



Unternehmen  
Familie

# Unternehmen Familie

## Innovationen durch familienunterstützende Dienstleistungen

Etablierung und Weiterentwicklung von familienunterstützenden Dienstleistungen – ein Leitfaden

Gefördert von:



Robert Bosch **Stiftung**



## Inhaltsübersicht

<b>Einleitung</b> .....	<b>3</b>
<b>1 Familienunterstützende Dienstleistungen</b> .....	<b>5</b>
1.1 Was sind familienunterstützende Dienstleistungen? .....	6
1.2 Was familienunterstützende Dienstleistungen bewirken .....	7
1.3 Der Markt für familienunterstützende Dienstleistungen in Deutschland ..	9
1.4 Wie die Politik familienunterstützende Dienstleistungen fördert.....	12
<b>2 Die Etablierung familienunterstützender Dienstleistungen – Herausforderungen und wichtige Prozessschritte</b> .....	<b>16</b>
2.1 Herausforderungen bei der Etablierung von familienunterstützenden Dienstleistungen aus Sicht der Projekte .....	16
2.2 Wichtige Schritte bei der Etablierung und Umsetzung familienunterstützender Dienstleistungen.....	18
<b>3 Maßnahmen und Arbeitsinstrumente zur Gestaltung von familienunterstützenden Dienstleistungen</b> .....	<b>21</b>
3.1 Vielfalt der Angebote .....	21
3.2 Vom Bedarf zum Angebot .....	23
3.2.1 Bedarfsanalyse .....	24
3.2.2 Finanzierungsplan .....	27
3.2.3 Preisgestaltung .....	29
3.3 Qualitätsmanagement .....	33
<b>4 Maßnahmen und Arbeitsinstrumente zum Kundenmanagement und zur Zusammenarbeit mit Partnern</b> .....	<b>37</b>
4.1 Kundenansprache .....	37
4.2 Nachhaltige Kundenbeziehungen schaffen – Kundenberatung und –service.....	41
4.3 Die Wünsche und Zufriedenheit der Kunden erkennen – die Kundenbefragung .....	46
4.4 Zusammenarbeit mit Partnern – Kooperation und Vernetzung .....	50
<b>Literatur</b> .....	<b>53</b>



## Einleitung

Der Markt für familienunterstützende Dienstleistungen hat großes Entwicklungspotenzial. Zu diesem Ergebnis kommt die von Roland Berger Strategy Consultants im Auftrag der Robert Bosch Stiftung im Jahr 2006 erstellte Studie „Unternehmen Familie“, welche die Ideengrundlage für das Programm „Unternehmen Familie – Innovationen durch familienunterstützende Dienstleistungen“ war.

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist ein zentraler Leitgedanke unserer modernen Familienpolitik. Eltern passende Rahmenbedingungen zu bieten, um Familien- und Berufsleben miteinander vereinbaren zu können, ist eines der ausschlaggebenden Handlungsfelder für familienfreundliche Lebensbedingungen vor Ort. Familienunterstützende Dienstleistungen entlasten Familien in ihrem Alltag und erhöhen die Lebensqualität vieler Familien, indem sie Qualitätszeit für Familie schaffen.

Mit dem Programm Unternehmen Familie sollten familienunterstützende Dienstleistungen auf lokaler Ebene gestärkt werden. Ziel des Programms war es, die Angebotsseite von familienunterstützenden Dienstleistungen zu beleuchten und zu stärken, unterschiedliche Angebotsformen zu erproben und somit private Haushalte als Nachfrager und Arbeitgeber zu aktivieren und dadurch Arbeitsplätze zu schaffen.

Ausgangspunkt des Programms war ein zweistufiger Ideenwettbewerb zur Ermittlung tauglicher Geschäftsideen. Von den insgesamt 422 eingereichten Interessenbekundungen wurden die 40 vielversprechendsten Interessenbekundungen zur Antragstellung aufgefordert. Eine hochkarätige Jury wählte die zwölf innovativsten und zukunftsfähigsten Geschäftsmodelle aus. Die ausgewählten Projekte wurden im Rahmen des Programms bis Ende 2010 in einem Umfang von bis zu 50.000 € jährlich von der Robert Bosch Stiftung, dem Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend und dem Europäischen Sozialfonds gefördert.

Die bestehende Marktsituation für haushaltsnahe und familienunterstützende Dienstleistungen in Deutschland stellte viele der Projekte bei der Einführung der Geschäftsmodelle und der nachhaltigen Etablierung der Dienstleistungen vor besondere Herausforderungen. Legale Angebote haushaltsnaher Dienstleistungen müssen sich gegen den Schwarzmarkt behaupten. Aber auch die Wirtschaftskrise hatte Auswirkungen auf das Projekt. So wurde von verschiedenen Projekten mit der Zielgruppe Unternehmen während der Wirtschaftskrise eine zunehmende Zurückhaltung beim Einkauf von familienunterstützenden Dienstleistungen beobachtet.



Die Projekte wurden während des Förderzeitraums im Arbeitsalltag beobachtet und inhaltlich durch die Geschäftsstelle Unternehmen Familie begleitet und von der Rambøll Management Consulting GmbH evaluiert. Die Erfahrungen der Projekte und die Ergebnisse der begleitenden Evaluation sind in die vorliegende Broschüre eingeflossen. Aufgeführt werden strukturelle, organisatorische und finanzielle Aspekte: Dazu gehören die Herausforderungen im Marktumfeld, die Planung und Etablierung einer bedarfsgerechten und qualitativ hochwertigen Angebotsstruktur, die Entwicklung einer nachhaltigen Finanzierungsstrategie, die Ansprache und Arbeit mit Kunden sowie die Zusammenarbeit in Netzwerken. Soweit nicht anders gekennzeichnet, entstammen alle Angaben und Grafiken diesen Untersuchungen.

Die vorliegende Broschüre soll ein **Praxisleitfaden** sein, der von Dienstleistungs- und Vermittlungsagenturen im Bereich familienunterstützender Dienstleistungen in ihrer täglichen Arbeit verwendet werden kann. Der Praxisleitfaden richtet sich an Verantwortliche in Dienstleistungs- oder Vermittlungsagenturen im Bereich der Geschäftsführung, im Qualitäts- oder Kundenmanagement oder im Personalbereich sowie Interessierte, die ihre Arbeit noch wirkungsvoller gestalten wollen. Dabei ist es nicht entscheidend, ob sich die Einrichtung als Ganzes neu am Markt etablieren will oder nur einzelne Angebotsbereiche oder interne Arbeitsprozesse ausgebaut bzw. umstrukturiert werden sollen. Die Agenturen finden in diesem Leitfaden überblicksartig **Anregungen und Tipps**, was sie bei ihrer Arbeit beachten müssen und wie sie konkreten Herausforderungen begegnen können. Dabei geht es nicht darum, den „einen, richtigen Weg“ für alle Agenturen aufzuzeigen. Vielmehr sollen **unterschiedliche Modelle und Ansätze** dargestellt werden, die von den Agenturen entsprechend ihrer Rahmenbedingungen und Bedürfnisse aufgegriffen werden können.

Der Praxisleitfaden ist so strukturiert, dass die einzelnen Kapitel unabhängig voneinander gelesen werden können, je nachdem, welche Fragen oder Herausforderungen bei der Etablierung und Umsetzung familienunterstützender Dienstleistungen bei der einzelnen Agentur gegenwärtig im Vordergrund stehen:

- **Kapitel 1** befasst sich mit den Rahmenbedingungen und dem Markt haushaltsnaher und familienunterstützender Dienstleistungen.
- In **Kapitel 2** folgt eine Darstellung der Herausforderungen und notwendigen Schritte bei der Etablierung von Dienstleistungs- oder Vermittlungsagenturen.
- In **Kapitel 3** werden die für die Etablierung familienunterstützender Dienstleistungen zentralen Arbeitsinstrumente beschrieben und beispielhaft dargestellt.
- **Kapitel 4** befasst sich mit den Wegen der Kundengewinnung und Kundenbindung.



## 1 Familienunterstützende Dienstleistungen

Bevor die folgenden Kapitel des Leitfadens auf die praktischen Fragen der Umsetzung familienunterstützender Dienstleistungsangebote eingehen, kann es hilfreich sein, sich zunächst ein Bild von den Strukturen des Marktes und den rechtlichen Rahmenbedingungen zu machen. Gerade für die Anbieter von Dienstleistungen rund um Haushalt und Familie ist es wichtig zu wissen:

- welche gesetzlichen Regelungen bezüglich Steuern und Versicherungen es gibt und wie sich Steuervorteile nutzen lassen,
- wer die wichtigsten Kundengruppen sind und welche Dienste sie besonders interessieren,
- welche Voraussetzungen Dienstleister mitbringen müssen.

Wichtige Bestimmungen des Gesetzgebers sowie Ergebnisse wissenschaftlicher Untersuchungen zu diesen Themen sind in Abschnitt 2.3 und 2.4 aufgeführt. Viele private Haushalte sind sich im Unklaren über die Modalitäten der Beschäftigung einer angemeldeten Haushaltshilfe auf Minijob-Basis. Dieser Punkt - genau wie das für alle Beteiligten relevante Problem der Schattenwirtschaft - erfährt besondere Beachtung. Zu Beginn des Kapitels werden zentrale Begrifflichkeiten erläutert. Dann wird gezeigt, wie nicht nur Familien und Haushalte durch diese Dienste entlastet werden, sondern sich darüber hinaus eine Reihe positiver Effekte für die ganze Gesellschaft ergeben können (Abschnitt 2.2.). Diese Informationen sind besonders relevant für all jene, die mit diesem Dienstleistungsmarkt noch nicht vertraut sind. Darüber hinaus können sie Anbietern Anregungen für das Marketing, die Außendarstellung des Unternehmens, die Gewinnung von Sponsoren und Partnern und die Ansprache potentieller Kunden sowie Dienstleistenden vermitteln. Beispiele aus der vielfältigen Angebotslandschaft sowie ein Blick ins europäische Ausland runden dieses einführende Kapitel ab.



## 1.1 Was sind familienunterstützende Dienstleistungen?

Tabelle 1: Übersicht ausgewählter familienunterstützender Dienstleistungen

Familienunterstützende Dienstleistungen	
Haushaltsnahe Dienstleistungen	Personenbezogene Dienstleistungen
Hausreinigung	Babysitten
Aufräumen	Hausaufgabenhilfe
Wäschewaschen	Freizeitgestaltung
Bügeln	Begleit- und Fahrdienste
Kochen	Körperpflege/Wellness
Einkauf	Alltagshilfen (z.B. Hilfe beim Ankleiden)
Kleinreparaturen	Unterstützung bei der Pflege (z.B. beim Umbetten)
Winter-/ Kehrdienst	
Gartenarbeiten	
Umzugshilfe	
Haushüten	
Tierbetreuung	
Kfz-Pflege	
Botengänge	

Der Begriff der familienunterstützenden Dienstleistungen (FUD) bezieht sich auf ein breites Spektrum von Tätigkeiten, die **in der Familie bzw. im Haushalt und dessen unmittelbarem Umfeld** ausgeübt werden und üblicherweise von den Familienmitgliedern bzw. Haushaltsangehörigen selbst erledigt werden könnten, aber an außenstehende Personen gegen Entgelt vergeben werden.<sup>1</sup> Diese Tätigkeiten können auch außer Haus erledigt werden, etwa in der Wohnung des Dienstleisters.<sup>2</sup> Zu unterscheiden sind einmal die sachbezogenen **haushaltsnahen Dienstleistungen (HDL)**, die in jedem Haushalt anfallen. Dort, wo pflegebedürftige Angehörige oder Kinder leben, also in Familien im engeren Sinne, kommen **personenbezogenen Dienstleistungen**, vor allem Betreuung, hinzu. **Abzugrenzen** sind FUD **von allen professionellen und institutionalisierten Angeboten**, wie der Pflege in Heimen, der schulischen Nachhilfe, des Handwerks oder der öffentlichen Kinder- und Jugendhilfe.<sup>3</sup> Eindeutige und **allgemein anerkannte Definitionen gibt es allerdings nicht**, da die Unterscheidungskriterien umstritten sind, das Aufgabenfeld der familienunterstützenden Dienstleistungen vielfältig und die Angebotslandschaft im Wandel begriffen ist.

<sup>1</sup> Vgl. Institut der deutschen Wirtschaft (IW, Hrsg.): Familienunterstützende Dienstleistungen. Marktstrukturen, Potentiale und Politikoptionen. Köln 2009, S. 9f.; Hessen-Agentur (Hrsg.): Haushaltsnahe Dienstleistungen in Hessen, Modul 1: Empirische Ermittlung des Bedarfs an haushaltsnahen Dienstleistungen. Report Nr. 721, Wiesbaden 2008, S. 3.

<sup>2</sup> IW 2009: 6.

<sup>3</sup> Bundesministerium für Familie, Jugend, Frauen und Senioren (BMFSFJ, Hrsg.): Familienunterstützende Dienstleistungen - Förderung haushaltsnaher Infrastruktur. Berlin 2008, S. 7.



## 1.2 Was familienunterstützende Dienstleistungen bewirken

Von Dienstleistungen rund um Haushalt und Familie profitieren berufstätige Eltern, ältere Menschen, Paare mit oder ohne Kinder und Alleinerziehende, aber auch die Gesellschaft als Ganzes. Ob demographischer Wandel, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder die Chancengleichheit am Arbeitsmarkt – das Thema haushaltsnahe Dienstleistungen berührt viele der Herausforderungen, denen unser Gemeinwesen gegenüber steht.

### *Haushalte entlasten – mehr Zeit für Familie, Beruf und Freizeit*

Viele Eltern möchten heute nicht nur beruflich erfolgreich sein, sondern Zeit mit ihren Kindern verbringen und privaten Interessen nachgehen. Haushaltsarbeiten nehmen viel Zeit in Anspruch und werden oftmals als Belastung empfunden. **Familienunterstützende Dienstleistungen erleichtern den Alltag** der Haushalts- bzw. Familienmitglieder und verschaffen ihnen mehr Zeit für Freizeitaktivitäten, für sich selbst, die Beschäftigung mit den Kindern oder das Zusammensein mit der Partnerin und dem Partner.<sup>4</sup> Nach einer Befragung im Rahmen des Programms „Unternehmen Familie“ unter den Kunden von Dienstleistungs- und Vermittlungsagenturen **fühlte sich die überwiegende Mehrheit stark entlastet**.<sup>5</sup> Knapp die Hälfte der Befragten nutzte die zusätzliche Zeit, um sie mit der Familie zu verbringen, oder engagierte sich stärker im Beruf.

### *Familie und Beruf vereinbar machen – Gleichstellung fördern*

Durch gezielte zeitliche Entlastung von Haushaltsaufgaben werden die Gleichstellung und die stärkere Erwerbsteilhabe von Frauen gefördert. Umfragen zeigen, dass viele Frauen, die in Paarbeziehungen leben, zumindest in Teilzeit arbeiten wollen, jedoch häufig zugunsten des männlichen Partners zu Hause bleiben.<sup>6</sup> Dies liegt neben dem Einkommensgefälle zwischen den Geschlechtern auch daran, dass ungeachtet des Wandels der traditionellen Rollenbilder immer noch häufiger Frauen für Hausarbeiten und Kinderbetreuung zuständig sind. Neben dem Ausbau der Tagesbetreuung für Kinder kann daher auch die verstärkte Inanspruchnahme haushaltsnaher Dienstleistungen dazu beitragen, die **Vereinbarkeit von Familie und Beruf** zu verbessern.<sup>7</sup>

### *Die Gesellschaft altert – Senioren brauchen Hilfe im Alltag*

---

<sup>4</sup> IW 2009: 9.

<sup>5</sup> Umfrage im Auftrag der Robert Bosch Stiftung, 2009.

<sup>6</sup> Robert Bosch Stiftung (Hrsg.): Unternehmen Familie. Stuttgart 2006, S. 19.

<sup>7</sup> IW 2009: 8f.



In der alternden Gesellschaft werden immer mehr Menschen auf Pflege angewiesen sein – nicht nur in Einrichtungen, sondern vor allem im eigenen Heim. **Senioren** sind daher neben den Familien **eine immer wichtigere Kundengruppe** für die Anbieter haushaltsnaher Dienstleistungen. Haushaltshilfen können dazu beitragen, dass Senioren nicht auf stationäre Pflege angewiesen sind, so dass auch die **Pflegekassen weniger beansprucht** werden.<sup>8</sup> Familienmitglieder, die ältere Angehörige pflegen, können durch haushaltsnahe Dienstleistungen entlastet werden. Schon jetzt ist knapp ein Viertel der pflegenden Angehörigen selbst erwerbstätig – die Vereinbarkeit von **Pflege und Beruf** wird eine zukünftige Herausforderung für Unternehmen und Arbeitnehmer sein.<sup>9</sup>

*Dem demographischen Wandel begegnen – auch Unternehmen profitieren vom Ausbau haushaltsnaher Dienstleistungen*

**Beispiel: Vereinbarkeit von Pflege und Beruf durch Familienassistenz**

Unter dem Dach der *Familiengenossenschaft Mannheim* haben sich selbständige Tageseltern und Pflegeassistenten zusammengeschlossen. Sie sind, genau wie die Kunden, als beitragszahlende Mitglieder in die Sozialgenossenschaft eingebunden. Die Dienstleistungen unterstützen Mitarbeiter von Unternehmen bei der Betreuung älterer, kranker oder beeinträchtigter Angehöriger. Davon profitieren auch die Betriebe, denn so fallen ihre Angestellten beim Eintreten eines Pflegefalls in der Familie nicht komplett aus, sondern können ihre Arbeitszeit reduzieren.

