



BSA-Akademie

Prävention, Fitness, Gesundheit

School for Health Management



Fachbereich
Management

Lehrbrief Sales- und Servicefachkraft

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	3
Wegweiser durch den Lehrbrief.....	9
Übergeordnete Lernziele des Fernlehrgangs	12
Einleitung	13
1 Dienstleistung und Service	14
1.1 Definition von Dienstleistung	16
1.1.1 Abgrenzung der Dienstleistung gegenüber den Sachgütern	18
1.1.1.1 Immaterialität	19
1.1.1.2 Integration des externen Faktors	20
1.2 Zusammenhang von Dienstleistung und Service.....	23
2 Grundlagen der Kommunikation	27
2.1 Wissensbausteine der Kommunikation.....	28
2.2 Kommunikationsmodelle	28
2.2.1 Axiome von Watzlavick.....	29
2.2.2 Kommunikationsmodell von Schulz von Thun	31
2.3 Qualität von Kommunikation	32
2.4 Sendekanäle in der Kommunikation	33
2.4.1 Verbale Kommunikation.....	33
2.4.2 Paraverbale Kommunikation	34
2.4.3 Nonverbale Kommunikation.....	36
2.4.3.1 Körperhaltung.....	37
2.4.3.2 Gestik	38
2.4.3.3 Mimik	39
2.4.3.4 Blickkontakt.....	40
2.5 Informationskanäle in der Kommunikation.....	42
2.6 Kommunikation in der Beratung	45
2.6.1 Fragearten.....	46
2.6.2 Aktives Zuhören	47
2.6.3 Einsatz von rhetorischen Mitteln	48
2.6.3.1 Fragetechnik	48
2.6.3.2 Nutzenorientierte Argumentation.....	49
2.6.3.3 Sprache	50
2.6.4 Aufbau einer positiven Beziehungsebene.....	50
2.6.5 Reaktanz- und Bumerangeffekt.....	52
2.6.6 Stereotypisierung und Vorurteilsbildung	52
2.6.7 Belohnende und bestrafende Reize	53
2.7 Gesprächsführung.....	54
2.7.1 Gesprächsbedingungen	55
2.7.2 Bestandteile des Gesprächsverlaufs.....	58
2.7.2.1 Grundschemata der Gesprächsführung	58
3 Grundlagen des Verkaufs	67
3.1 Verkauf einer Dienstleistung.....	67

3.2	Der Deutsche Fitnessmarkt und die Bedeutung des Verkaufs in Fitnessanlagen	69
3.3	Entstehung einer Nachfrage	71
3.4	Aufgaben des Beraters.....	73
3.5	Kompetenzen des Beraters.....	76
3.5.1	Fachkompetenz	76
3.5.2	Methodenkompetenz.....	76
3.5.3	Persönlichkeitskompetenz	76
3.5.4	Sozialkompetenz.....	77
3.6	Positive Verkaufssprache	77
3.7	Aktive und bildhafte Sprache	78
3.8	Anforderungen an den Service und Vertrieb nach der DIN-Norm 33961	79
4	Terminvereinbarung am Telefon	82
4.1	Passive Telefonate – Terminvereinbarung am Telefon.....	84
4.1.1	Ziele des Anrufers.....	86
4.1.2	Ziele des Beraters	86
4.1.3	Vorgehensweise zur Terminvereinbarung am Telefon.....	87
4.1.3.1	Begrüßung: Melden am Telefon.....	87
4.1.3.2	Gesprächsführung: Begegnung der Preisfrage	90
4.1.3.3	Terminvereinbarung und -sicherung.....	93
4.1.3.4	Gesprächsabschluss.....	94
4.2	Aktive Telefonate	95
4.3	Weitere Tipps beim Telefonieren	96
5	Beratung und Verkauf	99
5.1	Der erste Besuch des Kunden	99
5.2	Neukunden richtig empfangen	100
5.3	Rolle des Beraters	102
5.4	Ablauf eines Beratungsgesprächs	102
5.4.1	Phase 1: Begrüßung.....	103
5.4.1.1	Vorbereitung – Jede Information ist kostbar	103
5.4.1.2	Kontaktaufnahme - Es gibt keine zweite Chance für einen guten ersten Eindruck	104
5.4.1.3	Aufbau einer persönlichen Beziehung	105
5.4.2	Phase 2: Bedarfsanalyse.....	107
5.4.2.1	Datensammlung - Fragen und zuhören.....	107
5.4.2.2	Einwand oder Vorwand - Einwandvorbehandlung	110
5.4.3	Phase 3: Angebotspräsentation	114
5.4.3.1	Angebotspräsentation: Dem Interessenten aufzeigen, wie er seine Ziele erreicht	114
5.4.3.2	Angebots- und Bestätigungsphase.....	117
5.4.3.3	Entschluss für Fitness	118
5.4.3.4	Preispräsentation für die Mitgliedschaft.....	118
5.4.3.5	Das „Ja“ für die Mitgliedschaft	119
5.4.4	Phase 4: Abschluss.....	120
5.4.4.1	Die Preispräsentation für das Startpaket	120
5.4.4.2	Vorabschluss.....	120
5.4.4.3	Abschluss der Mitgliedschaft.....	121
5.4.4.4	After-Sales-Betreuung: Der letzte Eindruck zählt	122
5.5	Integration von Neukunden	125
5.6	Verkaufsförderung – Sales Promotion	126

