

Leseprobe

Hotelbetriebswirt (IST-Diplom)

Studienheft

Hotelbetriebswirtschaftslehre

Autor

Professor Dr. Axel Gruner

Prof. Dr. Axel Gruner ist Professor für Hospitality Management an der Fakultät für Tourismus der Hochschule München. Neben seiner Lehrtätigkeit betreut er mit seiner Firma tourism consulting & training als Unternehmensberater, Coach, Trainer und Dozent die internationale Hotellerie. Im IST-Studieninstitut ist Herr Gruner als Fachautor tätig.

Professor Dr. Burkhard von Freyberg

Prof. Dr. Burkhard von Freyberg ist Professor für Hospitality Management an der Fakultät für Tourismus der Hochschule München. Neben seiner Lehrtätigkeit ist er geschäftsführender Gesellschafter der Hotelberatung Zarges von Freyberg Hotel Consulting. Im IST-Studieninstitut ist Herr von Freyberg als Fachautor tätig.

4. Kosten- und Leistungsrechnung

Kapitel 4

4. Kosten- und Leistungsrechnung

4.1 Grundzüge der Kosten- und Leistungsrechnung

- 4.1.1 Einordnung der Kosten- und Leistungsrechnung in das betriebliche Rechnungswesen
 - 4.1.2 Aufgaben und Ziele der Kosten- und Leistungsrechnung
 - 4.1.3 Überblick über die Teilrechnungen der Kosten- und Leistungsrechnung und ihrer Interdependenzen
- ### **4.2 Kostenartenrechnung**
- ### **4.3 Kostenstellenrechnung**
- ### **4.4 Kostenträgerrechnung**

Lernorientierung

Nach Bearbeitung dieses Kapitels sind Sie in der Lage,

- ▶ die Begriffsdefinitionen der Kosten- und Leistungsrechnung zu verstehen;
- ▶ die Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung für einen Hotelbetrieb anzuwenden.

4.1 Grundzüge der Kosten- und Leistungsrechnung

4.1.1 Einordnung der Kosten- und Leistungsrechnung in das betriebliche Rechnungswesen

„Manch Unternehmer scheint seinen Betrieb ähnlich zu steuern wie seinerzeit die Flugpioniere. Alles, was diese tollkühnen Herren in ihren fliegenden Kisten außer einem Kompass benötigten, waren ein Schal, eine Krawatte und eine Brille. In der Art, wie der Schal flatterte, konnten die Piloten Geschwindigkeit und Seitenwind abschätzen. Hing die Krawatte schief, musste die Kurvenlage korrigiert werden. Beschlug die Brille, so zeigte dies baldigen Regen oder Nebel an, und es bestand die Notwendigkeit, schleunigst zu landen. Denn fliegen konnte man eigentlich nur bei schönem Wetter; aber dann war es wunderbar“ (vgl. KIRSCH 1971, S. 10).

**Kosten- und
Leistungsrechnung**

Obiges Zitat ließe sich ohne weiteres auf die Hotellerie übertragen. Auch im Beherbergungsgewerbe baut der ein oder andere Hotelier auf sein Bauchgefühl und die Hoffnung, dass schon nichts passieren wird. Diverse „Bruchlandungen“ belegen dann, dass man mit dieser Art der betrieblichen Steuerung doch kein Glück hatte. Was in der Konzernhotellerie die Regel ist, setzt sich zunehmend auch im Management der Privathotellerie durch: Die Beherrschung des Rechnungswesens und insbesondere das Verständnis für die Notwendigkeit einer funktionierenden Kosten- und Leistungsrechnung (vgl. HAAS/von FREYBERG 2008).



4. Kosten- und Leistungsrechnung

Kern des betriebswirtschaftlichen Rechnungswesens

Wie in der nachfolgenden Abbildung dargestellt, bildet die Kosten- und Leistungsrechnung zusammen mit der Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung den Kern des betriebswirtschaftlichen Rechnungswesens. Sie gilt als bedeutendster Teilbereich des internen Rechnungswesens. Im Gegensatz zur Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung, die als Informationsinstrumente für sämtliche Anspruchsgruppen einer Unternehmung den Grundsätzen kaufmännischer Buchführung genügen müssen, erfüllt die Kosten- und Leistungsrechnung allein innerbetriebliche Zwecke und unterliegt der betrieblichen, frei wählbaren Buchführung.

