



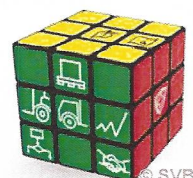
# Berufsprüfung Basismodul SVBL 1, 57 Personalmanagement

**Vorbereitung auf die Berufsprüfung nach  
modularem System**

**Logistiker / Logistikerin mit eidg. Fachausweis**

## **Präsentationstechnik**

Zusammenfassung aus Modul 56  
Compendio Teil C, Kapitel 11 (Seiten 114 bis 125)



„Du bist zeitlebens für das verantwortlich,  
was Du dir vertraut gemacht hast.“  
(Der kleine Prinz, Antoine de Saint-Exupéry)

**Ausgabe:** 2015

**Autorin:** Tina Sigerist

# Personalmanagement - Präsentationstechnik

<b>1</b>	<b>Präsentieren.....</b>	<b>4</b>
1.1	Erfolgskomponenten einer Präsentation .....	4
<b>2</b>	<b>Rhetorische Stilmittel.....</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>Rhetorische Herausforderungen.....</b>	<b>5</b>
<b>4</b>	<b>Arten von Reden.....</b>	<b>6</b>
<b>5</b>	<b>Ausstrahlung .....</b>	<b>7</b>
<b>6</b>	<b>Vor- und Nachteile von Präsentationsmedien (aus Compendio Modul 56)....</b>	<b>9</b>

# 1 Präsentieren

Das Gehirn ist eine grossartige Sache.  
Es funktioniert vom Augenblick der  
Geburt bis zu dem Zeitpunkt, wo Du  
aufstehst, um eine Rede zu halten.

Mark Twain

## 1.1 Erfolgskomponenten einer Präsentation

### 1.1.1 Rhetorik

Rhetorik ist die Kunst der wirksamen Rede. Die Aufgabe der Rede ist es, die Zuhörerschaft von einer Aussage zu überzeugen oder zu einer bestimmten Handlung zu bewegen.

Rhetorik als praktische Disziplin widmet sich der Ausbildung, Übung und Vervollkommnung wirkungsorientierten Sprechens und Verhaltens (Körpersprache, Gesprächshaltung).

#### Die fünf Produktionsstadien der Rede

- Thema (Material)
- Gliederung (Redeart)
- Ausarbeitung (Stil, Sprache)
- Gedächtnis (Vorstellung, Probe)
- Ausführung (Präsenz)

... bilden das wichtigste systematische Einteilungsprinzip der Rhetorik. Diese Arbeitsschritte sind grundlegend für jede Art menschlicher Kommunikation und regeln die Ausarbeitung eines Kommunikationsaktes vom Auffinden der Gedanken bis zum medialen Vortrag.

### 1.1.2 Persönlichkeit

Seien Sie sich selbst! Arbeiten Sie an Ihrer Ausstrahlung.

### 1.1.3 Inhalt

Wählen Sie ein Thema, von dem Sie etwas verstehen und bereiten Sie sich seriös vor.

- 1) Vorbereitung
  - a. Thema
  - b. Ziel
  - c. Publikum
  - d. Gliederung → Dramaturgie
  - e. Präsentationsstil (Sprache, Stimme, Körpereinsatz, Spickzettel, etc.)
  - f. Organisatorische Vorbereitung (Ort, Sitzordnung, Einsatz von Hilfsmitteln und Präsentationsmedien, Zeitmanagement, Einladung)
- 2) Durchführung der Präsentation
  - a. Hauptprobe (evtl. vor Ort)
  - b. Lampenfieber
- 3) Nachbereitung der Präsentation
  - a. Was ist aus meiner Sicht gut gelungen?
  - b. Was hat nicht geklappt?
  - c. Schlussfolgerungen
  - d. Feedback von Teilnehmenden

## 2 Rhetorische Stilmittel

- **Grundhaltung**
  - ✓ mentale Vorbereitung
  - ✓ Motivation
- **nonverbale Kommunikation**
  - ✓ Ausstrahlung
- **Manuskript und freie Rede**
- **Infotainment**
- **persönlicher Stil**

## 3 Rhetorische Herausforderungen

- **Pannen**
  - ✓ von aussen
  - ✓ von innen
- **schwieriges Publikum**

## 4 Arten von Reden

<p style="text-align: center;"><b>Der Sachvortrag</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• informieren (Kenntnisse vermitteln)</li> <li>• instruieren (lehren, unterrichten, zeigen)</li> <li>• präsentieren (zeigen, vorstellen)</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Der Stoff steht im Vordergrund.</li> <li>- Die persönliche Meinung des Redners ist von Interesse.</li> <li>- Die Sprache ist sachlich und zweckgerichtet.</li> <li>- Die Gedankenordnung ist logisch. Gefragt sind Argumente, logische Schlüsse, klare Gliederung.</li> <li>- Kontakt zur Hörerschaft überprüfen.</li> <li>- Komplizierte Sachzusammenhänge visualisieren.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Die Informationsrede</b></p> <p><b>Analyseform</b></p> <p><b>WAS IST?</b> sachliche Information über das Problem oder die aktuelle Situation.</p> <p><b>WAS SOLL SEIN?</b> Zielbestimmung</p> <p><b>WIE ERREICHEN?</b> Vorgehen, Lösungsweg</p> <p><b>Zudem bei 5-Satz-Rede:</b></p> <p><b>EINSTIEG</b> soll Aufmerksamkeit fördern.</p> <p><b>ABLAUF DER ARGUMENTE</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Das zweitwichtigste Argument zuerst;</li> <li>2. Dann das schwächste Argument</li> <li>3. Das stärkste Argument kurz vor dem Ende. *</li> </ol> <p><b>DER SCHLUSS-SATZ</b> fordert Zuhörende zu einer Handlung/Meinungsänderung auf.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Die Gesellschaftsrede</b></p> <p>Sie gibt einer entsprechenden Stimmung Ausdruck und soll unterhalten. Der <b>Anlass steht im Mittelpunkt</b>, nicht der Redner. Der Inhalt der Rede tritt in den Hintergrund. Reden Sie daher <b>kurz und bündig</b>.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Anrede / Begrüssung</b></li> <li>• <b>Anlass der Feier – Beziehung / Warum spreche ich?</b></li> <li>• <b>Vergangenheit / Ehrung / Freude / Auszeichnung / Erlebnisse</b></li> <li>• <b>Appell / Zukunft / Ausblick</b></li> <li>• <b>Handlung</b> (z.B. Geschenkübergabe, mit Gläsern anstossen)</li> <li>• <b>Dank / Schluss</b></li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Die Stegreifrede</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Das Statement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Standpunkt:</b> Ihre Meinung, Ansicht äussern</li> <li>• <b>Begründung:</b> Warum sind Sie zu Ihrer Meinung gekommen? Beweisführung, Argumente</li> <li>• <b>Beispiel:</b> Anschauliches Beispiel zur Verdeutlichung</li> <li>• <b>Schlussfolgerung:</b> Zusammenfassung und/oder Aufforderung, sich dem Standpunkt anzuschliessen</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Die Meinungsrede</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Anrede und evtl. Dank für die Worterteilung;</b></li> <li>- <b>Ausgangslage oder Situation (Grundlage);</b></li> <li>- <b>Vergangenheit → Zukunft;</b></li> <li>- <b>Vorhandene Meinungen;</b></li> <li>- <b>Meine Ansicht;</b></li> <li>- <b>Gründe und Motive;</b></li> <li>- <b>Beweise und Widerlegung;</b></li> <li>- <b>Aufforderung / Bitte / Mahnung;</b></li> <li>- <b>Hoffnung und Dank.</b></li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Die Überzeugungsrede</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Der Redner will das Publikum für seine Meinung gewinnen.</li> <li>➤ Psychologische Gesichtspunkte und Gefühle stehen im Vordergrund.</li> <li>➤ Das Redeziel vor Augen halten.</li> <li>➤ Der Schlusssatz ist das Zentrum.</li> <li>➤ Sprechen Sie nach Möglichkeit nicht gegen starke Vorurteile.</li> <li>➤ Zeigen Sie Engagement.</li> <li>➤ Beziehen Sie eindeutig Stellung.</li> </ul> <p><b>Aufbau</b> THESE Meinung, Ansicht, Forderung <b>BEGRÜNDUNG</b> Warum gerade dieser Standpunkt? Beweise, Argumente <b>BEISPIELE</b> aus der Praxis veranschaulichen, konkretisieren <b>FAZIT</b> Konsequenzen, Ableitung, Aufforderung zum Handeln</p>

## 5 Ausstrahlung

**Sicheres Auftreten, eine klare Stimme und deutliche Aussprache verleihen Ausstrahlung – ein Potenzial, das bei vielen Menschen brach liegt. Mit Rhetoriktraining lässt es sich entfalten.**

Text: Tanja

«Eine gute Rede hat einen guten Anfang und ein gutes Ende – und beide sollten möglichst dicht beieinander liegen», erklärte schon im 19. Jahrhundert der amerikanische Schriftsteller Mark Twain. 150 Jahre später ist das Interesse an Rhetorik ungebrochen. Unter Rhetorik versteht man einerseits die sprachliche Gestaltung der Worte, andererseits Stimme, Artikulation und Körpersprache. Das Mitmachen bei Fernsehsendungen oder Radio-Interviews verlangt heute auch von medienunerfahrenen Teilnehmenden rhetorisches Können. Wer es nicht hat, geht in der Hitze des Wortgefechts schlicht unter. Nicht alle sind Naturtalente. Auswendig gelernte, unsicher vorgetragene und steife Statements strapazieren die Geduld des Publikums und wirken kaum überzeugend. Wichtig sind das äussere Erscheinungsbild sowie die Art und Weise, **wie** etwas gesagt wird – also Stimme, Artikulation und Körpersprache.

### **Alle haben eine Sprechbiografie**

Viele Menschen wissen zwar, wie sie ihr Äusseres vorteilhaft ins Licht rücken können, vergessen aber ihre Stimme. Dabei ist die Stimme ein wunderbares Werkzeug, um sich anderen mitzuteilen. Ein Werkzeug, das meist vernachlässigt wird, das zu leise, zu verschlossen, zu undeutlich, zu müde klingt. **Die Stimme widerspiegelt das momentane Befinden**, aber auch den Charakter eines Menschen. Eine unsichere, piepsige oder gar weinerliche Stimme hat wenig Durchsetzungskraft. Man wird weniger ernst genommen. Es deutet auf eine Gewohnheit, sich persönlich zurückzunehmen und sich nicht selbstbewusst hinzustellen. «Jeder Mensch hat eine Sprechbiografie». Gerne übernehmen wir die Sprechweise unserer Eltern. Erziehung und Umfeld prägen offenbar nicht nur die Persönlichkeit, sondern eben auch die Stimme. Das glaubte auch der griechische Philosoph Sokrates. «Sprich, dass ich dich sehe!», soll er seine Besucher jeweils aufgefordert haben.

Einer klangvollen Stimme hört man gerne zu. Nicht nur Leute, die berufsmässig viel sprechen müssen, sollten auf einen guten Ausdruck achten. In allen möglichen Lebenslagen, bei Telefonaten, Teamsitzungen, Bewerbungs- und Lohngesprächen ist eine wohlklingende Stimme von Vorteil. Wer die nicht hat, muss trotzdem nicht verstummen. «Jede Stimme kann sich entfalten». Ihr Motto: «Raum gibt Klang.» Nicht nur die Stimmbänder sind an der Stimme beteiligt, sondern der ganze Körper. Durch eine aufrechte Körperhaltung, Bauch- oder Flankenatmung und eine gut bewegliche Mundmuskulatur entstehen die Resonanzräume, die eine Stimme kraftvoll klingen lassen. Das Geheimnis einer klaren Stimme ist also nicht, einfach die Lautstärke aufzudrehen, sondern ihrem Klang mehr Raum zu verschaffen. Der ganze Körper dient dabei als Instrument. Es braucht etwas Übung und Geduld, um dauerhaft Erfolg zu haben. Man muss dranbleiben, um Resultate zu sehen.»

