

ICS 03.060; 03.120.99

Prozess und Kompetenzrahmen für die Durchführung von exzellentem Service im Filialbanking

Process and competence framework for service excellence in branch banking

Cadre de processus et de compétences pour l'excellence de service bancaire en succursale

Zur Erstellung einer DIN SPEC können verschiedene Verfahrensweisen herangezogen werden:
Das vorliegende Dokument wurde nach den Verfahrensregeln einer PAS erstellt.

Gesamtumfang 32 Seiten

Dieses Dokument wurde durch die im Vorwort genannten Verfasser erarbeitet und verabschiedet.

Inhalt

	Seite
Vorwort	3
1 Anwendungsbereich.....	4
2 Normative Verweisungen	4
3 Begriffe	4
4 Relevanz der DIN SPEC 77231.....	4
5 Modell für den Prozess für exzellenten Service im Filialbanking	5
5.1 Allgemeines	5
5.2 Kundenbegeisterung als Ausdruck hoher Kundenzufriedenheit.....	6
5.3 Kundenbegeisterung als Ausdruck einer intensiv empfundenen, positiven Emotion	7
6 Umsetzung: Prozess für exzellenten Service im Filialbanking	7
6.1 Allgemeines	7
6.2 Briefing.....	8
6.3 Serviceprozess - Empfang, Begleitung und Verabschiedung.....	9
6.3.1 Allgemeines	9
6.3.2 Empfang - Begrüßung und Beziehungsaufbau.....	9
6.3.3 Begleitung — Auftragsklärung, Planung, Umsetzung	10
6.3.4 Verabschiedung — Zufriedenheitsabfrage, Kundenbindung und Nachbereitung	13
6.4 Debriefing.....	15
6.5 Kommunikation	16
7 Kompetenzrahmen für exzellenten Service im Filialbanking.....	17
7.1 Allgemeines	17
7.2 Servicekompetenzen	17
7.2.1 Fachkenntnisse und Expertise.....	17
7.2.2 Empathie.....	18
7.2.3 Kommunikationskompetenzen.....	18
7.2.4 Kreativität und Innovationsfähigkeit in der Erbringung der Serviceleistungen	18
7.3 Grundhaltungen im Kundenservice.....	19
7.3.1 Allgemeines	19
7.3.2 Weitsicht/Fürsorge zeigen.....	19
7.3.3 Verantwortung übernehmen	19
7.3.4 Kundenorientierung erlebbar machen	19
7.3.5 Begeistert sein	19
7.4 Schulung, Training und Weiterbildung zum Kompetenzrahmen.....	20
Anhang A (informativ) Checklisten zur Selbstbewertung.....	23
Literaturhinweise.....	31

Vorwort

Diese DIN SPEC wurde nach dem PAS-Verfahren erarbeitet. Die Erarbeitung von DIN SPEC nach dem PAS-Verfahren erfolgt in Workshops und nicht zwingend unter Einbeziehung aller interessierten Kreise.

Die Erarbeitung und Verabschiedung des Dokuments erfolgten durch die nachfolgend genannten Initiator(en) und Verfasser:

Initiatoren:

- Deutsche Bank Privat- und Geschäftskunden AG
Irina Powell
- Deutsche Bank AG
Christian Tschannerl

Weitere Verfasser:

- Deutsche Lufthansa AG
Ursula Schulze
- Grandhotel Hessischer Hof
Jennifer Rohsmann
- Leada AG
Frank Kübler
- SYNK GROUP GmbH & Co. KG
Eberhard Fürst
- SYNK GROUP GmbH & Co. KG
Jörg Krauter
- SYNK GROUP GmbH & Co. KG
Angelika Seitz

Für dieses Thema bestehen derzeit keine Normen. DIN SPEC sind nicht Teil des Deutschen Normenwerks. Für diese DIN SPEC wurde kein Entwurf veröffentlicht.

Trotz großer Anstrengungen zur Sicherstellung der Korrektheit, Verlässlichkeit und Präzision technischer und nicht-technischer Beschreibungen kann der Workshop weder eine explizite noch eine implizite Gewährleistung für die Korrektheit des Dokuments übernehmen. Die Benutzung dieses Dokuments geschieht in dem Bewusstsein, dass der Workshop für Schäden oder Verluste jeglicher Art nicht haftbar gemacht werden kann. Die Anwendung der vorliegenden DIN SPEC entbindet den Nutzer nicht von der Verantwortung für eigenes Handeln und geschieht damit auf eigene Gefahr.