5.6.1 Zusatzverkäufe.....	126
5.6.2 Firmenfitness	127
5.6.3 Promotionteams	128
5.6.4 Mitarbeiterprospecting	130
5.6.5 Empfehlungsmarketing.....	131
6 Verkaufsorganisation.....	138
6.1 Aufbauorganisation im Verkauf.....	138
6.2 Ablauforganisation im Verkauf.....	141
7 Servicemanagement.....	144
7.1 Zeit und Freizeit	145
7.1.1 Zeitdefinitionen	145
7.1.2 Funktionen der Freizeit.....	146
7.1.3 Kundenerwartungen an die Freizeit.....	148
7.2 Grundlagen des Service.....	151
7.2.1 Argumente für guten Service	151
7.2.2 Basiselemente des Service	153
7.2.3 Zwei Seiten des Services.....	156
7.2.3.1 Organisatorische Seite des Services	156
7.2.3.2 Die persönliche Seite des Services	158
7.2.4 Bedeutung des Personals	161
7.2.5 Servicestrategien	163
7.2.6 Serviceversprechen	164
7.3 Customer Relationship Management.....	166
7.3.1 Kundenorientierung.....	168
7.3.2 Produkt- und Dienstleistungsqualität.....	169
7.3.3 Kundenzufriedenheit	170
7.3.3.1 Begriff der Kundenzufriedenheit	170
7.3.3.2 Zur Bedeutung von Kundenzufriedenheit	174
7.3.3.3 Auswirkung von Kundenzufriedenheit	177
7.3.3.4 Kano-Modell der Kundenzufriedenheit: Servicefaktoren	180
7.3.4 Kundenbindung.....	182
7.3.4.1 Grundlagen der Kundenbindung	182
7.3.4.2 Bedeutung der Kundenbindung für die marktorientierte Unternehmensführung	185
7.3.4.3 Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung	186
7.3.4.4 Instrumente der Kundenbindung	191
7.3.5 Kundenwert	193
7.3.6 Messung der Kundenzufriedenheit am Beispiel des Net Promoter Score	193
7.3.7 Kundenrückgewinnung.....	197
7.4 Beschwerdemanagement	198
7.4.1 Zahlen, Daten und Fakten zu Beschwerden	199
7.4.2 Sichtweise auf und Wesen von Beschwerden.....	200
7.4.3 Formen und Einführungsmöglichkeiten des Beschwerdemanagements	205
7.4.4 Umgang mit Beschwerden	207
7.4.5 Gesprächsführung, Körpersprache und aktives Zuhören bei Beschwerdegesprächen.....	209
7.4.5.1 Diagnoseschema	210
7.4.5.2 Zuhören.....	210
7.4.5.3 Fragetechniken	211
7.4.5.4 Nonverbale Kommunikation.....	212
8 Controlling im Sales- und Servicebereich	216
8.1 Wesen von Kennzahlen.....	217

8.2 Arten von Kennzahlen.....	218
8.3 Ausgewählte Kennzahlen im Sales- und Servicebereich	219
Nachwort	227
Anhang.....	229
Lösungen und Kommentare zu den Übungen	229
Tabellenverzeichnis.....	245
Abbildungsverzeichnis	245
Glossar	247
Literaturverzeichnis	249

BSA-Akademie
Prävention, Fitness, Gesundheit
School for Health Management



Die dazugehörige Fokussierung für einen selbst gewählten Zeitraum könnte lauten:



Merke

Fokussierung

„Mitarbeiter, Kollegen und Kunden loben und in Ihrem Tun bestätigen!“

Insgesamt bedeutet das Wissen über die Zeit für die praktische Arbeit in der Dienstleistungsbranche, dass die Freizeit oder auch gebundene Zeit der Kunden z. B. mit Hilfe von Programmen so zu gestalten ist, dass die wichtigen Anforderungen erfüllt werden und die störenden Anforderungen oder Anforderungen mit geringer Bedeutung unterbleiben.

