

Projektarbeit

Beschwerdemanagement im Dienstleistungsgewerbe Gastronomie – effektive Beschwerdebehandlung als Trainingsziel

im Rahmen des

Universitätslehrgangs
für Trainings- und Bildungsmanagement

an der

Sozial- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der
Johannes Kepler-Universität Linz

in Zusammenarbeit mit dem

ipo - Institut für Personal- und Organisationsentwicklung
in Wirtschaft und Verwaltung an der Universität Linz

Projektbearbeiter: Kurt H. Steindl, Matrikelnummer 0157246
4061 Pasching, Zentastraße 21

Projektbetreuer: Dr. Walter A. Fischer
Institut für Gesundheitspsychologie und Bildungsmanagement
4202 Kirchsschlag, Stadlerweg 25

Pasching, im April 2004

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	4
1 Kundenorientierung als Grundlage eines umfassenden Qualitätsmanagements	6
1.1 Einbindung der Kundenorientierung in die neue ISO-9000.....	6
1.2 Der Kundenbegriff in der Hotellerie/Gastronomie	8
1.3 Der Kundenbegriff Lieferanten und andere Kunden.....	9
1.4 Kundenorientierung im Dienste der Qualitätsentwicklung und Qualitätsverbesserung	10
2 Beschwerdemanagement in der Hotellerie/Gastronomie	18
2.1 Begriffsklärungen	18
2.2 Beschwerdemanagement als Prozess	20
2.3 Gästezufriedenheit und Gästebindung	32
2.4 Stimulation von Beschwerden	38
3 Personalpolitische Aspekte des Beschwerdemanagements.....	46
3.1 Mitarbeitermotivation und –training	46
3.2 Checkliste für den Umgang mit dem unzufriedenen Kunden....	48
3.3 Erforderliche fachliche und soziale Fähigkeiten zur Bewältigung von Teilaufgaben des Beschwerdemanagements	50
3.4 Anregungen zu Beschwerden	62
4 Das Beschwerdegespräch	65
4.1 Drei Phasen im Gästekontakt	65
4.2 Die fünf Phasen eines Beschwerdegespräches	68

5 Das Trainingskonzept	74
5.1 Die Vorbereitung	74
5.2 Die Rahmenbedingungen	78
5.3 Seminargestaltung	80
5.4 Seminarabschluss	84
Schlussbemerkung	87
Abbildungsverzeichnis	88
Anlagen	89
Literaturverzeichnis	91

Einleitung

Meine beruflichen Wurzeln liegen in der Gastronomie. Ich habe den Beruf eines Restaurantfachmanns erlernt und in der Folge 23 Jahre dieser Branche gewidmet. Vom Apprenti über den Commis und Demi-Chef des Rang bis zum Assistant Manager eines Vier-Sterne-Hotels, vom Kellner über den Betriebsleiter eines Gastronomiebetriebes mit 42 Mitarbeitern bis zum selbstständigen Gastwirt sammelte ich jahrelang Erfahrungen in dieser Dienstleistungsbranche. Um diesen reichen Erfahrungsschatz als Seminartrainer verwerten zu können, konzentriere ich mich bei meinen Seminaren auf Themen, die sich mit der Hotellerie und Gastronomie beschäftigen. Eines der wichtigsten Themen ist dabei die effektive Beschwerdebehandlung.

Während der Zeit meines Besuches des Universitätslehrganges für Training und Bildungsmanagement (UTB) an der Johannes Kepler Universität in Linz wurde ich des öfteren mit dem Thema Reklamationen und Beschwerden konfrontiert. Zum einen, weil ich zeitgleich Seminare über den Umgang mit Beschwerden für Gastronomiebetriebe selbst entwarf und leitete, zum anderen, weil ich selbst als aktiver und aufmerksamer Beschwerdeführer auftrat.

Unternehmen, die über ein effektives Beschwerdemanagement verfügen, sind meinen Erfahrungen nach dünn gesät. Die Gründe dafür sind vielfältig. Einer der Hauptgründe für schlechtes, das heißt ineffektives Beschwerdemanagement liegt offenbar in der Tatsache, dass Beschwerden auch heute noch als etwas Negatives bzw. Unangenehmes empfunden werden. Dem gegenüber steht die Erkenntnis, dass Beschwerden dem betroffenen Unternehmen die Chance geben, fehlerhafte Produkte oder Dienstleistungen zu korrigieren und damit eine Qualitätssteigerung im Unternehmen zu forcieren. Eine Beschwerde ist wie ein Geschenk zu behandeln (vgl. Barlow/Moeller 1996, Buchtitel).

In der Folge werde ich die möglichen Chancen einer Beschwerde für das Unternehmen, ihre positiven Eigenschaften und ihren betrieblichen Nutzen

darstellen. Um die Verwertbarkeit dieser Arbeit zu vertiefen, werde ich im Anschluss an meine Ausführungen ein Seminar design für ein effektives Beschwerdebehandlungs-Seminar vorstellen.

1 Kundenorientierung als Grundlage eines umfassenden Qualitätsmanagements

1.1 Einbindung der Kundenorientierung in die neue ISO-9000:2000

„Die oberste Leitung muss sicherstellen, dass die Kundenforderungen ermittelt und mit dem Ziel der Erhöhung der Kundenzufriedenheit erfüllt werden“ (Campbell 2002, S. 39).

Als wichtige Neuerung enthält die neue DIN EN ISO 9001:2000 den Schwerpunkt Kundenorientierung. Hierzu ist bei der Industrie- und Handelskammer Flensburg (IHK) nach zu lesen: „Das Unternehmen erhebt sorgfältig die Kundenwünsche bzw. die Forderungen des Marktes, prüft die eigene Fähigkeit zur Erfüllung, erbringt die Leistung gemäß den Spezifikationen und ermittelt nach Abschluss die Kundenzufriedenheit.“ (<http://www.flensburg.ihk24.de>, Stand 13.2.2004)

In der neuen ISO 9000:2000 nimmt also die Kundenorientierung einen entscheidenden Platz ein. Der Zufriedenstellung des Kunden wird oberste Priorität eingeräumt. Die *customer satisfaction* wird zur zentralen Regelgröße. Alles Handeln ist auf den Kunden ausgerichtet. Wobei im inneren Ablauf jeder Lieferant und Kunde zugleich ist. Dieser Punkt wird später noch genauer zu betrachten sein.

Warum ist Kundenorientierung so wichtig?

Es sind die Kunden, die die Gehälter bezahlen und den Fortbestand des Unternehmens sichern oder gefährden können. Eine Ausrichtung des Unternehmens auf die Kundenwünsche ist also in höchstem Maße ökonomisch. Im Wesentlichen geht es darum, den Kunden so zufrieden zu stellen – oder ihn im besten Falle zu begeistern – dass er wieder kommt und auch zukünftig beim Unternehmen kauft bzw. konsumiert, wie der in der Gastronomie übliche Terminus lautet.

Kunden bzw. Gäste haben außerdem bestimmte Erwartungen und Forderungen an das Unternehmen. Werden diese erfüllt, so neigen Kunden bzw. Gäste dazu, diese positiven Erfahrungen im Bekanntenkreis weiter zu erzählen. Bei Nichterfüllung trifft das auch zu, allerdings ist hierbei die Gefahr einer größeren Verbreitung des negativen Erfahrungsberichtes gegeben (vgl. Campell 2002, S 39).

Bestehende Kunden an das Unternehmen zu binden ist billiger, als neue Kunden zu gewinnen (vgl. Wagner 1997, S. 25). Aus diesem Grund ist in nachfolgender Abbildung auch der Kunde an beiden Seiten des ISO-Prozess-Modells (siehe Abbildung 1) zu finden. Eine wesentliche Änderung zu früheren Prozessmodellen ist die Tatsache, dass der Kunde das Produkt bestimmt und nicht die Ökonomie der Herstellung.

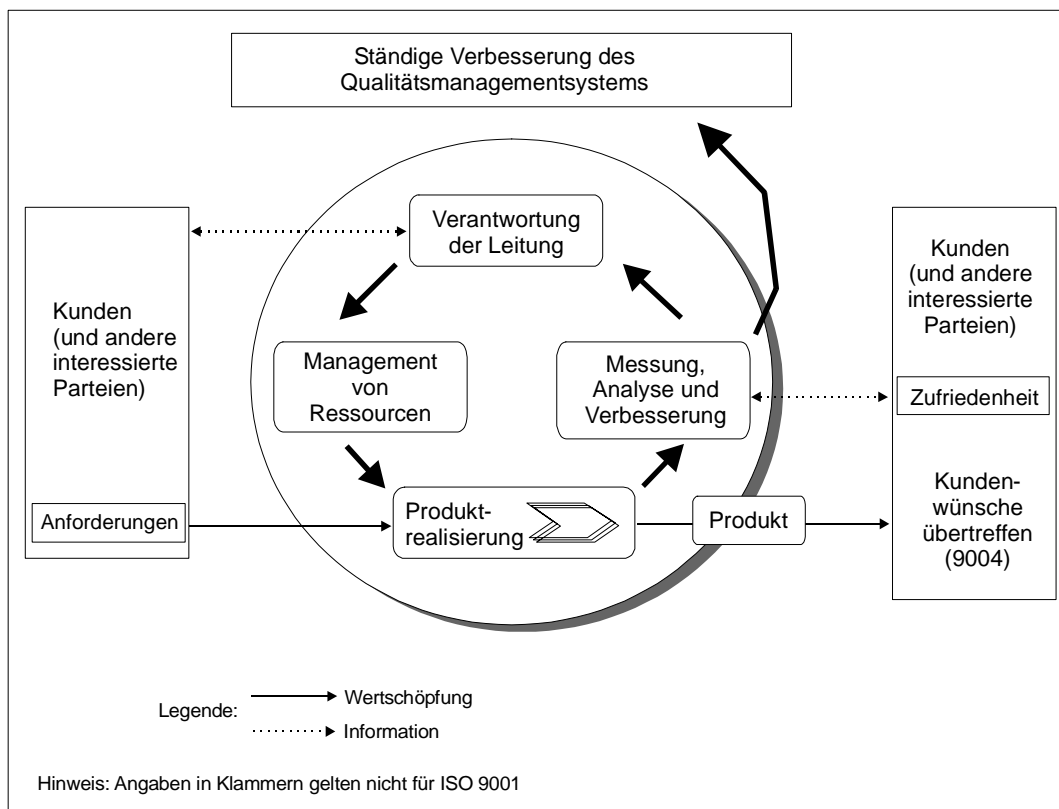


Abbildung 1:
Modell eines prozessorientierten Qualitätsmanagementsystems
 (Quelle: ISO 9000:2000, in Anlehnung an Campell 2002, S. 6)

In der Abbildung 1 deutlich ersichtlich ist die oberste Priorität eines prozessorientierten Qualitätsmanagementsystems nach ISO 9000:2000: die ständige Verbesserung des Systems. Dies wird durch einen permanenten Informationsaustausch zwischen der Unternehmensleitung und den Kunden, sowie der ständigen Messung der Kundenzufriedenheit ermöglicht. Neu in der ISO 9004 ist die Ausrichtung, Kundenwünsche möglichst zu übertreffen. Beim Abschnitt Qualität werde ich darauf näher eingehen. Der in der Abbildung dargestellte Regelkreis ist in sich geschlossen und zeigt anschaulich die notwendige ständige Neuorientierung der Prozesssteuerung.

1.2 Der Kundenbegriff in der Hotellerie/Gastronomie

Definition Kunde

„Der Kunde ist der Empfänger eines Produkts [bzw. einer Dienstleistung. Anm. d. Verf.], das vom Lieferanten bereitgestellt wird.“ (Gump/Wallisch 1995, S. 114)

Was ist der Unterschied zwischen einem Kunden und einem Gast?

Ein Kunde bezahlt für eine rechtlich definierte Leistung. Dies trifft auch auf den Gast zu. Insofern ist eine Unterscheidung zwischen Kunde und Gast nicht nötig. Und doch ist eine Unterscheidung zwischen Gast und Kunde wesentlich: Während der Kunde das Produkt kauft und vornehmlich außerhalb des Unternehmens benützt oder verbraucht, hält sich der Gast dabei im Unternehmen auf. Spricht man auch außerhalb der Hotellerie und Gastronomie von Dienstleistung, so ist doch anzumerken, dass gastronomische Dienstleistungen in der Regel direkter – nämlich „face to face“ - vollbracht werden. Man spricht hier von „den Gast bedienen“ und „Speisen und Getränke servieren“. Der Begriff Gästeorientierung, anstelle von Kundenorientierung, erscheint deshalb hier angebrachter.

Gästeorientierung wird von Unternehmen eingesetzt, um sich von der Konkurrenz abzuheben und sich dadurch einen Wettbewerbsvorteil zu sichern. Gästeorientierung kann den Erfolg eines Unternehmens wesentlich beein-

flussen. Vor allem die Gestaltung der sogenannten „Nachkaufphase“ und die Verbesserung des Service spielen eine große Rolle.

Die Gäste sind heute allgemein kritischer, vor allem aber qualitäts- und preisbewusster geworden. Von den Unternehmen und von deren Mitarbeitern lassen sie sich nicht mehr wie Bittsteller behandeln (vgl. Bruhn, 2003). Ihr Selbstbewusstsein wird gestärkt durch gravierende Veränderungen: Die Angebote und Produkte werden immer austauschbarer, deshalb sind die Gäste nicht mehr auf einen bestimmten Anbieter angewiesen. Wenn sie mit den Leistungen eines Anbieters unzufrieden sind, finden sich genügend andere, die vergleichbare Angebote und Produkte bereit stellen. Die gastronomischen Märkte sind zudem gesättigt. Neue Gäste zu gewinnen, fällt daher immer schwerer. Der Wettbewerb gewinnt an Härte und für die Unternehmen gilt es mehr denn je, die Gäste an sich zu binden. Dem dient das Ziel der Gästeorientierung.

Gästeorientierung und Qualitätsmanagement werden meiner Ansicht nach in Zukunft zu den wichtigsten Aufgaben eines jeden gastronomischen Unternehmens gehören. Um wettbewerbsfähig zu sein oder zu werden, bedarf es einer vermehrten Aufmerksamkeit beim Umgang mit den Gästen. „Gäste kaufen nicht Produkte, sondern Nutzen“ (Wagner 1997, S. 6).

1.3 Der Kundenbegriff Lieferanten und andere Kunden

Durch empirische Studien wurde belegt, „... dass nur eine durchgängige interne Kundenorientierung im Unternehmen, im Sinne interner Kunden-Lieferantenbeziehungen, und hohe Mitarbeiterzufriedenheit gewährleisten können, dass exzellente externe Kundenorientierung dauerhaft realisiert und somit zum strategischen Wettbewerbsvorteil ausgebaut werden kann“ (Meyer/Dornach 2001: Kundenmonitor 2001, zitiert von Glübe 2002, S. 157).

Meyer/Dornach machen hiermit klar, dass auch Lieferanten und Mitarbeiter als Kunden zu betrachten sind. Die Übertragung der Strukturen der Markt-

wirtschaft auf die innere Organisation im Unternehmen, „[...] baut die Beziehung zwischen Mitarbeitern/Kollegen zu einem Kunden-Lieferanten-Verhältnis um [und] optimiert so die einzelnen Schritte der internen Wertschöpfungskette [...]“ (Wagner 1997, S. 6).

Für die vorliegende Arbeit ist eine Vertiefung dieses Themas nicht zwingend erforderlich.

1.4 Kunden- bzw. Gästeorientierung im Dienste der Qualitätsentwicklung und Qualitätsverbesserung

Was ist Kunden- bzw. Gästeorientierung nicht?

Kunden- bzw. Gästeorientierung wird häufig verwechselt mit

- dem Mitarbeiterverhalten
- der Serviceorientierung
- dem Konsumentenverhalten
- der Zielgruppenorientierung

Der Begriff „Kunden- bzw. Gästeorientierung“ zielt nicht nur auf das Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die in unmittelbarem Kontakt mit den Kunden treten. Häufig wird damit auch die gezielte Ausrichtung des ganzen Unternehmens zur optimalen Erfüllung der Kundenerwartungen bezeichnet.

In der Praxis wird der Begriff der Marktorientierung mit dem Begriff der Gästeorientierung gleichgesetzt. Gästeorientierung ist ein Teil der Marktorientierung. „Die Gleichsetzung von Marktorientierung oder Marketing mit dem Begriff Kundenorientierung ist demnach schlichtweg falsch. [...] Marketing geht in seinem Anspruch über [...] Kundenorientierung hinaus“ (Brugger 2002, S. 14).

Auf der Website des Fraunhofer Institutes für Arbeitswirtschaft und Organisation, das über einen anerkannten Expertenstatus in der Arbeitswirtschaft

verfügt, ist eine sehr eigenwillige Kurzfassung der Bedeutung von Kundenorientierung zu lesen: „Kundenorientierung heißt proaktiv handeln - nicht (nur) reagieren.“ Offenbar ist hiermit allerdings weniger Proaktivität als vielmehr der Begriff Initiative zutreffend. „Proaktivität“ ist nach Covey (1997, S. 68) „[...] mehr als einfach nur die Initiative zu ergreifen [...]“. Covey beschreibt damit die Grundhaltung, die volle Verantwortung für sein Leben, seine Handlungen, seine Entscheidungen zu übernehmen. Dies ist nur schwerlich mit der oben angeführten Aussage in Übereinstimmung zu bringen.

Beschäftigen wir uns also mit der Frage:

Was ist Kunden- bzw. Gästeorientierung tatsächlich?

Kundenorientierung ist zum Schlagwort geworden. Doch was ist dies eigentlich? Kundenorientierung bedeutet, dass sich ein Unternehmen ganz an den Ansprüchen seiner Kunden orientiert. Feargel Quinn (Crowning the Customer 1990; zitiert von Murphy 1994, S. 38) beschreibt dies mit drastischen Worten: „Mit kundenorientiert meine ich ein Unternehmen, in dem alle Schlüsselentscheidungen auf dem alles beherrschenden Wunsch beruhen, dem Kunden besser zu dienen. Ich meine ein Unternehmen, in dem jedermann den Kunden als seine einzige Aufgabe betrachtet.“ Kundenorientierung bedeutet, dass für ein Unternehmen die Wünsche und Erwartungen der Kunden an erster Stelle stehen (vgl. Kamiske/Brauer 1999, S. 124).

Witte definiert Kundenorientierung wie folgt: „Kundenorientierung ist [...] der Versuch einer Organisation die Erwartungen zu erfüllen, die Gefühle zu befriedigen und die Ziele zu erreichen, die Kunden bezüglich des Produktes und der Verkaufsinteraktion mitbringen, sowie der Herstellung einer längerfristigen Bindung zu dieser Organisation, wobei der Interaktionspartner des Verkäufers nicht vernachlässigt werden darf“ (Witte 2000, S. 4).

Kundenorientierte Unternehmen müssen also die Komplexität ihrer Kunden erfassen können und ihr Organisationssystem an die Kunden anpassen. Keuper spricht davon, dass Kundenorientierung darauf abzielt, „[...] nicht

die maximal mögliche Leistung zu generieren, sondern exakt die Leistung zu erbringen, die der Kunde verlangt“ (Keuper 2000, S. 60).

Kunden- bzw. Gästeorientierung bedeutet, dass

- die Bedürfnisse der Kunden/Gäste im gesamten Unternehmen verstanden werden.
- die internen Unternehmensziele direkt mit den Kunden-/Gästeerwartungen verknüpft sind.
- das Unternehmen die Fähigkeit verbessert, die Kunden-/Gästebedürfnisse in der täglichen Praxis zu erfüllen.
- das Unternehmen sicherstellt, dass seine Mitarbeiter über die nötigen Kenntnisse und Fähigkeiten verfügen, um die Kunden/Gäste zufrieden stellen zu können (vgl. Brugger 2002, S. 5).

Wichtige Fragen, die sich ein kunden- bzw. gästeorientiertes Unternehmen stellen sollte, lauten:

- Wer sind unsere Kunden/Gäste?
- Was möchten unsere Kunden/Gäste?
- Was kann unser Unternehmen tun, um die Erwartungen und Ansprüche der Kunden/Gäste zu erfüllen?
- Was tut die Konkurrenz für unsere Kunden/Gäste und können wir es besser machen?
- Weiß jeder Mitarbeiter, dass jede seiner Tätigkeiten im Dienste des Kunden/Gastes steht?
- Kann sich jeder Mitarbeiter in die Situation des Kunden/Gastes hineinversetzen?

Kunden- bzw. Gästeorientierung heißt, die Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden/Gäste zu erkennen und sich zu bemühen, diese zu erfüllen. Unter einem Kundenbedürfnis (bzw. einem Gästebedürfnis, d. V.) wird „[...] das Gefühl eines Mangels, verbunden mit dem Streben, diesen zu beseitigen, verstanden“ (Brugger 2002, S. 14).

Ziel eines Unternehmens ist es heute, dem Kunden/Gast nicht nur die vereinbarte Leistung zu liefern, sondern darüber hinaus den Kunden- bzw. Gästenutzen zu erhöhen und langfristig stabile Beziehungen zu den Kunden/Gästen aufzubauen (vgl. Bruhn, 2003).

Die Bedeutung von Kunden- bzw. Gästeorientierung ist in nachfolgender Abbildung 2 deutlich ersichtlich:

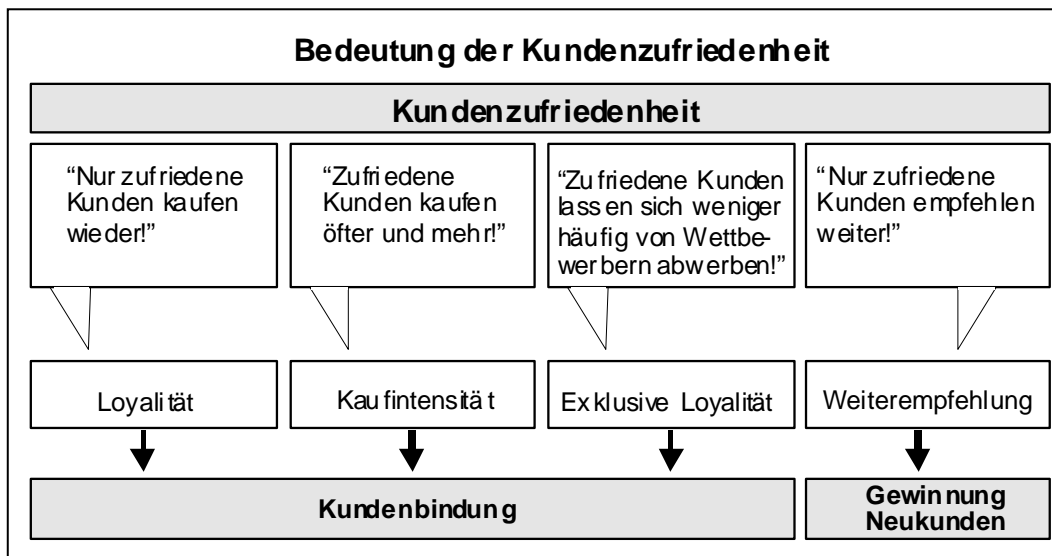


Abbildung 2:
Bedeutung der Kundenzufriedenheit
(Quelle: Kuhnert 2003)

Kundenzufriedenheit steht, wie in der Abbildung 2 ersichtlich, in direktem Zusammenhang mit Loyalität, Kaufintensität, Unternehmenstreue und positiver Mundkommunikation und ermöglicht dadurch eine Kundenbindung und die Gewinnung neuer Kunden.

