neumann, M. M.: Effective Mobile Marketing - Eine empirische Untersuchung, 2005
- M095 Beutin, N. / Grodzanovic, M.: Professionelles Händlermanagement. Ausgestaltung und Erfolgsfaktoren im Business-to-Business Bereich, 2005
- M094 Beutin, N. / Hahn, F.: Die Marktbearbeitung in der Automobilzulieferindustrie: Strategien, Erfolgsfaktoren und Fallstricke, 2004
- M093 Beutin, N. / Fürst, A. / Häßner, G.: Vertriebsprofessionalität in der deutschen Gaswirtschaft: State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2004
- M092 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Strecker, T.: Die Attraktivität von Handelsmarken-Käufern - Eine empirische Analyse und strategische Empfehlungen zur Vermarktung von Handelsmarken, 2004
- M091 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Internationale Marktbearbeitung und internationale Unternehmensführung: Zwölf Thesen, 2004
- M090 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Pricing Excellence – Wegweiser für ein professionelles Preismanagement, 2004
- M089 Jensen, O. / Kuhn, J.: Vertriebskanalmanagement im Privatkundengeschäft von Banken, 2004
- M088 Bauer, Hans H.: Nutzenorientierte Markenführung im Internet, 2004
- M087 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Haber, T. E.: Effective Sales Promotion, 2004
- M086 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Klarmann, M.: Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb. Eine vernachlässigte Schnittstelle, 2004
- M085 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Key-Account-Management-Excellence. Die wichtigsten Kundenbeziehungen systematisch gestalten, 2004
- M084 Homburg, Ch. / Bucerius, M.: Marktorientierte Post Merger Integration. Leitfaden und empirische Ergebnisse, 2003
- M083 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Hallbauer, A.: Das Employee Portal als Instrument des internen Marketing. Analyse der Kosten und Benefits, 2003
- M082 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Marketing für elektronische Marktplätze. Kundenakquisition – Kundenbindung – Beziehungsmarketing, 2003
- M081 Homburg, Ch. / Kühlborn, S.: Der erfolgreiche Weg zum Systemanbieter. Strategische Neuausrichtung von Industriegüterunternehmen, 2003
- M080 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Beschwerdemanagement in Deutschland. Eine branchenübergreifende Erhebung des State of Practice, 2003
- M079 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Wagner, S.: Event-Marketing. Handlungsempfehlungen zur erfolgreichen Gestaltung von Events auf Basis der Werthaltungen von Eventbesuchern, 2003
- M078 Beutin, N. / Kühlborn, S. / Daniel, M.: Marketing und Vertrieb im deutschen Maschinenbau. Bestandsaufnahme und Erfolgsfaktoren, 2003
- M077 Beutin, N. / Fürst, A. / Finkel, B.: Kundenorientierung im deutschen Automobilhandel. State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2003
- M076 Koschate, N. / Lüers, T. / Fuchs, M.: Shareholder value-orientiertes Preismanagement. Durch effektives Preismanagement den Unternehmenswert steigern, 2003
- M075 Homburg, Ch. / Richter, M.: Branding Excellence. Wegweiser für professionelles Markenmanagement, 2003
- M074 Beutin, N. / Scholl, M. / Fürst, A.: Marktorientierte Vertriebs-Reorganisation von Energieversorgungsunternehmen, 2003
- M073 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Complaint Management Excellence. Leitfaden für professionelles Beschwerdemanagement, 2003
- M072 Bauer, H. H. / Grether, M. / Pudenz, C.: Internetbasierte Ermittlung von Preisbereitschaften, 2002
- M071 Bauer, H. H. / Grether, M. / Huck, C. / Juszczak, L.: mCommerce in der Tourismusindustrie. Potenziale, Risiken und rechtliche Rahmenbedingungen, 2002
- M070 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Dünnhaupt, L.: Der Einzug von Coupons in Deutschland. Formen, Eigenschaften und Nutzungsabsicht der Konsumenten, 2002
- M069 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Werbick, S.: Erfolgsfaktoren von Investmentfonds aus Nachfragersicht, 2002

- M068 Bauer, H. H. / Görtz, G.: Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment (CPFR). Rahmenbedingungen, Vorgehen und Aussichten, 2002
- M067 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Brugger, N.: Die Distribution von Versicherungsdienstleistungen über das Internet. Handlungsempfehlungen für einen erfolgreichen Internetauftritt von Versicherungen, 2002
- M066 Bauer, H. H. / Grether, M. / Richter, T.: Customer Relationship Management in der öffentlichen Verwaltung, 2002
- M065 Homburg, Ch. / Schäfer, H. / Beutin, N.: Sales Excellence. Systematisches Vertriebsmanagement als Schlüssel zum Unternehmenserfolg, 2002
- M064 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Finanzportale im Internet. Geschäftsmodell, Kundenbindungspotenziale und Qualitätsanforderungen, 2001
- M063 Beutin, N. / Paul, A. / Schröder, N.: Marketing in Energieversorgungsunternehmen. Instrumente und Erfolgsfaktoren in Zeiten der Deregulierung; 2001
- M062 Bauer, H. H. / Grether, M. / Baumann, S.: Die Potentiale von e-business in der Wertschöpfungskette, 2001
- M061 Schäfer, H. / Sieben, F. / Schmeken, G. / Kunz, W.: E-Strategy. Vom „Internet-Chaos“ zur strategischen Orientierung, 2001
- M060 Homburg, Ch. / Schäfer, H.: Profitabilität durch Cross-Selling. Kundenpotentiale professionell erschließen, 2001
- M059 Bauer, H. H. / Meeder, U. / Jordan, J.: Ausgewählte Instrumente des Werbecontrolling, 2000
- M058 Bauer, H. H. / Wölfer, H.: Möglichkeiten und Grenzen der Online-Marktforschung, 2001
- M057 Bauer, H. H. / Meeder, U.: Verfahren der Werbewirkungsmessung. Ein Vergleich der Angebote kommerzieller Institute, 2000
- M056 Bauer, H. H. / Jensen, S. / Klaiber, F.: Die Images der zehn beliebtesten Reiseländer der Deutschen, 2000
- M055 Bauer, H. H. / Fischer, M. / Pfahler, V.: Wieviel Wert schaffen Late Mover Produkte in der Pharmaindustrie?, 2000
- M054 Bauer, H. H. / Fischer, M.: Line Extensions erfolgreich managen. Welche Faktoren sind kritisch?, 2000
- M053 Bauer, H.H. / Roscher, R.: Gesundheitsökonomische Evaluation als Instrument des Pharmamarketings am Beispiel von Diagnostika, 2000
- M052 Homburg, Ch. / Sieben, F.: Customer Relationship Management. Strategische Ausrichtung statt IT-getriebenem Aktivismus, 2000
- M051 Homburg, Ch. / Lucas, M. / Bucerius M.: Kundenbindung bei Fusionen und Akquisitionen. Gefahren und Erfolgsfaktoren, 2000
- M050 Homburg, Ch. / Günther, C. / Faßnacht, M.: Wenn Industrieunternehmen zu Dienstleistern werden. Lernen von den Besten, 2000
- M049 Homburg, Ch. / Beutin, N.: Value-Based Marketing. Die Ausrichtung der Marktbearbeitung am Kundennutzen, 2000
- M048 Homburg Ch. / Stock R.: Kundenorientierte Mitarbeiter. Ein neuer Ansatz für Führungskräfte, 2000
- M047 Bauer, H. H.: Megatrends in Handel und Distribution als Herausforderung für das Vertriebsmanagement, 2000
- M046 Bauer, H. H. / Grether, M. / Brüsewitz, K.: Der Einsatz des Internet zur Vertriebsunterstützung im Automobilhandel, 2000
- M045 Bauer, H. H. / Leach, M. / Sandner, E.: Personalakquisition im Zeitalter des Internet. Surviving the Online War for Talent, 2000
- M044 Homburg, Ch. / Schneider, J.: Partnerschaft oder Konfrontation? Die Beziehung zwischen Industriegüterherstellern und Handel, 2000
- M043 Homburg, Ch. / Pflesser, Ch.: „Symbolisches Management“ als Schlüssel zur Marktorientierung. Neue Erkenntnisse zur Unternehmenskultur, 1999
- M042 Homburg, Ch. / Werner, H.: Kundenverständnis über die Kundenzufriedenheit hinaus. Der Ansatz des Strategic Customer Review (SCR), 1999
- M041 Homburg, Ch. / Schnurr, P.: Was ist Kundenwert ?, 1999
- M040 Bauer, H. H. / Hardock, P. / Bartolitsch, K. / Bluhm, M.: Die Bedeutung von Factory Outlets aus der Sicht von Herstellern und Kunden, 1999
- M039 Homburg, Ch. / Schäfer, H.: Customer Recovery. Profitabilität durch systematische Rückgewinnung von Kunden, 1999
- M038 Bauer, H. H.: Electronic Commerce. Stand, Chancen und Probleme, 1998
- M037 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Kundenorientierte Vergütungssysteme. Empirische Erkenntnisse und Managementempfehlungen, 1998
- M036 Bauer, H. H.: Auswirkungen der Einführung des Euro auf das Marketing, 1998
- M035 Homburg, Ch. / Gruner, K. / Hocke, G.: Neue Wege in Marketing und Vertrieb. Prozessoptimierung, Organisationsgestaltung, Kundenorientierung, 1997
- M034 Faßnacht, M.: Management von Dienstleistungen im Einzelhandel, 1997
- M033 Homburg, Ch. / Werner, H.: Schnelle und kundenorientierte Innovation. Die Methode FCD (Fast Concept Development), 1997
- M032 Homburg, Ch. / Werner, H.: Effektives Management der Kundenorientierung. Das CUSTOR (Customer Orientation)-System als Wegweiser, 1997
- M031 Bauer, H. H. / Huber, F.: Der Wert der Marke, 1997

Weitere Arbeitspapiere finden Sie auf unserer Internet-Seite: www.imu-mannheim.de

Inhaltsverzeichnis

1	AUSGANGSSITUATION.....	4
1.1	NEUE HERAUSFORDERUNGEN FÜR INDUSTRIEUNTERNEHMEN	4
1.2	BEDEUTUNG VON DIENSTLEISTUNGEN.....	5
1.3	PROBLEMFELDER DES MANAGEMENTS VON DIENSTLEISTUNGEN	8
1.3.1	Strategische Orientierung des Dienstleistungsangebots.....	9
1.3.2	Verankerung von Dienstleistungen im Unternehmen	11
1.4	FRAGESTELLUNGEN UND VORGEHENSWEISE DER UNTERSUCHUNG	13
1.5	DATENBASIS DER UNTERSUCHUNG	14
2	VERBREITUNG UND ERFOLGSAUSWIRKUNGEN VON DIENSTLEISTUNGEN IN DER PRAXIS.....	16
2.1	VERBREITUNG VON DIENSTLEISTUNGEN IN DER PRAXIS.....	16
2.2	DIENSTLEISTUNGEN UND UNTERNEHMENSERFOLG.....	19
2.2.1	Zwei wesentliche Facetten des Dienstleistungserfolgs	19
2.2.2	Analysemethodik zur Ermittlung von Erfolgsauswirkungen	20
2.2.3	Auswirkungen der Facetten des Dienstleistungserfolgs auf den Unternehmenserfolg	20
3	STRATEGISCHE ORIENTIERUNG VON DIENSTLEISTUNGEN.....	21
3.1	BREITE DES DIENSTLEISTUNGSANGEBOTS	22
3.2	INTENSITÄT DER VERMARKTUNG.....	23
3.3	ERFOLGSBEITRÄGE VON INTENSITÄT DER VERMARKTUNG UND BREITE DES ANGBOTS VON DIENSTLEISTUNGEN	24
4	VERANKERUNG VON DIENSTLEISTUNGEN IM UNTERNEHMEN	25
4.1	ÜBERBLICK: DIENSTLEISTUNGSORIENTIERUNG DER UNTERNEHMENSFÜHRUNG.....	26
4.2	DIENSTLEISTUNGSORIENTIERUNG DER UNTERNEHMENSKULTUR.....	26
4.3	DIENSTLEISTUNGSORIENTIERUNG DER PERSONALFÜHRUNG.....	28
4.4	DIENSTLEISTUNGSORIENTIERUNG DES INFORMATIONSSYSTEMS	31
4.5	DIENSTLEISTUNGSORIENTIERUNG DER ORGANISATION	33
4.5.1	Klarheit der Regelung von Zuständigkeiten.....	33
4.5.2	Einbindung der Erstellung von Dienstleistungen in die Organisationsstruktur ...	34
5	EMPFEHLUNGEN FÜR DAS ERFOLGREICHE MANAGEMENT VON DIENSTLEISTUNGEN.....	39

Zusammenfassung

Seit einigen Jahren wird es für Industrieunternehmen immer schwerer, produktbezogene Wettbewerbsvorteile zu erlangen. Viele dieser Unternehmen erweitern deshalb ihr Leistungsspektrum und nehmen Dienstleistungen in das Angebot auf. Dies geschieht jedoch häufig unsystematisch und ohne Berücksichtigung der besonderen Anforderungen, die das Management solcher Dienstleistungen stellt. Die vorliegende Untersuchung identifiziert die wesentlichen Managementprobleme auf dem Weg vom Industrieunternehmen zum Dienstleister. Sie analysiert darüber hinaus die Praxis des Managements industrieller Dienstleistungen in Industrieunternehmen. Einander gegenübergestellt werden dabei Industrieunternehmen, die besonders erfolgreich Dienstleistungen anbieten und Industrieunternehmen, die hier weniger erfolgreich agieren. Somit wird es möglich, von den „besten Dienstleistern“ zu lernen, indem Lösungsansätze für ein erfolgreiches Management von Dienstleistungen abgeleitet werden. Diese beginnen bei der Gestaltung der strategischen Orientierung von Dienstleistungen und reichen über deren Verankerung im Unternehmen bis hin zu den resultierenden Erfolgswirkungen.

1 AUSGANGSSITUATION

1.1 Neue Herausforderungen für Industrieunternehmen

Viele Industrieunternehmen sehen sich seit einigen Jahren mit einer Reihe von neuartigen und teilweise existentiellen Herausforderungen konfrontiert. Zu diesen Herausforderungen zählen im besonderen der intensivierte internationale Wettbewerb und die zunehmende Angleichung der Produkte im Hinblick auf Technologie und Qualität.

Die fortschreitende Globalisierung der Wirtschaft und die damit verbundene Internationalisierung der Absatz- und Beschaffungsmärkte hat zu einer Intensivierung des internationalen Wettbewerbs geführt. Insbesondere westeuropäische Industrieunternehmen beobachten eine ständig wachsende Präsenz ausländischer Anbieter auf ihren Heimatmärkten. Anbieter aus sogenannten Niedriglohnländern spielen in diesem Zusammenhang eine wichtige Rolle, da sie aufgrund besonders vorteilhafter Kostenstrukturen häufig in der Lage sind, ihre Produkte sehr preisgünstig anzubieten. Um unter dem so entstehenden Preisdruck weiterhin konkurrieren zu können, haben die meisten einheimischen Unternehmen umfassende Kostensenkungsprogramme und Restrukturierungsmaßnahmen auf den Weg gebracht. Die so erreichten Produktivitätssteigerungen werden dann rasch in Form niedrigerer Preise an die Kunden weitergegeben. Das Resultat: Eine nach unten gerichtete Preisspirale setzt sich in Gang. Viele Industrieunternehmen haben seit Jahren mit dem Problem kontinuierlich fallender Preise für ihre Produkte zu kämpfen. In dieser Situation stellt sich die Frage nach Möglichkeiten des Ausbruchs aus der Einbahnstraße des Preiswettbewerbs: Wie läßt sich das eigene Produkt gegenüber dem des Wettbewerbs so aufwerten, daß der Preisaspekt in den Hintergrund tritt, also wie kann das Produkt wirksam differenziert werden?

Diese Differenzierung konnten westeuropäische Industrieunternehmen noch zu Beginn der achtziger Jahre durch die hohe Qualität und überlegene Technologie ihrer Produkte realisieren. Seither ist jedoch eine zunehmende Angleichung der Produkte feststellbar: Technologische Vorsprünge sind heute nur noch durch sehr hohe Aufwendungen in Forschung und Entwicklung zu erlangen und sie sind weitaus weniger dauerhaft als noch vor einigen Jahren. Diese kürzer werdenden Produktlebenszyklen, verbunden mit modernen Qualitätsmanagementprogrammen, erlaubten es speziell der asiatischen Konkurrenz, bestehende Wettbewerbsnachteile zügig auszugleichen. In vielen Bereichen sind daher heute technologische und qualitative

Unterschiede zwischen einzelnen Produkten nicht mehr existent oder sie sind aufgrund der gestiegenen Komplexität der Produkte für den Nachfrager nicht mehr wahrnehmbar. Infolge der so entstehenden Austauschbarkeit der Produkte konzentriert sich der Wettbewerb wiederum sehr stark auf den Preis. Es stellt sich deshalb die Frage, welche neuen Möglichkeiten der Produktdifferenzierung jenseits von Technologie und Qualität durch die Industrieunternehmen erschlossen werden können.

1.2 Bedeutung von Dienstleistungen

Viele Industrieunternehmen reagieren auf die beschriebenen Herausforderungen, indem sie Dienstleistungen als Instrument im Wettbewerb einsetzen. Die damit beabsichtigten Erfolgsauswirkungen erstrecken sich zum einen auf Produkt und Markt und zum anderen auf die Geschäftsbeziehung (vgl. Abbildung 1-1).

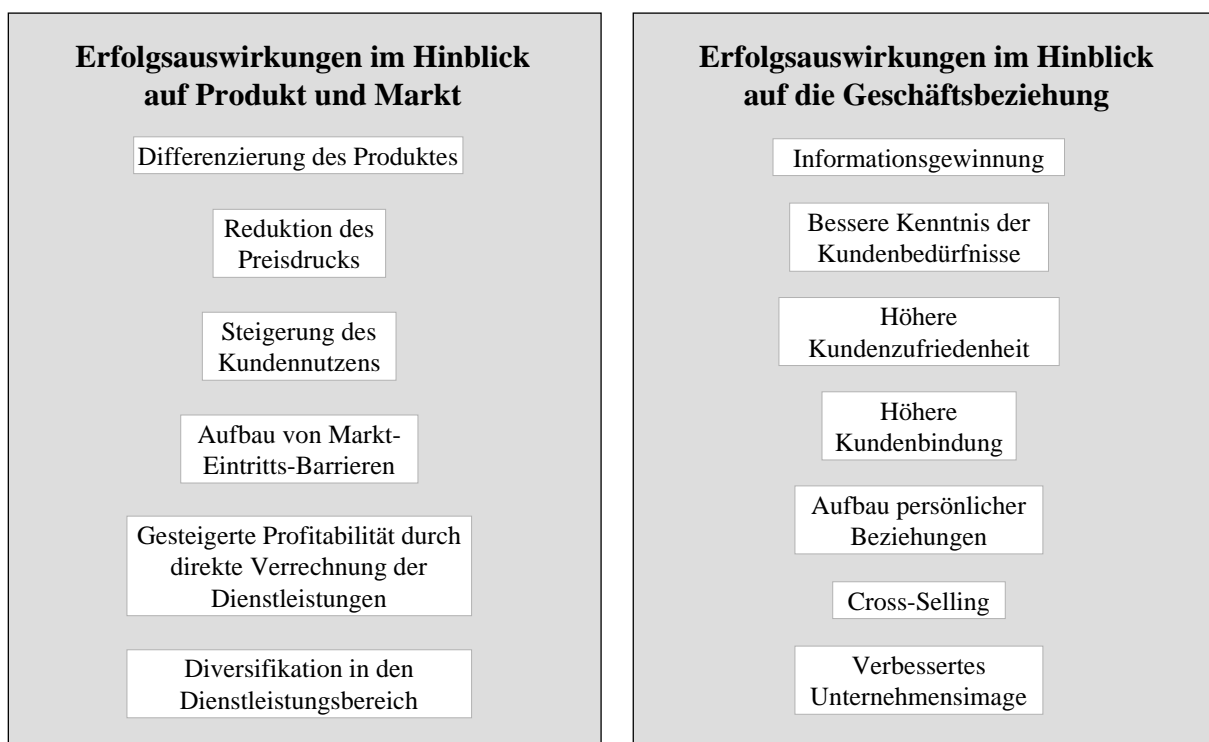


Abbildung 1-1: Erfolgsauswirkungen des Dienstleistungsangebots

Im Hinblick auf Produkt und Markt ist die **Differenzierung** des Produktes gegenüber Wettbewerbsprodukten besonders bedeutsam. Die Differenzierung des Produktes erfolgt, indem die Unternehmen ihr Produkt durch das Angebot von Dienstleistungen anreichern und den Kunden problemadäquate Leistungsbündel offerieren. So äußert Dieter Zetsche, Vertriebsvorstand der DaimlerChrysler AG: „Wenn ein Vorsprung durch Technik nicht länger aufrechterhalten werden kann, dann muß man eben über Serviceleistungen die Marke

emporheben. Wir können es uns nicht erlauben, ausschließlich mit dem Produkt am Markt vertreten zu sein. Weil der Service immer mehr an Bedeutung gewinnt, müssen wir den Kunden auch bei den Dienstleistungen ein Weltklasseangebot machen.“ (Wirtschaftswoche, 28.1.1999, S. 86-87).

Die Dienstleistungen führen zu einer verringerten Austauschbarkeit mit Wettbewerbsprodukten. Als Folge konzentriert sich der Wettbewerb nicht mehr ausschließlich auf den Preis und der **Preisdruck für das durch Dienstleistungen angereicherte Produkt reduziert** sich.

Die Dienstleistungen führen daneben auch zu einer **Steigerung des Kundennutzens**. Da die Kunden zumeist nicht vordergründig an einem Produkt, sondern vielmehr an einer Problemlösung interessiert sind, wird die Kombination von Produkt und Dienstleistung den Bedürfnissen der Kunden besser gerecht. So können bspw. gründliche technische Anwendungsschulungen und ein langfristiger Wartungsvertrag den Produktionsstart mit einer neuen Maschine erleichtern und Stillstandszeiten minimieren.

Weiterhin kann eine ausgeprägte Dienstleistungskompetenz auch zur **Markteintrittsbarriere für neue Wettbewerber** werden. Für die Kunden ist es außerordentlich schwierig, die Qualität einer Dienstleistung im Vorhinein zu beurteilen. Wie gut die Dienstleistung wirklich war, wissen die Kunden erst, nachdem sie sie in Anspruch genommen haben. Damit bedeutet der Wechsel des Dienstleistungsanbieters stets ein schwer zu kalkulierendes Risiko. Demgegenüber wissen die Kunden sehr genau, was sie an ihrem gegenwärtigen Dienstleister haben. Sind sie mit diesem zufrieden, so werden sie – auch bei dadurch realisierbaren kurzfristigen Kostenvorteilen – in den seltensten Fällen zu einem anderen Dienstleistungsanbieter wechseln. Besonders wirksam sind Dienstleistungen ferner als Markteintrittsbarriere gegenüber Wettbewerbern aus dem Ausland. Hier kommen nicht nur die beschriebenen Risiken für die Kunden zum Tragen, sondern auch der ausländische Wettbewerber geht mit dem Eintritt in einen fremden Dienstleistungsmarkt ein hohes Risiko ein: Dienstleistungen können – anders als Waren – nicht ohne weiteres transportiert werden. Es ist also in der Regel notwendig, eine Serviceorganisation im Ausland aufzubauen. Kostenvorteile im Personalbereich, von denen die Produzenten aus „Niedriglohnländern“ häufig profitieren, lassen sich dann nicht mehr realisieren.

Das Angebot von Dienstleistungen eröffnet außerdem Potentiale für **zusätzliche Umsätze und Gewinne**. Voraussetzung dafür ist es, daß die Dienstleistungen von den Kunden entweder durch höhere Produktpreise oder separate Verrechnung vergütet werden. Die aufgrund des

zusätzlichen Dienstleistungsangebots erzielbaren Preisaufschläge auf das Produkt halten sich jedoch in engen Grenzen. Daher ist generell eine separate Verrechnung der Dienstleistungen anzustreben (vgl. Simon 1993).

Schließlich ist die **Diversifikation in den Dienstleistungsbereich** als letzte der potentiellen Erfolgsauswirkungen des Dienstleistungsangebots zu nennen. Gelingt es dem Industrieunternehmen eine ausgeprägte Dienstleistungskompetenz zu entwickeln, so kann es durchaus sinnvoll sein, mit dieser Kompetenz in neue und attraktive Geschäftsfelder vorzudringen (vgl. Horovitz/Panak 1993). Beispiele für die erfolgreiche Diversifizierung von Industrieunternehmen in den Dienstleistungsbereich finden sich allenthalben (z.B. GE Capital, Debis, VW Bank, IBM Unternehmensberatung usw.).

Neben den Erfolgsauswirkungen von Dienstleistungen auf Produkt und Markt können Dienstleistungen auch einen starken **Einfluß auf die Geschäftsbeziehung** zwischen den Industrieunternehmen und ihren Kunden ausüben (vgl. auch Homburg/Garbe 1999). Der Übergang vom Produkthersteller zum Problemlöser für die Kunden ist naturgemäß mit einer intensiveren Interaktion zwischen Hersteller und Kunden verbunden. Diese intensivere Interaktion bildet die Basis für eine Reihe von bedeutsamen Erfolgsauswirkungen.

An erster Stelle ist hier die **Informationsgewinnung** zu nennen. Durch die enge Interaktion mit den Kunden ist es für das Industrieunternehmen besser möglich, Bedürfnisse seiner Kunden frühzeitig zu erkennen und darauf zu reagieren. So kann beispielsweise die Modifikation eines Produktes für einen Kunden zu einer weitergehenden Zusammenarbeit mit diesem Kunden in Forschung und Entwicklung führen, von der beide Partner profitieren. Auch potentielle Probleme in der Zusammenarbeit können schneller identifiziert und gemeinsam ausgeräumt werden, bevor sie negative Auswirkungen entfalten können.

Als Folge verbessert sich die **Zufriedenheit der Kunden** und ihre **Bindung an das Industrieunternehmen**. Diese Bindung kann durch den Aufbau von **persönlichen Beziehungen zu den Kunden** noch gestärkt werden. Die Gelegenheiten zum Aufbau derartiger Beziehungen sind bei der Dienstleistungserstellung besonders vielfältig, da die Kunden hier nicht nur mit einem Produkt, sondern mit handelnden Menschen konfrontiert sind.

Auch bestehende Absatzpotentiale der Kunden können durch eine intensive Interaktion besser erschlossen und ausgeschöpft werden. Hier ist besonders an solche Produkte zu denken, die die Kunden bisher noch nicht bei dem Industrieunternehmen gekauft haben (Stichwort: „**Cross-**

Selling“). Intensive Interaktion und stabile persönliche Beziehungen gestatten es, den Kunden die spezifischen Problemlösungsfähigkeiten dieser Produkte besonders gut aufzuzeigen.

Schließlich soll hier noch angemerkt werden, daß auch der Ausstrahlungseffekt, den exzellente Dienstleistungen auf das **Unternehmensimage** haben, nicht zu unterschätzen ist. Die Kunden werden in der Regel positive Erlebnisse, die sie im Zusammenhang mit der Dienstleistungserstellung hatten, auch auf das Unternehmen und seine Produkte transferieren.

Dienstleistungen sind aber immer öfter nicht nur optionales Instrument zur Differenzierung im Wettbewerb oder zur Entwicklung einer erfolgreichen Geschäftsbeziehung, sondern in vielen Branchen werden diese ergänzenden Dienstleistungen auch aktiv von den Kunden eingefordert. Die Ansprüche der Kunden sind gestiegen. Die Erfüllung der Grundanforderungen der Kunden, das bloße „Funktionieren“ des Produktes reicht heute nicht mehr aus, um Kundenzufriedenheit und Kundenbindung zu schaffen. Die Kunden erwarten schon lange nicht mehr nur die Lieferung eines Produktes, sondern eine umfassende Problemlösung. Insbesondere mit dem in jüngerer Zeit zu beobachtenden Trend zur Konzentration auf Kernkompetenzen geht das Bestreben vieler industrieller Kunden einher, einen hohen Anteil des mit der Produktbeschaffung verbundenen Aufwands und Risikos auf die Lieferanten zu übertragen. Um für ihre Kunden „Supplier of Choice“ sein zu können, müssen die Lieferanten zusätzliche Dienstleistungen wie beispielsweise Lagerhaltung, Projektmanagement oder Just-in-Time Anlieferung übernehmen.

Das Angebot und die Erstellung von Dienstleistungen wird also für die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit von Industrieunternehmen immer bedeutsamer: Zum einen bieten Dienstleistungen die Möglichkeit vielfältige Erfolgsauswirkungen im Hinblick auf Produkt und Markt zu realisieren. Zum anderen sind sie ein wertvolles Instrument zur Stabilisierung und erfolgreichen Ausgestaltung der Geschäftsbeziehung zu den Kunden. Darüber hinaus sind Dienstleistungen in vielen Bereichen eine notwendige Reaktion auf die gestiegenen Ansprüche der Kunden.

1.3 Problemfelder des Managements von Dienstleistungen

Ungeachtet der großen Bedeutung, die Dienstleistungen im Marketing von Industrieunternehmen zukommt, bestehen nach wie vor große Probleme beim Management (vgl. Homburg/Garbe 1998). Als wesentliche Problemfelder können dabei die **strategische Orientierung** der Dienstleistungen und ihre **Verankerung im Unternehmen** unterschieden

werden. Auf beide Problemfelder werden wir bei der Darlegung der Ergebnisse unserer empirischen Studie (Abschnitte 3 bis 4) noch detailliert eingehen. An dieser Stelle sollen sie deshalb zunächst nur umrissen werden.

1.3.1 Strategische Orientierung des Dienstleistungsangebots

Im Hinblick auf Dienstleistungen ist in vielen Unternehmen eine mangelhafte strategische Orientierung feststellbar. Es existiert in den seltensten Fällen eine klare Strategie für die Gestaltung der **Breite des Dienstleistungsangebots**. Auch bezüglich der **Individualität, Selektivität und Intensität der Vermarktung** von Dienstleistungen bestehen vielfach Unklarheiten. Generell ist hier – im Gegensatz zur Gestaltung des Produktprogramms – ein weitgehend unsystematisches Vorgehen festzustellen (vgl. Töpfer/Mehdorn 1996). In Abbildung 1-2 sind die wichtigsten strategischen Entscheidungsfelder des Dienstleistungsangebots in der Übersicht dargestellt.