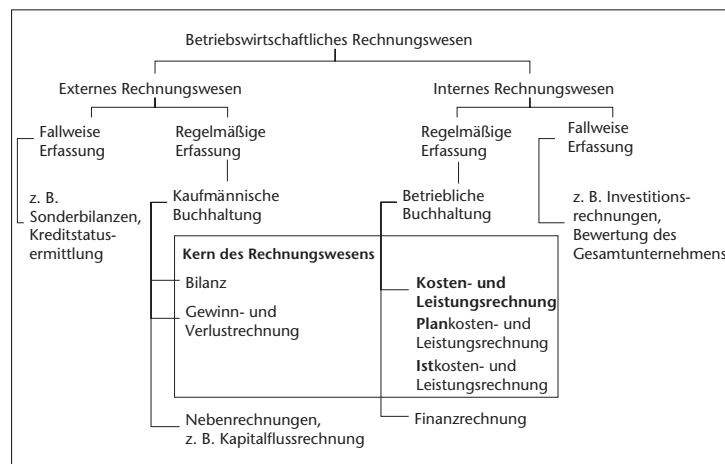


Abbildung 15: Einordnung der Kosten- und Leistungsrechnung in das betriebswirtschaftliche Rechnungswesen (in Anlehnung an BUSSE VON COLBE/PELLENS 1998, S. 600)

Wie unschwer aus dem Namen zu erkennen ist, beschäftigt sich die Kosten- und Leistungsrechnung mit Kosten und Leistungen. Aus der Definition der Kosten heraus ergibt sich hierbei das Verständnis für den Begriff der Leistung.

4. Kosten- und Leistungsrechnung

Kosten werden in der betriebswirtschaftlichen Literatur in den meisten Fällen als leistungsbedingte Werteverzehr einer Abrechnungsperiode definiert (vgl. u. a. KLOOCK et al. 2005, S. 30 ff.). Die drei Aspekte Leistung, Leistungsbedingtheit und Werteverzehr lassen sich diesbezüglich im Bezug auf die Hotellerie wie folgt erklären (vgl. hierzu und im Folgenden GEWALD 2001, S. 44 f.):

Leistungsbedingte Werteverzehr

Leistungen sind Wertezuwächse, die als Resultat der Realisierung des regulären Produktions- und Absatzprogramms des Hotelbetriebs entstehen. Verkauft das Hotel beispielsweise Zimmerübernachtungen oder Speisen und Getränke, generiert es dadurch einen Wertezuwachs, der als Leistung verstanden werden kann. Dagegen entspricht ein Wertezuwachs, deren Ursprung nicht in der hoteltypischen Dienstleistung liegt, wie beispielsweise der Verkauf von Grundstücksfläche oder Kapitalerträge, nicht dem verwendeten Leistungsbegriff.

Der Aspekt der Leistungsbedingtheit liegt vor, wenn der Werteverzehr aus der Erzielung von Leistungen resultiert. Hierunter fällt beispielsweise der Wareneinsatz zur Erstellung einer Speise, welche im Hotelrestaurant verkauft wird.

Bezüglich des Begriffs des Werteverzehrs gibt es mit der pagatorischen und der wertmäßigen Sicht zwei divergierende Auffassungen. Erstere impliziert, dass Werteverzehr nur dann gegeben sind, wenn sie mit einer Auszahlung verbunden sind. Die wertmäßige Sicht ist dadurch gekennzeichnet, dass Werteverzehr in einem Umfang bestehen, wie es im intern durchgeführten Bewertungsprozess festgelegt wurde, und somit nur bedingt mit einer Auszahlung behaftet sind.

Praxisbeispiel



Direktorin Uta Uhl überlegt, den 120 m² großen Fitness- und Wellnessbereich des Hotel „Freistaat Bayern“, in dem Hotelgäste neben der Nutzung von modernsten Fitnessgeräten, einer finnischen Sauna und einem Dampfbad Massagen und Anwendungen buchen können, zum Jahreswechsel zu renovieren. Die Auszahlung für die Renovierungsarbeiten betragen laut Voranschlag 17.000 Euro. Für die Renovierung ist zudem eine dreitägige Schließung des Bereichs notwendig, womit Massageleistungen in Höhe von knapp 1.000 Euro, die die Gäste in Summe bezahlt hätten, nicht geleistet werden könnten.

