

Mehr Interaktion und Materialisierung im Dienstleistungsmarketing

Der Dienstleistungssektor ist sehr heterogen, er umfasst eine Vielzahl unterschiedlicher Bereiche und Branchen. Diese gehen vom globalen Finanzdienstleistungsunternehmen über öffentliche Verwaltungen bis hin zu lokal tätigen Kleinfirmen. Für die Vermarktung von immateriellen Leistungen gilt es einiges zu beachten.

VON CHRISTOPH PORTMANN

Das Marketing für standardisierte, konsumtive Massendienstleistungsprodukte wie beispielsweise den Verkauf von Fahrscheinen des öffentlichen Verkehrs weist grosse Gemeinsamkeiten mit dem Konsumgütermarketing auf. Auf der anderen Seite weisen komplexe Dienstleistungen mit investivem Charakter Parallelen mit dem Investitionsgütermarketing auf. Zu Beginn des Dienstleistungszeitalters wurde zwischen dem Marketing für materielle Konsum- und Investitionsgüter und der Vermarktung von Dienstleistungen praktisch kein Unterschied gemacht. In den heutigen Verdrängungsmärkten, in denen jede Marktleistung zum Verwechseln ähnlich, von mehreren Herstellern gleichzeitig und in verschiedenen Verkaufskanälen angeboten wird, ist ein differenziertes Marketing für Dienstleistungen vonnöten.

Die Besonderheiten von Dienstleistungen

Dienstleistungen unterscheiden sich von materiellen Gütern durch diese spezifischen Merkmale:

■ **Nichtgreifbarkeit – Intangibilität:** Dienstleistungen sind grundsätzlich immateriell. Es fehlt die Stofflichkeit, die Kernleistung ist physisch nicht greifbar. Einschränkend ist zu bemerken, dass die meisten Dienstleistungen auch materielle Elemente beinhalten.

Z.B. Aufbewahren von Geldwerten (Sparkonto) → Kontokarte, Transport von A nach B mit der Bahn → Bahnbillet, Kürzen/Frisieren von Haaren (Friseur) → Färbemittel, Haarspray oder Haargel, etc.

■ **Unmittelbarkeit – Simultanität:** Untrennbarkeit von Produktion und Verbrauch – Herstellung und Konsumation fallen zeitlich zusammen. Während beispielsweise Konsumgüter zuerst produziert und anschliessend verkauft werden, müssen Dienstleistungen zuerst verkauft und dann erbracht werden. Nicht selten sind Umgebung und räumliche Distanz wichtige Kaufkriterien.

■ **Kundenbeteiligung – Interaktion:** Die Qualität von Dienstleistungen hängt stark von den involvierten Personen (Leistungserbringer und Leistungsempfänger) ab. Nicht sel-

legt die Bedingungen fest, unter denen die Marktleistung den Kunden angeboten wird.

■ **Der Kommunikations-Mix** bestimmt die Kommunikationspolitik und damit den Weg, wie und mit welchen Kommunikationsinstrumenten die Zielgruppe erreicht und die Marktleistung angepriesen wird.

■ **Der Distributions-Mix** legt die Vertriebspolitik dar. Hier geht es darum, wie und allenfalls über welche Stufen eine Marktleistung vom Hersteller zum Kunden gelangt.

DER KLASSISCHE MARKETING-MIX

In den frühen Sechzigerjahren wurde vom Amerikaner Jerome McCarthy der Marketing-Mix mit 4 Ps publiziert. Mit seinen 4 Submixen fand und findet er damals und heute hauptsächlich im Konsumgütermarketing Anwendung.

■ **Der Produkte-Mix** legt die Produktpolitik, insbesondere die Ausgestaltung der Marktleistung hinsichtlich Qualität, Ausstattung und Auftritt fest.

