

Kundenorientierte Qualitätstestierung für Beratungsorganisationen

QB 10 Arbeitshilfe Kundenkommunikation

KQB / März 2026

Definition aus dem KQB-Leitfaden für die Praxis

Die Beziehung zu den Kunden ist der Kern organisationaler Leistungserbringung. Kommunikation zwischen der Organisation und den Kunden umfasst sowohl die Kundengewinnung als auch die Kundenpflege. Daher sind die entsprechenden Verfahrensabläufe in Hinblick auf die Kundenbedürfnisse auszurichten.

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 Kundenkommunikation für ein Unternehmen erläutert.

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.

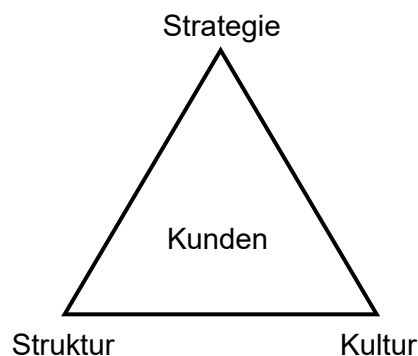
2. Zur Bedeutung der Kundenkommunikation für ein Unternehmen

Im Käufermarkt bestimmt der Kunde

Die Märkte sind weitgehend gesättigt; es gibt mehr Angebote als Abnehmer; die Produkte und Dienstleistungen werden immer ähnlicher. Die Kunden können sich im Regelfall aus einer größeren Anzahl vergleichbarer Leistungen das für sie Passende zusammenstellen. Ein klassischer Käufermarkt ist entstanden. Das gilt auch für die Beratungsorganisationen. Heute reicht es nicht, wenn Beratungsanbieter darauf warten, von ihren Kunden aufgesucht zu werden; vielmehr müssen sich die Beratungsangebote aktiv ihre Kunden suchen.

Kundenorientierung als Unternehmensstruktur

Kundenorientierung ist nicht nur der freundliche und zuvorkommende Umgang der Mitarbeitenden des Unternehmens mit den Kunden – das ist eine Selbstverständlichkeit zivilisierten Umgangs. Kundenorientierung bedeutet heute, dass sich ein Unternehmen insgesamt – strategisch, strukturell und kulturell – auf seine Kunden ausrichtet. Das Hauptziel der Kundenorientierung ist es, Dienstleistungen und Produkte anzubieten, die den Kundenbedürfnissen optimal entsprechen, um dadurch eine hohe Kundenzufriedenheit und Kundenbindung an das Unternehmen zu erreichen.



Kundenorientierung als *Strategie* bedeutet ein durchgängig kundenbezogenes Denken, Planen, Steuern und Handeln von der obersten Führung bis zu den untersten ausführenden Funktionen. Kundenorientierung als *Struktur* bedeutet, dass alle Abläufe und Prozesse so gestaltet werden, dass sie den Bedürfnissen und Interessen der Kunden am besten dienen. Kundenorientierung als *Kultur* bedeutet, dass sich ein hilfsbereites, freundliches Dienstleistungsverhalten als Ethos aller Beschäftigten in deren alltäglichen Umgangsformen und Handeln niederschlägt.

Kundenpflege als Mehr-Wert-Service

Kundenpflege dient dazu, den Kunden an das Unternehmen zu binden, denn es ist unendlich viel schwieriger, einen neuen Kunden zu werben, als eine bestehende Kundenbeziehung zu halten. Kundenpflege umfasst daher all die zusätzlichen Aktivitäten der Anbieterorganisation, die über die vertraglich vereinbarten Leistungen hinaus gehen und die dem Kunden einen Mehr-Wert verschaffen. Diese Zusatzleistungen können dem Kunden auch noch nach Beendigung des Vertragsverhältnisses zugänglich gemacht werden. Es handelt sich also um einen nicht bepreisten Service der Anbieterorganisation für ihre bisherigen und aktuellen Kunden. Selbstverständlich

dient die Kundenpflege dem Erhalt bzw. der Wiederaufnahme einer geschäftlichen Beziehung.

