



Sicher beim Kunden landen

Qualitätsmonitoring-System für komplexe Serviceketten

Karl Wagner und
Friedrich Faustenhammer, Wien

Bei vielen Kunden hat sich heute ein kritisches Qualitätsbewusstsein entwickelt, mangelhafte Servicequalität wird nicht mehr akzeptiert. Zudem schränkt die marktbedingte Sparpolitik eine häufig großzügig gehandhabte Beschwerdeabwicklung ein. Deshalb hat ein österreichisches Luftfahrtunternehmen seine Serviceprozesse analysieren lassen und leistet seinen Fluggästen nun verbesserte Dienste.

Im Vergleich mit Dienstleistern anderer Branchen haben sich Fluglinien lange Zeit hauptsächlich auf die Sicherheit im Flugbetrieb und in der Technik konzentriert. Doch wegen der gesetzlichen Normen und Vorschriften setzt der Fluggast diesen Bereich des Qualitätsmanagements als selbstverständlich voraus. Die Aufgabe des Monitoring über die Einhaltung gesetzlicher Standards und Vorschriften obliegt dabei nationalen Behörden. Im Gegensatz dazu wird die Qualität der Dienstleistungsprozesse generell nicht durch gesetzliche Vorschriften geregelt. Eine umso größere Bedeutung kommt dadurch dem systematischen Monitoring der Dienstleistungsprozesse und den daraus resultierenden Verbesserungsmaßnahmen zu. Denn nur durch ein Monitoring, das auf Basis der Servicestandards und Qualitätsrichtlinien durchgeführt wurde, können die Fluglinien die Dienstleistungsprozesse optimieren bzw. laufend verbessern und damit die Kosten von Fehlleistungen senken sowie die Kundenzufriedenheit sichern.

Qualität im Luftverkehr hat viele Gesichter. Neben einer modernen Flotte, einem auf die Kundenwünsche abgestimmten Flugplan sowie einem großen Netz an Flugverbindungen trägt die Qualität der angebotenen Serviceleistungsprozesse stark zur Entscheidung bei der Wahl der Fluglinie bei. Daher ist es wichtig, die Kundenanforderungen laufend zu hinterfragen und den Servicelevel genau zu definieren. Damit kann die Erwartungshaltung der Kunden mit den tatsächlich gebotenen Serviceleistungen in Einklang

gebracht werden. Durch die verstärkte Nutzung von Allianzen – unter anderem zur Nutzung von Synergien – und deren oftmals wechselnde Zusammensetzung von Partner-Fluglinien wurden auch Serviceleistungen immer mehr an externe Serviceanbieter übertragen. In der Folge werden einzelne Abschnitte der Servicekette im Kundendienst weltweit von unterschiedlichen Dienstleistern im Auftrag der Fluglinie angeboten.

Austrian Airlines ist ein weltweiter Anbieter von Lufttransport-Dienstleistungen.

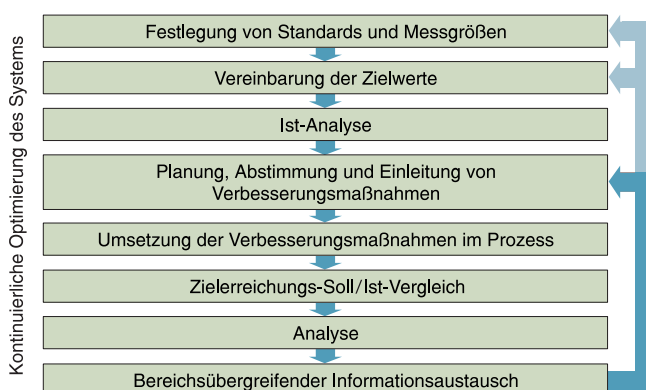


Bild 1. Qualitätsmonitoring-System

gen mit 7946 Mitarbeitern. Das Qualitätsmonitoring-System von Austrian Airlines basiert auf den für den Kundendienst maßgeblichen Kernprozessen der Servicekette sowie den dafür definierten Standards und Qualitätskennzahlen. Es dient der Sicherstellung der Servicequalität, aber auch deren kontinuierlicher Verbesserung und trägt damit wesentlich zur Erfüllung der Kundenerwartungen an die Fluglinie bei (Bild 1).

Erfassung dieser Prozesse erfolgte in vier Ebenen detailgenau bis hin zur Arbeitsanweisung, wobei sowohl nationale als auch internationale Vorschriften eingearbeitet wurden. Ergeben sich nun Änderungen einzelner Prozessabläufe, kann die Auswirkung auf vor- bzw. nachgelagerte Prozesse einfacher und transparenter abgebildet werden. Auch Verbesserungspotenziale werden innerhalb der visualisierten Prozesse leichter er-

beispielsweise ein Ausfall des IT-Systems oder ein Mitarbeiterengpass durch Krankheit.

