

Liebe Leserinnen und Leser

Seit beinahe zwei Jahren informieren wir Sie ständig über Basel II, Rating und mögliche Kreditrestriktionen. Wir waren die ersten, inzwischen hat sich die Presse auf das Thema gestürzt und Ratings zum Modetrend gemacht. Vermutlich deshalb,

weil die «dramatische Situation» rund um die Unternehmenskredite nahtlos zur K&K-Berichterstattung, zu Krisen und Katastrophen in der

Wirtschaft passt. Sagen wir es so: Solange unsere Banken nicht damit herausrücken, wie sie Basel II umsetzen wollen, wird die Gerüchteküche nur noch mehr angeheizt. «Grosse Dinge sprechen sich am besten durch Schweigen aus», sagt ein polnisches Sprichwort. Oder werden die Dinge durch Schweigen grösser als sie sind? Im MQ-Interview mit Beat Moser, Mitglied der SQS-Geschäftsleitung in Zollikofen, schrauben wir das «Ding» auf das rechte Mass zurück. Die SQS hat sich einem Unternehmens-Rating unterzogen und kann jetzt Vergleiche mit den Kreditbewertungen durch die Hausbank anstellen. Vor allem zieht sie den Schleier weg von der Windsbraut «Rating». Die Botschaft ist klar: Wer über ein gutes Qualitätsmanagement-System verfügt, kann den Rating-Prozeduren gelassen entgegen sehen. Im beiliegenden MQ-Spezial zum ESPRIX 2003 erhalten Sie viele Anregungen, um auch Ihr Unternehmen Richtung Excellence auf Kurs bringen.

Ihr



Hans-Henning Herzog

MQ Flash

SQS im Röntgenbild

Das MQ-Interview: Unternehmens-Rating praktisch erlebt. **4**

MQ Business Excellence

Stiefkinder des Geschäftslebens

Der Umgang mit Beschwerden und Reklamationen bleibt der Gradmesser für Kundenorientierung. **10**

Qualitätsdaten – zu Geld gemacht

Statt in Lebenszyklen in Nutzungszyklen denken. **13**

Nur das Unternehmen zählt

...und nicht die Einhaltung von Modellen. **16**

SAQ / Neosys

Verbandsnachrichten **19**

MQ Forum

«EFQM – Alter Wein in neuen Schläuchen?»

Die MQ Serie rund um das EFQM Modell. **33**

MQ Werkstatt

Über den eigenen Tellerrand schauen

Wie Wissenstransfer praktisch organisiert werden kann. **34**

Effektive Kommunikation

Wer am Ball bleiben will, muss rasch denken und handeln – und immer auf dem aktuellsten Wissensstand sein. **36**

Vom Blindflug zur Gestaltung

«Anpassungsfitness» ist der Schlüssel zum Erfolg. **38**

Schmerzlicher Prozess

Kundenbindung trotz Konzentration auf Kernkompetenzen. **41**

Zwischen Tradition und Innovation

Über die Schwierigkeit, rechtzeitig abzutreten oder sich von lieb gewordenen Gewohnheiten zu verabschieden. **42**

Rubriken

Szene **8**
 Newsletter **45**
 Agenda/Vorschau **46**

Markt-Infos

Meetingpoint **18**
 Marketplace **29**
 Produkte-News **44**



Swiss Association for Quality



Nach der SAQ/SQS Wintertagung vom 4. Februar 2003 (siehe Artikel Seiten 20) führte SAQ zum gleichen Thema am folgenden Tag eine weitere Tagung gemeinsam mit ARQ bei ARIAQ in Yverdon durch.

An beiden Anlässen wurde mir von Teilnehmern am Schluss die Frage gestellt, ob es denn jetzt noch Unterschiede zwischen der «neuen ISO-Welt» und der «EFQM-Welt» gäbe. Die Weiterentwicklung der prozessorientierten ISO 9001:2000 in Richtung ISO 9004:2000 ist der Hintergrund der Frage, besonders auch nach Einführung des Tools SQS:9004, welches auf den acht Management Prinzipien und einem einfachen Assessment-Ansatz der ISO 9004 aufbaut.

Sind ISO und EFQM wirklich bereits identisch? Die Frage ist neu. Wer hätte sie zu Zeiten der kapitelorientierten ISO 1994 allen Ernstes gestellt? Die Frage ist aber auch verwirrend. Ein Beispiel: Wenn ich nach SQS:9004 ein Scoring von 80 Prozent erreiche, heisst das dann, dass ich auch 800 Punkte nach ESPRIX erreiche (also mehr als der Gewinner ESPRIX oder EQA)? Sicher nicht! Wo fange ich also an, wenn ich mich auf den Weg zu den Besten aufmachen will, zu Excellence eben? Die Frage nach dem «Ende» des Weges wurde mir übrigens nie gestellt. Zu Recht, gibt es doch kein Ende der Verbesserungen, der Weg ist das Ziel. Eine Organisation, die aufhört, ständig besser zu werden, hat das Rennen bereits verloren.

Meine Antwort lautete zusammenfassend: Nein, die beiden Welten werden sich zwar annähern, es bestehen aber fundamentale Unterschiede. Die «ISO-Welt» ist ausgelegt auf kontinuierliche Verbesserungen in kleinen Schritten (KVP). Dies ist notwendig, aber nicht immer genügend. Die Welt von Excellence/EFQM ist die beste Basis für tiefgreifende Verbesserungen und Veränderungen, weil sie auf einem ganzheitlichen Ansatz aufbaut und eine Firmenkultur schafft, welche massive Veränderungen erlaubt. Die besten Zeugen dafür sind die Träger des ESPRIX – Schweizer Qualitätspreis für Business Excellence.

Was ist Ihre Meinung zu diesem Thema?



Dr. Hans Rudolf Gygax
Geschäftsführer SAQ

IMPRESSUM

Dr. Hans Rudolf Gygax, Geschäftsführer
Rina Pitari, Redaktion, r.pitari@saq.ch
SAQ Geschäftsstelle, Hauptgasse 33, CH-4600 Olten
Telefon 062 205 45 08, Fax 062 205 45 55, www.saq.ch

Veranstaltungskalender März bis Mai 2003

Anmeldung unter www.saq.ch

SEKTION AARGAU/SOLOTHURN

Thema	Q-Leiter Stammtisch
Datum	20. März
Ort	Restaurant Bad Klus, Oensingen

Thema EFQM Anerkennungsprogramm

Datum	30. April, 17.00 Uhr
Ort	noch offen

SEKTION BASEL

Thema	Vertrauen als Basis für den Unternehmenserfolg
Datum	26. März, 16.00 bis ca. 18.00 Uhr
Ort	Hotel Mittenza, Muttenz

SEKTION BERN

Thema	Führungssysteme als Erfolgsfaktor, Leistungserbringung
Datum	8. April
Ort	Försterschule, Lyss

SEKTION RHEINTAL

Thema	Balanced Score Card, Nachmittags-Workshop
	Luzius Schöb, ABB
Datum	26. März, 14.00 Uhr
Ort	NTB, Buchs SG

Thema Excellence One, Online Plattform der EFQM Brüssel

	Albert Zähler, IMS Consulting GmbH
Datum	23. April
Ort	NTB, Buchs SG

Thema Mitarbeiterzufriedenheit Hansruedi Hertig

Datum	21. Mai
Ort	NTB, Buchs SG

SEKTION ZENTRALSCHWEIZ

Thema	Wege und Instrumente für die Unternehmensentwicklung
Datum	28. März
Ort	Siemens Building Technologies AG, Zug

Thema Produktbezogener Umweltschutz und Oekodesign

Datum	16. Mai
Ort	Siemens Building Technologies AG, Zug

SEKTION ZÜRICH

Thema	Werkbesichtigung in Wörth
	Das Lkw-Werk der DaimlerChrysler AG
Datum	25. April
Ort	Werk Wörth

JETZT DAS PROGRAMM ANFORDERN!