Der Kunde als Partner

Der Kunde heißt Kunde, weil er kundig ist, weil er – zumindest im Grundsatz – weiß, was er braucht und will. Diese Definition ist besonders für die Beratungsgewerbe anschlussfähig, weil diese es ja mit erwachsenen, prinzipiell selbstbestimmten Menschen zu tun hat, und auf einer allgemeinen professionellen Zielebene die Selbstbestimmung der Ratsuchenden über ihre eigenen Lebens- und Arbeitsverhältnisse fördern will. Dabei ist es egal, ob z.B. in der beruflichen oder psychosozialen Beratung die bessere Integration in den Arbeitsmarkt angestrebt wird oder in der Organisationsberatung die Beschäftigten im Rahmen der organisationalen Strukturen eine Erhöhung der Handlungs- und Entscheidungskompetenz erlangen. Bei Beratung geht es neben einer fachlichen Qualifizierung und einer Entwicklung der Ratsuchenden als Personen immer auch um die soziale Integration in die Gesellschaft. Auch in der Beratungsbranche ist der Kunde ein Partner und kein zu Belehrender.

»Beratung« verkaufen heißt, strukturelle Möglichkeiten zur Verfügung zu stellen und zu beraten

Selbstverständlich geht es in der Kundenkommunikation auch darum, die Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens zu verkaufen; das ist bei Beratungsangeboten kein Unterschied zu anderen Waren. Dennoch macht es einen Unterschied, ob ein Käufer ein fertiges Produkt erhält, das nach dem Kauf mit Garantieanspruch sofort in seinen Besitz übergeht, oder ob er lediglich die strukturellen Möglichkeiten erwirbt, sich selbst zu beraten und/oder zu bilden. Im Beratungsprozess muss nämlich der Kunde das »Produkt«, das er anstrebt, d.h. das Beratungsergebnis, selbst »herstellen«. Wohlberatenheit als solche kann gar nicht verkauft werden, nur das Angebot, die Möglichkeit und die Unterstützung, sich selbst zu beraten/zu bilden. Beratungsmöglichkeiten zu verkaufen ist daher eine intensive Beratungstätigkeit im Vorfeld, während und ggf. auch nach der eigentlichen Beratung.

Kundenzufriedenheit als oberstes Ziel

Die Käufer eines Beratungsangebotes erwerben die prinzipielle Möglichkeit, sich selbst zu beraten/zu bilden und dabei professionell unterstützt zu werden. Ihre Zufriedenheit hängt in sehr hohem Maße davon ab, wie die Kommunikation rund um die Präsentation, den Erwerb und die Nutzung des Beratungsangebotes gestaltet ist. Käufer von Beratungsangeboten sind zufrieden, wenn

- sich der Anbieter genügend Zeit für sie nimmt und sie gut berät,
- der Verkäufer/Berater fachlich kompetent ist,
- das erworbene Beratungsangebot zu den eigenen Zielen passt,
- der Kauf des Beratungsangebotes unbürokratisch und einfach ist,
- Zusagen eingehalten und schnell erledigt werden,
- etwaige Anregungen aufgegriffen bzw. Beschwerden schnell bearbeitet werden,
- alle Kommunikationssituationen menschlich offen und wertschätzend gestaltet werden,
- sich am Ende auch ein Beratungserfolg einstellt.

Die Aufgaben der Kundenkommunikation sind z. B.:

- Kundengewinnung
- Kundenpflege
- Information
- Beratung
- Betreuung
- Anregungs- und Beschwerdemanagement

3. Zu den einzelnen Anforderungen

Die Anforderungen des Qualitätsbereiches:

- Die wichtigsten Kundenkommunikationsverfahren sind begründet und beschrieben.
- Die Geschäftsbedingungen, inkl. der Maßnahmen zum Verbraucherschutz, sind veröffentlicht.
- Anregungen und Beschwerden werden erhoben und ausgewertet. Konsequenzen werden gezogen.
- Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungener Beratung liegt vor.
- Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.

3.1. Die wichtigsten Kundenkommunikationsverfahren sind begründet und beschrieben.

Kundenkommunikations*verfahren* sind im Unternehmen strukturell eingeführte und systematisch angewandte Instrumente, Methoden, Mittel und Wege, mit denen sowohl die Organisation in Kontakt mit den Kunden tritt als auch die Kunden in Kontakt mit der Organisation treten können. Gemeint sind hier weder das Kommunikations*verhalten* (z.B. Freundlichkeit, Hilfsbereitschaft) der Beschäftigten noch die technischen Kommunikations*medien* (z.B. Telefon, E-Mail).

