
Determinanten des Kaufverhaltens im Dienstleistungsbereich

Manfred Bruhn

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	20
2	Besonderheiten des Kaufverhaltens im Dienstleistungsbereich	21
2.1	Besonderheiten von Dienstleistungen	21
2.2	Typen von Dienstleistungen	21
2.3	Phasen im Kaufprozess von Dienstleistungen	22
2.4	Kundenbeziehungszyklus und Erfolgskette für Dienstleistungen	24
3	Wirkungskategorien im Kaufverhalten von Dienstleistungen	27
3.1	Psychologische Wirkungen	27
3.2	Verhaltenswirkungen	29
3.3	Ökonomische Wirkungen	29
4	Determinanten des Kaufverhaltens bei Dienstleistungen	30
4.1	Marketingbezogene Determinanten	30
4.2	Personenbezogene Determinanten	36
4.3	Umweltbezogene Determinanten	37
4.4	Situative Determinanten	38
5	Zusammenfassung und Schlussfolgerungen	39
	Literatur	40

M. Bruhn (✉)
Lehrstuhl für Marketing und Unternehmensführung, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät,
Universität Basel, Peter Merian-Weg 6, 4002 Basel, Schweiz
E-Mail: manfred.bruhn@unibas.ch

Zusammenfassung

Das Revenue Management kommt in erster Linie in Dienstleistungsunternehmen zur Anwendung. Der vorliegende Beitrag greift diesen Umstand auf und verfolgt das Ziel, einen Überblick über die Determinanten des Kaufverhaltens im Dienstleistungsbereich zu geben. Zum besseren Verständnis wird zunächst auf die Grundlagen des Kaufverhaltens im Dienstleistungsbereich eingegangen. Darauf aufbauend werden die Determinanten des Kaufverhaltens bei Dienstleistungen vorgestellt. Es erfolgt eine Unterscheidung zwischen marketingbezogenen, personenbezogenen, umweltbezogenen und situativen Determinanten. Bei den marketingbezogenen Einflussgrößen wird des Weiteren zwischen produkt-, preis-, kommunikations- und distributionsbezogenen sowie personellen Determinanten differenziert. Die Determinanten werden jeweils in Bezug zum Revenue Management gesetzt. Die Erkenntnisse über die Entstehung des Kaufverhaltens im Dienstleistungsbereich lassen Schlussfolgerungen für ein erfolgreiches Revenue Management von Dienstleistungsunternehmen zu.

1 Einleitung

Unter dem **Revenue Management**, auch als Yield Management bezeichnet, ist die technologiegestützte, ertragsorientierte Steuerung der Menge und Preise von Dienstleistungen, die zum einen im Voraus buchbar sind und zum anderen auf Kundengruppen mit unterschiedlichen Preisbereitschaften abzielen, zu verstehen (vgl. Daudel und Vialle 1992; Diller 2008, S. 497). Es ist das Ziel, die Dienstleistungskapazität erlösoptimal auf die unterschiedlichen Preisklassen zu verteilen (vgl. Simon und Fassnacht 2009, S. 582). Somit handelt es sich beim Revenue Management um ein **preisgesteuertes Kapazitätsmanagement** von Dienstleistungsunternehmen, die ein Kapazitätspotenzial vorhalten.

Das Revenue Management findet primär bei Dienstleistungsanbietern Anwendung. Sein Einsatz eignet sich aber nicht für jedes Unternehmen der Branche, sondern nur für Anbieter, die durch unflexible Kapazitäten und hohe Fixkosten, bei gleichzeitig niedrigen variablen Kosten, gekennzeichnet sind (z. B. Fluglinien, Transportunternehmen, Hotellerie) (vgl. ähnlich Kimms und Klein 2005). Die Tatsache, dass das Revenue Management jedoch im Zusammenhang mit Dienstleistungsanbietern diskutiert wird, nimmt der vorliegende Beitrag zum Anlass, auf die Grundlagen des Kaufverhaltens im Dienstleistungsbereich einzugehen. Insbesondere ist es das Ziel des Beitrags, einen Überblick über die Determinanten des Kaufverhaltens in diesem Kontext zu geben. Aus dem Wissen über die Besonderheiten und die Entstehung des Verhaltens erklärt sich der Einsatz des Revenue Managements in Dienstleistungsunternehmen und seine Wirkungsweise beim Kunden.

Nachfolgend wird im zweiten Abschnitt auf die Besonderheiten des Kaufverhaltens im Dienstleistungsbereich eingegangen. Im dritten Abschnitt wird das Augenmerk auf die Wirkungen von Aktivitäten des Dienstleistungsmarketing gelegt. Anschließend wird im vierten Abschnitt ein Überblick über die Determinanten des Kaufverhaltens im Dienstleis-

tungskontext gegeben. Der Beitrag schließt mit einem Fazit und mit Schlussfolgerungen für ein erfolgreiches Revenue Management in Unternehmen.

2 Besonderheiten des Kaufverhaltens im Dienstleistungsbereich

2.1 Besonderheiten von Dienstleistungen

Bevor der Fokus auf das Kaufverhalten im Dienstleistungsbereich gelegt wird, erfolgt – für ein besseres Verständnis – die Darstellung der Besonderheiten und verschiedenen Typen von Dienstleistungen. Unter die Besonderheiten von Dienstleistungen sind die Leistungsfähigkeit des Dienstleistungsanbieters, die Integration des externen Faktors und die Immaterialität des Leistungsergebnisses zu subsumieren (vgl. für die nachfolgenden Ausführungen Bruhn und Meffert 2012, S. 55 ff.).

Die Erstellung einer Dienstleistung ist nur mit spezifischen **Leistungsfähigkeiten des Dienstleistungsanbieters** möglich (z. B. Know-how, körperliche Fähigkeiten, Technologie). Es handelt sich bei den entsprechenden Leistungspotenzialen um Räume, Menschen, Technologien u. a. Die notwendigen unternehmerischen Maßnahmen, sowohl für die tatsächliche Verfügbarkeit der Leistungsfähigkeit als auch für die Kommunikation der Leistungsfähigkeit gegenüber dem Kunden, sind von der Art des jeweils für die Dienstleistungserstellung entscheidenden Potenzials abhängig.

Das zweite Merkmal von Dienstleistungen, die **Integration eines externen Faktors**, bezieht sich darauf, dass bei der Erbringung einer Dienstleistung der Kunde selbst oder ein bestimmtes Objekt in den Leistungserstellungsprozess einbezogen wird. Der Erstellungsprozess einer Dienstleistung und dessen Ergebnis werden somit durch die Einwirkung eines Fremdfaktors mitbestimmt. Auf diesen externen Faktor wird während der Leistungserstellung eingewirkt.

Schließlich ist als drittes Merkmal die Immaterialität von Dienstleistungen, insbesondere die **Immaterialität des Dienstleistungsergebnisses**, herauszustellen. Dienstleistungsproduzenten nehmen lediglich an einem (gegebenenfalls materiellen) externen Faktor eine dienstleistende Verrichtung vor. Die nutzenstiftende Wirkung findet am externen Faktor statt und hat einen starken immateriellen Charakter. Folge der Immaterialität sind die Nichtlagerfähigkeit sowie die Nichttransportfähigkeit der Dienstleistung.

2.2 Typen von Dienstleistungen

Typologien dienen der Systematisierung von Dienstleistungen, d. h. der Einordnung von Dienstleistungen in Bereiche, die ähnliche Eigenschaften sowie Problemstrukturen aufweisen und somit hinsichtlich marketingstrategischer Entscheidungen in ähnlicher Weise behandelt werden können. Zur Identifikation unterschiedlicher Typen von Dienstleistungen wird nachfolgend eine Typologisierung anhand des Grads der Integration, Interaktion, Individualisierung und Immaterialität von Dienstleistungen vorgenommen (vgl. zur Typologisierung anhand dieser Merkmale Meffert 1993, S. 12).

Der **Grad der Integration** bezieht sich auf die Einbindung des externen Faktors in den Prozess der Leistungserstellung. Der **Grad der Interaktion** nimmt Bezug auf das Ausmaß der Interaktion zwischen Anbieter und Nachfrager. Der **Grad der Individualisierung** spannt ein Kontinuum zwischen der Standardisierung von Leistungen und der individuellen Kundenorientierung im Sinne einer „Customization“ auf. Der **Grad der Immaterialität** führt zu einer Differenzierung zwischen einem materiellen und immateriellen Leistungsergebnis.

Das Ausprägungskontinuum der Merkmale reicht von „gering“ bis „hoch“. In Abbildung 1 ist die Leistungstypologie mit der Angabe von Beispielen für jeden Leistungstyp dargestellt. Unter **Mass Services** werden Dienstleistungen subsumiert, bei denen die genannten Merkmale gering ausgeprägt sind. Hier erhält die Masse der Kunden ähnliche bzw. gleiche Leistungen. Beispiele sind Reinigungsdienstleistungen oder Transportleistungen. Dies steht im Gegensatz zu den **Specialty Services**. Hier handelt es sich um Dienstleistungen mit einem hohen Grad an Integration, Interaktion, Individualisierung und Immaterialität. Ein Beispiel für diesen Leistungstyp sind die Beratungsleistungen eines Rechtsanwalts oder eine schwierige medizinische Operation. Hier werden in der Regel individuell auf den Kunden zugeschnittene Problemlösungen erarbeitet, und es besteht ein enger Kontakt mit dem Kunden. Als **Professional Services** werden diejenigen Dienstleistungen bezeichnet, bei denen eine mittlere Ausprägung der Merkmale festzustellen ist. Als Beispiel ist der Friseur- sowie Hotel- oder Restaurantbesuch zu nennen. So liegt beim Friseur z. B. ein meist begrenzter Individualisierungsgrad vor, da sich dieser, obgleich er den Kunden individuell berät, häufig an bestimmte Schnittmuster hält (Abb. 1).