Für Kundenorientierung sprechen vor allem ökonomische Gründe: Da es immer teurer wird, neue Gäste zu gewinnen, müssen die Stammkunden bzw. –gäste *gepflegt* werden, sonst können die Unternehmen ihre ökonomischen Ziele nicht mehr erreichen. *Pflegen* heißt, das Vertrauen der Kunden/Gäste gewinnen, sie zufrieden stellen und an das Unternehmen binden. Das bedeutet aber auch, die Beziehung zu den Kunden/Gästen muss lange genug dauern und zu so vielen zum Beispiel Hotelbesuchen

oder Restaurantkonsumationen führen, dass sich der Aufwand der Kunden-/Gästeorientierung für das Unternehmen bezahlt macht.

Ein kunden- bzw. gästeorientiertes Unternehmen darf auch die „interne Dimension“ (vgl. Whiteley 1995, S. 66) nicht vergessen. Jeder Mitarbeiter, ob er mit dem Kunden/Gast in direktem Kontakt steht oder nicht, muss sich bewusst sein, dass seine Tätigkeit letztendlich im Dienste des Kunden/Gast steht. Die einzelnen Mitarbeiter oder manchmal auch ganze Abteilungen sind gegenseitig voneinander abhängig. Es besteht quasi ein internes Kundenverhältnis. Werden diese internen Beziehungen missachtet, wirkt sich das über Umwege auch auf die Bedürfnisse der Endverbraucher aus.

Beispiel:

Bei einem Gastronomiebetrieb ist die Abteilung Service selbst wieder Kunde der Abteilung Küche, von der sie die zu verkaufende Ware bezieht. Betrachtet der Betrieb die Tätigkeit der Servicemitarbeiter als wichtiger als die der Köche, die das Geld nur ausgeben, aber keine Einnahmen vorweisen können, so verkennt das Unternehmen die internen Strukturen. Ohne die gute Vorleistung der Köche können die Servicemitarbeiter den Gast nicht zufrieden stellen.

Es sollten jedoch nicht die Schwächen außer Acht gelassen werden. Übertriebene Kunden- bzw. Gästeorientierung kann durch ständige Forderung nach neuen Produkten oder Leistungen bei deren Umsetzung zu einer Minderung der Erträge führen und somit die Finanzkraft eines Unternehmens gefährden. Es können Zielkonflikte zwischen Qualität und Produktivität auftreten, die oft aus kurzfristigen wirtschaftlichen Überlegungen zu Ungunsten des „Null-Fehler-Gedanken“ des TQM entschieden werden (vgl. Ebel, 2001, S. 52).

Da es sich bei den Kunden in der Hotellerie und Gastronomie um Gäste handelt, wird in der Folge ausschließlich der Begriff Gästeorientierung verwendet. Dadurch wird auch die leichtere Lesbarkeit gewährleistet.

Worin liegt die Herausforderung?

Die heutige Gastronomie und Hotellerie steht also vor der Herausforderung, die Wünsche und Erwartungen ihrer Gäste zu erkennen und mit entsprechenden Programmen darauf zu reagieren. Gäste kaufen nicht eine Mittagsmahlzeit oder ein Getränk alleine. Sie kaufen vielmehr gleichzeitig auch ein freundliches Service und eine rasche Bedienung (vgl. Brugger 2002, S. 11). Sie kaufen auch das Image des Unternehmens und das Gefühl, etwas Besonderes zu erhalten. Sie kaufen auch Entspannung, eventuell Urlaubsgefühle und Erlebnis.

Die Aufgabe eines gastronomischen Unternehmens ist es nun, diese zentralen Aspekte so in ein attraktives Angebot zu verpacken bzw. so gelungen zu inszenieren, dass der Gast nach dem Besuch mit positiver Mundkommunikation Werbung für den Betrieb macht. Dazu ist es allerdings erforderlich, die Erwartungen des Gastes nicht nur zu erfüllen, sondern sogar zu übertreffen. In meinen Seminaren spreche ich vom Gast, der dann die Aufgabe einer *wandelnden Litfasssäule* übernimmt und kostenlose Werbung für das Unternehmen macht. Darüber hinaus besucht er natürlich das Unternehmen selbst auch wieder und konsumiert erneut.

Eine zunehmende Zahl an Unternehmen stellt Gästeorientierung und Gästezufriedenheit in den Mittelpunkt ihrer Unternehmensgrundsätze. In Zeiten, die gekennzeichnet sind durch eine Globalisierung der Märkte, den daraus resultierenden Wettbewerbsdruck und Sättigungserscheinungen auf der Konsumentenseite, erweist es sich für die Unternehmen als existenziell, bestehende Gästebeziehungen zu festigen. Mit der Entscheidung zur Gästeorientierung beweisen sie, dass sie die entscheidende Rolle ihrer Gäste für die Existenz und den Erfolg des Unternehmens nicht nur erkannt haben, sondern dass sie auch bereit sind, das Ziel der Gästezufriedenheit mit geeigneten Maßnahmen umzusetzen.

Um dies zu erreichen, ist es wichtig die Qualitätsansprüche des Gastes zu kennen und nach Möglichkeit zu übertreffen. Hierzu ist es vonnöten den Begriff *Qualität* näher zu betrachten.

Definition Qualität

„Qualität ist die Fähigkeit eines Anbieters, die Beschaffenheit einer Sach- oder Dienstleistung aufgrund von Kundenerwartungen auf einem bestimmten Anforderungsniveau zu erstellen“ (Bruhn 1999).

„Qualität ist die Übereinstimmung zwischen den festgestellten Eigenschaften und den vorher festgelegten Forderungen einer Betrachtungseinheit“ (nach IEC 2371).

Zitiert nach nach ISO 9000: „[...] Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale Anforderungen erfüllt“ (nach DIN EN ISO 9000:2000) oder etwas einfacher ausgedrückt: Entscheidend für die Qualität eines Produktes nach ISO 9000 ist nicht sein Preis oder die Qualität der verwendeten Materialien.

Entscheidend ist, dass die gestellten Anforderungen an das Produkt erfüllt werden. Dabei müssen sowohl die objektiv messbaren Eigenschaften und Vorgaben des Produzenten als auch die subjektiven Erwartungen der Gäste erfüllt werden. Scherzhaft formuliert bedeutet Qualität, wenn die Kunden wiederkommen, nicht die Produkte.

Subjektive Qualitätswahrnehmung

Der Volksmund sagt: „Schönheit liegt im Auge des Betrachters“. Umgemünzt auf das Thema dieser Arbeit kann man sagen, dass die Qualität eines Hotels oder Gastronomiebetriebes im Erleben des Gastes liegt. Nicht der Unternehmer oder die Mitarbeiter entscheiden, was gute oder schlechte Qualität ist, sondern einzig und allein der konsumierende Gast.

- Werden die subjektiven Erwartungen nicht erfüllt, spricht der Gast von mangelnder, schlechter Qualität.
- Werden die subjektiven Erwartungen erfüllt, spricht der Gast von zufriedenstellender Qualität.
- Werden die subjektiven Erwartungen übertroffen, spricht der Gast von einer ausgezeichneten Qualität. Erst eine subjektiv wahrgenommene ausgezeichnete Qualität begeistert den Gast und er wird dies durch positive Mundkommunikation verbreiten.

Im Sinne der Theorie des Konstruktivismus ist es unmöglich von objektiven Wahrnehmungen zu sprechen (vgl. Glasersfeld 1997). Der Gast wird die dargebotene Qualität immer unter subjektiven Gesichtspunkten bewerten. Diese subjektiven Qualitätskriterien teilt er allerdings nur bedingt mit. Er geht vielmehr davon aus, dass seine Anschauungen von Qualität, die „objektiven“, das heißt die allgemein gültigen Qualitätskriterien darstellen.

Qualität ist damit die Erfüllung von Anforderungen. Über den Grad der Erfüllung entscheidet der Gast. Hierzu sei ergänzend anzumerken, dass Qualität gerade bei Dienstleistungen ein ausschlaggebender Faktor für den Erfolg eines Unternehmens darstellt.

Lösungsansatz

Für ein Unternehmen bedeutet dies natürlich, dass es die Wünsche, Bedürfnisse und Erwartungen seiner Gäste sehr genau kennen muss. Am besten eignen sich dazu persönliche Gespräche mit den Gästen, bei denen mit behutsamen Fragen die Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit erhoben wird (siehe Kapitel 2.4 Beschwerdestimulation).

Um ehrliche Kritik und konstruktive Vorschläge vom Gast zu erhalten, bedarf es allerdings einer Vorleistung des Unternehmens. Für den Gast muss deutlich eine Atmosphäre des Vertrauens, des aufrichtigen Interesses an seiner Person usw. erkennbar sein. Dies erreicht ein Unternehmen nicht mit Scheinaktionen wie dem Auflegen schlecht kopierter Smiley-Cards, sondern es braucht schon das ehrliche Bemühen, eine Feedbackkultur im Unternehmen zu installieren. Dieses Bemühen muss sowohl nach innen – Unternehmensführung, den Mitarbeitern – als auch nach außen – den Gästen, Lieferanten, Geschäftspartnern – deutlich spürbar sein. Dies kann allerdings von der Unternehmensführung nicht verordnet werden, sondern jeder einzelne Mitarbeiter muss davon überzeugt sein, dass aufrichtiges Feedback wertvolle Informationen zur Verbesserung des gesamten Unternehmens darstellt. Hier ist die Geschäftsführung gefordert entsprechende Überzeugungsarbeit zu leisten. In meiner beruflichen Vergangenheit ge-

wann ich den Eindruck, dass sich das gelebte Vorbild durch die Führungskraft, dem Unternehmer, erfolgreich bewährt.

2 Beschwerdemanagement in der Hotellerie/ Gastronomie

2.1 Begriffsklärungen

Die Begriffe Beschwerde und Reklamation werden im täglichen Gebrauch meist gleichbedeutend verwendet. Wissenschaftlich betrachtet haben diese Begriffe aber zwei völlig verschiedene Bedeutungen. Die Unterscheidung der Begrifflichkeiten ist für die nachfolgenden Ausführungen unerlässlich.

Definition Beschwerde

In der Unternehmenspraxis bestehen oft Unklarheiten darüber, welche an das Unternehmen herangetragenen Äußerungen als Beschwerden eingestuft werden sollen. Aus diesem Grund soll zunächst auf den Begriff der Beschwerde näher eingegangen werden. Stauss schreibt hierzu: „Umfassend definiert sind Beschwerden Artikulationen von Unzufriedenheit, die gegenüber dem Unternehmen oder auch Drittinstitutionen mit dem Zweck geäußert werden, auf ein subjektiv als schädigend empfundenen Verhalten eines Anbieters aufmerksam zu machen, Wiedergutmachung für erlittene Beeinträchtigungen zu erreichen und/oder eine Änderung des kritisierten Verhaltens zu bewirken“ (vgl. Wimmer 1985, S 227f; Stauss 1989a, S.42). Unter Artikulationen sind alle verbalen und schriftlichen Meinungsäußerungen von Konsumenten zu verstehen, die darauf abzielen, den Informationsempfänger über bestimmte Tatbestände zu unterrichten.

Bei Beschwerden handelt es sich um Artikulationen, das heißt um verbale oder schriftliche Äußerungen. Aus diesen Äußerungen geht eindeutig hervor, dass der Beschwerdeführer unzufrieden ist. Die Artikulation muss - wie bereits angeführt - nicht unbedingt gegenüber dem Unternehmen selbst geäußert werden; der Gast kann sich statt dessen oder zugleich an Drittin-

stitutionen (zum Beispiel Schieds- oder Schlichtungsstellen, Verbraucherorganisationen, staatliche Stellen oder Medien) wenden.

Beschwerden können nicht nur von Gästen/Kunden, sondern auch von anderen Individuen oder unternehmerischen Anspruchsgruppen vorgebracht werden, zum Beispiel wenn sie sich durch einen Werbespot diskriminiert fühlen oder die Belastung der Umwelt durch ökologisch bedenkliche Produktionsprozesse beklagen. Damit ist bereits angesprochen, dass sich Unzufriedenheit keinesfalls immer auf einen Mangel am zuvor gekauften Produkt oder einen anderen Aspekt des Marktangebots (zum Beispiel den Preis oder die Werbung) beziehen muss. Gegenstand von Beschwerden kann darüber hinaus auch das gesellschaftspolitische Verhalten des Unternehmens sein.

Für die vorliegende Arbeit soll eine Eingrenzung der Betrachtung vorgenommen werden. Untersucht werden lediglich jene Beschwerden, die vom Kunden direkt an das Unternehmen vorgebracht werden und die sich auf das Produkt beziehungsweise die Dienstleistung selbst beziehen. Denn nur diese Beschwerden versetzen das Unternehmen in die Lage, Maßnahmen zu ergreifen, um die Gästezufriedenheit wieder herzustellen.

Definition Reklamation

Sowohl im umgangssprachlichen als auch im touristischen Kontext wird häufig zwischen Beschwerden und Reklamationen nicht begrifflich differenziert. Es erweist sich jedoch als sinnvoll, diese Differenzierung vorzunehmen, um Reklamationen als Sonderfall von Beschwerden abzugrenzen.

„Versteht der Kunde diese Forderung als Anspruch an das Unternehmen, den er gegebenenfalls auch auf dem Rechtswege durchsetzen kann, spricht man von Reklamation“ (vgl. Wimmer 1985, S 227f; Stauss 1989a, S.42).

In diesem Sinne bezeichnet der Begriff Reklamation die Teilmenge von Beschwerden, in denen Gäste in der Nachkaufphase Beanstandungen an

Produkt oder Dienstleistung explizit oder implizit mit einer kaufrechtlichen Forderung verbinden, die gegebenenfalls juristisch durchgesetzt werden kann (vgl. Hansen 1990, S. 448. In: Stauss/Seidl 1998, Beschwerdemanagement, S. 29).

In der Praxis werden sich Mitarbeiter eines Hotels oder Gastronomiebetriebes im direkten persönlichen Gastkontakt in erster Linie mit Beschwerden konfrontiert sehen. Das Seminar-Design für eine effektive Beschwerdebehandlung wird sich ebenfalls an dieser Begrifflichkeit orientieren.

Unterschied Gastronomie und Hotellerie

Man spricht in der Branche von „Gastronomie“, wenn die Konsumation bzw. die Versorgung des Gastes mit „Food and Beverage“ in dafür vorgesehenen Räumlichkeiten wie zum Beispiel in Restaurants oder Gaststuben gemeint ist. Der Begriff Hotellerie impliziert zusätzlich die Beherbergung des Gastes in dafür vorgesehenen Gästezimmern. Als Überbegriff ist der Terminus „Gastgewerbe“ zu verwenden. Damit sind sämtliche Teilbereiche und Branchen, in denen der Begriff Gast verwendet wird, gemeint.

2.2 Beschwerdemanagement als Prozess

Das Konzept des Beschwerdemanagements steht in engem Zusammenhang mit der Servicepolitik eines Unternehmens und wird als Bestandteil des Qualitätsmanagements betrachtet. Nach einer Definition von Wimmer (1985, S. 233) umfasst das Beschwerdemanagement „[...] die Planung, Durchführung und Kontrolle sämtlicher Maßnahmen, die ein Unternehmen im Zusammenhang mit Beschwerden ergreift.“ Im Rahmen eines aktiven Beschwerdemanagements werden der Kundenorientierung und der Wiederherstellung der Gästezufriedenheit besondere Bedeutung beigemessen. Die passivreaktive Form verfolgt die Befriedigung des Gastes mit möglichst niedrigem Aufwand für das Unternehmen. Bei einem aktiven Beschwerdemanagement hingegen werden Gäste aktiv zur Beschwerde aufgefordert,

um im Rahmen einer längerfristigen Orientierung Beschwerden als Chance für das Unternehmen zu nutzen (vgl. Stauss/Seidel 1998, S. 59).

Besonders im Dienstleistungsbereich Hotellerie und Gastronomie kommt dem Beschwerdemanagement eine zentrale Rolle zu. Die Qualität der Dienstleistung ist vor dem Kaufentscheid nicht prüfbar und beinhaltet somit ein höheres Kaufrisiko. Hinzu kommt, dass bei Leistungen, die von Personen erbracht werden, die Wahrscheinlichkeit von auftretenden Fehlern höher ist als zum Beispiel bei der maschinellen Herstellung von Sachgütern. Es liegen somit in höherem Maße mögliche Quellen der Unzufriedenheit vor als beim Sachgüterkauf. Deshalb ist gerade bei Dienstleistungsunternehmen die Installierung eines systematischen Beschwerdemanagements von besonderer Bedeutung.

Effizientes Beschwerden-Handling kann eine wirksame Quelle für positive Mundkommunikation sein. Nachfolgendes Beispiel soll Sie auf effektives – und in diesem Fall außergewöhnlich erfolgreiches – Beschwerdemanagement einstimmen:

Beispiel:

„Über das Nordstrom Warenhaus wurde wahrscheinlich mehr Positives geschrieben als über irgendeine andere Warenhauskette in der amerikanischen Geschichte. Eine bekannte und oft erzählte Geschichte über Nordstrom ist der Fall der „abgefahrenen Reifen“. Demnach betrat ein älterer Herr eine Nordstromfiliale und ersuchte um Refundierung seiner Reifen, die offensichtlich gebraucht und abgefahren waren. Ohne eine Frage zu stellen, gab Nordstrom dem Mann freundlich das Geld zurück. Nordstrom verkauft aber keine Reifen. Zwar konnte der Wahrheitsgehalt dieser Geschichte nicht hundertprozentig nachgewiesen werden, dennoch gibt es eine Vielzahl überprüfbarer Fälle, die die Großzügigkeit von Nordstrom beweisen. So konnte etwa ein TV-Magazin mit versteckter Kamera die Geldrückgabe für ein Hemd beobachten, das ganz woanders gekauft worden war“ (Barlow/Moeller 1996, S. 52).

Glauben Sie auch, dass dies die Kunden ermutigt, die Firma Nordstrom zu betrügen? Sie können in gewissen Fällen recht haben. Wenn aber hunderte von Leuten mit abgefahrenen Reifen kämen und Geld zurück verlangen würden, dann würde Nordstrom die „Keine-Fragen-Politik“ sicherlich nicht fortfahren. Unbewiesenen Gerüchten zufolge soll der verantwortliche Manager auf die entsprechende Frage eines Journalisten etwa folgendes Statement abgegeben haben: „Grundsätzlich gehen wir davon aus, dass alle Menschen gut sind. Wegen einer verschwindend geringen Anzahl von Kunden, die sich auf unsere Kosten einen persönlichen Vorteil verschaffen wollen, sind wir nicht bereit, unsere anständigen Kunden von vornherein als Betrüger zu behandeln.“

Bedenken Sie, was diese Mundkommunikation wert ist. Dieser Fall mit den abgefahrenen Reifen stand auf der ersten Seite verschiedener Zeitungen einschließlich Wall Street Journal, USA Today und New York Times. Es wurde in zahlreichen Büchern angeführt und wahrscheinlich in Hunderten Vorträgen über Kundendienst oder Reklamationsbehandlung erwähnt. Wie viel würden da wohl die Werbekosten ausmachen?

Definition Beschwerdemanagement

Unter dem Begriff Beschwerdemanagement versteht man die „Planung, Durchführung und Kontrolle aller Maßnahmen, die ein Unternehmen im Hinblick auf Gästebeschwerden ergreift“ (vgl. Zentes 2001, S. 44).

Bedeutung des Beschwerdemanagements

Noch bis vor wenigen Jahren wurden Beschwerden eine geringe Bedeutung beigemessen. Die auftretenden Probleme und Wirkungen der Gästebeschwerden wurden ignoriert. Der Hauptgrund dafür ist darin zu suchen, dass der Nutzen eines professionellen Beschwerdemanagements als zu gering, der Aufwand aber als zu hoch empfunden wurde. Resignierende und abwandernde Gäste waren die Folge dieses Verhaltens. Eine geringe Anzahl von Beschwerden wurde als Beweis für eine hohe Gästezufriedenheit gesehen.

Eine effektive Behandlung von Beschwerden ist aber für ein Unternehmen die beste Gelegenheit, zu zeigen, was sie den Gästen wirklich zu bieten imstande sind. In der Hotellerie und Gastronomie, in denen viele Unternehmen ähnliche Angebote und Dienstleistungen anbieten, sind gerade Situationen, die eine spontane Reaktion verlangen, das überzeugendste Instrument, um den Gästen deutlich vor Augen zu führen, dass das Unternehmen tatsächlich um ihre Bedürfnisse bemüht ist.

„In den Augen der Gäste sind Sie dann ein Top-Unternehmen beziehungsweise ein schlechtes Unternehmen, wenn Sie gut oder schlecht auf Reklamationen reagieren“ (Kobjoll 2000, S. 136).

Ziele des Beschwerdemanagements

Viele Unternehmen verfolgen das Ziel, die Anzahl der an das Unternehmen gerichteten Gästebeschwerden zu minimieren. Dies ist jedoch nur dann sinnvoll, wenn man davon ausgehen kann, dass sich alle unzufriedenen Gäste beschweren. Nur dann wäre es ein deutliches Zeichen für ein geringes Maß an Gästeunzufriedenheit.

Die empirische Beschwerdeforschung belegt allerdings, dass dies nicht der Fall ist. Ein Großteil der Gäste beschwert sich nicht. Statt sich zu beschweren, wählen die unzufriedenen Gäste eine andere Reaktionsform. Stichwort: negative Mundkommunikation (vgl. Hansen 1990, S. 458).

Eine geringe Anzahl von Beschwerden kann

- auch eine Folge einer resignativen Einstellung von Gästen sein.
- auch das Ergebnis einer unternehmerischen Abwehr von Beschwerden sein (zu hohe Gästekosten).

Beschwerdemanagement beinhaltet einen komplexen unternehmerischen Handlungsbereich. Es umfasst die Planung, Durchführung und Kontrolle aller Maßnahmen, die ein Unternehmen im Zusammenhang mit Beschwerden ergreift (vgl. Wimmer 1985, S. 223).

Dieses sind:

- Herstellung von (Beschwerde-) Zufriedenheit
- Vermeidung von Opportunitätskosten durch andere Reaktionsformen unzufriedener Gäste
- Umsetzung und Verdeutlichung einer gästeorientierten Unternehmensstrategie
- Schaffung zusätzlicher akquisitorischer Effekte mittels Beeinflussung der Mundkommunikation
- Auswertung und Nutzung der in Beschwerden enthaltenen Informationen
- Reduzierung interner und externer Fehlerkosten

„Die Hauptziele eines Beschwerdemanagements sind:

- die Unzufriedenheit des Kunden [des Gastes, d. Verf.] zu beheben und
- Fehler und Schwachstellen im Unternehmen zu entdecken und zu beheben" (Zentes 2001, S. 44).

Prozess eines Beschwerdemanagements

Stauss/Seidl (1998, S. 62) beschreiben den Prozess des Beschwerdemanagements wie in der nachfolgenden Abbildung 3 ersichtlich.