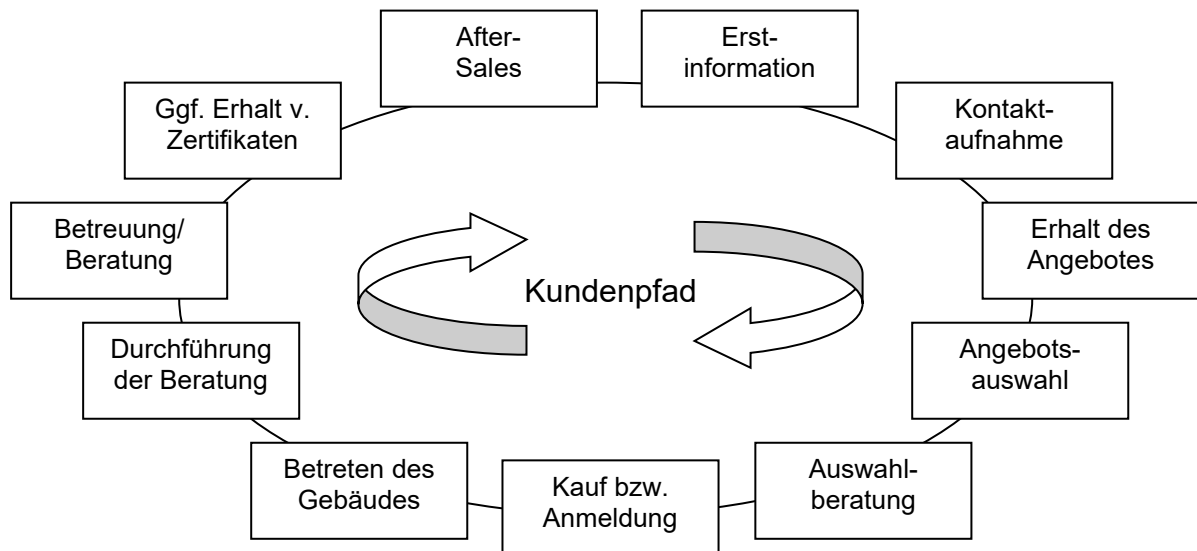
Kommunikationsverfahren sind z. B.:

- persönliche Zusendung der Dienstleistungen und Angebote
- Kundeninformationen durch »newsletter«
- Kundenbeteiligungen durch fest installierte Vertretungsstrukturen oder Klubs
- Kundenbefragungen
- Ideen- und Beschwerdemanagementsysteme
- Websites mit Informations- und Download-Möglichkeiten
- virtuelle Diskussionsforen im Internet oder Mailing-Listen
- Aufmerksamkeiten an Geburts- oder Feiertagen

- »After-Sales«-Betreuungen

Kundenkommunikationsverfahren können an den Stationen ansetzen, die ein Kunde bei der Inanspruchnahme der Organisationsleistung tatsächlich durchläuft oder zumindest durchlaufen könnte – von der Erstinformation bis zur Nachbetreuung.

Beispiel für einen Kundenpfad:



➔ Eine Erläuterung zur Erstellung eines Kundenpfaddiagramms finden Sie im Qualitätsportal als Datei: **QB 10 Qualitätswerkzeug Kundenpfaddiagramm**

Kundenkommunikation ist Zwei-Wege-Kommunikation: Beide Seiten müssen die Möglichkeiten haben, mit der jeweils anderen einfach in Kontakt treten zu können. Die Anforderung gilt als erfüllt, wenn die Organisationen in ihrem Selbstreport ihre Kundenkommunikationsverfahren beschrieben und begründet haben, warum sie diese Verfahren mit welchem Ziel und welchem Kundennutzen verwenden.

Fragen, die eine Beschreibung und Begründung von Kundenkommunikationsverfahren leiten können, sind z. B.:

- Wie stellen wir sicher, dass unsere Informationen unsere realen und potenziellen Kunden erreichen und diese sich gut informiert, betreut, beraten etc. fühlen?
- Wie stellen wir sicher, dass unsere Kunden uns die Informationen geben, die wir brauchen, um unsere Arbeit gut zu machen?

3.2. Die Geschäftsbedingungen, inkl. der Maßnahmen zum Verbraucherschutz, sind veröffentlicht.

Was sind Allgemeine Geschäftsbedingungen?

Allgemeine Geschäftsbedingungen (AGB) sind alle für eine Vielzahl von Verträgen vorformulierten Vertragsbedingungen, die eine Vertragspartei der anderen Vertragspartei bei Abschluss eines Vertrages stellt. Gesetzliche Grundlage ist das AGB-Gesetz. Geschäftsbedingungen dienen der Vorabinformation des potenziellen Ge-

geschäftspartners; sie müssen also dem Geschäftspartner vor Abschluss des Vertrages zugänglich sein.

