

PROFESSIONELLES BESCHWERDEMANAGEMENT

Der Kunde hat immer Recht!
Beschwerdemanagement in Theorie und Praxis

Fachvortrag am 17. April 2007

für den
**Wellbeing Cluster Niederösterreich –
ecoplus. Niederösterreichs Wirtschaftsagentur GmbH**

Durchführung durch:

bestconsulting Gesellschaft für Reorganisation mbH

D. Wernisch

Fischer von Erlachstr. 35/21; 5020 Salzburg

Email: wernisch@bestconsulting.at

Tel.: 0664 5323432

PROFESSIONELLES BESCHWERDEMANAGEMENT

1. TEIL:

Zu 1. Beispiel Sitzplatz in der Bar

a. **Situationsschilderung 1. Teil: Was war der Auslöser?**

Eine neu eröffnete Bar. Modern mit netten technischen Schnick Schnacks; Geld hat bei der Schaffung der Infrastruktur kaum eine Rolle gespielt. Einfach wirklich schick. Ein großer fast kreisrunder Raum mit verglasten raumhohen Außenwänden. In der Mitte ebenfalls kreisrund die Theke und dahinter mehrere Barkeeper im vollen Einsatz. Um die Theke Barhocker und an den Außenwänden kleine Tische mit bequemen Ledersesseln. Die begehrtesten Plätze, allein wegen der imposanten Aussicht aber auch weil dort nicht so ein Gedränge herrscht wie an der Theke. Die Musik nicht zu hipp, aber doch modern.



PROFESSIONELLES BESCHWERDEMANAGEMENT



PROFESSIONELLES BESCHWERDEMANAGEMENT

Wir kommen zu zweit in die neue Bar. Die Bar ist sehr gut besucht. Eine nette junge Dame begrüßt uns beim Betreten der Bar. Auf Nachfrage um einen Tisch, erklärt Sie freundlich, dass derzeit leider keine Tische verfügbar sind, aber wir sollen doch so lange an der Theke bleiben bis ein Tisch frei wird. Sie werde sich darum kümmern.

Zuerst 2. oder 3. Reihe an der Theke stehend. Trotz des hohen Andrangs können wir wider erwarten unsere erste Bestellung nach kurzem warten aufgeben und erhalten einen ausgezeichneten Mixdrink. Nach geraumer Zeit erobern wir die erste Stehreihe und widmen uns den 2. Drink. Ebenfalls sehr gut im Geschmack und die Menge gar nicht wenig. Nach einiger Zeit, wir haben noch immer keinen Sitzplatz an einem Tisch erhalten, aber die Eroberung eines Barhockers ist und gelungen – mit dem frisch servierten 3 Drink in der Hand.

Laufend kommen neue Gäste und uns fällt auf, dass manche die wesentlich später gekommen sind, in der Zwischenzeit auch Sitzplätze an Tischen bekommen haben. Wir sind irritiert, gehen aber davon aus, dass vorab Platzreservierungen durchgeführt wurden.

Endlich wird direkt hinter uns ein kleiner Tisch mit zwei dieser bequem wirkenden Sessel frei. Erleichtert nehmen wir Platz und machen es uns bequem. Immerhin sind in der Zwischenzeit eineinhalb Stunden vergangen. Aber es hat sich gelohnt. Bis dahin waren wir zufriedene Kunden.

Wäre da nicht eine MitarbeiterIn auf uns zugekommen und hätte Sie uns nicht sehr bestimmt aufgefordert die Plätze wieder zu räumen, da andere immerhin schon 30 Minuten darauf warten.

Wir lassen unserem Frust freien Lauf und machen die Dame darauf aufmerksam, dass wir schon seit 1,5 Stunden auf den versprochen Tisch warten und dass wir nicht beabsichtigen den Platz frei zu machen. Nach dem aber die beiden Gäste, zwei junge Herren, die den Tisch erhalten sollten den Anschein machten, dass sie die „Lösung des Problems“ selbst in die Hand nehmen wollten, haben wir nachgegeben „der Gescheitere gibt ja nach“! Die Diskussion mit der Bedienung war aber noch nicht zu Ende. Denn sie meinte „Davon habe ich nichts gewusst, dass wir auf einen Sitzplatz warten! Da hätten Sie mit mir reden müssen und nicht mit meiner neuen Kollegin. Die hat ja keine Ahnung! Außerdem warten schon wieder ein paar andere Gäste. Ich muss weg! Ich konnte ihr nur noch unser Verlangen zu einem Gespräch dem Geschäftsführer mitteilen.

