

WIE MIT KUNDENREKLAMATIONEN UMGEHEN?

# Professionelles Beschwerdemanagement in Tourismus, Hotellerie und Destinationen

Beschwerden haften etwas Unangenehmes an, daher scheuen viele die Kundenbeschwerden wie der Teufel das Weihwasser. So will sich eigentlich auch in der Tourismusbranche niemand richtig mit den Beschwerden der Gäste auseinandersetzen, denn wer will sich gern mit (persönlicher) Kritik befassen? Daher ist es an der Zeit, die Vorteile eines professionellen Beschwerdemanagements wahrzunehmen und diese für sich zu nutzen.

## 1. Treue Gäste: Höhere Einnahmen und Gewinne

Es ist inzwischen fast eine Binsenweisheit, dass eine langfristige und befriedigende Kundenbeziehung für jedes Hotel, für jeden Reiseveranstalter und auch für jede Destination (mit allen ihren touristischen Unternehmen) von Vorteil ist. Solche Vorteile sind vor allem (vgl. auch den Beitrag von *Pechlaner/Bachinger* in TourHP 01/02-08):

- Keine weiteren Kundengewinnungsaufwendungen, wie klassische Werbung oder Direkt-Werbung etc.;
- Wiederkauf/-kehr bei sinkender Preissensibilität;
- Zusatzkäufe/-nutzung (Cross-Selling) bei stei-

- gender Häufigkeit;
- längere Kundenbeziehung mit hohem Weiterempfehlungspotenzial;
- Informationsnutzen durch stärkeres Involvement der Gäste.

Alle Vorteile addiert führen zu einer steigenden Wertschätzung der wiederkehrenden Gäste. Doch manche Gäste lassen sich generell nicht halten, weil sie gerne die Abwechslung oder etwas Neues suchen, andere hingegen werden keine Stammgäste, weil sie nicht wirklich zufrieden oder sogar unzufrieden waren (s. Abb. 1). Wieder andere sind aus einem bestimmten Grund unzufrieden und wollen sich mit dem Anbie-

ter über die Gründe der Unzufriedenheit austauschen. Diese beschweren sich dann, da sie im Grunde an einer guten Leistung und an einem für sie zufrieden stellenden Ergebnis interessiert sind (und im Grunde ihres Herzens wollen sie häufig auch wiederkommen).

## 2. Beschwerden nur als Spitze der Eisbergs Unzufriedener

Über ein effektives Beschwerdemanagement ließen sich also gefährdete Geschäftsbeziehungen dann wieder stabilisieren, wenn beim unzufriedenen Gast tatsächlich nachträglich Zufriedenheit erreicht werden kann. Doch Beschwerden und



**Autor dieses Beitrags:**

**Prof. Dr. Knut A. Wiesner,** nach 20 Jahren Managementenerfahrung als Geschäftsführer von Dienstleistungs- und Tourismusunternehmen lehrt Prof. Dr. Knut A. Wiesner seit sieben Jahren Dienstleistungs- und internationales Marketing sowie Unternehmensführung an der Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt. Er forschte und publizierte in den letzten Jahren in den Bereichen Tourismusmarketing, Wellnessmanagement sowie Gesundheitstourismus, Destinationsmarketing und -management sowie Regional- und Standortmarketing. Dabei betrachtet er schwerpunktmäßig mittelständische Unternehmen und Organisationen sowie demografische Aspekte. Wiesner ist nicht nur als Autor, sondern auch als Berater, Coach und Dozent tätig.