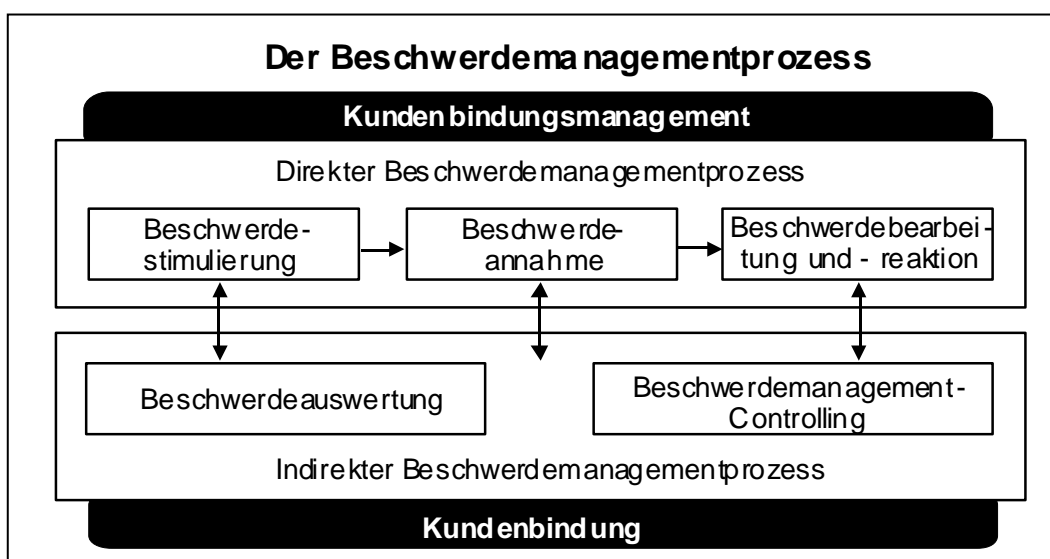


Abbildung 3:

Der Beschwerdemanagementprozess im Überblick

(Quelle: Stauss/Seidel 1998, S. 62)

Im direkten Prozess kommt es durch effiziente Beschwerdestimulierung zu Gästebeschwerden, die vom Unternehmen angenommen, möglichst umgehend und vor allem im Sinne des beschwerenden Gastes bearbeitet werden. Im indirekten Prozess erfolgt die Auswertung der Beschwerdefälle und die Organisation und Überwachung der vorgenommenen Fehlerbehebung. Der direkte Beschwerdemanagementprozess hat immenses Potenzial zur Gästebindung, das durch ein umfassendes Qualitätsmanagement im Beschwerdebereich noch zusätzlich gesteigert werden kann. Eine Beschwerdenursache muss ein für alle Male aus der Welt geschafft werden. Ein Gast, bei dem die selbe Unzulänglichkeit ein zweites Mal auftritt, zweifelt zurecht an der Effizienz des vorhandenen Beschwerdemanagements und am aufrichtigen Interesse des Unternehmens an seinem persönlichen Wohlergehen.

Auf diesem Schema aufbauend, veranschaulicht die nachfolgende Abbildung 4 den Prozessverlauf eingegangener Beschwerden.

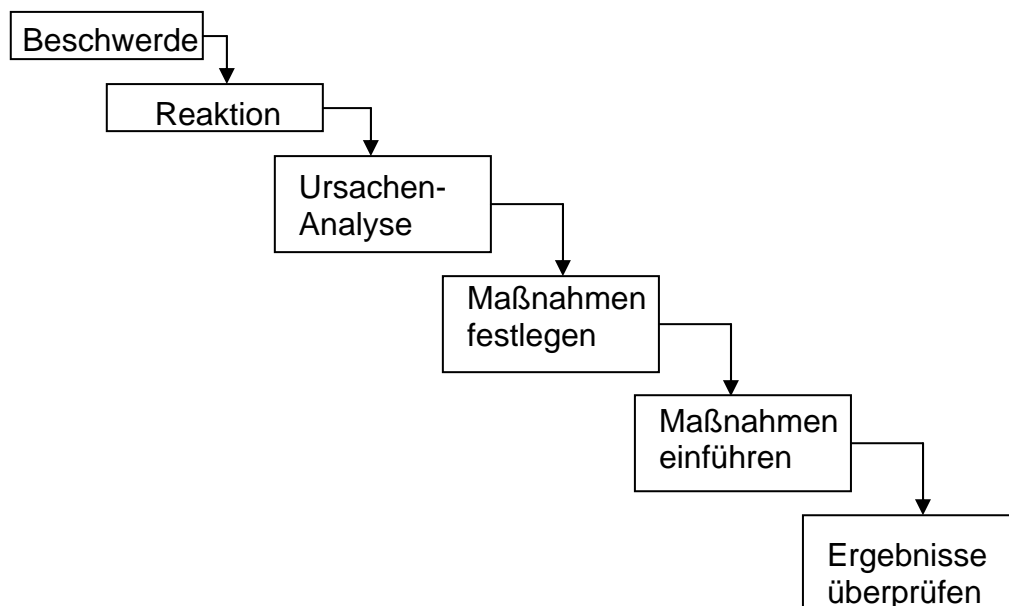


Abbildung 4:
Prozessverlauf eingegangener Beschwerden
(Quelle: Kobjoll 2000, S. 151)

Nach dem Eingang einer Beschwerde erfolgt die schnelle Reaktion, wie auf Seite 41 (Erwartungen der Gäste im Beschwerdefall) beschrieben. Danach erfolgt eine umfassende Klärung der Ursache. Hierzu sei zu bedenken, dass nicht die Lösung der Schuldfrage, sondern vielmehr die Lösung des Problems die Kernaufgabe darstellt. Nach der Analyse werden die entsprechenden Maßnahmen beschlossen, die das Problem zukünftig ausschließen sollen. Alle betroffenen Stellen werden über die Maßnahme informiert und in die Umsetzung integriert. Nach einem geeigneten Zeitrahmen wird die Wirksamkeit der Maßnahme überprüft und bei Anlass neu definiert.

Notwendigkeit eines Beschwerdemanagements

Beschwerde - der Begriff weckt, wie bereits angeführt, keine angenehmen Assoziationen. Eine Beschwerde ist ein sichtbarer Ausdruck von Unzufriedenheit und damit möchten die meisten Unternehmen lieber nicht in Berührung kommen. Das folgende Kapitel soll aufzeigen, weshalb Beschwerdemanagement trotzdem so wichtig ist. Es wird erläutert, wie unzufriedene Gäste reagieren und wie sich diese Verhaltensweisen auf das Unternehmen auswirken können. Schließlich wird aufgezeigt, welchen konkreten Nutzen Unternehmen durch Beschwerdemanagement erreichen können.

Unzufriedenheit und ihre Auswirkungen

Wie entsteht Unzufriedenheit und was kann geschehen, wenn die Unzufriedenheit eines Gastes nicht weiterverfolgt wird?

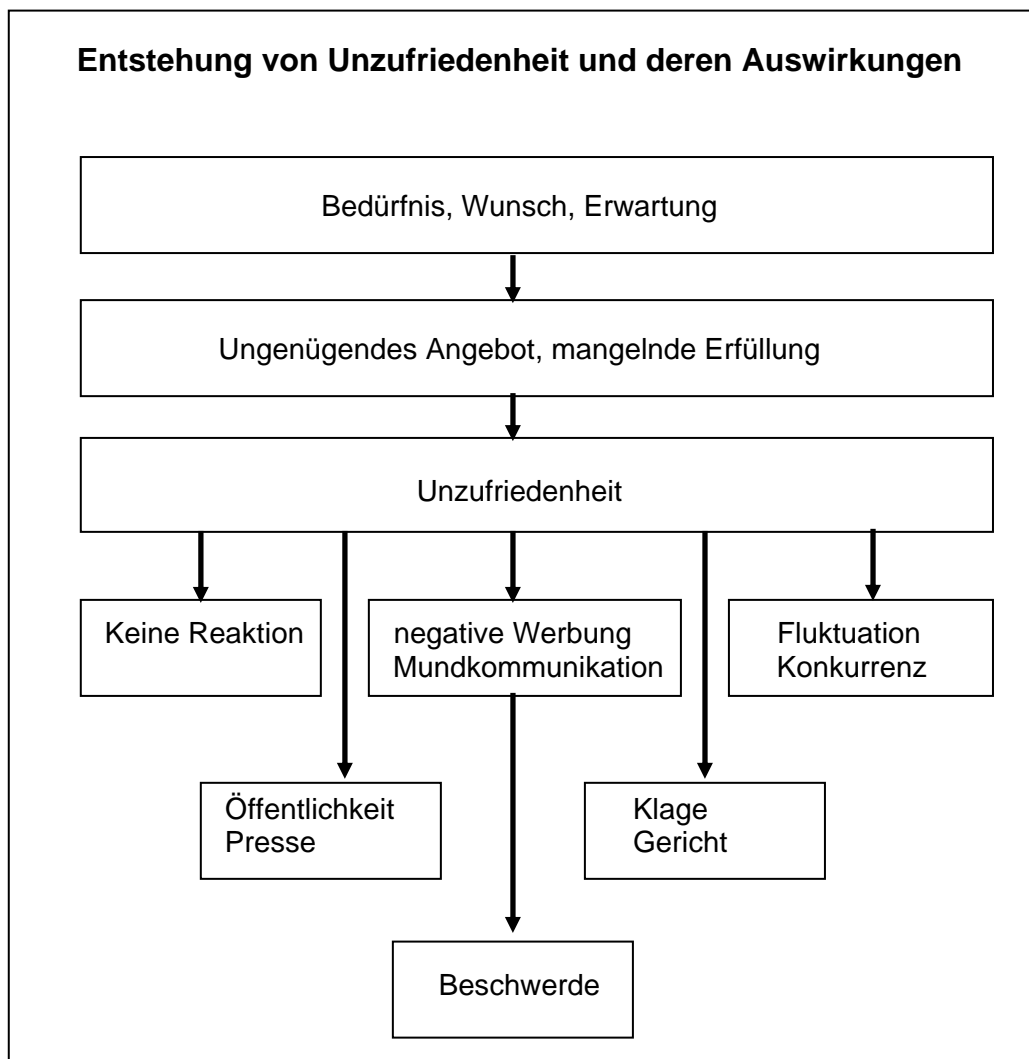


Abbildung 5:

Entstehung von Unzufriedenheit und deren Auswirkungen

(Quelle: Seminarunterlagen Gastlichkeit & Co, 2002)

Zu Beginn steht ein ausgesprochener oder verborgener Wunsch des Gastes an ein Unternehmen. Durch ein ungenügendes Produkt- oder Dienstleistungsangebot des Unternehmens werden die Erwartungen des Gastes enttäuscht, der Wunsch bleibt unerfüllt. Der Gast ist unzufrieden. Was geschieht?

Nun, vielleicht geschieht nichts. Vielleicht aber auch folgendes:

- Der Gast besucht das Unternehmen nicht mehr, konsumiert nicht mehr und geht vielleicht zur Konkurrenz.

- Der Gast erzählt seine schlechten Erfahrungen seiner Familie, seinen Nachbarn und seinen Kollegen.
- Der Gast beschwert sich (vielleicht sehr lautstark im Beisein von anderen Gästen).
- Der Gast geht in Extremfällen vor Gericht und verklagt das Unternehmen.
- Der Gast wendet sich an die Presse oder das Fernsehen.

Eine relativ neue und sehr effektive Möglichkeit für Verbraucher, ihre Unzufriedenheit publik zu machen, ist der Weg über das Internet: „Das Unheil, das durch einfaches Herumnörgeln während des Wartens auf den Bus entsteht, lässt sich nicht vergleichen mit dem Unheil, welches ein einziger wütender Konsument heute auf dem Informations-Highway anrichten kann" (Barlow/Moeller 1996, S. 62).

Die Folgen nicht beachteter Unzufriedenheit können für ein Unternehmen groß sein: Imageverlust, Gästerückgang und schließlich wirtschaftliche Folgen bis hin zum Konkurs.

Andererseits ist die Chance, einen reklamierenden Gast an das Unternehmen zu binden 2,5 bis 9,5 mal größer, als einen Gast zu binden, der nie Probleme mit dem Unternehmen hat (vgl. Dietze 1997, S. 179). Die gemeinsame Bewältigung schwieriger Situationen führt zu einem intensiven Verhältnis. Dies ist durchaus mit Freundschaft zu vergleichen.

Nutzen eines Beschwerdemanagements

Ein gut organisiertes Beschwerdemanagement wird jedem Unternehmen nützlich sein (vgl. Gamber 2002, S. 9), denn durch die Bearbeitung von Beschwerden ...

... entsteht Kundenbindung.	Ein Gast, dessen Beschwerde erfolgreich bearbeitet wurde, hält dem Unternehmen eher die Treue, als ein enttäuschter.
------------------------------------	--

... wird das Image des Unternehmens gestärkt.	Wird eine Beschwerde schnell und zufriedenstellend bearbeitet, zeigt das Unternehmen dadurch, dass es die Bedürfnisse der Gäste ernst nimmt. Beschwerdemanagement kann sehr werbewirksam sein.
... erhält man wichtige Informationen zur Verbesserung der Qualität.	Das kommt auch allen anderen Gästen zugute. Beschwerden geben manchmal sogar Hinweise auf bisher vernachlässigte Märkte und Verkaufsmöglichkeiten (vgl. Gamber 2002, S. 7). Viele Innovationen sind auf konkrete Verbraucherhinweise zurückzuführen (vgl. Gamber 2002, S. 9).
... spart man Kosten.	Bestehende Gäste zu bewahren ist günstiger als neue anzuwerben. Mundkommunikation von zufriedenen Gästen spart Werbekosten und schließlich spart man durch die Korrektur der beanstandeten Probleme Folgekosten durch weitere unzufriedene Gäste.

Beschwerdemanagement kann somit als wichtiges Instrument der Gästeorientierung bezeichnet werden.

Bedeutung von Gästebeschwerden

Unzufriedene Gäste, deren Erwartungen an die Qualität der Produkte oder der Dienstleistungen nicht erfüllt werden, haben generell zwei Möglichkeiten: entweder sie beschweren sich oder eben nicht. Wenn sie schweigsam bleiben, geben sie dem Unternehmen praktisch keine Möglichkeit, den Grund ihrer Unzufriedenheit zu entdecken. Gäste aber, die sich beschweren, zeigen damit deutlich, dass sie auch zukünftig noch Kontakt zum Unternehmen halten möchten. Vorausgesetzt, die genannten Gründe für die Beanstandungen werden beseitigt. Nur dann hat das Unternehmen die Chance, die Zufriedenheit des Gastes durch eine effektive Reklamationsbehandlung wieder her zu stellen.

Genau genommen wird der beschwerdeführende Gast zu einem ehrenamtlichen - weil unentgeltlich tätigen - Mitarbeiter des Unternehmens. Der Gast zeigt einen Zustand auf, bei dem ein Verbesserungspotenzial des Unternehmens vorhanden ist.

Über die Charakteristik von Beschwerden

Gästebeschwerden werden allerdings von Mitarbeitern in der Regel als unangenehm erlebt und gerne gegenüber dem Vorgesetzten vertuscht. Dabei wird verkannt, dass jede Beschwerde auch die Chance beinhaltet, die angebotenen Leistungen zu verbessern und einen unzufriedenen Gast zurück zu gewinnen.

Die Philosophie der Beschwerdepolitik ist es deshalb, die entgegen genommenen Beschwerden als Verbesserungschance zu sehen, die Gäste wieder zufrieden zu stellen und sie so zu binden. In der Regel wollen Gäste dem Unternehmen nicht etwas „Böses“ antun, wenn sie sich beschweren. Im Gegenteil: Sie teilen damit ihre Unzufriedenheit mit, damit das Unternehmen die Chance hat, den Missstand abzustellen. Anderenfalls würden sie sich überhaupt nicht melden und zukünftig diese Produkte und Dienstleistungen nach dem Motto „Bei denen habe ich schlechte Erfahrungen gemacht“ meiden (vgl. Kreuzhage 2002, S. 86).

Hinsichtlich der Stärkung der Beziehung zu zufriedenen Gästen geht es vor allem darum, das Entstehen von Unzufriedenheit von vornherein zu vermeiden und Gästebindung über eine Erhöhung des Leistungswertes zu festigen. Folgender Satz aus dem Amerikanischen hat Gültigkeit: „Do it right the first time.“ Ein flexibel geführter Dialog mit dem Gast über die Dauer des gesamten Konsumzeitraums macht es möglich, das Entstehen von Unzufriedenheit frühzeitig zu erfassen und korrigierende Maßnahmen zu ergreifen (vgl. Müller/Riesenbeck 1991, S. 68).

Auf einer zweiten Ebene der Gästebindungsstrategie liegt die Stabilisierung gefährdeter Beziehungen zu unzufriedenen Gästen. Hier geht es darum, Geschäftsbeziehungen, die aufgrund von Gästeunzufriedenheit brüchig

geworden sind, wieder zu stabilisieren. Unzufriedenheit ist eine zentrale Ursache dafür, dass Gäste ihre Loyalität zum Unternehmen aufkündigen und für Angebote des Wettbewerbers empfänglich werden. Wenn es aber dem Unternehmen gelingt, Zufriedenheit wiederherzustellen und den Gast zu halten, sind erhebliche ökonomische Vorteile zu erwarten. Reichheld/Sasser (1990, S. 105) berichten, dass Unternehmen ihre Gewinne um 100 Prozent steigern konnten, indem sie die Abwanderungsrate ihrer Kunden um 5 Prozent senkten. Deshalb kommt es in hohem Maße darauf an, Gästeunzufriedenheit zu entdecken, zu analysieren und mittels gezielter Maßnahmen wieder in Zufriedenheit umzuwandeln. Das ist die zentrale Aufgabe des Beschwerdemanagements: "Doing it absolutely right the second time".

Ausgangspunkt einer Wiedergewinnungsstrategie ist die Überlegung, Gäste, die seit längerer Zeit nicht mehr beim Unternehmen konsumiert haben oder explizit die Geschäftsbeziehung aufgekündigt haben, für das Unternehmen zurück zu gewinnen.

Daten und Fakten zum Thema Beschwerden

Der typische Beschwerdeführer ist eher jünger, männlich, von gehobener Ausbildung und mittlerem bzw. höherem Einkommen (vgl. Bruhn 1982; Morganosky/Buckley 1987; abweichend: Singh 1990). Darüber hinaus scheinen sich Beschwerdeführer im Vergleich zu Nicht-Beschwerdeführern durch erhöhtes Selbstbewusstsein auszuzeichnen (vgl. Bolting 1989).

Bei den Beschwerdeführern gibt es auch sogenannte „Pseudo-Reklamierer“. Die Intention dahinter ist nicht die Beschwerde, sondern das Heischen um Aufmerksamkeit. Auf diese Gruppe werde ich in dieser Arbeit nicht eingehen, weil sie für Beschwerdegespräche im ursprünglichen Sinn nicht in Frage kommen.

Es ist eine grundlegende Tatsache, dass sich nur ein Teil der unzufriedenen Kunden beschwert, selbst wenn die Determinanten des Beschwerdeverhaltens diese Handlungsalternative nahe legen. Hinter jeder artikulierten

Beschwerde steht eine weitaus größere Zahl von unausgesprochenen Beschwerden. Goodman/Malech/Marra (1987, S. 169) stellen fest, dass in Abhängigkeit von der finanziellen Bedeutung des Problems „auf jede Beschwerde, welche die Unternehmensleitung erreicht, wenigstens sechs schwerwiegende und 20 bis 50 weniger ernste Beschwerden potenzial am Markt existieren“.

2.3 Gästezufriedenheit und Gästebindung

Obwohl es keine Garantie für den Erhalt der Gästeloyalität gibt, gilt die Gästezufriedenheit zumindest als Voraussetzung für die Bindung des Gastes. Über 95 Prozent aller unzufriedenen Gäste suchen sich einen neuen Anbieter der vergleichbare Leistungen erbringt, ohne sich vorher über die nichtzufriedenstellenden Leistungen beschwert zu haben. Diese abgewanderten Gäste sind für den Anbieter nahezu verloren. Es ist äußerst schwierig, diese ehemaligen Gäste nochmals von den eigenen Leistungen zu überzeugen, wenn sie bereits negative Erfahrungen gemacht haben. Die Kosten für diese Überzeugungsarbeit, mit dem Ziel der Gästerückgewinnung, liegen bis zu sechsmal höher als die Kosten für die Gästepflege (vgl. <http://www.businesswissen.de/de/aktuell/akt705.html>).

Diese Pflege würde unter anderem in einer der Unternehmensphilosophie entsprechenden Beschwerdepolitik bestehen. Sie sorgt für die Wiederherstellung der Zufriedenheit der Gäste, die bereits Anlass zur Beschwerde hatten. Die Wiederkaufabsicht der Gäste, die durch ein zufriedenstellendes Beschwerdemanagement betreut wurden, liegt bei 87 Prozent. Die Wiederkaufabsicht zufriedener Gäste, die sich nicht mittels einer Beschwerde mit dem Unternehmen auseinandersetzen mussten, liegt lediglich bei 55 Prozent (vgl. <http://www.businesswissen.de/de/aktuell/akt705.html>). Folglich lohnt es sich, die Kommunikation mit unzufriedenen Gästen zu suchen.

Meyer/Dornach (1993, S. 31) unterstreichen dies mit ihrer Aussage: „Herausragendes Beschwerdemanagement ist eine nicht zu unterschätzende Chance zur Steigerung der Kundenzufriedenheit. Gelingt es dem Unternehmen, die Beschwerdeführer durch die Antwort zu überzeugen, so kann

deren Kundenzufriedenheit sogar über dem Wert beschwerdefreier Kunden liegen. Beschwerdemanagement ist demnach auch ein ausgezeichnetes Instrument zur Kundenbindung.“ So zeigt etwa die Studie von Hansen/Jeschke, dass sich die zufriedenen Beschwerdeführer durch ausgeprägt hohe Geschäfts- und Markentreue auszeichnen (vgl. Hansen/Jeschke 1995, S. 539). TARP-Studien belegen weiters, dass die Kundenloyalität von zufriedengestellten Beschwerdeführern sogar größer sein kann als die von Kunden, die überhaupt kein Problem mit Produkt oder Unternehmen erfahren haben (vgl. Adamson/Goodman 1993, S. 441f.).

Gästeunzufriedenheit und Beschwerdeverhalten

Gäste entwickeln gegenüber Marktangeboten mehr oder weniger konkrete Erwartungen. Diese bilden sich in Abhängigkeit von den jeweiligen Bedürfnissen und werden stark geprägt von in der Vergangenheit gewonnenen eigenen Erfahrungen mit gleichen oder ähnlichen Produkten. Darüber hinaus sind Informationen wesentliche Einflussfaktoren der Erwartungen, und zwar sowohl Informationen, die Gäste auf dem Wege der Mundkommunikation in ihrem sozialen Umfeld aufnehmen, wie auch Informationen, die das Unternehmen selbst über die Medien im Rahmen der Anbieterkommunikation (zum Beispiel Direktwerbung) verbreitet (vgl. Berry/Parasuraman 1991, S. 60ff.).

Unzufriedenheit tritt also auf, wenn eine große negative Differenz besteht zwischen den Leistungserwartungen des Gastes einerseits und der tatsächlichen Leistungswahrnehmung andererseits. Der Gast empfindet ein stark negatives Gefühl, muss mit diesem Gefühl umgehen und Handlungsmöglichkeiten erwägen. In vielen, weniger gravierenden Fällen werden Gäste dazu neigen, sich schnell des unangenehmen Gefühls zu entledigen. Sie betreiben psychischen Dissonanzabbau, indem sie beispielsweise nachträglich ihre Eingangserwartungen reduzieren oder den ersten negativen Wahrnehmungseindruck in eine positive Richtung korrigieren.

„Gäste beschwerten sich in der Regel nicht, weil ein Produkt oder eine Leistung nicht ihrer Idealvorstellung oder der besten bekannten Alternative ent-

spricht. Sie beschweren sich, weil sie nicht erhalten, was sie als Kunde [beziehungsweise Gast, d. V.] glauben erwarten zu können, und zwar im Minimum, aller Erfahrung nach oder vernünftigerweise“ (Stauss/Seidel 1998, S. 43). In Beschwerden kommt somit zum Ausdruck, dass die empfangene Leistung in der Wahrnehmung der Kunden nicht einmal diesen realistischen Erwartungsgrößen entspricht (siehe Abbildung 6). Erschwerend kommt hinzu, dass das Vorbringen von Beschwerden vom Gast meist als aufwändig und lästig empfunden wird. Der Gast nimmt dies nur in Kauf, wenn er den Schaden, den er erlitten hat, als erheblich ansieht.

