

Sales- und Servicemanagement

Verfasserin:

Alexandra Kroczewski-Gubsch



Vorwort	5
1. Salesmanagement	6
1.1 Einführung	7
1.2 Begriffsklärung	8
1.3 Kontaktmanagement	10
1.4 Telefonmanagement	19
1.5 Verkaufsmanagement	28
1.6 Verkaufscontrolling	44
2. Servicemanagement	47
2.1 Einführung	48
2.2 Grundlagen	53
2.3 Beschwerdemanagement	63
3. Kommunikationsmanagement	75
3.1 Grundlagen	76
3.2 Kommunikationsmodelle	78
3.3 Nonverbale und verbale Kommunikation	84
3.4 Konflikte	103
4. Kundenbeziehungsmanagement	112
4.1 Begriffsklärung und Ziele	113
4.2 Bausteine	114
4.2.1 Kundenorientierung	115
4.2.2 Produkt- und Leistungsorientierung	120
4.2.3 Kundenzufriedenheit	123
4.2.4 Kundenbindung	126
4.2.5 Kundenwert und Unternehmenswert	128

Lösungen zu den Lernkontrollfragen	130
Literaturverzeichnis	142
Abbildungsverzeichnis	148
Stichwortverzeichnis	150

Hinweis:

Um die Lesbarkeit des Textes zu erhalten, wurde auf das Nebeneinander weiblicher und männlicher Personen- und Berufsbezeichnungen verzichtet. Dafür bitten wir alle Leserinnen um Verständnis.

„QV“ im Text steht für Querverweis, der Playbutton am Textrand steht für ein interaktives Element aus dem Online-Campus.

Da ist es jetzt! Ihr erstes Studienheft von vielen. Sicher sind Sie schon gespannt, was es Ihnen alles mitbringt. Auf jeden Fall eine ganze Menge an Informationen rund um Ihre Kunden. Wie man mit ihnen spricht, was man im Umgang mit ihnen wissen sollte, aber auch, wie man richtig telefoniert oder professionell verkauft.

Damit wir das theoretische Wissen etwas verständlicher vermitteln können, werden wir uns ein zusammenhängendes Beispiel dazunehmen und damit arbeiten. Ab jetzt wünschen wir viel Spaß beim Entdecken der Welt des Sales- und Servicemanagements.

Kapitel 1

1. Salesmanagement

1.1 Einführung

1.2 Begriffsklärung

1.3 Kontaktmanagement

1.4 Telefonmanagement

1.5 Verkaufsmanagement

1.6 Verkaufscontrolling

Lernorientierung

Nach Bearbeitung dieses Kapitels sind Sie in der Lage,

- das Vorgehen beim Telefonieren zu erläutern;
- die Bedeutung eines Verkaufsgespräches einzuordnen;
- die Phasen eines Verkaufsgespräches aufzuzählen und deren Inhalte zu erklären;
- den Unterschied zwischen Einwand und Vorwand zu beschreiben;
- den Nutzen der Einwandvorbehandlung zu verstehen.

1.1 Einführung

Die aktuelle Marktsituation ist von der hohen Bereitschaft der Kunden geprägt, den Anbieter einer von ihnen gewünschten Dienstleistung häufig zu wechseln. Für Sport- und Fitnessunternehmen, Vereine und Verbände bedeutet die hohe Fluktuation aufseiten der Mitglieder, dass sich immer wieder die Notwendigkeit der Neukundengewinnung ergibt.

Lag die Fluktuationsrate im Jahr 2009 im Branchenschnitt bei 23 %, bei Kettenbetrieben sogar bei 35 % (vgl. HEINZE et al. 2011, S. 2), wurde sie im Jahr 2012 mit 50 % angegeben (vgl. RAU 2012, S. 32).

Obwohl der Weggang der Kunden rückläufig ist (dieser betrug im Jahr 2013 für Einzelstudios nur noch 25,7 % und für Ketten 26,9 % [vgl. KAMBEROVIC et al. 2014, S. 16]), müssen die Studios dennoch rund ein Viertel ihrer Kunden jedes Jahr ersetzen, um den Kundenstamm zumindest zu erhalten.

„Auf dieser Basis ist eine kontinuierliche Planung entsprechend schwierig. Viel Energie verpufft für die Gewinnung immer neuer Mitglieder. Diese Energie stellt sich am deutlichsten bei den hohen Kosten der Neukundengewinnung dar.“ (HEINZE et al. 2011, S. 2) Laut FRETER kostet es fünfmal mehr, einen neuen Kunden zu gewinnen, als einen Stammkunden zu halten (vgl. FRETER 2008, S. 402).

Deshalb ist es wichtig, herauszufinden, was die Kunden bindet und zu Stammkunden macht. Eine Teilantwort gibt das Servicemanagement. Durch eine gute Dienstleistungsqualität und einen guten Service ist es möglich, Kunden zufriedenzustellen und im Unternehmen zu halten. Voraussetzung für die Kundenbindung ist jedoch die Kundengewinnung. Deshalb beginnt dieses Studienheft mit dem Bereich des Salesmanagement, welches den Fokus auf die Akquise von neuen Kunden legt, die die Basis eines Sport- beziehungsweise Fitnessunternehmens bilden.

1.2 Begriffsklärung

Kunden „fallen allerdings nicht vom Himmel“, sondern müssen systematisch beschafft werden. Dazu ist es notwendig, dass für die potenziellen Kunden mehrere Kontaktmöglichkeiten geschaffen werden und die Mitarbeiter bei einem entstandenen Beratungstermin professionell auftreten. Um diesen Ablauf kümmert sich das.

Salesmanagement wird im Deutschen oft mit Verkaufs-/Vertriebsmanagement übersetzt und gleichbedeutend verwendet.

Allerdings gibt es zwischen Verkauf und Vertrieb Unterschiede, die wir uns als Erstes ansehen werden. Beginnen wir mit dem Verkauf.

Der Verkauf im engeren Sinne (i.e.S.) „umfasst die Prozesse der Kundenbearbeitung (Kundengewinnung und -sicherung)“ sowie die Verkaufsvorgänge (WINKELMANN 2013, S. 286). Damit ist der Verkauf auf alle Aktivitäten ausgerichtet, die einen Verkaufsabschluss zum Ziel haben (vgl. STEINER 2013, S. 16). Der Fokus des Verkaufs liegt somit bei der Person und ist kundenbezogen.

Neben dieser engen Definition gibt es noch eine Erweiterung. Die Erweiterung bezieht sich neben den Abläufen der Kundengewinnung und -sicherung auf die Warenbereitstellung, das Vertriebscontrolling und die Vertriebskanalsteuerung (vgl. WINKELMANN 2013, S. 286).

Der Verkauf im weiteren Sinne (i.w.S.) ist somit eher system- und organisationsbezogen und wird von WINKELMANN als Vertrieb bezeichnet.

Es wird deutlich, dass der Verkauf ein wichtiger Teilbereich des Vertriebes ist, beide Begriffe jedoch nicht deckungsgleich verwendet werden dürfen.

Damit wir uns das besser merken können, hilft uns die nachfolgende Abbildung:

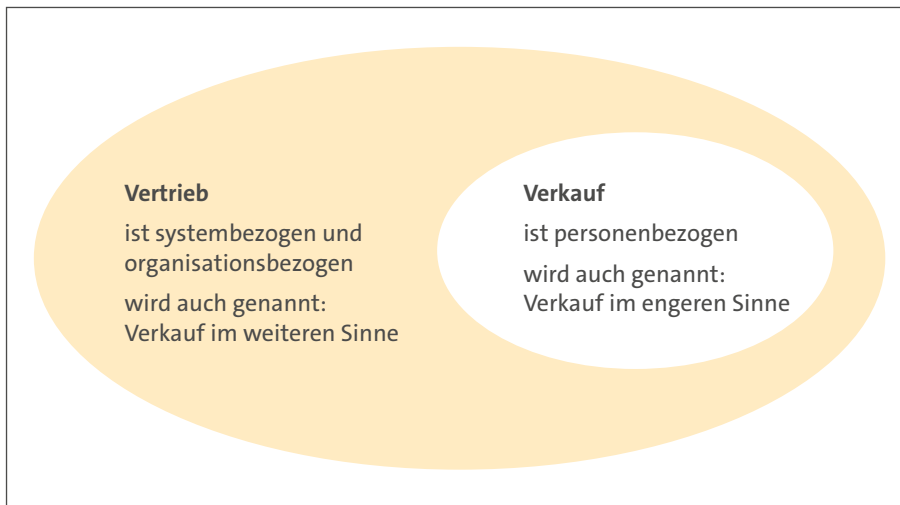


Abb. 1 Definition Vertrieb
(STEINER 2013, S. 16)

Wir werden uns in diesem Studienheft dem Verkauf i.e.S. widmen und uns ansehen, wie er funktioniert, denn: „Ein Unternehmen kann über ein noch so gutes Angebot verfügen, der Absatzerfolg wird unbefriedigend sein, wenn der Verkauf versagt.“ (WITT 1996, S. 1)

Damit wir immer wissen, wo wir sind, wollen wir den folgenden drei großen Abschnitten folgen:



Abb. 2 Erfolgsschritte beim Dienstleistungsverkauf
(eigene Darstellung)

Zunächst einmal muss das Unternehmen die Möglichkeit schaffen, dass Kontakt zum zukünftigen Kunden hergestellt wird. Darum kümmert sich das Marketing. Ziel dieser Kontaktaufnahme ist, dass der Interessent zum Telefon greift. Sobald der potenzielle Kunde im Unternehmen anruft, ist es das oberste Ziel, einen Termin für ein persönliches Gespräch zu vereinbaren. Das ermöglicht dem Unternehmen, vorbereitet und mit genügend Zeit in das Verkaufsgespräch zu gehen. Schließlich soll zum vereinbarten Termin der Interessent erscheinen und das Verkaufsgespräch stattfinden. Ziel ist hierbei ein abgeschlossener Vertrag.

Folgen wir diesem Schema und schauen uns den ersten Abschnitt einmal etwas genauer an.

1.3 Kontaktmanagement

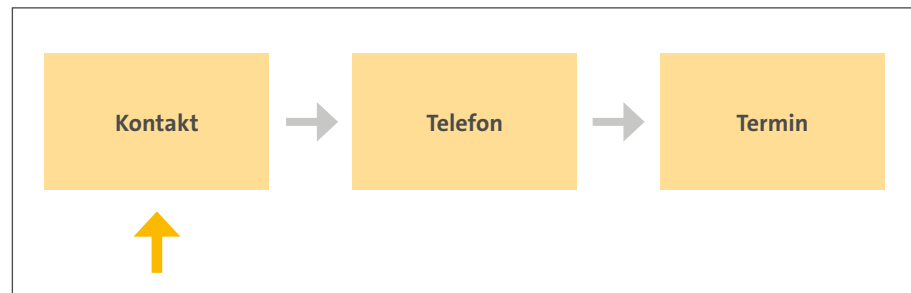


Abb. 3 Erfolgsschritte beim Dienstleistungsverkauf
(eigene Darstellung)

„Die **Kontaktaufnahme** ist das vertriebliche ‚Samenkorn‘, das man an der richtigen Stelle im ‚Acker des Kundenmarkts‘ einpflanzt. Das Wo und das Wie sind entscheidend für den Erfolg. Die optimale Kontaktaufnahme ist auch eine Frage des Timings, also wann der Kontakt zum Kunden gesucht wird und letztlich auch des Wordings, was wann gefragt und gesagt wird, wie der Anschluss an weitere Termine und mögliche andere Ansprechpartner vorbereitet wird. Alles beginnt mit dem ersten Wort, der ersten Überschrift, der ersten Mail. Sie können der Schlüssel zu einer möglicherweise langfristigen Kunden-Lieferantenbeziehung sein.“ (RAUCH 2016, S. 63 f.)

Diese Kontaktaufnahme wird durch die Zusammenarbeit der Verkaufs- und der Marketingabteilung in Form von Zeitungsanzeigen, Anschreiben, Events (unter anderem Tag der offenen Tür), Flyer, aber auch über die Homepage, soziale Medien oder die Mitarbeiter selbst geschaffen.



Merke

Berührungspunkte des Unternehmens mit Kunden werden **Touch Points** genannt (vgl. BELZ 2013, S. 98).

Um an die benötigten Kontaktdaten heranzukommen, kann man auf viele Möglichkeiten zurückgreifen.

Wir werden uns vier Aspekte des Kontaktmanagements genauer ansehen und mit der Promotion starten.

Bei der **Promotion** handelt es sich um die Vermarktung von Produkten und/oder Dienstleistungen. Dabei werden neben dem Sammeln von Kontakten auch die Steigerung des Bekanntheitsgrades und der Aufbau eines positiven Images verfolgt (vgl. SCHLENZ/MAISENBACHER 2007, S. 83).

Promotion

Innerhalb der Promotion gibt es verschiedene Arten:

Stationäre Promotion	Mobile Promotion	Aktive Promotion	Passive Promotion
Das Unternehmen präsentiert sich an einem festen Standort. Beispiel: Stand in einem Sportgeschäft	Das Unternehmen wechselt den Standort und ist unterwegs. Beispiel: Promotion in einer Fußgängerzone	Die Promotion-mitarbeiter gehen aktiv auf die potenziellen Kunden zu und sprechen sie an. Beispiel: Promotion vor dem Unternehmen, um zum Tag der offenen Tür einzuladen.	Das Unternehmen stellt lediglich Möglichkeiten zur Abgabe von Interessenbekundungen bereit – ist selbst aber nicht aktiv. Beispiel: Leadboxen bei Partnern

Bevor ein Unternehmen eine Promotion durchführt, sollten einige Aspekte geklärt werden:

1. Rechtzeitige Planung

Die Promotion sollte früh genug organisiert werden, da viele Aktionen bei den Behörden im Vorfeld angemeldet werden müssen (z. B. beim Ordnungsamt). Außerdem müssen genügend qualifizierte Mitarbeiter zur Verfügung stehen.

2. Zielgruppendefinition

Eine Promotion kostet immer Geld (Standgebühren, Personalkosten, Giveaways etc.). Deshalb sollten gute Leads gesammelt werden. Gute Leads entsprechen der vorher festgelegten Zielgruppe und nicht dem Geschmack des Promoters.

3. Schulung und Vorbereitung der Promotionmitarbeiter

Die Promotoren stellen den wichtigsten Aspekt der Promotion dar. Deshalb sollten einige Dinge vorab besprochen und festgelegt werden (z. B. Kleidung, Erscheinen zum Einsatz, Absagen bei kurzfristiger Verhinderung, Kennzeichnen von guten Leads etc.). Zusätzlich sollte das Auftreten erklärt und geübt werden, denn die Promotionmitarbeiter sind in dem Moment das Aushängeschild der Anlage. Vorteilhaft ist es, wenn man Promotoren einsetzt, die hilfsbereit, dienstleistungsorientiert, sportlich und kommunikativ sind.

4. Benötigtes Equipment

Was wird für die Promotion benötigt? Muss im Vorfeld noch etwas bestellt oder gedruckt werden (z. B. Lead- bzw. Gewinnspielkarten, Fragebogen, Giveaways, Flyer oder Visitenkarten etc.) und wie sehen gegebenenfalls ausgeloste Preise aus?

Neben der Promotion stellen in der heutigen Zeit vor allem die elektronischen Plattformen ein bedeutendes Tool bei der Kundengewinnung dar.

Online-Marketing

„Beim **Online-Marketing** geht es um die Darstellung von Organisationen im Internet (z. B. Unternehmen) und die Vermarktung von Produkten/Dienstleistungen über das Internet.

Das Hauptaugenmerk liegt im Online-Marketing auf der ...

- Gestaltung und Pflege einer Website (Online-Präsenz)
- Vermarktung einer Website als Werbeträger
- Schaltung von Werbebannern auf anderen Websites
- Gestaltung von Geschäftsbeziehungen im Internet (E-Commerce).“

(ENGLER/HAUTMANN 2014, S. 180)

Schaut man sich die Zahlen für die Internetnutzung an, kann festgestellt werden, dass rund 79 % der Bundesbürger im Jahr 2016 regelmäßig im Internet aktiv waren.

Damit hat sich die Zahl seit dem Jahr 2006 um 21 % erhöht und im Vergleich zu 2001 sogar um 42 % (vgl. STATISTA GmbH 2017, o. S.). Das eröffnet einer Sport- und Fitnessanlage ebenfalls viele Möglichkeiten.

Um beispielsweise Kontakte über die Homepage zu generieren, muss sie vor allem bedienerfreundlich und übersichtlich gestaltet sein. Das betrifft sowohl die optische Gestaltung als auch den Inhalt.

Folgende Menüpunkte sollte die eigene Homepage enthalten:

- das Angebot: Leistungsbereiche des Studios wie Fitnesstraining, Kursbereich (inklusive Kursplan), Wellnessbereich oder Firmenfitness
- Lageplan und Öffnungszeiten
- Vorstellung des Teams
- Kontaktformular

Außerdem:

- Fotos vom Studio
- Gutschein für ein kostenloses Probetraining zum Download und/oder Online-Gewinnspiel
- Eventkalender
- Referenzen von Mitgliedern
- Kooperationspartner (vgl. MARICNIK 2010, o. S.)

Auch eine Preisliste sollte mit vorhanden sein. Die in diesem Zusammenhang relevante Preisangabenverordnung schreibt vor, dass jeder, der mit „[...] Letztverbrauchern gewerbs- oder geschäftsmäßig oder regelmäßig in sonstiger Weise Waren oder Leistungen anbietet oder als Anbieter von Waren oder Leistungen gegenüber Letztverbrauchern unter Angabe von Preisen wirbt“, verpflichtet ist, Preise unter Angabe der gesetzlichen Mehrwertsteuer anzugeben (vgl. PAngV § 1 Abs. 1).

Die Übersicht über Mitgliedsbeiträge muss so angebracht sein, dass ein Interessent schnell und einfach Auskunft über die jeweiligen Beiträge erhält. Es genügt nicht, dass die Mitgliedsbeiträge durch einen Mitarbeiter genannt werden.

An dieser Stelle möchten wir Ihnen Cecile vorstellen. Cecile arbeitet in einer Fitnessanlage im Süden von Deutschland und befindet sich im zweiten Jahr ihrer Ausbildung zur Sport- und Gesundheitstrainerin. Sie wird uns einen Einblick in ihren Alltag geben und uns an ihren Erfahrungen teilhaben lassen. Wenn sich Cecile zu Wort meldet, erkennen wir das an der *kursiven Schrift* im Text.

Cecile überlegt, wie das alles praktisch aussehen könnte, und sucht ein paar Homepages auf. Dabei fallen ihr die Internetseiten von Fitness First und Studio 1 auf:

LIFESTYLE	WOMEN	PLATINUM	BLACK LABEL
ab 39,99€ mtl.*	ab 39,99€ mtl.*	ab 54,99€ mtl.*	ab 84,99€ mtl.*

Abb. 4 Preisübersicht Fitness First
(FITNESS FIRST GERMANY GmbH 2017)

MITGLIEDSCHAFTEN
All-in* Normaltarif 12 Monate: 47,- EUR/Monat 6 Monate: 57,- EUR/Monat
All-in* für Auszubildende 12 Monate: 37,- EUR/Monat 6 Monate: 47,- EUR/Monat
All-in* für Schüler & Studenten 3 Monate: 29,- EUR/Monat
Die Aufnahmegebühr beträgt einmalig 50,- Euro und beinhaltet einen Gesundheitscheck, Deine eigene Getränkeflasche mit Logo und die Erstellung Deines individuellen Trainingsplans.

Abb. 5 Preisübersicht Studio 1
(STUDIO 1 2017)

Damit aber tatsächlich sichergestellt werden kann, dass ein Interessent auch das für ihn richtige Studio findet, sollte das Unternehmen zusätzlich Energie in das **Suchmaschinenmarketing** und die **Suchmaschinenoptimierung** investieren. Ziel ist es, die Sichtbarkeit auf den Ergebnislisten einer Suchmaschine wie z. B. Google, Yahoo! oder Bing zu verbessern (vgl. STUBER 2010, S. 461). So kann sich eine Fitnessanlage bei einem entsprechenden Provider in allen wichtigen Suchmaschinen unter den relevanten Suchbegriffen eintragen lassen.

Diese könnten sein:

- Fitness
- Aerobic
- Wirbelsäulengymnastik
- Wellness
- Firmenfitness
- Functional Training
- Personal Training
- Betriebliches Gesundheitsmanagement etc.

Um möglichst viele Interessenten auf die eigene Homepage zu locken, sollte ebenfalls an Verlinkungen bei den Kooperationspartnern gedacht werden.

Zu diesem Thema hat Cecile auch ein bisschen recherchiert und kommt unter anderem auf folgende Homepage:

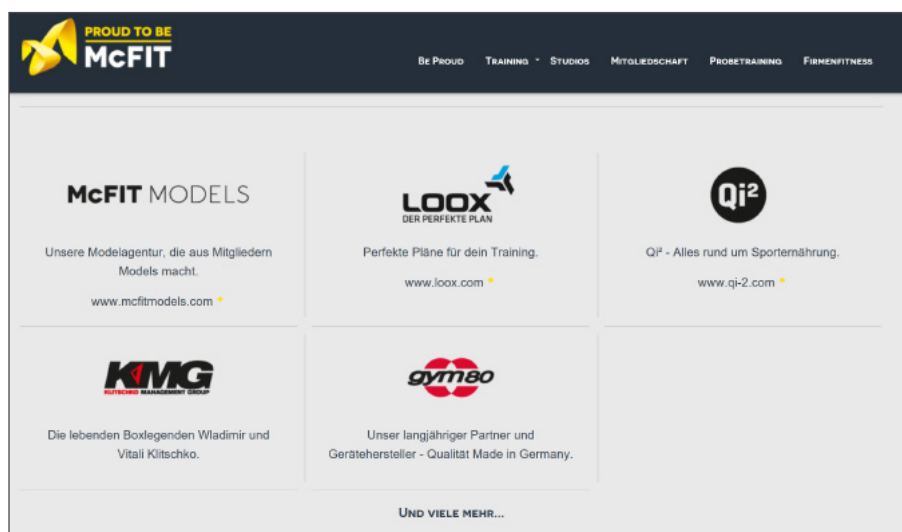


Abb. 6 Kooperationspartner von McFIT
(MC FIT GLOBAL GROUP GMBH o. J.)

Um sich rechtlich abzusichern, sollte schließlich auch das Impressum den gesetzlichen Anforderungen entsprechen.

Neben dem Sammeln von Leads auf eigenen oder fremden Homepages, durch Online-Gewinnspiele oder Links auf Facebook beziehungsweise Twitter, ist das Tool **E-Mail** nach wie vor relevant. E-Mails sollten innerhalb von 12 Stunden unter namentlicher Ansprache des Interessenten beantwortet werden. Einen Dank für die Kontaktaufnahme sollte man genauso berücksichtigen wie die individuelle Antwort auf die Anfrage (vgl. HOPKINS 2017, S. 113 ff.).

Empfehlungs- marketing

Eine dritte Möglichkeit, an Kontakte heranzukommen, ist das **Empfehlungs-marketing**.

Empfehlungsmarketing wird auch Mund-zu-Mund-Kommunikation genannt. Dabei geht es um die „zweckorientierte Übermittlung von unternehmens- oder leistungsspezifischen Informationen und Bedeutungsinhalten durch Kunden eines Dienstleistungsunternehmens mit der Folge der Beeinflussung von Meinungen, Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen der Adressaten“ (MEFFERT et al. 2015, S. 108).

Sport- und Fitnessunternehmen haben heutzutage mit einer Reizüberflutung bei Kunden zu kämpfen. Marketingaktionen bringen oft nicht den gewünschten Erfolg und die Kunden haben die Qual der Wahl bei der Suche nach einer geeigneten Anlage.

Empfehlungen sind daher ein optimaler, kostengünstiger und effektiver Weg zur Neukundengewinnung und als „positiv besetzter zukunftsgerichteter Hinweis im Sinne einer Fürsprache“ zu verstehen (vgl. FINK 2014, S. 11). Das heißt, dass jemand, der ein Produkt oder eine Dienstleistung in Anspruch genommen hat und damit zufrieden ist, diese Leistung weiterempfiehlt. Das schafft beim Interessenten einen Vertrauensvorschuss, da die Empfehlung nicht vom Verkäufer kommt, sondern von einer Person, der man vertraut, wie die nachfolgende Abbildung zeigt:

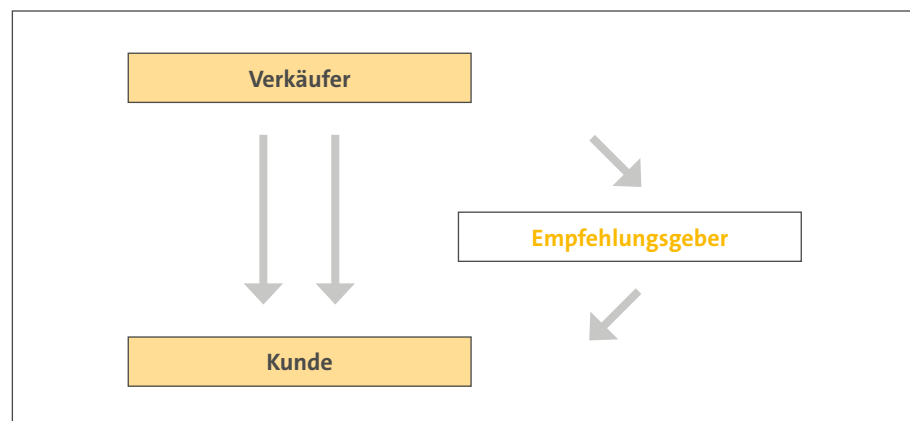


Abb. 7 Dreierbeziehung im Empfehlungsmarketing
(FINK 2014, S. 13)

Deshalb wird beim Empfehlungsmarketing auch vom Königsweg der Neukundengewinnung gesprochen.

Die Vorteile, die das Empfehlungsmarketing mitbringt, sind folgende:

- Der Kunde, der uns empfiehlt, kennt uns und findet uns gut
- Freunden/Bekannten vertrauen wir bei einer Empfehlung mehr als dem sonst bekannten Marketing (Vertrauensvorschuss)
- Empfehlungsmarketing kostet uns sehr, sehr wenig (ein bisschen Zeit und Aufmerksamkeit mit dem Mitglied)
- Die Abschlussquoten sind bei Empfehlungen höher als bei anderen Marketingmaßnahmen (vgl. FINK 2014, S. 13 f.)

Ein Unternehmen der Sport- und Fitnessbranche kann dieses Mittel entweder schriftlich (in Form von Mailings = Anschreiben) oder mündlich (in Form von ausgesprochenen Empfehlungen) nutzen.

In beiden Fällen fungiert der neu gewonnene Kunde als Empfehler und steht für die Dienstleistung mit seinem Namen ein. Hat sich das Unternehmen also gut präsentiert und einen positiven Eindruck hinterlassen, wird der Vertrauensbonus gerne weitergegeben.

Bei der Empfehlung werden verschiedene Arten unterschieden:

1. Aktive Empfehlung

„Als aktive Empfehlung gilt, wenn der Verkäufer aktiv nach der Empfehlung fragt, wenn er das Gespräch steuert und den Empfehlungsbaustein ganz bewusst in die Kommunikation einbringt.“ (FINK 2014, S. 20)

2. Passive Empfehlung

„Passive Empfehlung hingegen bedeutet, dass der Kunde ohne Nachfrage einen oder mehrere Namen mit der Bitte nennt, mit diesen Personen Kontakt aufzunehmen, um sie ebenfalls über das Angebot zu informieren.“ (FINK 2014, S. 20)



Denkanstoß

Überlegen Sie doch einmal, wie und wann Empfehlungen bei Ihrem Unternehmen eingeholt werden.

Eine weitere Möglichkeit zur Kontaktgenerierung stellt inzwischen das Angebot des **Betrieblichen Gesundheitsmanagements** (BGM) dar. Das BGM beschäftigt sich mit der nachhaltigen Förderung der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter.

Neben Gefahren- und Arbeitsplatzanalysen, gesunder Versorgung durch Kantinen, der Schaffung eines Bewusstseins für ein gesünderes Leben werden oftmals auch aktive Angebote unterbreitet.

Ob es sich dabei um aktive Pausen, gemeinsame Radausflüge oder eigene Fitnessräume handelt, entscheidet das jeweilige Unternehmen selbst. Sport- und Fitnessanlagen können und sollten diesen Prozess unterstützen und erhalten dabei Zugang zu potenziellen Kunden.

Wichtig ist dabei, dass die Unternehmensführung überzeugt und begeistert wird. Versteht die Geschäftsleitung nicht, warum sie ein derartiges Angebot an ihre Mitarbeiter herantragen soll, ist es bereits beendet noch bevor es angefangen hat. Auch Betriebsräte und Betriebsärzte müssen oftmals berücksichtigt werden (vgl. GASSE 2014, o. S.).

Ganz häufig spielt das Telefon als Kontaktmedium eine wichtige Rolle. Zum einen können wir bei Kunden anrufen, deren Kontaktdaten wir vorher selbst gesammelt haben (z. B. durch Gewinnspiele), oder die Kunden können bei uns anrufen (vgl. SCHLENZ/MAISENBACHER 2007, S. 41). Da dieses Thema für jedes Unternehmen wichtig ist, werden wir das Telefonmanagement im nächsten Kapitel behandeln.

1.4 Telefonmanagement

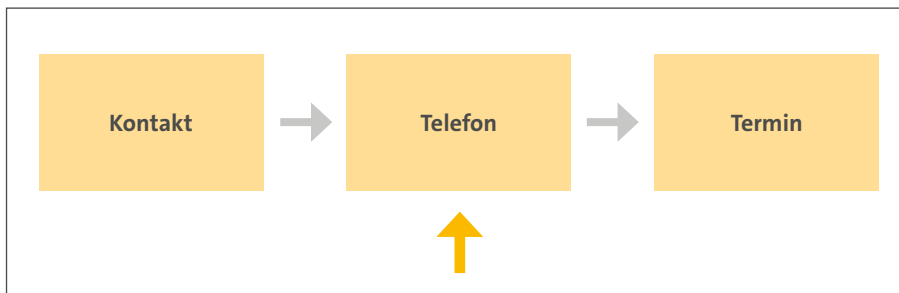


Abb. 8 Erfolgsschritte beim Dienstleistungsverkauf
(eigene Darstellung)

Sicherlich telefoniert jeder von uns mehrmals am Tag. Und wenn wir mit Freunden, Familienmitgliedern oder Bekannten sprechen, können wir uns ziemlich frei fühlen. Sobald jedoch ein Kunde bzw. potenzieller Kunde am Telefon ist, sollten wir Fachkompetenz zeigen. Deshalb ist es sinnvoll, sich um das Telefonieren ein paar Gedanken zu machen. Schließlich ist es in einer Sport- und Fitnessanlage das wichtigste Instrument, wenn es darum geht, Beratungstermine zu vereinbaren.

Je nach Strategie des Unternehmens hat man entweder mehr mit eingehenden oder ausgehenden Telefonaten zu tun. Auf jeden Fall stellt das Telefonat die akustische Visitenkarte eines Unternehmens dar (vgl. OPPEL 2015, S. 268).

Schauen wir uns als Erstes das eingehende Telefonat an.

In dem Moment, wo das Telefon klingelt, sollten Sie einige Punkte beachten. Genau wie bei anderen Situationen, ist auch hier der erste Eindruck entscheidend.

Denken Sie daran, dass:

- das Telefon 2–3-mal klingelt, bevor rangegangen wird (damit wird dem Kunden signalisiert, dass das Unternehmen nicht auf seinen Anruf gewartet hat – aber dennoch reagiert)
- der Mitarbeiter erst spricht, wenn das Telefon am Mund ist (sonst gehen wichtige Informationen verloren)
- der Mitarbeiter lächelt, bevor abgehoben wird (der Gegenüber kann eine positive Stimmung/Einstellung hören)
- etwas zum Schreiben bereit liegt, um Informationen zu notieren (z. B. den Namen des Anrufers)
- ein ruhiger Bereich zum Telefonieren angenehm ist

Außerdem ist es wichtig, dass sich das Unternehmen professionell meldet. Dafür hat sich folgende Dreiteilung etabliert:

1. Tagesgruß
2. Nennung des Unternehmens
3. Nennung des eigenen Namens (vgl. OPPEL 2015, S. 268)

Schauen wir uns ein Beispiel an:

Das Telefon klingelt und unsere Mitarbeiterin Cecile geht ans Telefon. Nachdem sie die eben genannten Punkte zur Vorbereitung beachtet hat, meldet sie sich mit folgendem Satz:

„Guten Morgen, Fitnessstudio Muskelkater, Sie sprechen mit Cecile Müller.“

Welche Vorteile hat diese Reihenfolge bei der Meldung?

Der erste Baustein (das „Guten Morgen“) ist der unbedeutendste Teil des gesamten Satzes. Wenn der Anrufer beim Telefonieren noch nicht ganz bei der Sache ist und diesen Part überhört, ist das nicht so dramatisch. Allerdings ist es im Sinne der Höflichkeit, seinen Gegenüber zu grüßen. Das wird in einem persönlichen Treffen ebenfalls passieren.

Als Zweites bekommt der Anrufer das Unternehmen genannt. Das führt dazu, dass er sich orientieren kann und weiß, ob er im richtigen Unternehmen gelandet ist. Diese Information gibt dem Anrufer Sicherheit.

Als Drittes erfährt der Anrufer den Namen des Mitarbeiters vom Unternehmen. Dieser ist wichtig, damit sich der Kunde ebenfalls mit Namen meldet und nicht gleich sein Anliegen hervorbringt. Außerdem ist der Name des Anrufers relevant, damit der Mitarbeiter den Anrufer namentlich ansprechen kann. Dadurch ist der Aufbau einer Beziehungsebene möglich, die neben der Sachebene berücksichtigt werden muss (vgl. OPPEL 2015, S. 268).

Exkurs

Die **Sachebene** ist dazu da, Zahlen, Daten und Fakten weiterzugeben oder Vorschläge und Kritik auszutauschen.

Im Gegensatz dazu werden auf der **Beziehungsebene** Ängste, Gefühle und Bedürfnisse transportiert.

Erst wenn die Beziehungsebene hergestellt wurde, kann der Informationsaustausch auf der Sachebene tatsächlich gut funktionieren (vgl. KAUNE/WAGNER 2016, S. 31).

Ende des Exkurses



Denkanstoß

Überlegen Sie einmal selbst: Können Sie, wenn Sie so richtig wütend oder traurig sind, wesentliche Informationen von Ihrem Gesprächspartner aufnehmen? Wahrscheinlich nicht. Und genau diese Situation stellt die Bedeutung der Beziehungsebene dar.

Nachdem sich der Mitarbeiter vorgestellt hat, wird der Interessent seine Frage/sein Anliegen hervorbringen. Dabei sollte man jetzt folgende Aspekte berücksichtigen:

- Den Kunden immer mit „Sie“ ansprechen – wir kennen den Kunden nicht und wollen ihm mit Respekt entgegentreten
- Den Namen des Kunden notieren (ruhig nachfragen, wenn man den Namen beim ersten Mal nicht verstanden hat oder der Name sehr schwierig ist)
- Den Kunden 2–3-mal im gesamten Telefonat mit seinem Namen ansprechen (das stärkt die Beziehungsebene)

Schauen wir uns das an dem oben begonnen Beispiel an:

Nachdem sich Cecile gemeldet hat, reagiert der Anrufer mit folgendem Satz:

„Guten Tag, mein Name ist Schmidt und ich wollte mal wissen, was das bei Ihnen kostet.“

Auf die Frage des Interessenten geht man nicht ein. Das ist jetzt nicht etwa unhöflich, sondern für den Kunden in Ordnung. Denn in Wahrheit möchte er unsere Preisstruktur gar nicht erfahren, sondern abprüfen, ob wir

- ihm sympathisch sind,
- ihm bei seinem Problem helfen können und
- uns für ihn Zeit nehmen.

Doch diese Fragen kann der Anrufer einem Unternehmen nicht einfach so stellen. Deshalb sucht er sich eine Frage aus, die angebracht erscheint und als Türöffner genutzt werden kann.

Exkurs

Im Hinblick auf die eben besprochenen Ebenen bedeutet das:

1. Sachebene

Der Interessent möchte sich einen Überblick darüber verschaffen, wie und zu welchen Konditionen er das Unternehmen von Cecile nutzen kann (es interessieren nur Informationen).

2. Beziehungsebene

Der Interessent gewinnt einen ersten Eindruck, ob ihm der Mitarbeiter (und damit das Unternehmen) sympathisch ist. Schließlich will er sich beim Training wohlfühlen. Wenn das Unternehmen diese Erwartungshaltung im Telefonat erfüllt, ist es leichter, den Anrufer für ein Beratungsgespräch zu terminieren (es interessiert somit, wie die Information vermittelt wird).

Ende des Exkurses

Statt auf die Frage des Anrufers einzugehen, stellt der Mitarbeiter eine Gegenfrage (auch wenn wir von den Eltern gelernt haben, dass man so etwas normalerweise nicht macht) und verwendet direkt den erfahrenen Namen.

In unserem Beispiel könnte das jetzt so aussehen:

„Herr Schmidt, sind Sie denn schon einmal bei uns im Haus gewesen?“

Der Kunde wird jetzt mit hoher Wahrscheinlichkeit mit einem „Nein“ antworten, denn sonst würde er uns und unser Angebot kennen.

Wenn er die Antwort verneint, ist das die Möglichkeit für den Mitarbeiter, den Anrufer neugierig zu machen und ihn direkt ins Unternehmen zu einem **Beratungsgespräch einzuladen**, statt ihm am Telefon in sehr ausführlicher Weise das Angebot vorzustellen.

Nachdem der Kunde das „Nein“ geäußert hat, fährt Cecile fort:

„Dann lade ich Sie hiermit zu einem kostenlosen Beratungstermin ein, bei dem Ihnen ein Mitarbeiter persönlich zur Verfügung steht und Ihnen einen Überblick über unsere Angebote gibt. Wann wäre es Ihnen denn recht?“

Jetzt sollte der Mitarbeiter direkt weitersprechen, mit dem Trichterprinzip und Alternativfragen arbeiten. Das bedeutet, dass der Verkäufer sehr breit bei der **Terminvereinbarung** beginnt und sich immer konkreter vorarbeitet (vgl. HOPKINS 2017, S. 141).

Bei dem Beispiel von Cecile sieht das folgendermaßen aus:

„Anfang oder Ende der Woche?“

(hier muss man flexibel bleiben → ruft der Kunde beispielsweise am Donnerstag an, könnte die Frage lauten: „Nächste Woche oder noch diese Woche?“)
→ der Anrufer hat sich für Anfang der Woche entschieden

„Montag oder Dienstag?“

→ Kunde entscheidet sich für Dienstag (montags muss er lange arbeiten → diesen Hinweis nimmt Cecile auf und überlegt, dass sie dem Kunden deshalb eher abends einen Termin anbieten müsste → um sicherzugehen, stellt sie noch eine Zwischenfrage)

„Vormittags oder abends?“

(→ der Kunde entscheidet sich, wie erahnt, für abends)

„Dann hätte ich noch einen Termin um 18.30 Uhr und einen um 20.00 Uhr für Sie.“ (→ der Kunde entscheidet sich für den Termin um 18.30 Uhr)

Nachdem der Mitarbeiter den Termin mit dem Kunden herausgearbeitet hat, muss der Termin gesichert werden.

Es handelt sich dann um eine **Terminsicherung**, wenn das Unternehmen bzw. der Mitarbeiter den Namen und die Telefonnummer des Kunden hat. **Terminsicherung**

Den Namen hat der Mitarbeiter bereits zu Beginn notiert, sodass jetzt nur noch die Telefonnummer gebraucht wird. Das ist deshalb wichtig, damit der Termin für den Kunden verbindlicher ist und er weiß, dass das Unternehmen nachfragen kann, wenn er nicht zum Beratungstermin erscheint.

In unserem Beispiel könnte das jetzt so aussehen:

„O.K., dann habe ich mir den Dienstagabend um 18.30 Uhr notiert. Bitte lassen Sie uns eine Information zukommen, wenn etwas bei Ihnen dazwischen kommt. Sollte bei uns etwas sein – wie können wir Sie denn am besten erreichen, Herr Schmidt?“ (→ Kunde nennt seine Telefonnummer)

Abschließend sollte man dem Kunden erklären, wie er zu uns in die Anlage findet, wie er sich am besten vor Ort zu verhalten hat und ihn freundlich verabschieden.

