

Beschwerdemanagement

Osnabrücker Baubetriebstage 2020

07./08. Februar 2020

Prof. Dr. Marcellus Bonato

Die Seminarunterlagen sind urheberrechtlich geschützt.
Vervielfältigung auch von Teilen ist ohne Genehmigung des Verfassers nicht zulässig.

Anschrift des Verfassers:
Prof. Dr. Marcellus Bonato
FH Münster, University Applied Sciences
MSH FV Gesundheit, Münster School of Health
Johann-Krane-Weg 21, 48149 Münster
Tel: +49 (0)251 83-65869, Mail: bonato@fh-muenster.de



FH MÜNSTER
University of Applied Sciences

MSH

FB Gesundheit
Münster School of Health

07.02.2020 14:15-15:00

Prof. Dr. Marcellus Bonato



**7. BIS 8.
FEBRUAR
2020**

OSNABRÜCKER BAUBETRIEBSTAGE
2020

**BESCHWERDE-
MANAGEMENT**

**BESCHWERDEMANAGEMENT BEI
DIENSTLEISTUNGEN IST EINE BESONDERE
HERAUSFORDERUNG**

Basics

Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland

Artikel 17

Jedermann hat das Recht, sich einzeln oder in Gemeinschaft mit anderen schriftlich mit Bitten oder Beschwerden an die zuständigen Stellen und an die Volksvertretung zu wenden.



Bildquelle: <https://www.bpb.de/politik/grundfragen/politik-einfach-fuer-alle/236624/was-sind-grundgesetz-und-grundrechte> [20.01.2020].

Zum Begriff Beschwerde: Reklamation vs. Beschwerde

Reklamation Ausdruck der Unzufriedenheit, die gegenüber einer Organisation in Bezug auf deren Produkt oder Dienstleistung oder den Prozess zur Bearbeitung von Reklamationen selbst zum Ausdruck gebracht wird, wenn eine Reaktion beziehungsweise Klärung explizit oder implizit erwartet wird.

(DIN EN ISO 9000:2015 Grundlagen und Begriffe 3.9.3)



Im Sozial- und Gesundheitswesen wird statt dem Begriff Reklamation der Begriff Beschwerde als Synonym verwendet!

Zum Begriff Beschwerde

Bei einer Beschwerde handelt es sich im Allgemeinen um eine **negative** Äußerung einer Person oder Institution gegenüber einer Organisation oder einem Unternehmen in Bezug auf ein Produkt oder eine Dienstleistung. (Müller, E., 2014, S. 40).

Bei den Begriffen der Beschwerde und des Beschwerdemanagements liegt ein Bedeutungswandel hin zu einem schlechteren Beiklang vor. (**Pejoration**) (Müller, K. et al. 2014, 26).

Cave: Beschwerde ist nicht gleichzusetzen mit einer negativen Bewertung der persönlichen Leistung der Mitarbeiter. Beschwerden sind vielmehr eine aktive Beteiligung der Kunden am Entwicklungsprozess. (Cerwinka & Schranz, 2009, 12).

Die wesentlichen Ziele des Beschwerdemanagements sind neben der Wiederherstellung und Verbesserung der Zufriedenheit bei einer Beschwerde, auch die dauerhafte und nachhaltige Schaffung von Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und Markentreue. (Günter, 2012, S. 333).

Günter, B. (2012). Beschwerdemanagement als Schlüssel zur Kundenzufriedenheit,. In: C. Homburg (Hrsg.). Kundenzufriedenheit. Konzepte - Maßnahmen – Erfahrungen (8. Auflage). Wiesbaden: Springer. (S. 324-367).

Cerwinka, G. & Schranz, G. (2009). Wenn der Kunde laut wird. Wien: Linde.

Müller, E. (2014). Qualitätsmanagement für Unternehmer und Führungskräfte - Was Entscheider wissen müssen. Heidelberg: Springer-Gabler.

Müller, K., Kleimann, J., Segert, R. & Butzer-Strothmann, K. (2014). Feedbackmanagement als Instrument der Mitarbeitermotivation im touristischen Dienstleistungsbereich am Beispiel der Hotellerie. (Arbeitspapier Nr. 6). Hannover: Leibniz-Fachhochschule.

Der Sprechakt „sich beschweren“

Mit Sprache handeln

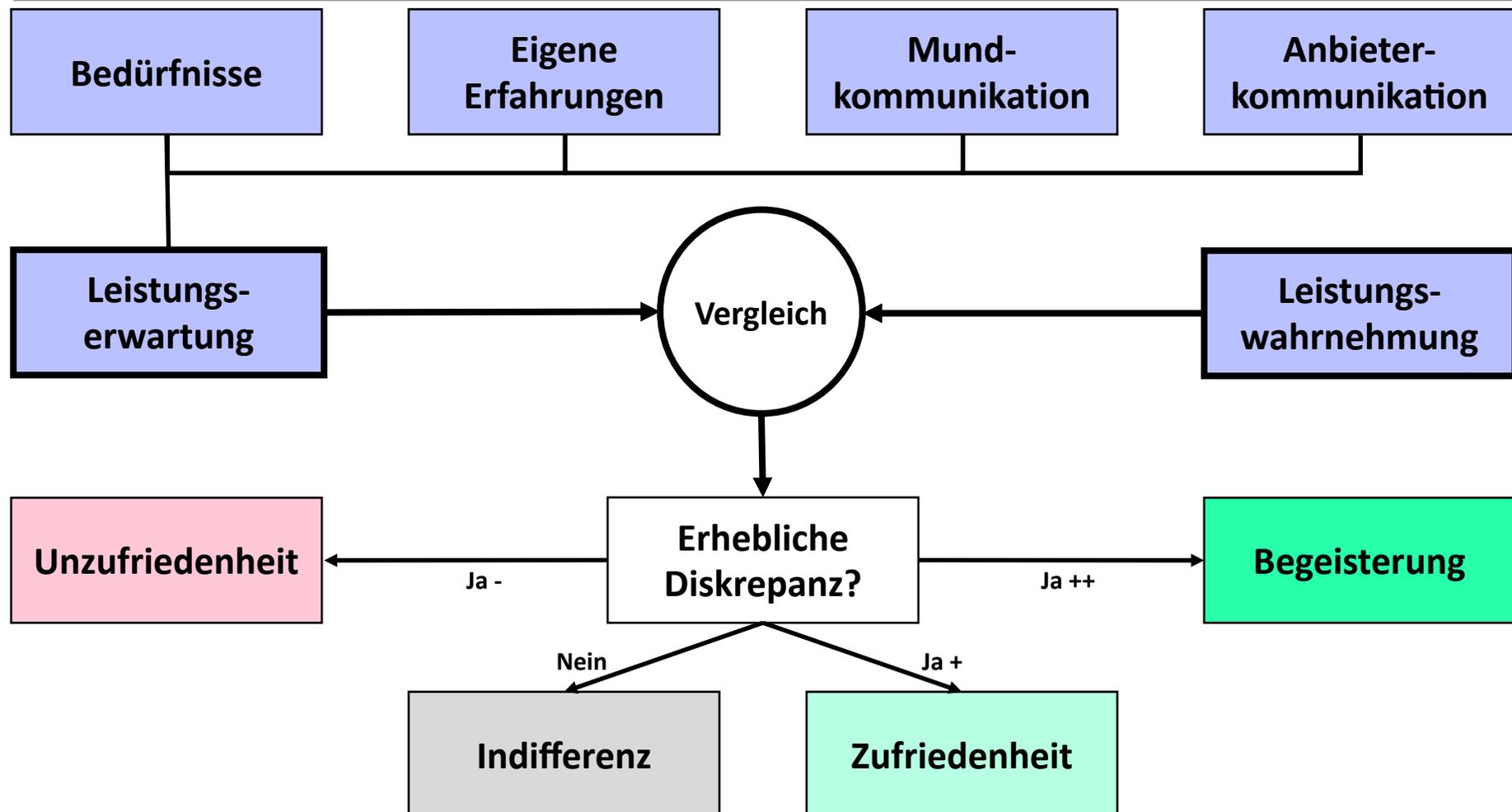
	sich beschweren
Regeln des propositionalen Gehalts *)	gegenwärtiger Zustand, vergangenes Ereignis oder andauerndes Verhalten vom Hörer
Einleitungsregeln	1. Der Zustand ist nicht im Interesse des Sprechers 2. Der Sprecher glaubt, dass der Zustand vom Hörer geändert werden kann
Regeln der Aufrichtigkeit, Ernsthaftigkeit	Der Sprecher empfindet den Zustand wirklich als unangenehm, wünscht sich die Beendigung des Zustands
Wesentliche Regeln	Gilt als Selbstdarstellung des Sprechers hinsichtlich seiner negativen Gefühle wegen des Zustandes (und implizit als Appell, den Zustand zu ändern).