Aus pagatorischer Sicht würden Kosten in Höhe von 17.000 Euro vorliegen. Aus wertmäßiger Sicht hingegen könnte Frau Uhl im Rahmen ihres Bewertungsprozesses zu der Entscheidung gelangen, 18.000 Euro als Kosten anzusetzen. Um zu einer den betrieblichen Verhältnissen Rechnung tragenden Entscheidung zu kommen, könnte Frau Uhl zusätzlich noch den Sachverhalt berücksichtigen, dass die Hotelgäste im Renovierungszeitraum weniger zufrieden mit ihrem Aufenthalt sind. Dann müssten zu den zahlungswirksamen 17.000 Euro und den kalkulierten entgangenen Massageerträgen in Höhe von 1.000 Euro noch Folgekosten von Unzufriedenheit in einer bestimmten Höhe addiert werden.



© 08/2015

4. Kosten- und Leistungsrechnung

Die Abgrenzung ist deshalb von Interesse, da sich bei pagatorischer Auffassung die Kosten- und Leistungsrechnung von der externen Gewinn- und Verlustrechnung, in welcher sich der Erfolg als Differenz von betrieblichem und neutralem Ertrag und Aufwand ergibt, nur in der Berücksichtigung des neutralen Ergebnisses unterscheidet (vgl. weiterführend KLOOCK et al. 2005, S. 46).

4.1.2 Aufgaben und Ziele der Kosten- und Leistungsrechnung

Die Kosten- und Leistungsrechnung hat die Aufgabe, alle Kosten und Leistungen, die direkt mit der hotelbetrieblichen Leistungserstellung im Zusammenhang stehen, zu erfassen, zuzurechnen und auszuwerten.

Die Kosten- und Leistungsrechnung beschäftigt sich im Prinzip mit vier Fragestellungen (vgl. SCHEEFER I 2011, S. 264):

Was?	Welche Arten von Erlöse und Kosten fallen an?
Wann?	Wann sind diese Erlöse und Kosten dem Betrieb entstanden?
Wo?	Wo sind Erlöse und Kosten im Betrieb verursacht worden?
Wofür	Für welche Leistungen wurden Erlöse generiert und standen Kosten gegenüber?

Praxisbeispiel

Für das Hotel „Freistaat Bayern“ könnten die Fragen wie folgt gestellt und exemplarisch beantwortet werden:

Welche Arten von Erlöse und Kosten fallen im Hotel „Freistaat Bayern“ an?	z. B. Erlöse Logis durch die 40.150 verkauften Zimmer, Personalkosten für die 45 Festangestellten und 10 Auszubildenden, Energiekosten (Strom, Wasser, Gas)
Wann sind diese Erlöse und Kosten dem Hotel „Freistaat Bayern“ entstanden?	z. B. im Zeitraum „vergangenes Geschäftsjahr“, im Zeitraum „Monat Januar“, im Zeitraum „1. Quartal des vergangenen Geschäftsjahres“
Wo sind Erlöse und Kosten im Hotel „Freistaat Bayern“ verursacht worden?	z. B. in der T-Bar, in der Tiefgarage, Etage, Küche des Restaurants „Tafelberg“
Für welche Leistungen wurden im Hotel „Freistaat Bayern“ Erlöse generiert und standen Kosten gegenüber?	z. B. für die Bereitstellung der Veranstaltungsräume T1 und T2 und Durchführung eines Cocktailempfangs an der T-Bar

4. Kosten- und Leistungsrechnung

Durch die Beantwortung dieser Fragestellungen verfolgt die Kosten- und Leistungsrechnung vier wichtige Ziele (vgl. hierzu und im Folgenden SCHWEITZER/KÜPPER 2003, S. 26 ff.):

■ **Abbildung und Dokumentation des Unternehmensprozesses**

Das Ziel „Abbildung und Dokumentation“ verlangt die Ermittlung (Messung) der tatsächlich in einer vergangenen Periode angefallenen Kosten und Leistungen (Istkosten und Istleistungen bzw. Isterlöse).

Beispiel: Aufstellung der gesamten Kosten und Erlöse des Hotel „Freistaat Bayern“ im vergangenen Monat Juli.