Für unser Beispiel wäre folgende Variante möglich:

„Wenn Sie am Dienstag zu uns kommen, dann können Sie die Tiefgarage im Haus nutzen. Nehmen Sie anschließend den Fahrstuhl bis in die 2. Etage und wenn Sie bei uns im Studio angekommen sind, fragen Sie an der Rezeption nach Frau Müller.“

(→ O. K.)

„Dann wünsche ich Ihnen noch einen schönen Abend, Herr Schmidt, und wir sehen uns Dienstag.“

An dieser Stelle bietet es sich an, dass man mit dem Auflegen des Hörers so lange wartet, bis der Anrufer zuerst aufgelegt hat. Sollte ihm noch etwas einfallen, hat er immer noch die Chance, nachzufragen.

Alles in allem sollte ein derartiges Telefonat nicht länger als 3–5 Minuten dauern, da Mitarbeiter am Empfang (dort gehen bekanntlich die meisten Telefonate ein) oftmals wenig Zeit haben (Check-in, Check-out, Getränke zubereiten, Beschwerden entgegennehmen etc.).

Besteht die Möglichkeit, dass ein Salesmitarbeiter das Gespräch entgegennimmt, kann diese Zeit durchaus überschritten werden.

Terminerinnerung

Am Vortag der Beratung sollte ein Mitarbeiter dem Kunden noch eine **Terminerinnerung** schicken, damit die Wahrscheinlichkeit höher ist, dass der potenzielle Kunde auch tatsächlich am nächsten Tag erscheint (vgl. SCHERER 2010, S. 27).

Im Gegensatz zu einem Call-in, wo der Interessent im Unternehmen anruft, wird bei einem **Call-out** das Unternehmen aktiv und ruft den potenziellen Kunden an. Für einen Call-out kann es verschiedene Gründe geben. Einige davon sind:

Call-out

- nicht erschienene Beratungstermine
- nicht erschienene Trainertermine
- Serviceanrufe (z. B. sogenannte 10 Day Calls, bei denen man erfahren möchte, ob mit der Mitgliedschaft alles geklappt hat, gegebenenfalls noch offene Trainertermine vereinbaren oder Geburtstagsgrüße übermitteln möchte)
- Reaktivierungsanrufe (z. B. nach Krankheit oder Schwangerschaft)
- Vereinbarung von Terminen über gesammelte Leads

Ein **Lead** ist ein Kontakt. Also ein Name, eine Telefonnummer oder eine Adresse von einem Kunden. Oftmals werden hot und cold Leads unterschieden. **Hot Leads** sind frisch gesammelte oder vielversprechende Kontakte. Sie werden oftmals auch als qualifizierte Leads bezeichnet. **Cold Leads** sind Daten, die man schon länger hat bzw. die nicht so vielversprechend sind. Beim aktiven Telefonmarketing sollte man Leads möglichst schnell anrufen (1–2 Tage nach dem Erhalt der Daten). Lässt das Unternehmen diese Kontaktdaten einige Tage oder Wochen liegen, hat der Mitarbeiter kaum Aussicht auf einen Beratungstermin (vgl. ECKERT 2009, S. 85 f.).

Lead



Rechercheauftrag

Recherchieren Sie, was in diesem Zusammenhang unter einer Leadbox verstanden wird.

Genau wie beim Call-in sollte der Mitarbeiter vorbereitet sein. Neben den bereits angesprochenen Aspekten sind vor allem zwei weitere Sachen zu bedenken:

- Woher hat das Unternehmen die Kundenadresse?
- Wie kam der Kontakt zustande?

Auf diese beiden Fragen sollte der Mitarbeiter eine gute und schnelle Antwort haben. Zusätzlich müssen dem Kunden folgende Aspekte deutlich gemacht werden:

- Die Terminvereinbarung ist zu seinem Vorteil.
- Die Terminvereinbarung hat für ihn einen hohen subjektiven Nutzen.

Außerdem gelten folgende Regeln:

- Immer organisiert sein (z. B. nicht zwischendurch telefonieren, sondern feste Telefonzeiträume einplanen z. B. für 10 Kontakte)
- Immer unvoreingenommen sein
- Immer vorbereitet sein (Infos und Telefonskript bereitliegen haben)
- Immer einen Aufhänger/Grund für den Anruf haben

Wie könnte jetzt ein Telefonleitfaden für einen Call-out aussehen? Bevor wir uns die Bestandteile an einem Komplettbeispiel anschauen, noch ein paar Tipps:

Besser gut ablesen als schlecht telefonieren. Aber: Ein Interessent erkennt, wenn man abliest. Deswegen sollte man sich den Leitfaden schnell einprägen und danach seine eigenen Formulierungen finden. Zudem sollte man einen Call-out auch ein paar Mal üben, bevor man tatsächlich telefoniert (vgl. ECKERT 2009, S. 87 f.).

Jetzt zu unserem Beispiel:

Cecile hat vor zwei Tagen in einem Kino eine Promotionaktion durchgeführt. Als Aufhänger für den Call-out nutzt sie ein Gewinnspiel, das Teil der Promotionaktion war. Zu gewinnen gab es ein „Schnuppertraining“ in ihrer Anlage.

Nachdem sich Cecile auf ihre Telefonzeit eingestellt und alles vorbereitet hat, greift sie zum Telefon und wählt die erste Nummer. Der Anrufer geht ran und das Telefonat beginnt:

Cecile: „Schönen guten Abend, Frau Meyer. Hier spricht die Cecile Müller vom Fitnessstudio Muskelkater.“ Anruferin: „Ach ja, ich erinnere mich.“ „Frau Meyer, Sie haben vorgestern an unserem Gewinnspiel teilgenommen und ich darf Ihnen jetzt zu unserem Schnuppertraining bei uns im Haus gratulieren.“

Anruferin: „O. K.“

Cecile: „Wir möchten Ihnen den Einstieg erleichtern und Ihnen unsere Anlage und die dazugehörigen Möglichkeiten vorstellen. Wäre Ihnen nächste Woche oder diese Woche lieber?“

(und dann geht die Terminvereinbarung wie beim Call-in weiter)

Falls allerdings kein Interesse mehr vonseiten des Angerufenen besteht, sollten sämtliche Kontaktversuche eingestellt werden. Alles andere wirft ein schlechtes Bild auf die eigene Anlage. Schließlich soll uns der Kontakt in guter Erinnerung behalten, falls das Interesse an Fitnessstraining wiederkommt.

Um das Telefonieren effizienter zu machen, bietet es sich an, die Interessenten angeben zu lassen, wann und wie sie am besten kontaktiert werden können. Die Erfahrung zeigt, dass pro Interessent zwei bis drei Anwahlversuche nötig sind, um diesen zu erreichen.

Zusätzlich ist zu beachten, dass keine Kaltakquise vorgenommen werden darf. **Kaltakquise** ist eine Form der Kundengewinnung, bei dem der Zielkunde bisher noch keinen Kontakt zum Unternehmen hatte, aber durch das Unternehmen angerufen wird (vgl. RAUCH 2016, S. 64). Bei der Kaltakquise handelt es sich somit um einen Erstkontakt zu einem potenziellen Kunden, obwohl das Unternehmen die Person in keiner Weise kennt. Deshalb gilt: Für die Kontaktaufnahme per E-Mail, Fax oder Telefon hat der Gegenüber vorher sein Einverständnis zu geben. Das bedeutet, dass man sich nicht einfach Namen und Telefonnummer aus dem Telefonbuch heraussuchen und anrufen kann. Nachdem das Sport- und Fitnessunternehmen schon jede Menge Anstrengungen unternommen hat, um den Kontakt zum potenziellen Kunden herzustellen und ihn zu terminieren, werden wir uns im nächsten Kapitel der persönlichen Begegnung zwischen Berater und Interessent widmen.

1.5 Verkaufsmanagement

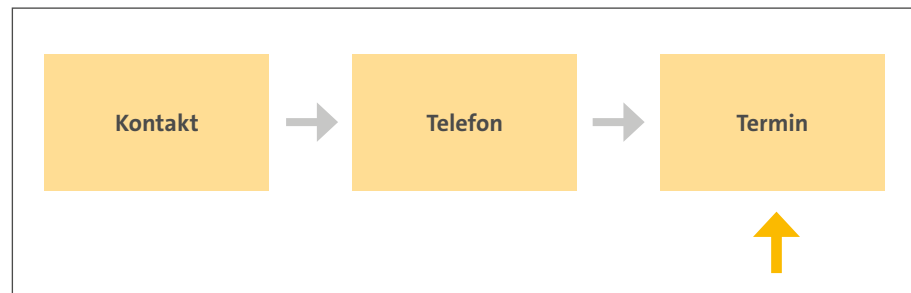


Abb. 9 Erfolgsschritte beim Dienstleistungsverkauf (eigene Darstellung)

Was den Kunden ins Studio führt, was er braucht oder welches Bedürfnis er hat, wird häufig erst im Verlauf eines Verkaufsgesprächs deutlich.

Verkaufsgespräch Unabhängig von der Art und Weise, wie der potenzielle Kunde zum Unternehmen gekommen ist, hat ein Berater folgende Aspekte in einem **Verkaufsgespräch** zu beachten:

- strukturiert vorgehen
- Beziehungsebene aufbauen
- dem Kunden Lösungen und Nutzen aufzeigen

Diese Punkte sind wichtig, da Faktoren wie Zeit und Ziel des Gespräches eine Rolle spielen. Außerdem fragt sich der Interessent (wenn er zu uns kommt):

- Warum soll ich in diesem Unternehmen Kunde werden?
- Was bietet dieses Unternehmen, das andere nicht haben?
- Welchen Nutzen bringt das Angebot für mich?

Dabei muss der Berater bedenken, dass er das Unternehmen und die damit verbundenen Produkte und Dienstleistungen repräsentiert. Deshalb verkauft er:

- sich selbst
- das Produkt/die Dienstleistung
- das Unternehmen

Und zwar genau in dieser Reihenfolge!

Das Beratungsgespräch kann in verschieden viele Phasen untergliedert werden. Die dazugehörigen Modelle reichen von 5 bis 12 Phasen (ECKERT 2009, SCHERER 2010, PREIßNER 2012). Wir wählen für dieses Studienheft das Modell von C. KRAUSE.

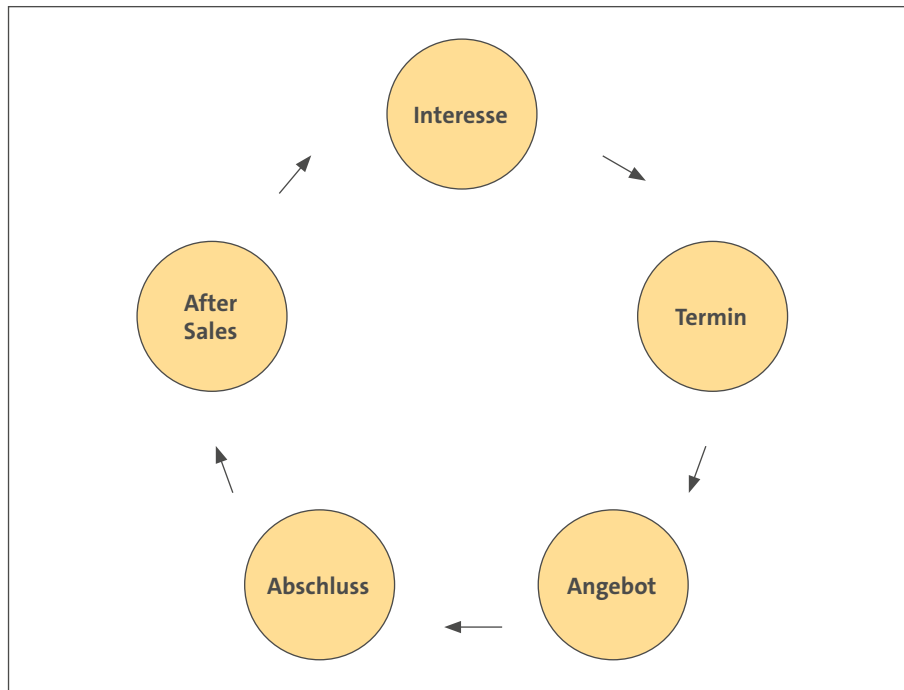


Abb. 10 Verkaufsprozesszyklus
(KRAUSE 2012, S. 49)

Die **erste Phase „Interesse“** haben wir bereits mit dem Kontaktmanagement behandelt, sodass wir uns auf die anderen vier Phasen konzentrieren können (vgl. Kapitelabschnitt 1.2 „Begriffsklärung“).

QV

In der **zweiten Phase „Termin“** kommt es zum persönlichen Treffen von Interessent und Verkäufer.

Dabei ist als Erstes die **Begrüßungs- und Kontaktphase** von Bedeutung und mit ihr der erste Eindruck. Der erste Eindruck entsteht innerhalb von drei bis fünf Sekunden und ist ausschlaggebend für das Maß an Sympathie (vgl. SCHERER 2010, S. 41).

1. Schritt

Schon hier wird die Basis für das spätere Ergebnis des Beratungsgesprächs gelegt. In unserem Fall zählen die Räumlichkeiten (und das Umfeld) genauso dazu wie der Berater selbst. Deshalb ist es wichtig, zu Beginn des Gesprächs eine positive Grundstimmung aufzubauen und Vertrauen zu erzeugen.

Es geht darum, eine Beziehung zum Interessenten herzustellen. Dabei sollten wir bedenken, dass der potenzielle Kunde mit bestimmten Erwartungen zu uns kommt (er hat unser Marketing gesehen, mit uns telefoniert, gegebenenfalls Meinungen von Freunden/Bekannten gehört etc.), die wir erfüllen oder übertreffen sollten (vgl. GEYER 2009, S. 139 ff.).

Da unsere Dienstleistung nicht materiell oder greifbar ist, verlässt sich der Interessent auf die Aussagen des Beraters. Daher ist es für diesen besonders wichtig, das Vertrauen des Interessenten und dessen Sympathie für sich zu gewinnen, um letztendlich eine Mitgliedschaft abzuschließen. Folgende Punkte helfen dabei weiter:

- positive Körpersprache (u. a. erhobener Kopf und Augenkontakt)
- gepflegtes Erscheinungsbild – aufpassen auf:
 - ▶ saubere und angemessene Kleidung
 - ▶ Körpergerüche (Schweiß, Mundgeruch, letzte Mahlzeit)
 - ▶ Schmuck und Schminke (weniger ist mehr)
- den Interessenten willkommen heißen (wenn möglich mit Namen ansprechen)
- sich selbst namentlich vorstellen (gegebenenfalls die Funktion in der Anlage nennen, wenn es vom Unternehmen gewünscht wird)
- kurz den Gesprächsablauf erklären
- Getränk und Platz anbieten
- guten Gesprächseinstieg finden (Small Talk – z. B. „Haben Sie gut zu uns gefunden?“)
- den Kunden mit „Sie“ ansprechen (vgl. SCHERER 2010, S. 42 ff.)



Hinweis

Wie die konkrete Ansprache des Kunden in Ihrem Unternehmen erfolgt, kann von der eben dargestellten Empfehlung durchaus abweichen.

Diese Aspekte können in drei Stufen eingeteilt werden:

1. Sorgen Sie für einen positiven ersten Eindruck

Achten Sie auf Ihr eigenes Erscheinungsbild und Ihre Körpersprache. Stellen Sie Blickkontakt her und pflegen Sie ihn. Passen Sie Ihre verbale und Ihre non-verbale Kommunikation an Ihren Gesprächspartner an.

2. Bauen Sie eine Beziehung zum Kunden auf

Lenken Sie Ihre Wahrnehmung ganz auf die Gesprächssituation und den Kunden. Geben Sie zu verstehen, dass der Kunde im Zentrum Ihrer Aufmerksamkeit und Ihres Interesses steht. Sorgen Sie für eine positive Atmosphäre. Lesen Sie aus der Körpersprache des Kunden die ersten Informationen heraus.

3. Gesprächsfluss in Gang bringen

Stellen Sie die richtigen Fragen, um möglichst viele Informationen über Ihren potenziellen Kunden zu erhalten. Versetzen Sie sich in seine Situation und bringen Sie ihn zum Reden. Leiten Sie zum Thema über. Nachdem der Gesprächseinstieg geschafft ist, folgt die **Bedarfsanalyse**.

Während der potenzielle Kunde zu Beginn des Verkaufsgesprächs eher ein „generelles Interesse“ am Angebot des Unternehmens bekunden wird, geht es jetzt um seine innersten Beweggründe. Das bedeutet, dass der Verkäufer die Bedürfnisse und Motive des Interessenten herausarbeiten muss und in Erfahrung bringen sollte, was dem potenziellen Kunden wichtig ist, welche Ziele er hat und was er vom Unternehmen erwartet. Nur so lässt sich zu einem späteren Zeitpunkt das passende Angebot mit dem Nutzen für den Kunden präsentieren.

Die Phase der Bedarfsanalyse stellt hohe Ansprüche an die emotionale Intelligenz des Verkäufers. Nur in einer vertrauensvollen Gesprächsatmosphäre ist eine authentische Analyse der Bedarfssituation des Kunden durch den Anbieter möglich. Durch eine emotionale Ansprache können noch bestehende Zweifel oder Ängste des Kunden erfasst und abgeschwächt werden. Nicht ausgesprochene Ängste oder Befürchtungen führen zu Blockaden im Gesprächsverlauf und gefährden den späteren Vertragsabschluss.

Der Berater sollte für die Auskünfte des Interessenten einen Informations- oder Fragebogen bzw. eine Gästekarte nutzen, damit er die gesammelten Informationen später wiederverwenden kann. Der Hintergrund für das Notieren der Informationen ist folgender Zusammenhang bei Informationen:

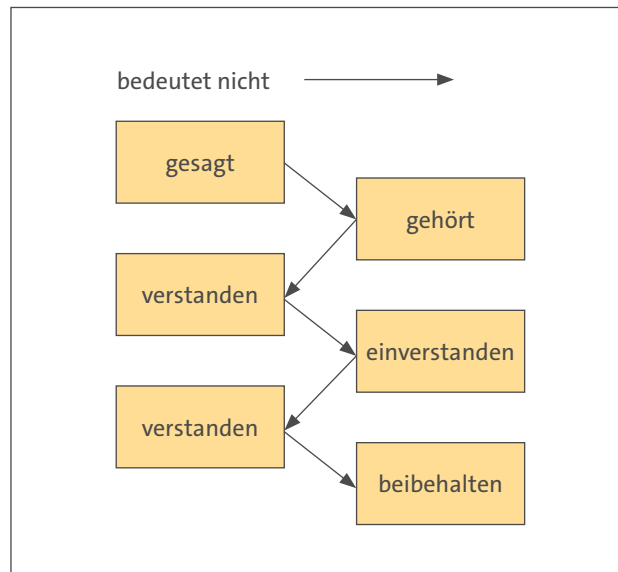


Abb. 11 Stufen der Informationsverarbeitung
(TRITT 2000, S. 164)

Ob es so einen **Erfassungsbogen** gibt, ob und wie er eingesetzt wird, hängt von der Philosophie der Anlage ab. Wenn jedoch ein derartiger Fragebogen eingesetzt wird, sollte er einige wesentliche Aspekte auf jeden Fall enthalten:

- Fragen zu gesundheitlichen Aspekten
- berufliche Situation (stehend, sitzend)
- Trainingsziele (inklusive geplanter Häufigkeit und Dauer)
- organisatorische Aspekte (Entfernung zur Wohnung, zur Arbeit, Familie, Unterstützung vom Partner)
- sonstige Freizeitaktivitäten
- Erwartungen



Denkanstoß

Überlegen Sie einmal, wie ein solcher Erfassungsbogen für die Bedarfsanalyse aussehen könnte und wie das in Ihrem Unternehmen umgesetzt wird.

SPIN-Methode Ein Instrument, das sich in der Sport- und Gesundheitsbranche bewährt hat, um nützliche Informationen zu erhalten, ist die **SPIN-Methode** von N. RACKHAM. Er untersuchte 35.000 Verkaufsgespräche, da er wissen wollte, warum manche erfolgreicher verkaufen als andere. Die Antwort lag in den Fragestellungen (vgl. WOODLEY o. J.). Auf diesem Wissen aufbauend entwickelte er die SPIN-Methode. Die Abkürzung SPIN steht für vier unterschiedliche Fragetypen, die ein Berater in der Bedarfsanalyse einsetzen sollte:

Fragearten	Zweck	Beispiel
Situationsfragen	sollen so viele Informationen wie möglich über die Situation des Kunden herausfinden	Wie sieht Ihr beruflicher Alltag aus?
Problemfragen	um die Schwierigkeiten, Probleme und Quellen der Unzufriedenheit des Kunden zu erkennen	Woher könnten die Rückenschmerzen stammen?
Implikationsfragen	gehen tiefer als die Problemfragen -> Kunde soll Probleme selber erkennen	Was passiert, wenn Sie nichts dagegen tun?
Nützlichkeitsfragen	um dem Kunden erkennen zu helfen, welchen Wert bzw. welchen Nutzen die Lösung hat	Was würde eine zielgerichtete Krankengymnastik bringen?

Abb. 12 SPIN-Methode
(in Anlehnung an SCHERER 2010, S. 103)

Hat der Berater alle Informationen, geht es in die **dritte Phase**, die **Angebotspräsentation**. Oftmals trifft man hier auf die Meinung, dass es sich um die Preispräsentation handelt. Dem ist allerdings nicht so. Tatsächlich geht es in dieser Phase um das Aufzeigen der Möglichkeiten, die die Anlage bietet und die zum Bedarf des Interessenten passen.

Die Angebotspräsentation kann unterschiedlich umgesetzt werden:

1. Es gibt einen Unternehmensrundgang mit anschließender Auflistung der Möglichkeiten
2. Es gibt nur eine Auflistung der Möglichkeiten am Beratungsplatz (vgl. STOI-MENOS/SCHOCH 2007, S. 36)

Sollte ein Rundgang gewünscht oder festgelegt sein, dann sollte man folgende Punkte beachten:

- dem Kunden nur das zeigen, was ihn interessiert (keine Disney-Tour machen)
- in dem Bereich beginnen, der dem Kunden am wichtigsten ist
- den Nutzen und nicht das Produkt in den Vordergrund stellen
- andere Kunden/Mitarbeiter vorstellen (max. 3)
- den Interessenten ruhig mal etwas ausprobieren lassen

Ist man wieder am Beratungsplatz angekommen, sollte der Verkäufer dem Interessenten die wichtigsten Punkte aufschreiben und noch einmal den Nutzen herausstellen. Entscheidet man sich für Variante 2, dann fasst der Verkäufer die passenden Möglichkeiten ausschließlich am Beratungsplatz zusammen.



Tipp

Damit der Interessent das Angebot für sich als passend empfindet, kann sich der Verkäufer der **FAB-Formel** bedienen. Die FAB-Formel ist für die Nutzenargumentation hilfreich und besteht aus den drei Bereichen:

- F** – Features (Merkmale)
- A** – Advantages (Vorteile)
- B** – Benefits (Nutzen)

Das bedeutet, dass dem Kunden zunächst die Aspekte aufgezeigt werden, die in der zukünftigen Mitgliedschaft enthalten sind. Gleichzeitig erklärt der Verkäufer, welche Vorteile diese jeweiligen Aspekte ganz allgemein haben. Schließlich wird dem Kunden mitgeteilt, was er selbst in seinem konkreten Fall davon hat. Eine gute Formulierung dafür ist: „Das bedeutet für Sie ...“. Um diesen Nutzen aufzeigen zu können, ist eine vorherige und gute Bedarfsanalyse wichtig. Nur so kann der Verkäufer wissen, was der Interessent wirklich braucht und möchte.

Getting yes Egal, für welche Variante sich zusammen mit dem Interessenten entschieden wurde, der Verkäufer sollte zu diesem Zeitpunkt herausfinden, ob dem potenziellen Kunden das Angebot zusagt. Dafür hat sich die Methode „Getting yes“ bewährt. Im „**Getting yes**“ geht es darum, dem Interessenten solche Fragen zu stellen, auf die er möglichst mit „Ja“ antworten kann/soll. Das führt später dazu, dass er sich leichter für eine Mitgliedschaftsvariante entscheiden kann. Empfohlen werden maximal drei Fragen dieser Art zu diesem Zeitpunkt.

Cecile überlegt, wie solche Fragen aussehen könnten. Für ihre Anlage notiert sie sich schließlich:

1. *Gefällt Ihnen die Anlage?*
2. *Haben Sie alles gefunden, was Sie benötigen?*
3. *Können Sie sich vorstellen, bei uns zu trainieren?*



Denkanstoß

Überlegen Sie selbst, welche Fragen für Ihr eigenes Unternehmen passend sind.

Hat sich der Verkäufer die „Jas“ vom Kunden abgeholt, geht es jetzt darum, die **vierte Phase – den Abschluss** – zu erarbeiten.

Im Idealfall ist der potenzielle Kunde überzeugt und begeistert und schließt direkt ab. In der Praxis sieht das allerdings oftmals anders aus. Es treten sogenannte Einwände auf, die vom Berater behandelt werden müssen.

Es handelt sich bei der **Einwandbehandlung** um die Frage: Was kann ich als Berater tun, wenn der Interessent einen mehr oder weniger begründeten Grund nennt, sich nicht entscheiden zu können? Dazu muss zunächst ein Einwand von einem Vorwand unterschieden werden.

Einwandbehandlung

Der **Vorwand** bezieht sich nur auf die Verschleierung von wahren Gründen. Es ist eine Schutzbehauptung des Kunden, um aus der Situation herauszukommen (z. B. weil er den Berater unsympathisch findet). In diesem Fall sollte man den Kunden gehen lassen, denn er möchte sich aus der Kaufsituation zurückziehen (vgl. PREIßNER 2012, S. 156).

Bringt der Interessent allerdings einen **Einwand**, dann handelt es sich entweder um die Reaktionen des potenziellen Kunden auf unpassende Argumente und vorschnelle Lösungsansätze oder um noch offene, ungeklärte Fragen.

Einwände sind ehrlich gemeinte Zweifel eines Interessenten, ob Leistung und Angebot den von ihm erwarteten Nutzen haben. Wenn in der Angebotsphase vonseiten des Kunden noch Einwände vorgebracht werden, ist dies auf Defizite in der Bedarfsanalyse und Nutzendarstellung zurückzuführen. Allerdings sind Einwände im Gegensatz zu Vorwänden behandelbar.

Mögliche Einwände, die Verkäufer häufig hören (auch im Sport- und Fitnessbereich) sind:

- zu teuer
- habe keine Zeit
- muss noch mal mit dem Partner sprechen
- das habe ich bis jetzt immer so gemacht
- muss noch einmal darüber schlafen (vgl. SCHERER 2010, S. 88)

Einwandbehandlungstechniken

Um Einwände zu behandeln, bieten sich verschiedene Techniken an. Bei der **Vorwegnahmetechnik** weiß der Berater vorher, mit welchen Einwänden er zu rechnen hat. Deshalb kann er in seine Angebotspräsentation folgende Redewendungen einbauen:

- Viele Kunden denken, dass wir zu teuer sind.
- Wahrscheinlich denken Sie jetzt, dass zwölf Monate eine lange Laufzeit sind.
- Ich werde an dieser Stelle immer wieder gefragt, welche Möglichkeiten es gibt, diese Mitgliedschaft ruhen zu lassen.

Bei der **Gegenfragetechnik** bezieht der Verkäufer den Kunden ganz bewusst mit ein. Der Gesprächspartner soll seine Einwände näher erläutern, indem er in seinen Ausführungen ausführlicher wird. Dazu kann man z. B. folgende Satzbausteine verwenden:

- Wie kommen Sie zu der Annahme, dass...?
- Sagen Sie mir bitte konkret, wie sich das bei Ihnen auswirken könnte?

Andere Formen der Einwandbehandlung sehen Sie in der nachfolgenden Darstellung:

Methoden der Einwandbehandlung	Beispiel
Bumerang- oder Umkehrmethode Der vom Kunden vorgebrachte Einwand kann in Form eines Arguments wie ein Bumerang an ihn zurückgegeben werden. Man akzeptiert den Einwand und wandelt ihn umgehend in einen Kundennutzen um.	Gerade weil Sie sich gestresst fühlen, sollten Sie Zeit in Ihr Training investieren. Dann können Sie mit Ihrem Stress besser umgehen.
Wiederholen und Umformen Der vom Kunden vorgebrachte Einwand wird in Frageform wiederholt. Man sagt, der Partner stelle sich wohl folgende Frage und gibt dann die Antwort darauf. Geschickt ist es, den Einwand für die eigenen Zwecke umzuformulieren und den Gesprächspartner gleichzeitig zu motivieren. Die Antwort geben Sie danach selbst.	Sie finden den Monatsbeitrag zu hoch? Wofür würden Sie das Geld denn sonst einsetzen?

Methoden der Einwandbehandlung	Beispiel
Referenzen vorweisen Durch Referenzen kann man dem Kunden vor Augen führen, dass er mit seinem (unbegründeten) Einwand nicht der Einzige ist.	Viele unserer Kunden sind am Anfang unsicher. Erst letzte Woche hat mir eine neue Kundin jedoch bestätigt, dass sich ihre Bedenken nicht bestätigt haben.
Befürchtungen und Unsicherheiten akzeptieren Einwänden auf der emotionalen Ebene zu begegnen heißt auch, Ängste und Befürchtungen zu erkennen, zu akzeptieren und schließlich abzubauen.	Natürlich ist es denkbar, dass Sie sich überlasten. Um dies zu vermeiden, führen wir zu Beginn verschiedene Tests mit Ihnen durch. Die Ergebnisse dieser Tests und unsere Erfahrung fließen in Ihren Trainingsplan mit ein, sodass wir eine Überlastung vermeiden.
Pro- und Kontra-Liste Fassen Sie die Gegenargumente zusammen und stellen Sie sie allen Pros optisch gegenüber. So können Sie Ihrem Kunden die Gewichtung vor Augen führen.	Wenn wir sehen, dass Sie durch drei Stunden, die Sie wöchentlich in Ihr Training investieren, sich jeden Tag 24 Stunden lang besser fühlen werden ...
Selbstverbesserung Wenn der Kunde es sich trotzdem „noch überlegen“ möchte, die Einwandbehandlung also erfolglos verlaufen ist, bringt eine ehrliche Frage nach den Defiziten in der Beratung oft entscheidende Hinweise.	Welche Informationen oder Hilfestellungen fehlen Ihnen von meiner Seite?
Übergabe Wenn ein Gespräch negativ verlaufen ist, sollte man das Nein des Kunden akzeptieren und den Kunden an einen anderen Mitarbeiter weiterleiten.	
Rücktrittsrecht Ein vertraglich abgesichertes Rücktrittsrecht – meist zwei Wochen oder ein Monat – kann häufig den entscheidenden Anstoß zum Abschluss bei noch unüberzeugten Kunden bewirken.	Um tatsächlich einen Eindruck von Ihrem persönlichen Trainingsalltag zu gewinnen, biete ich Ihnen an, dass Sie nach einer Testphase von der Mitgliedschaft zurücktreten können.

Abb. 13 Methoden der Einwandbehandlung
(eigene Darstellung)



Merke

Einwände sind kein lästiges Hindernis zum Abschluss einer Mitgliedschaft. Es sind legitime Bestandteile, bei denen der Kunde seine Zweifel äußern darf. Hat man das verstanden, ist es einfacher, mit ihnen umzugehen. Einwände zeigen dem Berater, dass der Interessent hofft, seine offenen Fragen beantwortet und seine restlichen Zweifel beseitigt zu bekommen. Wichtig ist auf jeden Fall, dass man die Einwände des Interessenten ernst nimmt.

Folgende Punkte helfen zusätzlich im Umgang mit Einwänden:

- nach dem Einwand des Kunden kurz durchatmen und überlegen (man muss sich Zeit zum Überlegen verschaffen)
- sich für den Einwand und die damit verbundene Offenheit bedanken
- nicht mit Gegenargumenten arbeiten oder gar mit dem Kunden darüber streiten
- dem Kunden in Teilaspekten zustimmen
- die Einwände vom Kunden selbst entkräften lassen
- Einwände nicht klein reden
- erst mit dem Abschluss vorangehen, wenn es keine Einwände mehr gibt (vgl. PREUSSNERS 2015, S. 38)

Schauen wir uns für Cecile zwei mögliche Einwandbehandlungen an:

1. „Der Preis ist zu hoch“

Das ist ein Einwand, den Cecile nicht einfach so stehen lassen, sondern zunächst konkretisieren muss. Deshalb stellt sie dem Kunden folgende Frage: Was meinen Sie konkret? Dann weiß Cecile, dass es z. B. um den monatlichen Beitrag oder um etwas anderes geht.

2. „Ich muss mir das Ganze noch mal überlegen“

Das ist ebenfalls ein unkonkreter Einwand. Cecile möchte herausfinden, was genau der Kunde überlegen mochte, und fragt: Welche Punkte sind noch offen, die wir jetzt gemeinsam durchsprechen können? Jetzt muss der potenzielle Kunde genauer werden oder aber er merkt, dass dieser Einwand ihm nicht weiterhilft (vgl. PREUSSNERS 2015, S. 37).

HOPKINS schlägt eine 6-Schritt-Strategie im Umgang mit Einwänden vor:

1. Zuhören und nichts sagen
2. Verständnis zeigen und eine Identifikation mit der Meinung des potenziellen Kunden herstellen
3. Konkreten Einwand erfragen und auf andere Kunden umlegen
4. Den Einwand isolieren und den Lösungsvorschlag als Entscheidung für das Produkt verkaufen
5. Lösung finden und den Vorteil daraus mit dem Ziel des Interessenten aus der Bedarfsanalyse verbinden
6. Abschluss wiederholen und Interessent beglückwünschen (vgl. HOPKINS 2017, S. 201 f.)

Damit der Verkäufer in der Abschlussphase nicht so viele Einwände behandeln muss, sollte er die Phase der Bedarfsanalyse zur **Einwandvorbehandlung** nutzen. In dem Moment, wo er den Interessenten z. B. danach fragt,

**Einwand-
vorbehandlung**

- wie lange er schon überlegt, mit seinem Fitnesstraining zu beginnen,
- wie viel Zeit und wie oft er sich die Zeit für sein Training nehmen kann und
- ob es gesundheitliche Einschränkungen gibt,

bereiten wir mögliche spätere Einwände vor und können sie so schneller behandeln.

Cecile überlegt. Gestern hatte sie eine potenzielle Kundin, die in der Bedarfsanalyse über Kniebeschwerden gesprochen hat. Allerdings hatte es Cecile versäumt, danach zu fragen, ob dazu schon ein Arzt konsultiert wurde. Genau dieser Einwand kam am Ende. Cecile musste die Interessentin gehen lassen. Für das nächste Mal hat sie sich diese Zusatzfrage auf ihrem Fragebogen notiert und wird daraus lernen.

Einwände kommen vor allem auch dadurch zustande, weil der Kunde plötzlich unsicher wird und Angst vor seiner eigenen Entscheidung bekommt. Auch die Summe der Ausgabe kann dafür ein Aspekt sein. Das geht allerdings vielen Menschen so. Da hilft es uns, dass wir uns die **Nachfragekette** anschauen und verstehen, in welchem Zustand der Kunde zu uns kommt:

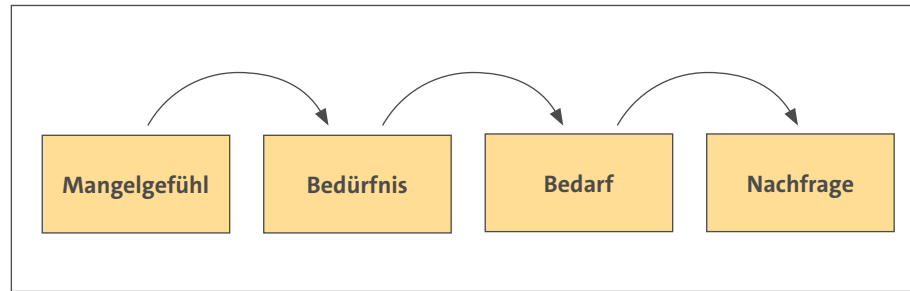


Abb. 14 Nachfragekette
(in Anlehnung an DROSSE/VOSSEBEIN 2005, S. 3)



Praxisbeispiel

Frau Böhme merkt seit einiger Zeit, dass der Rücken zwick. Sie tut es zunächst ab (schiebt es aufs Alter, auf die Gene, auf die Arbeit). Nach einiger Zeit (auch durch Rücksprache mit Freundinnen und Kolleginnen) realisiert sie, dass das kein normaler Zustand ist. Sie stellt somit einen Mangel beziehungsweise ein **Mangelgefühl** fest.

Frau Böhme möchte sich damit aber nicht zufrieden geben und überlegt, was sie dagegen tun kann. Sie entwickelt das **Bedürfnis**, diesen Mangel abzustellen. Folgende Möglichkeiten fallen ihr ein:

- Wärmekissen
- Schmerztabletten
- Salben aus der Apotheke
- Arztbesuch und Spritzen
- Kräftigung der Muskulatur

Frau Böhme sucht sich die Variante aus, ihre Muskulatur zu kräftigen. Diese Entscheidung und die Bereitschaft, dafür Geld auszugeben, stellen den **Bedarf** dar.

In dem Moment, wo Frau Böhme im Fitnessstudio anruft, spricht man von der **Nachfrage**.

Was bedeutet das jetzt für den Mitgliedschaftsabschluss? Es bedeutet, dass sich Frau Böhme grundsätzlich schon für die Nutzung eines Fitnessstudios entschieden hat.

Der Verkäufer muss Frau Böhme gar nicht mehr dazu „überreden“ – er muss ihr nur noch die richtige Variante zeigen (um den Rücken zu stärken und das Leben wieder angenehmer zu gestalten).

Das Praxisbeispiel zeigt, dass der Verkäufer letztlich nur noch ein Entscheidungshelfer ist, der den potenziellen Kunden an die Hand nimmt.

Ein Verkaufsgespräch wird erfolgreich zum **Abschluss** geführt, wenn der Berater folgende Schritte eingehalten hat:

- In der Bedarfsanalyse wurde beim Kunden der Wunsch nach einer Lösung seines Problems ausgelöst.
- Der Berater hat den Moment erkannt und genutzt, in dem beim Kunden die Kaufbereitschaft erreicht war.
- Der Berater konnte während des Gesprächs Übereinstimmungen herausarbeiten.
- Der Kunde fühlt sich gut beraten und hat nicht das Gefühl, dass ihm etwas verkauft worden sei (vgl. STOIMENOS/SCHOCH 2007, S. 36 ff.).

Die Basis eines erfolgreichen Verkaufsgesprächs ist jedoch folgende Tatsache:

Eine Kaufentscheidung ist zu 90 % ein emotionaler Vorgang, bei dem der Verkäufer dem Kunden behilflich ist, rationale Gründe für die Befriedigung seines persönlichen Bedürfnisses zu finden.

Auch dafür gibt es verschiedene Tipps:

- Geben Sie dem Interessenten die Möglichkeit, zwischen verschiedenen Angeboten zu wählen.
- Bieten Sie zwei – maximal drei – Varianten an (bei einer Variante hat der Interessent die Wahl zwischen kaufen und nicht kaufen – bei mehr als drei Varianten kann sich der Kunde nicht mehr entscheiden und wird gar nichts unterschreiben)
- Sicherheit und Transparenz schaffen, d. h. Vertragsmodalitäten erläutern (z. B. Zahlweise, evtl. Ruhezeiten, Mitgliedschaftsübertragung an Dritte etc.)
- Der Mitgliedsbeitrag sollte immer in Relation zum Nutzen gesetzt werden.
- Führen Sie Ihrem Kunden die Vorteile nochmals gesammelt vor Augen, die er durch Ihr Angebot hat. Helfen Sie ihm bei der Entscheidung.
- Wenn der Kunde mehrfach seine Kaufbereitschaft signalisiert hat, unterstützen Sie seine Entschlussfreudigkeit und schreiten Sie zur Tat.
- Bieten Sie Ihrem Kunden ein Bonbon, wenn er noch nicht vollständig zum Abschluss bereit ist.
- Über den Abschluss von Teilvereinbarungen können Sie ebenfalls zum Gesamtabschluss gelangen (vgl. SCHERER 2010, S. 93 f.).

Hat der Verkäufer den Abschluss erfolgreich umgesetzt, beginnt die **fünfte** (und letzte) **Phase**, der **After Sales**.

