



## Das 7. P im Marketing-Mix von Dienstleistungen

von Karsten Kilian

Wer kennt sie nicht, die 4 P's des Marketing-Mixes von McCarthy (1964): Product, Price, Place und Promotion? Wir kaufen ein Produkt, von dem wir in der Werbung gehört haben, zu einem bestimmten Preis an einem passenden Ort. Zu dumm nur, dass heute knapp 70% der Bruttowertschöpfung in Deutschland im tertiären Sektor von rund 72% der Erwerbstätigen in Form von Dienstleistungen erbracht wird (vgl. Tab. 1).

Wirtschafts-		1991		2005	
Sektor	Bereich	Wert	Jobs	Wert	Jobs
▪ Primär	Land-/Forstwirtschaft, Fischerei	1,4	3,9	0,9	2,2
▪ Sekundär	Produzierendes Gewerbe, Baugewerbe	36,6	36,6	29,7	25,8
▪ Tertiär	Handel, Gastgewerbe, Verkehr, Finanzierung, Vermietung, öffentliche, private und Unternehmensdienstleister	62,0	59,5	69,4	71,9
Legende:		Wert = Bruttowertschöpfung		(Angaben in Prozent)	
		Jobs = Erwerbstätige im Inland			

**Tab. 1: Bruttowertschöpfung und Erwerbstätige nach Wirtschaftsbereichen**

Quelle: Statistisches Bundesamt, Datenreport 2006, S. 245ff.

Schon in den 70er Jahren des vorigen Jahrhunderts war dies – vor allem in den USA – nicht viel anders, weshalb findige Wissenschaftler wie Booms und Bitner (1981) sowie Praktiker wie Magrath (1986) das Konzept der 4 P's um drei weitere P's erweitert haben.

### Die Bedeutung der drei ergänzenden P's für Dienstleistungen

Bei den drei ergänzten P's handelt es sich um „Processes of Service Assembly“ bzw. „Process Management“, „Physical Evidence“ bzw. „Physical Facilities“ und „Participants“ bzw. „Personnel“. Die Prozesse umfassen dabei die Prozeduren, Mechanismen und Ablaufpläne, die zur Erbringung der Dienstleistung erforderlich sind. Insbesondere der Ausbalancierung von zeitpunktbezogener Nachfrage, d.h. von Spitzen- und Randzeiten, mit dem bereitgehaltenen Angebot stellt eine der zentralen Herausforderungen für Dienstleister dar, wobei häufig der Preis zur Nachfragesteuerung eingesetzt wird. Demgegenüber umfasst das physische Umfeld alle greifbaren und im Verborgenen wirkenden Güter, die die Leistungserbringung bzw. ihre Kommunikation erleichtern. Auch die räumliche Umgebung zählt dazu. In ihr werden die Dienstleistungen – meist im Beisein des Kunden – erbracht. Die Peripherie entspricht dabei im übertragenen Sinne dem „Packaging“, d.h. der Verpackung von Produkten. Das 7., auch als „People“ bezeichnete P des Marketing-Mixes wiederum beinhaltet sowohl

das Personal des Dienstleisters, insbesondere die Mitarbeiter mit direktem Kundenkontakt, also auch die übrigen Kunden, die während der Leistungserbringung zugegen sind und diese dadurch direkt oder indirekt beeinflussen. Bevor aktuelle Entwicklungen im Hinblick auf das 7. P diskutiert, Schwächen der 7 P's aufgezeigt und eine mögliche neue Systematisierung vorgestellt werden, gilt es zunächst die Besonderheiten von Dienstleistungen zu erläutern, die ursprünglich für die Erweiterung verantwortlich waren.