### **Tiefe Stimmen wirken beruhigend**

Grossbritanniens ehemalige Premierministerin Margrith Thatcher soll sich vor ihrer Wahl eine tiefere Stimme antrainiert haben, um ihre Chancen zu verbessern. Im Stimmtraining kann man seine individuelle Stimme optimieren. Zwar empfinden die meisten Menschen eine tiefe Stimme als besonders Vertrauenerweckend und beruhigend, aber auch höhere Stimmen können klangvoll sein und sehr angenehm wirken.

Mit einer guten Stimme nimmt man mehr Raum ein, ist präsenter, wird beachtet. Die Stimme ist ein wichtiger Aspekt der eigenen Ausstrahlung.

## **Sich selber bleiben**

Entscheidend ist die berühmte erste Minute. Das Publikum fällt aufgrund dieses ersten Eindrucks bereits ein Urteil, auch wenn das eigentlich unfair ist. Viele Redner/Innen würden in der besagten Minute vor lauter Lampenfieber ihren Auftritt vermässeln. Gegen Lampenfieber hilft vor allem eine gute Vorbereitung.

Alle weiteren Massnahmen sind sehr individuell und jeder muss sie ein Stück weit selbst herausfinden. Auftritte mittels Videoaufnahmen zu üben, kann hilfreich sein, die Feedbacks von aussen, besser zu verstehen. **Feedback** sei überhaupt das A und O des Rhetoriktrainings. Auch geübte Redner/Innen sollten sich alle paar Jahre coachen lassen, damit sich keine Sprechmarotten oder andere «Tics» entwickeln.

Die persönliche Sprachgestaltung zu verändern, ist keine einfache Angelegenheit. Grundsätzlich sollte man vor Publikum **in Hauptsätzen sprechen**. Durch eine strukturierte und portionierte Sprache werden Inhalte viel besser aufgenommen. Wie die Stimme, so muss auch die Sprachgestaltung kontinuierlich trainiert werden. Mit Übung kann Wortwahl verbessert werden. Wichtig ist, dass man trotz Rhetoriktraining sich selber bleibt. Worte und Körpersprache dürfen nicht einstudiert wirken, das merkt der Gesprächspartner sofort. Lange Sätzen und **viele (überflüssige) Füllwörter wirken ermüdend**.

Es gehört etwas Mut dazu, seinen Mund zu öffnen und sich der Welt mitzuteilen. Der Mund gehört zur Intimsphäre. So verdecken wir unseren Mund mit der Hand, wenn wir gähnen. Und es gehört sich nicht, die Zunge zu zeigen. Über die Stimme **offenbart sich etwas vom Innersten** des Menschen.

## **So trainieren Sie Ihre Stimme**

- Eine aufrechte Körperhaltung einnehmen.
- Auf Bauchatmung achten (Zwerchfell), sich ab und zu ein herzhaftes Gähnen gönnen.
- Sprechapparat und Kiefer lockern, Zunge im geschlossenen Mund hin und her bewegen.
- Resonanzräume öffnen, z.B. in der Dusche ein kräftiges Aaah oder Oooh erklingen lassen.
- Einen Text übertrieben langsam und überdeutlich vorlesen und dann in normalem Tempo wiederholen.
- Hie und da überschwänglich «O sole mio» singen.

## **Tipps für einen gelungenen Auftritt**

- Gute Vorbereitung.
- Sich über die eigene Haltung im Klaren sein; will ich informieren, überzeugen, begeistern?
- Kleidung tragen, in der man sich wohl (und auch attraktiv) fühlt.
- Während der ersten fünf Sätze still stehen, «rumtraben» lenkt die Zuhörenden ab.
- Mit den Augen Kontakt zum Publikum herstellen.
- Nach persönlichem Bedürfnis frei umhergehen, stehen oder sitzen.
- Keine dünnen Papiere in den Händen halten (zittern), sondern Papiere ablegen bzw. Karton verwenden.
- Ein Rednerpult gibt Sicherheit; man kann sich später davon wegbewegen.
- Hilfsmittel zurückhaltend einsetzen und dem Inhalt anpassen.
- In Haupt-, nicht in Nebensätzen sprechen → kurze Sätze (ohne Floskeln; ohne möchten, würden, könnten usw.).
- Sprechpausen einbauen.

**"Im rechten Ton kann man alles sagen, im falschen nichts"**, sagte einst G.B. Shaw.



# 6 Vor- und Nachteile von Präsentationsmedien (aus Compendio Modul 56)

## 11.6 Einsatz von Präsentationsmedien

Die Wahl geeigneter Präsentationsmedien gehört zum «ABC» der Präsentationstechnik. Richten Sie sich dabei nach

- der Präsentationsdauer: Für eine Kurzpräsentation von zehn Minuten eignen sich Filmsequenzen oder andere aufwendige Einspielungen kaum. Beschränken Sie sich besser auf wenige Folien.
- dem Thema: Überlegen Sie sich bereits bei der inhaltlichen Vorbereitung, was Sie visuell unterstützen müssen. Beachten Sie dabei als Faustregel: Weniger ist oftmals mehr! «Ersticken» Sie Ihre Kernbotschaft nicht mit einer «Folienschlacht», die zudem die Aufmerksamkeit des Publikums von Ihnen ablenkt.
- den Raumverhältnissen, wie z. B.
  - Sichtdistanz: Alle Teilnehmenden müssen problemlos lesen können, was Sie visuell präsentieren, sonst geht die Aufmerksamkeit verloren.
  - Lichtverhältnisse: Berücksichtigen Sie die Lichteinstrahlung, und verdunkeln Sie einen Raum, um die an die Wand projizierten Bilder für alle sichtbar zu machen.
  - Technische Infrastruktur: Prüfen Sie im Voraus, ob im Präsentationsraum die notwendigen Strom-, Fernseh- oder Internetanschlüsse vorhanden sind.
  - Sitzordnung: Verwenden Sie nur Medien, die alle Teilnehmenden ohne grösseres Stuhlrücken direkt sehen können.
- dem Zielpublikum: Überlegen Sie sich, welche Präsentationsmedien für die betreffende Zielgruppe am besten geeignet sind. Dabei gibt es keine Faustregel, sondern stützen Sie Ihre Entscheidung auf Ihr persönliches Gefühl und Ihre Erfahrungen mit der Wirkung bestimmter Medien ab.

In der nachfolgenden Übersichtstabelle finden Sie die bekanntesten Präsentationsmedien, ihre Vor- und Nachteile sowie einige Anwendungstipps.

[11-6] Einsatz von Präsentationsmedien

Medium	Erläuterungen	
Kopien, sog. «Handouts»	Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Können vorbereitet werden</li> <li>• Auch für hintere Reihen gut lesbar</li> <li>• Dokumentation für die Teilnehmenden</li> </ul>
	Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Blickkontakt wird durch das Blättern und Lesen in den Unterlagen unterbrochen</li> </ul>
	Anwendungstipps	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Genügend Handouts (und einige Exemplare als Reserve) mitbringen</li> <li>• Platz für eigene Notizen berücksichtigen</li> </ul>
Wandtafel, Whiteboard	Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laufender Aufbau der Notizen und spontane Entwicklung möglich</li> <li>• Korrekturen jederzeit möglich</li> <li>• Stromunabhängig</li> </ul>
	Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schreiben ist zeitaufwendig</li> <li>• Fest installiert</li> <li>• Leserliche Handschrift notwendig</li> <li>• Speichern nur durch Fotos oder Abschrift möglich</li> </ul>
	Anwendungstipps	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Darauf achten, dass die Notizen von allen gesehen werden können</li> <li>• Zum Publikum sprechen, nicht gegen die Wand</li> <li>• Farben einsetzen, um das Festgehaltene zu gliedern</li> </ul>
Flip-Chart	Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laufender Aufbau der Notizen und spontane Entwicklung möglich</li> <li>• Geringer Platzbedarf</li> <li>• Gut transportierbar und im Raum flexibel einsetzbar</li> <li>• Stromunabhängig</li> </ul>
	Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schreiben ist zeitaufwendig</li> <li>• Relativ kleine Fläche für Darstellung</li> <li>• Speicherung der Notizen nur durch Fotos oder Abschrift möglich</li> </ul>

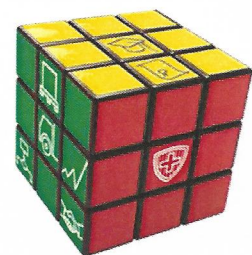
Medium	Erläuterungen	
	Anwendungstipps	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Darauf achten, dass die Notizen von allen gesehen werden können</li> <li>• Fertig erstellte Flip-Chart-Blätter für alle sichtbar aufhängen</li> <li>• Dicke Filzstifte benutzen</li> <li>• Farben einsetzen</li> </ul>
<b>Pinwand</b>	Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laufender Aufbau der Notizen und spontane Entwicklung möglich</li> <li>• Auch komplexe Zusammenhänge abbildbar</li> <li>• Im Raum flexibel einsetzbar</li> <li>• Stromunabhängig</li> </ul>
	Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pinwand beansprucht Platz, ist schwierig transportierbar</li> <li>• Moderationsmaterial (Pinwandkärtchen und -nadeln, Klebespray) erforderlich</li> <li>• Speicherung der Notizen nur durch Fotos oder Abschrift möglich</li> </ul>
	Anwendungstipps	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Darauf achten, dass die Notizen von allen gesehen werden können</li> <li>• Mit verschiedenen Kärtchenfarben arbeiten</li> <li>• Nur dicke Filzstifte verwenden</li> <li>• Teilnehmende dazu auffordern, lediglich Stichworte auf Pinwandkärtchen zu notieren</li> </ul>
<b>Hellraumprojektor (Overheadprojektor)</b>	Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Folien können vorbereitet werden</li> <li>• Verwendung der Folien auch als Handout möglich</li> <li>• Folien sind mehrmals einsetzbar</li> <li>• Situative Ergänzungen möglich</li> <li>• Auch geeignet für grosse Gruppen</li> </ul>
	Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gefahr der Übersättigung (Folienshow)</li> <li>• Abhängig von Lichtverhältnissen, Stromquelle</li> <li>• Projektionswand erforderlich</li> </ul>
	Anwendungstipps	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerät nur einschalten, wenn Sie eine Folie zeigen</li> <li>• Nicht im Blickfeld des projizierten Bilds stehen</li> <li>• Bildqualität kontrollieren</li> <li>• Blickkontakt mit dem Publikum halten, nicht von der Folie ablesen und nicht auf das an die Wand projizierte Bild schauen</li> </ul>
<b>Beamer</b>	Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direktes Abspielen vorbereiteter Präsentation ab Computer möglich</li> <li>• Animierte (bewegte) Bildübertragung und dadurch schrittweiser Aufbau von Inhalten möglich</li> <li>• Situative Ergänzungen (begrenzt) möglich</li> <li>• Bei entsprechender Qualität (Bildgrösse, Ton) auch für grosse Gruppen geeignet</li> </ul>
	Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gefahr der Übersättigung und Reizüberflutung (Präsentationsshow)</li> <li>• Abhängig von Lichtverhältnissen, Stromquelle</li> <li>• Projektionswand erforderlich</li> <li>• Technisch anspruchsvoll</li> <li>• Kompatibilität der Datenübertragung Computer-Beamer muss gegeben sein</li> <li>• Technisches Versagen möglich</li> </ul>
	Anwendungstipps	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerät nur einschalten, wenn es gebraucht wird, sonst Standby-Modus wählen</li> <li>• Während der Präsentation nicht ständig hin und her blättern; Datensuche bei ausgeschaltetem Beamer</li> <li>• Technische Handhabung des Beamers mehrmals proben</li> <li>• Bildqualität im Präsentationsraum prüfen</li> </ul>
<b>Videosequenzen</b>	Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einspielung von «Live-Situationen», z. B. zu bestimmten Verhaltensweisen usw., möglich</li> <li>• Bei entsprechender Qualität (Bildgrösse, Ton) auch für grosse Gruppen geeignet</li> </ul>
	Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direkter Kontakt zu Teilnehmenden eingeschränkt</li> <li>• Technisch anspruchsvoll, von Infrastrukturqualität abhängig</li> <li>• Technisches Versagen möglich</li> </ul>
	Anwendungstipps	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Technisches Einspielen von Videosequenzen und Handhabung des Videoabspielgeräts mehrmals proben</li> <li>• Qualität von Bild und Ton im Präsentationsraum prüfen</li> </ul>