■ **Planung des Unternehmensprozesses**

Das Ziel „Planung“ verlangt die Vorausberechnung bzw. Schätzung („Budgetierung“) der in einer zukünftigen Periode anfallenden Kosten und Leistungen (Plankosten und Planleistungen bzw. Planerlöse).

Beispiel: Planung der gesamten Kosten und Erlöse des Hotel „Freistaat Bayern“ im Folgemonat August.

■ **Verhaltenssteuerung des Unternehmensprozesses**

Das Ziel „Verhaltenssteuerung“ verlangt das Verständnis, dass die Prognose von Kosten und Leistungen die Erwartungen an das Verhalten der daran beteiligten Mitarbeiter mit einschließen muss.

Beispiel: Steuerung des Verhaltens des Abteilungsleiters Logis durch Vorgabe von ehrgeizigen Erlösen im Logisbereich des Hotel „Freistaat Bayern“ für den Monat August.

■ **Kontrolle des Unternehmensprozesses**

Das Ziel „Kontrolle“ baut auf realisierten Kosten -und Erlöszahlen auf und wertet diese aus. Ihre Ergebnisse fließen entweder in die Entscheidungsfindung der Planung ein oder dienen der Entscheidungsdurchsetzung durch Verhaltenssteuerung. Neben Zeitvergleich, Soll-Ist-Vergleich und Betriebsvergleich spielen hierbei insbesondere der Soll-Wird-Vergleich (Planfortschrittskontrolle), der Wird-Ist-Vergleich (Prämissenkontrolle) sowie der Wird-Wird-Vergleich (Prognosekontrolle) eine Rolle.

Beispiel: Für eine zielgerichtete Kontrolle lassen sich für das Hotel „Freistaat Bayern“ folgende Vergleiche anstellen:

- ▶ Vergleich der realisierten Kosten und Leistungen des Monats Juli mit den Vorjahreswerten (Zeitvergleich)
- ▶ Vergleich der realisierten Kosten und Leistungen des Monats Juli mit den geplanten Werten (Soll-Ist-Vergleich)
- ▶ Vergleich der realisierten Kosten und Leistungen des Monats Juli des Hotel „Freistaat Bayern“ mit den realisierten Juliwerten des Schwesterbetriebs „Freistaat Sachsen“ (Betriebsvergleich)



Leseprobe

Hotelbetriebswirt (IST)

Studienheft

Kundenzufriedenheit durch Dienstleistungsqualität

Autor

Prof. Dr. Silke Landgrebe

Prof. Dr. Silke Landgrebe ist Professorin für den Fachbereich Wirtschaft an der Fachhochschule Gelsenkirchen. Neben ihrer Lehrtätigkeit ist sie Geschäftsführerin des Tourismus Planungsbüros Landgrebe Consultants in Münster.

5. Beschwerdemanagement

Lernorientierung



Nach Bearbeitung dieses Kapitels sind Sie in der Lage,

- ▶ Beschwerden als nützlich Feedback einzuordnen;
- ▶ Beschwerden strukturiert zu bearbeiten;
- ▶ die Auswertung der Beschwerden in Ihrem Unternehmen zu organisieren.

Egal, mit welcher Methode Sie der Meinung Ihrer Gäste auf die Spur kommen – das Instrumentarium zur Messung der Kundenzufriedenheit, vor allem eine standardisierte Befragung, ist immer mit Kosten verbunden, die das Marketingbudget belasten. Überdies liegen die Ergebnisse in der Regel erst dann vor, wenn der Gast längst abgereist und eine Wiedergutmachung im negativen Fall damit kaum mehr möglich ist. Der zentrale, kostengünstigere und effizientere Ansatz zur Bindung von unzufriedenen Kunden ist das Einrichten eines Beschwerdemanagements.