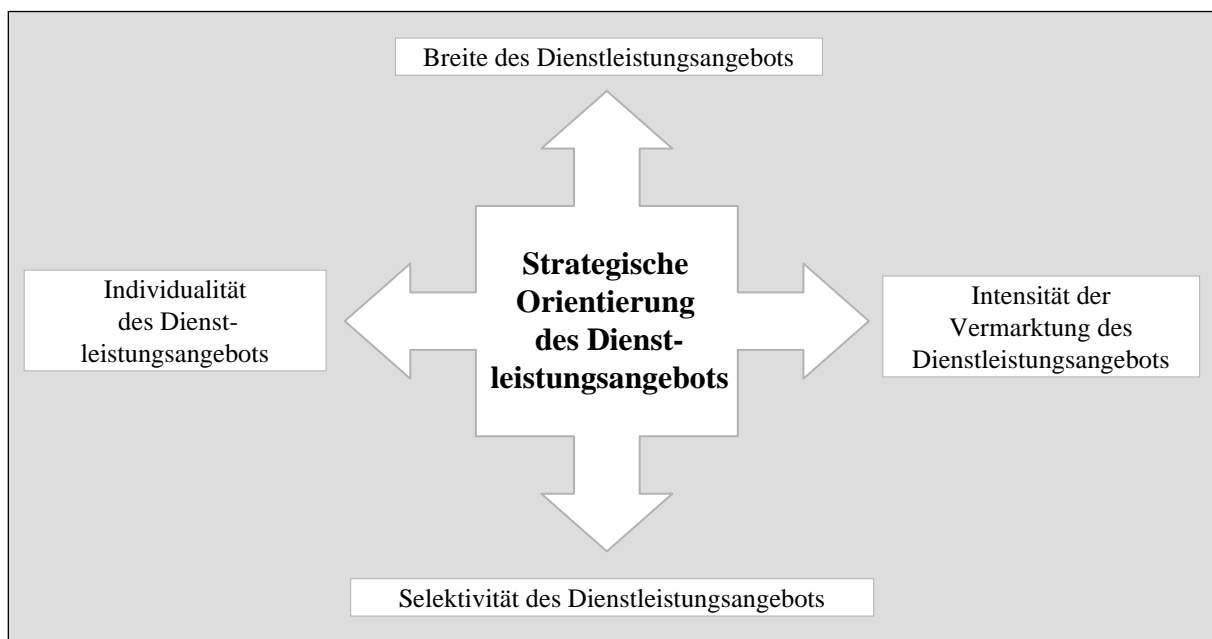


Abbildung 1-2: Strategische Entscheidungsfelder des Dienstleistungsangebots

Die **Breite des Dienstleistungsangebots** wird meist nicht zielgerichtet entwickelt, sondern ist oftmals historisch gewachsen bzw. „gewuchert“. Häufig anzutreffen ist beispielsweise die Situation, daß ein besonders bedeutsamer Kundenauftrag eine spezifische Dienstleistung erforderte. Nachdem diese Dienstleistung einmal erbracht wurde, wird sie durch den Verkauf sehr schnell unabhängig von der Bedeutung des Kunden bzw. des Auftrages angeboten und so zum Standardangebot gemacht. Die Breite des Angebots von Dienstleistungen ufert aus. Es entsteht ein regelrechter „Servicewildwuchs“, welcher hohe Folgekosten nach sich zieht.

Ebenfalls unterschätzt wird von den Industrieunternehmen häufig die Bedeutung der **Intensität der Vermarktung des Dienstleistungsangebots**. Die Dienstleistungen werden nicht offensiv in den Markt gebracht, sondern fristen neben dem Produkt ein Schattendasein. Dabei versäumen es die Unternehmen regelmäßig ihren Kunden den Zusatznutzen, d.h. den Wert der Dienstleistungen aktiv zu kommunizieren. So trafen wir beispielsweise auf den Fall, daß ein Unternehmen der Grundstoffindustrie zwar eine beeindruckende Palette von Dienstleistungen vorhielt, aber versuchte, dies vor seinen Kunden geheimzuhalten. Die Ursache: Auch in diesem Unternehmen herrschte die weit verbreitete Unsitte, daß die Dienstleistungen vom Verkauf gern als indirekter Rabatt auf das Produkt eingesetzt wurden. Demzufolge war die Zahlungsbereitschaft der Kunden für die Dienstleistungen sehr gering und bei gesteigerter Nachfrage nach Dienstleistungen stiegen in erster Linie die damit verbundenen Kosten, nicht aber die Erträge.

Weiter verschärft wird die Problematik dadurch, daß viele Industrieunternehmen keine ausreichende **Selektivität des Dienstleistungsangebots** gewährleisten. Statt dessen werden die Dienstleistungen „mit der Gießkanne verteilt“, d.h. sie werden allen Kunden gleichermaßen angeboten. Dabei bleibt der individuell sehr unterschiedlich große Nutzen, den die Dienstleistungen für die Kunden liefern, vollkommen unberücksichtigt (vgl. hierzu auch Homburg/Beutin 2000). So geschieht es, daß den besonders servicesensitiven Kunden bzw. Kundensegmenten nicht genügend Aufmerksamkeit geschenkt wird, jedoch anderen – an Dienstleistungen kaum interessierten Kunden – zuviel Aufmerksamkeit zukommt. Als Folge explodieren nicht nur die Kosten der Dienstleistungserstellung, sondern auch die angestrebten Erfolgsauswirkungen stellen sich nicht ein.

Ähnliche Probleme hat auch die unangemessene **Individualität des Dienstleistungsangebots** zur Folge. Hier kommt es insbesondere darauf an, Potentiale zur Standardisierung und Automatisierung auszuschöpfen, ohne dabei die vielfältigen Erfolgsauswirkungen, die das Dienstleistungsangebot mit sich bringt, zu beeinträchtigen. Erfolgreich sind hier nur jene Unternehmen, die genau unterscheiden,

- welche Dienstleistungen individuell gestaltet werden müssen und
- welche standardisiert erbracht werden können.

Diese Entscheidungen gehen Hand in Hand mit der Selektivität des Dienstleistungsangebots: So kann sich die Standardisierung einer Dienstleistung auf ein bestimmtes Kundensegment beschränken (bspw. die Kundenbetreuung kleinerer, anspruchsloser Kunden durch eine

Telefon-Hot-line), während die übrigen Kundensegmente weiterhin individuell ausgestaltete Dienstleistungen erhalten (bspw. Betreuung durch Besuche von Außendienstmitarbeitern). So lassen sich u.U. beträchtliche Kosteneinsparungen realisieren.

1.3.2 Verankerung von Dienstleistungen im Unternehmen

In vielen Unternehmen sind die Dienstleistungen nur unzureichend in **der Unternehmenskultur, der Personalführung, der Organisation und dem Informationssystem** verankert. Hier sind die Unternehmen oft sehr gut auf die Anforderungen der Erstellung von Produkten, nicht aber auf die Erfordernisse der Dienstleistungserstellung eingestellt. Deshalb ist die Anpassung wesentlicher Bereiche der Unternehmensführung notwendig, um eine tragfähige Verankerung der Dienstleistungen im Unternehmen zu erreichen (vgl. Abbildung 1-3).

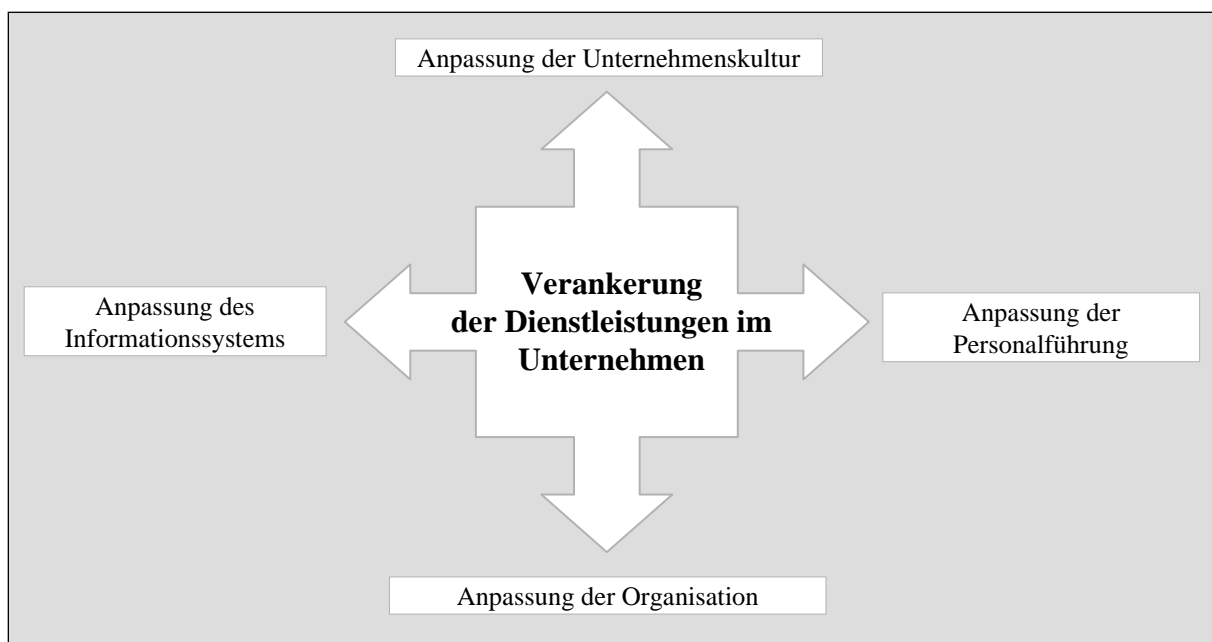


Abbildung 1-3: Wesentliche Bereiche für die Verankerung der Dienstleistungen

Die Erstellung von Dienstleistungen ist mit besonderen Problemen verbunden. Dienstleistungen sind nicht lagerfähig, Erstellung und Verbrauch erfolgen zeitgleich. Während Produkte erstellt, geprüft, gelagert und schließlich verbraucht werden, werden Dienstleistungen zeitgleich erstellt, geprüft und verbraucht. Dabei determiniert der Kunde ganz wesentlich den Zeitpunkt der Produktion. Beispielsweise muß die Reparatur einer Maschine dann durchgeführt werden, wenn der Kunde sie fordert, und sie muß in der Qualität erfolgen, die der Kunde erwartet. Dies setzt eine hohe Flexibilität und Reaktionsschnelligkeit sowie eine zeitnahe und leistungsfähige Erfolgskontrolle voraus (vgl. Mathe/Shapiro 1993).

Diesen Anforderungen genügt die **Organisation** vieler Industrieunternehmen noch nicht. Hier ist die Verantwortlichkeit für die Dienstleistungen vielfach völlig unklar, da diese in der Regel in unterschiedlichen Abteilungen erstellt werden. Es kommt zu Kompetenzüberschneidungen und Querelen. Diese Probleme führen nicht nur unternehmensintern zu Reibungsverlusten, sondern sie beeinträchtigen obendrein die Beziehung zu den Kunden. Diese fühlen sich bei dienstleistungsbezogenen Anliegen vielfach allein gelassen, da ihnen kein diesbezüglich kompetenter Ansprechpartner zugewiesen werden kann.

Auch die **Informationssysteme** von Industrieunternehmen genügen den besonderen Anforderungen der Dienstleistungserstellung vielfach noch nicht. Während die Unternehmen für ihre physischen Produkte in der Regel umfangreiche Bemühungen zur Erfassung und Auswertung von Daten zu Produktqualität, Kosten, Kundenbedürfnissen, Wettbewerbssituation usw. unternehmen, bleiben die Dienstleistungen hier meist außen vor. Als Resultat können nur sehr wenige Unternehmen genau Auskunft darüber geben, wie hoch z.B. die Kosten der Dienstleistungserstellung sind und wie zufrieden die Kunden mit diesen Dienstleistungen sind.

Dienstleistungen werden unter Einbezug des „externen Faktors“, d.h. im direkten Kontakt mit den Kunden erstellt. Die Kunden sind nicht bloße Abnehmer der Dienstleistung, sondern sie sind in die Leistungserstellung einbezogen. So ist beispielsweise eine Wartungsmaßnahme an einer Kundenanlage vor Ort oder eine technische Anwenderschulung ohne die Kooperation der Kunden nicht vorstellbar. Der direkte Kundenkontakt stellt nun gänzlich andere Anforderungen an die Mitarbeiter als z.B. die Bedienung einer Produktionsanlage.

Diesen Anforderungen muß sich die **Personalführung** stellen. Mitarbeiter, die den Kunden gegenüberstehen, benötigen eine hohe soziale Kompetenz. Es ist deshalb eine vordringliche Aufgabe der Personalführung nicht nur dafür zu sorgen, daß die Mitarbeiter eine hochkarätige fachliche Ausbildung mitbringen. Vielmehr müssen diese durch Maßnahmen der Personalentwicklung auch in die Lage versetzt werden, auf die Bedürfnisse der Kunden einzugehen und effektiv mit diesen zu interagieren.

An die **Unternehmenskultur** stellt sich die Herausforderung, eine vordergründige Orientierung auf das Produkt zu überwinden. Ziel muß es hier sein, die Kunden und die vorbildliche Befriedigung ihrer Bedürfnisse zum Mittelpunkt des Selbstverständnisses des gesamten Unternehmens und zur Richtschnur des Verhaltens seiner Mitarbeiter zu machen. Der oftmals historisch gewachsenen und stark verfestigten Produktorientierung muß also eine Dienstleistungsorientierung entgegengesetzt werden.

1.4 Fragestellungen und Vorgehensweise der Untersuchung

Wie wir in den vorangegangenen Abschnitten herausgearbeitet haben, stellt das Management von Dienstleistungen Anforderungen an die Industrieunternehmen, mit denen diese bisher nicht oder nur selten konfrontiert waren und mit denen sie sich demzufolge vielfach sehr schwer tun. Wir haben ebenso dargestellt, daß Dienstleistungen für Industrieunternehmen eine wichtige Rolle für das Bestehen im Wettbewerb auf heutigen Märkten gewonnen haben.

Es ist demzufolge nach Lösungsansätzen zu suchen, die den Industrieunternehmen bei der Überwindung der genannten Probleme im Management von Dienstleistungen helfen und damit einen Beitrag zur Verbesserung der Wettbewerbsposition dieser Unternehmen leisten. Derartige Lösungsansätze für die Unternehmenspraxis fehlen bisher weitgehend. Auch von Seiten der Wissenschaft ist diese Materie bis zum heutigen Tage nur unzureichend durchdrungen (vgl. Homburg/Garbe 1996).

Diesem Defizit wollen wir durch die vorliegende Untersuchung abhelfen. Wir werden deshalb die wesentlichen Problemfelder des Managements von Dienstleistungen im Detail analysieren. Wir werden untersuchen, welche Industrieunternehmen die Transformation zum Dienstleister besonders erfolgreich gestalten und was diese Unternehmen anders machen, als ihre weniger erfolgreichen Wettbewerber. Dabei geht es uns insbesondere um die Identifizierung einer „Best Practice“. Diese soll es anderen Industrieunternehmen ermöglichen, vom Beispiel der erfolgreichen Dienstleister, d.h. von den Besten, zu lernen.

Ausgangspunkt ist eine Bestandsaufnahme in Abschnitt 2. Wir untersuchen hier, welchen Verbreitungsgrad Dienstleistungen in der Praxis erreicht haben. Insbesondere werden wir auf Branchenunterschiede und auf Unterschiede zwischen einzelnen Dienstleistungsarten eingehen. Des weiteren stellen wir an dieser Stelle die unterschiedlichen Facetten des Dienstleistungserfolgs dar und gehen der Frage nach, welche Auswirkungen diese auf den Unternehmenserfolg haben.

In Abschnitt 3 erfolgt dann die Untersuchung der strategischen Orientierung von Dienstleistungen. Wir stellen dar, welche wesentlichen strategischen Entscheidungen bei der Gestaltung des Angebots von Dienstleistungen zu treffen sind. Daran anschließend erfassen wir die in der Unternehmenspraxis verbreiteten Vorgehensweisen. In einem letzten Schritt suchen wir dann nach wesentlichen Unterschieden in der strategischen Orientierung erfolgreicher und weniger erfolgreicher Dienstleistungsanbieter. Auch hier ziehen wir die Lehren aus der Praxis

der Besten und leiten daraus Empfehlungen für die strategische Orientierung von Dienstleistungen ab.

In Abschnitt 4 beschäftigen wir uns mit der Verankerung von Dienstleistungen im Unternehmen. Auch an dieser Stelle wird der gegenwärtige Entwicklungsstand der Unternehmenspraxis festgehalten. Dabei werden die Personalführung, die Unternehmenskultur, das Informationssystem und die Organisation detailliert betrachtet. Hieran schließt sich wiederum eine Untersuchung der „Best-Practice“ an. Auch hier geben wir abschließend Empfehlungen für die Verankerung von Dienstleistungen im Unternehmen.

Schließlich stellen wir in Abschnitt 5 die wesentlichen Empfehlungen für ein erfolgreiches Management von Dienstleistungen komprimiert dar.

1.5 Datenbasis der Untersuchung

Die Untersuchung konzentriert sich auf Industrieunternehmen in den Branchen Elektrotechnik, Maschinenbau und Metallwaren. Auf diese Weise wird sichergestellt, daß bei den betrachteten Produkten hinsichtlich deren Komplexität ein breites Spektrum vom Produktionsmaterial über Fertigerzeugnisse bis hin zu Anlagen abgedeckt werden kann. Darüber hinaus werden Unternehmen sehr unterschiedlicher Größenklassen einbezogen. Auf diese Weise wird eine weitreichende Übertragbarkeit der Untersuchungsergebnisse auf andere Industrieunternehmen sichergestellt.

Die schriftliche Datenerhebung erfolgte im Sommer 1999 durch den Versand von 1270 Fragebögen. Unser Fragebogen enthielt eine Vielzahl von Aussagen zu den unterschiedlichsten Aspekten des Managements von Dienstleistungen. Die Befragten konnten ihre Zustimmung zu diesen Aussagen auf einer Skala von 1 bis 5 angeben. Diese Skala wurde anschließend zur Verbesserung der Übersichtlichkeit transformiert. Die neuen Endpunkte der Skala sind damit 0 (Stimme gar nicht zu) und 100 (Stimme voll zu).

Die Befragung richtete sich an Verantwortliche im Vertrieb. In die Untersuchung gingen 271 Fragebögen ein. Die Rücklaufquote beträgt somit 21,3%. Hinsichtlich der Branchen ergibt sich eine weitgehende Gleichverteilung, bei der die Branchen Elektrotechnik, Maschinenbau und Metallwaren mit Anteilen von jeweils ca. einem Drittel vertreten sind. Unsere Untersuchung bezog sich auf einzelne Unternehmen. Waren diese jedoch in strategische Geschäftsbereiche untergliedert, so bildete der Geschäftsbereich, für den der Ansprechpartner

Vertriebsverantwortung trug, die Untersuchungseinheit. Wie Abbildung 1-4 zeigt, wurde auch im Hinblick auf die Unternehmensgröße (hier erfaßt durch die Anzahl der Mitarbeiter) ein sehr breites Spektrum erreicht.

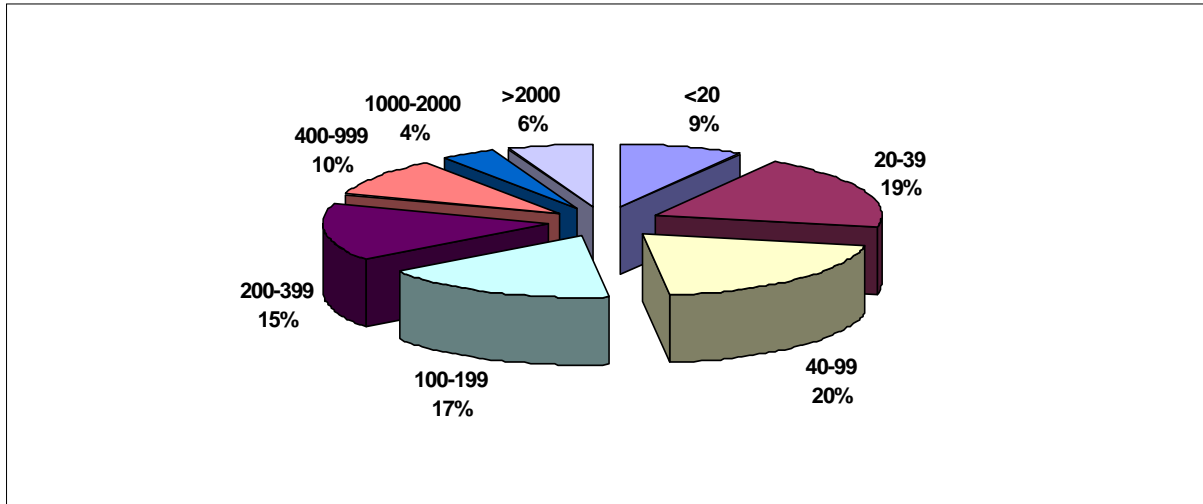


Abbildung 1-4: Verteilung nach Unternehmensgröße

Der Schwerpunkt der Funktion der Ansprechpartner liegt klar im Vertriebsbereich. Auch die Funktionen „Marketingleiter“ und „Mitglied des Vorstands bzw. der Geschäftsführung“ sind stark vertreten (vgl. Abbildung 1-5).

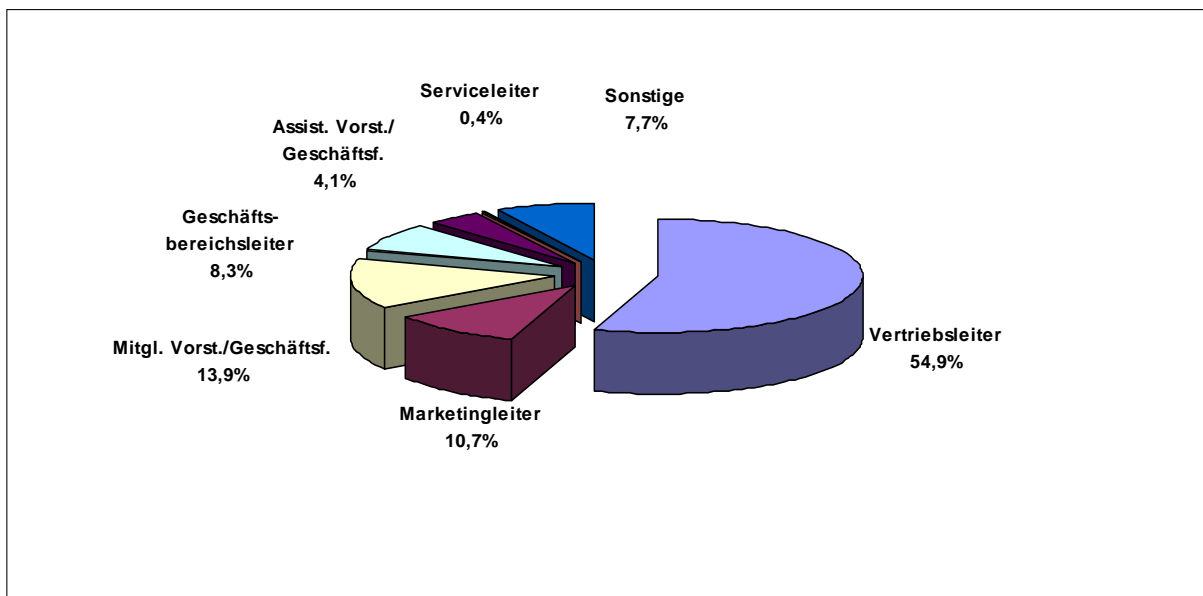


Abbildung 1-5: Verteilung nach Funktion des Ansprechpartners

Mit Bezug auf den Produkttyp ist festzuhalten, daß die drei Produkttypen Produktionsmaterial/Komponente, Fertigerzeugnis sowie Anlage in unserer Untersuchung gut repräsentiert sind.

2 VERBREITUNG UND ERFOLGSAUSWIRKUNGEN VON DIENSTLEISTUNGEN IN DER PRAXIS

2.1 Verbreitung von Dienstleistungen in der Praxis

Wie bereits eingangs dargestellt, haben Dienstleistungen als Reaktion auf die neuen Herausforderungen an Industrieunternehmen erheblich an Bedeutung gewonnen. Dieser Befund wurde in den letzten Jahren durch eine Reihe empirischer Untersuchungen bestätigt (für einen Überblick vgl. Homburg/Garbe 1996 oder Paul 1998).

Auch unsere Untersuchung ergab, daß Dienstleistungen eine wichtige Rolle im Marketing von Industrieunternehmen spielen (vgl. Abschnitt 3.1) und daß ihnen eine hohe Bedeutung im Selbstverständnis der Unternehmen zukommt. Trotzdem schlägt sich der attestierte hohe Stellenwert nicht in den Umsatzzahlen der befragten Unternehmen nieder. Vielmehr ergab unsere Untersuchung, daß nur in knapp 50% aller befragten Unternehmen der Anteil des Umsatzes mit Dienstleistungen am Gesamtumsatz des Unternehmens die Grenze von 10% übersteigt (vgl. Abbildung 2-1).

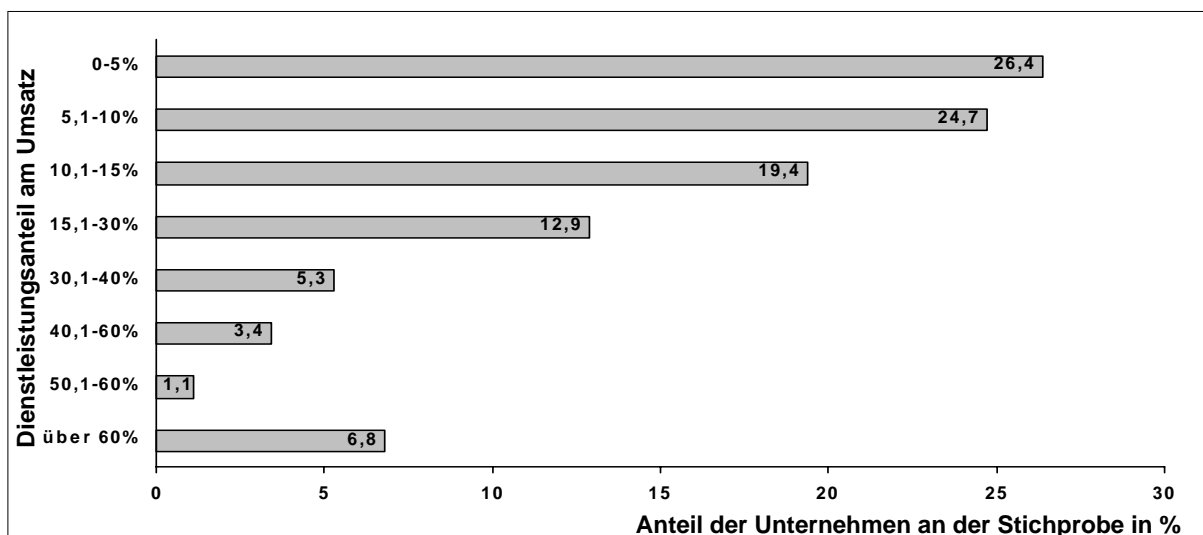


Abbildung 2-1: Dienstleistungsanteil am Umsatz

Zwar ist die Bedeutung von Dienstleistungen in den meisten Unternehmen erkannt worden, in den Umsatzzahlen spiegelt sich dies jedoch noch nicht ausreichend wieder. Hierfür sind zwei Ursachen zu nennen: Zum einen verhindern es die Schwierigkeiten des Managements dieser Leistungen noch immer, daß die Unternehmen sich hier stärker engagieren und Dienstleistungen zu einem wesentlichen Umsatzträger ausbauen. Zum anderen werden die

Dienstleistungen nach wie vor vielfach verschenkt. Ihr Anteil am Unternehmensumsatz bleibt deshalb gering.

Betrachten wir nun den Dienstleistungsanteil am Umsatz differenziert **nach Branche und Unternehmensgröße**, so werden interessante Tendenzen sichtbar:

In der **Branche** Maschinenbau erwirtschaften 58,3% der befragten Unternehmen mehr als 10% ihres Umsatzes im Dienstleistungsbereich. Der Maschinenbau nimmt damit eine Vorreiterrolle ein. In deutlichem Abstand folgt dann die Branche Elektrotechnik, wo sich der Anteil an Unternehmen, die einen Dienstleistungsanteil am Gesamtumsatz von mehr als 10% aufweisen, in etwa auf durchschnittlichem Niveau bewegt (49,3%). Stark unterdurchschnittlich vertreten ist demgegenüber die Branche Metallerzeugnisse (43,0%). In dieser Branche sind die Produkte typischerweise von geringer Komplexität. Diese geringe Komplexität führt zu einem verringerten Bedarf an ergänzenden Dienstleistungen bei den Kunden. Dagegen sind Produkte aus der Branche Elektrotechnik, insbesondere aber Produkte des Maschinenbaus üblicherweise wesentlich komplexer. Die Kunden verfügen deshalb vielfach nur über ein begrenztes Know-how im Bezug auf das Produkt. Daraus resultiert ein besonderer Bedarf an begleitenden Dienstleistungen, die es den Kunden bspw. erlauben, das Produkt sachgerecht und effizient in Betrieb zu nehmen, zu nutzen und zu instand zu halten.

Im Gegensatz zur Branche hat die **Unternehmensgröße** keinen nennenswerten Einfluß auf den Anteil des Umsatzes mit Dienstleistungen am Gesamtumsatz. Es stimmt also nicht, daß ein Unternehmen erst eine bestimmte Größe erreichen muß, ehe es sich im Dienstleistungsbereich engagieren kann. Größe kann auch an dieser Stelle durch Flexibilität wettgemacht werden: Viele kleine Unternehmen reagieren offenbar sehr zügig auf den wachsenden Dienstleistungsbedarf ihrer Kunden.

Wenn wir die Verbreitung von Dienstleistungen betrachten, so gewährt eine Differenzierung nach Dienstleistungsarten tiefergehende und interessante Einblicke. In der vorliegenden Untersuchung unterscheiden wir insgesamt **fünf Dienstleistungsarten**, die im folgenden kurz beschrieben werden.

- **Dienstleistungen der Information und Beratung:** Diese Dienstleistungen vermitteln den Kunden das notwendige Know-how für die Beschaffung und die Nutzung des Produktes. Sie richten sich dabei direkt an die Person des Kunden bzw. seine Mitarbeiter.

- **Dienstleistungen zur technischen Sicherung und Optimierung:** Diese Dienstleistungen sind überwiegend technischer Natur. Sie werden direkt am Produkt erbracht und ermöglichen bzw. sichern seine effiziente Nutzung.
- **Dienstleistungen zur Schulung und weitergehenden Beratung:** Diese Dienstleistungen vermitteln den Kunden Know-how, welches weit über die Perspektive der unmittelbaren Produktnutzung hinausgeht.
- **Dienstleistungen zur Unterstützung der Prozesse der Zusammenarbeit:** Diese Dienstleistungen ermöglichen den Kunden eine möglichst mühelose Interaktion und Transaktion mit dem Lieferanten.
- **Dienstleistungen im betriebswirtschaftlichen Bereich:** Diese Dienstleistungen haben gewöhnlich keinen direkten Bezug zum Produkt mehr. Sie bieten den Kunden vielmehr Hilfestellung in den Feldern Unternehmensführung, Produktion und Marktbearbeitung.