PROFESSIONELLES BESCHWERDEMANAGEMENT

b. Wie war die erste Beschwerdereaktion?

-> davon habe ich nichts gewusst! Da hätten Sie mit mir reden müssen und nicht mit meiner neuen Kollegin. Die hat ja keine Ahnung! Außerdem warten schon wieder ein paar andere Gäste.

- Sie ist nicht auf den Beschwerdeinhalt und die Bedürfnisse eingegangen und hat keine Lösung angestrebt.
- Sie zeigt ein intern bestehendes Kommunikations- und Verantwortlichkeitsproblem auf, dass auf den Rücken der Gäste ausgetragen wird.
- und flüchtet aus der unangenehmen Situation!

c. Analyse der Aussagen / Wahrnehmung des Gastes:

- kein Sitzplatz trotz Zusage und langem Warten. (Sachebene)
- Andere werden bevorzugter behandelt als wir – sind wir nicht so viel Wert? (Emotionsebene)
- Das Verlangen nach dem Geschäftsführer – (Eskalierung der Beschwerde; Signal an die Mitarbeiterin, dass es nicht mehr um das Sachthema geht)

d. Was hätte die Mitarbeiterin besser machen sollen?

- Entschuldigung für das Versehen;
- Verständnis für die Beschwerde zeigen;
- Sich dem Problem persönlich annehmen, obwohl von der Kollegin verursacht
- und sofortige Lösung anbieten

e. Situationsschilderung 2. Teil: Die Reaktion des Geschäftsführers

Entschuldigung für das Versehen; zeigt Verständnis für die Beschwerde ohne dass er dabei seine MitarbeiterInnen „schlecht macht“; nimmt sich dem Problem persönlich an und versucht eine sofortige Lösung herbeiführen

Aber die Gäste verweigern den nun angebotenen Tisch und verweigern auch die Einladung zu einem Getränk.

Der Geschäftsführer handelte intuitiv oder bewusst: Er beginnt ein sachliches Gespräch und spricht anschließend mit einem der Bar Keeper. Darauf hin fragt er ob Interesse bestünde verschiedene Varianten von Drinks zu verkosten und zu bewerten, mit der Anmerkung, dass der Barkeeper zurzeit für einen internationalen Wettbewerb trainierte.

PROFESSIONELLES BESCHWERDEMANAGEMENT

Etwas zurückhaltend nehmen die Gäste das Angebot an, bestehen aber darauf, die Drinks selber zu bezahlen.

Die Drinks waren vorzüglich; Die Erläuterungen vom Barkeeper dazu sehr interessant und beim abschließenden Bezahlen, stunden später, wurden vermutlich auch noch Sonderkonditionen eingeräumt.

Ein nun doch noch gelungener Abend! Mit der Empfehlung die Bar zu besuchen!

f. Analyse der Aussagen / Wahrnehmung des Gastes:

Durch den angebotenen Tisch sollte das Sachbedürfnis an einem Tisch zu sitzen erfüllt sein. Die Erwartung einen besonderen Abend zu erleben, ist aber dadurch nicht mehr erfüllt. Die Gäste befinden sich in diesem Moment noch nicht auf der Sachebene, sondern noch immer auf einer emotionalen Ebene. Daher kann die Lösung nicht der angebotene Tisch alleine sein.

Der angebotene Drink auf Kosten des Hauses wäre dann ausreichend gewesen, wenn dadurch die Bedürfnisse der Gäste erfüllt worden wären (Durst löschen; oder die Drinks hätten sie sich sonst nicht geleistet können/wollen).

Der Geschäftsführer bietet nun eine „Wiedergutmachung“ auf der Bedürfnisseebene an. Die Gäste bekommen etwas, was gar nicht im Angebot wäre. Dies signalisiert den Gästen, dass besonders auf sie eingegangen wird. Es hebt sie aus der Menge hervor.

g. Reflektion:

- Die Bedürfnisse der Gäste haben sich während der Beschwerde geändert. Vom Bedürfnis einen Sitzplatz zu erhalten, hin zu dem Bedürfnis der Wertschätzung
- Verhalten ist bedürfnisorientiert.

FAZIT:

Erkennen wir nicht die tatsächlichen Bedürfnisse unserer Gäste zum richtigen Zeitpunkt, setzen wir unrichtige Maßnahmen die nicht zum gewünschten Erfolg führen.

