



# WirtschaftsfaktorAlter

Wirtschaftsfaktor Alter – Eine Initiative des BMWi und des BMFSFJ

## Service-Kompetenz: Den reifen Markt erschließen

### Die Bundesinitiative „Wirtschaftsfaktor Alter“

*Der demografische Wandel verändert unser Land. Im Jahr 2035 wird Deutschland eine der ältesten Bevölkerungen der Welt haben. Knapp die Hälfte der Menschen wird dann 50 Jahre und älter, jeder dritte Mensch älter als 60 sein.*

*Alt werden bei guter Gesundheit und in guter Verfassung ist nicht nur für den einzelnen Menschen ein Gewinn; auch Gesellschaft und Wirtschaft profitieren, wenn sie in wachsendem Maße auf die Potenziale älterer Menschen zurückgreifen. Die Auswirkungen des demografischen Wandels sind in weiten Teilen gestaltbar und bieten neue Chancen und Möglichkeiten.*

*Aus diesem Grund hat die Bundesregierung 2008 die Initiative „Wirtschaftsfaktor Alter“ gestartet. Sie soll u. a. Unternehmen dafür gewinnen, sich auf den veränderten Markt einzustellen. Mit Produkten und Dienstleistungen, die sich an den Bedürfnissen älterer Menschen orientieren, leisten Unternehmen einen wesentlichen Beitrag zu mehr Lebensqualität im Alter. Guter Service, hohe Qualität und Komfort sind Anforderungen der erfahrenen älteren Kundschaft. Unternehmen, die sich strategisch darauf einstellen, können sich nachhaltig Wettbewerbsvorteile verschaffen. Zumal Service, Qualität und Komfort allen Kundengruppen einen Vorteil bieten.*



## Fans gewinnen mit hoher Service-Kompetenz

Was bedeutet es, wenn ein Mobilfunkanbieter seine Kundinnen und Kunden zu „Fans“ machen möchte? Fans kommen immer wieder ins Stadion und halten dem Verein die Treue – in guten wie in schlechten Zeiten. Auch Unternehmen können Fans gewinnen: Ihre Kundinnen und Kunden. Mit einem guten Service, guten Produkten und Dienstleistungen können Unternehmen sie überzeugen. Der Service wird umso besser, desto kompetenter das Servicepersonal ist.

Die wachsende Kundschaft über 50 legt besonderen Wert auf

vorzüglichen Service. Umso mehr lohnt es sich heute, in die Service-Kompetenz der Beschäftigten zu investieren.

### Inhalt

Fans gewinnen mit hoher Service-Kompetenz .....	1
Service- und Kundenorientierung machen den Unterschied .....	2
Beschäftigte: Schlüssel zur Kundschaft .....	4
Service-Kompetenz entwickeln – Worauf kommt es an? .....	5
Checkliste: Kundenwünsche erfahren und erfüllen .....	7
Interview mit Claus Dethlof .....	8
Impressum .....	8

Wie schaffen es Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Bedürfnisse der Kundschaft zu erkennen und darauf einzugehen? Wie können Bestandskunden gehalten und neue Käuferinnen und Käufer gewonnen werden? Wie kann ihnen zusätzlich zur eigentlichen Leistung ein gutes Gefühl vermittelt werden? Auf diese Fragen geben die Beschäftigten täglich Antworten – mal besser, mal schlechter. Die Antworten fallen umso besser aus, je ausgeprägter ihre Service-Kompetenz ist.

„Der Kunde ist die jeweils wichtigste Person in dem Betrieb.“

H.H. Path, Kloster Eismar, 12. Jh.