Zu dieser Phase gehört neben dem Ausfüllen der Mitgliedschaft z. B. die Terminvergabe für eine Fitnessanalyse, eine Terminvereinbarung für das erste Training, das Erstellen der Mitgliedskarte oder das Einholen der Empfehlungen.

Abschließend sollte der Verkäufer dem Kunden gratulieren und ihn in seiner Entscheidung bestärken. Eine freundliche Verabschiedung rundet den Termin ab.

Cecile erinnert sich an diesen Teil eines erfolgreichen Abschlusses von letzter Woche:

Cecile: „Ich freue mich, dass Sie sich für uns entschieden haben, Frau Schwarz. Wir tun unser Bestes, damit Sie sich in unserem Fitnessclub so wohl wie möglich fühlen. Falls Sie doch einmal mit irgendetwas unzufrieden sind, lassen Sie es mich wissen, damit ich mich schnellstmöglich darum kümmern kann. Nun vereinbaren wir noch einen Termin für Ihren Eingangs-Check. Wann passt es Ihnen am besten, Frau Schwarz, vormittags oder abends?“

Frau Schwarz: „Ich arbeite mittwochs immer nur bis 15 Uhr, dann könnte ich am nächsten Mittwoch so gegen 15.30 Uhr hier sein.“

Cecile: „Wunderbar, ich habe Sie jetzt in unserem Terminplaner für nächste Woche Mittwoch um 15.30 Uhr bei unserem Trainer Frank eingetragen. Ich notiere Ihnen den Termin und den Namen des Trainers.“

Frau Schwarz: „Was muss ich denn mitbringen?“

Cecile: „Bringen Sie bequeme Kleidung mit, Sportschuhe für den Innenbereich und ein Handtuch.“

Frau Schwarz: „Gut, muss ich mich dann hier unten melden oder wie läuft das?“

Cecile: „Wenn Sie nächste Woche eintreffen, nennen Sie bitte unserer Rezeptionsmitarbeiterin Ihren Namen. Sie wird Ihnen dann Ihre Mitgliedskarte aushändigen, die Sie ab dann bitte immer mitbringen. Sie erhalten beim Einchecken einen Schlüssel für einen Garderobenschrank. Nachdem Sie sich umgezogen haben, kommen Sie wieder zur Rezeption. Ihr Trainer Frank wird Sie hier in Empfang nehmen und Ihnen alles erklären. Haben Sie noch Fragen, Frau Schwarz?“

Frau Schwarz: „Im Moment nicht. Hoffentlich erwartet der Frank nicht zu viel von mir.“

Cecile: „Keine Sorge, Frau Schwarz. Sie brauchen beim Eingangstest keine Höchstleistungen zu vollbringen. Frank braucht nur einige Eckdaten, damit er Ihnen einen sinnvollen Trainingsplan erstellen und eine passende Kursempfehlung geben kann.“

Frau Schwarz: „Das beruhigt mich. Ich freu mich schon. Ja, dann danke für die freundliche Beratung und bis nächste Woche.“

Cecile: „Ich danke Ihnen, Frau Schwarz. Und willkommen im Club!“

Wenn der Interessent keine Mitgliedschaft abgeschlossen hat, sollte der Verkäufer trotzdem freundlich bleiben und ihn zur Tür begleiten. Verabschieden Sie sich mit Blickkontakt und positiven Worten. Somit stellen Sie sicher, dass die Tür zum Interessenten immer noch ein bisschen geöffnet bleibt. Denn der erste Eindruck entscheidet, der letzte bleibt (vgl. LASKO/BUSCH 2007, S. 188).

Wenn der Verkäufer mit dem Verlauf des Verkaufsgesprächs unzufrieden war, kann dies verschiedene Gründe haben:

- In der Eröffnungsphase konnte keine ausreichende Sympathie gewonnen werden.
- Das Gespräch wurde zu sehr nach einem unbeweglichen Schema geführt.
- Der Verkäufer hat zu viel geredet und zu wenig zugehört.
- Der Verkäufer hat zu wenig oder nicht richtig gefragt.
- Der Verkäufer hat die emotionalen Aspekte des Kunden nicht berücksichtigt.
- Der tatsächliche Bedarf wurde nicht ausreichend abgeklärt.
- Probleme oder Zweifel wurden nicht vom Kunden, sondern vom Verkäufer ins Gespräch gebracht.
- Das Angebot wurde nicht überzeugend präsentiert, zu lasch, zu wenig dynamisch, nicht anschaulich genug.
- Der Nutzen für den Kunden wurde nicht deutlich genug herausgestellt.
- Der Zeitpunkt der Kaufbereitschaft wurde nicht wahrgenommen.
- Dem Kunden wurde keine rationale bzw. emotionale Bestätigung für den Kauf gegeben.

Damit der Verkäufer aus seinen eigenen Verkaufsgesprächen lernt, sollte es abschließend immer eine Nachbereitung bzw. Reflexion des Gespräches geben.

1.6 Verkaufscontrolling

Damit insgesamt eine Aussage getroffen werden kann, wie erfolgreich der Verkauf verläuft beziehungsweise wo sich der Verkäufer noch verbessern kann, ist das **Verkaufscontrolling** hilfreich.

Im Verkauf spielen vor allem drei Aspekte eine Rolle – die Anzahl der Interessenten, die Anzahl der Beratungstermine und die Anzahl der Abschlüsse. Dass alle drei Faktoren ineinandergreifen, ist in der nachfolgenden Abbildung zu sehen:

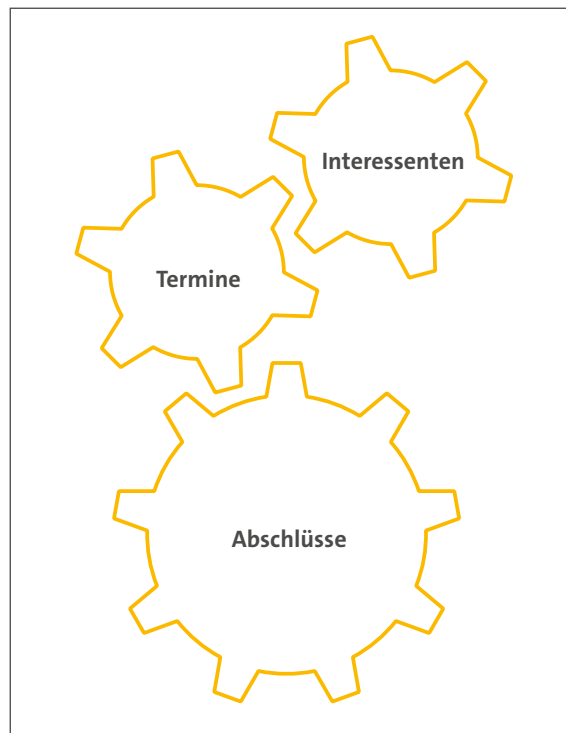


Abb. 15 Zusammenhang aus Interessenten, Terminen und Abschlüssen
(eigene Darstellung)

Um zu sehen, wie gut der Verkäufer schon in den einzelnen Bereichen ist, eignen sich folgende Kennzahlen im Verkauf:

1. Terminierungsquote:

Summe der terminierten Interessenten : Gesamtsumme der Interessenten · 100

2. Telefonquote Call-in:

Summe der terminierten Call-ins : Gesamtsumme der Call-ins · 100

3. Telefonquote Call-outs:

Summe der terminierten Call-outs : Gesamtsumme der erreichten Call-outs · 100

4. Erscheinungsquote:

Summe der tatsächlich zum Termin erschienenen Interessenten : Summe der vereinbarten Termine · 100

5. Abschlussquote:

Summe der abgeschlossenen Mitglieder : Summe der Beratungsgespräche · 100

(vgl. KRAUSE 2012, S. 50 f.)

Cecile überlegt sich, dass sie gerne ihre eigenen Quoten wissen möchte und konzentriert sich auf die Call-out-, die Erscheinungs- und die Abschlussquote. Sie nimmt sich dazu ihre Werte aus dem vergangenen Monat und rechnet:

Call-out-Quote:	$55 : 177 \cdot 100 =$	31 %	(50 %)
Erscheinungsquote:	$21 : 55 \cdot 100 =$	38 %	(60 %)
Abschlussquote:	$15 : 21 \cdot 100 =$	71 %	(80 %)

Jetzt weiß sie, dass sie in allen drei Bereichen noch Potenzial hat. Die Richtwerte für diese drei Quoten sind in Klammern hinter den Ergebnissen zu sehen.

Nachdem die Kunden gewonnen wurden, ist es anschließend die Aufgabe der Mitarbeiter, die Kunden zu halten. Dabei spielt das Servicemanagement eine entscheidende Rolle. Bevor sich diesem Thema gewidmet wird, gibt es jedoch ein paar Lernkontrollfragen.

Lernkontrollfragen zu Kapitel 1

Aufgabe 1.1

Welche Aktionen zur Neukundengewinnung haben sich in der Sport- und Fitnessbranche etabliert? Nennen und beschreiben Sie diese kurz.

Aufgabe 1.2

Wie könnte ein Telefonleitfaden für Call-outs aussehen? Welche Formulierungshilfen könnte er beinhalten?

Aufgabe 1.3

Was sind die vier Phasen eines Verkaufsgesprächs?

Aufgabe 1.4

Welche Punkte sind in den einzelnen Phasen der Bedarfsanalyse wichtig?

Ergänzen Sie die Unterpunkte in den drei Schritten:

Bedarfsermittlung – Bedarfserstellung – Nutzenformulierung

Aufgabe 1.5

Nennen Sie fünf verschiedene Motive/persönliche Ziele von Kunden für eine Mitgliedschaft im Fitnessstudio.

Aufgabe 1.6

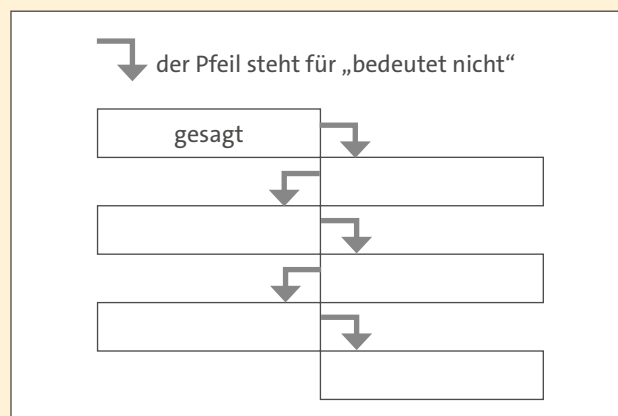
Erläutern Sie den Unterschied zwischen einem Einwand und einem Vorwand.

Aufgabe 1.7

Was verstehen Sie unter einer Einwandbehandlung im Rahmen eines Verkaufsgesprächs? Nennen Sie zwei Methoden mit entsprechenden Beispielfragen.

Aufgabe 1.8

Vervollständigen Sie folgende Kette zum Thema Kommunikation:



Kapitel 2

2. Servicemanagement

2.1 Einführung

2.2 Grundlagen

2.3 Beschwerdemanagement

Lernorientierung

Nach Bearbeitung dieses Kapitels sind Sie in der Lage,

- die Begriffe „Dienstleistung“ und „Service“ zu erklären und deren Unterschied zu erläutern;
- fünf Erfolgsfaktoren für guten Service zu nennen;
- die Begriffe „Serviceerwartung“ und „Servicequalität“ zu erklären;
- Servicegarantien von Serviceversprechen abzugrenzen;
- Beschwerde, Reklamation und Beschwerdemanagement zu definieren sowie den Unterschied zwischen Beschwerde und Reklamation zu erklären;
- den Umgang mit Beschwerden zu erläutern;
- die Schritte des Beschwerdemanagements darzustellen.

2.1 Einführung

Nachdem das Unternehmen viel Zeit und Geld in die Akquise der neuen Kunden investiert hat, sollte es jetzt das Ziel sein, die Kunden langfristig zu binden. Damit kann die Erfolgskette aus dem ersten Kapitel erweitert und ein vierter Baustein hinzugefügt werden:

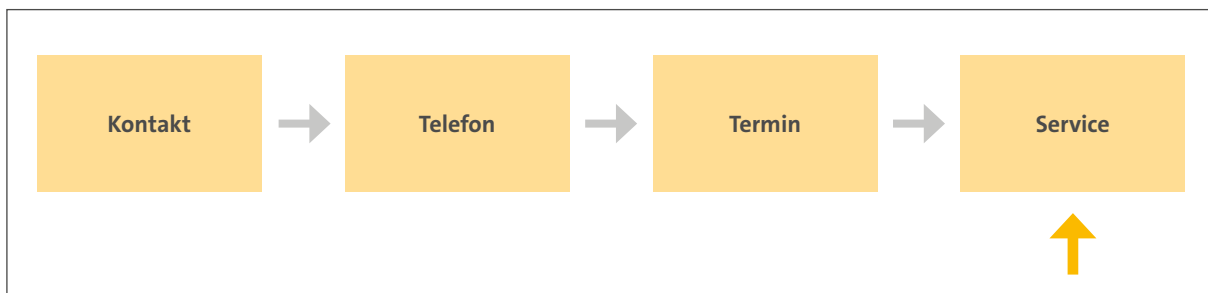


Abb. 16 Erfolgsschritte beim Dienstleistungsverkauf
(eigene Darstellung)

Da der Kunde heute grundsätzlich von einer guten Qualität eines Produktes/ einer Dienstleistung ausgeht, sind vor allem Zusatzleistungen (Service) relevant.

Bei aktuell 10,08 Millionen Mitgliedern, rund 8.700 Fitnessanlagen und einer Studiodichte zwischen 8,5–16,1 Studios auf 100.000 erwachsenen Einwohnern (vgl. STATISTA 2017a) hat ein Anbieter in Deutschland nur Überlebenschancen, wenn Inhalte und Strukturen des Angebots optimal auf die Bedürfnisse der Zielgruppe ausgerichtet sind.

Bei den Dienstleistungen Sport und Fitness lassen sich ähnliche Marktentwicklungstendenzen beobachten wie in der gesamten Dienstleistungsbranche: Die Anzahl der Anbieter übertrifft in vielen Regionen Deutschlands die Nachfrage von Kundenseite. Das Angebot ist größer als die Nachfrage.

Vom Verkäufer- zum Käufermarkt

In der Wirtschaft wird dieser Zustand als **Verschiebung vom Verkäufer- zum Käufermarkt** bezeichnet. Diese Marktsituation bedeutet für jedes Sport- und Fitnessunternehmen, eine möglichst unverwechselbare Leistung auf einzigartige Weise mit optimalem Service präsentieren zu müssen, um Marktanteile übernehmen und sichern zu können. Die Bedeutung des Service steigt mit der Verschiebung in Richtung Käufermarkt:

Entwicklungsschritte	Marktverhältnisse, Marktmacht	Image des Service	Absatzpolitische Bedeutung des Service	Kennzeichnung der Leistung des Service
1. Stufe	Verkäufermarkt	negativ, notwendiges Übel	gering	unentgeltlich
2. Stufe	Ausgeglichener Markt	ausgeglichen, Notwendigkeit wird anerkannt	nimmt zu	Zusatzleistung
3. Stufe	Käufermarkt	positiv, eigenständiger Bereich, der Gewinne erwirtschaftet	eigenes, absatzpolitisches Element	eigenständige Dienstleistung

Abb. 17 Die Bedeutung des Service bei unterschiedlichen Marktverhältnissen (TRITT 2000, S. 10)



Praxisbeispiel

Ein Kunde möchte eine außergewöhnliche Sportart ausüben und das möglichst in der Nähe seines Wohnortes. Gibt es an seinem Wohnort nur einen Anbieter, so wird ihm die Entscheidung leichtfallen. Gibt es mehrere Anbieter, die sich in Angebot und Leistung ähneln, wird der Kunde sich wahrscheinlich für den Anbieter entscheiden, der aus seiner Sicht den besten Service bietet, beispielsweise in Bezug auf persönliche Betreuung, zeitliche Möglichkeiten oder Wohlfühlaspekte.

Wie wir bis hierher feststellen können, ist ein guter Service notwendig. Doch wie wird der Begriff „Service“ definiert und worin liegt der Unterschied zu einer Dienstleistung? Dazu schauen wir uns als erstes den Begriff „Dienstleistung“ an.

Grundsätzlich wird eine Dienstleistung als eine nicht greifbare, nicht lager-, übertragungsfähige oder transportable Leistung verstanden, bei der der externe Faktor (der Kunde) notwendig ist, um sie zu erstellen.

KOTLER et al. definieren eine Dienstleistung folgendermaßen: „Als Dienstleistung verstehen wir eine immaterielle Leistung, die ein Anbieter einem Nachfrager gewähren kann, und die keine Übertragung von Eigentum an irgendeiner Sache zur Folge hat. Die Erstellung einer Dienstleistung kann mit einem realen materiellen Produkt verbunden sein oder auch nicht.“ (KOTLER et al. 2011, S. 692)

**Definition
„Dienstleistung“**

Die Herausforderung liegt darin, dass der Begriff **„Dienstleistung“** im Englischen mit „Services“ übersetzt wird, wir im Deutschen unter Service allerdings etwas anderes verstehen.

**Definition
„Service“**

„Der Begriff **Service** stammt aus dem Lateinischen: ‚servitium‘ bedeutet Dienst oder Bedienung [...] und ist in erster Linie eine unentgeltliche Zusatzleistung am Kunden, die durch bestimmtes Verhalten den Zufriedenheitsgrad des Kunden mit den Produkten, den Dienstleistungen und dem Unternehmen erhöht. Service ist nicht mit der Dienstleistung eines Unternehmens gleichzusetzen.“ (BYNDER 2017, S. 20/23)

Cecile hält kurz inne und überlegt. Zu den Begrifflichkeiten Dienstleistung und Service möchte sie sich gerne Beispiele merken. Nach kurzer Zeit notiert sie: Auf die Sport- und Freizeitbranche angewendet, wären die Erstellung eines Trainingsplanes, die Durchführung eines Fitnesskurses oder das Zubereiten eines Getränkes eine Dienstleistung, der freundliche Empfang oder die prompte Bedienung eine Serviceleistung.



Merke

Service sind alle die Aktivitäten, die keinen direkten Verkaufshintergrund haben, aber einen Einfluss auf die Kundenbindung und Kundenzufriedenheit nehmen.

Service zeichnet sich durch drei wesentliche Merkmale aus:

1. Dem Kunden wird eine bestimmte Leistung zur Verfügung gestellt.
2. Der Kunde wird in den Serviceprozess einbezogen.
3. Das Ergebnis des Service ist nutzenstiftend und immateriell.

(vgl. PEPELS 2012, S. 17)

Im Sport- und Fitnessbereich gibt es sicherlich auch serviceunabhängige Prioritäten, die die Kaufentscheidung des Kunden beeinflussen. So ist auf jeden Fall die Nähe zum Wohnort oder auch zum Arbeitsplatz übergeordnet.

Allerdings ergeben sich gerade die Kundenzufriedenheit und die Kundenbindung aus einem guten Service. Wie wichtig dieser Service ist, um Kunden davon abzuhalten, das Unternehmen zu verlassen, hat TÖPFER bereits im Jahr 2007 herausgefunden. Das Resultat stellt die nachfolgende Abbildung dar:

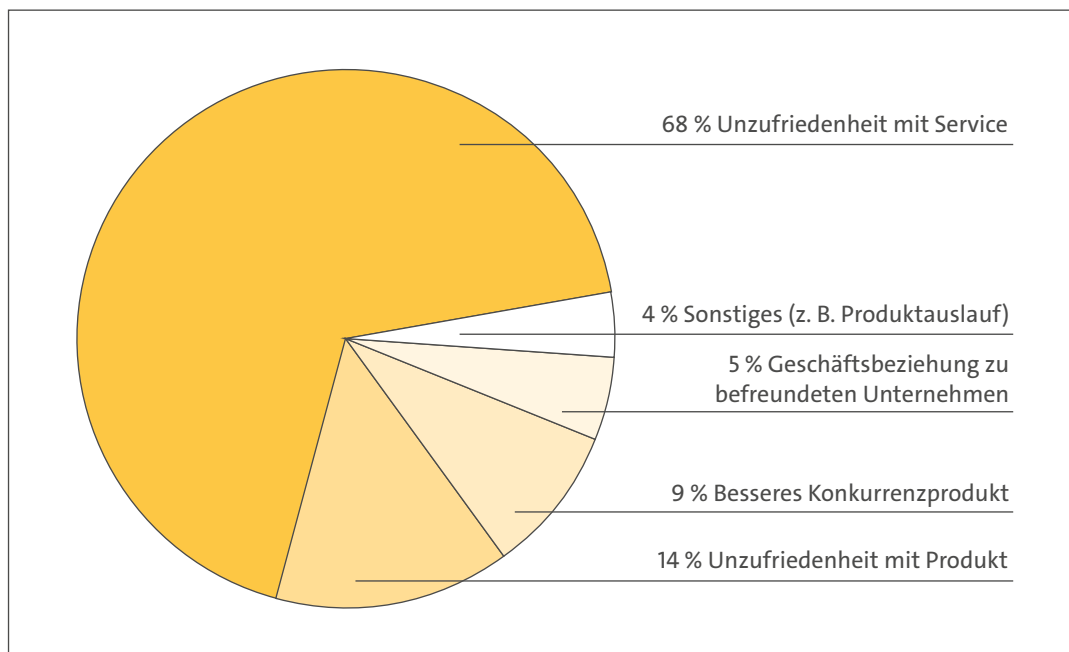


Abb. 18 Gründe für die Abwanderung von Kunden
(TÖPFER 2007, S. 174)

Da stellt sich die Frage, was zu einem guten Service dazugehört. Laut BYNDER gibt es fünf kritische **Erfolgsfaktoren**, die zu nennen sind. Dazu gehören:

1. Freundlichkeit
2. Kompetenz
3. Schnelligkeit/Zeit
4. Kosten
5. Informationen

Freundlichkeit ist für Kunden oftmals entscheidend. Selbst wenn das Produkt oder die Dienstleistung noch so gut sind – reagiert ein Mitarbeiter unfreundlich, ist das oftmals der ausschlaggebende Punkt, ein Unternehmen nicht mehr zu nutzen.

Im Bereich der **Kompetenz** geht es um das fachliche und soziale Auftreten des Mitarbeiters gegenüber dem Kunden. Kann der Mitarbeiter umfassend Auskunft geben? Ist diese Antwort eine ehrliche Antwort? Nutzt die Antwort dem Kunden etwas? Alles das sind Fragen, die in diesem Zusammenhang beachtet werden müssen.

Der Faktor **Zeit** spielt als dritter Aspekt eine wesentliche Rolle. Wie wird mit der Zeit des Kunden umgegangen? Wie lange muss er warten? Wie schnell wird er bedient?

Der vierte Punkt betrifft die **Kosten**. Wenn eine Serviceleistung schon nicht kostenfrei ist (wie grundsätzlich von ihrer Definition her gedacht), sollte ein Unternehmen darauf achten, die Kosten möglichst gering zu halten. Bekanntestes Gegenbeispiel sind teure Service-Hotlines.

Zum Schluss geht es um die **Informationspolitik** des Unternehmens. Wird der Kunde rechtzeitig und ausführlich genug über Änderungen, Ereignisse oder Sachstände informiert (vgl. BYNDER 2017, S. 25 ff.)?

Schauen wir uns die Ergebnisse einer repräsentativen Umfrage der Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V. (DGQ) und des Marktforschungsinstituts InnoFact AG aus dem Jahr 2013 an. Dort werden vonseiten der Befragten/Kunden folgende Kriterien als wichtig erachtet:

Rang	Kriterien	in %
1	Zuverlässigkeit: Der Anbieter hält seine Versprechen und erfüllt die Dienstleistung zum vereinbarten Termin.	91,9
2	Höchste Qualität der Dienstleistung	89,0
3	Kurze Wartezeiten und schnelle Rückmeldung	87,8
4	Sehr gute, zufriedenstellende Beratung	87,7
5	Höflichkeit, Zuvorkommenheit und Freundlichkeit	86,6
6	Individuelle Beratung, kein Standardservice	79,7
7	Günstiger Preis/geringe Kosten oder gegebenenfalls Rabatte für Stammkunden	77,5
8	Persönliche Betreuung, nicht über einen Call-Center-Mitarbeiter	74,0
9	Bequemlichkeiten: Viele Kontaktmöglichkeiten, Abholservices bei Reparaturen oder Erinnerungsnachrichten für Termine und Abholungen	67,5
10	Ein Extra in Form eines Geschenks oder einer zusätzlichen Zuwendung	35,1

Abb. 19 Die wichtigsten Kriterien für guten Service (DGQ 2013, Folie 15)



Denkanstoß

Wie werden diese Aspekte in Ihrem eigenen Unternehmen umgesetzt?

2.2 Grundlagen

Wenn sich ein Unternehmen mit seinem Service auseinandersetzt und ihn optimieren möchte (z. B. im Hinblick auf die dazugehörigen Prozesse), wird das **Servicemanagement** genannt.

Begriffsdefinitionen

Dabei wird zwischen operativem und strategischem Servicemanagement unterschieden. Während das **operative Servicemanagement** den optimalen Einsatz der vorhandenen Ressourcen für die Abwicklung der anstehenden Serviceaufträge koordiniert, kümmert sich das **strategische Servicemanagement** um die Abstimmung zwischen den Serviceaktivitäten auf operativer Ebene und den strategischen Zielen auf der Unternehmensebene.

Wie sich ein Kunde den Service vorstellt, ist sehr unterschiedlich. Die Erwartung, die der Kunde an ein Unternehmen stellt, wird als **Serviceerwartung** definiert. Sie hängt von den wirtschaftlichen, sozialen oder kulturellen Faktoren des Kunden ab und auch davon, ob der Kunde zum ersten Mal mit einem Unternehmen Kontakt hat oder ein Stammkunde ist. Ein weiterer Faktor ist die Art des Unternehmens und die angebotene Leistung. Man weiß inzwischen, dass je persönlicher die Geschäftsbeziehung ist, desto höher auch die Serviceerwartungen ausfallen (vgl. NEWELL et al. 2004, S. 149 f.).

Einen erheblichen Einfluss auf die Erwartungen des Kunden haben **Serviceversprechen**. Serviceversprechen bestehen für den Kunden aus drei Teilen:

1. allgemeine Erwartungen
2. Zusicherungen des Unternehmens
3. persönliche Versprechen

Diese Dreiteilung spiegelt sich auch in der Definition des Begriffes wider, die besagt, dass es sich bei einem Serviceversprechen um eine Vereinbarung über eine definierte Leistung mit einer bestimmten Qualität und einem festgelegten Umfang zwischen Kunde und Anbieter handelt (vgl. PALM 2011, S. 12).

Serviceversprechen stellen ein Instrument zur Verbesserung der Servicequalität dar, welches intern und extern genutzt wird. Nach außen dienen sie dazu, dem Kunden eine glaubhafte und überzeugende Botschaft zu senden und sich damit vom Wettbewerb abzuheben. Nach innen werden sie genutzt, um Servicedimensionen festzulegen und Prozesse zu verbessern (vgl. ALBERS 2007, S. 1077).

Das bringt uns zum Begriff der **Servicequalität**.

Unter Servicequalität wird die Qualität einer Leistung verstanden. **Qualität** stammt aus dem Lateinischen und bedeutet „Beschaffenheit“. In diesem Zusammenhang geht es um die Beschaffenheit der Serviceleistungen und um das Feststellen der Qualität an einem Vergleichsmaßstab (vgl. KOCH 2015, S. 21).

Man kann sagen, dass Servicequalität die Fähigkeit eines Anbieters ist, Serviceleistungen (basierend auf den Kundenerwartungen) auf einem bestimmten Niveau anzubieten.

Schauen wir uns noch einmal die Ergebnisse der Umfrage der Deutschen Gesellschaft für Qualität e. V. (DGQ) aus dem Jahr 2013 an. Dort wird die Servicequalität in Deutschland wie folgt bewertet:

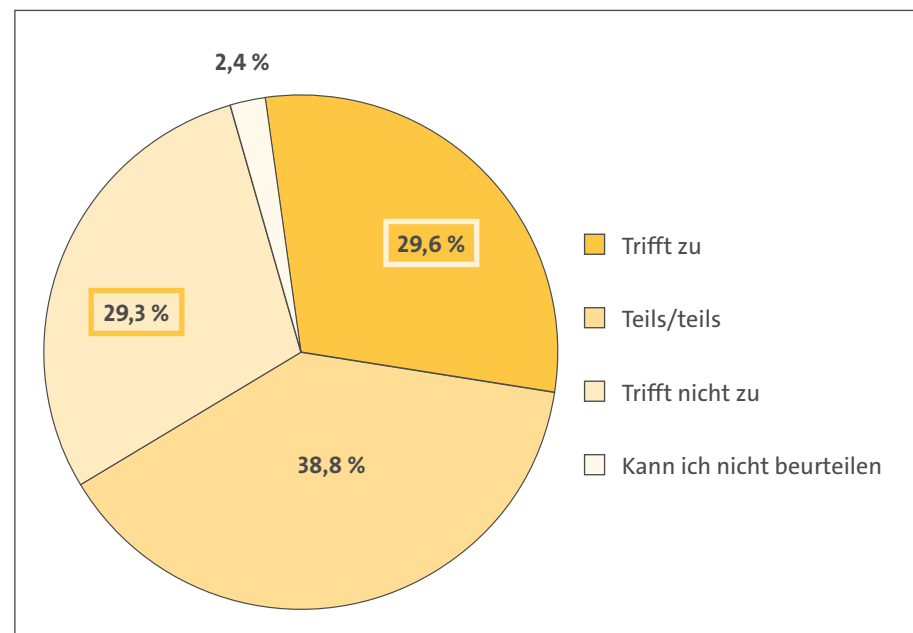


Abb. 20 Beurteilung der deutschen Servicequalität
(DGQ 2013, Folie 4)

Festzustellen ist, dass annähernd gleich viele Befragte mit der Servicequalität zufrieden als auch unzufrieden sind. Immerhin sagen 28 %, dass der Service in den vergangenen Jahren besser geworden ist (vgl. DGQ 2013, Folie 6).

Besonders wichtig ist den Deutschen der Service in folgenden Branchen:

Wie wichtig ist Ihnen guter Service in den einzelnen Branchen?		
Rang	Branchen	in %
1	Gesundheitswesen (Ärzte & Therapeuten, Krankenhäuser, Pflegeheime, Reha-Institute etc.)	92,7
2	Reparatur-Dienstleistungen (Sanitär, Kfz, Elektronik etc.)	88,8
3	Gastronomie, Hotellerie, Tourismusbranche	88,2
4	Handwerkliche Dienstleistungen (Friseur, Kosmetiker, Schneider, Wäschereien etc.)	87,9
5	Finanzinstitute, Banken, Versicherungen/Krankenkassen	87,5
6	Öffentlicher Dienst (Behörden, Ämter etc.)	86,1
7	IT, Telekommunikation (Telekommunikationsanbieter, Software-Anbieter etc.)	83,0
8	Transport- und Logistikdienstleister (Öffentlicher Personennahverkehr, Bahn, Fluggesellschaften etc.)	80,1
9	Einzelhandel (Lebensmittel, Bekleidung, Elektronik etc.)	79,3
10	Automobil- bzw. Kfz-Handel	78,8
11	Online-Angebote (Online-Shops, -Apotheken, Partnerbörsen etc.)	68,4
n = 1106		

Abb. 21 Wichtigkeit der Servicequalität der Branchen
(DGQ 2013, Folie 8)

Um die Servicequalität zu prüfen, wurde das **GAP-Modell** von ZEITHAML, BERRY und PARASURAMAN entwickelt. Die Basis für diesen Ansatz bildet ein System, in dem sich alle Beteiligten perfekt verhalten. Der Kunde weiß genau was er möchte und sagt es eindeutig. Die Unternehmensführung, die Qualitätssicherung und die Mitarbeiter erkennen den Bedarf des Kunden ohne Missverständnisse, leiten daraus die richtigen Maßnahmen ab und setzen diese absolut perfekt um.

Solch eine Perfektion wäre zwar schön, ist aber unrealistisch. Das ist vor allem deshalb der Fall, weil wir es mit Menschen zu tun haben und damit Fehleinschätzungen beziehungsweise Fehler nicht immer vermeidbar sind.

Fünf wesentliche Punkte, die zu einer Lücke (GAP) und damit zu einer Diskrepanz im Serviceprozess führen können, sind im GAP-Modell verarbeitet und in der nachfolgenden Abbildung dargestellt:

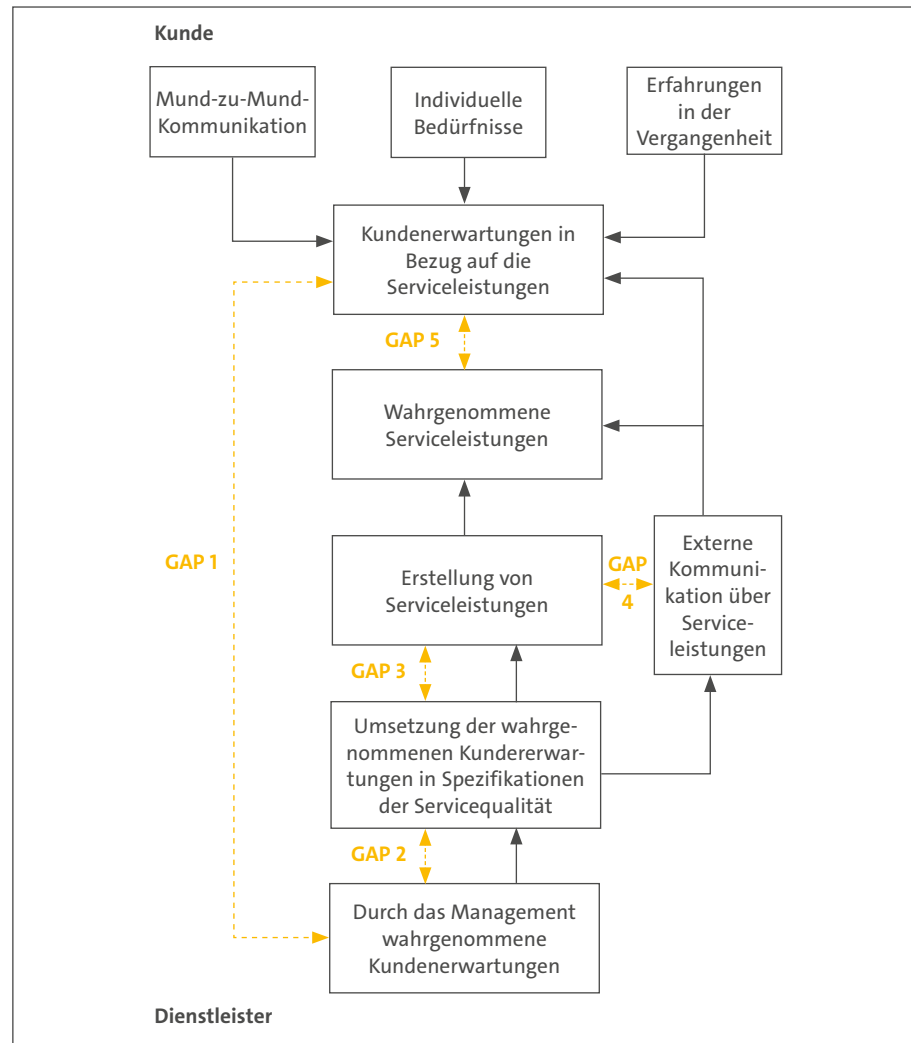


Abb. 22 GAP-Modell der Servicequalität
(MEFFERT et al. 2015, S. 210)

Schauen wir uns die fünf Lücken einmal etwas genauer an.

GAP 1

Das sind die Wahrnehmungsunterschiede zwischen den Kunden (Mitgliedern) und dem Management einer Fitnessanlage. Das Unternehmen hat fehlende oder falsche Informationen über die Qualitätseinschätzung oder das gewünschte Leistungsniveau von Kunden.

Cecile überlegt sich jetzt immer gleich Beispiele, damit sie das Gelernte besser versteht.

In einer Fitnessanlage wurde bei einer Analyse der Mitgliedererwartungen an einen Kurs über Ernährungsberatung ermittelt, dass dieser nicht zu theoretisch, sondern sehr praxisbezogen sein soll. Diese Gewichtung liest das Management aus den Fragebögen jedoch nicht heraus.

GAP 2

Das ist die Diskrepanz zwischen den vom Management wahrgenommenen Mitgliedererwartungen und deren Umsetzung in Spezifikationen der Servicequalität. Gründe hierfür können sein: mangelnde Entschlossenheit zur Verbesserung von Servicequalität oder unklare Zielsetzungen hinsichtlich der Servicequalität.

Für die Erstellung von Standards hinsichtlich Serviceleistungen werden entsprechende Verfahren und Instrumente mangelhaft eingesetzt.

Cecile überlegt wieder:

Als das Management die Leistung „Ernährungskurs“ konzipiert, werden 10 Einheiten angedacht. Fast alle Einheiten (9 von 10) sollen als Theorieeinheiten direkt vor Ort im Seminarraum stattfinden. Die Mitglieder bekommen jede Menge Informationen und das innerhalb von 60 Minuten pro Einheit.

GAP 3

Das ist die Diskrepanz zwischen den Spezifikationen der Servicequalität und der tatsächlich erstellten Leistung. Eine mangelnde Qualifikation der Mitarbeiter, falsche Kriterien der Leistungsüberwachung, mangelnde Teamarbeit oder mangelnde Serviceauffassung können Gründe hierfür sein.

Cecile denkt das Beispiel weiter:

Obwohl wenigstens eine Einheit als Einkaufs- und Kocherlebnis festgelegt wurde, hat der Kursleiter keine Lust darauf und erledigt auch diesen Teil theoretisch.

GAP 4

Das ist die Lücke zwischen tatsächlich erstellter Serviceleistung und der an den Kunden gerichteten Kommunikation über die Serviceleistung. Diese Lücke entsteht, wenn durch übertriebene Versprechen hinsichtlich der Servicequalität die Kundenerwartungen sehr hoch sind und diese dann durch die tatsächliche Serviceleistung enttäuscht werden. Aber auch eine mangelnde Kommunikation zwischen Marketing und Vertrieb kann zu dieser Lücke führen.

Cecile stellt fest:

Obwohl in der Definition des Ernährungskurses 10 Einheiten festgelegt wurden, erscheint auf dem dazugehörigen Flyer plötzlich die Angabe, dass es sich um 12 Einheiten handelt.

GAP 5

Die fünfte Diskrepanz entsteht zwischen den Erwartungen an die Serviceleistung durch den Kunden und der tatsächlich wahrgenommenen Serviceleistung. Diese Lücke ist größtenteils von GAP 1 bis 4 abhängig und kann durch die Reduzierung dieser Lücken verringert werden. Mitglieder können sich ein individuelles Urteil über die Servicequalität machen. Erwartungen können dabei erfüllt, nicht erfüllt oder übererfüllt werden (vgl. MEFFERT et al. 2015, S. 209).

Um dem Kunden Sicherheit zu geben, sprechen immer mehr Unternehmen **Servicegarantien** aus.

Servicegarantien stellen eine freiwillige Selbstverpflichtung eines Unternehmens dar (vgl. GARDINI 2015, S. 458). Sie sind ein Versprechen eines Anbieters an die Kunden, dass eine Leistung in einer bestimmten Art und Weise erbracht wird. Wird dieses Versprechen nicht eingehalten, erhält der Kunde vom Anbieter eine Entschädigung (Ausgleich von Unzufriedenheit).

Eine der geläufigsten Servicegarantien ist die „Geld-zurück“-Garantie. Es lässt sich allerdings feststellen, dass Produktgarantien in Deutschland wesentlich verbreiteter sind als Servicegarantien (vgl. GARDINI 2015, S. 458).

Ein Beispiel für eine Geld-zurück-Garantie ist in der nachfolgenden Abbildung dargestellt:



GELD-ZURÜCK-GARANTIE

AKTIONSZEITRAUM _____

NAME _____

MITGLIEDSNUMMER _____

ABSCHLUSSDATUM _____ GELD-ZURÜCK-GARANTIE GILT BIS _____

Wir sind uns sicher, dass wir dich überzeugen!
 Und zwar durch sehr gut ausgebildete Trainer, innovatives Training, das sich auch in einen anspruchsvollen Alltag integrieren lässt, und erstklassigen Service.

Solltest du dennoch nichtzufrieden sein, kannst du im Rahmen unserer Geld-zurück-Garantie deinen Vertrag innerhalb der ersten 28 Tage, gerechnet ab dem oben genannten Abschlussdatum, kündigen. Voraussetzung dafür ist, dass du mindestens acht Mal bei uns trainiert hast.