Abschließend ist darauf hinzuweisen, dass sich – in Abhängigkeit von der Ausprägung der Merkmale – Besonderheiten im Kaufverhalten von Dienstleistungen ergeben. Sind die Merkmale stark ausgeprägt, d. h. handelt es sich um Specialty Services, ist der Dienstleistungskauf bzw. die Dienstleistung mit einem höheren Risiko und einer schwierigen Beurteilbarkeit durch den Nachfrager verbunden als dies bei Mass Services der Fall ist. Durch den hohen Individualisierungsgrad sind Specialty Services zudem häufig durch Informationsasymmetrien zu Ungunsten des Kunden geprägt. Dies hat zur Folge, dass von Seiten des Kunden erhebliche Such- und Informationsanstrengungen zur Risikoreduktion und Informationsgewinnung unternommen werden. Dieser Umstand ist letztlich auch bei der **Umsetzung des Revenue Managements** zu berücksichtigen. So gilt es bei den einzusetzenden Maßnahmen darauf zu achten, dass diese dem jeweiligen Leistungstyp gerecht werden.

2.3 Phasen im Kaufprozess von Dienstleistungen

Der **Kaufentscheidungsprozess von Dienstleistungen** besteht idealtypisch aus drei **Phasen** mit jeweils zwei Verhaltensschwerpunkten (vgl. Foscht und Swoboda 2011, S. 38):

- (1) Vorkonsumphase mit Informationsaufnahme und Entscheidung
- (2) Konsumphase mit Kauf- und Nutzungsverhalten
- (3) Nachkonsumphase mit Ergebnisbewertung und -reaktion

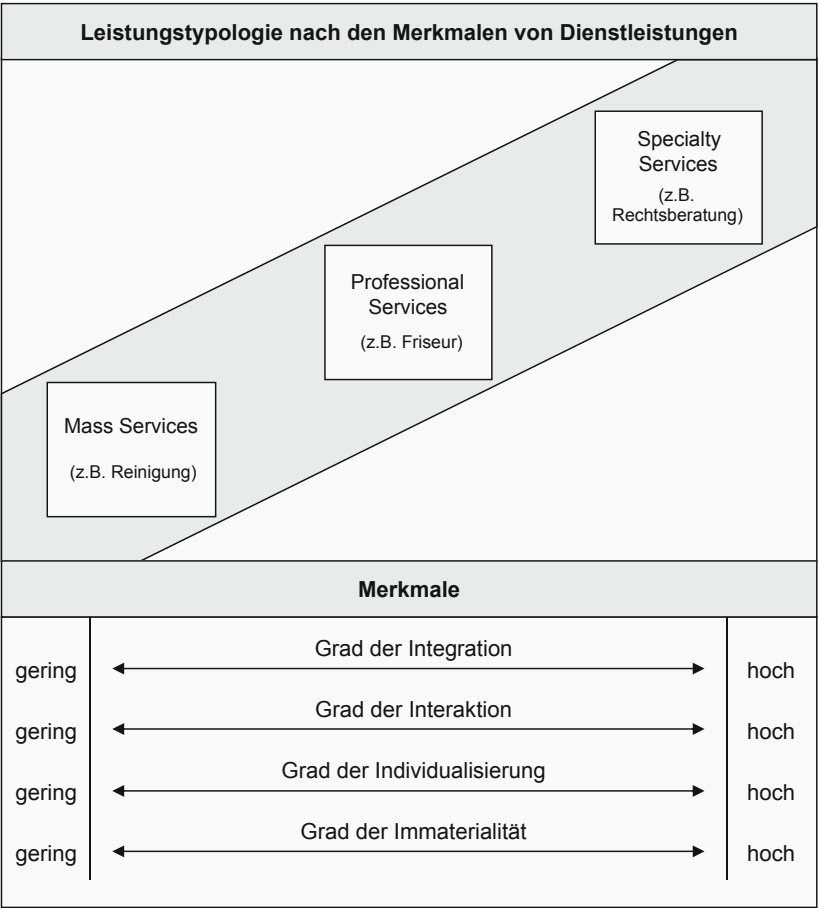


Abb. 1 Typologie von Dienstleistungen

Die Phasen des Kaufentscheidungsprozesses sind vor dem Hintergrund der Beurteilungsproblematik von Dienstleistungen zu betrachten. Dienstleistungen sind aufgrund ihres hohen Immaterialitätsgrads durch ein hohes Maß an Erfahrungs- und/oder Vertrauenseigenschaften geprägt. Leistungen, die überwiegend aus Erfahrungseigenschaften bestehen, können erst während oder nach der Konsumtion beurteilt werden (z. B. Friseur, Urlaubsreise). Bei Dienstleistungen, die sich primär durch Vertrauenseigenschaften auszeichnen, ist selbst nach Kauf und Konsumtion keine Beurteilung möglich (z. B. Rechtsberatung, medizinische Therapie). Dies steht im Gegensatz zu Sachleistungen (z. B. Möbel, Kleidung), bei denen ein hohes Maß an Sucheigenschaften vorliegt, die sich bereits vor dem Kauf einschätzen lassen (vgl. zur Unterscheidung von Gütern nach Such-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften Nelson 1970; Darby und Karni 1973, S. 67 ff.).

1. Vorkonsumphase mit Informationsaufnahme und Entscheidung

Die Beurteilungsproblematik von Dienstleistungen hat innerhalb der **Vorkonsumphase** Auswirkungen auf die **Informationsaufnahme** von Dienstleistungskunden. So führt die Schwierigkeit der Dienstleistungsbeurteilung dazu, dass Nachfrager eine ungefähre Qualitätsbeurteilung der Dienstleistung vornehmen, indem sie sich über Eigenschaften informieren, die bereits vor dem Kauf/Vertragsabschluss zugänglich sind. Die Informationsaufnahme erfolgt dabei anhand von Suchmerkmalen, die zwar keinen unmittelbaren Aufschluss über die spätere Ergebnisqualität liefern, jedoch entweder die Ergebnisqualität aus früheren Transaktionen widerspiegeln (Image) oder als Indikatoren für die zu erwartende spätere Ergebnisqualität gelten (z. B. Innenausstattung des Dienstleisters, Preis, Qualifikation der Mitarbeitenden) (vgl. Lovelock und Wirtz 2010, S. 61).

Der Dienstleistungskauf ist aufgrund der Beurteilungsproblematik mit einem höheren wahrgenommenen Risiko verbunden. In der **Entscheidungssituation** werden daher Bewertungskriterien zur Qualitätsprognose der Dienstleistung herangezogen (z. B. Preis, physikalische Merkmale). Eine weitere Möglichkeit der Risikobegrenzung liegt in der Entscheidung, der bisher gewählten Dienstleistungsmarke treu zu bleiben.

2. Konsumphase mit Kauf- und Nutzungsverhalten

In der **Konsumphase** ist im Hinblick auf das **Kaufverhalten** häufig die erwähnte Dienstleistungsmarkentreue zu beobachten. Ein Anbieterwechsel sowie Sofort- und Impulskäufe am Angebotsort sind seltener anzutreffen.

Die **Nutzung** von Dienstleistungen fällt aufgrund der Heterogenität sehr unterschiedlich aus. Sie erfordert z. B. eine bezüglich Inhalt und Intensität stark variierende Integration (vgl. Meyer und Westerbarkey 1995): Während beim Bankkunden – nach dem Erhalt eines Kredits – im Rahmen der Kreditnutzung weitgehend keine Interaktion mit dem Kundenkontaktpersonal stattfindet, ist z. B. der Rehabilitationspatient gefordert, sich gerade in der Zeit der Nutzungsphase regelmäßig mit Ärzten, Pflegepersonal usw. auseinanderzusetzen.

3. Nachkonsumphase mit Ergebnisbewertung und -reaktion

In der **Nachkonsumphase** ist eine **Ergebnisbewertung** im Ganzen (z. B. Haarschnitt) oder in Teilen (z. B. Teil eines mehrjährigen Versicherungsvertrages) möglich. Durch die Nutzung hat der Kunde zudem Einsichten über die Ergebnisqualität der Dienstleistung gewonnen. Die Qualitätswahrnehmung wirkt sich über die Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit letztendlich auf das (Wieder-) Kaufverhalten aus (**Ergebnisreaktion**) (vgl. Zeithaml et al. 1996; Zeithaml et al. 2006).

2.4 Kundenbeziehungszyklus und Erfolgskette für Dienstleistungen

Im Dienstleistungsbereich gehen Kunden verstärkt enge Beziehungen zum Leistungsanbieter ein. Dies ist zum einen auf die erhöhten Kosten bei einem Anbieterwechsel zurückzuführen (z. B. Wiederholung aller Untersuchungen bei Wechsel des Arztes), zum

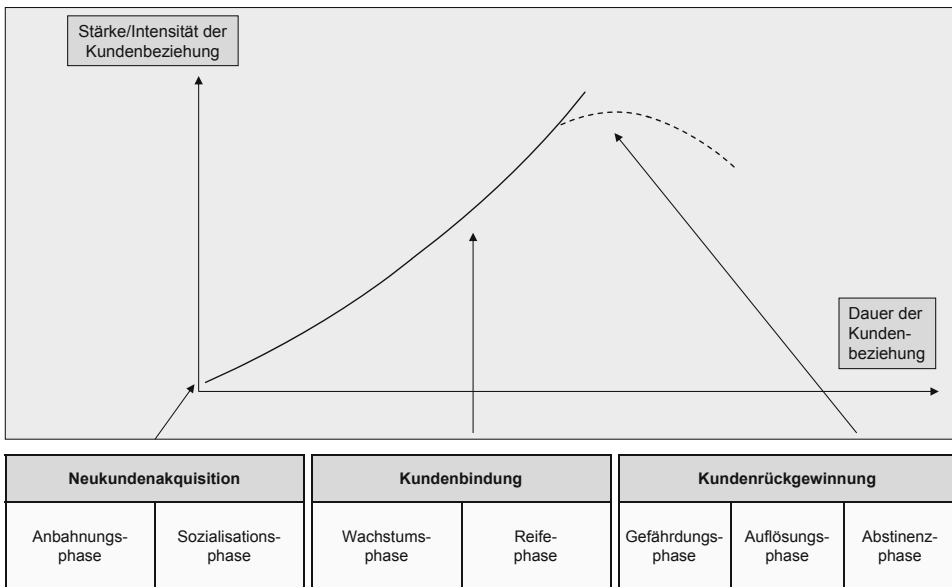


Abb. 2 Phasen des Kundenbeziehungszyklus (Quelle: Stauss 2000, S. 16; Bruhn 2013, S. 60)

anderen wird mit einer längerfristigen Beziehung der Erhalt von persönlichen Vorteilen verbunden (z. B. eine erhöhte Kreditlinie für die Stammkunden einer Bank). Zudem senkt eine stabile Beziehung mit dem Dienstleistungsanbieter das aufgrund des immateriellen Charakters von Dienstleistungen erhöhte Kaufrisiko (vgl. ähnlich Bruhn und Meffert 2012, S. 112).