*) Im Beispiel: Beschränkung auf den Zustand, möglich ist auch ein Ereignis oder ein Verhalten des Hörers)

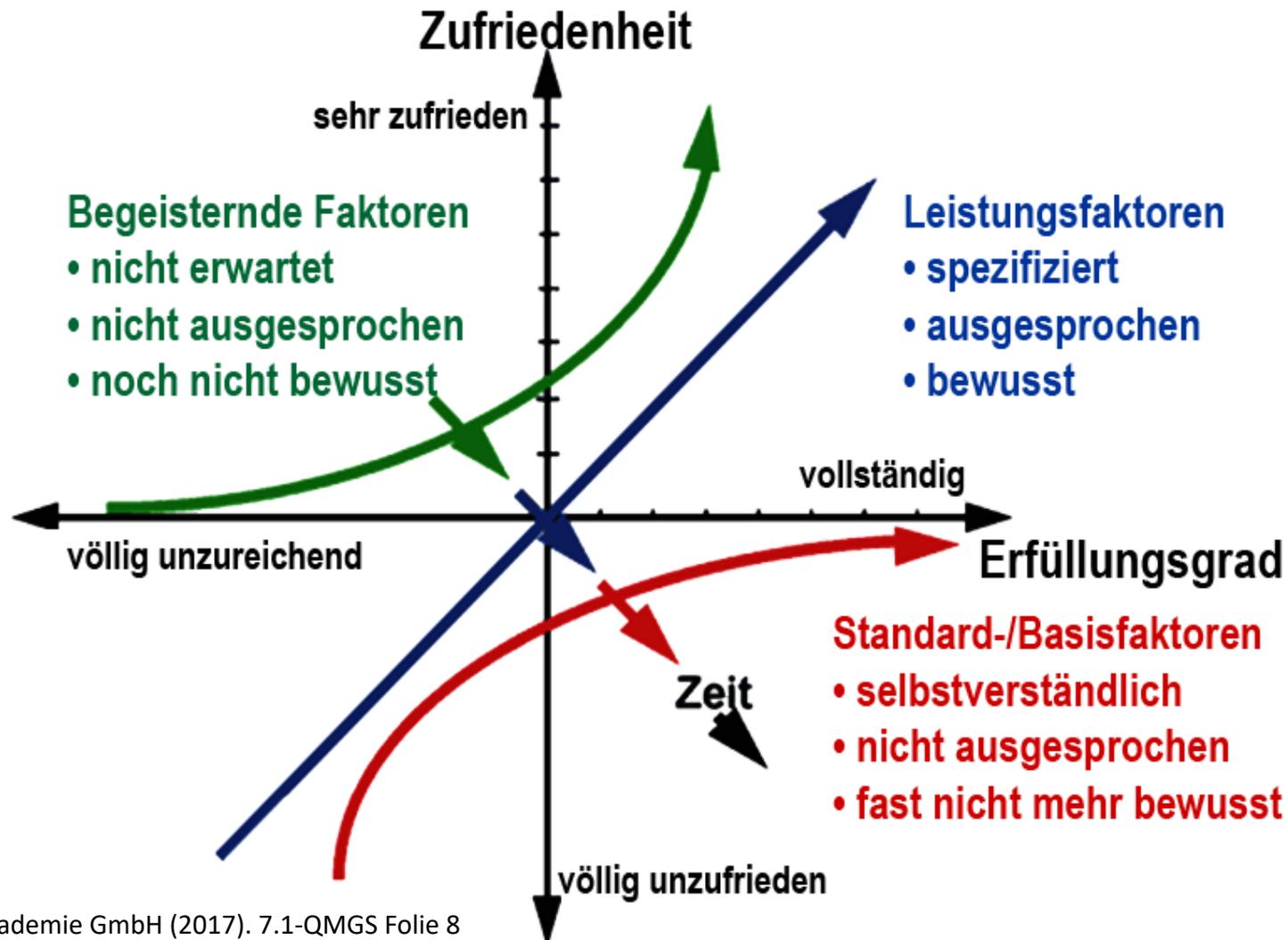
https://lehrerfortbildung-bw.de/u_sprachlit/deutsch/gym/bp2016/fb6/1_textanalyse/5_didaktik/2_anmerkungen1/ [23.01.2020]