## Service- und Kundenorientierung machen den Unterschied

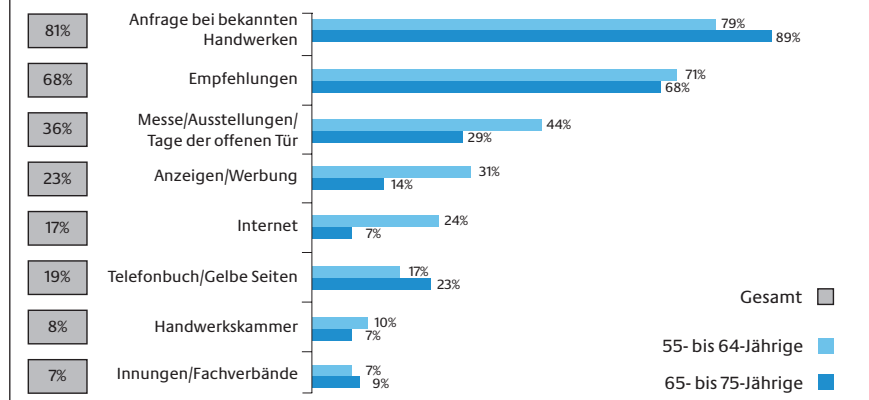
Ältere Menschen wissen einen guten Service zu schätzen und zu beurteilen. Hierüber entscheidet sich auch das zukünftige (Kauf-) Verhalten der Kundinnen und Kunden: Entweder wird ein Angebot weiterempfohlen und wiederholt in Anspruch genommen – oder eben nicht.

Empfehlungsmarketing ist das effizienteste – und preiswerteste – Marketing für jedes Unternehmen. Besonders darauf angewiesen sind alle Anbieter von Produkten und Dienstleistungen, die kein Alleinstellungsmerkmal haben. Also bei allen Produkten und Leistungsangeboten, die sich in Preis, Qualität, Design und Aufmachung kaum von anderen unterscheiden.

Mit einem entsprechenden Serviceangebot können Sie sich abgrenzen, ein Alleinstellungsmerkmal gewinnen, das Wettbewerber nicht ohne Weiteres kopieren können. Treffen Service- und Kundenorientierung den „Nerv“ der anspruchsvollen Kundschaft, können sogar höhere Preise durchgesetzt werden. Beispielsweise rea-

### Zufriedenheit und Empfehlungen bringen Aufträge

Wenn es um Umbau oder Renovierungsarbeiten in Ihrem Eigenheim geht, wie informieren Sie sich über geeignete Handwerker?



Quelle: Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen, 2006

lisiert der Marktführer für Treppenhilfen in Deutschland am Markt höhere Preise als die Konkurrenz, weil er seiner älteren Kundschaft einen exakt auf ihre Bedürfnisse abgestimmten, umfassenden Service anbietet. Kleine Extras mit geringem Aufwand, wie ein auf Bitten „außerplanmäßig“ aufgehängtes Bild oder der Glühlampenumtausch an der Zimmerdecke, erzeugen ein nachhaltig positives Gefühl bei den Kundinnen und Kunden. Diese Servicegedanken, eingebettet in ein zielgruppengerechtes Marketing, sind der Schlüssel zum Erfolg.

„Man muss Erwartungen übererfüllen, damit man empfohlen wird. Und wenn man empfohlen wird, ist der Neukunde nicht mehr so preissensibel. So ergibt sich ein positiver Schneeballeffekt.“

Axel Jaschek, Geschäftsführer in Brand Eins 4/2009

#### Tipp

Kundengruppen über 50 stellen hohe Ansprüche an den Service, doch was sie erwarten, hängt von ihren Präferenzen ab. Fünf Kundentypen lassen sich unterscheiden (s. Faktenblatt „Zielgruppen 50plus“).

#### Mehr als Lächeln

Serviceorientierung wird dann zur Erfolgsstrategie, wenn sie alle Bereiche des Unternehmens einschließt. Zentral ist natürlich, wie das Personal im Kundenkontakt handelt. Aber auch andere Facetten dürfen nicht vergessen werden. Den positiven Eindruck bei den Kundinnen und Kunden können Unternehmen beispielsweise über das Erscheinungsbild und Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beeinflussen. Einheitliche Kleidung, angemessen für das jeweilige Angebot und mit Firmenlogo, kann ihre Identifikation mit dem Anbieter stärken und der Kundschaft signalisieren, dass sie das Angebot kompetent vermitteln wollen.

Das Ladenlokal ist die Visitenkarte des Unternehmens: Ist es beispielsweise barrierefrei erreichbar? Wie werden die Waren präsentiert (s. Faktenblatt „Barrierefreiheit“)? In welchem Zustand sind Firmenfahrzeuge, wie sind sie beschriftet? Wie informiert das Unternehmen über seine Angebote? Sind Internetauftritt, Prospekte, Werbung ansprechend, lesefreundlich und zielgruppengerecht gestaltet (s. Faktenblatt „Marketing“)?