Im **Kundenbeziehungszyklus** wird die Entwicklung von Kundenbeziehungen im Zeitablauf abgebildet. Dieser ist an den Produktlebenszyklus angelehnt und beschreibt die Stärke bzw. Intensität einer Kundenbeziehung in Abhängigkeit der Beziehungsdauer. Es werden drei Phasen unterschieden, in denen verschiedene Aspekte der Kundenbeziehung in den Vordergrund der Betrachtung rücken. Während in der Phase der Neukundenakquisition das Fundament für die Beziehung zwischen Anbieter und Nachfrager gelegt wird, gewinnt in der zweiten Phase der Aspekt der Kundenbindung an Bedeutung. Zum Ende des Kundenbeziehungszyklus stellt sich für den Nachfrager die Frage einer Beendigung der Kundenbeziehung, so dass sich Unternehmen auch mit der Rückgewinnung abwanderungsgefährdeter bzw. abgewandelter Kunden auseinanderzusetzen haben. Abbildung 2 zeigt die Stärke bzw. Intensität einer Kundenbeziehung in Abhängigkeit der jeweiligen Phasen des Kundenbeziehungszyklus. Aus den Phasen lassen sich spezifische Handlungsempfehlungen zur Gestaltung der Kundenbeziehung ableiten (vgl. Bruhn 2013). Auch ein **Revenue Management** trägt zur Intensivierung der Kundenbeziehung in verschiedenen Beziehungsphasen bei (Abb. 2).

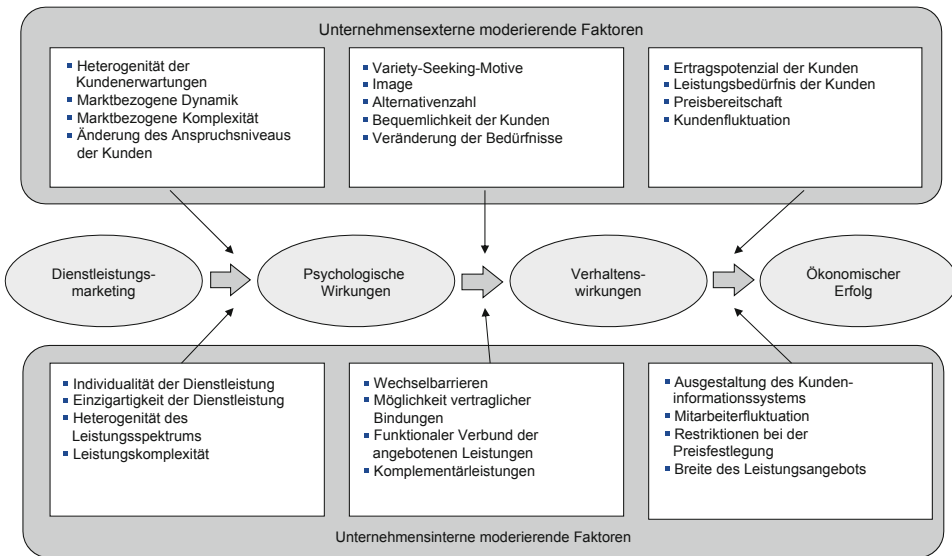


Abb. 3 Erfolgskette des Dienstleistungsmarketing (Quelle: Bruhn und Meffert 2012, S. 74)

Neben dem Kundenbeziehungszyklus zur Veranschaulichung der Entwicklung von Kundenbeziehungen kann unter Rückgriff auf die **Erfolgskette des Dienstleistungsmarketing** die Wirkung von Aktivitäten des Dienstleistungsmarketing auf das Kundenverhalten und darüber auf den ökonomischen Erfolg des Unternehmens aufgezeigt werden (vgl. zur Erfolgskette im Dienstleistungsmarketing z. B. Heskett et al. 1997; Bruhn und Meffert 2012). Abbildung 3 macht deutlich, dass Aktivitäten des Dienstleistungsmarketing zu psychologischen (z. B. Kundenzufriedenheit) und Verhaltenswirkungen (z. B. Kundenbindung) beim Kunden führen. Das Kundenverhalten hat wiederum Auswirkungen auf den ökonomischen Erfolg des Unternehmens. Auch das **Revenue Management** zielt darauf ab, die vorökonomischen Wirkungen zu optimieren, damit sich ein verbesserter ökonomischer Erfolg einstellt.

Die in der Erfolgskette dargestellten Wirkungszusammenhänge werden durch moderierende Variablen beeinflusst. Dabei kann zwischen unternehmensexternen (z. B. Heterogenität der Kundenerwartungen, Variety-Seeking-Motive des Kunden) und -internen moderierenden Faktoren (z. B. Individualität der Dienstleistung, Breite des Leistungsangebots) unterschieden werden. Auch diese gilt es, bei einem potenziellen Revenue Management zu berücksichtigen (Abb. 3).

Im Anschluss an die Darstellung der Besonderheiten im Dienstleistungsbereich liegt das Augenmerk im Folgenden auf den **Determinanten und Wirkungen im Kaufverhalten von Dienstleistungen**. Abbildung 4 gibt einen Gesamtüberblick über die nachfolgend vorgestellten Größen. Zunächst werden ausgewählte Wirkungen von Aktivitäten des Dienstleistungsmarketing dargelegt. Gemäß der Erfolgskette erfolgt eine Differenzierung zwischen psychologischen Wirkungen, Verhaltenswirkungen und dem ökonomischen Erfolg (Abb. 4).

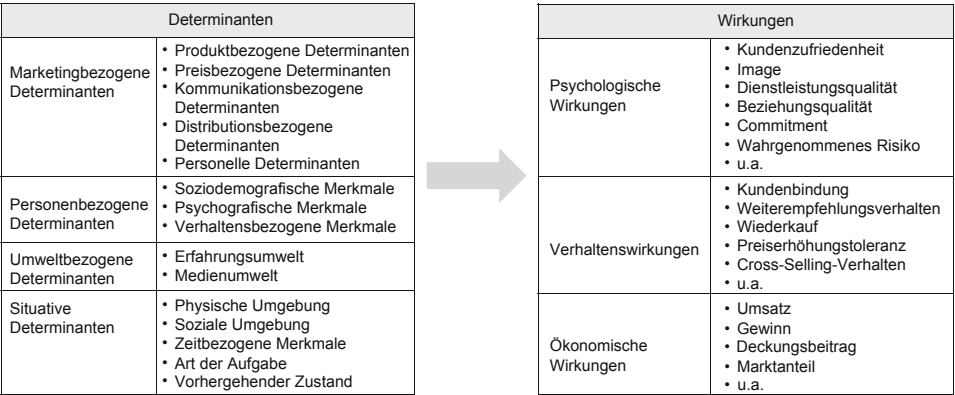


Abb. 4 Determinanten und Wirkungen des Kaufverhaltens im Dienstleistungsbereich

3 Wirkungskategorien im Kaufverhalten von Dienstleistungen

3.1 Psychologische Wirkungen

In der Forschung zum Dienstleistungsmarketing findet auf Ebene der **psychologischen Wirkungen** eine intensive Diskussion zu den Konstrukten Kundenzufriedenheit, Image, Dienstleistungsqualität, Beziehungsqualität, Commitment und Risikowahrnehmung statt.

Die **Kundenzufriedenheit** nimmt aufgrund des vielfach erbrachten Belegs, dass zufriedene Kunden einem Unternehmen treu sind (vgl. z. B. Gustafsson et al. 2005; Neil und Yuhui 2012), sowohl in der wissenschaftlichen Diskussion als auch in der Unternehmenspraxis eine wichtige Rolle ein. Zur Definition und Beschreibung des Konstrukts folgen die meisten Autoren dem Confirmation/Disconfirmation-Paradigma (vgl. z. B. Hunt 1977; Oliver 2000; Homburg et al. 2005; Homburg et al. 2006). Nach diesem Ansatz stellt die Zufriedenheit das Ergebnis eines Soll-Ist-Vergleichs zwischen den Erwartungen eines Kunden und den von einem Anbieter tatsächlich erbrachten Leistungen dar. Entspricht die wahrgenommene Leistung des Anbieters den Kundenerwartungen, wird von Konfirmation, d. h. Bestätigung, gesprochen, und es entsteht Kundenzufriedenheit. Liegt die Ist-Leistung über der Soll-Leistung (positive Diskonfirmation) führt dies ebenfalls zu Zufriedenheit, wohingegen aus einer Ist-Leistung, die unter der Soll-Leistung liegt (negative Diskonfirmation), Unzufriedenheit resultiert.

Das **Image** eines Anbieters stellt die aggregierte und subjektive Form sämtlicher Einstellungen eines Kunden zu diesem dar (vgl. Bruhn und Meffert 2012, S. 116). Im Dienstleistungsmarketing kommt der Größe aufgrund der Immaterialität von Dienstleistungen, der Schwierigkeit der Leistungsbeurteilung vor Inanspruchnahme und der Simultaneität von Dienstleistungserstellung und -verwendung eine besondere Bedeutung zu (vgl. Grönroos 1984; Bitner 1991; zum Image allgemein vgl. Kroeber-Riel und

Gröppel-Klein 2013). Das Image eines Dienstleistungsanbieters trägt dazu bei, das mit dem Dienstleistungskauf in Verbindung stehende Risikoempfinden des Nachfragers zu senken.

