

## Dienstleistungen bewerben und verkaufen

Zeit ist Geld – das weiß jeder Dienstleistungsanbieter nur allzu gut. Denn alle Dienstleistungsprodukte unterscheiden sich von dinglichen Produkten dadurch, dass sie nicht lagerfähig sind. Das bringt für jeden Anbieter von Dienstleistungen eine ganz bestimmte Herausforderung mit sich: Ein Dienstleistungsanbieter kann seine Produkte nicht in Kisten oder Dosen verpacken und so lange aufheben, bis sich ein passender Abnehmer findet. Dienstleistungen sind vielmehr immer „frische Ware“. Man hält als Anbieter eine bestimmte Kapazität bereit – verkauft man nur einen Teil der vorhandenen Kapazität, hat man eine schlechte Auslastung und damit Pech gehabt. Übersteigt die Nachfrage dagegen eine Zeit lang die Kapazität, hat man ebenfalls Pech – man könnte mehr Geschäft machen, es fehlen aber die Ressourcen, um die Gelegenheiten wahrzunehmen. Daraus leitet sich ab, dass es im Dienstleistungsmarketing eine zentrale Grundaufgabe gibt: Es ist dafür zu sorgen, dass eine *beständige und möglichst gleichmäßige Auslastung* der Ressourcen erreicht wird.



Zu dieser Zielvorgabe – gleichmäßige Auslastung – gibt es eine gute und eine schlechte Nachricht. Die gute Nachricht ist, dass sich (so wie bei jedem anderen Produkt auch) Werbung, PR und persönlicher Verkauf dafür einsetzen lassen, um das gewünschte Ergebnis zu erreichen. Die schlechte Nachricht ist, dass sich Dienstleistungen untereinander so stark unterscheiden, dass es keinen allgemein gültigen Ansatz gibt, wie Dienstleistungen am besten beworben und verkauft werden. Was bei der einen Dienstleistung funktioniert, muss bei einer anderen noch lange nicht funktionieren. Zum Beispiel kann eine Firma, die ein Heizungsservice anbietet, mit gut platzierten Flugblättern in Stiegehäusern ausreichende Erfolge erzielen. Wenn ein anderer Dienstleistungsanbieter, etwa ein Unternehmensberater, dieselbe Vorgangsweise wählen würde, könnte er wohl lange und vergeblich auf neue Klientel warten.

Zum Glück gibt es eine Methodik, mit der sich recht genau herausfinden lässt, welche Kommunikationsmittel für eine bestimmte Dienstleistung am meisten Erfolg versprechend sind und wahrscheinlich funktionieren werden. Man geht dabei so vor, dass man *die spezielle Dienstleistung aus drei unterschiedlichen Blickwinkeln betrachtet* und dabei die entscheidenden Hinweise erhält.

## 1. Blickwinkel: Die Gegenständlichkeit Ihrer Ergebnisse

Jede Dienstleistung führt zu irgendeiner Art von Ergebnis. Bei manchen Dienstleistungen bleibt das Ergebnis völlig immateriell, wie zum Beispiel bei einer Rechtsberatung. Als Klient gewinnen Sie vielleicht eine neue Information, aber nach der Dienstleistung haben Sie nichts wirklich Gegenständliches in der Hand. Bei anderen Dienstleistungen wird ein materielles Ergebnis geschaffen, zum Beispiel durch die Arbeit eines Fliesenlegers. Nach Durchführung der Dienstleistung haben Sie als Kunde ein gegenständliches Ergebnis, wie etwa ein neu verfliestes Badezimmer.

▶▶▶ *Auch Ihre spezielle Dienstleistung erzeugt ein bestimmtes Ergebnis. Wie weit dieses Ergebnis ohne gegenständlichen Ausdruck bleibt, wird durch den sogenannten Immaterialitätsgrad ausgedrückt. Der Immaterialitätsgrad hat wichtige Konsequenzen für Ihre Marktkommunikation: Sie können sich auf die Ergebnisse beziehen (niedrige Immaterialität) oder nicht (hohe Immaterialität).*

## 2. Blickwinkel: Der direkte Kontakt mit Ihren Kunden

Ebenfalls für jede Dienstleistung gilt, dass sie ein bestimmtes Maß an persönlicher Interaktion mit dem Kunden bedingt. Bei manchen Dienstleistungen ist diese Interaktion gering, wie zum Beispiel bei einem Botendienst. Als Kunde sind Sie maximal mit der Abholung oder Zustellung durch den Boten konfrontiert, der größte Teil der Dienstleistung läuft ohne Kontakt mit Ihnen ab. Andere Dienstleistungen dagegen leben regelrecht von der Interaktion, wie zum Beispiel Schulungen. Hier ist die Interaktion zwischen Dienstleistungserbringer und Kunde sehr dicht.

