

Erwin Matys

Dienstleistungs- marketing

Kunden finden, gewinnen und binden –
mit Leitfaden zum Marketingkonzept

REDLINE | VERLAG

© des Titels »Dienstleistungsmarketing« (ISBN 978-3-86881-314-2)
2011 by Redline Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München
Nähere Informationen unter: <http://www.redline-verlag.de>

Einleitung

Dienstleistungen im Aufwind

Die zunehmende Dienstleistungsorientierung unserer Wirtschaft ist mehr als eine Eintagsfliege. Während die Industriegesellschaft mit fortschreitender Geschwindigkeit zu einer Informationsgesellschaft mutiert, läuft parallel ein zweiter Prozess ab: Die meisten Unternehmen entwickeln sich zu Dienstleistungsunternehmen.

Einer der wichtigsten Gründe dafür ist, dass sich in den letzten Jahrzehnten das Konsumverhalten drastisch geändert hat – niemand möchte mehr alles selbst erledigen müssen. So ist die Inanspruchnahme von Dienstleistungen heute bereits eine Selbstverständlichkeit. Wohl nicht zuletzt deshalb, da Zeit an sich zu einer Mangelware geworden ist. Um mit der zur Verfügung stehenden Zeit das Auslangen zu finden, besinnen sich Unternehmen auf ihre Kernkompetenzen und lassen vieles extern erledigen. Privatpersonen wiederum neigen dazu, ihre Freizeit zu optimieren, und so werden lästige Tätigkeiten mehr und mehr an Dienstleistungsbetriebe delegiert. Darüber hinaus werden die Dienstleistungen der Vergnügungsindustrie in Anspruch genommen, mit dem Ziel, die knapp bemessene Freizeit möglichst gut zu nutzen. Kurz gesagt, Selbermachen ist out und der Weg in die Dienstleistungsgesellschaft setzt sich mit unvermittelter Geschwindigkeit fort.

Dazu trägt auch der steigende Serviceanteil der gegenständlichen Produkte bei, der die Grenze zwischen dem Sachgüter- und Dienstleistungssektor immer mehr verwischt. Viele Produkte könnten ohne begleitende Serviceleistungen nur mehr schwer am Markt bestehen. Auch Unternehmen, die sich bislang als reine Produktions- oder Handelsbetriebe verstanden haben, entwickeln daher plötzlich in irgendeiner Form ein Dienstleistungsbewusstsein. Die Entstehung dieses Bewusstseins wird durch den Wunsch der Anbieter nach Differenzierung noch weiter begünstigt.

Früher war es sehr gut möglich, über Produkte eine klare Identität zu entwickeln. Mit der zunehmenden Homogenisierung der Angebote und dem daraus folgenden Preiskampf müssen sich die meisten Anbieter auf die Suche nach neuen Wegen zur Differenzierung machen. Und die beste Möglichkeit, sich von den Produkten des Mitbewerbs abzugrenzen, scheinen oft die umlagerten Serviceleistungen zu sein.

Kurzum, als modernes Unternehmen kommt man um die Auseinandersetzung mit Dienstleistungen nicht mehr herum. Das bringt natürlich neue Herausforderungen mit sich. Man denke zum Beispiel an das Spannungsfeld zwischen der Standardisierung und der Individualisierung von Dienstleistungen: Während einerseits gefordert ist, über Standardisierung eine gleich bleibend hohe Qualität zu erzeugen, müssen andererseits die Leistungen oft flexibel an den jeweiligen Kunden angepasst werden. Manchmal ist es nicht leicht, hier den optimalen Mittelweg zu finden. Eine weitere Herausforderung ist das hohe Maß an Vertrauen, das bei jeder neuen Dienstleistung erst erzeugt werden muss. Vor allem bei höherwertigen Dienstleistungen ist es notwendig, lange und konsequent an einem positiven Image und guter Nachrede zu arbeiten. Und nicht zuletzt bringt das Marketing für Dienstleistungsprodukte eine völlig neue Dimension mit sich: Die Leistungserbringer selbst werden zum Bestandteil des Produkts und damit zum Bestandteil des begleitenden Marketings.