Dienstleistung	Häufigkeit des Angebots [%]	Dienstleistungsart	Durchschnittliche Häufigkeit [%]
Persönliche Beratung, Außendienstbesuche	99,3	Dienstleistungen der Information und Beratung	67,4
Schriftliche Informationsmaterialien, Dokumentation	85,9		
Telefonische Kundenberatung und -betreuung	78,4		
Produktvorführung, Probelieferung	74,3		
Internet-Seite mit Produktinformationen	68,4		
Technische Anwenderschulungen	66,9		
Kosten-Nutzen-Rechnung, Nutzenvisualisierung	39,4		
Kundenzeitschrift	26,8		
Anpassung des Produktes an spezifische Kundenwünsche	82,2	Dienstleistungen zur technischen Sicherung und Optimierung	43,7
Montage, Installation, Inbetriebnahme	56,1		
Inspektion, Wartung	46,1		
Aufrüstung, Nachrüstung, Up-grading	45,7		
Demontage, Recycling bzw. Entsorgung	17,1		
Technische Betreuung von ähnlichen Produkten anderer Hersteller	14,9		
Technische Anwenderschulungen	66,9	Dienstleistungen zur Schulung und weitergehenden Beratung	40,8
Zusammenarbeit/Unterstützung in Forschung und Entwicklung	53,5		
Machbarkeitsstudien, Problemanalysen	37,9		
Betriebswirtschaftliche Schulungen	4,8		
Just-in-Time Lieferung	53,9	Dienstleistungen zur Unterstützung der Prozesse der Zusammenarbeit	39,8
Projektmanagement, Generalunternehmerschaft	42,8		
Konsignationslagerung	41,0		
Elektronische Bestellung/Auftragsabwicklung (EDI)	38,3		
Unterstützung der Kunden bei Abgleich der EDV-Systeme	23,0		
Absatzhilfe, Werbung, Marketingunterstützung	37,5	Dienstleistungen im betriebswirtschaftlichen Bereich	17,9
Finanzierungshilfen (z.B. Leasing, Vermittlung von Krediten)	31,2		
Beschaffungshilfe	19,3		
Handel mit Gebraucherzeugnissen	17,5		
Vermietung/Vermittlung von Maschinen/Werkzeugen	16,4		
Betriebswirtschaftliche Beratung	10,4		
Vermietung/Vermittlung von Personal	6,3		
Versicherungsleistungen	4,5		

Tabelle 2-1: Häufigkeit des Angebots einzelner Dienstleistungen

Die Häufigkeit des Angebots von Dienstleistungen variiert sehr stark. Offenbar gibt es Dienstleistungen, die im wesentlichen als Standard gelten und von beinahe jedem Unternehmen angeboten werden. Wie Tabelle 2-1 zeigt, stehen hier solche Dienstleistungen im Vordergrund, die einen Beitrag zur Information und Beratung der Kunden leisten. Im Mittelfeld folgen Dienstleistungen zur technischen Sicherung und Optimierung, die den Kunden die möglichst reibungslose und wirtschaftliche Nutzung des Produktes ermöglichen. Weiterhin finden wir hier Dienstleistungen zur Schulung und weitergehenden Beratung sowie solche Dienstleistungen, die die Prozesse der Zusammenarbeit zwischen Kunden und Lieferanten verbessern. Sehr selten werden demgegenüber Dienstleistungen aus dem betriebswirtschaftlichen Bereich, welche nur noch eine geringe Nähe zum Produkt aufweisen, angeboten.

2.2 Dienstleistungen und Unternehmenserfolg

Das Angebot von Dienstleistungen ist kein Selbstzweck. Vielmehr soll es einen Beitrag zur Verbesserung der Wettbewerbsposition der Industrieunternehmen leisten und somit letztlich auch den wirtschaftlichen Erfolg dieser Unternehmen steigern. Nach unserer Auffassung ist also nicht dann von einem Erfolg des Dienstleistungsangebots zu sprechen, wenn besonders viele oder besonders hochwertige Dienstleistungen angeboten werden. Wirklich erfolgreich ist das Dienstleistungsangebot nur dann, wenn ein Unternehmen aufgrund seiner Dienstleistungsaktivitäten einen höheren wirtschaftlichen Gewinn zu erzielen vermag.

2.2.1 Zwei wesentliche Facetten des Dienstleistungserfolgs

In unserer Untersuchung beschäftigen wir uns mit zwei wesentlichen Facetten des Dienstleistungserfolgs. Es handelt sich dabei zum einen um eine rein finanzielle Erfolgsgröße, die direkte Profitabilität der Dienstleistung. Zum anderen betrachten wir eine nicht finanzielle Erfolgsgröße, die Erfolgswirkung auf die Geschäftsbeziehung (vgl. hierzu auch Abschnitt 1.2).

Eine **direkte Profitabilität der Dienstleistung** ist dann gegeben, wenn sich die Dienstleistung am Markt gewinnbringend veräußern läßt. In diesem Fall rechnet sie sich unmittelbar und steigert den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens auf direktem Wege.

Die **Erfolgswirkung auf die Geschäftsbeziehung** liefert dagegen keinen direkten finanziellen Beitrag zum wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens, sondern der wirtschaftliche Erfolg wird durch die positiven Einflüsse der Dienstleistungen auf die Geschäftsbeziehung gesteigert (vgl. Abschnitt 1.2). Zu nennen sind hier insbesondere eine intensivere Interaktion mit den Kunden

und daraus folgend ein verbessertes Verständnis des Geschäfts und der Bedürfnisse der Kunden, eine gesteigerte Kundenzufriedenheit und Kundentreue und eine verbesserte Erschließung und Ausschöpfung der Absatzpotentiale der Kunden. In der Folge verbessern sich die Erträge der Geschäftsbeziehung und die Wettbewerbsposition des Unternehmens. Dies wiederum hat positive Auswirkungen auf den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens.

2.2.2 Analysemethodik zur Ermittlung von Erfolgsauswirkungen

Zur Analyse der Erfolgsauswirkungen haben wir die Stichprobe in Abhängigkeit vom Dienstleistungserfolg (Mittelwert von direkter Profitabilität der Dienstleistung und Erfolgswirkung auf die Geschäftsbeziehung) gedrittelt. Differenziert betrachtet und gegenübergestellt werden nun die Praxis des Managements von Dienstleistungen im erfolgreichsten und im am wenigsten erfolgreichen Drittel. (Im folgenden werden diese beiden Teilgruppen als die erfolgreichen bzw. weniger erfolgreichen Dienstleistungsanbieter bezeichnet.) Die wesentlichen Unterschiede in der Praxis des Managements von Dienstleistungen werden nun von uns aufgedeckt. Dabei konzentrieren wir uns ausschließlich auf solche Unterschiede zwischen den beiden Teilgruppen, die statistisch signifikant sind ($p \leq 0,05$).

2.2.3 Auswirkungen der Facetten des Dienstleistungserfolgs auf den Unternehmenserfolg

Unsere Untersuchung ergab, daß der Dienstleistungserfolg tatsächlich einen starken Einfluß auf den wirtschaftlichen Erfolg der Industrieunternehmen ausübt: Unternehmen, die bei dem Angebot von Dienstleistungen erfolgreich sind, weisen einen signifikant höheren wirtschaftlichen Erfolg auf als solche Unternehmen, die nur geringe Erfolge im Dienstleistungsbereich vorweisen können.

Mittels der Kausalanalyse untersuchten wir dann die Auswirkungen der direkten Profitabilität der Dienstleistung sowie der Erfolgswirkung auf die Geschäftsbeziehung auf den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens. Wie unsere Analyse ergab, haben die direkte Profitabilität der Dienstleistung und die Erfolgswirkung auf die Geschäftsbeziehung unterschiedlich starke Auswirkungen auf den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens. Die Beiträge der beiden Erfolgswirkungen sind Abbildung 2-1 zu entnehmen.

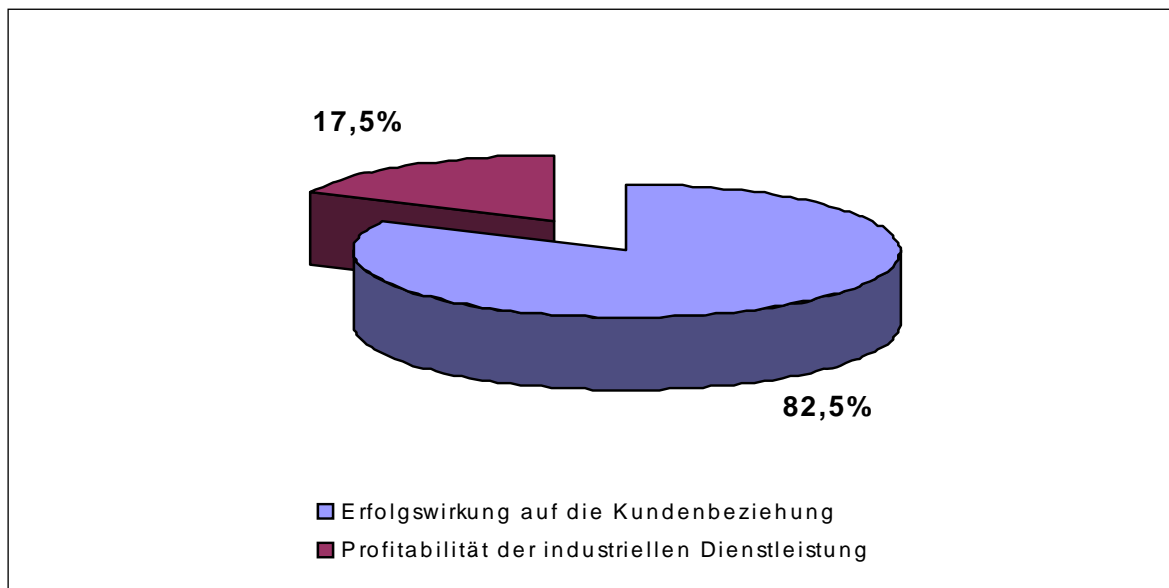


Abbildung 2-1: Beiträge zum Unternehmenserfolg

Die Untersuchung zeigt deutlich, daß die Erfolgswirkung auf die Geschäftsbeziehung weitaus bedeutsamer für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens ist als die direkte Profitabilität der Dienstleistung. Nun ist es sicherlich wünschenswert, die Dienstleistungen mit einer interessanten Marge am Markt zu positionieren. Wie wir festgestellt haben, ist eine einseitige Orientierung auf die direkte Profitabilität aber nicht immer zielführend: Auch Dienstleistungen, die sich nicht unmittelbar rechnen, können über den Umweg einer erfolgreicherer Geschäftsbeziehung einen bedeutenden positiven Beitrag zum wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens leisten.

3 STRATEGISCHE ORIENTIERUNG VON DIENSTLEISTUNGEN

Die strategische Orientierung von Dienstleistungen ordnet sich ein in die Marketingstrategie des Industrieunternehmens für das gesamte Leistungsbündel, bestehend aus Produkt und Dienstleistung. Im Rahmen der Marktstimulierungsstrategie bestehen hier grundsätzlich zwei Alternativen: das Verfolgen einer Präferenzstrategie oder das Verfolgen einer Preis-Mengen-Strategie. Die strategische Orientierung der Dienstleistungen fällt für diese Alternativen sehr unterschiedlich aus.

Basis der Präferenzstrategie ist eine ausgeprägte Leistungsorientierung. Den Kunden wird durch ein breites und intensiv angebotenes Dienstleistungsprogramm ein wesentlicher Zusatznutzen geliefert. Dieser Zusatznutzen wird aktiv kommuniziert und differenziert so das Leistungsbündel gegenüber dem Wettbewerb. An dieser Stelle spielen die Dienstleistungen eine

wichtige Rolle im Marketing des Industrieunternehmens. Im Gegensatz dazu liegt der Preis-Mengen-Strategie eine starke Preisorientierung zugrunde. Das Dienstleistungsprogramm enthält nur die zwingend notwendigen Leistungen. Diese werden nicht aktiv angeboten, sondern nur auf Nachfrage der Kunden erbracht. Das Produkt wird gegenüber dem Wettbewerb durch seinen niedrigen Preis positioniert und Dienstleistungen sind von eher untergeordneter Bedeutung.

In unserer Untersuchung haben wir die Vorgehensweise der Unternehmenspraxis bezüglich dieser strategischen Fragestellung unter die Lupe genommen. In den folgenden beiden Abschnitten stellen wir dar, wie breit das Angebot von Dienstleistungen angelegt und wie intensiv es vermarktet wird. Wir konnten in diesem Punkt bemerkenswerte Unterschiede zwischen den erfolgreichen und den weniger erfolgreichen Dienstleistungsanbietern feststellen, aus denen sich interessante Rückschlüsse für die Gestaltung der Marktstimulierungsstrategie ziehen lassen.

3.1 Breite des Dienstleistungsangebots

In der Praxis hat das Angebot von Dienstleistungen bereits eine beträchtliche Breite erreicht. Wir legten den Industrieunternehmen einen Katalog von 31 unterschiedlichen Dienstleistungen vor. Im Durchschnitt bieten die befragten Unternehmen 13 unterschiedliche Dienstleistungen an. Das sind immerhin 42% aller im Katalog enthaltenen Dienstleistungen. Dieser Prozentsatz erscheint insofern recht hoch als der Katalog auch sehr produktferne Dienstleistungen enthielt (vgl. Tabelle 2-1).

Wir stellten fest, daß es Zusammenhänge zwischen der Breite des Dienstleistungsprogramms und dem Dienstleistungserfolg gibt: Erfolgreiche Dienstleistungsanbieter haben durchschnittlich 3,4 Dienstleistungen mehr im Angebot als weniger erfolgreiche Dienstleistungsanbieter. Interessant ist darüber hinaus eine Untersuchung differenziert nach einzelnen Dienstleistungsarten. Erfolgreiche Dienstleistungsanbieter bieten nicht nur mehr Dienstleistungen an, sondern sie bieten auch häufiger solche Dienstleistungen an, die nur noch eine geringe Nähe zum Produkt aufweisen, wie beispielsweise Dienstleistungen im betriebswirtschaftlichen Bereich.

Dieser Befund überrascht zunächst ein wenig, da er als Einladung zur ungehemmten Ausweitung des Dienstleistungsangebots insbesondere in Richtung auf „exotische“ Dienstleistungen mißverstanden werden kann. Auf der Basis tiefergehender Untersuchungen

kommen wir jedoch zu einer anderen Interpretation. So belegte eine Regressionsanalyse, daß die Dienstleistungsorientierung der Unternehmensführung einen starken Einfluß auf die Breite des Dienstleistungsangebots hat. Ein besonders breites Dienstleistungsangebot, welches außerdem eine relativ hohe Anzahl produktferner Dienstleistungen enthält, finden wir deshalb vor allen Dingen in solchen Unternehmen, die bereits eine sehr starke Verankerung dieser Dienstleistungen im Unternehmen erreicht haben. Diese Unternehmen erzielen regelmäßig hohe Dienstleistungserfolge. Anders stellt sich die Situation dann dar, wenn die Verankerung im Unternehmen noch nicht in der erforderlichen Weise erfolgt ist. In diesem Fall ist ein besonders breites Angebot von Dienstleistungen mit negativen Auswirkungen auf den Dienstleistungserfolg verbunden. Unsere Schlußfolgerung lautet deshalb: Ein breites Dienstleistungsangebot ist nur dann erfolgversprechend, wenn es sicher im Unternehmen verankert ist. Die strategische Orientierung der Dienstleistungen muß immer Hand in Hand gehen mit der dienstleistungsorientierten Gestaltung der Unternehmensführung.

3.2 Intensität der Vermarktung

In der Unternehmenspraxis ist die Intensität der Vermarktung der Dienstleistungen noch relativ niedrig. Nur 18,9% aller befragten Unternehmen gaben an, ihren Kunden ihre Dienstleistungen sehr aktiv anzubieten. Dies bedeutet, daß bei einem Großteil der Unternehmen die Dienstleistungen nach wie vor eine Schattenexistenz neben dem Produkt fristen.

Wie wir gesehen haben, verfügt die Mehrheit der Industrieunternehmen über eine Dienstleistungspalette von beachtlicher Breite. Diese Dienstleistungen werden jedoch nur von einer Minderheit sehr aktiv in den Markt gebracht. Wie unsere Untersuchung ergab, sind aber gerade diese Unternehmen besonders erfolgreich (bei erfolgreichen Dienstleistungsanbietern liegt die Intensität der Vermarktung bei 72,5, bei weniger erfolgreichen Dienstleistungsanbietern liegt dieser Wert lediglich bei 60,0).

Augenscheinlich besteht ein starker Zusammenhang zwischen der Intensität der Vermarktung der Dienstleistungen und dem Dienstleistungserfolg. Daraus resultiert die klare Maßgabe, die vorhandenen Dienstleistungen aktiv zu vermarkten. Dienstleistungen, die den Kunden nur reaktiv oder sogar mit Widerwillen angeboten werden, sind brachliegendes Wettbewerbspotential.

3.3 Erfolgsbeiträge von Intensität der Vermarktung und Breite des Angebots von Dienstleistungen

In den vorangegangenen Abschnitten haben wir dargestellt, daß erfolgreiche Dienstleistungsanbieter eine intensive Vermarktung ihrer Dienstleistungen betreiben und für ihre Kunden ein relativ breites Angebot an solchen Dienstleistungen bereithalten. Wir haben weiterhin dargestellt, daß der so erzielte Dienstleistungserfolg positive Auswirkungen auf den wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen hat. Daraus läßt sich schlußfolgern, daß im Hinblick auf die Marktstimulierungsstrategie das Verfolgen einer Präferenzstrategie eine besonders erfolgversprechende Option sein kann.

Wie wir bereits betont haben, ist jedoch eine unkontrollierte Ausweitung des Dienstleistungsangebots nicht sinnvoll. Die Entwicklung neuer Dienstleistungen ist regelmäßig mit hohen Aufwendungen verbunden, so daß diese genau gegen den entstehenden Nutzen abgewägt werden müssen. Demgegenüber sind Aktivitäten zur Vermarktung des bereits bestehenden Dienstleistungsangebots tendenziell weniger aufwendig. Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen muß bei der Mobilisierung der Dienstleistungen als „Waffe im Wettbewerb“ der erste Schritt immer eine verstärkte Vermarktungsaktivität sein.

Gestützt wird diese Empfehlung durch ein weiteres, äußerst bemerkenswertes Ergebnis unserer Untersuchung: Intensität der Vermarktung und Breite des Angebots von Dienstleistungen liefern sehr unterschiedlich große Beiträge zum wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens. Wie die Analyse der diesbezüglichen Wirkungszusammenhänge zeigte, ist der Einfluß der Breite des Angebots weit geringer als der der Intensität der Vermarktung (vgl. Abbildung 3-2).

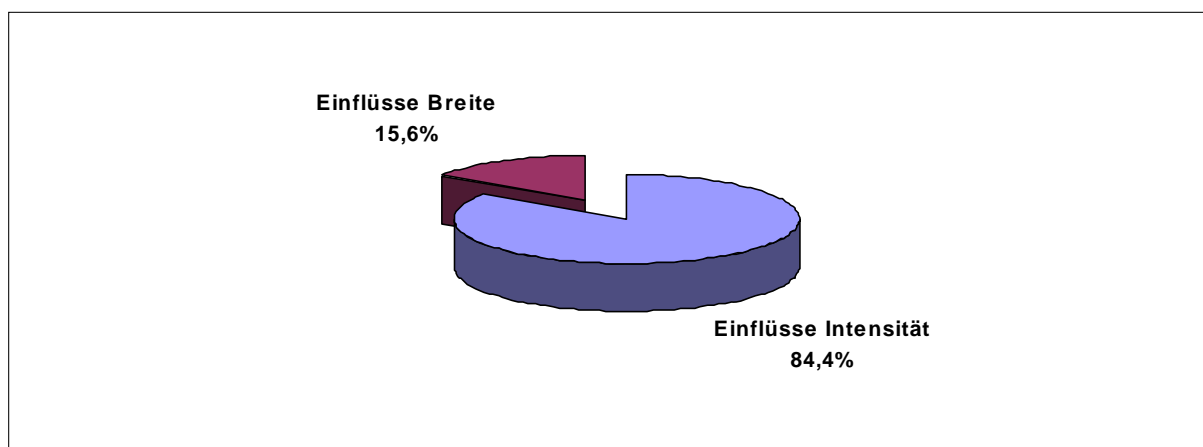


Abbildung 3-2: Erfolgsbeiträge von Intensität und Breite des Dienstleistungsangebots

Es wird sehr deutlich, daß es nicht in erster Linie darauf ankommt ein möglichst breites Programm an Dienstleistungen vorzuhalten. Entscheidend ist vielmehr, daß die Dienstleistungen aktiv an die Kunden herangetragen werden.

4 VERANKERUNG VON DIENSTLEISTUNGEN IM UNTERNEHMEN

Nachdem wir uns im vorangegangenen Abschnitt intensiv mit der strategischen Orientierung von Dienstleistungen auseinandergesetzt haben, wenden wir uns nun dem zweiten Problemfeld des Managements von Dienstleistungen – der Verankerung von Dienstleistungen im Unternehmen – zu.

Wie bereits in Abschnitt 1.3 ausgeführt, stehen bei der Verankerung der Dienstleistungen im Unternehmen Unternehmenskultur, Personalführung, Organisation und Informationssystem im Mittelpunkt des Interesses. Die Unternehmensführung muß auf die besonderen Erfordernisse der Dienstleistungserstellung ausgerichtet werden, d.h. sie muß eine hohe Dienstleistungsorientierung aufweisen. Wie wir ebenfalls in Abschnitt 1.3 ausgeführt haben, bedeutet dies konkret, daß die Gestaltung der Unternehmensführung u.a. eine hohe Flexibilität und Reaktionsschnelligkeit sowie eine zeitnahe und leistungsfähige Erfolgskontrolle garantieren muß. Weiterhin muß durch die Gestaltung der Unternehmensführung die Entwicklung hoher sozialer Kompetenz und dienstleistungsorientierter Verhaltensweisen auf Seiten der Mitarbeiter gefördert werden.

Inwiefern die Unternehmensführung in der Unternehmenspraxis diesen Anforderungen genügt, wo entscheidende Verbesserungspotentiale liegen und wie sich die Dienstleistungsorientierung der Unternehmensführung auf den Dienstleistungserfolg auswirkt, ist Inhalt der folgenden Abschnitte.

4.1 Überblick: Dienstleistungsorientierung der Unternehmensführung

Im Rahmen unserer empirischen Untersuchung nahmen wir eine Messung der Dienstleistungsorientierung aller wesentlichen Bereiche der Unternehmensführung vor. Wie Abbildung 4-1 zeigt, unterscheiden sich die dabei ermittelten Werte je nach Bereich sehr stark.

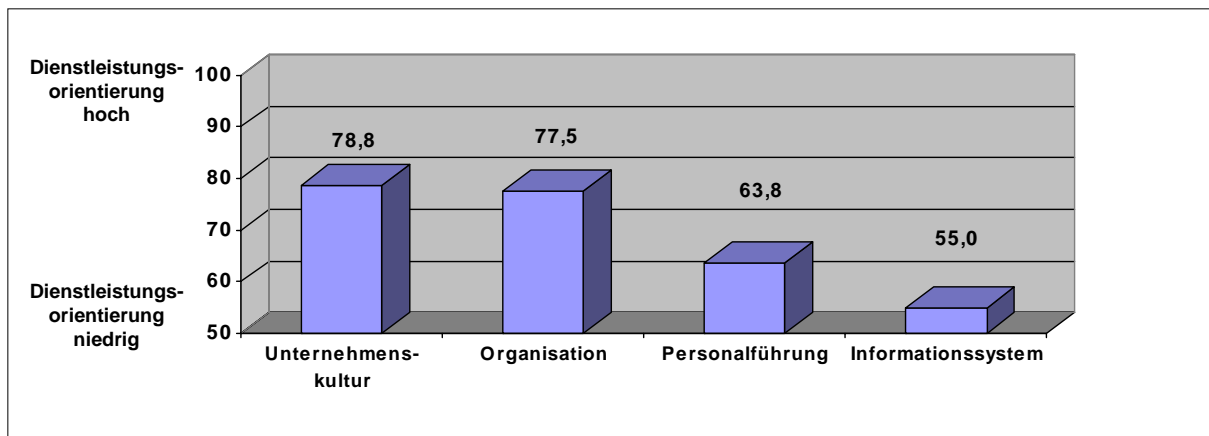


Abbildung 4-1: Überblick zu einzelnen Bereichen der Unternehmensführung

Es ist zunächst festzustellen, daß in keinem der Bereiche der Unternehmensführung eine wirklich hohe Dienstleistungsorientierung erreicht wird. Besonders schlecht schneiden die Dienstleistungsorientierung der Personalführung und vor allem die Dienstleistungsorientierung des Informationssystems ab. Die Dienstleistungsorientierung der Unternehmenskultur bzw. der Organisation stellt sich demgegenüber deutlich vorteilhafter dar. Trotzdem ist an dieser Stelle noch keine fundierte Bewertung dieser Ergebnisse möglich. Es ist vielmehr notwendig, die zugrunde liegenden Einzelaussagen der Befragten zu betrachten.

4.2 Dienstleistungsorientierung der Unternehmenskultur

Wir betrachten zunächst die Dienstleistungsorientierung der Unternehmenskultur im Detail. Dabei unterscheiden wir einerseits das **Selbstverständnis des Unternehmens** und andererseits die **Verhaltensweisen der Mitarbeiter**. Wie die folgende Darstellung zeigt, ergab die Messung eine gravierende Differenz zwischen den beiden Faktoren.

Die Dienstleistungsorientierung im Selbstverständnis der Unternehmen ist sehr hoch. Demgegenüber sind dienstleistungsorientierte Verhaltensweisen bei den Mitarbeitern weniger stark ausgeprägt. Das stark dienstleistungsorientierte Selbstverständnis wird offensichtlich nur unbefriedigend in konkretes Verhalten umgesetzt. Augenscheinlich gelingt es vielen

Unternehmen nur unzureichend, die in der Unternehmensstrategie oder dem Mission-Statement festgeschriebenen Werte tatsächlich mit Leben zu erfüllen.

Außerordentliche Schwierigkeiten bereitet offenbar der Mentalitätswechsel weg von der Produktorientierung und hin zu einer stärkeren Orientierung auf Dienstleistungen und Kunden. So war die Zustimmung zu den Aussagen „Die Mitarbeiter verfügen über eine ausgeprägte Dienstleistungsmentalität“ und „Den Mitarbeitern ist die Bedeutung eines umfassenden und qualitativ hochwertigen Dienstes am Kunden bewußt und sie handeln danach“ besonders gering. Dies muß um so mehr nachdenklich stimmen, als sich diese (wie auch alle anderen) Fragestellungen nicht auf die Mitarbeiterschaft insgesamt, sondern speziell auf die Mitarbeiter in den Bereichen der Dienstleistungserstellung bezog.

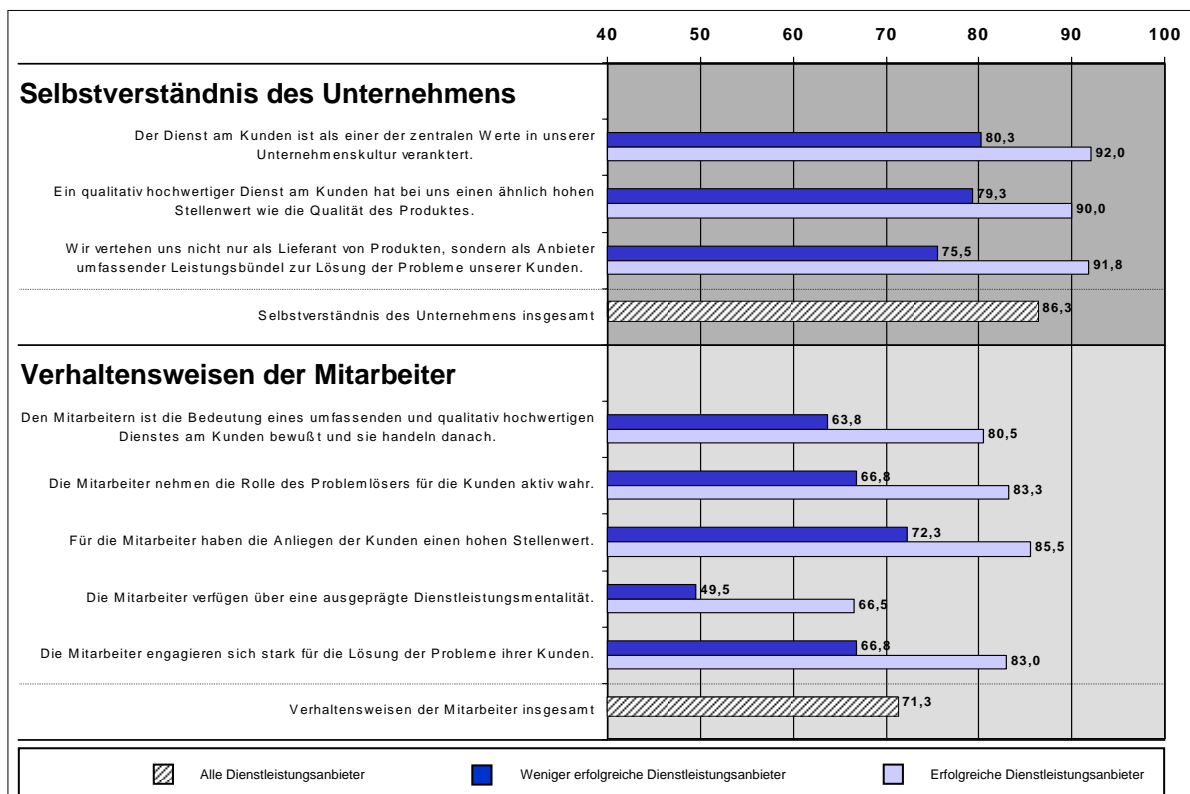


Abbildung 4-2: Dienstleistungsorientierung der Unternehmenskultur

Aus Abbildung 4-2 geht klar hervor, daß die erfolgreichen Dienstleistungsanbieter in allen Teilbereichen eine deutlich höhere Dienstleistungsorientierung der Unternehmenskultur aufweisen als die weniger erfolgreichen Dienstleistungsanbieter. Erfolgreiche Dienstleistungsanbieter haben es nicht nur besser verstanden, der Dienstleistungsorientierung im Selbstverständnis ihrer Unternehmen den angemessenen Stellenwert zu verschaffen, sondern es gelingt diesen Unternehmen vor allem weitaus besser, die Dienstleistungsorientierung der Unternehmenskultur mit Leben zu erfüllen.

Besonders groß ist der Abstand zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Dienstleistungsanbietern im Bereich des dienstleistungsorientierten Verhaltens. Dieser Aspekt hat demnach einen besonders starken Einfluß auf den Dienstleistungserfolg. Gleichzeitig gibt es in diesem Bereich insgesamt noch großen Nachholbedarf.

