

# Dienstleistungsmarketing: Der Prozess bestimmt den Erfolg

**Das Erbringen von Dienstleistungen stellt hohe Anforderungen an Unternehmen und dessen Mitarbeitende. Eine positive und angenehme Service- und Unternehmenskultur steht im Zentrum des internen Marketings, denn Studien beweisen: Kunden bewerten die Qualität während des Prozesses der Leistungserbringung höher als das Schlussergebnis.**

VON MARIANNE PORTMANN

Die Dienstleistungen, wie beispielsweise das Befördern von Passagieren, das Beraten von Kunden oder das Reinigen von Büroräumlichkeiten, unterliegen grundsätzlich der gleichen Problematik. Erfolgreiche Dienstleistungen sind schnell kopiert, und eine klare Abgrenzung gegenüber Mitbewerbern ist eine echte Herausforderung. Ausschlaggebend für herausragende Dienstleistungen ist es, im Dreieck «Firma – Mitarbeitende – Kunde» eine Service- und Unternehmenskultur aufzubauen und zu etablieren, bei der sich alles um das aufeinander bezogene Handeln von Leistungserbringern (Mitarbeitende des Unternehmens) und Leistungsempfängern (Kunden des Unternehmens) dreht. Das Ziel ist, dem Kunden gegenüber das Leistungsversprechen voll und ganz zu erfüllen.

Jan Carlzon, der ehemalige CEO der Skandinavischen Fluggesellschaft SAS, schuf in seinem gleichnamigen Buch im 1989 den Begriff «Moments of Truth», «Momente der Wahrheit». Seine Hauptaussage war, dass die Millionen von täglichen Kundeninteraktionen immer wieder darüber entscheiden, ob Kunden in Zukunft wieder SAS wählen oder sie aber eine andere Fluggesellschaft vorziehen, die einen vergleichbaren Service anbietet. Weshalb dies so ist, liegt in der Besonderheit von Dienstleistungen gegenüber Produkten begründet.

**Dienstleistungen sind besonders** Dienstleistungen sind immateriell und im Vorfeld nicht sichtbar. Häufig ist nach Beendigung des Dienstleistungsprozesses kein greifbares ma-

terielles Produkt vorhanden, sondern das Erlebte löst beim Empfänger Gefühle über eine nutzenstiftende Wirkung wie beispielsweise das «Wohlgefühl nach einer Massage» oder der «Gewissheit über eine sichere Softwarelösung» aus. Eine Dienstleistung lässt sich zudem nur zu einem gewissen Grad standardisieren. Diese Aussage bezieht sich vor allem auf die Prozesse bei der Leistungserbringung und nicht auf das Resultat. Weiter sind die Qualität je nach Servicekultur eines Unternehmens und die Motivation der involvierten Mitarbeitenden unterschiedlich. Ein weiterer wichtiger Punkt ist, die Integration des sogenannten externen Faktors – nämlich der Kunde, mit welchem die Erbringung der Dienstleistung untrennbar verknüpft ist.

### Externes Marketing – Unsichtbares visualisieren

Weil der Kunde sich im Vorfeld kein eigentliches Bild von einer Dienstleistung und den damit verbundenen Risiken und Nutzen machen kann, orientiert er sich über das Sichtbare einer Firma, welches eine Art «Indikator» der zu erwartenden Leistung darstellt. Die Leistungsfähigkeit

**«Erfolgreiche Dienstleistungen sind sehr schnell kopiert und eine klare Abgrenzung gegenüber Mitbewerbern stellt eine echte Herausforderung dar.»**