Um den **Herausforderungen des demographischen Wandels** und des drohenden **Fachkräftemangels** zu begegnen, ist es wichtig, auch berufstätigen Paaren die Entscheidung zu erleichtern, eine Familie zu gründen.<sup>10</sup> Betriebe können ihr Fachpersonal halten, auch wenn die Mitarbeiter Kinder betreuen oder Angehörige pflegen wollen, sofern entsprechende Angebote zur Verfügung stehen. Manche Arbeitgeber haben bereits auf diesen Bedarf reagiert und engagieren sich auch selbst für mehr Familienfreundlichkeit. Im EU-Ausland gibt es dafür ebenfalls Beispiele, wie etwa in Frankreich, wo Unternehmen Gutscheine ausgeben, mit denen ihre Angestellten Haushaltshilfen bezahlen können.<sup>11</sup>

Neben dem Rückgang der Geburten ist die Abwanderung aus strukturschwachen Gebieten, vor allem in den neuen Bundesländern, ein weiterer Aspekt der demographischen Veränderungen in Deutschland. Auch abseits der städtischen Ballungsgebiete kann die Etablierung haushaltsnaher Dienstleistungen einen Beitrag leisten, um **ländliche Regionen attraktiver** für Familien und Erwerbstätige zu **gestalten**, in denen es oftmals kaum entsprechende Angebote gibt.

<sup>8</sup> BMFSFJ 2008: 30.

<sup>9</sup> BMFSFJ 2008: 30, vgl. den Beitrag der Familienministerin Dr. Kristina Schröder, in: Robert Bosch Stiftung (Hrsg.): Unternehmen Familie - Innovationen durch familienunterstützende Dienstleistungen. Newsletter 4/2009, S. 2.

<sup>10</sup> Vgl. Robert Bosch Stiftung 2006: 18.

<sup>11</sup> BMFSFJ 2008: 23f.



### 1.3 Der Markt für familienunterstützende Dienstleistungen in Deutschland

*Die Nachfrage wächst – Wäsche, Hausreinigung und Betreuung sind am meisten gefragt*

Familienunterstützende Dienstleistungen sind **ein Markt mit Wachstumspotenzial**. Im Jahr 2008 haben Umfragen zufolge zwischen 4 und 4,5 Millionen Haushalte in Deutschland, das heißt in etwa jeder zehnte Haushalt, externe Hilfen in Anspruch genommen. Wäsche waschen, Bügeln, Putzen, Gartenarbeiten und Pflege sind die Dienste, die am meisten nachgefragt werden.<sup>12</sup> Ungefähr ein Viertel der Befragten kann sich zudem vorstellen, in Zukunft auf entsprechende Dienste zurückzugreifen, so dass insgesamt etwa **36 Prozent aller Haushalte als potenzielle Kunden** in Frage kommen.

*Die Anbieter – vor allem Minijobber und Frauen im mittleren Alter*

Während sozialversicherungspflichtig angestellte Haushaltshilfen eher selten sind (in ca. 39.000 Haushalten),<sup>13</sup> ist seit Beginn der Förderung die **Zahl der gemeldeten Minijobs stetig gestiegen**. Im Jahr 2008 waren in über 158.000 Privathaushalten geringfügig Beschäftigte bei der Minijobzentrale registriert.<sup>14</sup> Selbständige Anbieter sind ebenfalls nur gering vertreten und machen zusammen nicht einmal 10 Prozent der Beschäftigten im Haushaltssektor aus. Welche gesetzlichen Regelungen es für Minijobs gibt, und welche Förderungsmöglichkeiten bestehen, wird im Kapitel 2.4 beschrieben.

Haushaltshilfen können auch bei **Dienstleistungsagenturen** in Voll- oder Teilzeit angestellt sein, was **Vorteile für Anbieter sowie Kunden** bringt: Die Agenturen bündeln die stundenweise Nachfrage und verteilen sie auf ihre Mitarbeiter, die Kunden haben einen zentralen Ansprechpartner, der ihnen auch den anfallenden bürokratischen Aufwand abnimmt, und die Erbringenden der Dienstleistungen genießen die Vorzüge eines regulären Arbeitsverhältnisses. Mit hohen Arbeitskosten von etwa 18-20 Euro pro Stunde **sind Agenturen allerdings deutlich teurer** und konnten sich bisher am Markt nur selten durchsetzen bzw. ohne öffentliche Förderung behaupten.<sup>15</sup>

#### **Beispiel: Familienunterstützende Dienstleistungen im ländlichen Raum**

Die *Gemeinde Lohmen* (760 Einwohner/innen) in Mecklenburg-Vorpommern hat eine Familienservice-Agentur etabliert, die direkt dem Bürgermeister untersteht. Die Gemeinde gibt sich damit ein familienfreundliches Gesicht und kann so für Fachkräfte attraktiver werden, die von Unternehmen in der Region, vor allem im Gesundheitsbereich, gebraucht werden. Ländliche Entwicklung und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf werden somit gleichermaßen gefördert.

Quelle: Bosch-Stiftung (Hrsg.): Unternehmen Familie - Innovationen durch familienunterstützende Dienstleistungen. Newsletter 3/2010, S. 8ff.

<sup>12</sup> IW 2009: 38, nach Zahlen des Sozio-Ökonomischen Panels und einer Umfrage des Allensbach-Instituts für Demoskopie. Die Angaben umfassen auch die Schattenwirtschaft. Unter den angemeldeten Beschäftigten im Haushaltssektor ist ein Großteil in der Pflege tätig, siehe BMFSFJ 2008: 28.

<sup>13</sup> IW 2009: 11.

<sup>14</sup> IW 2009: 12.

<sup>15</sup> BMFSFJ 2008: 15, IW 2009: 56.



Am weitesten verbreitet sind nach wie vor Angebote in der Schattenwirtschaft (siehe 1.2.), wobei die Dienstleistenden nicht bei den Finanzbehörden und Sozialversicherungsträgern gemeldet sind und für die auch keine Arbeitgeberbeiträge von Seiten der Kunden abgeführt werden.<sup>16</sup>

### *Die Dienstleistenden – wichtig sind soziale Kompetenzen und Belastbarkeit*

Im Bereich der haushaltsnahen Dienstleistungen arbeiten **mehrheitlich Frauen mit einem Altersdurchschnitt von knapp 50 Jahren** in Vollzeit, die zu- meist in einer Beziehung leben, häufiger in Paarhaushalten ohne Kinder.<sup>17</sup> Im Nebenberuf sind es jüngere Frauen um die 24 Jahre, die häufig als Kinder- betreuerinnen tätig sind. Männer machen gut ein Drittel der Beschäftigten aus, wenn man Haupt- und Nebenerwerb zusammen nimmt. Alleinerziehende sind häufiger vertreten, Menschen mit Migrationshintergrund dagegen seltener. Das **Bildungsniveau** der haushaltsnahen Dienstleistenden ist **etwas niedri- ger** als bei allen Berufsgruppen, vor allem gibt es unter ihnen deutlich weniger Akademiker. Bedingt durch die **geringere Arbeitszeit** (21 bis 30 Stunden im Monat) und die **niedrigeren Stundenlöhne** (7,50 bis 8,65 Euro) ist auch das Einkommen der Beschäftigten im Haushaltsbereich im Schnitt niedriger.<sup>18</sup> **Für die meisten** Erbringenden haushaltsnaher Dienstleistungen ist das erzielte Einkommen allerdings **nur ein Nebenverdienst**.<sup>19</sup>

Eine Tätigkeit im Bereich der familienunterstützenden Dienstleistungen ver- langt, von der Pflege abgesehen, in der Regel geringere formale Qualifikatio- nen.<sup>20</sup> Dafür müssen die Dienstleistenden über soziale Kompetenzen verfü- gen, die etwa der Umgang mit Kindern und Pflegebedürftigen erfordert. Be- reits **beim ersten Kontakt** mit potenziellen Kunden kommt es darauf an, **Ver- trauen zu schaffen und gegenseitige Sympathie auszuloten**, denn viele Menschen kostet es Überwindung, eine fremde Person unbeaufsichtigt ins eigene Heim zu lassen oder ihr die Kinder anzuvertrauen. **Arbeiten in Haus und Garten** können zudem **körperlich sehr belastend** sein. Aus diesen Gründen entspricht nicht jeder den Anforderungen, die an eine Tätigkeit im haushaltsnahen Bereich gestellt werden, obwohl es viele gering qualifizierte Arbeitssuchende gibt. Somit ist es nachvollziehbar, dass viele Kunden und Betreiber von Agenturen angeben, dass es **schwierig** sei, **geeignetes Per- sonal zu finden**.<sup>21</sup>

### *Die Kunden – Menschen im Rentenalter und gutverdienende Paare*

---

<sup>16</sup> IW 2009: 44ff.

<sup>17</sup> IW 2009: 18-22.

<sup>18</sup> Vgl. BMFSFJ 2008: 26f.

<sup>19</sup> BMFSFJ 2008: 27.

<sup>20</sup> BMFSFJ 2008: 32.

<sup>21</sup> IW 2009: 6f., BMFSFJ 2008: 32.



Anders als der Begriff der familienunterstützenden Dienstleistungen nahelegt, werden sie **vor allem von älteren Alleinstehenden und Paaren im Rentenalter** in Anspruch genommen, gefolgt von **Doppelverdienern mit ein bis zwei Kindern**.<sup>22</sup> Danach kommen kinderlose Paare mit zwei Einkommen – ihr Anteil unter den Kunden entspricht ihrem Anteil an allen Haushalten. Weniger häufig stellen Paare, in denen nur einer der Partner erwerbstätig ist, eine Haushaltshilfe ein, da hier die Hausarbeit intern aufgeteilt wird. Unter den Paarhaushalten, die externe Dienstleistungen in Anspruch nehmen, ist ein **höherer Anteil von Akademikern** zu finden, die auch in Bezug auf ihr Einkommen und ihre Arbeitszeit über dem Durchschnitt liegen. Paare ohne Kinder beschäftigen vor allem deshalb eine Haushaltshilfe, weil sie es sich leisten können. Dies trifft nicht für die älteren Kunden oder für Familien mit drei oder mehr Kindern zu, bei denen der Bedarf im Vordergrund steht.

### *Vorbehalte gegenüber haushaltsnahen Dienstleistungen verbreitet*

In Deutschland genießen haushaltsnahe Dienstleistungen insgesamt eine **eher geringe Wertschätzung**,<sup>23</sup> die sich u.a. darin ausdrückt, dass viele Menschen (60 Prozent) auch unabhängig von den Kosten keine Haushaltshilfe einstellen würden.<sup>24</sup> Auch sind **Kunden**, die solche Dienste in Anspruch nehmen, **kaum bereit, hohe Löhne zu zahlen**, da sie die Tätigkeiten als gering qualifiziert einschätzen und sie zudem meist selbst erbringen könnten. Zudem gibt es immer mehr öffentlich geförderte, preisgünstige oder sogar kostenlose Angebote auf dem Markt, was zusätzlichen Druck auf die Preise ausübt. Aus diesen Gründen sind **haushaltsnahe Dienstleistungen in Deutschland weniger verbreitet** als in anderen europäischen Ländern: Hier sind nur 0,6 Prozent aller Beschäftigten im Haushaltsbereich tätig, während es im EU-Durchschnitt 1,4 Prozent sind. Einige Länder wie Spanien und Frankreich liegen noch deutlich darüber.<sup>25</sup>

### *Schwarzarbeit beherrscht den Markt – viele Jobs könnten entstehen*

Zudem werden in Deutschland schon niedrige Einkommen mit relativ hohen Abgaben belastet (sog. Abgabenkeil), was **legale geringfügige Beschäftigung weniger attraktiv** macht.<sup>26</sup> Da die meisten Anbieter flexibel und ohne bürokratischen Aufwand arbeiten und ein möglichst hohes Einkommen erzielen möchten, sich zugleich private Haushalte oftmals selbst nicht als reguläre Arbeitgeber sehen, **wird der Markt der haushaltsnahen Dienstleistungen von der Schattenwirtschaft dominiert** – 95 Prozent aller Beschäftigten in

<sup>22</sup> IW 2009: 26-31. Vgl. BMFSFJ 2008: 30.

<sup>23</sup> Robert Bosch Stiftung 2009: 7.

<sup>24</sup> IW 2009: 38.

<sup>25</sup> IW 2009: 51.

<sup>26</sup> IW 2009: 42f.



diesem Bereich sind nicht angemeldet. Haushaltsnahe Dienstleistungen machen gleichzeitig knapp die Hälfte der gesamten Schattenwirtschaft in Deutschland aus, dabei wird die sog. Schwarzarbeit von vielen Bürgern weitgehend akzeptiert.<sup>27</sup> Auch der **Versicherungsschutz** – ein Argument für legale Beschäftigung – spielt für die Anbieter eine geringere Rolle, da gerade die unter den Dienstleistenden stark vertretenen älteren, verheirateten Frauen häufig über den Ehepartner mitversichert sind.<sup>28</sup>

Zweifelsohne ist die Nachfrage nach haushaltsnahen Dienstleistungen größer, als es sich in den offiziellen Beschäftigungszahlen in diesem Bereich niederschlägt. Experten sehen **ein erhebliches Potenzial an Arbeitsplätzen**, das ausgeschöpft werden kann, wenn aus Schwarzarbeit angemeldete Beschäftigung würde, und darüber hinaus die zusätzliche Nachfrage, die sich in den Umfragen ausdrückt, bedient werden könnte. Das Institut der deutschen Wirtschaft geht in einer Prognose von Beschäftigung im Umfang von etwa 772.000 Vollzeitstellen aus.<sup>29</sup> Dadurch können Arbeitsplätze gerade auch für gering Qualifizierte entstehen, der Staat erzielt **höhere Einnahmen aus Steuern und Sozialversicherungsbeiträgen** und kann ggf. an Ausgaben für Erwerbslose sparen, wenn es gelingt, sie als Erbringende haushaltsnaher Dienstleistungen zu aktivieren.<sup>30</sup>

## 1.4 Wie die Politik familienunterstützende Dienstleistungen fördert

Experten empfehlen eine Reihe von politischen Maßnahmen, um die **Rahmenbedingungen für familienunterstützende Dienstleistungen** so zu **verbessern**, dass legale Beschäftigung attraktiver wird, wie etwa die Abschaffung der Mitversicherung, weitere Vergünstigungen bei Steuern und Sozialversicherung, höhere Zuschüsse für Selbständige und Agenturen oder die transparentere Organisation der Vermittlung, während die Ausweitung von Minijobs umstritten ist.<sup>31</sup> Eine andere Möglichkeit sind **Gutscheinsysteme**, wie es sie im europäischen Ausland gibt.

### Beispiel: Kosten einer legalen Haushaltshilfe auf Minijob-Basis

bei 35h/Monat zu 8 Euro Stundenlohn

Entgelt (netto)	280,00
Sozialversicherung	28,00
Pauschsteuer	5,60
Umlage Lohnfortzahlung	0,28
Unfallversicherung	4,48
Erstattung:	
Einkommenssteuer	-31,84
Solidaritätszuschlag	-1,75
Kosten nach Steuern	284,77

Quelle: Hessen-Agentur (Hrsg.): Haushaltsnahe Dienstleistungen in Hessen, Modul 1: Empirische Ermittlung des Bedarfs an haushaltsnahen Dienstleistungen. Report Nr. 721, Wiesbaden 2008, S. 9.

<sup>27</sup> IW 2009: 34ff.

<sup>28</sup> IW 2009: 43f.

<sup>29</sup> IW 2009: 53.

<sup>30</sup> Eine Modellrechnung dazu siehe BMFSFJ 2008: 35ff.

<sup>31</sup> Vgl. IW 2009: 54-74 und BMFSFJ 2008: 13, 21.



### *Steuervorteile nutzen - eine legale Haushaltshilfe muss nicht teuer sein*

Bereits seit 1997 fördert der Gesetzgeber familienunterstützende Dienstleistungen mit **Vergünstigungen bei der Steuer und Sozialversicherung**,<sup>32</sup> die in den letzten Jahren nochmals ausgeweitet wurden. Private Haushalte können seit 2009 Ausgaben in einer Höhe von bis zu 510 Euro im Jahr für Minijobber und bis zu 4000 Euro im Jahr für von Dienstleistungsagenturen oder Selbständigen erbrachte Dienste steuerlich absetzen.<sup>33</sup> Für Minijobs sind auf Seiten der Haushalte als Arbeitgeber reduzierte Pauschalbeträge zur Kranken- und Rentenversicherung (jeweils fünf Prozent) und Einkommenssteuer (zwei Prozent) abzuführen, mit Unfallversicherung und Umlage sind insgesamt 13,7 Prozent des Bruttoentgeltes als Abgaben fällig.<sup>34</sup>

Die Meldeformalitäten übernehmen dabei die **Minijob-Zentralen**, bei denen Haushaltshilfen mit einem einfachen Formular (**Haushaltsscheck**) registriert werden können und welche die fälligen Beiträge berechnen und vom Konto einziehen.<sup>35</sup> Eine Haushaltshilfe auf Minijob-Basis muss nicht sehr viel teurer als eine nicht angemeldete Beschäftigte sein, wie eine Beispielrechnung zeigt: Legt man 35 Arbeitsstunden im Monat zu einem Stundensatz von acht Euro zugrunde und zieht man den steuerlichen Erstattungsbetrag von den Arbeitskosten (Lohn zuzüglich Sozialabgaben und Pauschalsteuer) ab, so kostet die angemeldete Haushaltshilfe nur knapp fünf Euro je Monat mehr (siehe Beispiel).