Wie funktioniert's?
 Nach Eingang deiner schriftlichen Kündigungserklärung und des Zertifikates „Geld-zurück-Garantie“ prüft der Kundenservice in deinem Club die Anzahl deiner erreichten Trainingstage. Sind die Voraussetzungen von acht absolvierten Trainingstagen in 28 Tagen nach Abschlussdatum erfolgt, wird dies unter dem nachfolgenden Passus „Trainingstage erfolgt“ mit Unterschrift und Unternehmensstempel bestätigt. Anschließend wird die Kündigung zum Ende des ersten Monats erfasst und wirksam. Die Rückzahlung des geleisteten Monatsbeitrages erfolgt innerhalb vier Wochen nach Kündigungseingang auf die vorliegende Bankverbindung. Eine Barauszahlung ist ausgeschlossen. Davon ausgeschlossen ist die einmalig gezahlte Club- und Verwaltungsgebühr.

Acht Trainingstage erfolgt: _____

 UNTERSCHRIFT/STEMPEL FITNESS FIRST

Hinweis:
 Bitte beachte, dass wir deine Trainingstage nur dann zählen können, wenn du mit deiner Mitgliedskarte im Club eincheckst.

FitnessFirst

Abb. 23 Geld-zurück-Garantie
 (FITNESS FIRST GERMANY GMBH 2017a)

Servicegarantien vermitteln die Absicht eines Unternehmens, dem Kunden offen und ehrlich zu begegnen. Sie können sich auf das Ergebnis, den Gesamtprozess oder einen Teilprozess beziehen (vgl. PEPELS 2012, S. 41).

Servicegarantien haben für das Unternehmen drei **Funktionen**:

- Positionierung des Unternehmens im Wettbewerb
- Kundenbindung
- Serviceorientierung innerhalb eines Unternehmens

Beim Kunden möchte man folgende drei Dinge erreichen:

- Verringerung des Kaufrisikos
- Abbau von Informationsarmut
- Minderung von Unsicherheiten

Stellen wir uns folgendes Szenario vor:

Ein Kunde möchte gerne bei Cecile die angebotene Fitnessdienstleistung in Anspruch nehmen und befindet sich in einer Kaufsituation. Er hat alle Aspekte verstanden, ist jedoch mit der Frage beschäftigt, ob die Anlage ihm tatsächlich das bieten kann, was Cecile ihm gerade versprochen hat. Der Kunde sieht sich einer Qualitätsunsicherheit gegenübergestellt.

Um eine Absicherung zu bekommen, greift der Kunde gerne auf Qualitätshinweise zurück. Diese Qualitätshinweise äußern sich unter anderem als Servicegarantien.

Indem Servicegarantien die Unsicherheiten der Nutzer reduzieren, erhöhen sie gleichzeitig die Wahrscheinlichkeit, dass sich Kunden im Falle einer nicht oder schlecht erfüllten Dienstleistung tatsächlich beschweren. Durch diese Stärkung der Kundenposition stellen Servicegarantien auch ein Instrument der Beschwerdestimulation im Rahmen des Beschwerdemanagements dar, welches wir zu einem späteren Zeitpunkt genauer betrachten.

Formulierung *Cecile stellt sich die Frage, wie eine Servicegarantie formuliert sein sollte. Dazu findet sie folgende Hinweise:*

Die Servicegarantie sollte so kurz und einfach wie möglich verfasst sein. Es muss für den Kunden sinnvoll sein und im Verhältnis zum „Schaden“ stehen. Außerdem darf es kein Kleingedrucktes geben (vgl. PEPELS 2012, S. 41).

Zusätzlich wird darauf hingewiesen, dass der Kunde eine wirksame Servicegarantie schnell und schmerzlos beanspruchen und leicht einlösen können muss (vgl. GARDINI 2015, S. 458). Voraussetzung ist: sie ist dem Kunden bekannt.

Um eine derartige Servicegarantie aussprechen zu können, müssen intern bestimmte Voraussetzungen geschaffen werden. Diese sind unter anderem:

Voraussetzung

- Die Einhaltung des Leistungsstandards, auf den sich eine Servicegarantie bezieht, muss **realistisch** sein.
- Es darf **keine Abhängigkeit von der Leistung Dritter** bestehen (z. B. Lieferanten/Kunden), da es keine Einflussnahme auf deren Leistungserfüllung gibt.
- Servicegarantien müssen sich auf wichtige Servicedimensionen beziehen.
- Servicegarantien müssen **konkret formuliert** sein und dürfen keinen Interpretationsspielraum lassen.
- Die **Entschädigung** bei Nichteinhalten des Versprechens muss dem Kunden einen **tatsächlichen Nutzen bringen** und für das Unternehmen entsprechende Konsequenzen haben (vgl. VOETH/HERBST 2008, S. 21 f.).



Praxisbeispiel

Bei POWRX® wird SERVICE und FAIRNESS großgeschrieben!

Wir haben es uns zu Herzen genommen, Fitness für alle bezahlbar und zu fairen Preisen anzubieten und dabei nicht an der Qualität und Leistung unserer Produkte zu sparen.

Unsere Mitarbeiter sind speziell geschult und haben jahrelange Erfahrung im Umgang mit Vibrationsplatten. Die Vibrationsplatten werden selbst mit entwickelt und ständigen Kontrollen bei dem Hersteller unterzogen. Auf unsere Erfahrung im Bereich Vibrationstechnik und die hohe Qualität unserer Produkte können Sie sich verlassen.

Sie finden uns gut zu erreichen in der Nähe der Baden-Württembergischen Landeshauptstadt Stuttgart. Nach Absprache ist auch immer eine Selbstabholung eines Artikels möglich.

Außerdem können Sie hier auch jedes unserer Vibrationsgeräte in unserem Showroom selbst ausprobieren und begutachten, um sich von der hervorragenden Qualität unserer Produkte zu überzeugen. (POWRX GmbH 2016)

Um Servicegarantien abzusichern, benötigt ein Unternehmen **Servicestandards**.

Servicestandards schließen die Lücke zwischen den Normen, die für die Dienstleistung definiert wurden, und dem Service, den die Mitarbeiter direkt am Kunden leisten. Sie sind Anleitungen, wie sich Mitarbeiter verhalten sollen – also Handlungsanweisungen.

Definition Servicestandards sollten mit Zielen verbunden sein. So kann man beispielsweise festlegen, dass es „Ziel ist, mit diesem Standard 95 % der Fälle zu klären“. Außerdem geben sie das zu erfüllende Niveau vor, „auf dem ein Arbeitsergebnis mit bestimmten, festgelegten Qualitätsmerkmalen erbracht werden soll“ (KIRK 2009, S. 48).

Anders ausgedrückt geben Servicestandards einen Qualitätsstandard vor, mit dem die Erwartungshaltung der Kunden erfüllt werden kann. Ebenso bieten sie den Mitarbeitern Verhaltensgrundsätze und damit Orientierung bei der Arbeit. Für die Leitung werden sie zur Arbeitsbeurteilung und zum Vergleich mit den Mitbewerbern herangezogen. Man sollte jedoch auch eine gewisse Flexibilität bei der Auslegung der Standards gewährleisten, da Kunden trotzdem unterschiedlich sind und unterschiedlich reagieren (vgl. BUCZKOWSKI 2007, S. 72).

Da die Leistungen von Unternehmen nicht immer mit den Erwartungen der Kunden übereinstimmen, kann es zu Beschwerden kommen. Was es dazu Wissenswertes gibt, zeigt uns das nächste Kapitel.

2.3 Beschwerdemanagement

Beschwerden können jederzeit in einem Unternehmen entstehen. Grundsätzlich handelt es sich dabei Äußerungen von Unzufriedenheit (vgl. STAUSS/SEIDEL 2014, S. 28).

Definition

Umfassender ausgedrückt sind Beschwerden „Artikulationen von Unzufriedenheit, die gegenüber Unternehmen oder auch Drittinstitutionen mit dem Zweck geäußert werden, auf ein subjektiv als schädigend empfundenes Verhalten eines Anbieters aufmerksam zu machen, Wiedergutmachung für erlittene Beeinträchtigungen zu erreichen und/oder eine Änderung des kritisierten Verhaltens zu bewirken“ (STAUSS/SEIDEL 2014, S. 28).

Im Gegensatz dazu stellen **Reklamationen** „eine Teilmenge der Beschwerden dar“ (STAUSS/SEIDEL 2014, S. 36). Während Beschwerden zu jedem Zeitpunkt innerhalb einer Geschäftsbeziehung auftreten können, entstehen Reklamationen nur in der sogenannten Nachkaufphase und sind daher diejenigen Beschwerden, bei denen Kunden nach dem Kauf Beanstandungen an Produkt oder Dienstleistung mit einer rechtlichen Forderung verbinden, die gegebenenfalls juristisch durchgesetzt werden kann (vgl. STAUSS/SEIDEL 2014, S. 29).

Cecile erinnert sich in diesem Zusammenhang an zwei Beispiele aus dem vergangenen Monat:

Beispiel 1:

Frau Meyer beschwert sich an der Rezeption, dass die finnische Sauna wieder nur 70 Grad hat.

Beispiel 2:

Frau Koch trainiert bevorzugt mittags zwischen 13 und 15 Uhr (könnte aber ganztägig zum Training kommen). Sie beschwert sich beim Trainer, dass zu dieser Zeit keine Kurse angeboten werden, obwohl sie doch den gleichen Monatsbeitrag wie die Kunden bezahlt, die die Kurse am Abend nutzen können.

In Beispiel 1 haben wir es eindeutig mit einer mangelhaften Leistung des Anbieters zu tun, da die empfohlene Temperatur für eine finnische Sauna bei 80–90 Grad liegt.

Im Beispiel 2 passen die subjektiven Erwartungen der Kundin nicht mit dem Angebot der Unternehmung überein. Man kann die Unzufriedenheit der Kundin mit Sicherheit verstehen und nachvollziehen, sollte sie allerdings noch einmal darauf hinweisen, dass sie einen Tarif hat, mit dem sie Kurse besuchen könnte, wenn sie das Training zu einem anderen Zeitpunkt durchführen würde.

Diese beiden eben dargestellten Beispiele zeigen die Ursachen der Beschwerden auf:

1. Es gibt einen tatsächlichen Mangel am Produkt.
2. Die Erwartungshaltung des Kunden stimmt nicht mit der Leistung des Anbieters überein.

Während der Umgang mit den Kunden in beiden Situationen sehr ähnlich ist, haben die Mangelbeschwerden noch einmal eine andere Wertigkeit für das Unternehmen, denn eine Beschwerde, die aufgrund der mangelhaften Leistung des Anbieters vorgetragen wird, ist als kostenlose Unternehmensberatung anzusehen.

Empfinden Sie Beschwerden also nicht als lästige Störung des Arbeitsalltags oder einen persönlichen Angriff, sondern sehen Sie das Positive in einer Beschwerde – es ist ein kostenloser Verbesserungsvorschlag.

Vielleicht helfen Ihnen zusätzlich folgende Erkenntnisse:

- Beschwerden sind ein Geschenk, denn nur mithilfe von Beschwerden können wir uns verbessern.
- Beschwerden sind eine Möglichkeit, Kundenzufriedenheit wieder herzustellen.
- Beschwerden sind eine Chance, den Kunden doch noch von der eigenen Leistungsfähigkeit zu überzeugen.
- Ein effizientes Beschwerdehandling ist eine Quelle für positive Mundpropaganda.

Die Herausforderung ist dabei, die Kunden dazu zu bringen, ihre Beschwerden auch tatsächlich zu äußern. Nach WILSON machen von dieser Möglichkeit überhaupt nur 4 % Gebrauch (vgl. RAAB/WERNER 2009, S. 83).

Warum sollten wir versuchen, diese Quote zu erhöhen? Weil der Kunde grundsätzlich drei Möglichkeiten hat, mit seiner Beschwerde umzugehen:

1. Kunde schweigt und kündigt irgendwann.
2. Kunde verbreitet negative Mundpropaganda.
3. Kunde kommt zu uns und äußert seine Kritik vor Ort.

Natürlich ist die dritte Variante die beste Lösung für ein Unternehmen.

Um den Anteil an unzufriedenen Kunden zu erhöhen, die sich beim Unternehmen beschweren, benötigt das Unternehmen ein gutes Beschwerdemanagement, was von der Unternehmensführung gewollt sein muss.

Unter **Beschwerdemanagement** verstehen STAUSS/SEIDEL die „Planung, Durchführung und Kontrolle aller Maßnahmen, die ein Unternehmen im Zusammenhang mit Beschwerden ergreift“ (STAUSS/SEIDEL 2014, S. 3).

Definition

Ziele des Beschwerdemanagements sind, die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten beziehungsweise zu steigern, die Kundenzufriedenheit wieder herzustellen und den Kunden damit zu binden und somit den Gewinn zu erhöhen (vgl. STAUSS/SEIDEL 2014, S. 64).

Ziele

Zusätzlich werden Aspekte verfolgt wie:

- Erzielung von Mehrkäufen durch Erhöhung von Kaufintensität und Kauffrequenz sowie Förderung des Cross-Buying-Verhaltens
- Verbesserung der Qualität von Produkten und Dienstleistungen durch Nutzung der in Beschwerden enthaltenen Informationen
- Vermeidung von Fehlerkosten
- Förderung eines kundenorientierten Unternehmensimages
- Schaffung zusätzlicher werblicher Effekte mittels Beeinflussung der Mundkommunikation (vgl. STAUSS/SEIDEL 2014, S. 64)

Damit diese Ziele erreicht werden können, muss ein Unternehmen verschiedene Aufgaben erfüllen. Diese sind:

1. Beschwerdestimulierung
2. Beschwerdeannahme
3. Beschwerdebearbeitung
4. Beschwerdereaktion
5. Beschwerdeauswertung
6. Beschwerdemanagement-Controlling
7. Beschwerdereporting
8. Beschwerdeinformationsnutzung

Die eben genannten Aufgaben lassen sich zum einen als **Beschwerdemanage-**

mentprozess zusammenführen und zum anderen im Hinblick auf die Art des Kontaktes mit dem Kunden in zwei Teilbereiche unterteilen. Während die ersten vier Aufgaben zum **direkten Beschwerdemanagementprozess** gehören, da ein direkter Umgang mit dem Beschwerdeführer erfolgt, sind die Aufgaben fünf bis acht dem **indirekten Beschwerdemanagementprozess** zuzuordnen. Diese Aufgaben erfolgen ohne direkte Beteiligung des Kunden (vgl. STAUSS/SEIDEL 2014, S. 67).

Direkter Beschwerde- managementprozess

Schauen wir uns die acht Aufgaben des Beschwerdemanagementprozesses einmal genauer an und beginnen mit dem direkten Beschwerdemanagementprozess.

1. Aufgabe

Bei der **Beschwerdestimulation** (1) geht es darum, die Kunden anzuregen, ihre Beschwerden zu äußern. Dafür müssen zwei Entscheidung getroffen werden. Die erste Entscheidung bezieht sich auf den **Beschwerdekanal**. Dabei wird die Frage beantwortet, auf welche Weise und gegenüber welcher Stelle Kunden ihre Beschwerde vorbringen sollen. Ein paar Möglichkeiten zeigt die nächste Abbildung:

Art der Stimulation	Beispiel
Mündliche Stimulation	Am Ende des Trainings wird der Kunde gefragt, ob alles in Ordnung war (so wie man das aus dem Hotel oder inzwischen auch aus dem Supermarkt kennt)
Schriftliche Stimulation	■ Feedbackboxen im Unternehmen ■ eine Möglichkeit für Rückmeldungen auf der Homepage schaffen ■ regelmäßige Umfragen durchführen

Zusätzlich muss eine **aktive Kommunikation des Beschwerdewegs** erfolgen. Nur wenn die Kunden wissen, wie sie sich an das Unternehmen wenden, werden sie eine Beschwerde vortragen können.

**Hinweis**

Damit eine weitere Bearbeitung der Beschwerden erfolgen kann, müssen die Mitarbeiter in der Lage sein, Beschwerden zu erkennen. Das ist nicht immer ganz einfach, da Beschwerden auf verschiedene Art und Weise vorgetragen werden können. Einige Möglichkeiten sind:

„Direkte Nennung des Begriffs Beschwerde, Reklamation oder Kritik: ‚Hiermit beschwere ich mich, reklamiere ich, möchte ich kritisch anmerken ...‘

Negative Emotionen: ‚bin unzufrieden, enttäuscht, verärgert, wütend, empört...‘

Angabe eines Fehlers: ‚Falschlieferrung, Falschberatung, Fehl-Information, Produkt funktioniert nicht, ist defekt, ist beschädigt ...‘

Mangelnde Dienstleistungsqualität: ‚unpünktlich, unfreundlich, inkompetent, unzuverlässig, unsauber ...‘

Direkte Beschreibung nicht erfüllter Erwartungen: ‚entspricht nicht meinen Erwartungen, ist anders als beschrieben, passt nicht, gefällt nicht ...‘

Indirekte Beschreibung nicht erfüllter Erwartungen: ‚schade, dass das Produkt nicht vorrätig ist; ich bedauere, dass kein Rückruf erfolgt ist ...‘

Unzureichende Reaktion auf Beschwerde: ‚nicht nachgekommen, nicht reagiert, nicht beantwortet...‘

Beschreibungen von Folgen des Problems: ‚habe viel Zeit verloren, hatte unnötige Wege, musste mir Ersatz beschaffen ...‘

Forderungen: ‚will Geld zurück, das Produkt zurückgeben, ein neues Produkt, Schadensersatz ...‘

(STAUSS/SEIDEL 2014, S. 31)

Bei der **Beschwerdeannahme** (2) geht es darum, wie der Beschwerdeeingang organisiert werden kann und welche Informationen unmittelbar aufgenommen werden müssen. Dabei müssen im Zusammenhang mit der **Organisation** klare Verantwortungsstrukturen festgelegt und die Mitarbeiter, die Beschwerden entgegennehmen, auf diese Situation vorbereitet werden.

2. Aufgabe**Merke**

Funktioniert die Beschwerdestimulation und Kunden tragen Beschwerden an Sie heran, benötigen Sie die richtige Einstellung. Sie müssen wissen, dass Sie ab dem Moment der Beschwerdeannahme der **Beschwerdeeeigentümer** sind (complaint owner). Das bedeutet, dass derjenige, der die Beschwerde angenommen hat, sich auch darum kümmert. Ein Weitergeben der Beschwerde ist somit ausgeschlossen.

Im Zusammenhang mit der **Erfassung** von Beschwerden geht es darum, das vom Kunden vorgebrachte Problem vollständig, schnell und strukturiert aufzunehmen. Dabei helfen dem Unternehmen beispielsweise **Formblätter**, um alle wichtigen Daten zu diesem Vorgang zu erfassen. Ein Muster ist nachfolgend dargestellt:

Mitteilungsbogen					
Name:				Telefon:	
Sachverhalt:					
Datum		Uhrzeit		Name/Kurzzeichen	
Maßnahme:					
☐ Selbst erledigen bis					
Datum		Uhrzeit		Name/Kurzzeichen	
☐ Weitergeleitet am					
Datum		Uhrzeit		Name/Kurzzeichen	
Rückmeldung:					
☐ Telefonisch		☐ Persönlich		☐ Schriftlich	
				☐ E-Mail	
Bemerkungen:					
Datum:				Name/Kurzzeichen:	

Abb. 24 Feedbackbogen für das Beschwerdemanagement
(eigene Darstellung)

Wie man sieht, sollten folgende Aspekte auf dem Mitteilungsbogen erfasst sein:

1. Datum und Uhrzeit des Vorfalls
2. Gegenstand der Mitteilung (Art und Inhalt der Beschwerde – persönlich, schriftlich, telefonisch – z. B. „Herr Schmidt hat sich persönlich über die Musikauswahl beschwert“)
3. Mitarbeiter, der die Information aufgenommen hat
4. Daten zum Beschwerdeführer, um den es in diesem Fall geht
5. Spezielles („Habe Herrn Weis versprochen, dass sich die Studioleitung innerhalb der nächsten fünf Tage bei ihm meldet“)

Natürlich sind auch elektronische Systeme möglich und auch die teilweise Übertragung des Erfassens der Daten durch den Kunden (zum Beispiel über Kontaktformulare auf der Unternehmenshomepage oder Meinungskarten).



Denkanstoß

Überlegen Sie einmal, wie in Ihrem Unternehmen Beschwerden erfasst werden.

Bei der **Beschwerdebearbeitung** (3) geht es um die systematische Gestaltung der Beschwerdeabwicklung. Dabei wird festgelegt, wie die Bearbeitungsprozesse strukturiert und mittels interner Mahn- und Eskalationssysteme optimiert werden können.

3. Aufgabe

Da das für Cecile ziemlich theoretisch klingt, liest sie ein wenig und findet heraus, dass dieser Schritt festlegt, wer sich um Beschwerden kümmert. Außerdem werden Zeitfenster festgelegt, was bis wann zu erfolgen hat, und dazugehörige Systeme einbezogen, die diese zeitlichen Abschnitte kontrollieren. Zu guter Letzt werden die interne Kommunikation und die Aspekte der Beschwerdehistorie niedergeschrieben.

Im Rahmen der **Beschwerdereaktion** (4) werden grundsätzliche Leitlinien und Verhaltensregeln definiert. Besonderes Augenmerk liegt in dieser Situation auf der Beruhigung des Kunden und auf einer kundenorientierten Lösung.

4. Aufgabe

Bei der persönlichen Beschwerde sind Aufmerksamkeit und aktives Zuhören zu signalisieren und oberstes Gebot. Auf jeden Fall muss die grundsätzliche Einstellung des Beschwerdeempfängers von Verständnis und Hilfsbereitschaft geprägt sein.

Folgende Richtlinie gibt es für den **Umgang mit Beschwerden**:

1. Kunden zunächst einmal aussprechen lassen. Gegebenenfalls muss man ihn isolieren, wenn man merkt, dass er „Dampf ablassen“ will/muss.
2. Sich entschuldigen, Verständnis für seine Unzufriedenheit zeigen. Am besten kennt man sich mit ein paar Kundentypen wie dem Besserwisser, dem negativen Zweifler, dem tobenden Vulkan und anderen aus (vgl. CERWIN-KA/SCHRANZ 2009, S. 141 ff.).
3. Für die Beschwerde bedanken und dem Kunden erklären, warum die Beschwerde wichtig ist. Dabei sollte man wieder aktiv Zuhören und Einfühlungsvermögen zeigen.
4. Den Kunden fragen, wie er die Situation lösen würde. Dabei merkt der Kunde vielleicht schon selbst, dass eine schnelle oder gute Lösung nicht so leicht herbeizuführen ist oder aber er hat eine Idee, an die man selbst nicht gedacht hat.
5. Kleinigkeiten, wenn möglich, sofort abstellen, sonst Beschwerde mithilfe eines Mitteilungsbogens schriftlich erfassen und dem Kunden eine kleine Entschädigung zugutekommen lassen (wenn das vom Unternehmen gewünscht wird).



Hinweis

Für diese ersten drei Phasen gilt:

Durch Mimik und Gestik muss Zuhören signalisiert werden. Die Körpersprache sollte nicht gespiegelt werden, da dies zu einer Verschärfung des Konfliktes führen könnte. Der Mitarbeiter sollte seine Betroffenheit ausdrücken, dass der Kunde sich zu diesem Schritt veranlasst fühlt. Bestätigen, Feedback geben und gezieltes Nachfragen nach sachlichen Einzelheiten werten das Bedürfnis des Kunden, seinen Unmut zu äußern, einerseits auf, andererseits kann man so langsam auf die sachliche Ebene überleiten.

Gemeinsam mit dem Kunden werden Gegenstand und Ursache der Unzufriedenheit genau dargestellt und das Verhalten eventuell beteiligter Personen festgehalten.

Für die Phasen vier und fünf gilt:

Der Mitarbeiter sollte zeigen, dass ihm an der Lösung der Situation persönlich etwas liegt und er alles in seiner Kompetenz liegende veranlassen wird, um das Problem aus der Welt zu schaffen. Die erarbeitete Problemlösung wird dem Kunden angeboten und seinen Vorstellungen entsprechend individualisiert. Der Berater hält die Schritte der Lösung schriftlich fest. Diese Phase wird mit einem Feedback beendet, das die Frist der Problembeseitigung einbezieht.

Zum Schluss sollte man die sachliche Ebene verlassen und auf der persönlichen Ebene für die Zufriedenheit des Kunden sorgen. Auch die Einladung zu einem Getränk oder Ähnliches ist möglich.

Doch wie sieht das Vorgehen aus, wenn das Unternehmen mehrere Beschwerden auf einmal hat?

Cecile erinnert sich an folgende Situation:

Die Zeit mit dem höchsten Publikumsverkehr in ihrem Studio ist Montagabend zwischen 18 und 21 Uhr. Die Rezeptionskraft fiel kurzfristig wegen Krankheit aus. Um 18.35 Uhr erschienen drei Interessentinnen, die eine Beratung wollten. Sie wurden mit einem Getränk zum Warten aufgefordert, weil der Berater gerade noch auf der Trainingsfläche beschäftigt war. Um 18.42 Uhr brach der Rezeptionscomputer zusammen, sodass alle Kunden von Hand ein- und ausgecheckt und alle Rezeptionsartikel handschriftlich notiert werden mussten. Parallel hierzu klingelte laufend das Telefon als Resonanz auf die vorher geschaltete Kampagne. Ein Kunde beschwerte sich, dass die Sauna nicht heiß genug sei. Eine weitere Kundin ärgerte sich über einen falsch verbuchten Monatsbeitrag.

Folgende Möglichkeiten der Abarbeitung bieten sich an:

- Nach der Reihenfolge
- Nach dem Grad der Wichtigkeit
- Nach der Menge der Betroffenen (der große Anteil der Kunden hat Vorrang)
- Nach der Anwesenheit (persönlich Anwesende gehen vor Telefonkunden oder umgekehrt)
- Nach der Wichtigkeit der Kunden (Neukunden vor Mitglieder)

Wie der Mitarbeiter tatsächlich vorgeht, ist eine Frage der internen Struktur und Philosophie des Unternehmens und sollte festgelegt sein.

Bei Kundenbeschwerden sollten Sie sich in jedem Fall an folgenden Verhaltensweisen orientieren:

- Fühlen Sie sich nicht persönlich angegriffen. Der Kunde meint selten Sie persönlich, sondern ist mit einem Zustand oder einer Leistung unzufrieden. Schieben Sie das Gespräch zunächst auf die Informationsebene. Um welchen Sachverhalt geht es?
- Analysieren Sie den Selbstoffenbarungscharakter der Botschaft. Braucht der Kunde heute ein Ventil für Frustration oder regt er sich schon länger über das Ärgernis auf und äußert es jetzt zum ersten Mal?
- Nehmen Sie den Appell der Botschaft ernst und nutzen Sie ihn für Ihr Gespräch: Was kann ich tun, damit der Kunde sich besser fühlt?
- Versetzen Sie sich in die Situation des Kunden und zeigen Sie Verständnis.
- Akzeptieren und respektieren Sie, wie der Kunde mit seiner Unzufriedenheit umgeht (vgl. BRÜCKNER 2009, S. 49).

Antwortschreiben Wenn Beschwerden schriftlich an das Unternehmen herangetragen werden, ist ein gutes und individualisiertes Antwortschreiben notwendig, da es etwas ist, was man nicht nur erzählen, sondern auch herumschicken und zeigen kann.

Deswegen sollten wesentliche Bestandteile eines Antwortschreibens sein:

- Persönliches Vorstellen (Verlust der Anonymität und der Beschwerer hat einen konkreten Ansprechpartner)
- Dank an den Kunden (für den konkreten Hinweis und nicht für sein Schreiben vom... -> ist gleichzeitiger Bestätigungseingang)
- Für die Unannehmlichkeiten entschuldigen (und nicht für den Fehler)
- Auf den Inhalt eingehen (die Formulierungen des Beschwerers aufgreifen und dem Kunden mitteilen, was bereits unternommen wurde oder noch wird)
- Verständnis zeigen (man kann die Beschwerde nachvollziehen)
- Alternativen und Lösungen anbieten
- Wenn möglich: Erwartungen übertreffen (Wiedergutmachungsangebot -> Einmaligkeit und ohne weitere Ansprüche) -> als Postskript (PS) einarbeiten = besondere Aufmerksamkeit
- Positiver Ausstieg (z. B. Erreichbarkeit des Betreuers, Mit freundlichen Grüßen...)

(vgl. BRÜCKNER 2009, S. 51 ff.)



Merke

Beschwerdeführer sprechen mit zehn oder mehr Personen über ihre Unzufriedenheit, zufriedene Kunden nur mit der Hälfte.

Leitsätze, die beim Umgang mit Beschwerden helfen, sind:

1. Der Kunde ist Zweck unserer Arbeit – Nur wenn Kunden unsere Dienstleistung nutzen, kann ein Unternehmen existieren und Mitarbeiter beschäftigen.
2. Mitglieder sind Botschafter unserer Leistung – Zufriedene und unzufriedene Kunden sprechen über die Leistung der Anlage und beeinflussen das Urteil anderer potenzieller Mitglieder.
3. Mit Kunden streitet man nicht – Einen Streit mit Mitgliedern kann man nicht gewinnen, da diese letztendlich am längeren Hebel sitzen und sich jederzeit für ein anderes Unternehmen entscheiden können (vgl. HAESKE 2001, S. 157 f.).

Mit der Phase der Beschwerdereaktion ist der direkte Beschwerdemanagementprozess abgeschlossen. Daran schließt sich jetzt der indirekte Beschwerdemanagementprozess an.

Indirekter Beschwerde- managementprozess

Die Aufgabe der **Beschwerdeauswertung** (5) beschäftigt sich damit, wie die in den Beschwerden enthaltenen Informationen durch quantitative und qualitative Analysen auszuwerten sind.

5. Aufgabe

Dabei werden Umfang und Verteilung des Beschwerdeaufkommens erfasst und eine Rangreihenfolge der von den Kunden wahrgenommenen Probleme erstellt.

Das anschließende **Beschwerdemanagementcontrolling** (6) befasst sich mit den Fragen, wie die Aufgabenerfüllung überprüft, die Kosten- und Nutzeneffekte des Beschwerdemanagements berechnet und der Bereich Beschwerdemanagement gesteuert und überwacht werden kann.

6. Aufgabe

Dazu sind beispielsweise folgende Kennzahlen zu erheben:

- Anzahl der Beschwerden pro Monat (steigend, sinkend, gleichbleibend)
- Qualität der Beschwerden (gut, mittel, schlecht -> Qualität müsste sich nach der Einführung des Beschwerdemanagements verbessern)
- Verhältnis von Erst- und Folgebeschwerern
- Prozentualer Anteil der abgeschlossenen Beschwerden
- Darauf aufbauende Kundenzufriedenheit – z. B. durch Feedbacktelefonate
- nach Beschwerdebearbeitung (Notenvergabe von 1–6 oder 1–3)

Anschließend legt das **Beschwerdereporting** (7) fest, wie interne Zielgruppen von den Ergebnissen der Beschwerdeauswertung beziehungsweise des Beschwerdemanagement-Controllings in Kenntnis gesetzt werden können.

7. Aufgabe

Abschließend wird im Rahmen der Beschwerdeinformationsnutzung (8) geklärt, wie die Beschwerdeinformationen durch einen spezifischen Methodeneinsatz für die systematische Qualitätsverbesserung zu nutzen sind.



Tipp

Für alle diejenigen, die das Beschwerdemanagementsystem noch offizieller und professioneller etablieren wollen, gibt es die DIN-EN-ISO-10002-Reihe. Dabei handelt es sich um den internationalen Leitfaden für die Behandlung von Reklamationen in Organisationen.

Für alle bisher kennengelernten Bereiche ist die Kommunikation ein ganz wesentlicher Baustein. Deshalb werden wir uns diesem Thema im nächsten Kapitel widmen. Vorher gibt es wieder ein paar Lernkontrollfragen.

Lernkontrollfragen zu Kapitel 2

Aufgabe 2.1

Warum kann die Sport- und Fitnessbranche zurzeit als Käufermarkt charakterisiert werden?

Aufgabe 2.2

Worin besteht der Unterschied zwischen einer „Dienstleistung“ und „Service“ in Sport- und Fitnessunternehmen?

Aufgabe 2.3

Nennen Sie Gründe dafür, dass die Qualität von Dienstleistungen in Sport- und Fitnessunternehmen schwanken kann.

Aufgabe 2.4

Erklären Sie kurz in eigenen Worten, was das GAP-Modell aussagt.

Aufgabe 2.5

Nennen Sie drei Aspekte, die bei der Formulierung einer Servicegarantie berücksichtigt werden müssen.

Aufgabe 2.6

Warum sollte man Beschwerden als ein Geschenk betrachten?

Aufgabe 2.7

Nennen Sie die Bausteine eines Beschwerdemanagements.

Aufgabe 2.8

Welche wichtigen Punkte sollten auf einer schriftlichen Mitteilung einer Beschwerde/Reklamation notiert werden?

Kapitel 3

3. Kommunikationsmanagement

3.1 Grundlagen

3.2 Kommunikationsmodelle

3.3 Nonverbale und verbale Kommunikation

3.4 Konflikte

Lernorientierung

Nach Bearbeitung dieses Kapitels sind Sie in der Lage,

- Kommunikation zu definieren;
- Kommunikationsmodelle zu benennen und deren wesentliche Inhalte wiederzugeben;
- verschiedene Kommunikationsformen aufzuzählen;
- den Kommunikationsprozess zu erklären;
- Ursachen möglicher Kommunikationsstörungen anzugeben;
- aktives Zuhören zu erklären;
- verschiedene Fragearten zu unterscheiden;
- zu erklären, was ein Konflikt ist, und verschiedene Konfliktarten zu nennen;
- die Konfliktstufen nach GLASL zu beschreiben;
- Möglichkeiten zu nennen, wie man Konfliktlösungen einleitet.

3.1 Grundlagen

Wir kommunizieren direkt ab der Geburt jeden Tag unzählige Stunden und nehmen das Phänomen in unserem Alltag jedoch kaum wahr. Erst wenn wir professionell kommunizieren müssen, machen wir uns darüber Gedanken und stellen fest, wie umfangreich dieses Thema ist.

Definition Damit Sie im Bereich Sales und Service gut kommunizieren können, wird sich das vorliegende Kapitel mit dem Thema **Kommunikation** beschäftigen. Beginnen wir mit einer Begriffsbestimmung.

„Der Begriff Kommunikation geht auf das lateinische Wort ‚communicatio‘ zurück. Er bedeutet so viel wie Mitteilung oder Unterredung.“ (RÖHNER/SCHÜTZ 2016, S. 2) Deshalb wollen wir uns Kommunikation als einen Informationsaustausch zwischen zwei oder mehreren Personen merken.

Damit gibt es drei **Grundbestandteile** in der Kommunikation:

- Sender
- Empfänger
- Botschaft

Kommunikation ist dadurch geprägt, dass ein Sender Signale mit einem bestimmten Informationsgehalt formuliert, diese Signale kodiert (verschlüsselt) und auf einem Kommunikationsweg an einen Empfänger sendet. Der Empfänger erhält diese Information, dekodiert (entschlüsselt) und versteht sie. Möglicherweise schickt er dem Sender im Anschluss eine Antwort.

Wenn wir diesen Vorgang noch einmal etwas genauer durchdenken, stellen wir Folgendes fest: **Merkmale**

1. Kommunikation ist ein **Prozess**.
2. Kommunikation findet nicht in einem leeren Raum, sondern in einem **Kontext** statt.
3. Es werden angemessene **Kommunikationsmittel** benötigt.
4. Kommunikation ist eine **Interaktion** bzw. hat einen wechselseitigen Charakter.

Innerhalb der Kommunikation werden verschiedene Formen unterschieden: **Kommunikationsformen**

1. **Mündliche Kommunikation:** z. B. bei Gesprächen, Besprechungen oder Telefongesprächen. Die Informationen können in kurzer Zeit ausgetauscht und Missverständnisse unmittelbar geklärt werden.
2. **Schriftliche Kommunikation:** z. B. durch Briefe, Rundschreiben oder Gesprächsnotizen. Die Informationen sind sehr genau und stehen länger zur Verfügung, sind allerdings unpersönlicher.
3. **Technische Kommunikation:** z. B. per E-Mail, Telefax oder Internet. Die Informationen sind aktuell und können einer großen Anzahl von Personen auf schnellstem Wege zur Verfügung gestellt werden.

Da wir uns in diesem Studienheft auf verschiedene Formen von Gesprächen beziehen, widmen wir uns ausschließlich der mündlichen Kommunikation.

Bereiche Zusätzlich lässt sich die Kommunikation noch in folgende Bereiche unterteilen:

- Direkt- und Medienkommunikation
- Individual- und Massenkommunikation
- Kommunikation innerhalb einer Person oder Kommunikation zwischen Personen (vgl. RÖHNER/SCHÜTZ 2016, S. 102 ff.)

Schließlich lässt sich im Hinblick auf den Austausch der Informationen noch die gebundene von der ungebundenen Kommunikation unterscheiden.

Eine freie beziehungsweise **ungebundene Kommunikation** liegt vor, wenn jeder mit jedem uneingeschränkt Informationen auszutauschen kann, ohne dabei Regeln berücksichtigen zu müssen.

Im Gegensatz dazu beinhaltet die **gebundene Kommunikation** Einschränkungen darüber, wer mit wem, wann, welche Informationen auf welchem Weg austauschen darf. Das bedeutet, dass es Grenzen bei den Kommunikationspartnern, Kommunikationsmitteln und Kommunikationswegen gibt (vgl. BEST-MANN/EBERT 2009, S. 99).

Um Kommunikation noch genauer zu beschreiben, wurden verschiedene Kommunikationsmodelle entwickelt, die wir uns im nächsten Kapitel ansehen werden.

3.2 Kommunikationsmodelle

Das erste Kommunikationsmodell ist aus den 1940er-Jahren und stammt von **Claude E. SHANNON** (Mathematiker) und **Warren WEAVER** (Kommunikationsspezialist).

Kommunikationsmodell nach Shannon und Weaver

Das Modell behandelt nicht die Bedeutung der Botschaft, sondern lediglich deren Übertragung und Empfang.

„Ausgangspunkt des Kommunikationsprozesses ist die Informationsquelle (der Sender). Diese wählt eine Nachricht aus und übermittelt sie mit Hilfe eines Sendegeräts (dem Kodierer) in Form von Signalen. Die Signale werden in einem spezifischen Kanal übertragen und vom Adressat (dem Empfänger) mit Hilfe eines Empfangsgeräts (dem Dekodierer) aufgenommen und entschlüsselt. Bei der gesprochenen Sprache ist die Nachrichtenquelle das Gehirn, der Sender die Stimmbänder, die den sich ändernden Schalldruck (d. h. das Signal) erzeugen, der durch die Luft (d. h. den Kanal) übertragen wird.“ (RÖHNER/SCHÜTZ 2016, S. 21)

Dieser Vorgang ist in der nächsten Abbildung noch einmal dargestellt:

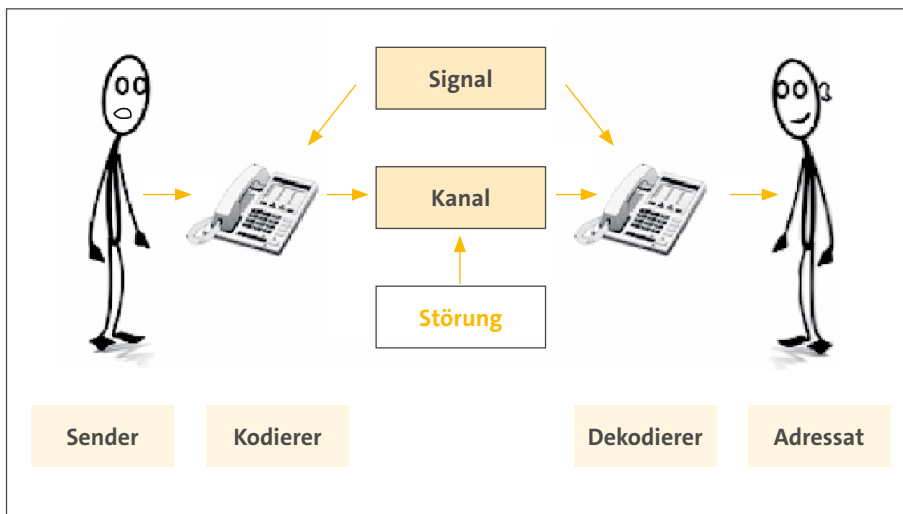


Abb. 25 Elemente der Kommunikation nach Shannon und Weaver
(RÖHNER/SCHÜTZ 2016, S. 22)

Ein zweites Modell ist das Kommunikationsmodell nach **SCHULZ VON THUN**.