Die **Dienstleistungsqualität** lässt sich definieren als die vom Kunden wahrgenommene Fähigkeit eines Anbieters, mit seinen Leistungen die Erwartungen des Kunden zu erfüllen. Das Verständnis von Dienstleistungsqualität als Differenz eines Vergleichs des erwarteten mit dem wahrgenommenen Leistungsniveau ähnelt dem beschriebenen Verständnis der Kundenzufriedenheit. Die Kundenzufriedenheit wird jedoch eher einzelnen Transaktionen und damit einer transaktionalen Perspektive zugeordnet (vgl. Bitner et al. 1990; Oliver 2010), während die Dienstleistungsqualität auf einer globalen Betrachtungsebene angesiedelt ist.

Unter der **Beziehungsqualität** ist die wahrgenommene Güte der Beziehung zwischen Anbieter und Kunden zu verstehen. Sie stellt die Qualität aller bisherigen Anbieter-Nachfrager-Interaktionen dar. Grundlage zur Beurteilung der Beziehungsqualität aus Kundensicht bildet das Vertrauen zu und die Vertrautheit mit dem Anbieter (vgl. Crosby et al. 1990, S. 70; Georgi 2000; Hadwich 2003; Keating et al. 2011). Die Beziehungsqualität ist besonders bei Dienstleistungen mit einem hohen Anteil an Vertrauenseigenschaften von Bedeutung (z. B. Rechtsberatung). Hier dient das Konstrukt als Ersatzgröße für die Ergebnisevaluation der Leistung.

Unter dem **Commitment** ist die psychologische Bindung des Kunden an den Dienstleistungsanbieter zu verstehen. Je höher das Commitment, desto stärker fühlt sich der Kunde an das Unternehmen gebunden. Ein hohes Commitment stellt somit eine wesentliche (emotionale) Wechselbarriere dar (vgl. zum Commitment Meyer und Allen 1990, 1991, 1997).

Die Inanspruchnahme einer Dienstleistung stellt für den Kunden immer ein gewisses Risiko dar, da ex ante häufig nur schwer eine Beurteilung der Qualität der Dienstleistung möglich ist. Unter dem von einem Kunden **wahrgenommenen Risiko** werden die nicht vorhersehbaren, möglicherweise unangenehmen Konsequenzen einer Kaufhandlung verstanden (vgl. Kroeber-Riel und Gröppel-Klein 2013). Es kann zwischen verschiedenen Arten des wahrgenommenen Risikos unterschieden werden (z. B. finanzielles Risiko hinsichtlich eines möglichen monetären Verlusts, der durch den Dienstleistungskauf entstehen kann, oder soziales Risiko in Bezug auf die Gefahr, durch den Dienstleistungskauf an Ansehen zu verlieren) (vgl. Lovelock und Wirtz 2010, S. 63).

Ein **Revenue Management** zielt durch ein preisgesteuertes Kapazitätsmanagement darauf ab, bei den aktuellen und potenziellen Kunden positive Wirkungen im Hinblick auf die Zufriedenheit, das Preisimage, die Qualitätswahrnehmung, das Commitment und die Risikowahrnehmung hervorzurufen. Dabei sind jedoch auch die möglichen negativen Wirkungen in Betracht zu ziehen.

3.2 Verhaltenswirkungen

Das Erreichen der kundenbezogenen psychologischen Ziele trägt zur Realisierung von Kundenverhaltenszielen bei. Im Dienstleistungsbereich stellt auf Ebene der **Verhaltenswirkungen** die Kundenbindung das zentrale Konstrukt dar.

Unter **Kundenbindung** werden sämtliche beobachtbaren Verhaltensweisen eines Kunden verstanden, in denen sich die faktische oder intentionale Erhaltung bzw. Intensivierung seiner Beziehung zum Dienstleistungsanbieter manifestiert (vgl. Bruhn 2013, S. 85). Das Konstrukt besteht aus zwei Dimensionen. Die faktische Dimension reflektiert das tatsächliche Kundenverhalten. Dies beinhaltet das Wiederkauf- und Weiterempfehlungsverhalten, die Preiserhöhungsakzeptanz sowie das Cross-Buying-Verhalten. Die intentionale Dimension spiegelt die Verhaltensintention mit den Absichten des Wiederkaufs und der Weiterempfehlung, der Preiserhöhungstoleranz und des Zusatzkaufs wider (vgl. Homburg und Bruhn 2013, S. 8 f.).

Im Hinblick auf die Verhaltenswirkungen gilt es beim **Revenue Management** zu beachten, dass zum einen positive Effekte im Hinblick auf den Wiederkauf, das Weiterempfehlungs- und Cross-Selling-Verhalten sowie auch die Preiserhöhungstoleranz entstehen können, aber zum anderen auch negative Verhaltenswirkungen die Folgen sein können.

3.3 Ökonomische Wirkungen

Aus dem Kundenverhalten resultieren **ökonomische Wirkungen** auf Seite des Dienstleistungsunternehmens. Eine erhöhte Kundenbindung wirkt sich z. B. positiv auf Umsatz, Gewinn, Deckungsbeitrag und Marktanteil des Dienstleistungsanbieters aus. So wird die Mengenkomponekte des Umsatzes durch im Zeitablauf erhöhte Kauffrequenzen und größere Absatzmengen positiv beeinflusst. Zudem lassen sich in einigen Branchen im Zeitablauf höhere Preise durchsetzen, da bei langjährigen Beziehungen die empfundene Risikoreduktion zu einer sinkenden Preiselastizität der Nachfrage führt (vgl. Bruhn und Meffert 2012, S. 130). Des Weiteren kann durch dauerhafte Kundenbeziehungen eine Reduzierung der Kosten erreicht werden. Die Ursache sind Lerneffekte bei der Interaktion zwischen dem Kunden und dem Kontaktpersonal, die langfristig zu einer Senkung der Kundenbetreuungskosten führen (vgl. Reichheld und Sasser 1991; Meffert 1993, S. 13 ff.).

Beim **Revenue Management** handelt es sich um eine ertragsgesteuerte Preis-Mengen-Steuerung. Letztlich werden damit die ökonomischen Wirkungen angesprochen. Bei einem preisgesteuerten Kapazitätsmanagement werden unterschiedliche Preisbereitschaften von Kunden genutzt, um den Ertrag und damit weitere ökonomische Größen zu steigern.

Den Ausführungen zu den Wirkungskategorien des Kaufverhaltens im Dienstleistungsbereich schließt sich im Folgenden die Darstellung ausgewählter Determinanten des Kaufverhaltens von Dienstleistungen an. Es wird zwischen marketing-, personen- und umweltbezogenen sowie situativen Determinanten unterschieden. Bei den marketingbezogenen Einflussgrößen wird zudem eine Differenzierung nach produkt-, preis-

kommunikations- und distributionsbezogenen sowie personellen Determinanten vorgenommen. Sämtliche Determinanten sind als potenzielle Ursachen zu verstehen, um das Revenue Management zu intensivieren, damit sich die angesprochenen vorökonomischen und ökonomischen Wirkungen einstellen.

4 Determinanten des Kaufverhaltens bei Dienstleistungen

4.1 Marketingbezogene Determinanten

Produktbezogene Determinanten

Im Mittelpunkt der Produktpolitik stehen „sämtliche Entscheidungen, die in Zusammenhang mit der Gestaltung des Leistungsprogramms einer Unternehmung stehen und das Leistungsangebot (Sach- und Dienstleistungen) eines Unternehmens repräsentieren“ (Bruhn 2012, S. 123). Aus den in Abschn. 2.1 dargestellten Besonderheiten von Dienstleistungen lassen sich verschiedene leistungsbezogene Determinanten des Kaufverhaltens ableiten (vgl. hierzu ausführlich Bruhn und Meffert 2012, S. 416 ff.).

Leistungsfähigkeit des Dienstleistungsanbieters Bei standardisierten Leistungen kann ein **automatisierter Leistungserstellungsprozess** das Kaufverhalten fördern. Mit der Automatisierung (z. B. Online-Banking) verbindet der Kunde eine gleichbleibende Leistungsbereitschaft des Anbieters und eine konstante Leistungsqualität.

Das **Vorhandensein der relevanten Leistungspotenziale** trägt ebenfalls zum Kaufverhalten bei. Leistungspotenziale, wie z. B. qualifizierte Mitarbeitende oder vorhandene tangible Einrichtungen (z. B. ein hochwertiges Lasergerät) stellen sicher, dass die geplante Leistung (z. B. Laseroperation) auf dem vom Kunden gewünschten Qualitätsniveau erstellt wird.

Integration des externen Faktors Des Weiteren haben die Art und der Umfang der Einbeziehung des externen Faktors Einfluss auf das Kundenverhalten. Hierbei ist zwischen der Internalisierung und Externalisierung zu unterscheiden (vgl. Corsten 2000; Corsten und Gössinger 2007). Unter der **Internalisierung** wird die Übernahme von bisher vom Kunden durchgeführte Leistungen durch das Unternehmen verstanden (z. B. das Abholen des Fahrzeugs durch die Werkstatt). Daraus ergeben sich Convenience-Vorteile für den Kunden. Unter der **Externalisierung** ist die Zunahme von Aktivitäten auf Kundenseite zu verstehen (z. B. selbständiger Check-in des Kunden anstatt Schalter-Check-in). Die verstärkte Integration des Kunden in den Dienstleistungserstellungsprozess kann sich für den Nachfrager ebenfalls als vorteilhaft erweisen (z. B. verkürzte Wartezeiten am Flughafen).

Die Inanspruchnahme von Dienstleistungen ist mit Transaktions-, Transfer-, Abwicklungs- und Wartezeiten verbunden. Durch eine **zeitliche Veränderung des Dienstleistungsprozesses** wird diesen in der Regel als negativ empfundenen Zeitarten begegnet.

So wirkt sich z. B. eine Minimierung der Zeitararten (z. B. Verringerung der Transaktionszeit durch elektronische Ticketsysteme) positiv auf die Kundenzufriedenheit aus (vgl. Stauss 1991).