SAQ Jahrestagung vom 17. Juni 2003

Die Dekade des Risiko-Management? Gefahren und Chancen in schwierigem Umfeld.

Die zunehmende Geschwindigkeit und Tiefe von Veränderungen in den Märkten machen Vorhersehbarkeit und Einschätzung von Risiken – als Gefahren und Chancen zugleich – schwieriger. Wie geht die Führung damit um? Wie kann unternehmerische Risiko-Bewältigung unter veränderten Rahmenbedingungen erfolgreich sein?

Zwei Referate stecken am Vormittag den Rahmen der Tagung ab:

Im **Referat 1 Riskantes Risiko-Management?** legt Prof. Dr. Matthias Haller, Universität St.Gallen die «Risiken des Risiko-Management» für Wirtschaft und Gesellschaft dar.

Im **Referat 2 Führen in turbulenten Märkten** erläutert Dr. Felix Bagdasarjanz, Unternehmensberater, die Auswirkungen



des beschleunigten Wandels für die Führung.

Am **Nachmittag** wird in **vier parallelen Workshops** das Gehörte vertieft und umgesetzt. Es werden konkrete Ansatzpunkte zum Aufbau und zur Integration von Risiko-Management in integrierte Führungssysteme erarbeitet.

Das gesamte Programm finden Sie auch auf www.saq.ch.

Programm

zur SAQ Jahrestagung vom 17. Juni 2003 im Allegro Grand Casino Kursaal Bern zum Thema **«Die Dekade des Risiko-Management? Gefahren und Chancen in schwierigem Umfeld»**

Firma: _____

Name: _____

Vorname: _____

Adresse: _____

PLZ/Ort: _____

Telefon: _____

E-Mail: _____

Talon einsenden an SAQ, Hauptgasse 33, 4600 Olten oder Fax 062 205 45 55 oder unter info@saq.ch

SAQ Fachgruppe Pharma und Chemie gegründet

Am 22. Januar 2003 trafen sich in Basel über 40 Interessenten zur Gründungsversammlung der SAQ Fachgruppe Pharma und Chemie.



Was gab den Anstoss zur Gründung dieser Fachgruppe?

Die Arbeit der Verantwortlichen in den Herstellbetrieben und Laboratorien wird immer anspruchsvoller. In Bezug auf Fachtechnik und Führung steigen die Anforderungen ständig und viele offizielle Vorschriften und Richtlinien sind zu beachten. Die Kunden verlangen einwandfreie Produkte und der wirtschaftliche Druck wächst. Eine neutrale Plattform für den Erfahrungs- und Gedankenaustausch unter Fachleuten fehlte bis jetzt. Hier will die Fachgruppe eine Lücke füllen und ein Netzwerk aufbauen.

Wie wird die Fachgruppe aufgebaut und wie arbeitet sie?

Unter der Führung eines Lenkungsausschuss werden folgende Arbeitsgruppen gebildet:

1. Qualifizierung und Validierung.
2. Audits und Lieferantenqualifizierung.
3. Qualitäts- und Complaint-Management.
4. GMP-Entwicklung/Regulative/behördliche Anforderungen.

Die Arbeitsgruppen werden aktuelle Themen zu diesen Fragekreisen diskutieren. Dabei soll jeder seine Erfahrungen und sein Wissen einbringen. Folgende Ergebnisse wollen wir erreichen:

1. Fachbeurteilung von aktuellen Themenkreisen vornehmen.
2. Stellungnahmen zu Fachthemen bei Vernehmlassungen verfassen.
3. Arbeitshilfen und Checklisten zu den Themen verfassen.

Das rege Interesse an der Fachgruppe zeigt, dass das Bedürfnis nach fachlichem Austausch und Rat gross ist. Es kann hier im positiven Sinne eine «Fachlobby» aufgebaut werden. Der Erfolg wird von der aktiven Mitarbeit der Teilnehmer abhängen.

Ich bin überzeugt, dass die Fachgruppe Pharma und Chemie einen wichtigen Stellenwert bekommen wird und die Entwicklungen im Bereich Pharma und Chemie mitgestalten kann.

Falls Sie Interesse an einer Mitarbeit haben, melden Sie sich unter E-Mail hans.ulrich.gally@swissmedic.ch.

Dr. Hans Ulrich Gally
Gründungsmitglied

■ SEKTION BERN

Führungssysteme als Erfolgsfaktor

Am 14. Januar 2003 fanden sich 58 Personen zur Mitgliederversammlung und anschliessendem Fachvortrag zum Thema Führungssysteme als Erfolgsfaktor in der Försterschule Lyss ein.



Theo Zahner wird von Hans Rudolf Gygax verabschiedet.

Mitgliederversammlung

Schwerpunkt der Mitgliederversammlung bildete die Wahl des neuen Sektionspräsidenten.

Auf den Rücktritt von Theo Zahner wurde Ernst Leiser, Täuffelen, zum neuen Präsidenten gewählt. Weiter lagen die Rücktritte von Lothar Gafner, ebenfalls Gründungsmitglied,



Ernst Leiser, neuer Sektionspräsident.

sowie Roland Glauser und Bruno Lerch vor. Rudolf Steiner, Brugg, wurde neues Vorstandsmitglied.

Ernst Leiser, Peter Mollet und Hans Rudolf Gygax würdigten die Arbeit der zurückgetretenen Vorstandsmitglieder.

Theo Zahner, Gründungsmitglied der Sektion im Jahre 1982 und Präsident seit 1985, wurde für seine hervorragende Führungsarbeit zum Ehrenpräsidenten der Sektion Bern gewählt. Lothar Gafner und Roland Glauser wurden zu Vereinsthronmitgliedern ernannt.

Mit einer kleinen Ehrung wurden die drei langjährigen Mitglieder mit je einer von bekannten Bildhauer und Künstler Peter Travaglini geschaffenen Skulptur «Quasar» durch die Sek-

tion beschenkt. Eine gerahmte Urkunde der SAQ, überreicht durch den Geschäftsführer Hans Rudolf Gygax, würdigte nochmals die unermüdliche Vorstandsarbeit der drei ausscheidenden Vorstandsmitgliedern.

Ursula Zahner und Fides Gafner, beides Gattinnen von Vorstandsmitgliedern, wurden ebenfalls für ihren jahrelangen Einsatz beim Betreuen der Tageskasse an Fachveranstaltungen erwähnt und geehrt.

Führungssysteme als Erfolgsfaktor

Mit dem Beginn einer 4-teiligen Veranstaltungsreihe im laufenden Jahr zum Thema «Führungssysteme als Erfolgsfaktor» wusste Dr. Roger Harr, Inhaber der zur Zeit grössten Zahnarztpraxis der Schweiz in Niederdorf BL, Gewinner des nationalen ESPRIX Award 2000 und EQA 2001, mit seinem hochinteressanten Vortrag die Anwesenden zu fesseln.

Deutlich kam in seinem Referat zum Ausdruck, dass mit der Erlangung des ISO Zertifikates in Jahre 1996 die Arbeit nicht abgeschlossen sein konnte. Weitere Zertifikate folgten.