Die Zufriedenheit des Gastes

PROFESSIONELLES BESCHWERDEMANAGEMENT

2. TEIL:

Kundenzufriedenheit:

Organisationen, die im Stande sind, die Wünsche und Probleme ihrer jetzigen und potentiellen Kunden besser und schneller zu verstehen als der Wettbewerb, werden auch in der Zukunft erfolgreich sein. Aus diesem Grund wird zielgerichtete Kundenorientierung heute mehr und mehr zu einem der bedeutendsten Erfolgskriterien strategischen Managements. Beabsichtigt das Management aber mittels der Kundenzufriedenheitsermittlung Potentiale herauszuarbeiten, aus der eine langfristige Weiterentwicklung der Organisation resultiert, bewegt man sich mit unausgereiften Fragebögen auf dünnem Eis. Dazu müssen die Fragen in Art und Form genauestens formuliert werden. Voraussetzung dafür ist zu erkennen wie die Beeinflussung der Zufriedenheit der Kunden durch den Leistungserbringer erfolgt. Aus Sicht des Kunden ist zu unterscheiden in Leistungsmerkmale die vorausgesetzt werden können. Nennen wir diese Merkmale „Grundanforderungen“. In Leistungsmerkmale die erwartet werden – begrifflich definiert als „Leistungsanforderungen“, so wie in Leistungsmerkmale die besonders wahrgenommen werden – bezeichnet als „Begeisterungseigenschaften“.

Nachfolgend dazu ein Auszug aus dem Harvard Business Manager Ausgabe 1/98, „Durch strikte Kundennähe die Abnehmer begeistern“ von einem der Autoren Herrn Dieter Tschernjak zu Verfügung gestellt.

Das Wissen über grundlegende Mechanismen, die das Maß an Zufriedenheit bei den Kunden bestimmen, ist für eine zielgerichtete Kundenorientierung unentbehrlich. Nach dem Confirmation / Disconfirmation-Paradigma geht die Kundenzufriedenheit aus einem Prozess subjektiven Vergleichens hervor. Noch vor dem Kauf –ob von Produkten oder Dienstleistungen – entwickeln Kunden bestimmte Erwartungen. Mit diesen Erwartungen vergleichen sie nach dem Kauf, was sie an Leistung empfangen haben. Kommen die Kunden dabei zum Urteil, ihre Erwartungen seien unerfüllt geblieben, werden sie unzufrieden. Sehen Kunden hingegen ihre Erwartungen erfüllt, kommt ein neutrales Gefühl auf, gewissermaßen Indifferenz. Mehr noch die Leistung, die Leistung des Anbieters erscheint sogar austauschbar. Erst wenn die wahrgenommene Leistung über den Erwartungen liegt, stellt sich wirkliche Zufriedenheit im Sinne von Begeisterung ein.

Allerdings hängt der Zufriedenheitsgrad nicht – wie vielfach unterstellt – bezüglich aller Leistungsmerkmale linear mit dem Erfüllungsgrad zusammen. Wie der japanische Wissenschaftler Noriaki Kano (Kano 1984) in seinem Modell der Kundenzufriedenheit verdeutlichte, müssen diese Merkmale in drei Gruppen unterschieden werden, da die Erfüllung / Nichterfüllung dieser drei Arten von Anforderungen jeweils einen unterschiedlichen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit hat. (siehe Abbildung x)