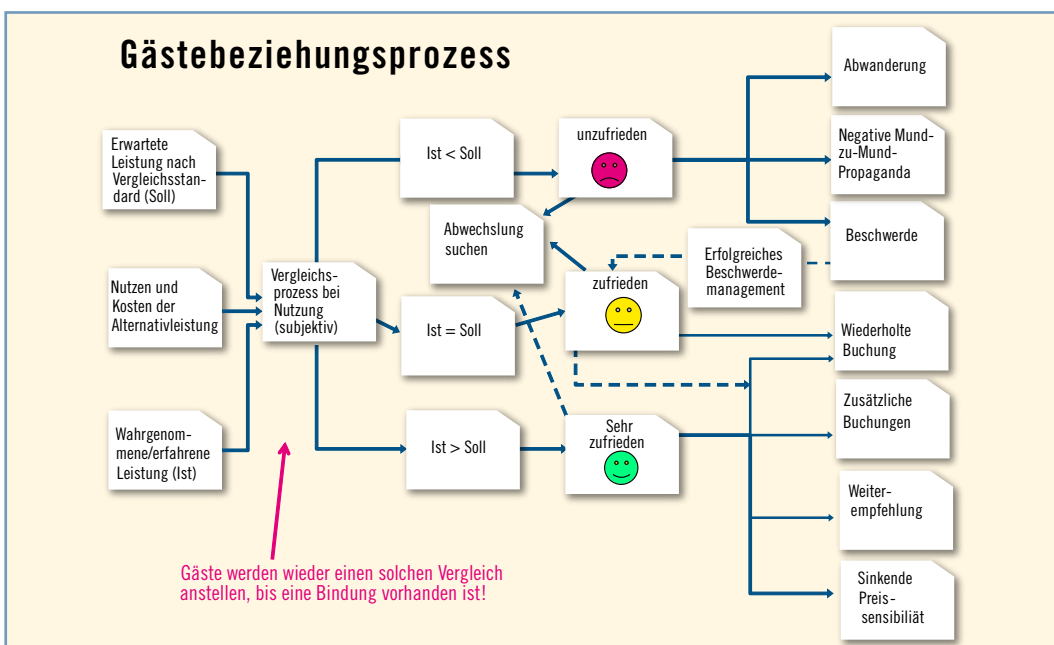


Abb. 1: Entwicklungsalternativen im Gästeprozess

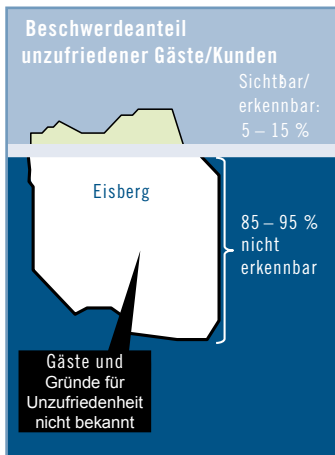


Abb. 2: Gefahren durch unzufriedene Gäste werden oft nicht erkannt

Reklamationen werden oft als unangenehm empfunden, da sie von den Betroffenen meist mit persönlichem Fehlverhalten und (kränkender, unberechtigter) Kritik gleichgesetzt werden. Aus diesem Grund werden nicht selten Beschwerden unter den Teppich gekehrt oder ignoriert. Manchmal werden Beschwerde führende Gäste sogar als Querulanten abgetan, insbesondere wenn die angesprochenen Mitarbeiter selbst der Beschwerdeanlass sind.

Allerdings ist die Zahl der Querulanten in der Realität sehr gering und kann daher bei der Beschwerdebewertung und -behandlung getrost vernachlässigt werden (s. auch Abb. 4). Beschwerden sind fast immer Ausdruck einer massiven und berechtigten Gästeunzufriedenheit! Doch hält sich immer noch beharrlich das falsche Bild von Querulanten in der täglichen Praxis. Und noch eines: Ein beschwerender Gast steht i.d.R. nicht allein da, da sich mind. 85% der Unzufriedenen gar nicht erst beschwerten (s. Abb. 2). D. h. also, dass eigentlich 6-19 weitere Gäste ebenfalls (den gleichen) Beschwerdegrund hätten, sich aber gar nicht melden. Die Zahl der Unzufriedenen ist in der Realität also viel größer als die Anzahl der Beschwerdeführer. Dies liegt einerseits an der vom Gast als unangenehm empfundenen Beschwerdeprozedur und an-

dererseits an der Bequemlichkeit der Gäste, die für sich bereits beschlossen haben, nicht wieder zu kehren. Diese Situation erinnert daher an einen Eisberg, von dem auch nur die Spitze zu erkennen ist.

