

# ZT WIRTSCHAFT

Kundenzufriedenheit steigern – Marktposition verbessern – Kosten minimieren

## Aktives Beschwerdemanagement für Dentallabore

Beschwerden werden oft als etwas negatives angesehen. Richtig behandelt eröffnen sie dem Labor jedoch eine zweite Chance, sich zu profilieren und Kunden an sich zu binden.

Beschwerden sind positiv, denn wer sich beschwert, meint es gut! So ist jede Beschwerde auch eine Chance zur Verbesserung. Jedoch wird der Erfolgsfaktor eines professionellen Beschwerdemanagements leider häufig noch unterschätzt.

Bewusst wird in den Dentallaboren auf die gezielte Beschwerdeauswertung verzichtet. Dabei kann eine Beschwerde auch als „kostenlose Beratung“ verstanden werden, die es richtig umzusetzen gilt.

### Die Beschwerde als Chance

Ziel des Beschwerdemanagements ist es, Kunden zu binden, zurückzugewinnen und Prob-

lemfälle effizient und fair zu lösen. Oberste Priorität im Dentallabor muss es daher sein, in allen Handlungen und Arbeitsabläufen die Anforderungen und Erwartungen der Kunden bestmöglich zu erfüllen. Deshalb sollte man Beschwerden nicht als Probleme ansehen, die es abzuwehren gilt, sondern als Chance zur Verbesserung. Jede Beschwerde zeigt auf, wo Verbesserungspotenziale liegen. Beschwerdemanagement ist deshalb der Kern einer kundenorientierten Laborstrategie. Ursache für eine Beschwerde ist dabei immer das Nichterfüllen von subjektiven als auch objektiven Erwartungen bzw. Anforderungen des Kunden – egal, ob diese geäußert wurden oder nicht. Der unzufriedene Kunde äußert seine Beschwerde direkt (z.B. telefonisch, schriftlich) oder indirekt durch sein Verhalten

### Arten von Beschwerden

Beschwerden können sich auf Produkte (z.B. Art und Umfang der Leistung, Kosten oder Lieferung zum falschen Zeitpunkt, wodurch Wartezeiten und Terminverschiebungen entstehen)

oder das Verhalten (z.B. Unfreundlichkeit, Unhöflichkeit, Hektik, mangelnde Sensibilität, Ignoranz, Arroganz) beziehen. Die Mehrzahl der geäußerten Beschwerden bezieht sich zwar auf das Produkt, dahinter verbirgt sich jedoch in Wirklichkeit oftmals eine verhaltensbezogene Beschwerde, die aber nicht artikuliert wird. Es fällt dem Beschwerdeführer (Kunden) offensichtlich leichter, sich beispielsweise über die Produktqualität zu beschweren, als über die unfreundlichen Mitarbeiter des Dentallabors. Eines der Hauptziele des Beschwerdemanagements ist es somit, die Hemmschwelle für Beschwerden abzubauen und ein Klima zu schaffen, in dem sich der Kunde „traut“, seine Beschwerde direkt und offen vorzubringen.

### Vorurteile gegen Beschwerden

Sicher haben sich in den letzten Jahren die Verantwortlichen in den Dentallaboren verstärkt mit dem Thema Kundenorientierung auseinander gesetzt. Doch noch heute gibt es eine Reihe von Vorurteilen gegen Beschwerden, die einem wirksamen Beschwerdemanagement entgegenstehen:

#### 1. Vorurteil:

„Unsere Kunden sind doch zufrieden – die geringe Anzahl von Beschwerden beweist das!“ Wahr ist jedoch: Niedrige Beschwerdezahlen im Labor können das Ergebnis hoher Beschwerdebarrieren und/oder resignierten Kundenverhaltens sein.

#### 2. Vorurteil:

„Kunden, die sich beschweren, sind Gegner!“ Wahr ist jedoch: Kunden, die sich beschweren, sind Partner. Denn wer sich äußert, meint es gut und gibt dem anderen eine (weitere) Chance.