■ **Der Preis-Mix** definiert die Preis- und die Konditionenpolitik. Sie

DER DIENSTLEISTUNGSSEKTOR IN DER SCHWEIZ

Von den rund 310 000 Unternehmen mit 3,5 Millionen Arbeitenden in der Schweiz sind rund zwei Drittel im Dienstleistungsbereich tätig. Das entspricht nicht weniger als 206 000 Firmen mit rund 2,5 Millionen Beschäftigten. Davon werden vom Bundesamt für Statistik rund 87% den Mikrounternehmen (bis neun Vollzeitstellen)

und 11% den kleinen Unternehmen (10–49 Vollzeitstellen) zugeordnet. Mikro- und Kleinunternehmen sind für die Dienstleistungsbranche typisch. Mit einem Anteil von 47% bieten sie rund 1,2 Millionen Beschäftigten eine Vollzeitstelle und haben so eine grosse Bedeutung in der Schweizer Wirtschaft.

ten werden auch standardisierte Dienstleistungen erst während des Erstellungsprozesses inhaltlich genau definiert. Je nach Mitarbeitenden des Dienstleistungserbringers, den Kunden oder sogar von Tag zu Tag können sich gleiche Dienstleistungen von ein und demselben Anbieter stark unterscheiden.

■ **Beschränkte Möglichkeiten, Leistungen zu schützen – Imitierbarkeit:** Im Gegensatz zu materiellen Produkten können weder die fertigen Marktleistungen noch die «Produktionsverfahren» rechtlich, beispielsweise durch Patente, geschützt werden. Innovative und neue Dienstleistungen können aus diesem Grund von Mitbewerbern schnell imitiert werden. Dies hat zur Folge, dass das Angebot von Dienstleistenden aus Kundensicht oft austauschbar wirkt.

Das Dreieck des Dienstleistungsmarketings

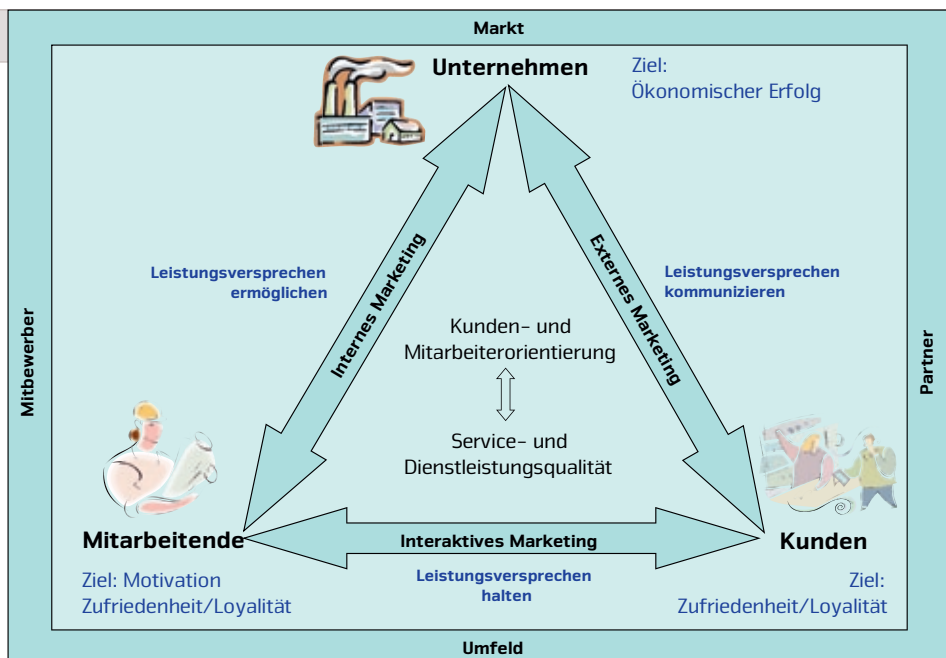
Die Mitarbeitenden eines Unternehmens spielen sowohl bei der Erbringung wie auch letztlich bei der subjektiv vom Kunden empfundenen Qualität von Dienstleistungen eine wichtige Rolle. Je nach persönlichem Befinden, Zufriedenheit und Motivation des Personals können auch standardisierte Dienstleistungen sehr starke Qualitätsschwankungen aufweisen. Es ist deshalb von zentraler

Bedeutung, dass in Dienstleistungsunternehmen eine positive Dienstleistungs- oder Servicekultur gelebt wird. Im Zentrum des Service-Dreiecks (siehe Abbildung), sozusagen als zentrales, unternehmerisches Ziel, steht denn auch eine bestmögliche Service- und Dienstleistungsqualität und somit eine aufbauende Dienstleistungskultur. Hier die Erklärung dazu:

■ **Das externe Marketing** hat zur Aufgabe, das Leistungsangebot gegen aussen zu bewerben und das Dienstleistungsversprechen den Kunden zu kommunizieren. Bei Konsumgütern geniesst das externe Marketing eine zentrale Rolle.

