

Bausteine des Dienstleistungsmarketings

von Wilfried Ludwigs

„Markt“ und „Kunden“ waren für viele soziale Einrichtungen lange Zeit fremde Wörter; die Entwicklungen in den letzten Jahren zwingen dazu, sich mehr als soziale Dienstleister zu verstehen, die Ihre Leistungen anbieten und die verstärkt Kundenorientierung und Marketing-Konzepte in Ihr Handeln integrieren müssen. Der Autor, Wilfried Ludwigs, definiert Marketing als „Brückenbauen und Träume erfüllen“. Er kommt aus der Marketing-Praxis von Industrie- und Dienstleistungsunternehmen, z.B. der Alten- und Krankenpflege, darüber hinaus lehrt und trainiert er Marketing an einer Berufsakademie, in Existenzgründerseminaren und in Workshops bei seinen freiberuflichen Kunden. Für unser Institut hat er ein zweitägiges Seminarangebot entwickelt, das erstmals im November 2003 stattfindet. Einrichtungen, Unternehmen und Projekte, die „Kunden- / Patienten- / Mitarbeiterorientierung“ in ihrem Leitbild verankert haben, brauchen ein „Marketingkonzept“, damit dieser Anspruch auch verwirklicht werden kann. Im Artikel beschreibt Wilfried Ludwigs den Inhalt und die Zielsetzung dieses Angebotes.

Warum überhaupt Marketing?

In Dienstleistungsunternehmen stellt sich häufig die Frage, wie das „Marketing“ gemacht werden soll. Die Dringlichkeit ist umso höher, je mehr die Nachfrage nach den angebotenen Produkten und Dienstleistungen sich nicht automatisch, z.B. über die Warteliste für einen Altenheimplatz oder die „Einweisung“ in eine Einrichtung einstellt. Marketing wird auch immer aufgerufen, wenn es um das „Image“ einer Einrichtung schlecht bestellt ist oder man der Frage nachgeht, warum haben wir eigentlich ein aufwändiges Qualitätssicherungssystem eingeführt, das außer uns keiner „bemerkt“. Nicht zuletzt wird der Ruf nach Marketing dann laut, wenn die Finanzmittel nicht reichen und neue Finanzquellen, z.B. durch „Fundraising“ erschlossen werden müssen. Natürlich ist Marketing auch für jene da, die ihr Dienstleistungsangebot nach den Wünschen der Kunden weiterentwickeln, dauerhaft finanzieren, noch bekannter und mehr Menschen zugänglich machen möchten.

Was ist Marketing?

Steigt man dieser Frage nach, ist es in der Mehrzahl der Bücher, die Ausrichtung eines Angebotes am Markt zu finden. Doch wo ist der Marktplatz für Dienstleistungen? Wo werden eigentlich die Angebote der Alten- und Krankenpflege angeboten und „gekauft“? Wo ist der Marktplatz einer Jugendeinrichtung? Nicht erst in Zeiten des Internets ist dieser Platz in vielen Fällen „virtuell“ oder „medial“. Es ist dann z.B. die Telefonverbindung zwischen dem Interessenten für eine Veranstaltung und dem Ansprechpartner, der hierzu Auskünfte gibt.

Wenn klar ist, wo dieser Marktplatz sich befindet, stellen sich weitere Fragen. Wer ist auf dem Markt eigentlich aktiv? Wer sind die Kunden / Interessenten / Anbieter? Wie sieht das Angebot aus? Wer sagt wem seine Meinung? Wer sagt zu allem „Ja“ und „Amen“, fällt also die Entscheidung über den „Kauf“, die „Mitgliedschaft“ oder die Annahme eines Angebotes?

Die Ausrichtung des Angebotes am Markt funktioniert nur dann, wenn die Menschen, die dafür verantwortlich sind, sich am Markt ausrichten. Der Markt besteht letztendlich aus „Menschen“, die etwas wollen. Der eine hat einen Wunsch, einen Traum und der andere erfüllt ihn. Dazu müssen sich diese Menschen begegnen, eine Verbindung muss zwischen ihnen entstehen, eine Brücke gebaut werden. Interessenausgleich, „Win-Win-Situation“, d.h. jeder gewinnt, Angebot und Nachfrage treffen sich. Marketing ist also die Kunst des Brückenbauens und Traumerfüllens. Die Marketingkonzeption beschreibt umfassend die Ziele, Strategien und Maßnahmen. Sie ist lebendig und wird regelmäßig überarbeitet und weiterentwickelt.

Warum ein 2-tägiger Trainings-Workshop „Bausteine des Dienstleistungsmarketings“?

Immer mehr Märkte werden „erwachsen“, d.h. der Kunde kann sich zwischen verschiedenen Angeboten selbstbewusst und weitgehend frei entscheiden. Die Kunden müssen nicht mehr um vier Uhr aufstehen, damit sie um 8 Uhr als Erste bei Ladenöffnung die „knappen“ Bananen kaufen können. In diesen Märkten haben dauerhaft nur Anbieter eine Chance, die sich gezielt um die Nahtstellen zu ihren Kunden und Zielgruppen kümmern, d.h. die die folgenden Fragen für sich beantwortet haben: Welches ist unser erfolgsrelevanter Markt? Nach welchem Marketingkonzept arbeite ich? Was habe ich schon? Was muss ich noch weiter ausarbeiten? Was wissen wir schon? Was können wir schon? Was müssen wir noch lernen? Womit sind wir einzigartig?

