



VERTRIEBSWEGEPOLITIK

Bauen gehört zum Dienstleistungsmarketing

Der Vertriebsweg einer Ware ist der Weg, auf dem die Ware an den Kunden und – manchmal noch wichtiger – der Kunde in die Nähe der Ware kommt. Der Vertriebsweg ist damit etwas komplett anderes als der Kommunikationsweg. Der Kommunikationsweg (Printmedien, Internet, elektronische Medien, manchmal auch ein Außendienst etc.) transportiert Botschaften. Der Vertriebsweg transportiert Waren. Die immer wieder beobachtbare Verwirrung, die durch die Verwechslung von Vertriebs- und Kommunikationsweg entsteht, hat bisweilen fatale Folgen.

Beispielsweise wenn es darum geht, ein Unternehmen zu strukturieren und Prozesse zu organisieren. Es liegt auf der Hand, dass der für die Werbung zuständige Mitarbeiter der Kommunikationsabteilung nicht für den Vertrieb zuständig sein kann. Er kann den Vertrieb mit seinen Möglichkeiten unterstützen. Waren zu vertreiben ist nicht seine Aufgabe.

Bei Unternehmen, die Waren anbieten, ist das unmittelbar nachvollziehbar. Bei Unternehmen, die immaterielle Güter wie beispielsweise Dienstleistungen anbieten, wird es komplizierter. Im Folgenden geht es um die Bedeutung der Vertriebswegepolitik für Anbieter von Dienstleistungen der Gesundheits- und Sozialbranche.

DER VERTRIEBSWEG EINER DIENSTLEISTUNG

Der Vertriebsweg einer Dienstleistung ist hier regelhaft der Ort, an dem sie erbracht wird. Das heißt für medizinische oder pflegerische Dienstleistungen, dass als Vertriebsweg die Arztpraxis, das MVZ, die Senioreneinrichtung oder das Krankenhaus selbst definiert werden. Wenn also die Gestaltung von Vertriebswegen eine zentrale Aufgabe des Marketings ist, dann wird die Gestaltung der Räume, in denen die Dienstleistungen erbracht werden, ein zentrales Element des Dienstleistungsmarketings im Medizin- und Pflegebe-

trieb. Mit anderen Worten: Bauen ist Marketing.

Bekanntlich nützt es nichts, ein gutes Produkt oder ein qualitativ hochwertiges Dienstleistungspaket herzustellen, dieses Produkt vielleicht sogar zu einem ganz besonders attraktiven Preis anbieten zu können, wenn der Kunde keine Möglichkeit hat, an dieses Produkt zu gelangen. Die Hemmnisse auf dem Weg vom Hersteller zum Kunden können vielfältig sein.

HEMNMISSE IM VERTRIEB

Sind diese Hemmnisse ausgeräumt, kann es zu einer Austauschbeziehung zwischen Anbieter und Nachfrager kommen. Das Vorhandensein eines Vertriebsweges ist also eine **conditio sine qua non** für einen erfolgreichen Kaufakt. Dabei müssen Vertriebswege einige Voraussetzungen erfüllen, um den Erfolg zu ermöglichen. Sie müssen für den Kunden gut erkennbar und erreichbar sein, möglichst bequem zu nutzen, sie müssen einen möglichst schnellen Kaufakt ermöglichen, sie müssen niederschwellig und attraktiv sein.

Betrachtet man vor diesem Hintergrund die Vertriebswege einer Krankenhausedienstleistung, wird schnell klar, warum manche Krankenhausabteilung „verhungert“ – obwohl sie beste Qualität anbietet: Die Abteilung ist zu weit entfernt von ihren Kunden oder sie ist baulich so organisiert, dass der Kunde Probleme bekommt, wenn er die medizinische Dienstleistungen kaufen will. Oder aber der Vertriebsweg ist so organisiert und gestaltet, dass er vom Kunden einfach nicht als attraktiv angesehen wird.

Viele Krankenhäuser haben traditionell ihre räumliche Struktur ausschließlich an den Prozessen des Medizinbetriebes orientiert. Die Frage war dabei stets: Wie muss ich die Räume organisieren, damit der Prozess möglichst reibungslos verläuft. Diese Art zu denken – man spricht auch von produkt- oder prozessorientierter Unternehmensführung – ist legitim,

da der reibungslose Prozess ein wichtiges Element der Dienstleistungsqualität ist. Aber das reicht nicht.

FELDLAZARETT ODER DOCH WELLNESSOASE?

Hier gilt beim Vertrieb immaterieller Güter (also von Dienstleistungen) dasselbe wie beim Vertrieb von materiellen Produkten: Man kann die Ware billig aus dem Karton, von der Rampe oder aus dem Lieferwagen verkaufen. Ja, das funktioniert – aber das spricht nur eine ganz bestimmte Klientel in einer ganz bestimmten Lebenssituation an. Analog gilt hier: Man kann auch medizinische Dienstleistungen in der aufregenden Atmosphäre eines Feldlazarets anbieten. Auch in diesem Setting lässt sich eine hervorragende Qualität der Dienstleistungen erschaffen. Eine werdende Mutter im neunten Monat wird diesen Ort allerdings wahrscheinlich zu meiden suchen. Und nicht nur sie.

Marktorientierte Führung im Gesundheitswesen bedeutet also auch, dass die bauliche Zielplanung eines Unternehmens unter marketingtechnischen Aspekten erfolgen muss. Was findet der Kunde attraktiv, in welchem Setting fühlt er sich wohl, wie kann ein niederschwelliger Eintritt in den Prozess der Dienstleistungserbringung gewährleistet, wie kann eine gute Erreichbarkeit sichergestellt werden? Dabei gilt auch, dass Räume fast alle menschlichen Sinne ansprechen. Mit erheblichen Folgen. Wie muss ein Raum aussehen, beleuchtet sein, sich anhören, sich anfühlen und riechen, damit der Kunde sagt: Hier fühle ich mich wohl?

Gute Qualität zu guten Preisen – das können deutsche Krankenhäuser. Patienten begeistern können nur die, die langfristig im Wettbewerb bestehen. Die Gestaltung der Vertriebswege ist hier ein oftmals nicht strukturiert beachtetes, aber zentrales Element.

Heinz D. Diste, Präsident der DGFM,
Kontakt: h.d.diste@contilla.de