Die Maßgabe für die Industrieunternehmen muß deshalb lauten, durch geeignete Maßnahmen den Transfer der Dienstleistungsorientierung aus dem Unternehmensleitbild in die Verhaltensweisen der Mitarbeiter zu vollziehen. Die Dienstleistungsorientierung muß gelebt werden. Dazu muß sie den Weg aus den Strategiesitzungen der Stabsabteilungen bis hin zu jedem einzelnen Mitarbeiter im Tagesgeschäft vor Ort nehmen. Dies ist kein leichtes Unterfangen und es gelingt nur, wenn die Unternehmensführung hier beispielhaft vorangeht und Dienstleistungsorientierung vorlebt. Dienstleistungsorientierte Werte, Normen und Verhaltensweisen gilt es anhand einfach interpretierbarer Gegebenheiten und Situationen zu veranschaulichen und mit Leben zu erfüllen (vgl. Homburg/Pflesser 1999).

4.3 Dienstleistungsorientierung der Personalführung

Wir gehen nun über zu einer eingehenderen Betrachtung der Personalführung. Für die Erstellung von Dienstleistungen haben die Faktoren **Personalrekrutierung**, **Personalausbildung/-training** und **Personalbeurteilung/-vergütung** besondere Bedeutung. Die Ergebnisse der Messung der Dienstleistungsorientierung dieser drei Faktoren zeigt Abbildung 4-3).

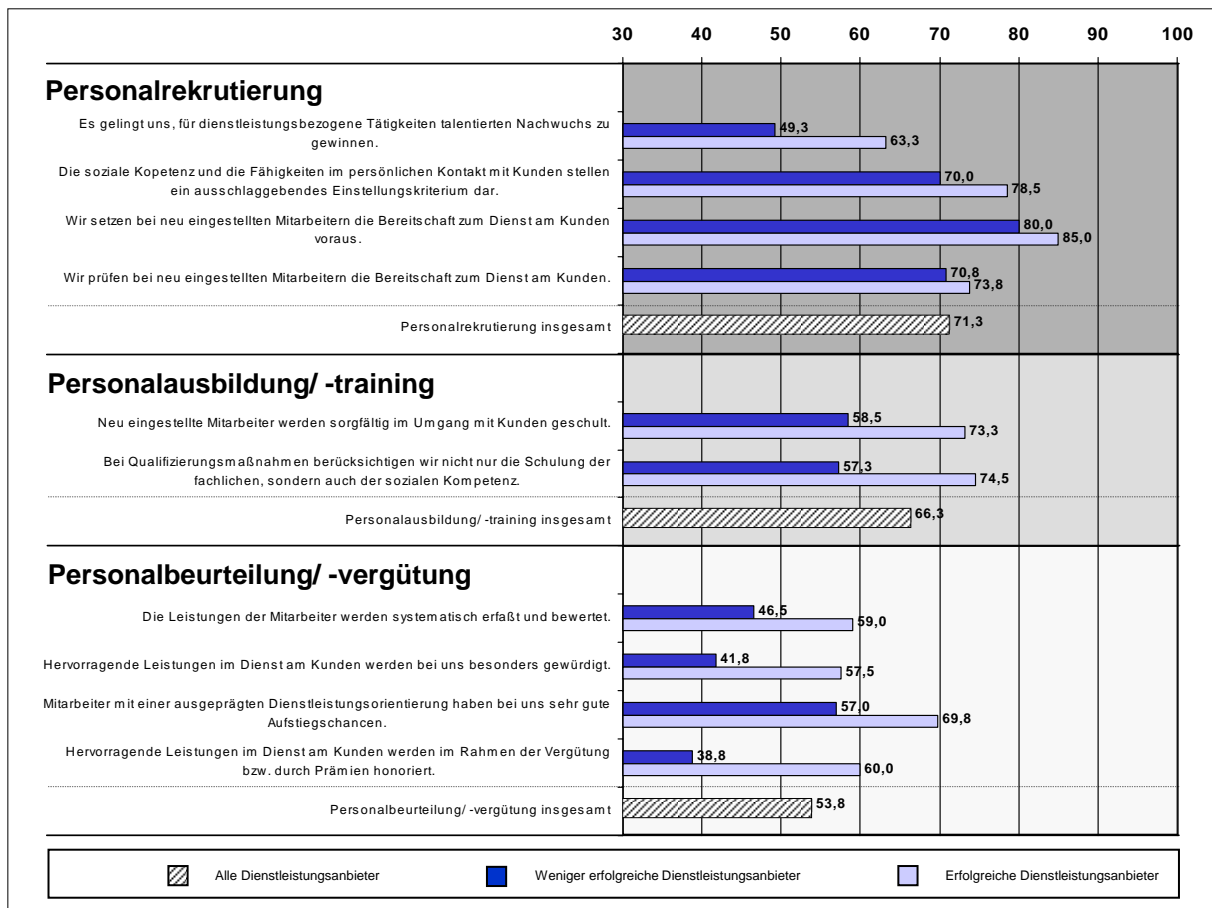


Abbildung 4-3: Dienstleistungsorientierung der Personalführung

Der Bereich **Personalrekrutierung** schneidet im Vergleich zu den übrigen beiden Bereichen der Personalführung relativ gut ab. Sowohl soziale Kompetenzen als auch die Einstellung zum Dienst am Kunden werden von der Mehrzahl der Unternehmen bei der Einstellung der Mitarbeiter im Dienstleistungsbereich schon recht gut berücksichtigt. Im Gegensatz dazu stellt sich die Gewinnung talentierten Nachwuchses für dienstleistungsbezogene Tätigkeiten als besonders problematisch dar.

Dieses Problem ist um so wichtiger, als an dieser Stelle auch eine große Lücke zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Dienstleistungsanbietern klafft. Die Gewinnung talentierten Nachwuchses ist demnach von wesentlicher Bedeutung für den Dienstleistungserfolg. Dienstleistungsbezogene Positionen müssen deshalb attraktiv ausgestattet werden, um ihre Anziehungskraft auf Talente zu verstärken.

Von hoher Bedeutung für den Dienstleistungserfolg ist auch der Bereich **Personalausbildung/-training**. Erfolgreiche und weniger erfolgreiche Dienstleistungsanbieter unterscheiden sich in ihrer Vorgehensweise bezüglich dieses Thema erheblich. Wie wir gesehen haben gibt zwar die Mehrzahl aller befragten Unternehmen an, die Dienstleistungsorientierung der Mitarbeiter vor

der Einstellung zu überprüfen. Die Bereitschaft, anschließend in die weitere Entwicklung dieser Dienstleistungsorientierung zu investieren, ist jedoch bei den weniger erfolgreichen Dienstleistungsanbietern nur noch in sehr begrenztem Ausmaß gegeben. Hier müssen die Unternehmen umdenken und zur Kenntnis nehmen, daß im direkten Kundenkontakt die sozialen Kompetenzen der Mitarbeiter oftmals ebenso wichtig oder sogar wichtiger für den Erfolg sind als deren Fachkompetenz.

Besonders verbesserungswürdig ist zweifellos der Bereich **Personalbeurteilung/-vergütung**. Die hier eingesetzten Instrumente sind noch sehr wenig auf die besonderen Anforderungen der Dienstleistungserstellung zugeschnitten. Die Zustimmung zu den Aussagen „Die Leistungen der Mitarbeiter werden systematisch erfaßt und bewertet“ und „Hervorragende Leistungen im Dienst am Kunden werden im Rahmen der Vergütung bzw. durch Prämien honoriert“ war auffallend niedrig. Generell kann hier gesagt werden, daß sich in der Mehrzahl der befragten Unternehmen ein hoher persönlicher Einsatz der Mitarbeiter im Dienst am Kunden nicht spürbar auszahlt.

Hervorzuheben ist, daß erfolgreiche Dienstleistungsanbieter die von ihren Mitarbeitern praktizierte Dienstleistungsorientierung mit Abstand besser honorieren als weniger erfolgreiche Dienstleistungsanbieter. Sie verstehen es sehr viel besser, die im Kundenkontakt gezeigte Leistung zu erfassen und zu bewerten und durch adäquate Vergütung, Prämierung und berufliche Weiterentwicklung zu würdigen. Der in Personalbeurteilung/-vergütung außergewöhnlich große Unterschied zwischen den Vorgehensweisen der erfolgreichen und der weniger erfolgreichen Dienstleistungsanbieter ist ein deutlicher Hinweis auf die hohe Bedeutung dieses Bereichs für den Dienstleistungserfolg.

Für die Personalführung der Industrieunternehmen kann auf Basis unserer Untersuchung resümiert werden, daß geeignete Maßnahmen getroffen werden müssen, um den Zustrom von Talenten in den Dienstleistungsbereich zu verbessern. Diese Maßnahmen müssen Hand in Hand gehen mit gezielten Investition in die sozialen Kompetenzen der Mitarbeiter und mit der Schaffung geeigneter Anreizsysteme. Gerade die Anreizsysteme sind bei vielen Industrieunternehmen offenbar noch sehr wenig leistungsbezogen. Hier sind Veränderungen notwendig, die es besser als bisher erlauben, Höchstleistungen bei der Erstellung der Dienstleistungen zu honorieren und Fehlleistungen zu sanktionieren (vgl. hierzu Homburg/Jensen 1998).

4.4 Dienstleistungsorientierung des Informationssystems

Wir wenden uns nun der tiefergehenden Untersuchung der Dienstleistungsorientierung des Informationssystems zu. Die Dienstleistungsorientierung wurde im Hinblick auf die Faktoren **Gewinnung externer Informationen, Gewinnung interner Informationen** und **Informationsverbreitung** analysiert. Eine hohe Dienstleistungsorientierung des Informationssystems ist dann gegeben, wenn das Informationssystem die wesentlichen dienstleistungsbezogenen externen und internen Informationen erfaßt und diese den relevanten Entscheidungsträgern in aufbereiteter Form zur Verfügung stellt. Nur in diesem Fall ist eine zeitnahe und wirksame Erfolgs- und Qualitätskontrolle möglich.

Wie sich bereits bei dem eingangs angestellten Vergleich der vier Bereiche der Unternehmensführung zeigte, ist das Informationssystem mit den schwerwiegendsten Mängeln behaftet. Diese Mängel sind auch für jeden einzelnen der drei Faktoren Gewinnung externer Informationen, Gewinnung interner Informationen und Informationsverbreitung festzustellen. Akute Probleme gibt es vor allen Dingen bei der Informationsgewinnung (vgl. Abbildung 4-4).

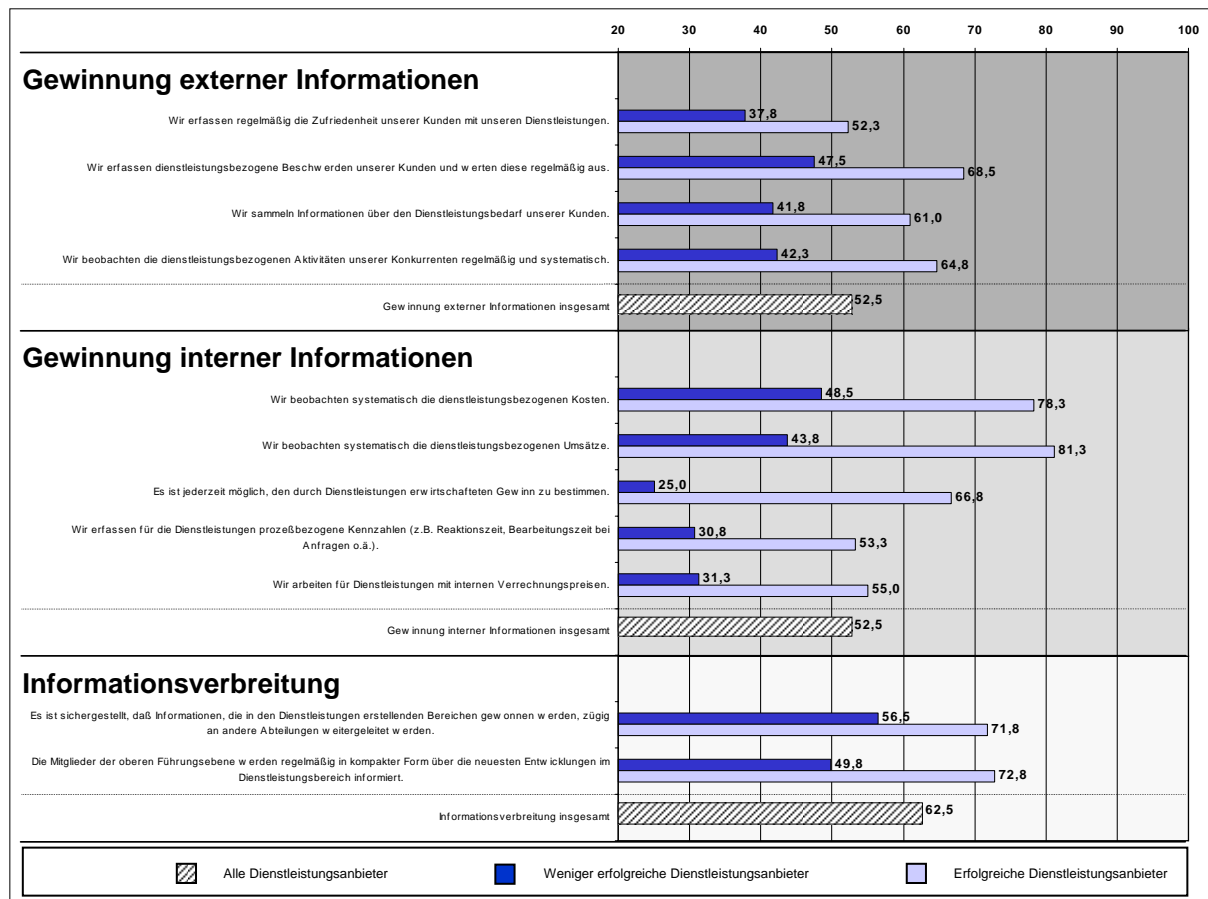


Abbildung 4-4: Dienstleistungsorientierung des Informationssystems

Im Hinblick auf die **Gewinnung externer Informationen** ist besonders auf die niedrige Zustimmung zu der Aussage „Wir erfassen regelmäßig die Zufriedenheit unserer Kunden mit unseren Dienstleistungen“ hinzuweisen. Die Messung der Kundenzufriedenheit kann als Instrument zur proaktiven Kontrolle der Dienstleistungsqualität genutzt werden, da sie es erlaubt, Schwachstellen zu identifizieren, bevor sie sich zu akuten Problemen auswachsen und zu Beschwerden führen. Offenbar machen die Industrieunternehmen mehrheitlich nicht von diesem Instrument Gebrauch. Dagegen ist die Erfassung und regelmäßige Auswertung von Kundenbeschwerden weiter verbreitet. Viele der Unternehmen verhalten sich hier eher reaktiv: Qualitätsmängel werden erst aufgedeckt, wenn „das Kind bereits in den Brunnen gefallen“ ist, d.h. wenn die Kunden sich beschweren. Ähnlich verhält es sich auch bei der Beobachtung der Kundenbedürfnisse und der Wettbewerbsaktivitäten im Dienstleistungsbereich. Regelmäßige und systematische Aktivitäten, die eine hohe präventive Wirkung hätten, finden kaum statt.

Ebenso bedenklich muß die äußerst geringe Zustimmung zu einzelnen Aussagen zur **Gewinnung interner Informationen** stimmen. Hier offenbart sich wiederum die Qualitätskontrolle für Dienstleistungen als akute Schwachstelle: Prozeßbezogene Kennzahlen,

die als Instrument einer internen Qualitätskontrolle fungieren könnten, werden in den wenigsten Unternehmen erhoben.

Die Lücke zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Dienstleistungsanbietern ist bei der Gewinnung interner Informationen extrem groß. Dies läßt auf eine äußerst hohe Bedeutung der Gewinnung interner Informationen für den Dienstleistungserfolg schließen. Wie unsere Untersuchung zeigt, stehen aber in vielen Unternehmen gerade diese Informationen nicht zur Verfügung. Eine wirkungsvolle Planung und Erfolgskontrolle scheint durch das Fehlen der elementarsten Daten zur Bewertung der Dienstleistungsaktivitäten deshalb in vielen Unternehmen nicht möglich zu sein. Viele Industrieunternehmen verfahren offenbar bei der Erfolgskontrolle für ihre Dienstleistungen wesentlich unsystematischer als sie dies bei den Produkten tun. Die Kosten der Dienstleistungen gehen dabei sehr häufig in den Gemeinkosten unter. Dort können sie dann quasi „unter der Oberfläche“ heranwachsen.

Das Angebot von Dienstleistungen kann nur dann erfolgreich sein, wenn es auf der Basis exakter Informationen geplant und laufend kontrolliert wird. Die dringende Empfehlung an die Anbieter von Dienstleistungen kann es deshalb nur sein, die notwendigen Informationen systematisch zu erheben und zu nutzen.

4.5 Dienstleistungsorientierung der Organisation

Als letztem Bereich der Unternehmensführung wenden wir uns nun der Organisation zu. Hier untersuchen wir in einem ersten Schritt die Klarheit der Regelung von Zuständigkeiten für die Dienstleistungserstellung. In einem zweiten Schritt untersuchen wir dann, wie die Erstellung von Dienstleistungen in der Praxis in die Organisationsstruktur der Industrieunternehmen eingebunden wird.

4.5.1 Klarheit der Regelung von Zuständigkeiten

Die Zuständigkeiten für die Erstellung der Dienstleistungen sollten im Unternehmen klar geregelt und intern sowie extern eindeutig kommuniziert werden. Dies gilt sowohl für den Fall, daß eine selbständige Dienstleistungsabteilung existiert als auch für den Fall, daß die Dienstleistungen in unterschiedlichen Abteilungen erbracht werden.

Auch bei der Klarheit der Regelung von Zuständigkeiten haben die erfolgreichen Dienstleistungsanbieter klare Vorteile gegenüber den weniger erfolgreichen Dienstleistungsanbietern (vgl. Abbildung 4-5).

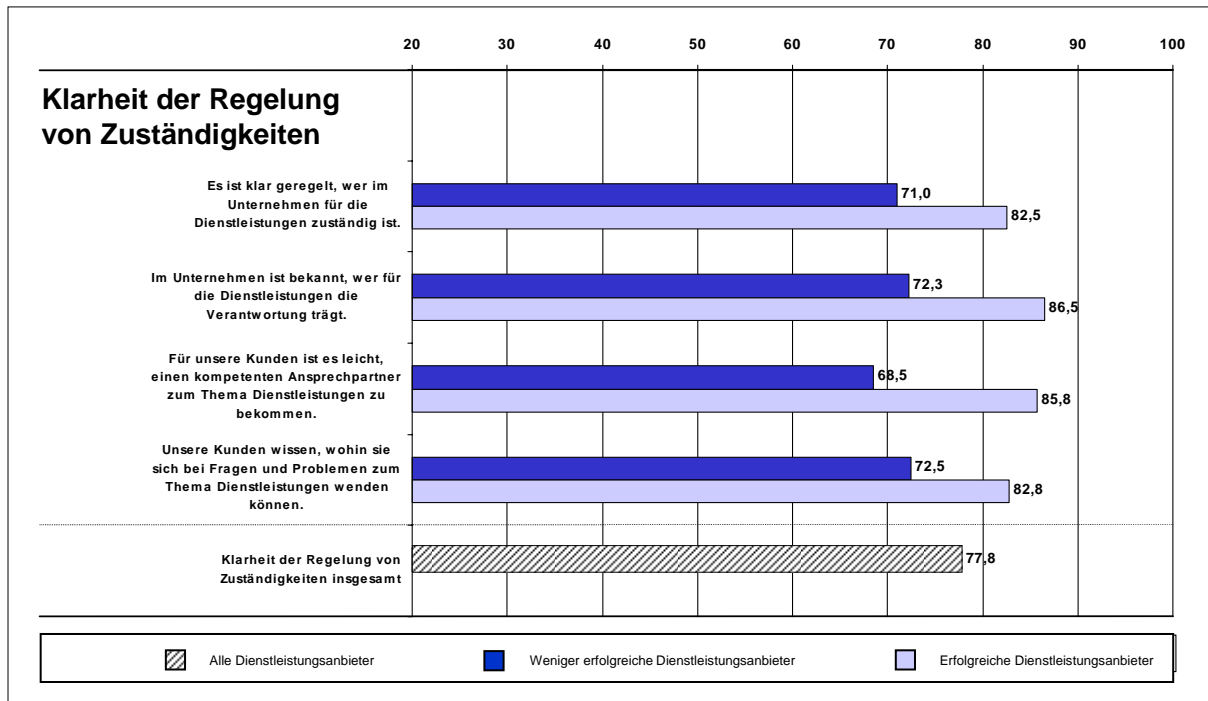


Abbildung 4-5: Klarheit der Regelung von Zuständigkeiten

Bei den erfolgreichen Dienstleistungsanbietern ist besser bekannt, wer für die Erstellung der Dienstleistungen verantwortlich ist. Interne Kompetenzstreitigkeiten und die damit zusammenhängenden Einbußen an Wirksamkeit und Effizienz der Dienstleistungserstellung können somit vermieden werden. Für die Kunden dieser Unternehmen ist es außerdem wesentlich leichter, einen kompetenten Ansprechpartner zum Thema Dienstleistungen zu bekommen.

4.5.2 Einbindung der Erstellung von Dienstleistungen in die Organisationsstruktur

Die Industrieunternehmen sind hier mit vier wesentliche Fragestellungen konfrontiert:

- In wessen Trägerschaft sollen die Dienstleistungen erbracht werden?
- Soll die Erstellung der Dienstleistungen in einer Zentralabteilung oder auf unterschiedliche Abteilungen verteilt erfolgen?
- Wie ist die Dienstleistungsabteilung hierarchisch einzubinden?
- Soll die Dienstleistungsabteilung als Profit- oder als Cost-Center geführt werden?

Zur Beantwortung dieser Fragen gehen wir in der bewährten Weise vor: Wir untersuchen die Unternehmenspraxis und überprüfen, ob sich die Vorgehensweisen von erfolgreichen und weniger erfolgreichen Dienstleistungsanbietern wesentlich unterscheiden. Treten solche Unterschiede auf, so leiten wir daraus Schlußfolgerungen für die erfolgreiche Einbindung der Erstellung von Dienstleistungen in die Organisationsstruktur ab.

Trägerschaft der Dienstleistung: Hinsichtlich der Trägerschaft der Dienstleistung bestehen prinzipiell drei Alternativen:

- Erstellung durch das eigene Unternehmen,
- Erstellung durch ein verbundenes Unternehmen (z.B. durch eine Tochtergesellschaft, die ausschließlich mit der Dienstleistung befaßt ist) und
- Erstellung durch einen unabhängigen Partner (z.B. durch Vergabe von Wartungsaufträgen an „Servicepartner“).

Bei der Abwägung dieser Alternativen müssen unter Umständen Maßnahmen zur Sicherung von Geschäftsbeziehung und Know-how berücksichtigt werden. Die Erstellung von Dienstleistungen durch Unabhängige kann nämlich dann zum Problem werden, wenn bei der Dienstleistungserstellung spezifisches Know-how gewonnen oder benötigt wird. Um ein Abfließen dieses Know-hows zu verhindern bzw. zur schnellen Weiterleitung dieses Know-hows in das eigene Unternehmen ist dann eine engere Bindung an das Unternehmen vorzuziehen. Darüber hinaus ist eine enge Bindung an das eigene Unternehmen auch dann vorzuziehen, wenn die Dienstleistungen für die Pflege der Geschäftsbeziehung sehr bedeutsam sind. So kann es z.B. durchaus sinnvoll sein, in regelmäßigen Abständen selbst an der Anlage des Kunden „nach dem Rechten zu sehen“, um für den Fall von Ersatzinvestitionen für den Kunden der erste und kompetenteste Ansprechpartner zu sein.

Die Abbildung 4-6 stellt dar, wie die Trägerschaft von Dienstleistungen in der Unternehmenspraxis allgemein erfolgt:

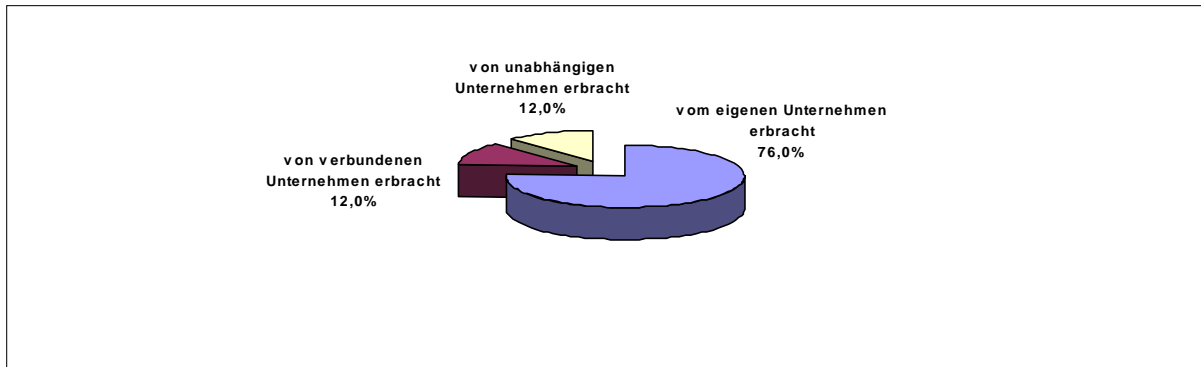


Abbildung 4-6: Trägerschaft der Dienstleistungen

Im Durchschnitt werden 76% der Dienstleistungen „in-house“ erbracht. Das verbleibende knappe Viertel wird paritätisch auf verbundene und unabhängige Unternehmen aufgeteilt.

Wenn wir die Praxis der erfolgreichen und der weniger erfolgreichen Dienstleistungsanbieter vergleichen, dann stellten wir fest, daß erfolgreiche Anbieter von Dienstleistungen einen größeren Anteil der Dienstleistungen durch verbundene Unternehmen erbringen lassen (Anteil von 14% gegenüber 9% bei weniger erfolgreichen Dienstleistungsanbietern). Erfolgreiche Dienstleistungsanbieter erbringen weniger Dienstleistungen selbst und greifen auch etwas seltener auf unabhängige Partner zurück.

In der überwiegenden Mehrzahl der Fälle erfolgt die Dienstleistungserstellung also durch die Industrieunternehmen. Nur 24% der Dienstleistungen werden „outgesourced“. Für diese Dienstleistungen kann festgehalten werden, daß die Konstellation Produktherstellung durch die Muttergesellschaft, Dienstleistungserstellung durch eine Tochtergesellschaft offenbar ein Modell mit positiven Erfolgsauswirkungen ist. Es erlaubt eine weitgehende Selbständigkeit des Dienstleistungsbereichs bei gleichzeitigem Schutz vor Know-how-Abfluß und geringen Risiken für die weitere Entwicklung der Geschäftsbeziehung.

Existenz einer separaten Dienstleistungsabteilung: Werden die Dienstleistungen vom Unternehmen selbst erbracht, so stellt sich die Frage nach einer Zusammenfassung der Dienstleistungsaktivitäten in einer separaten Abteilung. Als mögliche positive Folge einer solchen Zusammenfassung ist vor allem der Abbau von Komplexität in Entscheidungsprozessen zu nennen. Voraussetzung dafür ist, daß durch die neue Struktur viele der oftmals sehr kritischen Schnittstellen an Abteilungsgrenzen wegfallen und möglichst wenige neue entstehen.

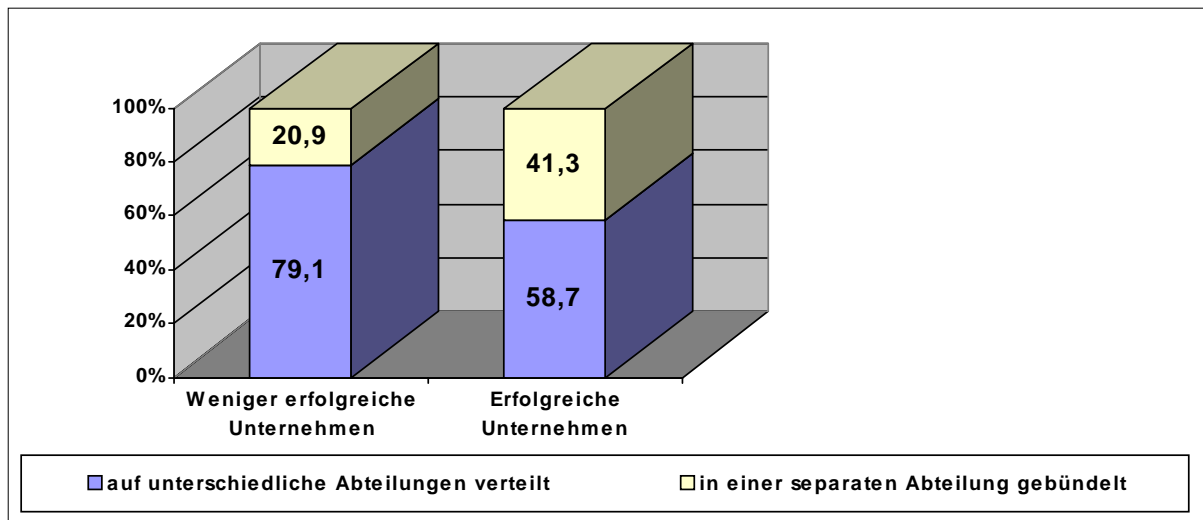


Abbildung 4-7: Existenz einer separaten Dienstleistungsabteilung

Obwohl bei erfolgreichen Dienstleistungsanbietern der Anteil der im eigenen Unternehmen erstellten Dienstleistungen etwas geringer ist als bei weniger erfolgreichen Dienstleistungsanbietern, verfügen diese Unternehmen doch wesentlich häufiger über eine separate Dienstleistungsabteilung. Wie Abbildung 4-7 zeigt, sind die Unterschiede beträchtlich. Offenkundig wirkt sich die Bündelung der Dienstleistungskompetenz in einer selbständigen Abteilung sehr positiv auf die Leistungsfähigkeit bei der Dienstleistungserstellung aus. Die Ursachen hierfür können vielfältig sein: Es findet eine Konzentration auf die Herausforderungen der Dienstleistungserstellung statt. Die Dienstleistungen werden nicht mehr nebenher abgewickelt, sondern sie sind Kern der Aufgabe der Abteilung. Weiterhin kann durch die Beschleunigung von Entscheidungsprozessen, bspw. bei der Abwicklung von Großprojekten für die Kunden, sehr häufig die Reaktionsgeschwindigkeit deutlich erhöht werden. Darüber hinaus kann die Etablierung einer separaten Abteilung auch Signalwirkung für das Unternehmen insgesamt haben und die hohe Bedeutung der Dienstleistungserstellung unterstreichen.