Das Gesamtbild entscheidet, welchen Eindruck das Unternehmen hinterlässt. Wer Dumpinglöhne zahlt, den Umweltschutz vernachlässigt oder gar Kinderarbeit in Kauf nimmt, wird diese Nachteile durch guten Service nur sehr bedingt ausgleichen können. Kundinnen und Kunden reagieren sehr sensibel.

Mit Blick auf die ältere Kundschaft gehört zur Service-Kompetenz, Angebote zu entwickeln, die die alters- und lebensspezifischen Bedürfnisse dieser Kundengruppe befriedigen. Das können neue Produkte und Dienstleistungen sein, aber ebenso die Erweiterung oder Anpassung bestehender Angebote. Die Möglichkeiten sind vielfältig: Eine Metzgerei liefert ihren (älteren) Kundinnen und Kunden mittags das Essen. Der Handwerkerverbund bietet „schlüsselfertige“ Komplettlösungen zum barrierefreien Umbau der Immobilie. Oder Mikrosystemtechnikunternehmen und ambulante Pflegedienste kooperieren und ermöglichen Älteren mithilfe elektronischer Assistenzsysteme länger in der eigenen Wohnung zu leben (s. Faktenblätter „Produkte und Dienstleistungen“ und „Kooperationen“).

### Wünsche früh erkennen

Beschäftigte mit Kundenkontakt haben ihr „Ohr am Kunden“. Sie können mit vergleichsweise geringem Aufwand erfahren, was sich die Kundinnen und Kunden heute und zukünftig wünschen und wie

sie das Produkt oder die erbrachte Leistung bewerten. Es wäre schade, wenn dieses Wissen der Beschäftigten ungenutzt bliebe. Sie können beispielsweise in einer Kundendatei Konfektionsgrößen, Vorlieben, Abneigungen, auch Geburtstage festhalten und die Kundinnen und Kunden beim nächsten Besuch mit detaillierten Kenntnissen überraschen.

Mit wenigen (standardisierten) Fragen lässt sich einiges über die Kundschaft und ihre Wünsche in Erfahrung bringen. Wichtig ist es, sich im Unternehmen über die gesammelten Informationen auszutauschen. So können sie zur Verbesserung der Angebote und Leistungen beitragen. Sie können Anregungen für die Erweiterung der Produktpalette geben oder in den Produktentwicklungsprozess einfließen (s. Faktenblatt „Produkte und Dienstleistungen“).

„Der Kunde ist eine Person, die uns ihre Wünsche mitteilt. Unsere Aufgabe ist es, diese zu seiner und unserer Zufriedenheit auszuführen.“

H. H. Path, Kloster Eismar, 12. Jh.

Das Stärken und Weiterentwickeln der Service-Kompetenz stellt eine unternehmerische Investition dar. Service kann Zeit und Geld kosten und neue Angebote können ein unternehmerisches Risiko bedeuten. Umso wichtiger ist ein Konzept, das zur Unternehmensgröße und den Märkten passt. Es kann Bereiche wie Kundenzufriedenheit

und Beschwerdemanagement, Servicephilosophie, Vertrauen, Erscheinungsbild und Ausstattung, Beratung oder Werbung betreffen.

Auch die Personalpolitik kann bei der Erstellung eines Konzepts relevant sein. Ein großes Möbelhaus setzt beispielsweise für manche Produktlinien und Möbelsegmente gezielt älteres Fachpersonal ein. Die älteren Kundinnen und Kunden schätzen es, von erfahrenen und/oder gleichaltrigen Verkäuferinnen oder Verkäufern bedient und beraten zu werden.



Die Sauberkeit wie hier im Zug spielt eine wichtige Rolle beim Urteil über die Leistung.

### Leitfragen für ein Service-Konzept

- ▶ Wie wollen wir bei den Kundinnen/Kunden wahrgenommen werden?
- ▶ Wie oder durch welche Service-Kompetenz wollen wir uns von den Wettbewerbern unterscheiden?
- ▶ Wie kommunizieren wir unsere Service-Kompetenz nach Außen? (Werbung, Marketing)
- ▶ Wie entwickeln wir unsere Fach- und Sozialkompetenzen weiter?
- ▶ Wie wird Service-Kompetenz zur Mitarbeitersache und bleibt keine Idee der Geschäftsführung?
- ▶ Wie führen wir die Anregungen der Kundschaft in Verbesserungen über?