■ **Beim internen Marketing** geht es um die Gestaltung einer positiven Unternehmenskultur mit zufriedenen, motivierten und loyalen Mitarbeitenden. Diese werden mit verschiedenen Massnahmen auf den «Moment of Truth» oder den «Moment der Wahrheit» bei der Leistungserbringung im direkten Kundenkontakt optimal vorbereitet.

■ **Das interaktive Marketing** hat zum Ziel, die Anbieter-Nachfrager-Interaktion bei der Erbringung der Dienstleistung möglichst optimal den Bedürfnissen und den Vorstellungen der Kunden entsprechend zu gestalten. Aus Studien ist bekannt, dass Kunden Dienstleistungen nicht nur



Das Dreieck des Dienstleistungsmarketing in Anlehnung an Grönroos 2001.

mit der Software und/oder mit einem Betriebshandbuch in Form eines sorgfältig gestalteten und hochwertigen Ordners. Ein immaterielles PDF beispielsweise verfehlt die angestrebte Wirkung klar.

■ **Beratung und Coaching:** Auch hier geht es darum, die Leistung und den Wert derselben für den Kunden nachvollzieh- und erlebbar zu machen. Am Anfang der Zusammenarbeit werden die einzelnen Schritte des Beratungsprozesses vereinbart und dem Kunden persönlich präsentiert. Zwischenschritte werden dokumentiert und der Abschluss des Projektes wird bewusst begangen.

Grundsätzlich geht es darum, immaterielle Leistungen nachvollziehbar und existent zu machen und möglichst positive Emotionen zu wecken. Wie das geht? Als ersten Schritt versuchen Sie sich zu erinnern, warum Ihnen das letzte Abendessen mit dem Partner speziell positiv oder auch negativ aufgefallen ist. Achten Sie speziell auf den Grad der Interaktion und Materialisierung bei der Erbringung. Also beispielsweise, wie Sie im Restaurant empfangen und persönlich betreut, beraten und schlussendlich verabschiedet wurden (Interaktion), und dann natürlich wie Ihnen das Essen serviert und präsentiert wurde (Materialisierung). Als zweiten Schritt reflektieren Sie die von Ihnen in Ihrem Arbeitsumfeld erbrachten Leistungen und analysieren die Möglichkeiten, sowohl die Interaktion mit dem Kunden zu optimieren als auch den Materialisierungsgrad zu erhöhen und damit Ihre Dienstleistung für den Kunden einzigartig und erlebbar zu machen. Nur wenn alle Faktoren stimmen, beurteilt der Kunde Ihre Dienstleistung positiv, nimmt diese weiter in Anspruch oder empfiehlt sie sogar in seinem Umfeld weiter. ■■■■

Christoph Portmann ist Inhaber und Geschäftsführer der Firma amakom – der Agentur für Marketing und Kommunikation in Esslingen. Die Firma hat sich auf die Beratung und Begleitung von Unternehmen im Bereich Marketing, Kommunikation, Verkauf und Internet spezialisiert. Der Autor bietet Beratung, Seminare und Referate an.

amakom
 Forchstrasse 6, 8133 Esslingen
 Tel. 043 277 07 66, cp@amakom.ch
 www.amakom.ch, www.ScoreMarketing.ch

aufgrund des Resultates, sondern vielmehr anhand des interaktiven Prozesses bei der Leistungserbringung, dem «Moment of Truth», beurteilen. Also nicht das Endresultat der erbrachten Dienstleistung (gesättigtes Hungergefühl) ist für den Kunden nach einem Nachtessen in einem Restaurant für die Beurteilung der Qualität der Dienstleistung ausschlaggebend. Sondern der gesamte damit zusammenhängende Prozess vom persönlichen Empfang, der Hilfe bei der Auswahl des richtigen Menüs und des dazu passenden Weins, der entgegengebrachten Aufmerksamkeit dem Gast gegenüber bis hin zur Rechnungsstellung und Verabschiedung.