Beschwerdemanagement bei Dienstleistungen

Zufriedenheit ist der Grad der Erfüllung von Erwartungen

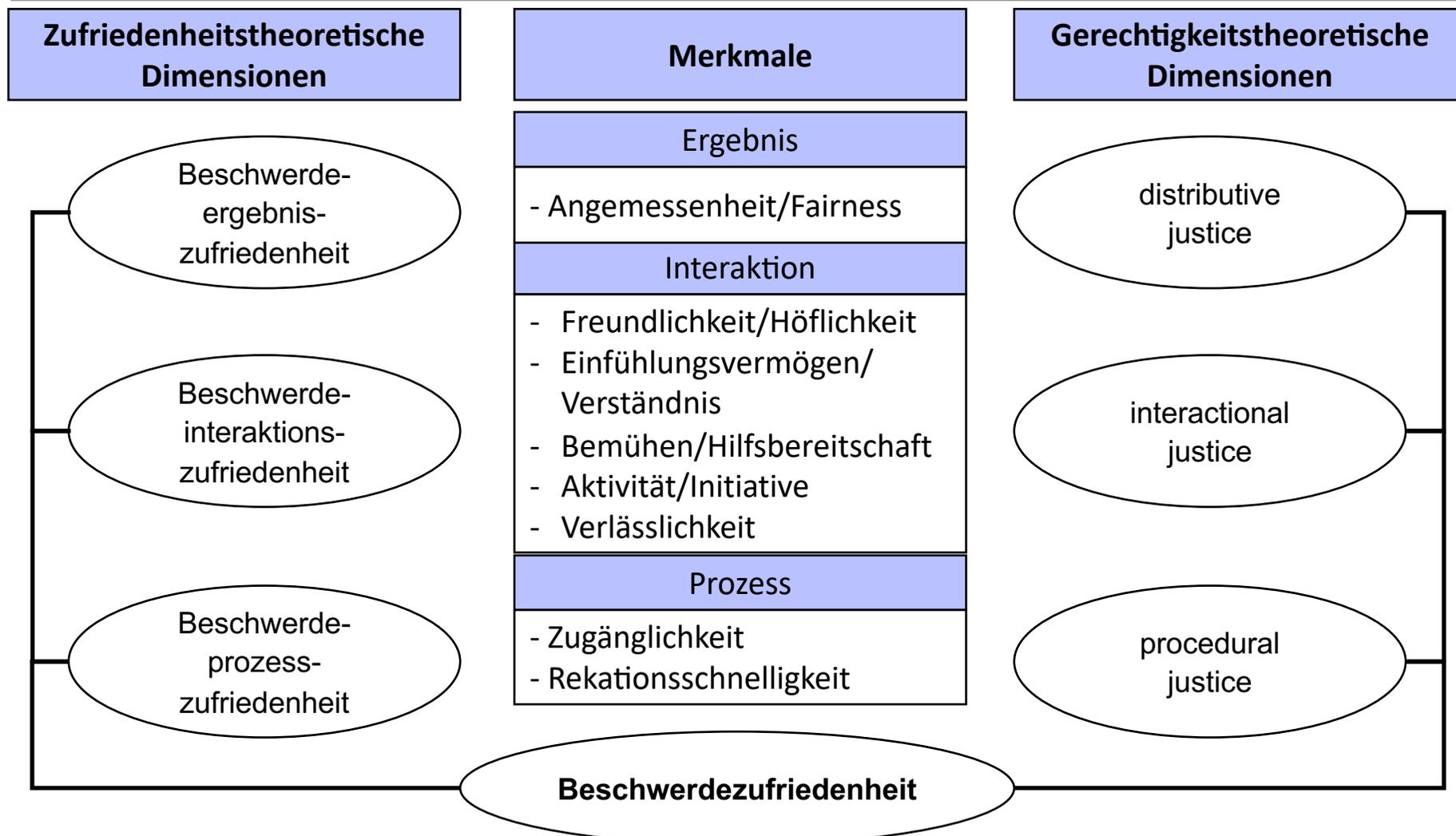


Modifiziert nach: Stauss, B. & Seidel, W. (2014). Beschwerdemanagement. Unzufriedene Kunden als profitable Zielgruppe. (5., vollständig überarbeitete Auflage). München: Hanser. (S. 40)



TÜV SÜD Akademie GmbH (2017). 7.1-QMGS Folie 8

Dimensionen der Beschwerdezufriedenheit



Stauss, B. & Seidel, W. (2014). Beschwerdemanagement. München: Hanser. (S. 51)

Beschwerdestrategien nach Meindl (2010)

1. Ausdruck von Enttäuschung

Beschwerdeführer drücken ihre Enttäuschung über die Lage der Dinge aus. Dabei fokussieren sie auf die eigenen Gefühle, ohne den Adressaten oder die Sache, worüber beschwert wird, zu erwähnen. Dennoch kann der Adressat aus der Proposition ableiten, dass es sich um eine Beschuldigung gegen ihn handelt. Die Strategie wird oft verwendet um Konflikte so viel wie möglich zu vermeiden.

2. Ausdruck von Wut oder Ärger

Diese Strategie lehnt sich dicht an die erste an, da der Beschwerdeführer immer noch einen direkten Angriff vermeidet. Er konzentriert sich also immer noch nur auf die eigenen Gefühle, obwohl diese eine negativere Einstellung gegenüber dem Hörer als bei der ersten Strategie verraten.

3. Explizite Beschwerde

Mit dieser Strategie erwähnt der Beschwerdeführer entweder den Adressaten, oder den offensiven Akt, oder die beiden. Doch verurteilt er das Verhalten des Adressaten nicht direkt, und spornt er ihn nicht zu einer Sanktion an.

4. Negatives Urteil

Mit dieser Strategie betont der Beschwerdeführer, dass der Akt, wofür er den Adressat verantwortlich hält, eine schlechte Tat ist.

Beschwerdestrategien nach Meinel (2010)

5. Eigene Schlussfolgerungen ziehen

Nach einer schlechten Erfahrung mit dem Partner zieht der Beschwerdeführer gleich Schlussfolgerungen in Bezug auf die Zukunft, d. h. dass er zukünftige Handelstransaktionen mit dieser Person vermeiden wird.

6. Warnung an andere Personen

Der Beschwerdeführer warnt die ganze eBay-Gemeinschaft vor dem Adressaten.