Ursachenanalyse unterlassener Beschwerden

Offenbar nehmen Gäste eine interne Kosten-Nutzen-Abschätzung vor, von deren Ergebnis sie es abhängig machen, ob sie sich beschweren oder nicht. Dabei rechnen die Gäste sowohl materielle als auch immaterielle Kosten auf. Verweigern Unternehmen ihren Gästen Informationen darüber, wo und wie sie sich beschweren können, erhöhen sie deren Beschwerdekosten. Bauen sie für die Erlangung von Wiedergutmachung Hindernisse auf, indem sie zum Beispiel die schriftliche Darlegung des Sachverhaltes öder ähnliches verlangen, werden diese Kosten wiederum erhöht.

Die meisten Gäste beschweren sich nur, wenn sie eine Chance sehen, dass das Unternehmen zur Wiedergutmachung oder einer Änderung des Verhaltens bereit sein könnte. Wer keine Hoffnung auf eine positive Reaktion hat oder sich bewusst ist, dass eine nachträgliche Problemlösung nicht mehr möglich ist, unterlässt häufig diese Aktivität. Eine verbreitete Gästehaltung lautet: „Es hat sowieso keinen Sinn.“

Erklärungsansatz unterlassener Beschwerden

Warum sagt nicht jeder Gast, wenn er unzufrieden ist? Mögliche Gründe dafür können sein:

- Die Situation ist ihm selbst peinlich.
- Er scheut weitere Fragen.
- Er will sich nicht aktiv mit einer Reklamation auseinandersetzen. Er möchte in Ruhe gelassen werden.

- Er kann/will seine Unzufriedenheit nicht in Worte kleiden.
- Er verfügt über zuwenig Selbstsicherheit.
- Er will nicht belästigt werden.
- Er will sich nicht rechtfertigen müssen.
- Er schämt sich vor seinen Gästen, dass er sie in dieses Restaurant geführt hat.

Aus diesen Gründen ist wichtig, dass die Mitarbeiter mit Gästekontakten lernen, ihre Gäste zu „lesen“. Sie sollten sensibel auf alles reagieren, was sie vom Gast als Mitteilung bekommen. Sei es die Körpersprache, der Tonfall, die Wortwahl, der Blick, der Gesichtsausdruck, ein Stirnrunzeln, etc.

Die Beachtung jedes noch so kleinen Details am Verhalten des Gastes ist hierbei wichtig. Dazu ist eine konzentrierte Aufmerksamkeit des Mitarbeiters notwendig. Wenn dem Mitarbeiter bewusst ist, dass er die Gefühlslage seiner Gäste nicht nur an Worten erkennen kann, wird er bewusster auf die Körpersprache achten.

Anzeichen von Unzufriedenheit und deren Wahrnehmbarkeit

Deutliche Zeichen für eine Unzufriedenheit können sein:

- Ein eher mürrischer Tonfall oder ein kurz angebundener Kommentar bei der Frage, ob alles in Ordnung war (zum Beispiel beim Speisenabräumen).
- Leises Geflüster zwischen den Gästen, während der Mitarbeiter sich vom Tisch wegbewegt.
- Kritische Blicke auf das Teller während des Verzehrs.
- Der Gast hält das Glas gegen das Licht, um Unsauberkeit besser zu erkennen.
- Der Gast lässt sein Gegenüber kosten und hat dabei einen eher mürrischen Gesichtsausdruck.
- Ein eher zögerliches „Ja“ auf die Frage, ob das Gericht entsprochen hat.
- Halbvolle Teller und eine fadenscheinige Ausrede („Ich hatte keinen so großen Hunger.“).

- Der Gast verweigert mürrisch Dessert, Kaffee und Cognac (Ein unzufriedener Gast, will nur hier raus!).
- Keine Antwort auf ein freundliches „Auf Wiedersehen!“ oder gar die Antwort: „*Sicher nicht!*“

„Keine Bewegung ist zufällig, sondern Ergebnis bewussten oder unbewussten Denkens“ (Molcho 1988, S. 17). Gerade die reichhaltigen Signale der Körpersprache geben Auskunft über die Befindlichkeit des Gastes. Es braucht dazu kein intensives Studium über Körpersprache, um die wesentlichen Botschaften zu entschlüsseln. Jeder von uns spürt – sofern er sich genügend dafür sensibilisiert – in welcher Stimmung sein Gegenüber ist. „Der Körper bringt seine Wünsche zum Ausdruck, die entweder einer inneren Absicht folgen oder auf einen äußeren Reiz reagieren“ (Molcho 2001, S. 8).

Umgang mit erkennbaren aber unterlassenen Beschwerden

Wir alle können uns verstellen. Auch wenn wir traurig sind, bringen wir ein Lächeln zustande. Wenn wir glücklich sind, ist es möglich eine neutrale Maske aufzusetzen. Doch, wie bereits angesprochen, unser Körper verrät deutlich, was in ihm vorgeht. Wenn wir unseren Blick dafür schärfen, werden wir erkennen, ob Worte und Gestik zusammen passen oder nicht.

Den Gast allerdings darauf ansprechen, dass sein Körper eine andere Sprache spricht als sein Mund, kann fatale Folgen haben. Niemand möchte öffentlich überführt werden. Eine Demaskierung ist nur für den spaßig, der es gerne und selbst macht.

Fragen stellen ist da weit effizienter. Um auch kleine Fehler aufzuspüren, ist die folgende Frage sehr hilfreich: „*Wir sind alle nicht perfekt. Wo sehen Sie Möglichkeiten, noch besser zu werden?*“ Wenn der Gast nicht schon längst mit den Gedanken in einem anderen Lokal ist, oder durch diese Frage vielleicht gerade bei einem Gespräch unterbrochen und gestört wurde, wird er dem Mitarbeiter eventuell Ansätze aufzeigen, die aus seiner Sicht noch Potenzial für Verbesserungen bieten.

Wenn der Gast auf diese Frage keine Antwort gibt – oder behauptet, es sei alles perfekt – dann will er nicht über dieses Thema nachdenken oder seine Gedanken preisgeben. Auch das hat der Mitarbeiter zu akzeptieren. Auf keinen Fall darf er jetzt nachhaken und penetrant wirken.

Beispiel:

Ihr sensibles Gefühl ist nun der Überzeugung, dass der Gast auf Tisch drei unzufrieden ist. Zum einen hat er bei mehreren Bissen das Gesicht verzogen und beim Abräumen war das „Ja, danke“ nicht gerade freundlich, sondern distanziert und mürrisch. Was ist jetzt zu tun?

Völlig falsch wäre es, den Gast jetzt mit peinlichen Fragen zu überhäufen, oder sich hinzustellen und zu behaupten:

„Es hat Ihnen nicht geschmeckt! Ich sehe es ganz deutlich, Sie sind unzufrieden. Was hat Ihnen nicht gepasst? Los, sagen Sie es schon!“

Verblüffen oder überraschen Sie den Gast! Gehen Sie mit einer kleinen Aufmerksamkeit auf ihn zu. Laden Sie ihn zu einem Kaffee, einem Gläschen Wein oder zu einem kleinen Dessert ein. Verpacken Sie das ganze als kleine Aufmerksamkeit für ihn, weil er schon öfter bei Ihnen zu Gast war.

Oder bei neuen Gästen: *„Damit Sie unser Haus in freundlicher Erinnerung behalten und vielleicht wieder einmal vorbeischaauen!“*

Hatten Sie recht mit Ihrer Annahme wird der Gast überrascht sein, dass Sie seine Unzufriedenheit überhaupt bemerkt haben. Liegen Sie falsch, dann ist der Gast ebenso überrascht und wird sich über Ihre Großzügigkeit freuen und diese bestimmt weiter erzählen. Es sind die kleinen Aufmerksamkeiten, die uns von unseren Konkurrenten unterscheiden. Je mehr „Aah´s!“ und „Ooh´s!“ Sie beim Gast erzielen, um so eifriger wird er Ihr Unternehmen besuchen.

Es sind die kleinen Dinge, die Sie besser machen müssen, als alle anderen. Insbesondere bei Beschwerden darf der Mitarbeiter nie denken, dass es schon in Ordnung geht, wenn er dem Gast sein Bedauern zum Ausdruck bringt, ihm sagt, dass es ihm leid tue! Damit wird sich kein Gast zufrieden geben.

2.4 Stimulation von Beschwerden

Hauptaufgabe des Unternehmens muss also sein, den Gästen die Beschwerdeführung so einfach wie möglich zu machen. Dies gelingt am leichtesten, indem man den Kontakt zu den Gästen sucht und in einem offenen Gespräch zu eruieren versucht, wie der Gast den Aufenthalt aus seiner Sicht empfindet. Was er als positiv empfindet und welche Verbesserungen er sich wünscht.

Beschwerden können für oder gegen das Unternehmen arbeiten. Das kann unter Berücksichtigung der Mundkommunikation folgendermaßen geschehen:

- Menschen vertrauen einer freundlichen Empfehlung wahrscheinlich mehr als der positiven Aussage einer professionellen Werbung. Da der Erzählende den Vorfall selbst erlebt hat und er mit seiner Schilderung keine eigennützigen Zwecke verfolgt, erscheint der Inhalt der Mundkommunikation den Gesprächspartnern weitaus glaubwürdiger und überzeugender als jede bezahlte Kommunikationsmaßnahme des Anbieters (vgl. Kroeber-Riel 1992, S. 527 f.).
- Effizientes Beschwerden-Handling kann eine wirksame Quelle positiver Mundkommunikation sein.
- Je unzufriedener Gäste werden, desto wahrscheinlicher werden sie mündlich ihrer Unzufriedenheit Ausdruck verleihen.

Dass sich die Gäste nicht direkt beim Unternehmen beschweren, bedeutet nicht, dass sie nicht lautstark ihrem Ärger Luft machen, sobald sie sich in einer ungezwungenen Umgebung befinden. Unzufriedene Gäste erzählen zwi-

schen acht und zehn Personen über den schlechten Service, der ihnen widerfahren ist. Dazu kommt noch, dass Lob eher dem inneren Kreis, also der Familie, nahen Freunden oder Arbeitskollegen, berichtet wird, während Kritik gerne auch dem äußeren Kreis – Menschen, die im Zug neben uns sitzen oder mit denen wir nur peripher verbunden sind – berichtet wird (vgl. Barlow/Möller 1996, S. 59).

Das Phänomen, dass Gäste eher positiv über gelöste Probleme sprechen, ist am besten durch das psychologische Prinzip der Reziprozität (vgl. Ciadini 2001, S. 46ff.) erklärt. Menschen revanchieren sich gerne für erwiesene Vergünstigungen, wenn ihnen etwas Gutes widerfahren ist (Du kratzt mir meinen Rücken und ich kratz´ dir deinen). Das kann man auf das Gästeverhalten umlegen. Wenn ich ein Problem mit Ihrer Firma habe und man erweist mir eine Liebenswürdigkeit, und sei es nur etwas Einfaches wie eine kostenlose Parkmünze, werde ich mit größerer Wahrscheinlichkeit mehr bei Ihnen kaufen und anderen erzählen, was für eine großartige Firma das ist.

Unternehmen können dieses Reziprozitätsverhältnis erzeugen, indem sie die Kundenbeschwerde ernst nehmen und dem Gast die eine oder andere Vergünstigung gewähren:

- einen Preisnachlass – oder überhaupt kein Entgelt verrechnen -, falls dies angemessen erscheint (zum Beispiel die Stornierung der ungenießbaren Lammkoteletts auf der Rechnung oder ein Supplement),
- eine ernst gemeinte Entschuldigung (zum Beispiel „Es tut mir aufrichtig leid, dass dies ausgerechnet bei Ihnen passiert ist“),
- eine kostenlose Zugabe oder ein Geschenk (zum Beispiel ein extra Glas Wein oder ein kleines Dessert),
- einen Gutschein für eine zukünftige Vergünstigung (zum Beispiel ein Aperitif-Gutschein für den nächsten Besuch).

Einrichten von Beschwerdewegen

Es empfiehlt sich also Beschwerdestimulierung zu betreiben. Dies bedeutet, die Gäste dahingehend zu aktivieren, dass sie jegliche Art von Unzufriedenheit zum Zeitpunkt des Problemauftritts in Beschwerden umsetzen.

Insbesondere müssen die Gäste bewegt werden, nicht nur Problemfälle vorzubringen, deren Lösung sie auch juristisch durchsetzen könnten, sondern jegliche Art von Unzufriedenheit. Denn erwiesenermaßen führen nicht nur gravierende Leistungsmängel zu Verärgerung und Abwanderung von Gästen. Häufig sind es statt dessen kleinere Vorfälle: eine unfreundliche Bemerkung, eine arrogante Geste, unzureichende oder falsche Informationen usw.

Betrachten wir also die Möglichkeiten von Beschwerdestimulierungen etwas genauer:

Der mündliche Beschwerdeweg

kommt vor allem für Dienstleistungsunternehmen in Betracht, deren Leistungen in Anwesenheit bzw. mit Beteiligung der Gäste erstellt werden (zum Beispiel Hotels, Gastronomiebetriebe und so weiter). Da die Gäste direkt mit den Mitarbeitern des Dienstleistungsunternehmens kommunizieren, sind die Beschwerdebarrieren besonders gering, und unzufriedene Gäste können in der Interaktion unmittelbar ihre Unzufriedenheit artikulieren.

Gäste werden auf eine mündliche Beschwerde eher verzichten und statt dessen lieber abwandern, wenn sie eine unangenehme Auseinandersetzung befürchten, der sie sich weder psychisch noch rhetorisch gewachsen fühlen und die zu einer auch von anderen Kunden wahrgenommenen „Niederlage“ führt (vgl. Stauss/Seidel 1998, S. 72).

Um Beschwerdebarrieren zu reduzieren, bedarf es der eindeutigen Kommunikation, dass auch kritische Gästeäußerungen erwünscht sind. Durch den persönlichen Kontakt mit dem Gast (direkte Kommunikation) können die Mitarbeiter Unklarheiten direkt klären und entsprechend schnell reagieren. Der Aufwand ist gering und auch kostengünstig für das Unternehmen.

Beispiel:

„Wenn sie zufrieden sind, erzählen sie es Ihren Freunden. Wenn sie unzufrieden sind, sagen sie es bitte uns!“

Grundsätzlich ist beinahe jede Art der Kommunikation dafür geeignet, auch die Speisekarte eines Restaurants, wie in nachfolgendem Beispiel erläutert.

Beispiel :

Auf der Speise- und Getränkekarte eines Restaurants kann der Besucher folgenden Text lesen:

„Sehr geehrter Gast!

Wir geben uns viel Mühe Ihren Aufenthalt hier so angenehm wie möglich zu gestalten. Die von Ihnen ausgewählten Speisen bereiten wir mit großer Sorgfalt zu. Sollte es trotzdem einmal vorkommen, dass Sie etwas zu beanstanden haben, wenden Sie sich bitte gleich an uns! Wir wollen den Fehler so schnell wie möglich beheben, damit Sie nicht nur zufrieden sind, sondern sich gerne an uns und unser gastliches Haus erinnern“ (Birk 1997, S. 178).

Darüber hinaus ist es erforderlich, dass die Mitarbeiter darin geschult werden, ermunternd und positiv auf Beschwerdeartikulationen zu reagieren. Voraussetzung dafür ist ein partnerschaftliches Rollenverständnis.

Eine weitere Handlungsmöglichkeit besteht darin, sich aktiv nach erlebten Problemen zu erkundigen.

Beispiel:

Während meiner Selbstständigkeit als Gastwirt führten meine Mitarbeiter und ich sogenannte „Gästezufriedenheits-Gespräche“ durch. Nach einer Fragenvorlage wurden die Gäste – die ohne ein spezifisches Auswahlverfahren ausgesucht wurden – über ihre Erfahrungen in unserem Restaurant befragt. Die Reaktionen waren überraschend positiv. Beinahe ausnahmslos gaben unsere Gäste bereitwillig Aus-

kunft und brachten darüber hinaus ihre Freude zum Ausdruck, dass uns ihre ganz persönliche Meinung wichtig war. Dies auch, wenn sie Gründe für Beanstandungen anführten. In der Folge konnten wir Unannehmlichkeiten für den Gast beseitigen, deren Existenz wir uns nicht bewusst waren, Stichwort: Betriebsblindheit.

Interessant war darüber hinaus die Tatsache, dass einige der zu beseitigenden Faktoren uns wohl bekannt waren, wir aber die Bedeutung für das Wohlbefinden des Gastes offenbar falsch einschätzten.

Zentrale Fragestellungen waren:

- „Wie zufrieden sind Sie mit uns?“
- „Was sollten wir zukünftig anders machen?“

Die schriftliche Beschwerdestimulierung

Häufigste Verwendung hierbei finden sogenannte Meinungskarten (Coment cards), häufig auch Smiley-Karten (siehe Abbildung 6) genannt. Es handelt sich hierbei um vorgefertigte Antwortkarten, auf denen mit einfachem Ankreuzen und/oder der Möglichkeit mit eigenen Worten die aufgetretenen Probleme zu bezeichnen sind.

Lust. Vielleicht hat der Gast auch Schreibprobleme (andere Muttersprache, Legastheniker).

- Eine Fälschung durch Mitarbeiter ist möglich. Es soll schon vorgekommen sein, dass Meinungskarten von den Mitarbeitern selbst gezielt mit Lob ausgefüllt wurden, um einen besseren Eindruck bei Vorgesetzten zu hinterlassen.
- Bei Unklarheiten ist es nicht möglich, den Gast zurückzufragen. Da es keine direkte Kommunikation gibt, ist es auch nicht möglich, das Problem des Gastes sofort zu lösen.

Die Smiley-Cards und der Behälter sollten auffällig platziert werden. Außerdem sollte ein funktionierender Kugelschreiber vorhanden sein, damit die Kunden die Karten auch ausfüllen können. Ein Gewinn, der unter allen Gästen, die eine Karte abgegeben haben, verlost wird, steigert die Motivation, die Karten auszufüllen.

Mit der Verwendung von schriftlichen Beschwerdestimulierungen sind zusätzliche Vorteile eingeschlossen. Sie erhalten auf diese Weise Zugang zu wichtigen Gästedaten wie Name, Adresse, Datum des Besuches usw.

Die Verwendung des Internets als Beschwerdestimulierung

Das Internet bietet eine sehr kostengünstige Möglichkeit für eine interaktive Meinungsplattform. Übersichtlich gestaltete Fragebögen sind für den Besucher der Unternehmenswebsite einfach zu handhaben und bieten die Möglichkeit absolut anonym seine Meinung kund zu tun. Internetbefragungen werden meist mit einer Gewinnmöglichkeit gekoppelt, um den Anreiz zu erhöhen

Telefonische Beschwerdestimulierung

Das Telefon ist aus unserer Kommunikation nicht mehr wegzudenken. Doch für Beschwerdestimulation wird es äußerst selten eingesetzt. Dabei bietet sich damit ein einmaliges Werkzeug zur Gästebindung.

Beispiel:

Herr X feiert seinen 50. Geburtstag und hat Freunde, Verwandte und Bekannte zu einem Fest in ein Gasthaus eingeladen. Die Feier ist fröhlich und scheint geglückt zu sein. Die Gäste verabschieden sich spät und der Jubilar zieht sich ebenfalls zurück und lässt sich nach Hause chauffieren. Am nächsten Tag bereitet die Gastwirtin die Rechnung und greift zum Telefon. Als sie Herrn X erreicht, führt sie mit ihm ein Gespräch über die Feier, fragt nach der Zufriedenheit und fordert durch behutsame Fragen die Verbesserungsvorschläge des Gastes heraus.

Die Wirtin erreicht damit zweierlei:

1. Sollte der Gast unzufrieden sein, wird er am Telefon, wo er wesentlich anonym sprechen kann als bei einem persönlichen Face-to-face-Gespräch eher die Kritikpunkte benennen. Ich habe persönlich die Erfahrung gemacht, dass im Beschwerdefall weniger geschönt wurde, sondern der Gast eher ungeschminkt auf den Punkt kam und dadurch ehrlicher seine Meinung äußerte.
2. Sollte der Gast vollkommen zufrieden sein, wird er durch das gezeigte Interesse darin bestärkt, wieder zu kommen und auch für positive Mundkommunikation sorgen.

Eine telefonische Beschwerdestimulierung ist der schriftlichen überlegen, da sie für den Gast ein wesentlich einfacherer Weg ist sich zu artikulieren.

3 Personalpolitische Aspekte des Beschwerdemanagements

3.1 Mitarbeitermotivation und –training

Die Mitarbeiter aller Hierarchieebenen müssen davon überzeugt sein, dass Beschwerden unternehmerische Chancen enthalten. Dies muss innerhalb des Unternehmens ausreichend kommuniziert werden. Etwa durch eine Verbreitung über eine Hauszeitschrift, Verteilen von entsprechenden Memos, Mitteilungen auf einer Anschlagtafel usw.

Die Mitarbeiter (natürlich auch die Führungskräfte) müssen:

- in der Lage sein, Fehler einzugestehen,
- die Bedeutung von Beschwerden dadurch verdeutlichen, dass sie persönlich Zeit für die Lektüre und Beantwortung von Beschwerdebriefen einplanen,
- in der alltäglichen Praxis beweisen, dass sie an der Analyse von Problemursachen und der Entwicklung von Problemlösungen, nicht aber primär an der Benennung von Schuldigen interessiert sind.

Eine besondere Rolle kommt hierbei den Führungskräften und der Unternehmensleitung zu.

Ideal sind Führungskräfte, die

- den Mitarbeitern Entscheidungsspielräume gewähren und Verantwortung abgeben.
- Mitarbeiter bei Fehlern korrigieren, sie aber nicht bestrafen.
- sich durch vorbildliche Reaktionen auf Kundenbeschwerden auszeichnen.

Solche Lernprozesse sind mit Hilfe von Informationen, Feedbacks und Verhaltenstrainings zu initiieren und zu fördern. Wichtig ist dabei die Bewusstmachung, dass die Mitarbeiter bei der Beschwerdeannahme und -bearbeitung wesentlich die Gästeloyalität mitbestimmen und damit auch

erheblichen Einfluss auf die Erreichung ökonomischer Ziele und die Sicherung ihres Arbeitsplatzes haben.

Konkret müssen alle Mitarbeiter über alle Grundsätze einer gästerorientierten Beschwerdepolitik und die geltenden Verhaltensstandards klar informiert sein.

Gästekontaktmitarbeiter haben eine zentrale Bedeutung für die Verwirklichung eines aktiven Beschwerdemanagements.

- Unmittelbarer Kontakt zu den sich beschwerenden Gästen und damit die erste Chance, Unzufriedenheit abzubauen
- Können gegebenenfalls sogar unmittelbar eine Problemlösung herbeiführen und dadurch häufig für eine besonders schnelle und kostengünstige Abwicklung sorgen
- Wichtige Funktion bei der Aufnahme von Informationen über Gäste-probleme
- Können die Bearbeitung, Lösung und Auswertung erheblich erleichtern, indem sie weitere Informationen aufnehmen (Beschwerdefall, Verärgerung des Gastes, gewünschte Problemlösung und so weiter)

42,9 Prozent der negativen Erlebnisse, die die Gäste dauerhaft im Gedächtnis gespeichert haben, fallen unter die Kategorie „Mitarbeiterreaktion auf Leistungsmängel“. Das bedeutet die Mitarbeiter reagierten falsch. 23,3 Prozent der positiven Erlebnisse gehören in die selbe Kategorie. Die Mitarbeiter reagierten sensibel und kundenorientiert (vgl. Studie Bitner/Booms/Tetreault 1990).

Fazit: Auch wenn der Ausgangspunkt jedes Mal negativ war –das Ergebnis wird vom Verhalten des Mitarbeiters abhängig gemacht.