**SVBL**  
**ASFL**

**Berufsprüfung**  
**Basismodul SVBL 1, 57**  
**Kundendienst**

**Vorbereitung auf die Berufsprüfung nach  
modularem System**

**Logistiker / Logistikerin mit eidg. Fachausweis**



**SVBL ASFL**

Schweizerische Vereinigung für die Berufsbildung in der Logistik  
Association Suisse pour la formation professionnelle en logistique  
Associazione Svizzera per la formazione professionale in logistica

**Ausgabe: 2013**

**Autoren: Christa Höchli  
Kurt Lander  
Boris Seiler**

# Kundendienst

Kompetenzen und Leistungsziele .....	5
<b>1 Allgemeines zum Kundendienst.....</b>	<b>6</b>
1.1 Definition des Kundendienstes .....	6
1.2 Die Formen des Kundendienstes.....	7
1.3 Die Hauptgruppen des Kundendienstes .....	7
<b>2 Kunden .....</b>	<b>9</b>
2.1 Bedeutung und Stellenwert eines Kunden .....	9
2.2 Kundenerwartungen.....	10
2.3 Die Macht des Kunden .....	11
<b>3 Der Kundendienst.....</b>	<b>12</b>
3.1 Bedeutung des Kundendienstes.....	12
3.2 Anforderung an eine Kundendienst-Abteilung .....	12
3.3 Für den Kunden sind wir die Firma .....	13
3.4 Die 10 Todsünden im Marketing .....	13
3.5 Massnahmen im Kundendienst.....	15
<b>4 Reklamationen .....</b>	<b>18</b>
4.1 Kundenbeziehungen ruinieren.....	18
4.2 Was kostet ein verlorener Kunde? .....	18
4.3 Warum verlieren wir Kunden?.....	19
4.4 Reklamationen entgegennehmen .....	19
4.5 Reklamationen nachfassen und sichern.....	21
4.6 Der Kunde als Informations-Quelle .....	21

<b>5</b>	<b>Das Erscheinungsbild .....</b>	<b>22</b>
5.1	Einstellung und Verhalten .....	22
5.2	Auftreten .....	23
5.3	Kleidung .....	23
5.4	Umgangsformen: Die 10 Todsünden im Kundendienst .....	23
5.5	Sprache.....	24
5.6	Gesichtsausdruck.....	24
5.7	Körperhaltung .....	24

## Kompetenzen und Leistungsziele

### Kompetenzen:

- Handelt kundenorientiert und sucht angemessene Lösungen und Optimierungsmöglichkeiten.
- Kontrolliert und instruiert die Mitarbeitenden an der Front hinsichtlich kundenfreundlichem Verhalten sowie Auftreten und leitet Korrekturmaßnahmen ein.
- Reflektiert und kontrolliert das Erscheinungsbild der Firma und leitet Verbesserungsmaßnahmen ein.

### Leistungsziele:

- Zeigt auf, welche Beiträge im eigenen Bereich zur Sicherstellung eines korrekten Erscheinungsbildes geleistet werden und entwickelt Ideen, wie die Mitarbeitenden an der Front zur Einhaltung der Regeln motiviert werden.
- Legt dar, mit welchen Korrekturmaßnahmen die Mitarbeitenden zur Einhaltung eines korrekten Erscheinungsbildes angehalten werden.
- Entwickelt Ideen, wie die Kundenbeziehungen generell verbessert werden und zeigt anhand eines Beispiels auf, wie Kundenreklamationen speditiv und wirksam bearbeitet werden.

# 1 Allgemeines zum Kundendienst

## LERNZIELE

- |    |  |       |
|----|--|-------|
| 1. | Sie können den Begriff Kundendienst einem Laien verständlich erklären und kennen die drei Hauptgruppen, in denen der Kundendienst tätig ist. | Visum |
| 2. | Sie können anhand des Organigramms aufzeigen, wo der Kundendienst in Ihrer Firma angesiedelt ist.  | Visum |

*Bestätigen Sie mit Ihrer Unterschrift im Visum-Feld, wenn Sie das Lernziel am Schluss der Lektion erreicht haben.*

## 1.1 Definition des Kundendienstes

Kundendienst ist jede Zusatzleistung eines Herstellers oder Händlers, die er seinen Kunden vor dem Kauf, kaufbegleitend oder nach dem Kauf erbringt.

Der Zweck eines gut organisierten Kundendienstes ist die Gewinnung von Dauerkunden. Dauerkunden sind Kunden, die regelmässig und langfristig beim gleichen Geschäft Leistungen beziehen.

Der Kundendienst (Support) ist für die Serviceleistungen zuständig, die neben dem eigentlichen Verkauf anfallen können, wie zum Beispiel Beratung, Unterstützung, Bearbeitung von Reklamationen oder Umtausch.

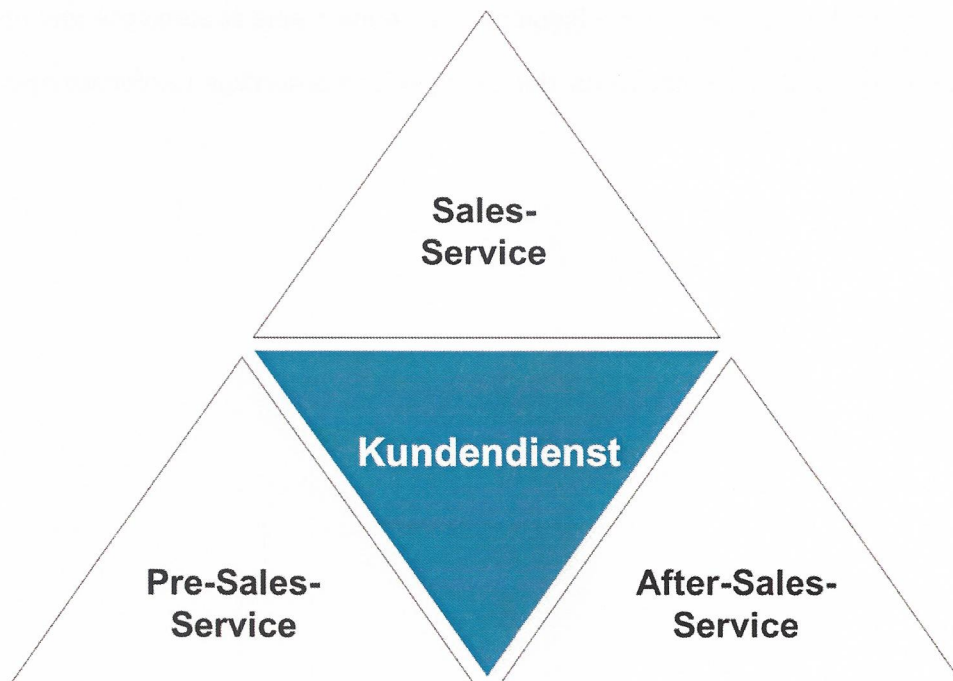
Kundendienst heisst: "Dem Kunden dienen". Der Kundendienst ist also eine **umfassende** Funktion und nicht nur eine Abteilung, die Reklamationen entgegennimmt und Reparaturen ausführt. Kein Unternehmen will defekte Produkte verkaufen. Wenn ein Kunde ein funktionsunfähiges Gerät zurückbringt, muss der Kundendienst etwas "gutmachen", also eine fehlerhafte Leistung korrigieren. Wenn ein Paket bei der Beförderung beschädigt wurde, muss der Logistikbetrieb die Lieferung ersetzen und damit den Schaden wieder „gutmachen“. In der Fachsprache wird dies als **Schadensbegrenzung** bezeichnet.



## 1.2 Die Formen des Kundendienstes

- **Nicht warengebundener Kundendienst**  
Beispiele: Kinderbetreuung in Warenhäusern, Besorgung von Theaterkarten durch den Hotelportier
- **Warengebundener Kundendienst**  
Beispiele: Abhol- und Auslieferdienste, Produktdemonstrationen, Montage, Installation, Schulungen über Gebrauch und Bedienung einer Maschine
- **Technischer Kundendienst**  
Beispiele: Installation, Montage
- **Kaufmännischer Kundendienst**  
Beispiele: Kaufmännische Beratung, Bestelldienst, Umtausch

## 1.3 Die Hauptgruppen des Kundendienstes



### 1.3.1 Pre-Sales-Service

Der Pre-Sales-Service bezeichnet eine Dienstleistung vor dem Kauf. Zum Beispiel eine ausführliche Beratung, das Ausarbeiten individueller Vorschläge, Planungsleistungen sowie die Anpassung einer Einbauküche an örtliche Gegebenheiten. Gerade im Bereich Dienstleistungen ist es sehr wichtig, die individuellen Bedürfnisse des Kunden zu kennen und in die Produktgestaltung miteinzubeziehen. Zudem ist es von zentraler Bedeutung, den Nutzen der Dienstleistung für den Kunden herauszustreichen. Denn nur, wenn ihm dieser Nutzen klar ist, wird der Kunde diesen Service in Anspruch nehmen.

### 1.3.2 Sales-Service

Unter Sales-Service versteht man eine definierte Unterstützung des Unternehmens, welche die Verkäufer im Bereich der Auftragsgewinnung aus- und weiterbildet. Beispiele dafür sind Schulungen und Instruktionen.

### 1.3.3 After-Sales oder auch Post-Sales

In unserer Sprache auch **Ersatzteil- und Garantiedienst** genannt.

In technologieorientierten Branchen gewinnt das After-Sales-Geschäft zunehmend an Bedeutung. Es hat sich sogar gezeigt, dass durchdachte Service-Dienstleistungen in wirtschaftlich schwierigen Zeiten im Vergleich zum Produkteabsatz stabil bleiben.

Im Schnitt werden nur 20 % der Mittel für R&D (Forschung und Entwicklung) in die Entwicklung von Service-Dienstleistungen gesteckt, obwohl im After-Sales-Service die höchsten Margen zu erzielen sind.

Heute hat das Ersatzteil-Geschäft für viele Industrieunternehmen eine strategische und über lebenswichtige Bedeutung erhalten.

Die Verpflichtung des Kundendienstes ist es, den heutigen und zukünftigen Anforderungen unserer Kunden gerecht zu werden.

## 2 Kunden

### LERNZIELE

- |    |  |       |
|----|--|-------|
| 1. | Sie kennen den Stellenwert eines Kunden in Ihrem Unternehmen und können abschätzen, welche Umsatzeinbüsse ein abgesprungener Kunde zur Folge hat.          | Visum |
| 2. | Sie wissen aus der Diskussion mit einem Vorgesetzten/Kundendienstleiter, welche Erwartungen Ihre A-Kunden an den Kundendienst haben.                       | Visum |
| 3. | Sie sind fähig, mindestens zwei Schwachpunkte des Kundendienstes Ihrer Firma zu nennen, bei denen die Erwartungen des Kunden nicht optimal erfüllt werden. | Visum |

Bestätigen Sie mit Ihrer Unterschrift im Visum-Feld, wenn Sie das Lernziel am Schluss der Lektion erreicht haben.