Qualitätsverbesserungen in allen Bereichen mit der Forde-



Roger Harr.

rung nach hoher Leistungsfähigkeit bei tieferen Kosten ist ein aktuelles Thema, auch in der Gesundheitsbranche. Dass aber ohne fundiertes Analysieren von Daten und Zahlen keine gezielten Verbesserungen erreichbar sind, war naheliegend. Im Einsatz von Business Excellence nach dem EFQM Modell sah Dr. Roger Harr die Möglichkeiten, sich und sein Team neuen, klar messbaren Parametern zu stellen.

Die hohen Auszeichnungen sind der Lohn für die grosse Pionierarbeit in dieser Branche.

Beim anschliessenden Apéro und traditionellen Raclette-Essen hatten die Teilnehmenden Gelegenheit, ihre Erfahrungen und Meinungen untereinander auszutauschen. Der gemütliche dritte Teil des Abends bestritt die Familienkapelle Zaugg aus Ostermündigen mit Schwyzerörgelmusik.

Ernst Leiser
Präsident Sektion Bern



■ SEKTION ZENTRALSCHWEIZ

Vom Schweizer Mitbewerber zum europäischen Market-leader

der Erfahrungsbericht aus der Trisa in Triengen

Die Jahresversammlung der Sektion Zentralschweiz fand in Triengen bei der Trisa statt. Ernst Pfenniger, CEO und Familienaktionär, zeigte auf, dass nicht nur der Erfolg der Trisa aussergewöhnlich ist. Einzigartig ist auch das Leitbild und die Firmenkultur. Alle Mitglieder der Sektion Zentralschweiz konnten aus dieser Veranstaltung interessante Inputs für ihre eigenen Betriebe mitnehmen.

Die Sektion Zentralschweiz genoss für ihre Mitgliederversammlung Gastrecht bei der Trisa. Ernst Pfenniger, CEO und Familienaktionär stellte eindrücklich den Aufbau der Firma unter seiner Führung dar.

In den 60er-Jahren war die Trisa die Nr. 3 in der Bürststofffabrikation in der Schweiz. Heute gehört sie europäisch zu den Top 3 und das in einem

preissensitiven Massenmarkt. Von 200 Mitarbeitern ist das Unternehmen auf 740 Mitarbeiter angewachsen. Eine solche Entwicklung ist ungewöhnlich und weckt unser Interesse. Was machen solche Unternehmen anders?

Ernst Pfenniger erläuterte die Philosophie in der Trisa. Er glaubt persönlich an Gott und das Gute im Menschen. Er hat



Ruedi Bucheli wird durch den Präsidenten Gerhard Jäger verabschiedet.



Moderne, helle Arbeitsplätze kombiniert mit ökologischer Bauweise. Leitbild und Führungsphilosophie werden bei der Trisa gelebt.

eine Kultur von gegenseitigem Vertrauen und Wertschätzung aufgebaut. Mit offener und ehrlicher Kommunikation in guten und schlechten Zeiten hat er eine topmotivierte Belegschaft. Die Hälfte des Unternehmens gehört heute den Mitarbeitern. Der Verwaltungsrat ist je zur Hälfte aus Mitarbeitern und Vertretern der Familie Pfenniger zusammengesetzt. Die Gewinne werden anteilig den Mitarbeitern ausgeschüttet. All die Begriffe des modernen Managements, Innovation, Effizienz und Qualität sind in der Trisa zentrale Begriffe. Ergänzt werden diese Begriffe aber mit Ethik, Spiritualität und Ökologie. Ernst Pfenniger hat in eindrücklicher Weise dargestellt, dass nicht nur der Erfolg der Trisa aussergewöhnlich ist, son-

dern auch die Philosophie und Firmenkultur.

Im Anschluss an die Betriebsbesichtigung wurde die Mitgliederversammlung abgehalten. Gerhard Jäger führte speditiv durch die Versammlung. Als Vorstandsmitglied wurde Ruedi Bucheli, SQS, nach 20-jähriger Tätigkeit verabschiedet. Neu in den Vorstand wurden Urs Landolt, SQS, Urs Villiger Rhodia Industrial Yarns und Michael Lütolf, Siemens, gewählt. Mit den neuen Vorstandsmitgliedern wird ein Generationenwechsel im Vorstand der Sektion vorbereitet.

Markus Schaller
Vorstand Sektion Zentralschweiz



ISO 9001:2000 – der Endspurt

Die Wintertagung vom 4. Februar 2003 im Zürich Marriott Hotel wurde wie schon in den Vorjahren von SAQ und SQS gemeinsam durchgeführt. Gegen 150 Teilnehmer wollten von den bisher gemachten Erfahrungen und Empfehlungen bei der Umstellung auf die prozessorientierte neue Norm und weiteren möglichen Entwicklungsschritten lernen.

Die weltweite Perspektive

Gemäss ISO Survey sind bis Ende 2001 weltweit über 510'000 Qualitätsmanagement-Systeme in 161 Ländern nach ISO 9000 zertifiziert worden, davon gegen 10'000 in der Schweiz. Die weltweite Zahl dürfte bis Ende 2002 auf gegen 600'000 angestiegen sein. Dr. Christian Favre, Generalsekretär der ISO in Genf, zeigte auf, dass bei Anwendern folgende Vorteile der neuen Norm im Vordergrund stehen: Nutzung der Daten für die Geschäftsführung, höheres Engagement des Managements, höhere Kundenzufriedenheit, effizientere Reviews und bessere Kommunikation mit den Kunden.

Die Schweiz als Spitzenreiter bei der Umstellung

Laut Theo Zahner, SQS, haben per Januar 2003 bereits 62 Prozent aller ISO-9000 Zertifikats-

inhaber umgestellt. Die Schweiz ist somit weltweit Spitzenreiter. Der reiche Erfahrungsschatz der Umstellung zeigt, dass dabei der erweiterten Verantwortung der Leitung besonderes Gewicht zukommt. Folgende erkannte «Stolpersteine» rückte der Referent in den Vordergrund: Kom-

mittment der Leitung, Vorbildfunktion beim Übergang von der klassischen Hierarchie zur Prozessorganisation, Fokussierung auf die Realisierungsprozesse, durchgehender Zielsetzungsprozess, interne Kommunikation mittels Messung der Mitarbeiterzufriedenheit und

Verbindung von Dokumenten- und Prozessarchitektur.

Der Ausblick Richtung Intensivierung von Systemen mittels des Produktes SQS:9004 vervollständigte das Referat.

Kontinuierlicher Ausbau der Managementsysteme in komplexem Umfeld

Josef Keller, Konzernleitung Franke Holding AG, zeigte den Weg der Franke Gruppe in den letzten 10 Jahren auf, mit folgenden Ausgangsproblemen: Hohe Herstellkosten, umständliche Logistik, «er kontrollierte» Qua-



Christian Favre.



Theo Zahner.



Josef Keller.



Fritz Jakob.

lität und schlechtes Zeitmanagement. Ursprünglich war jedes Profitcenter autonom beim Aufbau eines Managementsystems. Erste Zertifizierungen (ISO 9001 und 14001) fanden 1997 statt, begleitet von einer Reduktion von 5 auf 3 Hierarchiestufen. Die Integration weiterer Teilaspekte – Arbeitssicherheit und Risiko Management waren an der Reihe – führte zu einer gewissen Zentralisierung der (strategischen) Abläufe. Kultur, Strategie und Management wuchsen so schrittweise zusammen zu einer fokussierten, schlagkräftigen Unternehmensgruppe. Der Weg in Richtung Excellence ist durch die bereits durchgeführten Assessments vorgezeichnet.