▶▶▶ *Für Ihre spezielle Dienstleistung gilt: Wie viel Sie im Rahmen Ihrer Dienstleistung tatsächlich persönlich mit Ihren Kunden zu tun haben, wird mit dem sogenannten Interaktionsgrad bezeichnet. Auch der Interaktionsgrad hat Konsequenzen für Ihre Marktkommunikation: Sie haben während der Leistungserbringung viele Anknüpfungspunkte (hohe Interaktion) oder eben nicht (niedrige Interaktion).*

## 3. Blickwinkel: Die Anpassung an Ihre Kunden

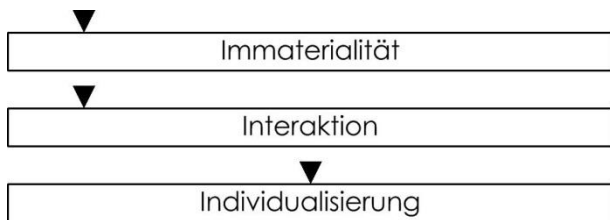
An den Kunden anpassen muss man sich als Dienstleistungserbringer immer. Wie weit man aber die Leistung selbst an den jeweiligen Kunden anpassen muss, ist ebenfalls von der Art der Leistung abhängig. Ein Pakettransport wird in der Regel immer gleich ablaufen – während eine Beratungsleistung meist sehr stark an den Kunden angepasst werden muss.

▶▶▶ *Wie weit Sie Ihre spezielle Dienstleistung jedes Mal individuell an den jeweiligen Kunden anpassen müssen, wird mit dem sogenannten Individualisierungsgrad bezeichnet. Der Individualisierungsgrad Ihrer Leistung hat ebenfalls wichtige Konsequenzen für Ihre Marktkommunikation: Im einen Fall ist die Bedarfserhebung ein wichtiges Kommunikationsinstrument (hohe Individualisierung), im anderen Fall müssen Sie auf andere Verkaufsinstrumente zurückgreifen (niedrige Individualisierung).*

## Profile von Dienstleistungsanbietern

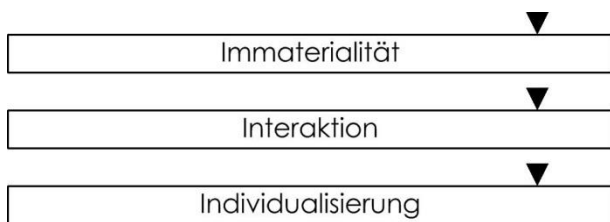
Diese drei Blickwinkel – Immaterialität, Interaktion und Individualisierung – können dafür eingesetzt werden, um gleich vom Start weg die für die jeweilige Leistung wirkungsvollsten Kommunikationsmittel einzusetzen. Bevor wir uns genauer damit beschäftigen, welche das in welchen Fällen sind, hier ein paar Beispiele, wie die Situation für einige sehr unterschiedliche Dienstleistungsanbieter aussieht:

### Beispiel: Fliesenleger



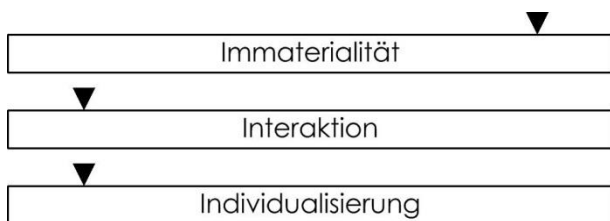
Es wird ein gegenständliches Ergebnis erzeugt – die Immaterialität ist niedrig. Es findet wenig Interaktion mit dem Kunden statt. Die Leistung muss nur bedingt an den jeweiligen Kunden angepasst werden.