### 2.1 Bedeutung und Stellenwert eines Kunden

Der Kunde ist der Lebensnerv unserer Firma. Durch seine Aufträge sichert er die Existenz unseres Unternehmens und bezahlt schliesslich unseren Lohn. Unser Erfolg hängt davon ab, wie gut wir die Kundenerwartungen verstehen und erfüllen können.

Wer sich dieser Tatsache bewusst ist, wird auch erkennen, dass eine langfristige Bindung aller Kunden oberste Priorität haben muss. Einen bereits gewonnenen Kunden an das Unternehmen zu binden ist wesentlich einfacher als einen neuen, treuen Kunden zu finden.

#### **Ein Kunde ....**

*Ein Kunde hängt nicht von uns ab,  
sondern wir von ihm*

*Ein Kunde ist die wichtigste Person für unser Unternehmen,  
gleich, ob er persönlich da ist, uns schreibt oder telefoniert oder auf seine Ware wartet*

*Ein Kunde ist kein Aussenstehender,  
sondern ein lebendiger Teil unseres Geschäftes.  
Wir tun ihm keinen Gefallen, indem wir ihn bedienen,  
sondern er tut uns einen Gefallen,  
wenn er uns Gelegenheit gibt, es zu tun.*

*Ein Kunde ist keine Unterbrechung unserer Arbeit,  
sondern ihr Sinn und Zweck.*

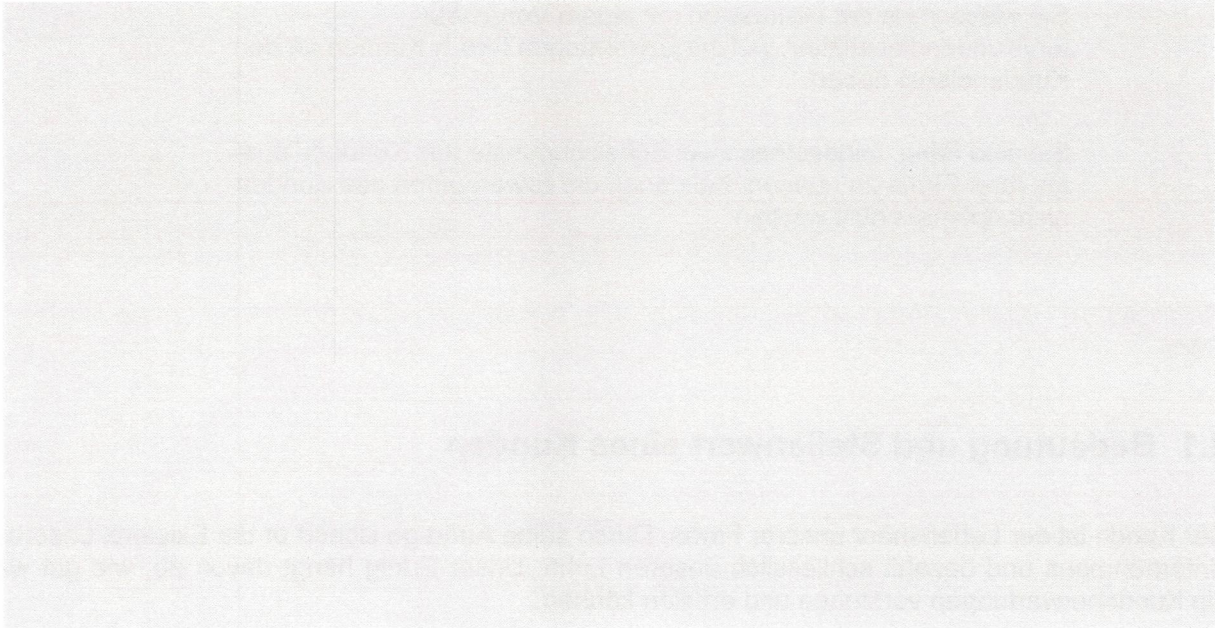
*Ein Kunde ist jemand, der uns seine Wünsche bringt  
Unsere Aufgabe ist es, seine Erwartungen zu erfüllen:  
Gleichbleibende, gute Qualität, optimaler Service, hervorragende Betreuung und bestmögliche Information.*

**Ein Kunde ist und bleibt  
ein Kunde**

## 2.2 Kundenerwartungen

*„Wenn man Kunden bedient, spielen deren Erwartungen eine entscheidende Rolle. Erfüllen Sie sie, dann stellen Sie den Kunden zufrieden. Übertreffen Sie sie, dann wird der Kunde Sie dafür lieben. Wecken Sie unrealistische Erwartungen – indem Sie Versprechungen machen, die Sie nicht halten können – dann wird der Kunde Sie dafür zutiefst verachten.“ (Robert A. Peterson).*

Was erwartet Ihr Kunde?

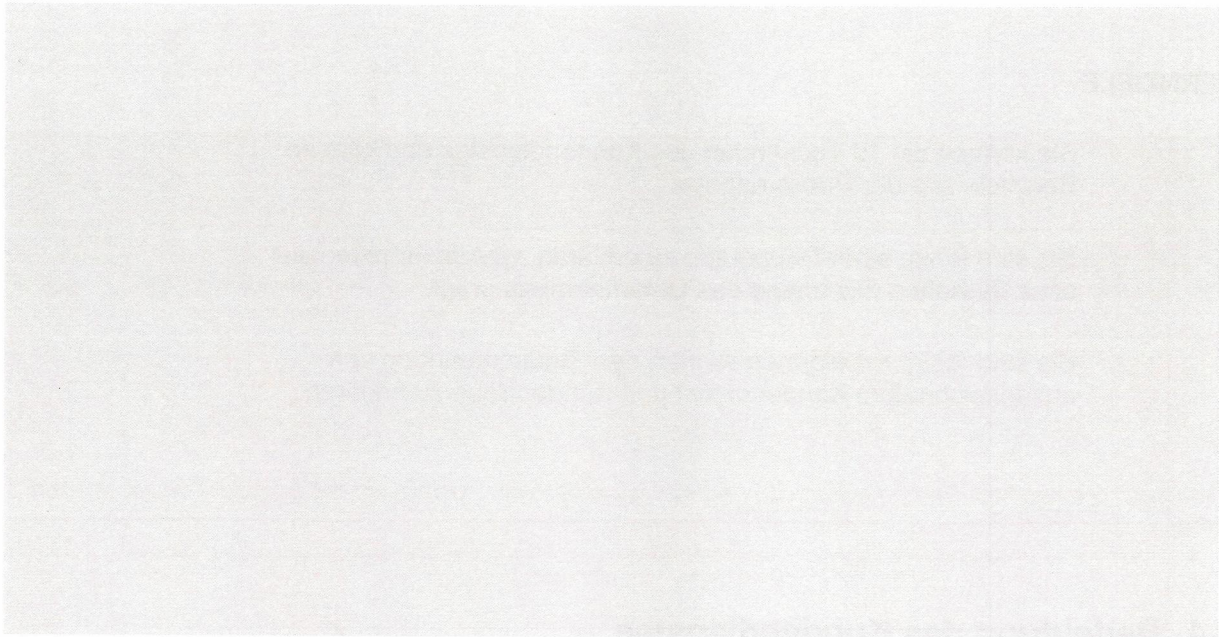


Zuerst muss man wissen, was **in den Augen des Kunden** guter Kundendienst ist. Guter Service bedeutet zu erkennen, was aus der Sicht des Kunden wichtig ist.

Was er sicher erwartet:

- **Zuverlässigkeit**  
Die Fähigkeit, pünktlich und zuverlässig das zu leisten, was versprochen wurde.
- **Hohe Erreichbarkeit**  
Störungen, Reklamationen oder andere Probleme will der Kunde möglichst rasch und einfach kommunizieren können, damit die Unterstützung gewährleistet wird.
- **Anständige und korrekte Annahme**  
Der Kunde möchte sein Anliegen einer versierten Person weiterleiten können. Das Problem muss ernst genommen werden.
- **Kompetente Betreuung**  
Reparaturen oder Störungen sind immer zeitkritisch. Der Kunde will über den Stand und die Dauer informiert sein.
- **Verfügbarkeit der Ersatzteile**  
Die meisten Kunden erwarten, dass die Firma sämtliche Ersatzteile an Lager hat.

Welche Schwachpunkte erkennen Sie im Kundendienst Ihres Unternehmens?



### 2.3 Die Macht des Kunden

Bestand vor Jahren unser Kundenstamm aus individuellen Firmen oder Personen, die untereinander nie bis keinen Kontakt hatten, änderte sich dies in den letzten Jahren drastisch. Auf Plattformen wie u.a. Facebook, Twitter sowie in Chatrooms, Communities und Foren haben die Kunden die Möglichkeit, sich weltweit zusammenzuschliessen. Sie diskutieren, kommentieren, loben und kritisieren **und** sie üben negative Macht aus, sofern ihnen an unserem Unternehmen etwas nicht passt.

Der Kunde ist mündig geworden. Er hat klare Vorstellungen, wie wir uns zu verhalten haben und gibt seine Erfahrungen mit unserer Unternehmung an andere weiter. Damit müssen wir umgehen können und - sofern uns das Überleben lieb ist - müssen wir uns danach richten.



Quelle: [www.website-marketing.ch](http://www.website-marketing.ch)

# 3 Der Kundendienst

## LERNZIELE

1.	Sie kennen die 10 Todsünden des Kundendienstes und können Beispiele aus der Praxis nennen.	Visum
2.	Sie sind fähig, einer Drittperson zu erklären, warum ihr persönliches Verhalten das Image des Unternehmens prägt.	Visum
3.	Sie sind fähig, mit eigenen Worten den Zusammenhang von ausgezeichnetem Kundendienst und Kundentreue zu erklären.	Visum

Bestätigen Sie mit Ihrer Unterschrift im Visum-Feld, wenn Sie das Lernziel am Schluss der Lektion erreicht haben.

### 3.1 Bedeutung des Kundendienstes

In einer Welt des Überangebotes, in welcher sich die materiellen Produkte und Dienstleistungen nicht mehr wesentlich unterscheiden und die Rationalisierungs-Möglichkeiten eines Unternehmens in hohem Mass ausgeschöpft sind, ermöglicht einzig ein stärker individualisiertes Produkt mit grossartiger Serviceleistung eine Steigerung des Kundennutzens sowie eine Verbesserung der Kundenloyalität. Neben dem Kernprodukt (Dienstleistung) und einem selbstverständlichen Basisservice, gelingt uns eine erfolgreiche Positionierung hauptsächlich über exzellenten Service und am Kernprodukt ausgerichtete Zusatzdienstleistungen.

Je qualifizierter und professioneller unser Service ist, desto höher wird der Wert der Dienstleistung oder des Produktes eingestuft.

### 3.2 Anforderung an eine Kundendienst-Abteilung

Was wird von einer guten Kundendienst-Abteilung erwartet?

- Die Mitarbeitenden müssen ausgeprägte soziale Kompetenzen haben, ein professionelles Kommunikationsverhalten an den Tag legen und über Kenntnisse im Umgang mit Konfliktsituationen verfügen. Freundlichkeit und Verbindlichkeit sind auch bei unberechtigten Beschwerden oberstes Gebot.
- Wenn sich ein Kunde die Mühe macht und seine Unzufriedenheit meldet, erwartet er auch, dass darauf rasch reagiert wird. Eine Fallbetreuung oder ein Ticketsystem verhindern, dass Beschwerden im Sand verlaufen.
- Der reklamierende Kunde möchte nicht lange herumtelefonieren oder -schreiben, um den „richtigen“ Ansprechpartner zu finden. Vielmehr ist eine zentrale Anlaufstelle und eine Kundenbetreuung aus einer Hand gefragt und ein entsprechendes Center-Konzept umzusetzen.
- Die Zuständigkeit und Verantwortlichkeit der Fallbetreuung müssen klar geregelt werden.