Gründe für die Verwendung von AGB:

- Vereinfachung der Vertragsverhandlungen
- Kostenersparnis
- Rechtssicherheit
- Vereinheitlichung
- Zeitersparnis
- Risikoabsicherung

Die AGB werden Vertragsbestandteil, wenn:

- die Möglichkeit der Kenntnisnahme gegeben ist
- ein ausdrücklicher Hinweis auf sie erfolgt
- eine Anerkennung durch die 2. Vertragspartei erfolgt

Geschäftsbedingungen in Beratungsunternehmen

Die Bandbreite, was Umfang und Inhalt der AGB betrifft, ist groß. Bei manchen Beratungsorganisationen beschränken sich die AGB auf eine DIN A4-Seite (Vertragsabschluss, Bezahlung, Rücktritt, Haftung), bei anderen sind die AGB eine eigene Datenbank im Internet, die umfassend über Vertragsbedingungen, Zahlungs- und Rücktrittsbedingungen, Absagen, Datenschutz, Haftung (§ 823 BGB), Beratungsmaterial und Umgang mit geistigem Eigentum informiert.

Zum Teil gibt es in den Beratungsorganisationen keine übergreifenden, sondern nur auftrags- oder kundenbezogene Allgemeine Geschäftsbedingungen (AGB). Diese sind dann im jeweiligen Vertrag enthalten. In einigen Unternehmen existiert eine Kurzversion, veröffentlicht z.B. auf der Website, der vollständige Text wird auf Anfrage ausgehändigt.

Was sind Maßnahmen des Verbraucherschutzes?

Verbraucherschutz bezeichnet die Gesamtheit der Bestrebungen und Maßnahmen, die Menschen in ihrer Rolle als Verbraucher von Gütern oder Dienstleistungen schützen sollen. Die Annahme eines *Schutzbedürfnisses* beruht auf der Erfahrung, dass Verbraucher gegenüber den Herstellern und Vertreibern von Waren und gegenüber Dienstleistungsanbietern strukturell unterlegen sind, das heißt infolge mangelnder Fachkenntnis und/oder Erfahrung leicht übervorteilt werden können. Dieses Ungleichgewicht so weit als möglich auszugleichen, ist das Anliegen des Verbraucherschutzes.

Beratungseinrichtungen beschreiben hier oft ihre Vertrags- und Rücktrittsbedingungen, ggf. Rabattregelungen und ihren Umgang mit dem Datenschutz. Darüber hinaus können z.B. Aussagen zu Haftungsbedingungen gemacht werden. Verbraucherschutz hängt vor allem davon ab, dass alle wichtigen Informationen über die Produkte und Dienstleistungen für Verbraucher verfügbar sind.

3.3. Anregungen und Beschwerden werden erhoben und ausgewertet. Konsequenzen werden gezogen.

Anregungen und Beschwerden sind Lernchancen für das Unternehmen

Kunden wissen am besten, was nicht gut genug funktioniert und was man besser machen könnte. Diese Informationen sind für Organisationen wichtige Quellen für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Gelegentlich kann es auch im besten Unternehmen zu Fehlern kommen, dann ist es wichtig, dass diese schnellstmöglich behoben werden. Sehen Kunden Grund zu Beschwerden, dann sollte ihnen dies so leicht wie möglich gemacht werden. Eine Reaktion darauf durch die Organisation muss zeitnah erfolgen, und die Kunden müssen dabei die Erfahrung machen, dass ihre Beschwerde Konsequenzen hatte bzw. der Grund für die Beschwerde behoben wurde. Kunden, die sich beschweren, zeigen, dass ihnen an der Organisation und der Zusammenarbeit etwas liegt. Beschwerden sind also eine positive Kundenreaktion. Kunden, die Beschwerden äußern, verhalten sich wie gleichberechtigte Partner. Die Erfahrung zeigt, dass Kunden, deren Beschwerde ernst genommen und bearbeitet wurde, häufig sogar eine besondere Identifikation mit dem Unternehmen entwickeln.

Anregungs- und Beschwerdemanagement ist ein Prozess

Wie bei anderen (Schlüssel-)Prozessen ist auch das Anregungs- und Beschwerdemanagement ein klar definierter, verbindlich eingeführter und systematischer Prozess, der aus verschiedenen Stufen bzw. Prozessschritten besteht:

1. Anregungs- und Beschwerdestimulierung

Hier ist wichtig, dass sich die Organisation nicht nur abwartend verhält, sondern dass sie ihre Kunden aktiv motiviert, ihre Meinungen, ihre Ideen und ihre Verbesserungsvorschläge zu äußern. Dies geschieht am besten durch sichtbar präsentierte Rückmeldekarten und/ oder weitere Rückmeldemöglichkeiten z.B. auf der Internetseite.