Im Mittelpunkt muss daher das Training des richtigen Umgangs mit dem unzufriedenen Gast stehen. Dabei sind vor allem Verhaltensweisen einzuüben, die zu einer Beruhigung der Situation und einer Entschärfung der

Atmosphäre als Voraussetzung für eine ruhige Klärung des Sachverhaltes dienen. Es geht um eine Steigerung der sozialen Fähigkeiten.

3.2 Checkliste für den Umgang mit dem unzufriedenen Kunden

(vgl. Riemer 1986, S. 110; Stauss 1989b, S. 13 f.; Leicher/Kierig 1993, S. 31; Zemke 1993, S. 468 f.)

1. Verstehen Sie Beschwerden als einen normal Teil Ihrer Arbeit und als Chance, Gästeunzufriedenheit abzubauen und Gästebindung zu sichern.
2. Suchen Sie einen ruhigen Ort für das Beschwerdegespräch. Lassen Sie vor allem nicht andere Gäste mithören. Bieten Sie dem Gast eine Sitzgelegenheit an. Sprechen Sie den Gast mit dem Namen an.
3. Signalisieren Sie Gesprächsbereitschaft („Lassen Sie uns in Ruhe darüber reden“). Drücken Sie mit Mimik, Augenkontakt und Körpersprache Ihre Zuwendung aus. Sprechen Sie eine Entschuldigung aus oder zumindest das Bedauern, dass der Gast dieses negative Erlebnis hatte. Wählen Sie bei entsprechenden Formulierungen die Ich-Form („Es tut mir leid, dass Sie diese Unannehmlichkeiten hatten“).
4. Hören Sie gut zu. Unterbrechen Sie den Beschwerdeführer nicht. Lassen Sie ihn zunächst auch dann ohne Unterbrechung ausreden, wenn er Unzutreffendes vorbringt.
5. Wählen Sie eine ruhige und höfliche Gesprächsart. Reagieren Sie gelassen auf Übertreibungen und persönliche Schuldvorwürfe. Weisen Sie Beschimpfungen ruhig zurück und leiten Sie das Gespräch auf den sachlichen Kern. Mit einem Gast streitet man nicht oder ficht auch keinen Machtkampf aus: „Den Streit mit einem Kunden hat immer der Kunde gewonnen“ (vgl. Scheerer 1994, S. 13).
6. Stellen Sie inhaltliche Fragen solange, bis die Situation eindeutig geklärt ist. Wählen Sie dabei höfliche Frageformen („Danke für den Hinweis, ich möchte nur noch wissen ...“).
7. Versetzen Sie sich in die Lage des Gastes („Ich kann mir gut vorstellen, dass Sie verärgert sind“). Vermeiden Sie Formulierungen, die

- den Ärger vergrößern („Das sehen Sie völlig falsch!“ oder „Das ist doch Ihre Schuld!“).
8. Machen Sie sich Notizen. Der Schreibvorgang beweist dem Gast, dass Sie die Beschwerde ernst nehmen und veranlasst ihn zu einer sorgfältigeren Erläuterung des Sachverhalts. Außerdem sind die Notizen wertvoll für die Beschwerdebearbeitung und –auswertung.
 9. Vermeiden Sie Sofortdiagnosen und nehmen Sie alle Informationen entgegen ohne gleich ein Schuldgeständnis abzugeben.
 10. Ist tatsächlich ein Fehler passiert, geben Sie nicht einem Kollegen, anderen Abteilungen oder dem Unternehmen generell die Schuld („Das passiert denen ständig“ oder „Das kriegen die nie in den Griff!“).
 11. Leiten Sie sofort die Bearbeitung der Beschwerde ein. Bieten Sie eine faire Lösung an.
 12. Erkundigen Sie sich, ob der Gast mit der Regulierung einverstanden ist.
 13. Ist eine unverzügliche Problemlösung nicht möglich, sagen Sie dem Gast eine genaue Prüfung zu und geben Sie an, wie lange es dauern wird, bis er eine Nachricht erhält. Halten Sie den angegebenen Zeitpunkt unbedingt ein. Sollte dies trotz aller Bemühungen nicht möglich sein, informieren Sie den Beschwerdeführer rechtzeitig darüber und erläutern Sie ihm die Gründe.
 14. Sind Sie nicht zuständig bzw. können Sie nichts tun, leiten Sie die Beschwerde eigenhändig weiter, und sorgen Sie dafür, dass der Annahme- und Bearbeitungsprozess gästeorientiert fortgesetzt wird.
 15. Beenden Sie das Gespräch mit einer positiven Formulierung („Ich freue mich, dass wir Sie auf diese Weise zufrieden stellen können“).
 16. Analysieren Sie den Beschwerdevorgang und unterrichten Sie den Verantwortlichen, damit die Fehlerquelle schnell abgestellt werden kann.

3.3 Erforderliche fachliche und soziale Fähigkeiten zur Bewältigung von Teilaufgaben des Beschwerdemanagements

Anforderungen an die Mitarbeiter Teilaufgaben des Beschwerdemanagements	erforderliche Kenntnisse	erforderliche soziale Fähigkeiten
Beschwerdestimulierung	<ul style="list-style-type: none"> > nonverbale Kommunikation mit unzufriedenen Kunden > Beschwerdebearbeitungsprozess 	<ul style="list-style-type: none"> > Kontaktfähigkeit > Kommunikationsfähigkeit
Beschwerdeannahme	<ul style="list-style-type: none"> > Aspekte des Beschwerdeverhaltens > Verhaltensrichtlinien bei der Beschwerdeannahme > Beschwerdebearbeitungsprozess 	<ul style="list-style-type: none"> > Kommunikationsfähigkeit > Sensibilität > Kritikfähigkeit > Konfliktlösungskompetenzen > Selbstbeherrschung > Belastbarkeit/ Stressbewältigung > Kommunikationstechniken > Nutzung von Erfassungsbögen und -masken zur Erfassung von Beschwerdeinformationen.
Beschwerdebearbeitung und -reaktion	<ul style="list-style-type: none"> > Beschwerdeverantwortliche > Bearbeitungsstermine > Lösungsalternativen > Interne und externe Kommunikationsformen 	<ul style="list-style-type: none"> > Organisationsvermögen > Eigenverantwortlichkeit/Selbstständigkeit > Flexibilität > Kommunikationsfähigkeit
Beschwerdeauswertung	<ul style="list-style-type: none"> > Methoden der quantitativen Beschwerdeauswertung > Methoden der qualitativen Beschwerdeauswertung 	<ul style="list-style-type: none"> > Analytische Fähigkeiten > Strukturierungsvermögen > Kreativität > Kommunikationsfähigkeit
Beschwerdemanagement-Controlling	<ul style="list-style-type: none"> > Methoden des Aufgaben-Controllings > Methoden des Kosten-Nutzen-Controllings 	<ul style="list-style-type: none"> > Analytische Fähigkeiten > Strukturierungsvermögen > Kreativität > Kommunikationsfähigkeit

Abbildung 7:

Erforderliche fachliche und soziale Fähigkeiten zur Bewältigung von Teilaufgaben des Beschwerdemanagements

(Quelle: in Anlehnung an Eichhoff 1996, in Stauss, B./Seidel, W.; 2. Auflage, 1998: Beschwerdemanagement - Fehler vermeiden – Leistung verbessern – Kunden binden; München, Wien: Hanser, S. 312)

Damit wird deutlich, dass eine Ausbildung im Bereich des Beschwerdemanagements nicht nur Verhaltenstrainings in Form von Seminaren oder Coaching beinhalten darf, sondern die ganze Bandbreite von Medien der Weiterbildung unter Einbeziehung von Formen des selbstgesteuerten Lernens durch die Lektüre von Fachliteratur, Videos oder multimediale Lernprogramme umfasst. Zudem genügt es nicht, gewünschte Kompetenzen durch Trainings einzuüben, sie müssen auch mittels Anreizmechanismen unterstützt und gefördert werden.

Die Mitarbeiter müssen auch ermuntert werden, sich nicht buchstabengetreu an die Richtlinien zu halten, sondern situativ angemessen selbst zu entscheiden, was sie im Interesse der Gästezufriedenheit als notwendig erachten.

Dies bedeutet natürlich auch, dass erhöhte Anforderungen an die Mitarbeiter gestellt werden. Sie müssen selbstständiger handeln und dabei die Gästebedürfnisse unter Beachtung unternehmerischer Belange im Blick haben. Dies bedingt einen höheren Stellenwert der erforderlichen Fähigkeiten in der Mitarbeiterauswahl und –ausbildung.

Wie bereits in der Einleitung dargestellt, werden Beschwerden von den Beteiligten vornehmlich als negativ und unangenehm empfunden. Alle im Unternehmen hassen Beschwerden. Mitarbeiter im Gästekontakt fürchten Situationen, in denen sie von aufgebrachten Gäste beschimpft oder zumindest in peinliche Situationen manövriert werden. Zugeben zu müssen, dass man einen Fehler gemacht hat, fällt vielen schwer und so flüchten sie sich in Abwehr und Überheblichkeit. Sie fühlen sich durch Beschwerden auf nicht zutreffende und unzulässige Weise kritisiert. Servicemitarbeiter erklären sich für nicht zuständig und verweisen oftmals auf die Anordnungen des Chefs, die sie als Grundlage für ihr Tun angeben. Die Folge ist, dass Beschwerden meist an die nächsthöhere Hierarchiestufe weitergeleitet werden.

Beschwerden werden deshalb immer mehr an die Entscheidungsträger herangetragen. Diese geben in der Regel jedoch die Anweisung, eine Lösung herbeizuführen. Top-down werden dann die Beschwerden durchgereicht und meist erschöpft sich die Erledigung in der Suche nach dem Schuldigen. Angesichts dieser Praxis ist es kein Wunder, dass die meisten Unternehmen alles tun, um es den Gästen schwer zu machen, sich beim Unternehmen zu beschweren (vgl. Stauss/Seidl 1998, S. 15).

Gäste in der Hotellerie und Gastronomie tragen ihre Beschwerde meist persönlich gegenüber dem Mitarbeiter vor. Damit haben die Mitarbeiter die große Chance, durch die Art ihrer Reaktion Unzufriedenheit unmittelbar abzubauen und eine befriedigende Lösung einzuleiten. Diese Chance wird allerdings häufig nicht genutzt. Gäste werden abgewiesen, getröstet, weitergeleitet oder gar verdächtigt, selbst Verursacher des Problems zu sein oder das Unternehmen übervorteilen zu wollen.

Für eine erfolgreiche Beschwerdeabwicklung ist es somit von entscheidender Bedeutung, den Erstkontakt mit dem unzufriedenen Gast richtig zu gestalten.

Zweckdienlich sind hierfür:

- klare Verhaltensrichtlinien erstellen
- Mitarbeiter mittels Training in die Lage versetzen, durch angemessene Reaktion für die Beruhigung der Situation zu sorgen
- Richtlinien für eine sachliche Klärung der Eventualfälle erstellen (Pouvoir)

Der Verlauf und das Ergebnis eines Beschwerdeverfahrens werden von Seiten des Beschwerdeführers einem intrapersonellen Bewertungsvorgang unterworfen. Im Rahmen eines subjektiv vollzogenen Vergleichsprozesses werden dabei die Erwartungen des Beschwerdeführers an den Beschwerdeverfahren den von ihm erlebten Beschwerdeerfahrungen gegenübergestellt.

Hier nun ein Beispiel für eine Reglementierung von Beschwerdebehandlungen: Auszug aus den Grundsätzen von Ritz Carlton (vgl. The Ritz-Carlton Hotel Company, in Stauss, B. 1994: Qualitätsmanagement und Zertifizierung, Wiesbaden, S. 365 ff.):

Grundsatz 8:

Derjenige Mitarbeiter, an den die Beschwerde herangetragen wird, ist der „Eigentümer“ dieser Beschwerde.

Grundsatz 9:

Die unmittelbare Beschwichtigung unserer Gäste muss von jedem Mitarbeiter sichergestellt werden. Reagieren Sie augenblicklich und beheben Sie das Problem sofort. Fragen Sie innerhalb von 20 Minuten beim Gast nach, um sicherzugehen, dass das Problem zu seiner Zufriedenheit gelöst worden ist. Tun Sie alles, was in Ihrer Macht steht, um niemals einen einzigen Gast zu verlieren.

Grundsatz 10:

Anhand von „Formularen für Gästevorkommnisse“ wird jeder Vorfall, der zur Unzufriedenheit unserer Gäste geführt hat, festgehalten und kommuniziert. Jeder Mitarbeiter ist berechtigt, das Problem zu lösen und ein neuerliches Auftreten zu verhindern.

Als Ergänzung sei auf der nächsten Seite das Credo dieses Hauses angeführt:

Das Credo von Ritz-Carlton

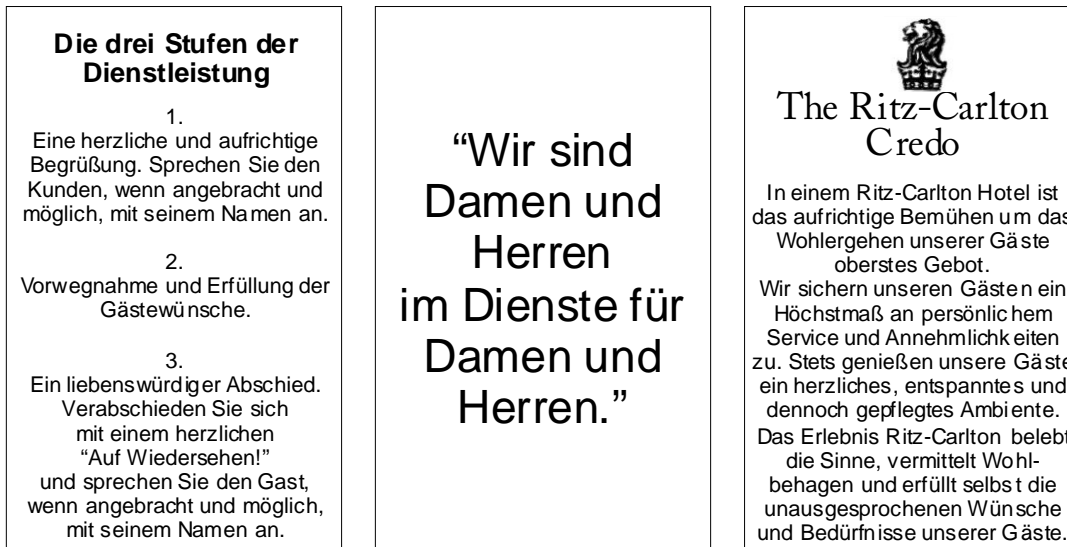


Abbildung 8:

Das Credo von Ritz-Carlton

(Quelle: The Ritz-Carlton Hotel Company, in Stauss 1994, S. 371)

Mitarbeiter, an die eine Beschwerde herangetragen wird, besitzen das Eigentum an dieser Beschwerde und sind entweder für deren unmittelbare Lösung oder für deren Weiterleitung an zuständige Stellen verantwortlich.

Das „Beschwerdeeeigentum“ des Mitarbeiters endet erst mit der Problemlösung. Bei Beschwerden mit Problemen, die nicht unmittelbar bearbeitet werden können, muss die weitere Bearbeitung sichergestellt werden, indem der Vorgang an eine vorher definierte Person zusammen mit der Complaint Ownership abgegeben wird.

Grundsätzliche Lösungsmöglichkeiten

- finanzielle (Geldrückgabe, Preisnachlass, und Schadensersatz)
- materielle (Umtausch, Reparatur, anderes Produkt, Geschenk)
- immaterielle (Information, Erklärung, Entschuldigung)

(vgl. Stauss 1998, S. 174)

Umtausch und Reparatur stehen bei Dienstleistungen nicht zur Verfügung. Geschenke stellen keine wirkliche Lösung des Ausgangsproblems dar, sondern sind eine Geste der Wiedergutmachung. Deshalb kommen sie vor allem in Betracht, wenn – wie es häufig im Dienstleistungsbereich der Fall ist – eine nachträgliche Problembehebung unmöglich ist. Sie erhöhen durch positive Überraschung die Beschwerdezufriedenheit beim Gast.

Bei der Wahl ist vor allem darauf zu achten, ob die dargebotene Lösung vom Gast als angemessen beurteilt wird (vgl. Stauss/Seidl 1998, S. 175). Gäste ziehen materielle und finanzielle Kompensationen vor. Selbst wenn diese von niedrigem Wert sind, haben sie erheblichen positiven Einfluss auf die Beschwerdezufriedenheit. Allerdings variiert das Ausmaß der Beschwerdezufriedenheit mit dem Umfang, in dem der Beschwerdeprozess als fair wahrgenommen wird (vgl. Goodwin/Ross 1990; Blodgett/Granbois/Walters 1993).

Sich lediglich auf die Stärkung der sozialen Fähigkeiten zu konzentrieren, greift allerdings zu kurz. Es sind darüber hinaus auch weitere Parameter zu berücksichtigen.

Dimensionen der Dienstleistungsqualität = Anforderungen an das Mitarbeiterverhalten (vgl. Parasuraman/Zeithaml/Berry 1992, S. 34 ff.)

- Kompetenz = das berufliche Können und Fachwissen beherrschen
- Verlässlichkeit = die Leistung zuverlässig und präzise ausführen
- Einsatzbereitschaft = im Gästesinne engagiert und schnell reagieren
- Erreichbarkeit = als Ansprechpartner leicht zugänglich sein
- Glaubwürdigkeit = vertrauenswürdig und ehrlich sein
- Sicherheit = beim Gast Gefühle von Risiko und Gefahr reduzieren
- Kommunikation = dem Gast zuhören und ihn verständlich informieren

- Zuvorkommenheit = den Gast höflich und freundlich behandeln
- Empathie = Verständnis für kundenindividuelle Wünsche
- Materielle Elemente = im Erscheinungsbild Qualität zum Ausdruck bringen

Im Trainingsfall ist auf diese Dimensionen verstärkt das Augenmerk zu legen.

Erwartungen der Gäste im Beschwerdefall

Beim Studium der einschlägigen Literatur (vgl. Dietze, 2001, S. 15 ff.; Haeske 2001, S. 48 ff.; von Brockdorff 2000, S. 24 ff.; Gamber 2002, S. 33 ff.) ergeben sich erstaunliche Übereinstimmungen zu dieser Thematik. Die Differenzierungen beziehen sich auf die Verwendung verschiedener Begrifflichkeiten, die im Wesentlichen jedoch die selbe Aussage haben.

Im Beschwerdefall erwarten die Gäste:

- eine gute Erreichbarkeit der Beschwerdeanlaufstelle
- dass sie sich willkommen fühlen
- ein aufrichtiges Interesse, konzentrierte Aufmerksamkeit und ehrliches Verständnis für die Situation
- eine schnelle Reaktion auf die Beschwerde und bei längerfristigen Fällen regelmäßige Zwischeninformationen
- eine ausreichende Fachkompetenz des Gegenübers
- eine schnelle, unbürokratische Hilfe und Problemlösung
- Ehrlichkeit und Fairness in der Kommunikation
- ein kulant, großzügiges Verhalten bei der Wiedergutmachung
- eine ehrliche Freundlichkeit oder Herzlichkeit

Gute Erreichbarkeit

Was heißt das für das Unternehmen? Es bedeutet nicht, dass rund um die Uhr jemand da sein sollte. Es bedeutet aber, dass während der Geschäftsöffnungszeit jederzeit zumindest ein kompetenter Ansprechpartner da sein sollte. Das gilt auch für das Telefon – also keine langen Wartezeiten und kein mehrmaliges Herumverbinden.

Sich willkommen fühlen

Der Gast darf nicht das Gefühl haben, dass er nur dann willkommen ist, solange alles in Ordnung ist. Gerade in solchen kritischen Situationen, wie sie Beschwerdefälle vornehmlich darstellen, zeigt sich ganz deutlich die wirkliche Einstellung des Unternehmens zu seinen Gästen. Der Gast vermutet an den bereits erwähnten Zwischentönen zu recht, ob er in erster Linie als Umsatzbringer oder als Mensch gesehen wird. Gerade in unserer schnelllebigen Zeit, in der die Technisierung rasante Fortschritte macht, im Zeitalter des Internets und der damit verbundenen Globalisierung, vereinsamen die Menschen zusehends und sehnen sich nach aufrichtiger Gastfreundschaft, ehrlicher Wertschätzung und inniger Anteilnahme. Dies sind Faktoren des in der Wirtschaftsfachpresse oftmals zitierten *Beziehungsmanagements* zu Gästen.

Interesse, Aufmerksamkeit, Verständnis

Gäste erwarten, dass man sich für ihre Probleme interessiert. Dass ihnen aufmerksam zugehört wird und Verständnis für ihre missliche Situation entgegengebracht wird. Die verbale Kommunikation ist dabei natürlich wichtig, aber wesentlich wichtiger sind hierbei die Signale der nonverbalen Kommunikation. Der beschwerdeführende Gast befindet sich in einer emotionalen Ausnahmesituation und achtet ganz genau auf Zwischentöne und Kongruenz der Aussagen.

Schnelle Reaktion

Viele Reklamationen entwickeln sich erst dann zu echten Problemfällen, wenn sie verschleppt werden. Für den Gast ist es wichtig, eine schnelle Reaktion zu bekommen und über den Stand der Dinge auf dem laufenden gehalten zu werden. Der Gast erkennt diese schnelle Reaktion als ehrliches Bemühen um eine Problemlösung an und fühlt sich darüber hinaus ernst genommen.

Fachkompetenz

Der Mitarbeiter, der die Beschwerde entgegen nimmt, muss neben den Kenntnissen der effektiven Beschwerdebehandlung, zusätzlich auch über das Wissen etwaiger Lösungen und Wiedergutmachungen verfügen. Sich im Beschwerdefall auf Unkenntnis der Materie zu berufen, steigert die Unzufrieden-

heit des Gastes zusehends. Der Gast erwartet einen kompetenten Gesprächspartner.

Schnelle Hilfe und Problemlösung

Aufwändige Regularien und Hürden sind im Beschwerdefall kontraproduktiv und steigern die Gästeunzufriedenheit. Die Abwicklung eines Beschwerdefalles muss unbürokratisch und rasch erfolgen. Der unzufriedene Gast erwartet eine schnelle, sichtbare Reaktion und Wiedergutmachung. Er will sehen, dass das Unternehmen alle Hebel in Bewegung setzt, um den gegenständlichen Missstand ein für alle Male aus dem Weg zu räumen. Die Lösung des Problems hat eindeutige Priorität, nicht die Schuldfrage.

Ehrlichkeit und kulanties Verhalten

Der sich beschwerende Gast erwartet, dass das Unternehmen Fehler eingesteht und sich nicht in Ausreden und Begründungen für das Missgeschick flüchtet. Da der Gast aus seiner Sicht eine beeinträchtigende Unannehmlichkeit erdulden musste und darüber hinaus ja auch noch als ehrenamtlicher Qualitätsprüfer agiert, ist Großzügigkeit ein Muss. Mangelnde Großzügigkeit beginnt bereits bei der Analyse des Beschwerdefalles. Unangenehme Fragen, die bis zum peniblen Verhör ausarten können, empfindet der Gast als Provokation, als Misstrauen an der Redlichkeit seiner Person und als Knausrigkeit des Unternehmens.

Freundlichkeit

Grundsätzlich gilt, dass der Mitarbeiter immer freundlich sein sollte. Im Beschwerdefall hat Freundlichkeit den zusätzlichen Vorteil, dass es einem verärgerten Gast viel schwerer fällt, unkontrolliert Dampf abzulassen, wenn er freundlich behandelt wird. Wichtig dabei ist, dass für den Gast eindeutig das aufrichtige Interesse an seinem Wohlergehen spürbar ist. Dies muss der Mitarbeiter auch nonverbal zum Ausdruck bringen, um glaubwürdig zu sein.

