



**Beratung und Begleitung von Unternehmen in
den Bereichen Marketing, Verkauf und Internet.**

Analysieren. Planen. Umsetzen.

ScoreLetter Nr. 34 (Ausgabe 12. Dezember 2007)

Liebe Marketinginteressierte

Der ScoreLetter erscheint vierteljährlich, kostet nichts und kann jederzeit abbestellt werden. Er erscheint seit August 2001, behandelt Themen rund um Marketing, Verkauf, Werbung und Internet und erreicht zur Zeit rund 1'246 marketinginteressierte Leserinnen und Leser, vorwiegend aus der Schweiz, aber auch aus Deutschland und Österreich.

Heute zum Thema: Dienstleistungsmarketing - Prozess bestimmt Erfolg

1. [Einführung ins Thema Dienstleistungsmarketing](#)
 2. [Dienstleistungen sind besonders](#)
 3. [Externes Marketing - Unsichtbares sichtbar machen](#)
 4. [Internes Marketing - ermöglichen, nicht verhindern](#)
 5. [Qualität des Interaktionsprozesses - Wettbewerbsfaktor Nr. 1](#)
 6. [Auf den Punkt gebracht](#)
 7. [Und jetzt noch was zum Schmunzeln](#)
 8. [Ausblick auf den ScoreLetter Nr. 35](#)
 9. [Impressum](#)
-

1. Einführung ins Thema

Text von Marianne Portmann

Momentan absolviert sie an der Hochschule Luzern den Lehrgang «Master of advanced Studies in Service Marketing an Management».

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.

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.

[▲ nach oben](#)

2. Dienstleistungen sind besonders

Dienstleistungen sind immateriell und im Vorfeld nicht sichtbar. Häufig ist nach Beendigung des Dienstleistungsprozesses kein greifbares materielles 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.

[▲ nach oben](#)

3. Externes Marketing - Unsichtbares sichtbar machen

Weil der Kunde sich im Vorfeld kein eigentliches Bild von einer Dienstleistung und den damit verbundenen Risiken oder Nutzen machen kann, orientiert er sich über das Sichtbare einer Firma, welches eine Art «Indikator» der zu erwartenden Leistung darstellt. Die Leistungsfähigkeit 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 eingegangen wird. Kurz, dass man bei genau diesem Dienstleister in guten Händen ist.

[▲ nach oben](#)

4. Internes Marketing - 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. 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.

[▲ nach oben](#)

5. 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.

[▲ nach oben](#)

6. Auf den Punkt gebracht

- **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 - das 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.

[▲ nach oben](#)

=====bitte=beachten=====



KeyCorner - das etwas andere Fundsystem für Schlüssel und Wertsachen

- zeitlich unabhängige Gültigkeit
- kein Vertrag und keine Registrierung nötig

Die Geschenksidee für Mitarbeitende, Kunden sowie Freunde und Familie.

Für mehr Infos - [bitte hier klicken!](#)

=====bitte=beachten=====

7. Und jetzt noch was zum Schmunzeln

- Der Name des Duftwässerchens «Irish Mist» war für den deutschen Markt nicht geeignet. Hierzulande kennt man es nun unter den Namen «Irish Moos»
- Auch FORD unterlief bei dem Export des Lastwagens «Fiera» der Fehler, die spanische Bedeutung des Modelnamens nicht überprüft zu haben. Dieser heisst nämlich übersetzt «hässliche alte Frau».
- Ein vom Schwedischen in das Englische übersetzter Anzeigentext las sich in einer koreanischen Zeitschrift, wenn man ihn frei und rücksichtsvoll in das Deutsche übersetzte, wie folgt: «Nichts saugt so hundsmiserabel wie ein Elektrolux-Staubsauger.»
- Die Missachtung regionaler Gepflogenheiten hatte auch für einen amerikanischen Waschmittelhersteller Folgen. Dieser schaltete Mitte der 80er Jahre eine Anzeige, die links einen Berg schmutziger Wäsche, das Produkt in der Mitte und rechts als Ergebnis einen Berg sauberer Wäsche als Motiv hatte. Was aber nicht beachtet wurde: Araber lesen von rechts nach links. Das Produkt floppte...

Quelle: <http://www.spassprofi.de/Witze/marketing.htm>

[▲ nach oben](#)

Wir danken alles unseren Lesenden für Ihr Interesse am Score Letter und wünschen Ihnen eine schöne Weihnachtszeit sowie einen guten Rutsch ins Jahr 2008. Privat und beruflich wünschen wir Ihnen zudem nur das Beste, viel Erfolg und vor allem Gesundheit.

[▲ nach oben](#)

8. Ausblick auf den Score Letter Nr. 35

Der nächste Score-Letter erscheint um den 5. März 2008. Das Thema dann: «Ambush-Marketing - Euro 08, Chance für alle.»

[▲ nach oben](#)

9. Impressum

Score Marketing

Marianne & Christoph Portmann
Bergstrasse 96
CH - 8712 Stäfa

Telefon +41 (0)44 926 36 00
Fax +41 (0)44 926 36 01
eMail info@ScoreMarketing.ch
Internet www.ScoreMarketing.ch

[▲ nach oben](#)

Wenn Sie zukünftig auf den Score-Letter verzichten möchten, dann klicken sie hier: <delete>. Wenn Sie uns den Grund dazu per Mail mitteilen oder uns an Ihre Freunde, Bekannte oder Geschäftspartner weiterempfehlen, sind wir Ihnen sehr dankbar.