**Kommunikationsmodell
nach Schulz von Thun**

Das Modell verdeutlicht, welche Problemfelder die Verständlichkeit von Informationen beeinflussen können. Die Botschaften, die an eine Nachricht geknüpft sind, sind nicht immer klar ersichtlich. Daher können Nachrichten anders verstanden werden als beabsichtigt. Das THUN-Quadrat hilft, Missverständnisse zu reduzieren und die Kommunikation zu verbessern. In dem Modell wird menschliche Kommunikation aus jeweils vier Perspektiven betrachtet, die in der nachfolgenden Abbildung zu sehen sind:

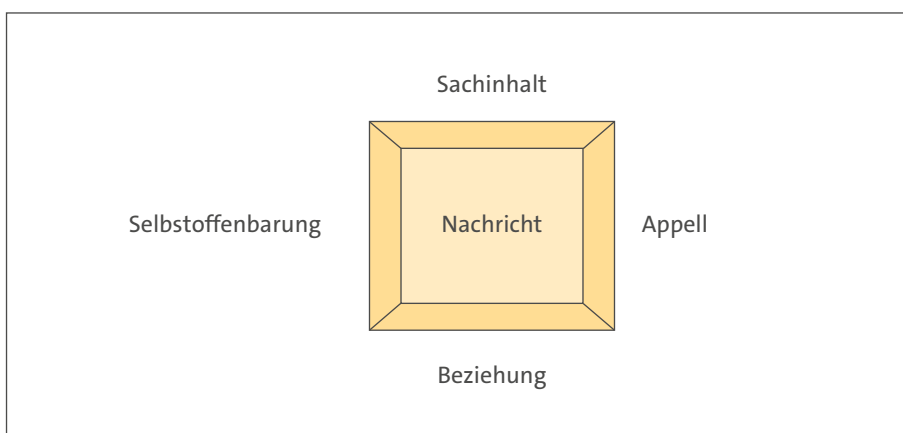


Abb. 26 THUN-Quadrat
(SCHULZ VON THUN 2002, S. 14)

Die einzelnen Perspektiven enthalten folgende Informationen:

Sachaspekt: „Worüber ich informiere“

Je einfacher und kürzer eine Nachricht ausfällt, desto unmissverständlicher ist sie.

Cecile erinnert sich an ihren vergangenen Urlaub und folgende Durchsage auf dem Bahnhof: Der Zug nach München fährt um 15.32 Uhr von Gleis 7 ab.

Beziehungsaspekt: „Was ich von Dir halte oder wie wir zueinander stehen“

Der Absender einer Nachricht bringt durch die Art und Weise seiner Ansprache zum Ausdruck, was er von seinem Gegenüber hält. Dementsprechend fühlt sich der Empfänger mehr oder weniger akzeptiert und respektiert.

Als Cecile auf dem Bahnsteig wartete, bekam sie ein Gespräch eines Pärchens mit. Da sagte die Frau zu ihrem Mann:

„Wie kann man nur so dumm sein, diese Ansicht zu akzeptieren.“

Selbstoffenbarungsaspekt: „Was ich von mir selbst kundgebe“

Jede Äußerung lässt Rückschlüsse auf die Persönlichkeit des Absenders zu.

Außer dem Pärchen sieht Cecile zwei befreundete Mädchen und hört, wie die eine zur anderen sagt: „Ich weiß, wo es lang geht, ich habe den Durchblick.“

Appellaspekt: „Wozu ich Dich veranlassen möchte“

Eine Äußerung soll immer etwas bewirken. Die Absicht kann von der einfachen Bitte bis hin zur verdeckten Manipulation reichen (vgl. SCHULZ VON THUN 2002, S. 26 ff.)

Auch eine Mutter mit Kind steht auf ihrem Bahnsteig. Als das Kind zu nah an die Gleise herankommt, hört sie die Mutter rufen: „Geh nicht so nah an die Kante!“

Ein anderes Modell ist das Kommunikationsmodell von F. LANG.

Kommunikationsmodell nach Lang

Das Kommunikationsmodell von F. LANG geht über das THUN-Quadrat hinaus. Es analysiert die Ebenen der professionell eingesetzten Kommunikation. Dabei wird ersichtlich, dass erfolgreiche Kommunikation von verschiedenen Komponenten abhängig ist. Wichtig ist hierbei, dass Informationen möglichst optimal aufbereitet und zur Verfügung gestellt werden.

Ebenso sind kulturelle und ethische Regeln bei der Kommunikation zu berücksichtigen. Verfügbarkeit und Qualität von Informationen sind in jedem Dienstleistungsunternehmen von äußerster Wichtigkeit.

Der Grundstein dieses Modells ist die **emotionale Verständigung**. Auf ihr beruhen die individuellen Fähigkeiten des Einzelnen, zu kommunizieren. Hier werden Beziehungen zu anderen Menschen ausgebildet. Die emotionale Ebene löst die Interaktion auf allen folgenden Ebenen aus.

Wie der einzelne Mensch seine Äußerungen verpackt, macht die **Attraktivität** seiner persönlichen Kommunikation aus. Je zielgerichteter er seine Kommunikation aufbaut, desto höher ist der **Nutzen** in der professionellen Anwendung.

Je besser Informationen **verfügbar** sind, desto effektiver sind sie. Die Veränderungen der Kommunikationsmöglichkeiten in den letzten Jahren verdeutlichen diese Einsicht. Für die Attraktivität eines Dienstleisters ist es von Bedeutung, möglichst unbegrenzt erreichbar zu sein.

Die Qualität von Kommunikation ist immer in **kulturelle und ethische Zusammenhänge** eingebunden. Die Standards für gute Kommunikation fallen in asiatischen Ländern anders aus als in Europa. Aus ethischen Gründen verbieten sich zum Beispiel in Kundengesprächen bestimmte Inhalte wie Religion und Politik.

Schauen wir uns dieses Modell zusammenfassend in einer Abbildung an:

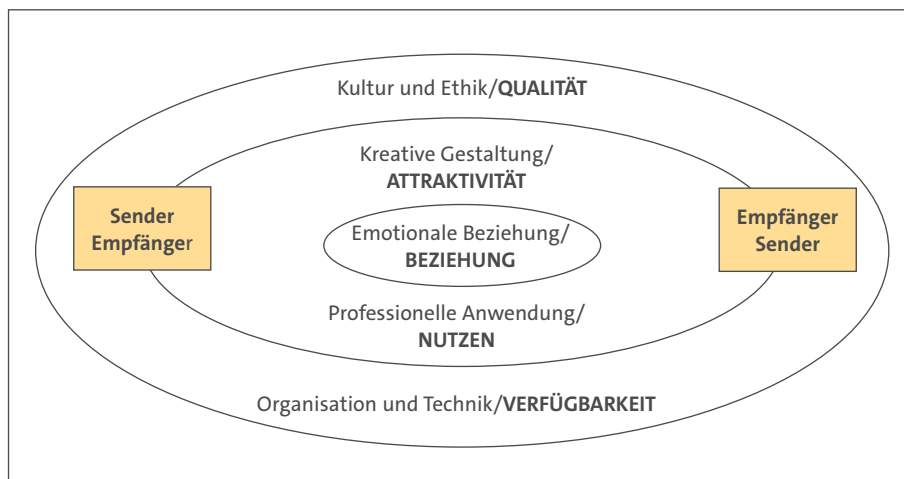


Abb. 27 Das Einmaleins der Kommunikation
(LANG 2001, S. 17)

**Kommunikationsmodell
nach Watzlawick**

Ein viertes und letztes Kommunikationsmodell ist das von P. WATZLAWICK. Watzlawick hat fünf Axiome (Grundsätze) für die Kommunikation formuliert, die wie folgt lauten:

1. **Man kann nicht nicht kommunizieren.** Das bedeutet, auch wenn wir nichts sagen oder tun, so geben wir doch Informationen weiter. Also auch die einfache Anwesenheit eines Mitarbeiters bedeutet Kommunikation.
2. **Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt und der Beziehungsaspekt bestimmt den Informationsaspekt.** Diese Information haben wir mit der Sach- und Beziehungsebene bereits kennengelernt.
3. **Die Natur einer Beziehung ist durch die Interpunktion der Kommunikationsabläufe seitens der Partner bestimmt.** Dieser etwas komplizierte Satz meint nichts anderes, als das Sender und Empfänger ein und dieselbe Kommunikationssituation anders strukturieren und interpretieren. Das ist aufgrund von Erfahrungen, Vorwissen und Einstellungen ganz normal.
4. **Menschliche Kommunikation nutzt digitale und analoge Modalitäten.** Damit ist (wirklich sehr vereinfacht) ausgedrückt, dass wir sowohl mit Worten als auch mit Bildern und Symbolen kommunizieren und wir beide Bereiche brauchen, um eine eindeutige Kommunikation zu erreichen.
5. **Zwischenmenschliche Kommunikation verläuft entweder symmetrisch oder komplementär.** Eine symmetrische Kommunikation ist eine Situation auf Augenhöhe. Bei einer komplementären Kommunikation besteht ein Über- bzw. Unterordnungsverhältnis (vgl. RÖHNER/SCHÜTZ 2016, S. 30 ff.).

Die Kommunikation kann nur funktionieren, wenn Sender und Empfänger Signale der gleichen Form verschicken und den Informationsgehalt eindeutig kodieren bzw. dekodieren können. Gelingt dies nicht, treten **Kommunikationsstörungen** auf. Ursachen für derartige Störungen verdeutlicht die nachstehende Abbildung.

Kommunikationsstörungen

Senderfehler	Treten auf, wenn der Sender ■ eine falsche Sprache benutzt (z. B. „geschwollen“ spricht, unterschiedliche Fachausdrücke wählt); ■ zu viele Informationen auf einmal gibt; ■ keine oder die falsche Fragetechnik benutzt; ■ den Empfänger überfordert; ■ vom Thema abschweift.
Empfängerfehler	Treten auf, wenn der Empfänger ■ nicht zuhört; ■ kein Interesse hat; ■ ständig Zweifel hat; ■ unkonzentriert ist; ■ sowieso alles besser weiß.
Fehler bei der Wahl des Kanals bzw. des Kommunikationsweges	Treten auf, wenn ■ Sender und Empfänger einander nicht verstehen, weil sie verschiedene Sprachen wählen; ■ das Medium technische Störungen hat; ■ die Sprachdistanz zu groß ist; ■ Umgebungsgeräusche zu laut sind.
Informationsfehler	Treten auf, wenn ■ zu viele Informationen auf einmal gesendet werden; ■ die Information durch falsche Betonung oder Wortwahl ein anderes Gesicht erhält; ■ der Sender beim Kodieren falsche Begriffe gebraucht; ■ der Empfänger beim Dekodieren die Informationen falsch deutet.

Abb. 28 Ursachen für Kommunikationsstörungen
(eigene Darstellung)

Kommunikationsstörungen entstehen auch, wenn nonverbale und verbale Kommunikation nicht übereinstimmen. Was darunter verstanden wird, erklärt das nächste Kapitel.

3.3 Nonverbale und verbale Kommunikation

Kommunikationsarten Bei der **nonverbalen Kommunikation** liegt der Fokus vor allem auf der Art und Weise, WIE wir etwas sagen. Das bedeutet, dass nonverbale Kommunikation alle Möglichkeiten umfasst, sich ohne Worte zu verständigen.

Im Vergleich dazu steht bei **verbaler Kommunikation** im Vordergrund, WAS wir sagen. Nonverbale Kommunikation erfolgt eher kontinuierlich und gibt häufig Aufschluss über emotionale Belange. Verbale Kommunikation nutzt Symbole in Form von Wörtern und adressiert vor allem kognitive Aspekte (vgl. RÖHNER/SCHÜTZ 2016, S. 65).

Cecile liest noch ein wenig, durchdenkt diese Aspekte erneut und erstellt sich folgende Übersicht:

Verbale Kommunikation	Nonverbale Kommunikation
- bezieht sich auf den sprachlichen Anteil, auf das gesprochene Wort - ein Teil der verbalen Kommunikation ist die paraverbale Kommunikation (Tonlage, Sprechgeschwindigkeit, Dialekt)	- umfasst alles nicht sprachlich Geäußerte - vor allem Mimik (Gesichtsausdruck) und Gestik (Ausdruck der Hände, Arme, Beine, Füße) inkl. Körperhaltung und -bewegung spielen hier eine Rolle - begleitet, ersetzt, unterstützt, verstärkt oder relativiert die verbale Kommunikation
Beispiele: - Face-to-face-Gespräch - Telefonat	Beispiel: Körperhaltung während eines Gespräches

(vgl. KULBE 2009, S. 85 f.)



Hinweis

„In vielen populärwissenschaftlichen Quellen wird formuliert, dass Kommunikation zu 55 % auf nonverbalen, zu 38 % auf paraverbalen (z. B. Lautstärke, Stimmlage, Akzent) und nur zu 7 % auf verbalen Mitteilungen basiert. Diese sogenannte **55-38-7-Regel** (respektive 7-38-55 rule) geht auf Albert MEHRABIAN (1972) zurück und wird in der Praxis bezüglich ihres Geltungsbereiches meist übertrieben dargestellt. Man könnte meinen, dass es nahezu unerheblich ist, WAS man sagt.“

Die beiden dazu durchgeführten Studien fanden zwar heraus, dass „non- und paraverbale Signale wichtiger sind als die verbale Mitteilung per se“, vor allem bei nicht eindeutigen oder sogar widersprüchlichen Botschaften, jedoch müssen diese Ergebnisse eingeschränkt werden.

„Erstens wurde die Wichtigkeit der Botschaften (nur) im Hinblick auf die eingeschätzte Einstellung einer Sprecherin bezüglich ihres Gegenübers untersucht (d. h. es handelte sich um eine Botschaft über die Beziehung). [...] Zweitens waren alle sprechenden Personen weiblich. Es kann demnach Kontexte geben, in denen die Befunde nicht in dieser Art gelten.“ (RÖHNER/SCHÜTZ 2016, S. 66).

In dem eben dargestellten Hinweis wurde auf widersprüchliche/nicht eindeutige Botschaften hingewiesen. Dabei handelt es sich um Situationen, in denen sich die verbale Botschaft von der nonverbalen Botschaft unterscheidet. Der Fachmann spricht auch von **Double-Blind-Messages**. Am besten lässt sich diese Situation an einer Grafik verdeutlichen:

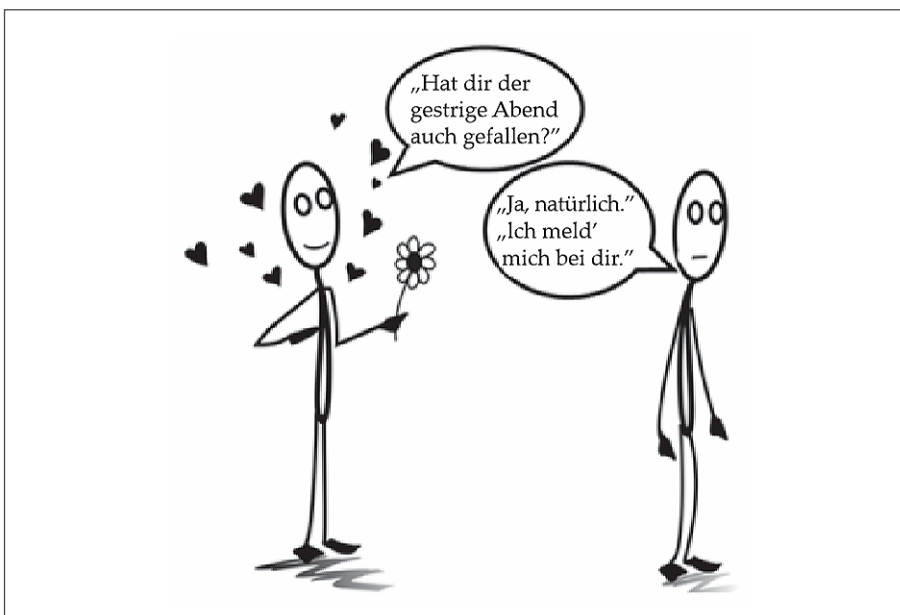


Abb. 29 Diskrepanz zwischen verbalen und nonverbalen Botschaften
(RÖHNER/SCHÜTZ 2016, S. 67)

Für die Umsetzung der nonverbalen Kommunikation sind vier Bereiche von besonderer Bedeutung:

- haptische Signale
- Körpersprache
- Proxemik
- physische Charakteristika

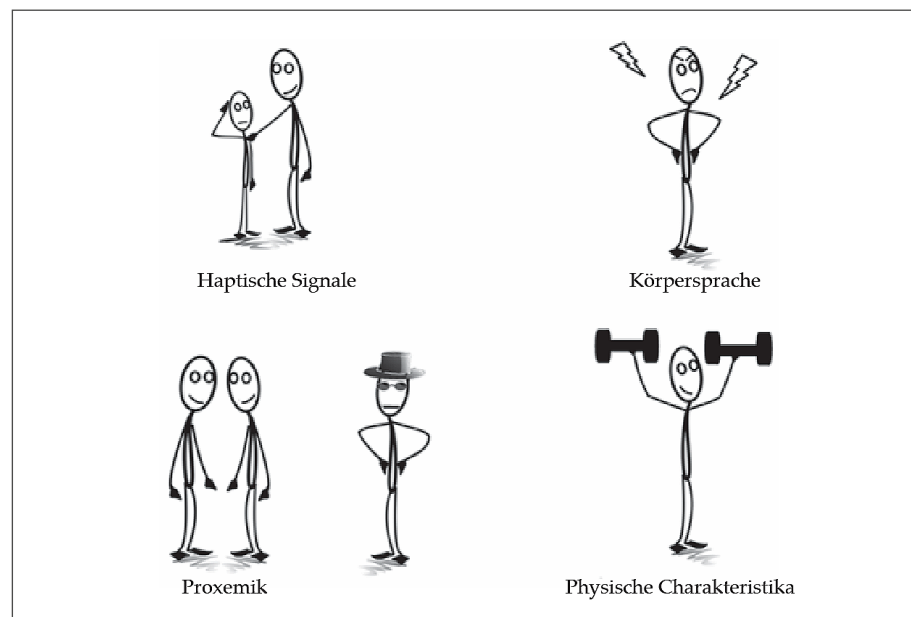


Abb. 30 Möglichkeiten der nonverbalen Kommunikation
(RÖHNER/SCHÜTZ 2016, S. 70)

Schauen wir uns diese Bereiche einmal nacheinander an.

Haptische Signale **Haptische Signale** (Berührungen) können in einem Gespräch eingesetzt werden – sollten jedoch vorher gut durchdacht sein. Vor allem die Kultur und die jeweilige Situation (der Kontext) sind wichtig. Außerdem spielt das Geschlecht eine Rolle und der Status der Interagierenden.

Körpersprache Für eine erfolgreiche Kommunikation sind zwei Dimensionen in der nonverbalen Kommunikation von Bedeutung: Sich der eigenen Körpersprache bewusst zu sein und die **Körpersprache** des Gesprächspartners deuten zu können.

Die Deutung und Bedeutung von **Körpersprache** unterliegt allerdings kulturellen und individuellen Einflüssen. Deutlich wird dies bei Begrüßungsritualen. Während man sich in westlichen Kulturkreisen auch bei geschäftlichen Kontakten die Hand reicht, ist im russischen Sprachraum die Begrüßung durch mehrere Küsse, auch zwischen Männern, üblich. In Japan hingegen bleibt man auf Distanz und äußert die gegenseitige Wertschätzung durch mehrmaliges tiefes Verbeugen mit vor dem Körper aneinandergelegten Händen (vgl. MATSCHNIG/OBERT 2012, S. 121 f.).

Die Körpersprache verändert sich in der Genese (Entwicklung) des Menschen. Kinder verfügen über einen höheren Anteil an nonverbaler Kommunikation als Erwachsene. Sie lernen durch Beobachtung und imitieren Verhalten. Dies machen sie intuitiv, bis sie im Alter von ca. drei Jahren beginnen, von sich selber als „Ich“ zu sprechen. Hier beginnt eine Phase der Individualisierung. In der Pubertät, wenn sich der Mensch wieder neu organisiert, verändert sich der nonverbale Ausdruck erneut.

Auch zwischen Männern und Frauen besteht ein deutlicher Unterschied in der Körpersprache. Der räumliche Platzbedarf von Männern ist größer als der von Frauen, was besonders bei Sitzhaltungen zu beobachten ist. Auch für ihre Gesten benötigen Männer mehr Raum. Beim Gehen rotieren Männer eher den Schultergürtel gegen die Bewegungsrichtung, während Frauen dies mehr in der Beckenachse tun (vgl. MATSCHNIG/OBERT 2012, S. 81 ff.).

Kleidung, Figur, Frisur, Gesicht, Make-up, Accessoires beeinflussen das eigene Auftreten und die Einschätzung unseres Gegenübers. Auch Uniformen, die einen bestimmten Status verleihen, können das Verhalten verändern. Menschen im Dienstleistungssektor mit häufigem und intensivem Kundenkontakt sollten ihre nonverbale Kommunikation ebenso professionalisieren, wie sie das auf der verbalen Ebene tun (vgl. FRANKEN 2010, S. 147).

Zur Körpersprache zählen Gesten, Kopfbewegungen, Körperhaltung, Augen- und Blickkontakt sowie der Gesichtsausdruck (vgl. RÖHNER/SCHÜTZ 2016, S. 72). Wir wollen uns diese Bereiche etwas näher anschauen.

Beginnen wir mit den **Augen** und dem **Blickkontakt**. Blickkontakt und Blickrichtung können ein Gespräch begleiten, regulieren oder erheblich stören. Sicherlich kennen Sie auch Menschen, die einem einfach nicht in die Augen sehen können, wenn man mit ihnen spricht. Daran merkt man, wie wichtig uns der Blickkontakt in unserem Kulturkreis und die damit verbundene Rückmeldung ist. Je nachdem wie lange, oft und intensiv wir mit jemandem Blickkontakt halten, interpretieren wir unterschiedliche Informationen hinein. So kann der Blick darüber entscheiden, ob wir jemanden als freundlich, wütend, gelangweilt, interessiert oder unaufmerksam empfinden (vgl. MATSCHNIG/OBERT 2012, S. 134 f.).

**Merke**

Augenkontakt bezeichnet ein einseitiges Anschauen. **Blickkontakt** wird dagegen als wechselseitiger Augenkontakt verstanden.

Zusätzlich zeigen Untersuchungen, dass es einen direkten Zusammenhang zwischen Augenbewegungen und den visuellen, auditiven und kinästhetischen Bereichen des Gehirns gibt. Der Kinästhet wird den Blick Richtung Herz richten, wenn er sich beispielsweise erinnert. Beim auditiven Menschen wird die Augenbewegung zwischen den Ohren hin und her wandern. Augenbewegungen nach oben hängen mit visuellen Zugangshinweisen zusammen.

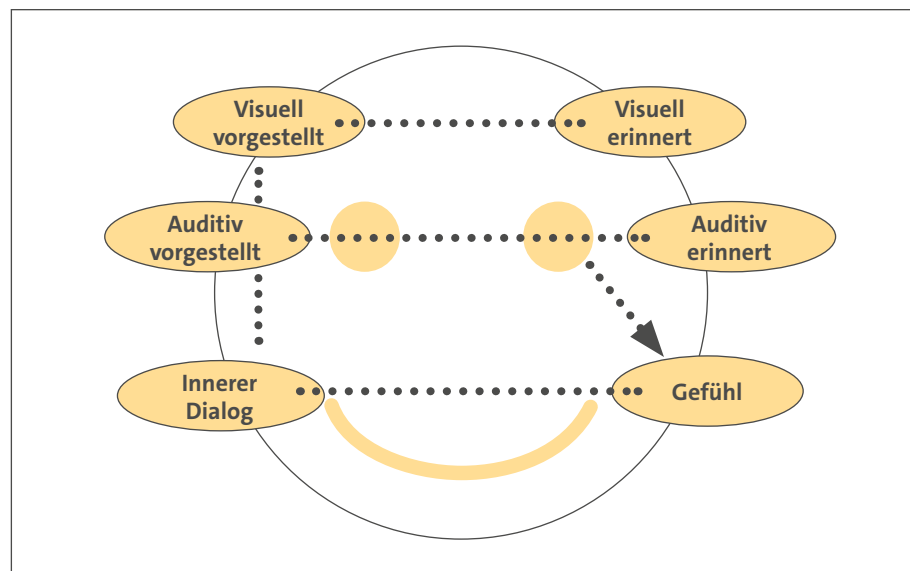


Abb. 31 Augenbewegungen im Zusammenhang mit Denkleistungen und Informationskanälen (in Anlehnung an AHLFELD 2014, S. 35)

Eng mit den Augen steht die gesamte Bewegung mit dem Gesicht (**Mimik**) in Verbindung. Das menschliche Gesicht und die damit verbundenen Mikroausdrücke (kurze, unbewusste Ausdrücke des Gesichts) sind das Medium für die Äußerung von Emotionen (vgl. AHLFELD 2014, S. 7 ff.).

Neben dem Gesicht ist die **Gestik** ein wichtiger Bestandteil, wenn es um die Körpersprache geht. Gesten stellen Bewegungen der Gliedmaßen – insbesondere der Hände und Arme – dar. Da sie immer präsent sind, sind sie ständig im Fokus. Grundsätzlich unterstreichen die Handbewegungen das Gesagte. Vor allem visuell veranlagte Menschen gestikulieren sehr oft und weiträumig. Im Rahmen der Gesten gibt es universell einsetzbare Gesten (wie den erhobenen Daumen oder den ausgefahrenen Mittelfinger) und kulturell abhängige Gesten (wie beim Begrüßungsritual).

Auf jeden Fall sollte man auf die drei Ebenen der Hände achten. Die neutrale Zone ist der Bereich zwischen Taille und Brusthöhe. Befinden sich die Hände darunter, geht das sprichwörtlich „unter die Gürtellinie“ und wird negativ interpretiert. Hände oberhalb der Brusthöhe haben dagegen einen positiven Einfluss (vgl. FOCUS MONEY ONLINE 2014, o. S.).

Körperhaltung und **Bewegung** sind ein weiterer wichtiger Part bei der Körpersprache. Wenn man sich diesen beiden Bereichen widmet, dann muss man hinzufügen, dass es eine Menge an Einzelaspekten gibt, die hier berücksichtigt werden müssen. Denken wir alleine an die Körperhaltungen im Sitzen oder im Stehen. Hinzu kommen die einzelnen Körperteile und ihre Positionen wie die Kopfhaltung, die Oberkörperhaltung, die Beinhaltung etc. Wenn man jetzt noch die einzelnen Gemütszustände hinzufügt, die sich auf die Körperhaltung auswirken, dann befindet man sich in einem komplexen Thema, dem ein eigenes Buch gewidmet werden müsste.



Tipp

Wer Interesse an diesem Thema hat, dem sind die Bücher und Videos von Samy MOLCHO empfohlen. Er erklärt auf einfache, aber wirkungsvolle Weise, wie Körpersprache funktioniert.

Eng verbunden mit der Körperhaltung und den Bewegungen ist die **Proxemik**. Die Proxemik befasst sich mit dem räumlichen Verhalten. Darunter fallen Aspekte der Territorialität, persönlicher Raum oder Fragen der Ausrichtung und Sitzanordnung. Zusätzlich gehört der Bereich der **Distanzzonen** von Menschen dazu.

Proxemik

Der Abstand, den zwei Personen in einer Situation einnehmen, sagt viel über die Beziehung zwischen ihnen aus. Das Empfinden der Distanzen bzw. des Raumes ist allgemein je nach Kultur sehr verschieden.

Die grundsätzlichen Distanzzonen sind als Orientierung und nicht als feste Größe zu betrachten, da das Raumverhalten von Menschen von der aktuellen Position, den kulturellen Normen, von Geschlecht, Beruf oder auch vom Temperament der Kommunikationspartner abhängig ist. Dennoch prägt die Entfernung den Charakter der Kommunikation (vgl. MATSCHNIG 2012, S. 70).

Nach E.T. HALL werden grundsätzlich vier verschiedene Distanzzonen unterschieden, wie die nachfolgende Abbildung zeigt:

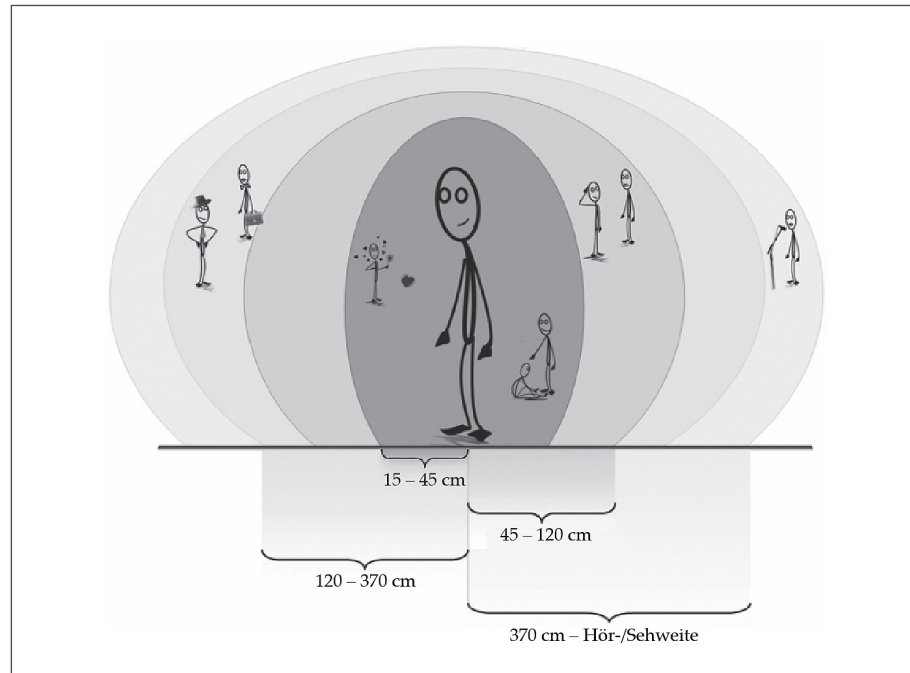


Abb. 32 Vier Kategorien interpersoneller Distanz
(RÖHNER/SCHÜTZ 2016, S.79)

Die **intime Zone** reicht von der Haut bis zu einer halben Armlänge. Sie ist für enge Freunde und Verwandte reserviert. Von fremden Menschen darf sie nur nach persönlicher oder gesellschaftlicher Vereinbarung durchbrochen werden, wie es bei Massagen, Arztbesuchen oder auch im Flugzeug der Fall ist. Innerhalb der intimen Zone verändert sich die Sprache, sie wird leiser und langsamer, der Blickkontakt wird intensiviert, man kann den Geruch des anderen wahrnehmen. Je höher der Status einer Person ist, desto weiter kann die intime Zone reichen.

Die **gesellig-persönliche Zone** reicht von einer halben Armlänge bis ca. 1,20 Meter. Sie ist nur offen für sympathische und vertraute Menschen. In dieser Zone sind volle Bewegungsfreiheit und normale Stimmlautstärke möglich. Instinktiv registriert ein Mensch, wenn sich ein anderer Mensch in diese Zone begibt. Diese Zone ist die Brücke zwischen gesellschaftlicher und intimer Zone.

Bei der **gesellschaftlichen/sozialen Zone** ist kein Körperkontakt mehr möglich (auch ein Händegabe ist hier ausgeschlossen). In diesem Bereich finden die meisten zwischenmenschlichen Kontakte statt. Bei dieser Distanz kann man den anderen als Ganzes erfassen und gleichzeitig die Feinheiten in Mimik und Augenausdruck präzise wahrnehmen. Die gesellschaftliche Zone ist häufig durch die Gruppierung von Theken, Tischen oder Sitzmöbeln vorgegeben. Berufliche Kontakte finden in dieser Zone statt. Dieser mittlere Abstand gibt Sicherheit und verlangt eine normale Stimmlautstärke. Innerhalb dieses Spielraums ist es möglich, auf Distanz zu gehen oder sich anzunähern. Meinungsverschiedenheiten können durch Abstandsveränderung oder Stimmlautstärke gut zum Ausdruck gebracht werden.

Bei der **öffentlichen Zone** hat man beispielsweise Situationen wie Konzerte, Pressekonferenzen oder Aktionärsversammlungen im Kopf. Zur Überbrückung dieser Zone werden häufig Hilfsmittel wie Mikrofone oder Kameras eingesetzt. In der Regel hört hier die persönliche Beziehung auf (vgl. JÄGGI 2011, S. 18).

Zu beachten ist, dass diese Ergebnisse als Daumenregel im westlichen Kulturkreis hilfreich sein können, aber keinesfalls kulturübergreifend gelten.

Cecile hält einen kurzen Moment inne und überlegt sich ein paar Beispiele aus dem täglichen Leben für die vier Distanzzonen:

Intime Zone	Die Umarmung, wenn sie ihre Mutter trifft
Persönliche Zone	Wenn sie einem Interessenten die Hand gibt
Gesellschaftliche Zone	Der Kurstrainer, der vor einer Gruppe steht oder auf einem Rad sitzt
Öffentliche Zone	Wenn Cecile einen Kongress besucht und den Abstand zwischen sich und dem Redner betrachtet



Merke

Wie wir sehen, ist das Verständnis der Zonen für die berufliche Praxis wichtig. Der Erstkontakt mit den neuen Mitgliedern und Kunden verlangt eine formelle Einhaltung der Zonen. Der Interaktionsradius innerhalb der Zonen ist variabel.

Schließlich gehören **physische Charakteristika** zur Körpersprache. Dazu gehören neben der Attraktivität einer Person auch seine Körpergröße, Körperform und Kleidung.

Physische Charakteristika



Hätten Sie's gewusst?

In einer Studie von EBSTER und REISINGER wurde Verkaufspersonal entweder sehr attraktiv, attraktiv oder unattraktiv geschminkt, indem u. a. die Gesichtssymmetrie subtil manipuliert wurde. Attraktiv geschminktes Verkaufspersonal wurde als vertrauenswürdiger und kompetenter eingeschätzt als unattraktiv geschminktes Verkaufspersonal. Selbst das zu kaufende Produkt wurde bei attraktivem Verkaufspersonal positiver bewertet und die Kaufwahrscheinlichkeit stieg. Allerdings gibt es offensichtlich eine Grenze der Bewertung, denn eine sehr hohe Attraktivität kann sich auch ungünstig auswirken: Die Beurteilungen von attraktiv geschminktem Verkaufspersonal waren besser als die von sehr attraktiv geschminktem Verkaufspersonal (vgl. EBSTER/REISINGER 2007, S. 38 ff.).



Merke

Durch Lesen der Körpersprache seines Gegenübers kann der Berater besser agieren und reagieren.

Neben den eben kennengelernten Mitteln der nonverbalen Kommunikation gibt es auch Mittel der verbalen Kommunikation. Dazu gehören unter anderem Zuhören, Fragen stellen, Erklären sowie Lachen und Humor.

Bevor wir uns mit den Themen der Fragen und des Zuhörens beschäftigen, benötigen wir Wissen über die Informationskanäle eines Menschen.

Insgesamt stehen einem Menschen fünf Sinneskanäle für die Kommunikation und damit für die Aufnahme und Abgabe von Informationen zur Verfügung. Deshalb werden sie auch oft als **Informationskanäle** bezeichnet. Die fünf Kanäle sind:

- visueller Kanal (sehen)
- auditiver Kanal (hören)
- kinästhetischer Kanal (fühlen)
- olfaktorischer Kanal (riechen)
- gustatorischer Kanal (schmecken)

Jeder Mensch hat andere Präferenzen, welchen Informationskanal er hauptsächlich bedient. Dieser ist besonders stark ausgeprägt, während die anderen Informationskanäle unterschwellig mitlaufen und nicht so dominant sind. Die Art der Informationsaufnahme kann sich im Laufe des Lebens ändern.

Für das Beratungsgespräch ist es wichtig, den Informationskanal des Gesprächspartners herauszubekommen und sich darauf einzustellen. Dadurch erleichtern wir die Kommunikation und unser Gegenüber hat das Gefühl, dass „wir dieselbe Sprache sprechen“.

Damit wir ein Grundverständnis für das Verwenden der Informationskanäle bekommen, sehen wir uns nachfolgend ein paar Redewendungen und Wörter an, die von dem Menschen mit dem jeweiligen Informationskanal genutzt werden.

Redewendungen/Wörter, die ein visuell geprägter Mensch nutzt:

Das sehe ich ein. Das ist ganz klar. Das leuchtet ein.

Das ist einsichtig. Das kann ich mir vorstellen.

Verschaffen wir uns einen Überblick. Lassen Sie uns das illustrieren.

Ein interessanter Ausblick. Ich halte die Augen offen.

Da hatte ich wohl den Tunnelblick.

ansehnlich, finster, glasklar, strahlen, Vorsicht, zwielichtig, ausmalen

Redewendungen/Wörter, die ein auditiv geprägter Mensch nutzt:

Das klingt gut.

Das hört sich gut an, was Sie da sagen.

Ich verstehe Wort für Wort.

Nie davon gehört. Keine Frage.

Das höre ich gern. Das ist Musik in meinen Ohren.

Ich schenke Ihnen gleich Gehör. Da kann ich Ihnen zustimmen.

Entschuldigung, da habe ich wohl nur mit einem Ohr zugehört.

ausplaudern, abstimmen, lauschen, seufzen, vielsagend, hellhörig

Redewendungen/Wörter, die ein kinästhetisch geprägter Mensch nutzt:

Das begreife ich.

Das geht unter die Haut. Das ist weltbewegend.

Ich bin hin- und hergerissen.

Ich lege die Karten auf den Tisch.

Das werden wir in Gang bringen. Das habe ich im Griff.

Dem steht nichts entgegen. Das sollten wir anpacken.

Da drückt der Schuh.

anknüpfen, einsteigen, fest, frisch, packend, anfassen

Redewendungen/Wörter, die ein olfaktorisch geprägter Mensch nutzt:

Die Sache stinkt.

Ich kann ihn nicht riechen.

Ich wollte nur mal schnuppern.

Ich habe die Nase voll.

Dafür habe ich ein Näschen.

Ich wollte meine Nase nicht in Ihre Angelegenheiten stecken.

Redewendungen/Wörter, die ein gustatorisch geprägter Mensch nutzt:

Das stößt mir sauer auf.

Das schmeckt mir nicht.

Mir dreht sich der Magen um.

Das ist eine delikate Angelegenheit.

Da könnte ich auf den Geschmack kommen.

Dann zeige ich mich heute von meiner Schokoladenseite.

(vgl. SCHMIDT-TANGER 2011, S. 44 f.)

Fragen stellen Um herauszufinden, welchen Informationskanal der Gegenüber benutzt, ist es zum Beispiel hilfreich, den Interessenten während der Bedarfsanalyse zum Reden zu bringen. Dabei helfen uns gute Fragen.



Merke

Ein häufiger Fehler in der Gesprächssituation ist, dass der Berater zu viel erzählt. Tatsächlich sollte der Redeanteil zwischen Berater und potenziellem Kunden mit 20 % zu 80 % aufgeteilt sein.

Zunächst einmal wird zwischen **offenen** und **geschlossenen Fragen** unterschieden.

Offene Frage	Geschlossene Frage
Wird durch ein Fragewort eingeleitet: Was? Welche? Wodurch?	Beginnt mit einem Verb: „Haben Sie schon ...?“
Provoziert eine Antwort im ganzen Satz.	Provoziert eine Ja- oder Nein-Antwort

Außerdem gibt es die **Alternativfragen**. Sie rufen eine Entweder-oder-Entscheidung hervor und vermitteln dem Gefragten das Gefühl, selber zu entscheiden. Diesen Fragetyp treffen wir z. B. bei der Angebotspräsentation oder bei der Terminvereinbarung wieder.

Die **Kontroll-/Feedbackfragen** sind in der Bedarfsanalyse wichtig. Sie sichern die Informationsverarbeitung ab. Mit Feedbackfragen stellt der Berater fest, ob er seinen Gesprächspartner richtig verstanden hat bzw. ob sein Kunde ihm gefolgt ist.

Zwei Fragearten, die in einem Gespräch immer wieder vorkommen werden (aber nicht zu häufig eingesetzt werden sollten), sind die rhetorischen und die Suggestivfragen.