### Beispiel: Unternehmensberater



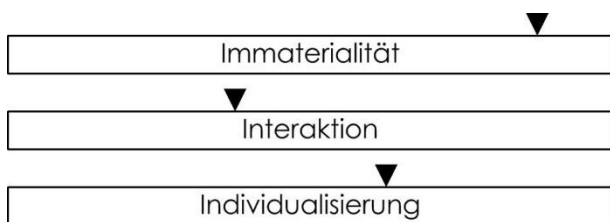
Es wird kein gegenständliches Ergebnis erzeugt – die Immaterialität ist hoch. Es findet viel Interaktion mit dem Kunden statt. Die Leistung muss sehr stark an den jeweiligen Kunden angepasst werden.

### Beispiel: Botendienst



Es wird kein gegenständliches Ergebnis erzeugt – die Immaterialität ist hoch. Es findet kaum Interaktion mit dem Kunden statt. Die Leistung muss praktisch nicht an den jeweiligen Kunden angepasst werden.

### Beispiel: Rechtsanwalt



Es wird kein gegenständliches Ergebnis erzeugt – die Immaterialität ist hoch. Es findet gelegentlich Interaktion mit dem Kunden statt. Die Leistung muss zu einem guten Teil an den jeweiligen Kunden angepasst werden.

## Das Profil Ihrer Dienstleistung

Wie Sie an den Beispielen leicht ablesen können, verfügt praktisch jede Art von Dienstleistung über ihr eigenes individuelles Profil. Zeichnen Sie nun – analog zu den Beispielen auf der vorangehenden Seite – in die folgende Abbildung das Profil Ihrer eigenen Dienstleistung ein:

Ihre Dienstleistung: \_\_\_\_\_

Immaterialität

Interaktion

Individualisierung

*Zur Erinnerung:*

- Immaterialität ist hoch, wenn Ihre Leistung keine angreifbaren Ergebnisse erzeugt
- Interaktion ist hoch, wenn Ihre Leistung Ihre Kunden persönlich stark einbindet
- Individualisierung ist hoch, wenn Ihre Leistung jedes Mal modifiziert wird

## Die Bedeutung Ihres Profils

Nun sind Sie in der Lage, aus dem Profil Ihrer Dienstleistung die richtigen Kommunikationsmittel abzuleiten – also das, was in Werbung und persönlichem Verkauf in Ihrem Fall wahrscheinlich am wirkungsvollsten sein wird:

*Immaterialitätsgrad:* Ist der Immaterialitätsgrad Ihrer Dienstleistung niedrig, so wie im Beispiel des Fliesenlegers, so liefert Ihre Dienstleistung ein gegenständliches Ergebnis. Sie können dann genau solche Ergebnisse in der Kommunikation mit Ihren Interessenten nützen – etwa durch Muster oder anderes Demonstrations-material. Ein Schneider kann fertige Stücke ausstellen, eine Autolackiererei Muster von Oberflächen vorbereiten und ein Tapezierer Beispiele der verwendeten Materialien anbieten. Der Punkt ist, dass Sie als Anbieter Ihre Kommunikation rund um das Ergebnis aufbauen können und auch sollten. Wenn Ihre Dienstleistung also in angreifbaren, gegenständlichen Ergebnissen mündet, dann stellen Sie sich darauf ein, genau diese Ergebnisse zum Mittelpunkt Ihrer Kommunikation zu machen. Ganz anders liegt der Fall, wenn der Immaterialitätsgrad Ihrer Dienstleistung hoch ist (kein angreifbares Ergebnis), wie in dem Beispiel des Rechtsanwalts. In solchen Fällen müssen Sie Ihre Kommunikation darauf aufbauen, sowohl vor als auch während und nach der Leistungserbringung Ersatz für die fehlende Gegenständlichkeit zu schaffen. Der Rechtsanwalt könnte das zum Beispiel dadurch machen, dass er seinem Kunden zu Beginn eine Broschüre über seine Kanzlei mitgibt und in weiterer Folge seinem Kunden Gesprächsprotokolle