Es wird auf die Möglichkeit hingewiesen, dass einige Elemente dieses Dokumentes Patentrechte berühren können. DIN ist nicht dafür verantwortlich, einige oder alle diesbezüglichen Patentrechte zu identifizieren.

1 Anwendungsbereich

Diese DIN SPEC legt Anforderungen für den Prozess und den Kompetenzrahmen für exzellenten Service im Filialbanking fest.

2 Normative Verweisungen

Es gibt keine normativen Verweise.

3 Begriffe

Für die Anwendung dieses Dokuments gelten die folgenden Begriffe.

3.1

Kompetenz

verfügbare und erlernbare kognitive Fähigkeit und Fertigkeit spezifische Probleme zu lösen

Anmerkung 1 zum Begriff: Kompetenz bezieht die damit verbundene Motivation und den Willen zur Umsetzung mit ein, die Lösung von Problemen in unterschiedlichen Situationen erfolgreich und verantwortungsvoll nutzen zu können. Ein Beispiel für Kompetenz ist es, Kundenbegeisterung im Service zu erzielen.

3.2

Fähigkeit

geistige und praktische Anlagen, die zu etwas befähigen

3.3

Fertigkeit

Fähigkeit, Kenntnisse anzuwenden sowie Know-how einzusetzen, um Aufgaben auszuführen und Probleme zu lösen

4 Relevanz der DIN SPEC 77231

Technologische Innovationen, Digitalisierung und Multi-Kanal-Banking werden den Umgang mit Bankdienstleistungen sowohl auf Seiten der Kunden als auch auf Seiten der Banken nachhaltig verändern.

Nicht mehr das reine Bankprodukt steht im Mittelpunkt der Leistung und der Wahrnehmung der Kunden, sondern ein Bündel an Dienstleistungen mit Erlebnischarakter in allen verfügbaren Kommunikationskanälen. Kundenbegeisterung misst sich immer stärker daran, was Kunden im Kontakt mit dem Unternehmen tatsächlich erleben. Dabei kommt dem Service eine besondere Rolle zu.

Kundenbegeisterung entsteht zum einen als Ausdruck hoher Kundenzufriedenheit, wenn die Erwartungen des Kunden deutlich übertroffen werden und zum anderen als intensiv empfundene, positive Emotion des Kunden, ausgelöst von einer besonders überzeugenden Leistung. Kundenbegeisterung kann einen höheren Grad der Aktivierung als bei (nur) zufriedenen Kunden bewirken und somit die Wahrscheinlichkeit der Erinnerung an die Serviceleistung erhöhen, das persönliche Nutzungsverhalten der Kunden von Serviceleistungen positiv beeinflussen und unter bestimmten Umständen zu Weiterempfehlungsverhalten und Wiederkaufabsicht führen. Weiterhin kann sich Kundenbegeisterung positiv auf die Kundenbindung bis hin zum ökonomischen Erfolg auswirken (Bruhn 2013, 9. Auflage, S. 13).

Wissenschaftliche Studien belegen, dass das Verhalten der Servicemitarbeiter z.B. Freundlichkeit, Engagement, Aufmerksamkeit, Empathie und sich Zeit für den Kunden nehmen als Treiber für Kundenbegeisterung dient. Somit kommt dem Servicemitarbeiter eine zentrale Rolle im Kundenservice zu, da er die Begeisterung des Kunden maßgeblich beeinflusst. Ob rein technologiebasierte Self-Services den Faktor Mensch im Kundenservice bei gleichem Begeisterungspotential ersetzen können, bleibt offen.

Nichtsdestotrotz geht es darum, die Chancen der Digitalisierung im Service zu nutzen und dem Kunden die Möglichkeit von Banking in der digitalen Welt zugänglich zu machen. Dabei geht es nicht um ein entweder oder, sondern um eine Symbiose zwischen menschen- und technologiebezogenen Aspekten im Kundenservice einer Filialbank.

Das Ziel dieser DIN SPEC 77231 ist es, Anforderungen an den notwendigen Prozess und Kompetenzrahmen für exzellenten Service im Filialbanking festzulegen.