Negative Erfahrungen und Enttäuschungen führen zur Unzufriedenheit der Gäste und können sich in ganz unterschiedlichen Reaktionen niederschlagen:

- der Kunde wandert ab
- der Kunde äußert sich negativ
- der Kunde zieht vor Gericht
- der Kunden beschwert sich – im Hotel, bei der Reiseleitung, beim Reisebüro oder auch bei der Verbraucherzentrale

Unzufriedene Gäste schaden dem Unternehmen und die Folgen führen zu nicht zu unterschätzenden wirtschaftlichen Verlusten. Durch das Weitererzählen der negativen Erfahrungen an Freunde und Verwandte verliert das Unternehmen nicht nur den einen Gast, sondern mit ihm möglicherweise noch alle weiteren, die von den nachteiligen Erfahrungen gehört haben (negativer Multiplikatoreffekt). Während ein zufriedener Kunde im persönlichen Umfeld ca. sieben anderen von seinen positiven Erfahrungen erzählt, berichtet es ein unzufriedener Kunde im Durchschnitt etwa 16 anderen Personen. In den zunehmend genutzten Bewertungsportalen im Internet potenziert sich diese Zahl erheblich. Dies kann insgesamt zu erheblichen Umsatzeinbußen führen.

5. Beschwerdemanagement

Durch den richtigen Umgang mit Beschwerden und schnellem Reagieren können diese negativen Effekte allerdings vermieden und kann aus einem unzufriedenen Kunden durchaus sogar ein zufriedener Kunde gemacht werden.

Aus unzufriedenen Kunden zufriedene Kunden machen

Ein professionelles Beschwerdemanagement kann mithin dazu beitragen, Abwanderung zu verhindern: Über 50 % der unzufriedenen Kunden bleiben dem Unternehmen treu, wenn ihre Beschwerde beantwortet wird und sogar 82 % sind wieder versöhnt, wenn sie umgehend Antwort erhalten.

Je nach Unternehmenskultur und Fähigkeiten der Mitarbeiter können Beschwerden nach verschiedenen Grundauffassungen bearbeitet werden (WEINREICH 2007, S. 4):

Unterschiedlicher Umgang mit Beschwerden

■ Methode 1: „Ducken und verstecken“

Beschwerden werden als äußerst unangenehm erlebt und abgewiegelt. Für Kunden ist nur schwer jemand erreichbar, der in der Lage ist, eine Beschwerde aufzunehmen. Im schlimmsten Falle wird dem Kunden die Schuld zugeschoben.

Effekt: sehr wenige Beschwerden, keine Veränderung, Kunden kommen nicht wieder, erzählen Negativerlebnis weiter.

■ Methode 2: „Selbstkasteiung“

Beschwerden werden als äußerst unangenehm erlebt, aber entgegengenommen und mit vielfältigen Äußerungen des Bedauerns entschuldigt.

Effekt: wenige Beschwerden, keine Veränderung, Kunden kommen eventuell wieder.

■ Methode 3: „Rambo“

Beschwerden werden als unangenehm erlebt, aber entgegengenommen. Es findet eine Solidarisierung mit dem Kunden statt und gemeinsam werden andere Schuldige (Mitarbeiter) gesucht, die dann wütend zur Rechenschaft gezogen werden.

Effekt: wenig Veränderung, unzufriedene Mitarbeiter, Kunde kommt eventuell wieder.

■ Methode 4: „Verbesserung“

Beschwerden sind etwas Unangenehmes, werden aber freundlich entgegengenommen. Jede Beschwerde ist Anlass dafür, nach Ursachen und nicht nach Schuldigen zu suchen. Die Ursachen werden dann beseitigt.

Effekt: deutliche Verbesserungen, Kunde kommt wieder.



© 03/2015

5. Beschwerdemanagement

■ Methode 5: „Beschwerdemanagement“

Beschwerden werden als Schatz verstanden, der nicht nur zur Beseitigung von Fehlerquellen dient, sondern gleichzeitig Einblicke in Wünsche und Bedürfnisse der Kunden bietet, sodass die eigenen Leistungen noch kundengerechter werden. Entsprechend werden Kunden dazu angeregt sich zu beschweren. Beschwerden werden von jedem Mitarbeiter gerne aufgenommen und das Unternehmen löst das Problem des Kunden.

Effekt: viele produktive Beschwerden, deutliche Verbesserungen nicht nur in einzelnen Bereichen, sondern in der gesamten Unternehmenspolitik. Der Kunde fühlt sich verstanden und ernstgenommen, ist begeistert und empfiehlt Sie weiter.

