



**QB 11 Arbeitshilfe**  
**Kundenkommunikation**

KQS / November 2017

**Definition aus dem KQS-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 und Kundenbindung. 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 Soziale Dienstleistungsorganisationen (KQS) 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 wird im 2. Kapitel die Bedeutung der Kundenkommunikation für Organisationen 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 Organisationen

### Kundenorientierung als Organisationsstruktur

Kundenorientierung ist nicht nur der freundliche und zuvorkommende Umgang der Mitarbeitenden der Organisation mit den Kundinnen und Kunden – das ist eine Selbstverständlichkeit zivilisierten Umgangs. Kundenorientierung bedeutet heute, dass sich eine Organisation insgesamt – strategisch, strukturell und kulturell – auf ihre Kunden ausrichtet. Das Hauptziel der Kundenorientierung ist es, Dienstleistungen und Produkte anzubieten, die den Kundenbedürfnissen optimal entsprechen, um dadurch eine hohe Kundenzufriedenheit und eine Nachhaltigkeit der Dienstleistungen 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, die Kunden an die Organisation zu binden, denn es ist sehr viel schwieriger, neue Kunden zu gewinnen als eine bestehende Kundenbeziehung zu halten. Kundenpflege umfasst daher all die zusätzlichen Aktivitäten der Anbieterorganisation, die über die vertraglich vereinbarten Leistungen hinausgehen und die dem Kunden einen Mehr-Wert verschaffen. Diese Zusatzleistungen können der Kundin 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.

Die Kundenpflege dient dem Erhalt bzw. der niedrighschwelligen Wiederaufnahme einer Dienstleistungsbeziehung. Das ist auch in Feldern wichtig, in denen eine langfristige Kundenbindung nicht angestrebt wird, da das Ziel der Dienstleistung z.B. eine eigenständige Lebensbewältigung der Kundinnen ist. Auch hier ist es wichtig, dass die Kundenorientierung der Organisation funktioniert, um Weiterempfehlungen zu ermöglichen oder um ggf. als Ansprechpartner in der Zukunft zur Verfügung zu stehen.

## **Die Kundin und der Kunde als Partner/in**

Der Kunde heißt Kunde, weil er kundig ist, weil er – zumindest im Grundsatz – weiß, was er braucht und will. Diese Definition ist besonders für soziale Dienstleistungsorganisationen anschlussfähig, weil diese es mit prinzipiell selbstbestimmten Menschen zu tun haben und auf einer allgemeinen professionellen Zielebene die Selbstbestimmung der Ratsuchenden über ihre eigenen Lebens- und/oder Arbeitsverhältnisse fördern wollen. Dabei ist es unerheblich, ob z.B. in der berufsbezogenen sozialen Dienstleistung die bessere Integration in den Arbeitsmarkt angestrebt wird oder ob in der Jugendhilfe eine Erhöhung der Erziehungs- bzw. Handlungskompetenz angestrebt wird. Bei sozialen Dienstleistungen geht es neben der persönlichen und/oder fachlichen Entwicklung der Kunden immer auch um die Erhöhung von Mündigkeit und sozialer Teilhabe. Daher sind die Kundin und der Kunde in der Branche der sozialen Dienstleistung Partner und nicht zu Belehrende.

## **Soziale Dienstleistung verkaufen heißt, strukturelle Möglichkeiten zur Verfügung zu stellen und Kooperationsbereitschaft herzustellen**

Selbstverständlich geht es in der Kundenkommunikation auch darum, für die Angebote und Dienstleistungen der Organisation Abnehmer zu finden; das ist bei sozialen Dienstleistungsangeboten 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 entwickeln und seine gesellschaftliche Integration zu verbessern. Im Prozess der sozialen Dienstleistungserbringung muss nämlich der Kunde das Ergebnis, das er anstrebt, selbst in Koproduktion mit herstellen oder dieses zumindest nicht behindern. Daher ist die soziale Dienstleistung für ihr Gelingen immer auf die Akzeptanz der Kunden und Kundinnen und deren Kooperationsbereitschaft angewiesen.

## **Zufriedenheit in der Kundenkommunikation**

Die Zufriedenheit und die Bereitschaft der Kundinnen und Kunden, die soziale Dienstleistung bestmöglich für sich zu nutzen, hängen in sehr hohem Maße davon ab, wie die Kommunikation rund um die Präsentation und die Nutzung der Dienstleistung gestaltet ist. Kunden sind in der Regel zufrieden, wenn

- sich der Anbieter genügend Zeit für sie nimmt und sie gut berät,
- die soziale Fachkraft kompetent ist,
- das Dienstleistungsangebot zu den eigenen Zielen passt,
- die Inanspruchnahme des Angebotes 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 überprüfbares Ergebnis einstellt, also der soziale Dienstleistungsprozess gelingt.

## 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 und -inhalte sind begründet und beschrieben.
- Die Geschäftsbedingungen bzw. vertraglichen Grundlagen oder Rechtsvorschriften sind vollständig dokumentiert und den Kunden kommuniziert.
- Anregungen und Beschwerden werden erhoben und ausgewertet. Konsequenzen werden gezogen.
- Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.