Darüber hinaus ist ein umfassendes und ganzheitliches System für die nachhaltige Erzielung von Kundenbegeisterung wichtig. Wege dies zu erreichen werden in der DIN SPEC 77224 und DIN CEN/TS 16880 beschrieben.

Mit der DIN SPEC 77231 wird die Anregung aus der DIN SPEC 77224 aufgenommen, diese als Impuls zu sehen und für eine spezifische Branche, hier Servicedienstleistungen in der Filiale einer Bank, weitergehende Überlegungen zur konkreten Ausgestaltung eines Serviceprozesses vom Empfang bis zur Verabschiedung des Kunden zu entwickeln. Weiterhin soll die DIN SPEC 77231 die Anforderungen aus der DIN SPEC 77224, Abschnitt 6 Management von Service Excellence, 6.2.3.3 Dokumentation konkretisieren, in dem sie den „Kundenprozess“, hier Serviceprozess in einer Bankfiliale, hinreichend genau beschreibt und darüber hinaus Hinweise zur Gestaltung der mitarbeiter- und aufgabenspezifischen Gestaltung der Qualifizierung gibt. Der Servicemitarbeiter und sein Handeln stehen dabei im Mittelpunkt bei der Gestaltung von exzellentem Service.

Die DIN SPEC 77231 bezieht sich dabei insbesondere in der Darstellung der Service-Excellence Pyramide nach DIN SPEC 77224 und DIN CEN/TS 16880 auf die Ebenen „Persönlicher Service“ und „Überraschungsleistungen“ für Servicedienstleistungen in einer Bankfiliale.

In Abgrenzung zur DIN SPEC 77224 und DIN CEN/TS 16880 fokussiert die DIN SPEC 77231 dabei auf folgende Fragestellungen:

- 1) Wie muss ein Serviceprozess in einer Bankfiliale gestaltet sein, dass dieser die Erwartungen eines Bankkunden vom Empfang bis zur Verabschiedung einer Bankfiliale übertrifft und Kundenbegeisterung auslösen kann?
- 2) Welche Prozessschritte sind dazu vom Servicemitarbeiter der Bank wie auszuführen?
- 3) Wie sieht der Kompetenzrahmen aus, der Servicemitarbeiter befähigt, den Serviceprozess so umzusetzen, dass Kundenbegeisterung entstehen kann?

Darüber hinausgehende Fragestellungen sind nicht Inhalt der DIN SPEC 77231. Die DIN SPEC 77231 fügt sich somit in das Gesamtkonzept der DIN SPEC 77224 und DIN CEN/TS 16880 ein.

5 Modell für den Prozess für exzellenten Service im Filialbanking

5.1 Allgemeines

Das Modell für den Prozess für exzellenten Service im Filialbanking besteht aus zwei Elementen, die beide zum Ziel haben Kundenbegeisterung auszulösen. In 5.2 wird die Kundenbegeisterung als Ausdruck hoher Kundenzufriedenheit beschrieben. 5.3 geht auf die Kundenbegeisterung als Ausdruck einer intensiv empfundenen, positiven Emotion ein.

5.2 Kundenbegeisterung als Ausdruck hoher Kundenzufriedenheit

Grundlage bildet das Konfirmation/Diskonfirmation-Paradigma, das als Maßstab für Kundenzufriedenheit dient. Nach diesem Ansatz entsteht Kundenzufriedenheit mit dem Abgleich der aktuellen Erfahrungen der Serviceleistung bei der direkten Inanspruchnahme (Ist-Leistung) und den gesetzten Erwartungen (Soll-Leistung). Wird die Erwartung erfüllt, wird diese bestätigt und führt zu Zufriedenheit. Bei Übertreffen der Erwartung kommt es zu positiver Diskonfirmation mit einer hohen Zufriedenheit. Diese überraschende Diskonfirmation wird als Kundenbegeisterung verstanden. Ein standardisierter Serviceprozess auf Basis des GAP-Modells der Dienstleistungsqualität schafft die Grundlage für eine reproduzierbare hohe Qualität im Serviceprozess. Ziel ist es, die Erwartungen des Kunden an den Service deutlich zu übertreffen und somit Kundenbegeisterung auszulösen.