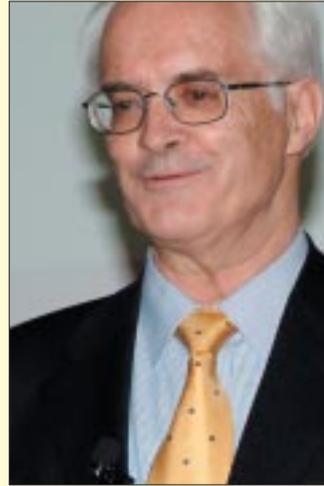
Vier verschiedene Unternehmensbereiche – ein integriertes Führungssystem

Die Emmentaler Schaukäserei AG, Affoltern, ist ein diversifizierter Kleinbetrieb mit Produktion, Gastronomie, Detailverkauf und Ausstellung. **Fritz Jakob** und **Susanne Howald** verstanden es ausgezeichnet, den parallelen Aufbau eines prozessorientierten Systems in allen



Susanne Howald.

4 Bereichen anschaulich und lebendig darzustellen. Kernsätze wie «QM ist unser Tagesgeschäft» oder «QM ist unser einziges Führungssystem» belegten, wie ISO 9001:2000 täglich gelebt und als Marketinginstrument genutzt wird. Jeder Prozessowner ist im Kader und sogar anfängliche Skeptiker finden das System jetzt gut. Seit der Erstzertifizierung sind 7 Jahre vergangen, und erste Schritte



Hans Rudolf Gygax.

Richtung Assessment sind bereits erfolgt.

Zertifiziert – wie weiter auf dem Weg zu Excellence?

Managementsysteme sind Hilfsmittel, welche in erster Linie nachhaltigen Nutzen erzeugen müssen. **Dr. Hans Rudolf Gygax**, SAQ, betonte folgende Hauptanforderungen an solche Systeme: Gelebte Tools im täglichen Geschehen der Organisation (keine

untergeordneten Parallelsysteme mit geringer Akzeptanz), integrierte/koordinierte Teilsysteme und Nutzen durch strikte Ergebnisorientierung und ständige Verbesserungen. Als Rahmen für Einordnung und Umsetzung eignen sich Modelle mit konsequenter Verbesserungskultur, basierend auf periodischen und umfassenden Standortbestimmungen. Das Excellence Modell der EFQM erfüllt diese Anforderungen. Seit der Einführung der neuen Zwischenstufen (Verpflichtung zu Excellence und Anerkennung für Excellence) ist dieser Weg attraktiver geworden. Empfohlene Basis ist dabei unbestritten ISO 9001:2000. Neueste Entwicklungen deuten darauf hin, dass die «ISO-Welt» und die «EFQM-Welt» sich nähern.

Dr. Hans Rudolf Gygax
Geschäftsführer SAQ



■ Problemlösungsmethodik

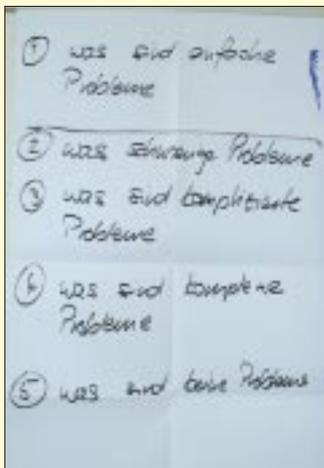
Probleme – ein Wegstück in die Zukunft

Eine veränderte Art Seminare zu geben und Seminare als Teilnehmer und Teilnehmerin zu besuchen – vorbei die Zeit, wo während zwei Tagen doziert und theoretisiert wird = lösen heisst handeln!

Ohne eigene Aktivität kein persönlicher Nutzen

Der Seminareinstieg fordert alle zum persönlichen Bekenntnis zur Eigenaktivität und der Offenlegung eigener Situationen auf, für die sie/er alleine noch keinen Lösungsweg hat:

- Warum bin ich jetzt gerade hier?
- Was genau will ich hier erreichen?
- Was sollte nachher anders sein?
- Was will ich konkret zu meinem Erfolg und zum Seminar beitragen?
- Woran merken andere meine Veränderung (Know-how und Verhalten)?



Bewährte Strukturen nutzen und weiterentwickeln

Exemplarisch mit echten Beispielen aus Beruf und Privatleben werden die einzelnen Schritte der Problemlösungsmethodik gemeinsam erlebt:

- Situation (Problem bzw. Fragestellung) als Chance erkennen wollen.

- Wenn sinnvoll Teambildung: mehrere Augen sehen mehr Lösungsmöglichkeiten.
- Problemsituation erkennen auf der Sach- und Beziehungsebene: ohne Wertung und Schuldssuche.
- Problemanalyse: nicht nur retrospektiv (nur wo unbedingt nötig: Sicherheit, hohe Kosten).
- Lösungssuche und Entwicklung und Lösungsauswahl (Bewertung und Gewichtung usw.).

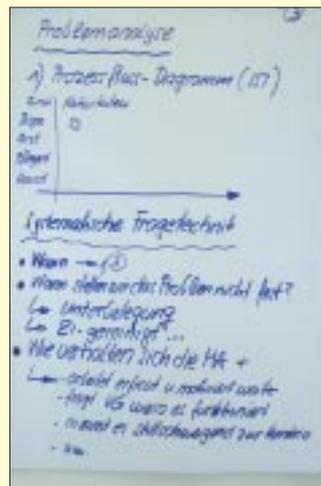
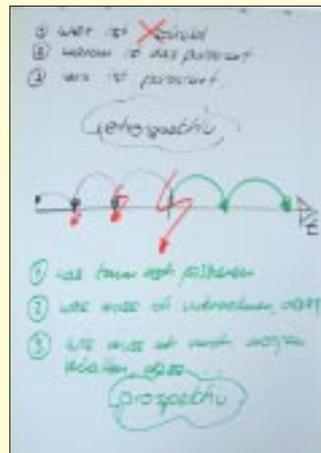
Frage nach Energien und Willenskräften

Ein neuer Ansatz ist in diesem Seminar sehr wichtig. In den Phasen der Analyse und Lösungssuche ist von zentraler Bedeutung, dass die vorhandenen Energien nicht in die Vergangenheit, sondern in die Zukunft gelenkt werden. Dies ist durch das Bewusstmachen und Visualisieren der Wirkung von Fragestellungen leicht möglich. Was bewirken Fragen mit folgender Einleitung:

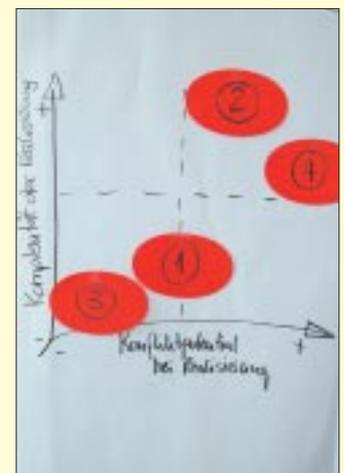
- a) warum ist das geschehen..., warum ist das so..., warum konnte... usw.
- b) wie muss es morgen sein..., was kann ich anders machen..., wie muss ich mich verhalten, dass... usw.

Ein einfaches umfassendes Arbeitsinstrument in Form einer CD-Rom für den Alltag

Im Verlaufe des Seminars erhalten die Teilnehmer eine CD-Rom, die mehr als 30 Methoden und Instrumente enthält. Jeder me-



bei allen Fragestellungen verschiedene Lösungsmöglichkeiten gibt.