Als Betreiber einer Agentur können Sie gegenüber Ihren Kunden **folgende Argumente** anführen, die dafür sprechen, **Dienstleistende anzumelden**:

- die zusätzlichen Kosten sind unter Umständen nicht sehr hoch (siehe Beispielrechnung)
- die Anmeldung mit dem Haushaltsscheckverfahren ist einfach zu handhaben
- der oder die Dienstleistende ist versichert - dies erspart im Schadensfall Ärger und Kosten
- die Angst vor einer 'Entdeckung' durch die Finanzbehörden fällt weg
- die Kunden und Dienstleistenden sind moralisch auf der sicheren Seite

Im gewerblichen Bereich beträgt der Abgabensatz für geringfügig Beschäftigte 30 Prozent. Für Midijobs (400-800 Euro Monatsverdienst) steigen die Beiträge je nach Höhe des Einkommens von vier bis auf über 19 Prozent, während

---

<sup>32</sup> Robert Bosch Stiftung 2006: 74f.

<sup>33</sup> IW 2009: 13.

<sup>34</sup> BMFSFJ 2008: 10.

<sup>35</sup> Hessen-Agentur 2008/1: 8.



Arbeitgeber (auch Private) den üblichen Beitragssatz der gesetzlichen Sozialversicherung entrichten. Selbständige Haushaltshilfen können seit Auslaufen der Ich-AG-Regelung im Jahr 2006 mit einem monatlichen Gründerzuschuss gefördert werden, der über neun Monate gewährt wird.<sup>36</sup> Zusätzlich vergeben manche Bundesländer **Zuschüsse für Personal- und Sachausgaben** an die Agenturen und Haushalte. So hat das Saarland in einem Modellversuch jede an Privathaushalte verkaufte Dienstleistungsstunde mit 6,20 Euro gefördert und den Haushalten einen Teil ihrer diesbezüglichen Steuerschuld erlassen. In Nordrhein-Westfalen übernahm das Land für einen Anfangszeitraum 80 Prozent der Personal- und Sachkosten für die Leitung von Agenturen.<sup>37</sup>

### *Andere Europäische Staaten setzen auf Gutscheinsysteme*

Einige unserer europäischen Nachbarländer fördern FUD mit Gutscheinen oder Haushaltsschecks, die von Arbeitgebern oder dem Staat ausgegeben werden und von den Empfängern gegen Dienstleistungen eingelöst bzw. zur Bezahlung der Anbieter eingesetzt werden können. Private Haushalte in **Frankreich** können mittels solcher Schecks (CESU) ihre Haushaltshilfen bezahlen, wobei die fälligen Beträge einschließlich der Versicherungsabgaben über eine zentrale staatliche Stelle eingezogen und auf die Einkommenssteuer angerechnet werden. Unternehmen können diese Schecks als vorfinanzierte Gutscheine an ihre Angestellten ausgeben und dafür Steuergutschriften erhalten.<sup>38</sup> In Frankreich sind überdurchschnittlich viele Haushaltshilfen beschäftigt und über die Steuerermäßigung gleicht der Staat in der Summe fast die gesamten von den Haushalten zu zahlenden Sozialbeiträge aus.<sup>39</sup> In **Belgien** vermitteln staatlich zugelassene Agenturen Haushaltshilfen zu vergünstigten Tarifen an Privatpersonen, die ebenfalls mit Schecks bezahlen, wobei der Staat die Differenz zwischen dem von den Kunden gezahlten Preis und dem vom Anbieter erhaltenen Lohn ausgleicht. Obwohl auf diesem Weg Arbeitsplätze im Haushaltssektor entstanden sind, liegt die Beschäftigungsquote im FUD-Bereich in Belgien, genau wie in **Dänemark**, wo ebenfalls Gutscheine eingesetzt werden, unter dem EU-Durchschnitt.<sup>40</sup>

### *Lokale Ansätze fördern - die Programme des Familienministeriums*

Auch wenn die Politik die Rahmenbedingungen für den Markt familienunterstützender Dienstleistungen gestalten kann, werden sie doch stets vor Ort ges-

#### **Beispiel: Senioren helfen Senioren - ein Angebot des MGH Bielefeld**

Im *Mehrgenerationenhaus in Bielefeld* bieten Handwerker, die in Rente sind, anderen Seniorinnen und Senioren ihre Hilfe bei kleineren Reparaturarbeiten an. Das MGH koordiniert Angebot und Nachfrage und nimmt Anfragen von Interessenten entgegen. Mit der lokalen Handwerkskammer wurde abgestimmt, welche Dienste erbracht werden, damit keine Konkurrenz zu schon vorhandenen Angeboten entstehen kann.

Quelle: [www.service-mehrgenerationenhaeuser.de](http://www.service-mehrgenerationenhaeuser.de)

<sup>36</sup> BMFSFJ 2008: 13f.

<sup>37</sup> BMFSFJ 2008: 15.

<sup>38</sup> BMFSFJ 2008: 23f.

<sup>39</sup> IW 2009: 52f.

<sup>40</sup> BMFSFJ 2008: 22.



taltet und erbracht, dort, wo sich Anbieter sowie Kunden begegnen. Die Bundesregierung arbeitet daher mit gemeinnützigen Einrichtungen und lokalen Vertretern aus Wirtschaft und Gesellschaft zusammen, um gute Ansätze und innovative Projekte zu fördern. Neben dem Programm „**Unternehmen Familie**“ setzt sich auch das Aktionsprogramm „*Mehrgenerationenhäuser (MGH)*“ für die Etablierung familienunterstützender Dienstleistungen ein. Die Häuser sind Informations- und Dienstleistungsdrehscheibe vor Ort, an denen das Miteinander der Generationen aktiv gelebt wird. Sie geben Raum für gemeinsame Aktivitäten, bieten Angebote zur Kinderbetreuung ebenso wie zur Versorgung älterer Menschen und schaffen so ein neues nachbarschaftliches Miteinander. Mit ihren Angeboten sind sie darauf ausgerichtet, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu stärken, die Beschäftigungsfähigkeit zu verbessern, aber auch haushaltsnahe Dienstleistungen zu entwickeln oder zu vermitteln. Seit dem 1. Januar 2008 unterstützt das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) 200 der 500 Mehrgenerationenhäuser im Aktionsprogramm. Diese 200 Mehrgenerationenhäuser konzentrieren sich auf den Aufbau beschäftigungsfördernder Strukturen.

In eine ähnliche Richtung gehen die **Lokalen Bündnisse für Familie**:

Die Initiative Lokale Bündnisse für Familie wurde Anfang 2004 vom Bundesfamilienministerium ins Leben gerufen. Lokale Bündnisse für Familie sind Netzwerke verschiedener Akteure aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. Die Partner finden sich auf freiwilliger Basis zusammen, um die Lebens- und Arbeitsbedingungen für Familien unmittelbar vor Ort durch Projekte zu verbessern. Dabei orientieren sie sich am Bedarf und an den lokalen Voraussetzungen, um ein passgenaues Angebot zu schaffen. Kernthemen der mehr als 650 Lokalen Bündnisse sind die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, verlässliche Kinderbetreuung sowie eine unterstützende familienfreundliche Infrastruktur. Das Bundesfamilienministerium hat eine Servicestelle eingerichtet, die den Aufbau und die Entwicklung der Lokalen Bündnisse koordiniert und begleitet. Die Servicestelle wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend und Europäischen Sozialfonds finanziert. Die Lokalen Bündnisse selbst erhalten keine finanzielle Förderung, können aber die Angebote der Servicestelle kostenfrei in Anspruch nehmen.



## 2 Die Etablierung familienunterstützender Dienstleistungen – Herausforderungen und wichtige Prozessschritte

Agenturen für familienunterstützende und haushaltsnahe Dienstleistungen begegnen nicht nur den Herausforderungen, denen sich Unternehmen stets gegenüber sehen – der Markt für familienunterstützende Dienstleistungen hat darüber hinaus besondere Eigenschaften, die es zu beachten gilt. Die folgenden drei Kapitel richten sich insbesondere an Personen, die eine Vermittlungs- oder Dienstleistungsagentur gründen, die Entwicklung ihres Unternehmens voranbringen oder als selbständige Anbieter tätig sein wollen. Es weist kurz und überblicksartig den Weg durch die einzelnen Etappen von der Analyse des Marktes für familienunterstützende und haushaltsnahe Dienstleistungen über die Gestaltung der Angebote, der Preise und den Aufbau von Kooperationen bis hin zum Qualitätsmanagement und den Umgang mit Kunden.

Die Kapitel 4 und 5 gehen dann näher auf die einzelnen Schritte ein und stellen in der Praxis bewährte Instrumente und Methoden vor. Dabei stützt sich dieses Handbuch auch auf die Erfahrungen und Erkenntnisse aus der Arbeit der ausgewählten Projekte, die von der Robert Bosch Stiftung im Rahmen des Programms „Unternehmen Familie“ gefördert und wissenschaftlich begleitet werden.

### 2.1 Herausforderungen bei der Etablierung von familienunterstützenden Dienstleistungen aus Sicht der Projekte

Das jeweilige Umfeld hat einen starken Einfluss auf die Marktetablierung von Dienstleistungs- und Vermittlungsagenturen. Das Umfeld wird bestimmt durch die regionalen Rahmenbedingungen, wie Angebotslandschaft, Bedarf bei den Zielgruppen, Beschäftigungsquote und damit durch die finanzielle Situation der potenziellen Kunden.

Die aktuelle Marktsituation für familienunterstützende und haushaltsnahe Dienstleistungen stellt die Mehrzahl der Projektträger bei der Einführung der Geschäftsmodelle und der nachhaltigen Etablierung der Dienstleistungen über den Förderzeitraum hinaus vor Herausforderungen. So zeigen die Ergebnisse der begleitenden Programmevaluation, dass die geförderten Projekte die **Nachfrage** zu Beginn des Projekts höher oder die Wettbewerbssituation besser eingeschätzt haben, als es derzeit tatsächlich der Fall ist. Relevante Faktoren, die in diesem Zusammenhang benannt wurden, sind vor allem die



**schlechte finanzielle Lage** vieler junger Familien, die **zurückgehende Nachfrage** nach familiennahen Dienstleistungen **von Unternehmen** und die Konkurrenzsituation durch **die Schattenwirtschaft**.

So sind im Bereich der Privathaushalte junge Familien, für die eine Unterstützung im Haushalt zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf einen klaren Mehrwert darstellen würde, finanziell häufig nicht in der Lage, insbesondere privatwirtschaftliche Angebote zu nutzen. Ältere Menschen und alleinstehende Berufstätige können sich aus Sicht der geförderten Projektträger hingegen eine Unterstützung eher leisten. In Bezug auf die Zielgruppe der Unternehmen wurde von verschiedenen Projekten eine zunehmende Zurückhaltung der Unternehmen beim Einkauf von familienunterstützenden und haushaltsnahen Dienstleistungen aufgrund der Wirtschaftskrise beobachtet. Die Nachfrage nach den Dienstleistungen der Projekte ist daher zurückgegangen oder nicht im erwarteten Maße eingetroffen.

Die Schattenwirtschaft ist vor allem für Projektträger bedeutsam, die sich an Privathaushalte richten. Trotz der Konkurrenz, die die oftmals günstigeren Schwarzarbeiter darstellen, können sich aus Sicht der Projekte in Abgrenzung zu diesen Anbietern auch Marktchancen ergeben. Insbesondere die soziale Absicherung ihrer Mitarbeiter und die bessere Qualität sowie die Zuverlässigkeit ihrer Angebote stellen relevante Wettbewerbsvorteile für die Förderprojekte dar.

Problematisch ist allerdings der Hinweis aus einigen Förderprojekten, dass gerade im ländlichen Raum haushaltsnahe und familienunterstützende Leistungen nicht als Dienstleistungen nachgefragt, sondern nur als nicht-monetäre Tauschleistungen in informellen Nachbarschafts- und Familiennetzwerken verstanden werden.

Wie schnell und erfolgreich die Projektträger ihre Angebote trotz der bestehenden Herausforderungen am Markt etablieren können, hängt unter anderem von der **Vorerfahrung und den bereits bestehenden Projektstrukturen und Kundenbeziehungen** ab. Dabei geht es nicht nur um die Erfahrung im Bereich der familienunterstützenden Dienstleistungen, sondern auch um betriebswirtschaftliche Kenntnisse und Managementkompetenzen, die für den Aufbau eines Geschäftsfeldes und einer nachhaltigen Finanzierungsstrategie relevant sein können. Von Vorteil ist es auch, auf **bestehende Netzwerkkontakte** aufzubauen oder **Kooperationsbeziehungen** mit für das eigene Geschäftsfeld relevanten Partnern aufzubauen. Die Erfahrungen aus dem Programm „Unternehmen Familie“ zeigen, dass vor allem gemeinnützig organisierte Projekte auf die vorhandenen Infrastrukturen des jeweiligen Trägers und auf dessen Netzwerke zurückgreifen und sie in diesem Bereich – selbst



wenn keine konkreten Erfahrungen im Geschäftsfeld vorhanden sind – im Vorteil gegenüber privatwirtschaftlich organisierten Anbietern sind.

Besonders herausgefordert sind die Agenturen, die sich erst neu auf dem Markt etablieren müssen und noch über keine Vorerfahrung in diesem Bereich verfügen. Diese müssen ihre Organisation häufig komplett neu aufbauen. Das bindet besonders in der Startphase viele Ressourcen, sodass diese Agenturen längere Zeit benötigen, bis sie ihre Angebotspalette entwickeln und tragfähige Kundenbeziehungen etablieren können.

Ausgehend von diesen Herausforderungen konnten im Rahmen der begleitenden Programmevaluation relevante Schritte zur Etablierung und Umsetzung familienunterstützender Dienstleistungen identifiziert werden. Im folgenden Kapitel 3.2 werden diese wichtigen Schritte überblicksartig aufgeführt. Eine ausführliche Darstellung dieser Schritte mit einzelnen Maßnahmen und Instrumente erfolgt in den fortfolgenden Kapiteln.

## 2.2 Wichtige Schritte bei der Etablierung und Umsetzung familienunterstützender Dienstleistungen

Um sich im Bereich der familienunterstützenden Dienstleistungen nachhaltig am Markt etablieren zu können, sollten Agenturen verschiedene Schritte beachten:

01

Planung- und Organisation: Überblick über Angebotsvielfalt schaffen

Im Bereich familienunterstützender Dienstleistungen gibt es sehr unterschiedliche Angebotsarten, die mit spezifischen Voraussetzungen verknüpft sind und auch unterschiedliche rechtliche Regelungen berühren. Insbesondere personennahe Dienstleistungen im Betreuungsbereich stellen hohe Anforderungen an Qualität und rechtmäßige Durchführung. Agenturen sollten sich im Vorfeld ihres Markteintritts deshalb einen Überblick über die Voraussetzungen der einzelnen Angebotsarten verschaffen.

- Siehe Kapitel 4.1: Vielfalt der Angebote

02

Vom Bedarf zum Angebot: Durchführung von Bedarfsanalysen und Entwicklung bedarfsgerechter Angebote

Nur wenn die Angebote den Bedarfslagen vor Ort entsprechen und potenzielle und zahlungskräftige Kunden zu gewinnen sind, ist ein nachhaltiger Geschäftserfolg möglich. Die Durchführung umfassender und regelmäßiger Be-



darfsanalysen ist deshalb eine unerlässliche Methode für Dienstleistungs- und Vermittlungsagenturen.

- Siehe Kapitel 4.2.1: Instrumente zur Bedarfsanalyse und Leitfaden zur Bedarfsanalyse

03

Vom Bedarf zum Angebot: Möglichkeiten zur Finanzierung beachten

Ohne einen gut durchdachten Finanzierungsplan ist die Wirtschaftlichkeit einer Agentur nur schwierig zu sichern. Agenturen sollten deshalb eng verknüpft mit der Angebotsplanung einen nachhaltigen Finanzierungsplan erstellen. Zur Finanzierung können Dienstleistungs- und Vermittlungsagenturen unterschiedliche Finanzierungsmittel nutzen.

- Siehe Kapitel 4.2.2: Darstellung unterschiedlicher Finanzierungsstrategien für Dienstleistungs- und Vermittlungsagenturen

04

Vom Bedarf zum Angebot: Preise bedarfsgerecht und wirtschaftlich gestalten

Für die Agenturen ist es eine sehr wichtige Aufgabe, eine optimale Preisstruktur zu entwickeln. Dabei gilt es, die Erwartungen und finanziellen Möglichkeiten der Kunden mit den für den Erfolg der Agentur notwendigen Einnahmen abzuwägen. Um eine bedarfsgerechte und wirtschaftliche Preisgestaltung zu erreichen, können Agenturen unterschiedliche Methoden und Preismodelle nutzen.

- Siehe Kapitel 4.2.3: Darstellung unterschiedlicher Methoden der Preisfestlegung und unterschiedlicher Preismodelle

05

Qualitätsmanagement: Auswahl und Qualifizierung von Mitarbeitern, Qualitätssicherungsinstrumente etablieren

Um sich von der Schattenwirtschaft abzugrenzen und Kunden langfristig zu binden, sollten die Agenturen auf eine hohe Qualität ihres Dienstleistungs- und Vermittlungsangebots achten. Das Qualitätsmanagement sollte dabei nicht nur die Auswahl und Qualifizierung von Mitarbeitern umfassen, sondern auch Instrumente, die die Qualität des alltäglichen Arbeitsprozesses sicherstellen.

