

Vertriebsorientierung

Handreichung zur Unterstützung von Einrichtungen der beruflichen Rehabilitation

Erstellt im Rahmen des Projekts:



Anfänge, Übergänge und Anschlüsse gestalten –
Inklusive Dienstleistungen von Berufsbildungswerken

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales



aus Mitteln des Ausgleichsfonds



Impressum

Herausgeber

Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH
Rollnerstraße 14
90408 Nürnberg
www.f-bb.de

Autorin

Geldermann, Brigitte

Redaktion

Lorenz, Peggy

Projektleitung

Dr. Thomas Freiling
Dr. Matthias Kohl
Telefon: 0911-27779-868
E-Mail: matthias.kohl@f-bb.de

Förderung

Dieser Band ist im Rahmen des Projekts „Anfänge, Übergänge und Anschlüsse gestalten - Inklusive Dienstleistungen von Berufsbildungswerken“ (PAUA) entstanden. Das Projekt wird durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales aus Mitteln des Ausgleichsfonds gefördert und vom Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH in Kooperation mit der Bundesarbeitsgemeinschaft der Berufsbildungswerke e. V. (BAG BBW e. V.) durchgeführt.

Erscheinungsjahr

2017

Online abrufbar unter www.f-bb.de/publikationen/onlinepublikationen.html oder <https://www.bagbbw.de/bag-bbw/mitgliederservice/>

Zitierhinweis

Geldermann, Brigitte (2017): Vertriebsorientierung. Handreichung zur Unterstützung von Einrichtungen der beruflichen Rehabilitation. [Ort und Datum des Abrufs]

Copyright

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Herausgebers unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Danksagung

Herzlichen Dank an das RKI BBW Berlin und das BBW Olsberg/Josefsheim Bigge für ihre Unterstützung bei den Fallbeispielen in dieser Handreichung.

Inhalt

Einleitung	4
Ausgangssituation und Anlass.....	4
Ziel der Handreichung	4
A Konzeptionelle Grundlagen	5
Vertriebsorientierung im Spannungsfeld von Kunden- und Technologieorientierung.....	5
Handlungsmotive als Grundlage für Kaufmotive.....	6
Beratung	8
Die Ausgangssituation in den BBW.....	9
Vertrieb in den BBW	10
B Umsetzung	11
Der Akquisitionsprozess oder die Gewinnung und Bindung von Unternehmen als Kunden.....	11
Der Kunde Unternehmen.....	11
Die Phasen des Akquisitionsprozesses	12
Stärken-Schwächen-Analyse: Was haben wir dem Markt zu bieten?.....	12
Zielkundenerfassung.....	14
Dienstleistungsentwicklung	15
Kontaktierung und Eigenpräsentation.....	18
Von der Bedürfniserfassung zur Bedarfsbildung: Gesprächsführung	20
Angebotserstellung und Vertragsgestaltung	22
Realisierungsphase	23
Erfassung Kundenzufriedenheit/Beschwerdemanagement.....	24
Kundenbindung/Folgeaufträge.....	24
Organisation des Vertriebs im BBW	25
Direktvertrieb	25
Vertriebsorganisation	25
Das interne Image des Vertriebs	28
Kundengerechte Organisation	28
Schulung der Mitarbeitenden.....	29
C Materialien	38
D Weiterführende Informationen	54

Einleitung

Die vorliegende Veröffentlichung ist eine von sieben Handreichungen, welche im Rahmen des Projektes „Anfänge, Übergänge und Anschlüsse gestalten – Inklusive Dienstleistungen von Berufsbildungswerken“ (PAUA) erschienen sind. Das Projekt PAUA – durchgeführt vom Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) in Kooperation mit der Bundesarbeitsgemeinschaft der Berufsbildungswerke (BAG BBW) – verfolgt das Ziel, die Entwicklung wirtschaftlich tragfähiger neuer Geschäftsmodelle und inklusiver Leistungen von Berufsbildungswerken (BBW) zu unterstützen. Diese Zielsetzung impliziert sowohl die Erweiterung des Leistungsportfolios von BBW als auch die Weiterentwicklung der Organisationen und ihrer Mitarbeitenden. Verschiedene Lösungsansätze dazu werden regional erprobt und als Good Practice-Beispiele in alle BBW transferiert.

Ausgangssituation und Anlass

Als gemeinnützige Einrichtungen der Beruflichen Rehabilitation unterscheiden sich Berufsbildungswerke traditionell von Unternehmen der Privatwirtschaft: Sie arbeiten nicht gewinnorientiert. Da die Nutzung der BBW in der Vergangenheit fast ausschließlich über Zuweisungen der Arbeitsagentur erfolgte, waren Bemühungen auf dem Gebiet der Vertriebsorientierung nicht erforderlich. Angesichts der sich wandelnden politischen Rahmenbedingungen auf dem Weg zu einer inklusiveren Gesellschaft ergeben sich neue Anforderungen. So sind zukünftig die Nutzerinnen und Nutzer der BBW mit ihrem Wunsch- und Wahlrecht, die Unterstützung von Wirtschaft und Gesellschaft bei der Gestaltung der Inklusion sowie für eine inklusivere Leistungserbringung der BBW bei der Etablierung neuer Geschäftsfelder stärker in den Blick zu nehmen. BBW stehen damit vor der Herausforderung, neue Zielgruppen zu erschließen und Dienstleistungen zu entwickeln.

Damit gewinnt die Vertriebsorientierung an Bedeutung. Für soziale Einrichtungen ist das ein neuer und vielleicht auch befremdlicher Begriff. Denn Vertriebsorientierung legt den Fokus darauf, für ein Produkt oder eine Dienstleistung eine Käuferin oder einen Käufer zu finden und ein Geschäft abzuschließen. Das muss jedoch nicht im Gegensatz zum sozialpolitischen Auftrag stehen, was sich schon daran zeigt, dass BBW auch bisher „verkaufen“ mussten, indem sie beispielsweise einem Unternehmen einen Jugendlichen mit Förderbedarf für ein Praktikum vermittelten.

Ziel der Handreichung

Diese Handreichung will dabei helfen, die notwendige Akquisition auf dem Markt systematischer zu betreiben und die Kompetenzen der BBW in diese Richtung auszubauen.

Leser/innen finden unter „konzeptionelle Grundlagen“ zunächst Definition und zentrale Prinzipien der Vertriebsorientierung. Im Kapitel „Umsetzung“ geht es dann um das praktische Vorgehen bei vertrieblichen Aktivitäten und um die Verankerung des Vertriebs in der Einrichtung. Im Projekt PAUA wurden zahlreiche Materialien entwickelt, von denen einige unter „Materialien“ hier angefügt sind. Der Abschnitt „weiterführende Informationen“ enthält Literatur und Links zum vertiefenden Studium.

A Konzeptionelle Grundlagen

Vertriebsorientierung im Spannungsfeld von Kunden- und Technologieorientierung

Unter *Vertriebsorientierung* wird eine betriebliche Neuausrichtung verstanden mit dem Ziel, den Vertrieb in der Organisation zu stärken und zu optimieren. Auch betriebsinterne Aspekte mit Vertriebsbezug werden dabei systematisch integriert (vgl. Schöning/Moltrecht 2008, S. 9).

Die Begriffe *Vertrieb* und *Verkauf* werden im Alltag häufig synonym verwendet. Beim Vertrieb geht es um die Gestaltung des Absatzes der Produkte auf den Märkten. Er hat eine akquisitorische Komponente: die Anbahnung von Verkäufen und eine physische Komponente: die logistische Abwicklung der Verteilung der Produkte. Oftmals übernimmt der Vertrieb in mittelständischen Unternehmen auch die Aufgaben des Marketing.

Der Verkauf (im engeren Sinne) ist eine Grundfunktion des Vertriebs. Er umfasst die unmittelbar auf den Verkaufsabschluss gerichtete Kundenbetreuung. Der Verkauf kann persönlich oder unpersönlich erfolgen.

Der Verkauf ist kein Kunstgriff begnadeter Individualisten/innen oder die Trickkiste zweifelhafter Vertreter/innen. Er ist vielmehr eine betriebliche Funktion, die Kundenbeziehungen, Aufträge und Marktpositionen produziert. Er sollte daher in eine Unternehmensstrategie eingebunden sein, Ziele definieren und sich an diesen messen lassen.

Vertriebsorientierung wird oft im Verhältnis zur *Kundenorientierung* erklärt. Kundenorientierung ist notwendig, da das wirtschaftliche Überleben davon abhängig ist, ob es in ausreichendem Maße gelingt, Kunden/innen von den eigenen Kompetenzen und Produkten zu überzeugen. Allerdings kann es nicht darum gehen, dem Kunden/der Kundin jeden Wunsch zu jedem Preis zu erfüllen. Es muss auch ein angemessener Ertrag für das eigene Haus erzielt werden. Daher ist eine Balance von Kunden- und Vertriebsorientierung anzustreben.

Mit Blick auf die aktuelle Situation der BBW ist wohl eine ausgeprägte *Technologieorientierung* zu konstatieren. Technologieorientierung bedeutet: Unternehmen tun die Dinge, von denen sie etwas verstehen und suchen sich ihren Markt. Im Falle der BBW bedeutet das die Konzentration auf die spezifischen Leistungen der Ausbildung von Jugendlichen. Auch die Technologieorientierung hat selbstverständlich ihre Berechtigung. Es geht nur darum, das rechte Verhältnis der drei genannten Orientierungen für die eigene Organisation herauszufinden.

Um die Extreme noch einmal an einem Beispiel zu verdeutlichen: Ein Restaurant kann technologieorientiert sein („Ich mache das beste Essen der Welt, wer gutes Essen will, wird mich finden.“) oder kundenorientiert („Ich koche das, was die meisten Gäste gerne essen.“) oder vertriebsorientiert („Ich biete an, was den meisten Umsatz bringt.“). Es liegt nahe, dass man keine der drei Alternativen einseitig verfolgen, sondern sie in ein ausgewogenes Verhältnis bringen möchte, wobei jede Organisation ihre eigenen Schwerpunkte setzen wird.

Abbildung 1 zeigt eine mögliche Variante: ein Unternehmen neigt zu ausgeprägter Kunden-
nähe, die Orientierung an den technologischen Prozessen und den Vertriebschancen ist we-
niger stark ausgeprägt.

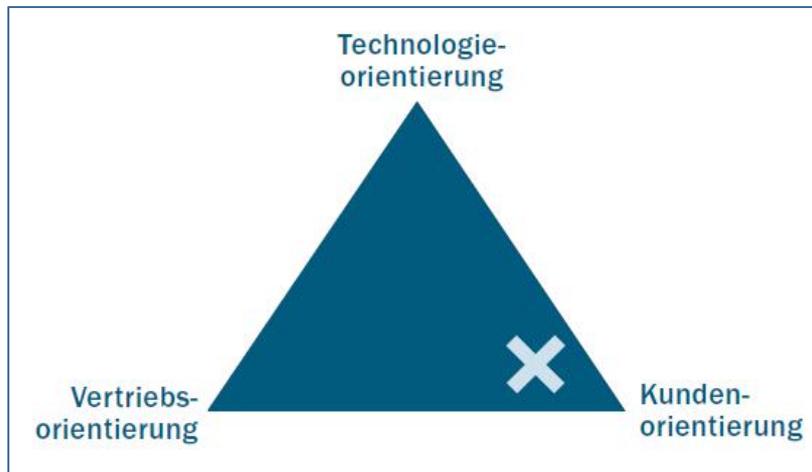


Abbildung 1: Auf die Balance kommt es an (eigene Darstellung)

Handlungsmotive als Grundlage für Kaufmotive

Das einfache Anpreisen der eigenen Produkte oder Dienstleistungen wird in der Regel nicht ausreichen, um Kunden/innen zu gewinnen. Die Gründe, die Menschen haben, bestimmte Produkte zu kaufen oder Dienstleistungen in Anspruch zu nehmen, lassen sich im Kern auf sieben Handlungsmotive zurückführen (vgl. Johne 2005, S. 14). Wer diese kennt, hat die Chance, Kunden/innen noch besser ansprechen und besser zufriedenstellen zu können.



Abbildung 2: Übersicht Handlungsmotive (eigene Darstellung)

Ein/e Kunde/in, für den/die beispielsweise Bequemlichkeit sehr wichtig ist, möchte möglichst wenig eigenen Aufwand bei der Zusammenarbeit haben. Am liebsten ist ihm/ihr das „Rundum-Sorglos-Paket“. Ein/e Kunde/in, der/die hingegen vor allem Wert auf Sicherheit legt, wird nur auf ein Angebot eingehen, bei dem für alle Eventualitäten bereits Vorkehrungen getroffen sind. Bei einem Bildungsangebot zum Beispiel müsste für ihn/sie vorab geklärt sein, was geschieht, wenn Terminverschiebungen notwendig oder wenn zusätzliche Materialien benötigt werden, wenn der/die Dozent/in ausfällt ... usw. Dem/der Kunden/in wiederum, für den/die Gewinn an erster Stelle steht, wird die Vertriebsperson vorrechnen müssen, was er/sie sich durch die Inanspruchnahme der Dienstleistung spart.

Jedes dieser Handlungsmotive hat einen dynamischen und einen bewahrenden Aspekt:

Motiv	Dynamischer Aspekt	Bewahrender Aspekt
Bequemlichkeit	Aktivitäten vereinfachen, besser organisieren, investieren in Effektivität	Mehraufwand ablehnen, bleiben, wie man ist
Ansehen	Ansehen steigern, Statussymbole erwerben, guten Ruf mehren	Ansehensverlust vermeiden, Zurücksetzung verhindern
Sicherheit	Sicherheit steigern, Garantien fordern	Risiken vermeiden
Fürsorge	Fördern, unterstützen, Zukunft sichern	Ratschläge und Gebote formulieren, Nachteile abwenden
Wohlbefinden	Aktivitäten ausführen	Ausruhen
Entdeckung	Mehr erleben, Neues kennenlernen	Nichts versäumen
Gewinn	Investieren, mehr verdienen, Ertrag steigern	Sparen, weniger ausgeben, billiger einkaufen

Abbildung 3: Dynamische und defensive Aspekte von Handlungsmotiven (Rückle 2002)

Die dynamischen Aspekte verweisen auf eine Steigerung im Sinne des jeweiligen Motivs, die defensiven auf die Vermeidung einer Verschlechterung.

Wie die Werbung sich dieser Motive bedient zeigen folgende bekannten Slogans:

Slogan	Angesprochenes Motiv
„Das Beste oder Nichts“	Ansehen
„Weil einfach einfach einfach ist“	Bequemlichkeit
„Weil du was ganz Besonderes bist“	Fürsorge
„Entdecke die Möglichkeiten“	Entdeckung
„Geiz ist geil“	Gewinn
„You’ll love the way we fly“	Wohlbefinden
„Die Bank an Ihrer Seite“	Sicherheit

Abbildung 4: Bekannte Werbeslogans (eigene Darstellung)

Im Vertrieb geht es jedoch um mehr als eine emotionale Ansprache, nämlich darum, auf Basis der Handlungsmotive einen konkreten Kundennutzen (mit Bezug auf das eigene Angebot) zu erarbeiten. Denn ein Unternehmen entscheidet sich in der Regel für den/die Anbieter/in, der/die ihm den größten Nutzen oder „Mehrwert“ bietet. Die Kriterien dafür sind vielfältig und nicht immer von vornherein klar. Ob für ein Unternehmen Arbeitersparnis (Bequemlichkeit) oder Imagegewinn (Ansehen) besonders wichtig sind, gilt es im Gespräch herauszufinden. Dabei ist allein der subjektive Nutzen relevant, das heißt, einzig, was der/die Kunde/in als Vorteil wahrnimmt.

Beratung

Das eigene Angebot mit den Nutzensvorstellungen der Kunden/innen in Einklang zu bringen, ist Aufgabe der Beratung. Das Gabler Wirtschaftslexikon definiert Beratung als: „Abgabe und Erörterung von Handlungsempfehlungen durch Sachverständige, wobei von den Zielsetzungen des zu Beratenden und von relevanten Theorien unter Einbeziehung der individuellen Entscheidungssituation des Auftraggebers auszugehen ist.“

Das Beratungsgespräch gliedert sich grob in drei Phasen:

- Kontaktphase,
- Informationsphase und
- Abschlussphase.

Die Kontaktphase dient dem gegenseitigen Kennenlernen und dem Einstieg in das Gespräch. Es geht darum, eine vertrauensvolle Atmosphäre herzustellen und die Gesprächsbereitschaft des Kunden/der Kundin zu fördern.

Die Informationsphase nimmt in der Regel den Hauptteil des Gesprächs ein. Sie dient der Klärung der Situation/des Problems und der Erörterung möglicher Lösungen. Für die Vertriebsperson geht es dabei darum, Fragen zu stellen, um die Bedürfnisse des Kunden/der Kundin möglichst genau zu erfassen und erste Lösungsansätze zu präsentieren, um deren Akzeptanz zu testen.