Rhetorische Fragen beantwortet man selbst, um in die nächste Gesprächsphase überzuleiten. Sie werden beispielsweise eingesetzt, um von der Problemstellung zu Lösungsvorstellungen zu gelangen (also in der Bedarfsanalyse).

Suggestivfragen sollen den Gesprächspartner dazu bringen, unserer Meinung zuzustimmen. Sie zielen somit auf Bestätigungen ab (vgl. KREUTER 2010, S. 85 f.).

Eine zusammenfassende Übersicht der eben genannten und erklärten Fragetypen inklusive Beispiele und noch ein paar zusätzliche Fragetypen finden wir in der nachfolgenden Abbildung:

Fragetypen	Beispiel
Informationsfragen ■ Wertneutral ■ Kurz	Sind für Sie nur die Geräte von Interesse oder möchten Sie auch unsere Kurse besuchen?
Suggestivfragen ■ Provozieren zustimmende Antworten ■ Zielen auf Bestätigungen ab	Sie sind doch auch daran interessiert, so gesundheitsorientiert wie möglich zu trainieren?
Motivationsfragen ■ Bestärken den Kunden und stimmen ihn positiv auf das Angebot	Sie sind wirklich gut über Rückenbeschwerden informiert. Bei Ihnen wird sich der Erfolg schnell einstellen.
Ja-Frage und Ja-Fragenkette ■ Provozieren zustimmende Antworten ■ In Reihe gestellt führen sie den Kunden zügig zur Zustimmung bei wichtigen Entscheidungen	
Alternativfragen ■ Rufen eine Entweder-oder-Entscheidung hervor ■ Sie vermitteln dem Gefragten das Gefühl, selber zu entscheiden	Möchten Sie nur an Geräten trainieren oder interessiert Sie auch unser Kursangebot? Möchten Sie sich für ein halbes Jahr oder sofort für ein Jahr anmelden?
Kontroll- oder Feedbackfragen ■ Sichern die Informationsverarbeitung ab ■ Mit Feedbackfragen stellt der Berater fest: ▶ ob er seinen Gesprächspartner richtig verstanden hat, ▶ ob sein Kunde ihm gefolgt ist	Die Zielsetzung Ihres Trainings ist hauptsächlich die Beseitigung Ihrer Rückenprobleme? Entspricht mein Angebot Ihren Vorstellungen?
Rhetorische Fragen ■ Beantwortet der Berater selber, um in die nächste Gesprächsphase überzuleiten ■ Werden eingesetzt, um von der Problemstellung zu Lösungsvorstellungen zu gelangen	Wie können wir nun vorgehen, um Ihr Rückenproblem in den Griff zu bekommen? Zuerst sehen wir uns Ihren Rücken an, dann testen wir das Kraftverhältnis zwischen Bauch- und Rückenmuskulatur und dann gehen wir gemeinsam an die Geräte.
Angriffsfragen ■ Sollen bei übermäßigem Zögern eine Entscheidung beschleunigen	Meinen Sie, dass Ihre Rückenbeschwerden ohne Training von alleine besser werden? Wollen Sie noch länger warten, bis sich Ihre Fitness weiter abgebaut hat?
Umwegfragen ■ Entspannen die Gesprächssituation ■ Können eingesetzt werden, wenn man an einem Punkt nicht weiterkommt ■ Helfen, zusätzliche Informationen über den Kunden zu erhalten	Haben Sie die letzte Ausgabe vom FOCUS gelesen, da gab es einige sinnvolle Tipps zum Thema Ernährung? Welche Sportarten haben Sie im Urlaub schon ausprobiert?

Abb. 33 Verschiedene Fragetypen
(CERWINKA/SCHRANZ 2009, S. 58 f.)

Zusätzlich gibt es ein paar Tipps, die Sie beim Einsatz von Fragen beachten sollten:

- Verwendung von Sie-Fragen: „Was halten Sie für besonders wichtig?“
- Kurze und treffende Fragen stellen.
- Keine Mehrfachfragen nutzen (es werden zwei oder mehr Aspekte in einer Frage zusammen abgefragt – z. B.: Wie sieht es mit Ihrem Ess- und Sportverhalten aus?).
- Keine „Warum-Fragen“ stellen (da landet man in Endlosschleifen).
- Probieren Sie mal Folgendes: jemand erzählt Ihnen etwas – stellen Sie immer die Frage „Warum?“ Sie werden merken, dass Sie in einen Kreislauf kommen, aus dem man nicht mehr aussteigen kann (vgl. KREUTER 2010, S. 86 f.).
- Fragen in positiver Wortwahl formulieren: „Welche positiven Erfahrungen haben Sie gemacht?“

An dem letzten Punkt wollen wir kurz verweilen. Nicht nur Fragen sind mit einer positiven Wortwahl sinnvoller, sondern auch Aussagen. Das dafür eingesetzte Mittel ist die Verwendung von positiv besetzten Wörtern.

Positive Sprache

Es gibt in unserer Sprache Wörter, die eine negative Besetzung/Bedeutung haben und deshalb negative Bilder im Kopf entstehen lassen. Die sollten in einer Beratungs- und Servicesituation vermieden werden. Deshalb sollte die positive Sprache eingesetzt werden (vgl. HOPKINS 2017, S. 85). Damit wir etwas besser verstehen, was damit gemeint ist, gibt es nachfolgend ein paar Beispiele:

Sagen Sie nicht ...	Sagen Sie stattdessen ...
verkaufen, verkauft	jemanden einbeziehen, ihm beim Erwerb helfen
Vertrag	Vereinbarung, Formblatt
Kosten oder Preis	Investition, Betrag
Anzahlung	Anfangsinvestition, Anfangsbetrag
Ratenzahlung	monatliche Investition, monatlicher Betrag
kaufen	besitzen
Schnäppchen	Gelegenheit, Transaktion
Widerspruch, Einwand	Aspekt, über den man nachdenken muss
Problem	Herausforderung
Angebot	Präsentation, Demonstration
Provision	Servicegebühr
unterschreiben	genehmigen, abzeichnen, sein Okay geben

Abb. 34 Worte, die Sie aus Ihrem Verkaufsvokabular streichen sollten
(HOPKINS 2017, S. 86)

Wenn Sie in der Lage sind, die richtigen Fragen und die Fragen richtig zu stellen, ist der nächste wichtige Baustein das aktive Zuhören.

Aktives Zuhören Beim sogenannten **aktiven Zuhören** bekundet man als Zuhörender sowohl verbal (z. B. durch Nachfragen) als auch nonverbal (z. B. durch Nicken oder Lächeln) Interesse und Aufmerksamkeit. Es handelt sich um eine Spezialform des Zuhörens.

Cecile überlegt, wie das in der Praxis aussieht, und merkt sich Folgendes:

Praktisch kann aktives Zuhören so aussehen, dass man den anderen Gesprächspartner aussprechen lässt, geduldig ist, bei Unklarheiten nachfragt, Blickkontakt hält und sich nicht selbst durch andere Gedanken und Tätigkeiten ablenkt.

Dass aktives Zuhören wichtig, aber nicht immer leicht ist, zeigt folgendes Zitat:

„Die meisten Menschen nehmen nur etwa 25 % von dem auf, was sie hören. Was geschieht mit den restlichen 75 %? Sie werden einfach überhört und ausgeblendet, als hätten wir sie gar nicht gehört. (Deshalb ist es) wichtig, aktiv und dynamisch zuzuhören.“ (ZEMKE/ANDERSON 2012, S. 75)

Cecile überlegt, woran sie feststellen könnte, dass jemand nicht aktiv zuhört. Ihr fallen spontan drei Aspekte ein:

- *fehlender Augenkontakt*
- *unpassender Gesichtsausdruck*
- *Hinweise auf Abgelenktheit (z. B. Gähnen, Lesen, auf die Uhr schauen)*

Zuhören signalisiert Interesse an und Respekt vor dem Gesprächspartner. Durch aktives Zuhören erhält der Berater Informationen vom Kunden, die für das Unternehmen zur Verbesserung von Service und Betreuung wichtig sein können.

Effekte, die sich durch das aktive Zuhören ergeben, sind:

- Informationsdosierung und Filterung der Informationen des Gesprächspartners
- Signal der Aufmerksamkeit und der Wertschätzung
- Vermeidung von Missverständnissen -> Kontrollmöglichkeit



Hätten Sie's gewusst?

„Übrigens hat der Zuhörende in jeder Art von Gespräch einen gewaltigen Vorteil: Menschen sprechen mit einer durchschnittlichen Geschwindigkeit von 125 bis 150 Wörtern pro Minute, sind aber in der Lage, bis zu 450 Wörter pro Minute zu hören! Das heißt, dass wir beim Zuhören Zeit genug haben, das Wesentliche, was ein Sprecher übermitteln will, herauszuhören und so zu ordnen, dass wir wirkungsvoll darauf reagieren können.“ (ZEMKE/ANDERSON 2012, S. 76)

Der Vollständigkeit halber sei noch erwähnt, das **passives Zuhören** demgegenüber ein Zuhören darstellt, was „einfach so passiert“.

Passives Zuhören

Der Zuhörer denkt weniger über das Gesagte nach und schaltet im Gespräch vielleicht sogar ab. Das bedeutet, dass es keine Aktion vom Zuhörer gibt (keine Zustimmung, kein aktives Nachfragen).

Nachdem wir uns sowohl die verbale als auch die nonverbale Kommunikation angesehen haben, bringen wir diese beiden Aspekte zusammen und schauen uns noch das Pacing und die belohnenden/bestrafenden Reize an.

Beginnen wir mit dem **Pacing**. Unter Pacing versteht man ein bewusstes und unbewusstes Angleichen an eine Person. Leitet man es aus der englischen Sprache ab, bedeutet „to pace“: im Gleichschritt gehen.

Pacing

Dieser Vorgang wird auch **Spiegeln** genannt. Grundsätzlich handelt es sich dabei um eine Methode des NLP (Neurolinguistisches Programmieren) und beinhaltet den Aspekt von Übertragung und Gegenübertragung. Anders ausgedrückt: Ein Kommunikator passt sich einem anderen an.

Pacing soll uns dabei helfen, eine schnelle und positive Beziehung/vertrauensvolle Gesprächsatmosphäre zwischen zwei Personen herzustellen und/oder die Welt des anderen zu verstehen. Dabei gilt für den Bereich des Verkaufsgesprächs: Der Berater passt sich dem potenziellen Kunden an.

Der Gedanke, der sich dahinter verbirgt, ist der, dass man Menschen sympathischer findet, die einem ähnlich sind, sich ähnlich verhalten oder ähnlich sprechen. Man findet eine gemeinsame Ebene (befindet sich auf gleicher Wellenlänge) und kann somit die Beziehungsebene schneller und besser aufbauen.

Der Berater kann sich durch das Anpassen der Körpersprache außerdem schneller in die Person hineinversetzen. Zusätzlich kann der Berater die Gesprächsatmosphäre durch seine Körpersprache verändern. Pacing bedeutet allerdings nicht, dass man sein Gegenüber „nachäffen“ soll und alles das tut, was er tut – dann hat man das Konzept missverstanden (vgl. MATSCHNIG 2012, S. 77).

Cecile überlegt, welche Möglichkeiten des Pacings in ihrem Bereich einsetzbar sind. Sie kommt auf folgende Punkte:

Körpersprache	Man kann z. B. die Handhaltung eines Gesprächspartners einnehmen (Gesten spiegeln).
Bewegung	Man kann sich genauso schnell wie der Gesprächspartner bewegen.
Distanzzonen	Man kann den gewählten Abstand des anderen übernehmen.
Mimik	Man kann das Lächeln des Gesprächspartners erwidern.
Sprechgeschwindigkeit	Spricht der Partner langsamer oder schneller, kann man sich anpassen.
Stimme	Man kann Lautstärke und Klang variieren und annähern.
Schlüsselwörter/Wortwahl	Wenn man bei der Bedarfsanalyse gut zugehört hat und den Informationskanal des Gesprächspartners kennt, ist es leicht, seine Schlüsselwörter zu identifizieren und ebenfalls zu nutzen.

Belohnende/ bestrafende Reize

Der zweite Aspekt betrifft die belohnenden und bestrafenden Reize. Keiner möchte in seinem Leben bestraft werden – schon gar nicht, wenn es um seine Freizeitgestaltung geht. Deshalb sollten bestrafende Reize erkannt und vermieden werden. Zu diesen Reizen gehören sowohl Aspekte der nonverbalen als auch der verbalen Kommunikation, wie die beiden nachfolgenden Abbildungen zeigen:

	Belohnend	Bestrafend
Blickkontakt	Natürlicher Blickkontakt, weite und strahlende Augen	Kein Blickkontakt, Anstarren, nervöser und unruhiger Blick
Mimik	Freundliches Gesicht, Lächeln, hochgezogene Mundwinkel	Grimmiger Blick, Stirnfalten, zusammengebissene Zähne
Gestik	Gruß- und Abschiedszeremoniell, offene Gesten	Ablehnung des Handschlags, erhobener Zeigefinger, geballte Faust
Körperhaltung	Offener, nach vorne gebeugter Körper, dem Kunden zugewendet	Verschlossener, vom Kunden abgewandeter Körper
Distanzverhalten	Distanzzonen respektieren	In Distanzzone eingreifen, ohne Erlaubnis Unterlagen beschreiben

Abb. 35 Belohnende und bestrafende Reize
(GEYER 2009, S. 125)

Belohnende Reize	Bestrafende Reize
Zustimmen	Dazwischenreden
Loben	Widerspruch
Sinnvolle Fragen	Inhaltslose Wortfloskeln

Während bestrafende Reize ein Gespräch hemmen oder teilweise sogar unmöglich machen, fördern belohnende Reize die Kommunikation.

Mit diesen Informationen schließt sich der Kreis zur bereits kennengelernten Sach- und Beziehungsebene. Da die Beziehungsebene zu 80 % Einfluss auf ein Verkaufsgespräch hat und auf den Informationen nur eine Gewichtung von 20 % liegt (Körpersprache vor gesprochenem Wort), ist es nicht verwunderlich, dass ein Beherrschen der nonverbalen Kommunikation erheblichen Einfluss auf das Gesprächsergebnis hat (vgl. GEYER 2009, S. 105).

Ob die eigene Kommunikation immer optimal verläuft, lässt sich beispielsweise mit dem Johari-Fenster überprüfen.

Das **Johari-Fenster** ist ein Modell, was von Joe LUFT und Harry INGHAM entwickelt wurde (daher auch der Name). Es soll verdeutlichen, dass man in Gesprächssituationen Informationen liefert, die einem nicht bewusst sind, und dass man niemals alles in einer Situation wahrnimmt.

Das Johari-Fenster besteht aus folgenden Aspekten:

1. Ist mir eine Information bekannt/nicht bekannt?
2. Ist anderen die Information bekannt/nicht bekannt?

Daraus ergeben sich vier Bereiche:

	Mir bekannt	Mir nicht bekannt
Anderen bekannt	Öffentliche Person (A)	Blinder Fleck (B)
Anderen nicht bekannt	Privatperson (C)	Unbewusst (D)

Schauen wir uns kurz die Bedeutung der vier Bereiche und die Konsequenzen für die Kommunikationssituation an:

Öffentliche Person	Geäußerte Gedanken und Gefühle sind mir bewusst. Ich teile sie freiwillig mit anderen. Es entsteht eine unge-störte und offene Interaktion.
Blinder Fleck	Das ist eine Lücke in der Selbstwahrnehmung. Ich bin mir bestimmter Verhaltensweisen nicht bewusst – andere dafür umso mehr. Daraus kann eine Diskrepanz zwischen Selbst- und Fremdbild entstehen (Wie sehe ich mich? Wie sehen mich andere?).
Privatperson	Nur mir sind bestimmte Informationen bekannt (Wünsche, Ziele etc.), und das soll auch so bleiben. Deshalb verberge ich das vor anderen. Das bin ich als Privatperson.
Unbewusst	Dieser Bereich beeinflusst mich unterbewusst – ist aber weder mir noch anderen bekannt.

(vgl. MENZI/ZÜGER 2007, S. 38 f.)

Welches Fazit ziehen wir aus diesem Modell? Dass Feedback von Vorgesetzten, Kollegen oder Kunden eine gute Sache ist und uns auf Dinge hinweisen kann, die wir selbst so nicht wahrnehmen.

Nicht immer ist die Situation zwischen Kunden und Mitarbeitern oder zwischen Mitarbeitern harmonisch. Es kann zu Konflikten kommen. Deshalb ist das unser nächstes Thema.

3.4 Konflikte

Nach dem Wortursprung bedeutet **Konflikt** (lat. configere) „zusammenstoßen, kämpfen“.

Definition

„Ein Konflikt ist in erster Linie gekennzeichnet durch das Vorliegen scheinbar unvereinbarer Interessen mit hoher emotionaler Belastung mindestens eines der Konfliktpartner, die in der Regel eher zu- als abnimmt. Der Umgang mit dem Konfliktpartner ist ganzheitlich beeinflusst und beeinträchtigt. Die Lösung wird – wenn überhaupt – darin gesehen, dass der andere sich oder mit ihm sich etwas ändern muss.“ (JIRANEK/EDMÜLLER 2017 S. 22)

Die Basis eines Konfliktes ist ein unvereinbares Motiv oder Interesse. Allerdings muss diese Differenz nicht immer zwischen Menschen auftauchen. Liegt der Konflikt zum Beispiel allein in einem Menschen, dann spricht man von einem **intrapersonellen Konflikt**.

Geht es um den Konflikt zwischen mindestens zwei Personen oder Gruppen, dann spricht man von **interpersonellen Konflikten** (vgl. LEGEWIE/EHLERS 2000, S. 241).

Da wir es beim Kunden- oder Mitarbeiterkontakt ganz häufig mit interpersonellen beziehungsweise sozialen Konflikten zu tun haben, schauen wir uns diesen Bereich etwas näher an.

Einen sozialen Konflikt kann man an folgenden Merkmalen erkennen:

Merkmale sozialer Konflikte

1. Es ist eine Interaktion.
2. Es sind mindestens zwei Parteien beteiligt.
3. Jeder versucht, seine Meinung durchzusetzen.
4. Man ist sich der Feindseligkeit des anderen bewusst.
5. Der Gewinn des einen bedeutet den Verlust des anderen.

Das Verhalten der beteiligten Mitarbeiter kann sich ganz unterschiedlich ausdrücken.

**Konfliktstufen nach
GLASL**

F. GLASL unterscheidet bei einem Konflikt folgende neun Eskalationsstufen:

■ **Verhärtung**

Die Meinung und Standpunkte verhärten sich, aber es haben sich noch keine starren Lager gebildet.

■ **Debatte/Polemik**

Es findet eine Polarisierung im Denken, Fühlen und Handeln statt, ebenso langatmige Debatten und taktische Verhaltensweisen. Die Standpunkte verhärten sich.

■ **Taten statt Worte**

Jetzt helfen nur noch Taten: Keine Partei will nachgeben, beharrt auf dem eigenen Standpunkt und erwartet, dass das Gegenüber die Meinung übernimmt.

■ **Images und Koalitionen**

Der Gegner wird zum Feind und die „Lager“ spalten sich.

■ **Gesichtsverlust**

Der Gegner wird öffentlich bloßgestellt und abgewertet.

■ **Drohstrategien**

Drohungen werden gegenseitig ausgesprochen, sogenannte „Stolperfallen“ gelegt.

■ **Begrenzte Vernichtungsschläge**

Der Gegner/Feind wird zur „Sache“ erklärt.

■ **Zersplitterung**

Ziel ist es, den Gegner zu „vernichten“ und das feindliche System zu zerbrechen.

■ **Gemeinsam in den Abgrund**

Vernichtung des Gegners um jeden Preis, auch wenn dies Selbstvernichtung heißt.

Eine nähere Beschreibung und die grafische Darstellung dieser neun Stufen ist in der nachfolgenden Abbildung zu sehen:

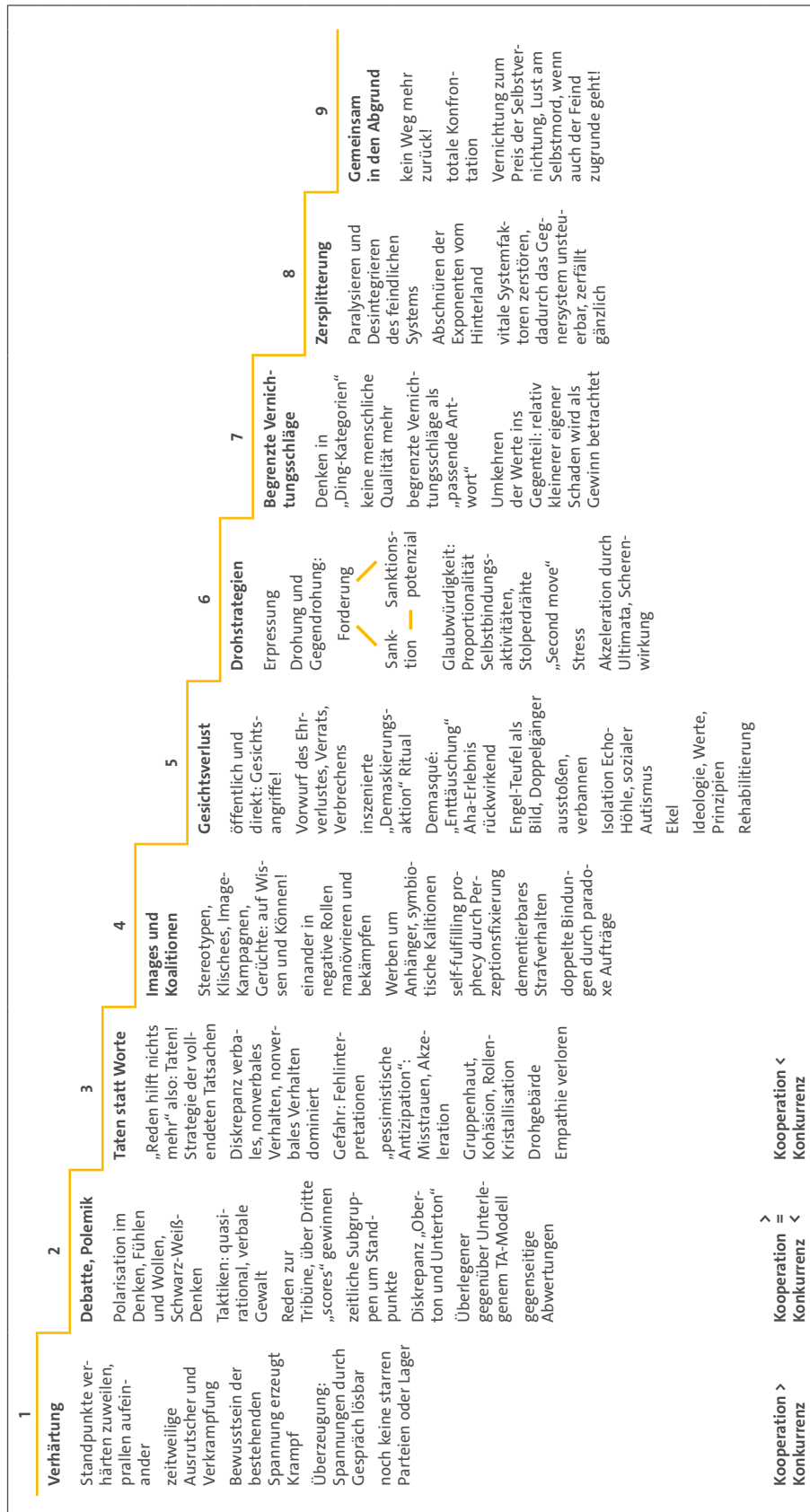


Abb. 36 Die neun Stufen der Konflikteskalation
(eigene Darstellung in Anlehnung an GLASL 2004, S. 236 f.)

Cecile überlegt und stellt sich folgende Situation vor:

In ihrer Anlage gibt es einen sehr ungehaltenen Kunden. Plötzlich sagt sie zu dem Kunden: „Entweder Sie benehmen sich jetzt oder ich erteile Ihnen Hausverbot.“

Mit dieser Aussage würde sie sich bereits auf der Stufe 6 nach GLASL befinden.

Möchte man Konflikte nach ihrer Art unterscheiden, so gibt es verschiedene Ansätze. Oftmals werden drei Aspekte genannt:

- Intensität des Konflikts
- Gegenseitige Abhängigkeit
- Unterschiedliche Dimensionen

(vgl. SIMON 2006, S. 163)

Eine mögliche Einteilung wäre:

Konfliktart	Merkmal
Sachkonflikte	Beide Konfliktparteien haben dasselbe Ziel – sind aber über die Erreichung unterschiedlicher Meinung.
Beziehungskonflikte	Eine Konfliktpartei missachtet die andere Konfliktpartei – es kommt zu persönlichen Angriffen.
Wertkonflikte	Die beiden Konfliktparteien haben unterschiedliche Ansichten, Grundsätze oder Prinzipien.
Entscheidungskonflikte	Es muss z. B. eine Entscheidung getroffen werden, bei der keine guten Alternativen zur Verfügung stehen.
Verteilungskonflikte	Beide Konfliktparteien greifen auf dieselbe knappe Ressource zu.

(vgl. SIMON 2006, S. 163 f.)

Konflikttypen Bei Konflikten unterscheidet man zwei verschiedene **Konflikttypen**. Auf der einen Seite gibt es **heiße Konflikte**. Sie werden offen ausgetragen und sind meistens hoch emotional. Die beteiligten Parteien sind von ihren Standpunkten dermaßen überzeugt oder die Sache ist ihnen so wichtig, dass sie direkt versuchen, die jeweils andere Partei zu überzeugen.

Positiv an heißen Konflikten ist, dass sie schnell erkannt und deshalb angemessen und konstruktiv gelöst werden können.

Cecile erinnert sich an folgende Situation:

Zwei Trainer werfen sich auch unter Anwesenheit von Kunden Beleidigungen an den Kopf, streiten permanent miteinander und versuchen, die gegnerische Partei in ständigen Diskussionen vom eigenen Standpunkt zu überzeugen.

Auf der anderen Seite gibt es die **kalten Konflikte**. Diese Konflikte werden nur verdeckt ausgetragen. Typisch für kalte Konflikte sind Sabotagen oder Verzögerungen.

Auch dafür hat Cecile ein Beispiel aus ihrem Unternehmen gefunden:

Im Team der Kursleiter gab es einen Instructor, der permanent einen anderen Kollegen bei den Kunden schlechtgeredet hat, ohne dabei die direkte Konfrontation zu suchen. Er agierte hinter dem Rücken des Kollegen.

Möchte man Konflikte lösen, muss man sich bewusst sein, dass es nicht die eine optimale Lösung gibt.

Jeder Konflikt ist anders, jeder darin verwickelte Mitarbeiter und Kunde geht anders damit um und immer haben wir es mit Menschen zu tun, die emotional eingebunden sind.

Wichtig ist, dass Konflikte schnell erkannt und aufgegriffen werden.

Die Konfliktbearbeitung kann entweder durch die Konfliktparteien selbst oder durch einen Vermittler begonnen werden.

Um eine **Konfliktlösung** herbeizuführen, müssen folgende Fragen beantwortet werden:

Konfliktlösung

- Wie sieht die Konfliktsituation aus? Wie weit ist sie fortgeschritten?
- Wer sind die beteiligten Parteien?
- Was sind genau die Streitpunkte? Welche Interessen verstecken sich dahinter?
- Wurden vorher schon Lösungsschritte unternommen und wenn ja, warum sind sie gescheitert?

Welche Methoden stehen für die Konfliktlösung zur Verfügung?

Scheinlösungen

Grundsätzlich gibt es das Mittel der Flucht. Man entzieht sich bewusst der Situationen, in denen man auf die andere Konfliktpartei trifft.

Ein weiteres Mittel ist, sich mit der Situation abzufinden (oft auch als Unterordnung des einen unter den anderen bezeichnet). Deutlich wird diese Strategie in einem Herunterspielen des Konfliktes („Das ist alles nicht so schlimm“), einer Kompensation („Dann konzentriere ich mich auf etwas anderes) oder gar einer Resignation („Zum Glück verlässt dieser Kunde das Unternehmen in zwei Wochen“).

Eine letzte Möglichkeit ist die des Kampfes. Dabei wird versucht, den anderen durch direkte oder indirekte Angriffe „zu zerstören“ (Vernichtung des Gegners).

Alle drei Mittel sind Scheinlösungen und tragen nicht dazu bei, den Konflikt aus der Welt zu schaffen. Sie sorgen nur dafür, dass es mindestens einen Verlierer in dieser Situation gibt.

Um Konflikte wirklich zu lösen, sollte man zu folgenden Möglichkeiten greifen:

1. Delegation an eine dritte Instanz

Möglichkeiten der Konfliktlösung

Bei diesem Lösungsansatz wird ein Vermittler eingeschaltet, der moderierend und prozessbegleitend tätig wird. Ein Vermittler ist eine unparteiische Person, die zur Lösung eines Konfliktes herangezogen wird. Die Konfliktparteien akzeptieren ihn als neutralen Experten und können so schneller eine Lösung (ohne Gesichtsverlust) erarbeiten (vgl. GEBERT/ROSENSTIEL 2002, S. 168).

Wenn beide Parteien aufeinander zugehen und die andere Seite akzeptieren, ist es viel leichter, eine Gewinnsituation für alle Beteiligten zu schaffen und damit einen Kompromiss oder einen gemeinsamen Konsens zu erzielen.

Um sich dem Konflikt zu nähern, können z. B. Konflikttagebücher (wie ist alles entstanden) oder Konfliktlandkarten (Verdeutlichung der Situation und des Verlaufes) angefertigt werden.

Exkurs

Bei einem **Konflikttagebuch** werden die betroffenen Parteien gebeten, die aufgetretenen Vorfälle vom Entstehen bis zum geforderten Zeitpunkt aufzuschreiben und somit den Konflikt in eine zeitliche Schiene zu bringen.

Es hilft den Konfliktparteien zu erkennen, dass es vielleicht eigene Fehler oder Nichtigkeiten sind, die diesen Konflikt verursacht haben oder am Leben erhalten. Manchmal ist sogar nicht mehr klar, warum man miteinander im Konflikt steht.

Durch die schriftliche und sachliche Auseinandersetzung mit dem Konflikt (der oft sehr emotional erlebt wird) müssen sich die involvierten Parteien mit dem Erlebten alleine und konsequent auseinandersetzen.

Das wiederum hilft zum einen den beiden Konfliktparteien, aber zum anderen auch dem Vermittler des Konfliktes, einen Lösungsansatz für den Konflikt zu finden.

Bei **Konfliktlandkarten** erstellt man eine grafische Darstellung, um zu verdeutlichen, wer in diesen Konflikt eingebunden ist und was die Gründe dafür sind. So kann man Zusammenhänge und Verläufe von Konflikten besser erkennen. Außerdem bekommt man einen Einblick in Ziele, Motive und Einstellungen der beiden Konfliktparteien.

Vorteil ist auch hier die schriftliche und sachliche Form der Darstellung, die sich auf das Wesentliche (die Fakten des Konfliktes) konzentriert.

Ende des Exkurses

2. Konkretisierung von Rahmenbedingungen

Häufig entstehen Konflikte durch ungenaue Aufgabengebiete, unklare Spielregeln oder eine Atmosphäre, die wenig Raum für Kommunikation lässt. An dieser Stelle sollte man

- für eine klare Aufgabenverteilung sorgen,
- Zuständigkeiten im Team festlegen,
- eine gute und ehrliche Diskussionskultur im Unternehmen etablieren,
- den Mitarbeitern beibringen, wie man mit Kritik umgeht (aber auch wie man Kritik gibt),
- andere in ihrer Arbeit respektieren und schätzen und
- immer ein offenes Ohr haben.

Abschließend lässt sich feststellen, dass man ohne Konflikte in seinem Berufsleben nicht auskommen wird. Deshalb sollte man schon jetzt lernen, wie man mit ihnen schnell und erfolgreich umgeht.

Bevor wir uns im nächsten und letzten Kapitel dem Kundenbeziehungsmanagement widmen, gibt es vorher wieder ein paar Lernkontrollfragen.

Lernkontrollfragen zu Kapitel 3

Aufgabe 3.1

Definieren Sie den Begriff „Kommunikation“.

Aufgabe 3.2

Welche gelernten Kommunikationsinstrumente können auch bei Beschwerdegesprächen eingesetzt werden?

Aufgabe 3.3

Erklären Sie kurz das Sender-Empfänger-Modell.

Aufgabe 3.4

Nennen und beschreiben Sie die verschiedenen Zonen, in denen sich die Kommunikation rund um ein Individuum abspielt.

Aufgabe 3.5

Was wird unter dem THUN-Quadrat verstanden?

Aufgabe 3.6

Finden Sie zu den folgenden Begrifflichkeiten positivere Wörter:

- bezahlen
- billig
- Konkurrent
- Kritik

Aufgabe 3.7

Worin liegt der Unterschied zwischen passivem und aktivem Zuhören?

Aufgabe 3.8

Nennen Sie zu jedem Fragetyp ein Beispiel:

- Offene Frage
- Geschlossene Frage
- Informationsfrage
- Feedbackfrage
- Alternativfrage
- Suggestivfrage
- Rhetorische Frage
- Angriffsfrage

Lernkontrollfragen zu Kapitel 3

Aufgabe 3.9

Welche Formen der Kommunikation werden unterschieden?

Aufgabe 3.10

Nennen Sie fünf Aspekte, die die Kommunikationsatmosphäre positiv beeinflussen.

Aufgabe 3.11

Welche Arten von Kommunikationsstörungen können auftreten? Nennen Sie je zwei Beispiele.

Aufgabe 3.12

Was ist der Unterschied zwischen einer gebundenen und einer ungebundenen Kommunikation?

Aufgabe 3.13

Was wird unter „Spiegeln“ im Kommunikationsbereich verstanden? Nennen Sie zwei Beispiele.

Kapitel 4

4. Kundenbeziehungsmanagement

4.1 Begriffsklärung und Ziele

4.2 Bausteine

4.2.1 Kundenorientierung

4.2.2 Produkt- und Leistungsorientierung

4.2.3 Kundenzufriedenheit

4.2.4 Kundenbindung

4.2.5 Kundenwert und Unternehmenswert

Lernorientierung

Nach Bearbeitung dieses Kapitels sind Sie in der Lage,

- Kundenbeziehungsmanagement zu definieren;
- Bausteine des Kundenbeziehungsmanagements zu beschreiben;
- Begriffe wie Kundenbindung, Kundenzufriedenheit und Kundenwert zu erläutern.

Nachdem wir schon eine Menge über den Sales- und Servicebereich sowie die dazugehörige Kommunikation im Sport- und Gesundheitsbereich erfahren haben, beschäftigt sich das letzte Kapitel dieses Studienheftes mit dem Thema Kundenbeziehungsmanagement.

4.1 Begriffsklärung und Ziele

Unter dem Begriff **Kundenbeziehungsmanagement** (engl. Customer Relationship Management – kurz: CRM) wird der Bereich verstanden, der sich mit dem Aufbau und der Pflege nachhaltiger und profitabler Kundenbeziehungen beschäftigt.

Definition

Konkret können wir uns merken: CRM ist die „ganzheitliche Bearbeitung der Beziehung eines Unternehmens zu seinen Kunden“ (HELMKE et al. 2017, S. 7).

Doch warum ist dieser Bereich für uns wichtig?

Überlegen wir einmal gemeinsam: Das Marketing hat unseren Kunden auf uns aufmerksam gemacht und ihn dazu gebracht, bei uns anzurufen. Durch ein professionelles Telefonat konnten wir den Kunden terminieren und den Termin sichern. Im Anschluss hat das persönliche Gespräch dem Kunden ein für ihn passendes Angebot erstellt. Durch die Mitgliedschaftsunterzeichnung ist aus dem Interessenten ein Kunde geworden.

Erfolgskette im Dienstleistungsbereich

Jetzt gilt es, den Kunden langfristig zu binden, denn alle Schritte, die bis jetzt unternommen worden sind, haben das Unternehmen Geld gekostet. Ab dem Moment der Vertragsunterzeichnung bekommt das Unternehmen erstmals Geld zurück (in Form des Beitrags). Je länger der Kunde im Unternehmen bleibt, desto besser ist das für die Anlage.

Ziele Das übergeordnete **Ziel** des CRM besteht darin, eine langfristige vertrauensvolle Beziehung zu den Kunden aufzubauen, um so den eigenen Unternehmenserfolg zu sichern. Dazu sind folgende Unterziele zu erreichen:

- Aufgaben im Kundenmanagement besser und schneller erledigen
- Ressourcen besser einsetzen
- Kunden langfristig binden
- Kundenzufriedenheit erhöhen (vgl. HELMKE et al. 2017, S. 7)

Getreu dem Motto von S. COOK: „Wenn Sie es nicht einmal schaffen, Ihre Kunden zu halten, verdienen Sie auch keine Neuen“ (HORN 2006, S. 19), wollen wir uns die einzelnen Bausteine ansehen, die zum Kundenbeziehungsmanagement gehören.

4.2 Bausteine

Bevor wir uns mit den einzelnen Bausteinen des CRM genauer befassen und die wesentlichen Informationen zusammentragen wollen, sind sie zunächst einmal in der nachfolgenden Abbildung für unseren Überblick abgebildet:

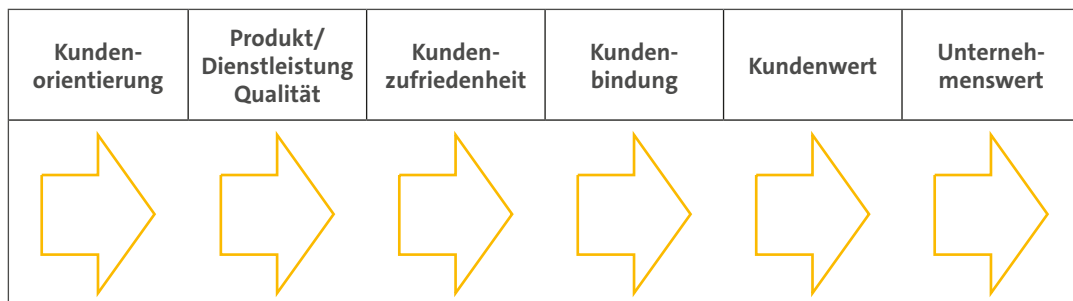


Abb. 37 Bausteine des CRM
(in Anlehnung an RAAB/WERNER 2009, S. 18)

Wir beginnen mit der Kundenorientierung.

4.2.1 Kundenorientierung

Kundenorientierung bedeutet, dass das gesamte Denken und Handeln auf die aktuellen und zukünftigen Bedürfnisse und Wünsche der einzelnen Kunden ausgerichtet ist (vgl. RAAB/WERNER 2009, S. 19).

Kundenorientierung

Das bedeutet für uns, dass nicht unser Produkt oder unsere Dienstleistung im Mittelpunkt steht, sondern unser Kunde. Und es geht auch nicht darum, dem Kunden möglichst viel anzubieten, sondern genau das, was seinen Bedürfnissen entspricht. Damit stellt man den Kunden zufrieden und bindet ihn an das eigene Unternehmen.

Um herauszufinden, was die Kunden wollen, bieten sich mehrere Herangehensweisen an. Eine davon ist das **KANO-Modell**, welches für die Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen erarbeitet wurde.

Entwickelt wurde das Modell von dem japanischen Professor Dr. Noriaki KANO im Jahr 1978. Er hatte die Idee, dass man die Erwartungen/Wünsche der Kunden bereits vor der Herstellung eines Produktes abfragen könne, damit der Kunde mit dem fertigen Produkt zufriedener sei.

KANO-Modell

Dafür wurden die Kunden gefragt, was ihnen wichtig ist. Das Ergebnis waren fünf Merkmalskategorien, die eine unterschiedliche Bedeutung für den Kunden hatten. Diese fünf Kategorien und die dazugehörige Charakteristik sehen wir in der nachfolgenden Abbildung.