7. Bedrohung

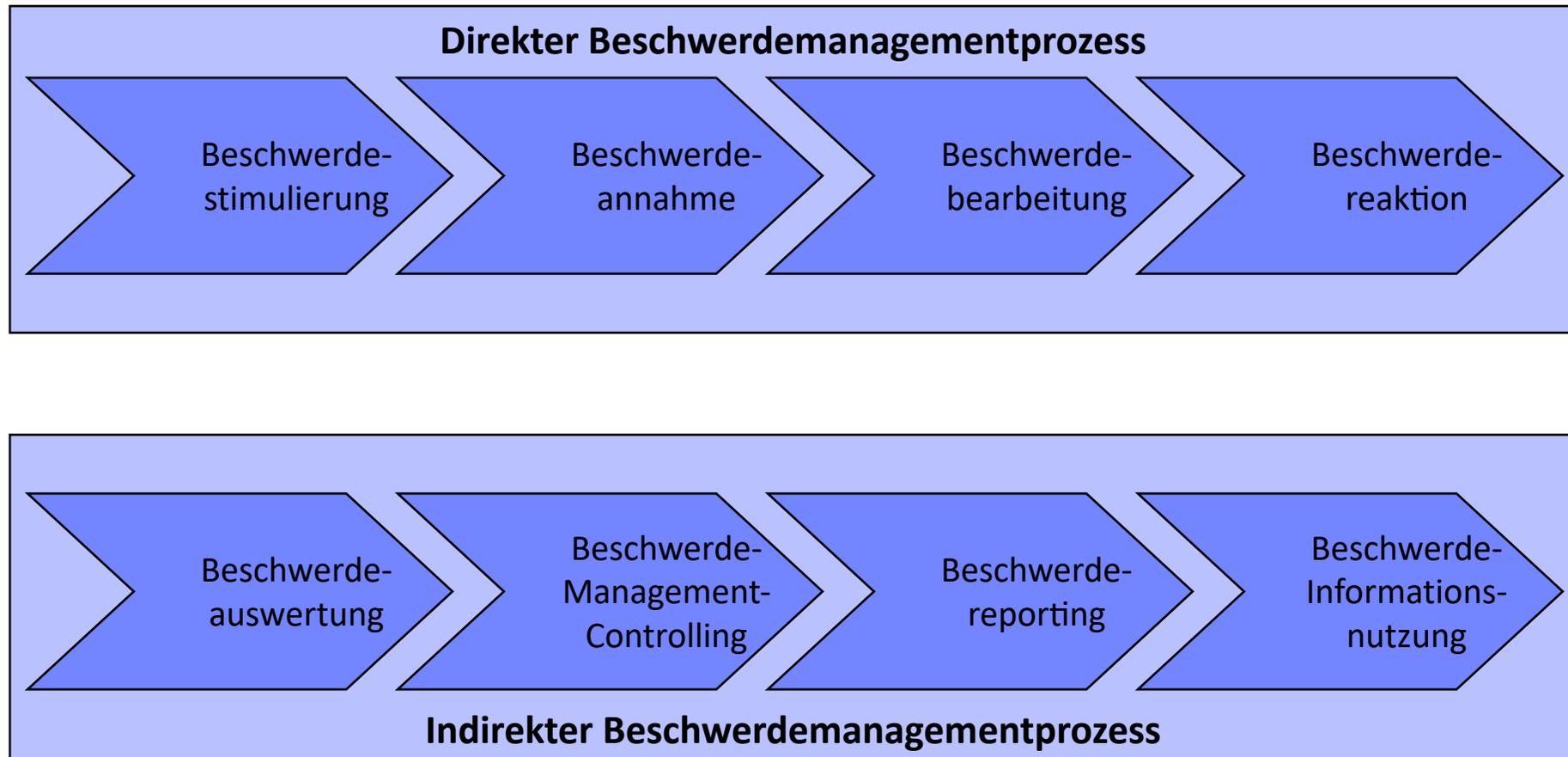
Wenn der Beschwerdeführer eine größere Sanktion für den Adressaten bezweckt, will er nicht nur die Reputation des Adressaten beschmutzen, sondern droht er auch mit der Einmischung von höheren Autoritäten wie Rechtsanwälten oder droht er damit, in der Zukunft kein Kunde mehr zu sein, oder von bestimmten Diensten keinen Gebrauch mehr zu machen.

8. Beleidigung

Wenn der Beschwerdeführer diese Strategie verwendet, verurteilt er den Adressaten explizit als Person anhand von Schimpfwörtern.

Meinel, M. E. (2010). Electronic Complaints: An Empirical Study on British English and German Complaints on eBay (Dissertation). Universität Bonn. Unter: hss.ulb.unibonn.de/2010/2122/2122.pdf. Letzter Zugriff: 14. Juli 2016.

Der Beschwerdemanagementprozess



Stauss, B. & Seidel, W. (2014). Beschwerdemanagement. Unzufriedene Kunden als profitable Zielgruppe. (5., vollständig überarbeitete Auflage). München: Hanser. (S. 57)

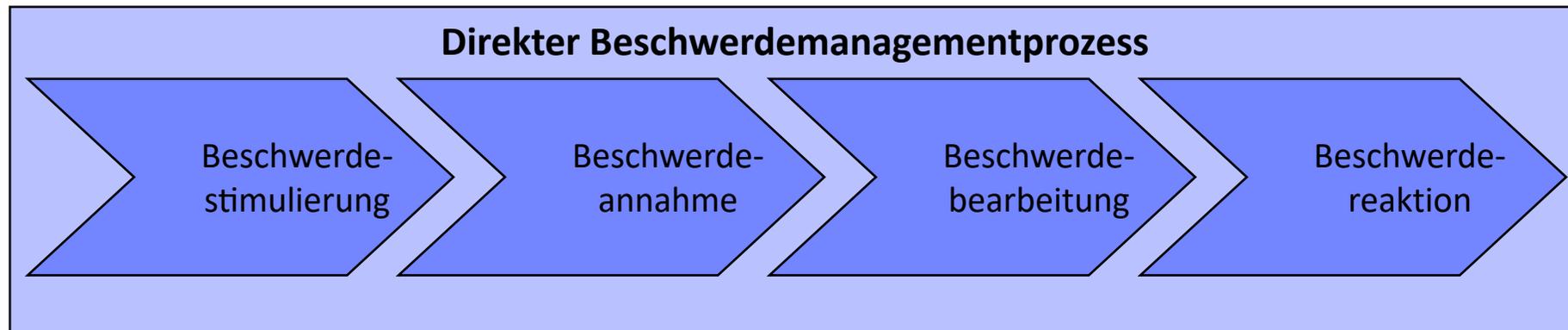
Beschwerdemanagement bei Dienstleistungen

Fokus: Direkter Beschwerdemanagementprozess

Fokus: professioneller Umgang im direkten Beschwerdemanagementprozess

Kommunikativer Umgang mit dem Kunden

Kundenorientierung an der Basis



Typologie von Beschwerdeführern

Wiederhol- und Mehrfachbeschwerdeführer

Geschäftsbeziehung in hohem Maße gefährdet!
Beachte: *recovery paradox*: Steigerung der globalen Zufriedenheit nach einer positiven Beschwerdeerfahrung tritt nur nach erster Artikulation auf
Wiederholungsbeschwerdeführer bedürfen einer besonderen Aufmerksamkeit! Z.B. nach Abschluss des Beschwerdefalls nochmalige Kontaktaufnahme zum Kunden

Folgebeschwerdeführer

Beschwerde über Art und Weise der Beschwerdebearbeitung oder über das Beschwerdeergebnis.
Folgebeschwerdeführer bedürfen auch einer besonderen Aufmerksamkeit!
Folgebeschwerde als neue Beschwerde zählen!

Nörgler oder Querulanten

Es liegen keine nachvollziehbaren Gründe für die Beschwerde oder unhaltbare Forderungen vor. Manchmal will ein Beschwerdeführer dem Unternehmen auch schaden.
Querulanten neigen dazu: Probleme zu erfinden, den Sachverhalt massiv zu verfälschen oder dramatisieren; Forderungen zu stellen, die in keinem nachvollziehbaren Verhältnis stehen.
Nörgler beschweren sich bei geringfügigen Anlässen etc.