#### 3. Vorurteil:

„Die meisten, die sich beschweren, sind notorische Nörgler, Querulanten und Besserwisser!“ Wahr ist jedoch: Die weitaus meisten Kunden, die sich beschweren, sind keine permanenten Nörgler oder Besserwisser. Untersuchungen haben diesbezüglich erwiesen, dass maximal fünf Prozent aller Beschwerden ungerechtfertigt sind.

#### 4. Vorurteil:

„Beschwerden und ihre Bearbeitung führen im Labor nur zu zusätzlichen Kosten!“ Wahr ist jedoch: Die in den Beschwerden enthaltenen Informationen geben häufig Hinweise auf kostensenkende Verbesserungsmaßnahmen.

### Verbesserung der Marktposition

Das Thema „Beschwerden“ wird in der Unternehmenspraxis häufig recht negativ diskutiert. Richtig verstanden geben Beschwerden dem zahntechnischen Labor jedoch die Gelegenheit, aktuelle Informationen direkt vom Markt zu erhalten um dadurch betriebliche Schwächen (z.B. Optimierung

verhalten sind auch der Umfang und der Grad der empfundenen Beeinträchtigung. Bei einem als erheblichen Schaden empfundenen Sachverhalt, wie z.B. einer schlecht sitzenden Prothese, wird sich jeder Kunde beschweren. Bei sog. „Kleinigkeiten“ jedoch, die in Summe zu einer erheblichen Unzufriedenheit führen können, unterbleibt häufig jeder Hinweis – und am Ende steht

Aufgestaute Wut, Ärger und Enttäuschung entladen sich zum Teil aus nichtigem Anlass – der Beschwerdeführer ist nur noch bedingt auf der Sachebene erreichbar. Die Emotion beeinträchtigt jedoch die Denk- und Analysefähigkeit. Ziel bei der Entgegennahme von Beschwerden muss deshalb sein, die negativen Emotionen bzw. Gefühle zu verkleinern, damit der Kunde wieder auf die Sach-

ANZEIGE



### Viscon Verbindungs-Liquid

- ✓ Einkomponentenmaterial für spannungsfreies Verbinden von Implantat-/Kunststoff- und Wachssegmenten
- ✓ intra-/extraoral anwendbar
- ✓ lichthärtend
- ✓ schrumpfungsfrei
- ✓ dünnfließend
- ✓ verbrennt rückstandsfrei

**Wollner Dental**  
Erlenstraße 36  
90441 Nürnberg  
Tel.: 09 11/ 63 80 3-0

### Lieber keine Beschwerden

In der Scheu vor Aufwand und ungezügelter Beschwerdeeingang liegt der Grund für die gegenwärtig eher passive Beschwerdebearbeitung in den zahntechnischen Laboren.

Abb. 1

lemfälle effizient und fair zu lösen. Oberste Priorität im Dentallabor muss es daher sein, in allen Handlungen und Arbeitsabläufen die Anforderungen und Erwartungen der Kunden bestmöglich zu erfüllen. Deshalb sollte man Beschwerden nicht als Probleme ansehen, die es abzuwehren gilt, sondern als Chance zur Verbesserung. Jede Beschwerde zeigt auf, wo Verbesserungspotenziale liegen. Beschwerdemanagement ist deshalb der Kern einer kundenorientierten Laborstrategie. Ursache für eine Beschwerde ist dabei immer das Nichterfüllen von subjektiven als auch objektiven Erwartungen bzw. Anforderungen des Kunden – egal, ob diese geäußert wurden oder nicht. Der unzufriedene Kunde äußert seine Beschwerde direkt (z.B. telefonisch, schriftlich) oder indirekt durch sein Verhalten