In der Abschlussphase wird eine bestimmte Lösung (durch eine Dienstleistung oder ein Produkt) verbindlich vereinbart. Unter Umständen sind mehrere Gespräche und die Zusendung weiterer Unterlagen nötig, bevor diese Phase in Angriff genommen werden kann. Wichtig ist hier, das Vereinbarte genau und unmissverständlich zu konkretisieren und schriftlich festzuhalten.

Tipps zur Durchführung von Beratungs- und Akquisegesprächen finden sich im Kapitel „Umsetzung“.

In BBW gehört die Durchführung von Beratungsgesprächen zur Kernkompetenz. Allerdings geht es dabei in der Regel um die Jugendlichen. Für die Beratung von Verantwortlichen in Unternehmen sind grundsätzlich die gleichen Eigenschaften gefordert: soziale und kommunikative Kompetenz, Empathie und Verständnis für die Bedürfnisse des Kunden/der Kundin. Jedoch kommt eine Komponente hinzu, die in „Vertriebsorientierung“ schon enthalten ist: die Fähigkeit, auf einen Abschluss hinzuwirken, der auch für die eigene Einrichtung einen Ertrag erbringt.

Die Ausgangssituation in den BBW

In vielen BBW sind die Belegungszahlen in den letzten Jahren deutlich zurückgegangen. Damit gingen Einbußen bei den Erlösen einher, die umso gravierender sind, wenn - wie von einigen BBW berichtet - die finanzielle Situation zusätzlich durch Altersversorgungsverpflichtungen bei niedrigen Zinsen für Anlagevermögen belastet wird.

Zugleich fordert die Bundesagentur für Arbeit eine verstärkte Ausrichtung auf die Integration in den Arbeitsmarkt und mehr Arbeitsmarktnähe in der Ausbildung.

Beide Entwicklungen sprechen für eine Diversifizierung des Leistungsangebots und stärkere Kooperation mit Betrieben, auch als zahlenden Kunden.

Die BBW haben mehrheitlich bereits Veränderungsmaßnahmen begonnen. Einige setzen weiterhin auf das bisherige Kerngeschäft, führen aber zusätzliche Rekrutierungsaktivitäten wie z. B. Berufsorientierende Maßnahmen in Schulen durch und bemühen sich um Kostenreduktion und Qualitätsverbesserung. Andere setzen verstärkt auf ausgeschriebene Angebote der Jugendhilfe oder positionieren sich dank ihrer guten Infrastruktur als Bildungsanbieter am freien Markt.



Abbildung 5: Ergebnisse des PAUA-Workshops „Vertriebsorientierung im BBW“

Neben ihren fachlichen Kompetenzen können die BBW bei ihrer Neuausrichtung auf Kontakte zur regionalen Wirtschaft zurückgreifen:

- Nach einer 2011 durchgeführten Erhebung verfügt ein BBW im Schnitt über 266 Betriebskontakte, wovon 149 regelmäßig für Praktika oder verzahnte Ausbildung genutzt werden (vgl. BAG BBW 2011, S. 24).

- Alle BBW unterhalten Kontakte zu den jeweiligen Kammern und Innungen, viele sind am Prüfungswesen beteiligt.
- Vielfach bestehen Kontakte zur regionalen Wirtschaftsförderung, zu wirtschaftsnahen Arbeitskreisen und Wirtschaftsverbänden.

In Projekten wie VAmB¹ und TrialNet² wurde und wird die Verzahnung der außerbetrieblichen Ausbildung mit der betrieblichen Praxis praktiziert und professionalisiert. VAmB ist inzwischen ein Regelangebot der BBW. Diese Aktivitäten sind allerdings sowohl in quantitativer wie qualitativer Hinsicht noch ausbaufähig, zumal die Erfahrungen damit und das entsprechende Know-how in den einzelnen Einrichtungen unterschiedlich ausgeprägt sind.

Deshalb wird im Projekt PAUA das Thema Neuausrichtung der BBW noch umfassender aufgegriffen. PAUA baut auf zwei Säulen auf: Erstens geht es um die organisationale und personelle Weiterentwicklung der BBW. Unter Berücksichtigung regionaler Rahmenbedingungen, Strukturen und Erfordernisse werden einrichtungsspezifische Entwicklungsziele formuliert und geeignete Handlungsstrategien geplant und umgesetzt. Zweitens werden neue Dienstleistungskonzepte entwickelt, die an die fachlichen Kompetenzen der BBW anknüpfen.

Vertrieb in den BBW

In den Organigrammen der BBW findet sich in der Regel keine Vertriebs- oder Marketingabteilung. Kundengewinnung und -pflege werden eher fallweise und kaum strategisch betrieben. Akquisegespräche finden überwiegend in den Arbeitsagenturen statt.

Bei den strategischen Planungen, die viele BBW aktuell durchführen, kann ein wichtiger Gesichtspunkt die künftige Rolle und Aufgabe des Vertriebs sein, ob dieser nun als besondere Funktion etabliert wird oder eher Eingang in Stellenbeschreibungen findet.

Dazu gilt es, folgende Fragen zu beantworten:

- Was soll die Aufgabe des Vertriebs bei der Umsetzung der Strategie sein (z. B. Neukundengewinnung, Marktanalyse, Pflege von Netzwerken)?
- Welche Botschaften sollen durch den Vertrieb übermittelt werden?
- Soll der Vertrieb ein Distributions- und Kommunikationsinstrument sein oder auch Leistungsbestandteil? Wenn ja, welche Leistungseigenschaften wollen wir bieten (z. B. Imagegewinn, regionale Vernetzung)?
- Welche Vertriebskapazitäten sind erforderlich und wie können sie aufgebaut werden?
- Welche fachlichen und persönlichen Kompetenzen sind dafür nötig und können die Mitarbeiter/innen dafür qualifiziert werden?

¹ Verzahnte Ausbildung mit Berufsbildungswerken

² Ausbildung behinderter Jugendlicher mit Ausbildungsbausteinen – Projekt des Forschungsinstituts Betriebliche Bildung in Kooperation mit BAG BBW

B Umsetzung

Der Akquisitionsprozess oder die Gewinnung und Bindung von Unternehmen als Kunden

Der Kunde Unternehmen³

Im Unterschied zu den institutionellen Kunden sind die Ausgangslagen und die Bedarfe von Wirtschaftsunternehmen wesentlich heterogener. Dafür sind diese meist flexibler in Verhandlungen und Kooperationen. Vom Vertriebspersonal ist daher das Eingehen auf ganz unterschiedliche Bedarfslagen und Motivationen sowie Ansprechpartner/innen verlangt.

Während in Großunternehmen meist klare Zuständigkeiten und Funktionsteilungen etabliert sind, hat man es in kleineren Betrieben eher mit Generalisten/innen zu tun, die verschiedene Aufgabengebiete abdecken und sich weniger auf ein bestimmtes Projekt konzentrieren können. Von Zeitknappheit des/der Ansprechpartners/in und einer ausgeprägten Ergebnisorientierung („Was bringt mir das?“) kann ausgegangen werden. Aufwändigere Kooperationen sind eher mit größeren Unternehmen zu realisieren als mit einem Start-up, das vielleicht in einem halben Jahr nicht mehr existiert.

Für die meisten Unternehmen ist die Sicherstellung ihres Fachkräftebedarfs ein zentrales Thema. Bedingt durch verschiedene Entwicklungen wird es für sie aktuell schwieriger, gute Fachkräfte und geeignete Auszubildende zu finden. Dieses Problem betrifft wiederum verstärkt die kleineren Betriebe, die bei der Konkurrenz am Personalmarkt gegenüber den großen, renommierten Unternehmen meist den Kürzeren ziehen. Zugleich verfügen sie über weniger Know-how und Instrumentarien zur Einschätzung und Potenzialanalyse von Bewerberinnen und Bewerbern und scheuen oft den Aufwand und die Verpflichtungen, die sie mit einer Ausbildung eingehen. Fachkräftemangel und Sparzwänge führen überdies dazu, dass Unternehmen bestimmte Aufgaben outsourcen wollen und dafür geeignete Anbieter/innen suchen. Diese Situation bietet den BBW Anknüpfungspunkte für ihre speziellen Angebote. Andererseits kann aber auch die Politik der Corporate Social Responsibility (Sozialverantwortung des Unternehmens) bei Großunternehmen eine Gelegenheit zur Ansprache und Anbahnung einer Kooperation sein.

Dem Vertriebspersonal geht es daher zunächst darum, den Kunden und seine Situation zu verstehen, seine Sprache zu sprechen und ihn individuell wahrzunehmen und zu beraten.

³ Mit „Kunde“ ist im Folgenden immer das Wirtschaftsunternehmen gemeint.

Die Phasen des Akquisitionsprozesses

Die Phasen des Akquisitionsprozesses, die im Folgenden beschrieben werden, sind sowohl als Aufgaben bei der Einführung bzw. als Stärkung der Vertriebsorientierung generell zu verstehen, sowie auch als Ablaufsequenzen im einzelnen, kundenbezogenen Akquisitionsprozess.



Abbildung 6: Phasen des Akquisitionsprozesses (vgl. Maatz/Zech o. J. <http://www.perspektive-blau.de/artikel/0412a/0412a.htm>) (Stand: 02.03.17)

Stärken-Schwächen-Analyse: Was haben wir dem Markt zu bieten?

Vor jeder Kundenansprache ist es wichtig, Klarheit über die eigenen Kapazitäten und Kompetenzen zu haben. Die Stärken-Schwächen-Analyse ist eine Methode zur Bewertung der vorhandenen finanziellen, physischen, organisatorischen und technologischen Ressourcen⁴ einer Organisation. So lässt sich erkennen, was man auf dem Markt im Vergleich zur Konkurrenz Besonderes zu bieten hat, aber auch, wo die eigenen Grenzen (Kapazitäten, Qualifikationen) möglicherweise liegen. Sie ist ein Verfahren zur strategischen Geschäftsfeldplanung. Ergänzt wird die Stärken-Schwächen-Analyse durch eine Chancen-Risiken-Analyse (Umfeldanalyse), die sich auf externe Marktentwicklungen, politische Rahmenbedingungen oder finanzielle Entwicklungen (Inflation, Zinsen) bezieht.

Diese Standortbestimmung nach internen und externen Faktoren kann in Form einer SWOT-Matrix durchgeführt werden (SWOT = Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

⁴ <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/ressourcen/ressourcen.htm> (Stand: 02.03.17)

SWOT-Matrix

Umfeld	Chancen	Risiken
Unternehmen	<i>Ausbauen</i>	<i>Absichern</i>
Stärken	<i>Aufholen</i>	<i>Meiden</i>
Schwächen		

Abbildung 7: Die SWOT-Matrix (Quelle: Gabler Wirtschaftslexikon <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/swot-analyse.html>. Stand: 02.03.17)

Die SWOT-Matrix zeigt die nutzbaren Chancen auf, konkretisiert die Gefährdungen, gegen die sich die Organisation absichern sollte, sowie die Schwächen, die überwunden werden sollten. Schließlich deckt sie auch diejenigen Risiken auf, die es zu meiden gilt, wenn interne Schwächen zu den externen Risiken des Umfeldes dazukommen.

Ergebnisse einer Stärken-Schwächen-Analyse im RKI BBW Berlin, die sowohl interne als auch externe Faktoren beinhaltet, zeigt das folgende Beispiel:

Beispiel: Stärken-Schwächen-Analyse in einer Einrichtung der beruflichen Rehabilitation

1. Kleines, aber spezifisches Angebot mit hoher Umsetzungskompetenz: Vorteile der überschaubaren Größe im Hinblick auf schnelle Umsetzung von Maßnahmen und Veränderungen.
2. Alleinstellungsmerkmal bei den Ausbildungsberufen: Die Berufe werden in der Region von anderen Anbietern/innen nicht ausgebildet.
3. Spezialisierung auf die Zielgruppe der psychisch Beeinträchtigten: Eine Ausweitung ist wegen der nicht barrierefreien Räumlichkeiten nicht möglich, andererseits schätzen die Teilnehmenden das Zusammensein mit Menschen, die ähnliche Probleme haben wie sie selbst.
4. Schlechte Erreichbarkeit mit öffentlichen Verkehrsmitteln beeinträchtigt die Gewinnung von Teilnehmenden.
5. Geringer Grad der Kooperation und Vernetzung: Kontakte zu Betrieben und anderen Trägern sind noch ausbaufähig.

Auf Basis dieser IST-Analyse wurde eine ausführliche Strategieplanung erstellt.

Auch mit Blick auf die Stärkung der *Vertriebsorientierung* in der Einrichtung lässt sich eine Stärken-Schwächen-Analyse durchführen. Dabei geht es um folgende Fragen:

- Wer ist in der Einrichtung für Kundenbeziehungen verantwortlich?
- Gibt es ein Management von Kundenbeziehungen?
- Welche Kunden werden angesprochen?
- Wie bzw. mit welchen Instrumenten wird über Kunden momentan kommuniziert?
- Was wissen wir über unsere Kunden?
- Welche Bedürfnisse haben unsere Kunden?
- Wie werden die Kundendaten ausgewertet?
- Was folgt daraus für die kundenbezogenen Prozesse in der Einrichtung?
- Wie ausgeprägt ist die „Vertriebsmentalität“ in der Einrichtung?
- Wie ist die prinzipielle Einstellung zu den Kunden (partnerschaftlich/ notwendiges Übel)?

Die Beantwortung dieser Fragen liefert ein Bild über den aktuellen Stand und Ansatzpunkte für die Stärkung und Systematisierung der Vertriebsorientierung.

Zielkundenerfassung

Kundenansprache nach Telefonbuch ist wenig effektiv. Besser ist es, die Aktivitäten auf solche Kunden zu konzentrieren, die das Leistungspotenzial der Einrichtung voraussichtlich als interessant einstufen werden.

Dabei kommen zunächst einmal die Bestandskunden in Betracht. Hier fängt man nicht „bei Null“ an, sondern kann an bisherige, positive Kontakte anknüpfen.

Für die Ansprache von potenziellen Neukunden werden am besten Kundensegmente gebildet. Unter Kundensegmentierung ist die Bildung von Kundenzielgruppen nach bestimmten Kriterien zu verstehen. Das ist aus zwei Gründen erforderlich: Zum einen müssen die Anstrengungen zielgenau auf die Bedürfnisse der Zielgruppen ausgerichtet werden, damit das BBW seine begrenzten Ressourcen möglichst effizient einsetzen und gleichzeitig seinen sozialen Auftrag erfüllen kann. Zum anderen ist zu beachten, dass nicht alle Kunden dieselben Bedürfnisse aufweisen und somit auch unterschiedliche Anforderungen an ein BBW stellen.

Segmentierungskriterien können quantitativ oder qualitativ sein. In Frage kommen zum Beispiel: Branche, ausgebildete Berufe, Mitarbeiterzahl, Erreichbarkeit.

Dienstleistungsentwicklung

Ein konkretes Angebot wird in den meisten Fällen erst im Gespräch mit dem jeweiligen Kunden entwickelt. Dafür kann man auf sein vorhandenes Dienstleistungsportfolio zurückgreifen. Für eine Neukundengewinnung wird es aber auch nötig sein, auf Basis der vorhandenen Kompetenzen und Kapazitäten neue Dienstleistungen zu entwickeln.

Es stellen sich zwei Fragen: 1. Was können wir? und 2. Was brauchen Unternehmen?

Aufgabenplanung

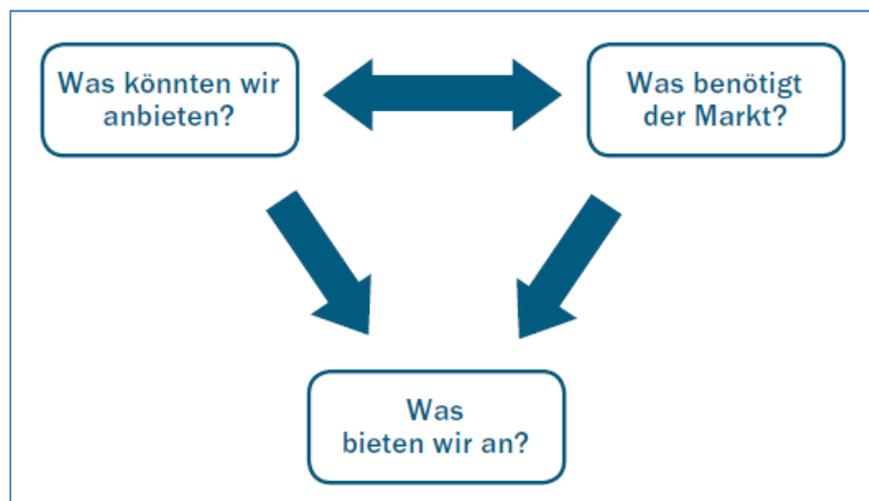


Abbildung 8: Planung im Josefsheim Bigge

Zur Beantwortung der zweiten Frage empfiehlt sich eine Marktanalyse.