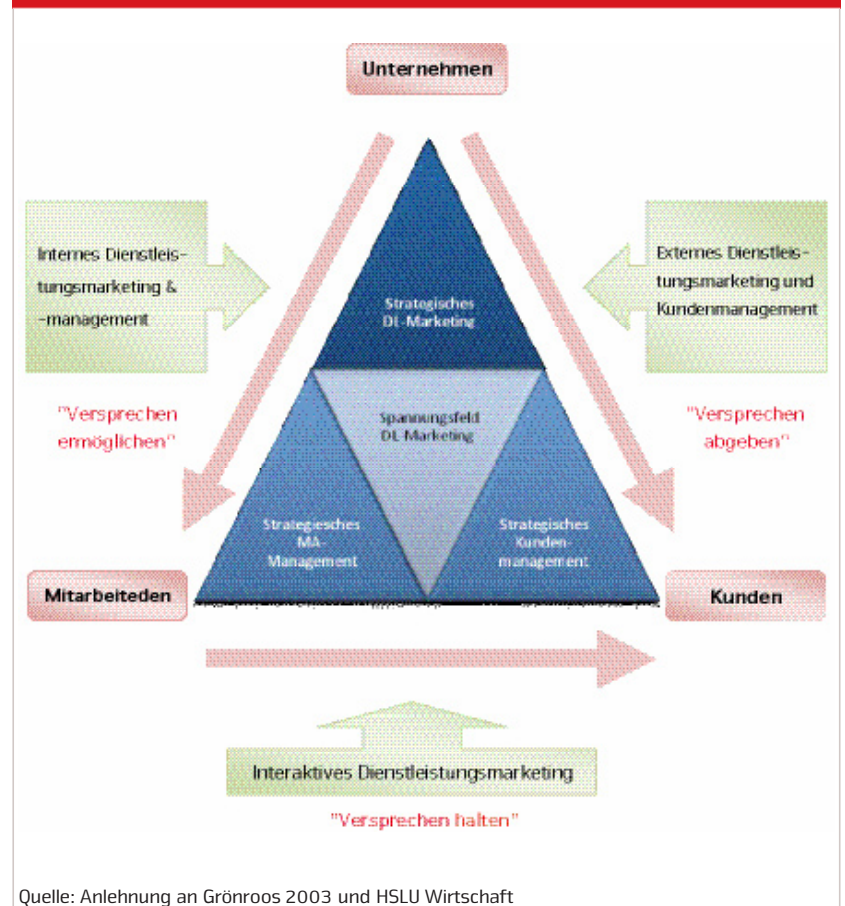
eines Dienstleistungsanbieters lässt sich im Vorfeld aufgrund von Prospekten und Broschüren, der Website, einem Messeauftritt oder anhand von Kundenreferenzen oder Kompetenznachweisen wie Zertifizierungen etc. abschätzen. Weiter ist es von Bedeutung, dass die richtigen Emotionen ins Spiel gebracht werden. Beispielsweise durch eine freundliche Begrüßung am Telefon, kompetente Beratung und die Vermittlung des Gefühls, dass auf alle Bedürfnisse, Wünsche und Erwartungen einge-

gangen wird. Kurz, dass man bei genau diesem Dienstleister in guten Händen ist.

### Intern – ermöglichen, nicht verhindern

Das Ziel des internen Dienstleistungsmarketings ist es, die Mitarbeitenden optimal auf die Interaktion mit dem Kunden vorzubereiten. Dies wiederum gewährleistet, dass die Mitarbeitenden «im Moment der Wahrheit» – im Kundenkontakt – den bestmöglichen Service bieten.

## DREIECK DES DIENSTLEISTUNGSMARKETING



## MARKETING INTERN – EXTERN

### Externes Marketing – daran müssen Sie denken:

■ Der erste Eindruck ist entscheidend.  
Beispiele: Erster Kontakt am Telefon, erstes persönliches Gegenübertreten, Kleidung, Auftreten etc.

■ Das Sichtbare einer Firma wirkt als Indikator der zu erwartenden Leistung.  
Beispiele: Website, Briefschaften, Prospekte und Broschüren, Kundenreferenzen und kommunizierte Aussagen von Kunden (Testimonials) etc.