Beschwerden sollten also nicht als lästiges Übel, sondern vielmehr – wie z. B. bei der TUI AG – als ein „Geschenk“ betrachtet werden und in einen systematischen Beschwerdemanagementprozess eingebunden sein (Abbildung „Der Beschwerdemanagementprozess im Überblick“).

Denn jede Beschwerde

- macht den Gast zum Partner,
- dient der Problemprävention,
- kostet als Qualitätstool nichts und
- ist die einfachste Informationsgewinnung.

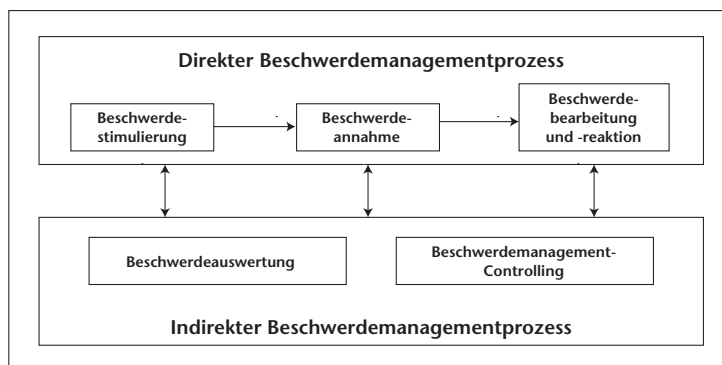


Abbildung 25: Der Beschwerdemanagementprozess im Überblick (STRAUSS/SEIDEL 2007)

5. Beschwerdemanagement

Oberstes Ziel des Beschwerdemanagements muss es sein, den Kunden durch die Art der Beschwerdebearbeitung zufrieden zu stellen, um ihn so den Beschwerdegrund leichter vergessen machen zu lassen und seinen Ärger in eine positive Haltung dem Unternehmen gegenüber umzuwandeln.

**Beschwerde-
zufriedenheit
herstellen**

Diese Qualitätsdimensionen gelten auch für die Beschwerdebearbeitung und -lösung:

- **Zugänglichkeit:** Leichtigkeit, mit der ein Ansprechpartner für das Kundenproblem gefunden wird; Kenntnis der Beschwerdeadresse
- **Interaktionsqualität:** Kundenfreundliche Ausgestaltung der Beschwerdeannahme und -bearbeitung
- **Freundlichkeit/Höflichkeit:** Zuvorkommenheit; Stil des Anschreibens
- **Empathie/Einfühlungsvermögen:** Bereitschaft, die Kundenperspektive einzunehmen; Verständnis für die Verärgerung des Kunden
- **Reaktionsschnelligkeit:** umgehende Eingangsbestätigung bzw. Problemlösung

(STAUSS/SEIDEL 2014)

Insbesondere auf die letztgenannte Forderung geht die TUI AG mit ihrem ZAK-Konzept ein, das es ermöglichen soll, den Beschwerdeführern möglichst rasch den Wind aus den Segeln zu nehmen und überdies weitergehende Abwicklungskosten einzusparen.

Praxisbeispiel



ZAK/TUI

„ZAK bedeutet Zügige Abhilfe und Kulanz im Reklamationsfall. Sollten Sie eine Beanstandung haben, wenden Sie sich bitte sofort direkt an Ihre Reiseleitung der World of TUI. Nur so haben wir die Chance, schnell für Abhilfe zu sorgen. Ist dies nicht möglich, bieten wir direkt am Urlaubsort einen Ausgleich an. Schnell und unbürokratisch. Ihre gesetzlichen Rechte bleiben selbstverständlich unberührt.“ (TUI Katalogtext)



© 03/2015

5. Beschwerdemanagement

Beschwerdestimulierung

Wie oft haben Sie sich schon z. B. im Restaurant über das nichtssagende Essen, aufdringliche Musikuntermalung oder eine unfreundliche Bedienung geärgert? Und wie oft haben Sie Ihrem Ärger Luft gemacht? Vermutlich werden Sie Ihren Unmut nur dann geäußert haben, wenn Sie ein hohes „Involvement“ hatten, d. h. wenn Ihnen das Restaurant wichtig war, dieser Abend einen besonderen Stellenwert für Sie hatte oder wenn das Restaurant Sie nicht, wie allzu oft, rein routiniert nach Ihrer Zufriedenheit befragt, sondern Sie wohlmöglich zur Kritik ermuntert hat.