Eine strategische Marktanalyse enthält in ihrer klassischen Form fünf Inhaltsdimensionen:⁵

1. Beschreibung des Zielmarktes
2. Analyse der Marktgröße und Entwicklung
3. Analyse von Wettbewerbern
4. Analyse von Kundenbranchen
5. Potenzialanalyse des Zielmarktes

Die Beschreibung des Zielmarktes ist oben unter „Zielkundenerfassung“ schon abgehandelt worden. Bei der Analyse der Marktgröße und Entwicklung sind sowohl der Fachkräftebedarf der ins Visier genommenen Unternehmen als auch die Entwicklung bei den Schulabgängern/innen mit Förderbedarf sowie die sich verändernden Rahmenbedingungen durch die Politik der Inklusion zu bedenken.

Die Frage nach Wettbewerbern stellt sich, sobald man seine Angebotspalette ausweiten möchte: Was gibt es schon? Was können wir besser als die bisherigen Anbieter? Welche Wünsche von Unternehmen können diese Anbieter evtl. nicht erfüllen?

⁵ (vgl. Meyer 2008: <http://www.marktforschung.de/hintergruende/fachartikel/marktforschung/artikelserie-die-strategische-marktanalyse-teil-2-themen-und-inhalte-einer-marktanalyse> (Stand: 02.03.17)

Beispiel RKI BW

Das RKI BW plant eine stärkere Profilierung seiner Leistungsangebote. Alle Angebote im Ausbildungsbereich sollen sich in mindestens einem Aspekt von denen der anderen BW in Berlin und Brandenburg absetzen.

Beispiel Josefsheim Bigge

Das Josefsheim Bigge plant das im BW vorhandene Spezialwissen in Form von unterschiedlichen Dienstleistungen zu vermarkten, um somit für (neue) Unternehmen stärker als kompetenter Dienstleister wahrgenommen zu werden.

Eine Analyse von Kundenbranchen ist nicht nur wegen der unterschiedlichen Nachfrage nach Ausbildungsberufen, sondern auch wegen Unterschieden in Ausbildungsintensität und Rekrutierungsverhalten der verschiedenen Branchen (z. B. Bevorzugung von Studienabbrechern/innen) empfehlenswert.

Die Analyse von aktuellen Entwicklungen und Trends trägt dazu bei, Themen zu identifizieren, die im Zielmarkt wichtig sind und zukünftig Auswirkungen auf Markt und Produkte/Dienstleistungen haben werden. Auch der Grad der Sättigung des Marktes und die Entwicklung der Wettbewerbsintensität sind wichtige Indikatoren.

Im Projekt PAUA wurde als Grundlage für eine Marktanalyse ein Fragebogen für Unternehmen entwickelt. Hier ein Auszug:

Kooperiert Ihr Unternehmen derzeit mit einem Berufsbildungswerk bzw. hat in der Vergangenheit bereits kooperiert?

<input type="checkbox"/> ja
<input type="checkbox"/> nein

Sind Sie mit der Kooperation zufrieden?

<input type="checkbox"/> ja
<input type="checkbox"/> nein

Wenn nein, was könnte verbessert werden?

Welches waren die Motive für die Kooperation mit dem Berufsbildungswerk bei der Ausbildung eines Jugendlichen mit Förderbedarf? Bringen Sie bitte die für Sie relevanten Motive in eine Rangfolge.
Das wichtigste Motiv erhält eine „1“, das zweitwichtigste eine „2“, und so weiter. Für Sie nicht relevante Motive erhalten eine „0“.

<input type="checkbox"/> Dem Betrieb entstehen keine Personalkosten für den Auszubildenden
<input type="checkbox"/> Das soziale Engagement unseres Unternehmens
<input type="checkbox"/> Das soziale Engagement des/r Inhabers/in
<input type="checkbox"/> Das soziale Engagement des Ausbildenden/der Abteilungsleitung
<input type="checkbox"/> Die eigene Nachwuchssicherung
<input type="checkbox"/> Die Deckung unseres Fachkräftebedarfs
<input type="checkbox"/> Jungen Menschen eine Chance zu geben
<input type="checkbox"/> Der/die Bewerber/in war sympathisch
<input type="checkbox"/> Der/die Bewerber/in wirkte sehr engagiert
<input type="checkbox"/> Gesetzliche Quote der Beschäftigung von Menschen mit Behinderung erfüllen
<input type="checkbox"/> Zum Image unseres Unternehmens beitragen
<input type="checkbox"/> Anderes Motiv und zwar:

Wofür bzw. bei welchen Problemen oder Aufgaben benötigen Sie die Unterstützung durch das Berufsbildungswerk?

Welche neuen Angebote sind für Sie außerdem noch interessant?

Abbildung 9: Auszug aus einem Fragebogen für Unternehmen

Auf Basis der Marktanalyse (und der eigenen Kompetenzen) lässt sich abschätzen, ob man mit einem komplett neuen Angebot oder mit einer besseren Variante von vorhandenen Angeboten an die Unternehmen herantreten möchte und kann. Entsprechend wird auch die Vermarktung des Angebots gestaltet werden müssen.

Kontaktierung und Eigenpräsentation

BBW sind in der Regel regionale Institutionen mit einem gewissen Bekanntheitsgrad und zahlreichen Kontakten zu Unternehmen. Wer langfristig plant und arbeitet, - gute Qualität der Dienstleistungen vorausgesetzt -, wird mit der Zeit fast gänzlich auf Kaltakquise oder Werbung verzichten können und andere Möglichkeiten nutzen. Mund-zu-Mund-Propaganda ist für Dienstleister/innen oft die beste Form der Werbung. Besonderes Potenzial für die Kundenansprache bietet nach Ansicht verschiedener BBW die Präsenz auf Netzwerktreffen. Ein ansprechender Internetauftritt, der auch zeitnah aktualisiert wird, ist dennoch heutzutage Standard.

Für die Neukundengewinnung kann es nützlich sein, Referenzen von Bestandskunden einzuholen. Unternehmer/innen lassen sich am besten von anderen Unternehmern/innen überzeugen. Wenn man also sagen kann: „Bei Firma X haben wir mit diesem Vorgehen gute Erfahrungen gemacht.“ – ist das für Firma Y ein starkes Argument. Selbstverständlich hat man sich zuvor bei Firma X vergewissert, dass man mit ihrem Fall werben darf.

Ob Neu- oder Bestandskunde, auf jeden Fall ist es sinnvoll, sich vor einem Akquisegespräch genau über die Firma zu informieren. Um ein maßgeschneidertes Angebot zu erstellen, benötigt man Kenntnisse über die Ansprüche und eventuell auch über die Bedenken, die man dort vorfindet. Auch Einblicke in die interne Organisation und die Unternehmenskultur können von Vorteil sein. Dabei geht es nicht nur um das voraussichtliche Interesse der Firma an einer Kooperation, sondern auch um ihre Eignung dafür. Hat sie die Kapazitäten für die Kooperation? Hat sie einschlägig qualifiziertes Personal? Dazu befragt man Kollegen/innen, die mit der Firma bereits Erfahrungen gemacht haben oder wertet Erkenntnisse aus Gremien und Netzwerken aus. Im Extremfall hat man nur den Internetauftritt als Informationsquelle zur Verfügung.

Die Eigendarstellung ist ein zentrales Element des Erstkontaktes. Ob im Telefongespräch oder persönlich: Es gilt, das eigene Haus und auch sich selbst überzeugend darzustellen. Bei der Vorbereitung geht es daher um folgende Punkte:

- Was weiß die Firma bereits über das BBW?
- Welche Erfahrungen hat sie evtl. schon gemacht? Mit welchen Vorbehalten muss ich evtl. rechnen?
- Welche Informationen will ich übermitteln?
- Welchen Anknüpfungspunkt habe ich für das Gespräch?
- Wie formuliere ich mein Anliegen möglichst klar und knapp?
- Welche Unterlagen schicke ich/bringe ich mit?

Drei Prinzipien zur Stärkung von Eigenpräsentation und Eigenmarketing:

1) *Mit den Augen des Kunden sehen*

Welche Informationen sind aus der Sicht des Kunden wichtig? Je genauer die Informationen auf seine Bedürfnisse zugeschnitten sind, desto eher beschäftigt er sich damit.

2) *Verständlich sein*

Je besser der Kunde das Dienstleistungsangebot des BBW versteht, desto größer ist seine Bereitschaft, sich damit auseinanderzusetzen.

3) *Interessant sein*

Es kommt auch auf die Verpackung an. Eine professionelle, kreative Gestaltung und Durchführung einer Präsentation hinterlässt genau den positiven Eindruck, mit dem Sie das Interesse des Kunden wecken und erhalten können.

Um einen guten ersten Eindruck zu vermitteln, sind nicht nur Höflichkeit und Freundlichkeit wichtig, sondern auch eine Gesprächseröffnung, die dem Gegenüber schnell klar macht, worum es geht.

Im Wesentlichen geht es beim Einstieg in das Gespräch darum sicherzustellen, dass die Themen eindeutig und auch von Interesse für den Gesprächspartner/die Gesprächspartnerin sind.

Bei der Vorbereitung des Gesprächs mit Kunden ist auch die Überprüfung der eigenen Einstellung wichtig.

Tipps für die Überprüfung der eigenen Einstellungen:

1) *Meine Einstellung gegenüber dem BBW*

Eine positive Einstellung ermöglicht mir, positiv und überzeugend über das BBW zu sprechen. Erst wenn mir selbst deutlich ist, über welche Stärken und Vorteile unser BBW verfügt und welchen Nutzen es dem Kunden bieten kann, kann ich dies auch meinem Kunden gegenüber überzeugend vertreten.

2) *Meine Einstellung gegenüber dem Kunden*

Eine positive Einstellung ermöglicht mir, leichter eine tragfähige Beziehung aufzubauen und mich auf die Wünsche und Bedürfnisse des Kunden einzulassen. Das Gegenüber spürt schnell, wenn ich angespannt oder gar ablehnend eingestellt bin.

3) *Meine Einstellung mir selbst gegenüber*

Eine positive Einstellung ermöglicht mir, selbstbewusst und offen aufzutreten. Mit Selbstzweifeln werde ich nicht überzeugen. Daher mache ich mir bewusst, wer ich bin und was ich kann.

Von der Bedürfniserfassung zur Bedarfsbildung: Gesprächsführung

Es genügt nicht, die allgemeinen Vorzüge eines Angebots darzustellen. Den Kunden interessieren eher Fragen wie:

- Welchen Nutzen habe ich von dem Angebot?
- Welche Probleme löse ich, wenn ich dieses Angebot annehme?
- Welche Ziele erreiche ich damit?

Wie oben angesprochen, geht es im Beratungsgespräch darum, das eigene Angebot mit den Nutzensvorstellungen des Kunden in Einklang zu bringen.

Mit Bezug auf die oben dargestellten grundsätzlichen Handlungsmotive lässt sich eine Nutzenargumentation aufbauen. Hier ist ein Beispielschema:

Merkmale des eigenen Angebots	Verbindende Formulierung	Handlungsmotiv	Konkreter Kundennutzen
...	Das erleichtert Ihnen ... Das vereinfacht ...	Bequemlichkeit	
...	Das beweist ... Dadurch zeigen Sie ...	Ansehen	
	Das garantiert ... Das bedeutet für Sie ...	Sicherheit	
	Das entlastet ... Das fördert ...	Wohlbefinden	
	Damit ermöglichen Sie ... Das aktiviert Ihre ...	Entdeckung	
	Damit sparen Sie ... Das senkt Ihre ...	Gewinn	
	Das schont Ihre ... Damit tun Sie etwas für ...	Fürsorge	

Abbildung 10: Schematische Darstellung der Nutzenargumentation (eigene Darstellung)

Welche Motive für das jeweilige Gegenüber ausschlaggebend und für welche Nutzenargumente es zugänglich ist, gilt es durch Fragen und durch aktives Zuhören herauszufinden.

Der Einsatz spezifischer Fragetechniken kann helfen, die genauen Bedürfnisse des/der Gesprächspartners/in zu ermitteln. Dabei unterscheidet man Fragen, die auf die Gesprächslenkung abzielen (taktische Fragen) und Informationsfragen.

Die Qualität der Fragen ist entscheidend für die Ergebnisse der Beratung und die Zufriedenheit des Kunden. Sie sollten höflich und respektvoll sein und niemals ein „Verhör“.

Die folgende Aufstellung gibt eine erste Orientierung über die Fragearten. Eine detaillierte Darstellung findet sich unter **→Materialien**.

Informationsfragen	Taktische Fragen
<p>Offene Frage (Was? Woher? Wie?)</p> <ul style="list-style-type: none"> • „Was ist Ihnen bei der Zusammenarbeit mit uns besonders wichtig?“ • „Wie ist der Stand der Ausbildung?“ • „Welche Probleme haben Sie während der bisherigen Ausbildungszeit erkannt?“ • „Welche Maßnahmen halten Sie in Ihrem Betrieb für sinnvoll?“ <p>Geschlossene Frage (Antwort: Ja/Nein)</p> <ul style="list-style-type: none"> • „Haben Sie genügend Informationen zur Verlängerung und Verkürzung des Ausbildungsverhältnisses?“ • „Brauchen Sie Unterstützung bei der Umsetzung des Ausbildungsrahmenplans?“ • „Ist die Praktikantenstelle schon besetzt?“ • „Sind Sie mit der Arbeit Ihres/ihrer Praktikanten/in zufrieden?“ 	<p>Suggestivfrage/Rhetorische Frage (selbstbeantwortet)</p> <ul style="list-style-type: none"> • „Sie wollen die Sache doch auch schnell erledigt haben?“ <p>Alternativfrage (oder)</p> <ul style="list-style-type: none"> • „Benötigen Sie die Gesetzesauszüge zu den rechtlichen Regelungen noch diese Woche oder reicht es nächste Woche?“ <p>Stimulierungsfrage (Lob/Anerkennung)</p> <ul style="list-style-type: none"> • „Wie würden Sie aus Ihrer langjährigen Erfahrung diese Situation einschätzen?“ <p>Hypothetische Frage</p> <ul style="list-style-type: none"> • „Stellen Sie sich vor, dass Sie mit uns zusammenarbeiten. Welches Dienstleistungsangebot des BBW würden Sie am stärksten nutzen wollen?“ <p>Bestätigungsfrage (Absicherung)</p> <ul style="list-style-type: none"> • „Der nächste Termin ist also am 22. Juli 2017? Dann sehen wir uns am 22. Juli 2017 wieder?“

Abbildung 11: Fragearten (eigene Darstellung)

Aktives Zuhören bedeutet, sich auf Gedanken, Ziele, Gefühle und Vorstellungen des/der Gesprächspartners/in einzulassen und diese möglichst umfassend und klar zu verstehen. Auch die Körperhaltung ist im Rahmen des aktiven Zuhörens eine wichtige Komponente.

Das aktive Zuhören beinhaltet einerseits, dem Gegenüber ausreichend Raum zu geben, seine Themen und Anliegen zu formulieren und andererseits, sich selbst zunächst darauf zu konzentrieren, diesen Ausführungen aufmerksam und interessiert zu folgen. Ziel ist, die/den Andere/n tatsächlich zu verstehen und seine/ihre Perspektive einzunehmen. Deshalb sollte man nicht zu schnell mit Zwischenfragen oder eigenen Vorstellungen reagieren. Hilfreich ist gelegentliches Wiederholen oder Paraphrasieren des Gesagten, um sicherzustellen, dass der/die Gesprächspartner/in richtig verstanden wurde. Zugleich bestätigt man dadurch Aufmerksamkeit und Wertschätzung. Erst in einer späteren Gesprächsphase werden durch Nachfragen die erhaltenen Informationen vertieft und eventuell auch unausgesprochene Gefühle und Vorbehalte thematisiert.

Bei telefonischen Akquisegesprächen gibt es noch weitere Punkte zu beachten:

- Den/die Gesprächspartner/in mit Namen ansprechen.
- Den/die Gesprächspartner/in ausreden lassen.
- Deutlich und langsam sprechen.
- Klare und eindeutige Formulierungen verwenden.
- Den/die Gesprächspartner/in nicht "in der Leitung hängen lassen".
- Getroffene Absprachen/Terminvereinbarungen abschließend festhalten.
- Weitere Informationen durch Zusendung von Dokumenten anbieten.
- Sich für das Gespräch bedanken und freundlich verabschieden.

Im Idealfall hat das persönliche oder telefonische Gespräch zu einem Auftrag, einer konkreten Vereinbarung über die Inanspruchnahme der angebotenen Dienstleistung geführt. Oft werden jedoch mehrere Gespräche und die Übermittlung zusätzlicher Informationen nötig sein, bis der Austausch über die Bedürfnisse des Kunden zur Feststellung des Bedarfs in Bezug auf das Angebot des BBW führt.