Grundsätzlich gilt in diesem intensiven Seminar folgender Satz als Credo: Wenn du ein Schiff bauen willst, so trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Werkzeuge vorzubereiten, Aufgaben zu vergeben, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.

St. Exupéry

thodische Ansatz ist kurz und prägnant zusammengefasst und erklärt.

Der eigentliche Prozess der Lösungsentwicklung verläuft gleichzeitig in Gruppen mit Anwendung unterschiedlicher Methoden und Instrumente, die teils frei aus der CD wählbar sind oder durch die Seminarleitung für einen Parallelvergleich vorgegeben werden.

Die Gegenüberstellung der Resultate zur gleichen Problemstellung zeigen deutlich, dass es

Nächste Durchführungsdaten

- S-PE-PLM
24. und 25. März, Aarau
- S-PE-PLM

4. und 5. September, Aarau
Dieses Seminar kann auch als InHouse-Ausbildung durchgeführt werden.

Weitere Informationen:
Neosys AG, Olten, Stefan Hünig
Tel. 062 205 09 01
stefan.huenig@neosys-ag.ch
www.neosys-ag.ch

Unsere aktuellen Angebote auf einen Blick!

QUALITÄTSMANAGEMENT	Kurs-Nr.	Dauer
■ Problemlösungsmethodik Nächster Termin: 24. und 25. März	S-PE-PLM	2 Tage
■ QM System Auditor Nächster Termin: 3. bis 5.9. und 29.9. bis 1.10.	L-QMA	6 Tage
■ QM System Manager Nächster Termin: Sept. bis Dez.	L-QM	20 Tage
■ QM System Organisator Nächster Termin: Start 17.3./Ende 15.5.	L-QO	11 Tage
■ Qualitäts-Assistent Nächster Termin: Start 17.3./Ende 15.5.	L-QA	12 Tage
■ Qualitätsmanagement Grundlagen Nächster Termin: 8. und 9.5.	S-QMG	2 Tage
■ Qualitäts-Prüfer Nächster Termin: 7. bis 19.3. und 12. bis 14.5.	L-QP	6 Tage
■ Qualitäts-Techniker Nächster Termin: Sept. bis Dez.	L-QT	18 Tage
■ UM System Auditor (Umweltmanagement) Nächster Termin: 3. bis 5.9. und 27. bis 29.10.	L-UMA	6 Tage
■ UM System Manager (Umweltmanagement) Nächster Termin: Start 20.3./Ende 22.5.	L-UM	12 Tage

BUSINESS EXCELLENCE	Kurs-Nr.	Dauer
■ Einführung in Business Excellence Nächste Termine: 13.3., 12.6.	S-ES	1 Tag
■ EFQM Standortbestimmung durch eine Selbstbewertung Nächster Termin: 18.3. und 15.4.	S-SA	2 Tage
■ EFQM Validator Nächster Termin: 2.4.	S-VA	1 Tag
■ Upgrade- und Refresher-Ausbildung für Assessoren Nächster Termin: 5.6.	S-AU	1 Tag
■ SAQ Business Excellence Coach® Assessor Nächster Termin: 20.3./22. und 23.4.	S-AA	3 Tage
■ Benchmarking Nächster Termin: 29. und 30.4.	S-BM	2 Tage
■ Change Management Nächster Termin: 16. und 17.6.	S-CM	2 Tage
■ Innovationsmanagement Nächster Termin: 29.8.	S-IM	1 Tag
■ Management der Kundenzufriedenheit Nächster Termin: 21. und 22.5.	S-MK	2 Tage
■ Mitarbeiter- und Teamförderung Nächster Termin: 9.4.	S-MF	1 Tag
■ Problemlösungsmethodik Nächster Termin: 24. und 25.3.	S-PE-PLM	2 Tage
■ Projektwerkstatt Nächster Termin: Sept./Okt. und April 2004	S-PW	5 Tage

BUSINESS EXCELLENCE	Kurs-Nr.	Dauer
■ Prozessverbesserung Nächster Termin: 14. und 15.4.	S-PRV	2 Tage
■ Supply Management Nächster Termin: 16.4.	S-SM	1 Tag
■ Unternehmensethik Nächster Termin: 19.3.	S-ET	1 Tag
■ Unternehmensplanung und Balanced Scorecard Nächster Termin: 26. und 27.3.	S-BSC	2 Tage
■ Wissensmanagement Nächster Termin: 8.4.	S-WM	1 Tag

PERSÖNLICHKEITSENTWICKLUNG	Kurs-Nr.	Dauer
■ Grundlagen der Kommunikation Nächster Termin: 8./9. und 25.9.	S-PE-KOM	3 Tage
■ Moderations- und Präsentationstechnik Nächster Termin: 17./18.9. und 13.10.	S-PE-MP	3 Tage
■ Problemlösungsmethodik Nächster Termin: 24. und 25.3.	S-PE-PLM	2 Tage
■ Projektmanagement für Q-Projekte Nächster Termin: 5./6. und 27.5.	S-PE-PM	3 Tage
■ Von der Konflikt- zur Lösungsorientierung Nächster Termin: 27./28.3. und 4.4.	S-PE-KL	3 Tage

FACHTAGUNGEN	Kurs-Nr.	Dauer
■ CO₂-Gesetz Nächster Termin: 19.3.	F-CO ₂	1 Tag
■ ELITE - Erfahrung und Lernen im Team Nächster Termin: 20.5.	F-E	1 Tag

Weitere Daten finden Sie auf unserer Homepage www.neosys-ag.ch oder rufen Sie uns an unter Telefon 062 205 09 09.

■ **Wirtschaftlichkeit erhöhen und Kundenzufriedenheit steigern**

QM System Manager

Ein QM System Manager ist fähig, in seinem Unternehmen oder seiner Organisation prozessorientierte Managementsysteme aufzubauen und die Führungskräfte bei der Umsetzung aktiv zu unterstützen. Er kann die Prozessverantwortlichen wirksam im Verbesserungsmanagement beraten. Die Anwendung seines Wissens steigert die Wirtschaftlichkeit und optimiert den Kundennutzen.

Ausbildung in Modulen

Im ersten Modul lernt der Teilnehmer die allgemeinen Grundlagen des Managements kennen. Darauf aufbauend werden im zweiten Modul Zusammenhänge zwischen den einzelnen QM-Systemen und Rahmenbedingungen, Normen (ISO 9001:2000), Gesetze, Verordnun-

gen und EFQM Modell aufgezeigt. Ein umfassender Kompetenzaufbau für die Anwendung von Informationssystemen und Führung mit Kennzahlen und Q-Daten wird erarbeitet. Der Schwerpunkt im dritten Modul liegt im Auditing. Die Absolventen lernen das Planen und Durchführen aller Arten von internen Audits, unter Berücksichtigung fachlicher und psychologischer Aspekte. Sie werden in der Lage sein, in ihren Unternehmen und Organisationen interne Audits effizient, ziel- und nutzenorientiert durchzuführen und leisten damit einen wirksamen Beitrag zur Verbesserung der Prozesse und des Führungssystems.

Betriebswirtschaftliches Wissen vorausgesetzt

Der praxis- und teilnehmerori-



entierter Lehrgang richtet sich an Qualitätsleiter/innen, Fachpersonen und Projektleiter/innen sowie Führungskräfte, die für den Aufbau und die Realisierung

prozessorientierter und integrierter Managementsystemen verantwortlich sind. Von den Teilnehmenden wird eine betriebswirtschaftliche oder technische Aus- und Weiterbildung erwartet. Wir empfehlen, den Lehrgang als Ganzes zu besuchen, da sich die Projektarbeiten ständig weiterentwickeln.