oder das Verhalten (z.B. Unfreundlichkeit, Unhöflichkeit, Hektik, mangelnde Sensibilität, Ignoranz, Arroganz) beziehen. Die Mehrzahl der geäußerten Beschwerden bezieht sich zwar auf das Produkt, dahinter verbirgt sich jedoch in Wirklichkeit oftmals eine verhaltensbezogene Beschwerde, die aber nicht artikuliert wird. Es fällt dem Beschwerdeführer (Kunden) offensichtlich leichter, sich beispielsweise über die Produktqualität zu beschweren, als über die unfreundlichen Mitarbeiter des Dentallabors. Eines der Hauptziele des Beschwerdemanagements ist es somit, die Hemmschwelle für Beschwerden abzubauen und ein Klima zu schaffen, in dem sich der Kunde „traut“, seine Beschwerde direkt und offen vorzubringen.

der Qualität, Steigerung der Termintreue) als auch Marktchancen (z.B. Verbesserung der Imagepositionierung) zu identifizieren. Gleichzeitig bilden Beschwerden einen Teil des vom Kunden gewünschten Services und wirken sich somit – bei entsprechender Berücksichtigung – unmittelbar auf den Marktanteil und das unternehmerische Wachstum aus.

### 96 Prozent beschweren sich nicht

Es lässt sich somit feststellen, dass eine geäußerte Beschwerde immer auch eine positive Seite besitzt und es im Dentallabor folglich nur darum gehen kann, dass eine entstandene Unzufriedenheit seitens des Kunden auch artikuliert wird. Denn 96 Prozent der unzufriedenen Kunden äußern sich laut wissenschaftlichen Studien nicht! Kunden wägen ab, ob sich eine Beschwerde für sie lohnt und welche Hindernisse es zu überwinden gilt, um die Beschwerde „loszuwerden“. Jeder wägt für sich ab, ob es ihm nachträglich nützt, sich zu beschweren. Von erheblichem Einfluss auf das Beschwerde-

die „Rache des Kunden“ durch ausbleibende Aufträge.

### Entgegennahme von Beschwerden

Einer der wichtigsten Grundsätze des Beschwerdemanagement ist, nicht zu warten, bis sich jemand beschwert, sondern aktiv auf den unzufriedenen Kunden zuzugehen. Hinter diesem Grundsatz steht die Überzeugung, dass man es häufig spüren kann bzw. im Vorfeld erahnt, wenn ein Kunde unzufrieden ist. Nur sind die Mitarbeiter im Dentallabor bisher aus „Angst vor Beschwerden“ einem solchen Gespräch bewusst aus dem Weg gegangen. Erst die Erkenntnis über das Positive einer Beschwerde kann hier eine entsprechende Verhaltensänderung bewirken.

### Sach- und Gefühlsebene von Beschwerden

Bei der Beschwerdeannahme sollte man jedoch darauf achten, dass das Beschwerdeverhalten zu 80 Prozent von der Gefühls- bzw. Beziehungsebene bestimmt wird (vgl. Abb. 2).

ebene zurückfindet. Macht der Beschwerdeempfänger den Fehler, gleich auf der Sachebene zu diskutieren, ohne konkret auf die Sachebene einzugehen, baut sich beim Kunden ein weiteres negatives Gefühl auf. Er fühlt sich in die „Ecke gedrängt“ und verschließt sich den vorgebrachten Sachargumenten erst recht. Ganz besonders negativ reagiert der Laborkunde auf die Missachtung seines Selbstwertgefühls. Begegnet der Beschwerdeempfänger dem Kunden jedoch ebenfalls emotional, indem er z.B. Verständnis hat und freundlich ist und bleibt, fühlt sich der Kunde verstanden und in seinem Gefühl akzeptiert. Er fühlt sich als Person ernst genommen und wird rationalen Argumenten gegenüber wieder zugänglicher.

### Emotionen setzen Emotionen frei

Eine Beschwerde ist häufig eine recht stressbeladene Angelegenheit, in der sich beide Parteien häufig zu emotionalen „Ausbrüchen“ verleiten lassen. Das richtige Verhalten bei der Beschwerdeannahme lässt sich jedoch leicht erlernen.



Abb. 2