Immaterialität Des Weiteren sind die **Leistungsinnovationen und -variationen** eines Dienstleistungsanbieters kaufverhaltensfördernd. So tragen neue Leistungen (z. B. Non-Stop-Flüge) und Variationen im Leistungsprogramm, wie Leistungsverbesserungen (z. B. eine kürzere Flugzeit der Flugverbindung) oder Leistungsdifferenzierungen (z. B. Angebot verschiedener Buchungsklassen), zur Präferenzbildung beim Nachfrager bei.

Leistungsbündel setzen sich aus der eigentlichen Kernleistung (z. B. Lieferung einer Pizza) und Zusatzleistungen (z. B. Verpackung der Pizza, Qualität der Pizza) zusammen. Sie erweisen sich insbesondere dann als kaufverhaltensfördernd, wenn die eigentliche Kernleistung homogen und dem Nachfrager keinen höheren Nutzen liefert als diejenige konkurrierender Dienstleistungen.

Die Konsumtion von Dienstleistungen ist für den Nachfrager mit Unsicherheiten verbunden. Zur Reduktion des wahrgenommenen Risikos orientieren sich Dienstleistungskunden bei der Qualitätsbeurteilung häufig an Ersatzindikatoren, wie z. B. der **Dienstleistungsmarke** (vgl. Zeithaml und Bitner 2003, S. 49). Vor diesem Hintergrund kommt der Markenpolitik von Dienstleistungsanbietern eine hohe Bedeutung zu.

Abschließend ist darauf hinzuweisen, dass das **Revenue Management** ein Leistungsprogramm voraussetzt, das entweder in Bezug auf den Leistungsumfang standardisiert ist oder sich aus standardisierten Teilleistungen zusammensetzt (vgl. Kimms und Klein 2005, S. 5). Betreiben Dienstleistungsunternehmen ein Revenue Management, so bedeutet dies, dass im Rahmen der Produktpolitik auf möglichst standardisierte Leistungen mit einem gleichbleibenden Kundennutzen zu achten ist.

Preisbezogene Determinanten

Die **Preispolitik** „beschäftigt sich mit der Festlegung der Art von Gegenleistungen, die die Kunden für die Inanspruchnahme der Leistungen des Unternehmens entrichten“ (Bruhn 2012, S. 165). Ebenso wie bei den zuvor dargestellten leistungsbezogenen Determinanten, ergeben sich aus den dienstleistungsspezifischen Besonderheiten verschiedene preisbezogene Einflussgrößen des Kaufverhaltens von Dienstleistungen (vgl. hierzu ausführlich Bruhn und Meffert 2012, S. 525 ff.).

Integration des externen Faktors Die Integration des externen Faktors führt bei Dienstleistungen mit einem hohen Individualisierungsgrad zum Problem der Festlegung einheitlicher Preise für die Inanspruchnahme einer Dienstleistung (vgl. Scheuch 2002, S. 244). Folglich nehmen Dienstleistungskunden im Vergleich zum Sachgüterbereich ein höheres Preisrisiko wahr. Das Preisrisiko beeinflusst wiederum das Verhalten der Nachfrager. Die **Wahrnehmung von Preistransparenz** trägt zur Reduktion des wahrgenommenen Preisrisikos bei. Sie wird z. B. durch das Erklären einzelner Preise und Preiskomponenten

von Seiten des Dienstleistungsanbieters gefördert. Lässt sich der Gesamtpreis der Dienstleistung erst nach der Erbringung der Dienstleistung endgültig beziffern, dann eignen sich Maßnahmen wie z. B. die Erstellung von Kostenvoranschlägen (vgl. Diller 2008, S. 495).

Die bewusste **Auslagerung von Teilaktivitäten** des Dienstleistungserstellungsprozesses auf den externen Faktor (Customer as Co-Producer) bietet dem Kunden finanzielle Vorteile. Dies drückt sich darin aus, dass dem Kunden ein Preisnachlass gewährt wird, wenn er sich beim Friseur beispielsweise die Haare selbst föhnt.

Die Integration des externen Faktors erlaubt die Festlegung spezifisch auf den einzelnen Kunden ausgerichteter Preise. In diesem Zusammenhang kommen Instrumente der Preisdifferenzierung und Preisbündelung zum Einsatz. Im Rahmen der **Preisdifferenzierung** werden in den verschiedenen Marktsegmenten gleiche bzw. nur leicht veränderte Leistungen zu unterschiedlichen Preisen angeboten. Auf diese Weise wird der unterschiedlichen Preissensibilität der Nachfrager begegnet. Es lassen sich mit der räumlichen, zeitlichen, abnehmerorientierten und mengenorientierten Preisdifferenzierung verschiedene Formen der Preisdifferenzierung unterscheiden (vgl. Simon und Fassnacht 2009, S. 257 ff.). Das Revenue Management ist z. B. der zeitlichen Preisdifferenzierung zuzuordnen.

Im Rahmen einer **Preisbündelung** haben Nachfrager die Möglichkeit, verschiedene Dienstleistungen einzeln oder im Verbund als „Servicepaket“ mit einem gewissen Preisvorteil zu erwerben, z. B. Pauschalreisen, die Flug und Hotelaufenthalt umfassen (vgl. Simon und Fassnacht 2009, S. 431 ff.).

Immaterialität Aufgrund der fehlenden sichtbaren Leistungsmerkmale wird die Preiswürdigkeit einer Dienstleistung für den Kunden erst nachträglich oder überhaupt nicht beurteilbar. Dem **Preisniveau** einer Dienstleistung wird folglich als Ersatzkriterium zur Qualitätsbeurteilung eine hohe Bedeutung beigemessen (vgl. Zeithaml 1988). So suggerieren relativ hohe Preise (Signalpreise) insbesondere unerfahrenen Kunden, die die Dienstleistungsqualität des Anbieters noch nicht beurteilen können, ein hohes Qualitätsniveau. Beispiele hierfür sind teure Privatschulen, 5-Sterne-Hotels oder exquisite Friseursalons (vgl. Taher und El Basha 2006, S. 333).

Wie bereits erwähnt, stellt das **Revenue Management** eine Form der zeitlichen Preisdifferenzierung dar. Durch die Abschöpfung unterschiedlicher Zahlungsbereitschaften für die gleichen Leistungen kann die Konsumentenrente der einzelnen Nachfrager weitgehend abgeschöpft werden. Dies dient der Erreichung preispolitischer Ziele, wie z. B. der Erhöhung von Umsatz und Marktanteil oder der Verbesserung der Rentabilität.

Kommunikationsbezogene Determinanten

Das Augenmerk der **Kommunikationspolitik** ist auf die Gesamtheit der Kommunikationsinstrumente und -maßnahmen eines Unternehmens gerichtet, „die eingesetzt werden, um das Unternehmen und seine Leistungen den relevanten Zielgruppen der Kommunikation darzustellen und/oder mit den Anspruchsgruppen eines Unternehmens in Interaktion zu treten“ (Bruhn 2012, S. 199). Aus den konstitutiven Dienstleistungsmerkmalen leiten

sich die folgenden Determinanten des Kaufverhaltens ab (vgl. hierzu ausführlich Bruhn und Meffert 2012, S. 474 ff.).

Leistungsfähigkeit des Dienstleistungsanbieters Durch die **Dokumentation spezifischer Dienstleistungskompetenzen** erhält der Kunde einen Eindruck von der Leistungsfähigkeit des Dienstleistungsunternehmens. Auf diese Weise gewinnt er Vertrauen in die Fähigkeiten des Anbieters. Ein Beispiel hierfür ist die im Salon angebrachte Meisterurkunde eines Friseurs.

Des Weiteren werden die von Seiten des Kunden bestehenden Qualitätsunsicherheiten durch die **Darstellung des Fähigkeitspotenzials** des Anbieters reduziert. Ein Beispiel ist der Hinweis auf eine besondere Klanganlage eines Kinos vor Filmbeginn.

Integration des externen Faktors Der Leistungserstellungsprozess ist aufgrund der Integration des externen Faktors nur schwer standardisierbar. Die dadurch bestehende Unsicherheit auf Nachfragerseite wird durch die **Darstellung interner Faktoren** (z. B. durch Darstellung der Stewardessen im Werbespot einer Fluggesellschaft) bzw. **externer Faktoren** (z. B. mittels Kampagnen mit prominenten Kunden) in Kommunikationsmaßnahmen reduziert.

Durch die Integration des externen Faktors und die damit verbundene schwierige Standardisierbarkeit von Dienstleistungen besteht die Möglichkeit des Auftretens von Problemen bei der Leistungserstellung. Die Kommunikation dient der **Erklärung der auftretenden Probleme im Leistungserstellungsprozess** (z. B. die Vorwarnung bezüglich möglicher Wartezeiten bei der telefonischen Vereinbarung eines Arzttermins). Auf diese Weise wird die Entstehung von Kundenunzufriedenheit verhindert.

Die durch die Integration des externen Faktors sich ergebende Interaktivität erlaubt eine **individuelle Kommunikation zwischen Anbieter und Nachfrager**. Der Dialog mit dem Anbieter dient der Gewinnung von Informationen zu den Leistungsspezifika des Anbieters und fördert das Vertrauen des Kunden zum Dienstleistungsunternehmen.

Immaterialität Aufgrund der Immaterialität sind Dienstleistungen für den Kunden nicht greifbar. Die **Materialisierung der Leistungen bzw. des Leistungsergebnisses** dient der Unsicherheitsreduktion, indem sie Rückschlüsse auf die Qualität der angebotenen Leistungen zulässt. Sie erfolgt durch die Darstellung tangibler Elemente sowie durch den Rückgriff auf materielle Surrogate (z. B. Vorher-Nachher-Darstellung von Personen bei Diätprogrammen oder die Darstellung eines „erholten“ Gastes nach dessen Urlaubsreise). Zusätzlich trägt die **Visualisierung tangibler Leistungselemente** zur Unsicherheitsreduktion bei (z. B. die Darstellung von Mitarbeitenden als Potenzialfaktoren in Werbespots oder die Darstellung hochwertig eingerichteter Hotelzimmer einer Hotelkette in Printmedien) (vgl. Lovelock und Wirtz 2010, S. 192).