### 3.3 Für den Kunden sind wir die Firma

Der Kunde macht keinen Unterschied zwischen uns und dem Unternehmen, bei dem wir arbeiten. Für ihn sind **wir** die Firma. Ob der Kunde einem Unternehmen positiv oder negativ gegenübersteht, hängt meist direkt mit den Erfahrungen zusammen, die er mit der Belegschaft der Unternehmung gemacht hat.

Jeder Mitarbeitende mit Kundenkontakt trägt eine enorme Verantwortung: Er/sie kann mit einem kleinen Fehler oder mit einem ungeschickten Verhalten die bisherigen positiven Erfahrungen auslöschen und ins Gegenteil verwandeln.

Sich zu einem guten Service zu motivieren gehört deshalb zur Hauptaufgabe jedes Mitarbeitenden, welcher in direktem Kundenkontakt steht. Das ist sicher nicht immer leicht. Oft fühlen wir uns als Zielscheibe von Ansprüchen, Forderungen und Wünschen, die übertrieben scheinen und den Tagesablauf empfindlich stören. Trotzdem oder gerade deswegen ist es wichtig, dass wir die gute Laune nie verlieren und uns der Verantwortung bewusst sind, dem Kunden Höchstleistung anzubieten!

Das kann ich persönlich zu einem guten Kundendienst beitragen: Ich kann

- mein Unternehmen kompetent und freundlich vertreten.
- aufmerksam und hilfsbereit sein.
- pünktlich und zuverlässig arbeiten.
- sauber und gepflegt auftreten.
- höflich und taktvoll mit Kunden umgehen.

### 3.4 Die 10 Todsünden im Marketing

Kundendienst hat sehr viel mit Marketing zu tun. Vor Jahren wollte General Motors mit einer Kundenbefragung herausfinden, warum Menschen ihre Autos kaufen und weshalb sie einer Marke treu bleiben. Die Ergebnisse waren erschreckend: An erster Stelle in der Gunst der Käufer steht die Telefonistin, an zweiter Stelle der Kundendienstleiter und an dritter Stelle die Buchhaltung! Wir erkennen: Der Mensch macht den Unterschied. Und deshalb sind die 10 Todsünden im Marketing auch die 10 Todsünden im Kundendienst.

Der Autor Philip Kotler identifiziert die 10 häufigsten Marketing Fehler und zeigt dafür Lösungsmöglichkeiten auf:

#### **3.4.1 Ihr Unternehmen ist nicht marktgetrieben und kundenorientiert genug**

Das Unternehmen erkennt seine Marktchancen nicht oder es verfügt nicht über die nötige Organisation, um die Wünsche und Erwartungen der Zielkunden zu erfüllen.

#### **3.4.2 Ihr Unternehmen versteht seine Kunden nicht**

Die Herausforderung besteht darin, stets die Stimme des Kunden zu hören. Am besten ist es, einen fortwährenden Dialog mit den Kunden zu führen – und zwar überall. So erfährt Ihr Unternehmen, was es über seine Kunden wissen muss.

#### **3.4.3 Ihr Unternehmen beobachtet die Konkurrenten zu wenig**

Den meisten Unternehmen fällt es leicht, die direkten Konkurrenten zu nennen, vergessen aber weniger offensichtliche Mitbewerber. Aber Vorsicht: Die Gefahr lauert meist dort, wo sie zunächst nicht vermutet wird.

#### **3.4.4 Ihr Unternehmen hat die Beziehungen zu seinen Stakeholdern\* nicht im Griff**

Wer ist entscheidend für die Firma: Die Mitarbeiter? Die Zulieferer? Die Aktionäre? Die Kunden? Ein Zusammenspiel, in dem es fatal sein kann, wenn ein Element vergessen wird. Die Zufriedenheit der Angestellten kann zum Beispiel ein Schlüsselfaktor für den Unternehmenserfolg sein.

\*Als **Stakeholder** (engl.) wird eine natürliche oder eine juristische Person (z.B. eine Institution) bezeichnet, die ein Interesse am Verlauf oder Ergebnis eines Prozesses hat.

#### **3.4.5 Ihr Unternehmen ist nicht gut genug im Aufspüren neuer Geschäftsmöglichkeiten**

Gibt es das wirklich? Eine Branche, reif wie eine braune Banane, die keinerlei Entwicklungsmöglichkeiten mehr bietet? Wohl eher nicht. In jeder Branche ist es möglich, neue Potenziale aufzuspüren und diese erfolgreich zu vermarkten.

#### **3.4.6 Die Marketing-Planung Ihres Unternehmens funktioniert nicht**

Eine Marketing-Planung braucht klare und überzeugende Aussagen über Ziele, Strategien und Taktiken. Wenn die Ausrichtung nicht klar ist, stolpert das Unternehmen im Dunkeln.

#### **3.4.7 Die Produkt- und Servicepolitik Ihres Unternehmens ist verbesserungsfähig**

Hat Ihr Unternehmen zu viele Produkte, die keinen Gewinn abwerfen? Entwickeln Sie eine konstruktive Preisstrategie.

#### **3.4.8 Markenaufbau und Kommunikation Ihres Unternehmens sind mangelhaft**

Kennen Ihre Kunden Sie und Ihre Firma? Nutzen Sie die verschiedenen bekannten Marketing-Instrumente für Ihr Unternehmen: Werbung, Verkaufsförderung, Public Relations, Direktmarketing, Internet.

#### **3.4.9 Die Organisation Ihres Unternehmens ist nicht gut genug**

Es fehlt ein unternehmensweites Marketingkonzept. Dieses ist auf den Marketing-Leiter und die Marketing-Abteilung beschränkt, die für die Markenpositionierung allein zuständig sind.

#### **3.4.10 Ihr Unternehmen nutzt neue Technologien nicht optimal**

Unternehmen, die es nicht verstehen, das Internet und dessen Möglichkeiten zu nutzen, erleiden früher oder später Wettbewerbsnachteile gegenüber der Konkurrenz.



## 3.5 Massnahmen im Kundendienst

Guter Kundendienst ist darauf ausgerichtet,

- dem Kunden ein gutes Angebot zu unterbreiten.
- die versprochenen Leistungen lückenlos zu erfüllen.
- Fehler sofort und anstandslos zu beheben.
- besondere Anliegen des Kunden grosszügig zu behandeln (= Kulanz).

### 3.5.1 Massnahmen Pre-Sales

Mit Massnahmen im Pre-Sales-Bereich können wir bestehende Kunden von innovativen Leistungen überzeugen und neue Kunden für uns gewinnen.

Massnahmen:

- ausführliche Beratung
- das Ausarbeiten individueller Vorschläge
- Planungsleistungen, wie die Anpassung einer Einbauküche an die räumlichen Gegebenheiten
- Unterstützung beim Einholen von Bewilligungen
- Garantieleistung
- Ersatzteilgarantie (Wie lange erhalte ich Ersatzteile?)
- Ausformulieren eventueller Kulanz nach Ablauf der Garantie bei technischem Defekt

*Beispiel: Birkenbihl on Service*

*Der Kunde hat von einem neuen multifunktionalen Gerät erfahren, welches scannt, kopiert und faxt. Er möchte nun zum Vergleich von einem kostengünstigen traditionellen sowie von dem neuen Gerät ein Datenblatt erhalten und wünscht, dass **vorne** auf dem Datenblatt der Preis des Gerätes sowie der Preis pro Seite vermerkt wird. Nach vier Wochen kommt ein farbiger Prospekt von allen Geräten ohne Preisangabe und ohne Datenblatt. Der Kunde ruft an und verlangt bei einer Sachbearbeiterin (der zuständige Verkäufer ist momentan „nicht abkömmlich“) nochmals das Gewünschte.*

*Nach weiteren zwei Wochen ruft der Verkäufer an:*

*Kunde: meldet sich*

*Verkäufer: Grüss Gott Herr Kunde*

*Kunde: Grüss Gott Herr Verkäufer*

*Verkäufer: Also, Herr Kunde, ich schicke die zwei Datenblätter heute an Sie raus.*

*Kunde: OK*

*Verkäufer: Ich habe die Infos aber doch hintendrauf geschrieben. Ich finde das besser so.*

*Kunde: Dann brauchen Sie sie gar nicht erst abzuschicken.*

*Verkäufer: Ja, aber ich will doch nicht aus das Datenblatt schreiben, hinten ist mehr Platz.*

*Kunde: Ich dachte eigentlich, es sei für Sie wichtig, was Ihr Kunde will?*

*Verkäufer: Na ja, aber ...*

*Kunde: Hören Sie, Herr Verkäufer: ich schlage vor, wir vergessen das Ganze.*

*Verkäufer: Moment mal. Wenn Sie unbedingt wollen, kann ich ja ... Aber dann gehen die Datenblätter natürlich nicht mehr heute an Sie raus!*

*Kunde: Ich hatte Ihnen bereits mitgeteilt, dass ich bis Ende nächsten Monat fast ausschliesslich auf Reisen bin und dass es mir demzufolge auch nicht eilt!*

*Verkäufer: Ich kann mir doch nicht alles merken, was die Kunden erzählen.*

*Kunde: Nun es gibt ja auch Papier und Stifte ...*

*Verkäufer: Ich kann doch nicht ALLES aufschreiben.*

*Kunde: Sie können machen was Sie wollen, Herr Verkäufer. Jedenfalls brauchen Sie die Datenblätter nicht mehr zu schicken, das spart Ihnen Zeit und Porto....*

### 3.5.2 Massnahmen Sales / Unterstützung der Verkaufsabteilung

- Information und fachliche Beratung beim Verkauf
- Lieferung und Installationen (Montage)
- Einbindung ins Netzwerk
- Schulung und Instruktionen

*Beispiel:*

*Letztes Jahr kaufte ich bei Data Quest ein neues Powerbook und einiges Zubehör für Fr. 2'700.--. Zurück im Büro stellte ich fest, dass ich noch eine neue Software benötigte. Also rief ich die Firma an.*

*Es entstand folgender Dialog:*

*Ich: guten Tag Herr X, ich habe soeben das Powerbook bei Ihnen gekauft und möchte jetzt noch das neue Softwarepaket In Design dazu kaufen. Haben Sie die Version 5.x an Lager?*

*Verkäufer: Ja, das haben wir hier für Fr. 560.--*

*Ich: Ausgezeichnet. Wenn ich jetzt sofort bei Ihnen vorbeikomme, können Sie mir die Software dann direkt auf mein Powerbook laden?*

*Verkäufer: Das tut dann unsere Service-Abteilung an der Riedtstrasse.*

*Ich: Das heisst, ich kann die Software bei Ihrer Service-Abteilung kaufen und sofort installieren lassen?*

*Verkäufer: Nein, das geht nicht. Sie müssen zuerst zu uns ins Geschäft kommen, das Softwarepaket kaufen und dann das Powerbook und die Software in unsere Service-Abteilung bringen.*

*Ich: Aber das ist doch sehr kompliziert. Können Sie das nicht schnell im Laden machen?*

*Verkäufer: Das geht bei uns nicht. Wir haben das intern anders geregelt. Aber es sind ja nur ein paar Kilometer zur Service-Abteilung und vor beiden Gebäuden hat es auch Parkplätze.*

*Ich: Also ich finde das nicht sehr kundenfreundlich. Zudem sind Sie Fr. 80.-- teurer, als wenn ich das Paket übers Internet bestelle. Kann ich dann wenigstens in Ihrer Service-Abteilung auf die Installation warten?*

*Verkäufer: Sie müssen verstehen, das geht der Reihe nach. Sie können Ihr Gerät in zwei Tagen wieder abholen. Schneller geht das nicht.*