■ Die Leistungskompetenz darf gezeigt werden.  
Beispiele: Qualitätsmanagementsysteme TQM / ISO und andere Zertifizierungen, Partnerschaften, Diplome, Auszeichnungen etc.

### Internes Marketing – dies gilt es zu beachten:

#### ■ Das Ermöglichen

Organisatorische Voraussetzungen, Arbeitsprozesse und Hilfsmittel müssen vorhanden und aufeinander abgestimmt sein.

#### ■ Das Dürfen

Kundenorientiertes Handeln muss ermöglicht, gefördert und belohnt werden.

#### ■ Das Können

Sozial-, Fach- und Methodenkompetenz muss vermittelt und laufend optimiert werden.

#### ■ Das Wollen

Zur Gewährleistung der Motivation müssen Eigenverantwortung und Eigeninitiative aktiv gefördert werden.

Dieses Denken und Handeln wird von vier Faktoren bestimmt:

**1.** Geeignete Organisationsstrukturen, Unternehmensprozesse und Arbeitsabläufe ermöglichen und erleichtern den Mitarbeitenden die Ausführung ihrer Tätigkeit. Funktionsbeschreibungen, die kongruente Definition von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung sowie dienliche Hilfsmittel wirken zudem positiv und motivierend.

**2.** Die Schaffung eines betrieblichen Umfeldes, das kunden- und marktorientiertes Verhalten erlaubt und bei der Ausführung entsprechende Werthaltungen in Form von Anerkennung materieller und immaterieller Art fördert und unterstützt. Dabei müssen die Unternehmensgrundsätze von den Vorgesetzten aktiv vorgelebt und die erwünschten Verhaltensweisen den neuen Mitarbeitenden mündlich und schriftlich mitgeteilt werden. Ein Verweis auf das Unternehmensleitbild, das im Internet aufgeschaltet ist, genügt definitiv nicht. Weiter gehören das Aufbauen und Leben einer vernünftigen Fehlerkultur und das Fördern von Grosszügigkeit und Kulanz den Kunden gegenüber dazu.

**3.** Bereits bei der Einstellung wird darauf geachtet, dass die zur Unternehmenskultur «passenden» Mitarbeitenden evaluiert und eingestellt werden. Die kontinuierliche Vermittlung von fachlicher und persönlicher Kompetenz aktiviert zudem individuelles Können.

**4.** Die meisten Menschen sind motiviert. In vielen Firmen aber gibt es eingebürgerte Verhaltensweisen, die die Motivation bald ins Gegenteil verwandeln. Das individuelle Wollen der einzelnen Mitarbeitenden ist schliesslich der Auslöser von kunden-, bedürfnis- und marktorientiertem Verhalten. Es gilt, latent vorhandene Verhaltensbereitschaften zu identifizieren und durch geeignete Anreize zu aktivieren.

Neben diesen konkreten Massnahmen geht es beim internen Dienstleistungsmarketing primär um die Gestaltung einer positiven Unternehmens- und Servicekultur, nach der sich alle Bemühungen auf die viel zitierten «Moments of Truth» konzentrieren. Damit das extern abgegebene Versprechen eingelöst werden kann, werden in der Praxis oft Projektteams aus den Bereichen strategische Führung, Human Resources, Marketing und Vertrieb und Vertreter der Mitarbeitenden für die gemeinsame Planung und Umsetzung des internen Dienstleistungsmarketings zusammengestellt.

### Qualität des Interaktionsprozesses – Wettbewerbsfaktor Nr. 1

Qualität zu messen und zu steuern ist gerade bei Dienstleistungen komplex. Dies liegt an den vorgängig beschriebenen Besonderheiten von Dienstleistungen. Ein nutzenstiftendes Resultat wird nicht in grossen Stückzahlen am Fließband produziert, sondern es entsteht im interaktiven Kundenkontakt zwischen verschiedenen daran beteiligten Personen. Dies bedeutet, dass der Kunde den Erfüllungsgrad des Leistungsversprechens (Qualität) bereits im laufenden Prozess bewertet. Dadurch ergeben sich unendlich viele sogenannte «Moments of Truth» oder eben «Momente der Wahrheit».