Bild 1 zeigt das im Qualitätsmanagement für Dienstleistungen bekannte GAP-Modell (vgl. Bruhn, 2013), das auf die Kunden-Mitarbeiter-Interaktion in einer Bankfiliale übertragen wurde.

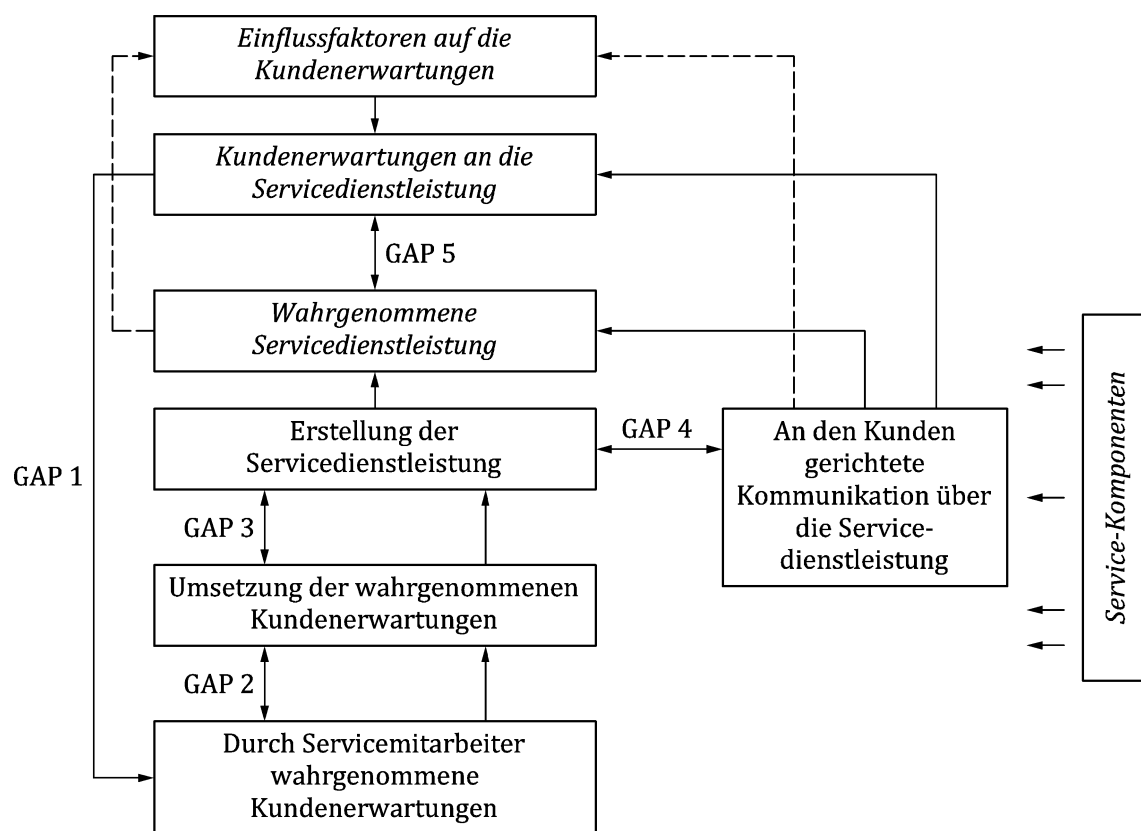


Bild 1 — GAP-Modell bezogen auf die Kunden-Mitarbeiter-Interaktion in einer Bankfiliale

Das GAP 1 (Lücke) beschreibt die Diskrepanz zwischen den Kundenerwartungen und deren Wahrnehmung durch den Servicemitarbeiter. GAP 2 bezieht sich auf die mögliche Lücke zwischen der Wahrnehmung der Kundenerwartungen durch den Servicemitarbeiter und deren Umsetzung in konkrete Kundenlösungen. Während der Umsetzung der Serviceleistung kann GAP 3 als Unterschied zwischen der geplanten und der tatsächlich erbrachten Serviceleistung auftreten. Als GAP 4 bewertet der Kunde die begleitende Kommunikation über den gesamten Serviceprozess hinweg als negativ. Die Ursache kann eine Diskrepanz zwischen erbrachter Dienstleistung und der an den Kunden gerichteten Kommunikation über diese Serviceleistung sein, z. B. der Servicemitarbeiter hält Versprechen nicht ein. Mit GAP 5 wird die Gesamtlücke, bestehend aus der Summe von GAP 1 bis GAP 4, zwischen der erwarteten Dienstleistung und der vom Kunden wahrgenommenen Dienstleistung bezeichnet. Ziel des GAP-Modells ist es, über das Aufzeigen möglicher Qualitätslücken, diese über geeignete Maßnahmen in der Praxis zu minimieren.