2. Anregungs- und Beschwerdeannahme

Dafür sind definierte Orte einzurichten, wo Kunden ihre Rückmeldekarten ohne große Mühe abgeben oder einwerfen können. Wenn Rückmeldungen mündlich oder telefonisch entgegengenommen werden, ist ein offenes, nicht rechtfertigendes Verhalten der Beschäftigten wichtig, verbunden mit der Zusicherung, dass der Kunde über die Bearbeitung seiner Rückmeldung informiert wird. Mündlich, telefonisch oder per E-Mail vorgetragene Anregungen oder Beschwerden müssen von dem Mitarbeiter, den diese Nachricht erreicht, in die Rückmeldekarten eingetragen werden, damit die Information für den kontinuierlichen Verbesserungsprozess der Organisation zur Verfügung steht (siehe Pkt. 5).

3. Anregungs- und Beschwerdebearbeitung

Diese muss zeitnah erfolgen, damit der verbesserungsbedürftige Zustand so schnell wie möglich verändert wird. Mindestens müssen überschaubare Rhythmen eingeführt sein, in denen die eingegangenen Rückmeldungen gesichtet und Konsequenzen gezogen werden, damit es nicht an gleichen oder ähnlichen Stellen zu neuen Friktionen kommt.

4. Anregungs- und Beschwerdereaktion

Wenn der Kunde seine Kontaktdaten hinterlassen hat, muss er in einem angemessenen Zeitraum darüber informiert werden, welche Konsequenzen aus seiner Rück-

meldung gezogen wurden. Wenn eine Beschwerde dringenden Handlungsbedarf signalisiert, ist die Beschwerdeursache sofort zu beheben.

5. Strukturelle Verbesserungsmaßnahmen

In größeren Zeiträumen sollten alle eingegangenen Rückmeldungen noch einmal systematisch ausgewertet werden, um beurteilen zu können, ob z.B. häufig auftretende Beschwerden strukturelle Konsequenzen in der Organisation erfordern oder ob häufig auftretende, ähnliche Anregungen Potenzial für systematische Organisationsentwicklungsmaßnahmen beinhalten.

6. Anregungs- und Beschwerdecontrolling

Schließlich sollte – z.B. im Rahmen der »Internen Prüfungen zur Funktionsweise des Unternehmens« (vgl. QB 9 Controlling) – geprüft werden, ob regelmäßige Beschwerdeursachen behoben wurden bzw. ob eingeführte Organisationsentwicklungsmaßnahmen den gewünschten Effekt zeitigen.

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

Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungener Beratung kann nur von jeder Organisation in Hinblick auf ihre spezifischen Ziele verfasst werden. Dennoch könnten folgende Fragen hier helfen.

Mögliche Fragen zur Entwicklung einer Begründung:

- Welche Kund*innen brauchen welche Informationen in welcher Form, damit sie sich auf den verschiedenen Stationen der Inanspruchnahme unserer Angebote und Dienstleistungen (vgl. oben Kundenpfad) gut unterstützt fühlen?
- Welche Informationen müssen wir wie präsentieren, damit man unsere Angebote und Dienstleistungen gut versteht?
- Welche Informationen unterstützen in welcher Form am besten den Prozess der gelungenen Beratung?
- Wodurch schafft die Kommunikationspolitik der Organisation geeignete Voraussetzungen für die Kundenorientierung?

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

Die Bewertungen und Schlussfolgerungen haben eine wichtige Funktion bei der kundenorientierten Qualitätstestierung. Sie dienen den Organisationen dazu, ihr Vorgehen, ihre Abläufe, Verfahren und Prozesse, das Gelingen ihres spezifischen Handelns und vor allem die erzielten Ergebnisse zu reflektieren – im Idealfall immer vor dem Hintergrund des Leitbildes und der Definition gelungener Beratung. Bewertungen und Schlussfolgerungen sind also die Selbstvergewisserung der Organisation hinsichtlich ihrer erfolgten Qualitätsentwicklungen inklusive der dabei erkannten weiteren Entwicklungsmöglichkeiten/-notwendigkeiten. Im Prinzip geht es bei den Bewertungen und Schlussfolgerungen um einen Vierschritt, der aber von der Organisation nicht so expliziert werden muss:

1. Die Organisation verfolgt mit ihren Qualitätsmaßnahmen bestimmte Ziele.
2. Zur Erreichung dieser Ziele werden bestimmte Verfahren eingesetzt.
3. Mit diesen eingesetzten Verfahren werden bestimmte Ergebnisse erzielt.

4. Diese Ergebnisse werden dahingehend bewertet, ob sie die Ziele erfüllen. Daraus wird z.B. auf die Beibehaltung oder die Veränderung der Verfahren geschlussfolgert.