Aufgrund der Immaterialität spielt das **Unternehmens- oder Leistungsimage** eine besondere Rolle bei der Leistungsbeurteilung durch den Kunden. Kommunikationsmaßnahmen sind für den Aufbau eines positiven Images beim Kunden von hoher Bedeutung.

Ein Beispiel für die Imagebildung durch Kommunikationsmaßnahmen stellt der Vortrag eines Bankvorstandes vor Unternehmern dar.

Der Kommunikation kommt im Zusammenhang mit dem **Revenue Management** eine unterstützende Funktion zu. So lässt sich durch Kommunikationsmaßnahmen eine kurzfristige Nachfragersteuerung erreichen (z. B. durch die Bewerbung von Billigtariffflügen in einer Zeitungsanzeige). Des Weiteren unterstützt die Kommunikation Maßnahmen zur Kapazitätsaufteilung (z. B. durch den Hinweis auf eine gewünschte Reservierung in einem Hotelspot). Die Kommunikationspolitik kann somit einen Beitrag für ein erfolgreiches Revenue Management leisten.

Distributionsbezogene Determinanten

Die **Distributionspolitik** widmet sich „sämtlichen Entscheidungen, die sich auf die direkte und/oder indirekte Versorgung der Kunden mit materiellen und/oder immateriellen Unternehmensleistungen beziehen“ (Bruhn 2012, S. 245). Die konstitutiven Merkmale von Dienstleistungen führen zu folgenden distributionsbezogenen Einflussgrößen des Kaufverhaltens (vgl. hierzu ausführlich Bruhn und Meffert 2012, S. 577 ff.).

Leistungsfähigkeit des Dienstleistungsanbieters Die **permanente Bereitstellung des Leistungspotenzials** des Unternehmens stellt eine Voraussetzung für den Dienstleistungskauf dar. So ist die Dienstleistungserstellung bzw. -inanspruchnahme (z. B. Hotelaufenthalt) nur möglich, wenn das Leistungspotenzial auch zur Verfügung steht (z. B. freies Hotelzimmer).

Des Weiteren wird das Kaufverhalten durch eine **kontinuierliche Lieferzuverlässigkeit** gefördert. In diesem Zusammenhang sind z. B. die Terminezverlässigkeit und Termin-einhaltung von Handwerkern zu nennen. Die Zuverlässigkeit fördert das Vertrauen des Kunden in den Anbieter.

Integration des externen Faktors Die Nichttransportfähigkeit von Dienstleistungen und die im Rahmen ihrer Erstellung notwendige Integration des externen Faktors erfordern die simultane Präsenz des Dienstleisters und des Kunden bzw. seines Objektes. **Kunden-nahe, schnell erreichbare Standorte** (bei standortgebundenen Dienstleistungen) bzw. ein **dichtes Außendienstnetz** (bei räumlich flexibler Dienstleistungserstellung) stellen daher eine bedeutende Einflussgröße des Kaufverhaltens dar.

Die zuverlässige **Einhaltung der „Lieferzeit“** wirkt ebenfalls positiv auf das Kaufverhalten. Als Beispiel für eine „Lieferzeit“ im Sinne einer schnellen Reaktionszeit sind Handelsunternehmen zu nennen, die garantieren, dass die Wartezeit an der Kasse nicht länger als zehn Minuten beträgt.

Immaterialität Aufgrund der Nichtlagerfähigkeit von Dienstleistungen ist ein **kundenge-rechter Zugang des externen Faktors zum Erstellungsprozess** zu gewährleisten. Kundenge-recht ausgestattete Warteräume zur Lagerung bzw. zum Aufenthalt des externen Faktors

(z. B. Bahnhof, Arztpraxis), Beförderungseinrichtungen (z. B. Shuttle-Verkehr auf Flughäfen) sowie Reservierungssysteme tragen zu einer positiven Dienstleistungswahrnehmung bei.

Im Gegensatz zur direkten Distribution erfolgt bei der indirekten Distribution der Vertrieb der Leistungen nicht direkt durch den Dienstleistungsanbieter, sondern durch einen zwischengeschalteten Absatzmittler. Neben dem Dienstleistungsanbieter stellt daher auch das **Image des Absatzmittlers** ein Indikator zur Beurteilung der „nicht greifbaren“ Dienstleistung dar.

Für das **Revenue Management** sind auch distributionspolitische Entscheidungstatbestände von Bedeutung. Im Rahmen der Kapazitätssteuerung werden häufig Leistungsversprechen, d. h. Anrechte auf eine Dienstleistung, vertrieben (z. B. Flugtickets). Daher kommt einer adäquaten Kapazitätsplanung ein hoher Stellenwert zu. In diesem Zusammenhang gilt es, geeignete Reservierungssysteme einzurichten, die die aktuelle Nachfrage und die spätere Leistungserbringung zusammenführen, um die Verfügbarkeit der Leistung für den Nachfrager zu garantieren.

Personelle Determinanten

Aufgrund des hohen Interaktionsgrades zwischen Mitarbeitenden und Kunden wird dem Dienstleistungspersonal im Rahmen des Dienstleistungsmarketing eine zentrale Stellung zugesprochen. In der Dienstleistungsliteratur werden daher die vier Instrumente des operativen (externen) Marketing, d. h. die Leistungs-, Preis, Kommunikations- und Distributionspolitik, um das (interne) Instrument der **Personalpolitik** ergänzt (vgl. Cowell 1993, S. 212; Payne 1993, S. 123; Illeris 2002; Bieberstein 2006, S. 374 f.). Aus den Besonderheiten von Dienstleistungen lassen sich in Bezug auf das Dienstleistungspersonal ebenfalls verschiedene Determinanten des Kaufverhaltens ableiten (vgl. hierzu ausführlich Bruhn und Meffert 2012, S. 619 ff.).

Leistungsfähigkeit des Dienstleistungsanbieters Es kann nachgewiesen werden, dass die vom Kunden wahrgenommenen **Fähigkeiten des Mitarbeitenden** eine direkte Determinante der Kundenzufriedenheit darstellt (vgl. Specht et al. 2007, S. 548). Für das Kundenverhalten sind dabei nicht nur die technischen und fachlichen Fähigkeiten von Bedeutung, sondern auch soziale Kompetenzen wie z. B. Kommunikationsfähigkeit und Einfühlungsvermögen (vgl. Hennig-Thurau 2004).

Ferner ist es notwendig, dass die Mitarbeitenden in der Lage sind, das Leistungspotenzial des Anbieters zu kommunizieren (z. B. Hinweis auf Autorückgabemöglichkeit an einem anderen Ort durch Angestellte einer Autovermietung). Durch die **Dokumentation des Leistungspotenzials** erhalten Kunden einen Eindruck von der zu erwartenden Leistungsqualität.

Integration des externen Faktors Durch die Notwendigkeit der Integration des externen Faktors steht der Kunde häufig in direktem Kontakt mit den Mitarbeitenden des Dienstleistungsanbieters. Studien weisen in diesem Zusammenhang nach, dass die **Zufriedenheit**

der Mitarbeitenden Einfluss auf die Entstehung von Kundenzufriedenheit nimmt (vgl. z. B. Stock-Homburg 2012). Des Weiteren wird durch die direkte Interaktion der Aufbau von **Mitarbeiter-Kunden-Beziehungen** gefördert. Diese steigern das Vertrauen des Mitarbeitenden in den Anbieter und stellen eine zentrale Barriere in Bezug auf den Wechsel zu einem anderen Dienstleister dar.

Immaterialität Da die Immaterialität dazu führt, dass die Qualitätsbeurteilung von Dienstleistungen durch den Kunden anhand der wenigen tangiblen Elemente vorgenommen wird, rücken die **Mitarbeitenden als Qualitätsindikator** in den Vordergrund (vgl. Woodruff 1995, S. 178). Dies trifft insbesondere auf diejenigen Mitarbeitenden zu, die im direkten Kundenkontakt stehen.

Standardisierungsbemühungen der Mitarbeitenden (z. B. im Hinblick auf das äußere Erscheinungsbild oder ein einheitliches Kundenverhalten, wie einheitliche Begrüßungsformeln usw.) stellen eine weitere Determinante des Kaufverhaltens dar. So werden dadurch Gedächtniswirkungen sowie ein Gefühl der Vertrautheit beim Kunden erzielt.

Es wurde bereits erwähnt, dass – als Folge der Immaterialität von Dienstleistungen – dem Image des Unternehmens im Rahmen der Leistungsbeurteilung eine besondere Bedeutung zukommt. Insbesondere bei personalintensiven Dienstleistungen mit engem Mitarbeiter-Kunden-Kontakt wird in erster Linie ein **personenbezogenes Unternehmensimage** aufgebaut, das positiv mit der Einstellung des Mitarbeitenden zum Unternehmen und zum Kunden korreliert.

Die Personalpolitik nimmt im Zusammenhang mit dem **Revenue Management** ebenfalls eine unterstützende Rolle ein. So haben die Mitarbeitenden eines Dienstleisters die Möglichkeit, die kurzfristige Nachfragesteuerung gezielt zu fördern, indem sie den Kunden alternative Möglichkeiten vorschlagen. Vor diesem Hintergrund gilt es für Unternehmen im Rahmen der Personalpolitik, die Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass Mitarbeitende im Kundenkontakt über die Auslastung der Dienstleistungskapazitäten Bescheid wissen und in der Lage sind, darüber Auskunft zu geben.

4.2 Personenbezogene Determinanten

Personenbezogene Determinanten beziehen sich auf die Merkmale der Dienstleistungskunden. Sie stellen indirekte Determinanten des Kaufverhaltens dar, da sie in der Regel als moderierende Variablen Einfluss auf das Kaufverhalten nehmen (vgl. Abschn. 2.4). Es ist zwischen soziodemografischen, psychografischen und verhaltensbezogenen Merkmalen von Dienstleistungskunden zu unterscheiden.