Die Kontaktfreudigkeit steht bei den vom BAT Freizeitforschungsinstitut befragten Menschen an der dritten Stelle, damit kommt dem Thema „Kommunikation“ im Dienstleistungsbereich eine besondere Bedeutung zu. Um dieser Erwartungshaltung gerecht zu werden, sollte sich ein Dienstleistungsunternehmen entsprechend darauf einstellen und im Kundenkontakt nur Personal einsetzen, welches im Bereich „Kommunikation“ entsprechend geschult ist.

7.2 Grundlagen des Service

In dem Moment, in dem Ihr Kunde (egal ob Neukunde oder Stammkunde) Ihr Unternehmen betritt, wirken Ihr Service, Ihre Dienstleistung und Ihre Serviceversprechen auf den Kunden. Ab jetzt zeigt sich wie gut Sie Ihren Service und Ihre Dienstleistung umsetzen, ob Sie Ihre Serviceversprechen halten und ob Sie mit Ihrer Servicestrategie Ihre Zielsetzung erreichen.

7.2.1 Argumente für guten Service

Zunächst ist man schnell der Meinung, dass Dienstleistung immer zusätzliches Geld kostet und somit nur sehr schwer finanzierbar ist. Diese Ansicht ist nicht immer richtig. Denn es erfordert nicht mehr Zeit, einen Kunden höflich zu bedienen als unhöflich. Eher im Gegenteil. Viele Dienstleistungsaufgaben können außerdem in bisher ungenutzten Zeiten erledigt werden (z. B. Kunden anschreiben oder anrufen, die schon länger nicht mehr im Unternehmen waren).

Guter Service hängt in hohem Maße von guten und motivierten Mitarbeitern ab und muss nicht immer mit viel mehr Aufwand verbunden sein. Guter Service erhöht jedoch beträchtlich die Zufriedenheit der Kunden und damit auch die Mundpropaganda, so dass sich in der Regel sehr schnell ein deutlicher Mehrverdienst bzw. ein verbessertes Image des Unternehmens feststellen lässt.

Somit kann ein Dienstleistungsunternehmen durch eine gute Dienstleistung langfristig tatsächlich mehr verdienen, ohne große Investitionen tätigen zu müssen.

Warum guter Service und eine gute Dienstleistung immer größere Bedeutung erlangen bzw. dass immer mehr der Mensch und nicht das Produkt im Vordergrund stehen, sollen die nachfolgenden Untersuchungen zeigen.

Gross (1998) zeigt bestimmte Entwicklungen auf, durch die die „Dienstleistung“ einen zunehmenden Stellenwert erhält:

- Der Wettbewerbsdruck steigt.
- Der Vorsprung durch neue Produkte wird immer geringer.
- Sachleistungen und Preise werden sich immer ähnlicher.
- Die „Informationsgesellschaft“ verstärkt die Entwicklung.
- Die Kunden werden in ihren Entscheidungen immer freier.

Whiteley Richard beschreibt den Paradigmenwechsel von der Produkt- zur Kundenorientierung sehr plastisch: „Der Erfolg Ihres Unternehmens wird von zwei Faktoren bestimmt: erstens von dem Kunden und zweitens von dem Produkt. Wenn Sie sich um Ihren Kunden bemühen, kommt er zurück. Wenn Sie sich um Ihr Produkt kümmern, kommt es nicht zurück. So einfach ist das und doch so schwer.“

Die starke Produktorientierung ist mittlerweile ein Problem in vielen Branchen. Die auf dem Markt angebotenen Produkte werden immer homogener und damit vergleichbarer und austauschbar. Das Produkt ist damit sozusagen nur noch ein Grundnutzen. Wirklich wertvoll in einem Unternehmen, vor allem im Dienstleistungsbereich sind die Menschen, die Mitarbeiter. Der Mensch und somit jeder Mitarbeiter macht den Unterschied und entscheidet über die Qualität der Dienstleistung.

