



Kundenorientierte Qualitätstestierung für Beratungsorganisationen

QB 2 Arbeitshilfe Bedarfserschließung

KQB / März 2017

Definition aus dem KQB-Leitfaden für die Praxis

Bedarfserschließung meint die Anwendung geeigneter Instrumente zu systematischen Marktbeobachtungen hinsichtlich der Entwicklung der gesellschaftlichen Bedarfe und der individuellen Beratungsbedürfnisse der Adressaten. Diese Bedarfe und Bedürfnisse sowie der eigene institutionelle Auftrag dienen als Grundlage der Produkt- bzw. Angebotsentwicklungen.

1. Zum Aufbau dieser Arbeitshilfe

Diese Arbeitshilfe will eine konkrete Hilfestellung für Organisationen geben, die sich im Qualitätsentwicklungsprozess der Kundenorientierten Qualitätstestierung für Beratungsorganisationen (KQB) befinden.

Die Arbeitshilfe ist keine zwingende Handlungsanweisung für den Qualitätsentwicklungsprozess; auch die im Qualitätsportal bereitgestellten Qualitätswerkzeuge sind lediglich als Vorschlag und Anregung zu verstehen.

Jeder Organisation ist es freigestellt, eigene Qualitätsmaßnahmen und Qualitätswerkzeuge zu entwickeln, um ihrer jeweiligen Besonderheit gerecht zu werden. Ziel dieser Arbeitshilfe ist es, ein besseres Verständnis für die Anforderungen des Qualitätsbereiches zu schaffen und eine individuelle Bearbeitung zu erleichtern.

Dazu werden im 2. Kapitel die Bedeutung der Bedarfserschließung für Beratungsorganisationen erläutert und geeignete Methoden/Verfahren aufgelistet.

Im 3. Kapitel werden zunächst alle Anforderungen des Qualitätsbereiches aufgelistet und dann im Einzelnen durchgegangen. Sie werden soweit nötig erläutert und Möglichkeiten zur Erfüllung der Anforderungen werden vorgestellt. Beispiele werden angeführt, ggf. wird auf konkrete Qualitätswerkzeuge im Qualitätsportal verwiesen.

2. Zur Bedeutung der Bedarfserschließung für Organisationen

Organisationen produzieren Leistungen für die Gesellschaft

Organisationen sind kein Selbstzweck. Sie haben ihre Funktion darin, Leistungen für die Gesellschaft als Ganze oder für Teilbereiche herzustellen. Dabei kann es sich um Produkte, Waren oder um materielle und immaterielle Dienstleistungen handeln. Im Regelfall gehören Organisationen einem funktional ausdifferenzierten gesellschaftlichen Teilbereich an, für den sie spezifische Leistungen erbringen, z.B.:

- Unternehmen produzieren Waren im Wirtschaftssystem;
- Gerichte sorgen für Recht im Rechtssystem;
- Kirchen pflegen den Glauben im Religionssystem;
- Schulen und Weiterbildungseinrichtungen schaffen Qualifikationen im Bildungssystem.
- Universitäten produzieren Wissen im Wissenschaftssystem.

Alle Organisationen zusammen sichern das Überleben der Gesellschaft. Wenn Organisationen ihre Funktion nicht mehr oder nicht mehr gut genug erfüllen, haben sie ihren Daseinszweck verloren. Sie werden – sofern sie nicht künstlich alimentiert werden – »absterben« und – sofern der generelle Bedarf noch besteht – durch bessere Leistungserbringer ersetzt.

Organisationen müssen ihr Nutzenpotenzial kennen

Unter dem Nutzenpotenzial versteht man die Möglichkeit, für eine oder mehrere Zielgruppen konkreten Nutzen stiften zu können. Diese Möglichkeit besteht darin, dass die Fähigkeiten der Anbieterorganisation den Wünschen ihrer Abnehmergruppe(n) entsprechen. Kunden erwerben nur Produkte und Dienstleistungen, von denen sie sich einen wie auch immer gearteten Nutzen versprechen. Diesen von den Kunden erwarteten Nutzen müssen die Organisationen so genau wie möglich kennen, um geeignete Angebote mit entsprechenden Nutzenversprechen auf dem Markt platzieren zu können.

Organisationen müssen ihren Markt analysieren

Die Abnehmerumwelt von Organisationen ist in der modernen Gesellschaft in ständigem Wandel begriffen. Die Anbieter sind deshalb gut beraten, diese Entwicklungen im Auge zu behalten und regelmäßig systematisch zu analysieren.