### 3. Großes Gefahrenpotenzial bei Negativpropaganda

Die unzufriedenen Gäste, die sich nicht beschwerten, wandern meist ab (nur wenige kommen vielleicht doch irgendwann wieder, wenn es keine validen oder interessanten Alternativen gibt) und/oder kommunizieren ihre Unzufriedenheit in ihrer Familie, im Freundeskreis oder im beruflichen Umfeld. Dies nennt man negative Mund-zu-Mund-Propaganda. Diverse empirische Erhebungen nennen 10 bis 12 solcher negativen Gespräche bei enttäuschten Kunden. Gehen wir nun von einer durchschnittlich 11-fachen Negativkommunikation pro Unzufriedenem aus, ergibt sich eine hohe Anzahl negativ eingestimmter (potenzieller) Gäste.

In der Tourismusbranche kann man von einer relativ hohen Quote sich Beschwerdender unter den Unzufriedenen ausgehen, so dass im Beispiel der Abb. 3 von 15% ausgegangen wird. Gäbe es kein Beschwerdemanagement, würden also dort 20 Gäste, die negative Erfahrungen mit dem touristischen Angebot gemacht haben, nega-

tiv an weitere 220 potenzielle Kunden kommunizieren. Dies wäre ein ziemlich großer Imageschaden, zumal dem Hotel oder Tourismusbetrieb mangels Kenntnis auch kaum die Möglichkeit einer Gegenkampagne bliebe. Dieser Schaden könnte sich angesichts der Verbreitungsmöglichkeiten im Internet mit seinen Communities und Blogosphären noch ins Unermessliche steigern. So wird deutlich, welches Gefahrenpotenzial in unzufriedenen Gästen steckt, wenn es nicht gelingt, diese zufrieden zu stellen.

### 4. Organisation des Beschwerdemanagements

Aus dem skizzierten Gefahrenbild wird klar, dass es eines professionell organisierten Beschwerdemanagements im Betrieb bedarf, um das Schadenspotenzial zu reduzieren. Dies wird aus der Berechnung im unteren Teil der Abb. 3 deutlich: Gelingt es, die drei Beschwerdeführenden des Beispiels mittels eines positiven Beschwerdemanagements nachträglich zufrieden zu stellen, werden diese nicht negativ kommunizieren, sondern diesen Umstand eher positiv im sozialen Umfeld verbreiten, allerdings i.d.R. nur an jeweils drei bis max. vier Personen, wie wiederum empirische Erhebungen belegen. Also stünden in diesem Beispiel 204 negativ informierten Personen 14 posi-