Angebotserstellung und Vertragsgestaltung

Bei institutionellen Kunden findet in der Regel das Verfahren der Ausschreibung Anwendung. Die Ausschreibung gibt zumeist auch die Form und die Details eines Angebots einschließlich der Vergütung vor⁶. Mit Wirtschaftsunternehmen muss dagegen ein Dienstleistungsvertrag geschlossen werden, der nicht nur die Leistungen, sondern auch deren Preis regelt und die gegenseitigen Verantwortlichkeiten festlegt. Ob zunächst ein schriftliches Angebot abgegeben wird, das der Kunde dann mit anderen Angeboten vergleichen kann, oder ob direkt ein Vertrag ausgehandelt wird, hängt vom Einzelfall ab.

Ein Angebot enthält:

- eine genaue Beschreibung der angebotenen Leistungen (qualitativ und quantitativ),
- die Dauer und Fristen der Dienstleistungen,
- den Preis der Dienstleistungen, evtl. aufgliedert (Mehrwertsteuer),
- die Zahlungsbedingungen und
- die Bindungsfrist für das Angebot.

Vorausgesetzt ist eine fundierte Kalkulation, die nicht nur die Selbstkosten, sondern auch die am Markt üblichen Preise für vergleichbare Leistungen in Rechnung stellt. Möglicherweise sind Förderleistungen einzubeziehen. Als Anreiz für den Kunden kann man auch eine Teilleistung einmal kostenlos (sofern machbar) anbieten und dies entsprechend als Vorteil deutlich machen.

⁶ Eine umfassende Anleitung zum Vorgehen bei Ausschreibungen bietet die von der Bundesarbeitsgemeinschaft der Berufsbildungswerke (BAG BBW) erstellte Handreichung „Ausschreibungsmanagement“.

Diesen Weg schlägt das RKI BBW Berlin mit seinem Unternehmen Berlin Beta Work ein. Ziel von Berlin Beta Work ist,

- mittelständische Unternehmen in Form von dauerhaften oder zeitweise zu erbringenden Dienstleistungen zu unterstützen und
- Auszubildende optimal auf die konkreten Arbeitsmarktbedarfe in einigen kaufmännischen Berufen vorzubereiten.

Die Dienstleistung ist in den ersten drei Monaten für Unternehmen kostenlos, danach wird sie zu marktnahen Preisen angeboten.

Findet eine Auftragserteilung statt, wird der Dienstleistungsvertrag schriftlich fixiert. In Bezug auf dessen Gestaltung soll hier eine knappe Orientierungshilfe genügen, da hierfür die zuständige Rechtsabteilung hinzugezogen werden sollte.

Ein Dienstleistungsvertrag enthält in der Regel:

- Auftraggeber/in und Auftragnehmer/in (Name und Adresse),
- Gegenstand des Vertrags (Art und Umfang der Dienstleistungen): Hier ist auch an die Aufteilung der Verantwortlichkeiten zwischen Unternehmen und BBW zu denken,
- Mitgeltende Vertragsbestandteile (zum Beispiel Ausbildungsrahmenplan, Bestimmungen des BGB),
- Terminierung der Dienstleistungen,
- Weisungsfreiheit (Der/die Auftragnehmer/in unterliegt nicht den Weisungen des/der Auftraggebers/in.),
- Auftragserfüllung/Abnahme der Leistungen,
- Vergütung und Zahlungsmodus,
- Haftung,
- Evtl. Sonstige Bestimmungen,
- Erfüllungsort/Gerichtsstand,
- Unterschrift von dazu berechtigten Personen des Auftraggebers und Auftragnehmers,
- Ort/Datum.

Realisierungsphase

In dieser Phase wird das Angebot pünktlich, zuverlässig und einwandfrei umgesetzt. Dies ist im Allgemeinen nicht die Aufgabe des Vertriebspersonals. Es begleitet die Realisierung und schaltet sich moderierend oder koordinierend nur dann ein, wenn es der Kundenzufriedenheit dient. Für das BBW liegt der Fokus in dieser Phase auf der internen Kommunikation.

Der/die Vertriebsmitarbeiter/in sollte bei der Erstellung des Angebots die Realisierungsphase im Auge haben und nicht im Übereifer dem Kunden mehr versprechen, als das BBW zu halten imstande ist. Er/sie muss also die Abläufe und die Rahmenbedingungen der angebotenen Dienstleistung möglichst genau kennen und sollte sich im Vorfeld der Angebotserstellung darüber intern abgestimmt haben.

Da die Dienstleistungen des BBW Menschen betreffen, ist jedoch nicht alles im Voraus absehbar und planbar. Kommt es zu Irritationen auf Seiten des Kunden oder auch des Teilnehmenden, muss eventuell eine Rückkopplung mit dem Vertrieb stattfinden, um auf Basis der Akzeptanz, welche die Vertriebsperson beim Unternehmen genießt, eine Klärung herbeizuführen.

Erfassung Kundenzufriedenheit/Beschwerdemanagement

Schon während der Realisierungsphase gilt es, die Kundenzufriedenheit zu erfassen und zu dokumentieren. Dazu sollte eigeninitiativ beim Kunden nachgefragt und nicht erst auf Beschwerden reagiert werden. Der Kunde wird es zu schätzen wissen, dass man „sich kümmert“. Nach Abschluss des Auftrags findet eine Auftragsnachbesprechung statt, erst intern im eigenen Haus, dann gemeinsam mit dem Kunden. Daran sollte sowohl der Vertrieb als auch die Fachabteilung, die den Auftrag ausgeführt hat, beteiligt werden. Kritik bzw. Reklamationen des Kunden sollten als Zeichen von Vertrauen verstanden werden. Positive Erfahrungen werden als Basis für weitere ähnliche Dienstleistungen und als Referenz schriftlich fixiert. Eventuelle Nachbesserungen werden umgehend durchgeführt.

Ein systematisches Beschwerdemanagement trägt dazu bei, gefährdete Kundenbeziehungen zu stabilisieren und das kundenorientierte Image des eigenen Hauses zu fördern. Die Auswertung von Beschwerden kann zur Verbesserung der Dienstleistungsqualität und zur Vermeidung von Folgekosten (Nachbesserungen, Haftungskosten) beitragen.

Seit 2005 existiert eine internationale Norm zum Thema Beschwerdemanagement, die in Deutschland als *DIN ISO 10002:2010-05* unter der Bezeichnung „Qualitätsmanagement - Kundenzufriedenheit - Leitfaden für die Behandlung von Reklamationen in Organisationen“ veröffentlicht wurde (DIN 2010). Es handelt sich dabei zwar um eine eigenständige Norm, sie ist aber im engen Zusammenhang mit der ISO 9001:2000 zu sehen. Sie enthält wesentliche begriffliche Festlegungen und die Beschreibung von Prinzipien, zentralen Aufgaben und konkreten Hilfsmitteln des Beschwerdemanagements. Insofern bietet die Norm einen Einstieg in die Thematik und einen ersten Überblick über die Standardanforderungen an ein Beschwerdemanagement.

Kundenbindung/Folgeaufträge

Ein erfolgreich durchgeführter Auftrag ist die beste Werbung für den Anbieter und kann Grundlage für weitere Aufträge sein.

Entscheidend für eine dauerhafte Kooperation ist der kontinuierliche Kontakt. Dazu gehört nicht nur, dass im eigenen Haus jederzeit eine Ansprechperson erreichbar sein sollte, sondern auch eine aktive Kontaktpflege stattfindet.

Geeignete und interessierte Betriebe, mit denen sich bisher noch keine direkte Zusammenarbeit ergeben konnte, sollten als Kontakte ebenfalls weiter gepflegt werden.

Um in Kontakt zu bleiben, bieten sich formelle Instrumente, wie beispielsweise regelmäßige Berichte über die Arbeit, etwa in Form eines Jahresberichts an. Auch können Informationsveranstaltungen oder Tage der offenen Tür als Kommunikationsplattform dienen.

Treffen der Partnerbetriebe im BBW bieten diesen die Gelegenheit, die Arbeitsweisen und Möglichkeiten des BBW direkt zu erleben. Auch bieten sie den Betrieben die Gelegenheit,

sich untereinander über ihre Erfahrungen mit den Dienstleistungen des BBW auszutauschen. Es gilt auch, das Dienstleistungsangebot regelmäßig in Erinnerung zu rufen und über Neuerungen zu informieren. Das kann zum Beispiel in Form eines Newsletters geschehen. Man kann den potenziellen Kunden auch einen Mehrwert durch die Bereitstellung von Informationen zu aktuellen Entwicklungen in der Ausbildung von Rehabilitanden/innen bieten (gesetzliche Änderungen, Fördermöglichkeiten, wissenschaftliche Ergebnisse).

Organisation des Vertriebs im BBW

Direktvertrieb

Im Unterschied zu vielen Wirtschaftsunternehmen ist für ein BBW der indirekte Vertrieb über Zwischenhändler oder der Strukturvertrieb über Privatpersonen keine Option. Diese Formen sollen deshalb hier unberücksichtigt bleiben. Die Dienstleistungen des BBW sind erklärungs- und beratungsintensiv und können nur von Fachkundigen vermarktet werden.

Das wesentliche Merkmal des Direktvertriebs besteht darin, dass ein Unternehmen seine Produkte oder Dienstleistungen unmittelbar an seine Kunden verkauft. Das bedeutet, diese können über Vertriebsmitarbeiter/innen oder über den Onlineverkauf unmittelbar auf das Leistungsangebot des Unternehmens zugreifen.

Der Direktvertrieb bietet generell einige Vorteile:

- Durch den direkten Kontakt mit den Kunden können unmittelbar Informationen über diese gesammelt werden.
- Die Kontrolle und Steuerung der Vertriebsprozesse kann reibungslos erfolgen.
- Da der Vertrieb in Eigenregie erfolgt, müssen auch die Erträge nicht geteilt werden.

Allerdings ist der Direktvertrieb personalintensiv und im Ergebnis sehr stark abhängig von qualifiziertem und motiviertem Vertriebspersonal.

Vertriebsorganisation

Wenn der Vertrieb als systematische und geregelte Aktivität im BBW etabliert werden soll, muss diese Funktion ihren Platz in der internen Organisation haben.

Üblicherweise besteht der Vertrieb zunächst aus einem Außendienst, also den Mitarbeitenden, die die unmittelbare Kundenverantwortung haben. Daneben wird ein Innendienst eingerichtet, der den Außendienst von internen Aufgaben (Terminierung, Reisevorbereitung, Zusammenstellung von Unterlagen usw.) entlastet. Dies ist die funktionsorientierte Organisation. Diese und weitere Organisationsformen werden im Folgenden vorgestellt.

- **Variante 1: Vertriebsabteilung (funktionsorientierte Organisation)**

Für ein BBW würde das bedeuten, eine oder mehrere Stellen „Unternehmensberatung“ quasi als Außendienst zu schaffen, die der Geschäftsleitung unterstellt sind und ergebnisorientiert nach vereinbarten Vertriebszielen arbeiten.

Der Vorteil dabei wäre, Spezialistinnen und Spezialisten für die Unternehmensansprache zu haben, die allerdings auch die Dienstleistungen des BBW und die damit verbundenen Eventualitäten sehr gut kennen müssen. Daher müsste ein entsprechender Austausch mit den

Fachabteilungen gewährleistet sein.

Da das Ausbildungspersonal im BBW ebenfalls – im Zusammenhang mit Praktikumsbetreuung oder verzahnter Ausbildung – Kontakte zu Unternehmen hat, wäre hier eine Koordination notwendig, um einerseits eine doppelte Ansprache zu vermeiden, andererseits die Informationen der Fachleute an die Vertriebsmitarbeiter/innen weiterzuleiten.

- **Variante 2: Stabsstelle**

Eine andere Variante, die eher ein frühes, versuchsweises Stadium der Vertriebsorientierung kennzeichnet, ist die Einrichtung einer Stabsstelle „Vertrieb“. Eine Stabsstelle wird in der Regel als Entlastung für Führungsinstanzen eingerichtet. Sie hat beratende Funktion und ist nicht weisungsbefugt. Ihre Unabhängigkeit ermöglicht ihr allerdings eine konzeptionelle, strategische Arbeit ohne Rücksicht auf eingefahrene Organisationsabläufe und -strukturen.

Bei dieser Variante würde die Ergebnisverantwortung bei der Geschäftsleitung liegen, die allerdings von der Expertise der Stabsstelle abhängig wäre. Die Mitarbeiter/innen würden selbst keine Abschlüsse tätigen, sondern Marktanalysen erstellen, Informationen für Unternehmen bereitstellen, eventuell auch Kundenbesuche zur Angebotspräsentation durchführen.

- **Variante 3: Objektorientierte Organisation**

Bei dieser Variante wird das Vertriebspersonal nach bestimmten Kriterien aufgeteilt: nach Regionen, Marktsegmenten, Produkten oder Kunden.

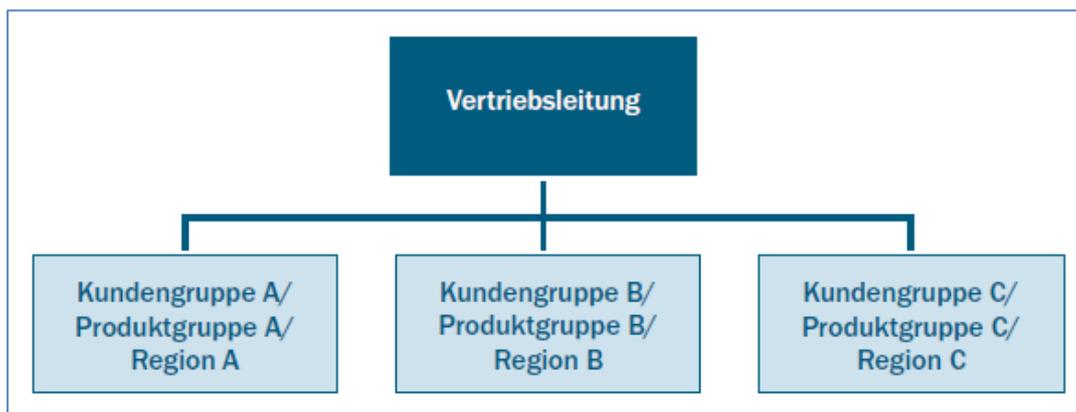


Abbildung 12: Objektorientierte Vertriebsorganisation (eigene Darstellung)

a) *Regionale Aufteilung*

Die regionale Organisation des Vertriebs empfiehlt sich für Unternehmen mit einem großen räumlichen Absatzgebiet, um die Reisestruktur der Außendienstler/innen zu optimieren. Sie erhalten die Verantwortung für ein bestimmtes Gebiet und kommen sich dadurch auch nicht „in die Quere“.

Ein Nachteil dieser Organisationsart besteht darin, dass eine Vertriebsperson alle Produkte oder Dienstleistungen des Unternehmens gleichermaßen kennen und präsentieren können muss. Zudem ergeben sich oft Schwierigkeiten bei der Betreuung überregional organisierter Kunden.

b) Aufteilung nach Marktsegmenten

Eine weitere Möglichkeit besteht darin, den Vertrieb nach den verschiedenen Marktsegmenten oder Branchen zu organisieren. Der Vorteil einer solchen Struktur ist, dass die Mitarbeiter/innen die Möglichkeiten haben, sich auf ein bestimmtes Marktsegment zu spezialisieren. Es kann für den Erfolg in der Unternehmenskooperation nützlich sein, Experten/innen für die jeweiligen Anforderungen in einem bestimmten Marktsegment zu haben, zum Beispiel: Einzelhandel, Verwaltung, Lager, Gärtnerei.

Eine solche Aufteilung ist für BBW naheliegend, denn damit bestünde die Möglichkeit, Vertriebsaufgaben an die Fachabteilungen (Ausbildungsberufe) anzugliedern und dafür beispielsweise Teilstellen mit entsprechenden Stellenbeschreibungen und Zielen bei den Auszubildenden/innen zu schaffen.

c) Aufteilung nach Produkt-/Dienstleistungsarten

Die Aufteilung der Vertriebsstruktur nach Dienstleistungsarten bedeutet die Zuweisung der Verantwortung eines Mitarbeitenden im Vertrieb für ein bestimmtes Angebot. Im Fall BBW kann man sich vorstellen, dass beispielsweise eine Person für die Vermarktung von Ausbildungsunterstützung und eine andere für die von Weiterbildungsangeboten zuständig wäre. Eine solche Spezialisierung bietet sich für BBW mit stark differenzierten Angeboten an. Ungünstig ist sie allerdings für die Ansprache von Kunden, deren Bedarfslagen noch unspezifisch sind und in Vorgesprächen erst genauer geklärt werden müssen.

d) 4. Kundenbasierte Vertriebsorganisation

Die kundenbasierte Vertriebsorganisation hat unter dem Titel „Key Account Management“ an Bedeutung gewonnen. Nach diesem Modell ist ein/e Vertriebsmitarbeiter/in für bestimmte Kunden zuständig und betreut diese in allen Belangen, in allen Regionen und über alle Marktsegmente und Produktarten hinweg. Die Vertriebsperson muss daher Kenntnisse in allen diesen Bereichen haben. Auch darf die Neukundengewinnung bei einer solchen Struktur nicht vernachlässigt werden. Für ein BBW würde das bedeuten, dass beispielsweise die Unternehmen A, B, C von Mitarbeiter/in X und die Unternehmen D, E, F von Mitarbeiter/in Y betreut würden. Ob X und Y Teil einer eigenen Vertriebsabteilung oder Fachpersonal mit Zusatzaufgabe sind, ist damit noch nicht entschieden.