Dienstleistungsunternehmen, insbesondere Non-Profit-Organisationen, haben meistens die Schwierigkeit, dass sich z.B. die Qualität der „immateriellen“ Dienstleistung nur schwer objektiv ermitteln und darstellen lässt, der Kunde aber etwas besonderes haben möchte. Wie kann diese Dienstleistung effektiv im Markt „verkauft“ werden?. Ein Budget für das Einschalten von Marketingspezialisten ist nicht da, eigene Marketingkompetenz im Haus kaum vorhanden.

Ausgehend von dualen, also tätigkeitsbegleitenden Ausbildungskonzepten (Berufsakademie, Fachwirtausbildung, Bachelor-, Masterstudiengänge) und den dort praktizierten Vorgehensweisen ist das Konzept für diesen Trainings-Workshop entstanden. Die Bausteine des Dienstleistungsmarketings, also die Bestandteile eines Marketingkonzepts werden hier praxisnah vermittelt. Die TeilnehmerInnen können so direkt den Bezug zu ihrem Unternehmen, Projekt oder ihrer Einrichtung herstellen. Erste Ansätze für das Füllen vorhandener Lücken entwickeln sich aus den bearbeiteten Praxisbeispielen – bei Bedarf und Interesse auch anhand der Aufgabenstellungen aus dem Kreis der Teilnehmer.

Mit Überlegungen zum Projektmanagement schließt dann die Veranstaltung und daraus ergeben sich Prioritäten für die Umsetzung und Vorschläge zur weiteren Vorgehensweise.

Wie läuft der Trainings-Workshop ab?

Ausgehend von Impulsvorträgen wird praxisorientiert – anhand von Beispielen - jeder „Baustein des Dienstleistungsmarketings“ vorgestellt. Kleine Aufgabenstellungen werden von den TeilnehmerInnen bearbeitet und die Ergebnisse besprochen.

Unter dem Aspekt Markt und Marktforschung wird z.B. der Markt eines Dienstleistungsanbieters vorgestellt, dessen Teilnehmer ermittelt und dann hinsichtlich seiner Größe, seines Volumens, seiner Strukturen (Marktanteile) analysiert. Ausgehend von Beispielen der Alten- und Krankenpflege werden Beispiele aus dem Kreis der Teilnehmer, z. B. Jugendarbeit, berücksichtigt.

Jeder Teilnehmer hat die Möglichkeit anhand der vorgegebenen Strukturen sich Aufzeichnungen zu seiner jeweiligen Marktsituation zu machen und hierzu spezifische Fragen zu stellen.

Im Baustein Produkte und Dienstleistungen wird das Angebot genauer analysiert. Für wen sind welche Angebote gedacht? Welchen Nutzen bieten sie? Welche Wertvorstellung des Kunden wird hierdurch erfüllt? Warum nimmt er es an (Kaufmotiv)? Worauf achten die „Kunden“? Werden die angebotenen Leistungen selbst - durch eigene Mitarbeiter - „hergestellt“ oder zugekauft. Wie stellt man die Angebote den Mitarbeitern und Kunden dar? Aus diesem Baustein können die TeilnehmerInnen direkte Anregungen ableiten, wie die Darstellung und die Gliederung des eigenen Angebotes verbessert werden kann und welche Möglichkeiten zur Angebotsstraffung, Innovation und Weiterentwicklung bestehen.

Im Baustein Preis / Finanzierung wird der Aspekt der „freien“ Finanzierung durch „Fundraising“ eingebunden. Insbesondere im Dienstleistungsbereich von Non-Profit-Organisationen ist es erforderlich Finanzmittel von Spendern, Sponsoren, Mäzenen,

Stiftern zu nutzen und ehrenamtliche Mitarbeiter bereit zu stellen. Hieraus ergibt sich ein meist mehrstufiges Finanzierungsmodell, in dem unterschiedliche Entlohnungsformen bzw. Finanzierungsstrategien verfolgt werden. Dies kann dann zu einem ganz zentralen Punkt des Marketingkonzeptes werden. Fundraisingbestimmte Finanzierung erfordert im Marketing immer eine hohe Glaubwürdigkeit. Dieser Anspruch bedingt dann entsprechende Kommunikation, insbesondere in der Öffentlichkeitsarbeit und speziell beim Auftreten der Mitarbeiter in der Öffentlichkeit.

Welche Vorbereitung ist empfehlenswert?

Vor der Veranstaltung erhalten die Teilnehmer diesen Artikel zusammen mit einer Checkliste zur Vorbereitung. Sie enthält weitere Informationen zum Marketing. Eigenes „Marketing-Material“ kann zum Seminar mitgebracht werden. An diesen eigenen Beispielen werden die Inhalte der Veranstaltung konkretisiert. Der Wechsel von Vortrag, Einzel- und Gruppenarbeit bietet die Möglichkeit zum Erfahrungsaustausch.

Was geschieht mit den Trainingsergebnissen?

Es besteht die Möglichkeit die Ergebnisse der Marketingkonzeption – nach Absprache – einem Gremium von Fachleuten zu präsentieren („Rüttelstrecke“). Bei Interesse kann im Anschluss an das Seminar mit interessierten Teilnehmern ein Gruppen-Coaching zur Begleitung der Umsetzung vereinbart werden.

Marketingkonzept (Struktur / Inhalte)

Bereiche	Ziele	Strategien	Maßnahmen
Unternehmen / Einrichtung			
- Dienstleistung / Produkt			
- Finanzierung / Preis			
- Distribution			
- Kommunikation			
- Marktforschung			
- Marketingmanagement			