SAQ-/EOQ-Zertifikate

Zur Prüfung ist zugelassen, wer alle sechs Kursmodule besucht hat und eine Praxiserfahrung von einem Jahr im Q-Bereich aufweisen kann. Erfolgreiche Absolventen erhalten das SAQ-Zertifikat und können ohne zusätzliche Anforderungen das europaweit anerkannte EOQ-Zertifikat beantragen.

Detaillierte Informationen mit Kursdaten und Bestellformular finden Sie auf unserer Homepage www.neosys-ag.ch. Bitte rufen Sie uns für weitere Fragen an oder schicken Sie uns den Antworttalon.

Öffentliche Aus- und Weiterbildung

Bitte schicken Sie mir nähere Informationen. Ich bin an folgendem Angebot/Seminar interessiert:

InHouse-Seminare und Coaching – massgeschneidert an Ihre Bedürfnisse

Bitte nehmen Sie mit uns Kontakt auf. Wir interessieren uns für folgende Bereiche

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Qualitätsmanagement | <input type="checkbox"/> Business Excellence |
| <input type="checkbox"/> Gesundheit und Soziales | <input type="checkbox"/> Umweltmanagement |
| <input type="checkbox"/> | |

Bitte schicken Sie mir:

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Bestellformular Verlagsprodukte | <input type="checkbox"/> Neosys Kundenmagazin «Brennpunkt» |
| <input type="checkbox"/> Bestellformular EFQM Broschüren | |

Firma: _____

Name: _____

Vorname: _____

Funktion: _____

Strasse: _____

PLZ/Ort: _____

Telefon: _____

Fax: _____

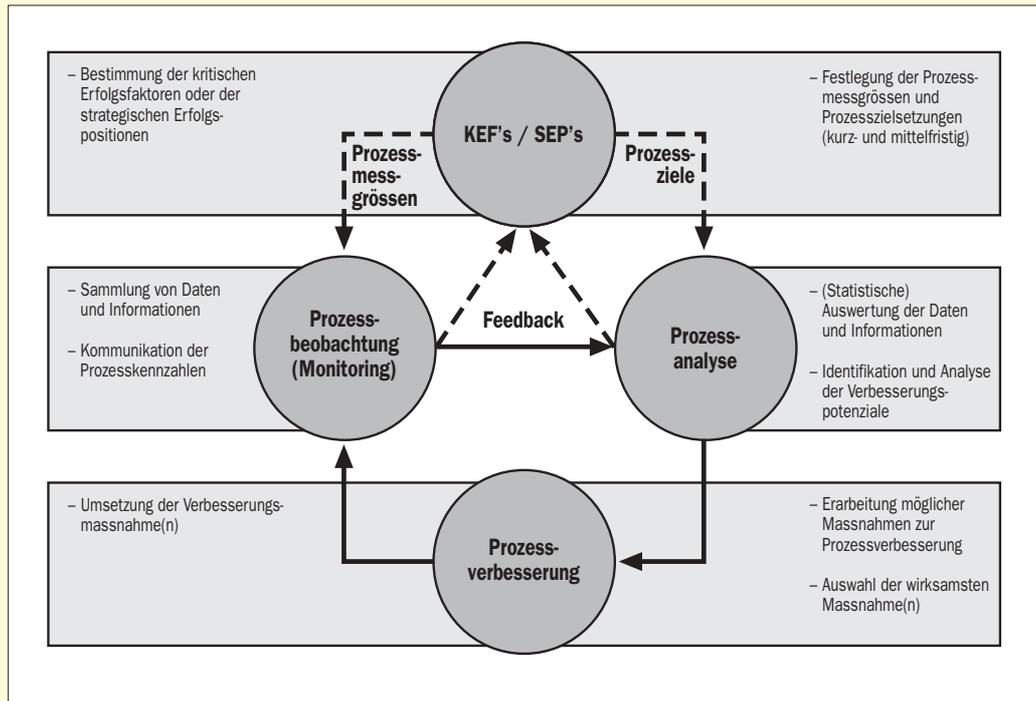
E-Mail: _____

Talon einsenden an Neosys AG, Hauptgasse 33, 4600 Olten oder Fax 062 205 09 10 oder unter info.olten@neosys-ag.ch.

■ KVP mittels Top-Down-Ansatz

Prozessverbesserung pro-aktiv gestalten

Das Streben nach Verbesserungen zur Steigerung der Effizienz, Effektivität oder Qualität war schon immer ein Thema aller Kulturen und Organisationen. Eines der wesentlichen Grundprinzipien lautete dabei: «Aus Fehlern lernen». Dieser reaktive Ansatz ist in der heutigen Zeit aber nicht ausreichend, um sich von der Konkurrenz entscheidend abzuheben.



■ Schauen Sie sich Ihren Verbesserungsprozess einmal etwas näher an. Was sind bei Ihnen die Treiber für Prozessverbesserungen? Sind dies zum Beispiel Kundenreklamationen, Qualitätsprobleme, Garantiekosten oder Verbesserungsvorschläge Ihrer Mitarbeitenden? Dann erfüllen Sie damit die grundlegenden Anforderungen in Bezug auf den kontinuierlichen Verbesserungsprozess aus Sicht der ISO 9001. Aber reicht dies aus, um der Konkurrenz einen Schritt voraus zu sein oder sich von dieser klar zu differenzieren?

Sicherung der Kundenzufriedenheit?

Obwohl bereits heute in vielen Unternehmungen und Organi-

sationen Prozessmessgrößen und Ziele definiert sind, ist im Grunde der eigentliche Verbesserungsprozess immer noch reaktiv ausgelegt. Das heisst, die meisten Verbesserungsteams warten auf konkrete Ereignisse, die sie zur Analyse von Prozessproblemen oder die Erarbeitung von Verbesserungsmaßnahmen veranlassen. Mit dieser Passivstrategie lässt sich vielleicht die Kundenzufriedenheit sichern. Wirkliche Wettbewerbsvorteile werden hieraus aber nur in den seltensten Fällen erwachsen.

Klarer Auftrag für Verbesserungsteams

Will man den kontinuierlichen Verbesserungsprozess pro-aktiv

gestalten, so müssen Prozess-eigner und Prozessteams auch Verbesserungspotenziale aufdecken, die jenseits konkreter Einzelereignisse liegen. Zum Beispiel divergierende funktionale Strategien oder mangelndes Teamwork, die zu Ineffizienz oder Ineffektivität in den Geschäftsprozessen führen. Voraussetzung hierfür ist, dass die Verbesserungsteams den klaren Auftrag haben, mehr als nur ein paar neue Formulare oder Checklisten zu kreieren. Zudem braucht es anspruchsvolle und übergeordnete Prozessziele, die mehr erfordern als die Symptombekämpfung von Schwachstellen innerhalb der Funktionsbereiche.