*Ich: Wissen Sie was: Ich muss gar nichts. Und zwei ganze Arbeitstage auf mein Powerbook verzichten kann ich auch nicht. Ich bin enttäuscht über Ihren lausigen Service und werde via Internet bestellen. Da spare ich Zeit, Kilometergeld und erst noch Fr. 80.--. Ich wünsch Ihnen noch gute Geschäfte - ganz nebenbei: Sie können mich aus Ihrer Kundenkartei streichen!*

### 3.5.3 Massnahmen After-Sales

- Unterhalt-, Reparatur- Ersatzteil- und Garantiedienst
- Ersatzteilgarantie
- Wartung
- eventuelle Kulanz nach Ablauf der Garantie bei technischem Defekt
- sofortiges Beheben von Fehlern
- grosszügiges Behandeln von besonderen Kundenanliegen
- Austauschgeräte zur Verfügung stellen
- Hotline / Helpdesk
- Umtausch
- Terminerinnerungen
- Einlagerung

*Beispiel: Birkenbihl on Service*

*Der Kunde hat vor einer Stunde eine Digitalkamera gekauft. Beim Auspacken hat er einen Kratzer am Gehäuse festgestellt. Er ärgert sich und fährt zurück in den Laden.*

*Kunde: Also schauen Sie mal, hier ist ein Kratzer drauf.*

*Verkäufer: Na ja, ist ja kein schlimmer Kratzer.*

*Kunde: Das ist mir egal. Ich kaufe eine neue Kamera und die darf keinen Kratzer haben.*

*Verkäufer: Wenn Sie ehrlich sind, werden Sie in absehbarer Zeit sowieso Kratzer draufkriegen...*

*Kunde: Hören Sie doch mit dem Geschwätz auf! Ich habe ein Recht darauf, dass meine neue Kamera ohne Kratzer ist!*

*Verkäufer: Passen Sie mal auf! Wenn ich das dem Hersteller schicke, von wegen Umtausch und so, dann lachen die mich aus!*

*Kunde: Das hat man davon, wenn man ein europäisches Produkt kauft: Bei den Japanern wird man nämlich wesentlich besser behandelt ...*

*Verkäufer: (unterbricht) ... Das stimmt doch überhaupt nicht.*

# 4 Reklamationen

## LERNZIELE

1.	Sie wenden die 10 Reklamationsgebote in Praxissituationen an.	Visum
2.	Sie erklären den Begriff "sichern" und beschreiben, wie Sie eine Reklamation firmenintern sichern.	Visum
3.	Sie sind fähig, ein abschreckendes Beispiel einer Reklamations-erledigung zu analysieren und Korrekturen anzubringen.	Visum

Bestätigen Sie mit Ihrer Unterschrift im Visum-Feld, wenn Sie das Lernziel am Schluss der Lektion erreicht haben.

## 4.1 Kundenbeziehungen ruinieren

*Beispiel: Birkenbihl on Service*

*Ein Rollstuhlfahrer hatte seinen Wagen in die Werkstatt fahren lassen und wartete drei Tage über die vereinbarte Frist auf sein Auto. Er versuchte anzurufen. Nachdem stundenlang immer besetzt war, hob endlich jemand den Hörer ab. Als er die Stimme der Telefonistin hörte, sagte er spontan:*

*Kunde: Gott sei Dank, dass Sie diesmal abnehmen!*

*Telefonistin: Ich nehme laufend ab. Sie sind nicht unser einziger Kunde, es klingelt andauernd hier. Was wollen Sie denn?*

*Kunde: Ja, den Werkstattchef (Name) möchte ich sprechen*

*Telefonistin: Der ist in den Ferien bis zum 27sten.. (noch drei Wochen)*

*Kunde: Ja, wer ist denn dann zuständig für mein Auto?*

*Telefonistin: Wie soll ich das wissen?*

*Kunde: Aber irgendwer muss es doch wissen?*

*Telefonistin: Geben Sie mir Ihre Kundennummer, dann kann ich im Computer nachschauen!*

*Kunde: Die habe ich jetzt gerade nicht griffbereit, damit habe ich nicht gerechnet. Ich sitze nämlich im Rollstuhl*

*Telefonistin: Dann rufen Sie wieder an, wenn Sie sie haben (und legt auf).*

## 4.2 Was kostet ein verlorener Kunde?

- Kundenausbau bestehender Kunden ist zehn Mal günstiger und einfacher.
- Neukundenakquisition ist sechs Mal teurer.
- Nur 10% der Kunden reklamieren.
- 90% der Kunden wechseln lautlos und sind – wenn überhaupt - nur mit Riesenaufwand wieder zurückzugewinnen.
- Unzufriedene Kunden stecken an.

American Express hat beispielsweise herausgefunden, dass der Gewinn um bis zu 50% gesteigert werden kann, wenn es gelingt, nur 5% weniger Kunden zu verlieren.

### 4.3 Warum verlieren wir Kunden?

- 1% Todesfall
- 3% Ortswechsel
- 4% Gegengeschäfte
- 14% Schwäche des Produktes
- 10% aus Konkurrenzgründen
- 68% aufgrund unseres falschen Verhaltens gegenüber dem Kunden

### 4.4 Reklamationen entgegennehmen

Eine Reklamation ist auch für uns ein Problem, denn wir werden dabei teilweise unfreundlich behandelt, ausgeschimpft und in die Defensive gedrängt. Bevor wir jedoch zu unserer Verteidigung ansetzen, zählen wir auf vier und führen uns vor Augen:

Reklamationen sind innerhalb gewisser Grenzen eine natürliche Erscheinung und wir sollten uns deshalb nicht wie ein Angeklagter fühlen, der sich verteidigen muss. Wo Menschen arbeiten, passieren Fehler.

Eine Reklamation, die richtig behandelt wird, ist keine Katastrophe. Im Gegenteil: Reklamationen sind Chancen. Seien wir froh, dass der Kunde uns die Möglichkeit gibt, die Sache einzurenken, statt wortlos einen neuen Lieferanten zu suchen und andern von seinen schlechten Erfahrungen zu erzählen. Auch haben wir die Chance, Schwachstellen unserer Firma zu entdecken und zu neutralisieren. Es ist leichter einen Stammkunden zu gewinnen, wenn nach einem Fehler grosszügig reagiert wird.

Wir sollten uns bei einer Reklamation überlegen:

Lohnt es sich, dem Kunden Recht zu geben?

Lehnen wir die Reklamation ab, verliert die Firma vielleicht einen Kunden und mit diesem unter Umständen auch andere (seine Freunde, Kollegen oder deren Kunden sowie Interessenten, die zu Kunden werden könnten). Bedenken wir auch, wie viel Geld für Werbung, Kundendienst, Gehälter u.a. ausgegeben wurde, um eben diesen Kunden zu gewinnen.

Es ist deshalb sicher richtig, Ruhe zu bewahren und ein aufmerksamer, teilnehmender Zuhörer zu sein. Die Worte „Ich verstehe.“ sind sehr wichtig und Balsam für die Seele des aufgebrachten Kunden.

Je schneller wir ihm zeigen, dass wir seinen Standpunkt verstehen, desto eher beruhigt er sich. Sätze wie „So schlimm wird es wohl nicht sein.“ / „Das hören wir zum ersten Mal.“ o.ä. verschlimmern die Sache.

Oft haben wir das Gefühl, ein Kunde nörgle aus Gewohnheit und rege sich entweder über Kleinigkeiten auf oder versuche sich auf unehrliche Weise einen Vorteil zu ergattern. Sehen wir uns doch mal die Unannehmlichkeiten aus der Sicht des Kunden an. Da können geringfügige Fehler sehr wohl erhebliche Folgewirkungen haben. Ziehen wir also keine übereilten Schlussfolgerungen und denken an all die Fälle, in denen wir selbst unschuldig verdächtigt wurden.

## Die 10 Reklamations-Gebote

Was ist bei einer Reklamation das oberste Gebot?

### 1. Schweigend zuhören

Bei der Reklamation brauchen wir die Verständigung und nicht die Ablehnung, denn mit einem aufgebrachtten Kunden ist nicht gut reden, nicht einmal sachlich. Beschränken wir uns also zuerst aufs Schweigen. Denn zum Streiten wird jemand gebraucht, der mitmacht. Wenn wir das nicht tun, verliert der Reklamierende jeglichen Auftrieb zur Fortsetzung. Unterbrechen wir den Kunden auf gar keinen Fall mit Entschuldigungen, Erklärungen oder Fragen. Hören wir zu und geben mit Zwischenlauten (mhm) zu erkennen, dass wir uns auf das Gespräch konzentrieren. Steht uns der Kunde gegenüber ist es ganz wichtig, auf unsere Körperhaltung zu achten. Vor der Brust gekreuzte Arme wirken abwiegelnd, in die Hüfte gestemmte Arme bedrohlich oder aggressiv.

### 2. Notieren

Nützlich ist es, die Angaben des aufgebrachtten Kunden zu notieren, denn auf diese Weise sieht sich der Kunde ernst genommen. Das Notieren braucht seine Zeit, er kann sich etwas beruhigen und zugleich können wir überspitzte Formulierungen etwas abschwächen („Sie sagten, alle drei Uhren seien unakzeptabel, ist das richtig so?“). In der Regel wird der Kunde eher den realen Sachverhalt angeben, wenn er weiss, dass wir mitschreiben. Es erlaubt uns auch, den Kunden auszufragen, ohne ihn zu verletzen.

### 3. Abholen

Wichtig ist es, dass wir versuchen, dem Kunden beim Wiedergewinnen seiner Ausgeglichenheit zu helfen. Denken wir auch daran, bei ihm immer eine Portion verletztes Geltungsgefühl einzukalkulieren. In jedem Reklamationsfall hat der Kunde seine eigenen Gründe, weshalb er sich ärgert und wenn wir ihm aufmerksam zugehört haben, können wir seine Gefühle nachvollziehen und als erste Antwort bestätigen „Ich verstehe, dass Sie sich ärgern“. Handelt es sich tatsächlich um einen Fehler unsererseits, ist es jetzt auch angebracht sich zu entschuldigen. (Punkt 4)

### 4. Sich entschuldigen

Entschuldigen wir uns freundlich, überzeugend, aber nicht überschwänglich. Fehler können passieren und wir werden jetzt unser Möglichstes tun, gemeinsam Lösungen zu finden.

### 5. Keine Schuldzuweisung

Beweisen wir, dass uns der Kunde viel bedeutet und zeigen wir ihm, dass das uns geschenkte Vertrauen gerechtfertigt ist. Auf keinen Fall dürfen wir jedoch über unsere Mitarbeiter herziehen und die Schuldfrage erörtern. Der Kunde ist auch nicht interessiert zu erfahren, welche unserer Abteilungen immer wieder schlecht arbeitet und was wir von der Arbeitsweise des Kollegen X halten. Er erwartet von uns, dass wir die Angelegenheit an die Hand nehmen und... (Punkt 6)

### 6. Rasch analysieren

Versuchen wir, zusammen mit unserem Kunden genau aufzuzeichnen, was wirklich passiert ist. Lassen wir uns weder von Vorurteilen (der nörgelt doch nur), noch verletztem Stolz (da kann doch ich nichts dafür) leiten und fragen wir so lange, bis ein klares Bild vorliegt.

### 7. Lösungen finden

Stellen wir dem Kunden die Frage „Herr X, was kann ich tun, damit Sie wieder zu unserem zufriedenen Kundenkreis gehören?“ Und wenn wir die Reklamation bis dahin stilgerecht behandelt haben, wird sein Vorschlag ein vernünftiger sein.