- Siehe Kapitel 4.3: Instrumente zur Unterstützung bei der Personalauswahl und Weiterbildung; Instrumente zur Qualitätssicherung im Arbeitsprozess



06

Kundenmanagement: Kundenansprache, Kundenberatung und -service

Ohne zufriedene Kunden kann sich eine Agentur langfristig nicht am Markt halten. Im Sinne einer externen Qualitätssicherung sollten die Agenturen auf ein professionelles Kundenmanagement zurückgreifen, um stabile und für beide Seiten befriedigende Kundenbeziehungen aufzubauen. Ein solches Kundenmanagement umfasst nicht nur eine zielgerichtete und bedarfsgerechte Kundenansprache, sondern auch kundenorientierte Beratung und Serviceleistung.

- Siehe Kapitel 5.1: Überblick über die verschiedenen Zugangswege und Kommunikationsmittel zur Kundenansprache
- Siehe Kapitel 5.2: Überblick über die Motive von Kunden, familienunterstützende Dienstleistungen zu nutzen; Bausteine für gute Kundenberatung und Kundenservice; Leitfaden zur Durchführung eines Erstgesprächs mit potenziellen Kunden
- Siehe Kapitel 5.3: Kriterien zur Messung der Kundenzufriedenheit; Leitfaden zur Kundenbefragung

07

Zusammenarbeit mit Partnern – Kooperationen etablieren und Netzwerke nutzen

Die Zusammenarbeit mit relevanten Partnern kann die Arbeit der Agenturen in vielfältiger Weise erleichtern, beispielsweise bei der Angebotskonzeption, der Kundenansprache oder der Finanzierung. Wichtig ist, dass Kooperationsbeziehungen strategisch aufgebaut und ein regelmäßiger Austausch mit den Kooperationspartnern stattfindet.

- Siehe Kapitel 5.4: Übersicht über Kompetenzen und Ressourcen relevanter Kooperationspartner; Verankerung der Kooperationsbeziehungen in den Arbeitsalltag der Agentur



### 3 Maßnahmen und Arbeitsinstrumente zur Gestaltung von familienunterstützenden Dienstleistungen

Rund um Haus und Garten, Familie und Kinder gibt es eine Vielzahl von Aufgaben, die zur Entlastung der Kunden von spezialisierten Anbietern übernommen werden können. Bei der Gestaltung des Angebots stellt sich allerdings eine Reihe von Fragen:

- Welche Qualifikationen und Voraussetzungen sind für die einzelnen Dienste nötig?
- Welche rechtlichen Regelungen gibt es und welche Dienste dürfen nur unter besonderen Voraussetzungen angeboten werden?
- Welche Angebote sind überhaupt vor Ort gefragt und was wird bereits angeboten?
- Wer sind meine potenziellen Kunden?
- Welche Preise sind angemessen?
- Wie wähle ich geeignetes Personal aus?
- Wie kann ich die Qualität der Arbeit überprüfen und sicherstellen?

Dieses Kapitel gibt Anregungen, die Sie bei der Beantwortung solcher Fragen unterstützen.

#### 3.1 Vielfalt der Angebote

Familien benötigen Unterstützung in den unterschiedlichsten Bereichen. Diese beschränken sich nicht auf klassische Dienstleistungen im Haushalt sondern gehen weit darüber hinaus in den Bereich der Kinderbetreuung, Hausaufgabenhilfe und Pflegedienstleistungen. Folgende Dienstleistungsarten können dabei unterschieden werden:

Abbildung 1: Angebotsvielfalt familienunterstützender Dienstleistungen

Kinderbetreuung	Pflegedienstleistungen	Bildungsdienstleistungen
<ul style="list-style-type: none"><li>• Regelbetreuung</li><li>• Notfallbetreuung</li><li>• Wochenendbetreuung</li><li>• Ferienbetreuung</li><li>• Stundenweise und flexible Betreuung</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Stundenweise Betreuung</li><li>• Altenpflege</li><li>• Hilfen für Menschen mit Behinderungen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hausaufgabenbetreuung</li><li>• Nachhilfe</li></ul>
Hilfe im und um das Haus	Hol- und Bringdienste	Besondere Anlässe
<ul style="list-style-type: none"><li>• Haushaltshilfen (Bügeln, Putzen, Nähen, Kochen, Waschen, etc.)</li><li>• Gartenarbeit</li><li>• Hausmeisterdienste</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fahrdienste</li><li>• Einkaufsdienste</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Wohnraumbeschaffung</li><li>• Umzugshilfe</li><li>• Kindergeburtstage</li><li>• Ausflüge</li></ul>



Mit diesen Dienstleistungen sind unterschiedliche Anforderungen verbunden. Manche Dienstleistungen können von ungelernten Kräften durchgeführt werden, andere nur von qualifiziertem Fachpersonal. Zudem sind einige dieser Dienstleistungen rechtlich reglementiert. Diese Anforderungen müssen beim Aufbau von Dienstleistungsangeboten berücksichtigt werden.

Der Bereich **Kinderbetreuung** ist der im Rahmen von „Unternehmen Familie“ am besten entwickelte Dienstleistungsbe- reich. Von den zwölf geförderten Agentu- ren wurden insgesamt sieben Kinder- betreuungsangebote selbst erbracht und achtzehn Vermittlungsangebote im Be- reich der Kinderbetreuung aufgebaut. Auch andere Studien zeigen, dass Haushalte mit Kindern besonders häufig familienunterstützende Dienstleistungen nachfragen.<sup>41</sup> Doch gerade bei der Kinderbetreuung ist von **hohen Anforde- rungen an die Qualifizierung der Mitarbeiter** auszugehen, da bei der Kin- derbetreuung das Vertrauen der Eltern in die Betreuungsperson elementar ist. Zudem ist dieses Feld **gesetzlich stärker reglementiert** als andere Dienst- leistungsbereiche.

#### Weitergehende Informationen

Informationen zu den wichtigsten Bestimmungen im Bereich der Kinderbetreuung finden Sie

- unter [www.fruehe-chancen.de](http://www.fruehe-chancen.de)
- im Online-Handbuch Kindertagespflege ([www.handbuch-kindertagespflege.de](http://www.handbuch-kindertagespflege.de))
- auf Anfrage bei Ihrem Jugendamt.

- **Kinderbetreuungseinrichtungen** müssen über eine Betriebserlaub- nis verfügen, um die staatlichen Unterstützungsleistungen für die Kin- derbetreuung in Anspruch nehmen zu können, ohne die die Betreu- ungsleistungen für die meisten Eltern zu kostenintensiv wären.
- **Tagesmütter und Tagesväter** müssen über eine Pflegeerlaubnis ver- fügen, bevor sie durch Dienstleistungsagenturen vermittelt werden können. Die jeweiligen Regelungen unterliegen den Länderbestim- mungen und werden vom örtlichen Jugendamt ausgeführt.
- **Kinderfrauen:** Eine Kinderfrau ist eine Kinderbetreuerin, die im Haus- halt der Eltern mehrere Stunden wöchentlich das Kind oder die Kinder betreut. Der Unterschied zu Tageseltern besteht darin, dass eine Kin- derfrau im Haushalt der Eltern tätig ist, während die Tageseltern die Kinder in den eigenen Räumlichkeiten betreuen. Im Vergleich zu Ta- geseltern, die in der Regel freiberuflich tätig sind, ist eine Kinderfrau eine sozialversicherungspflichtig beschäftigte Betreuungsperson, de- ren Arbeitgeber die jeweiligen Eltern sind. Kinderfrauen können von

<sup>41</sup> Vgl. Haushaltsnahe Dienstleistungen in Hessen, Modul 1: Empirische Ermittlung des Bedarfs an haus- haltsnahen Dienstleistungen, Wiesbaden 2008.



den örtlichen Jugendämtern teilweise mitfinanziert werden, benötigen dann aber eine Pflegeerlaubnis.

Weniger anspruchsvoll in den Anforderungen sind die stundenweise Betreuung, zum Beispiel durch Babysitter oder die flexible Betreuung außer Haus, wo die Kinder ohne Anmeldung über einen kurzen Zeitraum von wenigen Stunden betreut werden. Da für diese Betreuungsarten in der Regel keine Zuschüsse des Jugendamtes in Anspruch genommen werden, muss das Personal auch keine formale Qualifikation aufweisen. Allerdings sollte es dennoch ausreichend qualifiziert sein, um bei den Eltern das nötige Vertrauen aufzubauen. Ebenso wie die Kinderbetreuung unterliegen weite Teile der **Pflegedienstleistungen** hohen Ansprüchen an die (auch formale) Qualifizierung des Personals. Die Abrechnung von Dienstleistungen über die Pflegekasse stellt spezifische an die Qualifizierung der Pflegekräfte. Aus diesem Grund hat sich bei „Unternehmen Familie“ nur eine Agentur in diesen Bereich vorgewagt und erbringt selbst Pflegedienstleistungen. Die anderen Agenturen vermitteln die Leistungen lediglich.

#### Weitergehende Informationen

Informationen zu den wichtigsten Bestimmungen im Bereich der Pflegedienstleistungen finden Sie

- beim Bundesfamilienministerium unter dem Thema Pflege und ältere Menschen:  
<http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Aeltere-Menschen/hilfe-und-pflege.html>
- beim Bundesgesundheitsministerium unter dem Schwerpunktbereich Pflege:  
[http://www.bundesgesundheitsministerium.de/clin\\_160/nn\\_1168278/DE/Pflege/pflege\\_\\_node.html](http://www.bundesgesundheitsministerium.de/clin_160/nn_1168278/DE/Pflege/pflege__node.html)
- in der Studie „*Haushaltsnahe Dienstleistungen in Hessen*“, die den Markt für Pflegedienste im Haushalt beschreibt und Beispiele gelungener Geschäftskonzepte anführt (siehe Literaturverzeichnis).

- **Betreuungsleistungen für Demenzkranke** können über die Pflegekasse finanziert werden, wenn die Betreuungskraft eine 160-stündige Qualifizierung sowie ein zweiwöchiges Praktikum zum Pflegeassistenten absolviert hat.
- Für tatsächliche **Pflegeleistungen** sind noch weitere Qualifikationen wie beispielsweise eine zweijährige Ausbildung mit staatlicher Prüfung erforderlich.

### 3.2 Vom Bedarf zum Angebot

Bereits die Aufzählung der umfangreichen Dienstleistungsarten, die unter die Bezeichnung der familienunterstützenden Dienstleistungen fallen, macht deutlich, dass Dienstleistungsagenturen und Dienstleistungsvermittlungsagenturen einem breiten Feld an möglichen Dienstleistungen und Geschäftsmodellen gegenüberstehen. Bevor jedoch ein konkretes Geschäftsmodell entwickelt werden kann, muss vor Ort das Marktpotenzial für die Geschäftsidee festgestellt werden. Grundlage dafür ist eine Bedarfsanalyse.



### 3.2.1 Bedarfsanalyse

Es gibt verschiedene **Instrumente**, um die Bedarfssituation vor Ort zu erheben:

- Mithilfe von **Experteninterviews** kann ein erster Eindruck über die Bedarfslage gewonnen werden. Dabei sollten die wichtigsten Organisationen, Unternehmen und Personen in der Kommune befragt werden, die Zugang zur Zielgruppe haben (z. B. Kindertages- und Familienbildungsstätten, Seniorenwohnheime, das örtliche Jugendamt oder das Amt für soziale Dienste, Gewerkschaften, Kammern, Wohlfahrtsverbände, Arbeitsagenturen). Diese Personen kennen die Zielgruppe in der Regel sehr gut und wissen über die Bedarfssituation Bescheid. Liegt bereits eine grobe Geschäftsidee vor, so können diese Interviews auch genutzt werden, um die Geschäftsidee kritisch zu diskutieren und zu durchleuchten. Zudem können die Interviews dazu dienen, bereits frühzeitig Vernetzungsstrukturen aufzubauen.
- Die Bedarfssituation kann zudem analysiert werden, indem auf vorhandene **Studien und Informationen** zurückgegriffen wird. Solche Studien können dazu dienen, vor dem Hintergrund der demographischen Situation und der Einkommensverhältnisse vor Ort den Umfang der potenziellen Kunden zu abzuschätzen. Beispiele solcher Studien sind die örtliche Familienberichterstattung, Jugendhilfeplanung, statistische Analysen zur Bevölkerungsentwicklung, Umfrageergebnisse zu einschlägigen Themen und/oder bei der gewünschten Zielgruppe.
- Genauer als der Rückgriff auf andere Studien ist die eigene, möglichst sogar repräsentative **Erhebung der Bedürfnisse** der Zielgruppe vor Ort. Dies kann zum Beispiel durch eine Befragung der Haushalte (in Form von schriftlichen Fragebögen, telefonischer Befragung oder Vor-Ort-Besuchen) erfolgen. Diese Form der Bedarfsanalyse hat den Vorteil, dass sie oft aktivierend wirkt und Interesse bei den potenziellen Kunden erzielt. Die direkte Befragung potenzieller Nutzergruppen erfordert in besonderem Maße die Gewährleistung des Datenschutzes, d. h. die Teilnahme an der Befragung muss freiwillig und anonym erfolgen und die Daten dürfen ohne Einverständnis der Befragten nicht an Dritte weitergeben werden.

#### Beispiel

Der Ina.Kinder.Garten hat eine schriftliche Befragung bei ihren Kunden durchgeführt, um einen Eindruck über die Nachfrage nach Wochenend- und Übernachtbetreuung zu gewinnen. Die Befragung wurde von der Geschäftsführung und der Elternvertretung des Kindergartens gemeinsam entwickelt.



- Dienstleistungsagenturen, die sich an Unternehmen als Kunden wenden, können eine **Unternehmensbefragung** durchführen. Hier können die Maßnahmen der Unternehmen, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ihrer Angestellten zu fördern, erhoben und potenzielle Bedarfslücken erkannt werden. Zum anderen können Unternehmen mit Hilfe der Dienstleistungs- oder Vermittlungsagentur auch eine **Mitarbeiterbefragung** durchführen. Die Bedürfnisse auf Ebene der einzelnen Arbeitnehmer werden so sichtbar. Auch diese Art der Befragung erfordert im besonderen Maße die Einhaltung des Datenschutzes.
- **Zielgruppenanalyse:** Viele Agenturen aus dem Programm „Unternehmen Familie“ sprechen insbesondere Familien mit Kindern an, direkt oder über Unternehmen, weil hier großer Bedarf gesehen wird. Allerdings können sich viele Familien diese Dienstleistung nicht leisten, sodass die Kundenakquise hier häufig ins Leere läuft. Besonders erfolgreich sind demgegenüber diejenigen Projekte, die sich an ältere Menschen sowie einkommensstarke, oft kinderlose Haushalte wenden. Es sollte deshalb im Sinne der Wirtschaftlichkeit einer Agentur darauf geachtet werden, dass die Dienstleistungen bzw. die Vermittlung von Dienstleistungen für die potenziellen Zielgruppen finanziell auch in Anspruch genommen werden können (mögliche Finanzierungsstrategien siehe Kapitel 4.2.2)

Eine solche Bedarfsanalyse kann für den weiteren Prozess sehr wichtig sein. An ihren Ergebnissen sollte sich das Geschäftsmodell orientieren. Dienstleistungsangebote nach denen eine hohe Nachfrage besteht, haben eine größere Wahrscheinlichkeit, wirtschaftlich erbracht werden zu können. Doch nicht nur die Dienstleistungsart selber sondern auch die **Art und Weise, wie die Dienstleistungen angeboten und erbracht werden sollen**, muss entschieden werden, bevor aus der Geschäftsidee ein Geschäftsmodell und aus dem Geschäftsmodell ein Geschäft werden kann. Hierbei ist der Rückgriff auf eigene Vorerfahrungen oder auf Erfahrungen von Kooperationspartnern von entscheidender Bedeutung. Folgende Fragen sollten in diesem Zusammenhang geklärt werden:



Abbildung 2: Leitfragen zur Bedarfsanalyse

Relevante Fragen zur Bedarfsanalyse	
<b>1. Aktuelle Bedarfslagen in der Kommune/Region</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>a. Welche Angebotslücken bestehen bei welchen Zielgruppen?</li><li>b. Welche Bedarfslagen bei welcher Zielgruppe werden in naher Zukunft relevant?</li></ul>
<b>2. Zielgruppen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>a. Welches sind relevante Zielgruppen im Umfeld (Lebenssituation, finanzielle Lage, besondere Bedürfnisse, etc.)?</li><li>b. Welche Möglichkeiten bestehen, diese Zielgruppen effektiv und kostengünstig anzusprechen?</li></ul>
<b>3. Marktumfeld</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>a. Welche Anbieter familienunterstützender Dienstleistungen gibt es bereits?</li><li>b. Wie sieht deren Angebotsportfolio aus?</li><li>c. Welchen Einfluss hat die Schattenwirtschaft?</li><li>d. Gibt es potenzielle Unterstützer und/oder Kooperationspartner im Umfeld?</li><li>e. Welche Fördermöglichkeiten existieren?</li></ul>
<b>4. Gestaltung der Kundenbeziehungen/Kundenmanagement</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>a. In welcher Form müssen die potenziellen Kunden vor Aufnahme der Geschäftsbeziehungen beraten werden?</li><li>b. Bestehen bei potenziellen Kunden Befürchtungen und Ängste (z. B. Personen in den eigenen Haushalt zu lassen)?</li></ul>
<b>5. Art des gewünschten Dienstleistungsangebots</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>a. Besteht eher Interesse an der Vermittlung von Dienstleistenden oder an der Erbringung der Dienstleistungen direkt durch eine Dienstleistungsagentur?</li><li>b. Gibt es Möglichkeiten, bestimmte Dienstleistungsangebote miteinander zu verknüpfen und ist es sinnvoll, sie im Paket anzubieten (z. B. Kinderbetreuung und Fahrdienst für Kinder)?</li></ul>

Bedarfsanalysen sind jedoch nie perfekt, denn sie basieren entweder auf Einschätzungen von Dritten oder auf subjektiven Aussagen potenzieller Kunden, die häufig mögliche Bedarfssituationen nicht überblicken können – auch weil ihnen entsprechende Angebote oftmals nicht bekannt sind. Zudem können sich die Bedürfnisse und die Nachfrage nach Dienstleistungen mit der Zeit verändern. Daher ist es **erforderlich, den Bedarf kontinuierlich zu erheben**. Dies kann mit den oben geschilderten Instrumenten der Bedarfsanalyse erreicht werden. Ergänzend dazu bietet es sich an, die vorhandenen Kundenkontakte zur Bedarfsanalyse zu nutzen. Besteht bei vielen Kunden ausge-



sprochener oder unausgesprochener Bedarf an bestimmten Dienstleistungen, so sollten diese zum Dienstleistungsprofil hinzugefügt werden.