▪ Variante 4: Vertriebsverantwortung aller Mitarbeiter/innen

Dies ist im engeren Sinn keine Organisationsform, kann aber dennoch – gerade im Einführungsstadium der Vertriebsorientierung - Sinn machen. Dabei geht es darum, alle Mitarbeitenden mit Unternehmenskontakten für die Aufgabe der Vermarktung von BBW-Dienstleistungen zu sensibilisieren und zu qualifizieren. Es darf dann aber nicht bei einem unverbindlichen Appell bleiben, vielmehr muss diese Aufgabe auch Eingang in die Zielvereinbarungen der Beschäftigten finden.

Zunächst einmal geht es um einen Mentalitätswandel. Um diesen bei den Beschäftigten zu befördern, können Leitlinien (beispielsweise in einem gemeinsamen Workshop) für die Kundenansprache und den Umgang mit Kunden entwickelt werden, deren Umsetzung Bestandteil der turnusmäßigen Mitarbeiter/innen-Gespräche wird. Manchen Mitarbeitenden fällt es vielleicht schwer, sich auf das aktive „Verkaufen“ einzustellen. Dabei kann es hilfreich sein, ein Profil der BBW-Vertriebsperson zu entwickeln, mit dem sich die Mitarbeitenden identifizieren können. Auch dafür kann ein Workshop genutzt werden.

Ob die Vertriebsorientierung erfolgreich implementiert werden kann, ist auch davon abhängig, inwieweit es den Führungskräften und Mitarbeitenden gelingt, sie als zentrale Wertvorstellung in die Unternehmens- bzw. BBW-Kultur zu integrieren.

In den BBW haben viele Mitarbeitende Betriebskontakte und nutzen sie auch für die Anbahnung weiterer Kooperationen. Dabei sind jedoch Mängel wie Doppelansprache, geringe Professionalität und Unverbindlichkeit nicht auszuschließen. Eine entsprechende Qualifizierung des gesamten Personals und die Erstellung von vertriebsbezogenen Richtlinien für die interne Kommunikation wären mit erheblichem Aufwand verbunden.

Das interne Image des Vertriebs

Am Image des Vertriebs im eigenen Haus lässt sich meistens ablesen, wie ernsthaft sich ein Unternehmen auf den Markt und Kunden ausrichtet. Werden Vertriebsmitarbeiter/innen von anderen Abteilungen akzeptiert? Werden ihre Meinungen und Ratschläge aktiv gesucht? Kennen alle Beschäftigten die Herausforderungen des Vertriebs?

Dabei ist das Image des Vertriebs kein Selbstzweck. Es geht nicht darum, eine Mitarbeiter/innengruppe über die andere zu stellen. Aber wenn das Image des Vertriebs gut ist, dann ist auch das Image der Tätigkeit Kundenansprache gut. Anderen Abteilungen fällt es dann leichter, sich mit Vertriebsaufgaben zu identifizieren. Der Kontakt zu Kunden und eine generelle Kundenorientierung gelten als selbstverständlich. Sie bieten anderen Bereichen sogar Ansatzpunkte zur Profilierung. Nur wenn das Vertriebspersonal und die Vertriebsaktivitäten eine hohe Wertschätzung genießen, wird es auch gelingen, die ganze Organisation auf Kunden- und Marktbearbeitung zu fokussieren.

Kundengerechte Organisation

Einfache Ablaufstrukturen begünstigen die Kundenbindung. Kunden wollen schnell und flexibel bedient werden. Hohe Arbeitsteilung und viele Schnittstellen in der Auftragsabwicklung sind dabei eher störend.

Wenn möglich, sollte der Kunde eine feste Ansprechperson haben, die auch gut erreichbar ist. Ansonsten gilt es, über die interne Kommunikation sicherzustellen, dass aktuelle Informationen über einen Auftrag jederzeit verfügbar sind.

Über die Notwendigkeit eines systematischen Beschwerdemanagements wurde oben schon gesprochen. Das kann eine einfache Richtlinie sein, die folgende Schritte vorsieht:

1. Problem beschreiben: Zuständigkeit festlegen, Problem vollständig beschreiben und abgrenzen
2. Sofortmaßnahmen treffen: Abläufe evtl. stoppen, Gespräch mit Beteiligten führen
3. Ursachen analysieren: Gemeinsam mit Beteiligten die Ursachen für das Problem ermitteln
4. Korrekturmaßnahmen treffen: Mögliche Korrekturmaßnahmen entwickeln, bewerten, auswählen, Akzeptanz prüfen, organisatorisch verankern
5. Wirksamkeit prüfen: Ausgewählte Korrekturmaßnahmen gemeinsam mit dem Kunden bewerten

6. Wirksamkeit absichern: Korrekturmaßnahmen längerfristig organisatorisch verankern
7. Vorbeugungsmaßnahmen treffen: Gewonnene Erkenntnisse für künftige Fälle verfügbar machen

Die Ergebnisse dieser Schritte werden in einem Protokoll festgehalten.

Schulung der Mitarbeitenden

Es versteht sich, dass qualifizierte und engagierte Mitarbeitende eine wesentliche Voraussetzung für erfolgreiche Kundengewinnung und -bindung sind.

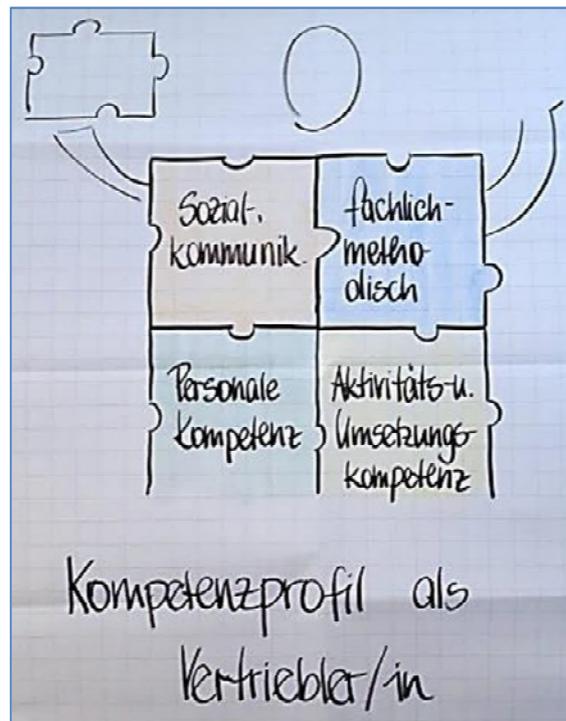


Abbildung 13: PAUA-Workshop mit BBW-Mitarbeitern/innen

Welche Kompetenzen sind nun für vertriebliche Aufgaben besonders wichtig? Nach Angaben von Studien (vgl. Furnham/Fudge 2008; Barrick/Mount 1991) sind das zunächst fachlich-methodische Kompetenzen, zu denen das Wissen über die angebotene Leistung und die Methoden ihrer Umsetzung sowie die Fähigkeit zur systematischen Bedarfsermittlung gehören. Bei den sozial-kommunikativen Kompetenzen sind besonders die Wertschätzung des Kunden und die bedarfsorientierte Präsentation der eigenen Leistungen von Bedeutung. Dazu kommen: kompetente Behandlung von Einwänden, konstruktives Konfliktverhalten, Emotions- und Stimmungsmanagement. Bei Aktivitäts- und Umsetzungs-kompetenz steht die antizipative Planung und Problemlösung im Vordergrund. Die Personale Kompetenz umfasst: Selbstvertrauen und Durchsetzungsstärke, Aufmerksamkeitssteuerung und Fokussierung.

Im Folgenden werden *Themen einer Schulung* in kompakter Zusammenfassung vorgestellt, die exemplarisch in Workshops mit Modell-BBW behandelt wurden.

1. Eigenpräsentation und Eigenmarketing

Die vertrauensvolle Beziehung zum Kunden ist essenziell für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Neben der eigenen inneren Haltung und Überzeugung gehört natürlich "Klappern zum Handwerk": das heißt, Werbung zu machen, für sich selbst und für die Dienstleistungsangebote des BBW.

Bei der Eigenpräsentation stellen sich folgende Fragen:

- Welche Informationen braucht der Kunde über die Dienstleistungsangebote des BBW und über den/die Ansprechpartner/in?
- Welche Argumente helfen dem Kunden dabei, sich für die Zusammenarbeit mit dem BBW zu entscheiden?
- Und wie sollte ich meine Informationen und Argumente präsentieren, um den Kunden zu überzeugen?

In Anlehnung an das Hamburger Verständlichkeitsmodell von Reinhard Tausch, Inghard Langer und Friedemann Schulz von Thun aus den 70er Jahren wird das GEPA-Rezept erläutert.

Das „G-E-P-A-Rezept“: Vier Bedingungen überzeugender Präsentationen

Untersuchungen zur Verständlichkeit von Informationen haben ergeben, dass vier Faktoren Einfluss darauf haben, wie gut Informationen verstanden werden:

- **Gliederung:** eine nachvollziehbare logische Ordnung, die einen Überblick schafft und die Gesamtinformation in kleine, überschaubare Informationspakete zerlegt.
- **Einfachheit:** in der Wortwahl, im Satzbau, in der Darstellung.
- **Prägnanz:** kurz und knackig auf den Punkt kommen.
- **Anregung:** Beispiele, Sprachbilder, kurze Geschichten.

Diese Bedingungen stellen sicher, dass Themen und Inhalte leicht aufgenommen und verarbeitet werden können.

2. Vertriebsorientierung im BBW

Der Arbeitsmarkt befindet sich im Umbruch: Während die vergangenen Jahre von Massenarbeitslosigkeit geprägt waren, bestimmt heute und zukünftig der steigende Fachkräftebedarf bei gleichzeitigem Rückgang des Erwerbsspersonenpotenzials die Marktsituation.

Viele Unternehmen beklagen sich darüber, dass es zu wenige potenzielle Arbeitnehmer/innen auf dem Markt gebe. Dies beginnt meist schon bei der Suche nach geeigneten Auszubildenden.

Andererseits werden Potenziale sowohl der Unternehmen als auch der jungen Menschen nicht ausreichend erkannt und/oder es kommt zu einem Mismatch. Hier sind die Kompetenzen der BBW gefragt.

Auch das Thema Inklusion hat in der Vergangenheit an Bedeutung gewonnen, was sich neben der Bildungspolitik auch am Arbeitsmarkt zeigt. Als Anlaufstelle/Ansprechpartner nehmen BBW eine entscheidende Rolle ein. Neben der Beratung und Betreuung von Personen mit besonderem Förderbedarf bilden die BBW das Bindeglied zur Wirtschaft. Denn die BBW sind nicht „nur“ Einrichtungen, die Jugendliche und junge Menschen auf das Berufsle-

ben vorbereiten, sondern sie entwickeln auch kooperative Lösungen für die Unternehmenskunden und wirken als kompetenter Ansprechpartner.

Die Herausforderung bei Letzterem besteht darin, dass die Unternehmen als Kunden individuell betrachtet werden müssen. So muss sich das Vertriebspersonal der BBW bewusst sein, dass die Kunden, bedingt etwa durch die Betriebsgröße, Ressourcen und Ansprüche, Unterschiede aufweisen. Dementsprechend ist nicht zu erwarten, dass ein Dienstleistungsangebot existiert, das für jeden Kunden den gleichen Erfolg liefert. Vielmehr muss mit dem Kunden ein gemeinsamer Lösungsweg entwickelt werden, um zum (individuellen) Ziel zu gelangen.

3. Wahrnehmung und Wirkung

Unsere Wahrnehmung ist selektiv. Eine Person sendet zahlreiche Signale aus, die isoliert, aber auch in ihrem Zusammenspiel bestimmte Reaktionen in uns hervorrufen.

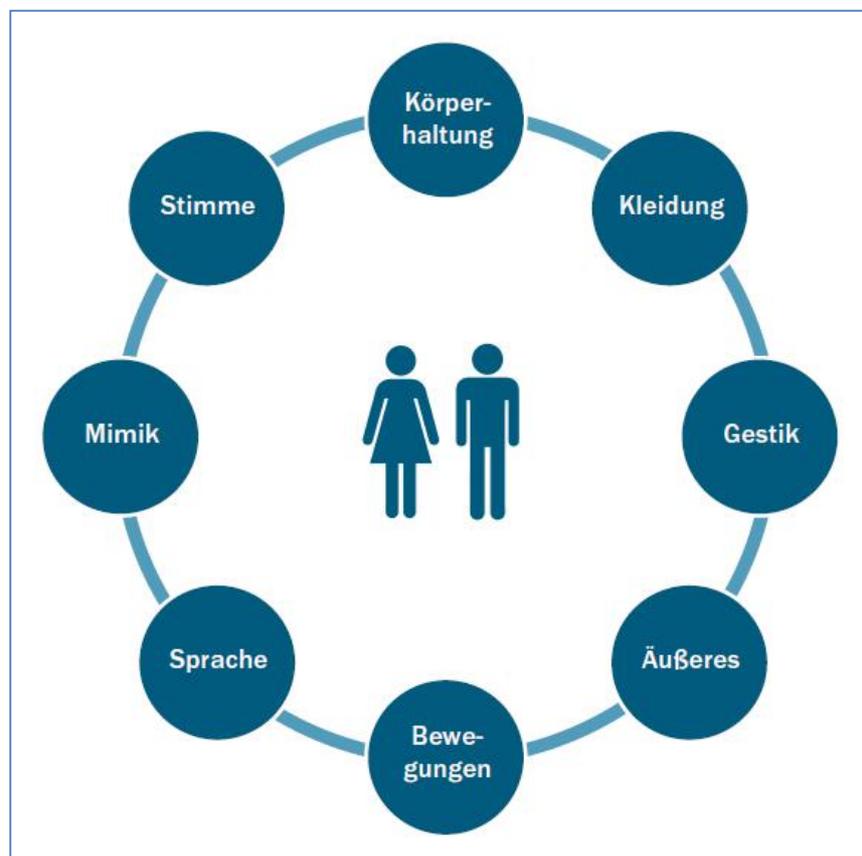


Abbildung 14: Komponenten der Wirkung einer Person (eigene Darstellung)

Wie wir diese Signale bewerten, also ob positiv oder negativ, hängt im Wesentlichen davon ab, wie wir jemanden (nach folgenden Faktoren) einschätzen:

Erster Eindruck

Die Beurteilung einer Person wird stark von den ersten Eindrücken bestimmt, die wir uns von ihr machen. Signale wie Körperhaltung, Bewegung, Gestik, aber auch Kleidung und Sprache prägen dieses Bild. Durch den ersten Eindruck wird die Aufmerksamkeit für weitere Eindrücke gesteuert. Den nachfolgenden Informationen wird weniger Aufmerksamkeit geschenkt, sobald ein erster Eindruck gebildet ist.

Einfluss von Gefühlen

Gefühle gegenüber einer Person lassen ihr gesamtes Verhalten in einem bestimmten Licht erscheinen. Bei vielen Urteilen über andere Personen spielen Gefühle eine größere Rolle, als wir wahrhaben wollen. Gefühle können in ihrer Wirkung auf die Personenwahrnehmung positiv wie negativ sein.

Projektionen

Wenn man einen anderen Menschen wahrnimmt, nimmt man gleichzeitig sich selbst wahr. Was im Verhalten anderer gesehen wird, sind oftmals eigene Werte, Einstellungen, Konflikte, Gefühle und Kindheitserinnerungen. Das Urteil über einen anderen Menschen sagt manchmal mehr über den/die Beurteilende/n als über den Beurteilten.

Sympathie

Sympathie oder Antipathie beeinträchtigen die Wahrnehmung anderer Personen erheblich. Kleidung, Manieren, Aussehen, Sprechweise u. a. sind wichtige Einflussgrößen der Personenwahrnehmung. Wir finden oft Menschen sympathisch, die uns ähnlich sind. Außerdem hängt die Sympathie für einen anderen Menschen auch vom eigenen Selbstwertgefühl und der Stimmungslage zum Zeitpunkt der Begegnung ab.

Selektive Wahrnehmung

Unter selektiver Wahrnehmung wird die Fähigkeit des menschlichen Gehirns verstanden, Wichtiges von Unwichtigem zu unterscheiden. Doch genau darin liegt auch eine Gefahr: Wir neigen dazu, uns nur an die für uns wichtigen Dinge zu erinnern und blenden andere Informationen aus. Deswegen ist es ratsam, möglichst alle Informationen im Gespräch (verbal und nonverbal) zu registrieren und nicht vorschnell zu selektieren.