Wirkungen von Kundenzufriedenheit oder Kundenbegeisterung als Fakten sind nach Töpfer und Mann (1996, S. 26) folgende:

- Es ist sechsmal so teuer neue Kunden zu gewinnen, als vorhandene Kunden zu halten.
- Die Wahrscheinlichkeit, dass begeisterten Kunden nachbestellen ist dreimal so hoch, als dies bei nur zufriedenen Kunden der Fall ist.
- die Wahrscheinlichkeit, dass sehr zufriedene Kunden zu besten Werbeträgern des Unternehmens werden, ist fast 100 %.
- 95 % der verärgerten Kunden bleiben dem Unternehmen treu, wenn das Problem innerhalb von fünf Tagen gelöst wird.
- 75 % der zu Wettbewerbern wechselnden Kunden stören sich an mangelnder Servicequalität.
- 25 % der zu Wettbewerbern wechselnden Kunden stören sich an unzureichender Produktgüte oder zu hohem Preis.
- Über 30 % der Gesamtkosten amerikanischer Dienstleister werden durch Nachbesserungsaufwand verursacht.

- Über 30 % des Jahresumsatzes gibt ein durchschnittliches amerikanisches Industrieunternehmen für die Wiedergutmachung von Fehlern aus.
- 7,25 % beträgt die Steigerung des ROI (Return On Investment), die jeder Prozentpunkt nachhaltig erhöhter Kundenzufriedenheit bewirkt.

Der Wert einer wirklichen Kundenorientierung liegt klar auf der Hand und bedingt es, das gesamte betriebliche Denken und Handeln aller Führungskräfte und Mitarbeiter auf den individuellen Kunden hin zu fokussieren. Konzentrieren Sie Ihr Tun und Ihre Aktivitäten vor allem auf die Pflege und Intensivierung vorhandener Kundenbeziehungen anstatt zu sehr auf die Gewinnung neuer Kunden.



Merke

Die Bedeutung für die Praxis:

Legen Sie Wert vor allem auf die **Kundenbindung** und nicht nur auf die Kundengewinnung.

7.2.2 Basiselemente des Service

Um den Kunden ein positives Serviceerlebnis zu vermitteln sollte ein Unternehmen die im Folgenden beschriebenen vier Basiselemente des Service berücksichtigen:

- **Höflichkeit**
Unter dem Begriff der Höflichkeit ist auch die Freundlichkeit zu verstehen. Freundlich sein und bleiben, ehrlich lächeln, den Kunden verstehen, achten und wertschätzen.
- **Schnelligkeit**
Pünktlich sein, sich sofort und möglichst direkt um den Kunden kümmern und den Kunden sofort wahrnehmen.
- **Kompetenz**
Neben grundsätzlichen Aufgaben spielen vor allem verschiedene Kompetenzen eine wichtige Rolle. Nach Hülshoff (2006) verfügt jeder Mensch über Fach-, Methoden-, Persönlichkeits- und Sozialkompetenz. Dies bedeutet im Einzelnen:
 - **Fachkompetenz**
Dieser Kompetenzbereich beinhaltet das fachliche Wissen und die fachspeziellen Fähigkeiten. Dies bedeutet:
 - fachliches Wissen besitzen,
 - fachliches Wissen situationsgerecht umsetzen können und
 - zum fachlichen Engagement bereit sein.
 - **Methodenkompetenz**
Hierzu zählt der Erwerb bzw. der Besitz der Fähigkeit, Probleme erkennen, hinterfragen und lösen zu können, also etwa:

- wissen, welcher Weg einzuschlagen ist,
 - wissen, wie man diesen Weg gehen kann und
 - die Bereitschaft, diesen Weg zu gehen.
- **Persönlichkeitskompetenz**
- Der Bereich der Persönlichkeitskompetenz bezieht sich auf das Tun dessen, was der Einzelne für sich als richtig erkannt hat. Hier ist der Bereich des einstellungskonformen Handelns angesprochen, für den Hülshoff ein realistisches Selbstbild als Voraussetzung sieht. Im Einzelnen nennt er:
- ein realistisches Selbstbild haben,
 - der eigenen Überzeugung gemäß handeln können und
 - zur sozialen Verantwortung bereit sein.
- **Sozialkompetenz**
- Hülshoff (2006, S. 40 ff.) bedient sich bezgl. der sozialen Kompetenz folgender Beschreibung:
- Gedanken, Gefühle und Einstellungen wahrnehmen können,
 - sich situations- und personenbezogen verständigen können,
 - bereit sein für Verständigung.

Vor allem im Dienstleistungsbereich spielt die Sozialkompetenz eine große Rolle. Fachliche und methodische Kompetenzen und Fähigkeiten werden als Basiskompetenz vorausgesetzt.