Außerdem hat sich Cecile gleich Beispiele mit erarbeitet, die wir ebenfalls sehen:

Merkmal	Charakteristik	Beispiel
Basismerkmal	Das sind Muss-Kriterien – fehlen sie, ist der Kunde unzufrieden – sind sie vorhanden, gibt es keine Auswirkungen (man setzt sie voraus – ist eine Selbstverständlichkeit).	In einem Fitnessstudio sollte es Trainingsgeräte (egal welcher Art) und Toiletten geben.
Leistungsmerkmal	Kunde verlangt sie ausdrücklich, je mehr sie vorhanden sind, desto zufriedener ist der Kunde.	Die Auswahl der angebotenen Group-Fitness-Kurse bzw. Cardiogeräte
Begeisterungsmerkmal	Diese Merkmale werden nicht verlangt und nicht erwartet – sie erzeugen beim Auftreten Kundenbegeisterung. Allerdings werden sie bei regelmäßigem Auftreten zu Leistungsfaktoren.	Zu Weihnachten bekommen die Mitglieder alle einen kleinen Schokoladen-Weihnachtsmann.
Unerhebliches Merkmal	Diese Merkmale haben keine Auswirkungen auf die Kundenzufriedenheit. Sie sind da, aber nicht relevant.	Dem Kunden ist es egal, ob der Trainingsfußboden grau oder braun ist.
Overkill-Merkmal	Das sind Merkmale, die beim übermäßigen Auftreten Unzufriedenheit auslösen.	Der Trainer geht alle zwei Minuten auf den Kunden zu und fragt, ob er beim Training klarkommt.

Die Auswirkung der Erfüllung der drei wichtigsten Merkmale (Basismerkmale, Leistungsmerkmale und Begeisterungsmerkmale) auf die zukünftige Zufriedenheit des Kunden lässt sich wie folgt darstellen:

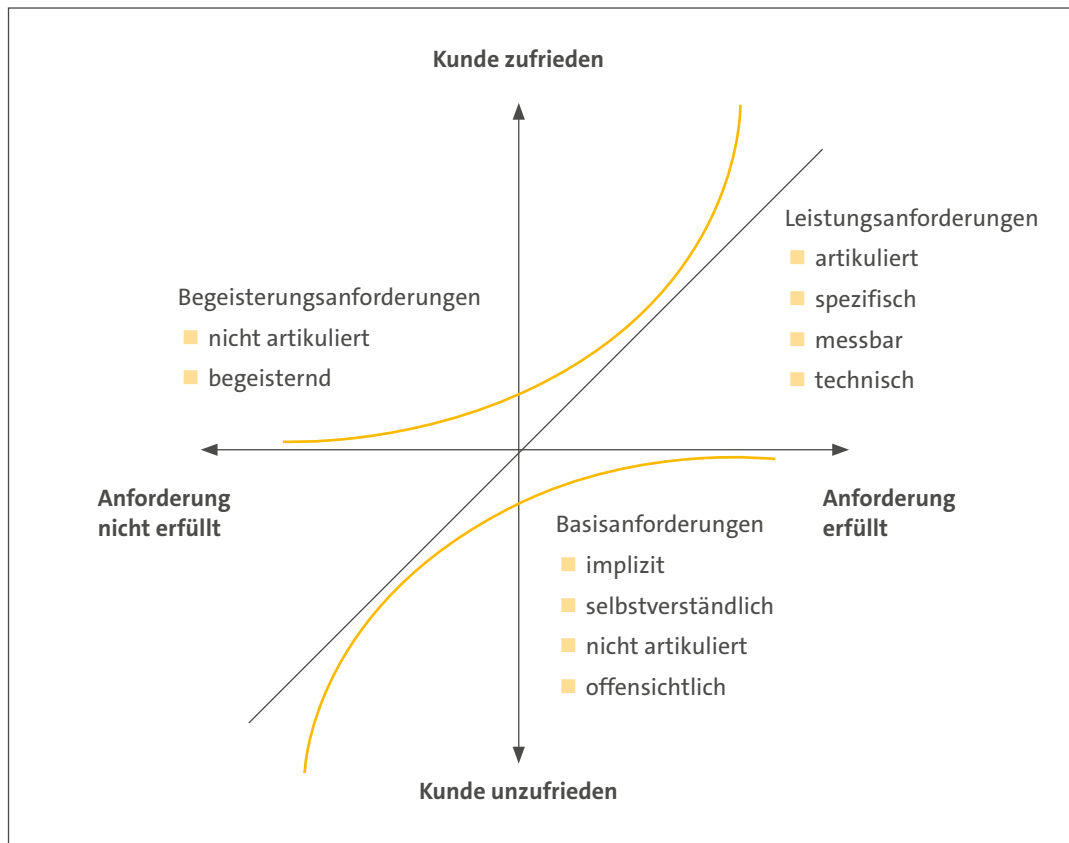


Abb. 38 KANO-Diagramm
(MARX 2014, S. 14)



Rechercheauftrag

Eine andere Variante zur Erfassung der Kundenwünsche und -erwartungen stellt das Crowdsourcing dar. Schauen Sie nach, worum es sich bei diesem Begriff handelt und suchen Sie sich bekannte Beispiele heraus.

Neben der Erfassung der Kundenwünsche und -erwartungen gehören noch weitere Aspekte zur Kundenorientierung, wie der nachfolgenden Grafik zu entnehmen ist:

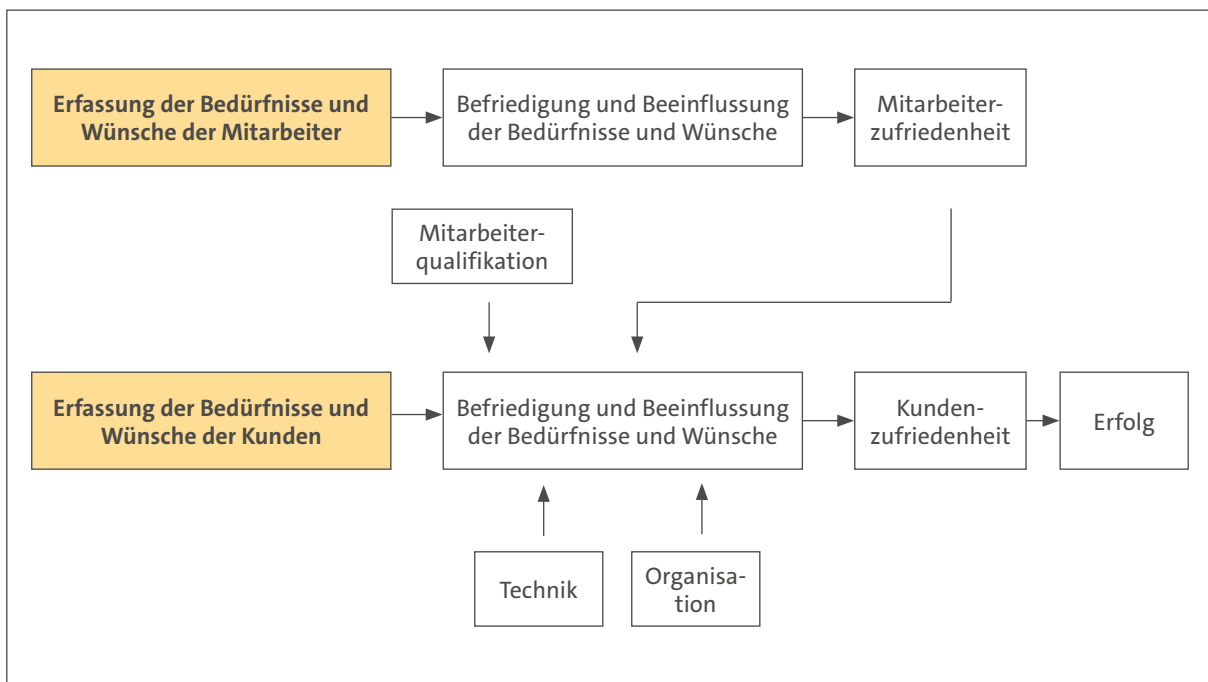


Abb. 39 Zusammenspiel von Einflussfaktoren auf die Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit (RAAB/WERNER 2009, S. 20)

Wie wir erkennen können, gehören neben den Kunden auch die Mitarbeiter und die Organisation (das Unternehmen) zu den Voraussetzungen, um Kundenorientierung herzustellen und Kundenzufriedenheit zu erzeugen. Deshalb wollen wir uns zu beiden Punkten ein paar Informationen holen.

1. Personelle Anforderungen

Dass eine Dienstleistung sehr stark von den Mitarbeitern abhängt, dürfte jeder schon einmal erlebt haben.

Studien belegen, dass man nur durch eine permanente interne Mitarbeiterorientierung eine dauerhafte Kundenorientierung erreichen kann. Allerdings müssen auch die Mitarbeiter verstehen, dass man selbst motiviert und leistungsbereit sein muss, um Kundenorientierung zu erreichen. Zwei Aspekte sind in diesem Zusammenhang besonders relevant:

1. Mitarbeiter, die mit der internen Zusammenarbeit zufrieden sind und in ihrer Arbeit unterstützt werden, können eher für die Arbeit mit dem Kunden und die damit verbundene Qualität begeistert werden.
2. Mitarbeiter, die für ihre Arbeit belohnt werden (z. B. durch Lob und Anerkennung vonseiten der Kunden und Vorgesetzten), sind motivierter. Das führt wiederum zu einer höheren Kundenorientierung (vgl. RAAB/WERNER 2009, S. 24 f.)

Damit stellen Mitarbeiter keine Kosten-, sondern Leistungsträger dar, die das Unternehmen repräsentieren – vor allem in dem heute existierenden Käufermarkt.

Neben den Mitarbeitern ist die Organisation selbst ein wichtiger Aspekt bei der Kundenorientierung.

2. Technische und organisatorische Anforderungen

Im Hinblick auf die Technik ist vor allem das Sammeln, Strukturieren und Nutzen des Wissens über den Kunden relevant. Erst wenn ein Unternehmen in der Lage ist, Informationen seiner Kunden und Interessenten aufzuarbeiten und gezielt einzusetzen, hat ein Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil. Deswegen sind Datenbanken und Analysewerkzeuge von Bedeutung (vgl. RAAB/WERNER 2009, S. 24 f.).

Cecile überlegt:

Wenn das Studio eine Radtour unternehmen möchte, dann wäre es sinnvoll, nur die Kunden anzusprechen, die gerne Rad fahren oder sich einen solchen Ausflug vorstellen konnten. Dazu müsste das Studio allerdings die Interessen und Freizeitaktivitäten der Kunden aufnehmen und speichern.

Auf der anderen Seite ist die Organisation des Unternehmens relevant. Abläufe sind so auszurichten, dass der Kunde optimal bedient werden kann. Dazu gehört auch die Anordnung und Struktur der Mitarbeiter. In der nachfolgenden Abbildung sieht man links ein traditionelles Organigramm (= grafische Darstellung der Mitarbeiter- bzw. Unternehmensorganisation) und auf der rechten Seite ein Organigramm, was sich an den Kunden ausrichtet. Der wesentliche Unterschied ist der, dass links der Kunde komplett vernachlässigt wird, während er rechts an der Spitze steht:

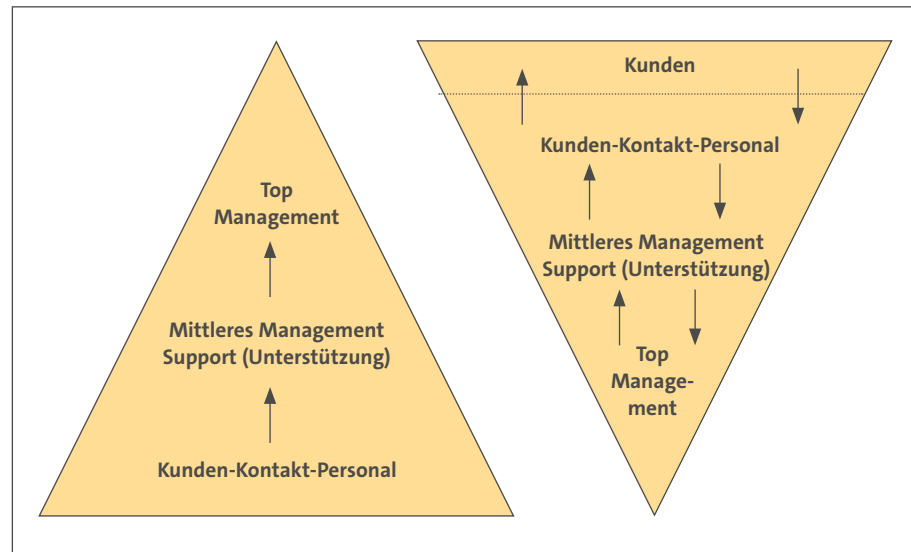


Abb. 40 Hierarchiepyramide bei konsequenter Kundenorientierung (RAAB/WERNER 2009, S. 53)

4.2.2 Produkt- und Leistungsorientierung

Die **Produkt- und Dienstleistungsqualität** ist ein wichtiger Faktor für den unternehmerischen Erfolg. Zum einen müssen die Eigenschaften der Leistungen an den Bedürfnissen der Kunden ausgerichtet sein. Dazu müssen die im ersten Schritt erhobenen Kundenerwartungen konsequent in das Produkt/die Dienstleistung eingebaut werden.

Zum anderen muss auf jeden Fall eine Abgrenzung des Angebotes und der dazugehörigen Qualität zu den Mitbewerbern erfolgen. Damit das Unternehmen prüfen kann, ob ein gewisser Standard gehalten oder verbessert und damit im Sinne des Kunden gearbeitet wird, sollte die Qualität beurteilt werden.

Im Dienstleistungsbereich spielt vor allem die **Dienstleistungsqualität** eine Rolle. Darunter werden die Beschaffenheit und die Einhaltung der Maßstäbe einer Dienstleistung verstanden.

MEFFERT et al. (2015, S. 101) schreiben, dass die Dienstleistungsqualität die Fähigkeit eines Anbieters ist, Leistungen (basierend auf den Kundenerwartungen) auf einem bestimmten Niveau anzubieten.

In diesem Zusammenhang unterscheiden die beiden Autoren **drei Dimensionen**:

■ **Potenzialdefinierte Dimension**

Leistungen können durch die Potenziale oder Fähigkeiten, die ein Anbieter durch Menschen oder Maschinen schafft, bei Kunden oder Mitgliedern erbracht werden. In einer Fitnessanlage gehören hierzu das Gebäude, die Geräte, aber auch z. B. die Kleidung und Qualifikationen der Mitarbeiter.

■ **Prozessdefinierte Dimension**

Hier wird davon ausgegangen, dass es eines Kontaktes und eines bestimmten Ablaufes zwischen einem Dienstleister und einem Kunden bedarf, um eine Dienstleistung in Anspruch zu nehmen. In einer Fitnessanlage kann dies z. B. eine Trainingseinweisung oder das Herausgeben eines Getränks im Bistrobereich sein.

■ **Ergebnisorientierte Dimension**

Nicht der Prozess, sondern das Resultat der Dienstleistung wird am Ende der Inanspruchnahme beurteilt. Für eine Fitnessanlage würde dies nicht das Training an sich, sondern das Ergebnis des Trainings, z. B. eine Gewichtsreduzierung von 5 kg, darstellen (vgl. MEFFERT et al. 2015, S. 102).

Diese drei Dimensionen sind notwendig, da der Kunde **drei Eigenschaften von Dienstleistungsqualität** beurteilt:

■ **Sucheigenschaften**

Das sind Punkte, die der Kunde „vor dem Kauf“ beurteilen kann.

■ **Erfahrungseigenschaften**

Darunter versteht man die tatsächlich gemachten Erfahrungen (während oder nachdem man die Leistung in Anspruch genommen hat).

■ **Vertrauenseigenschaften**

Das sind Aspekte, die dem Kunden eine hohe Unsicherheit bringen und erst nach der Leistungsnutzung beurteilt werden können (vgl. MEFFERT et al. 2015, S. 102).

Cecile überlegt, wie diese drei Eigenschaften konkret in ihrem Studio aussehen:

Sucheigenschaften

z. B. die Informationen, die der Interessent auf der eigenen Homepage findet

Erfahrungseigenschaften

z. B. Beurteilung eines Group-Fitness-Kurses

Vertrauenseigenschaften

Nutzung eines Personal Trainings

Eine andere Möglichkeit der Qualitätseinteilung ist die Unterscheidung in:

■ **Herstellerorientierter Qualitätsbegriff**

Der Fokus liegt auf dem Produkt und seinem fehlerfreien Entstehungsprozess.

■ **Kundenorientierter Qualitätsbegriff**

Der Fokus liegt auf der Sicht der Kunden, denn nur diese können entscheiden, ob die Leistung nützlich und wertvoll ist.

■ **Konkurrenzorientierter Qualitätsbegriff**

Der Fokus liegt auf dem Vergleich der eigenen Qualität mit der der Mitbewerber.

(vgl. RAAB/WERNER 2009, S. 59 f.)

Nach der Nutzung einer Leistung wird sich der Kunde fragen, ob er damit zufrieden war. Deshalb schauen wir uns im nächsten Kapitel an, was Kundenzufriedenheit bedeutet.

4.2.3 Kundenzufriedenheit

Kundenzufriedenheit ist das Ergebnis eines komplexen Vergleichsprozesses.

Definition

„Die Kunden vergleichen die subjektiven Erfahrungen, die mit der Inanspruchnahme der Dienstleistung verbunden waren (IST-Komponente), mit ihren Erwartungen, Zielen oder Normen, die in Bezug auf die Leistungen des Anbieters bestehen (SOLL-Komponente) (MEFFERT et al. 2015, S. 97).“

Die **Erwartungen des Kunden** werden dabei unter anderem durch folgende Aspekte beeinflusst:

Soll-Komponente

- Persönliche Bedürfnisse/Ansprüche
- Bisherige Erfahrungen
- Kommunikation vom Unternehmen über das Unternehmen

Die **tatsächliche Leistung** stellt die wahrgenommene, persönliche Erfahrung des Kunden nach dem Ge- oder Verbrauch eines Produktes/einer Dienstleistung dar.

Ist-Komponente

Bei der Gegenüberstellung von Erwartungen und erhaltenen Leistungen kann es zu verschiedenen Ausprägungen kommen:

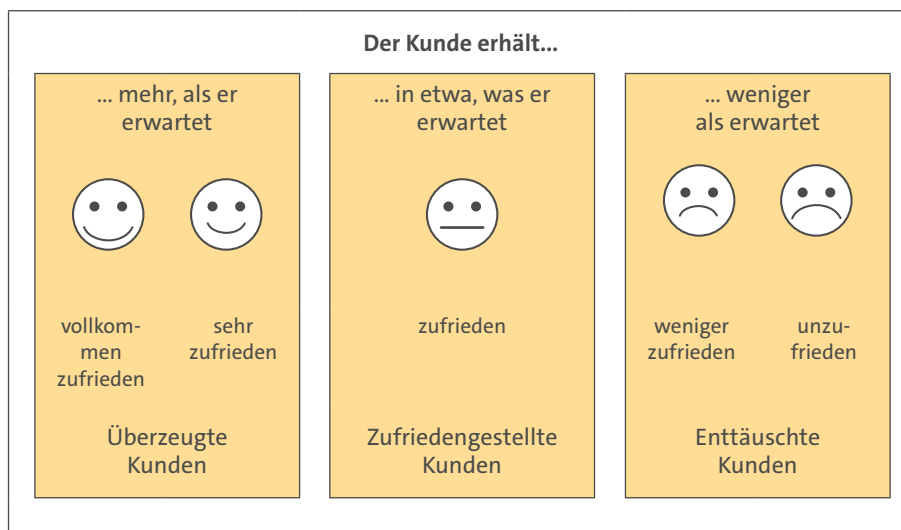


Abb. 41 Kundenzufriedenheit
(SERVICEBAROMETER AG 2012, S. 3)

Wie wir erkennen, kann der Kunde zufrieden, unzufrieden oder begeistert sein. Wie sich das auf das eigene Unternehmen auswirkt, zeigt die nachfolgende Abbildung:

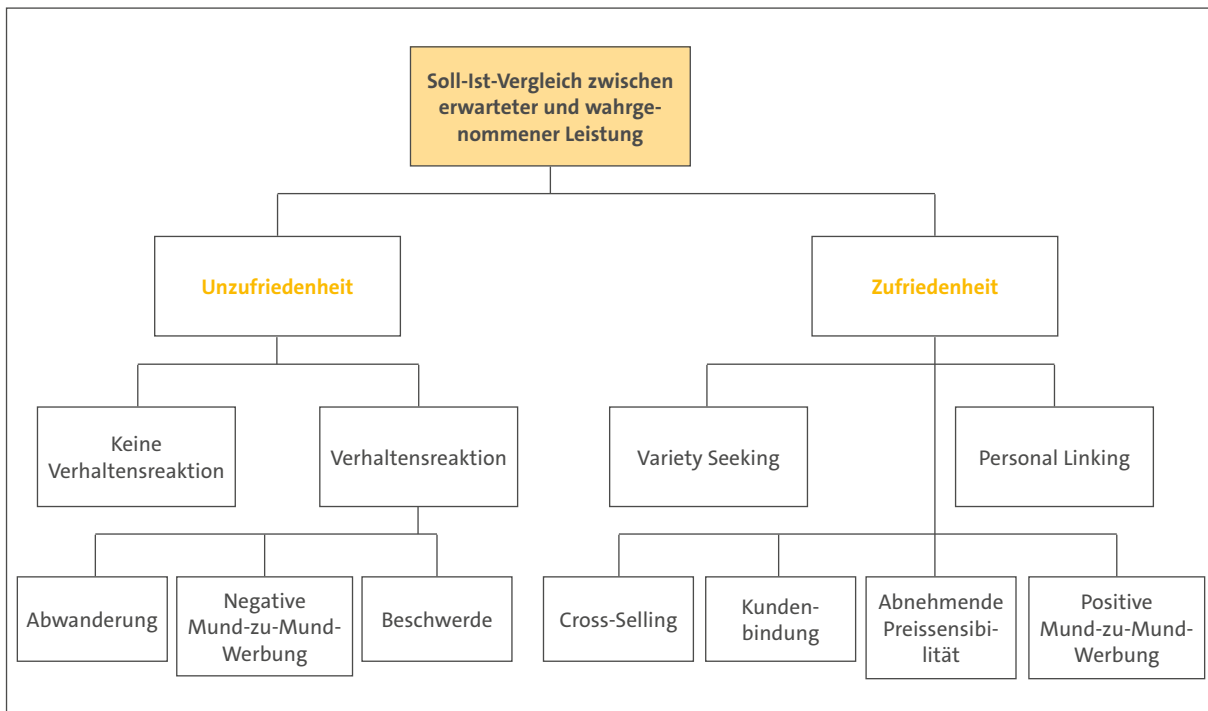


Abb. 42 Die Reaktion des Kunden auf Unzufriedenheit und Zufriedenheit (RAAB/WERNER 2009, S. 88)

Um die Abbildung vollständig zu verstehen, sollten wir uns noch einige Begriffe etwas näher anschauen:

Cross-Selling beschreibt den Effekt, dass zufriedene Kunden weitere Produkte oder Dienstleistungen eines Anbieters in Anspruch nehmen (vgl. RAAB/WERNER 2009, S. 89).

Variety Seeking bezeichnet ein Kaufverhalten, bei dem der Kunde das Bedürfnis nach Abwechslung verspürt und deshalb kündigt oder eine komplett andere Sportart/Hobby ausprobiert (vgl. RAAB/WERNER 2009, S. 90).

Beim **Personal Linking** sind die Mitglieder mit den Leistungen der Fitness-anlage generell zufrieden. Diese Zufriedenheit ist aber in erster Linie auf die Kundenbetreuung von einzelnen Mitarbeitern zurückzuführen. Verlassen diese Mitarbeiter das Unternehmen und wechseln zu einem anderen Anbieter, werden die Mitglieder entsprechend mitgehen (vgl. RAAB/WERNER 2009, S. 92).

Im Laufe der Zeit haben sich verschiedene Modelle zur Erklärung der Kundenzufriedenheit gebildet. Das GAP-Modell haben wir bereits an anderer Stelle kennengelernt, sodass wir uns auf das CD-Paradigma konzentrieren können.

Das **CD-Paradigma** bedeutet ausgeschrieben Confirmation/Disconfirmation-Paradigma und steht für die Übereinstimmung beziehungsweise nicht Übereinstimmung von Erwartungen und Leistungen.

Es gibt zwei grundsätzliche Fälle:

- Erwartung stimmt mit Leistung überein = Confirmation
- Erwartung stimmt mit Leistung nicht überein = Disconfirmation

Grafisch lassen sich diese Fälle wie folgt darstellen:

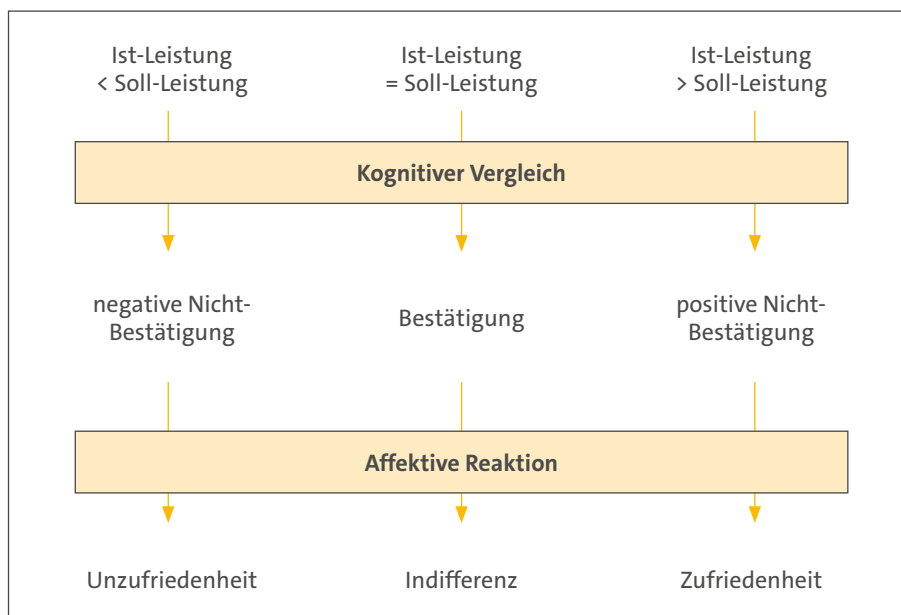


Abb. 43 Wirkungsweise des Confirmation/Disconfirmation-Paradigmas
(eigene Darstellung in Anlehnung an: MEFFERT et al. 2015, S. 220)

4.2.4 Kundenbindung

Definition **Kundenbindung** ist das Resultat aus erfüllten oder übertroffenen Erwartungen und meint die Maßnahmen zur Stabilisierung und/oder Verbesserung der Beziehung zum Kunden vor allem für die Zukunft (vgl. MEFFERT et al. 2015, S. 107).

Im Rahmen der Kundenbindung gibt es zwei Ausprägungen:

1. Verbundenheit

Verbundenheit von Kunden mit einem Unternehmen bedeutet, dass eine freiwillige Bindung vorliegt. Dafür kann es rationale, ökonomische, aber vor allem emotionale Gründe (Kundenzufriedenheit) geben.

Die Kunden bleiben dem Unternehmen freiwillig erhalten, obwohl sie die Möglichkeit hätten, auf Angebote von Wettbewerbern einzugehen.

2. Gebundenheit

Gebundenheit bedeutet, dass Kunden keine Möglichkeit haben, den Anbieter zu wechseln. Sie bleiben somit unfreiwillig in dem aktuellen Unternehmen.

Das kann beispielsweise durch einen Mangel an Anbietern oder vorher festgelegte Vertragslaufzeiten passieren (vgl. MEFFERT et al. 2015, S. 181 f.).

Kundenbindungs- instrumente

Wie kann man die Verbundenheit in einer Sport- und Fitnessanlage erreichen? Die Antwort liegt in den **Kundenbindungsinstrumenten**. Dazu gehören beispielsweise:

- das Produkt/die Dienstleistung selbst (wenn man weiß, was der Kunde möchte, ist es einfacher, es anzubieten)
- die finanzielle Komponente (z. B. Rabatt- oder Bonussysteme bei langer Bindung oder größerer Mengenabnahme)
- eine gute Kommunikation in Form eines gut ausgerichteten Beschwerdemanagementsystems
- gemeinsame Events
- einen Kundenstammtisch

- eine gute Kundenbetreuung mit:
 - ▶ regelmäßigen Terminen zur Überprüfung und Trainingsplanerstellung → dadurch gesicherte Zielerreichung
 - ▶ Personal Training (schnelle Zielerreichung und 1:1-Betreuung)
 - ▶ eine gute Trainerpräsenz auf der Trainingsfläche
 - ▶ die Organisation von Trainingsgemeinschaften (man muss nicht immer alleine trainieren)
 - ▶ ein eingespieltes Mitarbeiterteam, das nicht ständigen Veränderungen unterliegt

In diesem Zusammenhang spielt auch die **Kundenintegration** eine große Rolle.

Darunter wird das Einbinden der Kunden in den Sport- und Fitnessbetrieb verstanden, um sie mehr an das Unternehmen zu binden. Soziale Kontakte spielen dabei eine wichtige Rolle. Im Verkaufsgespräch haben wir dazu schon die Basis geschaffen – wir haben zu dem Kunden eine Beziehungsebene aufgebaut und beim Studiorundgang haben wir dem Kunden drei Personen vorgestellt.

Ansonsten bedeutet es jetzt, dass wir den Kunden, seine Meinungen, Ideen und Vorstellungen mit einbauen. Ob das jetzt bei der Gestaltung des Trainingsplanes ist (Übungsart oder Zielfestlegung), bei einem Kursspecial (bei dem sich die Mitglieder Musik, Themen oder Inhalte wünschen dürfen) oder bei einem Studiofest – das darf jedes Studio und jeder Verein selbst entscheiden.

Eine erfolgreiche Kundenbindung wirkt sich entsprechend positiv auf die Umsätze und Gewinne eines Unternehmens aus (vgl. RAAB/WERNER 2009, S. 18 ff.). Diese lassen sich unter dem Begriff „Kundenwert und Unternehmenswert“ zusammenfassen, wie das nachfolgende Kapitel zeigt.

4.2.5 Kundenwert und Unternehmenswert

Definition Der **Kundenwert** beschreibt „den Wert eines Kunden oder einer Gruppe von Kunden für einen Anbieter“ (RAAB/WERNER 2009, S. 127).

Dieser Kundenwert ist deshalb so wichtig, weil ein Unternehmen profitabel arbeiten muss (d.h. Gewinn erwirtschaften muss) und deshalb darauf achten sollte, profitable Kundenstrukturen aufzubauen.

Der Kundenwert steigt beispielsweise, weil folgende Wirkungen bei einer erhöhten Kundenbindung festgestellt wurden:

- Umsatzsteigerung im Zeitverlauf durch:
 - ▶ Wiederkauf und erhöhte Kauffrequenzen der Kunden
 - ▶ Nutzung von Cross-Selling-Potenzial
- Höhere Preisbereitschaft
 - ▶ Kunde empfindet mit der Zeit geringeres Risiko bei der Leistung und ist deshalb bei Preiserhöhungen weniger sensibel und wechselbereit
- Kostenreduzierung
 - ▶ Kosten für die Betreuung der Kunden sinken (da Mitarbeiter und Kunden sich kennen)
 - ▶ Kosten für die Neuakquirierung von Kunden reduziert sich z. B. durch vermehrte Mund-zu-Mund-Propaganda der zufriedenen Kunden (vgl. MEFFERT et al. 2015, S. 108)

Um den Kundenwert zu ermitteln, gibt es beispielsweise folgende **Verfahren**:

- Kundendeckungsbeitragsberechnung
- Kundenbezogene Prozesskostenrechnung
- Customer Lifetime Value
- Kundensegmentierung nach Kundenwert (vgl. RAAB/WERNER 2009, S. 128)

Durch die Gesamtheit aller Kundenwerte entsteht schließlich der **Unternehmenswert**.

Zum Abschluss dieses Kapitels und damit des gesamten Studienheftes gibt es wie immer ein paar Aufgaben für Sie.

Lernkontrollfragen zu Kapitel 4

Aufgabe 4.1

Was sind die wesentlichen Bausteine des CRM?

Aufgabe 4.2

Was versteht man unter Kundenorientierung?

Aufgabe 4.3

Beschreiben Sie das Confirmation/Disconfirmation-Modell.

Aufgabe 4.4

Wenden Sie die fünf Merkmale des KANO-Modells auf ein selbst gewähltes Beispiel an.

Aufgabe 4.5

Welche Aspekte müssen bei der Kundenbindung berücksichtigt werden?

Nun ist Ihre Meinung gefragt!

Dieses Formular bitte entweder ausschneiden und versenden oder interaktiv im PDF ausfüllen und mit einem Klick per Mail versenden (s. unten)!

Studienhefttitel: SGT16_SUS_0118

Haben Sie das Studienheft per Post oder online erhalten?

1. Waren die Inhalte des Studienheftes für Sie insgesamt gut verständlich?

++	+	-	--
----	---	---	----

- a) Textpassagen

++	+	-	--
----	---	---	----

- b) Abbildungen/Tabellen

++	+	-	--
----	---	---	----

Haben Sie hierzu Anmerkungen?

2. Haben Sie das Studienheft pünktlich erhalten?

++	+	-	--
----	---	---	----

Gab es Besonderheiten (z. B. Schwierigkeiten bei der Zustellung, beim Download etc.)?

3. Haben Sie durch das Studienheft neue Erkenntnisse, Einsichten gewinnen können?

++	+	-	--
----	---	---	----

Haben Sie hierzu Anmerkungen?

4. Entsprachen Layout und grafische Darstellung Ihren Ansprüchen?

++	+	-	--
----	---	---	----

Haben Sie hierzu Anmerkungen?

5. Waren Sie mit den didaktischen Mitteln des Studienheftes (Praxisbeispiele, Lernkontrollfragen, Merksätze usw.) zufrieden?

++	+	-	--
----	---	---	----

Haben Sie hierzu Anmerkungen?

6. Konnten Sie die Lernkontrollfragen durch das vermittelte Wissen beantworten?

++	+	-	--
----	---	---	----

Wenn Schwierigkeiten aufgetreten sind, in welchem Kapitel, bei welchen Lernkontrollfragen hatten Sie Schwierigkeiten?

Fragebogen

Fragebogen

Nun ist Ihre Meinung gefragt!

7. Haben Sie das Stichwort-, Abbildungs- und Literaturverzeichnis innerhalb Ihres Lernprozesses genutzt?

++	+	-	--
----	---	---	----

Haben Sie hierzu Anmerkungen?

8. Der Titel eines Studienheftes suggeriert bestimmte Inhalte. Entsprachen die Inhalte Ihren Erwartungen?

++	+	-	--
----	---	---	----

Haben Sie hierzu Anmerkungen?

9. Welche Kapitel oder Textabschnitte haben Ihnen besonders gut gefallen?
(Bitte geben Sie die Kapitel- oder Seitenzahl an und begründen Sie kurz)

10. Welche Kapitel oder Textabschnitte haben Ihnen nicht so gut gefallen?
(Bitte geben Sie die Kapitel- oder Seitenzahl an und begründen Sie kurz)

11. Wie beurteilen Sie das Studienheft insgesamt?

++	+	-	--
----	---	---	----

Begründung:

12. Ich habe folgende Verbesserungsvorschläge, Anmerkungen und offene Fragen:

Wir freuen uns über Ihre Anregungen, die Sie uns gern per Post, per e-Mail oder per Fax zusenden können. Ansonsten haben Sie die Möglichkeit, den Fragebogen mit Ihrer nächsten Einsendearbeit zu schicken oder ihn zu Ihrem Seminar mitzubringen. Wir werden Ihre Anregungen bei der Entwicklung unserer Lehrmaterialien berücksichtigen.

Per Post: IST-Studieninstitut
Erkrather Str. 220 a-c
D-40233 Düsseldorf

Per Fax: +49(0)211/866 68-30

Per e-Mail: hier senden

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!
Ihr IST-Team

Aufgabe 1.1

Empfehlungsmarketing: Empfehlungsmarketing nennt man auch Mund-zu-Mund-Kommunikation. Dabei geht es um die „zweckmäßige Übermittlung von unternehmens- und leistungsspezifischen Informationen und Bedeutungsinhalten durch Kunden eines Dienstleistungsunternehmens mit der Folge der Beeinflussung von Meinungen, Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen der Adressaten.“ (MEFFERT et al. 2015, S. 108)

Ein Unternehmen der Sport- und Fitnessbranche kann dieses Mittel entweder schriftlich (in Form von Mailings = Anschreiben) oder mündlich (in Form von ausgesprochenen Empfehlungen) nutzen.

Werbung: Werbung ist eine Form der Marketing-Kommunikation, bei der einen Anbieter versucht, seine Zielgruppe unter Nutzung von Massenmedien zu erreichen, um sie über das Unternehmen und seine Leistungen zu informieren und so mittelbar deren Kaufverhalten zu beeinflussen.

In diesen Bereich gehören Anzeigen genauso wie Plakate, Hörfunk, TV- und Kinospots. Der Kunde muss dabei regelmäßig auf ein Unternehmen aufmerksam gemacht werden, da es sonst in der Informationsflut vom Kunden nicht mehr wahrgenommen wird.

Eventmarketing: Eventmarketing bedeutet die zielgerichtete, systematische Analyse, Planung, Inszenierung und Kontrolle von Veranstaltungen als Plattform einer erlebnis- und dialogorientierten Präsentation einer Dienstleistung oder eines Unternehmens, sodass durch emotionale und physische Stimuli starke Aktivierungsprozesse in Bezug auf Dienstleistungen oder Unternehmen mit dem Ziel der Vermittlung von unternehmensgesteuerten Botschaften ausgelöst werden.

Hierzu gehört der Tag der offenen Tür genauso wie ein Messeauftritt oder eine Präsentation beim Stadtfest.

Online-Marketing: Beim Online-Marketing geht es um die Darstellung von Organisationen im Internet (z. B. Unternehmen) und die Vermarktung von Produkten über das Internet.

Das Hauptaugenmerk liegt im Online-Marketing auf

- der Gestaltung und Pflege einer Website (Online-Präsenz),
- der Vermarktung einer Website als Werbeträger
- der Schaltung von Werbebannern auf anderen Websites,
- der Gestaltung von Geschäftsbeziehungen im Internet (E-Commerce).

Sonstige Maßnahmen: Weitere Maßnahmen zur Kundengewinnung sind der persönliche Verkauf, Direktmarketing, Sponsoring oder Öffentlichkeitsarbeit (PR) und vieles mehr.

Aufgabe 1.2

- Begrüßung – Gruß, Name der Fitnessanlage, Name des Mitarbeiters „Schönen guten Tag, Fitnessclub... , Hubert K.“
- Grund des Anrufes – Anknüpfen an Promotionaktion oder Online-Gewinnspiel
- „Frau/Herr ..., Sie haben vor ... Tagen an unserem Online-Gewinnspiel/ unserer Promotionaktion teilgenommen. Ich darf Ihnen jetzt zu ... (Gewinn) ... gratulieren!
- Terminvereinbarung – zwei Termine alternativ anbieten, „um sich das Studio anzuschauen ... um unsere Anlage kennenzulernen ... um Ihren Gewinn abzuholen ... kann ich Ihnen (Wochentag, Uhrzeit) oder (Wochentag, Uhrzeit) anbieten. Welcher Termin wäre Ihnen lieber?“
- Terminbestätigung – den Termin, den der Gewinner wählt, noch einmal am Telefon wiederholen. „Gut, dann habe ich den Termin am (Wochentag, Uhrzeit) für Sie reserviert.“
- Auf Mitarbeiter hinweisen – den Namen des Mitarbeiters erwähnen, der die Beratung oder das Probetraining durchführt „Bitte wenden Sie sich dann an ...“ „Mein Kollege Herr/Frau ... wird dann für Sie zur Verfügung stehen.“
- Ortskundigkeit – kennt der Interessent den Weg zur Anlage? „Sie wissen, wie Sie uns finden?“
- Freundliche Verabschiedung – noch einmal den Besuch erwähnen und sich freundlich verabschieden: „Ich freue mich auf Ihren Besuch ... und wünsche noch einen schönen ... (Tageszeit).“

Aufgabe 1.3

- Kontakt- und Begrüßungsphase
- Bedarfsanalyse
- Angebotspräsentation
- Abschluss

Aufgabe 1.4

Bedarfsermittlung	Bedarfserstellung	Nutzenformulierung
■ Kundendaten erfragen ■ Bedarf feststellen ■ Problembewusstsein ermitteln	■ Bedarf herausarbeiten ■ Bedarf genau darstellen	■ Lösung vorstellen ■ Nutzen formulieren

Aufgabe 1.5

Figur verbessern, fitter werden, abnehmen, Gesundheit erhalten, Schmerzen eingrenzen, soziale Kontakte finden, Stress abbauen, Muskelmasse aufbauen

Aufgabe 1.6

Einwände sind ehrlich gemeinte Zweifel des Kunden, ob Produkt und Angebot den von ihm erwarteten Nutzen haben. Wenn in der Angebotsphase noch Einwände vonseiten des Kunden vorgebracht werden, ist dies auf Defizite in der Bedarfsanalyse und Nutzendarstellung zurückzuführen.