Ihr Einstieg ins Dienstleistungsmarketing

Wie bei jedem komplexen Thema drängt sich natürlich die Frage auf: Wo beginnen? Vielleicht stehen Sie ja vor der Aufgabe, eine neue Dienstleistungsabteilung aufzubauen; oder Sie beschäftigen sich gerade mit der Etablierung Ihres Unternehmens; oder Sie suchen ganz einfach nach Möglichkeiten, wie Sie mit Ihren Dienstleistungen mehr Geld verdienen können. In jedem Fall stehen Ihnen mehrere Optionen offen, wie Sie sich dem Thema annähern können:

- Das **Kapitel 1** liefert Ihnen **Marketinggesetze** in gut verdaubaren Portionen, jedes abgerundet durch eine konkrete Anleitung. Die Gesetze sind gegliedert in die drei Bereiche Konzeption, Gestaltung und Bewerbung. Am besten steigen Sie dort ein, wo Ihr Hauptinteresse liegt. So können Sie die Marketinggesetze nach und nach lesen, verarbeiten und in Ihre Arbeitspraxis übernehmen.
- Das **Kapitel 2** bietet einen alternativen Zugang zum Dienstleistungsmarketing. In Form einer strukturierten Anleitung begleitet Sie dieses Kapitel Schritt für Schritt auf dem Weg zu Ihrem Marketingkonzept. Dieser **Leitfaden** kann im Grunde völlig unabhängig von den vorangehenden Abschnitten gelesen werden. Wenn Sie es also eilig haben, zu einem fundierten Marketingkonzept zu kommen, dürfen Sie getrost mitten im Buch mit dem Leitfaden beginnen.
- Eine dritte Einstiegsmöglichkeit bieten Ihnen die **Minutenaufgaben** des **Kapitels 3**. In einer sehr lebendigen Weise laden diese Kurzaufgaben Sie ein, Ihre Dienstleistungen und deren Vermarktung aus neuen Blickwinkeln zu betrachten.
- Mit dem **Kapitel 4** steht Ihnen die Möglichkeit offen, Ihr Vorhaben mit einem **Dienstleistungstest** auf Herz und Nieren zu prüfen. Sie erhalten genaue Hinweise, wie die Chancen Ihrer Dienstleistung stehen und wo Ihr Verbesserungspotenzial liegt. Darüber hinaus liefert Ihnen die Testauswertung gezielte Hinweise, welche Abschnitte des Buches für Ihre Dienstleistung besonders nützlich sind.
- Das **Kapitel 5** gibt Ihnen einen praxisbezogenen Einstieg in das **Internetmarketing** für Ihre Dienstleistungen. In diesem Teil des Buches erfahren Sie, wie Sie einen funktionierenden Web-Mix zusammenstellen, der speziell für Ihre Dienstleistung geeignet ist. Sie finden heraus, welche Grundregeln Sie im Internetmarketing für Dienstleistungen beachten sollten und wie Sie am besten von der Zusammenarbeit mit Webprofis profitieren können.

Wie Sie sehen, lässt sich dieses Buch auf sehr unterschiedliche Arten nutzen – als Einführung oder als Anleitung, als Kurzlektüre oder als Arbeitsmittel. Wie auch immer Sie es lesen möchten, eines werden Sie bestimmt feststellen: Der Nutzen aus dieser Lektüre besteht in weit mehr als darin, Kenntnisse im Dienstleistungsmarketing zu erwerben. Denn die einzelnen Gesetze, Kapitel, Abschnitte, Aufgaben und Anleitungen halten eine Vielzahl von Perspektivenwechseln bereit. Je mehr davon Sie nachvollziehen, desto mehr werden Sie es sich zur Gewohnheit machen, zwischen unterschiedlichen Betrachtungsweisen zu wechseln. Ohne sich besonders anstrengen zu müssen, vermehren Sie damit Ihre Handlungsmöglichkeiten. Mit der Zeit können Sie gar nicht umhin, in Ihrem Geschäftsleben genau jene Optionen wahrzunehmen, die zum anhaltenden Erfolg Ihrer Unternehmungen führen.

1. Marketinggesetze in der Praxis

1.1 Konzeption von Dienstleistungen

Dienstleistungen unterscheiden sich beträchtlich von Waren und Gütern.