## Beschäftigte: Schlüssel zur Kundschaft

Gute Produkte und/oder hochwertige Dienstleistungen stehen im Mittelpunkt jedes Unternehmens. Doch wird häufig unterschätzt, welchen Einfluss auf den Erfolg die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter an der Schnittstelle zur Kundin, zum Kunden haben.

Der Monteur, der Busfahrer, die Verkäuferin, das Personal an der Hotelrezeption, Kundenberater, Call-Center-Agenten und viele mehr bauen bei jedem Kundenkontakt eine Beziehung auf. Die Beziehungen gehen in der Regel über den bloßen Austausch von Leistungen hinaus – selbst an der Supermarktkasse. Die professionelle und bewusste Gestaltung dieser Beziehungen ist eine Gestaltungsaufgabe von großer Bedeutung. Hier lässt sich das Kaufverhalten beeinflussen.

wenn sie kompetent agieren. Dieser Mehrwert zählt für die Einschätzung der Produktqualität, aber auch des Unternehmensimages. Auf jeden Fall ist er Voraussetzung dafür, dass Vertrauen zur Marke, zum Unternehmen aufgebaut wird. Wie dieser Mehrwert aussieht, wird im Service-Konzept festgelegt. Fachlich kompetente Beratung, besonders zuvorkommende Höflichkeit oder das Erahnen der Kundenwünsche können der Mehrwert sein.

„Der Kunde ist nicht von uns abhängig, sondern wir von ihm. Er bedeutet keine Unterbrechung unserer Arbeit, sondern ist ihr Inhalt. Er ist kein Außenseiter unseres Geschäftes, er ist ein Teil von ihm.“

H. H. Path, Kloster Eismar, 12. Jh.

telt Ihnen beinahe den Eindruck, dass Sie stören. Auf konkrete Fragen zum Produkt und den Materialien reagiert sie unsicher und äußert nur Vermutungen ohne bei Kollegen nachzufragen.

- ▶ Ein Handwerkerteam kommt mehrmals zu spät, hinterlässt eine Menge Schmutz und ist bei Ihren Nachfragen mürrisch und kurz angebunden.
- ▶ Dem Technikexperten in einem Elektronikgeschäft müssen wichtige Informationen beinahe wie in einem Verhör abgerungen werden. Dann spricht er in einem Fachchinesisch, dem Sie schwer folgen können.
- ▶ Bei einem Anruf in einem Call-Center werden Sie zwar nach allen Regeln der Höflichkeit emotional „aufgefangen“, aber Ihre Fragen werden nur zum Teil oder gar nicht beantwortet oder sollen von der Fachabteilung zu einem späteren Zeitpunkt bearbeitet werden.



Gute Beratung heißt auch, sich Zeit nehmen und Fragen kompetent zu beantworten. Die Kundin soll ja wiederkommen.

Wer Alternativen hat, wird diese Leistungen wahrscheinlich nicht mehr in Anspruch nehmen wollen, geschweige denn weiterempfehlen. Die Beispiele veranschaulichen, dass die fachlichen, ebenso wie die sozialen Kompetenzen der Beschäftigten im Kundenkontakt ausschlaggebend sind. Stehen sie in einem ausgewogenen Verhältnis, erleben Kundinnen und Kunden die Beziehung zum Unternehmen als kompetent und freundlich. Denn Freundlichkeit alleine ist für sie ebenso frustrierend wie der Fachmann oder die Fachfrau, die ihr Wissen unverständlich oder unwillig weitergeben.

→ **Fazit: Die Beschäftigten gestalten mit ihrem Wissen, ihren Erfahrungen und mit ihrer Persönlichkeit maßgeblich die Beziehung zwischen Kundinnen/Kunden und Unternehmen. Fachliche Kompetenzen sind dafür genauso wichtig wie soziale.**

Große Kundenstämme werden häufig zusätzlich über Customer-Relationship-Management-Systeme gesteuert (Kundenbeziehungsmanagement). Die so gesammelten Daten fließen in die Marketingaktivitäten ein. Dies ersetzt jedoch nicht den ebenso gesteuerten, persönlichen Kontakt.

Ihre Beschäftigten liefern einen immateriellen „Mehrwert“ zum Produkt, zur Dienstleistung,

### Ein Rollenspiel: Wie fühlen Sie sich?

Angenommen, die Produkte und Dienstleistungen in den folgenden fiktiven Szenarien sind qualitativ hochwertig, welcher Eindruck bleibt bei Ihnen als Kundin oder Kunde zurück?