Hilfreich ist auch eine **Verknüpfung von Dienstleistungsvermittlung und Beratung**. Die Kunden können hinsichtlich ihres Bedarfs an familienunterstützenden Dienstleistungen beraten werden und im Anschluss passende Leistungen vermittelt werden. Die Beratung kann auch zur Bedarfsanalyse genutzt werden, da bei Beratungsgesprächen viele Informationen zum Bedarf der potenziellen Kunden erhoben werden. Zudem werden die Kunden auf diese Weise an die Hand genommen und mögliche Klippen wie beispielsweise bürokratische Regelungen können so sicher umschifft werden.

### 3.2.2 Finanzierungsplan

Sind die Bedarfslagen erkannt, gilt es zu prüfen, inwieweit auf diese mit entsprechenden Angeboten wirtschaftlich reagiert werden kann. Aus diesem Grund muss im Vorfeld der Angebotsplanung ein Finanzierungsplan mit den notwendigen Ausgaben und benötigten Einnahmen erstellt werden. Die Erfahrungen aus dem Programm „Unternehmen Familie“ zeigen, dass sich die Agenturen unterschiedlicher Finanzierungsstrategien bedienen:

Abbildung 3: Mögliche Finanzierungsstrategien



Strategien, die zur **Selbstfinanzierung** beitragen, sind für die Agenturen aus dem Programm „Unternehmen Familie“ in der Regel wichtigster Ansatz zur Sicherung der finanziellen Nachhaltigkeit, auch wenn der Großteil der Projekte „Mischformen“ zur Sicherung der **Wirtschaftlichkeit** einsetzt.



Die Selbstfinanzierung der Agenturen kann durch folgende Instrumente erfolgen:

- Preisgestaltung (u.a. auch Erhöhung der Einnahmen durch Preiserhöhung)
- Anpassung des Angebotsportfolios an (veränderte) Bedarfslagen vor Ort
- Vergrößerung des Kundenstamms
- Kostensenkung (z. B. Kosten für Werbung, Personal, Räumlichkeiten)

Einige Projektträger ziehen eine **Finanzierung durch andere Institutionen** in Betracht, und zwar durch die Akquise weiterer Mittel im Rahmen von Landes- und Bundesprogrammen. Das Problem einer derartigen Finanzierungsstrategie ist die Befristung der Förderung, sodass immer wieder neue Mittel beantragt und die Geschäftsmodelle angepasst werden müssen. Im Rahmen der Finanzierung durch andere Institutionen versuchen einige Projekte wiederum, ihre Leistungen der Kommune anzubieten.

Mit der Erhebung von **Genossenschafts- und Vereinsbeiträgen** können sich Agenturen – wenn genügend Genossenschafts- bzw. Vereinsmitglieder eingebunden sind – eine sehr planbare Finanzierungsgrundlage sichern. Aus dem Programm „Unternehmen Familie“ arbeiten allerdings bisher nur zwei Agenturen mit dieser Finanzierungsstrategie. Die größte Herausforderung bei dieser Strategie ist es, die potenziellen Kunden zu Beginn der Kundenbeziehung von einer längerfristig angelegten Mitgliedschaft zu überzeugen.

**Spenden und Sponsoring** sollten nur peripher als Finanzierungsstrategien genutzt werden. Da Spenden und Sponsoring eher punktuelle „Finanzspritzen“ darstellen und darüber hinaus wenig planbar sind, werden sie von den geförderten Projekten bisher kaum als fester Bestandteil solider Finanzierungsstrategien angesehen.

Wie bereits dargestellt, ist die Selbstfinanzierung die wichtigste Strategie der Agenturen im Programm. Da die Selbstfinanzierung der Agenturen in erster Linie über die Einnahmen der einzelnen Angebote und über deren Preise erfolgt, ist eine adäquate Preisgestaltung eine der wichtigsten Voraussetzungen für den Markterfolg einer Agentur. Im folgenden Abschnitt wird das Thema „Preisgestaltung“ deshalb ausführlicher dargestellt.



### 3.2.3 Preisgestaltung

In einer Kundenbefragung im Rahmen von „Unternehmen Familie“ gaben 86 Prozent der Kunden an, dass ihnen das Preis-Leistungsverhältnis der Dienstleistungen wichtig ist. Zudem gaben 28 Prozent der Kunden und 39 Prozent der Nichtkunden an, mehr Dienstleistungen in Anspruch zu nehmen, wenn diese günstiger wären. Dies hängt dabei nur zu einem Teil vom Preis-Leistungsverhältnis und zum Großteil von ihrer Zahlungsfähigkeit ab. Daher ist es für die Agenturen eine sehr wichtige Aufgabe, eine optimale Preisstruktur zu entwickeln.

#### Beispielfragen für eine Kundenbefragung zur Preisstruktur

Bei einer Befragung potenzieller Kunden, könnten Sie folgende Fragen stellen:

- Wenn Sie bereits Dienstleistungen anderer Anbieter nutzen: Zahlen Sie pro Arbeitsstunde, pro Nutzung, gibt es eine Grund- oder Vermittlungsgebühr?
- Wie hoch sind die Preise pro Stunde bzw. pro Nutzung, sowie die weiteren Gebühren?
- Wie viel wären Sie grundsätzlich bereit zu zahlen, wenn Sie mit der Qualität der Dienstleistung zufrieden sind?

Um die beste Preisgestaltung für die eigene Dienstleistungsagentur zu finden, können verschiedene **Methoden** angewandt werden:

- Analyse der **Preise von Marktkonkurrenten**
- **Befragung** potenzieller Kunden zur Zahlungsbereitschaft
- **Beobachtung der Auswirkungen von Preiserhöhungen** auf die Nachfrage und die Kundenzahl

Dabei ist die Analyse der Preisstruktur von Konkurrenten entscheidend für die Gestaltung der eigenen Preisstruktur. Zum einen vergleichen Kunden die Preise unterschiedlicher Anbieter, so dass **höhere Preise gegenüber Konkurrenten nur bei besserem Service** umsetzbar sind. Zum anderen kann auf diese Weise auch ein Eindruck über **wirtschaftlich machbare Durchschnittspreise** gewonnen werden. Wenn alle andere Agenturen zwischen 15 und 17 Euro pro Stunde für Haushaltsarbeit verlangen, dann ist es unrealistisch, dass die eigene Agentur mit Preisen von 12 Euro pro Stunde rentabel arbeiten kann.

- Ganz allgemein sollten die **Preise transparent** sein. Die Kunden müssen Vertrauen in die Leistungen entwickeln können. Dem sollte daher durch eine transparente Preisgestaltung Rechnung getragen werden.



- Die gebotene Transparenz steht zum Teil der ebenfalls gebotenen **Differenzierung der Preise nach Dienstleistungsarten** entgegen. Es bietet sich zumindest an, für Dienstleistungen, die eine hohe Qualifizierung des Personals erfordern, höhere Preise zu nehmen. Eine auf diese Weise **zweigeteilte Preisstruktur** ist sowohl transparent als auch differenziert.
- Gute Erfahrungen wurden zudem mit **Schnupper- und Testangeboten**, die zu geringeren Preisen angeboten werden, gemacht. Diese dienen der Erstsprache potenzieller Kunden. Während der Schnupperphase wird Vertrauen bei den Kunden aufgebaut und sie von der Qualität der Dienstleistungen überzeugt. Danach sind viele Kunden auch bereit, höhere Preise für die Dienstleistungen zu entrichten.

Es gibt verschiedene Preismodelle mit unterschiedlichen Vor- und Nachteilen. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick:

**Abbildung 4: Vor- und Nachteile verschiedener Preismodelle**

Vorteile	Preismodell	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparent</li> <li>• Kann zwischen verschiedenen Dienstleistungsarten differenziert werden</li> </ul>	Stückpreis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Höherer Verwaltungsaufwand</li> <li>• Kundinnen und Kunden buchen oft nur geringen Stundenumfang / Stückzahl</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geringere Stückpreise nötig, da über Beiträge vorfinanziert</li> <li>• Konstantere Einnahmen</li> </ul>	Mitgliedschaft	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kombination von Mietgliedsbeiträgen und Stückpreisen schwer durchschaubar</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planbare Ausgaben für die Kundinnen und Kunden</li> <li>• Konstante und planbare Einnahmen</li> </ul>	Flatrate	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine planbaren Kosten für die Agenturen</li> <li>• Nicht sinnvoll bei Dienstleistungserbringung</li> </ul>

Das bei **Dienstleistungsagenturen** weitaus häufigste Preismodell ist die Bezahlung über den Stückpreis. Oftmals werden die erbrachten Dienstleistungen pro Stunde abgerechnet.

- Studien kommen zu dem Ergebnis, dass ein Großteil der Menschen bereit ist, **bis zu 15 Euro pro Stunde für Dienstleistungen** zu bezah-



len.<sup>42</sup> Auch die Kunden der im Rahmen von „Unternehmen Familie“ geförderten Agenturen sind bereit, im Durchschnitt 16 Euro pro Stunde zu bezahlen.

- Dabei können **je nach Qualifizierungsanforderungen unterschiedliche Preise** verlangt werden, z.B. 13 Euro für Tätigkeiten, die keine besondere Qualifizierung erfordern und 21 Euro für Tätigkeiten, die nur von einer Fachkraft ausgeführt werden können. Insgesamt besteht eine höhere Zahlungsbereitschaft für personenbezogene als für sachbezogene Dienstleistungen.
- Für Neukunden empfehlen sich niedrige Stundensätze. Eine Befragung von Nichtkunden im Rahmen von „Unternehmen Familie“ hat ergeben, dass ein **Einstiegssatz von 9 Euro** angemessen ist, da hier eine geringe Zahlungsbereitschaft vorliegt als bei bestehenden Kunden.

**Beispiel: Preisstruktur der Familiengenossenschaft e.G.**

Die Familiengenossenschaft e.G. vermittelt Dienstleistende für Betreuungs- und Pflegedienstleistungen an Angestellte von Mitgliedsunternehmen. Sie ist genossenschaftlich organisiert und erhebt einen jährlichen Mitgliedsbeitrag der Unternehmen, die zugleich Anteile an der Genossenschaft halten. Zudem wird pro Vermittlung eine Gebühr erhoben. Dabei arbeitet die Genossenschaft unter anderem mit Vermittlungskontingenten, um die Kosten für die Unternehmen planbar zu machen. Für die Angestellten der Mitgliedsunternehmen ist die Vermittlung kostenfrei. Sie müssen lediglich die Dienstleistenden auf Stundenbasis zahlen. Die Dienstleistenden wiederum beteiligen die Familiengenossenschaft anteilig an den Einnahmen.

Bei **Vermittlungsagenturen** werden häufiger auch Mitgliedschaften und Flatrates angeboten. Dies ist besonders oft der Fall, wenn Unternehmen zu den Kunden gehören.

- Unternehmen favorisieren in diesem Fall **Flatrates**, da dann die Kosten für sie planbar sind und budgetiert werden können. Alternativ können ihnen Preismodelle angeboten werden, bei denen sie für ein Jahr ein gewisses **Kontingent an Vermittlungen zu einem Sonderpreis** einkaufen. Auf diese Weise sind die Kosten für die Unternehmen ebenfalls planbar und für die Vermittlungsagentur ist dem Aufwand eine Höchstgrenze gesetzt.
- Die Höhe der Preise pro Vermittlung oder pro Kontingent ist **abhängig von der zu vermittelnden Art der Dienstleistung**. Für die Vermittlung von ausgebildeten Pflegedienstleistenden werden in der Regel höhere Gebühren fällig als für die Vermittlung von Personen für die Gartenarbeit.

<sup>42</sup> Vgl. Haushaltsnahe Dienstleistungen in Hessen, Modul 1: Empirische Ermittlung des Bedarfs an haushaltsnahen Dienstleistungen, Wiesbaden 2008, S. 32



Für potenzielle Kunden, die zwar einen hohen Bedarf an familienunterstützenden Dienstleistungen haben, jedoch nicht die Zahlungsfähigkeit aufweisen, wurden Modelle entwickelt, die **Teile der Kosten durch öffentliche Stellen oder die Arbeitgeber finanzieren**. Ohne diese Zuschüsse wäre eine kostendeckende Dienstleistungserbringung in der Regel nicht zu finanzieren. Da häufig kommunale Stellen und Arbeitgeber von den Dienstleistungen indirekt profitieren, sollten Dienstleistungsagenturen dieses Potenzial nach Möglichkeit nutzen.

- Öffentliche Stellen können auf diese Weise **Folgekosten verringern**, beispielsweise bei älteren Menschen, die durch die Dienstleistungen länger im eigenen Haushalt leben können.
- Arbeitgeber können von den Dienstleistungen profitieren, da dadurch **Fehlzeiten der Arbeitnehmer verringert** werden können und bei besonderen Belastungszeiten auch Überstunden möglich werden. Hier besteht ein besonderes Potenzial für Kinderbetreuungsangebote wie Notfall-, Randzeiten- oder Ferienbetreuung.

#### Beispiel: Über Dritte finanzierte Dienstleistungen

Die QuaBeD gGmbH kooperiert mit kommunalen Stellen. Einkommensschwachen Familien und Seniorinnen und Senioren werden auf den jeweiligen Haushalt zugeschnittene Dienstleistungen angeboten. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der kooperierenden kommunalen Abteilungen stellen bei Vor-Ort Besuchen bei Klienten Unterstützungsbedarf fest und klären die für den Bedarf nötige Finanzierung. Im Rahmen des genehmigten Budgets wird mit der QuaBeD gGmbH ein individueller Hilfeplan erstellt. Die Finanzierung übernimmt das Sozialamt oder die Pflegeversicherung.

Ist einmal ein Preismodell für die Dienstleistungen entwickelt, muss es **ständig überprüft und weiterentwickelt** werden. Sowohl die Zahlungsbereitschaft als auch die Bedarfslagen ändern sich stetig und machen eine Anpassung erforderlich. Zudem sollte schon zu Beginn der Tätigkeit der Agentur eine Strategie entwickelt werden, wie und wann Preiserhöhungen durchgeführt und kommuniziert werden können, um wirtschaftlich zu arbeiten. So nimmt bei hoher Zufriedenheit mit den Dienstleistungen in der Regel auch die Zahlungsbereitschaft zu.

Soll zum Beispiel aufgrund veränderter Bedarfslagen eine **neue Dienstleistung** eingeführt werden, so sollte für einen Übergangszeitraum eine andere Preisstruktur eingeführt und später an die bestehenden Dienstleistungen angepasst werden. Auch **Bündelungen von Leistungen** im Rahmen von auf Mitgliedschaften und Flatrates beruhenden Preismodellen erfordern ebenfalls eine Überarbeitung der Preisstrukturen.

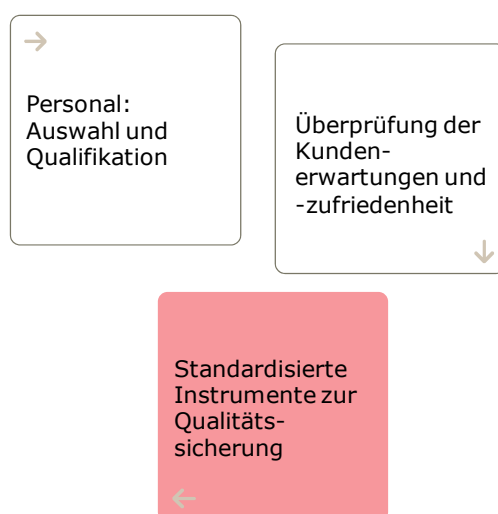


Insgesamt sollte darauf geachtet werden, dass die Angebote regelmäßig auf ihre Bedarfsgerechtigkeit geprüft und die Finanzierungsstrategie den Erfordernissen des Marktes angepasst werden. Regelmäßige Bedarfs- und Wirtschaftlichkeitsanalysen sind deshalb unerlässlich und können beispielsweise als Bestandteil des internen Qualitätsmanagements verankert werden.

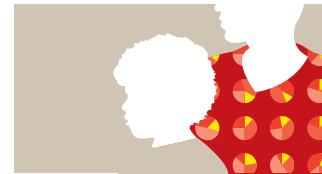
### 3.3 Qualitätsmanagement

Die Sicherung der Qualität ist für die langfristige Sicherung des Geschäftserfolges von entscheidender Bedeutung. **Hohe Dienstleistungsqualität und hohe Kundenzufriedenheit gehen Hand in Hand.** Zufriedene Kunden sind bereit, höhere Preise für die Dienstleistungen zu entrichten. Bei der Kundenbefragung im Rahmen von „Unternehmen Familie“ gab die Hälfte der Befragten an, die Dienstleistungen der Agenturen der Schattenwirtschaft aufgrund der höheren Qualität vorzuziehen. Zudem berichten zufriedene Kunden im privaten Umfeld von ihren Erfahrungen. Diese Art der persönlichen Empfehlung ist für den Erfolg von Dienstleistungsagenturen zentral. Die **interne Qualitätssicherung** setzt bereits bei der Auswahl und Qualifikation des Personals an. In einem zweiten Schritt müssen im Sinne einer **externen Qualitätssicherung** die Kundenerwartungen und besonders die Kundenzufriedenheit kontinuierlich überprüft werden, um Verbesserungen des oder auch Anpassungen am Dienstleistungsangebot anzustoßen (siehe Kapitel 5). Darüber hinaus kann auch die Dienstleistungserbringung durch standardisierte **Instrumente der Qualitätssicherung** gesteuert werden.