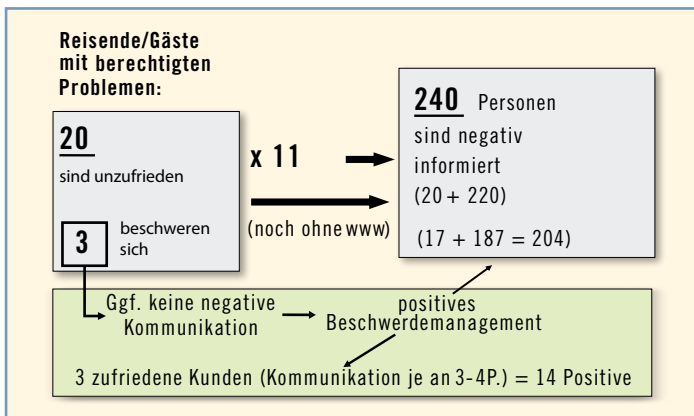


Abb. 3: Wirkung von Negativpropaganda und Beschwerdemanagement

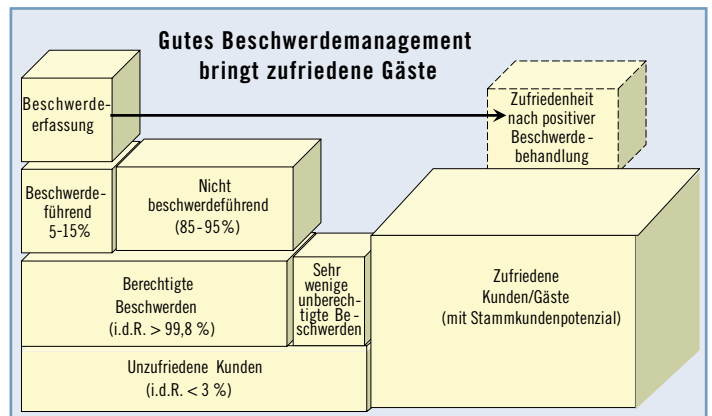


Abb. 4: Erfolg guten Beschwerdemanagements

tiv gestimmte Menschen gegenüber, im Saldo immer noch ein Imageschaden bei 190 potenziellen Kunden. Immerhin konnte der Negativeffekt damit um etwa 20% reduziert werden, und vielleicht gelingt es sogar, einige Stammkunden zu gewinnen (s. Abb. 4 auf S. 8).

### 5. Aktives Beschwerdemanagement bedeutet Kundenorientierung

In der Praxis hat sich gezeigt, dass folgende Aspekte eines kundenfreundlichen Beschwerdemanagementsystems von besonderer Bedeutung sind (s. Abb. 5):

- Es sollte dem Gast/Passagier leicht gemacht werden, sich zu beschweren (Auffindbarkeit, Erreichbarkeit der Beschwerdestelle, Kontaktkanäle),
- es muss eine schnelle und eine angemessene Reaktion erfolgen,
- die Beschwerde sollte nicht wirklich bewertet werden oder gar der Beschwerdegrund bezweifelt werden (99,8% aller Beschwerden sind berechtigt und der Gast zieht Bilanz, ob seine Erwartungen erfüllt wurden),
- am Ende sollte die Zufriedenheit des Gastes erreicht werden, ggf. auch über eine Kulanzregelung,
- antizipatives Handeln vor Beschwerde zeigt den besten Erfolg.

Um für Gäste die Hürden zur Beschwerde abzubauen und gleichzeitig die Akzeptanz bei den Mitarbeitern zu erhöhen, sollten die Kunden allgemein nach Verbesserungen oder Bestätigungen befragt werden. Vorgegebene Fragen und eine Art Schulnotensystem erleichtern positive und negative Bewertungen. Die Ramada-Hotels erfragen aktiv Gästekommentare in einem ausführlicheren (Hotelzimmer) und einem

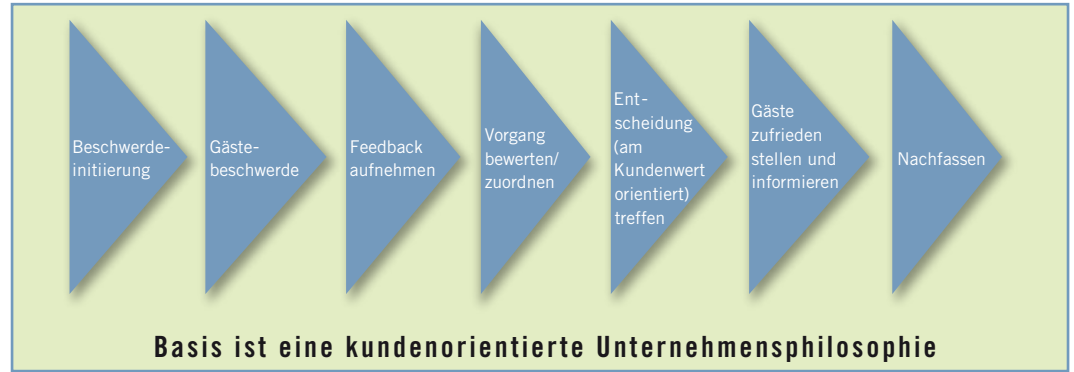


Abb. 5: Elemente eines aktiven Beschwerdemanagements

kurzen Fragebogen (Frühstückstisch) über 3–4 Smilies. Ähnlich aktive Aufforderungen zur Kundenbewertung finden sich in vielen anderen Hotels oder Tourismusbetrieben, leider noch zu selten bei Destinationen insgesamt (obwohl alle Destinationsleistungen zusammen vom Gast als ein Markenprodukt und eine zusammenhängende Reiseleistung wahrgenommen werden). Ein externer Dienstleister (z. B. gutes Call Center oder Customer Interaction Center) erleichtert als neutraler Mittler oft den Beschwerdeprozess und stellt gleichzeitig sicher, dass alle Informationen neutral und systematisch erfasst werden.