- ▶ Eine 20-jährige, Kaugummi kausende Dame berät Sie beim Kauf eines hochwertigen und teuren Koffersets halbherzig und vermit-

### Professionelles Beschwerdemanagement

Die Beschäftigten mit Kundenkontakt sind die erste Anlaufstelle für den Ärger oder eine Beschwerde der Kundinnen und Kunden. Daraus können erhebliche Belastungen entstehen, wenn sie nicht über die sozialen Kompetenzen verfügen, um damit professionell umzugehen. Gegenüber der verärgerten Kundin, dem reklamierenden Kunden müssen sie konstruktive Lösungen vorschlagen. Doch dürfen sie sich selber nicht in den Konflikt hineinziehen lassen und müssen bei Bedarf auch entschieden „Nein“ sagen können.

Versteht das Unternehmen Beschwerden und Reklamationen als Quelle für Verbesserungen, stärkt dies den Beschäftigten „an der Front“ den Rücken und erleichtert ihnen den Umgang damit. Rollenspiele und Schulungen helfen dabei, die sozialen Kompetenzen zu stärken, ermöglichen adäquate Reaktionen und bereiten auf den „Ernstfall“ vor.

„Der Kunde ist niemand, mit dem man sich streitet. Denn niemand wird jemals den Streit mit einem Kunden gewinnen.“



Sachkundige und umfassende Beratung schätzen Ältere sehr – sie gibt ihnen auch Sicherheit bei ihren Kaufentscheidungen.

#### Wirkungen von Service-Kompetenz

Maßnahmen und Investitionen zur Entwicklung der Service-Kompetenz stellen einen wichtigen Stellhebel für den wirtschaftlichen Erfolg dar. Sie wirken auf:

- ▶ den Verkaufserfolg und die Kaufentscheidung
- ▶ die Kundenbindung
- ▶ den Grad der Kundenzufriedenheit
- ▶ die Anzahl der Weiterempfehlungen
- ▶ den professionellen Umgang mit Kritik und Lob der Kundschaft
- ▶ die Nutzung der Kundenwünsche und -anregungen zur Weiterentwicklung der Angebote
- ▶ das Erscheinungsbild des Unternehmens

## Service-Kompetenz entwickeln – Worauf kommt es an?

Damit Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Beziehungen zwischen Unternehmen und Kundschaft zum beiderseitigen Vorteil gestalten können, benötigen sie eine hohe Service-Kompetenz. Service- und Kundenorientierung lassen sich leider nicht einfach von oben „verordnen“. Ein Stück weit ist dafür die jeweilige Persönlichkeit maßgeblich, vieles lässt sich aber auch trainieren. Maßnahmen zur Entwicklung der Service-Kompetenz stellen die Beschäftigten und die Rahmenbedin-

gungen, unter denen sie arbeiten, in den Mittelpunkt. Die Unterstützung durch die Geschäftsleitung und Führungskräfte ist dabei ein zentraler Bestandteil.

Trotz teurer und aufwändiger Vertriebs- und Serviceschulungen erleben wir im Alltag als Verbraucherinnen und Verbraucher oft enttäuschende Situationen. Seminare vermitteln häufig vor allem Fachwissen. Die idealen, service-kompetenten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben selbstver-

ständiglich das fachliche Know-how, aber das alleine reicht nicht. Ein Blick auf den Kompetenzbegriff zeigt die wichtigsten Handlungsfelder:

„Kompetenz ist Problemlösungswissen oder angewandtes Wissen. Kompetenz ist eine Mischung aus Zuständigkeit, Fähigkeit und Bereitschaft.“

Marquardt, O., 1981  
Abschied vom Prinzipiellen,  
Stuttgart

Dauerhaft lässt sich die Service-Kompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter steigern, wenn alle drei Bereiche aus Zuständigkeit (Dürfen), Fähigkeit (Können) und Bereitschaft (Wollen) gestärkt werden.

### Grundstein Können

Der Grundstein für Service-Kompetenz liegt im Können: Ohne Fach- und Sozialkompetenz geht nichts.