Abbildung 5: Schritte der Qualitätssicherung



Die **Auswahl des Personals** ist bereits ein erster Schritt zur Qualitätssicherung. Durch gut ausgebildetes und freundliches Personal können viele Kunden von der hohen Qualität der Dienstleistungen überzeugt werden. Zudem



ist die Ausbildung speziell bei personenbezogenen Dienstleistungen wie Kinderbetreuung oder Pflegedienstleistungen von besonders großem Interesse.

Bei der Auswahl des Personals ist auf vier Aspekte besonders zu achten, die den Kunden im Rahmen von „Unternehmen Familie“ am wichtigsten sind: hohe Arbeitsqualität, Zuverlässigkeit, Vertrauenswürdigkeit und Qualifikation.

Zur Unterstützung der Personalauswahl können unterschiedliche **Instrumente** angewandt werden:

- Zur Sicherstellung einer hohen Arbeitsqualität sollte im Bewerbungsprozess auf **Arbeitsproben** zurückgegriffen werden. Agenturen, die die Arbeitsleistung des Personals nicht kennen, das an Kunden vermittelt wird, setzen sich der Gefahr aus, dass eine möglicherweise geringe Arbeitsqualität den Ruf der Agentur nachhaltig schädigt.
- Eine weitere Möglichkeit der Sicherung der Arbeitsqualität ist die **Fort- und Weiterbildung** des eigenen Personals. Wird neues Personal eingestellt, so kann dieses durch eine Fortbildung zu Beginn der Tätigkeit auf die erforderliche Arbeitsqualität hin qualifiziert werden. Werden Mitarbeiter professionell fortgebildet, liegt der Schritt zur Einführung eines **Qualitätssiegels** für das Personal nahe. Dieses kann besonders beim Außenauftritt von Dienstleistungsagenturen werbewirksam eingesetzt werden, da es Transparenz und hohe Dienstleistungsqualität verspricht.
- Die Sozialkompetenz und Vertrauenswürdigkeit lässt sich in ausführlichen **persönlichen Gesprächen** testen. Auf ein solches Bewerbungsgespräch wird kaum mehr verzichtet. Dies sollte für jede Agentur ein Muss sein.
- Vertrauenswürdigkeit und Zuverlässigkeit können im Bewerbungsprozess durch den Rückgriff auf **Referenzen früherer Arbeitgeber** abgefragt werden. Dies ist ein sehr wichtiges Instrument bei der Personalauswahl, da vorherige Arbeitgeber die Bewerber bereits im Arbeitskontext erlebt haben.

**Beispiel: Praxisanleitungen und Arbeitsdokumentation**

Die Qualitätssicherung bei der DIAG gGmbH erfolgt professionell und strukturiert, indem verschiedene Instrumente eingeführt wurden. So wird der interne **Wissenstransfer** mittels umfangreicher Anleitungen und Materialien für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter organisiert, etwa zu Arbeitsschutzmaßnahmen und der Arbeitsdokumentation. Voraussetzung für effektives **Qualitätsmanagement** ist es hierbei, dass die einzelnen Mitarbeiter regelmäßig ihre Arbeitsschritte und -ergebnisse dokumentieren.



Gutes Personal und kontinuierliche Fortbildung des Personals setzen die Voraussetzungen für eine hohe Qualität der Dienstleistungen. Die Bemühungen sollten hier jedoch nicht aufhören. So dient die Entwicklung und Anwendung eines **Qualitätshandbuchs** der Vereinheitlichung der Arbeitsprozesse und trägt dazu bei, dass unabhängig von den ausführenden Personen eine festgelegte Arbeitsqualität erreicht werden kann. Ein solches Qualitätshandbuch besteht aus einer Beschreibung der Arbeitsprozesse und der Standards bei der Durchführung dieser Prozesse. Einfach ausgedrückt handelt es sich bei solchen Handbüchern oft um umfangreiche Checklisten, die den Dienstleistenden zur Abarbeitung dienen.

Aufbauend auf solchen Qualitätshandbüchern können auch externe Dienstleister **zertifiziert** werden. Dies ist besonders für Vermittlungsagenturen von hoher Bedeutung. Da die Dienstleistenden bei ihnen nicht angestellt sind, können viele der Instrumente im Rahmen der Personalauswahl nicht angewandt werden. Eine Möglichkeit des Eingriffs in die Arbeitsqualität ist es daher, bei der Vermittlung nur auf zertifizierte Dienstleistenden zurückzugreifen, die sich bei ihrer Arbeit an ein Qualitätshandbuch halten müssen. Eine weitere Möglichkeit ist die Einführung einer **Vermittlungsdatenbank mit externen Dienstleistenden**. Diese könnte mit der Abfrage der Kundenzufriedenheit verknüpft werden. Sind Kunden eines Dienstleistenden nicht zufrieden, sollte dieser in der Folge nicht weiter vermittelt werden. In einem internen Workshop mit den zwölf geförderten Projekten wurden für die bisher genannten Qualitätssicherungsinstrumente wichtige Voraussetzungen sowie deren Vor- und Nachteile diskutiert:

**Tabelle 2: Bewertung der verschiedenen Instrumente zur Qualitätssicherung aus Sicht der zwölf Förderprojekte**

Instrumente	Voraussetzungen	Vorteile	Nachteile
Qualitätshandbuch	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Entwicklung von zielorientierten Qualitätskriterien</li> <li>– Festlegung von Standards zum Umgang mit dem Handbuch</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Messbarkeit der Arbeitsqualität</li> <li>– Vereinheitlichung der Arbeitsprozesse</li> <li>– Checkliste zur Orientierung für Dienstleistende</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Zu viele Kriterien</li> <li>– Leicht zu überfrachten</li> <li>– Zeitaufwand, auch für Erstellung der Instrumente</li> </ul>
Zertifikate für externe Dienstleistende	<ul style="list-style-type: none"> <li>– „nicht bestehen“ ist möglich</li> <li>– Entwicklung von Qualifikationsanforderungen (zum Beispiel für Hauswirtschaftsausbildung)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Standards für Fortbildung</li> <li>– Mitarbeiter haben hohes Wissen und Kompetenz</li> <li>– Kennenlernen der Mitarbeiter</li> </ul>	



Vermittlungs- datenbank mit externen Dienst- leistenden	– Anforderungen/Profile entwickeln für unterschied- liche Bereiche familienun- terstützender Dienstleis- tungen – regelmäßige Pflege der Datenbank	– Qualitativ hochwertiger und breiter Datensatz an Dienstleistenden – Schaffung von Transpa- renz und Vertrauen – Bindung an Vermitt- lungsagentur	– Aufwand für die Prüfung
--	--	--	------------------------------

Weitere Instrumente der Qualitätssicherung:

- **Interne Steuerungsunden** zwischen den (leitenden) Mitarbeitern von Dienstleistungsagenturen dienen dazu, aufgetretene Probleme wie Kundenbeschwerden zu diskutieren und Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung zu beschließen.
- **Audits** durch geschulte Auditoren dienen dazu, die Dienstleistungsqualität zu überprüfen. Die Arbeitsprozesse werden hier durch externe Berater hinsichtlich der Erfüllung der zum Beispiel durch Qualitätshandbücher festgelegten Anforderungen und Richtlinien bewertet.
- **Wissenstransfer** durch gezielten Austausch der Dienstleistenden über ihre Arbeit kann dazu dienen, wertvolle Tipps über die jeweiligen Dienstleistungen weiterzugeben und so indirekt die Dienstleistungsqualität zu verbessern. Solche Reflexionsrunden sind besonders bei personenbezogenen Dienstleistungen wie der Kinderbetreuung oder Pflegedienstleistungen von großer Bedeutung.
- **Foren mit externen Experten** dienen dazu, die Dienstleistungen mit unabhängigen und erfahrenen Personen weiter zu entwickeln. Dies ist besonders bei Dienstleistungen sinnvoll, die ein hohes Maß an Qualifizierung und Fortbildung erfordern. Über Fortbildungsmaßnahmen kann das durch die Experten gewonnene Wissen an die Dienstleistenden herangetragen werden.



## 4 Maßnahmen und Arbeitsinstrumente zum Kundenmanagement und zur Zusammenarbeit mit Partnern

Für den Geschäftserfolg von familienunterstützenden Dienstleistungs- und Vermittlungsagenturen ist ein erfolgreiches Kundenmanagement unerlässlich. Ohne eine überzeugende Kundenansprache gelingt es Agenturen nur schwer, sich die notwendige Aufmerksamkeit nach außen zu verschaffen und ihre gewünschten Nutzergruppen zu erreichen. Ein professioneller Kundenservice verbunden mit einer nutzerorientierten Kundenberatung trägt entscheidend dazu bei, dass langfristige Kundenbindungen entstehen, so dass sich die Agenturen nachhaltig und wirtschaftlich erfolgreich am Markt etablieren können. Insgesamt sollte im Kern eines guten Kundenmanagements immer die Zufriedenheit der Kunden stehen.

### 4.1 Kundenansprache

Bevor potenzielle Kunden zu tatsächlichen Kunden werden können, bedarf es einer gezielten Ansprache. So muss ihnen zunächst die jeweilige Agentur und deren Dienstleistungsangebot bekannt werden. Dabei gibt es unterschiedliche **Zugangswege**, die eine Agentur nutzen kann:

- Klassische Werbemittel wie Plakate, Flyer oder Einladungen
- Presse und Öffentlichkeitsarbeit in Zeitungen, Beiträge im Radio oder Fernsehen
- Internetseite oder Newsletter der Dienstleistungsagentur oder der Vermittlungsagentur
- Persönliche Empfehlungen: Über Familie, Freunde, Kollegen etc.
- Werbung/Vermittlung über Arbeitgeber der potenziellen Kunden
- Werbung/Vermittlung über andere Institutionen und Einrichtungen, wie z. B. Kindertagesstätten, Pflegestützpunkte, Krankenkasse, etc.
- (Werbewirksame) Veranstaltungen (z. B. Teilnahme an Stadtfesten mit einem Infotisch)



Im Rahmen der Kundenbefragung von „Unternehmen Familie“ hat sich gezeigt, dass **klassische Werbemittel oder persönlichen Empfehlungen die effektivsten Zugangswege** zu neuen Kunden darstellen. Empfehlungen setzen eine hohe Zufriedenheit mit der Dienstleistungsqualität einer Agentur voraus. Große Bedeutung hat diese Art der Kundenansprache daher für Dienstleistungen, die ein besonders hohes Maß an Vertrauen und Qualität voraussetzen. So zeigt die Kundenbefragung, dass überproportional viele Kunden von Kinderbetreuungsdienstleistungen über persönliche Empfehlungen auf die Agenturen aufmerksam wurden. Die Kundenansprache über klassische Werbemittel ist besonders für den Bereich der Haushaltsarbeiten von hoher Bedeutung.

**Beispiel: Eine Agentur etabliert sich als eigene „Marke“ in ihrem Umfeld.**

Die DIAG gGmbH nutzt unterschiedliche Zugangswege zur Kundenansprache: Als innovative Idee wurde das **Logo der Dienstleistungsagentur** an jedes agentur-eigene Fahrrad montiert, mit denen die Dienstleister zu ihren Kundenterminen fahren. Auf diese Weise ist der Name der Agentur in ihrem Umfeld kostengünstig bekannt geworden.

Erfolgreich war auch die Ansprache über den Arbeitgeber einer größeren Firma. Die DIAG gGmbH konnte mit dessen Einverständnis **zu jeder Lohnabrechnung einen Werbeflyer beilegen** und damit eine bevorzugte Kundengruppe zielgerichtet ansprechen.

Jede Agentur sollte für sich entscheiden, welche Mittel bei der Kundenansprache erfolgversprechend sind. Bei der Wahl der Mittel sollten folgende Punkte in die Überlegungen mit einbezogen werden:

- **Aktueller Bekanntheitsgrad der Agentur:** Ist die Agentur schon bekannt und es wird nur ein neuer Dienstleistungsbereich angeboten? Oder handelt es sich um eine Neueröffnung eines völlig neuen Geschäftsmodells?
- **Zielgruppe/potenzielle Nutzer:** Welche Art von Kunden soll mit dem Dienstleistungsangebot erreicht werden (Alter, Geschlecht, persönliche Bedarfslagen, finanzieller Hintergrund)?
- **Räumliche Ausdehnung/Kundenkreis:** In welchem räumlichen Umfang soll für das Dienstleistungs- bzw. das Vermittlungsangebot geworben werden (nur in bestimmten Institutionen wie Kindertagesstätten, Pflegeheimen oder in bestimmten Unternehmen, im Stadtteil, im gesamten Stadt- oder Gemeindegebiet, überregional)?
- **(Netzwerk-)Kontakte:** Bestehen bereits Kontakte zur Presse oder zu anderen Akteuren und Einrichtungen, die für die Agentur werben können? Gibt es die Möglichkeit, gemeinsam mit anderen Netzwerkpartnern oder anderen Einrichtungen die Kundenansprache durchzuführen?



ren, zum Beispiel über einen gemeinsamen Flyer oder über eine gemeinsam organisierte Veranstaltung?

- **Finanzieller Rahmen:** Welche Mittel stehen für die Kundenansprache zur Verfügung? In welchem Rahmen sollten sich die Kosten höchstens bewegen? Vor allem bei den klassischen Werbemitteln ist es sinnvoll, Kostenvoranschläge einzuholen und mehrere Anbieter zu vergleichen.

Die verschiedenen Zugangswege zu potenziellen Kunden haben unterschiedliche Vor- und Nachteile, die bei der Auswahl der Ansprachestrategie zu bedenken sind:

**Tabelle 3: Vor- und Nachteile verschiedener Zugangswege für die Kundenansprache**

Zugangsweg	Vorteile	Nachteile
<b>Klassische Werbemittel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inhalt kann von Agentur direkt beeinflusst werden</li> <li>• (Räumlich) gewünschter Kundenkreis kann gezielt angesprochen werden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Große Konkurrenz mit anderen Unternehmen und Institutionen um die Aufmerksamkeit von Kunden</li> <li>• Hohe Kosten</li> </ul>
<b>Presse und Öffentlichkeitsarbeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informationen zur Agentur und ihrem Angebot können breit gestreut werden.</li> <li>• Im Gegensatz zu Flyern oder Plakaten kann mehr Hintergrundinformation (Entstehungsgeschichte der Agentur, Bericht über eine Veranstaltung, etc.) transportiert werden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontakt zur Presse und deren Interesse an einer Berichterstattung muss häufig erst aufgebaut werden.</li> </ul>
<b>Internetseite oder Newsletter</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informationen zur Agentur und ihrem Angebot können schnell aktualisiert werden.</li> <li>• Eine Internetseite kann zum aktiven Austausch zwischen Agentur und Kunden genutzt werden (z. B. Anfragen, Beschwerden etc.).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gefahr besteht, bestimmte Zielgruppen nicht zu erreichen, zum Beispiel Senioren oder finanzschwache Personen ohne Computer oder Internetanschluss.</li> <li>• Newsletter erst bei bestehenden Kundenkontakten sinnvoll</li> </ul>
<b>Persönliche Empfehlungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wirksam vor allem bei personenbezogenen Betreuungsdienstleistungen wie Kinderbetreuung</li> <li>• Kostenlos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inhalt kann von Agentur nur indirekt beeinflusst werden (über hohe Angebotsqualität)</li> <li>• Zielgruppe der Ansprache für die Agentur kaum steuerbar</li> </ul>



<p><b>Werbung/Vermittlung über Arbeitgeber</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zielgruppenspezifische Ansprache möglich</li> <li>• Berufstätige Eltern/pflegende Angehörige häufig auf unterstützende Angebote angewiesen (Stichwort: Vereinbarkeit Familie/Pflege und Beruf)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontakt zu Arbeitgebern muss häufig erst aufgebaut werden.</li> </ul>
<p><b>Werbung/Vermittlung über andere Institutionen und Einrichtungen</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zielgruppenspezifische Ansprache möglich</li> <li>• Einschlägige Institutionen und Einrichtungen verfügen bereits über Zugang zu potenziellen Kundengruppen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkurrenz ist vor allem dann möglich, wenn Institutionen und Einrichtungen eine ähnliche Angebotsstruktur aufweisen</li> <li>• Strategien zur Konkurrenzvermeidung müssten dann entwickelt werden.</li> </ul>
<p><b>(Werbewirksame) Veranstaltungen</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Breite und persönliche Ansprache von potenziellen Kunden möglich</li> <li>• Potenzielle Kunden können Fragen stellen und lernen die Personen „hinter der Agentur“ kennen (Stichwort: Vertrauensaufbau)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eigene Veranstaltungen häufig kostenintensiv</li> <li>• Eigentliche Arbeitszeiten reichen für die Teilnahme an Veranstaltungen häufig nicht aus. Unbezahlte Überstunden werden notwendig.</li> </ul>

Angesichts der Vor- und Nachteile der einzelnen Strategien empfiehlt sich für eine erfolgreiche Kundenansprache eine **Kombination unterschiedliche Zugangswege**. So ist denkbar, dass zur Eröffnung einer neuen Agentur oder eines neuen Geschäftsbereich eine ausführlichere Berichterstattung in der Presse erfolgt, um den Namen und die Idee der Agentur möglichst breit zu streuen. Durch Flyer und Plakate steigt der Wiedererkennungswert der Agentur, die potenzielle Kunden können die für sie wichtigen Informationen in knapper Form aufnehmen. Auf eine Ansprache über persönliche Kontakte wie durch den Arbeitgeber oder anderer Organisationen sollte nicht verzichtet werden. Die

**Beispiel: Die Nutzung von Netzwerkkontakten und persönlicher Ansprache – eine erfolgreiche Kombination**

Als Dienstleistungsagentur mit der Zielgruppe Unternehmen ist die Familiengenossenschaft e.G. bei der Ansprache neuer Unternehmenskunden sehr strukturiert vorgegangen. Über ihre **Mitgliedschaft in der Metropolregion Rhein/Neckar** hat sie die Kontakte zur Industrie- und Handelskammer (IHK) und zu einigen Unternehmen genutzt, um u.a. sechs Gründungsunternehmen für das Genossenschaftsmodell zu gewinnen. In Zusammenarbeit mit der IHK hat die Familiengenossenschaft e.G. nach ihrer Gründung eine **Telefonmarketingaktion bei Unternehmen** in der Region gestartet und Bedarfslagen abgefragt sowie das eigene Dienstleistungsangebot vorgestellt. Bei Interesse wurden persönliche Termine in den Unternehmen vereinbart. Auf diese Weise konnten viele Unternehmen als zufriedene Kunden gewonnen werden.



potenziellen Kunden werden hier in ihrer alltäglichen Umgebung und von bereits bekannten Personen angesprochen, was eine bessere Aufmerksamkeit und einen Vertrauensvorschuss sichern kann. Insgesamt sollte bei der Wahl der Ansprachewege darauf geachtet werden, dass diese auch geeignet sind, die gewünschten Kundengruppen zu erreichen (zum Beispiel verfügt die Zielgruppe über Internetanschluss, liest die Zielgruppe den Regionalteil in der örtlichen Zeitung, etc.).