- **Zielvermittlung**

Dem Kunden das verkaufen, was er wirklich braucht und was man auch anbieten kann (keine leeren Versprechungen).

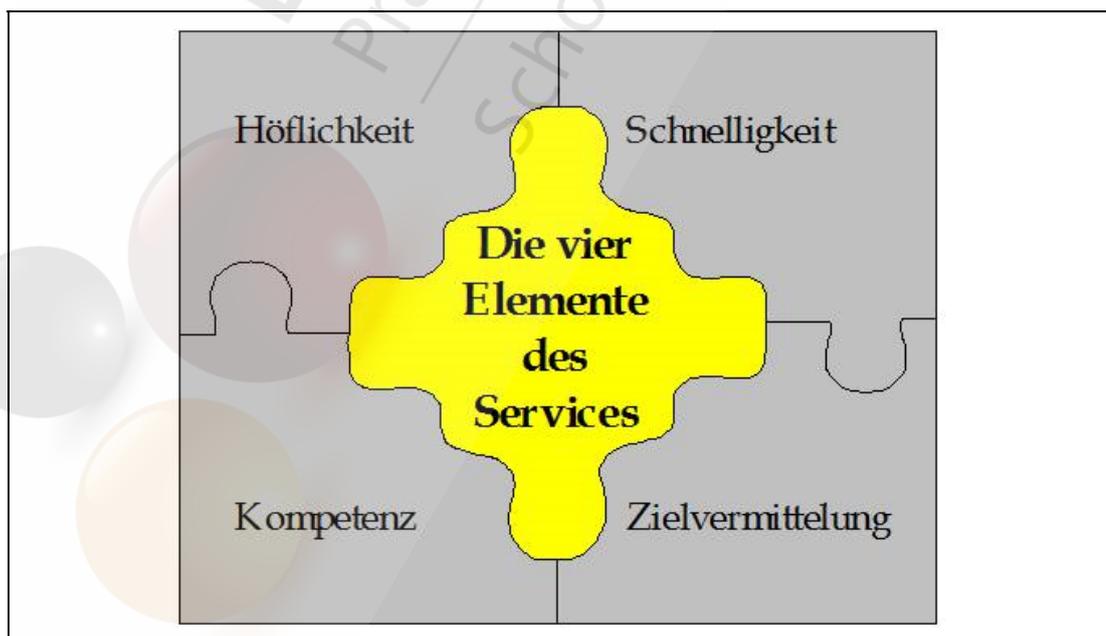


Abb. 18: Die vier Basiselemente des Service (© BSA/DHfPG)



Merke

Fokussierungen

Mögliche Fokussierungen zur Umsetzung der vier Basiselemente in der Praxis:

- Basiselement Höflichkeit
Fokussierung: „Die Woche des Grüßens!“
- Basiselement Schnelligkeit
Fokussierung: „Kunden schnell bedienen und wahrnehmen!“
- Basiselement Kompetenz:
Fokussierung: „Kompetenzen aneignen und umsetzen!“
- Basiselement Zielvermittlung:
Fokussierung: „Dem Kunden das geben was er möchte und keine leeren Versprechen machen!“

In einer Grundsatzuntersuchung des Emnid-Institutes (für die Zeitschrift Spiegel 1994) wurden 1.500 Verbraucher gefragt, was sie als Kunden in Bezug auf Service besonders stören würde. Das Ergebnis war (Tominaga, 1997):

- Unfreundliches Personal (72 %)
- Überzogene Preise (70 %)
- Mangelnde Hilfsbereitschaft (61 %)
- Schlampige Auftrags Erfüllung (57 %)
- Undurchsichtige Rechnungen (56 %)
- Lange Wartezeiten (56 %)

Des Weiteren wurden folgende Defizite beim Kundenservice festgestellt (Tominaga, 1997):

- Erreichbarkeit
- Zuverlässigkeit
- Schnelligkeit
- Freundlichkeit

Hier handelte es sich um eine allgemeine Untersuchung, die nicht spezifisch nur eine bestimmte Branche betrifft. Interessant erscheint, dass auch bei dieser Untersuchung die vier oben definierten Elemente im Mittelpunkt standen.

Diese vier Elemente sollten unabhängig von der jeweiligen Person und der jeweiligen Branche sichergestellt werden. Hierzu ist es hilfreich, wenn es im Unternehmen schriftlich fixierte Servicestandards gibt (Servicestandards werden im Rahmen des Kapitels 7.2.3.1 vorgestellt), die von allen Mitarbeitern eingehalten werden.