Diese Marktanalysen beziehen sich auf

- Informationen über personale Bedürfnisse der Adressaten/Zielgruppen,
- Informationen über Bedarfe von potenziellen Auftraggeberorganisationen,
- Informationen über gesellschaftliche Entwicklungstrends.

Marktanalysen werden mit den unterschiedlichsten Verfahren durchgeführt (siehe unten). Generell geht es z.B. um die Beantwortung folgender Fragen:

- Wer sind unsere (realen und potenziellen) Kunden, Adressaten, Zielgruppen, Auftraggeber?
- Welche Bedarfslage besteht bei ihnen? Welche Probleme haben sie? Welchen Nutzen erwarten sie?
- Was können wir dem Kunden in Bezug auf die Lösung ihrer Probleme anbieten?
- Wer sind unsere Mitbewerber? Was bieten sie an? Wie verhalten sie sich?
- Was sind unsere Alleinstellungsmerkmale? Was hebt uns aus der Masse der Anbieter heraus? Was sind unsere Besonderheiten? Was ist für uns typisch? Was gibt es nur bei uns?

- Wie erreichen wir unseren Kunden?

Auch die Wettbewerber gehören zum Markt

Die Wahrnehmung und die richtige Interpretation von Marktsignalen sichert das Überleben der Organisationen. Zu den Marktsignalen gehört auch das Verhalten der Wettbewerber. Die hier einsetzbare Konkurrenzanalyse verfolgt den Zweck, die relevanten Wettbewerber im Hinblick auf deren tatsächliche oder erwartbare Wettbewerbsstrategien zu untersuchen.

Eine Konkurrenzanalyse untersucht den Wettbewerber hinsichtlich

- seiner Unternehmensziele,
- seiner Angebote,
- seiner Fähigkeiten,
- seines Marketings.

Die Ergebnisse der Konkurrenzanalyse werden bei der Entwicklung der eigenen Wettbewerbsstrategie entsprechend berücksichtigt.

Märkte gestalten, Organisationsidentität wahren

Besonders erfolgreich sind Organisationen, die die Bedarfe ihres Marktes nicht nur befriedigen, sondern die ihren Markt aktiv mitgestalten. Dazu gehören vor allem Strategien der Bedarfs- und Bedürfnisweckung sowie innovative Produkt- und Dienstleistungsentwicklungen. Gestalten können aber nur Organisationen, die selbst genau wissen, wer oder was sie sind, d.h. die eine klare eigene Identität haben.

Damit bei der Marktanalyse/-befriedigung/-gestaltung kein Identitätsproblem auftritt und wahllos jeder Bedarf als eigener Zuständigkeitsbereich angesehen wird, muss sich eine Organisation in ihren Aktivitäten selbst wiedererkennen können. Dies gelingt anhand der Orientierung am Leitbild. Hier sind Identität und Auftrag, die allgemeinen Unternehmensziele, die Fähigkeiten etc. der Organisation beschrieben und dienen als Unterscheidungskriterien, um auf dem Markt mögliche Handlungsfelder zu erkennen.

3. Zu den einzelnen Anforderungen

Die Anforderungen des Qualitätsbereiches:

- • Gegenstände,
• Verfahren,
• Rhythmus und
• Umfang
der Bedarfserschließung sind beschrieben und in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungener Beratung begründet.
- Die Analysen werden bewertet, Konsequenzen aus der Bedarfserschließung werden gezogen.

3.1. Gegenstände, Verfahren, Rhythmus und Umfang der Bedarfserschließung sind beschrieben und in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungener Beratung begründet.

Im Qualitätsbereich Bedarfserschließung geht es um die Anwendung geeigneter Verfahren, Methoden, Instrumente, um individuelle Beratungsbedürfnisse der Zielgruppen, spezifische Bedarfslagen von Auftraggebern und gesellschaftliche (ggf. regionale) Entwicklungstrends, die allgemeinen zukünftigen Beratungsbedarf erkennen lassen, zu erheben. Nur auf der Basis gezielter Bedarfserschließungen bei den individuellen und institutionellen Kunden kann die Organisation ihre Beratungsangebote zeitnah auf ein sich wandelndes Klientel und eine sich verändernde gesellschaftliche Umwelt abstimmen. Das Analysieren gesellschaftlicher Entwicklungstrends gehört zur Bedarfserschließung.

Die Anforderung verlangt, dass

- die **Gegenstände**, d.h. was mit welchem Ergebnis analysiert wurde, zusammenfassend präsentiert werden,
- die zur Analyse eingesetzten **Verfahren** beschrieben sind,
- der **Umfang**, d.h. das Einsatzfeld und Ausmaß, der Bedarfserschließungen dargestellt wird,
- der **Rhythmus**, d.h. die Zeitabstände genannt werden, in den die Bedarfserschließungen stattfinden.