## 4.2 Nachhaltige Kundenbeziehungen schaffen – Kundenberatung und -service

Ist der Zugang zu potenziellen Kunden gelungen, ist dies noch nicht mit einem Zustandekommen einer Kundenbeziehung gleichzusetzen. Es mag zwar grundsätzlich Interesse an den Dienstleistungen bestehen – und doch werden die Angesprochenen keine Kunden. Für die Agenturen ist es daher zentral, die Motive für die Nutzung der Angebote zu verstehen, um ihr Geschäftsmodell im Allgemeinen sowie ihre Angebote und Öffentlichkeitsarbeit im Speziellen auf diese Motive auszurichten.

### Motive für die Nutzung familienunterstützender Dienstleistungen

Die Kundenbefragung hat gezeigt, dass die Kunden Dienstleistungen der Agenturen hauptsächlich nachfragen, um Zeit zu sparen. So haben 72 Prozent der Befragten keine Zeit, die Tätigkeit selbst durchzuführen, und 70 Prozent<sup>43</sup> möchten die Zeit lieber für andere Dinge (zum Beispiel Hobbys, Familie oder Arbeit) nutzen. Eine weitaus geringere Rolle spielt dabei die Tätigkeit selbst. Nur jeweils ein Drittel der Befragten nutzt die Dienstleistungen, da es die Tätigkeit nicht mag oder nicht selbst durchführen kann. Weitere 20 Prozent der Kunden geben an, die Tätigkeit nicht in gleicher Qualität selbst durchführen zu können.

Da gerade die reine Zeitersparnis durch die Dienstleistungen auch durch die Inanspruchnahme von Dienstleistungen in der Schattenwirtschaft bewirkt werden kann, ist es für die Agenturen wichtig zu verstehen, aus welchen Gründen Kunden die benötigten Dienstleistungen gerade nicht in der Schattenwirtschaft einkaufen möchten, sondern eine Agentur bevorzugen. Auf diese Gründe gilt es sich bei der Ansprache der Kunden und bei der Ausrichtung des eigenen Angebotsportfolios zu konzentrieren:

Der mit Abstand wichtigste Grund ist das höhere Vertrauen in die durchführenden Personen. Zwei Drittel der Befragten führen diesen Aspekt an. Dies lässt sich schon alleine dadurch erklären, dass die Dienstleistenden in der

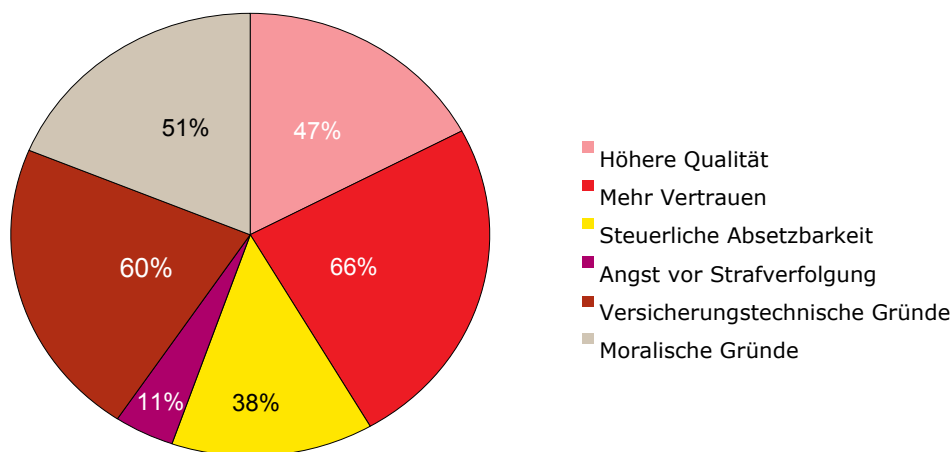
---

<sup>43</sup> Mehrfachnennungen möglich.



Regel in die Wohnung der Kunden und damit in deren geschützten privaten Bereich gelassen werden müssen. Weitere wichtige Gründe sind der Wunsch, dass die Dienstleistenden bei Unfällen abgesichert sind und moralische Erwägungen gegen Schwarzarbeit im Allgemeinen. Dass die Dienstleistungen bei Agenturen eine höhere Qualität haben als die der Schattenwirtschaft, ist lediglich für die Hälfte der Befragten ein Grund für die Inanspruchnahme der Dienstleistungen bei den Agenturen.

**Abbildung 6: Gründe für den Vorzug der Dienstleistungen beim Anbieter gegenüber der Schattenwirtschaft aus Sicht der Kunden von Dienstleistungsagenturen**



Anteile der Befragten, die angegebene Gründe genannt haben.

Bei der Kinderbetreuung spielt die Qualität hingegen eine zentrale Rolle und ist für die Kunden dieser Dienstleistung der wichtigste Grund, nicht in der Schattenwirtschaft aktiv zu werden. Auch ist ihnen das Vertrauen in die Dienstleistenden überproportional wichtig. Dem gegenüber stehen Kunden, die Haushaltsarbeit in Anspruch nehmen. Für sie sind die steuerliche Absetzbarkeit und der Versicherungsschutz der Dienstleistenden zentral. Außerdem hat die Kundenbefragung gezeigt, dass bei potenziellen Kunden bezüglich familienunterstützender Dienstleistungen eine starke Scheu vor Bürokratie und Überforderung durch Vorgaben, Richtlinien und Angebotsvielfalt besteht. Deshalb sollte eine Agentur jede Anstrengung unternehmen, das eigene Angebotsprofil möglichst übersichtlich und transparent darzustellen.

Insgesamt lässt sich aus diesen Nutzungsmotiven ableiten, welche Faktoren für eine dauerhafte Inanspruchnahme familienunterstützender Dienstleistungen relevant sind und zum Geschäftserfolg beitragen können:

- Vertrauen und damit eine vergleichsweise enge Bindung der Kunden an die Dienstleistenden



- Qualitativ hochwertige Angebote
- Transparenz und Beratung hinsichtlich der steuerlichen Absetzbarkeit und des Versicherungsschutzes
- Transparentes Angebotsprofil

Agenturen können diesen Anforderungen seitens der Kunden durch eine professionelle Kundenberatung und kundenorientierte Serviceleistungen begegnen.

### **Bausteine für gute Kundenberatung und -service**

Bei der Kundenberatung sollten die Agenturen auf Folgendes achten:

- **Durchführung eines Erstgesprächs:** Zu Beginn einer Kundenbeziehung ist es wichtig, die Wünsche und Erwartungen des Kunden an die Agentur und ihr Dienstleistungsangebot zu erfragen. Auf diese Weise kann die Agentur sich nicht nur bestmöglich auf ihre verschiedenen Kunden einstellen und für sie das passende Angebot finden. Es können auch zu hohe Erwartungen der Kunden frühzeitig gedämpft werden. Unzufriedenheit auf Kundenseite wird so frühzeitig entgegengewirkt.

**Abbildung 7: Leitfaden zur Durchführung eines Erstgesprächs**

<b>Durchführung eines Erstgesprächs</b>	
<b>1. Vorstellung der eigenen Agentur:</b>	
a. Angebotsportfolio	
b. Personal (Ausbildung, Qualifikation)	
c. Preismodell	
<b>2. Klärung der Kundenwünsche und -erwartungen</b>	
a. Welches Angebot will der Kunde in Anspruch nehmen?	
b. Zeitlicher Umfang (z. B. Stundenumfang pro Monat, bevorzugte Wochentage, Tageszeiten, etc.)	
c. Anforderungen an das Dienstleistungspersonal	



<p><b>3. Abgleich der Kundenwünsche mit den zur Verfügung stehenden Möglichkeiten der Agentur</b></p> <p>a. Ist die vom Kunden gewünschte Dienstleistung im Angebotsportfolio enthalten (zum Beispiel umfasst Kinderbetreuung auch Betreuung über Nacht)?</p> <p>b. Sind ausreichend Personalressourcen vorhanden?</p> <p>c. Erfüllt das Personal die qualitativen Anforderungen des Kunden?</p> <p>d. Ist die gewünschte Flexibilität und Kontinuität der Angebotserbringung zu gewährleisten?</p> <p>e. Sind die Preisvorstellungen des Kunden mit dem eigenen Preismodell in Einklang zu bringen?</p>
<p><b>4. Information über steuerliche Absetzbarkeit der Dienstleistungen und Versicherungsschutz der Dienstleister (s. Abschnitt „Information und Transparenz schaffen“)</b></p> <p>a. Inwieweit hat der Kunde Kenntnis über steuer- und versicherungsrechtliche Regelungen im Dienstleistungsbereich?</p> <p>b. Welche Informationen benötigt er zusätzlich?</p>
<p><b>5. Information über Umgang mit Rückmeldungen von Kunden (s. Abschnitt „Beschwerdemanagement“)</b></p> <p>a. Überblick über die Feedback-Möglichkeiten seitens der Kunden</p> <p>b. Umgang mit Beschwerden und Anregungen</p>
<p><b>6. Abschließende Klärung noch offener Kundenfragen</b></p>

- **Information und Transparenz schaffen:** Im Erstgespräch aber auch während der laufenden Kundenbeziehung ist es wichtig, die Kunden (regelmäßig) über das aktuelle Angebotsportfolio (Umfang des Angebots, Dienstleister, Preise) sowie über die steuerliche Absetzbarkeit der Dienstleistungen und des Versicherungsschutzes des Dienstleistungspersonals zu informieren
- Möglich sind hier beispielsweise *Informationsabende- oder Informationsveranstaltungen* auf denen die Dienstleister vorgestellt werden und die Agentur über steuerrechtliche und versicherungstechnische Regelungen aufklären kann. Der Vorteil solcher Veranstaltungen ist, dass die Kunden direkt mit den potenziellen Dienstleistern in Kontakt kommen und so Vertrauensbildung gefördert wird. Auf Fragen und Unklarheiten der Kunden hinsichtlich der einschlägigen gesetzlichen Regelungen im Dienstleistungsbereich kann zudem direkt reagiert werden.



- Über eine *Informationsbroschüre bzw. einen Informationsflyer* kann den neuen Kunden zu Beginn der Kundenbeziehung eine transparente Übersicht über alle relevanten Aspekte rund um das Dienstleistungsangebot und die rechtlichen Rahmenbedingungen geliefert werden. Hier sollten auch die Kontaktdaten der für die Kunden zuständigen Ansprechperson in der Agentur aufgeführt sein.
  - *Regelmäßige Newsletter* sind eine kostengünstige Form, die Kunden über aktuelle Entwicklungen und Änderungen beispielsweise im Angebotsportfolio zu informieren. *Regelmäßige Informationsflyer* dienen dem gleichen Zweck. Um Portokosten zu sparen, bietet es sich an, diese den schriftlichen Abrechnungen an die Kunden beizulegen.
- **Beschwerdemanagement:** Um ein qualitativ hochwertiges Dienstleistungsangebot zu erreichen, ist ein funktionierendes Beschwerdemanagement unerlässlich. Durch die Rückmeldung der Kunden können Mängel schnell erkannt und korrigiert werden. Es gibt unterschiedliche Ebenen, auf denen das Beschwerdemanagement ansetzen kann: Zum einen die direkte Rückmeldung des Kunden an den eigenen Dienstleister. Zum anderen die direkte Rückmeldung an die Geschäftsführung oder die für das Dienstleistungspersonal zuständige Person in der Agentur. Der Vorteil einer direkten Rückmeldung an den Dienstleister ist, dass kleinere Probleme schnell und direkt vor Ort gelöst werden können, ohne dass es zu größerem Missmut kommen muss. Oftmals lassen sich Probleme auf dieser Ebene aber nicht vollständig lösen. Viele Kunden scheuen sich vor einer persönlichen und direkten Kritik gegenüber ihren Dienstleistern oder die Unzufriedenheit mit der erbrachten Dienstleistung ist eher grundsätzlicher Natur (zum Beispiel Preis-Leistungs-Verhältnis stimmt nicht mehr, das Personal ist grundsätzlich unfreundlich oder unzuverlässig, etc.). In diesen Fällen ist eine Rückmeldung an die Leitungsebene der Agentur sinnvoll. Bei der Einführung eines funktionierenden Beschwerdemanagements sollten die Agenturen auf folgende Punkte achten:
- *Umfang des Beschwerdemanagements:* Es sollte im Vorfeld festgelegt werden, welcher Stellenwert das Beschwerdemanagement innerhalb der Agenturtätigkeit einnehmen soll, d.h. wie viel Arbeitszeit soll darauf verwendet werden, wer soll dafür zuständig sein, etc. Mögliche Instrumente für ein Beschwerdemanagement sind beispielsweise regelmäßige (telefonische) Sprechzeiten in der Agentur oder ein agenturen eigenes E-Mail-Postfach für kritische und positive Rückmeldungen.



- *Umgang mit negativen Rückmeldungen und Anregungen:* Ein Beschwerdemanagement macht nur dann Sinn, wenn die Äußerungen der Kunden auch ernst genommen werden. Deshalb sollte jede Agentur entscheiden, wie sie mit den Kundenrückmeldungen umgehen will. Bei Konflikten zwischen Kunden und dem Dienstleistungspersonal kann sich zum Beispiel zunächst eine Konfliktmoderation anbieten, wenn die nicht hilft, kann über einen Wechsel des Dienstleisters nachgedacht werden. Schwierig ist es, auf „überzogene“ oder nicht zu realisierende Kundenwünsche adäquat zu reagieren (zum Beispiel die Forderung niedrigerer Preise). Oftmals kann es hier helfen, dem Kunden zu erklären, aus welchen Gründen dieses „Problem“ besteht und warum es schwierig oder nicht möglich ist, etwas daran zu ändern. Eventuell kann man diesen Kunden auch entgegenkommen, indem sie eine Angebotsstunde kostenlos nutzen können.

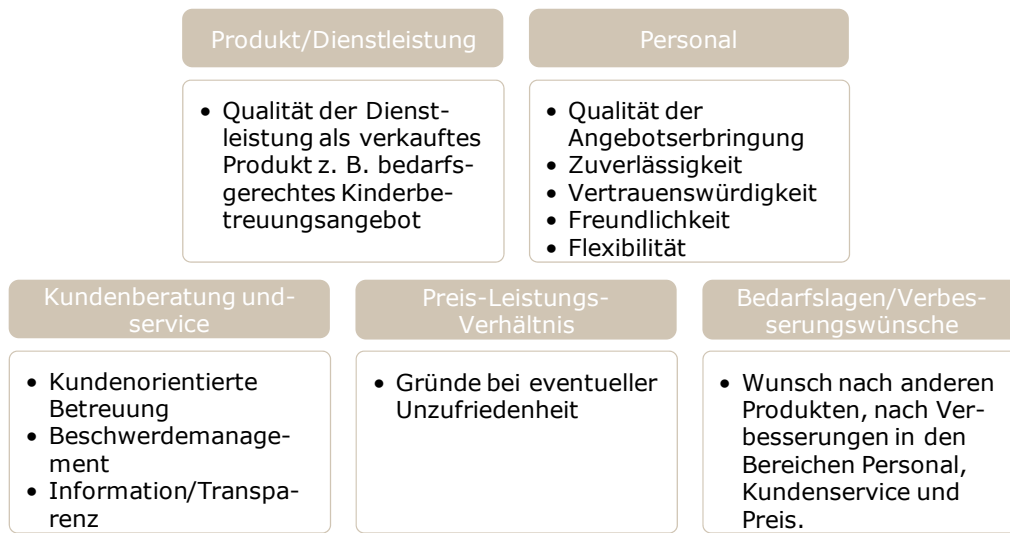
### **4.3 Die Wünsche und Zufriedenheit der Kunden erkennen – die Kundenbefragung**

Nachhaltige Kundenbeziehungen leben von der Zufriedenheit der Kunden mit den genutzten Angeboten. Nur wenn es die Agenturen schaffen, ihr Dienstleistungsangebot an den Kundenwünschen zu orientieren, ist ein Markterfolg möglich. Informierende Erstgespräche und ein funktionierendes Beschwerdemanagement bieten einige Hinweise auf bestehende Kundenerwartungen – einen systematischen Überblick bieten sie allerdings nicht. Die Kundenwünsche können sich über die Zeit verändern und anlassbezogene Rückmeldungen von Kundenseite bilden oftmals nur einen Ausschnitt der momentanen Bedürfnisse und Erwartungen ab. Aus diesen Gründen ist es zu empfehlen, regelmäßig und systematisch die Kundenzufriedenheit abzufragen.