Verbesserungsprozess pro-aktiv gestalten

Mit unserem Seminar «Prozessverbesserung» versuchen wir Wege aufzuzeigen, wie es gelingt, den kontinuierlichen Verbesserungsprozess pro-aktiver zu gestalten. Entscheidend ist dabei der Wechsel vom Bottom-up Ansatz, wie er beim KAIZEN im Mittelpunkt steht, hin zum strategietriebenen Top-Down-Ansatz, welcher auf den kritischen Erfolgsfaktoren (KEF's) respektiv den strategischen Erfolgspositionen (SEP's) einer Unternehmung oder Organisation aufbaut. Ausgehend von einem bewährtem Basismodell in Bezug auf den kontinuierlichen Verbesserungsprozess (siehe Grafik) werden in diesem Seminar sowohl die generellen organisatorischen Aspekte diskutiert als auch das grundsätzliche Vorgehen zur Identifikation von Verbesserungspotenzialen losgelöst von Einzelereignissen. Dabei steht die ganzheitliche und funktionsübergreifende Optimierung und Verbesserung der Geschäftsprozesse im Vordergrund.

Nächste Durchführungsdaten

– S-PRV-03

14. und 15. April, Bern

– S-PRV-04

21. und 22. August, Bern

Das Seminar kann auch als InHouse-Ausbildung durchgeführt werden.

Weitere Informationen:

Neosys AG, Olten, Martin Mechlinski

Tel. 062 205 09 14

martin.mechlinski@neosys-ag.ch

www.neosys-ag.ch

Beschwerden und Reklamationen

Stiefkinder des Geschäftslebens

Von Hartmut Volk

Seit Jahren ist die Kundenbindung ein Topthema. Und das Beschwerdemanagement der Hebel, um Kunden bei der Stange zu halten. Ein Mann hat sich wie kaum ein zweiter mit dieser Problematik befasst: Bernd Stauss, Professor für Dienstleistungsmanagement an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt. Der Autor hat mit ihm gesprochen.

Stauss Situationsbild ist ernüchternd: Trotz aller Zufriedenheitsrhetorik nehmen viele Unternehmen Kundenbeschwerden noch immer auf die leichte Schulter. Zu erkennen ist das unter anderem daran, dass:

- die Kapazitäten für den Kundendialog nicht ausreichen, die informationstechnologische Unterstützung ungenügend ausfällt oder eine gezielte Mitarbeiterschulung unterbleibt.
- in der Umsetzung der Aufgaben des Beschwerdemanagements handwerkliche Fehler gemacht werden. Call-Center werden eingerichtet, die schwer erreichbar sind und deren Mitarbeiter nicht über die notwendigen Qualifikationen und Kompetenzen verfügen. Schriftliche Beschwerden werden mit grosser zeitlicher Verzögerung und

Hartmut Volk, Diplombetriebswirt, arbeitet als selbständiger Wirtschaftspublizist, Am Silberborn 14, D-38667 Bad Harzburg, Tel. 0049 5322 2460, hartmut.volk@t-online.de.

oft beantwortet, ohne auf den individuellen Fall einzugehen.

- Unternehmen selbst bei geringwertigen Problemen Nachweise verlangen, die vom Kunden nicht mehr oder nur mit hohem materiellen und zeitlichen Aufwand beigebracht werden können.
- Billigartikel («giveaways») als Kompensation angeboten werden, deren niedriger Wert in keinem Verhältnis zum Schaden steht und die daher nicht als Entschädigung, sondern als weitere Missachtung verstanden werden müssen.

Leicht verletztbar

«Vorfälle, die zu Beschwerden führen, sind aus Kundensicht bedeutsam, deshalb müssen sie ernst genommen und kompetent behandelt werden», mahnt Stauss. «Kunden nehmen den zeitlichen und psychischen Aufwand einer Beschwerde nur auf sich, wenn sie sich subjektiv stark betroffen fühlen. Erfahren sie in dieser Situation keine Hilfe, sondern Gleichgültigkeit, Abweigerung oder gar die Unterstellung, selbst das Problem aus Unachtsamkeit verursacht oder absichtlich herbeigeführt zu haben, dann potenzieren sich Betroffenheit und Ärger.»

Kunden wollen, dass ihre detailliert geschilderten Probleme wirklich abgestellt werden. Natürlich wollen Beschwerdeführer in erster Linie einen Ausgleich für den erlebten Ärger. Aber sie gehen auch davon aus, dass das Unternehmen Massnahmen

ergreift, um ein zukünftiges Auftreten dieser Probleme zu verhindern. Nur allzu oft erfahren sie jedoch, dass diese Massnahmen unterbleiben. Dann wird für die Kunden offensichtlich, dass das Unternehmen nicht ernsthaft an ihrem Feedback und einer nachhaltigen Sicherstellung von Kundenzufriedenheit interessiert ist.

Umsatzpotenziale nicht aufs Spiel setzen

Das schädigt das Vertrauen in das Unternehmen nachhaltig, führt zu einer weiteren inneren Abwertung des gekauften Produktes oder der in Anspruch genommenen Dienstleistung und in vielen Fällen direkt zur Abwanderung. Damit, resümiert Stauss, «kann für das Unternehmen eine Umsatzeinbusse für die gesamte ansonsten mögliche Dauer der Geschäftsbeziehung verbunden sein. Also ist es wichtig, dass Unternehmen bei ihrer Reaktionsentscheidung nicht nur den Wert eines Kunden unter Beachtung der Periodenumsätze bzw. - Deckungsbeiträge berücksichtigen, sondern auch das zukünftig noch zu erwartende Umsatzpotenzial.»

Es gilt, auch die Mundkommunikation mit in dieses Kalkül zu ziehen. Stärker noch als über ihre positiven Erfahrungen reden Kunden über ihre Enttäuschungen bei Beschwerden. Und - verbinden diese Schilderungen mit expliziten Warnungen vor einem Kontakt mit dem betreffenden Unternehmen. Stauss: «Der Schaden unprofessioneller Beschwerdeabwicklung besteht mithin nicht nur in unmittelbaren und zukünftigen Umsatz- und Gewinnverlusten der verlorenen Kunden, sondern auch in den verhinderten Geschäften mit den gewarnten potenziellen Kunden.»

Aus Beschwerden Nutzen ziehen

Fingerspitzengefühl entwickeln

Die Kunst liegt nun darin, aus diesem Wissen Verhalten zu formen. Und

dieser Prozess beginnt für Stauss mit der Schaffung eines entsprechenden Reklamationsbewusstseins. Das aber keineswegs vor allem für die Mitarbeiter im Kundenkontakt wichtig ist. Ganz im Gegenteil, entscheidend ist zunächst einmal, dass die Geschäftsleitung die Notwendigkeit eines funktionierenden Beschwerdemanagements erkennt und dies in verschiedener Weise zum Ausdruck bringt. «Chefs», sagt Stauss, «müssen die Bedeutung von Beschwerden dadurch verdeutlichen, dass sie persönlich Zeit für die Lektüre und Beantwortung von Beschwerdebriefen einplanen, in grösseren Unternehmen auch Beschwerdereports einfordern und die Inhalte zum Gegenstand von Diskussionen machen. Sie haben die erforderlichen Ressourcen bereitzustellen

und im Rahmen der internen Kommunikation aufzuzeigen, wie Nutzen aus Beschwerden gewonnen werden kann.»

Die Führungskräfte sind auch verantwortlich für eine Unternehmenskultur, in der die Identifikation von Problemen und die Analyse ihrer Ursachen, nicht aber das Finden von Schuldigen im Vordergrund steht. «Diese Kultur müssen sie prägen, indem sie Mitarbeiter, denen Fehler unterlaufen, zwar korrigieren und ihnen Hilfe für ein verbessertes zukünftiges Verhalten geben, nicht aber abstrafen, indem sie vorbildliches Verhalten auf Beschwerden anerkennen und würdigen», spricht Stauss einen auch in anderen Zusammenhängen weit verbreiteten Fehler an.