Greift also das interne Marketing und können bzw. wollen die Mitarbeitenden den bestmöglichen Service in den vielen Momenten der Wahrheit bieten und leisten, dann ist dies heute die herausragende Möglichkeit zur Differenzierung gegenüber den immer zahlreicher auftretenden Mitbewerbern und sich immer gleicher werdenden Produkten. Eine positive Unternehmens- und Servicekultur zusammen mit motiviertem Personal bewirken also, dass Leistungen als einzigartig wahrgenommen werden und kaum kopiert werden können. ■■■■

**Marianne Portmann** ist Leiterin Marketing und Kommunikation der Firma Daneco AG. Zudem ist sie Mitinhaberin des Beratungsunternehmens Score Marketing in Stäfa. Momentan absolviert sie an der Hochschule Luzern den Lehrgang «Master of advanced Studies in Services Marketing and Management».

[www.scoremarketing.ch](http://www.scoremarketing.ch)

Anzeige

# Wer liefert was?

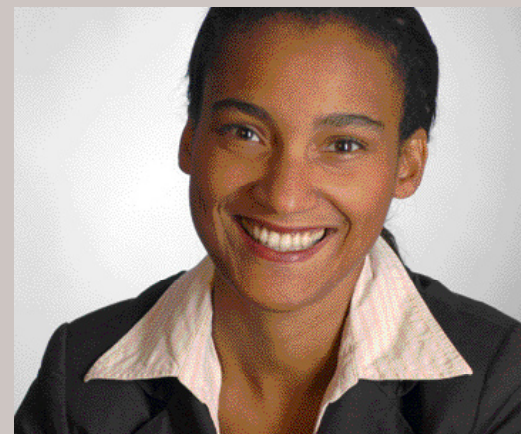
Online-Tipp für KMU

## Wie werden Sie gefunden?

Die entscheidende Frage im Suchmaschinenmarketing lautet: Über welche Suchmaschine war mein Unternehmen wie erfolgreich? Im Rahmen der Erfolgsmessung spielen jene Kontakte eine zentrale Rolle, die letztlich zum Geschäftsabschluss führen. Die Antwort darauf geben die Kontaktstatistiken Ihres Unternehmens.

Einkaufsprozesse im B-to-B sind äusserst komplexe Vorgänge. Der Einkäufer muss zahlreiche Konditionen direkt mit dem Anbieter klären. Diese Details lassen sich nicht standardisiert über die Webseite darstellen. Deshalb spielt die Erfassung und Qualifizierung aller Kontakte und deren Herkunft eine wichtige Rolle, um im B-to-B den tatsächlichen unternehmerischen Erfolg des Suchmaschinenmarketings zu messen und entsprechend zu optimieren.

Mit welchen Mitteln der Marketing Erfolg gemessen werden kann, zeigt der Ratgeber Erfolgsmessung im Suchmaschinenmarketing von «Wer liefert was?». Der Ratgeber kann kostenlos unter [www.wlw.ch/](http://www.wlw.ch/) veröffentlicht werden heruntergeladen werden. Falls Sie lieber eine Papierversion haben, freuen wir uns auf Ihren Anruf.



In der Lieferantensuchmaschine von «Wer liefert was» sind alle wichtigen Anbieter eingetragen. Ist Ihre Firma auch dabei? Wir unterstützen Sie gerne bei der Erstellung Ihres Eintrages. Interessiert? Dann freuen wir uns auf Ihren Anruf unter Tel. 041 766 33 88 oder Ihr E-Mail auf [info@wlw.ch](mailto:info@wlw.ch).

*Violeta Hollinek-Sampson*

Violeta Hollinek-Sampson  
Leitung Marketing Schweiz/Österreich  
Wer liefert was GmbH, Baar