Folgende Kriterien können in eine solche Kundenbefragung einbezogen werden:

**Abbildung 8: Kriterien zur Messung der Kundenzufriedenheit**



Bei der Durchführung einer Kundenbefragung ist darauf zu achten, dass der Aufwand für die Kunden möglichst gering bleibt. Die Anzahl der Fragen sollte deshalb überschaubar bleiben und trotzdem gleichzeitig die gewünschten Informationen liefern – oftmals ein Balanceakt.

Folgende Fragen sind relevant für einen Fragebogen:

**Abbildung 9: Relevante Fragen zur Messung der Kundenzufriedenheit**

<b>Kundenbefragung</b>
<b>1. Nutzung von Dienstleistungen</b> <ol style="list-style-type: none"><li>a. Welche Dienstleistung(en) nutzen Sie?</li><li>b. Wie oft nutzen Sie diese Dienstleistung(en)? (Alle Fragen müssen von hier ab für jede genutzte Dienstleistung beantwortet werden)</li><li>c. Wann haben Sie diese Dienstleistung(en) zum letzten Mal genutzt?</li></ol>



## 2. Zufriedenheit mit der Qualität der Dienstleistungen

- a. Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit der Qualität der genutzten Dienstleistung(en)?
  - b. Wie zufrieden sind Sie mit folgenden Aspekten?
    - Zuverlässigkeit des Personals
    - Freundlichkeit des Personals
    - Vertrauenswürdigkeit des Personals
    - Qualifizierung des Personals
    - Qualität der Arbeit des Personals
    - Preis-Leistungsverhältnis
    - Flexibilität des Angebots
    - Ggf. Zufriedenheit mit der Vermittlungsleistung der Agentur
- [Die Fragen zur Zufriedenheit können beantwortet werden in Form von Schulnoten 1= sehr zufrieden und 6= überhaupt nicht zufrieden. Auf diese Weise sind differenzierter Aussagen möglich als lediglich bei den Antworten „zufrieden“, „nicht zufrieden“]
- c. In welchen der genannten Qualitätsmerkmale sehen Sie Verbesserungsbedarf?

## 3. Offene Kundenwünsche und -erwartungen

- a. Würden Sie gerne weitere Dienstleistungsangebote in Anspruch nehmen? Wenn ja, welche?
- b. Welche Verbesserungen von Seiten der Agentur wünschen Sie sich?
  - Besserer Überblick über Angebote und Dienstleister
  - Mehr Informationen zur steuerlichen Absetzbarkeit der Dienstleistungen
  - Mehr Informationen zu versicherungsrechtlichen Fragen und Konsequenzen
  - Qualitativ hochwertigere Angebote
  - Mehr Informationen über die Qualifikation der Dienstleister
  - Ein besseres Preis-Leistungs-Verhältnis
  - Weniger bürokratischer Aufwand

## 4. Erstkontakt zur Agentur

Wie sind Sie auf die Agentur und ihr Angebot aufmerksam geworden? (siehe Aufzählung im Abschnitt „Kundenansprache“)  
[Identifikation der erfolgreichen Wege der Kundenansprache ist möglich]

## 5. Persönliche Angaben

- a. Seit wann sind Sie Kunde der Agentur?
- b. Geschlecht
- c. Ggf. Angaben zur derzeitigen Familiensituation (Familienstand, Kinder im Haushalt, Verantwortung für pflegebedürftige Angehörige, etc.)



Bei der Durchführung einer Kundenbefragung sollten folgende Punkte beachtet werden:

- **Zeitlicher Rahmen und Umfang der Befragung:** In welchen Abständen soll die Befragung stattfinden und wie viel Zeit steht den Kunden zur Verfügung um daran teilzunehmen? Um die Kunden nicht zu überfordern, bietet sich ein Abstand von einem Jahr an, der Zeitraum für die Befragung sollte mindestens zwei Wochen, bestenfalls drei Wochen umfassen.
- **Information der Kunden:** Es ist wichtig, die Kunden frühzeitig über die Kundenbefragung zu informieren, was deren Ziel ist und wie die Auswertung erfolgt. Auch wenn es zum Beispiel aufgrund einer geringen Kundenzahl nicht immer möglich ist, anonyme Befragungsergebnisse zu erhalten, ist der Datenschutz stets zu gewährleisten.
- **Art und Weise der Durchführung:** Möglich sind schriftliche Befragungen oder Befragungen am Telefon. Es kann sich anbieten, beide Formen zu kombinieren und beispielsweise auf Anfrage eine telefonische Befragung durchzuführen oder nach der Hälfte des Befragungszeitraums telefonisch (oder per E-Mail) die Kunden an die Befragung zu erinnern.
- **Auswertung der Kundenbefragung:** Jede Agentur sollte im Vorfeld festlegen, wie die Ergebnisse verwendet werden, zum Beispiel ob die zusammengefasste Auswertung an die Kunden rückgespiegelt werden soll.



## 4.4 Zusammenarbeit mit Partnern – Kooperation und Vernetzung

Im Laufe der Evaluation von „Unternehmen Familie“ wurde deutlich, dass die Projekte über **starke Netzwerk- und Kooperationsstrukturen** verfügen. Sie sind mit anderen Anbietern, mit gemeinnützigen Organisationen, der Kommune und zum Teil sogar wissenschaftlichen Einrichtungen vernetzt und nutzen diese Kontakte für unterschiedliche Zwecke. Zum einen kann ein großes Netzwerk dazu beitragen, die eigene Zielgruppe besser einzuschätzen, zielgenauere Dienstleistungen zu entwickeln und Konkurrenz zu vermeiden. Zum anderen können die Netzwerke zur Kundenansprache oder Kooperation bei Angeboten genutzt werden. Ein breites Netzwerk in Politik, Verwaltung, Wissenschaft und Wirtschaft ist beispielsweise für die Etablierung von Dienstleistungen in stark gesetzlich reglementierten Bereichen von entscheidender Bedeutung. Dies gilt besonders für Dienstleistungen wie Kinderbetreuungsangebote und Pflegedienstleistungen. Hier kann ein breites Netzwerk dabei helfen, Einstiegsbarrieren zu überwinden. Für Vermittlungsagenturen ist ein breites Netzwerk ohnehin unerlässlich, da sie über einen Pool an zuverlässigen Dienstleistern verfügen müssen.

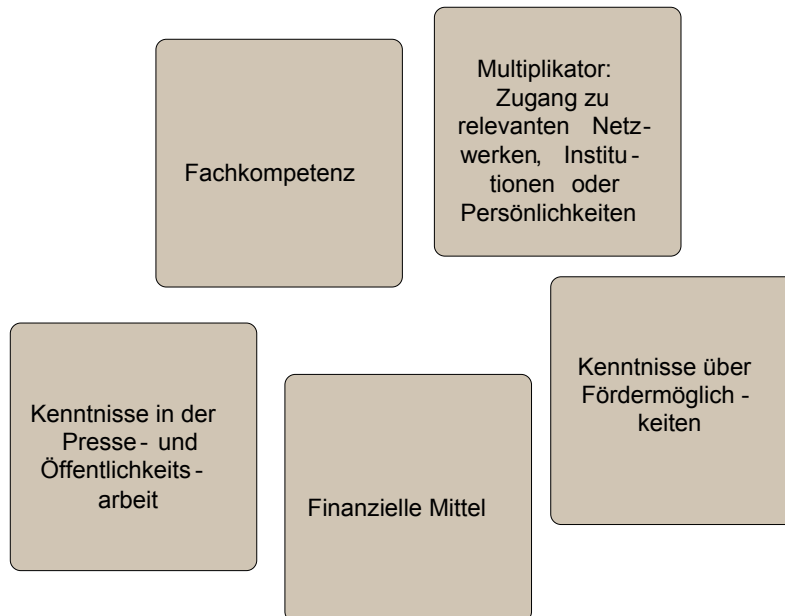
### Qualitätssicherung durch Kooperationen

Die INA.KINDER.GARTEN gGmbH arbeitet mit einem **Fachbeirat**. Der Fachbeirat wurde von der Geschäftsführung berufen und steht dem Träger in allen Angelegenheiten beratend zur Seite. Mitglieder sind ein Wissenschaftler der FU Berlin, Eltern sowie ein Kita-Experte aus den Niederlanden, der auch eine 24-Stunden-Kita in Den Haag betreut. Die Kooperation wird unter anderem zur Verbesserung der Qualität genutzt. So wurde ein Workshop durchgeführt, in dem es um die Vor- und Nachteile der 24-Stunden-Betreuung ging. Es wird überlegt, daraus einen Qualitätszirkel zu entwickeln.

Kooperationsbeziehungen sollten strategisch aufgebaut werden und sich weniger an zufälligen Kontakten orientieren. Die Agenturen sollten sich im Vorfeld fragen, welche Partner für das eigene Geschäftsmodell relevant sind und welche Vorteile sie von einer Kooperation erwarten. Relevante Kooperationspartner lassen sich weniger an bestimmten Branchen oder Geschäftsfeldern festmachen, sondern an bestimmten Kompetenzen und Ressourcen, von denen eine Agentur profitieren kann:



Abbildung 10: Merkmale relevanter Kooperations- und Netzwerkpartner



Ausgehend von dieser Kompetenzaufstellung sollten sich die Agenturen folgende Fragen stellen:

- Welche Kompetenzen und/oder Ressourcen fehlen bisher?
- Welche konkreten Partner kommen dafür in Frage?
- Zu welchen Partnern bestehen bereits (Netzwerk)kontakte? Können diese Kontakte auch für die Arbeit der Agentur genutzt werden?
- Was haben die potenziellen Kooperationspartner bisher gemacht? Sind sie eher offen für Kooperationsbeziehungen? Kooperieren sie nur mit bestimmten Partnern? So könnte es beispielsweise schwierig für nicht gemeinnützig orientierte Agenturen sein, mit Wohlfahrtsverbänden zu kooperieren, da diese anfangs zumindest reserviert reagieren könnten.
- Besteht Konkurrenz zwischen Akteuren, die Kooperationsbeziehungen behindern könnten?

Wenn diese Fragen beachtet werden, dann dürfte es nicht schwerfallen, zu entscheiden, ob ein Akteur für den Geschäftserfolg einer Agentur wichtig ist oder nicht. Dabei lassen sich Beispiele für relevante Partner benennen:



Abbildung 11: Geeignete Kooperationspartner für Agenturen

Kinderbetreuung	Pflegedienstleistungen	Sonstige
<ul style="list-style-type: none"><li>• Träger der Kinder- und Jugendhilfe: Jugendämter, freie Träger (Kirchen und Sozialverbände)</li><li>• Tageselternvereine</li><li>• Schulen (Grund- oder Gesamtschulen mit Nachmittags- oder Ganztagsbetreuung)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Wohlfahrtsverbände</li><li>• Krankenkassen</li><li>• Krankenhäuser</li><li>• Pflegedienste</li><li>• Pflegestützpunkte</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Arbeitsagenturen: können Qualifizierungen finanzieren und Bewerberinnen/ Bewerber vermitteln</li><li>• Kommunen:</li><li>• als Auftraggeber für FUD bei Empfängerinnen und Empfängern von Transferleistungen</li><li>• Mehrgenerationenhäuser</li><li>• Lokale Bündnisse für Familie</li></ul>

Potentielle Kooperationspartner können dann am besten von einer Zusammenarbeit überzeugt werden, wenn sie einen **Mehrwert in der Kooperation** erkennen. Deshalb sollte jede Agentur im Vorfeld gut überlegen, welchen Nutzen sie dem potenziellen Kooperationspartner im Gegenzug bieten kann.

Gefährdet ist eine stabile Vernetzung unter Umständen dann, wenn die Kontakte stark auf persönlicher Ebene verlaufen. Dies kann zu einer vollständigen Abhängigkeit der Organisation von nur einer Person führen und die Nachhaltigkeit des begonnenen Weges gefährden. Aus diesem Grund sollten die Vernetzungsaktivitäten in den laufenden Arbeitsprozess integriert werden.

- So sollte zunächst festgelegt werden, wer für die Ansprache von Kooperationspartnern und für die entstandenen Kooperationen zuständig ist und in welchem Umfang Ressourcen (Zeit, Geld, etc.) eingesetzt werden sollen.
- Regelmäßige Treffen und Absprachen mit den Kooperationspartnern sichern Transparenz und schaffen Vertrauen. Allerdings sollte darauf geachtet werden, dass der zeitliche Umfang dieser Treffen keinen der Partner überfordert und im Verhältnis zum Nutzen steht.
- Sinnvoll kann eine Kombination von Kommunikationsmitteln unterschiedlicher Intensität sein. Beispielsweise kann einmal im halben Jahr ein längeres und persönliches Treffen stattfinden, auf dem auch strategische Fragen der Kooperation geklärt werden können. Zwischen diesen Treffen kann bei Bedarf auf E-Mail oder Telefonate zurückgegriffen werden, um auf aktuelle Fragen und Probleme zeitnah zu reagieren.



## Literatur

Bundesministerium für Familie, Jugend, Frauen und Senioren (BMFSFJ, Hrsg.): Familienunterstützende Dienstleistungen - Förderung haushaltsnaher Infrastruktur. Berlin 2008.

BMFSFJ (Hrsg.): Monitor Familienforschung, Ausgabe 5: Haushaltsnahe Dienste - Neue Formen der Familienförderung. Berlin 2006.

Robert Bosch Stiftung (Hrsg.): Unternehmen Familie. Stuttgart 2006.

Hessen-Agentur (Hrsg.): Haushaltsnahe Dienstleistungen in Hessen, Modul 1: Empirische Ermittlung des Bedarfs an haushaltsnahen Dienstleistungen. Report Nr. 721, Wiesbaden 2008.

Hessen-Agentur (Hrsg.): Haushaltsnahe Dienstleistungen in Hessen, Modul 2: Bedarfsanalyse bezogen auf Haushalte älterer hilfs- bzw. pflegebedürftiger Personen. Report Nr. 722, Wiesbaden 2008.

Hessen-Agentur (Hrsg.): Haushaltsnahe Dienstleistungen in Hessen, Modul 3: Nachfrage von privaten Haushalten nach Handwerkerleistungen. Report Nr. 723, Wiesbaden 2008.

Institut der deutschen Wirtschaft (IW, Hrsg.): Familienunterstützende Dienstleistungen. Marktstrukturen, Potentiale und Politikoptionen. Köln 2009.

Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik (ISS, Hrsg.): Potentiale und Entwicklungsperspektiven von Bedarfen und Angeboten familienunterstützender Dienstleistungen (FUD). Dokumentation zum Expertenworkshop "Lokale Märkte". Frankfurt a.M. 2005.

## Im Internet

Die Robert Bosch Stiftung informiert über das Programm "Unternehmen Familie" und stellt weitere Informationsangebote und Literatur zu familienunterstützenden Dienstleistungen bereit:

<http://www.bosch-stiftung.de/content/language1/html/12628.asp>



Familienunterstützende Dienstleistungen - Potentiale, Perspektiven, Erfolge.  
Die Dokumentation zur Fachtagung in der Robert-Bosch-Repräsentanz am 8.  
Juli 2010 in Berlin

[http://www.bosch-stiftung.de/content/language1/downloads/Unternehmen\\_Familie\\_\\_Dokumentation\\_Fachtagung\\_Juli\\_2010.pdf](http://www.bosch-stiftung.de/content/language1/downloads/Unternehmen_Familie__Dokumentation_Fachtagung_Juli_2010.pdf)

Haushaltsnahe Dienstleistungen in den Mehrgenerationenhäusern mit Beispielen guter Praxis:

<http://www.service-mehrgenerationenhaeuser.de/xi-490-0-1000-59-0-de.html>

Praxislösungen für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf - die Lokalen Bündnisse für Familie

<http://www.lokale-buendnisse-fuer-familie.de/>

Politik für ältere Menschen, Informationen zu Pflege und Demenz - das Internetangebot des Bundesfamilienministeriums

<http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/aeltere-menschen.html>

Informationen zur Pflege beim Bundesgesundheitsministerium

[http://www.bundesgesundheitsministerium.de/cln\\_160/nn\\_1168278/DE/Pflege/pflege\\_\\_node.html](http://www.bundesgesundheitsministerium.de/cln_160/nn_1168278/DE/Pflege/pflege__node.html)

Frühe Chancen - das Portal des Familienministeriums rund um das Thema frühkindliche Bildung und Betreuung mit vielen praktischen Hinweisen zur Tagespflege

[http://www.fruehe-chancen.de/fuer\\_erzieherinnen\\_erzieher/kindertagespflege/dok/146.php](http://www.fruehe-chancen.de/fuer_erzieherinnen_erzieher/kindertagespflege/dok/146.php)



Unternehmen  
Familie

Impressum

Seite 55

Herausgegeben von der  
Robert Bosch Stiftung GmbH  
Heidehofstraße 31  
70184 Stuttgart

Autoren:  
Rambøll Management Consulting GmbH

Copyright 2011  
Robert Bosch Stiftung GmbH  
Alle Rechte vorbehalten