Chance zum Lernen

Und sie sind verantwortlich dafür, dass Beschwerden nicht nur kundengerecht beantwortet werden, sondern dass die in den Beschwerden enthaltenen Informationen systematisch genutzt werden. Sie haben dafür zu sorgen, dass eine konsequente Beschwerdeanalyse erfolgt und die Informationen kontinuierlich (in grösseren Unternehmen in Qualitätszirkeln und -Verbesserungsteams) im Blick auf Verbesserungschancen ausgewertet werden. Gerade auf diese Weise wird für ihn im Gesamtunternehmen auch verdeutlicht, dass Beschwerden eine Aufgabe aller Mitarbeiter sind, und dass alle aufgefordert sind, aus Beschwerden zu lernen. Das ist die Basis für ein gut funktionierendes Beschwerdemanagement (siehe nebenstehendenKasten).

Beschwerdemanagement

Ein funktionierendes Beschwerdemanagement umfasst für Stauss acht wesentliche Bausteine und Aufgaben:

1. Stimulierung

Zunächst haben Unternehmen die unzufriedenen Kunden dazu zu bewegen, sich im Problemfall an das Unternehmen zu wenden. Dazu sind leicht zugängliche Beschwerdekanäle – wie telefonische «Hotlines» – einzurichten und über verschiedene Medien zu kommunizieren.

2. Annahme

Wenn seine Beschwerde eingeht, muss der Kunde beruhigt, das von ihm vorgebrachte Problem vollständig, schnell und strukturiert aufgenommen sowie eine Problemlösung eingeleitet werden (sofern nicht eine unmittelbare Lösung möglich ist).

3. Bearbeitung

Dabei geht es um die Gestaltung der internen Bearbeitungsprozesse, die Festlegung von Verantwortlichen, die Definition von Bearbeitungsterminen, die Installation von Mechanismen zur Überwachung der Termineinhaltung sowie um die Dokumentation der Beschwerdebearbeitung als Bearbeitungshistorie.

4. Reaktion

Wichtig ist es, Verhaltensregeln für die auf unterschiedlichen Wegen artikulierten Be-

schwerden aufzustellen, Entscheidungen über die Falllösung zu treffen und die Kommunikationsformen mit dem Beschwerdeführer zu gestalten.

5. Auswertung

Die in Beschwerden enthaltenen Informationen müssen quantitativ und qualitativ ausgewertet werden.

6. Controlling

Dieser Baustein dient der Überwachung, in wie weit es dem Beschwerdemanagement gelingt, die Unzufriedenheit unter den Kunden aufzudecken, die Einzelaufgaben entsprechend vordefinierter Qualitäts- und Produktivitätsstandards zu erreichen und unter Beachtung von Kosten- und Nutzeneffekten einen Beitrag zur Wertschöpfung zu leisten.

7. Reporting

Sicherzustellen ist eine aktive und regelmässige Berichterstattung an unternehmensinterne Zielgruppen über beschwerderelevante Sachverhalte.

8. Informationsnutzung

Beschwerden nur zur Kenntnis nehmen reicht nicht. Vielmehr sollte der Einsatz systematischer Planungsinstrumente sicherstellen, dass Beschwerdeinformationen für Verbesserungen von Prozessen und Produkten genutzt werden.

Beschwerde bleibt Beschwerde

Unverzichtbar ist für Stauss auch, «in Sachen Beschwerden und Reklamationen Klartext zu sprechen und vermeintlich gut gemeinte Verdrängungsmechanismen zu meiden». Wer beispielsweise als Zielsetzung im Qualitätsmanagement ausgibt, die Zahl der Beschwerden zu reduzieren, wirkt nur glaubwürdig, wenn er einen Anreizmechanismus zur Unterdrückung von Beschwerden bzw. zur reduzierten Aufnahme und Analyse von Beschwerdeinformationen installiert. Auch wer meint, negative Assoziationen vermeiden zu können, indem er innerbetrieblich auf den Begriff «Beschwerde» verzichtet und ihn durch positiv gefärbtere Begriffe wie «Dialog» oder «Kundenfeedback» ersetzt, macht für Stauss nur deutlich, «dass man kritische Kundenäusserungen – und das sind Beschwerden – eigentlich doch für problematisch ansieht. Sie sind offenbar sogar so problembehaftet, dass man sie nicht einmal beim Namen nennen mag.»

Ein konstruktiver Umgang mit Beschwerden, betont Stauss, «ist nur dann zu erwarten, wenn mit ihnen

Das Buch zum Thema



Bernd Stauss und Wolfgang Seidel: Beschwerdemanagement – Kundenbeziehungen erfolgreich managen durch Customer Care. Hanser Verlag München Wien, 3. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage 2002, 637 Seiten, CHF 81.–, ISBN 3-446-21967-6.

realistisch umgegangen wird, das heisst sie als Kundenkritik ernst genommen und die diagnostizierten Fehler konsequent beseitigt werden». Und, fügt er hinzu: «Natürlich ist der Eingang einer Beschwerde kein un-

getrübter Anlass zur Freude, aber der Ärger gilt allein dem Fehler, nicht dem Kunden, der auf ihn hinweist. Ihm gebührt Dank.»

Nörgler sind kein Masstab

Der darf allerdings nicht den Blick für den Versuch trüben, sich durch eine Beschwerde einen unberechtigten Vorteil verschaffen zu wollen. Jeder Betrieb kennt Beispiele für Querulanten, die Sachverhalte massiv verfälschen, Forderungen stellen, die in keinem nachvollziehbaren Verhältnis zur erlebten Beeinträchtigung stehen, und offenbar Befriedigung aus der Fortsetzung des Konflikts ziehen.

Doch die Gefahr besteht für Stauss mit Blick darauf darin, «dass viele Unternehmen dazu neigen, einen viel zu grossen Teil ihrer Beschwerdeführer in diese Kategorie einzuordnen». Immer wenn sie objektiv im Recht sind, wenn sie den subjektiven Grund des Kunden nicht nachvollziehen können, wenn Kunden von objektiv falschen Erwartungen ausgehen usw., meinen manche Unternehmen, sie hätten es mit Querulanten und Nörglern zu tun. Das ist aber in den weitaus meisten Fällen



Kundenorientierung zeigt sich im Umgang mit dem Ärgerlichen

Prof. Dr. Bernd Stauss

nicht der Fall. Empirische Studien belegen, dass vollständig unberechtigte oder gar betrügerische Beschwerden nur einen Bruchteil des Beschwerdeaufkommens ausmachen, «aber offenbar das innerbetriebliche Bild der Beschwerdeführer stark und verfälschend prägen.»

Fazit

«Wirkliche Kundenorientierung», so das Fazit von Professor Stauss, «zeigt sich im Umgang mit dem Ärgerlichen. Gerade in ökonomisch schwierigen Zeiten muss alles getan werden, um Kunden zu halten. Unzufriedene Kunden, die auf ihre Beschwerden kein oder kein angemessenes Gehör erfahren, wandern ab. Beziehungen entstehen nicht in erster Linie durch datenbankgestützte Mailingaktionen, sondern durch konkrete und Vertrauen bildende Erlebnisse in geschäftlichen Kontakten. Wer Kunden, die sich beschwerten, nicht ernst nimmt, vernichtet Vertrauen, zerstört Beziehungen und legt den Grundstein für endgültige Kundenverluste und damit Umsatz- und Gewinneinbussen in der Zukunft.»

Anzeige