### Die vier Besonderheiten von Dienstleistungen

Zu den vier Besonderheiten von Dienstleistungen zählen Intangibilität, Variabilität, Temporalität und Interaktivität. Dienstleistungen sind im Gegensatz zu Produkten nicht greifbar. Sie sind immateriell, weshalb ihre Wertigkeit und Qualität häufig anhand der räumlichen Umgebung (z.B. Standort und Raumausstattung), der Mitarbeiter (z.B. Kleidung und Freundlichkeit) und des Preises festgemacht wird, da eine Leistungsbeurteilung vor dem Konsum nicht oder nur bedingt möglich ist. Darüber hinaus variieren die überwiegend von Menschen erbrachten Dienstleistungen deutlich in ihrer Qualität. Maschinen sind jeden Tag gleich gut 'drauf, Menschen nicht. Auch lassen sich Dienstleistungen im Gegensatz zu Produkten nicht lagern, transportieren oder weiterverkaufen. Ein am 7.7.2007 nicht in Anspruch genommenes Flugticket von Frankfurt nach New York bleibt für immer unverkäuflich. Grund hierfür ist, dass der Kunde und/oder ein ihm gehörender Gegenstand (z.B. sein Auto im Falle einer Reparatur) stets Voraussetzung für die Erbringung der Dienstleistung ist, d.h. ein externer Faktor in die während des Konsums stattfindende Produktion integriert werden muss. Produktion und Konsum fallen zusammen und sind nicht wie bei Produkten, zwei separate, räumlich und zeitlich trennbare Vorgänge. Während die Produktion von Gütern für die Konsumenten in den meisten Fällen unsichtbar bleibt und der Konsum für die Produzenten meist nicht ohne weiteres ersichtlich ist, findet beides bei Dienstleistungen gleichzeitig statt und ist für alle Beteiligten wahrnehmbar. In Abbildung 1 sind die vier wesentlichen Unterschiede von Produkten und Dienstleistungen wiedergegeben.

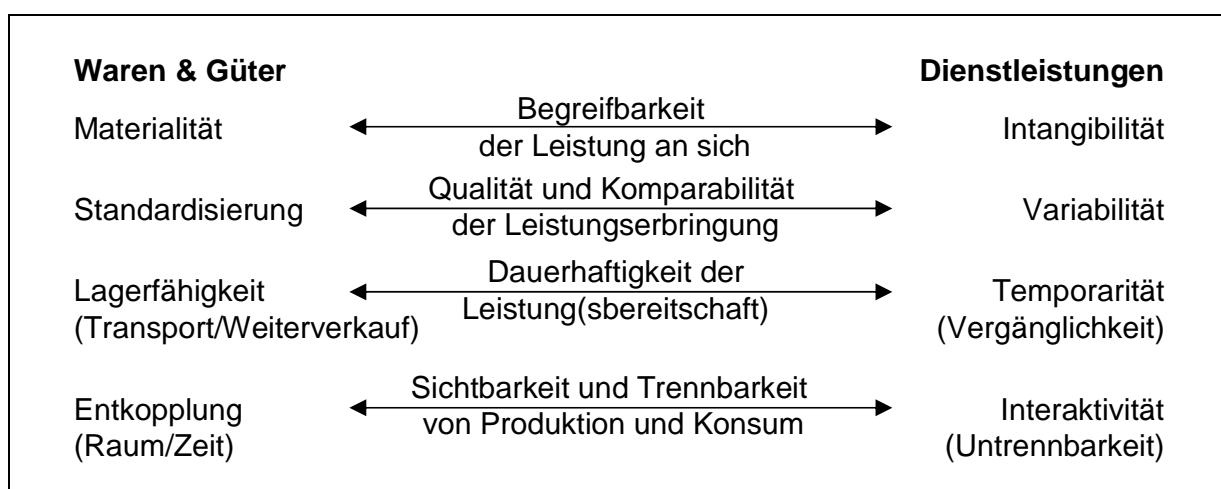


Abb. 1: Unterschiede zwischen Produkten und Dienstleistungen

Allen vier Spezial-„itäten“ von Dienstleistungen gemeinsam ist, dass sowohl den involvierten Personen auf Kunden- als auch auf Unternehmensseite eine wesentliche Bedeutung zukommt. Die Mitarbeiter sorgen direkt für die Leistungserbringung. Ist ein Mitarbeiter einmal „schlechter Stimmung“, so wird selten eine gute Dienstleistung daraus, Die Kunden wiederum nehmen die Dienstleistung meist persönlich in Anspruch oder sind zumindest indirekt involviert. Auch wirken sie als anwesende Mitkunden auf die Leistungserbringung für andere Kunden ein, indem sie z.B. für längere Wartezeiten sorgen oder Kritik äußern, weshalb der Aspekt „People“ unserer besonderen Aufmerksamkeit bedarf. Drei aktuelle Trends haben mit dazu beigetragen, dass die Kunden als Erlebnisnachfrager, Prosumenten bzw. Marketingpartner noch stärker als bisher ins Zentrum des Interesses rücken.