Vorwände werden verschleiert geäußert. Dahinter verbirgt sich eine grundlegende Abwehrhaltung, der Kunde will sich vom Kauf zurückziehen. Deshalb sind Vorwände auch nicht auf der emotionalen Ebene diskutierbar.

Aufgabe 1.7

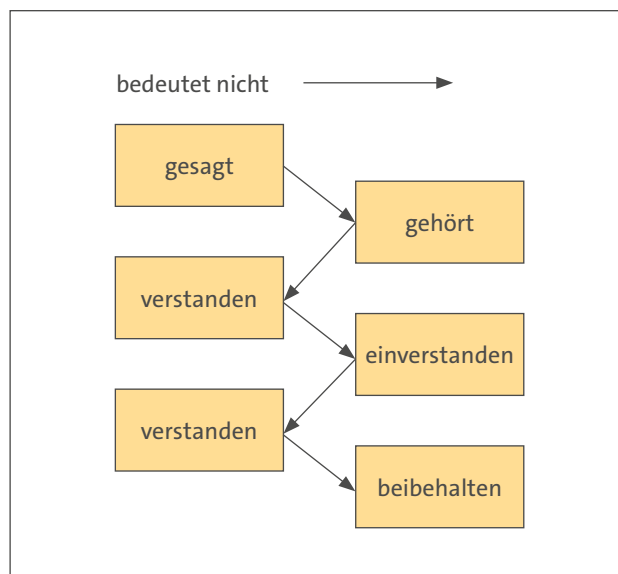
Die Einwandbehandlung umfasst das Erkennen von Einwänden und das Reagieren darauf. Es ist somit der Umgang mit Einwänden.

Bumerang – oder Umkehrmethode: Der vom Kunden vorgebrachte Einwand kann in Form eines Arguments wie ein Bumerang an ihn zurückgegeben werden. Man akzeptiert den Einwand und wandelt ihn umgehend in einen Kundennutzen um (z. B. „Gerade weil Sie sich gestresst fühlen, sollten Sie Zeit in Ihr Training investieren. Dann können Sie mit Ihrem Stress besser umgehen.“)

Wiederholen und umformen: Der vom Kunden vorgebrachte Einwand wird in Frageform wiederholt. Man sagt, der Partner stelle sich wohl folgende Frage und gibt dann die Antwort darauf. Geschickt ist es, den Einwand für die eigenen Zwecke umzuformulieren und den Gesprächspartner gleichzeitig zu motivieren. Die Antwort geben Sie danach selbst (z. B. „Sie finden den Monatsbeitrag zu hoch? Wofür würden Sie das Geld denn sonst einsetzen?“).

Referenzen vorweisen: Durch Referenzen kann man dem Kunden vor Augen führen, dass er mit seinem (unbegründeten) Einwand nicht der Einzige ist (z. B. „Viele unserer Kunden sind am Anfang unsicher. Erst letzte Woche hat mir eine neue Kundin jedoch bestätigt, dass sich ihre Bedenken nicht bewahrt haben.“).

Aufgabe 1.8



Aufgabe 2.1

Die Anzahl der Fitnessanbieter übertrifft in den meisten Regionen die Zahl der Nachfrager. Das Angebot an Sport- und Fitnessangeboten ist also größer als die Nachfrage. Dennoch liegt die Entscheidung beim Kunden, wenn es darum geht, was und wo gekauft wird.

Aufgabe 2.2

Der Unterschied zwischen Dienstleistungen und Serviceleistungen in einem Sport- und Fitnessunternehmen gestaltet sich folgendermaßen: Während ein Personal Training, ein Saunaaufguss oder das Anfertigen eines Ernährungsprogrammes Dienstleistungen darstellen und auch als Kernleistungen bezeichnet werden können, sind das Lächeln des Kurstrainers, das sofortige Annehmen eines Anrufes oder das Ausleihen von kostenfreien Handtüchern Serviceleistungen.

Aufgabe 2.3

Wenn eine Dienstleistung von verschiedenen Mitarbeitern erstellt wird, kann es zu Qualitätsschwankungen kommen. Neben diesen personellen Strukturen können auch organisatorische Gegebenheiten (Öffnungszeiten, Informationen, Angebotspalette, Transparenz, Erreichbarkeit) zu Schwankungen in der Dienstleistungsqualität führen.

Aufgabe 2.4

Das GAP-Modell erklärt das Zustandekommen von Kundenzufriedenheit und -unzufriedenheit im Dienstleistungsbereich, indem es die Servicequalität betrachtet. Dabei werden die Erwartungen des Kunden mit den wahrgenommenen Leistungen des Unternehmens verglichen.

Gibt es eine unzureichende Leistung, entsteht eine Lücke – ein Gap. Das Modell unterscheidet insgesamt fünf Lücken.

Aufgabe 2.5

- kurze und knappe Formulierung
- sinnvolle/nützliche Garantie
- schnelle Einlösungsmöglichkeit

Aufgabe 2.6

Beschwerden sind ein kostenloser Verbesserungsvorschlag für das Unternehmen. Das Unternehmen kann etwas über sich, seine Mitarbeiter oder Dienstleistungen/Produkte erfahren und daran arbeiten. Es ist der schnellste und einfachste Weg, ein Feedback zu bekommen.

Aufgabe 2.7

1. Beschwerde stimulieren
2. Beschwerde annehmen
3. Beschwerde bearbeiten
4. auf Beschwerde reagieren
5. Beschwerdeauswertung
6. Beschwerdemanagement-Controlling
7. Beschwerdereporting
8. Beschwerdeinformationsnutzung

Aufgabe 2.8

- Datum und Uhrzeit
- Gegenstand der Mitteilung (Beschwerde, Defekt etc., Telefonanruf)
- Mitarbeiter, der die Information aufgenommen hat
- Adressat der Information (Geschäftsleitung, Trainer, Verwaltungsmitarbeiter etc.)
- Kunde oder Mitarbeiter, um den es bei der Mitteilung geht („Herr Nörgel hat sich über die Musikauswahl beschwert“; „Monika übernimmt am Montag, 10. Juni, die Kurse von Laura“ etc.)
- Spezielles („Habe Herrn Nörgel versprochen, dass sich die Studioleitung innerhalb der nächsten fünf Tage bei ihm meldet“)

Aufgabe 3.1

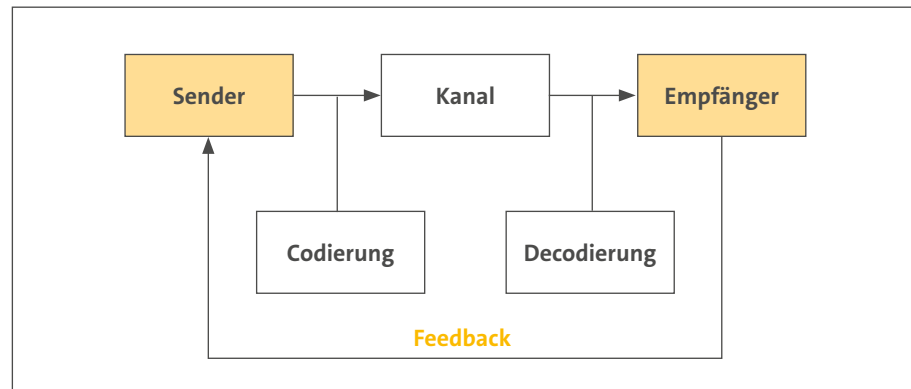
Werden zwischen zwei oder mehreren Personen Informationen ausgetauscht, handelt es sich um Kommunikation.

Kommunikation findet auf der verbalen, nonverbalen und paraverbalen Ebene statt. Die größte Bedeutung liegt dabei auf der Körpersprache (nonverbale Ebene).

Aufgabe 3.2

- aktives Zuhören
- richtige Fragen stellen
- Nutzung von Sach- und Beziehungsebene
- Empathie zeigen
- positiv besetzte Wörter benutzen
- belohnende Reize verwenden

Aufgabe 3.3



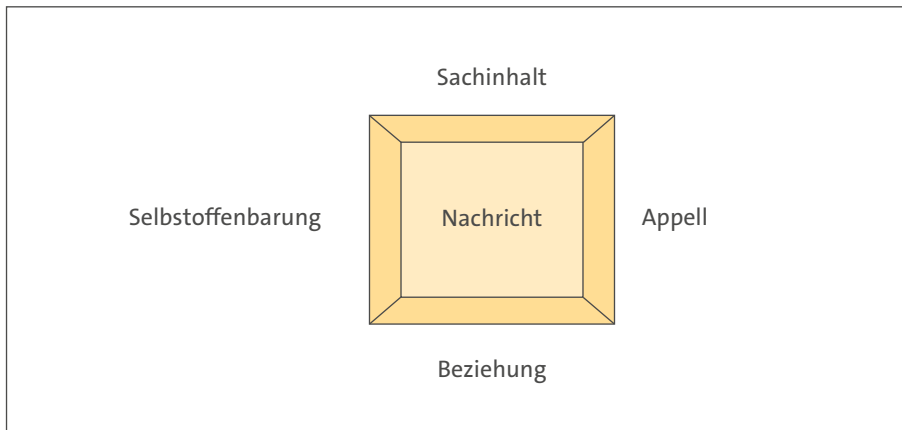
Aufgabe 3.4

Zonen	Kurzbeschreibung
Intime Zone	- Reicht vom direkten Körperkontakt bis zu ca. einer halben Armlänge - In diesen Bereich dürfen Personen nur mit einer besonderen Erlaubnis eindringen (z. B. Familie, Freunde, Partner) - Wird diese Zone verletzt, fühlt sich die Person unwohl
Persönliche Zone	- Das ist die normale Gesprächsdistanz - Bekanntheits- und Sympathiegrad entscheiden darüber, wer in diese Zone hinein darf (z. B. gute Kollegen, Verwandte)
Soziale Zone	- Hier ist keine Berührung mehr möglich - Erledigung von unpersönlichen Angelegenheiten (z. B. Behördengänge)
Öffentliche Zone	- Jede persönliche Beziehung ist beendet -> Jeder agiert als Einzelperson (z. B. Zuhörer bei einem Vortrag) - Großes Sicherheitsgefühl

Aufgabe 3.5

Das THUN-Quadrat verdeutlicht, welche Problemfelder die Verständlichkeit von Informationen beeinflussen können. Die Botschaften, die an eine Nachricht geknüpft sind, sind nicht immer klar ersichtlich. Daher können Nachrichten anders verstanden werden als beabsichtigt. Das THUN-Quadrat hilft, Missverständnisse zu reduzieren und die Kommunikation zu verbessern.

Insgesamt gibt es im THUN-Quadrat vier Bereiche, die bei der Kommunikation zu beachten sind:



■ **Sachaspekt: „Worüber ich informiere“**

Je einfacher und kürzer eine Nachricht ausfällt, desto unmissverständlicher ist sie.

Beispiel: Der Zug nach München fährt um 15:32 Uhr von Gleis 7 ab.

■ **Beziehungsaspekt: „Was ich von dir halte oder wie wir zueinander stehen“**

Der Absender einer Nachricht bringt durch die Art und Weise seiner Ansprache zum Ausdruck, was er von seinem Gegenüber hält. Dementsprechend fühlt sich der Empfänger mehr oder weniger akzeptiert und respektiert.

Beispiel: Wie kann man nur so dumm sein, diese Ansicht zu akzeptieren.

■ **Selbstoffenbarungsaspekt: „Was ich von mir selbst kundgebe“**

Jede Äußerung lässt Rückschlüsse auf die Persönlichkeit des Absenders zu.

Beispiel: Ich weiß, wo es langgeht, ich habe den Durchblick.

■ **Appellaspekt: „Wozu ich dich veranlassen möchte“**

Eine Äußerung soll immer etwas bewirken. Die Absicht kann von der einfachen Bitte bis hin zur verdeckten Manipulation reichen.

Beispiel: Nehmen Sie Vernunft an!

Aufgabe 3.6

bezahlen	→	investieren
billig	→	preiswert
Konkurrent	→	Mitbewerber
Kritik	→	Anregung, Hinweis

Aufgabe 3.7

Passives Zuhören	Aktives Zuhören
■ Zuhörer schweigt ■ Es gibt kein verbales Feedback für den Redner ■ Zuhörer ist gedanklich nicht beim Redner ■ Aufmerksamkeit ist sehr gering	■ Zuhörer gibt verbales und nonverbales Feedback ■ Zuhörer ist aufmerksam und signalisiert Interesse ■ Zuhörer fragt nach (geht auf das Gesagte ein)

Aufgabe 3.8

Individuelle Hinweise für die Korrektur:

Offene Frage: Wird durch ein Fragwort eingeleitet (Was? Welche? Wodurch?), provoziert eine Antwort im ganzen Satz

Geschlossene Frage: Beginnt mit einem Verb: „Haben Sie schon ...?“, provoziert eine Ja- oder Nein-Antwort

Informationsfrage: Wertneutral, kurz, z. B. „Sind für Sie nur die Geräte von Interesse oder möchten Sie auch unsere Kurse besuchen?“

Feedbackfrage: Sichert die Informationsverarbeitung ab, z. B. „Entspricht mein Angebot Ihren Vorstellungen?“

Alternativfrage: Ruft eine Entweder-oder-Entscheidung hervor, vermittelt dem Gefragten das Gefühl, selber zu entscheiden, z. B. „Möchten Sie sich für ein halbes Jahr oder sofort für ein Jahr anmelden?“

Suggestivfrage: Provoziert zustimmende Antworten, zielt auf Bestätigungen ab. „Sie sind doch auch daran interessiert, so gesundheitsorientiert wie möglich zu trainieren?“

Rhetorische Frage: Beantwortet der Berater selber, um in die nächste Gesprächsphase überzuleiten, wird eingesetzt, um von der Problemstellung zu Lösungsvorstellungen zu gelangen. „Wie können wir nun vorgehen, um Ihr Rückenproblem in den Griff zu bekommen? Zuerst sehen wir uns Ihren Rücken an, dann testen wir das Kraftverhältnis zwischen Bauch- und Rückenmuskulatur und dann gehen wir gemeinsam an die Geräte.“

Angriffsfrage: Soll bei übermäßigem Zögern eine Entscheidung beschleunigen. „Meinen Sie, dass ihre Rückenbeschwerden ohne Training von alleine besser werden? Wollen Sie noch länger warten, bis sich ihre Fitness weiter abgebaut hat?“

Aufgabe 3.9

Mündliche Kommunikation: z. B. bei Gesprächen, Besprechungen, Telefongesprächen. Die Informationen können in kurzer Zeit ausgetauscht und Missverständnisse unmittelbar geklärt werden.

Schriftliche Kommunikation: z. B. durch Briefe, Rundschreiben, Gesprächsnotizen. Die Informationen sind sehr genau und stehen länger zur Verfügung, sind allerdings unpersönlicher.

Technische Kommunikation: z. B. per E-Mail, Telefax, Internet. Die Informationen sind aktuell und können einer großen Anzahl an Personen auf schnellstem Wege zur Verfügung gestellt werden.

Aufgabe 3.10

- Der Sender von Informationen meint wirklich, was er sagt.
- Es findet ausreichend Kommunikation statt.
- Informationen werden eindeutig und klar formuliert.
- Beim Austausch von Informationen wird auf Wahrheit Wert gelegt.
- Der Empfänger hört aktiv zu und konzentriert sich auf seinen Gesprächspartner.

Aufgabe 3.11

Bitte schauen Sie sich dazu Abb. 28 „Ursachen für Kommunikationsstörungen“ noch einmal an.

QV

Aufgabe 3.12

Ist das Kommunikationssystem detailliert vorgegeben, sind also insbesondere Art und Inhalt des Informationsaustausches ausdrücklich festgelegt, so spricht man von einer **gebundenen Kommunikation**.

Bei einem **ungebundenen Kommunikationssystem** können die Beteiligten direkt in Kontakt treten und Informationen austauschen.

Aufgabe 3.13

Ein einfaches Hilfsmittel der Anpassung an die Persönlichkeit eines Gesprächspartners ist das Spiegeln. Unter Spiegel (was auch als spacing bekannt ist) versteht man das Angleichen der eigenen verbalen und nonverbalen Signale an den Gesprächspartner beziehungsweise das Übernehmen der Signale des Gesprächspartners mit dem Ziel, eine vertrauensvolle Gesprächsatmosphäre zu etablieren und/oder die Welt der anderen zu verstehen.

Beispiele:

- Distanz übernehmen, die der Gesprächspartner von sich aus wählt
- Bewegungstempo anpassen
- Räumlichen Bedarf der Gesten spiegeln
- Mimik angleichen
- Eigene Stimme in Lautstärke und Klang variieren

Aufgabe 4.1

- Kundenorientierung
- Produkt/Dienstleistungsqualität
- Kundenzufriedenheit
- Kundenbindung
- Kundenwert
- Unternehmenserfolg

Aufgabe 4.2

Unter Kundenorientierung versteht man die vollständige Ausrichtung eines Unternehmens auf den Kunden. Das meint die umfassende Berücksichtigung von Kundenbedürfnissen und alle damit zusammenhängenden Arbeitsschritte. Das führt zu einem optimalen Maß an Zufriedenheit beim Kunden und festigt die Positionierung eines Anbieters auf einem Markt.

Aufgabe 4.3

Das Confirmation/Disconfirmation-Modell, oder auch C/D-Paradigma genannt, ist ein einfaches Modell zur Darstellung der Kundenzufriedenheit. Es wird ein Vergleichsprozess zwischen Soll und Ist vorgenommen. Confirmation bedeutet Übereinstimmung, Disconfirmation bedeutet, dass keine Übereinstimmung vorliegt. Insgesamt gibt es drei Ergebnisse:

Soll = Ist	= Confirmation = Kundenzufriedenheit
Soll < Ist	= Disconfirmation (positiv) = Kunde begeistert
Soll > Ist	= Disconfirmation (negativ) = Kunde unzufrieden

Aufgabe 4.4

Individuelle Lösung, z. B.:

Basismerkmal	Das Lenkrad im Auto
Leistungsmerkmal	Die Anzahl der PS in einem Auto
Begeisterungsmerkmal	Das Auto kann selbst einparken
Unerhebliches Merkmal	Das Schubfach unter dem Fahrersitz
Overkill-Faktor	Das ständige Piepen, wenn man sich nicht anschnallt

Aufgabe 4.5

Individuelle Lösung, z. B.:

1. Verbundenheit

Freiwillige Bindung des Kunden an das Unternehmen (z. B. weil der Kunde mit dem Unternehmen und seinen Leistungen sehr zufrieden ist).

2. Gebundenheit

Unfreiwillige Bindung des Kunden an das Unternehmen (z. B. durch Bindung in einem Vertrag).

AHLFELD, B. (2014):

Körpersprache und Mikromimik. Erfolgreiche Deutung von Gestik und nonverbalen Signalen, Norderstedt: Books on Demand

ALBERS, S. (Hrsg.) (2007):

Handbuch Produktmanagement. Strategieentwicklung – Produktplanung – Organisation – Kontrolle, 3., überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler

BELZ, C. (2013):

Stark im Vertrieb. Die 11 Hebel für ein schlagkräftiges Verkaufsmanagement, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag

BESTMANN, U./EBERT, G. (Hrsg.) (2009):

Kompodium der Betriebswirtschaftslehre, 11., unveränd. Aufl., München: Oldenbourg

BRÜCKNER, M. (2009):

Beschwerdemanagement. Reklamationen als Chance nutzen, professionell reagieren, Kunden zufrieden stellen, 2. Aufl., Heidelberg: Redline Wirtschaft (New business line Soft skills)

BRUHN, M. (2013):

Servicequalität. Konzepte und Instrumente für eine perfekte Dienstleistung, München: C.H. Beck (Beck-Wirtschaftsberater im dtv, v.50932)

BUCZKOWSKI, A. (2007):

Die Gestaltung innovativer Dienstleistungen. Methoden und Best Marketing Practice, München: GRIN Verlag GmbH

BYNDER, S. (2017):

Interesse am Kunden. Erfolgsfaktor Service, 2. Aufl., Norderstedt: Books on Demand GmbH

CERWINKA, G./SCHRANZ, G. (2009):

Wenn der Kunde laut wird. Professioneller Umgang mit Beschwerden, Wien: Linde

DROSSE, V./VOSSEBEIN, U. (2005):

Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Intensivtraining, 3., überarb. Aufl., Wiesbaden: Gabler (Repetitorium Wirtschaftswissenschaften)

EBSTER, C./REISINGER, H. (2007):

Erfolg durch Schönheit – wie sich körperliche Attraktivität im Verkauf auswirkt. In: Wirtschaftspsychologie Aktuell 14, S. 38–40

ECKERT VAN, H. (Hrsg.) (2009):

Grundwissen Vertrieb. Strategie, Aufbau und Organisation, Methoden und Praxis. Forum Berufsbildung, Berlin: Cornelsen

ENGLER, U./HAUTMANN, E. (Hrsg.) (2014):

Grundwissen Marketing. Marktforschung und -analyse, Marketingplanung, Marketinginstrumente, 4., überarb. Aufl., Berlin: Cornelsen

FINK, K.-J. (2014):

Empfehlungsmarketing. Königsweg der Neukundengewinnung, 6., erg. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler

FRANKEN, S. (2010):

Verhaltensorientierte Führung. Handeln, Lernen und Diversity in Unternehmen, 3., überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden: Gabler (Lehrbuch)

FRETER, H. (2008):

Markt- und Kundensegmentierung. Kundenorientierte Markterfassung und -bearbeitung, 2., vollst. neu bearb. und erw. Aufl., Stuttgart: Kohlhammer (Kohlhammer-Edition Marketing)

GARDINI, M. (2015):

Marketing-Management in der Hotellerie, 3., überarb. und aktualisierte Aufl., Berlin/München/Boston/Mass.: De Gruyter Oldenbourg

GEBERT, D./ROSENSTIEL, L.V. (2002):

Organisationspsychologie. Person und Organisation, 5., aktualisierte und erw. Aufl., Stuttgart u. a.: Kohlhammer (Kohlhammer-Standards Psychologie)

GEYER, G. (2009):

Das Beratungs- und Verkaufsgespräch in Banken. Mehr Erfolg durch aktiven Verkauf, 8. Aufl., Wiesbaden: Gabler

GLASL, F. (2004):

Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater, 8., überarb. Aufl., Bern: Haupt, P.

HAESKE, U. (2001):

Beschwerden und Reklamationen managen. Kritische Kunden sind gute Kunden, Weinheim: Beltz (Beltz Weiterbildung)

HELMKE, S./UEBEL, M./DANGELMAIER, W. (Hrsg.) (2017):

Effektives Customer Relationship Management. Instrumente – Einführungskonzepte – Organisation, 6., überarbeitete Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler

HOPKINS, T. (2017):

Erfolgreich Verkaufen für Dummies, 2. Aufl., Weinheim: John Wiley & Sons Incorporated

HORN, M. (2006):

Markt- und Anforderungsanalyse für CRM-Systeme zur Marketing- und Vertriebsunterstützung im Bereich des Mittelstandes, Diplomarbeit, Hrsg. v. Diplomica Verlag GmbH

JÄGGI, S. (2011):

Kommunikation für technische Kaufleute und HWD. Grundlagen mit Beispielen, Repetitionsfragen und Antworten sowie Übungen, 3., überarb. Aufl., Zürich: Compendio Bildungsmedien (Reihe „Wirtschaft und Recht TK/HWD“)

JIRANEK, H./EDMÜLLER, A. (2017):

Konfliktmanagement. Konflikten vorbeugen, sie erkennen und lösen, 5. Aufl., Freiburg: Haufe Lexware

KAMBEROVIC, R./FÜTTERER, S./GRONAU, N. et al. (2014):

Eckdaten der deutschen Fitness-Wirtschaft, Hamburg: DSSV/Deloitte/DHfPG

KAUNE, A./WAGNER, A. (2016):

Change Communication. Die Rede als Instrument im Kontext von Theorie, Empirie und Praxis, Wiesbaden: Springer Gabler

KIRK, W. (2009):

Public Management. Personalbeurteilung, Norderstedt: Books on Demand

KOCH, S. (2015):

Einführung in das Management von Geschäftsprozessen. Six Sigma, Kaizen und TQM, 2. Aufl., Berlin: Springer Vieweg

KRAUSE, C. (2012):

Professionelle Vertriebspower im Maschinen- und Anlagenbau. So stärken Sie sich und Ihre Mitarbeiter für den persönlichen Kundenkontakt, Wiesbaden: Springer Gabler

KREUTER, D. (2010):

Verkaufs- und Arbeitstechniken für den Außendienst. Key-Account-Management, Kundenbesuch, Nachbearbeitung, 4. Aufl., Berlin: Cornelsen (Das professionelle 1x1)

KULBE, A. (2009):

Grundwissen Psychologie, Soziologie und Pädagogik. Lehrbuch für Pflegeberufe, 2. Aufl., Stuttgart: Kohlhammer Verlag

LANG, F. (2001):

Das 1x1 der Kommunikation, St. Gallen: Midas

LASKO, W./BUSCH, P. (2007):

Erfolgreich verkaufen im Handel. Ihr Weg zum Verkaufs-Ass in 16 Lektionen, Wiesbaden: Gabler

LEGEWIE, H./EHLERS, W. (2000):

Handbuch moderne Psychologie, Augsburg: Bechtermünz-Verlag

MARX, D. (2014):

Das KANO-Modell der Kundenzufriedenheit: ein Modell zur Analyse von Kundenwünschen in der Praxis, Hamburg: Igel-Verlag

MATSCHNIG, M. (2012):

Körpersprache der Liebe. Geheime Signale erkennen und gezielt aussenden, München: Gräfe und Unzer

MATSCHNIG, M./OBERT, A. (2012):

Körpersprache im Beruf. Wie Sie andere überzeugen und begeistern. Unter Mitarbeit von Astrid Obert, München: Gräfe und Unzer

MEFFERT, H./BRUHN, M./HADWICH, K. (2015):

Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden, 8., vollst. überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler (Lehrbuch)

MENZI/ZÜGER (2007):

Selbsterkenntnis als Führungsperson – Leadership Basiskompetenz, 2. Aufl., Zürich: Compendio Bildungsmedien

NEWELL, F./GODIN, S./BÜHLER, M. (2004):

Von CRM zu CMR. Lassen Sie den Kunden die Beziehung bestimmen; Customer Managed Relationships, 1. Aufl., Frankfurt am Main: Campus-Verlag

OPPEL, K. (2015):

Business Knigge international. Der Schnellkurs, Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG (Haufe Fachbuch)

PALM, T. (2011):

Kommunikation von Service Level Agreements für Vertriebspartner in der Versicherungswirtschaft, Hamburg: Diplom.de

PEPELS, W. (2012):

Servicemanagement, 2., überarb. Aufl., München: Oldenbourg

PREISSNER, A. (2012):

Vertrieb. Märkte analysieren. Kunden überzeugen. Umsatz steigern, München: Redline Verlag

PREUßNERS, D. (2015):

Mehr Erfolg im Technischen Vertrieb. 15 Schritte, die Sie voranbringen, 3., überarb. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler

RAAB, G./WERNER, N. (2009):

Customer Relationship Management, Aufbau dauerhafter und profitabler Kundenbeziehungen, 3., rev. Aufl., Hamburg: Windmühle (Arbeitshefte Führungspsychologie, 46)

RAUCH, N. (2016):

Die 7 Disziplinen im Sales-Management. Eine Anleitung für nachhaltige Kunden- und Geschäftsentwicklung im Vertrieb. Unter Mitarbeit von Jan Myszkowski, Wiesbaden: Springer Gabler

RÖHNER, J./SCHÜTZ, A. (2016):

Psychologie der Kommunikation, 2., Aufl., Wiesbaden: Springer (Basiswissen Psychologie)

SCHERER, H. (2010):

Ganz einfach verkaufen. Die 12 Phasen des professionellen Verkaufsgesprächs, Offenbach: GABAL-Verlag (Business)

SCHLENZ, P./MAISENBACHER, I. (2007):

Praxishandbuch. Management für Fitness- und Freizeitanlagen, Karlsruhe: Health and Beauty (Body-Life-Edition)

SCHMIDT-TANGER, M. (Hrsg.) (2011):

Professional Women. Frauen im Business, Paderborn: Junfermann (Reihe Coaching & Beratung, Frauen & Business)

SCHULZ VON THUN, F. (2002):

Miteinander reden, Originalausgabe, 21. Aufl., Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verlag, (Rororo, 18496 : rororo-Sachbuch)

SIMON, W. (2006):

GABALs großer Methodenkoffer Führung und Zusammenarbeit, Offenbach: GABAL

STAUSS, B./SEIDEL, W. (2014):

Beschwerdemanagement. Unzufriedene Kunden als profitable Zielgruppe. 5., vollst. überarb. Aufl., München: Hanser

STEINER, J. (2013):

Vertrieb, Stuttgart: UTB GmbH; UVK/Lucius

STUBER, R. (2010):

Erfolgreiches Social-Media-Marketing mit Facebook, Twitter, XING & Co., Düsseldorf: Data-Becker (Webselling)

TÖPFER, A. (Hrsg.) (2007):

Six Sigma. Konzeption und Erfolgsbeispiele für praktizierte Null-Fehler-Qualität. 4., aktualisierte und erw. Aufl., Berlin/Heidelberg/New York: Springer

TRITT, W. (2000):

Service-Management. Prozesse, Strukturen, Logistik, München: Wirtschaftsverlag Langen Müller/Herbig

VOETH, M./HERBST, U. (2008):

Service-Versprechen. Service-Qualität erfolgreich kommunizieren, garantieren und verbessern, Stuttgart: Voeth & Partner (Management-Informationen, 1)

WINKELMANN, P. (2013):

Marketing und Vertrieb. Fundamente für die marktorientierte Unternehmensführung. 8., vollst. überarb. und aktualisierte Aufl., München: Oldenbourg

WITT, J. (1996):

Prozessorientiertes Verkaufsmanagement. Grundlagen, Konzepte, Organisation, Wiesbaden: Gabler (Lehrbuch)

WOLF, L. (2005):

Mitarbeiterzufriedenheit als Determinante der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität, Zugl.: Marburg, Univ., Diss., 2004. Dt. Univ.-Verl, Wiesbaden

ZEMKE, R./ANDERSON, K. (2012):

Umworfender Service. Die Bibel für den direkten Kundenkontakt. Unter Mitarbeit von John Bush, Karin Hansen-Vinçon und Dzifa Vode, 6. aktualisierte und erweiterte Aufl., Frankfurt am Main: Campus Verlag

Internetquellen:

BUNDESMINISTERIUM DER JUSTIZ UND FÜR VERBRAUCHERSCHUTZ:

Preisangabenverordnung. PAngV vom 18.10.2002. <http://www.gesetze-im-internet.de/pangv/index.html>, letzter Zugang am 31.08.2017

DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR QUALITÄT (DGQ) (2013):

Servicequalität in Deutschland. DGQ Studie 2013. Frankfurt am Main. <https://www.dgq.de/z/schnupper/DGQ-Studie%20Servicequalitaet%20in%20Deutschland.pdf>, letzter Zugang am 06.09.2017

FITNESS FIRST GERMANY GMBH (2017):

Mitgliedschaft. Frankfurt am Main. <https://www.fitnessfirst.de/mitgliedschaft>, letzter Zugang am 31.08.2017

FITNESS FIRST GERMANY GMBH (2017A):

Geld zurück Garantie. <https://www.fitnessfirst.de/sites/default/files/inline-files/geldzurueckgarantie.pdf>, letzter Zugang am 04.09.2017

FOCUS MONEY ONLINE (Hrsg.):

Gestik. Was Hände preisgeben. http://www.focus.de/finanzen/karriere/management/koerpersprache/koerpersprache/gestik_aid_5461.html, letzter Zugang am 26.09.2017

GASSE, A. (2014):

Betriebliches Gesundheitsmanagement. In: body LIFE Germany. www.bodylife.com/de/aktuell/news-detailseite/artikel/betriebliches-gesundheitsmanagement-1

HEINZE, R./RÖMMELT, B./DAUMANN, F. (2011):

Management in Fitnessstudios. In: Sciamus Sport und Management (Ausgewählte Managementprobleme in Fitnessstudios), S. 1-4. <http://www.sport-und-management.de/index.php/archiv/10-ausgewaehlte-managementprobleme-in-fitnessstudios#Management>, letzter Zugang am 30.08.2017

MARICNIK, B. (2010):

Boom „Neue Medien“. Fitnessclubs im Internet: drin ist in! In: body LIFE Germany. www.bodylife.com/magazine/archiv/2010/08-2010/neue-medien.html, letzter Zugang am 30.08.2017

MC FIT GLOBAL GROUP GMBH (O. J.):

Unsere starken Partner. <https://www.mcf.it.com/de/unternehmen/partner/>, letzter Zugang am 30.09.2017

POWRX GMBH (2016):

Über uns. <http://powrx.com/ueber-uns/>, letzter Zugang am 04.09.2017

RAU, S. (2012):

Wie Gesundheitschecks die Fluktuationsquote senken. Erfolgskonzepte für Fitness- und Healthcenter. In: fitness Management international (02), S. 32-33. www.cardioscan.de/fileadmin/pdf/2012.03.30_Fitness_Management_02_2012.pdf, letzter Zugang am 30.08.2017

SERVICEBAROMETER AG (2017):

Kundenmonitor. <https://www.servicebarometer.net/kundenmonitor/de/kundenorientierung.html>, letzter Zugang am 28.09.2017.

STATISTA (2017):

Anteil der Internetnutzer in Deutschland in den Jahren 2001 bis 2016. Hamburg. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/13070/umfrage/entwicklung-der-internetnutzung-in-deutschland-seit-2001/>, letzter Zugang am 30.08.2017.

STATISTA (2017a):

Mitgliederzahl der Fitnessstudios in Deutschland von 2003 bis 2016 (in Millionen). Hamburg. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/5966/umfrage/mitglieder-der-deutschen-fitnessclubs/>, letzter Zugang am 30.08.2017

STOIMENOS, H./SCHOCH, U.:

Der Weg zur Unterschrift. In: body LIFE Germany 2007, S.36-38. http://www.bodylife.com/uploads/media/BL0709_36_Unterschrift.pdf, letzter Zugang am 01.09.2017

STUDIO 1 (2016):

Preisübersicht. Bremervörde. <http://www.studio1brv.com/preise/>, letzter Zugang am 31.08.2017

WOODLEY, G. (O. J.):

Selling and Persuasion Techniques. Making More Sales with WORDS that Sell. <http://www.sellingandpersuasionechniques.com/SPIN-selling.html>, letzter Zugang am 31.08.2017

Abb. 1	Definition Vertrieb	9
Abb. 2	Erfolgsschritte beim Dienstleistungsverkauf	9
Abb. 3	Erfolgsschritte beim Dienstleistungsverkauf	10
Abb. 4	Preisübersicht Fitness First	14
Abb. 5	Preisübersicht Studio 1	14
Abb. 6	Kooperationspartner von McFIT	15
Abb. 7	Dreierbeziehung im Empfehlungsmarketing	16
Abb. 8	Erfolgsschritte beim Dienstleistungsverkauf	19
Abb. 9	Erfolgsschritte beim Dienstleistungsverkauf	28
Abb. 10	Verkaufsprozesszyklus	29
Abb. 11	Stufen der Informationsverarbeitung	32
Abb. 12	SPIN-Methode	33
Abb. 13	Methoden der Einwandbehandlung	37
Abb. 14	Nachfragekette	40
Abb. 15	Zusammenhang aus Interessenten, Terminen und Abschlüssen	44
Abb. 16	Erfolgsschritte beim Dienstleistungsverkauf	48
Abb. 17	Die Bedeutung des Service bei unterschiedlichen Marktverhältnissen	49
Abb. 18	Gründe für die Abwanderung von Kunden	51
Abb. 19	Die wichtigsten Kriterien für guten Service	52
Abb. 20	Beurteilung der deutschen Servicequalität	54
Abb. 21	Wichtigkeit der Servicequalität der Branchen	55
Abb. 22	GAP-Modell der Servicequalität	56
Abb. 23	Geld-zurück-Garantie	59
Abb. 24	Feedbackbogen für das Beschwerdemanagement	68
Abb. 25	Elemente der Kommunikation nach Shannon und Weaver	79

Abb. 26	THUN-Quadrat	79
Abb. 27	Das Einmaleins der Kommunikation	81
Abb. 28	Ursachen für Kommunikationsstörungen	83
Abb. 29	Diskrepanz zwischen verbalen und nonverbalen Botschaften	85
Abb. 30	Möglichkeiten der nonverbalen Kommunikation	86
Abb. 31	Augenbewegungen im Zusammenhang mit Denkleistungen und Informationskanälen	88
Abb. 32	Vier Kategorien interpersoneller Distanz	90
Abb. 33	Verschiedene Fragetypen	96
Abb. 34	Worte, die Sie aus Ihrem Verkaufsvokabular streichen sollten	97
Abb. 35	Belohnende und bestrafende Reize	101
Abb. 36	Die neun Stufen der Konflikteskalation	105
Abb. 37	Bausteine des CRM	114
Abb. 38	KANO-Diagramm	117
Abb. 39	Zusammenspiel von Einflussfaktoren auf die Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit	118
Abb. 40	Hierarchiepyramide bei konsequenter Kundenorientierung	120
Abb. 41	Kundenzufriedenheit	123
Abb. 42	Die Reaktion des Kunden auf Unzufriedenheit und Zufriedenheit	124
Abb. 43	Wirkungsweise des Confirmation/Disconfirmation-Paradigmas	125

A

Abschluss	35
After Sales	42
Aktive Empfehlung	17
Aktives Zuhören	98
Alternativfragen	95
Angebotspräsentation	33

B

Bedarf	40
Bedarfsanalyse	31
Bedürfnis	40
Beschwerdeannahme	67
Beschwerdeauswertung	73
Beschwerdebearbeitung	69
Beschwerdeeeigentümer	67
Beschwerdekanal	66
Beschwerdemanagement	65
Beschwerdemanagementcontrolling	73
Beschwerdemanagementprozess	65
Beschwerden	63
Beschwerdereaktion	69
Beschwerdereporting	73
Beschwerdestimulation	66
Betriebliches Gesundheitsmanagement	18
Beziehungsebene	21

C

Call-out	25
CD-Paradigma	125
Cross Selling	124

D

Dienstleistung	50
Dienstleistungsqualität	120
Distanzzonen	89
Double-Blind-Messages	85

E

Einwand	35
Einwandbehandlung	35
Einwandvorbehandlung	39
Erfassungsbogen	32
Erfolgsfaktoren	51

F

FAB-Formel	34
Fragetypen	96

G

GAP-Modell	55
Gegenfragetechnik	36
Geschlossene Fragen	95
Getting yes	34

I

Informationskanäle	92
Interpersoneller Konflikt	103
Intrapersoneller Konflikt	103

J

Johari-Fenster	101
----------------	-----

K

Kaltakquise	27
Käufermarkt	49
Kommunikation	76
Kommunikationsstörungen	83
Konflikt	103
Konfliktlandkarten	108
Konfliktlösung	107
Konflikttagebuch	108
Konflikttypen	106
Kontaktaufnahme	10
Kontroll-/Feedbackfragen	95

Kundenbeziehungsmanagement	113
Kundenbindung	126
Kundenintegration	127
Kundenorientierung	115
Kundenwert	128
Kundenzufriedenheit	123

L

Lead	25
------	----

M

Mangelgefühl	40
--------------	----

N

Nachfrage	40
Nachfragekette	39
Nonverbale Kommunikation	84

O

Offene Fragen	95
Online-Marketing	12

P

Pacing	99
Passive Empfehlung	17
Personal Linking	125
Promotion	11
Proxemik	89

Q

Qualität	54
----------	----

R

Reklamationen	63
Rhetorische Fragen	95

S

Sachebene	21
Service	50
Serviceerwartung	53
Servicegarantien	58
Servicequalität	54
Servicestandards	62
Serviceversprechen	53
Spiegeln	99
SPIN-Methode	32

T

Terminsicherung	23
-----------------	----

U

Unternehmenswert	128
------------------	-----

V

Variety Seeking	124
Verbale Kommunikation	84
Verkaufscontrolling	44
Verkaufsgespräch	28
Vorwand	35
Vorwegnahmetechnik	36