PROFESSIONELLES BESCHWERDEMANAGEMENT

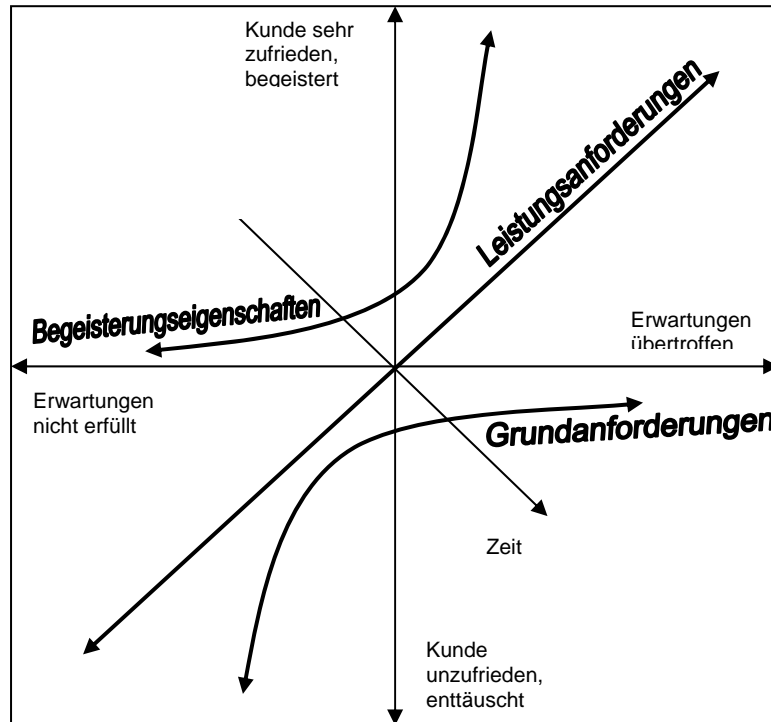


Abbildung 2)

a.) die Grundanforderungen:

Zu diesen zählen all jene Leistungskomponenten, deren Erfüllung der Kunde einfach voraussetzt. Werden diese nicht erfüllt, macht das den Kunden sehr unzufrieden; sieht er hingegen seine Erwartungen übertroffen, honoriert er das in der Regeln nicht weiter. Grundanforderungen werden von den Kunden als selbstverständlich gehalten.

b.) Leistungsanforderungen:

Dabei handelt es sich um vom Kunden erwartete und in der Regel auch messbare Leistungskomponenten. Entsprechen sie nicht den Erwartungen im vollen Umfang, kommt Unzufriedenheit auf – werden Kundenerwartungen in Bezug auf sie indes übertroffen, steigt die Zufriedenheit. Leistungsanforderungen werden im Allgemeinen vom Kunden ausdrücklich gestellt. Die bloße Erfüllung führt allerdings nur zu einem moderaten Maß an Zufriedenheit. Was ihnen an Leistungsmerkmalen geboten wird, nehmen die Kunden als austauschbar wahr, sie bleiben indifferent.

Dass Leistungsanforderungen von Kunden explizit gestellt werden, setzt aber voraus, dass Kunden die Leistungsmerkmale für sich auch messbar spezifizieren können.

c.) Begeisterungseigenschaften:

Gemeint sind damit Produkt- oder Dienstleistungsmerkmale, die den Kunden tatsächlich begeistern. Also Leistungskomponenten, die in der Regel weder explizit gefordert noch erwartet wurden, deren Angebot aber die Leistung

PROFESSIONELLES BESCHWERDEMANAGEMENT

insgesamt für den Kunden wertvoller macht und das Maß an Zufriedenheit merklich erhöht. Werden solche Leistungselemente gar nicht erst angeboten, wirkt sich das auf die Zufriedenheit nicht weiter aus.

Was Kunden als Grundanforderungen oder Leistungsanforderungen oder Begeisterungseigenschaften betrachten, hängt wesentlich von ihrer jeweiligen persönlichen Präferenz ab und unterscheidet sich daher häufig von Kunde zu Kunde. Zudem verändert sich die Klassifizierung mit der Zeit: Was heute noch einen Kunden begeistert, wird morgen von ihm vielleicht explizit erwartet und übermorgen als Grundanforderung gesehen.

Beispiel:

Beim Kauf eines Mittelklassewagens um 1985 war eine Klimaanlage etwas besonders. Angenommen jemand hätte sich zu diesem Zeitpunkt einen solchen Wagen gekauft und dieses Fahrzeug hätte ohne Wissen des Käufers plötzlich eine Klimaanlage, wäre er vermutlich begeistert (Begeisterungseigenschaft). Kaum davon beeinflusst wie gut die Klimaanlage wirklich funktioniert.