4. Den Kunden verstehen

Der Kunde steht bei der Beratung im Mittelpunkt. Ihn mit all seinen Interessen, Fragen, Einwänden und Problemen wahrzunehmen und ihn tatsächlich zu verstehen, entscheidet maßgeblich über die Qualität des Gespräches.

Eine wichtige Basis für einen gelungenen Kundenkontakt und ein genaues Verstehen des Kunden bildet die Auseinandersetzung mit dessen Motiven und Bedürfnissen. Daraus lässt sich erschließen, welcher Nutzen und welche Lösungen für den spezifischen Kunden interessant sind. Dabei stellen sich folgende Fragen:

- Welche Ziele verfolgt der Kunde?
- Welche Bedarfe und Handlungsmotive zeichnen ihn aus?
- Welchen Nutzen verspricht sich der Kunde?
- Was erwartet er/sie konkret von diesem Termin/vom Beratungsprozess?

Das Wissen um die Handlungsmotive des Kunden kann dabei helfen, eine Nutzenargumentation aufzubauen, die den Kunden von den Dienstleistungsangeboten des BBW überzeugt.

Hier eine Übersicht, wie sich die grundsätzlichen Handlungsmotive in Sprache und Verhalten äußern können:

Motiv	Äußerung sprachlich	Äußerung im Verhalten
Bequemlichkeit	Das ist zu viel Aufwand. Das müssen andere machen.	Wartet auf Vorschläge, will sich um nichts kümmern
Ansehen	Ich habe das schon immer gesagt. Ich entscheide das.	Warten lassen, soziale Symbole, Kleidung
Sicherheit	Das muss unbedingt klappen. Erklären Sie mir das noch einmal.	Nachprüfen, Details kontrollieren, zögerlich
Fürsorge	Wir möchten unsere Mitarbeiter/innen entlasten. Wir stellen auch schwerbehinderte Mitarbeiter/innen ein.	Tasse Kaffee, Bild der Kinder
Wohlbefinden	Mit Ihnen arbeite ich gerne zusammen. Hoffentlich finden wir den/die richtige/n Bewerber/in.	Konsensorientiert, Atmosphäre, individuell
Entdeckung	Sie machen mich neugierig. Dann probieren wir's einfach mal.	Spieltrieb, in Unterlagen blättern, zeigen lassen
Gewinn	Das bringt uns nach vorn. Was haben wir davon, Ihren/ihre Alternativbewerber/in einzustellen?	Effektive Gesprächsführung, keine Pausen, kein Getränk

Abbildung 15: Äußerung von Handlungsmotiven in Sprache und Verhalten (eigene Darstellung)

Anknüpfend an diese geäußerten Motive wird die Nutzenargumentation für die angebotene Dienstleistung aufgebaut. Entsprechend wird vielleicht die Ersparnis betont oder ein Prestigegewinn in den Vordergrund gestellt. Dem Sicherheitsbewussten wird erklärt, wie Komplikationen vermieden und welche Maßnahmen im Fall von Schwierigkeiten getroffen werden.

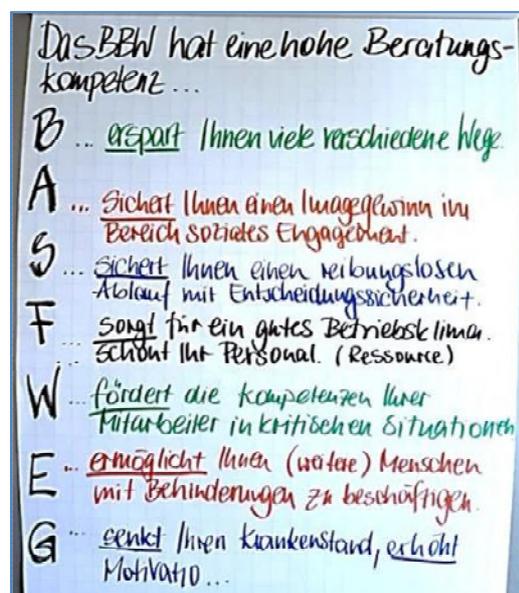


Abbildung 16: Exemplarische Nutzenargumente (PAUA-Workshop mit BBW)

Im Sinne einer effektiven Gesprächsführung sollte zudem berücksichtigt werden, welche konkreten Erwartungen der Kunde an das Gespräch oder den Gesamtprozess hat. Auch diese können sich mit der Zeit verändern und müssen regelmäßig thematisiert werden. Man sollte also den Kunden fragen:

- was er konkret in dem Gespräch ansprechen möchte,
- was er vom Gegenüber erwartet und
- was für ihn die höchste Priorität hat.

5. Einfluss von Einstellungen auf das Verhalten

Die Einstellung beeinflusst die eigene Wahrnehmung, die eigenen Aktionen und Reaktionen sowie das Selbstverständnis, mit der eine Aufgabe angegangen wird. Sie hat damit Auswirkungen auf unsere Wortwahl, Betonung, Körpersprache und unser Verhalten. Die Einstellung der Beratungsperson zum Kunden ist aber besonders bedeutsam. Um sich professionell zu verhalten ist es wichtig, die eigenen Einstellungen zu reflektieren und sie möglichst konstruktiv zu gestalten. Dazu ist es mitunter notwendig, gezielt an einer Änderung der eigenen Einstellung zu arbeiten.

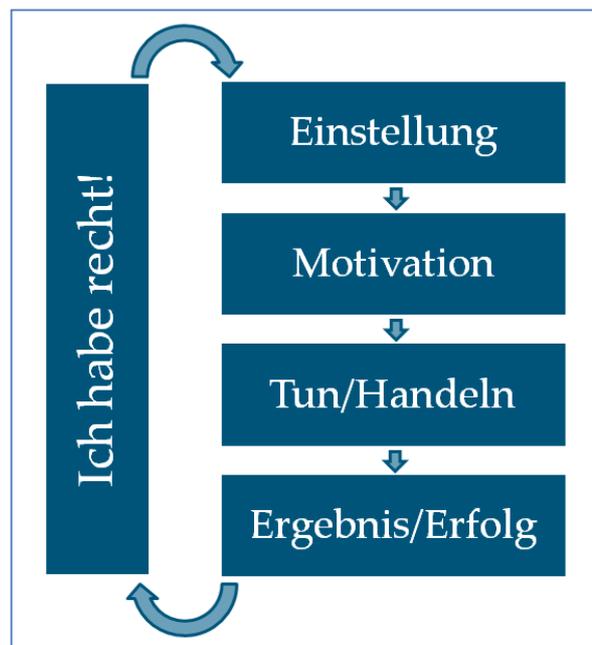


Abbildung 17: Bestätigungskreislauf der Einstellung (eigene Darstellung)

Einstellungen wirken sich auf die Motivation, das Handeln und damit auf das Ergebnis der Aktivitäten aus. Dieses Ergebnis bestätigt dann oft die ursprüngliche Einstellung. Wer mit einer negativen Einstellung in ein Kundengespräch geht, wird daher oft den Kunden für unangenehm oder sich selbst für wenig überzeugend halten. Das wirkt sich mit Sicherheit auf das Ergebnis des Gesprächs aus.

Es geht daher darum, sich eine positive Einstellung zum Kunden, zu sich selbst und zum BBW zu bewahren.

6. Einstellungen verändern

Der erste Schritt zur Veränderung der eigenen Einstellung ist, sich dieser Einstellungen und ihrer Wirkung auf Dritte bewusst zu werden. Üblicherweise rücken dabei häufig negative Einstellungen in den Fokus.

Gibt es Veränderungsmöglichkeiten für negative Einstellungen? Wenn ja: Welche Wege können beschritten werden, um negative Einstellungen zu verändern?

Checkliste

- Überprüfen Sie regelmäßig und kritisch Ihren eigenen Anteil an Erfolgen oder Misserfolgen.
- Reflektieren Sie bewusst, mit welcher Einstellung Sie in ein Kundengespräch gehen, wie Sie sich im Gespräch verhalten und welche Erfahrungen Sie mit Kunden machen.
- Führen Sie positive Selbstgespräche.
- Führen Sie regelmäßig Perspektivenwechsel durch – versetzen Sie sich in die Lage Ihres Kunden.
- Teilen Sie positive Erfahrungen und Sichtweisen mit anderen. Profitieren Sie vom Erfahrungsaustausch mit Kollegen/innen.
- Loben Sie sich selbst für gelungene Kundengespräche. Notieren Sie sich Erfolge.
- Entscheiden Sie sich bewusst für eine offene und positive Grundhaltung.

Die Veränderung negativer Einstellungen kann gelingen, wenn man sich bewusst auf seine Stärken konzentriert und sich Momente vor Augen führt, in denen man einem Kunden geholfen und ein erfolgreiches Beratungsgespräch geführt hat.

7. Fragetechniken

Für die Ermittlung der Bedürfnisse des/der Gesprächspartners/in ist der Einsatz spezifischer Fragetechniken hilfreich. Dabei zielen einige Fragetechniken mehr auf die Gesprächslenkung (taktische Fragen), andere auf die Gewinnung tiefergehender Informationen (Informationsfragen) ab. Wer fragt, der führt!

Die Qualität der Fragen ist entscheidend für die Ergebnisse der Beratung und die Zufriedenheit des Kunden.

Eine detaillierte Schulungsunterlage zu Fragetechniken ist im Anhang beigelegt.

8. Aktives Zuhören

Zum aktiven Zuhören gehört zunächst, dass man dem/der Gesprächspartner/in ausreichend Raum gibt, um seine/ihre Themen und Anliegen zu formulieren und sich konzentriert, diesen Ausführungen aufmerksam und interessiert zu folgen. Durch Wiederholen (Paraphrasieren) bestätigt man das Gesagte und signalisiert Aufmerksamkeit. Nachfragen erbringt zusätzliche Informationen und schließlich interpretiert man den Gesprächsinhalt mit eigenen Worten und versucht, ein gemeinsames Verständnis sicherzustellen.

Auch zum aktiven Zuhören findet sich eine Schulungsunterlage im Kapitel **Materialien**.

9. Nutzenargumentation

Das Erkennen von Handlungsmotiven erleichtert das Eingehen auf den/die Gesprächspartner/in und dadurch die Zielerreichung. Dabei arbeitet die Vertriebsperson gemeinsam mit ihrem/ihrer Gesprächspartner/in den Nutzen für das Unternehmen heraus.

Nutzenargumentation bedeutet ein konkretes argumentatives Vorgehen: D. h., die Merkmale eines Angebots werden auf die individuellen Handlungsmotive des Gegenübers bezogen. Die Argumentation wird sozusagen für den Kunden "maßgeschneidert". Sie beantwortet die Frage: „Was habe ich persönlich oder mein Unternehmen davon, wenn ich Ihr Angebot annehme?“

10. Eröffnungsstatement

Die ersten Sekunden der Begegnung prägen die Wahrnehmung des Kunden, unabhängig davon, ob diese persönlich, telefonisch oder per E-Mail stattfindet.

Der erste Eindruck wird bestimmt von der Empfindung von Freundlichkeit und Interesse, das dem Kunden entgegengebracht wird, aber auch davon, dass das Anliegen knapp und verständlich vermittelt wird.

Um dies zu erreichen, hilft ein gutes Eröffnungsstatement.

Ein gutes Eröffnungsstatement besteht aus den Elementen:

1. Ziel
2. Nutzen
3. Zustimmung-Check

Das *Ziel* setzt dem Gespräch Grenzen, lenkt das Interesse des Kunden auf das Thema.

Der *Nutzen* liefert dem Kunden einen Grund, sich Zeit für das Gespräch zu nehmen.

Der *Zustimmungs-Check* stellt sicher, dass der Kunde das Ziel des Gesprächs versteht und mit diesem einverstanden ist.

11. Umgang mit „Killerphrasen“

„Killerphrasen“ sind pauschal formulierte, abwehrende und abwertende Einwände, zum Beispiel:

- Sie wissen doch selbst, dass das nur Utopie ist.
- Die Umstellung ist zu schwer.
- Jeder weiß, dass das nie klappt.
- Das ist uns zu viel Bürokratie.
- Bis jetzt hat das auch so geklappt.
- Dafür sind andere zuständig.
- Der Misserfolg ist doch schon vorhersehbar.
- Brauchen wir nicht. Können wir nicht.
- Das gibt nur noch mehr Ärger im Haus, wenn das dazukommt.
- Auch Sie werden sich der Tatsache nicht verschließen können, dass...
- Dazu fehlt uns die Zeit.
- Das haben wir schon immer so gemacht.

Sie zielen darauf ab, das Gespräch zu blockieren. Deshalb ist es wichtig, sich nicht provozieren zu lassen, sondern mit der Antwort einen Anknüpfungspunkt für einen konstruktiven Gesprächsverlauf zu finden.

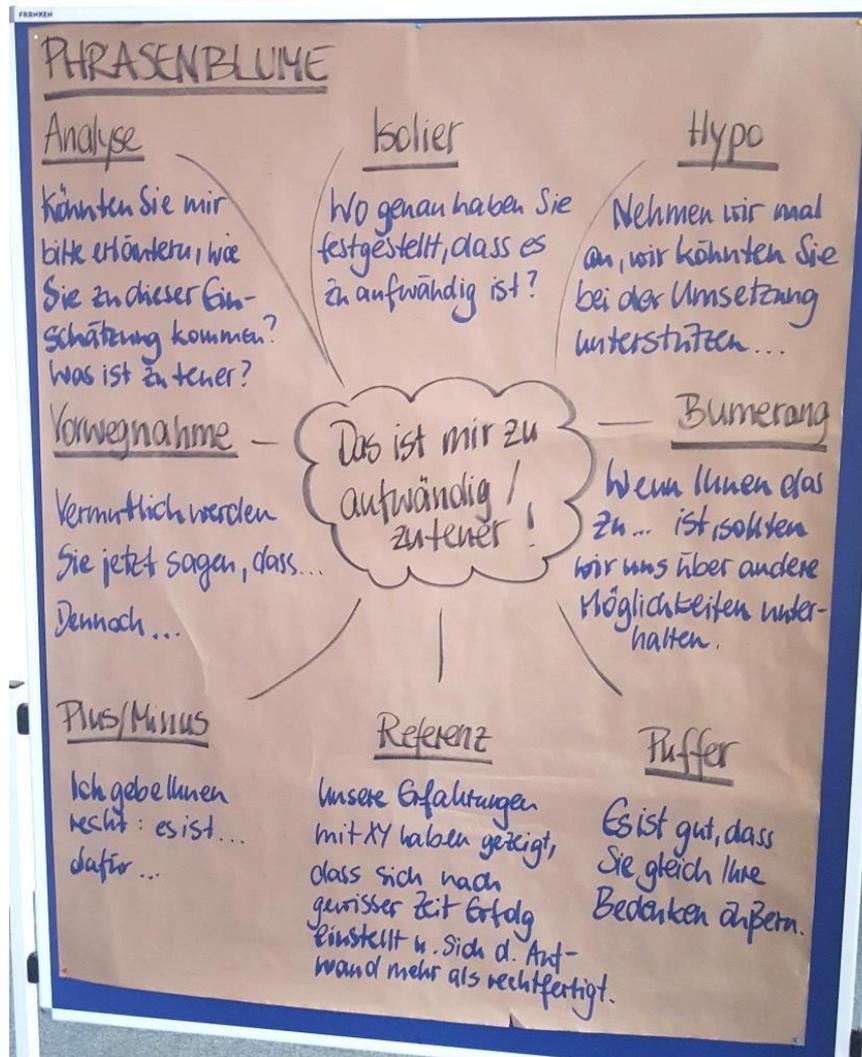


Abbildung 18: Behandlung von „Killerphrasen“ im BBW-Workshop

Es gibt verschiedene Techniken, die den Umgang mit Killerphrasen erleichtern bzw. überhaupt ermöglichen. So führt zum Beispiel eine Analysefrage dazu, dass diffuse Einwände konkretisiert und somit bearbeitbar werden. Bei der Hypo-Methode wird der Einwand durch ein hypothetisches Angebot ("Mal angenommen, wir könnten ...") entkräftet. Der Bumerang greift den Einwand des Gegenübers auf und gibt ihn positiv zurück, zum Beispiel: "Wenn Ihnen das zu teuer ist, sollten wir uns über andere Möglichkeiten unterhalten." Die Referenz-Methode unterstreicht die Machbarkeit des Vorschlags ("Bei Firma XY haben wir damit gute Erfahrungen gemacht.").

Eine detaillierte Schulungsunterlage dazu ist im folgenden Kapitel **Materialien** beigefügt.

C Materialien

Im folgenden Abschnitt finden sich Vorlagen zu bestimmten Themen zum Selbsta Ausdruck.