Wie Sie möglicherweise beschwerten sich die meisten unzufriedenen Kunden nicht – und tauchen ab. Eine geringe Beschwerdequote bedeutet also nicht, dass Ihre Gäste überwiegend hochzufrieden sind. Nur ist es vielen Kunden lästig, unangenehm oder zu umständlich, ihren Missmut aktiv kund zu tun. Nur 9 % aller unzufriedenen Kunden, die sich nicht beschwerten („Unvoiced Complainer“), bleiben dem Unternehmen treu. Alle übrigen wandern ab, es sei denn, das Unternehmen gibt ihnen Gelegenheit „Dampf abzulassen“ und reagiert darauf ernsthaft und einfühlsam. Da Sie nur adäquat auf eine Beschwerde reagieren können, wenn Sie davon Kenntnis haben, ist also der erste und wichtigste Schritt in das Beschwerdemanagement, Kunden dazu anzuregen, ihre Beschwerde vorzubringen. Erst wenn dem Kunden die Möglichkeit gegeben wird, sich ohne größeren Aufwand beschwerten zu können, kann ein Dialog zwischen Unternehmen und Kunden überhaupt beginnen. Das kann auf sehr unterschiedliche Arten geschehen. Die effektivste Art, den Gast zur Meinungsäußerung aufzufordern, ist sicherlich die persönliche, direkte Ansprache, d. h. die – aber wirklich auch ernst gemeinte – Frage nach dem Befinden bzw. nach der Zufriedenheit mit der in Anspruch genommenen Leistung.

Beschwerdekanäle Je nach Art des Unternehmens bieten sich die folgenden Beschwerdekanäle an:

- Auslage von Kurzfragebögen oder Comment Cards
- Einrichtung von Service-Countern (Customer relation desks)
- Online-„Meckerkasten“ auf der Internetseite des Unternehmens
- Gästebuch im Internet
- kostenfreie Service-Hotline
- telefonische Nachfassaktionen nach der Reise
- Hinweise auf Beschwerdemöglichkeit in Reisekatalogen, Werbebroschüren usw.

Beschwerdeannahme

Eine Beschwerde muss in angemessener Weise kompetent angenommen werden. Dabei ist der Erstkontakt mit dem Unternehmen im Rahmen der Beschwerdeannahme entscheidend. In diesem Schritt kann, je nach Art der Reaktion des Unternehmens, die vorhandene Unzufriedenheit „gedämpft“ oder aber sogar noch weiter verstärkt werden. Da Mitarbeiter nur selten von Natur aus eine Begabung haben, mit Kunden auch in schwierigen Situationen professionell umzugehen, müssen kundenorientierte Unternehmen spezielle Schulungen anbieten, in denen angemessene Reaktionen und Beschwerdegespräche trainiert werden.

Fünf Regeln für Ihr Beschwerdegespräch:

■ **Ruhig bleiben**

Gehen Sie davon aus, dass Ihr Kunde kein „strategischer Beschwerdeführer“ ist, sondern ein berechtigtes Anliegen hat, für das Sie gemeinsam Lösungen suchen.

■ **Dem Kunden vermitteln, dass er willkommen ist**

Bieten Sie dem Kunden Platz an, auch und gerade dann, wenn er erregt ist. Bleiben Sie freundlich. Gehen Sie nur im Extremfall mit dem Kunden in einen anderen Raum – das könnte den Ausnahmecharakter der Situation verschärfen.

■ **Verständnis signalisieren**

Machen Sie deutlich, dass Sie das Anliegen ernst nehmen. Wenn Sie oder Kollegen einen Fehler gemacht haben, zögern Sie nicht, sich zu entschuldigen.

■ **Thema versachlichen**

Ergründen Sie die Fakten. Finden Sie gemeinsam die Ursachen. Vermeiden Sie Schuldzuweisungen, egal in welche Richtung.

■ **Lösungsweg skizzieren**

Machen Sie deutlich, dass Sie sich um eine Lösung kümmern, auch wenn Sie selbst keine Lösung anbieten können. Umreißen Sie den weiteren Verlauf und stecken Sie einen Zeitrahmen ab, innerhalb dessen die Lösung gefunden wird (Travel One 08.03.2006, S. 22).