5.3 Kundenbegeisterung als Ausdruck einer intensiv empfundenen, positiven Emotion

In diesem Ansatz wird Begeisterung als eine intensiv empfundene positive Emotion beschrieben, die aufgrund einer überzeugenden Serviceleistung entsteht. Die überzeugende Serviceleistung bildet sich zum einen aus einer unerwartet positiven Leistung an sich, z. B. exzellenter Serviceprozess und exzellente Produkte und zum anderen aus einer überraschend positiven Art und Weise, wie der Service durchgeführt wird. Die emotionale Komponente z. B. Freude, Spannung oder Heiterkeit wird insbesondere durch die Motivation, Haltung und das Verhalten der Servicemitarbeiter als auch durch den dahinterliegenden Kompetenzrahmen (Fähigkeiten und Fertigkeiten) beeinflusst.

Die Rahmenbedingungen für die Durchführung des Prozesses für exzellenten Service im Filialbanking wie Ambiente, Technik und digitale Technologien, Verfügbarkeit und Schnelligkeit der Prozesse, Beschwerde- und Customer Relationship Management, oder Zugang zu digitalen Informationsmedien, Produkten und Dienstleistungen, Innovationen sowie die gelebte Servicekultur müssen vorhanden sein.

Bild 2 gibt einen groben Überblick darüber, welche Einflussfaktoren Kundenbegeisterung ermöglichen. Die einzelnen Faktoren beeinflussen sich gegenseitig. So dient zum Beispiel der standardisierte Serviceprozess zum einen dazu die Erwartungen des Kunden zu übertreffen, um hohe Kundenzufriedenheit zu erreichen und zum anderen dazu eine überzeugende Leistung zu erstellen, die bei Kunden eine intensiv empfundene positive Emotion auslöst. Zusammen mit den richtigen Rahmenbedingungen können diese Faktoren Begeisterung beim Kunden auslösen.