### **Kunden als Erlebnisnachfrager**

In vielen Leistungsbereichen sind die Märkte gesättigt. Wir haben genug funktional gleichwertige Produkte aller Art. Unser Hunger nach erlebnisorientierten Produkten und Dienstleistungen ist demgegenüber Schulze zufolge (2000) unendlich groß! Hauptknackpunkt bei Erlebnissen aber ist, dass die Leistung, das Erlebnis, in uns Konsumenten selbst entstehen muss. Wenn wir nicht "in Stimmung" sind, wird aus einem emotional aufgeladenen Produkt, einem Popkonzert oder einem Urlaubsaufenthalt niemals ein Erlebnis! Der Erlebnisanbieter selbst ist nur Anbieter eines "begünstigenden" Umfeldes, schafft eine begeisterte Atmosphäre und hofft, dass sich das Erlebnis einstellt. Letztendlich sind es aber wir, die entscheiden, ob die Leistung entsteht. Wenn nicht, geht's weiter zum nächsten Erlebnis(versuch). Begeisterung weckende Mitarbeiter und Erlebnisse fördernde bzw. behindernde Mitkonsumenten sind dabei zentrale Steuerungsgrößen, entziehen sich aber zum Teil der Kontrolle der Unternehmen.

### **Kunden als produzierende Konsumenten**

Ähnliches gilt für Konsumenten als (Mit-)Produzenten, von Toffler (1980) als Prosumenten bezeichnet: Nicht nur bei Erlebnissen sind wir die eigentlichen Produzenten. Auch auf anderen Gebieten sind wir teilweise oder ganz zum eigentlichen Produzenten geworden und übernehmen die eigentliche Arbeit ohne etwas dafür zu erhalten. Die Hersteller mutieren zu Bereitstellern der notwendigen Infrastruktur. Den Rest machen wir Kunden selbst. Verdienen daran tut dann aber wieder allein die Hersteller über Werbung, Onlineverkäufe oder Mitgliedsgebühren. Man denke nur an Geschäftskontakte bei Xing und Buchbesprechungen bei Amazon.de oder Hotelbewertungen bei Holidaycheck.de und Testberichte bei Ciao.de. So zählt Xing bereits mehr als 1,5 Mio. Nutzer, von denen 13% die kostenpflichtigen Premiumleistungen in Anspruch nehmen. Auf den deutschsprachigen Seiten von Amazon wiederum haben Kilian (2007) zufolge fast 600.000 Rezensenten ihre Meinung zu gekauften Produkten abgegeben. Allein die Top 100 Rezensenten haben fast 40.000 Kritiken verfasst. Bei Holidaycheck.de wiederum können mehr als 420.000 Hotelbewertungen eingesehen werden und

auf Ciao.de finden sich allein zu Viao-Notebooks von Sony 244 Erfahrungsberichte (Stand: Januar 2007). In ähnlicher Weise funktionieren auch die megaerfolgreichen Internetportale Wikipedia, Flickr, MySpace und YouTube sowie die boomende 3D-Online-Welt von Second Life.

### **Kunden als Marketingpartner**

Der Kunde wird im Zeitalter von Web 2.0 zunehmend zum Marketingpartner. Er sorgt als „Affiliate“ für „User Generated Content“ und ermöglicht „Customer Integrated Marketing“. Online verschaffen wir den Unternehmen durch den Aufbau sozialer Netzwerke Gehör, indem wir als aktive Internetnutzer durch Word-of-Mouse, z.B. in Form von Weblogs und Viralem Marketing, über ihr Angebot berichten. Offline trägt Word-of-Mouth seit jeher dazu bei, andere Konsumenten auf Angebote aufmerksam zu machen und sie in ihrer Kaufentscheidung zu lenken bzw. zu bestärken. Einer aktuellen Studie des Marktforschungsinstituts Ipsos (2006) zufolge vertrauen 28% der Konsumenten Preis- und Testportalen und 23% Bloggeinträgen. Unübertroffen dürfte auch weiterhin eine mündliche Empfehlung von Freunden oder Bekannten sein, da wir als Empfehler die eigene Reputation auf's Spiel setzen. Deshalb geben wir unserem Bedürfnis, positive Konsumerfahrungen auf direktem Wege weiterzugeben auch nur nach, wenn wir felsenfest von den Vorzügen einer Leistung überzeugt sind. Erreicht unsere Überzeugung das Niveau der Begeisterung, so verbünden wir uns vielfach mit anderen Konsumenten in offiziellen oder privaten Markengemeinschaften, so genannten Brand Communities, deren primäre Aufgabe es ist, die gegenseitige Unterstützung und die Interaktion mit dem jeweiligen Markenunternehmen zu ermöglichen.