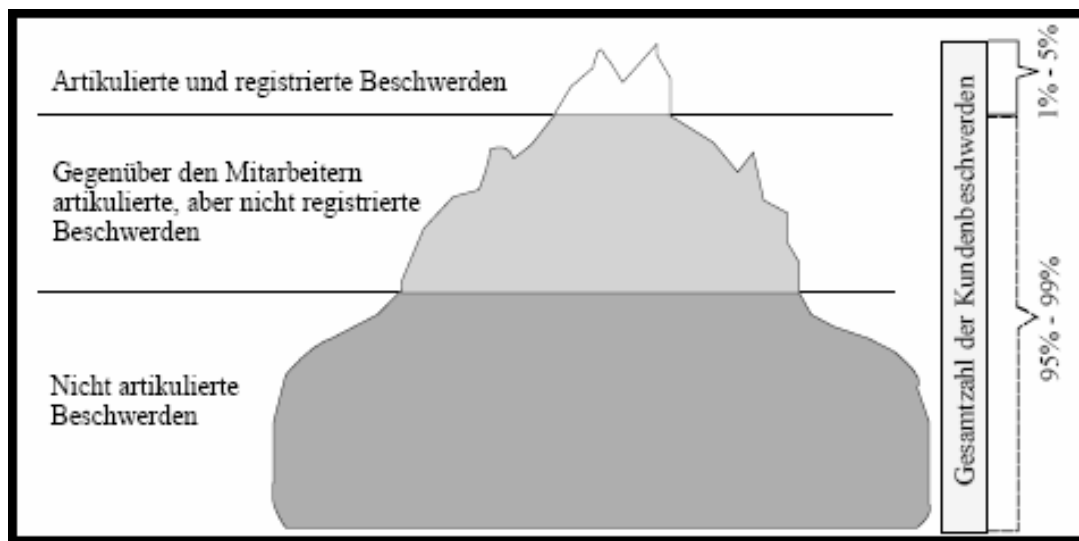
8 Jahre später, also 1993, ist eine Klimaanlage in einem Mittelklassewagen nichts Exotisches mehr. Möglicherweise ist das standardmäßige Vorhandensein einer Klimaanlage aber ein Entscheidungskriterium für den Käufer. In diesem Fall wird die Klimaanlage zur Leistungsanforderung. Wurde die Funktionalität der Klimaanlage in der Zwischenzeit nicht verbessert, wird eine Unzufriedenheit entstehen. Bei idealer Funktion wird der Kunde zufrieden sein, da es für ihn ein Entscheidungskriterium war.

Wiederum 8 Jahre später, 2001, sind Klimaanlagen Standardausrüstungen in Mittelklassewagen. Wurde die Funktionalität der Klimaanlage in der Zwischenzeit noch immer nicht verbessert, wird eine hohe Unzufriedenheit entstehen. Bei idealer Funktion wird der Kunde dies aber nimmer wahrnehmen, da eine Klimaanlage eine Grundanforderung geworden ist.

PROFESSIONELLES BESCHWERDEMANAGEMENT

3. TEIL:

„Der Beschwerdeeisberg“



Prozessmodell für Beschwerdemanagement; Ramsauer / Walser (2005) Arbeitsbericht 169; Univ. Bern,

Bearbeitung von Beschwerden / Complaint Management

Beschäftigen wir uns mit dem Thema Bearbeitung von Beschwerden wird häufig eine Studie zitiert nach der

- zufriedene Gäste ein externer Multiplikator von 3 bis 8 sind. (Faktoren sind branchenabhängig)
- unzufriedene Gäste bilden negative Multiplikatoren 10 bis 25

Was also tun, wenn schon mal etwas passiert ist? Und passieren wird immer mal was, egal wie perfekt wir schon sind.

In einer Studie der Universität Bern (CH) wurde nachgegangen wie Kunden reagieren, wenn etwas passiert ist, was zu Ihrer Unzufriedenheit führte und vom Unternehmen anschließend eine intensive professionelle Beschwerdeabwicklung erfolgte.

Es stellte sich heraus, dass sich der Multiplikationsfaktor auf 30 bis 60 erhöht. Aber von der negativen Einstellung wieder ins positive verändert wurde.

Das wesentliche Ergebnis der Studie zeigt also wie wichtig es ist Beschwerdemanagement zu betreiben. Denn passieren wir immer was. Es ist also nur die Frage wie wir damit umgehen!

PROFESSIONELLES BESCHWERDEMANAGEMENT

Der Beschwerdemanagement Prozess:

Prozessmodell für Beschwerdemanagement; Ramsauer / Walser (2005) Arbeitsbericht 169; Univ. Bern,

Das Beschwerdemanagement in einem Prozess dargestellt lässt sich in den direkten und indirekten Beschwerdeprozess unterteilen.

Direkter Beschwerdeprozess: unmittelbare Beteiligung des Kunden

Indirekter Beschwerdeprozess: Abläufe ohne unmittelbare Beteiligung des Kunden.