Soziodemografische Merkmale, wie z. B. Alter oder Haushaltseinkommen, beeinflussen die Inanspruchnahme von Dienstleistungen. Ältere Kunden gelten im Vergleich zu jüngeren Nachfragern als risikoavers, so dass bei dieser Kundengruppe ein geringes wahrgenommenes Risiko die Voraussetzung für den Dienstleistungskauf darstellt. Geringverdiener sind in der Regel überdurchschnittlich preissensitiv. Besteht im Zusammenhang

mit dem Dienstleistungskauf ein hohes Preisrisiko, wird es bei diesen Personen weniger zum Kauf kommen als bei Personen mit einem hohen Einkommen.

Psychografische Merkmale, die sich als kaufverhaltensrelevant erweisen, stellen z. B. das Involvement oder die Preissensitivität von Nachfragern dar. Liegt auf Seiten des Nachfragers ein hohes Involvement, d. h. (dauerhaftes) Interesse, am Dienstleistungsanbieter vor, führt die Unzufriedenheit mit dem Anbieter nicht zwingend zu einem Anbieterwechsel. Preissensible Kunden werden die Leistung tendenziell nur dann konsumieren, wenn dies kein hohes finanzielles Risiko beinhaltet.

Zu den **verhaltensbezogenen Merkmalen** sind z. B. das Kommunikations- und Medienverhalten der Nachfrager zu zählen. Personen, die intensiv in Kontakt mit dem Dienstleistungsanbieter treten und sich in den Medien über die Dienstleistung und den Anbieter erkundigen, erhalten Informationen, die sich als kaufverhaltensfördernd bzw. -hemmend erweisen können.

Die Wirkung des **Revenue Management** auf das Kaufverhalten ist in Abhängigkeit von den personenbezogenen Determinanten zu betrachten. So ist z. B. anzunehmen, dass preissensitive Kunden eher nachfrageschwächere, weniger attraktive Zeiten für die Inanspruchnahme der Dienstleistung wählen, da dies mit geringeren Kosten verbunden ist (z. B. Hotelbuchung in der Wochenmitte). Dies steht im Gegensatz zu wenig preissensiblen Nachfragern, die sich tendenziell für die Inanspruchnahme der Dienstleistung zu attraktiven Zeiten – unabhängig von den damit verbundenen Kosten – entscheiden werden (z. B. Hotelbuchung in der Hauptsaison).

4.3 Umweltbezogene Determinanten

Zu den **umweltbezogenen Determinanten** sind diejenigen Einflussgrößen des Kaufverhaltens zu zählen, die sich auf die Umwelt, in der sich die Nachfrager bewegen, beziehen. Wie die personenbezogenen Determinanten fungieren sie ebenfalls als indirekte Bestimmungsfaktoren des Kaufverhaltens. Es wird zwischen der Erfahrungsumwelt, d. h. jener Umwelt, die durch direkte Kontakte wahrnehmbar wird, und der Medienumwelt, d. h. jener Umwelt, die indirekt durch die Medien vermittelt wird, unterschieden (vgl. Kroeber-Riel und Gröppel-Klein 2013, S. 499).

Die **Erfahrungsumwelt** beinhaltet die nähere soziale Umwelt des Nachfragers, d. h. jene Personen und Gruppen, mit denen der Nachfrager in regelmäßigem Kontakt steht. Dies sind Familie und Bezugsgruppen, wie Freunde oder Arbeitskollegen (vgl. Kroeber-Riel und Gröppel-Klein 2013, S. 499 f.). Kaufentscheidungen in Familien finden häufig unter Berücksichtigung mehrerer Personen statt. Es ist anzunehmen, dass die Entscheidung für oder gegen einen Dienstleistungskauf insbesondere dann von der Meinung der Familienmitglieder des Nachfragers abhängt, wenn es sich um hochpreisige Dienstleistungen mit einem großen Anteil an Vertrauenseigenschaften handelt. Bezugsgruppen nehmen besonders bei sozial auffälligen Leistungen Einfluss auf das Kaufverhalten (vgl. Kroeber-Riel und

Gröppel-Klein 2013, S. 572). Um die Zugehörigkeit zur Bezugsgruppe zu sichern, wählen Kunden ein Verhalten, das konform zum Kaufverhalten der Bezugsgruppe ist.

Medien tragen zur Vermittlung von Wissen, Verstärkung bestehender Meinungen und zur Veränderung der Einstellungen von Individuen bei (vgl. Kroeber-Riel und Gröppel-Klein 2013, S. 657 ff.). Wird in den Medien z. B. negativ über einen Dienstleistungsanbieter berichtet (z. B. über die Inkompetenz der Mitarbeitenden einer Fluggesellschaft), hat dies negative Auswirkungen auf den Dienstleistungskauf.

Die Wirkung des **Revenue Management** auf das Kaufverhalten kann neben den personenbezogenen auch von den umweltbezogenen Determinanten beeinflusst werden. So wird es für den Dienstleistungsanbieter z. B. schwer möglich sein, durch ein Absenken der Preise zusätzliche Nachfrage zu generieren, wenn den Kunden von Seiten der Erfahrungs- und/oder Medienumwelt von einer Inanspruchnahme der Dienstleistung abgeraten wird.

4.4 Situative Determinanten

Die **situativen Determinanten** sind ebenfalls als indirekte Einflussgrößen des Kaufverhaltens anzusehen. Sie beziehen sich auf die Situation, in der das Kaufverhalten stattfindet. Die Situation wird definiert als „all diejenigen für die Zeit und den Ort der Beobachtung spezifischen Faktoren, die sich nicht aus dem Wissen um persönliche (intraindividuelle) und stimulusbezogene [...] Eigenschaften ergeben und die eine feststellbare und systematische Wirkung auf gegenwärtiges Verhalten haben“ (Belk 1974, S. 157). In Anlehnung an Belk (1975) existieren fünf verschiedene Arten von situativen Determinanten.

Die **physische Umgebung** in der Kaufsituation bezieht sich auf Aspekte, wie z. B. Geräusche, Licht oder Klima. Straßenlärm, der die Nachfrager daran hindert, die Leistungen eines Friseurs in Anspruch zu nehmen, stellt ein Beispiel für den Einfluss der physischen Umgebung auf das Kaufverhalten dar.

Die **soziale Umgebung** in der Kaufsituation nimmt Bezug auf die Gegenwart anderer Personen oder Interaktionen mit anderen Kunden. Die Nähe anderer Personen während eines vertraulichen Gesprächs mit dem Kundenberater einer Bank wirkt sich z. B. negativ auf die vom Kunden wahrgenommene Dienstleistungsqualität aus.

Zu den **zeitbezogenen Merkmalen** zählen die Tageszeit- und Jahreszeit, in der die Kaufsituation stattfindet sowie die dem Kunden zur Verfügung stehende Zeit. Steht der Nachfrager unter hohem Zeitdruck, ist er möglicherweise bei der Buchung eines Hotelzimmers weniger preissensibel als in Situationen, in denen er über ausreichende zeitliche Ressourcen verfügt.

Die **Art der Aufgabe** nimmt Bezug auf den Anlass des Dienstleistungskaufs (z. B. Geschenk oder Eigenbedarf). Handelt es sich um den Kauf eines Geschenks (z. B. Gutschein für die Übernachtung in einem Wellnesshotel), achtet der Nachfrager oftmals stärker auf die Qualität der Dienstleistung als beim Kauf für den Eigenbedarf.

Der **vorhergehende Zustand** bezieht sich in erster Linie auf die subjektive Befindlichkeit des Nachfragers (z. B. Stimmung, Müdigkeit, Hunger). Ist der Kunde positiv gestimmt,

wird eine größere Toleranz im Hinblick auf Fehler im Dienstleistungserstellungsprozess zu erwarten sein als bei Nachfragern mit einer negativen Stimmung.

Schließlich kann die Wirkung des **Revenue Management** auf das Kaufverhalten auch von situativen Aspekten abhängig sein. Besteht für den Nachfrager die Notwendigkeit, kurzfristig, z. B. für den nächsten Tag einen Flug zu buchen, ist er bereit, für diesen einen höheren Betrag zu bezahlen, als wenn der Flug erst einige Wochen später stattfindet.

5 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Das Ziel des vorliegenden Beitrags war es, einen Überblick über die Determinanten des Kaufverhaltens im Dienstleistungsbereich zu geben. Hierfür wurden zunächst die Besonderheiten des Kaufverhaltens in diesem Kontext vorgestellt. Des Weiteren wurde das Augenmerk auf die Wirkungen von Aktivitäten des Dienstleistungsmarketing gelegt. Bei der Darstellung der Determinanten des Kaufverhaltens erfolgte eine Differenzierung zwischen marketing-, personen- und umweltbezogenen sowie situativen Einflussgrößen.

Zusammenfassend ist darauf hinzuweisen, dass der Dienstleistungskauf mit einem höheren wahrgenommenen Risiko verbunden ist, als dies bei Sachgütern der Fall ist. Dies ist auf die Besonderheiten von Dienstleistungen – die Notwendigkeit der Leistungsfähigkeit des Dienstleistungsanbieters, die Integration des externen Faktors und insbesondere auf die Immaterialität des Dienstleistungsergebnisses – zurückzuführen. Dementsprechend erweisen sich insbesondere diejenigen vom Dienstleistungsanbieter eingesetzten Marketingmaßnahmen als kaufverhaltensfördernd, die zur Schaffung von Vertrauen und damit zur Reduzierung des wahrgenommenen Kaufrisikos beitragen.

Aus dem Wissen über die Besonderheiten von Dienstleistungen und die Entstehung des Kaufverhaltens lassen sich einige **Schlussfolgerungen** für den Einsatz des Revenue Managements und seine Wirkungen beim Kunden ziehen, die hier kurz skizziert werden.

Der **Einsatz des Revenue Management** in Dienstleistungsunternehmen liegt in der Immaterialität, und speziell in der Nichtlagerfähigkeit sowie Nichttransportfähigkeit, von Dienstleistungen begründet. Hieraus ergibt sich, dass nicht in Anspruch genommene Servicekapazitäten verfallen und den damit entstandenen Kosten keine Erlöse gegenüberstehen. Für die Erzielung eines maximalen Gewinns bietet sich daher das Revenue Management mit dem Ziel einer erlösoptimalen Verteilung der Dienstleistungskapazität auf unterschiedliche Preisklassen an.