Grundsätzlich wird im Marketing davon ausgegangen, dass Dienstleistungen – genauso wie Waren und Güter – Produkte sind. Obwohl diese Verallgemeinerung in gewisser Weise ihre Gültigkeit hat, unterschlägt sie doch eine ganz wichtige Realität. Lassen Sie uns zu diesem Zweck einfach zwei Produkte vergleichen, die jeder von uns in letzter Zeit erworben haben könnte: einen Personalcomputer und eine Urlaubsreise. Lassen Sie uns weiter annehmen, die Kosten für beide Produkte wären in einem vergleichbaren Rahmen gelegen und der Erwerb würde schon eine Zeitlang zurückliegen. Wenn Sie nun versuchen, diese beiden Produkte zu vergleichen, so werden Sie sich fragen, was Sie denn nun wirklich vergleichen können. Denn während der Personalcomputer nach wie vor in Ihrer Wohnung steht, Sie ihn jederzeit in Betrieb nehmen können und Sie ihn buchstäblich „besitzen“, ist von Ihrer Ferienreise nichts Greifbares übrig geblieben. Vielleicht haben Sie noch ein paar Fotos und hoffentlich ein paar schöne Erinnerungen, aber das Produkt selbst ist unwiederbringlich aufgebraucht, einfach vergangen. Und genau das zeigt einen der wichtigsten Unterschiede von Dienstleistungen und gegenständlichen Produkten: *Dienstleistungen sind nicht greifbar*. Sie bedingen vielleicht ein gegenständliches Ergebnis (wie zum Beispiel die Urlaubsfotos) oder sind mit einem gegenständlichen Produkt verbunden (wie Ihrem Auto, das Sie zum Service stellen). Die Leistung selbst, für die bezahlt wird, ist aber nicht greifbar.

Aus diesem Mangel an Gegenständlichkeit (der so genannten Immaterialität) leitet sich eine zweite wichtige Eigenschaft von Dienstleistungen ab: *Dienstleistungen sind nicht lagerfähig*. Wie Sie über kurz oder lang feststellen werden, hat das für Sie als Dienstleis-

tungsanbieter eine wichtige Konsequenz: Sie können nicht auf Vorrat produzieren. Mit anderen Worten, Sie können nicht einen Wert in Form eines Objekts herstellen, den Sie zu einem späteren Zeitpunkt in Geld eintauschen. Der Wert Ihrer Dienstleistung besteht nur während der Erbringung. Sie sind daher gezwungen, den Einsatz Ihrer Ressourcen sehr sorgfältig zu planen.

Die dritte Eigenschaft, die Dienstleistungen von gegenständlichen Produkten abhebt, ergibt sich ebenfalls aus ihrer Natur: *Dienstleistungen haben einen starken Personenbezug*. Denn Dienstleistungen werden von Menschen erbracht. Sie sind daher oft untrennbar mit den Personen verbunden, die sie durchführen. Während ein Anbieter gegenständlicher Produkte an der Qualität z.B. seiner Autos, Computer oder Lebensmittel arbeiten muss, ist es für Dienstleistungsanbieter notwendig, beständig an der Qualifikation ihrer Mitarbeiter zu feilen.

In den drei hier angeführten Besonderheiten von Dienstleistungen liegt der wesentliche Unterschied gegenüber Waren und Gütern. Je mehr Sie sich mit diesen Besonderheiten beschäftigen, umso mehr werden Ihnen die Konsequenzen für den Erfolg Ihres eigenen Dienstleistungsangebots klar werden. Nehmen Sie sich also die Zeit, das Wesen von Dienstleistungen besser zu verstehen, und Ihre Möglichkeiten werden von Tag zu Tag zunehmen.

Anwendung:

- 1 **Gegenständlich machen.** Dienstleistungen sind, im Gegensatz zu konkreten Produkten, nicht „angreifbar“. Das heißt, dass Ihre Kunden vor dem Kauf nur sehr schwer beurteilen können, was sie für ihr Geld bekommen werden. Für Sie als Anbieter bedeutet das, dass Sie Ihre Anstrengungen darauf richten müssen, Ihr Angebot und die damit verbundenen Versprechen für Ihre Kunden glaubhaft zu machen. Auf dem besten Weg werden Sie sein, wenn Sie Ihren Kunden dabei helfen, eine konkrete Vorstellung zu entwickeln. Das kann zum Beispiel dadurch geschehen, dass Sie Ihre Dienstleistungen und deren Nutzen bildlich beschreiben, Beispiele und Referenzen anführen oder

Ihren Kunden Ergebnisse zur Beurteilung zur Verfügung stellen. Alles, was Sie Ihrem zukünftigen Auftraggeber buchstäblich „in die Hand“ geben können, hilft – da es der fehlenden Gegenständlichkeit entgegenwirkt.