Hierarchische Einbindung der Dienstleistungsabteilung: Wird nun die Dienstleistung in einer separaten Abteilung erbracht, so stellt sich die Frage nach der hierarchischen Einbindung dieser Abteilung. Grundsätzlich kann die Abteilung entweder direkt der Geschäftsführung unterstellt sein oder sie ist einer anderen Abteilung angeschlossen (beispielsweise dem Verkauf).

Wie unsere Untersuchung ergab, ist der mit 58,0% weitaus häufigste Fall in der Unternehmenspraxis die direkte Unterstellung unter die Geschäftsführung. Ist die Dienstleistungsabteilung erst der zweiten Hierarchieebene unterstellt, so ist sie fast immer dem

Vertriebsbereich zugeordnet (36,0%). Äußerst selten ist die Zuordnung der Dienstleistungsabteilung zu Marketing (3,0%), Produktion (2,0%) oder Technik/Konstruktion (1,0%).

Auch an dieser Stelle wollten wir herausfinden, wie sich die hierarchische Einbindung der Dienstleistungsabteilung auf den Dienstleistungserfolg auswirkt. Wir haben deshalb wiederum die Praxis der erfolgreichen und der weniger erfolgreichen Dienstleistungsanbieter verglichen. Wie die Untersuchung zeigt, ist bei den erfolgreichen Dienstleistungsanbietern die Dienstleistungsabteilung in 58% aller Fälle hierarchisch sehr hoch angeordnet und berichtet direkt an die Geschäftsführung. Dies ist bei den weniger erfolgreichen Dienstleistungsanbietern entschieden seltener der Fall. Hier sind nur 42% aller Dienstleistungsabteilungen direkt der Geschäftsführung unterstellt. Eine hohe Anbindung in der Unternehmenshierarchie hat demnach positive Auswirkungen auf den Dienstleistungserfolg. Auch hier können verschiedene Erklärungen ins Feld geführt werden: Bei einer hohen hierarchischen Einordnung kann die Dienstleistungsabteilung besonders autonom und mit großer Bewegungsfreiheit innerhalb der Organisation agieren. Sicherlich kann in dieser Situation auch der Zugriff auf knappe Ressourcen des Unternehmens besser gesichert werden.

Ergebnisverantwortung der Dienstleistungsabteilung: Für den Fall, daß eine separate Dienstleistungsabteilung existiert, ist ebenfalls von Interesse, inwiefern diese Abteilung Ergebnisverantwortung trägt. Mit sehr hoher Ergebnisverantwortung ist die Abteilung dann ausgestattet, wenn sie als Profit-Center agiert. Hat die Dienstleistungsabteilung dagegen den Status eines Cost-Centers, so ist damit eine geringere Ergebnisverantwortung verbunden.

Interessant wird es auch an dieser Stelle vor allem dann, wenn wir nach dem erfolgreicheren Modell fragen: Während bei den erfolgreichen Dienstleistungsanbietern die Mehrzahl der Dienstleistungsabteilungen als Profit-Center (61,1%) geführt wird, stellt sich dies bei den weniger erfolgreichen Dienstleistungsanbietern umgekehrt dar (Anteil Profit-Center = 43,8%). Wir folgern daraus, daß das Profit-Center das erfolgversprechendere Modell repräsentiert. Die hohe Verantwortung für den Dienstleistungserfolg und seine klare Zurechenbarkeit wirken sich positiv auf die Leistungsfähigkeit der Dienstleistungsabteilung aus.

Resümierend können wir für das Organisationssystem festhalten, daß die erfolgreichen Dienstleistungsanbieter häufiger als weniger erfolgreiche Dienstleistungsanbieter über „Dienstleistungs-Töchter“ und Dienstleistungsabteilungen verfügen. Diese separaten Abteilungen wiederum sind häufiger sehr hoch in der Unternehmenshierarchie angeordnet und

agieren häufiger als Profit-Center. Damit gelingt es diesen Unternehmen besser, einen den besonderen Anforderungen der Dienstleistungserstellung gerecht zu werden und den organisatorischen Rahmen zu schaffen, der nicht nur für klare Zuständigkeiten sorgt, sondern auch eine weitreichende Selbständigkeit, Ergebnisverantwortung und Entscheidungsbefugnis bei der Dienstleistungserstellung ermöglicht.

5 EMPFEHLUNGEN FÜR DAS ERFOLGREICHE MANAGEMENT VON DIENSTLEISTUNGEN

Die vorliegende Untersuchung zeigt, daß Dienstleistungen einen beträchtlichen Beitrag zur Steigerung des Unternehmenserfolges leisten können. Sie zeigt aber ebenso, daß in vielen Unternehmen noch erhebliche Probleme im Management dieser Leistungen bestehen. Wir konnten feststellen, daß erfolgreiche Dienstleistungsanbieter sowohl hinsichtlich der strategischen Orientierung der Dienstleistungen als auch hinsichtlich deren Verankerung im Unternehmen durchgängig eine höhere Dienstleistungsorientierung aufweisen als weniger erfolgreiche Dienstleistungsanbieter. Andere Industrieunternehmen, die ihren Dienstleistungserfolg steigern wollen, sollten diesem Vorbild folgen. Die folgenden zwölf Regeln für das erfolgreiche Management von Dienstleistungen sollen dazu eine Orientierungshilfe geben.

- **Definieren Sie Ihr Dienstleistungsportfolio systematisch!**

Widerstehen Sie dem „sanften Druck“ von Markt und Wettbewerb und vermeiden Sie die unkontrollierte Ausweitung des Angebots von Dienstleistungen. Wägen Sie stets Kosten und Nutzen neuer Dienstleistungen genau gegeneinander ab. Gehen Sie dabei ebenso systematisch vor, wie bei Entscheidungen über das Produktprogramm. Wenige, professionell vermarktete Dienstleistungen sind wirkungsvoller als ein umfangreiches und halbherzig angebotenes Sammelsurium. Kommunizieren Sie unternehmensintern unmißverständlich, welche Leistungen Bestandteil des Dienstleistungsprogramms sind und welche nicht.

- **Vermarkten Sie Ihre Dienstleistungen aktiv!**

Lassen Sie die Dienstleistungen kein Schattendasein neben dem Produkt führen, sondern sorgen Sie für eine wirkungsvolle Dienstleistungs-Kommunikation gegenüber Ihren Kunden! Hierzu zählt insbesondere eine Darstellung der Dienstleistungen in Katalogen und Prospekten, die sich mit der Präsentation der Produkte messen kann. Nur wenn Sie die Dienstleistungen aktiv in den

Markt bringen, werden diese ein wirklich wirksames Instrument zur Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb.

- **Erziehen Sie Ihre Kunden!**

Die direkte Inrechnungstellung von Dienstleistungen ist nach wie vor schwierig, da „kostenlose“ Dienstleistungen in vielen Bereichen zum Standard gehören. Beginnen Sie hier, Ihre Kunden zu „erziehen“. Die Kunden müssen lernen, daß die Erstellung von Dienstleistungen Geld kostet, ebenso wie die Herstellung von Produkten. Beschleunigen Sie diesen Lerneffekt durch gezielte Kommunikation: Informieren Sie Ihre Kunden in Katalogen, Prospekten und Preislisten über den Dienstleistungsaufwand. Verfahren Sie in der gleichen Weise mit dem Nutzen, den Sie Ihren Kunden durch die Dienstleistungen liefern. Quantifizieren Sie diesen Nutzen so genau wie möglich. Auch wenn Sie noch nicht alle Dienstleistungen in Rechnung stellen können, so sollten Sie Ihre Kunden doch „in Mark und Pfennig“ wissen lassen, was Sie ihnen schenken.

- **Setzen Sie die Dienstleistungen gezielt ein!**

Je nach den Bedürfnissen der Kunden und der Art der Dienstleistungen können diese äußerst wichtig oder völlig unbedeutend für die Kunden sein. Verteilen Sie die Dienstleistungen deshalb nicht mit der „Gießkanne“, da Sie in einem solchen Falle immer eine Vielzahl von Kunden „beglücken“ werden, die nicht bereit sind, dies zu honorieren. Untersuchen Sie vielmehr die Bedürfnisse Ihrer Kunden, und richten Sie dann Ihr Dienstleistungsprogramm auf die servicesensitiven Kundensegmente aus.

- **Sorgen Sie für eine lebendige Dienstleistungskultur!**

Der Übergang vom Produktlieferanten zum Problemlöser für die Kunden ist ein Prozeß, der von den betroffenen Mitarbeitern mitgetragen werden muß. Dabei reicht es nicht aus, die Dienstleistungsorientierung im Unternehmensleitbild festzuschreiben. Verdeutlichen Sie die Bedeutung dieses Kulturwandels immer wieder und unterstützen sie ihn, indem Sie Dienstleistungsorientierung vorleben. Machen Sie im ganzen Unternehmen klar, daß die Dienstleistungen keine „Nebenleistung“ sind, sondern daß diese das Produkt erst marktfähig machen. Die Mitarbeiter müssen sich mit dem Ziel der Dienstleistungsorientierung identifizieren. Nur dann wird Dienstleistungsorientierung verinnerlicht und durch das Verhalten der Mitarbeiter auch für die Kunden spürbar.

- **Schicken Sie Ihre besten Leute in den Dienstleistungsbereich!**

Im Dienstleistungsbereich haben Ihre Mitarbeiter häufig direkten Kundenkontakt. Die Personalqualität ist hier erfolgsentscheidend. Sichern Sie darum den Zustrom von Talenten in den Dienstleistungsbereich. Wer Dienstleistungen wirklich ernst nimmt, kann hier nicht die „zweite Liga“ an den Start schicken.

- **Befähigen Sie die Mitarbeiter zu dienstleistungsorientiertem Handeln und honorieren Sie dieses!**

Für die Zufriedenheit der Kunden ist deshalb die soziale Kompetenz der Mitarbeiter häufig ebenso wichtig oder sogar wichtiger als deren Fachkompetenz. Fördern Sie die sozialen Kompetenzen durch regelmäßige Schulungen. Bewerten Sie die Leistungen der Mitarbeiter systematisch und würdigen Sie Höchstleistungen bei der Dienstleistungserstellung gebührend. Schaffen Sie Anreizsysteme, die dienstleistungsorientiertem Handeln förderlich sind.

- **Nutzen Sie geeignete Instrumente der Qualitätskontrolle!**

Die technische Qualität von Produkten kann vor der Auslieferung gründlich geprüft werden. Dies ist bei Dienstleistungen in diesem Ausmaß nicht möglich. Wie gut eine Dienstleistung tatsächlich war, können Ihnen nur die Kunden sagen, die diese in Anspruch genommen haben. Die Kundenzufriedenheit ist an dieser Stelle der einzig relevante Qualitätsmaßstab. Erfassen Sie die Kundenzufriedenheit deshalb regelmäßig und verknüpfen Sie diese mit den Anreizsystemen im Dienstleistungsbereich.

- **Sammeln und nutzen Sie dienstleistungsbezogene Marktinformationen!**

Eine systematische Erfassung der Bedürfnisse der Kunden mit Bezug auf die Dienstleistungen findet in der Praxis häufig ebensowenig statt wie die Beobachtung der dienstleistungsbezogenen Aktivitäten des Wettbewerbs. Damit fehlt vielfach die Informationsbasis für eine sinnvolle Planung der Dienstleistungsaktivitäten. Gehen Sie hier proaktiv vor. Beobachten Sie die relevanten Marktentwicklungen regelmäßig und systematisch. So erkennen Sie Probleme und Chancen frühzeitig und können adäquat reagieren.

- **Überwachen Sie den betriebswirtschaftlichen Erfolg der Dienstleistungen!**

Viele Unternehmen sind nur sehr unzureichend in der Lage, den Erfolg ihres Angebots von Dienstleistungen zu quantifizieren. Dies betrifft finanzielle Größen (z.B. Umsätze und Kosten) und nichtfinanzielle Größen (z.B. prozeßbezogene Kennzahlen wie Reaktionszeiten etc.). Erheben Sie diese Größen systematisch und überwachen Sie auf dieser Basis den Erfolg Ihres Dienstleistungsangebots. Nur so können Sie verhindern, daß die Kosten der Dienstleistungserstellung unkontrolliert heranwachsen.

- **Schaffen Sie Organisationsstrukturen innerhalb derer die Klarheit von Zuständigkeiten gesichert ist und die bei der Dienstleistungserstellung eine möglichst weitreichende Selbständigkeit, Ergebnisverantwortung und Entscheidungsbefugnis gestatten!**

Dienstleistungen sind nicht lagerbar. Sie müssen dann erstellt werden, wenn die Kunden danach verlangen. Voraussetzungen hierfür sind Reaktionsschnelligkeit und Flexibilität. Diese erreichen Sie nur dann, wenn die Verantwortungen für die Dienstleistungserstellung klar definiert sind. Vermeiden Sie also Kompetenzgerangel zwischen den Abteilungen. Dazu ist es nicht zwingend notwendig, die wesentlichen Dienstleistungsaktivitäten organisatorisch als Profit-Center zusammenfassen. Dies hat aber den Vorteil, daß dann auch durch die Organisationsstruktur nach innen und außen ein starkes Commitment zur Dienstleistungserstellung demonstriert wird.

- **Orientieren Sie sich nicht einseitig auf den durch Dienstleistungen generierten Cash-Flow!**

Überwachen Sie die durch die Dienstleistungen verursachten Umsätze und Kosten. Behalten Sie darüber hinaus aber immer die positiven Auswirkungen der Dienstleistungserstellung auf die Geschäftsbeziehungen im Blick. Diese Auswirkungen auf die Geschäftsbeziehung haben eine wesentlich höhere Bedeutung für das Unternehmensergebnis als der mit den Dienstleistungen direkt erzielbare Gewinn.

Literatur

- Homburg, Ch.; Beutin, N. (2000): Value-Based Marketing – Die Ausrichtung der Marktbearbeitung am Kundennutzen, Arbeitspapier Nr. M 49, Reihe Management Know-how, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim, Mannheim.
- Homburg, Ch.; Garbe, B. (1996): Industrielle Dienstleistungen – Bestandsaufnahme und Entwicklungsrichtungen, in Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 66, 3, S. 253-282.
- Homburg, Ch.; Garbe, B. (1998): Industrielle Dienstleistungen – lukrativ, aber schwer zu meistern, in Harvard Business Manager, 18,1, S. 68-76.
- Homburg, Ch.; Garbe, B. (1999): Industrielle Dienstleistungen: Auswirkungen auf die Geschäftsbeziehung und Faktoren für ein erfolgreiches Management, in Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 69, 8, S. 847-865.
- Homburg, Ch.; Pflesser, Ch. (1999): „Symbolisches Management“ als Schlüssel zur Marktorientierung: Neue Erkenntnisse zur Unternehmenskultur, Arbeitspapier Nr. 43, Reihe Management Know-how, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim, Mannheim.
- Homburg, Ch.; Jensen, O. (1998): Kundenorientierte Vergütungssysteme: Empirische Erkenntnisse und Managementempfehlungen, Arbeitspapier Nr. 37, Reihe Management Know-how, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim, Mannheim.
- Horovitz, J.; Panak, M. (1993): Marktführer durch Service, Frankfurt.
- Mathe, H.; Shapiro, R. D. (1993): Integrating Service Strategy in the Manufacturing Company, London.
- Paul, M. (1998): Preis- und Kostenmanagement von Dienstleistungen im Business-to-Business-Bereich, Wiesbaden.
- Simon, H. (1993b), Preispolitik für industrielle Dienstleistungen, in: Simon, H. (Hrsg.), Industrielle Dienstleistungen, Stuttgart, S. 187-218.

Töpfer, A.; Mehdorn, H. (1996): Vom Produkt über Service zur Dienstleistung: Ansatzpunkte zur Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb, in: Töpfer, A.; Mehdorn, H. (Hrsg.): Industrielle Dienstleistungen: Servicestrategie oder Outsourcing, Neuwied, S. 1-13.

Das Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung** an der Universität Mannheim versteht sich als Forum des Dialogs zwischen Wissenschaft und Praxis. Der wissenschaftlich hohe Standard wird gewährleistet durch die enge Anbindung des IMU an die beiden Lehrstühle für Marketing an der Universität Mannheim, die national wie auch international hohes Ansehen genießen. Die wissenschaftlichen Direktoren des IMU sind

Prof. Dr. Hans H. Bauer und **Prof. Dr. Christian Homburg**.

Das Angebot des IMU umfasst folgende Leistungen:

◆ **Management Know-How**

Das IMU bietet Ihnen Veröffentlichungen, die sich an Manager in Unternehmen richten. Hier werden Themen von hoher Praxisrelevanz kompakt und klar dargestellt sowie Resultate aus der Wissenschaft effizient vermittelt. Diese Veröffentlichungen sind häufig das Resultat anwendungsorientierter Forschungs- und Kooperationsprojekte mit einer Vielzahl von international tätigen Unternehmen.

◆ **Wissenschaftliche Arbeitspapiere**

Die wissenschaftlichen Studien des IMU untersuchen neue Entwicklungen, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Hieraus werden praxisrelevante Erkenntnisse abgeleitet und in der Reihe der wissenschaftlichen Arbeitspapiere veröffentlicht. Viele dieser Veröffentlichungen sind inzwischen in renommierten Zeitschriften erschienen und auch auf internationalen Konferenzen (z.B. der American Marketing Association) ausgezeichnet worden.

◆ **Schriftenreihe**

Neben der Publikation wissenschaftlicher Arbeitspapiere gibt das IMU in Zusammenarbeit mit dem Gabler Verlag eine Schriftenreihe heraus, die herausragende wissenschaftliche Erkenntnisse auf dem Gebiet der marktorientierten Unternehmensführung behandelt.

◆ **Anwendungsorientierte Forschung**

Ziel der Forschung des IMU ist es, wissenschaftliche Erkenntnisse zu generieren, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Deshalb bietet Ihnen das IMU die Möglichkeit, konkrete Fragestellungen aus Ihrer Unternehmenspraxis heranzutragen, die dann wissenschaftlich fundiert untersucht werden.

Wenn Sie weitere Informationen benötigen oder Fragen haben, wenden Sie sich bitte an das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim, L5, 1, 68131 Mannheim (Telefon: 0621 / 181-1755)** oder besuchen Sie unsere Internetseite: **www.imu-mannheim.de**.

In seiner Arbeit wird das IMU durch einen **Partnerkreis** unterstützt. Diesem gehören renommierte Wissenschaftler und Manager in leitenden Positionen an:

Dr. Arno Balzer,
Manager Magazin

BASF AG,
Hans W. Reiners

BSH GmbH,
Matthias Ginthum

Carl Schenck AG,
Ralf W. Dieter

Carl Zeiss AG,
Dr. Michael Kaschke

Cognis Deutschland GmbH & Co. KG,
Dr. Antonio Trius

Continental AG,
Heinz-Jürgen Schmidt

Deutsche Bank AG,
Rainer Neske

Deutsche Messe AG,
Ernst Raue

Deutsche Post AG,
Jürgen Gerdes

Deutsche Telekom AG,
Achim Berg

Dresdner Bank AG,
Dr. Stephan-Andreas Kaulvers

E.On Energie AG,
Dr. Bernhard Reutersberg

EvoBus GmbH,
Wolfgang Presinger

Hans Fahr

Freudenberg & Co. KG,
Jörg Sost

Fuchs Petrolub AG,
Dr. Manfred Fuchs

Grohe Water Technology AG & Co. KG,
N.N.

Stephan M. Heck

Heidelberg Druckmaschinen AG,
Dr. Jürgen Rautert

HeidelbergCement AG,
Andreas Kern

Hoffmann-La Roche AG,
Karl H. Schlingensief

HUGO BOSS AG,
Dr. Bruno Sälzer

IBM Deutschland GmbH,
Johann Weißen

IWKA AG,
N.N.

K + S AG,
Dr. Ralf Bethke

KARSTADT Warenhaus AG,
Prof. Dr. Helmut Merkel

Prof. Dr. Dr. h.c. Richard Köhler,
Universität zu Köln

Körber PaperLink GmbH,
Martin Weickenmeier

Monitor Company,
Dr. Thomas Herp

Nestlé Deutschland AG,
Christophe Beck

Pfizer Pharma GmbH,
Jürgen Braun

Dr. Volker Pfahlert,
Roche Diagnostics GmbH

Thomas Pflug

Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG,
Hans Riedel

Procter & Gamble GmbH,
Willi Schwerdtle

Dr. h.c. Holger Reichardt

Robert Bosch GmbH,
Uwe Raschke

Roche Diagnostics GmbH,
Dr. Manfred Baier

Rudolf Wild GmbH & Co. KG,
Dr. Eugen Zeller

RWE Energy AG,
Dr. Andreas Radmacher

Thomas Sattelberger,
Continental AG

St. Gobain Deutsche Glass GmbH
Udo H. Brandt

Dr. Dieter Thomaschewski

TRUMPF GmbH & Co. KG,
Dr. Mathias Kammüller

VDMA e.V.,
Dr. Hannes Hesse

Voith AG,
Dr. Helmut Kormann

- W97 Bauer, H. H. / Mäder, R. / Wagner, S.-N.: Übereinstimmung von Marken- und Konsumentenpersönlichkeit als Determinante des Kaufverhaltens – Eine Metaanalyse der Selbstkongruenzforschung, 2005
- W95 Bauer, H. H. / Schüle, A. / Reichardt, T.: Location Based Services in Deutschland. Eine qualitative Marktanalyse auf Basis von Experteninterviews, 2005
- W94 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Schüle, A.: User Requirements for Location Based Services. An analysis on the basis of literature, 2005
- W93 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Exler, S. / Kiss, S.: Entstehung und Wirkung von Smart Shopper-Gefühlen. Eine empirische Untersuchung, 2005
- W92 Homburg, Ch. / Stock, R. / Kühlborn, S.: Die Vermarktung von Systemen im Industriegütermarketing, 2005
- W90 Bauer, H. H. / Falk, T. / Kunzmann, E.: Akzeptanz von Self-Service Technologien – Status Quo oder Innovation?, 2005
- W89 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Huber F.: Präferenzschaffung durch preis-psychologische Maßnahmen. Eine experimentelle Untersuchung zur Wirkung von Preispräsentationsformen, 2005
- W88 Bauer, H.H. / Albrecht, C.-M. / Sauer, N. E.: Markenstress bei Jugendlichen. Entwicklung eines Messinstruments am Beispiel von Kleidung, 2005
- W87 Bauer, H. H. / Schüle, A. / Neumann, M. M.: Kundenvertrauen in Lebensmitteldiscounter. Eine experimentelle Untersuchung, 2005
- W86 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Mäder, R.: Virtuelle Verkaufsberater in interaktiven Medien. Eine experimentelle Untersuchung zur Wirkung von Avataren in interaktiven Medien, 2005
- W85 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Haber, T. E. / Olic, K.: Markendifferenzierung mittels irrelevanter Attribute. Eine experimentelle Studie, 2005
- W84 Homburg, Ch. / Kuester, S. / Beutin, N. / Menon, A.: Determinants of Customer Benefits in Business-to-Business Markets: A Cross-Cultural Comparison, 2005
- W83 Homburg, Ch. / Fürst, A.: How Organizational Complaint Handling Drives Customer Loyalty: An Analysis of the Mechanistic and the Organic Approach, 2005
- W82 Homburg, Ch. / Koschate, N.: Behavioral Pricing-Forschung im Überblick – Erkenntnisstand und zukünftige Forschungsrichtungen, 2005
- W81 Bauer, H. H. / Exler, S. / Sauer, N.: Der Beitrag des Markenimage zur Fanloyalität. Eine empirische Untersuchung am Beispiel der Klubmarken der Fußball-Bundesliga, 2004
- W80 Homburg, Ch. / Bucerius, M.: A Marketing Perspective on Mergers and Acquisitions: How Marketing Integration Affects Post-Merger Performance, 2004
- W79 Homburg, Ch. / Koschate, N. / Hoyer, W. D.: Do Satisfied Customers Really Pay More? A Study of the Relationship between Customer Satisfaction and Willingness to Pay, 2004
- W78 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Garde, U.: Messung der Werbeeffizienz – Eine Untersuchung am Beispiel von Online-Werbung, 2004
- W77 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Kundenbindung im Industriegütergeschäft, 2004
- W76 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Neumann, M. M.: Bestimmungsfaktoren der Konsumentenakzeptanz von Mobile Marketing in Deutschland. Eine empirische Untersuchung, 2004
- W75 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Schmitt, P.: Die Erfolgsrelevanz der Markenstärke in der 1. Fußball-Bundesliga, 2004
- W74 Homburg, Ch. / Krohmer, H.: Die Fliegenpatsche als Instrument des wissenschaftlichen Dialogs. Replik zum Beitrag „Trotz eklatanter Erfolglosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs“ von Alexander Nicolai und Alfred Kieser, 2004
- W73 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Lange, M. A.: Bestimmungsfaktoren und Wirkungen von Mitarbeiterzufriedenheit. Eine empirische Studie am Beispiel des Automobilhandels, 2004
- W72 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Garde, U.: Marketingeffizienzanalyse mittels Efficient Frontier Benchmarking - Eine Anwendung der Data Envelopment Analysis, 2004
- W71 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Hölzing, J. A.: Markenallianzen als Instrument des Imagetransfers im elektronischen Handel, 2004
- W70 Bauer, H. H. / Mäder, R. / Valtin, A.: Auswirkungen des Markennamenwechsels auf den Markenwert. Eine Analyse der Konsequenzen von Markenportfoliokonsolidierung, 2003
- W69 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Hoffmann, Y.: Konsumententypologisierung im elektronischen Handel. Eine interkulturelle Untersuchung, 2003

- W68 Homburg, Ch. / Stock, R.: The Link between Salespeople's Job Satisfaction and Customer Satisfaction in a Business-to-Business Context. A dyadic Analysis, 2003
- W67 Homburg, Ch. / Koschate, N.: Kann Kundenzufriedenheit negative Reaktionen auf Preiserhöhungen abschwächen? Eine Untersuchung zur moderierenden Rolle von Kundenzufriedenheit bei Preisanstiegen, 2003
- W66 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Hölzing, J. A. / Huber, F.: Determinanten und Konsequenzen von Vertrauen im elektronischen Handel. Eine kausalanalytische Studie, 2003
- W65 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Elmas, Ö.: Messung und Steuerung der Kundenbindung bei Internetportalen, 2003
- W64 Bauer, H. H. / Falk, T. / Hammerschmidt, M.: Servicequalität im Internet. Messung und Kundenbindungseffekte am Beispiel des Internet-Banking, 2003
- W63 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Müller, V.: Nutzen und Probleme des Lifestyle-Konzepts für das Business-to-Consumer Marketing, 2003
- W62 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Ebert, S.: Die Corporate Identity einer Universität als Mittel ihrer strategischen Positionierung. Erkenntnisse gewonnen aus einem deutsch-amerikanischen Vergleich, 2003
- W61 Homburg, Ch. / Sieben, F. / Stock, R.: Einflussgrößen des Kundenrückgewinnungserfolgs. Theoretische Betrachtung und empirische Befunde im Dienstleistungsbereich, 2003
- W60 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Müller, A.: Frauen als Zielgruppe. Das Beispiel einer geschlechtsspezifischen Vermarktung von Bildungsangeboten, 2003
- W59 Bauer, H. H. / Keller, T. / Hahn, O.K.: Die Messung der Patientenzufriedenheit, 2003
- W58 Homburg, Ch. / Stock, R.: Führungsverhalten als Einflussgröße der Kundenorientierung von Mitarbeitern. Ein dreidimensionales Konzept, 2002
- W57 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M./Staat, M.: Analyzing Product Efficiency. A Customer-Oriented Approach, 2002
- W56 Bauer, H. H. / Grether, M.: Ein umfassender Kriterienkatalog zur Bewertung von Internet-Auftritten nach markenpolitischen Zielen, 2002
- W55 Homburg, Ch. / Faßnacht, M. / Schneider, J.: Opposites Attract, but Similarity Works. A Study of Interorganizational Similarity in Marketing Channels, 2002
- W54 Homburg, Ch. / Faßnacht, M. / Günther, Ch.: Erfolgreiche Umsetzung dienstleistungsorientierter Strategien von Industriegüterunternehmen, 2002
- W53 Homburg, Ch. / Workman, J.P. / Jensen, O.: A Configurational Perspective on Key Account Management, 2002
- W52 Bauer, H. H. / Grether, M. / Sattler, C.: Werbenutzen einer unterhaltenden Website. Eine Untersuchung am Beispiel der Moorhuhnjagd, 2001
- W51 Bauer, H. H. / Jensen, S.: Determinanten der Kundenbindung. Überlegungen zur Verallgemeinerung der Kundenbindungstheorie, 2001
- W50 Bauer, H. H. / Mäder, R. / Fischer, C.: Determinanten der Werbewirkung von Markenhomepages, 2001
- W49 Bauer, H. H. / Kieser, A. / Oechsler, W. A. / Sauer, N. E.: Die Akkreditierung. Eine Leistungsbeurteilung mit System?, 2001,
- W48 Bauer, H. H. / Ohlwein, M.: Zur Theorie des Kaufverhaltens bei Second-Hand-Gütern, 2001
- W47 Bauer, H. H. / Brünner, D. / Grether, M. / Leach, M.: Soziales Kapital als Determinante der Kundenbeziehung, 2001
- W46 Bauer, H. H. / Meeder, U. / Jordan, J.: Eine Konzeption des Werbecontrolling, 2000
- W45 Bauer, H. H. / Staat, M. / Hammerschmidt, M.: Produkt-Controlling. Eine Untersuchung mit Hilfe der Data Envelopment Analysis (DEA), 2000
- W44 Bauer, H. H. / Moch, D.: Werbung und ihre Wirkung auf die Tabaknachfrage. Eine Übersicht der theoretischen und empirischen Literatur, 2000
- W43 Homburg, Ch. / Kebbel, Ph.: Komplexität als Determinante der Qualitätswahrnehmung von Dienstleistungen, 2000
- W42 Homburg, Ch. / Kebbel, Ph.: Involvement als Determinante der Qualitätswahrnehmung von Dienstleistungen, 2000
- W41 Bauer, H. H. / Mäder, R. / Huber, F.: Markenpersönlichkeit als Grundlage von Markenloyalität. Eine kausalanalytische Studie, 2000
- W40 Bauer, H. H. / Huber, F. / Bächmann, A.: Das Kaufverhalten bei Wellness Produkten. Ergebnisse einer empirischen Studie am Beispiel von Functional Food, 2000
- W39 Homburg, Ch. / Stock, R.: Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit. Eine dyadische Analyse, 2000
- W38 Becker, J. / Homburg, Ch.: Marktorientierte Unternehmensführung und ihre Erfolgsauswirkungen. Eine empirische Untersuchung, 2000
- W37 Bauer, H. H. / Fischer, M.: Die simultane Messung von Kannibalisierungs-, substitutiven Konkurrenz- und Neukäuferanteilen am Absatz von line extensions auf der Basis aggregierter Daten, 2000
- W36 Homburg, Ch. / Pflesser, Ch.: A Multiple Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture. Measurement Issues and Performance Outcomes., 2000

Weitere Arbeitspapiere finden Sie auf unserer Internet-Seite: www.imu-mannheim.de

Abstract

Die Selbstkongruenzforschung untersucht die Konsequenzen einer Übereinstimmung der Persönlichkeit von Konsumenten mit korrespondierenden Imagebestandteilen von markierten Produkten (der Markenpersönlichkeit). Empirische Studien deuten darauf hin, dass Konsumenten eine Marke umso mehr bevorzugen, je mehr deren Markenpersönlichkeit ihrer eigenen Persönlichkeit ähnelt. Die vorliegende Untersuchung verfolgt das Ziel, die vorhandenen empirischen Forschungserkenntnisse quantitativ-statistisch zu integrieren. Die metaanalytische Auswertung von 165 Effektstärkemaßen aus 32 Studien liefert einen hoch signifikanten mittleren Selbstkongruenzeffekt von $r = 0,34$, dessen Ausprägung in den einzelnen Studien jedoch erheblichen Schwankungen unterworfen ist. Ein Hypothesensystem wird entworfen, um die Varianz des Selbstkongruenzeffekts zu erklären. Die regressionsanalytische Überprüfung liefert Unterstützung für mehrere der postulierten Wirkungszusammenhänge.