Die spezifischen fachlichen Anforderungen sind für jeden Arbeitsplatz definiert und werden spätestens bei der Einarbeitung vermittelt. Schwieriger sind die sozialen Kompetenzen im Kundenkontakt zu gewährleisten. Höflichkeit, eine angemessene Sprache, ein sauberes Erscheinungsbild und Pünktlichkeit sind Standards, die vorausgesetzt werden müssen.

Doch die Beschäftigten müssen auch die Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden erkennen und professionell bedienen können. Sie sollen team- und konfliktfähig sein, sich auf verschiedene Menschen einlassen, diese verstehen und in unterschiedlichen Situationen flexibel reagieren können.

Solche Kompetenzen lassen sich über positive Vorbilder, z. B. der Führungskräfte, vermitteln. Auch Tandemmodelle eignen sich besser als Fachseminare. Im Tandem leitet eine erfahrene Kollegin, ein erfahrener Kollege die Nachwuchskräfte an und gibt ihnen regelmäßig ein Feedback zu ihrem Verhalten gegenüber den Kundinnen und Kunden.

#### Tipp

Erstellen Sie Soll-Profile der fachlichen und sozialen Kompetenzen, die das Personal für die jeweiligen Aufgaben und Funktionen benötigt. Überlegen Sie, wie Sie diese Soll-Profile erreichen können. Achten Sie schon bei der Personalauswahl auf serviceorientierte Persönlichkeiten.

### Klare Zuständigkeiten und Dürfen

Das Können ist das eine, das Dürfen das andere. Haben die Beschäftigten die Ressourcen und Freiräume, um service- und kundenorientiert zu handeln? Wichtig sind vor allem die definierten Entscheidungsspielräume und angemessene Zeitvorgaben. Die Unterstützung durch Führungskräfte und Geschäftsführung ist unabdingbar. Fehlen diese Voraussetzungen, müssen sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beispielsweise bei jeder Kundenfrage zuerst rückversichern, dann können sie kaum situativ richtig handeln.

Service nimmt oft Zeit in Anspruch, vor allem dann, wenn Ältere bedient werden. Beschäftigte, die einerseits an hohe Fallzahlen (z. B. bearbeitete Anrufe im Callcenter) gebunden sind und von denen gleichzeitig eine hohe Servicequalität verlangt wird, können in eine Zwickmühle geraten. Um ihnen zu ermöglichen, ihre Service-Kompetenz zu zeigen, brauchen sie Regelungen, die fallspezifisches Handeln erlauben.

#### Tipp

Prüfen Sie, ob die Beschäftigten die entsprechenden Handlungsmöglichkeiten für guten Service haben. Fragen Sie sie, wo und wie möglicherweise unnötige Einschränkungen und Hindernisse beseitigt werden können.

### Was passiert, wenn die Chefin oder der Chef nicht hinschaut

Wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter servicekompetent agieren können und dürfen, entscheiden sie immer noch darüber, ob sie es auch tun. Ihre Motivation, ihre Werte und Einstellungen spielen hier eine wichtige Rolle. Gleichzeitig sind diese Eigenschaften durch das Unternehmen nur bedingt steuerbar. Einfluss können sie auf die allgemeine Arbeitszufriedenheit und die Belastungssituation des Personals nehmen.

Empfinden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Betriebsklima als angenehm, stellen sie Angebot und Unternehmen nach außen eher positiv dar. Fühlen sie sich dagegen durch ihren Arbeitgeber unfair oder ungerecht behandelt, könnten sie unprofessionell handeln, um mit dem Unternehmen „abzurechnen“. Nur in offensichtlichen Fällen kann so etwas sanktioniert werden, häufiger wird das Unternehmen gar nicht erfahren, warum eine Kundin oder ein Kunde wegbleibt.

Aber auch die emotionalen Belastungen im intensiven Kundenkontakt können auf die Motivation und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter einwirken. Emotionsarbeit verlangt den Mitarbeitern viel ab. Mitarbeiter die permanent lächeln müssen (z. B. Flugbegleiter), müssen dauerhaft Gefühle transportieren, die nicht immer der eigenen Gefühlslage entsprechen. Auf Dauer besteht hier Gefährdungspotenzial. Abhilfe können beispielsweise Rotationssysteme bringen. Die Betroffenen wechseln dabei immer wieder in andere Betriebsteile oder Funktionen.

Der Königsweg zur Beeinflussung des Wollens liegt im Sinngehalt der Arbeit. Überzeugen Sie ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vom Nutzen der Serviceorientierung und schaffen die benötigten Ressourcen dafür, dann entsteht ein echtes Wollen.