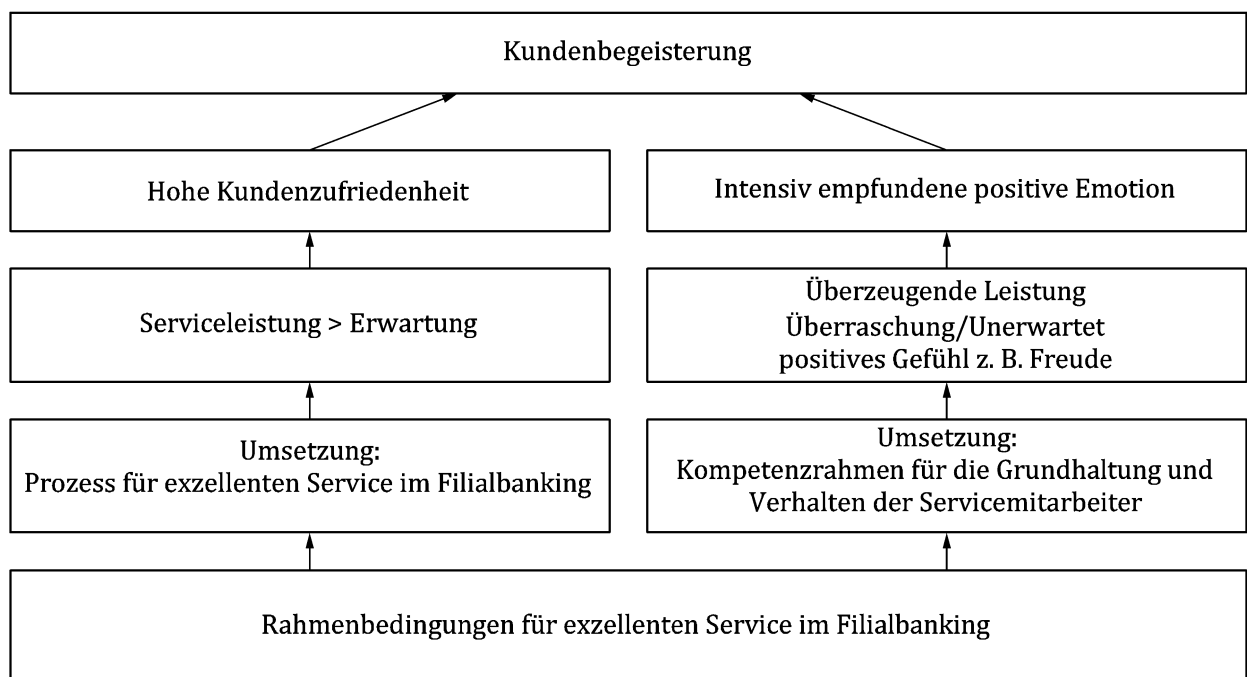


Bild 2 — Überblick über die Einflussfaktoren von Kundenbegeisterung

6 Umsetzung: Prozess für exzellenten Service im Filialbanking

6.1 Allgemeines

Bild 3 gibt einen Überblick über den Zusammenhang der vier Elemente des Prozesses für exzellenten Service im Filialbanking und stellt diese als Regelkreis dar. Der Prozess startet mit dem Briefing (6.2) zum Beginn eines Servicezeitraums i.d.R. von der Öffnung einer Filiale und endet mit dem Debriefing (6.4) am Ende des Servicezeitraums i.d.R. bis zur Schließung einer Filiale. Der Serviceprozess (6.3) selbst wird pro Kunde komplett durchlaufen. Die Kommunikation (6.5) findet über den gesamten Prozess hinweg statt und unterstützt die Realisierung nachhaltiger Kundenbegeisterung.

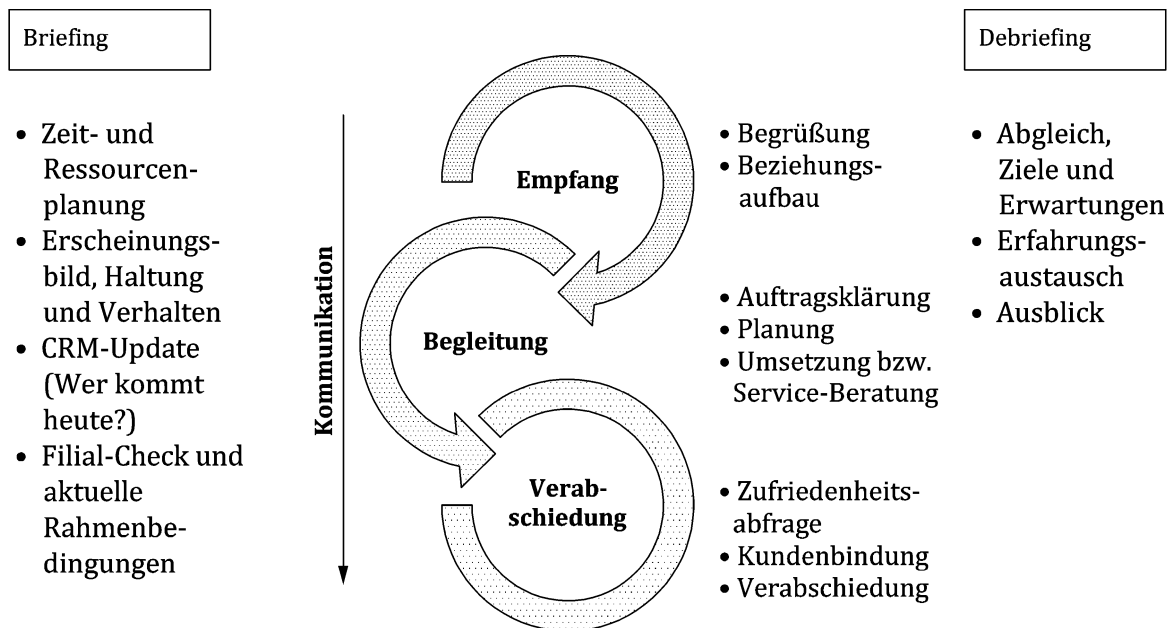


Bild 3 — Prozessmodell für exzellenten Service im Filialbanking nach DIN SPEC 77231

6.2 Briefing

Wie in Tabelle 1 dargelegt, ist ein wesentliches Ziel des Briefings, den Servicemitarbeitern eine inhaltliche und organisatorische Orientierung für den Tag zu geben und diese, emotional und motivierend, auf den Tag einzustimmen.