Stauss, B. & Seidel, W. (2014). Beschwerdemanagement. Unzufriedene Kunden als profitable Zielgruppe. (5., vollständig überarbeitete Auflage). München: Hanser. (S. 211-214)

Verhaltensregeln für das direkte Gespräch mit Beschwerdeführern

Begrüßungsphase

Telefonisch: eindeutige Begrüßungsformel; freundlich, offen, Gesprächsbereitschaft signalisierend.
Direkt: freundlich, offen, Augenkontakt, Rückzugsmöglichkeit bieten

Aggressionsabbauphase

Bedauern über Unannehmlichkeiten ausdrücken; sich offiziell entschuldigen; Wichtig: Ausdruck von Verständnis für Kundenärger; Dampf ablassen können; ausreden lassen; Aktives Zuhören; keine Gegenbehauptungen oder Belehrungen; auch bei persönlichen Angriffen gelassen bleiben; keine Gegenangriffe

Konfliktbereinigungsphase

Gespräch auf Sachebene bringen; durch konkrete Fragen Sachverhalt genau klären; alle zur Lösung notwendigen Sachverhalte (aus Kundensicht) klären, Empathie, kein Schuldeingeständnis

Problemlösungsphase

Über adäquate Problemlösung reden; zu hohe Erwartungen des Kunden abbauen; ggf. Rückruf oder weiteres Gespräch vereinbaren statt vorschneller Lösung; Vereinbarungen sicher einhalten

Abspannphase

Lösungsvorschlag, Vereinbarung zusammenfassend wiederholen; Sichern, dass Kunde dies verstanden hat und akzeptiert. Verabschiedung mit positiver Schlußformel

Stauss, B. & Seidel, W. (2014). Beschwerdemanagement. Unzufriedene Kunden als profitable Zielgruppe. (5., vollständig überarbeitete Auflage). München: Hanser. (S. 202-205)

Was erwarten die meisten Kunden im Beschwerdefall

Er möchte seine Beschwerde rasch loswerden

Er möchte wissen, wo er sich beschweren kann

Er möchte ernst genommen werden

Er möchte, dass sich sein Gesprächspartner Zeit nimmt

Als Stammkunde erwartet er eine bevorzugte Behandlung

Er möchte verstanden werden

Er möchte keine Schuld zugewiesen bekommen

Er möchte nicht bloßgestellt werden

Er erwartet Lösungen

Er möchte einfache Lösungen

Er erwartet mehr als nur die Behebung des Schadens

Er erwartet Vertraulichkeit

Er möchte informiert werden

Er erwartet Sicherheit

Er möchte Vertrauen

Er erwartet eine individuelle Behandlung seiner Beschwerden

Er möchte wieder kommen

Cerwinka, G. & Schranz, G. (2009). Wenn der Kunde laut wird. Wien: Linde. (S. 29-30)

Was der Mitarbeiter von einem guten Beschwerdemanagement hat

Er lernt seine Kunden besser kennen

Er weiß, woran er ist

Er erhält positives Feedback vom Kunden

Er gewinnt Vertrauen beim Kunden

Er erhält einen neuen Blickwinkel

Er steigert seine fachliche und soziale Kompetenz

Er hat ein persönliches Erfolgserlebnis

Er erhält Anerkennung im Unternehmen

Er wird selbstsicherer

Er schafft die Basis für Folgekäufe und damit Umsatzsteigerung

Er verliert Angst vor Beschwerden

Cerwinka, G. & Schranz, G. (2009). Wenn der Kunde laut wird. Wien: Linde. (S. 31-33)

Aktives Zuhören ist unerlässlich

Aktives Zuhören

Man verzichtet darauf, gleich ins Gespräch einzugreifen, versucht auch **nicht** mit **Gegenargumenten** zu kommen oder sich zu **verteidigen**.

The word
LISTEN
contains
the same letters
as the word
SILENT.

— Alfred Brendel

Was Sie beim Aktiven Zuhören im Beschwerdegespräch beachten sollten

1. Konzentrieren Sie sich voll auf das Gespräch
2. Setzen Sie die Brille des Kunden auf
3. Fragen Sie bei Unklarheiten sofort nach
4. Signalisieren Sie Ihre Empfangsbereitschaft auch durch Ihr (nonverbales) Verhalten
5. Wiederholen Sie schwierig Verständliches noch einmal mit eigenen Worten
6. Lassen Sie den anderen aussprechen
7. Rücken Sie die eigenen Emotionen zunächst in den Hintergrund
8. Unterbrechen Sie den ärgerlichen Kunden möglichst nicht
9. Vermeiden Sie Verteidigungsdialoge
10. Achten Sie von Anfang an auf das Feedback der Kunden

Cerwinka, G. & Schranz, G. (2009). Wenn der Kunde laut wird. Wien: Linde. (S. 52-54)

Reaktionen auf Kundenbeschwerdeverhalten

Entschuldigung

Im Namen der Firma die Verantwortung für den Fehler übernehmen und sein Bedauern ausdrücken

Erwünschtes Verhalten aus Kundensicht
Nach Gruber, Szmigin & Voss (2009)

Problemlösung

Korrektur des Fehlers mit dem Ziel, das ursprüngliche Problem zu lösen

• Aktives Zuhören

- Echte (nicht vorgespielte) Freundlichkeit
- Sich höflich verhalten
- Sich ehrlich verhalten
- Einen motivierten hilfsbereiten Eindruck vermitteln

Höflichkeit

Sich während der Beschwerde respektvoll, freundlich, ruhig und höflich verhalten

Gruber, T., Szmigin, I. & Voss, R. (2009). Developing a deeper understanding of the attributes of effective customer contact employees in personal complaint-handling encounters. *Journal of Services Marketing*, 23, 422-435.