#### **3.1. Die wichtigsten Kundenkommunikationsverfahren und -inhalte sind begründet und beschrieben.**

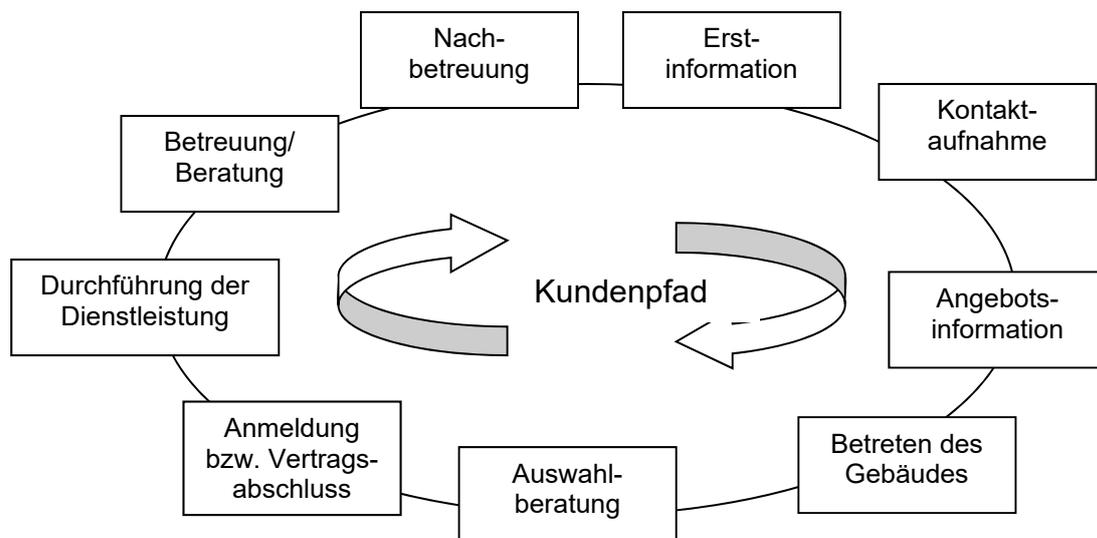
Kundenkommunikationsverfahren sind in der Organisation strukturell eingeführte und systematisch angewandte Instrumente, Methoden, Mittel und Wege, mit denen sowohl die Organisation in Kontakt mit den Kundinnen tritt als auch die Kunden in Kontakt mit der Organisation treten können. Gemeint sind hier weder das Kommunikationsverhalten (z.B. Freundlichkeit, Hilfsbereitschaft) der Beschäftigten noch die technischen Kommunikationsmedien (z.B. Internet, Telefon, E-Mail).

#### Kommunikationsverfahren sind z.B.:

- Zusendung von Informationen über die Dienstleistungen und Angebote
- Auslage von Informationen über die Dienstleistungen und Angebote an relevanten Orten (aufsuchendes Marketing)
- Kundeninformationen durch Newsletter
- Kundenbeteiligungen durch fest installierte Partizipationsstrukturen
- Kundenbefragungen
- Ideen- und Beschwerdemanagementsysteme
- Websites mit Informations- und Download-Möglichkeiten
- Aufmerksamkeiten an Geburts- oder Feiertagen
- Nachbetreuung nach der Erbringung der sozialen Dienstleistung

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 11 Qualitätswerkzeug Kundenpfaddiagramm**

Kundenkommunikation ist Zwei-Wege-Kommunikation, also dialogorientiert: 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 welchen Inhalten, 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 bzw. vertraglichen Grundlagen oder Rechtsvorschriften sind vollständig dokumentiert und den Kunden kommuniziert.**

Was ist unter Geschäftsbedingungen bzw. vertraglichen Grundlagen oder Rechtsvorschriften zu verstehen?

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 wie auch für bestimmte Themenfelder geltende vertragliche Grundlagen oder Rechtsinformationen (zum Beispiel die Bestimmungen des SGB - Sozialgesetzbuch I bis XII) dienen der Vorabinformation des potenziellen Kunden; sie müssen also vor Abschluss des Vertrages zugänglich sein.

### Gründe für die Verwendung von Geschäftsbedingungen oder anderen vertraglichen Grundlagen:

- Vereinfachung der Vertragsverhandlungen
- Transparenz über Leistungen und Bedingungen
- Rechtssicherheit
- Vereinheitlichung
- Zeitersparnis
- Risikoabsicherung

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

#### Anregungen und Beschwerden sind Lernchancen für die Organisation

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 in den besten Organisationen zu Fehlern kommen, dann ist es wichtig, dass diese schnellstmöglich behoben werden. Sehen Kundinnen 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. Kundinnen, 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 der Organisation und deren sozialen Dienstleistungen 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 Kundinnen und 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 ihr Feedback ohne große Mühe abgeben 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 Mitarbeitenden, den diese Nachricht erreicht, in ein Rückmeldeformular 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 die Kundin ihre Kontaktdaten hinterlassen hat, muss sie in einem angemessenen Zeitraum darüber informiert werden, welche Konsequenzen aus ihrer Rückmeldung 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 der Organisation« (vgl. QB 10 Controlling) – geprüft werden, ob regelmäßige Beschwerdeursachen behoben wurden bzw. ob eingeführte Organisationsentwicklungsmaßnahmen den gewünschten Effekt zeitigen.

## **3.4. 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 sozialer Dienstleistung. Bewertungen und Schlussfolgerungen sind also die Selbstvergewisserung der Organisation hinsichtlich ihrer erfolgten Qualitätsentwicklungen inklusive der dabei erkannten weiteren Entwicklungsmöglichkeiten und -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.