Ein Ablaufschema zur Durchführung eines Workshops „Vertriebsorientierung“:

Workshop Vertriebsorientierung – exemplarischer Ablauf

Schulungsunterlagen für Teilnehmende an einer Weiterbildung „Vertriebsorientierung“:

Fragetechniken

Aktives Zuhören

Nutzenargumentation

Umgang mit „Killerphrasen“

Wie kann Vertriebsorientierung in der gesamten Einrichtung verankert werden? Dazu gibt die Übersicht „**Vertriebsorientierung in vertriebsfremden Abteilungen**“ erste Anhaltspunkte.

Workshop Vertriebsorientierung – exemplarischer Ablauf

Tag 1

Zeit	Inhalt
10:30(45m)	Einstieg: Begrüßung, Ziel und Agenda des Tages, Vorstellung TN: Name, Aufgabenfeld, Vorerfahrung mit Thema, Erwartungen
11:15(60m)	Eigenpräsentation, Eigenmarketing <ul style="list-style-type: none"> • Feedbackregeln • Brief der Geschäftsführung (Erarbeitung einer professionellen und kreativen Präsentation), Präsentation vor dem Kunden
12:15(15m)	Vertriebsorientierung im BBW <ul style="list-style-type: none"> • Definition
12:30(45m)	Mittagspause
13:15(15m)	Vertriebsorientierung im BBW <ul style="list-style-type: none"> • Diskussion: Reflexion, Übung, Eigenpräsentation
13:30(30m)	Wahrnehmung und Wirkung <ul style="list-style-type: none"> • Wahrnehmungstest, • Erfolgsfaktoren für einen gelungenen Kundentermin
14:00(90m)	Den Kunden verstehen – Motive <ul style="list-style-type: none"> • Kundenprofil, Handlungsmotive, Transfer
15:30(30m)	Kaffeepause
16:00(15m)	Den Kunden verstehen – Motive <ul style="list-style-type: none"> • Transfer
16:15(90m)	Fragetechniken <ul style="list-style-type: none"> • Einstieg, Kurzdarstellung Fragetechniken (Informationsfragen vs. taktische Fragen), Gesprächssimulationen
17:45(15m)	Tagesabschluss

Tag 2

Zeit	Inhalt
08:30(90m)	Aktives Zuhören <ul style="list-style-type: none"> • Einstieg „Stille Post“, Übung kontrollierter Dialog
10:00(30m)	Kaffeepause
10:30 60m)	Nutzenargumentation <ul style="list-style-type: none"> • Erläuterung, Erarbeitung Nutzenargumentation, Nutzenmatrix
11:30(45m)	Eröffnungsstatement <ul style="list-style-type: none"> • Einstieg, Übung
12:15(45m)	Mittagspause
13:00(60m)	„Killerphrasen“ <ul style="list-style-type: none"> • Erläuterung, Phrasenkarussell
14:00(60m)	Komplexübung <ul style="list-style-type: none"> • Rollenspiel
15:00(30m)	Abschluss <ul style="list-style-type: none"> • Zusammenfassung, Offene Fragen, Evaluation, Verabschiedung

Fragetechniken

 Wer fragt, führt Bedarfsorientiertes Fragen ist respektvoll und höflich	<p>Damit es leichter fällt, die Bedürfnisse des Gegenübers zu erfragen und zu erkennen, ist der Einsatz spezifischer Fragetechniken sinnvoll. Dabei zielen einige Fragetechniken mehr auf die Gesprächslenkung (taktische Fragen), andere auf die Gewinnung tiefergehender Informationen (Informationsfragen) ab.</p> <p>Die Qualität der Fragen ist entscheidend für die Ergebnisse der Beratung und die Zufriedenheit des Kunden. Nutzen Sie sie, um Ihren Kunden tatsächlich kennenzulernen. Bedarfsgerechtes Fragen ist geprägt von Respekt und dem höflichen Umgang mit Ihren Kunden und niemals ein Verhör.</p>
Wichtige Fragearten	
Informationsfragen	Taktische Fragen
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Offene Frage (Fragewort) ▪ Geschlossene Frage (Zeit-/ Hilfswort) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Suggestivfrage/Rhetorische Frage (selbstbeantwortet) ▪ Alternativfrage (oder) ▪ Stimulierungsfrage (Lob/Anerkennung) ▪ Hypothetische Frage (mal angenommen) ▪ Bestätigungsfrage (Absicherung)
Beispiele für Fragetechniken:	
W-Fragen	<p>Offene Frage</p> <p>Offene Fragen ermöglichen dem/der Gesprächspartner/in, frei zu antworten und fordern zu einer echten Meinungsäußerung auf. Offene Fragen können gut genutzt werden, um wortkarge Redner/innen zu aktivieren (Vorsicht bei Vielrednern/innen). Im Übermaß angewandt kann das Gefühl des Ausfragens ausgelöst werden.</p> <p><u>Fragewörter:</u> Wo, wann, wer, was, wie, welche (r/s), wofür.</p> <p><u>Beispiele:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Was erwarten Sie von dem BBW, mit dem Sie zusammenarbeiten?/Was ist Ihnen bei der Zusammenarbeit mit uns besonders wichtig? ▪ Wie ist der Stand der Ausbildung? ▪ Welche Probleme haben Sie während der bisherigen Ausbildungszeit erkannt? ▪ Welche Maßnahmen halten Sie in Ihrem Betrieb für sinnvoll? ▪ Welche Erfahrungen haben Sie bereits mit dieser Zielgruppe sammeln dürfen? ▪ Welche Rückmeldungen haben Sie von Ihren Mitarbeitern/innen erhalten? <p><u>Sonderfall: Warum?</u></p> <p>Die offene „Warum-Frage“ enthält häufig einen leichten Vorwurf, vor allem in Verbindung mit einem etwas barschen Tonfall. Deshalb sollte eine derartige Frage umformuliert werden.</p> <p><u>Beispiele:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Könnten Sie mir die Hintergründe noch etwas erläutern? ▪ Was hat Sie zu dieser Entscheidung bewogen?

Ja / Nein	<p>Geschlossene Frage</p> <p>Geschlossene Fragen fordern das Gegenüber auf, sich auf „ja“ oder „nein“ oder eine bestimmte Aussage festzulegen.</p> <p>Wenn der/die Gesprächspartner/in abschweift, können sie genutzt werden, um zum Thema zurückzuführen. Am Ende des Gesprächs sind sie gut geeignet, um Vereinbarungen zu bestätigen.</p> <p>Achtung: Zu viele geschlossene Fragen verschieben den Gesprächsanteil weg vom Kunden zu Ihnen und schüren Misstrauen und das Gefühl eines Verhörs. Wurden zu viele Fragen mit „Nein“ beantwortet, entsteht beim Gegenüber Widerstand und emotionale Abwehr gegenüber dem Fragenden sowie der Verdacht auf Inkompetenz, weil offensichtlich nach den falschen Sachen gefragt wurde.</p> <p><u>Beispiele:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Haben Sie genügend Informationen zur Verlängerung und Verkürzung des Ausbildungsverhältnisses? ▪ Brauchen Sie Unterstützung bei der Umsetzung des Ausbildungsrahmenlehrplans? ▪ Ist die Praktikanten/innenstelle schon besetzt? ▪ Sind Sie mit der Arbeit Ihres/ihrer Praktikanten/Praktikantin zufrieden? ▪ Besteht eine Übernahmemöglichkeit nach der Ausbildung? ▪ Möchten Sie, dass wir Ihnen Unterlagen für die Prüfungsvorbereitung zur Verfügung stellen? ▪ Haben Sie Interesse an einer Fortbildung zum Thema...? ▪ Haben Sie noch Fragen?
-----------	--

<p>Fragen, die keine sind</p>	<p>Suggestivfrage und Rhetorische Frage</p> <p>Suggestivfragen legen dem/der Gesprächspartner/in eine bestimmte Antwort nahe, indem Werte, Bewertungen, Vorlieben und allgemeines Verhalten vorweggenommen werden – und dies in einer Weise, die Zustimmung verlangt. Sie sind insbesondere dann geeignet, wenn Sie die Meinung des Kunden zum Thema bereits einschätzen können. Dann wird das Gefühl der Übereinstimmung verstärkt.</p> <p><u>Achtung:</u> Wenn Sie eine sehr weitreichende Zustimmung vom Kunden einfordern, fühlt dieser sich eventuell überfordert und antwortet lediglich mit „ja“, um sich keine Blöße zu geben. Sobald er später merkt, dass er doch nicht alles verstanden hat, ärgert er sich über Sie. Wenn er im Grunde sogar anderer Meinung ist, fühlt er sich manipuliert.</p> <p><u>Beispiele:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ihnen sind doch bestimmt die Optionen zum Ende eines Ausbildungsverhältnisses bekannt? ▪ Sie wissen ja, dass die Ausbildungszeit flexibel ist, oder? ▪ Sicherlich kennen Sie das Verfahren? ▪ Sie wollen die Sache doch auch schnell erledigt haben, oder? <p>Die rhetorische Frage ist eine Variante der Suggestivfrage. Sie wird vom Fragenden selbst beantwortet, drückt bereits Einverständnis aus und erhöht damit die Aufmerksamkeit des Zuhörers. Beachten Sie die gleichen Vorsichtsregeln wie bei Suggestivfragen.</p> <p><u>Beispiele:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Was bringt Ihnen die Zusammenarbeit mit uns? Der Nutzen für Sie ist ... ▪ Wir alle wollen ...
<p>Entweder – oder</p>	<p>Alternativfrage</p> <p>Die Alternativfrage zeigt dem Kunden (meist zwei) Antwortmöglichkeiten auf, zwischen denen er sich entscheiden kann. Sie begrenzt das Spektrum der Antwortmöglichkeiten oder gibt explizit die möglichen Antworten vor. Sie werden dann verwendet, wenn das „ob überhaupt“ bereits geklärt ist bzw. der Kunde für seine Entscheidung prinzipiell bereit zu sein scheint. Unentschlossene Kunden, die nur vage auf offene Fragen eingehen, können so schneller zu einer Entscheidung geführt werden.</p> <p><u>Achtung:</u> Die Formulierung „entweder-oder“ ist eine Sonderform der Alternativfrage und sollte nicht benutzt werden. Verpacken Sie mögliche Alternativen „weicher“.</p> <p><u>Beispiele:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Benötigen Sie die Gesetzesauszüge zu den rechtlichen Regelungen noch diese Woche oder reicht es nächste Woche? ▪ Sollen wir für Ihre Ausbilderinnen und Ausbilder ein Fortbildungsangebot zu den Lernmethoden finden oder auch gleich etwas zu den Motivationstechniken? ▪ Sind Ihnen die Besuchstermine am Vormittag oder Nachmittag lieber?

<p>Das tut gut</p>	<p>Stimulierungsfrage Die Stimulierungsfrage drückt ernst gemeinte Wertschätzung aus und stimuliert zu einer ausführlicheren Antwort. Sie dient dem Sammeln von Informationen. Beispiele:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie würden Sie aus Ihrer langjährigen Erfahrung diese Situation einschätzen? ▪ Was halten Sie als ein/e fürsorgliche/r Arbeitgeber/in von der Idee, diese Stelle mit einem unserer Absolventen/innen zu besetzen? Sie sind in der Region ein sehr geschätztes Unternehmen. Würden Sie die Zusammenarbeit mit dem BBW weiterempfehlen und warum? ▪ Wir haben Sie als ein sehr offenes und konstruktives Unternehmen kennengelernt. Wie empfinden Sie die Zusammenarbeit mit dem BBW? Was sind Ihre Verbesserungsvorschläge? <p>Was sagen Sie als erfolgreicher Arbeitgeber dazu, dem/der Praktikanten/Praktikantin, der/die sich ja viel Mühe gegeben hat, einen Ausbildungsplatz anzubieten?</p>
<p>Nehmen wir einmal an</p>	<p>Hypothetische Frage Die hypothetische Frage entwickelt mit dem Kunden ein gemeinsames Zukunftsbild. Beispiele:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mal angenommen, wir könnten nicht alle Ihre Anforderungen bedienen, was müssten dann die Mindestanforderungen sein? ▪ Falls der/die vorgeschlagene Praktikant/in nicht alle Ihre Anforderungen erfüllt, was müsste er/sie mindestens mitbringen? ▪ Stellen Sie sich vor, dass Sie mit uns zusammenarbeiten. Welches Dienstleistungsangebot des BBW würden Sie am stärksten nutzen wollen? ▪ Falls Sie während der Ausbildung merken sollten, dass Ihre Ausbilder/innen Unterstützung brauchen, wie würden Sie vorgehen? ▪ Stellen Sie sich vor, dass ein/e Mitarbeiter/in aufgrund des gesundheitlichen Zustandes nicht mehr die jetzige Arbeit ausüben kann. Welche Maßnahmen würden Sie ergreifen? ▪ Sollte der/die jetzige Praktikant/in bei Ihnen eine Ausbildung anfangen, in welchen Zeitabständen würden Sie sich ein Treffen für Auswertungsgespräche mit Ihrem BBW wünschen? <p>Stellen Sie sich vor, Ihre Ausbilder/innen geraten in einen Konflikt mit den Auszubildenden. Was würden Sie von Ihrem BBW erwarten?</p>

<p>Ist doch so?</p>	<p>Bestätigungsfrage</p> <p>Die Bestätigungs- oder Rückfrage ist eine Form der Gegenfrage und entsteht aus Aussagen und Andeutungen des Kunden im Gespräch. Sie sichert gemeinsame, auch kleine Ergebnisse/Teilentscheidungen ab.</p> <p>Allerdings sollten diese Fragen nicht systematisch eingesetzt werden, denn ein/e geübte/r Zuhörer/in könnte die „Mechanik“ hören.</p> <p>Beispiele:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Grundsätzlich sind Sie an unseren Auszubildenden/Jugendlichen interessiert? ▪ Der regelmäßige Austausch ist Ihnen wichtig? ▪ Dann sehen wir uns also am 22. Juli 2016 wieder? ▪ Verstehe ich Sie richtig? Sie möchten, dass wir Sie auch bei der Integration von Langzeitarbeitslosen unterstützen? ▪ Sie haben keine Fragen mehr zu den Formalitäten? ▪ Die rechtlichen Rahmenbedingungen und der Ausbildungsrahmenlehrplan sind Ihnen bekannt?
	<p>Gegenfrage</p> <p>Eine Gegenfrage dient dazu, die eigene gegenteilige Meinung auszudrücken, ohne direkt zu widersprechen. Sie ist keine Antwort und kann diese auch nicht ersetzen, zumal sie häufig als aggressiv empfunden wird. Obwohl es heißt „man antwortet nicht mit einer Gegenfrage“, ist sie manchmal hilfreich, um abzutasten, ob das Gegenüber grundsätzlich auch andere Möglichkeiten zu diskutieren bereit ist. Der/die Gesprächspartner/in kann sich dadurch auch provoziert fühlen. Es ist aber durchaus auch denkbar, dass sie hilfreich ist, um eine klarere, präzisere Antwort zu erhalten, z. B. wenn die erste Antwort wirr und unübersichtlich war.</p> <p>Beispiele:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Halten Sie Postwurfsendungen wirklich für so effektiv? ▪ Ist diese Stelle wirklich nicht für Menschen mit einer (leichten) Behinderung geeignet? ▪ Finden Sie eine Fortbildung für Ihre Ausbilder/innen nicht doch sinnvoll? ▪ Möchten Sie tatsächlich, dass der Stützunterricht wegfällt?