Das bedeutet zunächst, dass alle Servicemitarbeiter von der Führungskraft auf der Basis des CRM-Systems über Besuchs- und Kundentermine informiert werden müssen. Die Rollen im Team müssen verteilt werden und die Servicemitarbeiter müssen ihre persönliche Zeit- und Ressourcenplanung vornehmen. Im Ergebnis ist damit sichergestellt, dass alle Servicemitarbeiter wissen, welche Aufgaben, Herausforderungen und Ziele an diesem Tag anstehen und welcher Wertbeitrag von ihnen erwartet wird.

Die Servicemitarbeiter müssen die Verfügbarkeit von Arbeitsmitteln inklusive der digitalen Medien vor der Öffnung der Filiale gewährleisten.

Der Wartebereich und die Serviceplätze müssen von den Servicemitarbeitern entsprechend überprüft und hergerichtet werden. Somit wird, wie in Tabelle 1 aufgeführt, ein ansprechendes Erscheinungsbild und Ambiente der Filiale sichergestellt.

Der Anspruch auf ein attraktives Erscheinungsbild bezieht sich auch auf die Servicemitarbeiter selbst. Diese müssen sich dahingehend vor Öffnung der Filiale selbst überprüfen.

Im Briefing wird die Bedeutung der persönlichen Haltung (siehe 6.3) gegenüber der eigenen Aufgabe und dem Kunden gegenüber betont. Die Servicemitarbeiter reflektieren ihre Grundstimmung auf eine positive innere Haltung im Hinblick auf Fürsorge, Empathie, ehrliches Interesse am Kunden und die Bereitschaft für kreative Lösungen. Beispiele für diesen inneren Dialog sowie ein Überblick über die wesentlichen Ziele, das erwartete Verhalten sowie Beispielsaussagen für die innere Haltung sind in Tabelle 1 beschrieben.

Tabelle 1 — Briefing

Ziel	Erwartetes Verhalten	Beispiele für innere Haltung
Die Servicemitarbeiter sind sowohl inhaltlich, organisatorisch, als auch emotional gut aufgestellt und eingestimmt für den Tag. Alle Servicemitarbeiter sind über Ziele, Aufgaben, Termine und Herausforderungen des Tages informiert und haben verstanden, was von ihnen erwartet wird und welchen wesentlichen Wertbeitrag sie leisten. Die Filiale bietet ein ansprechendes und einladendes Erscheinungsbild und Ambiente.	Information aller Servicemitarbeiter durch die Führungskraft über Besuchs- und Kundentermine des Tages aus dem CRM-System. Die Servicemitarbeiter nehmen ihre persönliche Zeit- und Ressourcenplanung vor. Die Servicemitarbeiter bereiten alle notwendigen Arbeitsmittel und digitalen Medien für den Tag vor. Die Servicemitarbeiter überprüfen das Erscheinungsbild der Filiale. Die Servicemitarbeiter überprüfen mit einem Blick in den Spiegel das eigene Erscheinungsbild oder holen dazu gegebenenfalls Feedback ein. Die Servicemitarbeiter überprüfen ihre innere Haltung und fokussieren sich auf die positiven Aspekte des Tages — lächeln!	„Ich freue mich auf die Kunden.“ „Ich leiste einen wesentlichen Beitrag zur Wahrnehmung der Bank in den Augen des Kunden.“ „Jeder Kunde ist anders und bedarf meiner vollen Aufmerksamkeit und Wertschätzung.“

6.3 Serviceprozess - Empfang, Begleitung und Verabschiedung

6.3.1 Allgemeines

Der Serviceprozess besteht aus Empfang, Begleitung und Verabschiedung. Jeder Kunde wird von den Servicemitarbeitern durch den gesamten Prozess begleitet.

6.3.2 Empfang - Begrüßung und Beziehungsaufbau

Ob sich ein Kunde in einer Filiale willkommen und erwünscht fühlt, entscheidet sich in den ersten Sekunden nach Betreten der Filiale, deutlich vor dem Beginn eines inhaltlich ausgerichteten Gesprächs. Dabei ist das Ziel des Empfangs die emotionale Basis für ein gutes Kundengespräch zu legen und sich hier durch eine besondere Aufmerksamkeit vom Wettbewerb abzugrenzen.