Summary

Self-congruity research investigates the influence of similarities between consumer self-concept (i.e. personality) and the image of branded products (i.e. brand personality) on brand preference and choice. The numerous empirical studies predominantly report a positive self-congruity effect on dispositions of brand choice. In this study, we conduct a meta-analysis of the empirical findings of self-congruity research. With a correlation coefficient of $r = 0.34$, the analysis of 165 empirical effect sizes from 32 studies yields a highly significant self-congruity effect. However, considerable variation in effect size can be observed. We identify moderator variables and postulate potential effects in order to account for the variance observed. The results of a regression analysis are supportive of several hypotheses.

Inhaltsverzeichnis

1	Zur Bedeutung der Selbstkongruenzforschung	2
2	Grundlagen der Selbstkongruenztheorie.....	3
3	Metaanalytische Überprüfung des Selbstkongruenzeffektes	7
4	Erklärung der Varianz des Selbstkongruenzeffektes.....	15
4.1	Identifikation und Kodierung potenzieller Moderatoren.....	15
4.2	Hypothetische Moderatoreneffekte.....	18
4.3	Regressionsanalytische Überprüfung.....	23
5	Diskussion der Ergebnisse	27

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Verteilung und gewichteter Durchschnitt der Korrelationskoeffizienten	14
Abbildung 2: Potenzielle Moderatoren des Selbstkongruenzeffekts.....	15

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Studien der Metaanalyse.....	12
Tabelle 2: Signifikanzprüfung der postulierten Effekte	25
Tabelle 3: Häufigkeiten der Ausprägungen der kategoriellen Moderatorvariablen	30

1 Zur Bedeutung der Selbstkongruenzforschung

„Gegensätze ziehen sich an!“ oder „Gleich und Gleich gesellt sich gern!“ - das sind die oft angeführten Erklärungsansätze, mit denen der Volksmund das Zustandekommen zwischenmenschlicher Beziehungen anhand von Persönlichkeitsmerkmalen der beteiligten Personen zu erklären versucht. Der sozialpsychologische Erkenntnisstand unterstützt die Hypothese Nummer zwei: Interpersonelle Attraktion beruht auf der Ähnlichkeit von Persönlichkeitsstrukturen (Brehm/Kassin/Fein 1999, S. 309).

Das Bedürfnis nach Ähnlichkeit mit der eigenen Persönlichkeit findet jedoch keineswegs nur in zwischenmenschlichen Beziehungen Ausdruck. Angestoßen durch *Gardner* und *Levy* dokumentiert eine mittlerweile beträchtliche Anzahl an Studien im Bereich des Konsumentenverhaltens, dass Konsumenten, die das Image von Markenprodukten als selbstähnlich wahrnehmen, diese gegenüber nicht selbstkongruenten Alternativen bevorzugen (*Gardner/Levy* 1955, S. 34 f.; *Levy* 1959, S. 119 f). Angesichts von Wettbewerbsbedingungen, die durch ein hohes Maß an funktionaler Produkthomogenität gekennzeichnet sind, eröffnet diese Erkenntnis ein beträchtliches Potential zur präferenzwirksamen Gestaltung von Markenprodukten.

Die Selbstkongruenzforschung hat, zumindest gemessen an der Anzahl der Publikationen, ein Stadium der Reife erreicht. Eine Integration der Forschungsergebnisse scheint deshalb sowohl für weitere Forschungsaktivitäten als auch im Hinblick auf Implikationen für die Management-Praxis wertvoll. Die Reviews von *Sirgy* sowie *Claiborne* und *Sirgy* liegen bereits längere Zeit zurück und berücksichtigen neuere Entwicklungen des Forschungsbereichs nicht. Sie beschränken sich zudem auf eine rein qualitative Auswertung (*Sirgy* 1982 und *Claiborne/Sirgy* 1990). Quantitative Metaanalysen werden im Vergleich zu qualitativen Reviews als überlegene Möglichkeit des Erkenntnisgewinnes aus einer Vielzahl schwierig überschaubarer Forschungsinitiativen mit teilweise widersprüchlichen Ergebnissen angesehen, da sie sich durch ein hohes Maß an methodischer Absicherung auszeichnen (*Glass* 1976, S. 3). Die vorliegende Untersuchung verfolgt deshalb das Ziel, die Ergebnisse von über 30 Jahren Selbstkongruenzforschung im Bereich des Konsumentenverhaltens metaanalytisch zu integrieren.

2 Grundlagen der Selbstkongruenztheorie

Die Selbstkongruenzforschung bezeichnet die Menge der betrachteten Konsumenteneigenschaften überwiegend als das Selbstkonzept („self-concept“). Dieses kann als die „Gesamtheit aller Gedanken und Wissensbestände, die in Bezug zur eigenen Person stehen“, (Brehm/Kassin/Fein 1999, S. 57) konzeptualisiert werden. Da die Untersuchungen der Selbstkongruenzforschung jedoch ausschließlich den Selbstkonzept-Bestandteil der Persönlichkeit betrachten, wird im Folgenden der Selbstkonzeptbegriff durch die präzisere und geläufigere Bezeichnung der Persönlichkeit ersetzt (Hall/Lindzey 1957, S. 467).¹

Dem Begriff der Persönlichkeit werden diejenigen Eigenschaften subsumiert, welche dauerhafte, situationsübergreifend konsistente Aspekte des individuellen Verhaltens beschreiben (Fisseni 1998, S. 342; Pervin 2000, S. 224 und Kassarian 1971, S. 409). Solche Wesenszüge eines Menschen lassen sich beispielsweise mit Adjektiven beschreiben. So wird etwa einem Individuum, das im Konfliktfall oft gereizt reagiert, eine aggressive Persönlichkeit zugeschrieben oder jemand, der schwierige Probleme meist besonders gut löst, als intelligent charakterisiert.

Trotz des definatorischen Anspruchs ist die Stabilität der menschlichen Persönlichkeit gleichzeitig auch Einschränkungen unterworfen. Spezifische Ausprägungen der Persönlichkeit lassen sich anhand von entsprechenden Subkonzepten erfassen. Wesentliche Ausprägungen stellen die tatsächliche, die ideale, die soziale und die situative Persönlichkeit dar (Rosenberg 1979, S. 9 ff. und Hoelter 1985, S. 1392 ff).

Die *tatsächliche Persönlichkeit* bezeichnet den wahrgenommenen Ist-Zustand der eigenen Person. Diese Konzeption korrespondiert unmittelbar mit der Persönlichkeitsdefinition, da sie die dauerhaften, tatsächlich vorhandenen Eigenschaften eines Individuums abbildet. Darüber hinaus verfügen Menschen auch über Idealvorstellungen von der eigenen Person, die nicht immer mit der tatsächlichen Selbstwahrnehmung deckungsgleich sind. Die besondere Bedeutung der *idealen Persönlichkeit* als Vorstellung davon, „wie man gerne wäre“, ergibt sich aus

¹ Zum Selbstkonzept zählen neben der Persönlichkeit z.B. die Kenntnisse von den eigenen körperlichen Gegebenheiten, dem in der Vergangenheit Erlebten, der materiellen und sozialen Umgebung.

der Tatsache, dass sie einen Referenzpunkt darstellt, anhand dessen die tatsächliche Persönlichkeit bewertet wird (Rosenberg 1979, S. 38).

Soziale Persönlichkeitskonzepte tragen der Tatsache Rechnung, dass die Wahrnehmung einer Person durch Dritte von der eigenen Wahrnehmung abweichen kann. Die *soziale Persönlichkeit* bildet diejenigen Persönlichkeitseigenschaften ab, die eine Person glaubt, durch andere Personen in ihrem sozialen Umfeld zugeschrieben zu bekommen. Als *ideale soziale Persönlichkeit* wird entsprechend ein Persönlichkeitsbild bezeichnet, welches von den Normen und Wertvorstellungen sozialer Referenzgruppen geprägt ist (Sirgy/Johar/Claiborne 1992, S. 402).

Mit dem Begriff der Markenpersönlichkeit wird der eigentlich für die Beschreibung von Menschen vorgesehene Persönlichkeitsbegriff metaphorisch verwendet. Markenpersönlichkeit lässt sich als die Menge menschlicher Persönlichkeitseigenschaften, die mit einer Marke in Verbindung gebracht werden können, definieren. Die Tatsache, dass es Konsumenten im Allgemeinen keine Schwierigkeiten bereitet, Marken anhand von Persönlichkeitsmerkmalen zu charakterisieren, verschafft dem Markenpersönlichkeitskonzept seine Daseinsberechtigung. So wird beispielsweise die Marke *Coca-Cola* in den USA als „cool“ und „real“ wahrgenommen, der unmittelbare Konkurrent *Pepsi* dagegen als „young“, „exciting“ und „hip“. Im Gegensatz zu konkreten Merkmalen wie z.B. physikalisch-chemisch-technischen Eigenschaften und den damit verbundenen Nutzenkomponenten eines Markenproduktes (z.B. „reduzierte Kalorienzahl“ und „hält schlank“ im Falle eines Joghurts) stellen Markenpersönlichkeitsmerkmale abstrakte Bestandteile eines Markenimages dar (Aaker 1997, S. 345 ff.; Bauer/Mäder/Huber 2000, S. 6 und Farquhar/Herr 1993, S. 263).

Sämtliche Initiativen der Selbstkongruenzforschung im Marketing basieren auf der grundlegenden Annahme, dass eine Übereinstimmung der Konsumentenpersönlichkeit mit korrespondierenden Persönlichkeitsmerkmalen einer Marke zur Wertschätzung derselben führt. Dies findet Ausdruck in kaufverhaltensrelevanten Dispositionen (z.B. Einstellungen, Präferenzen, Kundenzufriedenheit) und führt zu einer Bevorzugung beim tatsächlichen Kaufverhalten. Dieser als *Kongruenzhypothese* bekannte Zusammenhang stieß in den in den sechziger

und siebziger Jahren eine Vielzahl empirischer Studien an. In diesen wurde der beschriebene Effekt zwar beobachtet, jedoch nicht theoretisch begründet.²

Eine theoretische Konzeption zur Fundierung der Kongruenzhypothese wurde erst 1986 von *Sirgy* vorgestellt. Die *Selbstkongruenztheorie* unterstellt Individuen grundsätzlich das Streben nach einer Selbstkongruenz mit Objekten, Personen oder Ereignissen und basiert folglich unmittelbar auf der Kongruenzhypothese. Seine Theorie identifiziert Motive, die das Streben nach Selbstkongruenz erklären. Für das Verständnis von Kongruenzprozessen sind das Selbstkonsistenz-Motiv und das Selbstwertgefühl-Motiv von zentraler Bedeutung (*Sirgy* 1986, S. 1 ff.; *Sirgy* 1982, S. 287 f. und *Bauer/Mäder/Huber* 2002, S. 690 ff).

Das *Selbstkonsistenz-Motiv* bezeichnet das Streben von Individuen, ein möglichst widerspruchsfreies Bild von sich aufrechtzuerhalten. Konsistenztheorien räumen diesem Motiv eine besonders große Bedeutung als Erklärungsfaktor für das menschliche Verhalten ein. Es gilt, die eigene Persönlichkeit vor Veränderungen zu schützen und auf diese Weise die Konzeption der eigenen Person zu bewahren. Als Konsequenz umgeben sich Individuen mit selbstkonsistenten Stimuli und suchen selbstkonsistente Erfahrungen (*Lecky* 1945, S. 123; *Festinger* 1957; *Rosenberg* 1979, S. 53 und *Mayer/Galinat* 1979, S. 198). Das Selbstkonsistenz-Motiv erklärt folglich die Präferenz für Produkte, deren Markenpersönlichkeit kongruent mit dem tatsächlichen Selbstkonzept ist. Wenn beispielsweise ein altmodischer Konsument eine Marke, die für bewährte Problemlösungen bekannt ist, gegenüber einer Alternative, die für die neuesten Innovationen steht, bevorzugt, ist dies auf das Selbstkonsistenz-Motiv zurückzuführen (*Fischer/Mäder* 2001, S. 4).

Als zweites zentrales Kongruenzmotiv führt *Sirgy* das *Selbstwertgefühl-Motiv* an. Weicht die tatsächliche Persönlichkeit eines Individuums stark von seinen Idealvorstellungen ab, so bedingt dies ein niedriges Selbstwertgefühl (*Higgins* 1989; S. 94 ff. und *Rosenberg* 1979, S. 54). Eine solche Diskrepanz motiviert folglich zu einer Annäherung an die Idealpersönlichkeit. In Bezug auf das Konsumentenverhalten erzeugt das Selbstwertgefühl-Motiv eine Präferenz für Produkte, deren Markenpersönlichkeit kongruent mit dem idealen Selbstkonzept ist. So er-

² Vgl. *Fischer/Mäder* (2001), S. 3. Zu den theoretischen Defiziten bei der Erforschung des Zusammenhanges zwischen der Persönlichkeit und dem Konsumentenverhalten allgemein vgl. *Kassarjian* (1971), S. 416.

klärt das Selbstwertgefühl-Motiv beispielsweise, warum unsportliche Autofahrer eine Präferenz für Sportwagen entwickeln können (Fischer/Mäder 2001, S. 4).

Obwohl die Theorie von *Sirgy* der Kongruenzhypothese eine theoretische Fundierung verschafft, bleiben viele Fragestellungen offen. So bleibt beispielsweise unklar, welcher Persönlichkeitskonzeption bzw. welchem zugrunde liegendem Motiv bei Kongruenzprozessen eine höhere Bedeutung zukommt. Auch besteht Klärungsbedarf bezüglich der Frage, ob der Kongruenzhypothese im Vergleich verschiedener Produkt- bzw. Dienstleistungskategorien eine unterschiedliche Bedeutung zukommt. Die vorliegende Metaanalyse trägt zur Klärung derartiger Fragestellungen bei.

3 Metaanalytische Überprüfung des Selbstkongruenzeffektes

Die in vielen sozialwissenschaftlichen Forschungsbereichen unüberschaubar werdende Anzahl empirischer Untersuchungsergebnisse erfordert zunehmend eine Informationsverdichtung und Integration der teilweise widersprüchlichen Befunde. Traditionell werden die Ergebnisse eines Forschungsbereichs in Form von *narrativen Reviews* zusammengefasst, die jedoch aufgrund ihrer qualitativen Ausrichtung kaum ohne subjektive Einschätzungen des erstellenden Forschers auskommen (Reilly/Conover 1983, S. 509; Farley/Lehmann 1986, S. 3 und Bauer/Fischer/McInturff 1999, S.807). Diesen Nachteil vermeidet der Ansatz der *quantitativen Metaanalyse*, welcher erstmals von Glass als Methode der Ergebnisintegration vorgeschlagen wurde. Darunter versteht man eine Gruppe von Verfahren, mit welchen die Ergebnisse verschiedener Primäruntersuchungen zu einem bestimmten Forschungsgegenstand nicht qualitativ, sondern unter Zuhilfenahme statistischer Analysemethoden quantitativ zusammengefasst werden. Dieses Verfahren ermöglicht studienübergreifende Aussagen nicht nur über die statistische Signifikanz, sondern auch über das Ausmaß von interessierenden Gesamteffekten. Gleichzeitig ist es möglich, den Einfluss unterschiedlicher Rahmenbedingungen der Studien auf die Stärke des betrachteten Wirkungszusammenhangs quantitativ zu analysieren (Glass 1976, S. 3; Bortz/Döring 1995, S. 589; Strube/Hartmann 1983, S. 15 und Reilly/Conover 1983, S. 511). Aufgrund dieser erheblichen Vorzüge werden im Folgenden die empirischen Ergebnisse der Selbstkongruenzforschung mit einer quantitativen Metaanalyse integriert.

Eine systematische Recherche diente der Identifikation empirisch fundierter Untersuchungen zur Selbstkongruenzhypothese. Die folgenden Quellen wurden bei der Suche nach *Publikationen* berücksichtigt: internationale und nationale referierte Fachzeitschriften,³ Bände internationaler wissenschaftlicher Konferenzen, Arbeitspapiere sowie Diplomarbeiten. Der Suchprozess wurde durch die Verwendung von Literatur-Datenbanken und Internet-Suchmaschinen

³ Systematisch durchsucht wurden: Journal of Marketing, Journal of Marketing Research, Journal of Consumer Research, Journal of the Academy of Marketing Science, Journal of Business, Journal of Business Research, Psychology and Marketing, Marketing Letters, Journal of Applied Social Psychology, Journal of Consumer Marketing, Journal of Retailing, European Journal of Marketing, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Die Betriebswirtschaft, Marketing ZFP.

unterstützt und solange durchgeführt, bis weitere Rechercheanstrengungen keine zusätzlichen Publikationen mehr hervorbrachten. Aus der Recherche ging eine Zusammenstellung von 66 Publikationen hervor.

Innerhalb einzelner Publikationen finden sich teilweise mehrere empirische Untersuchungen. Diese werden im Folgenden dann als eigenständige *Studie* bezeichnet, wenn die zugrunde liegende Datenerhebung statistisch unabhängig von den anderen Untersuchungen innerhalb der Veröffentlichung ist.

Einzelne Studien wiederum berichten häufig mehrere („multiple“) *Effektstärkeschätzungen*, die aufgrund der gemeinsamen Probandenbasis statistische Abhängigkeiten aufweisen. Multiple Effektstärken werden beispielsweise dann geschätzt, wenn innerhalb einer Studie unterschiedliche Ausprägungen der Konsumentenpersönlichkeit oder Einschätzungen zu verschiedenen Marken von denselben Probanden erhoben werden (vgl. z.B. Landon 1974, S. 46 f.; Sirgy/Johar/Claiborne 1992, S. 403 ff. und Hong/Zinkhahn 1995, S. 70 ff).

Im Umgang mit multiplen Effektstärkeschätzungen existieren in der metaanalytischen Theorie und Praxis grundsätzlich zwei unterschiedliche Vorgehensweisen. Beim „*Single Value Approach*“ wird jede Studie in der Metaanalyse durch lediglich eine Effektstärkeschätzung repräsentiert, die z.B. aus dem Mittelwert der berichteten Effektstärkeschätzungen bestimmt wird. Dieser Ansatz stellt die statistische Unabhängigkeit der in die Metaanalyse eingehenden Effektstärkeschätzungen sicher, führt jedoch aufgrund der Nicht-Berücksichtigung berichteter Effektstärkeschätzungen zu einem Informationsverlust (Hunter/Schmidt/Jackson 1982, S. 118 und Bijmolt/Pieters 2000, S. 158). Dagegen erfahren beim „*Complete Set Approach*“ alle berichteten Effektstärkeschätzungen in der Metaanalyse Berücksichtigung. Dies ermöglicht es, die verfügbare Informationsbasis vollständig auszuschöpfen. Statistische Abhängigkeiten aufgrund multipler Effektstärkeschätzungen werden bei der metaanalytischen Auswertung bewusst ignoriert (Bijmolt/Pieters 2001, S. 158; Churchill et al. 1985, S. 104; Peterson 1994, S. 383; Hunter/Schmidt/Jackson 1982, S. 118 und Raudenbush/Becker/Kalaian 1988, S. 111).

Angesichts des häufigen Auftretens multipler Effektstärkeschätzungen wäre im Fall der Selbstkongruenzforschung das Integrationsverfahren des Single Value Approach mit einem sehr hohen Informationsverlust verbunden. Bei der Verwendung des Complete Set Approach stellt sich jedoch die Frage, inwieweit die Abhängigkeiten multipler Effektstärkeschätzungen zu einer Verzerrung der Ergebnisse der Metaanalyse führen können. *Bijmolt* und *Pieters* erör-

tern diese Frage empirisch im Rahmen einer Monte-Carlo-Simulationsstudie. Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass beim Vorliegen multipler Effektstärkeschätzungen der Nachteil des Informationsverlustes beim Single Value Approach höher zu gewichten ist als der Nachteil statistischer Abhängigkeit beim Complete Set Approach. Dies manifestiert sich darin, dass der Complete Set Approach sowohl bezüglich der Gesamteffektstärke als auch des Einflusses von Moderatorvariablen zu Parameterschätzungen führt, die näher an den tatsächlichen Effekten liegen als der Single Value Approach (Bijmolt/Pieters 2001, S. 168). In der vorliegenden Metaanalyse wird daher die Studienintegration nach dem Complete Set Approach vorgenommen.

Nach der Festlegung des Verfahrens zur Integration der Primärergebnisse geht es im nächsten Schritt darum *Kriterien* festzulegen, welche über die Berücksichtigung einzelner Studien in der Metaanalyse entscheiden (Monroe/Krishnan 1983, S. 504; Stamm/Schwarb 1995, S. 13; Bliesener 1992, S. 15 und Matt 1989, S. 107). So werden nur diejenigen empirischen Studien berücksichtigt, welche zumindest ein Effektstärkemaß zum Zusammenhang zwischen der tatsächlichen, idealen, sozialen oder idealen sozialen Selbstkongruenz als unabhängige Variable und einem zur Erklärung des Kaufverhaltens geeigneten Konstrukts, wie z.B. der Einstellung, der Zufriedenheit, der Kaufabsicht oder der Loyalität als abhängige Variable berichten (*Kriterium 1*).

Durch diese Abgrenzung des metaanalytischen Forschungsbereiches kann der Komplexitätsgrad der Analyse gesenkt werden, ohne dabei die Datenbasis erheblich zu reduzieren und damit die Generalisierbarkeit der Gesamtaussage in Frage zu stellen. Im Falle einer Doppelpublikation wird nur diejenige Studie in die Metaanalyse integriert, welche die detaillierteren Informationen im Hinblick auf potenzielle Moderatorvariablen sowie Konvertierung und Kodierung der Daten liefert (*Kriterium 2*). Hierdurch werden Verzerrungen durch eine Mehrfachverwendung derselben Studie vermieden.

Die zum Selbstkongruenzeffekt vorliegenden Publikationen greifen auf unterschiedliche Analysemethoden zurück und weisen daher zur Schätzung der Stärke des Selbstkongruenzeffekts unterschiedliche statistische Kenngrößen aus. Da eine Metaanalyse die Vergleichbarkeit der Effektstärkeschätzungen erfordert, müssen diese zunächst in ein einheitliches Maß umgewandelt werden (Lösel 1987, S. 328 und Peterson/Albaum/Beltramini 1985, S. 97). Hierzu wurde im vorliegenden Fall der als Assoziationsmaß weit verbreitete Produkt-Moment-

Korrelationskoeffizient nach *Pearson* (r_{xy}) herangezogen. Einschlägige Konvertierungsvorschriften dienten zur Umrechnung anderer Effektstärkemaße in *Pearson*-Korrelationskoeffizienten (Fern/Monroe 1996; Glass 1977, S. 374; Glass/McGaw/Smith 1981, S. 149 f. und Basoff/Glass 1982, S.106). Auf multivariaten Methoden basierende Effektstärkeschätzungen können nicht unmittelbar in eine Meta-Analyse integriert werden, da sie von univariat bestimmten Korrelationskoeffizienten erheblich abweichen können (Hunter/Schmidt 1982, S. 157 ff). Um diese Arbeiten aber dennoch berücksichtigen zu können, wurden die Korrelationsmatrizen, sofern diese in den Studien nicht veröffentlicht sind, bei den Forschern der entsprechenden Studien angefordert (Hunter/Schmidt 1990, S. 502 ff.). Ebenso wurde eine Anfrage an die Autoren gerichtet, wenn eine Studie nicht die zur Konvertierung in einen *Pearson*-Korrelationskoeffizienten erforderlichen Informationen enthält. Unbeantwortete Anfragen führten zum Ausschluss der betreffenden Studie (*Kriterium 3*).

Schließlich mussten Studien aus Publikationen, die auch nach umfangreichen Anstrengungen nicht beschafft werden konnten, unberücksichtigt bleiben (*Kriterium 4*). Von den 82 Studien zum Selbstkongruenzeffekt mussten insgesamt 50 auf Basis der Studienselektionskriterien ausgesondert werden. Bei 21 Studien entsprach entweder die unabhängige Variable keinem der definierten Selbstkongruenzkonstrukte oder die abhängige Variable war kein kaufnahes Kaufverhaltenskonstrukt. Bei 14 Studien handelte es sich um Doppelveröffentlichungen. 10 Studien mussten ausscheiden, da die berichteten Statistiken unzureichend für eine Konvertierung waren (z.B. multivariate Analyseverfahren) und auf Anfrage bei den Autoren keine Korrelationsmatrix geliefert wurde. 5 Studien konnten nicht beschafft werden.

Lediglich 32 Studien qualifizieren sich für die weitere Analyse. Diese bilden jedoch mit insgesamt 165 berichteten Effektstärken zum Zusammenhang zwischen Selbstkongruenz und dem Konsumentenverhalten eine umfangreiche Informationsgrundlage (vgl. Tab. 1).

Studie		Anzahl der Effektstärken
1	Aaker (1999), 1. Studie	2
2	Aaker (1999), 2. Studie	5
3	Barone/Shimp/Sprott (1999)	2
4	Bauer/Mäder/Huber (2002)	6
5	Brock (2002)	20
6	Burns (2000)	8
7	Cordes (1999)	3
8	Ericksen (1996)	8
9	Ericksen/Sirgy (1989)	10
10	Farhangmehr/Azevedo (2000)	6
11	Fischer/Mäder (2001)	1
12	Green/Maheshwari/Rao (1969)	1
13	Graeff (1996a)	4
14	Graeff (1996b)	8
15	Graeff (1997), 1. Studie	8
16	Hong/Zinkhan (1995)	16
17	Malhotra (1988)	3
18	Pimpachiridu (1999)	4
19	Sirgy (1985)	16
20	Sirgy (1987), 1. Studie	4
21	Sirgy et al. (1997), 1. Studie	2
22	Sirgy et al. (1997), 2. Studie	6
23	Sirgy et al. (1997), 3. Studie	2
24	Sirgy et al. (1997), 5. Studie	2

25	Sirgy et al. (1997), 6. Studie	2
26	Sirgy/Johar/Claiborne (1992)	8
27	Sirgy et al. (1991), 2. Studie	1
28	Sirgy et al. (1991), 4. Studie	1
29	Sirgy/Samli (1985), 1. Studie	2
30	Sirgy/Samli (1985), 2. Studie	2
31	Worth/Smith/Mackie (1992), 1. Studie	1
32	Worth/Smith/Mackie (1992), 2. Studie	1
Summe		165

Tabelle 1: Studien der Metaanalyse

Nach der Auswahl und Aufbereitung der Studien kann die *mittlere Gesamteffektstärke* des Zusammenhangs zwischen Selbstkongruenz und den kaufnahen Konsumentendispositionen ermittelt werden. Diese ergibt sich mathematisch aus der Durchschnittsberechnung aller in die Metaanalyse eingehenden Studienergebnisse (Lösel 1987, S. 335 und Stamm/Schwarb 1995, S. 14). Multiple Effektstärkeschätzungen werden umgekehrt proportional zu der Gesamtzahl der in der jeweiligen Studie berichteten multiplen Effektstärkemaße gewichtet, um Verzerrungen aufgrund einer Überrepräsentation statistisch abhängiger Effektstärken zu verhindern (Rosenthal 1991, S. 27; Sethuraman 1995, S. 279; Johnson/Johnson/Maruyama 1983, S.21 und Bredderman 1983, S.502 ff). Weist z.B. eine Studie basierend auf denselben Probanden vier Effektstärken aus, so wird innerhalb dieser Studie jede Effektstärke mit einem Viertel gewichtet.

Jeder geschätzte Selbstkongruenzeffekt r setzt sich aus der wahren Populationskorrelation ρ und dem Stichprobenfehler e zusammen: $r = \rho + e$ (Hunter/Schmidt 1990, S. 103 und Fröhlich 1998, S. 389). Der Stichprobenumfang beeinflusst dabei primär die Größe des Stichprobenfehlers, weswegen die Genauigkeit der geschätzten Effektstärken von der jeweiligen Stichprobengröße abhängt. Die berichteten Effektstärken werden daher bei der Berechnung des durchschnittlichen Selbstkongruenzeffektes zusätzlich mit dem Stichprobenumfang der jeweils zugrunde liegenden Studie gewichtet, wovon eine Steigerung der Genauigkeit der Metaanalyse zu erwarten ist. Der *gewichtete durchschnittliche Selbstkongruenzeffekt* r_{gD} be-

rechnet sich bei der gewählten Vorgehensweise wie folgt: (Hunter/Schmidt 1990, S. 44 und S. 100 f.; Churchill et al. 2001, S. 106 und Wolf 1986, S. 39)

$$r_{gD} = \frac{\sum_{i=1}^K \sum_{j=1}^L (N_i \times w_i \times r_{ij})}{\sum_{i=1}^K N_i}$$

$i = 1, \dots, K$, wobei K = Anzahl der statistisch unabhängigen Studien

$j = 1, \dots, L$, wobei L = Anzahl der abhängigen Effektstärkemaße in Studie i

N_i = Stichprobenumfang der Studie i

$w_i = 1/L$ = Gewichtungsfaktor der Effektstärkemaße in Studie i

r_{ij} = Effektstärkemaß j der Studie i (Pearson-Korrelationskoeffizient)

Die entsprechende Varianz über alle Primäruntersuchungen ist somit nicht die einfache Stichprobenvarianz, sondern die mit w_i und N_i gewichtete durchschnittliche Gesamtvarianz s_r^2 (gewichtete quadrierte Standardabweichung): (Hunter/Schmidt 1990, S. 100)

$$s_r^2 = \frac{\sum_{i=1}^K \sum_{j=1}^L [N_i \times w_i \times (r_{ij} - r_{gD})^2]}{\sum_{i=1}^K N_i}$$

Für den Zusammenhang zwischen der Selbstkongruenz und den kaufnahen Kaufverhaltenskonstrukten ergibt sich ein gewichteter durchschnittlicher Korrelationskoeffizient von $r_{gD} = 0,336$. Die der Durchschnittsbildung zugrunde liegenden Korrelationskoeffizienten sind näherungsweise normalverteilt (vgl. Abb. 1). Die gewichtete mittlere Gesamtvarianz über alle Studien beträgt $s_r^2 = 0,0278$. Ein t-Test zeigt, dass sich das Selbstkongruenz-Effektstärkemaß r_{gD} hochsignifikant von 0 unterscheidet ($t=25,80$; $p=0,000$). Der wahre Wert ist mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 5% im Intervall $[0,310; 0,362]$ anzusiedeln. Die studienübergreifende quantitative Analyse liefert demzufolge nachhaltige Unterstützung für die Existenz des Selbstkongruenzeffekts.