Aktives Zuhören

Selten wird aktives Zuhören so wichtig, wie im Fall einer Beschwerdean-
nahme durch einen Mitarbeiter. Will ein Gast sich beschweren, verhält er
sich manchmal ziemlich wütend und emotionsgeladen. Seine Erwartung an
das Unternehmen und dessen Produkte bzw. Service wurde enttäuscht
und er möchte jetzt seine Enttäuschung offen zeigen.

Die Gefühlsebene von Beschwerden

Ein Beschwerdegespräch findet, wie jedes Gespräch, auf vier Ebenen (vgl.
Schulz v. Thun 2001, S. 33) statt:

- der Sach- oder Inhaltsebene (Was ist das Problem?)
- der Ebene der Selbstkundgabe (Was ist das für einer?)
- der Beziehungsebene (Wie denkt der über mich?)
- der Appellebene (Was will er von mir?)

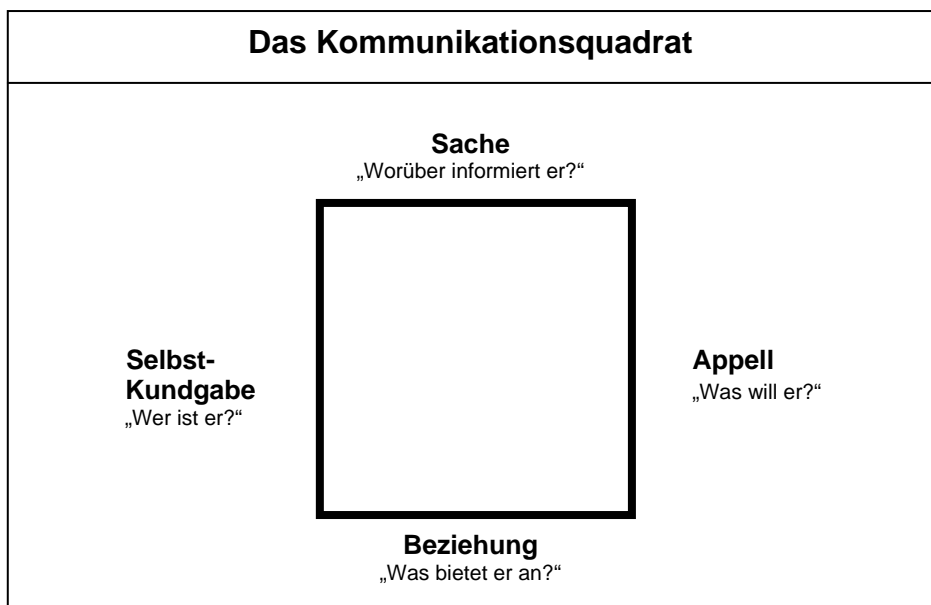


Abbildung 9:

Das Kommunikationsquadrat nach Schulz von Thun

(Quelle: Schulz v. Thun 2001, S. 33)

Soll das Beschwerdegespräch erfolgreich sein, müssen nicht nur die reinen Fakten des Problems (Sach- oder Inhaltsebene), sondern auch die Gefühle und Wünsche des Gastes (Beziehungs-, Selbstkundegabe und Appellebene) berücksichtigt werden. Die Technik des „aktiven Zuhörens“ kann dabei behilflich sein.

Wie man aktiv zuhört

Der erste Schritt in einem Beschwerdegespräch ist, den Gast immer ausreden zu lassen und ihn nicht zu unterbrechen. Denn erst, wenn sich der Gast emotional Luft geschaffen hat, wird er für sachliche Argumente zugänglich sein.

Zum aktiven Zuhören gehört aber noch mehr:

- es ist wichtig dem Gast gegenüber freundlich sein,
- ihm Aufmerksamkeit zeigen und
- sich in seine Gefühlswelt hineindenken - dies kann zum Beispiel durch nonverbale Signale geäußert werden,
- mit eigenen Worten den Sachverhalt reverbalisieren.

Folgende Signale zeigen dem Gast, dass ihm der Mitarbeiter auch wirklich zuhört:

- Augenkontakt zum Gast herstellen.
- offene und unverkrampfte Körperhaltung und Mimik. Ein Kopfnicken kann dem Gast zeigen, dass der Mitarbeiter dem Gespräch noch folgt.
- Notizen machen! Werden die wichtigsten Punkte der Beschwerde im Beisein des Gastes gleich notiert, fühlt er sich beachtet.

Absolut tabu sind nonverbale Signale, die die Gefühle des Gastes verletzen könnten. Gähnt der Mitarbeiter zum Beispiel oder lehnt er sich mit verschränkten Armen zurück, wird dies unweigerlich als Desinteresse interpretiert werden. Eine krause Stirn, ein Kopfschütteln oder ein ironisches Lächeln können sogar als Angriff gesehen werden (vgl. Gamber, S. 86 ff.). Wie man überhaupt ein Lächeln bei einem Beschwerdegespräch sehr vorsichtig einsetzen sollte. Viel zu schnell kann es dadurch zu einem Missver-

verständnis mit dem Gast kommen, wenn dieser sich dadurch etwa nicht ernst genommen fühlt.

So beweisen Sie Gästeorientierung:

- *Vielen Dank für Ihren Hinweis.*
- *Gut, dass Sie sich gleich gemeldet haben.*
- *Ich habe Verständnis für Ihre Situation.*
- *Ich kann mich gut in Ihre Lage versetzen.*
- *Wir bedauern den Fehler, den wir gemacht haben.*
- *Wir werden bestimmt eine Lösung finden.*

Der Mitarbeiter muss Verständnis und Betroffenheit zeigen. Mit kurzen Sätzen, als Einschübe, zeigt er dem Gast, dass seine Gefühle nachempfunden werden.

So zeigen Sie dem Gast Verständnis:

- *„Ich kann mir gut vorstellen, dass Sie sich ärgern ...“*
- *„Aus Ihrer Sicht verstehe ich Ihre Reaktion ...“*
- *„Darüber würde ich mich auch ärgern ...“*
- *„Es ist gut, dass Sie mich informieren, ich kann mich durchaus in Ihre Lage versetzen ...“*
- *„Ich kann mir vorstellen, dass Sie sich geärgert haben ...“*
- *„Ich finde es wirklich bedauerlich, was passiert ist ...“*
- *„Danke, dass Sie mich gleich darüber informieren ...“*
- *„Es ist durchaus möglich, dass wir einen Fehler machen. Wir wollen in Ruhe über die Sache reden.“*

3.4 Anregungen zu Beschwerden

Dem Gast zuvorkommen:

Wenn Ihnen ein Fehler passiert ist und Sie entdecken ihn rechtzeitig, bevor ihn der Gast bemerkt oder bemerken kann - verständigen Sie den Gast. Sagen Sie ihm, was passiert ist. Entschuldigen Sie sich und versichern Sie dem Gast, dass die Bereinigung des Fehlers bereits eingeleitet ist. Die umgehende Pannenmeldung beugt einer Gastverstimmung vor. Der Gast sieht ein, dass einmal etwas schief laufen kann. Er wird das Bemühen würdigen, für ihn nachteilige Folgen zu mindern. Die Pannenmeldung verhindert vor allem die Schlussfolgerung des Gastes, dass er bei Ihnen besonders aufpassen muss. Es wurde ihm bewiesen, dass das Unternehmen selbst aufpasst, damit er nicht benachteiligt wird.

Selbstverständlich:

Verwenden Sie das Wort „selbstverständlich“, um dem Gesprächspartner recht zu geben und ihm Entgegenkommen zu signalisieren:

- „*Selbstverständlich* haben Sie ein Recht darauf ...“
- „Wie Sie ja wissen, ist es für uns *selbstverständlich* ...“
- „*Selbstverständlich* bin ich gerne bereit ...“
- „Sollten Sie eine Unstimmigkeit feststellen, benachrichtigen Sie mich bitte sofort. *Selbstverständlich* werde ich dann gleich ...“

Nicht triumphieren, wenn der Fehler beim Gast liegt:

Wenn Sie feststellen, dass der Gast die Panne selbst verschuldet hat, sind Sie erleichtert, dass nicht Sie selbst oder einer Ihrer Kollegen die Reklamation verursacht hat. Es besteht die Gefahr, dass sich Ihre Mitteilung an den Kunden wie ein Triumph anhören könnte. Diesen Eindruck auf den Gast müssen Sie unbedingt vermeiden. Der Gast ist belastet genug: Er muss die Panne und nun auch noch die Einsicht in eigenes Fehlverhalten verkraften.

Entschuldigen Sie in so einer Situation den Gast vor sich selbst:

- „*So etwas kann schon einmal passieren.*“
- „*Das ist anderen Gästen auch schon passiert.*“

Wenn der Gast selbst etwas unternehmen soll:

Mitunter müssen Sie Ihren Gesprächspartner bitten, selbst etwas zu unternehmen, beispielsweise die falsch ausgestellte Rechnung vorbei zu bringen. Dabei haben sich folgende Formulierungen bewährt:

- „Sie würden mir wirklich sehr helfen, wenn Sie ...“
- „Ich wäre Ihnen dankbar, wenn Sie ...“
- „Könnten Sie vielleicht veranlassen, dass ...“
- „Noch schneller könnten wir das Problem lösen, wenn Sie ...“

Beugen Sie Fehlinterpretationen vor:

Von Ihrer Zusage bis zur Verwirklichung Ihres Erledigungsversprechens vergeht meist einige Zeit. Drücken Sie sich daher klar und unmissverständlich aus. Die Aussage: „Ich werde mein Möglichstes tun, damit Ihnen das Angebot für das Catering bis zum 15. des Monats zugesandt wird.“, enthält zwei Unklarheiten:

1. Mein Möglichstes - kann so gut wie alles bedeuten
2. Bis zum 15. zugesandt - Sie meinen damit vielleicht, dass das Angebot spätestens am 15. hinausgeht, der Reklamierende meint, dass er das Angebot dann schon in Händen hält.

Notieren Sie auch alle Verpflichtungen oder Entschädigungen, die Sie gegenüber dem Gast eingegangen sind:

Schreiben Sie sich auf, welchen Termin Sie dem Gast zugesagt haben, damit Sie rechtzeitig nachfassen können. Unternehmen Sie anschließend auch gleich die notwendigen Schritte, damit Sie Ihre Zusage wirklich einhalten können.

Fairness im Prozess der Beschwerdebearbeitung

Menschen haben in der Regel ein ausgezeichnetes Gespür für Fairness. Effektive Beschwerdebearbeitung gelingt, wenn folgende Punkt ausreichend berücksichtigt werden:

- Der Gast kann seine Sicht der Dinge darstellen.
- Die besonderen Umstände seines Falles werden zur Kenntnis genommen und gewürdigt.

- Der Gast wird freundlich behandelt.
- Es wird keine böse Absicht unterstellt.
- Der Gast wird für das Auftreten des Problems nicht verantwortlich gemacht.

Fairness beim Ergebnis des Beschwerdeprozesses

Auch beim Ergebnis des Beschwerdeprozesses ist Fairness ein wesentlicher Faktor für die Effektivität. Es bedarf dabei folgender Punkte:

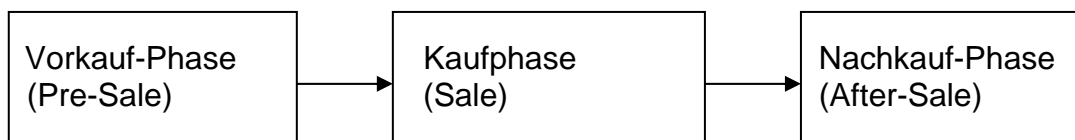
- Es braucht ein Gleichgewicht zwischen der Leistung des Gastes und der Gegenleistung des Unternehmens.
- Die Angemessenheit der Wiedergutmachung ist wesentlich.
- Das Problem wurde aus Gästesicht gelöst (vgl. Stauss/Seidl 1998, S. 176).

4 Das Beschwerdegespräch

Bei Gästekontakten spricht Carlzon (1992, S. 19) von „Augenblicken der Wahrheit“. Jeder einzelne Kontakt mit dem Gast entscheidet darüber, ob der Gast sich im Unternehmen wohlfühlt, ob er wiederkommt und ob er nach seinem Besuch positive Mundkommunikation über sein Erlebnis betreibt.

4.1 Drei Phasen im Gästekontakt

Bei Gästekontakten unterscheidet man im Wesentlichen drei Phasen, die in nachfolgender Abbildung dargestellt sind:



*Abbildung 10: Drei Phasen bei Gästekontakten
(Quelle: eigene Gestaltung)*

Man spricht also von

- der Vorkauf-Phase, dem Zeitraum, bevor der Gast konsumiert beziehungsweise das Unternehmen besucht.
- der Kaufphase, dem Zeitraum, in dem der Gast ein Produkt oder eine Dienstleistung gegen Bezahlung erwirbt.
- und der Nachkauf-Phase, dem Zeitraum, der nach dem eigentlichen Geschäftsabschluss (der Konsumation) folgt.

Vorkauf-Phase

Dies betrifft den oftmals zitierten „ersten Eindruck“. Also noch bevor der Gast konsumiert. Oftmals bedeutet das Telefon den ersten Augenblick der Wahrheit. Die Mitarbeiter müssen deshalb im professionellen Telefonverhalten geschult werden. Sie müssen sich in erster Linie darüber im Klaren sein, dass sie in dem Moment, in dem sie den Hörer abheben, das Unter-

nehmen zu hundert Prozent repräsentieren. Aufgrund des Verhaltens des Mitarbeiters am Telefon macht sich der Gast einen (wichtigen) ersten Eindruck über die Philosophie des Hauses, die Gepflogenheiten und die Art und Weise, wie Gäste hier behandelt werden.

Die persönliche Begrüßung oder das Übersehenwerden beim Eingang sind ebenso wichtige Gradmesser für den ersten Eindruck. Ich habe persönlich die Erfahrung gemacht, dass der Gast bei einem positiven ersten Eindruck wesentlich freundlicher gestimmt ist und über Unzulänglichkeiten und sogar über gravierende Mängel eher hinwegsieht. Wogegen er bei einem negativen ersten Eindruck viel häufiger dazu neigt, jedes kleine Detail zu kritisieren und es viel Energie braucht, um ihn von der Qualität des Angebotes und der Dienstleistung zu überzeugen. Mitunter war es in meiner beruflichen Vergangenheit im Gastgewerbe bei einem ersten negativen Eindruck nicht mehr möglich den Gast positiv zu stimmen.

Aus diesem Grunde haben TelefonistInnen und MitarbeiterInnen an der Rezeption eine zentrale Schlüsselrolle im Unternehmen. Sie entscheiden, mit welcher Fokussierung (positiv oder negativ) der Gast die Konsumation beziehungsweise den Aufenthalt erlebt.

Kaufphase

In dieser Phase geht es darum, dem Gast eine bestmögliche Dienstleistung, raschen Service und entsprechende Qualität der Produkte angedeihen zu lassen. Im besten Falle wird das Service für den Gast zu einem Erlebnis. Hierzu gehören Faktoren wie Schnelligkeit, Hilfsbereitschaft, Sauberkeit, Herzlichkeit (nach der Definition eines Servierlehrers der Berufsschule Gmunden, OÖ - welche ich in den Jahren 1978 bis 1981 besuchte - bedeutend mehr als Freundlichkeit, da Herzlichkeit nicht gespielt werden kann), aufrichtiges Interesse am Wohlergehen des Gastes usw. Neben fachlicher Kompetenz ist hier, wie in der Vorkaufs-Phase auch soziale Kompetenz vom Mitarbeiter gefragt. Überhaupt zeichnen sich sowohl in der Hotellerie als auch in der Gastronomie jene Mitarbeiter vermehrt aus, die es verstehen einen sozialen Kontakt zum Gast aufzubauen. Empathie

und emotionale Intelligenz (vgl. Goleman 1995) sind entsprechende Schlagworte der Gegenwart.

Nachkauf-Phase

In dieser Phase hat der Gast bereits konsumiert, vielleicht sogar bereits für die Leistungen des Unternehmens bezahlt. Gerade jetzt entscheidet es sich, wie das Unternehmen den Gast an sich binden kann. In anderen Branchen spricht man von aktiver Nachbetreuung, aber auch in der Hotellerie und Gastronomie ist dieser Begriff zulässig. Bedeutet er doch im Wesentlichen, den Gast auch nach seiner Konsumation weiter gut zu betreuen. Etwa durch zusätzliche Informationen, kleine Geschenke, zusätzliche Beratungen und Empfehlungen usw. Hierzu gehört natürlich auch der Umgang mit Beschwerden.

Seit mehreren Jahren bietet meine Firma Mystery-Guesting an. Das bedeutet, wir testen aufgrund des Auftrages eines Unternehmers ein Hotel oder einen Gastronomiebetrieb nach einer festgelegten Checkliste. Dabei agieren wir anonym, um den Betrieb möglichst unbehindert und subjektiv aus der Sicht des Gastes – im konkreten Fall aus unserer Gastsicht – zu durchleuchten. Ein wesentlicher Auftragspunkt ist dabei das Reklamationsverhalten der Mitarbeiter. Ich habe dabei die Erfahrung gemacht, dass die Philosophie des Hauses, das Menschenbild der Mitarbeiter über den Gast und schließlich die Gästeorientierung ganz eindeutig zu Tage treten. Mitunter reklamieren wir dabei auch ungerechtfertigt, um ganz genau zu erkunden, inwieweit wir als Gast - oder eben im Gegenteil als Störenfried - behandelt werden.

Der unzufriedene Gast kann auf verschiedenartigste Weise seinen Unmut äußern. Bedingt durch den permanenten persönlichen Kontakt der Mitarbeiter mit dem Gast werden sowohl in der Hotellerie als auch in der Gastronomie Beschwerden hauptsächlich mündlich vorgebracht. Schriftliche Beschwerden zeugen oft von einem tiefergehenden Problem. Meist sind es Folgebeschwerden einer ungenügend bearbeiteten mündlichen Beschwerde. Man sollte bedenken, dass der Gast sich eine erhebliche Mühe ge-

macht hat, seine Unzufriedenheit schriftlich zu formulieren (vgl. Barlow/Moeller 1996, S. 116). Ein Beschwerdebrief ist immer ein Warnsignal und verlangt eine rasche Bearbeitung. Falls sich die Bearbeitung verzögert, muss dem Gast durch eine Eingangsbestätigung seiner Beschwerde und durch eventuell notwendige Zwischenbescheide gezeigt werden, dass sein Problem ernst genommen und bearbeitet wird (vgl. Dorenbeck 1996, S. 161).

In dieser Arbeit beschränke ich mich auf das persönliche Beschwerdegespräch, da andere Beschwerdearten eine eher untergeordnete Rolle spielen.

4.2 Die fünf Phasen eines Beschwerdegesprächs

Generell lässt sich ein Beschwerdegespräch in fünf Phasen unterteilen:

- Begrüßungsphase
- Zuhör- und Aggressionsabbauphase
- Konfliktbereinigungsphase
- Problemlösungsphase
- Abschlussphase

Begrüßungsphase

Diese erste Phase ist auch gleich die entscheidendste. In dieser Phase wird der Grundstein für den weiteren Verlauf des Gespräches gelegt. Hier entscheidet sich bereits, ob sich ein destruktives Streitgespräch oder ein konstruktiver Dialog aus der Beschwerdesituation heraus entwickelt. Mitunter bringen unzufriedene Gäste ihr Anliegen in einem vorwurfsvollen Ton und einer angespannten emotionalen Erregung vor. Nicht selten kommt es dabei von Seiten der Gäste zu keiner wirklichen Begrüßung, sondern sie bringen gleich, manchmal auch mit einer unüberhör- und unübersehbaren Aggressivität in Stimme und Körperhaltung, ihren Unmut zum Ausdruck. Es fällt nicht immer leicht auf so eine Bedrohung von Leib und Ansehen mit einer freundlichen Begrüßung zu reagieren und äußerlich ruhig und verbindlich zu bleiben.

Doch es ist die effektivste Möglichkeit, dem nachfolgenden Gespräch einen lösungsorientierten Stempel aufzudrücken. Wenn diese Chance verpasst wird, bedarf es ungleich größerer Energie und wesentlich mehr Aufwand, um die Situation wieder zu bereinigen, falls es überhaupt gelingt.

Zuhör- und Aggressionsabbauphase

In dieser Phase des Gesprächs erläutert der Gast seine Probleme. Der eine Gast leise und sachlich, der andere vielleicht, wie bereits vorab erwähnt, laut schimpfend. Dieser Teil gehört mit zu den schwierigsten Phasen im gesamten Beschwerdegespräch, da hier oft geballte Emotionen vom Gast regelrecht angerollt kommen. Sie können sich steigern bis zu persönlichen Beleidigungen, Drohungen, ja sogar zu körperlichen Auseinandersetzungen. In dieser Phase ist es sehr wichtig, den unzufriedenen Gast ausreden zu lassen, ihn nicht zu unterbrechen. Klärende Zwischenfragen dürfen erst nach Beendigung des Redeflusses des Gastes gestellt werden. Ihn zu unterbrechen, zeugt nicht nur von Unhöflichkeit, sondern steigert den Unzufriedenheitsgrad des Gastes noch.

In meiner Gastronomiepraxis hat sich dabei eine Drei-Sekunden-Pause bewährt. Den Gast ausreden lassen, ihm damit mitunter die Möglichkeit geben, Dampf abzulassen und Entgegnungen und Fragen erst mit einer dreisekündigen Verzögerung artikulieren. Ich habe bei Beschwerdegesprächen oftmals festgestellt, dass der erregte Gast nach seinem Ausbruch Luft schnappen oder einen Gedanken formulieren möchte, bevor er weiterspricht. Mit dieser Pause erhält er das Gefühl, dass dieses Gespräch nicht unter Zeitdruck abläuft, sondern sich der Mitarbeiter ausreichend Zeit für sein Anliegen nimmt.

In meinen Seminaren werde ich bei diesem Punkt oft darauf hingewiesen, dass sich aber die Gäste nicht an diese Regelung halten. Dass die Mitarbeiter mitunter rüde unterbrochen werden, dass sie kaum Gelegenheit erhalten zu fragen oder zu argumentieren usw. Für viele meiner Seminarteilnehmer bedeutet dies quasi die Aufhebung eines geordneten Beschwerdegespräches. Nach dem Motto: Wenn mich der Gast anschreit, schreie ich zurück. Ich kann mir doch nicht alles gefallen lassen.

Aus meiner Erfahrung gilt der Satz: „Jedes gewonnene Streitgespräch bedeutet einen verlorenen Gast!“ In Verbindung mit der Bewusstmachung, dass nicht der Unternehmer, sondern vielmehr der Gast die Gehälter zahlt und den eigenen Arbeitsplatz sichert, ernte ich dafür Zustimmung und Bejahung. Der Hauptgrund für eine falsche emotionale Reaktion des Mitarbeiters liegt darin begründet, dass die Person, die die Beschwerde entgegennimmt, sie meist als einen gegen ihn persönlich gerichteten Angriff sieht. Hilfreich dabei ist es, sich dessen bewusst zu sein, dass höchstens die eigene Leistung und nicht die Person an sich kritisiert wird. Ich empfehle meinen Seminarteilnehmern dafür, in Gedanken einen halben Schritt zurück zu machen und sich selbst zu sagen: „Ich bin es nicht!“ Dies befreit ungemein und erleichtert es, die Beschwerde als das zu betrachten, was sie tatsächlich ist: eine Artikulierung einer Störung des Wohlbefindens des Gastes.