Der erweiterte Marketing-Mix im Dienstleistungsmarketing

Für investive Marktleistungen, also für Investitionsgüter und allem voran für Dienstleistungen, genügt der klassische Marketing-Mix mit seinen 4 Ps den modernen Anforderungen nicht, denn er geht nicht oder ungenügend auf die spezifischen Merkmale von Dienstleistungen ein. Deshalb wurde er mit den zusätzlichen «3 Service-Ps» für Personell oder People (Personal), Process (Prozess) und Physical Facilities (Ausstattung) ergänzt:

■ Der **People-Mix** legt von der Beschaffung des Personals, Entwicklung (Aus- und Weiterbildung sowie Karriereplanung), der Motivations-, Gehalts- und Spesenpolitik, über die interne Kommunikation bis hin zum Arbeitsplatz und dessen Umgebung (Arbeit, Regeneration und teilweise Freizeit) alle personalpolitischen Aktivitäten fest.

■ Der **Process-Mix** beinhaltet Design, Gestaltung, Optimierung und Dokumentation von Dienstleistungsprozessen. Wichtiger Punkt dabei ist die Intensität, die Qualität sowie die örtliche Dimension der Kundeninteraktion.

■ Der **Physical-Facility-Mix** definiert die Ausstattungspolitik. Diese geht vom Auftritt des Unternehmens (CI/CD) und dessen Mitarbeitenden (Kleidung) über die Gestaltung der Geschäftsstellen, die Räumlichkeiten und deren Ausstattung bis hin zu den Präsentations- und Verkaufshilfsmitteln. Für den Kunden ist es kaum möglich, die Qualität von Dienstleistungen im Vorfeld einzuschätzen. Aus diesem Grund weicht er auf Anhaltspunkte aus, die ihm Anzeichen für die zu erwartende Qualität geben – die fassbaren und greifbaren Elemente einer Dienstleistung. Durch ein bewusstes Management der Ausstattung werden Dienstleistungen für den Kunden erleb- und damit unverwechselbar.

Erfolgsfaktoren der Dienstleistungsqualität

Beim Anbieten und Verkauf von Dienstleistung wird dem Kunden ein Leistungsversprechen abgegeben. Darin definiert der Leistungserbringer stillschweigend oder auch explizit, in welchen Schritten eine Dienstleistung erbracht und wie das Endresultat aussehen wird. Kunden ihrerseits beurteilen die Qualität von Dienstleistungen und den Erfüllungsgrad des Leistungsversprechens subjektiv aufgrund von Erfahrungen und Erlebnissen vor, während und nach dem Erbringungsprozess. Aus die-

sem Grund ist beim Leisten von Dienstleistungen die Integration des Kunden von zentraler Bedeutung.

Der Interaktionsgrad bezeichnet den Anteil an persönlichen Interaktionen mit dem Kunden. Es gilt, eine optimale Balance zu finden, damit der Kunde einbezogen wird und die Dienstleistung als nutzenbringend wahrnimmt und schätzt. Zudem sind Etappierung, Visualisierung, Materialisierung und ein krönender Abschluss Erfolgskriterien für die Qualität von Dienstleistungen. Hier drei Beispiele dazu:

■ **Seminare und Unterricht:** Der Einbezug und die Interaktion mit den Teilnehmenden ist der zentrale Erfolgsfaktor. Nichts ist langweiliger als monologer Frontalunterricht. Die Lerninhalte können mit handfesten Beispielen und Handouts nachvollziehbar visualisiert und materialisiert werden.

■ **Verkauf und Implementierung von Software:** Investitionen in Software können sehr kostenintensiv sein. Hier ist es besonders wichtig, dass der Kunde den Fortschritt bei der Leistungserbringung nachvollziehen, miterleben und damit den Wert der Leistung nachvollziehen kann. Dafür soll der Prozessverlauf im Voraus genau definiert werden. Wichtige Etappenschritte werden mit dem Kunden zusammen begangen, der Abschluss der aufwendigen Implementierung wird feierlich zelebriert. Aus einem schlichten rationalen «Knopfdruck» wird ein emotionales und nachhaltiges Erlebnis. Materialisiert wird dies beispielsweise mit der symbolischen Übergabe eines Schaltknopfes oder Schlüssels, einer DVD