Das Revenue Management stellt als Sonderform der Preisdifferenzierung ein Instrument zur Steuerung des Kaufverhaltens dar. Das Instrument trägt in erster Linie der unterschiedlichen Preissensibilität von Nachfragern Rechnung. Die Anwendung des Revenue Managements führt jedoch nicht automatisch zur Gewinnmaximierung. Für die Erzielung positiver **Wirkungen beim Nachfrager** eignet sich der Rückgriff auf die in Abschn. 4 erläuterten Determinanten. Zur kurzfristigen Kapazitätssteuerung bietet sich z. B. im Rahmen der Kommunikation die Bewerbung von Frühbucherrabatten in Zeitungs-

anzeigen oder auf Plakaten an. Das Anbieten günstiger Preise senkt das wahrgenommene Kaufrisiko der Kunden. Durch den direkten Mitarbeiter-Kunden-Kontakt können Mitarbeitende, indem sie den Kunden alternative Möglichkeiten vorschlagen, ebenfalls einen Beitrag zur kurzfristigen Nachfragesteuerung leisten. Der persönliche Kontakt mit dem Mitarbeitenden fördert zudem das Vertrauen des Kunden in den Anbieter. Die Errichtung zuverlässiger Reservierungs- und Buchungssysteme stellen schließlich sicher, dass die Leistungserstellung auch tatsächlich erfolgen kann.

Im vorliegenden Beitrag wurde ein Überblick über die Determinanten des Kaufverhaltens im Dienstleistungsbereich gegeben. Die dargelegten Größen zeigen beispielhaft auf, wie Verhalten im Dienstleistungskontext zustande kommt und sind als Ansatzpunkte für die erfolgreiche Anwendung des Revenue Managements zu verstehen.

Literatur

- Belk, R. (1974). An exploratory assessment of situational effects in buyer behavior. *Journal of Marketing Research*, 11(2), 156–163.
- Belk, R. (1975). Situational variables and consumer behavior. *Journal of Consumer Research*, 2(3), 157–164.
- Bieberstein, I. (2006). *Dienstleistungs-Marketing* (4. Aufl.). Ludwigshafen: Kiehl.
- Bitner, M. J. (1991). The evolution of the services marketing mix and its relationship to service quality. In S. Brown, E. Gummesson, B. Edvardson, & B. Gustavsson (Hrsg.), *Service quality. Multidisciplinary and multinational perspectives* (S. 23–37). New York: Lexington Books.
- Bitner, M. J., Booms, B. H., & Tetreault, M. S. (1990). The service encounter. Diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of Marketing*, 54(1), 71–84.
- Bruhn, M. (2012). *Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis* (11. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Bruhn, M. (2013). *Relationship Marketing. Das Management von Kundenbeziehungen* (3. Aufl.). München: Vahlen.
- Bruhn, M., & Meffert, H. (2012). *Handbuch Dienstleistungsmarketing. Planung – Umsetzung – Kontrolle*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Corsten, H. (2000). Der Integrationsgrad des externen Faktors als Gestaltungsparameter in Dienstleistungsunternehmen. Voraussetzungen und Möglichkeiten der Externalisierung und Internalisierung. In M. Bruhn & B. Stauss (Hrsg.), *Dienstleistungsqualität. Konzepte, Methoden, Erfahrungen* (3. Aufl., S. 145–168). Wiesbaden: Gabler.
- Corsten, H., & Gössinger, R. (2007). *Dienstleistungsmanagement* (5. Aufl.). München/Wien: Oldenbourg.
- Cowell, D. (1993). *The marketing of services*. Oxford: Heinemann.
- Crosby, L. A., Evans, K. R., & Cowles, D. (1990). Relationship quality in services selling. An interpersonal influence perspective. *Journal of Marketing*, 54(3), 68–81.
- Darby, M. R., & Karni, E. (1973). Free competition and the optimal amount of fraud. *Journal of Law & Economics*, 16(1), 67–88.
- Daudel, S., & Vialle, G. (1992). *Yield-Management*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Diller, H. (2008). *Preispolitik* (4. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Foscht, T., & Swoboda, B. (2011). *Käuferverhalten: Grundlagen – Perspektiven – Anwendungen* (4. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Georgi, D. (2000). *Entwicklung von Kundenbeziehungen. Theoretische und empirische Analysen unter dynamischen Aspekten*. Wiesbaden: Gabler.

- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36–44.
- Gustafsson, A., Johnson, M. D., & Roos, I. (2005). The effects of customer satisfaction, relationship commitment dimensions, and triggers on customer retention. *Journal of Marketing*, 69(4), 210–218.
- Hadwich, K. (2003). *Beziehungsqualität im Relationship Marketing. Konzeption und empirische Analyse eines Wirkungsmodells*. Wiesbaden: Gabler.
- Hennig-Thurau, T. (2004). Customer orientation of service employees: Its impact on customer satisfaction, commitment, and retention. *International Journal of Service Industry Management*, 15(5), 460–478.
- Heskett, J. L., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1997). *The service profit chain*. New York: Free Press.
- Homburg, C., & Bruhn, M. (2013). Kundenbindungsmanagement – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen. In M. Bruhn & C. Homburg (Hrsg.), *Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM* (8. Aufl., S. 3–39). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Homburg, C., Koschate, N., & Hoyer, W. D. (2005). Do satisfied customers really pay more? A study of the relationship between customer satisfaction and willingness to pay. *Journal of Marketing*, 69(2), 84–96.
- Homburg, C., Koschate, N., & Hoyer, W. D. (2006). The role of cognition and affect in the formation of customer satisfaction: A dynamic perspective. *Journal of Marketing*, 70(3), 21–31.
- Hunt, H. K. (1977). CS/D-Overview and future research directions. In H. K. Hunt (Hrsg.), *Conceptualization and measurement of consumer satisfaction and dissatisfaction* (S. 455–488). Cambridge: Marketing Science Institute.
- Illeris, S. (2002). Are service jobs as bad as theory says? Some empirical findings from Denmark. *The Service Industries Journal*, 22(4), 1–18.
- Keating, B. W., Kriz, A., Alpert, F., & Quazi, A. (2011). Mediating role of relationship quality in online services. *Journal of Computer Information Systems*, 52(2), 33–41.
- Kimms, A., & Klein, R. (2005). Revenue Management im Branchenvergleich. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 75(Special Issue 1), 1–30.
- Kroeber-Riel, W., & Gröppel-Klein, A. (2013). *Konsumentenverhalten* (10. Aufl.). München: Vahlen.
- Lovelock, C. H., & Wirtz, J. (2010). *Services marketing. People, technology, strategy* (7. Aufl.). Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Meffert, H. (1993). *Marktorientierte Führung von Dienstleistungsunternehmen. Neuere Entwicklungen in Theorie und Praxis*. (Arbeitspapier Nr. 78 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e. V.). Münster.
- Meyer, A., & Westerbarkey, P. (1995). Bedeutung der Kundenbeteiligung für die Qualitätspolitik von Dienstleistungsunternehmen. In M. Bruhn & B. Stauss (Hrsg.), *Dienstleistungsqualität. Konzepte, Methoden, Erfahrungen* (2. Aufl., S. 81–104). Wiesbaden: Gabler.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace – theory, research, and application*. Thousand Oaks u. a.: Sage.
- Neil, C., & Yuhui, G. (2012). Low-cost airlines – a new customer relationship? An analysis of service quality, service satisfaction, and customer loyalty in a low-cost setting. *Services Marketing Quarterly*, 33(2), 104–118.
- Nelson, P. (1970). Advertising as information. *Journal of Political Economy*, 78(4), 729–754.

- Oliver, R. L. (2000). *Customer satisfaction with service*. In T. A. Schwartz & D. Iacobucci (Hrsg.), *Handbook of service marketing and management* (S. 247–254). Thousand Oaks: Schwartz.
- Oliver, R. L. (2010). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer* (2. Aufl.). New York: M. E. Sharpe.
- Payne, A. (1993). *The essence of services marketing*. New York u. a.: Prentice Hall.
- Reichheld, F. F., & Sasser, W. E. (1991). Zero-Migration: Dienstleister im Sog der Qualitätsrevolution. *Harvard Manager*, 13(4), 108–116.
- Scheuch, F. (2002). *Dienstleistungsmarketing* (2. Aufl.). München: Vahlen.
- Simon, H., & Fassnacht, M. (2009). *Preismanagement: Strategie – Analyse – Entscheidung – Umsetzung* (3. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Specht, N., Fichtel, S., & Meyer, A. (2007). Perception and attribution of employees' effort and abilities. *International Journal of Service Industry Management*, 18(5), 534–554.
- Stauss, B. (1991). Dienstleister und die vierte Dimension. *Harvard Manager*, 13(2), 81–89.
- Stauss, B. (2000). Perspektivenwandel: Vom Produkt-Lebenszyklus zum Kundenbeziehungs-Lebenszyklus. *Thesis*, 2, 15–18.
- Stock-Homburg, R. (2012). *Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit: Direkte, indirekte und moderierende Effekte* (5. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Taher, A., & El Basha, H. (2006). Heterogeneity of consumer demand: Opportunities for pricing of services. *Journal of Product & Brand Management*, 15(4/5), 331–340.
- Woodruff, H. (1995). *Services marketing*. London: Financial Times Pitman.
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2–22.
- Zeithaml, V. A., & Bitner, M. J. (2003). *Services marketing. Integrating customer focus across the firm* (3. Aufl.). London: McGraw-Hill.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2006). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm* (4. Aufl.). Burr Ridge: McGraw-Hill.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 60(2), 31–46.

Revenue Management aus der Kundenperspektive
Grundlagen, Problemfelder und Lösungsstrategien

Tomczak, T.; Heidig, W. (Hrsg.)

2014, XI, 180 S. 15 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-658-00734-8