### 6. Reduzierung der internen Fehlerkosten

In Form eines kundenfreundlichen aktiven Beschwerdemanagements wird deutlich, inwieweit Kundenorientierung wirklich zu den Unternehmenszielen gehört und in der Unternehmensphilosophie verankert ist. Dies registrieren (potenzielle) Gäste sehr genau, insbesondere wenn es einen Beschwerdeanlass gibt (Zufriedenheit herstellen). Aber ein aktives Beschwerdemanagement rechnet sich auch aus anderen Gründen für alle Unternehmen in der Tourismusbranche. Intern wird die Basis gelegt für die

- Vermeidung von Opportunitätskosten durch Reaktionen verlorener Kunden (s. Abb. 3 auf S. 8),

- Schaffung zusätzlicher akquisitorischer Effekte durch positive Mund-zu-Mund-Werbung (Weiterempfehlung),
- Auswertung und Nutzung der Beschwerdeinformationen (gibt es z. B. ein sog. »Beschwerde-Epizentrum«?),
- Reduzierung interner Fehlerkosten (Verbesserungspotenziale).

Also spricht alles für ein aktives Beschwerdemanagement, das dann auch eher mit dem Namen Kunden- und Beschwerdemanagement etabliert werden sollte (s. Abb. 6). Die Erfolge und Vorteile des aktiven Beschwerdemanagements werden schnell die Kosten und Aufwände ausgleichen und übertreffen. Und am Ende sind alle zufrieden: Der Gast, der Unternehmer und meist auch die Mitarbeiter, die unbeschwerter mit den Gästen umgehen können. ■

#### Literatur:

Haeberle (Hrsg.), Das neue Lexikon der Betriebswirtschaftslehre, 2008.  
 Meffert/Bruhn, Dienstleistungsmarketing, 2007.  
 Wiesner, Strategisches Destinationsmarketing, 2008.  
 Wiesner, Strategisches Tourismusmarketing, 2006.  
 Wiesner, Wellnessmanagement, 2007.  
 Wiesner, Kundenbindung durch Kundenclubs und Kundenkarten, in: Poth/Poth (Hrsg.), Marketing, 2002.  
 Wiesner/Sponholz, Dienstleistungsmarketing, 2007.

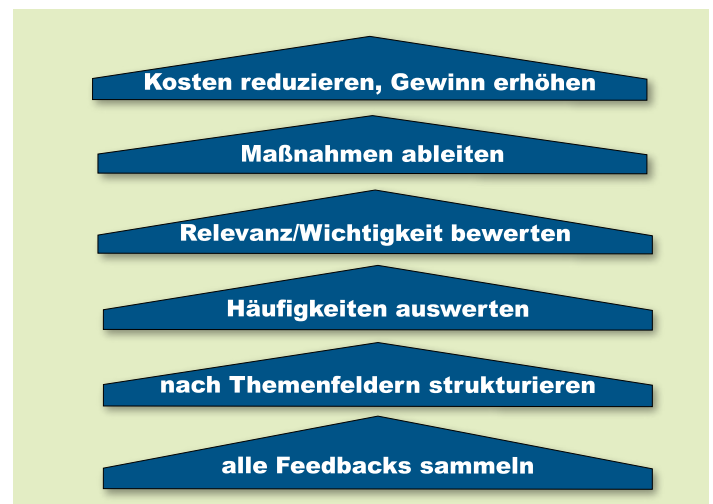


Abb. 6: Internes Berichtswesen/Controlling im Kunden- und Beschwerdemanagement