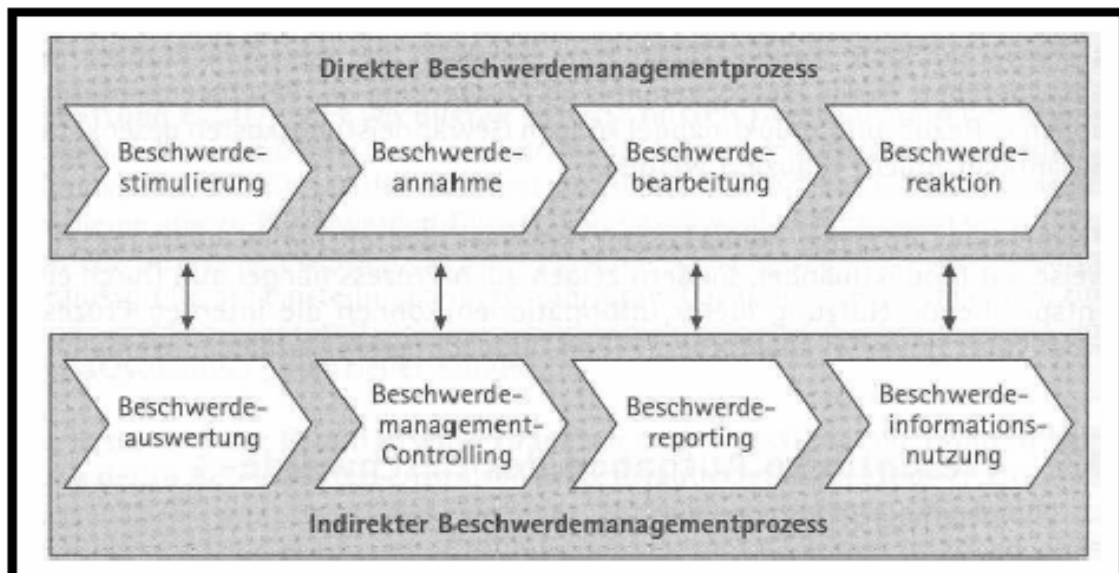


Abbildung 1: Beschwerdemanagementprozess nach Stauss/Seidel.³⁷

DIREKTER Beschwerdeprozess:

Beschwerdestimmulierung:

- Beschwerdewege einrichten; telefonisch; persönlich; schriftlich; elektronisch
- Organisatorische Verantwortung im Betrieb festlegen
- Aktive Aufforderung zur Beschwerdeartikulation
- Info über Beschwerdekanäle
- Garantien: Zufriedenheitsgarantie, Produkt- und Servicegarantie

Beschwerdeannahme:

- Hohe MitarbeiterInnen-Qualifikation notwendig; (Ventil für die Emotionen der / des BeschwerdeführerIn)
- Methoden zur Entgegennahme
- Vermittlung des Beschwerdeführers
- Trennung vom üblichen Kommunikationsfluss und Weiterleitung

PROFESSIONELLES BESCHWERDEMANAGEMENT

- Verwendung von Hilfsmittel;
- Informationserfassung

Beschwerdebearbeitung:

- Ursache ermitteln
- Prüfen der Beschwerdeberechtigung
- Priorität beurteilen
- Geeignete Reaktionsform festlegen (finanziell oder materiell oder immateriell / ideell)
- Clustern von Informationen
- Maßnahmen festlegen
- Lösung an BeschwerdeführerIn kommunizieren

Beschwerdereaktion:

- BeschwerdeführerIn über den weiteren Verlauf der Beschwerde informieren und der getroffenen Maßnahmen
- Anerkennung geben, dass eine Info über einen Mangel gegeben wurde.
- Befragung zum Kaufverhalten und Unternehmensimage
- Bei Herstellung der Zufriedenheit – up-selling; cross-selling

INDIREKTER Beschwerdeprozess:

Beschwerdeauswertung

- Info an die Abteilungen (Achtung! Gefahr von Konflikten und Widerstände)
- Enge Zusammenarbeit zwischen der Abteilung und analysierenden Stelle notwendig!
- Info-Bedarf der Abteilungen ermitteln

Beschwerdemanagement Controlling:

- Effizienz der Beschwerdemanagements steuern
- Vollständigkeit der Beschwerdeerfassung
- Methodenstandards definieren und verbessern
- Nutzen Controlling;

Beschwerdereporting:

- Einbezug der Leitung
- Schwerpunktsetzung für Ressourcenentscheidungen
- Trendverfolgungen; Auswertungen

Beschwerdeinformationsnutzung:

- Einfließen von verdichteten Ergebnissen in die Organisation (Aufbau- und Ablauforganisation)
- Weiterentwicklung der MitarbeiterInnen-Qualifizierungsprogramme
- Optimierung der Kundenbefragungen