Doch nicht nur in Form von Mund-zu-Mund-Kommunikation übernehmen wir auch „offline“ seit Jahren mehr und mehr die Arbeit! An Tankstellen befüllen wir schon seit langem selbst unser Auto. Wo früher noch der Sprudellaster vorbeikam, nimmt Mutti heute die Kästen im Getränkeabholmarkt selbst in die Hand. In ähnlicher Weise entnehmen wir bei Aldi, Lidl & Co. die Waren selbst aus dem Karton. Bei Ikea schleppen wir die Billy-Regale eigenhändig zur Kasse, transportieren sie im Privat-Pkw nach Hause und bauen sie dann mehr oder weniger erfolgreich in stundenlanger Kleinarbeit eigenständig zusammen. Gleiches gilt für die Produkte von Baumärkten wie Praktiker, Obi & Co.

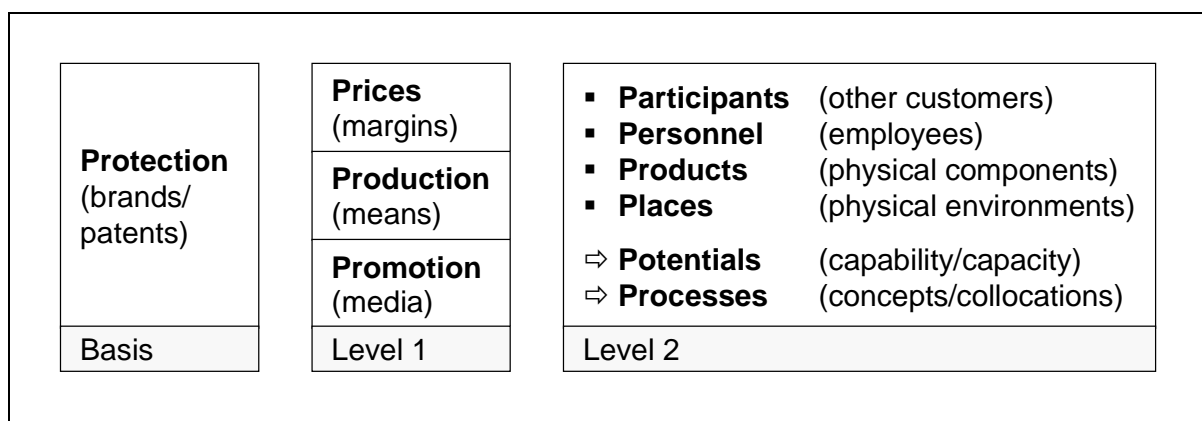
### **Die Grenzen der drei ergänzenden P's für Dienstleistungen**

Die dominierende Rolle von Dienstleistungen in allen Industrienationen und die zunehmende Bedeutung der Komponente „People“ werfen die Frage auf, warum sich die 7 P's bisher weder in der Wissenschaft noch in der Praxis durchgesetzt haben. Im Wesentlichen wird bis heute fast überall nur auf die vier produktbezogenen P's zurückgegriffen, obwohl Produkte nur noch ein Viertel bis ein Drittel der Bruttowertschöpfung eines Landes ausmachen. Die Antwort? Die 7 P's sind fehlerbehaftet. Sie überlappen sich inhaltlich zum Teil deutlich. So ist bei Dienstleistungen das „Product“ meist unzertrennlich mit dem „Personnel“ und/oder der

„Physical Evidence“ verbunden. Und wie letztere von „Place“ abgegrenzt werden soll, bleibt seit jeher ein Rätsel. Aus diesem Grund wird deshalb im Folgenden eine neue Systematisierung des Marketing-Mixes für Dienstleistungen vorgestellt.