Davon profitieren alle: Studien belegen, dass größere Freiräume Beschäftigte und Kundschaft besser zufriedenstellen.

#### Tipp

Wollen und Motivation können sehr zerbrechlich sein. Führen Sie Workshops im Unternehmen oder Mitarbeiterbefragungen durch, um Belastungs- und Motivationsbarrieren zu ermitteln.

## Checkliste: Kundenwünsche erfahren und erfüllen

Frage	Tipps
Kennen Sie die konkreten Wünsche/Anregungen Ihrer Zielgruppe?	Fragen Sie gezielt oder beiläufig nach. Mögliche Fragen sind: <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Vermissen Sie Angebote und Dienstleistungen im Sortiment?</li> <li>▶ Wofür wünschen Sie sich mehr Service?</li> <li>▶ Stimmt unser Preis-Leistungs-Verhältnis?</li> <li>▶ Was können wir an unserem Angebot verbessern?</li> <li>▶ Was hat Ihnen besonders und was weniger gut gefallen?</li> </ul>
Wissen Sie, ob Ihre Angebote den Anforderungen älterer Kundinnen und Kunden entsprechen?	Sie können gezielt nach den Eigenschaften fragen, z. B.: <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Konnten Sie das Produkt leicht öffnen/bedienen/nutzen/lesen usw.?</li> <li>▶ Wie gefällt Ihnen die Aufmachung/das Design/das Aussehen des Produkts?</li> <li>▶ Wie beurteilen Sie das Produkt auf einer Skala von 0 bis 10?</li> <li>▶ Was müssten wir ändern, um einen Punkt mehr zu erhalten?</li> </ul>
Fragen Sie Ihre Kundinnen und Kunden regelmäßig, wie zufrieden Sie mit Ihrer Leistung waren?	Mögliche Fragen dazu sind: <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Was hat Ihnen an unserer Leistung besonders gefallen?</li> <li>▶ Was hat Ihnen gar nicht gefallen?</li> <li>▶ Sind Sie mit der Qualität der (Dienst-)Leistung zufrieden?</li> <li>▶ Wie beurteilen Sie Termintreue/unsere Erreichbarkeit/die Freundlichkeit und Fachkompetenz des Personals?</li> <li>▶ Sind wir angemessen mit Beschwerden und Reklamationen umgegangen?</li> <li>▶ Was ist Ihnen im Kontakt mit unseren Beschäftigten positiv oder negativ aufgefallen?</li> <li>▶ Würden Sie uns bzw. unser Angebot weiterempfehlen?</li> </ul>
Sie können alle oder einzelne Kundinnen und Kunden befragen, vielleicht können Sie die wichtigsten dafür gezielt auswählen. Überlegen Sie sich, was Sie erfahren möchten und was Sie mit den Erkenntnissen anfangen wollen. Stellen Sie wenige Fragen, die möglichst genau zu Ihren Angeboten passen. Nutzen Sie auch die Erfahrungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Kundenkontakt.	

### Q – das Zertifikat für Servicequalität



Das „Q“ ist das Siegel für Servicequalität in Deutschland. Über 2.200 Betriebe aus allen Dienstleistungsbereichen haben sich bisher nach den Q-Kriterien zertifizieren lassen (Stand März 2010). Sie haben mit dem Schulungs- und Qualitätssiegelprogramm des Deutschen Tourismusverbandes ihre Dienstleistung konsequent aus der Kunden-Perspektive analysiert, um die internen Prozesse nachhaltig und fortwährend zu optimieren. So erhöhen sie die Kundenbindung und verschaffen sich einen Wettbewerbsvorteil.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer bekommen das nötige Know-how von qualifizierten und praxiserfahrenen Q-Dozenten vermittelt, um die Betriebe zertifizieren zu können.

Weitere Informationen und Kontakt zu den zertifizierenden Stellen:  
[www.q-deutschland.de](http://www.q-deutschland.de)

## Interview mit Claus Dethloff



**Dr. Claus Dethloff**  
ist Experte für Dienstleistungs-  
Rating

*Was zeichnet für Sie guten Service aus?*

Guter Service heißt, für die Unternehmen zu erkennen, was deren Kunden möchten! Ein wertschätzender Umgang, Hilfsbereitschaft, Lösungsorientierung und proaktives Zugehen auf die Kundenschaft sind hierfür erforderlich.