Es wird nicht verlangt, dass die Bedarfserschließung in allen Geschäftsfeldern durchgeführt werden muss. Den Organisationen ist freigestellt, hier eine **begründete** Auswahl zu treffen und ihren Markt dort zu analysieren, wo es Probleme zu lösen gilt oder sie sich den größten Nutzen versprechen.

Geeignete Verfahren der Bedarfserschließung können z.B. sein:

Verfahren	Begründung
Benchmarking Vergleich mit Wettbewerbern oder Marktführern	Lernen von den Besten der Branche
Sekundäranalyse Aufarbeitung von Dokumenten, Vorgaben, Literatur, Statistiken etc.	Recherche und Inhaltsanalyse von bereits andernorts erhobenen, relevanten Informationen
Persönliches Interview Intensives Einzelgespräch mit relevanten Personen	Einbindung von Auftraggebern und/oder Entscheidern
Expertenbefragung Offenes Interview mit Fachleuten, und/oder Wissenschaftlern	Wissenschaftlicher Knowhow-Transfer
Telefoninterview Leitfadengestützte Gespräche mit überschaubarer Personengruppe	Intensive, qualitative Informationserhebung z.B. bei Multiplikatoren
Fokusgruppe	Erhebung von tieferliegenden, nicht

Gruppendiskussionen mit typischen Nutzern bzw. Nicht-Nutzern	immer bewussten Bedürfnissen und Meinungen
Fragebogen Repräsentative, quantitative Erhebung	Erhebung von vorab definierten Information bei großen Zielgruppen
Trendanalyse Systematisierung und Bewertung der relevanten Umweltentwicklungen	Bestimmung von für die Organisation bedeutsamen, zukünftigen Herausforderungen

Die Verfahren der Bedarfserschließung sollten – wo immer möglich – mit Kunden bzw. Nutzern **und** Nicht-Kunden bzw. Nicht-Nutzern durchgeführt werden.

Es wird nicht verlangt, dass die Bedarfserschließungen flächendeckend in allen Geschäftsfeldern durchgeführt werden müssen. Den Organisationen ist freigestellt, hier eine **begründete** Auswahl zu treffen und Bedarfe dort zu analysieren, wo sie Informationen benötigen, um ihre Beratungsarbeit entsprechend planen zu können.

➔ Ein Qualitätswerkzeug zur Bedarfserschließung finden Sie im Qualitätsportal als Datei:
QB 2 Qualitätswerkzeug Verfahren der Bedarfserschließung.

3.2. Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungener Beratung liegt vor.

Diese Anforderung verlangt, dass

- die ggf. verschiedenen Bedarfserschließungen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungener Beratung zu **begründen** sind.

Das heißt es ist anzugeben, inwiefern die Bedarfserschließungen geeignet sind, die Aussagen und Ansprüche des Leitbildes mit Leben zu füllen bzw. die Ausrichtung der Organisation an ihren eigenen Zielen und den Bedürfnissen ihrer Kunden zu unterstützen.

Die Begründung könnte sich an folgenden Fragen orientieren:

- Inwiefern sind die verwendeten Verfahren und Rhythmen der Bedarfserschließung geeignet, das Nutzenpotenzial für die konkreten Dienstleistungen des Unternehmens im Interesse ihrer Kunden zu erheben?
- Inwiefern schaffen die verwendeten Verfahren der Bedarfserschließung Daten und Informationen zur Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen?
- Inwiefern sind die verwendeten Verfahren der Bedarfserschließung geeignet, vor allem Bedürfnisse von Zielgruppen zu erschließen, die bisher noch nicht Kunden des Unternehmens sind?
- Inwiefern schaffen die verwendeten Verfahren der Bedarfserschließung geeignete Voraussetzungen für die Kundenorientierung des Unternehmens?

3.3. Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.

Bedarfserschließungen sind – wie oben erläutert – die Voraussetzung der zielgruppengerechten Planung des Beratungsangebotes. Insofern ist es selbstverständlich,

dass es nicht ausreicht, die Marktbedarfe nur zu erschließen. Wichtig ist vor allem, dass aus diesen Erkenntnissen Konsequenzen für die Praxis der Organisation gezogen werden.

KQB verlangt daher mit dieser Anforderung, dass im Selbstreport dargelegt wird, wie die Ergebnisse der Bedarfserschließungen durch die Organisation bewertet werden und welche Konsequenzen daraus z.B. für die Produktentwicklung und/oder die Wettbewerbsstrategie des Unternehmens abgeleitet werden. Auch hier sind also auch wieder die inhaltlichen Folgen von besonderem Interesse.