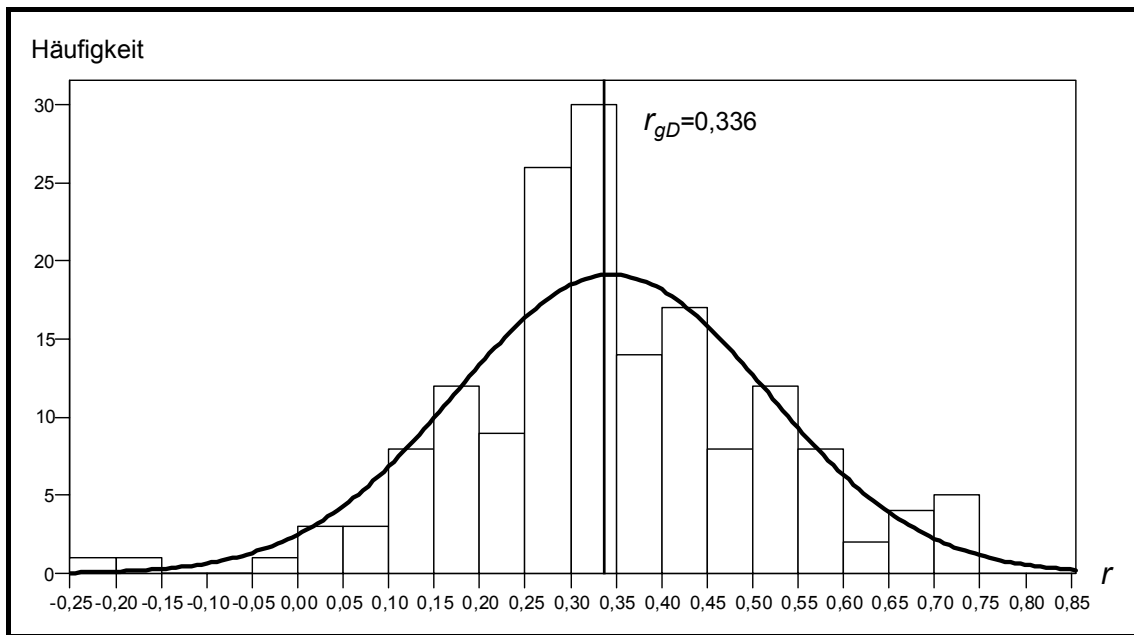


Abbildung 1: Verteilung und gewichteter Durchschnitt der Korrelationskoeffizienten

Die ermittelte Gesamtvarianz des Selbstkongruenzeffekts lässt sich in unsystematische, z.B. durch den Stichprobenfehler bedingte Anteile (s_e^2) sowie systematische, auf den Einfluss von Moderatorvariablen zurückzuführende Anteile (s_p^2) zerlegen. Nach *Hunter* und *Schmidt* ist eine Moderatorenanalyse nur dann angezeigt, wenn der systematische Varianzanteil mindestens 25% beträgt. Der systematische Varianzanteil bestimmt sich zu: (Hunter/Schmidt 1990, S. 106 ff. und Fricke/Treinius 1985, S. 127)

$$s_p^2 = s_r^2 - s_e^2 = s_r^2 - \frac{K(1 - r_{gD}^2)^2}{\sum_{i=1}^K N_i}$$

Für s_p^2 ergibt sich mit $0,0278 - 0,0063$ ein Wert von $0,0215$. Bezogen auf die Gesamtvarianz s_r^2 ergibt sich ein systematischer Varianzanteil von $77,37\%$. Dies deutet darauf hin, dass die Ausprägung des Selbstkongruenzeffekts nachhaltig durch die Einflüsse von Moderatorvariablen bestimmt wird.

4 Erklärung der Varianz des Selbstkongruenzeffektes

4.1 Identifikation und Kodierung potenzieller Moderatoren

In diesem Teil der Metaanalyse wird untersucht, inwieweit die Varianz des Selbstkongruenzeffekts durch substantielle und methodische Unterschiede der Studienbedingungen (Moderatorvariablen) erklärt werden kann (Lodish et al. 1995, S. 126 und Sharma/Durand/Gur-Arie 1981, S. 294). Metaanalytische Moderatoren werden typischerweise anhand eines iterativen Prozesses identifiziert. Zum einen gilt es, durch deduktiv-theoretische Überlegungen Moderatorvariablen zu identifizieren, begrifflich abzugrenzen und hypothetische Annahmen über ihren Einfluss auf den in der Metaanalyse betrachteten Effekt zu treffen (vgl. Abschnitt 4.2). Zum anderen werden potenzielle Moderatoren induktiv aus den Charakteristika der Datensätze erschlossen (Bauer/Fischer/McInturff 1999, S. 813).

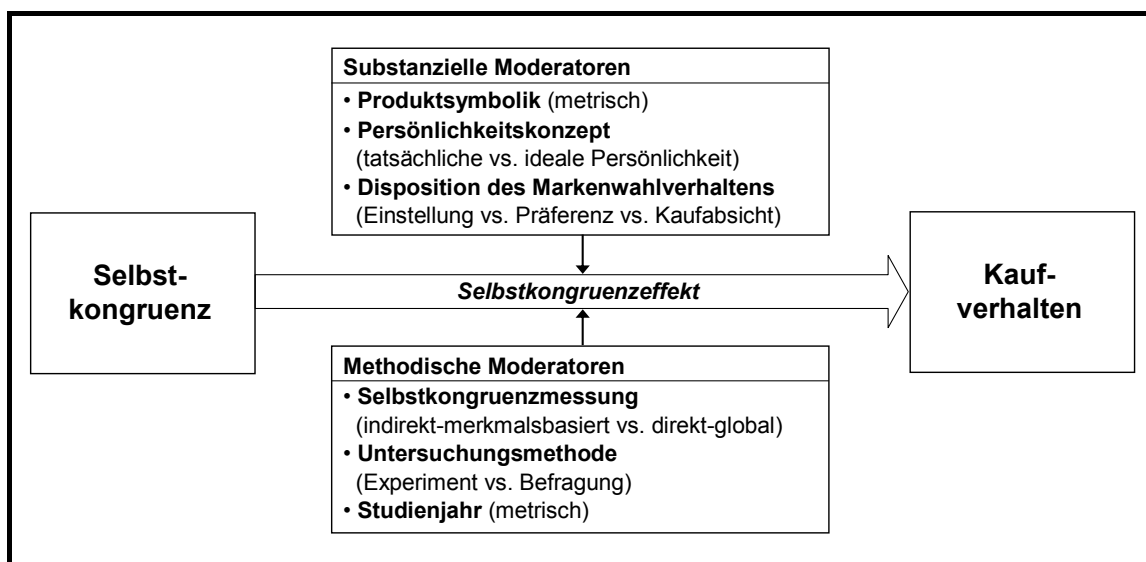


Abbildung 2: Potenzielle Moderatoren des Selbstkongruenzeffekts

Die Datenbasis setzt darüber hinaus den Rahmen für die Prüfbarkeit hypothetisierter Effekte. Diese können nur dann empirisch überprüft werden, wenn ausreichende Informationen in den Primärstudien vorliegen.⁴ Deduktive und induktive Analyseprozesse führen im vorliegenden

⁴ Vgl. Lipsey/Wilson (2001), S. 88; Bauer/Fischer/McInturff (1999), S. 813 f. So müssen z.B. für die Ausprägungen nominal skaliertter Moderatorvariablen genügend Beobachtungspunkte vorliegen.

Fall zur Identifikation von drei substanziellen und drei methodischen Variablen, die den Selbstkongruenzeffekt potenziell moderieren (vgl. Abb. 2).

Die vorliegenden Studien liefern keine Informationen zum symbolischen Potenzial der betrachteten Produkte. Um den Grad der *Produktsymbolik* abbilden zu können, wurde daher eine schriftliche Befragung durchgeführt. 60 Marketing-Studenten (56% weiblich) einer deutschen Universität schätzten, basierend auf einer vorgegebenen Definition, die *Produktsymbolik* sämtlicher in den Studien verwendeten Produktkategorien anhand einer 7-stufigen Skala ein.

Zur Operationalisierung der sonstigen Moderatorvariablen wurde auf Informationen aus den Primärstudien zugegriffen. Die Kodierung wurde von einem der Autoren in einem Zeitabstand von zwei Wochen wiederholt durchgeführt. Unabhängig hiervon wurde die Kodierung der Daten von einem anderen Autor vorgenommen. Während aus dem ersten Schritt eine Intrarater-Reliabilität von 90,90% resultierte, lieferten Vergleiche mit der Kodierung des zweiten Autors Interrater-Reliabilitäten von 80,80% und 84,84%. Die aufgetretenen Diskrepanzen konnten von den beiden Beurteilern nach kurzen Diskussionen beseitigt werden (Lipsey/Wilson 2001, S. 86; Peterson/Jolibert 1995, S. 889; Gottfredson 1978, S. 928 und Johnson/Eagly 1989, S. 296).

Die *Zuordnung der Persönlichkeitskonzepte* sowie der *Prädisposition des Kaufverhaltens* zu einer Kategorie erfolgte gemäß der in den Primärstudien tatsächlich gemessenen Konstrukte (Peterson 1994, S. 383). In einigen wenigen Untersuchungen wird aber nur angegeben, um welche theoretischen Konstrukte es sich handelt und nicht, wie deren Operationalisierungen auch tatsächlich vorgenommen wurden. In diesen Fällen wird, um eine Kategorisierung dieser Variablen zu ermöglichen, auf deren Bezeichnungen in den betreffenden Primärstudien zurückgegriffen. Dadurch kann vermieden werden, dass diese Variablen aus der Regressionsanalyse ausgeschlossen werden müssen und somit aufgrund fehlender Werte eine Verzerrung der Ergebnisse provoziert wird (Lipsey/Wilson 2001, S. 87 f.).

Die Zuordnung der unterschiedlichen Methoden der Selbstkongruenzmessung zu einer Kategorie erfolgt auf der Basis der in den Studien tatsächlich vorgenommenen Messungen der unabhängigen Variablen Selbstkongruenz. Im Gegensatz zu den beiden oben genannten Moderatorvariablen liegen zu diesem Studiencharakteristikum ausreichend Informationen vor, so dass für eine Kategorisierung der vorgenommenen Selbstkongruenzmessungen auf deren Be-

zeichnung in den jeweiligen Studien verzichtet werden kann. Dasselbe trifft auch auf die Moderatorvariable Untersuchungsmethode zu.

Die Moderatorvariable Studienjahr wird über das Publikationsjahr operationalisiert, da in den Primärstudien nur lückenhaft die Jahre veröffentlicht sind, in welchen die Untersuchungen auch tatsächlich durchgeführt wurden.

Die Regressionsanalyse setzt sowohl für die unabhängige als auch für die abhängige Variable metrisches Skalenniveau voraus (Bleymüller/Gehlert/Gülicher 1998, S. 139). Bei vier der oben genannten Moderatoren handelt es sich aber um nominalskalierte Variablen. Um diese nicht metrischen Variablen in die Regressionsanalyse aufnehmen und damit deren moderierenden Einfluss auf den Selbstkongruenzeffekt überprüfen zu können, werden diese mit Hilfe von Dummyvariablen operationalisiert (Hüttner 1997, S. 256).

Liegen für eine Moderatorvariable nur zwei Kategorien ($k=2$) vor, so wird diese nach dem Schema der Dummykodierung operationalisiert. Umfasst eine Moderatorvariable hingegen mehr als zwei Kategorien ($k > 2$), so wird diese mit Hilfe der Effektkodierung⁵ messbar gemacht. Der Vorteil der Effektkodierung bei $k > 2$ Gruppen liegt darin, dass die Regressionskoeffizienten bei Vorliegen einer hierarchischen Struktur in den Kategorien einfacher interpretiert werden können (Bauer/Fischer/McInturff 1999, S. 821).

In den Kategorien der nominalen Variablen liegt jeweils eine unterschiedliche Anzahl von Beobachtungspunkten vor (vgl. Tab. 3 im Anhang). Es gehen in der vorliegenden Metaanalyse nur diejenigen Kategorien in das Hypothesensystem ein, die mehr als 15 Beobachtungen aufweisen. Mit dieser Vorgehensweise soll gewährleistet werden, dass hinter den Ausprägungen kategorialer Moderatorvariablen eine ausreichend Anzahl von Beobachtungspunkten stehen. Die restlichen Kategorien werden zusammen mit den nicht eindeutig zuordenbaren Studiencharakteristika einer Mischkategorie „Andere Variablen“ zugeordnet. Hiermit wird gewährleistet, dass nur eindeutig zuordenbare Ausprägungen zur entsprechenden Hypothesenprüfung herangezogen werden, gleichzeitig aber die zur Prüfung anderer Hypothesen verfügbare Datenbasis nicht reduziert wird (Tellis 1988, S. 332).

⁵ Zur Dummy- und Effektkodierung vgl. *Cohen/Cohen* (1983), S. 183 ff.; *Bortz* (2005), S. 484 ff.

4.2 Hypothetische Moderatoreffekte

Produkte unterscheiden sich in ihrem Potential, die Persönlichkeit des Verwenders gegenüber seinem sozialen Umfeld zu kommunizieren. Während sich Kategorien mit hoher Produktsymbolik (z.B. Kleidung, Automobile) aufgrund der Öffentlichkeit ihres Gebrauchs besonders gut zur Selbstdarstellung eignen, versprechen nicht-symbolische Produkte (z.B. Haushaltsreiniger, Lebensmittel) wegen ihrer überwiegend privaten Verwendung ein vergleichsweise geringes Potenzial zur Persönlichkeitsdarstellung (Holbrook/Hirschman 1982, S.134; Aaker 1997, S.349 und Bauer/Mäder/Huber 2002, S.696f). Daher ist zu erwarten, dass in symbolischen Produktkategorien Aspekte der Selbstkongruenz das Konsumentenverhalten stärker bestimmen als in nicht symbolischen Produktkategorien.

H₁: Je symbolischer die Produktkategorie, desto stärker ist der Selbstkongruenzeffekt.

Die Verwendung des tatsächlichen und des idealen *Persönlichkeitskonzepts* dominiert die vorliegenden Studien. Die vorliegenden Theorien und Forschungsübersichten liefern keine Hinweise darauf, welches dieser beiden Konstrukte den besseren Prädiktor des Konsumentenverhaltens darstellt (Sirgy 1982, S. 291 ff. und Claiborne/Sirgy 1990, S. 2 ff). Es ist daher zu erwarten, dass der Selbstkongruenzeffekt bei der tatsächlichen und der idealen Selbstkongruenz gleich stark ausgeprägt ist.

H₂: Der Selbstkongruenzeffekt ist bei der tatsächlichen und der idealen Persönlichkeit gleich stark ausgeprägt.

Aus *forschungsökonomischen* Gründen verwendet die Konsumentenverhaltensforschung meist dem eigentlichen Kaufverhalten vorgelagerte psychologische Dispositionen als abhängige Untersuchungsvariablen (Kroeber-Riel/Weinberg 2003, S. 29 ff). Besonders verbreitet sind die Dispositionen Einstellung, Präferenz und Kaufabsicht, die auch die in der Selbstkongruenzforschung dominieren. *Einstellungen* werden im Rahmen der vorliegenden Studie als positive oder negative Bewertungen eines Produktes verstanden. Dieser Definition liegt eine eindimensionale Konzeption des Konstruktes zugrunde, die sich gegenüber mehrdimensionalen Ansätzen durchgesetzt hat (vgl. z.B. Ajzen 1988, S. 4 und Trommsdorff 2004, S. 149 ff). *Präferenzen* stellen relativierte Einstellungen dar, wobei diese Relativierung anhand eines Vergleichs mit Alternativangeboten stattfindet. Präferenzen berücksichtigen daher mehr In-

formationen als Einstellungen (Böcker 1986, S. 543 ff). Als *Kaufabsicht* bezeichnet man den Entschluss eines Konsumenten, ein Produkt zu erwerben. Sie stellt folglich eine unmittelbare Disposition in Bezug auf das tatsächliche Kaufverhalten dar (Ajzen/Fishbein 1980, S. 43). Die drei Dispositionen lassen sich bezüglich ihrer „Nähe“ zum tatsächlichen Kaufverhalten in eine Reihenfolge bringen. Diese bestimmt sich durch den kausalen Zusammenhang der Konstrukte. Per Definition resultieren Präferenzen aus Einstellungen. Kaufabsichten wiederum entstehen, setzt man ein gewisses Involvement voraus, nicht ohne eine vorherige Einstellungs- und Präferenzbildung (Hoyer/MacInnis 2001, S. 132 ff).

Der Einfluss *limitierender* Umfeldbedingungen verhindert perfekt ausgeprägte funktionale Zusammenhänge innerhalb der beschriebenen Kausalkette. So schwächt beispielsweise die Attraktivität des Konkurrenzangebotes den Zusammenhang zwischen der Einstellung und der Präferenz ab. Vergegenwärtigt sich ein Konsument Alternativen, so kann trotz einer ursprünglich positiven Einstellung gegenüber einer Marke das Präferenzurteil zugunsten dieser Marke schwach ausfallen. Selbst wenn eine Marke präferiert wird, können wiederum z.B. Budgetrestriktionen die Entstehung einer Kaufabsicht vereiteln. Teure Automobile werden beispielsweise oft stark präferiert, der Gedanke an einen Kauf ist jedoch unrealistisch (Ajzen/Madden 1986, S. 455 ff. und Trommsdorff 2004, S. 150 ff.). Bezogen auf die Selbstkongruenzforschung erwarten wir deshalb im Gegensatz zu bisherigen Forschungsergebnissen,⁶ dass der Selbstkongruenzeffekt umso geringer ausfällt, je stärker sich die verwendete abhängige Variable dem tatsächlichen Kaufverhalten nähert.

H₃: Beim Vergleich der abhängigen Variablen Einstellung, Präferenz und Kaufabsicht ist der Selbstkongruenzeffekt am stärksten bei der Einstellung und am schwächsten bei der Kaufabsicht ausgeprägt.

Bei der *Selbstkongruenzmessung* dominieren zwei Ansätze die bisherigen Forschungsbemühungen. Besonders verbreitet ist die *indirekt-merkmalsbasierte Methode*. Hier wird der Proband *aufgefordert*, mittels geeigneter Skalierungen die Wahrnehmung seiner Persönlichkeit und der Markenpersönlichkeit bezüglich vorgegebener Merkmale zu dokumentieren. Zur Be-

stimmung der Kongruenz der paarweise erfassten Eigenschaftsprofile kommen Distanzähnlichkeitsmaße zum Einsatz, häufig die City-Block-Metrik oder die euklidische Distanz. Die erfasste Distanz lässt sich schließlich durch Invertierung in ein Kongruenzmaß überführen. Die häufige Verwendung von City-Block-Metrik und euklidischer Distanz erklärt sich durch eine gegenüber sonstigen Distanzmaßen überlegene Prognosekraft (Sirgy/Danes 1981, S. 558 ff.; Sirgy 1982, S. 294 f. und Bauer/Mäder/Huber 2002, S. 698 f.). Eine Alternative zu dieser Vorgehensweise stellt die *direkt-globale Messung* dar, bei der der Proband aufgefordert wird, ein Gesamturteil zur Selbstähnlichkeit des zu bewertenden Produktes abzugeben. Dieser Ansatz verzichtet damit sowohl auf die Vorgabe von Persönlichkeitsmerkmalen als auch auf die separate Beurteilung des Selbstkonzeptes und des Produktimages. Die ermittelte Selbstähnlichkeit kann unmittelbar als Kongruenzmaß verwendet werden.

Von der indirekt-merkmalsbasierten Messung ist gegenüber der direkt-globalen Methode eine unterlegene *Reliabilität* sowie Validität zu erwarten. Die feste Vorgabe der Merkmale ignoriert individuelle Unterschiede der Merkmalsrelevanz. So besteht die Gefahr, dass bei der Anwendung dieser Methode möglicherweise sehr bedeutende Merkmale von vornherein unberücksichtigt bleiben oder dass eine zu umfassende Auswahl von Persönlichkeitsmerkmalen dazu führt, dass zu viele wenig relevante Merkmale mit entsprechend geringer Erklärungskraft in die Datenanalyse eingehen. Dagegen erlaubt es die direkt-globale Methode dem Probanden, die für ihn relevanten Persönlichkeitsmerkmale selbst festzulegen. Aufgrund dieser Nachteile ist von der indirekt-merkmalsbasierten Methode eine eingeschränkte Validität zu erwarten, die in einer Verringerung der Selbstkongruenzeffektstärke Ausdruck findet (Sirgy et al. 1997, S. 231 f.; Fricke/Treinius 1985, S. 130 und Sadish 1992, S. 158 f.).

H₄: Die direkt-globale Messung der Selbstkongruenz führt zu einem höheren Selbstkongruenzeffekt als die indirekt-dimensionsbasierte Messung der Selbstkongruenz.

Bezüglich der *Untersuchungsmethode* dominieren in der Selbstkongruenzforschung Befragungen und *Experimente*. Eine zentrale Stärke von *Experimenten* liegt in ihrem Potential, die Forschungsfrage vor den Probanden zu verschleiern (z.B. durch den Einsatz einer Coversto-

⁶ Vgl. Claiborne/Sirgy (1990), S. 3. Die Autoren konnten keinen Einfluss der abhängigen Variablen auf den

ry). Deshalb werden diese mit großer Wahrscheinlichkeit nicht hinsichtlich des zu untersuchenden Kausalzusammenhanges sensibilisiert (Stroebe/Hewstone/Stephenson 1997, S. 97 ff. und Brehm/Kassin/Fein 1999, S. 39 ff.). In den experimentellen Studien zum Selbstkongruenzeffekt müssen die Probanden zunächst ihr Selbstkonzept anhand vorgegebener Persönlichkeitsmerkmale bewerten. Im Anschluss daran wird ihnen meist - je nach zugeordneter Bedingung - ein selbstkongruenter oder ein nicht selbstkongruenter Stimulus präsentiert (vgl. z.B. Aaker 1999, S. 47 ff. und Worth/Smith/Mackie 1992, S. 20 ff.). Auf *Befragungen* basierende Studien sind vergleichsweise weniger gut geeignet, die Forschungsfrage zu verschleiern. Hierdurch ergeben sich Einschränkungen der internen Validität (Stroebe/Hewstone/Stephenson 1997, S. 84 ff. und Brehm/Kassin/Fein 1999, S. 34 ff.). Es ist zu erwarten, dass Probanden aufgrund der zeitnahen Beurteilung von Marken- und Konsumentenpersönlichkeit sehr schnell erraten, dass die Befragung auf einen Vergleich dieser beiden Größen abzielt. Im Zusammenspiel mit der intuitiven Eingängigkeit der Selbstkongruenzhypothese kann dies dazu führen, dass die Probanden den zu untersuchenden Zusammenhang mit der abhängigen Variable durchschauen. Die Wahrscheinlichkeit hierfür wird in Befragungsstudien möglicherweise nochmals dadurch erhöht, dass oft mehrere Produktstimuli hintereinander bewertet werden (vgl. z.B. Burns 2000, S. 5 ff.; Ericksen/Sirgy 1989, S. 311 ff.; Malhotra 1988, S. 11 ff.).

Bei Bewusstsein des Kausalzusammenhanges tendieren Probanden dazu, die unabhängige und abhängige Variable *konform* mit der kausalen Gesetzmäßigkeit zu quantifizieren. Derartige Einblicke in die Forschungsfrage können somit zu einer systematischen Überschätzung des funktionalen Zusammenhanges zwischen der unabhängigen und abhängigen Variable führen. Relativ zu Experimentalstudien ist daher von Befragungsstudien ein höherer Selbstkongruenzeffekt zu erwarten.⁷

H₅: Befragungsstudien führen zu einem höheren Selbstkongruenzeffekt als experimentelle Studien.

Selbstkongruenzeffekt feststellen.

⁷ Dieses Phänomen wird auch als Konfundierung bezeichnet. Vgl. *Steyer/Schmitt* (1994), S. 37 ff.; *Keller* (2002), S. 147 ff. Vgl. *Szymanski/Henard* (2001), S. 20 ff. für eine ähnliche Argumentation im Rahmen der Kundenzufriedenheitsforschung.

Das jeweilige *Studienjahr* der Untersuchungen fällt in einen Zeitraum, der sich von 1969 bis 2003 erstreckt. Die vergleichende Interpretation von Effektstärken, deren Messung sich über einen längeren Zeitraum verteilt, erfordert die Berücksichtigung dynamischer Effekte. Zwei Argumentationslinien unterstützen die Annahme, dass die berichteten Effektstärken im Zeitverlauf zunehmen. Zum einen werden starke Effekte als größerer Forschungserfolg gewertet und daher bei Publikationen gegenüber schwachen Effekten oft bevorzugt. Es ist daher grundsätzlich davon auszugehen, dass in Publikationen hohe Effektstärken tendenziell überrepräsentiert sind (Publication Bias). Dieser Effekt sollte sich im Zeitverlauf verstärken, da die Anforderungen an Studienergebnisse umso restriktiver werden, je mehr Studien zu der jeweiligen Fragestellung bereits vorliegen (Kayande/Bhargava 1994, S. 141 ff.; Rust/Lehmann/Farley 1990, S. 220 ff. und Bauer/Fischer/McInturff 1999, S. 817). Ein zweiter Grund ist in der Weiterentwicklung der Forschungsmethoden zu sehen. Im vorliegenden Fall der Selbstkongruenzforschung wäre beispielsweise die Verbesserung der verwendeten Messinstrumente ein Grund für im Zeitverlauf wachsende Effektstärken (Churchill et al. 1985, S. 104; Malhotra 1988; Aaker 1997).

H₆: Je jünger die Studie, desto stärker ist der Selbstkongruenzeffekt.

4.3 Regressionsanalytische Überprüfung

Zur Überprüfung der im vorherigen Kapitel aufgestellten Hypothesen wird das folgende Regressionsmodell formuliert:

$$Y_{ij} = a + b_1 \cdot x_{1,ij} + b_2 \cdot x_{2,ij} + b_3 \cdot x_{3,ij} + b_4 \cdot x_{4,ij} + b_5 \cdot x_{5,ij} + b_6 \cdot x_{6,ij} \\ + b_7 \cdot x_{7,ij} + b_8 \cdot x_{8,ij} + b_9 \cdot x_{9,ij} + b_{10} \cdot x_{10,ij} + e_{ij} + e_i$$

Y_{ij} = Selbstkongruenzeffektstärkeschätzung j in Studie i

mit $i = 1, \dots, K$, wobei K = Anzahl der Studien

mit $j = 1, \dots, L$, wobei L = Anzahl der Effektstärken der Studie i

a = Konstante

b_k = unstandardisierter Regressionskoeffizient k mit $k = 1, \dots, 10$

$x_{1,ij}$ = Dummyvariable: Direkt-globale Selbstkongruenzmessung

$x_{2,ij}$ = Dummyvariable: Mischkategorie Selbstkongruenzmessung

$x_{3,ij}$ = Studienjahr

$x_{4,ij}$ = Dummyvariable: Untersuchungsmethode Experiment

$x_{5,ij}$ = Dummyvariable: Einstellung

$x_{6,ij}$ = Dummyvariable: Präferenz

$x_{7,ij}$ = Dummyvariable: Kaufabsicht

$x_{8,ij}$ = Produktsymbolik

$x_{9,ij}$ = Dummyvariable: ideale Persönlichkeit

$x_{10,ij}$ = Dummyvariable: Mischkategorie Persönlichkeitskonzept

e_i = Residualvariable aller Effektstärkeschätzungen der Studie i

e_{ij} = Residualvariable der Effektstärkeschätzung j in Studie i

Auch bei der Schätzung des formulierten Regressionsmodells gilt es, Verzerrungen aufgrund multipler *Effektstärkeschätzungen* und unterschiedlicher Stichprobenumfänge zu vermeiden. Die Schätzung wird daher mit dem *Weighted Least Squares (WLS)*-Ansatz vorgenommen, bei dem eine Gewichtung der einzelnen Effektstärkeschätzungen mit den Stichprobenumfängen N_i und dem Gewicht w_i erfolgt (Kmenta 1986, S. 352 ff.). Es ergeben sich folgende Parameterschätzungen:

$$Y_{ij} = -3,814 + 0,226 x_{1,ij} + 0,065 x_{2,ij} + 0,002 x_{3,ij} - 0,026 x_{4,ij} + 0,067 x_{5,ij} - 0,020 x_{6,ij} \\ - 0,039 x_{7,ij} + 0,030 x_{8,ij} + 0,047 x_{9,ij} - 0,070 x_{10,ij} + e_{ij} + e_i$$

Vor einer Interpretation der geschätzten Parameter ist eine Prüfung der Modellannahmen der linearen Regression erforderlich. Das oben formulierte Regressionsmodell erfüllt die Voraussetzung der *Vollständigkeit*. Ein t-Test zeigt, dass sich der Erwartungswert der Residuen nicht signifikant von 0 unterscheidet ($t = -0,329$; $p = 0,742$). Eine Regression der standardisierten absoluten Residuen auf die unabhängigen Variablen liefert signifikante Testwerte für alle geschätzten Parameter, womit die Prämisse der *Homoskedastizität* erfüllt ist (Backhaus et al. 2000, S. 33 ff.). Ein Streudiagramm, welches die standardisierten Residuen e gegen die standardisierten geschätzten Werte von y abträgt, lässt keinen systematischen Zusammenhang erkennen, weshalb von der *Linearität der untersuchten funktionalen Zusammenhänge* ausgegangen werden kann (Hair et al. 1995, S. 111 f.; Draper/Smith 1998, S. 62 ff. und Hartung 1993, S. 585). Die Abhängigkeiten einzelner Beobachtungspunkte bei der Anwendung des Complete Set Approaches erhöhen die Wahrscheinlichkeit der *Autokorrelation von Residuen*. Der *Durbin/Watson-Test* liefert hierfür jedoch keinen Hinweis ($d_e=1,509$) (Durbin/Watson 1950, S. 370 ff. und Hartung 1993, S. 740 f.). Sämtliche Werte des Variance Inflation Factors (VIF) liegen zwischen 2,438 und 1,187, sodass sich keine Anhaltspunkte für ein *Multikollinearitätsproblem* ergeben (Hair et al. 1995, S. 127; Eckstein 2000, S. 244 und Backhaus et al. 2000, S. 49). Eine Gegenüberstellung der kumulierten Häufigkeitsverteilung der standardisierten Residuen und der kumulierten Normalverteilung zeigt, dass die *Normalverteilungsannahme* im vorliegenden Regressionsmodell erfüllt ist (Hair et al. 1995, S. 114 und Brosius/Brosius 1995, S. 491).