Welches Verhalten ein Servicemitarbeiter im Empfang zeigen muss, ist in Tabelle 2 zusammengefasst. Zur Begrüßung muss der Servicemitarbeiter auf den Kunden zugehen und diesen nach Betreten der Filiale aktiv willkommen heißen. Dabei muss er dem Kunden mit einem Lächeln und Wertschätzung begegnen. Der Servicemitarbeiter muss sich mit seinem Namen vorstellen und nach dem Namen des Kunden fragen. Kunden, die einen Beratungstermin haben, müssen mit ihrem Namen begrüßt werden und der Servicemitarbeiter muss zu erkennen geben, dass ihm der Anlass des Besuchs bekannt ist.

Grundsätzlich fühlen sich Menschen wertgeschätzt wenn sie (wieder-)erkannt werden. Daher muss der Servicemitarbeiter möglichst viele Kunden mit Namen kennen.

Um eine Beziehung aufzubauen oder zu festigen, muss der Servicemitarbeiter dem Kunden mit einer freundlichen, offenen, interessierten, respektvollen Haltung begegnen.

Der Servicemitarbeiter zeigt seine Empathie mit einem offenen Blick oder einer interessierten Frage, die möglicherweise an eine letzte Begegnung oder das Wissen über den Kunden anknüpft. Menschen möchten in ihrer Individualität gesehen werden; je individueller die Ansprache (personal touch) desto besser.

In Tabelle 2 sind im Überblick die wesentlichen Ziele, das erwartete Verhalten sowie Beispiele für Redewendungen für den Empfang, bestehend aus Begrüßung und den Beziehungsaufbau, aufgeführt.

Tabelle 2 — Empfang

Ziel	Erwartetes Verhalten	Beispiele für Redewendungen
Dem Kunden ein Gefühl von Willkommen sein und Wertschätzung vermitteln. Die emotionale Basis für ein konstruktives Kundengespräch vorbereiten. Die Chance des persönlichen Kundenkontakts nutzen, um sich positiv vom Wettbewerb abzuheben.	Offen und zugewandt den Kunden bei Betreten der Filiale — wenn möglich mit Namen — begrüßen oder nach dem Namen des Kunden fragen. Die eigene Grundstimmung reflektieren und eine offene, positive Haltung einnehmen, auf die eigene Körpersprache achten. Lächeln, Blickkontakt, präsent sein. Aktiv zuhören, die Reaktion und Emotion des Kunden wahrnehmen und das eigene Verhalten anpassen. Eine interessierte Frage stellen, Small Talk anbieten. Dem Kunden anlassbezogen und situativ eine besondere Aufmerksamkeit erweisen; z. B. bei Bedarf einen Regenschirm anbieten oder den nassen Mantel zum Trocknen aufhängen.	„Herzlich Willkommen“ „Mein Name ist ...“ Pause „Sind Sie Herr/Frau xy...?“ „Ich freue mich, dass wir uns heute wiedersehen! Wie war Ihre Woche (z. B.)?“

6.3.3 Begleitung — Auftragsklärung, Planung, Umsetzung

6.3.3.1 Auftragsklärung

Die Auftragsklärung zielt wie in Tabelle 3 dargestellt darauf ab, das Kundenbedürfnis umfassend zu verstehen und dem Kunden zu signalisieren, dass es dem Servicemitarbeiter darum geht, ihm eine wirklich passende Lösung für seinen Bedarf anzubieten. Dies schafft Vertrauen.

Der Servicemitarbeiter muss sich nach dem Anliegen des Kunden erkundigen und dessen Aussagen hinsichtlich des eigentlichen Ziels des Kunden hinterfragen. Er stellt offene Fragen, u. a. zu Erfahrungen mit Finanzdienstleistern und Vorkenntnissen zu Leistungen und den Kriterien, denen eine gute Lösung genügen muss. Er fasst zusammen und stellt sicher, dass beide Seiten ein gleiches Verständnis vom Bedarf des Kunden haben. Des Weiteren unterbreitet er einen Vorschlag für das weitere Vorgehen. Tabelle 3 enthält Beispiele für Fragen, die im Rahmen einer professionellen Auftragsklärung geeignet sind.