Erklärung geben

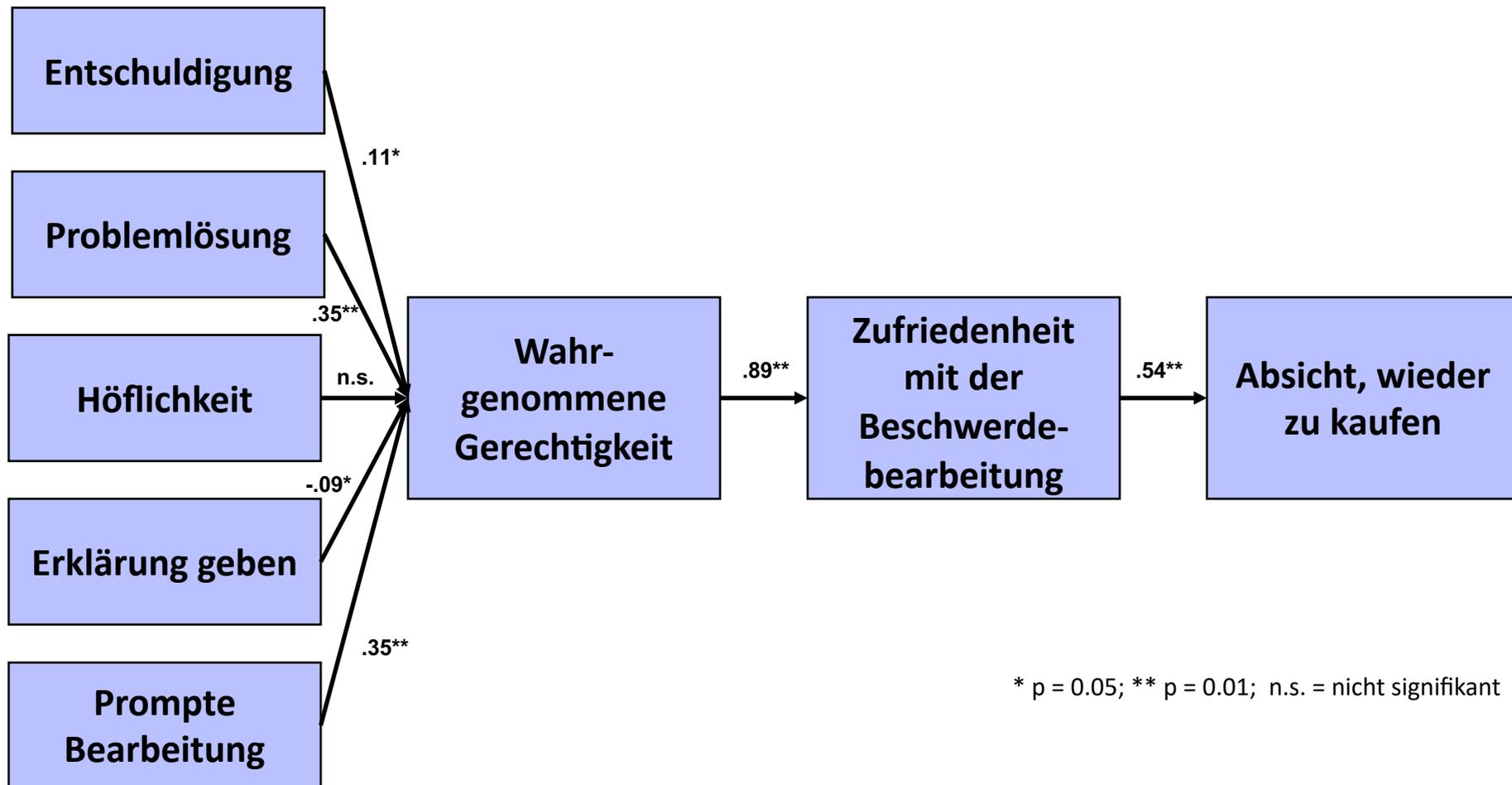
Dem Kunden erklären, was die Ursache des Fehlers war

Prompte Bearbeitung

Möglichst rasche Reaktion auf die Beschwerde

Nach Liao (2007). Do it right this time: The role of employee service recovery performance in customer-perceived justice and customer loyalty after service failures. *Journal of Applied Psychology*, 92, 475-489. (vgl.: Nerdinger, F.W. (2010). *Psychologie der Dienstleistung*. Göttingen: Hogrefe. (S. 55)

Reaktionen auf Formen des Kundenbeschwerdeverhaltens



* p = 0.05; ** p = 0.01; n.s. = nicht signifikant

Nach Liao (2007). Do it right this time: The role of employee service recovery performance in customer-perceived justice and customer loyalty after service failures. *Journal of Applied Psychology*, 92, 475-489. (vgl.: Nerdinger, F.W. (2010). *Psychologie der Dienstleistung*. Göttingen: Hogrefe. (S. 55)