- 2 **Auslastung planen.** Da Dienstleistungen nicht in Dosen oder Kisten vorkommen, sind sie auch nicht lagerfähig. Diese Eigenschaft ist ein Hinweis auf die Beschränkungen, denen Sie als Dienstleistungsanbieter unterliegen. Einerseits müssen Sie eine bestimmte Kapazität (Personal, Räumlichkeiten und Ausrüstung) ständig verfügbar halten. Andererseits unterliegt die Inanspruchnahme durch Ihre Kunden starken Schwankungen. Eine wichtige Marketing- und Vertriebsaufgabe rund um Ihre Dienstleistungen besteht also darin, für eine möglichst gleichmäßige Auslastung zu sorgen und somit die vorhandene Kapazität optimal zu nutzen. Die fehlende Lagerfähigkeit ist übrigens auch einer der Gründe, warum Dienstleistungen selten über Vertriebskanäle abgesetzt werden. Da sie nicht physisch weitergegeben werden können, gestalten und verkaufen die meisten Unternehmen ihre eigene Dienstleistungspalette.
- 3 **Mitarbeiter einbeziehen.** Dienstleistungen werden von Menschen erbracht. Sie sind untrennbar mit den Personen verbunden, die sie erbringen. Dieses Merkmal zeigt auf, dass Ihr Erfolg als Dienstleistungsanbieter in hohem Maß vom Einsatz und der Kompetenz Ihrer Mitarbeiter bestimmt wird. Im Extremfall reicht diese Verknüpfung bis zur Abhängigkeit des Anbieters von einzelnen hochkarätigen Spezialisten. Mit strengen Vorgaben und autoritärem Führungsstil werden Sie diese Situation nicht in den Griff bekommen. Motivation, Vertrauen und Weitblick der Mitarbeiter – alles Eigenschaften, die für eine starke Kundenorientierung notwendig sind – lassen sich nur auf einem Weg erreichen: durch intensives Einbeziehen in die Entwicklung und Gestaltung des Dienstleistungsangebots.

Ihre Kunden kaufen keine Dienstleistungen, sondern die Befriedigung von Bedürfnissen.

Wann haben Sie Ihren letzten größeren Einkauf getätigt? War es ein Fernseher, ein Auto, ein Personalcomputer oder etwas anderes Vergleichbares? Versetzen Sie sich einfach nochmals in die Zeit kurz vor dem Einkauf. Lassen Sie die Gedanken aufleben, die Sie damals beschäftigt haben. Vielleicht können Sie sich auch an die dazugehörigen Gefühle erinnern. Und dann fragen Sie sich, was Sie wirklich dazu gebracht hat, Ihren Einkauf durchzuführen. Welche inneren Beweggründe haben Ihnen Antrieb gegeben?

Wie Sie möglicherweise feststellen, haben Sie in Wahrheit die Befriedigung eines Bedürfnisses gekauft. Denn auch Sie sind kein Roboter und auch Sie kaufen keine bloßen Gegenstände. Ihr Einkauf sollte Ihnen vielleicht mehr Sicherheit geben oder ein bequemeres Leben verschaffen, möglicherweise Ihre persönlichen Wertvorstellungen untermauern oder Ihnen zu Gewinn verhelfen, vielleicht Ihre Gesundheit erhalten oder Ihnen mehr soziale Kontakte ermöglichen. Alle diese Bedürfnisse sind ständig in uns vorhanden – sie machen einen wesentlichen Bestandteil unserer menschlichen Identität aus. Wenn eines dieser Bedürfnisse als so dringend empfunden wird, dass es eine Handlung nach sich zieht, wird es plötzlich zu einem Kaufmotiv. Was in Folge bedeutet, dass wir aktiv werden. Wir sehen uns in Auslagen und Prospekten um, befragen Freunde und Bekannte und nehmen Kontakt mit Anbietern auf. Wenn der Anbieter unser Motiv versteht und in der Lage ist, es befriedigend abzudecken, kommt es mit hoher Wahrscheinlichkeit zu einem Kauf.