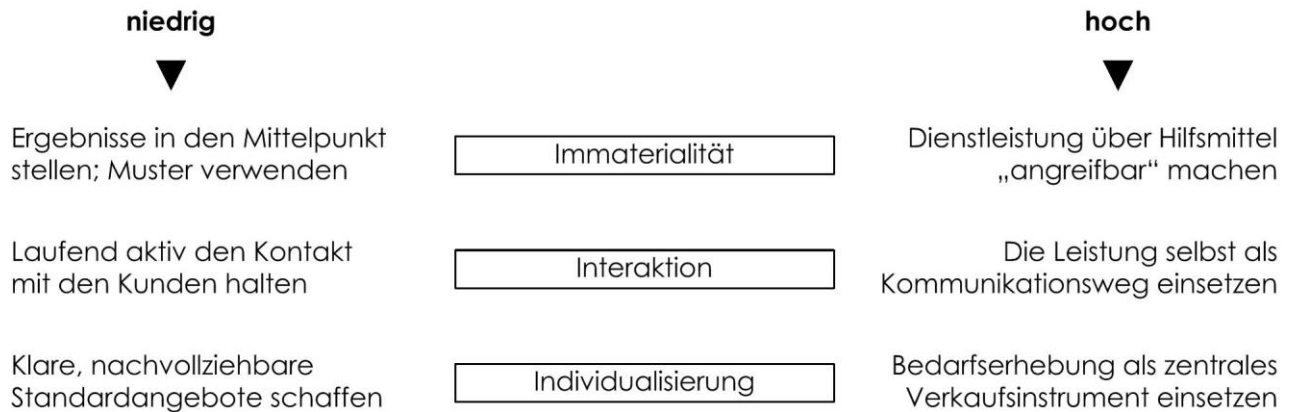
der Sitzungen zukommen lässt. Für Sie als Anbieter bedeutet das: Wenn Ihre Dienstleistung nicht in ein angreifbares Ergebnis mündet, dann schaffen Sie am besten „Ersatzprodukte“, die von Kunden und Interessenten angegriffen werden können. Sie verleihen Ihrer Leistung damit mehr Gegenständlichkeit und dauerhaften Wert.

*Interaktionsgrad:* Der Interaktionsgrad Ihrer Leistung gibt an, wie viel persönliche Interaktion zwischen Ihren Kunden und Ihnen bzw. Ihren Leistungserbringern stattfindet. Dazu zwei Beispiele aus der Informationstechnologie: Die Dienstleistungen eines Internet-Providers haben einen niedrigen Interaktionsgrad. Man meldet sich einmal an und nimmt dann ein weitgehend automatisiertes Service in Anspruch. Die Leistungen eines IT-Schulungsbetriebs haben im Vergleich einen hohen Interaktionsgrad. Es finden ständig Kontakte zwischen Kunde und Trainer statt. Die Konsequenz daraus ist nun, dass Sie im Fall eines hohen Interaktionsgrades die Leistung selbst sehr gut als Kommunikationsweg einsetzen können. Es könnte etwa der Trainer des IT-Schulungsbetriebs den intensiven Kontakt zum Kunden dafür nützen, bei günstiger Gelegenheit auf weitere Kurse oder andere Dienstleistungen hinzuweisen. Diese Möglichkeit steht dem Internet-Provider aus dem zweiten Beispiel nicht offen. Dadurch, dass es nur sehr wenig persönlichen Kontakt gibt, muss er Kontakte gezielt herstellen – zum Beispiel durch Informationszusendungen per E-Mail, gelegentliche Rückfragen nach der Zufriedenheit seiner Kunden oder mit Hilfe anderer Mittel. Die Regeln, die sich daraus ableiten, sind einfach: Hat Ihre Leistung einen hohen Interaktionsgrad, so empfiehlt es sich, die Leistungserbringer selbst für den Verkauf auszubilden und einzusetzen. Sie haben während der Erbringung ausreichend Gelegenheit, über das Unternehmen und weitere Leistungen zu informieren. Hat Ihre Leistung dagegen einen niedrigen Interaktionsgrad, müssen Sie darauf achten, nicht den Kontakt zu Ihren Kunden zu verlieren. Vielmehr sollten Sie gezielt und aktiv den laufenden Dialog mit Ihren Kunden suchen.