Aufrichtiges Interesse am Wohlergehen des Gastes haben, ist die effektivste Methode der Beschwerdebehandlung. Im Wesentlichen beschreibt dieser Satz die Grundhaltung die gegenüber dem Gast vorherrschen muss. Die Betonung liegt dabei beim Wort „aufrichtig“. Gespielte, vorgetäuschte Anteilnahme wird vom Gast unweigerlich sofort durchschaut und entsprechend quittiert. Je mehr Zeit der Gast hat, seine Sicht der Dinge darzustellen, desto mehr fühlt er sich verstanden. Desto mehr kann er seinem Unmut Luft machen und desto rascher wird seine emotionale Erregung abklingen.

Konfliktbereinigungsphase

Ein Beschwerdegespräch bedeutet natürlich immer ein Konfliktgespräch. Welche Formen dieser Konflikt annimmt, ob er eskaliert, hängt im Wesentlichen vom Wechselspiel beider Parteien ab. Hierzu sei anzumerken: Wenn der eine nicht will, kann der andere nicht streiten. Der geschulte Mitarbeiter hat also durchaus Möglichkeiten deeskalierend einzugreifen. Glasl (1994, S. 215 ff.) spricht in diesem Zusammenhang von neun Eskalationsstufen, die bis zur gemeinsamen Selbstvernichtung gehen. Das bedeutet, der Gast nimmt im Extremfall einen eigenen persönlichen Schaden im Kauf, Hauptsache das Unternehmen hat einen noch größeren Schaden. Langjährige Ge-

richtsprozesse, die oftmals einen geringfügigen Anlass zum Grunde haben, die sowohl den Kläger als auch den Beklagten ruinieren, sind dabei als Beispiele anzuführen.

In der Konfliktbereinigungsphase besteht die Aufgabe für den Beschwerdenehmer, also zum Beispiel dem Mitarbeiter, darin, den Gast zu beruhigen, ihn auf eine sachliche Ebene zu geleiten, auf der konstruktiv an der Lösung gearbeitet werden kann. Dazu ist viel Verständnis und Fingerspitzengefühl erforderlich. Wie überhaupt das gesamte Beschwerdegespräch von einer Sensibilität des Beschwerdenehmers getragen werden muss. Es geht darum, einflussnehmende Hinter- und Untergründe (vgl. Schulz von Thun 2000, S. 115 ff.) vorsichtig zu erforschen, um angepasst agieren zu können.

Eine Beschwerde entsteht häufig aus einer Vielzahl von störenden Kleinigkeiten, die jede für sich keine Beschwerde wert sind. In Summe allerdings haben sie viel Gewicht und manchmal ist man verwundert, warum der Gast wegen so einer Kleinigkeit aus der Haut fährt. In diesem Zusammenhang verwende ich in meinen Seminaren das Bild des „Rabattmarkenklebers“. Die einzelne Unannehmlichkeit ist in diesem Bild eine Rabattmarke. Den vollen Gegenwert, die Leistung für das Sammeln von Marken erhält man erst, wenn die ganze Karte voll ist. Genauso verhält es sich bei Beschwerden. Wenn die Karte, oder wie der Volksmund sagt „das Maß“, voll ist, eruptieren oftmals die Emotionen.

Ein gutes Beschwerdemanagement achtet deshalb bereits auf frühe Anzeichen einer möglichen Unzufriedenheit des Gastes. Hierbei ist ein oftmaliger Blickkontakt während des Geschäftsprozesses ein wertvolles Werkzeug. Wiederum sei hier der Volksmund bemüht: „Ein Blick sagt mehr als tausend Worte.“ Ohne hier auf körpersprachliche Theorien eingehen zu wollen, sei gesagt, dass aufmerksame, sensible Menschen mit etwas Übung die Zufriedenheit oder Unzufriedenheit des Gegenübers optisch erkennen.

Problemlösungsphase

Das ist der Teil des Beschwerdegespräches, in dem es darum geht, gemeinsam mit dem Gast Lösungen zu erarbeiten, die er als annehmbar und zufriedenstellend akzeptiert.

In der Realität sieht es leider oft so aus, dass dem Gast eine Wiedergutmachung aufgezwungen wird. Der gern bemühte Schnaps als Entschädigung für den beeinträchtigten Genuss der Hauptspeise sei hier stellvertretend angeführt. Mit Glück ist dies genau die Wiedergutmachung, die sich der Gast auch tatsächlich erwartet hat. Leider kann damit auch genau das Gegenteil erreicht werden.

Ich selbst habe dies bei meinen Beschwerden in der Gastronomie und Hotellerie mehrmals erdulden müssen. Da ich die Konsumation hochprozentigen Alkohols zutiefst verabscheue, liegt es auf der Hand, dass ich wenig erfreut reagiere, wenn, allen Abwehrversuchen zum Trotz, ein Entschädigungsschnaps kredenzt wird. Ja ich sehe mich plötzlich in die missliche Lage versetzt, mit einem zusätzlichen Problem konfrontiert zu sein: Wohin mit der geistreichen Flüssigkeit? Meist leidet in der Folge der Tischschmuck oder andere nahe Pflanzen unter akuter Alkoholisierung. Kostete mich doch schon die Beschwerde an sich Überwindung, so würde es einem Affront gleichkommen, das kleine Glas einfach gefüllt stehen zu lassen. Damit würde ich ja eindeutig signalisieren, ich will mit diesem Unternehmen nichts mehr zu tun haben. Dabei habe ich mit meiner Beschwerde ja deutlich das Gegenteil beabsichtigt.

Eine gemeinsame Lösung lässt sich am leichtesten dann finden, wenn man den Gast fragt, wie er sich die Lösung des Problems vorstellt. Damit wird zum ersten der Gast als Mensch wichtig genommen („Uns interessiert, was sie denken“) und zweitens die Gefahr einer falschen, weil vom Gast unerwünschten, Lösung gebannt. Meine Erfahrungen als Beschwerdenehmer haben gezeigt, dass die Wiedergutmachung, die der Gast selbst wählt, in der Regel geringer ausfällt, was Aufwand und Ressourcen angeht. Damit werden also zusätzlich Kosten und Energien gespart.

Abschlussphase

Diese Phase bedeutet den Abschluss des Beschwerdegespräches. Es geht hierbei darum, eine positive Stimmung zu erzeugen, dem Gast zu versichern, dass es eine richtige Entscheidung war, sich zu beschweren. Hier darf auch der Dank für die ehrenamtliche Tätigkeit des Gastes nicht fehlen.

Die Abschlussphase legt den Grundstein für die weitere Geschäftsbeziehung. Hat der Gast nach dem Gespräch das Gefühl, dass er darauf vertrauen kann, dass seine Beschwerde auf einen fruchtbaren Boden gefallen ist, dass er auch zukünftig gerne willkommen geheißen wird und schließlich sogar einen Beitrag für die Qualitätssteigerung dieses Unternehmens geleistet hat, dann ist diese Phase erfolgreich verlaufen. Hier geht es darum, dem Gast das Vertrauen zu vermitteln, dass er sich auf die vorgeschlagene Problemlösung und auf das Unternehmen verlassen kann.

5 Das Trainingskonzept

Bei nachfolgendem Trainingskonzept gehe ich davon aus, dass der Auftrag zur Durchführung des Trainings mit dem Auftraggeber bereits vertraglich fixiert ist (Kontrakt). Die Rahmenbedingungen sind klar definiert und einvernehmlich festgelegt. Es handelt sich um ein zweitägiges Seminar mit dem Titel „Effektiver Umgang mit Beschwerden“.

5.1 Die Vorbereitung

Die Teilnehmer

Folgende Annahmen lege ich zugrunde: Die zwölf Teilnehmer kommen aus einem Hotel der Vier-Sterne-Kategorie und verfügen bereits über mehrjährige Erfahrungen in ihrem Beruf als RezeptionistIn beziehungsweise als Restaurantfachfrau/-mann. Das Unternehmen und die einzelnen Teilnehmer sind mir persönlich durch meine Tätigkeit als Unternehmensberater und Mystery-Guest bereits bekannt. Die Teilnehmer wiederum kennen mich von anderen Seminaren, die ich für diesen Betrieb bereits durchgeführt habe. Die Teilnehmer haben sich im Zuge der Ausschreibung der internen Mitarbeiter-Akademie freiwillig in die Teilnahmeliste eingetragen und haben mich bereits im Vorfeld mehrmals auf das Thema Beschwerden angesprochen.

Der Seminarort

Als Ort für die Durchführung wird ein bekanntes Seminarhotel ausgewählt, welches über mehrere reichhaltig ausgestattete Seminarräume verfügt. Es sind mehrere Gruppenarbeitsräume vorhanden, die im nachfolgenden Seminarkonzept berücksichtigt werden. Die Qualität des Hauses ist als überdurchschnittlich anzusehen. Dies ist insofern von Bedeutung, da damit den Teilnehmern neben den Seminarinhalten auch die Möglichkeit geboten wird, auch außerhalb des Seminarraumes, hier speziell in den Pausen und am Abend, Benchmarking (lernen von den Besten) zu betreiben.

Die Teilnehmerunterlagen (Handouts)

Die Teilnehmer erhalten ausführliche Unterlagen zum Thema, die mit einem Fotoprotokoll und einer Seminarnachlese nach dem Training ergänzt werden. Die Inhalte des Trainings werden in einfach lesbarer Form – das bedeutet in vollständigen Sätzen - schriftlich dargeboten. Dies erleichtert einerseits die Lesbarkeit und erhöht andererseits die Bereitschaft der Teilnehmer auch nach dem Seminar einzelne Themen nachzulesen.

Die Ablaufplanung

1. Tag:

09:00 – 10.30	<p>Begrüßung der Teilnehmer, Erwartungsabfrage, Vorstellung des Fahrplanes, Organisatorisches wie Pausen, Mittagsmenü etc. klären.</p> <p>Einstieg ins Thema mit einer Gruppenübung (3er Gruppen) mit der Aufgabe <i>„Erinnern Sie sich bitte an ein unangenehmes Beschwerdegespräch, bei dem Sie sich beschwert haben. Was hat der Mitarbeiter falsch gemacht?“</i></p>
11:00 – 12:30	<p>Präsentation der Ergebnisse, anschließend Diskussion im Plenum. Wieder in die Kleingruppe und die Erkenntnisse überarbeiten. Titel: <i>„Welche Erwartungen hat der Gast an den Beschwerdenehmer?“</i> Schlusspräsentation. Darstellung der Ergebnisse auf Flipcharts.</p> <p>Thema: Kommunikation</p> <p>Kommunikationsquadrat nach Schulz von Thun; Anwendung anhand von Praxisbeispielen unter Mitschrift auf Flipchart;</p>

15:00 – 16:30	Dialogübung (eine Szene erfinden: A beginnt, B erfindet auf ein Zeichen nahtlos weiter) Unterschied zwischen Dialog-Diskussion; Übung Kontrollierter Dialog; Einführung in Körpersprache; Umgang mit unzufriedenen Gästen, die sich nicht beschweren.
16:50 – 18:30	Gästeorientierung bei Beschwerden; ca. 30 Minuten Theorieinput mit Praxisbeispielen und anschließender Fragerunde;
20:00 – 21:00	Thema: Beschwerdemanagement; Sinnhaftigkeit, Vorteile; Einführung in das eigene Unternehmen;

2. Tag:

09:00 – 10:30	Die fünf Phasen eines Beschwerdegesprächs Arbeiten in Kleingruppen; anschließend Ergebnispräsentation auf Pinnkarten und Diskussion im Plenum
11:00 – 12:30	Umgang mit Beschwerden in der Praxis. Theorieinput und erste Rollenspiele mit Videoaufzeichnung und anschließender Analyse.
14:00 – 15:30	Rollenspiele mit verschiedenen Vorgaben und Analysen.
16:00 – 17:30	Weitere Rollenspiele; Zusammenfassung der beiden Tage; Abschlussrunde mit persönlichen Zielsetzungen für den Transfer in die Praxis; schriftliches Feedback.

Erläuterungen zum Seminarablauf

WAS?	WIE?	WARUM?
Erwartungs- Abfrage	Blitzlicht mit der Frage: „Welche Erwartungen haben Sie an das Seminar?“ Auf Pinnkarten schreiben	Klären der Inhalte und Erwartungen, um Schwerpunkte zu vertiefen bzw. Gründe zu nennen, warum ein Thema nicht am Programm steht; gemeinsame Basis schaffen. Für alle sichtbar machen
Vorstellung des Fahrplanes	Flipchart- Präsentation	Orientierung geben. Einstimmen der Teilnehmer auf die Themen
Organisation klären	Auf Flipchart darstellen	Sicherheit geben
Gruppenübung	Aufteilung des Plenums	Austausch von Erfahrungen ermöglichen
Präsentation der Ergebnisse	Auf Flipchartbögen	Gruppenergebnisse ins Plenum bringen
Diskussion im Plenum	Trainer fungiert als Moderator	Meinungsaustausch, Einbringen neuer Sichtweisen
Dialogübung	erfundene Szene erzählen, auf Zeichen wechselt der Erzähler	Aktives Zuhören als Aha- Effekt anschaulich demonstrieren

WAS?	WIE?	WARUM?
Kontrollierter Dialog (siehe Anhang)	Dreier-Gruppen. A argumentiert ein Thema - B hört zu und wiederholt - C achtet auf die Korrektheit	Kommunikationserfahrungen nachvollziehbar erleben lassen
Kommunikationsquadrat	Vortrag und praktisches Üben	Modell von Schulz v. Thun analysieren und verstehen lernen
Körpersprache	Theorie und praktische Beispiele	Sensibilisieren auf feine, körpersprachliche Signale des Gastes
Umgang mit Beschwerden	Rollenspiele mit Videoaufzeichnung	Praktisches Üben; Reflexion des eigenen Verhaltens; Analyse der Aufnahmen, um alternative Handlungsmöglichkeiten zu erkennen
Abschlussrunde	schriftliche Festlegung der persönlichen Zielsetzungen schriftliches Feedback	Den Transfer in die Praxis sicher stellen Zufriedenheit der Teilnehmer ermitteln

5.2 Die Rahmenbedingungen

Trainerkoffer (Moderatorenkoffer)

Darin sind alle notwendigen Utensilien, die für die Durchführung eines Seminars benötigt werden, enthalten (Flipchartstifte, Pinnkarten; Pinnnadeln, Klebepunkte, diverses Kleinmaterial, etc.)

Der Seminarraum

Der ideale Seminarraum ist hell und luftig und hat eine ausreichende Größe, um bei den Teilnehmern kein Gefühl von Beengtheit hervorzurufen. Die Farbgebung ist angenehm und unaufdringlich. Die Einrichtung ist eher nüchtern und fördert konzentriertes Arbeiten. Die Sessel sind bequem und verfügen über Armlehnen. Optische Ablenkungen sind auf ein Minimum reduziert. Ein naher direkter Ausgang ins Freie ist besonders an wärmeren Tagen empfehlenswert. Der Seminarraum ist ausgestattet mit Beamer, Overhead-Projektor, mehreren Pinnwänden, zwei Flipchartständern, ausreichend Flipchart- und Pinnwandpapier. Zum Aufpinnen von Plakaten und Ergebnisflipcharts stehen mehrere Magnetleisten zur Verfügung.

Für Gruppenarbeiten sind gesonderte Räume beziehungsweise ungestörte Nischen im Hotelbereich vorhanden.

Pausenzonen

Speziell in der Gastronomie sind es die Teilnehmer nicht gewohnt, lange zu sitzen. Daher sind Pausenzonen mit Stehpulten am besten geeignet. Um den Teilnehmern die Verarbeitung der Inhalte zu ermöglichen, sind Pausen unbedingt notwendig. Außerdem ergänzen sie den Seminarprozess, da im informellen Gespräch mit dem Kollegen Erfahrungen ausgetauscht werden. Es werden Erfrischungen und kleine Snacks vorbereitet, die leicht verdaulich und wenig belastend für den Organismus sind.

Das Setting

Das Hotel hat für dieses Seminar den Auftrag, die Tische in Form einer U-Tafel zu stellen. Der Trainertisch hat direkten Kontakt zu den Teilnehmertischen. Ich bin bereits eine Stunde vor Beginn im Seminarraum und überprüfe die Einrichtungen, die Technik, lege die Handouts auf, lege meine Unterlagen für den ersten Teil des Seminars bereit, Sorge für ein angenehmes Raumklima (lüften, leise Musik) und projiziere den Titel des Seminars auf die Leinwand, um den Teilnehmern gleich zu Beginn den Einstieg ins Thema zu erleichtern. Dann bereite ich mich mental auf das Eintreffen der ersten Teilnehmer vor.

5.3 Seminargestaltung

Begrüßung

Ich begrüße jeden einzelnen Seminarteilnehmer persönlich und mit Händedruck. Es geht darum, den ersten Eindruck positiv zu gestalten, Vertrauen herzustellen und in ungezwungenem Smalltalk erste Kontakte zu knüpfen. Da mir die Teilnehmer bereits bekannt sind, kann ich auf bisherige Kontakte Bezug nehmen und so verdeutlichen, dass Wertschätzung in diesem Seminar einen herausragenden Stellenwert besitzt. Dies ist besonders in Bezug auf die kommenden Rollenspiele sehr wichtig.

Pünktlich um neun Uhr begrüße ich die Anwesenden nochmals im Seminarraum und eröffne damit offiziell das Seminar.

Erwartungsabfrage

Obwohl ich die Teilnehmer bereits kenne, kann ich nicht davon ausgehen, dass alle mit denselben Erwartungen in dieses Seminar gehen. Daher interessiert mich ganz besonders, was der/die einzelne am Ende des Seminars wissen, können, besprechen und ausprobieren möchte. Die Erwartungen werden auf Pinnkarten notiert, die anschließend auf eine Pinnwand geheftet werden und während dem gesamten Seminar deutlich sichtbar bleiben. Spätestens am Ende des Seminars müssen alle Punkte abgearbeitet sein. Wird bei der Erwartungsabfrage ein Punkt genannt, der nicht zum Thema gehört beziehungsweise im Seminarprogramm keinen Platz findet, gehe ich sofort darauf ein, verweise auf die Möglichkeit dies eventuell in den Pausen zu erörtern oder erkläre, warum dies in diesem Seminar nicht zur Sprache kommt. Die Ausführungen müssen dabei schlüssig und nachvollziehbar sein. Ansonst kann es passieren, dass der Teilnehmer sich im Seminar zurückzieht und „schmollt“.

Ziele und Nutzen des Seminars

Anhand des FourMat-Systems (vgl. Fischer, Skriptum zur Trainerausbildung 1996) kläre ich die folgenden Fragen:

- **Was** wird gelernt?
(Welche Daten, Fakten; welche Inhalte)
- **Warum** werden wir das lernen?
(Begründen der Zusammenhänge, Darstellen der Werte, Hintergründe; „Wir knüpfen an ... an.“; „Dies dient zur Erweiterung von ...“)
- **Wie** werden wir vorgehen?
(Den geplanten Ablauf vorstellen, Prozesse ankündigen, Übungen ansprechen)
- **Wozu** benötigen wir das?
(Praxisbezug herstellen, Transfermöglichkeiten aufzeigen, persönlichen Gewinn darstellen)

Ich nehme dabei (und in der Folge) Rücksicht auf die verschiedenen Lernstile (vgl. Kolb 1971. In Fatzer 1987, S. 231), die bei den Teilnehmern verschieden ausgeprägt sind. Menschen lernen:

- durch konkrete Erfahrungen
- durch abstrakte Konzeptualisierung
- durch Beobachtungen
- durch aktives Experimentieren

Zeitplan

Auf einem Flipchart wird der Seminarzeitplan schriftlich dargestellt und die Teilnehmer werden um Zustimmung ersucht. Dies ist ein ausgezeichnetes Moment in humorvoller Art das Thema Pünktlichkeit anzusprechen.

Teilnehmerliste

Anhand einer vorgefertigten Liste wird die Anwesenheit der Teilnehmer überprüft und bestätigt. Es empfiehlt sich, die Liste gleich zu Beginn ausfüllen zu lassen oder sie in der ersten Pause durchzugeben. Damit wird vermieden, dass die Teilnehmerliste vergessen wird. Außerdem können damit die vorbereiteten Teilnahmezertifikate auf die Richtigkeit der Schreibweise der Namen überprüft werden.

Literaturhinweise

In meinen Seminaren lege ich die entsprechende Literatur auf einem extra Tisch auf, um den Teilnehmern die Möglichkeit zu geben, sich in den Pausen oder auch abends auf dem Zimmer einen Einblick in die Literatur zu verschaffen.

Abwechslung

„Wenn alles schläft und einer spricht, dann nennt man dieses Unterricht!“ Weiterbildung mit Erwachsenen muss den Eindruck von Schule und Unterricht unbedingt vermeiden. Das launige Zitat gibt in klarer Form wieder, wie Training auf keinen Fall gestaltet sein darf. Um lernen zu ermöglichen, bedarf es didaktischer Aufbauarbeit. Die Inhalte müssen praxisgerecht und unterhaltsam vermittelt werden. Lange Monologe und eintönige Inhaltsvermittlung wird den Seminarerfolg behindern, wenn nicht unmöglich machen. Ein moderner didaktisch geschulter Trainer wird die Seminarteilnehmer zur aktiven Mitarbeit anregen, die Möglichkeit geben, dass sich die Teilnehmer in ihrem ganz speziellen Tempo die Materie erarbeiten, wird unterstützen, fördern und fordern. Eine Überforderung der Anwesenden ist zu vermeiden und genauso eine Unterforderung. Ein sinnvoller Wechsel zwischen Frontalvortrag, Einzel- und Gruppenarbeiten, Diskussionen und Erfahrungsaustausch belebt das Seminar und trägt wesentlich zum Erreichen der Seminarziele bei.

Medien

Genauso wichtig, wie die Abwechslung bei den Methoden ist die Verschiedenartigkeit von Präsentationsmedien. Wer selbst einmal in einer wahren Folienschlacht gesessen ist, weiß um die Langeweile einer übertriebenen Technikverliebtheit. Die Praxis als Seminartrainer zeigt mir, dass der Ausspruch „weniger ist mehr“ gerade in Bezug auf Medien zutreffend ist. Powerpoint-Präsentationen, die im Übereifer in großer Zahl an die Wand geworfen werden, verleiten den Vortragenden oftmals dazu, den dargestellten Text wortwörtlich abzulesen und nur spärliche Ergänzungen hinzuzufügen.

Zum Thema Folien noch eine Anmerkung aus eigener Erfahrung: Handgeschriebene, verwirrend - weil unklar oder nicht nachvollziehbar strukturierte Folien sind ein deutliches Zeichen, was die Professionalität des Trainers betrifft. Wer seinen Teilnehmern so etwas zumutet, zeigt damit deutlich, dass es an Wertschätzung mangelt. Genauso verhält es sich beim Schreiben auf dem Flipchart. Ein guter Trainer wird sich um eine schöne, leserliche Schrift bemühen.

Abwechslungsreich und interessant gestaltet sich ein Seminar, wenn der Trainer es versteht, verschiedene Medien mit Maß und Ziel zu verwenden. Wenn er etwa einen Gedanken nach und nach am Flipchart Form annehmen lässt, Ergebnisse oder komplexe Zusammenhänge auf Pinnwänden darstellt, mit Folien samt Bildern das Thema näher bringt oder ein zusätzliches Handout als Ergänzung austeilt.

Stimmung

Erwachsenenbildung sollte immer in gelöster, entspannter Atmosphäre stattfinden. Der intrinsischen Motivation sollte der Vorzug gegeben werden. Ein Trainer soll nicht motivieren, sondern für Rahmenbedingungen sorgen, in denen es den Teilnehmern leicht fällt, sich selbst zur Mitarbeit, zum Lernen zu motivieren. Parallelen zur Mitarbeiterführung sind unübersehbar. „Ein guter Trainer irritiert!“ (Dr. Hasenzagl, im Modul 11 des UTB3). Damit hat Dr. Hasenzagl ausdrücklich nicht die Provokation gemeint, sondern vielmehr das Aufrütteln, das in Frage stellen, das zum Nachdenken anregt.