Zusammenhang Fehler- und Beschwerdemanagement

Interne
Fehlerentdeckung
durch Prüfmaßnahmen
oder zufällig



Entdeckung eines
potenziellen Mangels
durch den Kunden

Stimulierung von
Beschwerden

Feststellen der
Berechtigung

Kundenkommunikation

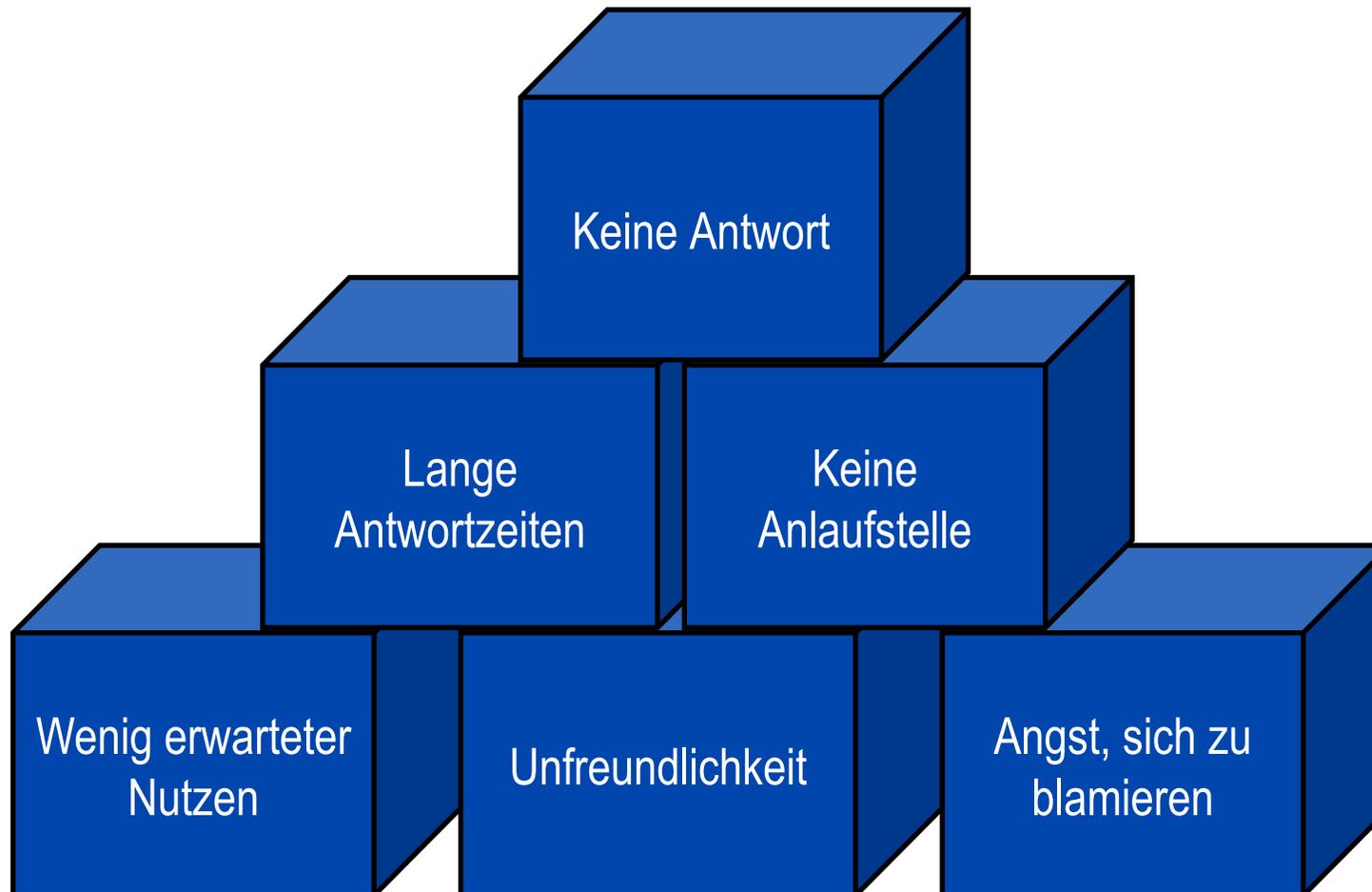


**Beschwerde-
management**

TÜV SÜD Akademie GmbH (2019). 4.3-QMGS Folie 8

Stimulierung von Beschwerden

Mauerbausteine, die Kunden daran hindern, Beschwerden zu platzieren:



TÜV SÜD Akademie GmbH (2019). 4.3-QMGS Folie 27

Grundsätze zur Kundenkommunikation im Beschwerdefall



z.B. zufriedenstellende Lösung

TÜV SÜD Akademie GmbH (2019). 4.3-QMGS Folie 28

z.B. Antwortzeit, Bearbeitungszeit, Lösungszeit

Beispiele für Tabu-Formulierungen (nach Brückner 2009)

„Ich kann Ihnen da leider nicht helfen. Und der Kollege ist im Urlaub. Seine Vertreterin ist krank. Am besten, Sie kommen nächste Woche noch einmal.“

„Warum schimpfen Sie denn mit mir? Ich kann doch nichts dafür!“

„Im Moment kann ich gar nichts unternehmen. Der Computer ist abgestürzt. Am besten, Sie rufen noch mal an.“

„Ja, haben Sie denn eigentlich die Vertragsbestimmungen nicht aufmerksam gelesen ...?“

„Das kann doch gar nicht sein ...?“

„Moment bitte, ich habe noch einen wichtigen Kunden.“

„Was soll ich denn dazu sagen ...?“

„Was weiß denn ich ...?“

„Sie können mir alles erzählen, aber ich kann das nachträglich nicht prüfen.“

„Das kann ich mir überhaupt nicht vorstellen.“

Stauss, B. & Seidel, W. (2014). Beschwerdemanagement. Unzufriedene Kunden als profitable Zielgruppe. (5., vollständig überarbeitete Auflage). München: Hanser. (S. 199)

Beispiele für Tabu-Formulierungen (nach Brückner 2009)

„Mein Gott, jetzt beruhigen Sie sich doch!“

„Dafür können Sie mich nicht verantwortlich machen.“

„Ich kann Ihnen gar nichts versprechen ...“

„Sie haben mich nicht richtig verstanden.“

„Sie haben das Produkt sicherlich falsch behandelt.“

„Sind Sie sicher, dass Sie das bei uns gekauft haben?“

Stauss, B. & Seidel, W. (2014). Beschwerdemanagement. Unzufriedene Kunden als profitable Zielgruppe. (5., vollständig überarbeitete Auflage). München: Hanser. (S. 199)

Negativbeispiele für Reaktionen auf telefonische Beschwerden + Alternativen

„Da kann ich im Moment leider nicht weiterhelfen. Am besten, Sie geben uns das schriftlich rein.“

Alternative: „Ich notiere mir Ihre Angelegenheit und werde der Sache nachgehen. Könnten Sie mir vielleicht noch die Kaufbelege und Garantieunterlagen zusenden?“

„Wir sind hier fürchterlich im Stress. Wollen Sie warten? Es könnte aber länger dauern.“

Alternative: „Herr/Frau ..., darf ich Sie in einer halben Stunde zurückrufen? Dann bin ich ganz für Sie da.“

„Da sind Sie bei mir aber ganz falsch. Das müssen Sie mit unserer Buchhaltung klären.“

Alternative: „Ich müsste in dieser Sache zunächst mit meinem Kollegen aus der Buchhaltung sprechen. Darf ich Sie dann gleich zurückrufen?“

Stauss, B. & Seidel, W. (2014). Beschwerdemanagement. Unzufriedene Kunden als profitable Zielgruppe. (5., vollständig überarbeitete Auflage). München: Hanser. (S. 200)

Negativbeispiele für eine schriftliche abschließende Antwort

Sehr geehrter Herr ... (Name),

Wir bestätigen den Erhalt Ihres Schreibens vom ... (Datum), in dem Sie einen kleineren Transportschaden an dem von uns am ... (Datum) gelieferten Möbel beanstanden. (1)

Laut unseren Geschäftsbedingungen hätten Sie diesen Schaden sofort unseren Kollegen von der Auslieferung melden und auf dem Lieferschein ausdrücklich vermerken lassen müssen. Sie aber haben mit Ihrer Unterschrift den ordnungsgemäßen Erhalt der Möbel in einwandfreiem Zustand bestätigt. So sehr wir auch bedauern, dass Sie mit der von uns gelieferten Ware unzufrieden sind, haben doch im Nachhinein keine Möglichkeit, die Ursache für den von Ihnen angesprochenen Schaden festzustellen. (2)

Obwohl aus den oben genannten Gründen also kein Anspruch auf Minderung besteht, sind wir entgegenkommenderweise bereit, Ihnen einen Preisnachlass in Höhe von 50 € einzuräumen. (3) Wir möchten allerdings noch einmal darauf hinweisen, dass es sich dabei um eine Entscheidung im Rahmen unsere Kulanz handelt, zu der wir eigentlich nicht verpflichtet wären.