Im letzten Schritt wurden Arbeitsanweisungen für jeden einzelnen Subprozessschritt formuliert. Als Beispiel sei hier die Arbeitsanweisung für das Einchecken beim Check-in-Schalter angeführt (Bild 4). Für die Prozessverantwortlichen ergibt sich durch diese Visualisierung die Möglichkeit, Ablaufprobleme in ihrem Bereich rascher zu erkennen und auf diese angemessen zu reagieren. Prozesszugehörigkeiten sind somit klar definiert, Entscheidungen können rasch und unbürokratisch getroffen werden. Auch ermöglicht die visuelle Darstellung der Prozesse und Abläufe, neuen Mitarbeitern im Unternehmen einen einfachen Überblick über die Abläufe zu verschaffen.

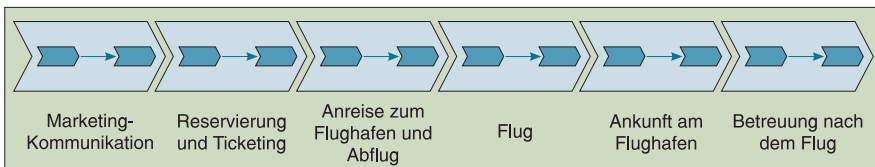


Bild 2. Hauptprozesse im Kundendienstbereich einer Fluglinie

Prozesse und Verantwortlichkeiten bestimmen

Austrian Airlines etablierte seit 2000, in Zusammenarbeit mit der Procon Unternehmensberatung, ein durchgängiges Qualitätsmonitoring-System im Bereich Kundendienste [1]. Am Beginn stand dabei die Visualisierung und Erfassung der Prozessschritte in allen Bereichen mit

kannt. Die visualisierte Servicekette beschreibt nun all jene Kernprozesse, die der Kunde vom Erstkontakt bis zur Nachbetreuungsphase im Unternehmen durchläuft (Bild 2).

Der Prozess „Anreise zum Flughafen und Abflug“ zeigt, dass zwischen intern beeinflussbaren und externen, von der Fluglinie wenig bis gar nicht steuerbaren Subprozessen unterschieden werden

Service-Standards festlegen

Nach der Definition der Prozesse erfolgte die Vereinbarung von Qualitätsservice-Standards zwischen dem Qualitätsmanagement und den Prozessverantwortlichen. Die Service-Standards leiten sich aus Kundenbedürfnissen ab. In Abhängigkeit der unterschiedlichen Kundengruppen (Senator-, Business- und Economy-Class) entstehen unterschiedliche Ansprüche an die Servicequalität. Diese Service-Standards werden jedoch auch durch externe Vorgaben beeinflusst (z.B. die Star Alliance Quality Promises). In regelmäßigen Zeitabständen wird deren Aktualität von den Prozessverantwortlichen überprüft. Änderungen ergeben sich hauptsächlich auf Grund von Produkt- bzw. Serviceanpassungen. Das Qualitätsmanagement gibt die überarbeiteten Service-Standards frei und veröffentlicht diese, um sie allen Mitarbeitern zugänglich zu machen. Die grundsätzliche Werthaltung im Rahmen der Servicequalität spiegelt sich im Unternehmensleitbild und in der Qualitätspolitik der Austrian Airlines wieder.