Abendprogramm

Sofern es zeitlich und räumlich möglich ist, bietet ein Abendprogramm die Möglichkeit in noch gelösterer Atmosphäre ein Thema zu vertiefen. Dies kann auf spielerische Art und Weise oder anhand eines Expertengesprächs (Kamingesprächs) passieren. Geeignet dafür sind auch Spiele, Gruppenaufgaben oder gemeinsame Unternehmungen wie Wanderungen, am Lagerfeuer sitzen und Ähnliches. Ein Abendprogramm bietet eine gute Möglichkeit, die Hauptinhalte zusätzlich zu verankern.

5.4 Seminarabschluss

Zusammenfassung

Zum Abschluss des Seminars fasse ich die beiden Seminartage nochmals zusammen und erinnere die Teilnehmer an die wichtigsten Themen, Ereignisse und Ergebnisse. Anschließend ermuntere ich sie dazu, auf einem leeren Blatt Papier ihre ganz persönlichen Ziele für den Transfer der Seminarinhalte in die Praxis zu formulieren. Ich weise darauf hin, dass es sinnvoll ist, sich lediglich zwei bis drei überschaubare und konkrete Maßnahmen vorzunehmen, diese bewusst in den Alltag zu implementieren und erst danach wieder neue Umsetzungsziele festzulegen. Außerdem ermuntere ich die Teilnehmer, in den Tagen nach dem Seminar die erhaltenen Unterlagen durchzublättern und interessante Passagen aufmerksam zu lesen. Das hält das Seminarthema am „köcheln“.

Feedback

Anschließend teile ich die vorbereiteten Feedbackbögen (siehe Anlage) aus und ersuche die Teilnehmer um ihre schriftliche Meinung über das Seminar. Da dies noch vom unmittelbaren emotionalen Einfluss des Semingegeschehens abhängig ist, halte ich Feedbackbögen nur bedingt für aussagekräftig. Sie sind für mich nur ein Indiz über die momentane Befindlichkeit, die Zufriedenheit oder Unzufriedenheit der jeweiligen Person. Es können „happy sheets“ ebenso dabei sein, wie Verärgerungsreaktionen, die nur kurzfristig zu bewerten sind. Eine Aussagekraft über die Wirksamkeit des Trainings geben sie nicht ab. Ich halte es da eher mit einem Trainer des UTB: „Ein Trainer, der ein gutes Feedback erhält, hat etwas falsch gemacht. Er hat es verabsäumt, die Teilnehmer ausreichend zu irritieren“ (Dr. Hasenzagl, R., im Modul 11 des UTB 3).

Evaluierung von Trainings

Kirkpatrick definiert vier Levels der Evaluation von Trainingsprogrammen:

Level 1: die emotionale Reaktion abfragen
(Seminarbeurteilung, Feedbackbogen)

- Level 2: erlernte Fähigkeiten prüfen
(Tests, Prüfungen)
- Level 3: Handeln am Arbeitsplatz
(on-the-job-Beobachtung, Performanz)
- Level 4: Ergebnis/Performance
(Wertschöpfung)

(vgl. Kirkpatrick, D. L. 1994, Evaluating Training Programs: The Four Levels, zitiert in Lorenz/Oppitz 2001, S. 72).

Um eine effektive Evaluierung durchzuführen, kann es deshalb nicht genügen, sich mit Feedbackbögen zufrieden zu geben. Ein Trainer, der am Nutzen für den Auftraggeber und auch an seiner Reputation interessiert ist, wird danach trachten, darüber hinaus die tatsächliche Umsetzung der Seminarinhalte in den Berufsalltag zu sichern.

Nachbereitung

Nach dem Seminar sichere ich die vorhandenen Ergebnisse und fertige damit eine Seminarnachlese, in der neben dem Fotoprotokoll (Bilder von Flipchartpräsentationen, Pinnkarten etc.) auch wichtige Folien und auch Fotografien, die ich während des Seminars gemacht habe, ihren Platz finden. Der Teilnehmer soll sich auch noch Monate nach dem Seminar beim Lesen der Seminarnachlese an die Veranstaltung erinnern können. Diese Seminarnachlese verschicke ich auf Wunsch per Email oder in Papierform an die Teilnehmer. In einem persönlich gehaltenen Schreiben erinnere ich die Teilnehmer nochmals an die Kernaussagen, an ihre selbstverfassten Umsetzungsziele und wünsche gutes Gelingen.

Nachbetreuung

Drei bis vier Wochen nach dem Seminar besuche ich das Hotel und unterhalte mich mit den Teilnehmern über ihre Erfolge und Rückschläge bei der Behandlung von Reklamationen. Ich gebe Anregungen und Tipps und helfe bei Umsetzungsschwierigkeiten. In der Praxis hat sich dieser halbe Tag sehr positiv auf meine Reputation als Trainer ausgewirkt. Die Teilnehmer sind oftmals in starre Gedankengänge verstrickt und benötigen mitunter nur

einen kleinen Anstoß, um eine weitere Entwicklung in ihrer persönlichen Performanz voranzutreiben. Außerdem erhalte ich auf diese Weise ein Feedback inwieweit die Umsetzung meines Seminars gelungen ist. Aus den Gesprächen – bei denen ich die Frage stelle: „Inwieweit hat Ihnen das Seminar bei der Optimierung Ihrer Leistung geholfen?“ – lässt sich eine klare Tendenz erkennen, wie wirksam mein Training bei diesen Teilnehmern war. Die Erkenntnisse aus dieser Nachbetreuung fließen in die Gestaltung des nächsten Seminars ein.

Bei dieser Gelegenheit spreche ich auch mit dem Auftraggeber über die spürbaren Ergebnisse des Trainings. Welcher Nutzen generiert wurde und wie zufrieden er mit der Weiterbildungsveranstaltung ist. Mitunter gestalten sich diese Gespräche auch etwas schwierig. Nämlich dann, wenn beim Kontraktgespräch nicht eindeutig definiert wurde, woran der Erfolg des Trainings gemessen werden wird. Nachdem ich das erste Mal die peinliche Situation erlebte, in der der Auftraggeber mir unverblümt ins Gesicht sagte, dass das Training nicht seine Erwartungen erfüllt hat, konzentriere ich mich sehr darauf, noch vor Abschluss des Seminarauftrages mit dem Auftraggeber eindeutige, messbare Kriterien festzulegen. Dabei kann es auch zum Nichtzustandekommen eines Trainings kommen. Wenn ich nämlich den Verdacht habe, dass ein Training keine geeignete Intervention für das Problem des Auftraggebers ist. Es sich vielleicht sogar um eine Abwälzung der Verantwortung für mangelnde Führungsqualität auf den Trainer handelt.

Schlussbemerkung

Der effiziente Umgang mit Beschwerden stellt eine große Herausforderung an die Mitarbeiter im Dienstleistungsgewerbe Gastronomie und Hotellerie dar. Seine eigenen Emotionen zu kontrollieren, während der beschwerdeführende Gast seinem Ärger freien Lauf lässt und dabei vielleicht sogar verletzend und persönlich beleidigend agiert, bedarf einer gehörigen Portion Selbstkontrolle. Auf Beleidigungen und emotionale Ausbrüche verständnisvoll und ruhig zu reagieren lässt sich in einem Training nur sehr schwer vermitteln. Aber die grundlegenden Methoden helfen dabei, dass es von Mal zu Mal besser gelingt. Effiziente Beschwerdebehandlung lässt sich in einem Training nur in „Laborsituationen“ nachspielen. Die Praxis hält eine derartige Vielzahl von unvorhersehbaren Situationen bereit, dass in einem Training nur ein kleiner Teil davon behandelt werden kann. Und doch gelingt es mit einem Training, die Teilnehmer soweit zu sensibilisieren, dass sie nach eigenen Angaben die Scheu vor Beschwerden verlieren und sie als zu meisternde Herausforderung ansehen. Dann hat das Training einen tatsächlichen Nutzen für den Teilnehmer, den Auftraggeber und sogar für den Trainer gebracht.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Modell eines prozessorientierten Qualitätsmanagementsystems (Quelle: ISO 9000:2000, in Anlehnung an Campell 2002, S. 6)	7
Abbildung 2: Bedeutung der Kundenzufriedenheit (Quelle: Kuhnert 2003)	13
Abbildung 3: Der Beschwerdemanagementprozess im Überblick. (Quelle: Stauss/Seidel, 1998, S. 62)	24
Abbildung 4: Prozessverlauf eingegangener Beschwerden (Quelle: Kobjoll 2000, S. 151)	25
Abbildung 5: Entstehung von Unzufriedenheit und deren Auswirkungen (Quelle: Seminarunterlagen Gastlichkeit & Co, 2002)	27
Abbildung 6: Möglichkeit der Gestaltung einer Smiley-Card zur schriftlichen Beschwerdestimulierung (Quelle: Gastlichkeit & Co, 2001)	43
Abbildung 7: Erforderliche fachliche und soziale Fähigkeiten zur Bewältigung von Teilaufgaben des Beschwerdemanagements (Quelle: in Anlehnung an Eichhoff 1996, in Stauss, B./Seidel, W. [2. Auflage, 1998]: Beschwerdemanagement - Fehler vermeiden – Leistung verbessern – Kunden binden; München, Wien: Hanser, S. 312)	50
Abbildung 8: Das Credo von Ritz-Carlton (Quelle: The Ritz-Carlton Hotel Company, in Stauss, B. 1994: Qualitätsmanagement und Zertifizierung, S. 371)	54
Abbildung 9: Das Kommunikationsquadrat nach Schulz von Thun (Quelle: Schulz v. Thun 2001, S. 33)	59
Abbildung 10: Drei Phasen bei Gästekontakten (Quelle: eigene Gestaltung)	65

Anlage

Gruppenübung: **Kontrollierter Dialog**

Instruktion:

3er-Gruppen. Sie wählen ein Thema. A ist dagegen, B dafür.

- **A trägt 2-3 Argumente vor**, warum er dagegen ist.
- **B wiederholt das Gehörte**, um sicher zu gehen, dass er auch wirklich alles so verstanden hat, wie A es gemeint hat.
- **Erst wenn A seine Zustimmung gibt**, bringt B seine 2-3 Gegenargumente vor - **und umgekehrt**.
- **C ist der Schiedsrichter**, der darauf achtet, dass beim Wiederholen nichts vergessen wird (mitschreiben).

Nach zirka fünf Minuten wird gewechselt, so dass jeder mit jedem den kontrollierten Dialog geübt hat.

Mögliche Themen:

- Generelles Rauchverbot in der Gastronomie!
- Der Gast hat immer recht!
- Die Gastronomieausbildung in Österreich ist erstklassig!
- Der Gast ist König!
- Personalesen in der Hotellerie.
- Weg mit Personaleingängen!
- Auf Saison kann man viel Geld verdienen!
- Und ähnliches ...

Anschließend diskutieren Sie bitte in der 3er-Gruppe, welche Erfahrungen Sie mit dieser Übung gemacht haben und tragen dies im Plenum vor.

Zeit: 15 Minuten Übung + 10 Minuten Diskussion = **25 Minuten**

Seminarbericht

Datum: _____ Seminartitel: _____

Meine Erwartungen wurden hinsichtlich

des Seminarablaufes übertroffen erfüllt teilweise erfüllt nicht erfüllt
des Inhaltes übertroffen erfüllt teilweise erfüllt nicht erfüllt

Wie beurteilen Sie das Seminar?

gesamt sehr gut	< _ _ _ _ _ _ _ _ >	unbefriedigend
anregend, interessant	< _ _ _ _ _ _ _ _ >	langweilig
leicht verständlich	< _ _ _ _ _ _ _ _ >	schwer verständlich
gut organisiert	< _ _ _ _ _ _ _ _ >	schlecht organisiert
zu viele Pausen	< _ _ _ _ _ _ _ _ >	zu wenig Pausen
zu viel Diskussion	< _ _ _ _ _ _ _ _ >	zu wenig Diskussion
zu viele Übungen	< _ _ _ _ _ _ _ _ >	zu wenig Übungen
sehr viele Anregungen	< _ _ _ _ _ _ _ _ >	keine Anregungen

Die Leistung des Referenten beurteile ich als ...

ausgezeichnet sehr gut gut zufriedenstellend nicht so gut schlecht

Haben Sie neue, für Sie wichtige Erkenntnisse gewonnen?

persönlich	<input type="radio"/> viele	<input type="radio"/> mehrere	<input type="radio"/> wenige	<input type="radio"/> keine
fachlich	<input type="radio"/> viele	<input type="radio"/> mehrere	<input type="radio"/> wenige	<input type="radio"/> keine

Welche?

Sonstiges (Kritik, Anregungen, allgemeine Eindrücke)

Wie wohl fühlten Sie sich in diesem Seminarhaus?

ausgezeichnet sehr gut gut zufrieden stellend nicht so gut schlecht

Literaturverzeichnis

- Adamson, C./Goodman, J.** (1993): Evolving Complaint Procedures. In: Managing Service Quality, Nr.1.
- Barlow, J./Moeller, C.** (1996): Eine Beschwerde ist eine Geschenk. Der Kunde als Consultant. Wien: Überreuther.
- Berry, L.L./Parasuraman, A.** (1991): Marketing Services: Competing Through Quality, New York: The Free Press.
- Birk, F.**(10.Aufl.1997): Kundenorientiert verkaufen. Bad Homburg vor der Höhe: Gehlen
- Bitner, M. J./Booms, B. H./Tetreault, M. S.** (1990): The service encounter: Diagnosing favorable and unfavorable incidents. Journal of Marketing, 54, 71-84.
- Blodgett, J.G./Granbois, D.H./Walters, R.G.** (1993): The Effects of Perceived Justice on Complainants' Negative Word-of-Mouth Behavior and Repatronage Intentions, in: Journal of Retailing, 69. Jg., 1993, S. 399-428.
- Bolfing, C. P.** (1989), "How do consumers express dissatisfaction and what can service marketers do about it?", in: The Journal of Services Marketing, 3(Spring), 5-23.
- Brockdorff, C. v.** (2. überarb. Aufl. 2000): Erfolgreich Reklamationen behandeln. Frankfurt/Main: Deutscher Fachverlag.
- Bruhn, M.** (1982): Konsumentenzufriedenheit und Beschwerde. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.
- Bruhn, M.** (1999): Kundenorientierung. Bausteine eines exzellenten Unternehmens. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.
- Bruhn, M.** (2003, 4., verb. Aufl.): Qualitätsmanagement für Dienstleistungen. Grundlagen, Konzepte, Methoden. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.
- Campell, I.** (2002): ISO 9001:2000 im Klartext. Handbuch und Arbeitshilfe für Manager. Heilbronn: Fürsich.
- Carlzon, J.** (5. Aufl. 1992): Alles für den Kunden. Jan Carlzon revolutioniert ein Unternehmen. Frankfurt/Main: Campus.
- Cialdini, R.B.** (2001): Die Psychologie des Überzeugens. Ein Lehrbuch für alle, die ihren Mitmenschen und sich selbst auf die Schliche kommen wollen. Bern: Verlag Hans Huber.
- Covey, S.R.** (1993): Die sieben Wege zur Effektivität. Ein Konzept zur Meisterung ihres beruflichen und privaten Lebens.; Frankfurt: Campus Verlag
- Dietze, U.** (2001): Reklamationen professionell behandeln, Landsberg am Lech: mvg-Verlag.
- Dietze, U.** (1997): Reklamationen als Chance nutzen. Kunden zufrieden stellen, Imageverlust vermeiden, Umsätze sichern. Landsberg am Lech: mvg-Verlag.
- Dorenbeck, B.** (1996): So, wie Sie Reklamationen bearbeiten, werben Sie für Ihre Firma. In: Näher zum Kunden. Hg. Christian Belz/ Roland Müller. Zürich: Orell Füssli, S. 160 - 162
- Ebel, B.** (2001): Qualitätsmanagement, Berlin: Herne.
- Fatzer, G.** (1987): Ganzheitliches Lernen. Humanistische Pädagogik und Organisationsentwicklung. Ein Handbuch für Lehrer, Pädagogen, Erwachsenenbildner und Organisationsberater. Paderborn: Junfermann.
- Gamber, P.** (2002): Kundenbeschwerden und Reklamationen konfliktfrei behandeln. Methoden, Tipps und Übungen für einen besseren Umgang mit schwierigen Kunden. Renningen-Malsheim: expert.
- Glaserfeld, E.v.** (1997): Konstruktion der Wirklichkeit und des Begriffs der Objektivität. In: Einführung in den Konstruktivismus. 3. Auflage., München: Piper.
- Glasl, F.** (1993): Konfliktmanagement. Bern: Haupt
- Goodman, J.A./Malech, A.R./Marra, T.R.** (1987): Beschwerdepolitik unter Kosten-/Nutzen-Gesichtspunkten – Lernmöglichkeiten aus den USA. In: Hansen, U./Schoenheit, I. (Hrsg.): Verbraucherzufriedenheit und Beschwerdeverhalten (1987).
- Goodwin, C./Ross, I.** (1990): Consumer Evaluations of Responses to Complaints. What's Fair and Why. In: The Journal of Consumer Marketing, Nr. 7, S. 39-47.
- Gump, G.B./Wallisch, F.** (1995): ISO 9000 entschlüsselt. Landsberg am Lech: Verlag moderne Industrie.
- Haeske, U.** (2001): Beschwerden und Reklamationen managen. Kritische Kunden sind gute Kunden. München: Piper.
- Hansen, U./Jeschke, K.** (1995): Beschwerdemanagement für Dienstleistungsunternehmen. München: Piper.

- Kamiske, G.F./Brauer, J.-P.** (1999, 3. Aufl.): Qualitätsmanagement von A bis Z. Erläuterungen moderner Begriffe des Qualitätsmanagements. München, Wien: Hanser.
- Keuper, F.** (2001): Strategisches Management. München, Wien: Oldenbourg.
- Kobjoll, K.** (1997): Motivaction. Begeisterung ist übertragbar. Landsberg am Lech: mvg-Verlag.
- Kobjoll, K.** (2000): Abenteuer European Quality Award. Motivaction 3. Zürich: Orell Füssli.
- Kreuzhage, S.(Hrsg.)** (2002): Handbuch für den Vorgesetzten. Bonn: Verlag für die deutsche Wirtschaft.
- Kroeber-Riel, W.** (5. Aufl. 1992): Konsumentenverhalten. München: Vahlen.
- Leicher, R./Krieger, F.** (1993): In Reklamationen stecken Chancen. Verhandlungstechniken und Rechtsgrundlage. Planegg: StS Verlag
- Liefeld, J. P./Edgecombe F.H./Wolfe, L.** (1975). "Demographic Characteristics of Canadian Consumer Complainers." 9 Journal of Consumer Affairs 73.
- Lorenz, T./Oppitz, S.** (2001): Vom Training zur Performance. Improving Performance – Nutzen für Mitarbeiter und Unternehmen. Offenbach: Gabal.
- Meyer, A./Dornach, F.** (1993): Das deutsche Kundenbarometer 1993. Qualität und Zufriedenheit - Eine Studie zur Kundenzufriedenheit in der Bundesrepublik Deutschland, hrsg. v. der Deutsche Marketing-Vereinigung und dem Postdienst Deutsche Bundespost, Düsseldorf/ Bonn.
- Molcho, S.** (1988): Körpersprache im Beruf. München: Goldmann.
- Molcho, S.** (4. Aufl. 2001): Alles über Körpersprache. Sich selbst und andere besser verstehen. München: Goldmann.
- Morganosky, M. A./Buckley, H.** (1987): Complaint Behavior: An Analysis by Demographics, Lifestyle, and Consumer Values." 14 Advances in Consumer
- Müller, W./Riesenbeck, H.-J.** (1991): Wie aus zufriedenen auch anhängliche Kunden werden. In: Harvard Manager; Nr. 3, 1991
- Murphy, J. A.**(1994): Dienstleistungsqualität in der Praxis. Ein Handbuch für den praktischen Gebrauch. München, Wien: Carl Hanser
- Riemer, M.**(1986): Beschwerdemanagement. München: Campus.
- Reichheld, F. R./Sasser Jr., W.** (1990). Zero Defections: Quality Comes to Services. In: Harvard Business School Review, Nr. 5: S. 105-111.
- Scheerer, H.** (1994): Kundengefühle sind Tatsachen. In: Harvard Manager; 16. Jg., Nr. 2.
- Schulz von Thun, F./Ruppel, J./Stratmann, R.** (2000): Miteinander reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte, Reinbek bei Hamburg: Rowohl
- Singh, J.** (1990) "Voice, Exit, and Negative Word-of-Mouth Behaviors: An Investigation Across Three Service Categories." Journal of the Academy of Marketing Science 18 (1): 1-15.
- Stauss, B.** (1989): Beschwerdemanagement: Dialog mit dem unzufriedenen Bürger. In: Goller, J./Maack, H./Müller-Hedrich, B. (Hrsg.): Verwaltungsmanagement, Stuttgart, G 5.1, S. 1-16.
- Stauss, B.** (1994): Qualitätsmanagement und Zertifizierung, Wiesbaden: Gabler.
- Stauss, B./Seidel, W.** (2. Auflage, 1998): Beschwerdemanagement - Fehler vermeiden – Leistung verbessern – Kunden binden; München, Wien: Hanser.
- TARP** [Technical Assistance Research Programs] (1986): Consumer Complaint Handling in America: An Update, Part II. Washington: United States Office of Consumer Affairs.
- Wagner, P.** (1997): Kundenorientierung. Der Königsweg zum Unternehmenserfolg. Renningen-Malmsheim: Expert Verlag.
- Warland, R. H./ Herrman, R.O./ Willits, J.** (1975): "Dissatisfied Consumers: Who Gets Upset and Who Takes Action." 9 Journal of Consumer Affairs 148.
- Whiteley, R. C.** (2. Aufl. 1995): Ihr Kunde ist der Boss: Die kundenorientierte Firma. Freiburg i. Br.: Haufe.
- Wimmer, F.** (1985): Beschwerdepolitik als Marketinginstrument, in: Hansen, U./Schoenheit, J. (Hrsg.): Verbraucherabteilungen in privaten und öffentlichen Unternehmen, Frankfurt/New York, S. 223-254.
- Witte, E. H.** (2000): Kundenorientierung: Eine Managementaufgabe mitpsychologischem Feingefühl. Hamburg: Hamburger Forschungsberichte aus dem Arbeitsbereich Sozialpsychologie. HAFOS Nr.25
- Zemke, R.** (1993): Coaching für umwerfenden Service. Frankfurt/Main: Campus
- Zentes, J./Swoboda, B.** (4. überarb. U. erw. Aufl.:2001): Grundbegriffe Marketing. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Internet-Quellen

Business-Wissen.de:

URL: <http://www.businesswissen.de/de/aktuell/akt705.html> [Stand: 30.09.2003]

Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation. Online im Internet.

URL: <http://www.fdl.iao.fhg.de/forum06022001/kundenorientierung.html> [Stand 12. Dezember 2003]

Kuhnert B., Vortrag an der Handelskammer Hamburg zum Thema: Qualität bei Dienstleistern. So managen Sie Ihre Servicequalität.

URL: http://www.hk24.de/HK24/HK24/produktmarken/index.jsp?url=http%3A//www.hk24.de/HK24/HK24/servicemarken/branchen/dienstl_branche/anlagen/QM_Einladung.jsp
[Stand 03.01.2004]

IHK-Flensburg:

URL: <http://www.flensburg.ihk24.de/FLIHK24/FLIHK24/produktmarken/index.jsp?url=http%3A//www.flensburg.ihk24.de/FLIHK24/FLIHK24/produktmarken/innovation/innovationsberatung/qm.jsp> [Stand 13. Februar 2004]