*Individualisierungsgrad:* Der Grad der Individualisierung weist aus, wie weit Umfang und Prozesse Ihrer Leistung standardisiert sind oder jeweils an den einzelnen Kunden angepasst werden. Pauschalreisen haben zum Beispiel einen niedrigen Individualisierungsgrad, während die meisten Beratungsleistungen einen hohen Individualisierungsgrad aufweisen. In der Praxis bedeutet das: Wenn Ihre Leistung stark an den jeweiligen Kunden angepasst wird, dann wird die Bedarfserhebung das wichtigste Ihrer Kommunikationsmittel sein. Denn der Auftraggeber muss Gelegenheit haben, sich im Rahmen der Vorgespräche davon zu überzeugen, dass Sie Ihre Leistung ausreichend an seine Situation und seine Bedürfnisse anpassen werden. Ist dagegen Ihre Leistung stark standardisiert, dann können Sie Umfang, Ablauf und Prozesse in einer allgemeinen Form beschreiben. Damit erhält der Einsatz von nicht-persönlichen Kommunikationsmitteln wie fertig vorbereiteten Standardangeboten, Werbung und PR mehr Bedeutung.

## Auf einen Blick

Abschließend noch eine kurze Zusammenfassung, welche Auswirkungen Immaterialitäts-, Interaktions- und Individualisierungsgrad einer Dienstleistung auf deren Bewerbung und Verkauf haben. Die Grafik zeigt Ihnen auf einen Blick, in welche Richtung Sie mit der Kommunikation für ein spezielles Dienstleistungsprodukt gehen sollten:



Für weitere praktische Hinweise zur Vermarktung Ihrer Dienstleistung nützen Sie bitte die Informationen zu weiteren kostenlosen Downloads und anderen Publikationen auf den folgenden Seiten.

## Strategie, Konzept & Text

Der Autor dieses Beitrags ist seit über vierzig Jahren im Marketing tätig, seit 1993 als selbstständiger Berater. Erwin Matys begleitet Inhaber, Geschäftsführer und Produktmanager dabei, ihre Marketing- und Kommunikationsziele zu verwirklichen. Besonders geschätzt werden seine Leistungen von Auftraggebern, die hochwertige Produkte und Dienstleistungen vertreiben – in diesem Bereich verfügt er über weitreichende praktische Erfahrungen. Erwin Matys lebt und arbeitet in Wien und ist Autor der Marketingtitel *Praxishandbuch Produktmanagement*, *Dienstleistungsmarketing* und *Erklärungsbedürftige Produkte bewerben und verkaufen*.

















dipl.ing. erwin matys  
marketing & communications  
austria, 1200 wien, wasnergasse 21 top 5  
mitglied der wirtschaftskammer wien  
+43-680-4013235  
[erwin@matys.at](mailto:erwin@matys.at)  
[www.matys.at](http://www.matys.at)  
[LinkedIn](#)











# Weitere Downloads

Der Autor dieses Beitrags ist Marketingexperte und leistet in diesem Bereich seit Jahrzehnten grundlegende konzeptionelle Arbeit. Sein Praxishandbuch Produktmanagement (Campus Verlag) ist mittlerweile in der 8. Auflage und wird als das Standardwerk der Produktvermarktung gehandelt. Das wegweisende E-Book »Erklärungsbedürftige Produkte bewerben und verkaufen« ist unter [www.matys.at](http://www.matys.at) sogar kostenlos zum Download verfügbar. Auf den Websites von Erwin Matys finden sich auch viele weitere PDFs, die sich mit Vermarktung, Bewerbung, Vertrieb und Produktmanagement von hochwertigen Produkten und Dienstleistungen beschäftigen.





## Marketingtools zum Download:

-  Professionelle Produktunterlagen – Der Weg zur Produktbeschreibung
-  Internationale Produktunterlagen – Im Ausland professionell auftreten
-  Wie hochwertig wirken Ihre Produkte? – Checkliste für B2B Anbieter
-  Best Practices im IT-Marketing – Bewährte Erfolgsrezepte aus der Praxis
-  Neukundengewinnung über die Website – Für spezialisierte B2B Anbieter
-  Was ist B2B Content Marketing? – Einstieg in kostengünstiges Internet-Marketing
-  Test: Chancen Ihrer Dienstleistung – Welche Chancen hat Ihre Dienstleistung?
-  Dienstleistungen bewerben und verkaufen – Der richtige Mix für Dienstleistungen
-  Was sind erklärungsbedürftige Produkte? – Definition und Kennzeichen
-  Umfrageergebnisse: Beratungsintensive Produkte – So wird vorgegangen
-  Erklärungsbedürftige Produkte – Wer verkauft sie am besten?
-  Der Produkt-Check – Visualisierungstool für Ihren aktuellen Marketing-Mix
-  Schnittstelle Werbung-Vertrieb – Unkonventionelle Absatzsteigerung
-  Zitate für Produktmanager – Sammlung nützlicher Zitate