Wir hoffen, Sie sind mit der Regelung einverstanden. (4)

Mit freundlichen Grüßen

Unterschrift

Stauss, B. & Seidel, W. (2014). Beschwerdemanagement. Unzufriedene Kunden als profitable Zielgruppe. (5., vollständig überarbeitete Auflage). München: Hanser. (S. 201)

Negativbeispiele für eine schriftliche abschließende Antwort: Formulierungsfehler

- (1) Der erste Satz klingt unpersönlich und arrogant. Der Erhalt des Briefes wird lediglich „bestätigt“. Kein Wort des Dankes. Bedenken Sie: Wenn Ihnen der Kunde einen Reklamationsbrief schreibt, bedeutet das für ihn zunächst einmal Arbeit. Er wendet sich an Sie, weil er Abhilfe erhofft. Sowohl für die Arbeit als auch für das Vertrauen sollten Sie auch dann danken, wenn Ihr Kunde in seinem Brief vielleicht etwas überreagiert hat.
- (2) Anschließend wird der Empfänger des Briefes massiv geschulmeister. Nicht nur, dass sich der Kunde über den Transportschaden an seinen neuen Einrichtungsgegenständen ärgert, nun muss er sich sogar vorwerfen lassen, sich falsch verhalten zu haben.
- (3) Dass sich das Unternehmen dennoch zu einem kleinen Preisnachlass bereit erklärt, wird zwar als Maßnahme der Kulanz dargestellt, klingt in dem zitierten Brief aber doch eher wie ein Gnadentakt, mit dem man einen nervenden Kunden ruhig stellen möchte.
- (4) Der letzte Satz erscheint besonders kühn. „Wir hoffen, Sie sind mit der Regelung einverstanden.“ Und wenn nicht? Diese Möglichkeit zog das Unternehmen anscheinend gar nicht in Betracht. Ganz nach dem Motto: Entweder der Kunde akzeptiert, oder er lässt es bleiben und erhält eben keinen P

Stauss, B. & Seidel, W. (2014). Beschwerdemanagement. Unzufriedene Kunden als profitable Zielgruppe. (5., vollständig überarbeitete Auflage). München: Hanser. (S. 201)

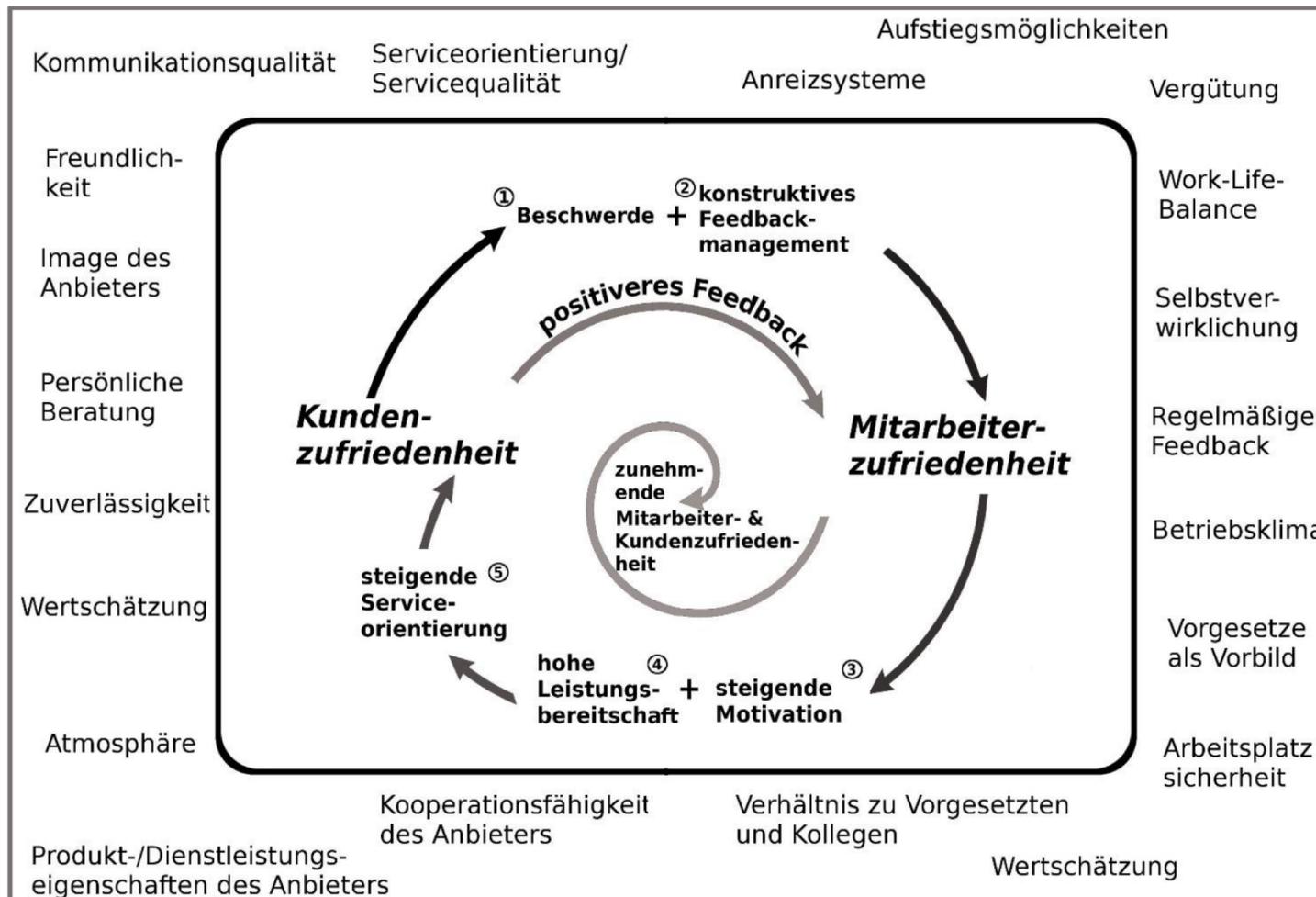
Dienstleistungsmodelle (Aufgabenverständnisse) nach di Mascio (2010)

- 1. Efficiency service model:** den Kunden geben, was sie wünschen, und das möglichst effizient und höflich
 - ➔ Mitarbeiter zeigen stärkste Distanzierung von den Kunden
 - ➔ Mitarbeiter zeigen gleichzeitig die höchste Unterwürfigkeit gegenüber dem Kunden
- 2. Means service model:** die Dienstleistung ist Mittel, um vorgegebene Ziele wie z.B. Verkaufquoten zu erreichen
 - ➔ Mitarbeiter haben die geringste Kundenorientierung
- 3. Win-win service model:** Ziel ist die Entwicklung wechselseitig befriedigender Beziehungen mit dem Kunden, indem dessen Probleme optimal gelöst werden
 - ➔ Mitarbeiter haben die höchste Kundenorientierung
 - ➔ Mitarbeiter zeigen niedrigste Distanzierung von den Kunden
 - ➔ Mitarbeiter zeigen gleichzeitig die niedrigste Unterwürfigkeit gegenüber dem Kunden

Di Mascio, R. (2010). The service models of frontline employees. *Journal of Marketing*, 74(4), 63-80.

(vgl. Darstellung in Nerdinger, F.W. (2010). *Psychologie der Dienstleistung*. Göttingen: Hogrefe. (S. 42/43)

Korrelations-Grundmodell zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit



Müller, K., Kleimann, J., Segert, R. & Butzer-Strothmann, K. (2014). Feedbackmanagement als Instrument der Mitarbeitermotivation im touristischen Dienstleistungsbereich am Beispiel der Hotellerie. (Arbeitspapier Nr. 6). Hannover: Leibniz-Fachhochschule. (S. 41)