## 8. Rasch erledigen

Verschleppung und langsame Behandlung von Reklamationen sind gefährliche Keime für neue Verärgerung. Eine Reklamation ist eine Wunde, die rasch eitert, wenn wir uns nicht sofort darum kümmern. Ist es uns nicht möglich, die Angelegenheit sofort am Telefon aus der Welt zu schaffen, teilen wir dem Kunden mit, wann wir ihn zwecks Lösungsvorschlag wieder anrufen werden und halten uns unbedingt an diesen Termin. Der Kunde erwartet, dass ihm das Resultat der Prüfung mitgeteilt wird und was wir gedenken zu tun. Ist es uns nicht möglich, die Beschwerde selber zu erledigen oder liegt dies nicht in unserem Kompetenzbereich, füllen wir das entsprechende Reklamationsformular aus und stellen sicher, dass sich der Verantwortliche vom Reklamationsdienst mit dem Kunden in Verbindung gesetzt hat. Unsere Notiz werfen wir erst dann weg, wenn die Antwort eindeutig ausfiel „Den X habe ich angerufen, alles in Ordnung“.

## 9. Zusammenfassen und sich bedanken

Zum Schluss des Gespräches fassen wir nochmals kurz zusammen: Den Sachverhalt, die Erklärung, die Abmachung, das weitere Vorgehen und falls möglich, die vereinbarte Lösung. Bevor wir uns verabschieden, vergessen wir nicht, dem Kunden für den Anruf, das in uns gesetzte Vertrauen und sein faires Verhalten zu danken.

Jetzt können wir noch etwas ganz Wesentliches für die Kundenbindung tun, nämlich:

## 10. Kundenbindung festigen

Wir behalten den Kunden, sowie den Vorfall gut im Auge. Sobald derselbe oder ein ähnlicher Geschäftsvorgang beim Kunden wieder getätigt wurde, rufen wir anschliessend an, erinnern kurz an das einst vorgefallene Missgeschick und erkundigen uns, ob diesmal alles zu seiner Zufriedenheit geklappt hat - der Kunde wird hoch erfreut sein und uns nicht nur in bester Erinnerung behalten, sondern höchstwahrscheinlich seinen Bekannten davon erzählen.

## 4.5 Reklamationen nachfassen und sichern

Die Reklamation ist erst erledigt, wenn wir auch im eigenen Unternehmen sichergestellt haben, dass so ein Fehler nicht mehr passieren kann. Es macht auch Sinn, über eingehende Reklamationsgründe Statistik zu führen. Dies erlaubt uns, internen Fehlern auf die Spur zu kommen und beantwortet uns die Frage: Sind die Prozesse klar definiert, ja/nein?

### *Beispiel:*

*Bei der Hotline eines Kaffeemaschinen-Herstellers häufen sich die Anrufe, weil die Kundinnen irgendeinen Schaltknopf nicht finden konnten, der laut Anleitung **vorne** am Gerät angebracht ist. Es handelt sich um einen Druckfehler in der Bedienungsanleitung: die Ingenieure hatten den Schaltknopf ursprünglich vorne angeordnet und dies dann wieder verändert und den Knopf **hinten** angebracht. Da auf der ersten Bedienungsanleitung eine Skizze des Gerätes aufgedruckt war, konnten die ersten Kunden den Fehler rasch selber entdecken und korrigieren. Doch in einer Zweitaufgabe der Bedienungsanleitung flog die Skizze raus und die Anrufe häuften sich. Ja, und da man bei einer Hotline immer in Eile ist, neigt man dazu, gelöste Probleme nicht zu notieren. Die Firma brauchte volle drei Monate, bis sie zufällig auf den Fehler stiess. Grosser Zeitverlust (Hotline) und Imageschaden (seitens Kunden) den man hätte vermeiden können*

## 4.6 Der Kunde als Informations-Quelle

Reklamationen sind nicht nur Chancen, um Mängel zu beheben, sondern auch eine einmalige Informationsquelle. Wenn wir bei Kundengesprächen (Reklamationen, Hotline, Call Center) genau zuhören, entdecken wir Ideen für Produktverbesserungen oder sogar Innovationen in Hülle und Fülle. Nutzen wir die Chance!

# 5 Das Erscheinungsbild

## LERNZIELE

1.	Sie beschreiben in eigenen Worten die Bedeutung eines positiven Erscheinungsbildes einer Firma und formulieren mindestens zwei Kriterien, mit welchen dieses positive Erscheinungsbild im Kundendienst umgesetzt werden kann.	Visum
2.	Sie erklären einem Laien in verständlicher Form mindestens drei von 10 Todsünden im Kundendienst und geben zu jeder Sünde ein Beispiel aus der Praxis.	Visum
3.	Sie sind fähig, für sich und Ihr Team gültige Umgangsformen zu formulieren und wissen einen Dress-Code (Kleidervorschriften) für den Kundendienst eines Unternehmens Ihrer Wahl zu definieren.	Visum

*Bestätigen Sie mit Ihrer Unterschrift im Visum-Feld, wenn Sie das Lernziel am Schluss der Lektion erreicht haben.*

## Das Erscheinungsbild

Es ist klar, dass die Kunden lieber von einem Unternehmen kaufen, das ansprechend aussieht. Ein hochwertiger und durchdachter Firmenauftritt motiviert und wirkt wie ein Booster. Ein differenziertes Erscheinungsbild macht das Unternehmen greifbar und die Identifikation steigt dadurch deutlich. Denn jedes Unternehmen ist von seinem Ruf abhängig. Sein Image macht es beliebt und begehrt als Arbeitgeber, Produzent, als Vermittler von Dienstleistungen, als industrieller Bürger.

### 5.1 Einstellung und Verhalten

Die Einstellung und das Verhalten eines jeden einzelnen Mitarbeitenden zählen. Auch wenn der/die Angestellte keinen direkten Kundenkontakt pflegt, prägt er/sie doch die Stimmung im Team und zeigt eine Grundhaltung, die in der Abteilung wirkt und auch nach aussen dringt. Mitarbeitende im direkten Kundenkontakt müssen sich bewusst sein, dass die Kundschaft, aber auch das eigene Unternehmen dieses Verhalten von ihm erwartet:

- verlässliche Kontinuität und Sicherheit
- Kompetenz, Respekt, Freundlichkeit
- aktive, interne und externe Kommunikation
- Glaubwürdigkeit und Ehrlichkeit, Verständnis bei Problemen
- schnelle Antwortzeiten und Erledigung von Aufträgen
- interne Probleme nicht über den Kunden ausgetragen
- fachliche Kompetenz
- Kontinuität der Leistungsqualität



## 5.2 Auftreten

Manchmal sind die non-verbale Botschaften, die wir aussenden, stärker, augenfälliger und enthüllender als das, was wir sagen. Wer mit seinen non-verbale Signalen eine andere Nachricht übermittelt, als mit seinen Worten, irritiert und verunsichert den Kunden; dieser wird unseren Motiven und unserem Interesse, ihn zu bedienen, skeptisch gegenüberstehen und unsere Handlungen misstrauisch beobachten. Ein beträchtlicher Teil unseres Erfolges als Kundendienst-Profi wird davon abhängen, ob auch unsere nonverbale Kommunikation mit dem Kunden gelingt.

## 5.3 Kleidung

Dass Leute nach ihrer äusseren Erscheinung beurteilt werden, ist eine alte Weisheit. Eine der Situation entsprechende Kleidung zu tragen wird modern mit "Dresscode" umschrieben. Als "*underdressed*" wird jemand bezeichnet, der für eine Situation zu wenig gut angezogen ist. "*Overdressed*" ist jemand, der zu gut angezogen ist. Wenn zum Beispiel jemand in ausgefransten Bluejeans an einer Hochzeit teilnimmt, ist er *underdressed*. Wer zu einer Gartenparty im Frack erscheint, ist vermutlich *overdressed*. Auch im beruflichen Alltag gelten gewisse Regeln.

## 5.4 Umgangsformen: Die 10 Todsünden im Kundendienst

„C'est le ton qui fait la musique“, sagen die Franzosen und weisen darauf hin, wie wichtig Anstand und gute Umgangsformen sind, nicht nur im Kundendienst. Wir laufen grosse Gefahr, einen Kunden zu verlieren, wenn wir folgende - leider weit verbreitete - Haltung einnehmen:

1. Das weiss ich nicht und will es nicht wissen.
2. Mir ist alles egal.
3. Lassen Sie mich bloss in Ruhe.
4. Sie sind mir unsympathisch.
5. Das weiss ich besser als Sie.
6. Sind Sie aber dumm.
7. Leute Ihrer Sorte sind hier unerwünscht.
8. Kommen Sie bloss niemals wieder zu mir.
9. Ich habe Recht und Sie haben Unrecht.
10. Beeilen Sie sich und warten Sie.

## 5.5 Sprache

Auch die Sprache soll sich unserem Gegenüber anpassen. Alle Kommunikationsregeln, sei es von Karl Bühler, Roman Jakobson, Carl Rogers, Friedemann Schulz von Thun, John B. Watson oder aus dem Bereich NLP (Neurolinguistisches Programmieren), TA (Transaktionsanalyse) etc. weisen uns immer auf diese Weisheit hin. Sich dem Gegenüber anpassen bedeutet im Kundendienst auch, eine verständliche, einfache Sprache anzuwenden, Fachchinesisch wegzulassen und den Kunden nicht von oben herab zu behandeln und zu korrigieren, wenn er einen falschen Fachausdruck verwendet.

Zur Sprache gehört auch die Stimme. Diese kann - speziell am Telefon —viele Gefühle übermitteln: Langeweile, Gereiztheit, Überheblichkeit *oder* ein Lächeln, Engagement, die Freude einem Kunden eine Lösung zu bieten oder ganz einfach ihn mit einem vortrefflichen Service zu überraschen.

## 5.6 Gesichtsausdruck

Jeder kennt die mimischen Zeichen und unbewusst deuten wir sie. Unser Gesicht vermittelt eine Botschaft, selbst wenn unsere Worte dies nicht tun.

Blickkontakt ist wichtig. Wer Blickkontakt herstellt, bestätigt dadurch, dass er seine Kunden als Individuen wahrnimmt, sie als solche behandelt und ihnen Aufmerksamkeit schenkt. Lächeln wir! – Der Kunde reagiert auf dieses Lächeln. Auch am Telefon!

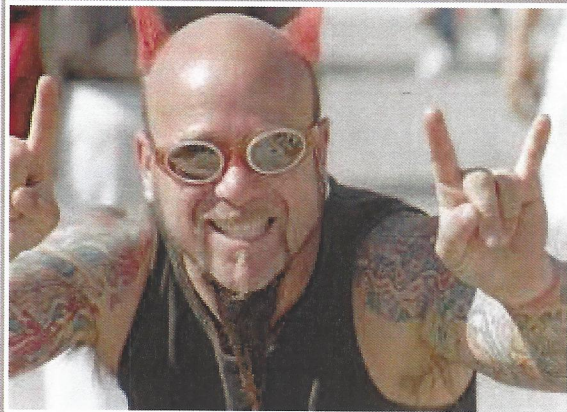
## 5.7 Körperhaltung

Eine gute Körperhaltung vermittelt Vertrauen und Kompetenz. Mit einer leicht in Richtung des Kunden geneigten Haltung signalisieren wir, dass wir uns für das, was er sagt, interessieren und dass wir ihn wichtig nehmen

Fest an den Körper gepresste, verschränkte Arme, tief in den Hosentaschen vergrabene Hände oder geballte Fäuste schaffen nonverbale Barrieren. Seien wir uns bewusst, welche Signale wir aussenden.

## Arbeitsaufgabe

Beurteilen Sie die mögliche Wirkung des Erscheinungsbildes dieser Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen auf die Kundschaft.