## Karrierehilfen zum Download:

-  Praxisausbildung Produktmanagement – Das E-Training zum Buch
-  Eignungstest Marketing – Sind Sie ein Performer?
-  Wie werde ich Produktmanager? – Der Weg ins Produktmanagement
-  Abenteuer Produktmanagement – Insider schildern ihre Faszination
-  Neu als Produktmanager – 10 Tipps für den Start als Produktmanager
-  Karriere im Produktmanagement – Erste Orientierung im Produktmanagement
-  Entlohnung Produktmanager – Was verdienen Produktmanager?
-  Stressmanagement für Produktmanager – Stresstipps für den Alltag im Marketing
-  Marktübersicht Seminare Produktmanagement – Orientierung im Seminar-Dschungel
-  Erfolgreiches Produktmanagement – Insider-Tipps von 10 Top-Experten

## Marketingliteratur zum Download:

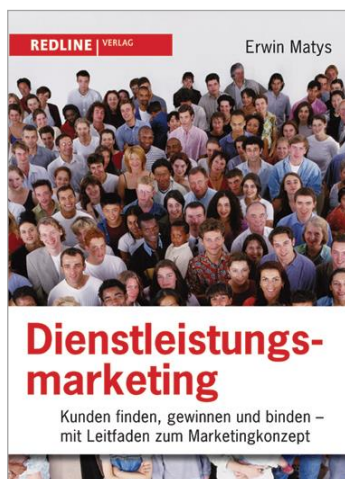
-  Praxishandbuch Produktmanagement – Ausführliche Buchvorstellung
-  Praxishandbuch Produktmanagement – Die Story zum Buch
-  Buchvorstellung Dienstleistungsmarketing – Ausführliche Buchvorstellung
-  Erklärungsbedürftige Produkte bewerben und verkaufen – Kostenloses E-Book

# Publikationen von Erwin Matys



## Praxishandbuch Produktmanagement

Erschienen 2001-2022 im Campus Verlag. Das Buch bedient sowohl das Informationsbedürfnis von Berufseinsteigern als auch von Profis. Es gibt einen vollständigen Leitfaden für die praktische Arbeit im Produktmanagement. Unzählige Checklisten, Übungen, Tests und Fallbeispiele ergänzen die geradlinige Struktur. Die Publikation erfreut sich unter Produktmanagern größter Beliebtheit und wird selbst von der Financial Times als Standardwerk gehandelt. Mehr Infos zum Buch auf [www.praxishandbuch-produktmanagement.de](http://www.praxishandbuch-produktmanagement.de), dort ist auch die Bestellung Online möglich. Mit der nunmehr 8. Auflage wird das E-Book kostenfrei mitgeliefert.



## Dienstleistungsmarketing

Das Buch behandelt die zentralen Aufgaben jedes Anbieters von Dienstleistungsprodukten: Kunden finden, gewinnen und binden. Im Rahmen von leicht nachvollziehbaren Marketinggesetzen sind die Erfahrungen erfolgreicher Anbieter zusammengestellt. Der enthaltene Leitfaden ermöglicht es selbst Einsteigern, rasch zu einem fundierten Marketingkonzept für ihre Dienstleistungsprodukte zu kommen. Der Titel ist 2004-2011 im Redline Verlag erschienen. Eine **detaillierte Beschreibung** der 3. Auflage ist auf [www.matys.at](http://www.matys.at) als PDF verfügbar, darin ist auch der Link zur Bestellung angegeben.



## Erklärungsbedürftige Produkte bewerben und verkaufen

Ein kostenloses E-Book mit 80 Seiten, auf [www.matys.at](http://www.matys.at) als PDF zum Download. Die Publikation bietet ein bewährtes Vorgehensmodell, wie für Produkte und Dienstleistungen mit hohem Erklärungsbedarf eine erfolgreiche Kommunikation aufgebaut wird. Sie erfahren hier, welche Ansätze Sie wählen können, welche Reihenfolge der Kommunikationsmittel und -wege sinnvoll ist und wie Sie potenzielle Kunden sanft aber bestimmt an einen Kauf heranführen. Die aktualisierte und erweiterte Version 5 des E-Books stammt aus dem Jahr 2020.