Hinter einem Kauf stehen also immer persönliche Gründe. Das gilt nicht nur für gegenständliche Produkte, sondern genauso für Dienstleistungsprodukte. Zwar stehen bei Verhandlungen die sachlichen Argumente meistens im Vordergrund. Das sollte Sie aber nicht darüber hinweg täuschen, dass Kaufentscheidungen immer von Menschen getroffen werden, die auf Basis persönlicher Motive handeln. Als Anbieter sollten Sie daher stets wissen, welches Motiv Sie mit Ihrer Leistung ansprechen. Wenn sich also zum Beispiel

herausstellt, dass eine bestimmte Dienstleistung in erster Linie aus Gründen der Rationalisierung gekauft wird, werden Sie auf Kostenersparnis (das ist eine Form des Gewinnmotivs) setzen. Wenn bei der Kaufentscheidung Ihrer Kunden Sicherheit eine zentrale Rolle spielt, dann werden Sie dieses Bedürfnis in den Vordergrund stellen. Wenn Ihre Dienstleistung große Arbeitserleichterung bringt, wird Bequemlichkeit das wichtigste Kaufmotiv darstellen.

Werden Sie sich darüber klar, welches das stärkste Kaufmotiv für Ihre Dienstleistung ist. Bauen Sie Ihre gesamte Marktkommunikation darauf auf, dieses eine Motiv gezielt und immer wieder anzusprechen. Das wird dazu führen, dass sich Ihre Werbung, Ihre Öffentlichkeitsarbeit und Ihr Verkauf stets an dasselbe menschliche Bedürfnis richten. Und Ihre Marktkommunikation wird wie von selbst wesentlich zielgerichteter sein.

Anwendung:

- 1 **Nutzen feststellen.** Klären Sie vorab, welchen rationalen Nutzen Ihre Leistung stiftet. Falls das nicht ohnehin auf der Hand liegt, können Sie sich einfach die Frage stellen: Was wird durch meine Dienstleistung für einen Kunden möglich, was für ihn sonst nicht möglich wäre?
- 2 **Bedürfnisse ermitteln.** Ausgehend vom rationalen Nutzen überlegen Sie, welche menschlichen Bedürfnisse von diesem Nutzen abgedeckt werden können. Einige mögliche Beispiele sind Sicherheit, Gewinn (bzw. Kostenersparnis), Arbeitserleichterung, Betonung des Selbstwerts, Gesundheit usw. Versetzen Sie sich dabei in die Lage Ihrer Kaufentscheider – das wird Ihnen helfen, alle mit Ihrem Angebot adressierbaren Bedürfnisse zu finden.
- 3 **Zentrales Motiv auswählen.** Theoretisch können alle diese Bedürfnisse, wenn sie stark genug werden, abwechselnd zum Kaufmotiv für Ihre Leistung werden. Entscheidend ist aber, dass Sie für Ihre Marktkommunikation unter den möglichen Motiven das wichtigste auswählen. Das wichtigste Bedürfnis ist jenes, das bei Ihren Kunden am häufigsten in den Kauf Ihrer Leistung mündet und damit zum Kaufmotiv wird. Legen Sie dieses eine zentrale Kaufmotiv fest. Der Versuchung, mehrere Kaufmotive

auszuwählen, ist in jedem Fall zu widerstehen – es würde Ihre Marktkommunikation verwässern.

- 4 **Marktkommunikation ausrichten.** Machen Sie das wichtigste Kaufmotiv Ihrer Leistung zum Grundstein Ihrer Marktkommunikation. Gehen Sie dazu (gegebenenfalls gemeinsam mit Ihrer Werbeagentur) alle Mittel Ihrer Marktkommunikation durch. Überprüfen Sie Broschüren, Displays, TV- oder Radiospots, Anzeigen, Pressemitteilungen, Präsentationen im Internet usw., ob sie Ihr wichtigstes Kaufmotiv gezielt ansprechen. Sollte das nicht der Fall sein, stellen Sie sicher, dass die betreffenden Kommunikationsmittel dahingehend modifiziert werden.