Aktives Zuhören

	<p>Im Unterschied zum einfachen Hören, bei dem Sie akustische Reize registrieren und dem Zuhören, bei dem Sie Verstehen signalisieren, geben Sie beim „Aktiven Zuhören“ wieder, was Sie als Zuhörer/in glauben, an Gefühlen und Informationen verstanden zu haben.</p>
<p>Hören – zuhören – verstehen</p>	<p>Aktives Zuhören bedeutet, sich auf Gedanken, Ziele, Gefühle und Vorstellungen des/der Gesprächspartners/in einzulassen und diese möglichst umfassend und klar zu verstehen. Auch die Körperhaltung ist im Rahmen des aktiven Zuhörens eine wichtige Komponente.</p> <p>Aktives Zuhören entschleunigt die Gesprächsgeschwindigkeit. Informationen fließen langsamer bzw. werden durch Rückkoppelungen abgesichert. Trauen Sie sich nachzufragen, um vertiefende Informationen zu erhalten. Zeigen Sie, dass Sie mitdenken UND mitfühlen können.</p>
	<p>Formen des Aktiven Zuhörens</p>
	<p>Aufnehmendes Zuhören</p> <p>Das aufnehmende Zuhören beinhaltet, dass man dem/der Gesprächspartner/in ausreichend Raum gibt, um seine Themen und Anliegen zu formulieren und sich konzentriert, diesen Ausführungen aufmerksam und interessiert zu folgen. Ziel sollte es sein, die andere Person tatsächlich zu verstehen und ihre Perspektive einzunehmen. In dieser Phase hört man wirklich zu und stellt eigene Fragen und Themen vollständig zurück.</p> <p>Zweck:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aufmerksamkeit/Wertschätzung signalisieren. ▪ Gesprächsinhalte und Sichtweisen des/r Gesprächspartners/in erfassen. ▪ Sich in die/den andere/n hineinversetzen, durch „seine Brille“ schauen. <p>Beispiel:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kunde: „Der/die Auszubildende scheint sich seiner/ihrer Verantwortung noch nicht bewusst zu sein!“ ▪ Sie: Blickkontakt, Nicken, „aha“, „mhmm“, „a-hem“ ("soziales Grunzen") <p>Wiederholen - Paraphrasieren</p> <p>Wortgleiches oder sinngemäßes Wiederholen des von dem/der Gesprächspartner/in Gesagten mit eigenen Worten.</p> <p>Zweck:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Abgleich von gesagt – gehört, Validierung des Gesagten. ▪ Zeitgewinn für überlegte Antwort, verhindert vorschnelle eigene Argumente. ▪ Dem/der Gesprächspartner/in wird aufmerksames Zuhören bestätigt (Atmosphäre fördernd). <p>Beispiel:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kunde: „Ich habe einen niedrigen Krankenstand in meinem Unternehmen.“ ▪ Sie: „... Ihre Beschäftigten sind selten krank/sind motiviert/kommen gerne zur Arbeit...“

	<p>Nachfragen Vor allem mit offenen Fragen mehr und weitere Informationen zu dem behandelten Sachverhalt gewinnen.</p> <p>Zweck:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gesprächsinhalte vertiefen/konkretisieren. ▪ Wertschätzung signalisieren. ▪ Erhöht Verständnis der Situation – nicht nur für Sie, auch für den/die Gesprächspartner/in (Hilfe, um auf den Punkt zu kommen). <p>Beispiel:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kunde: „Für uns ist es wichtig, dass die Auszubildenden eine hohe Motivation mitbringen.“ ▪ Sie: „Wie zeichnen sich in Ihren Augen sehr motivierte Auszubildende aus?“ <p>„In Worte fassen“ – Verbalisieren Formulierung des Gefühls oder der Emotion, die aus der Aussage des/der Gesprächspartners/in herausgehört wird. So sichern Sie Ihren Eindruck ab und leisten gleichzeitig Beziehungsarbeit.</p> <p>Zweck:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Auf die hinter den Dingen liegende Gefühlsebene zu sprechen kommen. ▪ Die gefühlsmäßigen Hintergründe und Bedürfnisse erfahren. <p>Beispiel:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kunde: „Ich brauche eine/n Auszubildende/n, der/die kopfrechnen kann.“ ▪ Sie: „Haben Sie den Eindruck, dass die Auszubildenden nicht ausreichend gute Mathematikkenntnisse haben?“ <p>Interpretieren Wer interpretiert, sagt, wie er die Sachinformationen des/der Gesprächspartners/in verstanden hat. Hierin zeigt sich das Bemühen, den anderen richtig zu verstehen.</p> <p>Zweck:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gesprächsverständnis sicherstellen. ▪ Hintergründe verstehen. ▪ Verstärken einzelner Teile. <p>Beispiel:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kunde: „Zunächst möchten wir nur einen Praktikanten oder eine Praktikantin, danach können wir ja mal weiterschauen“ ▪ Sie: „Verstehe ich das richtig, dass Sie eine anschließende Einstellung als Azubi nicht ausschließen?“
--	---

Nutzenargumentation

 Vom Merkmal über das Motiv zum Nutzen	<p>Das Erkennen von Handlungsmotiven erleichtert das Eingehen auf den/die Gesprächspartner/in und dadurch die Zielerreichung. Nutzenargumentation bedeutet ein konkretes argumentatives Vorgehen: D.h., die Merkmale eines Angebots werden auf die individuellen Handlungsmotive des/der Gesprächspartners/in bezogen. Die Nutzenargumentation beantwortet die Frage: „Was habe ich persönlich oder mein Unternehmen davon, wenn ich Ihr Angebot annehme?“</p>
	<p>Unter Merkmalen verstehen wir dabei Zeichen oder Eigenschaften, an denen man Dinge/Leistungen erkennen und von anderen unterscheiden kann. Sie sind bei dieser hoch strukturierten Argumentationstechnik die Basis. Deswegen wird diese Methode auch „Merkmal-Vorteil-Nutzen-Methode“ genannt. Sie ermöglicht Ihnen, die Anliegen Ihres Kunden bedarfs- und motivgerecht anzusprechen.</p>
	<p>Die drei Schritte einer gelungenen Nutzenformulierung Verknüpfen Sie Merkmale mit Hilfe eines überleitenden Verbs mit dem Nutzen für Ihren Kunden.</p>
Vom Merkmal zum Nutzen  Nutzen auf Motiv abstimmen	<p>Schritt 1: Merkmal Schritt 2: Überleitendes Verb Schritt 3: Abnehmerbezogener Nutzen</p> <p>Die überleitenden Verben sind dann am wirksamsten, wenn sie von ihrer Bedeutung her zum Handlungsmotiv des Kunden passen: jemand mit einem starken Sicherheitsmotiv reagiert besonders positiv, wenn ich ihm etwas „garantiere“ oder „sicherstelle“.</p>

Beispiele für Überleitungsformulierungen

Überleitungsverb	Angesprochenes Motiv
das aktiviert Ihre ...	Entdeckung
das bringt Ihnen ...	Gewinn
das erhöht Ihr ...	Gewinn
das fördert Ihr ...	Wohlbefinden
damit sparen Sie ...	Gewinn
damit verhindern Sie ...	Sicherheit
das bedeutet für Sie ...	Sicherheit
damit helfen Sie ...	Fürsorge
das entlastet Ihr ...	Wohlbefinden, Gewinn
das erleichtert Ihnen ...	Bequemlichkeit
damit senken Sie ...	Gewinn
das verbessert Ihre ...	Bequemlichkeit, Wohlbefinden
das beweist Ihnen ...	Ansehen
das ergänzt Ihr ...	Entdeckung
damit ermöglichen Sie ...	Entdeckung
das sichert Ihnen ...	Sicherheit, Gewinn, Ansehen
das schont Ihre ...	Fürsorge



Merkmal	Überleitungsverb	Abnehmerbezogener Nutzen	Motiv
Eine durchsichtige PET-Flasche	ermöglicht	Ihnen zu sehen, was sich in ihr befindet.	<i>Sicherheit</i>
Das geringe Gewicht der PET-Flasche	erleichtert	Ihnen den Transport.	<i>Bequemlichkeit</i>
Die wieder verwendbare PET-Flasche	schützt	die Umwelt.	<i>Fürsorge</i>

Umgang mit „Killerphrasen“

 <p>Blockierung des Gesprächs</p>	<p>Killerphrasen sind „Totschlagargumente“, die jede konstruktive Kommunikation im Keim ersticken. Sie sind pauschal formuliert und blockieren somit das Gespräch. Sie sind häufig abwehrend und oft abwertend.</p>
	<p>Beispiele für Killerphrasen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ich finde das Angebot gut. Jedoch passt es nicht zu uns. ▪ Sie wissen doch selbst, dass das nur Utopie ist. ▪ Die Umstellung ist zu schwer. ▪ Jeder weiß, dass das nie klappt. ▪ Das ist uns zu viel Bürokratie. ▪ Bis jetzt hat das auch so geklappt. ▪ Dafür sind andere zuständig. ▪ Der Misserfolg ist doch schon vorhersehbar. ▪ Brauchen wir nicht. Können wir nicht. ▪ Das gibt nur noch mehr Ärger im Haus, wenn das dazukommt. ▪ So ein Quatsch. ▪ Das geht sowieso nicht. ▪ Auch Sie werden sich der Tatsache nicht verschließen können, dass... ▪ Dazu fehlt uns die Zeit. ▪ Wie doch jeder weiß... ▪ Das haben wir schon immer so gemacht. ▪ Du bist zu... /Sie sind zu... ▪ Gute Idee! Aber nicht für uns. ▪ Ist dir klar, dass... ▪ Das funktioniert nie.

Das richtige Werkzeug	<p>Mögliche Techniken zum Umgang mit Killerphrasen</p> <p>Es gibt verschiedene Techniken, die uns den Umgang mit Killerphrasen erleichtern bzw. überhaupt ermöglichen sollen. Im Folgenden werden diese näher erläutert.</p>
Konkrete Aussagen	<p>Analysefrage</p> <p>Analysefragen haben die Funktion, dass sie diffuse, allgemeingehaltene Einwände und Vorwürfe konkretisieren.</p> <p><u>Beispiel:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kunde: „Eine erfolgreiche Absolvierung der Ausbildung ist unmöglich!“ ▪ Sie: „Ich sehe, dass Sie noch etwas misstrauisch sind. Woran genau liegt das?“
Annahmen	<p>Hypo-Methode</p> <p>In der Hypo-Methode wird ein hypothetisches Angebot unterbreitet, welches grundsätzlich realisierbar ist.</p> <p><u>Beispiel:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kunde: „Mit Ihnen arbeite ich nicht mehr zusammen!“ ▪ Sie: „Angenommen wir finden für die Punkte eine Lösung – wie denken Sie dann darüber?“
Nehmen und Geben	<p>Bumerang</p> <p>Der Bumerang greift den Einwand des Gegenübers auf und gibt ihn positiv zurück.</p> <p><u>Beispiel:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kunde: „Das ist uns zu teuer.“ ▪ Sie: „Wenn Sie dies als zu teuer empfinden, sollten wir uns über andere Möglichkeiten unterhalten.“
Mit bisherigem Erfolg punkten	<p>Referenz-Methode</p> <p>Die Referenz-Methode unterstreicht die Machbarkeit /. Effektivität des Vorschlags.</p> <p><u>Beispiel:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kunde „Der Vorschlag bringt doch nix!“ ▪ Sie: „Beim Unternehmen XY haben wir das bereits erfolgreich durchgeführt/umgesetzt.“
...und das „Beste“ herauspicken	<p>Isoliermethode (Klemmtechnik)</p> <p>Die Isoliermethode greift von mehreren Einwänden, die zugleich vorgebracht werden, den heraus, dessen Bearbeitung die geringsten Schwierigkeiten macht. Hier wird mit der Bearbeitung des abgeklemmten Einwandes das Gespräch fortgesetzt.</p> <p><u>Beispiel</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kunde: „Die vorgeschlagene Fortbildung ist unzuverlässig, teuer und ineffizient!“ ▪ Sie: „Wo genau haben Sie Defizite in der Zuverlässigkeit festgestellt?“

<p>vermutetes Argument selbst bringen</p>	<p>Vorwegnahme-Methode Die Vorwegnahme-Methode, wie der Name schon verrät, nimmt die offensichtliche bzw. die zu erwartende Aussage des Gegenübers vorweg.</p> <p><u>Beispiel:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sie: „Vermutlich werden Sie jetzt sagen, dass...“
<p>Ja und nein!</p>	<p>Plus-Minus-Methode Bei der Plus-Minus-Methode wird ein Einwand akzeptiert (Plus), aber ein anderer nicht (Minus).</p> <p><u>Beispiel:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kunde: „Das kostet alles viel mehr Zeit als sonst und ein erfolgreicher Abschluss scheint nicht in Sicht zu sein.“ ▪ Sie: „Ich stimme Ihnen zu, dass manche Prozeduren viel Zeit in Anspruch nehmen. Allerdings zeigen uns Statistiken, dass es sich lohnt und die Auszubildenden gute Leistungen erzielen.“
<p>„Danke“</p>	<p>Puffer Der Puffer fängt den Einwand positiv („weich“) auf, indem das Gegenüber für das Anbringen des Einwandes „gelobt“ wird.</p> <p><u>Beispiel:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kunde: „Es kann ja wohl nicht wahr sein, dass Sie hier mit solchen Vorschlägen kommen!“ ▪ Sie: „Es ist gut, dass Sie sofort Ihre Bedenken vortragen...“

Vertriebsorientierung in vertriebsfremden Abteilungen

Abteilung	Vertriebsorientiertes Verhalten
Pförtner, Empfang, Telefonzentrale	Diese Funktionen sind die Visitenkarten des Unternehmens und prägen den berühmten ersten Eindruck bereits beim Ausfüllen der Besucheranmeldung oder bei der Weiterleitung zur gewünschten Ansprechperson. Ist man mit sich selbst beschäftigt und unaufmerksam? Stehen nur der Vorgang und die Kontrolle im Vordergrund? Oder sind der Respekt und das Interesse am Menschen und seinem Anliegen spürbar?
Rechnungswesen	Der Austausch von Finanzdaten und der Zahlungsverkehr sind vielfach ein offizieller Bestandteil von Vereinbarungen. Werden die Kolleginnen und Kollegen vom Rechnungswesen des Kunden auch wirklich als Kunden angesehen? Werden ihre Wünsche und Erwartungen aktiv erforscht und im täglichen Umgang explizit berücksichtigt? Oder wird vorrangig der Ablauf der eigenen Abteilung optimiert?
Einkauf	Lieferanten/innen sind in vielen Fällen wieder Kunden und haben eine Öffentlichkeitswirkung. Es empfiehlt sich also, sie auch wie Kunden zu behandeln.
Ausbilder/innen	Wissen die Ausbilder/innen Bescheid über die Kundenzufriedenheit mit ihrem „Produkt“, dem Jugendlichen? Haben sie Kontakt zu Unternehmen?
Alle Mitarbeiter/innen	Wie reden sie privat, in der Kneipe oder im Bus über ihr BBW und ihre Aufgaben? Sind sie stolz darauf oder verdrehen sie nur vielsagend die Augen? Die Welt ist klein und solche Verhaltensweisen können das Image des BBW und seiner Dienstleistungen schädigen.

D Weiterführende Informationen

Literatur

Barrick, M.R./Mount, M.K.: The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1991

Bundesarbeitsgemeinschaft der Berufsbildungswerke e. V. (BAG BBW e. V.): Abschlussbericht der Bundesarbeitsgemeinschaft der Berufsbildungswerke e. V. zum Modellprojekt Integration inklusive/ Integration junger Menschen mit Behinderung, Teilhabe am Arbeitsleben 2009 – 2011, Berlin 2011

Ekman, P.: *Gefühle lesen. Wie Sie Emotionen erkennen und richtig interpretieren*, München 2004

Furnham, A./Fudge, C.: The Five Factor model of personality and sales performance. *Journal of Individual Differences*, 29, 2008

Glasl, F.: *Selbsthilfe in Konflikten: Konzepte – Übungen – Praktische Methoden*, Stuttgart 2007

Johne, T.: *Basiswissen Kundenorientierung – Kundenbindung: Strategien für erfolgreiche Kundenbeziehungen*, Eschborn 2005

Knauer, U.: *Was Top-Verkäufer auszeichnet. Vertriebs Erfolg mit Ethik statt Abzocke*, Berlin 2010

Krandick, A.: *Fragetechniken beherrschen. Mit Fragen Gespräche führen*, Halblech 2000

Kuhl, J.: *Motivation und Persönlichkeit*, Göttingen 2001

Rückle, H./Stumber, P. (Hrsg.): *Verkaufen – eine Herausforderung*, Landsberg, Lech 1994

Rückle, H.: *Körpersprache im Verkauf. Vertrauen schaffen, Signale erkennen und richtig nutzen, Kundengespräche positiv beeinflussen*, Landsberg, Lech 2003

Rückle, H.: *Nutzen bieten – Kunden gewinnen*, Frankfurt 2002

Schöning, S./Moltrecht, J.: *Vertriebsorientierte Neuausrichtung von Sparkassen im Geschäft mit Firmenkunden*, Lüneburg 2008

Seifert, J. W.: *Visualisieren, Präsentieren, Moderieren*, Offenbach 2001

Watzlawick, P./Beavin, J. H./Jackson, D. D.: *Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien*, Bern, Göttingen, Toronto, Seattle 2003 (2000)

Watzlawick, P./Weakland, J. H./Fisch, R.: *Lösungen. Zur Theorie und Praxis menschlichen Wandels*, Bern, Göttingen, Toronto, Seattle 2003 (2001)



Links

Zum Thema Vertrieb allgemein:

Gabler Wirtschaftslexikon <http://wirtschaftslexikon.gabler.de> (Stand: 02.03.17)

Wirtschaftslexikon24: <http://www.wirtschaftslexikon24.com/> (Stand: 02.03.17)

Maatz, B. /Zech, R: Vom Vertrieb zur Akquisition - Erfolgreiche Absatzfunktion in gesättigten Märkten <http://www.perspektive-blau.de/artikel/0412a/0412a.htm> (Stand: 02.03.17)

Zum Thema Beschwerdemanagement:

<http://www.certqua.de/qm-blog/beschwerden-richtig-managen-empfehlungen-der-din-iso-10002/> (Stand: 02.03.17)

Praxisbeispiel:

Flyer von Berlin Beta Work:

https://www.rkibbw.de/uploads/media/RKI_BerlinBetaWork_Informationen_f%C3%BCr_Unternehmen.pdf (Stand: 02.03.17)