Erster Eindruck:

Würde in die Logistikabteilung passen:

Begründung:

Verbesserungspotenzial:



Erster Eindruck:

Würde in die Logistikabteilung passen:

Begründung:

Verbesserungspotenzial:



Erster Eindruck:

Würde in die Logistikabteilung passen:

Begründung:

Verbesserungspotenzial:



Erster Eindruck:

Würde in die Logistikabteilung passen:

Begründung:

Verbesserungspotenzial:



Erster Eindruck:

Würde in die Logistikabteilung passen:

Begründung:

Verbesserungspotenzial:



Erster Eindruck:

Würde in die Logistikabteilung passen:

Begründung:

Verbesserungspotenzial:

## Quellen

Birkenbihl, Vera F (2005): Birkenbihl on Service. Berlin: Econ  
Kobjoll, Klaus (1996): Motivaction. Zürich: Orell Füssli  
Zemke, Ron (1994): Umwerfender Service. Frankfurt: Campus Verlag

## Herzlich Willkommen zum Fachmodul



**Berufsprüfung  
Basismodul SVBL 1, 57  
Personalmanagement  
Führungslehre**

**Peter Kühni**

**SVBL ASFL**

Schweizerische Vereinigung für die Berufsbildung in der Logistik  
Association Suisse pour la formation professionnelle en logistique  
Associazione Svizzera per la formazione professionale in logistica



**Personalmanagement - Führungslehre**

### Mitarbeiterführung

Ist Führung notwendig?

Was heisst führen?

Wie ist Führung definiert?

Was ist für mich als Führungskraft wichtig?

### Einführung

Langfristig kann ein Unternehmen nur **Erfolg** haben, das fortschrittlich geführt wird. Eine gute Führungskraft braucht eine entsprechende **Ausbildung** und Vorbereitung auf ihre **Führungstätigkeit**.

Führen heißt nicht Macht ausüben. Es geht auch nicht nur darum, fachliche Entscheide zu treffen, sondern Ziele zu erreichen – dies zusammen mit anderen Menschen mit all Ihren Stärken und Schwächen. **Führen heißt: Gemeinsam Erfolg haben**. Bei der Führung steht der Mensch im Zentrum, denn ohne den Menschen bewegt sich nichts!

Es werden **alle** notwendigen **Grundlagen** für einen **erfolgreichen Einstieg** in eine Führungstätigkeit an **vorderster Front vermittelt**. Der **stufengerechte Praxisbezug** wird durch entsprechende **Methodenvielfalt** sichergestellt. **Eigenaktivität** und **Gruppenarbeiten** finden ebenso Raum wie Fallbeispiele, durch deren Einbezug der **Führungsaltag** in den Unterricht geholt wird.

### Einführung

- Hohe **Anforderungen** der **Wirtschaft!**, **Führungskraft** Leistungsbereitschaft **positiv** annehmen!
- **Schlüsselrolle Mitarbeiter!** Beziehungen - Umgang - Veränderungen - Kollegen - Vorgesetzter - Unterstellter, Gestaltungsmöglichkeiten.
- **Eigenes** Denk- und **Verhaltensmuster!** Lernen nicht über negative Verhaltensmuster!
- **Selbst-Bild** - Individuelle Welt als Realität?, **zwangsläufig Missverständnisse!** "wahr und richtig"? Eigenes Verhalten wirkt auf andere!
- **Erkenne dich selbst** als Ausgangspunkt?
- **Entwicklungspotential** im eigenen Profil?
- Auseinandersetzung?, Herausforderung?, infrage stellen?, **Objektivieren?**



## Zukunftsforschung und die Mega-Trends:

- Globalisierung
- Frauen in der Wirtschaft
- Lebenslanges Lernen
- Kommunikation
- Zeitliche Dynamik

05.03.2015

Peter Kühnl

5

## Aspekte einer selbstlernenden Organisation

### Identifikation / Planung



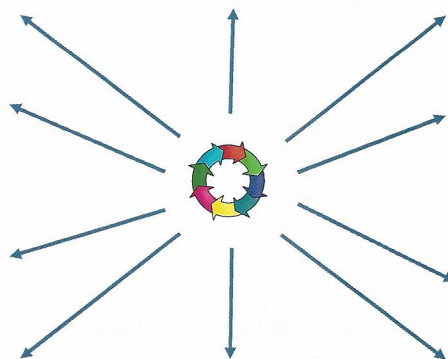
### Entscheiden



### Unternehmenskultur



### Ziele setzen



### Mitarbeiter einbinden



### Anordnen / Barrieren



### Finanzen



### Offen für Veränderungen



### Chancen Mitarbeiter



### Ziele / Controlling



# Führungsautorität

**Funktion** (Institutionelle Autorität) bekommt man zugeteilt

- Auftragsbefugnis
- Kontrollbefugnis
- Handlungsbefugnis
- Privilegien

**Können** (Fachliche Autorität) kann man lernen

- Fachkenntnisse
- Klares Denken
- Sicherheit und bewegliches fachliches Können
- Erfahrung
- gute Ausdrucksfähigkeit

**Persönlichkeit** (menschliche Autorität) muss man täglich bestätigen/Sein

- Verständnis
- Verantwortungsbewusstsein
- Vorbild
- Denken - Fühlen - Wollen (seelische Eigenschaften des Menschen)

## Lage beurteilen / Entscheiden / Aufträge

**Die Lage beurteilen**

- Was ist mein Auftrag
- Welche Mittel habe ich
- Wie ist die Umwelt / das Umfeld
- Wie viel Zeit steht mir zur Verfügung

**Entschluss fassen**

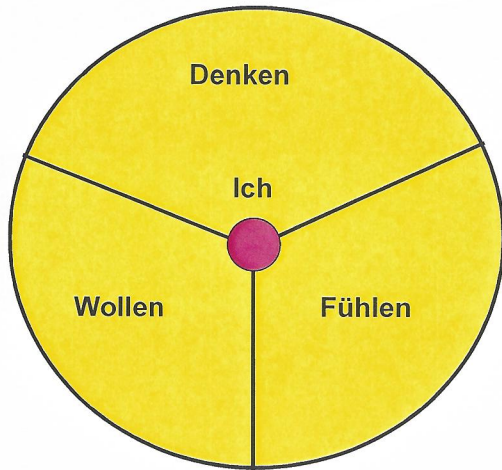
- Wer macht
- Was
- Wann
- Wo

**Auftragserteilung (Auftragstaktik)**

- Orientieren: Über die aktuelle Auftrags - Situation und Lage?
- Absicht: Sagen, was erreicht werden soll (ich will !)
- Aufträge: Wer was macht
- Besonderes: Auflagen, besondere Umstände
- Standort: Wo ich was mache, zu erreichen bin

## Personalmanagement - Führungslehre

Das moderne Menschenbild:



**Ich-Kompetenzen:**

- Stabilität
- Selbstbeherrschung
- Ausgeglichenheit
- Emotionalität
- Empathie
- Charisma

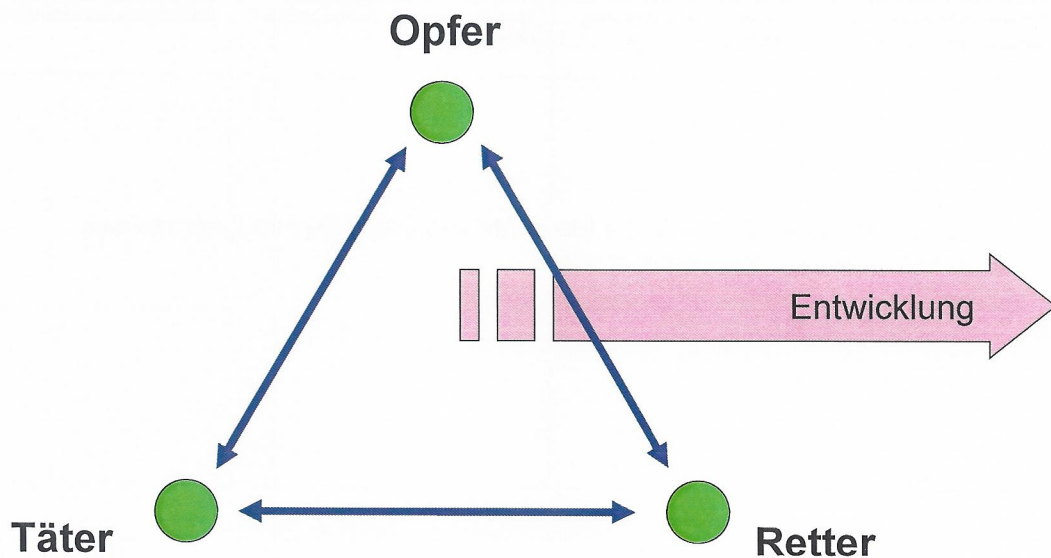
05.03.2015

Peter Kühni

9

## Personalmanagement - Führungslehre

Führung mit Zielsetzungen

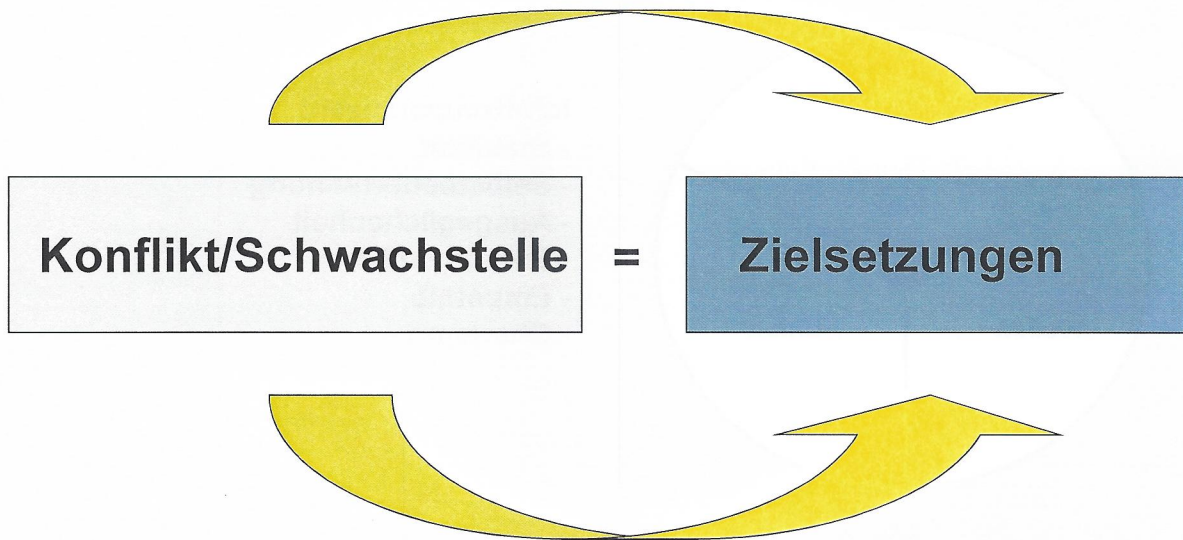


05.03.2015

Peter Kühni

10

## Führung mit Zielsetzungen



05.03.2015

Peter Kühni

11

## Prozess der Lösungsfindung

<b>Ereignisse</b> Sachverhalte, Konfliktarten, Streitgegenstand, Rollen, Unterschiede - Gemeinsames.	<b>Auswirkungen</b> Beteiligte , Stufen, Wer hat das Problem, Entstehung neuer Konflikte usw.	<b>Lösungsmöglichkeiten</b> Fakten, Interessen feststellen, Lösungen suchen, Kompromisse - Konsens.	<b>Zielvereinbarung</b> Wasserdichte Vereinbarungen, Kontrolltermine definieren.
Anhand praktischer Beispiele die Elemente des Lösungsfindungsprozesses erarbeiten, besprechen und vorstellen.			

**Ich danke Ihnen!**

Ihr Moderator

Peter Kühni

E-Mail [pk@inetronic.ch](mailto:pk@inetronic.ch)