Variable	Kategorien	erwarteter Effekt	WLS-Parameter	t-Wert	Signifikanz (<i>p</i>)
Konstante			-3,814	-0,872	0,385
Produktsymbolik		+	0,030	2,565	0,011
Persönlichkeitskonzept ^a	ideale Persönlichkeit	O	0,047	1,415	0,159
	Mischkategorie	keine Aussage möglich	-0,070	-2,048	0,042
	tatsächliche Persönlichkeit ^c				
Selbstkongruenzmessung ^a	direkt-global	+	0,226	6,493	0,000
	Mischkategorie	keine Aussage möglich	0,065	1,356	0,177
	indirekt-merkmalsbasiert ^c				
Disposition des Kaufverhaltens ^b	Einstellung	+	0,067	2,682	0,008
	Präferenz	O	-0,020	-0,902	0,368
	Kaufabsicht	-	-0,039	-1,702	0,091
	Mischkategorie ^c				
Untersuchungsmethode ^a	Experiment	-	-0,026	-0,701	0,484
	Befragung ^c				
Studienjahr		+	0,002	0,909	0,365
Legende: <i>a</i> = Dummykodierung; <i>b</i> = Effektkodierung; <i>c</i> = Referenzkategorie; + = positiver Effekt; - = negativer Effekt; O = kein Effekt					

Tabelle 2: Signifikanzprüfung der postulierten Effekte

Für die vorliegende Regressionsfunktion ergibt sich für R^2 ein Wert von 0,337, der bei einer Metaanalyse eine gute Varianzaufklärung widerspiegelt (z.B. Tellis 1988, S. 338 und Verlegh/Steenkamp 1999, S. 535). Auf eine gute Anpassung des Modells an die empirischen Daten deutet ebenso ein korrigiertes Bestimmtheitsmaß $R^2_{\text{kor}} = 0,289$ hin, das nur geringfügig

unter R^2 liegt. Ein F-Test liefert einen empirischen F-Wert von 7,069, womit die Null-Hypothese, dass alle Regressionskoeffizienten nicht signifikant von Null verschieden sind, eindeutig abgelehnt werden kann ($p = 0,000$). Dies bedeutet, dass zwischen den unabhängigen und abhängigen Variablen ein signifikanter Zusammenhang besteht und das geschätzte Modell auf die Grundgesamtheit generalisierbar ist. Tab. 2 stellt die postulierten Effekte mit den geschätzten WLS-Parametern gegenüber und weist die Ergebnisse der *Signifikanzprüfung* aus.

Die Ergebnisse unterstützen vier der sechs formulierten Hypothesen (H1, H2, H3 und H4). Zwei der postulierten Zusammenhänge erweisen sich als statistisch nicht signifikant (H5 und H6) und müssen daher verworfen werden, wenngleich die Vorzeichen der Parameter konsistent mit den hypothetisierten Zusammenhängen sind.⁸

⁸ Die Schätzung fehlender Beobachtungspunkte durch Imputationsverfahren führt zu vergleichbaren Ergebnissen des metaanalytischen Regressionsmodells.

5 Diskussion der Ergebnisse

Als Ergebnis der vorliegenden Metaanalyse zum Selbstkongruenzeffekt kann zunächst festgestellt werden, dass die Selbstkongruenzhypothese durch einen hoch signifikanten mittleren Selbstkongruenzeffekt von 0,34 empirische Bestätigung findet.

Der Einfluss mehrerer Größen auf die Stärke des Selbstkongruenzeffektes wurde untersucht. Die Ergebnisse der *Parameterschätzungen* weisen einen nachhaltigen Einfluss der *Produktsymbolik* auf die Beziehung zwischen der Selbstkongruenz und dem Kaufverhalten aus. Eine methodische Einschränkung resultiert jedoch aus der Tatsache, dass bei der Operationalisierung der Produktsymbolik nicht auf generische Studieninformationen zurückgegriffen werden konnte. Die in Deutschland durchgeführte nachträgliche Erhebung der Produktsymbolik lässt kulturelle Unterschiede des Symbolpotenzials von Produkten außer Acht. Andererseits wurden die betrachteten Studien ausschließlich in westlichen Ländern durchgeführt. Grundlegende Unterschiede, ob bestimmte Produktkategorien symbolisch gebraucht werden oder nicht, erscheinen innerhalb dieses Kulturkreises eher unwahrscheinlich. Es kann also davon ausgegangen werden, dass Konsumenten der Selbstkongruenz bei Kaufentscheidungen innerhalb symbolischer Produktkategorien ein höheres Gewicht beimessen als bei Kaufscheiden innerhalb nicht symbolischer Produktkategorien. Der in dieser Untersuchung bestimmte Durchschnittseffekt muss jedoch vor dem Hintergrund der Tatsache bewertet werden, dass symbolische Markenprodukte in den Selbstkongruenzstudien tendenziell überrepräsentiert sind.

Hinsichtlich des *verwendeten Persönlichkeitskonzepts* nehmen die tatsächliche und die ideale Konsumentenpersönlichkeit als Ankerpunkte zur Kongruenzbeurteilung eine gleichberechtigte Stellung ein. Konsumenten verwenden also Produkte gleichermaßen, um zum Ausdruck bringen zu können „wie sie sind“ und „wie sie gerne sein würden“.

Das Verfahren der *Selbstkongruenzmessung* beeinflusst signifikant den Selbstkongruenzeffekt. Die direkt-globale Methode führt im Vergleich zum indirekt-merkmalsbasierten Ansatz zu höheren Effektstärken. Sie stellt folglich in Bezug auf Validität und Prognosekraft die überlegene Methode der Kongruenzmessung dar.

Die als abhängige *Variable* verwendete *Konsumentenverhaltensdisposition* beeinflusst die Stärke des Selbstkongruenzeffektes ebenfalls signifikant. Bei der Betrachtung von Einstellun-

gen, Präferenzen und Kaufabsichten als abhängige Variablen führen Einstellungen zum größten und Kaufabsichten zum geringsten Selbstkongruenzeffekt. Präferenzen nehmen eine Mittelstellung ein.

Kein Einfluss konnte dagegen bezüglich der verwendeten *Untersuchungsmethode* festgestellt werden. Für *den* Selbstkongruenzeffekt spielt es folglich keine Rolle, ob auf die Methode der Befragung oder die des Experimentes zurückgegriffen wird. Ebenso zeigt sich, dass die Selbstkongruenzeffektstärken von 1969 bis 2002 konstant geblieben sind und folglich das *Studienjahr* den Selbstkongruenzeffekt nicht signifikant beeinflusst.

Obwohl hoch signifikant, erklärt der Selbstkongruenzeffekt in dieser Metaanalyse nur 11% der Varianz der betrachteten Kaufverhaltensindikatoren. Die häufig angeführte Kritik, dass die Wirkung der Selbstkongruenz nur sehr schwach ausgeprägt sei und ihr deshalb im Hinblick auf die Vorhersage des Konsumentenverhaltens nur eine untergeordnete Bedeutung beigemessen werden könne, lässt sich auf den ersten Blick mit dieser Metaanalyse nicht grundsätzlich entkräften.

Es zeigt sich jedoch, dass die Stärke des Selbstkongruenzeffekts nachhaltig vom methodischen Vorgehen bei seiner Messung abhängt. Fast alle in der Metaanalyse betrachteten Studien verwenden merkmalsbasierte Messinstrumente, oft mit unsystematisch erarbeiteten Items. Dies dürfte eine Unterschätzung des Selbstkongruenzeffekts bewirken. Zukünftige Studien sollten auf die direkt-globale Methode der Selbstkongruenzmessung zurückgreifen, da die Ergebnisse der vorliegenden Metaanalyse für deren prognostische Überlegenheit sprechen.

Trotz dieses Vorzugs der direkt-globalen Messung darf nicht übersehen werden, dass merkmalsbasierte Messungen erforderlich sind, um die Ursachen geringer Selbstkongruenz aufzudecken. Dies ist nicht nur für die Marketing-Forschung, sondern insbesondere auch für die Marketing-Praxis bedeutsam. Nur wenn das Marketing-Management über exakte Kenntnisse von Diskrepanzen zwischen der Ist- und der selbstkongruenten Zielposition einer Markenpersönlichkeit verfügt, kann der Selbstkongruenzeffekt in der Marketingpraxis nutzbar gemacht werden. Der Bedarf an validen Markenpersönlichkeitsmessinstrumenten ist daher weiterhin gegeben (Aaker 1997; Aaker/Benet-Martínez/Garolera 2001 und Mäder 2005).

Angesichts der relativ geringen Ausprägung des Selbstkongruenzeffekts kann der Marketing-Praxis nicht grundsätzlich die Empfehlung ausgesprochen werden, Aspekte der Selbstkongruenz bei der Positionierung von Marken zu berücksichtigen. Ein auf Selbstkongruenz ausgerichtetes Markenmanagement scheint nur dann angezeigt, wenn eine besonders hohe Wirkung des Selbstkongruenzeffekts zu erwarten ist. Dies ist insbesondere in symbolischen Produktkategorien der Fall.

Als Informationsbasis eines selbstkongruenten Markenpersönlichkeitsmanagements kann eine psychographische Marktsegmentierung dienen, bei der Konsumenten nach ihrer Persönlichkeitsstruktur klassifiziert werden. Trotz der Erkenntnis, dass insgesamt betrachtet tatsächliche und ideale Persönlichkeitskonzeptionen sich gleichermaßen als Ankerpunkt zur Kongruenzbestimmung eignen, bleibt unklar, welche Konzeption für den einzelnen Konsumenten ausschlaggebend ist. Zur Lösung dieser komplexen Problematik bietet es sich an, vom Konsumenten unter Vorgabe von Persönlichkeitsmerkmalen unmittelbar ein Zielprofil der Markenpersönlichkeit zu erheben, welches als selbstähnlich empfunden wird bzw. mit dem sich der Konsument identifizieren kann.

Anhang

Substanzielle Moderatorvariablen			
Persönlichkeitskonzept	Häufig- keit	Disposition des Kaufverhaltens	Häufig- keit
tatsächliche Persönlichkeit	87	Einstellung	56
ideale Persönlichkeit	53	Präferenz	42
soziale Persönlichkeit	5	Kaufabsicht	36
ideale soziale Selbstkongruenz	4	Kauf	6
keine eindeutige Zuordnung möglich	16	Zufriedenheit	4
		Loyalität	7
		Identifikation	2
		Einstellung gegenüber der Werbung	3
		Aufmerksamkeit gegenüber der Wer- bung	1
		keine eindeutige Zuordnung möglich	8
Summe	165	Summe	165
Methodische Moderatorvariablen			
Selbstkongruenzmessung	Häufig- keit	Untersuchungsmethode	Häufig- keit
indirekt-merkmalsbasiert	132	Befragung	118
direkt-global	16	Experiment	47
experimentelle Manipulation	11		
direkt-merkmalsbasiert	6		
Summe	165	Summe	165

Tabelle 3: Häufigkeiten der Ausprägungen der kategorialen Moderatorvariablen

Literaturverzeichnis

- Aaker, Jennifer L. (1997), Dimensions of Brand Personality, in: Journal of Marketing Research, 34. Jg., S. 347-356.
- Aaker, Jennifer L./Benet-Martínez, Veronica/Garolera, Jordi (2001), Consumption Symbols as Carriers of Culture: A Study of Japanese and Spanish Brand Personality Constructs, in: Journal of Personality and Social Psychology, 81. Jg., Nr. 3, S. 492-508.
- Aaker, Jennifer L. (1999), The Malleable Self: The Role of Self-Expression in Persuasion, in: Journal of Marketing Research, 36. Jg., S. 45-57.
- Ajzen, Icek (1988), Attitudes, Personality and Behavior, Chicago.
- Ajzen, Icek/Fishbein, Martin (1980), Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior, Englewood Cliffs.
- Ajzen, Icek/Madden, Thomas J. (1986), Prediction of Goal-Directed Behavior: Attitudes, Intentions, and Perceived Behavioral Control, in: Journal of Experimental Social Psychology, 20. Jg., S. 453-474.
- Backhaus, Klaus/Erichson, Bernd/Plinke, Wulff/Weiber, Rolf (2000), Multivariate Analysemethoden - Eine anwendungsorientierte Einführung, Berlin et al.
- Bauer Hans H./Fischer, Marc/McYnturff, Yvonne (1999), Der Bildkommunikationseffekt - eine Metaanalyse, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 51. Jg., September, S. 805-831.
- Bauer, Hans H./Mäder, Ralf/Huber, Frank (2000), Markenpersönlichkeit als Grundlage von Markenloyalität - Eine kausalanalytische Studie, Arbeitspapier Nr. W41 des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung, Mannheim.
- Bauer, Hans H./Mäder, Ralf/Huber, Frank (2002), Markenpersönlichkeit als Determinante von Markenloyalität, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 54. Jg., Nr. 4, S. 687-709.
- Bijmolt, Tammo H. A./Pieters, Rik G. M. (2001), Meta-Analysis in Marketing when Studies Contain Multiple Measurements, in: Marketing Letters, 12. Jg., Nr. 2, S. 157-169.
- Bleymüller, Josef/Gehlert, Günther/Gülicher, Herbert (1998), Statistik für Wirtschaftswissenschaftler, München 1998.
- Bliesener, Thomas (1992), Ist die Validität biographischer Daten ein methodischer Artefakt? Ergebnisse einer meta-analytischen Studie, in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 36. Jg., Nr. 1, S. 12-21.
- Bortz, Jürgen (2005), Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler, Berlin et al.
- Bortz, Jürgen/Döring, Nicola (1995), Forschungsmethoden und Evaluation, Berlin et al.
- Böcker, Franz (1986), Präferenzforschung als Mittel marktorientierter Unternehmensführung, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 38. Jg., S. 543-574.
- Bredderman, Ted (1983), Effects of Activity-based Elementary Science on Student Outcomes: A Quantitative Synthesis, in: Review of Educational Research, 53. Jg., Nr. 4, S. 499-518.

- Brehm, Sharon S./Kassin, Saul M./Fein, Steven (1999), Social Psychology, Boston.
- Brock, Daniel (2002), Moderierende Größen der Beziehung zwischen Selbstkongruenz und Markeneinstellung, Diplomarbeit, Universität Mannheim.
- Burns, Kelli S. (2000): Branding in Cyberspace: Using the Congruity of Consumer and Web Site Personality to Unravel Online User Satisfaction, <http://www.grove.ufl.edu/~ksburns/papers.html> [25.02.03].
- Churchill, Gilbert A. Jr./Ford, Neil M./Hartley, Steven W./Walker, Orville C. Jr. (1985), The Determinants of Salesperson Performance: A Meta-Analysis, in: Journal of Marketing Research, 22. Jg., Mai, S. 103-118.
- Claiborne, C. B./Sirgy, M. Joseph (1990), Self-Image Congruence as a Model of Consumer Attitude Formation and Behavior: A Conceptual Review and Guide for Future Research, in Dunlap, B. J. (Hrsg.): Developments in Marketing Science, 13. Jg., Cullowhee, S. 3-7.
- Cohen, Jacob/Cohen, Patricia (1983), Applied Multiple Regression/ Correlation Analysis for the Behavioral Sciences, Hillsdale, New Jersey, London.
- Cordes, Silke (1999), Die Markenpersönlichkeit im Kontext des wahrgenommenen Markenwerts - Eine empirische Studie am Beispiel der deutschen Automobilindustrie, Diplomarbeit, Universität Mannheim.
- Draper, Norman R./Smith, Harry (1998), Applied Regression Analysis, New York et al.
- Ericksen, Mary K. (1996), Using Self-Congruity and Ideal Congruity to Predict Purchase Intention: A European Perspective, in: Journal of Euro-Marketing, 5. Jg., Nr.1, S. 41-56.
- Ericksen, Mary K./Sirgy, M. Joseph (1989), Achievement Motivation and Clothing Behavior of Working Women: A Self Image Congruence Analysis, in: Journal of Social Behavior and Personality, 4. Jg., Nr. 4, S. 307-326.
- Farhangmehr, Minoo/Azevedo, António (2000), Influence of Self-Concept and Brand Personality Congruency on Youth Response Towards Fashion Clothing Advertising, in: Proceedings of the 29th EMAC Conference, Rotterdam.
- Farley, John U./Lehmann, Donald R. (1986), Meta-Analysis in Marketing - Generalization of Response Models, Massachusetts, Toronto.
- Farquhar, Peter H./Herr, Paul M. (1993), The Dual Structure of Brand Associations, in: Aaker, D. A. / Biel, A. L. (Hrsg.): Brand Equity and Advertising - Advertising's Role in Building Strong Brands, Hillsdale, S. 263-277.
- Fern, Edward F./Monroe, Kent B. (1996), Effect Size Estimates: Issues and Problems in Interpretation, in: Journal of Consumer Research, 23. Jg., September, S. 89-105.
- Festinger, Leon (1957), A Theory of Cognitive Dissonance, Stanford.
- Fischer, Marc/Mäder, Ralf. (2001), Enhancing Brand Preference Through Sponsorship - A Self-Congruity Model, in: Proceedings of the 2001 Academy of Marketing Science Annual Conference, San Diego.
- Fisseni, Hermann-Josef (1998), Persönlichkeitspsychologie - Auf der Suche nach einer Wissenschaft, Göttingen.

- Fricke, Reiner/Treinies, Gerhard (1985), Einführung in die Metaanalyse, Bern, Stuttgart, Toronto.
- Fröhlich, Werner D. (1998), Wörterbuch der Psychologie, München.
- Gardner, Burleigh B./Levy, Sidney J. (1955), The Product and the Brand; in: Harvard Business Review, 33. Jg., März-April, S. 33-39.
- Glass, Gene V. (1976), Primary, Secondary, and Meta-analysis of Research, in: Educational Researcher, 5. Jg., Nr. 10, S. 3-8.
- Gottfredson, Stephen D. (1978), Evaluating Psychological Research Reports - Dimensions, Reliability, and Correlates of Quality Judgements, in: American Psychologist, o. Jg., Oktober.
- Graeff, Timothy R. (1997), Consumption Situations and the Effects of Brand Image on Consumers' Brand Evaluations, in: Psychology and Marketing, 14. Jg., Nr. 1, S. 49-70.
- Graeff, Timothy R. (1996a), Using Promotional Messages to Manage the Effects of Brand/Self-Image on Brand Evaluations, in: Journal of Consumer Marketing, 13. Jg., Nr. 3, S. 4-18.
- Graeff, Timothy R. (1996b), Image Congruence Effects on Product Evaluations: The Role of Self-Monitoring and Public/Private Consumption, in: Psychology and Marketing, 13. Jg., Nr. 5, S. 481-499.
- Green, Paul E./Maheshwari, Arun/Rao, V. R. (1969), Self-Concept and Brand Preference: An Empirical Application of Multidimensional Scaling, in: Journal of the Market Research Society, 11. Jg., Oktober, S. 343-360.
- Hair, Joseph F./Anderson, Rolph E./Tatham, Ronald L./Black, William C. (1995), Multivariate Data Analysis, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Hall, Calvin S./Lindzey, Gardner (1957), Theories of Personality, New York.
- Hartung, Joachim (1993), Statistik: Lehr- und Handbuch der angewandten Statistik, München, Wien.
- Higgins, E. Tory (1989): Self-Discrepancy Theory: What Patterns of Self-Belief Cause People to Suffer?, in: Berkowitz, Leonard (Hrsg.): Advances in Experimental Social Psychology, 53. Jg., New York, S. 93-136.
- Hoelter, Jon W. (1985), The Structure of Self-Conception - Conceptualization and Measurement, in: Journal of Personality and Social Psychology, 49. Jg. (1985), S. 1392-1407.
- Holbrook, Morris B./Hirschman, Elizabeth C. (1982), The Experimental Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun, in: Journal of Consumer Research, 9. Jg. (1982), September, S. 132-140.
- Hong, Jae W./Zinkhan, George M. (1995), Self-Concept and Advertising Effectiveness: The Influence of Congruency, Conspicuousness, and Response Mode, in: Psychology and Marketing, 12. Jg., Nr. 1, S. 53-77.
- Hoyer, Wayne D./MacInnis, Deborah J. (2001), Consumer Behavior, Boston, New York.
- Hunter, John E./Schmidt, Frank L. (1990), Methods of Meta-Analysis: Correcting Error and Bias in Research Findings, Newbury Park, London, New Delhi.

- Hunter, John E./Schmidt, Frank L./Jackson, Gregg B. (1982), *Meta-Analysis: Cumulating Research Findings across Studies*, Beverly Hills, New Delhi, London.
- Hüttner, Manfred (1997), *Grundzüge der Marktforschung*, München, Wien.
- Johnson, Blair T./Eagly, Alice H. (1989), Effects of Involvement on Persuasion: A Meta-Analysis, in: *Psychological Bulletin*, 106. Jg., Nr. 2, S. 290-314.
- Johnson, David W./Johnson, Roger T./Maruyama, Geoffrey (1983), Interdependence and Interpersonal Attraction Among Heterogeneous and Homogeneous Individuals: A Theoretical Formulation and a Meta-Analysis of the Research, in: *Review of Educational Research*, 53. Jg., Nr. 1, S. 5-54.
- Kassarjian, Harold H. (1971), Personality and Consumer Behavior, in: *Journal of Marketing Research*, 8. Jg., November, S. 409-418.
- Kayande, Ujwal/Bhargava, Mukesh (1994), An Examination of Temporal Patterns in Meta-Analysis, in: *Marketing Letters*, 5. Jg., Nr. 2, S. 141-151.
- Keller, Thomas (2002), *Beziehungsmanagement im Arzt-Patient-Verhältnis - Der Einfluss der Qualität ärztlicher Dienstleistung auf die Patientenbindung*, Wiesbaden.
- Kmenta, Jan (1986), *Elements of Econometrics*, New York.
- Kroeber-Riel, Werner/Weinberg, Peter (2003), *Konsumentenverhalten*, München.
- Landon, E. Laird Jr. (1974), Self Concept, Ideal Self Concept, and Consumer Purchase Intentions, in: *Journal of Consumer Research*, 1. Jg., Nr. 2, S. 44-51.
- Lecky, Prescott (1945), *Self-Consistency: A Theory of Personality*, New York.
- Levy, Sidney J. (1959), Symbols for Sale, in: *Harvard Business Review*, 36. Jg., Juli-August, S. 117-124.
- Lipsey, Marc W./Wilson, David B. (2001), *Practical Meta-Analysis*, Thousand Oaks, London, New Delhi.
- Lodish, Leonard M./Abraham, Magid M./Livelsberger, Jeann/Lubetkin, Beth/Richardson, Bruce/Stevens, Mary E. (1995), How T.V. Advertising Works: A Meta-Analysis of 389 Real World Split Cable T.V. Advertising Experiments, in: *Journal of Marketing Research*, 32. Jg., Mai, S. 125-139.
- Lösel, Friedrich (1987), Methodik und Problematik von Meta-Analysen - Mit Beispielen der Psychotherapieforschung, in: *Gruppendynamik, Zeitschrift für angewandte Sozialpsychologie*, Heft 4, November, S. 323-343.
- Mäder, Ralf (2005), *Messung und Steuerung von Markenpersönlichkeit – Entwicklung eines Messinstruments und Anwendung in der Werbung mit prominenten Testimonials*, Wiesbaden.
- Malhotra, Naresh K. (1988), Self Concept and Product Choice: An Integrated Perspective, in: *Journal of Economic Psychology*, 9. Jg., S. 1-28.
- Matt, Georg E. (1989), Decision Rules for Selecting Effect Sizes in Meta-Analysis: A Review and Reanalysis of Psychotherapy Outcome Studies, in: *Psychological Bulletin*, 105. Jg., Nr. 1, S. 106-115.

- Mayer, Hans/Galinat, H. W. (1979), Persönlichkeit und Konsumverhalten, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 25. Jg., Nr. 3, S. 185-203.
- Monroe, Kent B./Krishnan, R. (1983), A Procedure for Integrating the Outcomes Across Studies, in: Bagozzi, Richard P./Tybout, Alice M. (Hrsg.): Advances in Consumer Research, 10. Jg., Ann Arbor, S. 503-508.
- Pervin, Lawrence A. (2000), Persönlichkeitstheorien, München .
- Peterson, Robert A. (1994), A Meta-Analysis of Cronbach's Coefficient Alpha, in: Journal of Consumer Research, 21. Jg., September, S. 381-391.
- Peterson, Robert A./Albaum, Gerald/Beltramini, R. F. (1985), A Meta-Analysis of Effect Sizes in Consumer Behavior Experiments, in: Journal of Consumer Research, 12. Jg., Juni, S. 97-103.
- Peterson, Robert A./Jolibert, Alain J. P. (1995), A Meta-Analysis of Country-of-Origin Effects, in: Journal of International Business Studies, 9. Jg., Nr. 4, S. 883-900.
- Pimpachiridu, Agapi (1999), Der Wert der Markenpersönlichkeit, Diplomarbeit, Universität Mannheim.
- Raudenbush, Stephen W./Becker, Betsy J./Kalaian, Hripsime (1988), Modeling Multivariate Effect Sizes, in: Psychological Bulletin, 103. Jg., Nr. 1, S. 111-120.
- Reilly, Michael D./Conover, Jerry N. (1983), Meta-Analysis: Integrating Results from Consumer Research Studies, in: Bagozzi, Richard P./Tybout, Alice M. (Hrsg.): Advances in Consumer Research, 10. Jg., Ann Arbor, S. 509-513.
- Rosenberg, Morris (1979), Conceiving the Self, New York.
- Rosenthal, Robert (1991), Meta-Analytic Procedures for Social Research, Newbury Park, London, New Delhi.
- Rust, Roland T./Lehmann, Donald R./Farley, John U. (1990), Estimating Publication Bias in Meta-Analysis, in: Journal of Marketing Research, 27. Jg., Mai, S. 220-226.
- Sadish, William R. Jr. (1992), Do Family and Marital Psychotherapies Change What People Do? A Meta-Analysis of Behavioral Outcomes, in Cook, T. D. et al. (Hrsg.): Meta-Analysis for Explanation, S. 129-208.
- Sethuraman, Raj (1995), A Meta-Analysis of National Brand and Store Brand Cross-Promotional Price Elasticities, in: Marketing Letters, 6. Jg., Nr. 4, S. 275-286.
- Sharma, Subhash/Durand, Richard M./Gur-Arie, Oded (1981), Identification and Analysis of Moderator Variables, in: Journal of Marketing Research, 18. Jg., August, S. 291-300.
- Sirgy, M. Joseph (1982), Self-Concept in Consumer Behavior: A Critical Review, in: Journal of Consumer Research, 9. Jg., Dezember, S. 287-300.
- Sirgy, M. Joseph (1985), Using Self-Congruity and Ideal Congruity to Predict Purchase Motivation, in: Journal of Business Research, 13. Jg., Nr.3, S. 195-206.
- Sirgy, M. Joseph (1986), Self-Congruity: Toward a Theory of Personality and Cybernetics, New York et al.

- Sirgy, M. Joseph (1987), The Moderating Role of Response Mode in Consumer Self-Esteem/ Self-Consistency Effects, in: Belk, R. et al. (Hrsg.): 1987 AMA Winter Educators' Conference Proceedings, Chicago, S. 50-55.
- Sirgy, M. Joseph/Danes, Jeoffrey E. (1981), Self-Image/ Product-Image Congruence Models: Testing Selected Models, in: Mitchell, Andrew A. (Hrsg.), Advances in Consumer Research, 9. Jg. (1981), Ann Arbor, S. 556-561.
- Sirgy, M. Joseph/Grewal, Dhruv/Mangleburg, Tamara F./Park, Jae O./Chon, Kaye/Claiborne, C. B./Johar, J. S./Berkman, Harold (1997), Assessing the Predictive Validity of Two Methods of Measuring Self-Image Congruence, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 25. Jg., Nr. 3, S. 229-241.
- Sirgy, M. Joseph/Johar, J. S./Claiborne, C. B. (1992), Self-Concept Motivation as Mediator Between Self-Image Congruence and Attitude/ Intention, in: Developments in Marketing Science, 15. Jg., Chestnut Hill, S. 402-406.
- Sirgy, M. Joseph/Johar, J. S./Samli, A. Coskun/Claiborne, C. B. (1991), Self Congruity Versus Functional Congruity: Predictors of Consumer Behavior, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 19. Jg., Nr. 4, S. 363-375.
- Sirgy, M. Joseph/Samli, A. Coskun (1985), A Path Analytic Model of Store Loyalty Involving Self-Concept, Store Image, Geographic Loyalty and Socioeconomic Status, in: The Journal of the Academy of Marketing Science, 13. Jg., Nr. 3, S. 265-291.
- Stamm, Hansueli/Schwarb, Thomas M. (1995), Metaanalyse. Eine Einführung, in: Zeitschrift für Personalforschung, 9. Jg., Nr. 1, S. 5-27.
- Steyer, Rolf/Schmitt, Thomas (1994), The Theory of Confounding and its Application in Causal Modeling with Latent Variables, in: Eye, A. v. / Clogg, C. C. (Hrsg.): Latent Variables Analysis. Applications for Developmental Research, Newbury Park, S. 36-67.
- Stroebe, Wolfgang/Hewstone, Miles/Stephenson, Geoffrey M. (1997), Sozialpsychologie, Berlin et al.
- Strube, M. J./Hartmann, D. P. (1983), Meta-Analysis: Techniques, Applications and Functions, in: Journal of Consulting and Clinical Psychology, 51. Jg., Nr. 1, S. 14-27.
- Szymanski, David M./Henard, David H. (2001), Customer Satisfaction: A Meta-Analysis of the Empirical Evidence, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 29. Jg., Nr. 1, S. 16-35.
- Tellis, Gerard J. (1988), The Price Elasticity of Selective Demand: A Meta-Analysis of Econometric Models of Sales, in: Journal of Marketing Research, 15. Jg., November, S. 331-341.
- Trommsdorff, Volker (2004), Konsumentenverhalten, Stuttgart.
- Verlegh, Peeter W. J./Steenkamp, Jan-Benedict E. M. (1999), A Review and Meta-Analysis of Country-of-Origin Research, in: Journal of Economic Psychology, 20. Jg., S. 521-546.
- Wolf, Fredric M. (1986), Meta-Analysis - Quantitative Methods for Research Synthesis, Newbury Park, London, New Delhi.
- Worth, Leila T./Smith, J./Mackie, Diane M. (1992), Gender Schematicity and Preference for Gender-Typed Products, in: Psychology and Marketing, 9. Jg., Nr. 1, S. 17-30.