### Ein neuer Systematisierungsansatz des Marketing-Mixes für Dienstleistungen

Ausgangspunkt einer neuen Systematisierung bildet die Erkenntnis, dass die Marke als Anker sämtlichen Wissens auf Kundenseite bisher nicht explizit als eigenständiges Element Berücksichtigung fand. Stattdessen wurde die Marke meist beim Element Produkt, teilweise auch beim Element Kommunikation mit betrachtet. Als „consumers idea of a product“ (Ogilvy) bildet sie zusammen mit den Patenten und anderen Schutzrechten eines Unternehmens die Basis sämtlicher Marketingaktivitäten. Dem auch als „Protection“ bezeichneten marken- und patentrechtlichen Schutz zugeordnet sind auf der ersten Ebene der Preis, die Produktion und die Promotion. Die eng mit dieser und miteinander zusammenhängenden Elemente Participants, Personnel, Products und Places bilden die zweite Ebene. Sie münden in der optimalen Ausgestaltung von Potenzialen und Prozessen. Der Preis beispielsweise muss sich zugleich im Auftreten und der Kleidung der Mitarbeiter als auch im Spektrum der angesprochenen Kunden widerspiegeln. Gleiches gilt für die zur Erbringung der Dienstleistung verwendeten Gebrauchsgegenstände und der Gestaltung des hierfür vorgesehenen Umfeldes. In ähnlicher Weise erfordert die Produktion der Dienstleistung die Einbindung der Kunden, der Mitarbeiter, ausgewählter Gegenstände und passender Locations. Die Kommunikation wiederum kann einerseits über die Medien erfolgen, sich andererseits aber auch in der Mund-zu-Mund-Kommunikation von Kunden, den Äußerungen der Mitarbeiter im Kundenkontakt und der Signalwirkung verwendeter Produkte manifestieren. Auch die Gestaltung des Dienstleistungsortes kommuniziert, was für eine Leistung erwartet werden darf. In Abb. 2. ist der neue Systematisierungsansatz für Dienstleistungen wiedergegeben.



**Abb. 2: Die 10 P's des Marketing-Mixes von Dienstleistungen**

Werden alle 10 P's des Marketing-Mixes mit Leben gefüllt, so lassen sich zugleich auch die 3 R's des Beziehungsmarketings nach Bruhn (2003) realisieren: Recruitment, Retention und Recovery. Zunächst gilt es neue, langfristig profitable Kunden zu gewinnen. In einem zweiten

Schritt sind diese zufrieden zu stellen, durch Cross- und Up-Selling zu entwickeln und an das eigene Unternehmen zu binden. Schließlich muss drittens versucht werden, unzufriedene Kunden durch aktives Beschwerdemanagement wieder zufrieden zu stellen und verloren gegangene Kunden zurückzugewinnen. Die Kombination der 10 P's des Marketing-Mixes von Dienstleistungen mit den 3 R's des Beziehungsmarketings ermöglicht es Unternehmen, langfristig profitable Geschäftsbeziehungen mit Kunden aufzubauen und dem Wettbewerb immer eine Nase voraus zu sein.

Erschienen in  
Hans-Uwe L. Köhler (Hrsg.):  
Das 7. Gesetz (2007),  
S. 133-139.

### **Literaturübersicht**

- Booms, B.H./Bitner, M.J. (1981): Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms, in: Donnelly, J./George W. R. (Hrsg.): Marketing of Services Chicago: AMA, S. 47-51
- Bruhn, M. (2003): Kommunikationspolitik, 2. Auflage, München: Vahlen
- Ipsos (Hrsg) (2006): Blogs beeinflussen Kaufentscheidungen, Online im Internet, <http://www.ipsos.de/default.asp?c=257>, 13. November
- Kilian, K. (2007): Erlebnismarketing und Markenerlebnisse, in: Florack, A./Scarabis, M./Primosch, E. (Hrsg.), Psychologie der Markenführung, S. 341-375
- Magrath, A. J. (1986): When Marketing Services, 4 Ps are not enough, in: Business Horizons, Mai-Juni, S. 44-50
- McCarthy, E.J. (1964): Basic Marketing, A Managerial Approach, Revised Edition, Homewood: Richard D. Irwing
- Schulze, G. (2000), Die Erlebnisgesellschaft, Kultursoziologie der Gegenwart, 8. Auflage, Frankfurt: Campus
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2006): Datenreport 2006, Auszug aus Teil I, Online im Internet, [http://www.destatis.de/download/d/datenreport/1\\_12\\_2006.pdf](http://www.destatis.de/download/d/datenreport/1_12_2006.pdf)
- Toffler, A. (1980): The Third Wave, New York: Random House