*Wirkt sich guter Service (messbar) auf den Geschäftserfolg aus?*

Mit wenigen Ausnahmen, wenn das Produkt stark im Vordergrund steht, kann man sehr gut nachweisen, dass Serviceorientierung einhergeht mit Unternehmenserfolg. Natürlich ist dabei auch zu beachten, dass Service zunächst ein Kostenfaktor ist. Jedes Unternehmen muss daher abschätzen, ob sich der Mehraufwand letztendlich auch wirklich auszahlt oder nur ein „nice-to-have“ ist.

*Was raten Sie Unternehmen, die ihre Service-Kompetenz weiterentwickeln wollen?*

Service weiterzuentwickeln heißt nicht, ihn zu maximieren, sondern ihn auf die Bedürfnisse der Kundenschaft abzustimmen. Unternehmen sollten genau nachfragen, was ihre Kundinnen und Kunden wollen. Und vielleicht noch wichtiger: Auch erforschen, was ihre „Nicht-Kunden“ für Erwartungen haben. Ziel ist es, die Bedürfnisstruktur zu erkennen. Hierbei kann es hilfreich sein, einen Perspektivenwechsel vorzunehmen und sich in die Lage der Kundinnen und Kunden zu versetzen. Oft scheitert Service genau hieran in der Praxis.

*Was sollte man in Sachen Service gegenüber der Kundengruppe 50plus besonders beachten?*

Heute ist Zeit eine Ressource, die Jüngere kaum haben. Bei Älteren ist es, wenn individuell auch nicht so gefühlt, umgekehrt. Sie haben

Zeit. Entsprechend sollten Anbieter von Dienstleistungen diese Ressource in ihre Angebote integrieren. Hierin liegt ein großes Spannungsfeld. Anbieter von Dienstleistungen treffen diesen Nerv häufig nicht, da für sie die Ressource Zeit ein knappes Gut ist, das nur in begrenztem Umfang zur Verfügung steht. Hierin kann aber gleichzeitig auch eine Chance für Unternehmen liegen, da über das „sich Zeit für den Kunden nehmen“ auch eine intensivere und letztendlich langfristige Kundenbindung erfolgen kann.

## Literaturtipps

► **Zitate aus dem Kloster Eismar**  
in: Wieselhuber & Partner (Hrsg.):  
Handbuch Lernende Organisation.  
Unternehmens- und Mitarbeiterpotentiale erfolgreich erschließen. 1997, Wiesbaden

► **Johne, Thomas**  
Basiswissen Kundenorientierung  
2005, Eschborn

### „Chancen auf dem Zukunftsmarkt 50plus nutzen“

Die vollständige Strategie-Mappe enthält diese Themen:

- **Demografischer Wandel:**  
Perspektiven für Anbieter und Märkte ausloten
- **Zielgruppen 50plus:** Fünf Verbrauchertypen erkennen
- **Design für Alle:**  
funktional, nutzerfreundlich und ästhetisch gestalten
- **Barrierefreiheit:** Zugänglichkeit für alle sicherstellen
- **Produkte und Dienstleistungen:** Generationengerecht entwickeln
- **Marketing:** Die Generation 50plus erreichen
- **Kooperationen:** Alles aus einer Hand anbieten
- **Service-Kompetenz:** Den reifen Markt erschließen
- **Japan:** Vom Vorreiter im demografischen Wandel profitieren
- **Generationenfreundlich?** Selbstcheck für Produkte und Services

Bestellung der Strategie-Mappe mit der Artikel-Nr. 1522 über:  
publikationen@bundesregierung.de, Tel.: 01805 778090

## Impressum

### Herausgeber:

Bundesministerium für Wirtschaft  
und Technologie (BMWi)  
Öffentlichkeitsarbeit  
11019 Berlin  
info@bmwi.bund.de  
www.bmwi.de

Bundesministerium  
für Familie, Senioren, Frauen  
und Jugend  
11018 Berlin  
info@bmfjservice.bund.de  
www.bmfjsfj.de

### Text:

Stephan Gewalt, Sascha Hertling  
RKW Kompetenzzentrum

### Gestaltung:

RKW Kompetenzzentrum

### Bildnachweis:

fotolia, DB AG, privat

### Druck:

Silber Druck oHG,  
Niestetal