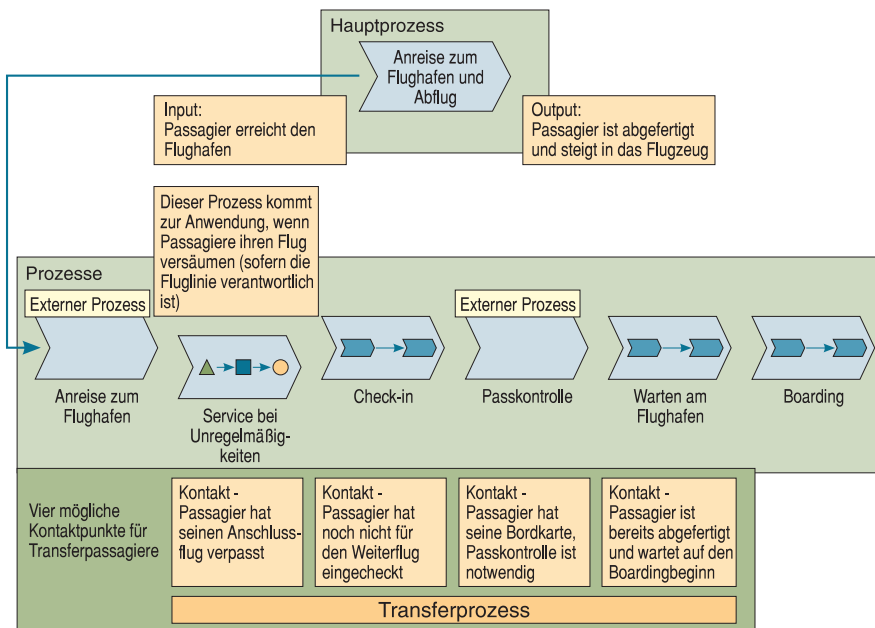


Bild 3. Die Anreise zum Flughafen und der Abflug können mit Problemen verbunden sein, die von einem Transferprozess aufgefangen werden

persönlichem Kundenkontakt. In Workshops wurden die relevanten Kernprozesse vom Qualitätsmanagement gemeinsam mit den Prozessverantwortlichen festgelegt und konkretisiert. Die

muss (Bild 3). Extern könnte der Check-in-Prozess durch einen Ausfall des Gepäckförderbands oder eine Sperre der Abflughalle aus Sicherheitsgründen gestört werden. Interne Störfaktoren wären

Qualitätsmonitoring einführen

Das Qualitätsmonitoring-System definiert sich als systematischer Review festgelegter Kenngrößen und eingeleiteter Maßnahmen zur kontinuierlichen Optimierung der Servicequalität. Für Austrian Airlines bedeutet dies, dass die Einhaltung der zuvor festgelegten Service-Standards in regelmäßigen Abständen

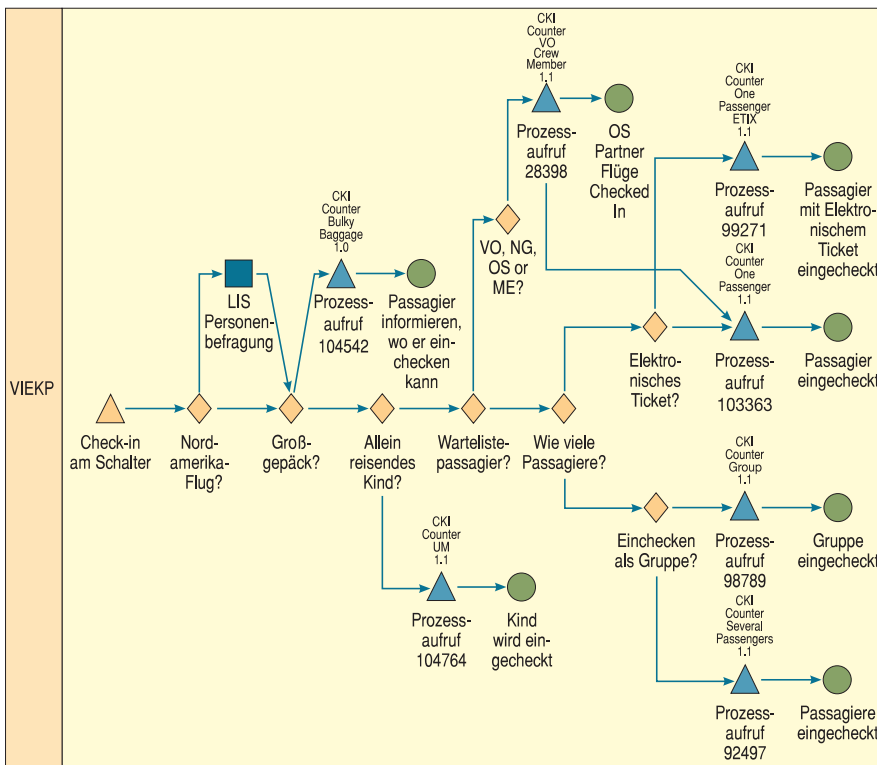


Bild 4. Arbeitsanweisung zum Einchecken am Check-in-Schalter

überprüft wird. Neben Service-Audits stellt das Qualitätsmonitoring-System dazu das wichtigste Überprüfungstool dar.

Quartalsweise erstellt das Qualitätsmanagement einen Qualitätsmonitoringbericht zum Status quo der Entwicklungen im Kundendienstbereich. Die auszuwertenden Daten sind unterschiedlichster Natur. Als Grundlage dienen Ergebnisberichte der Abteilungen sowie Kundenbefragungen und Statistiken über Geschäftsergebnisse.

Nach Auswertung der Daten erfolgt ein periodischer Vergleich, wobei signifikante Verschlechterungen der Geschäftsergebnisse gemeinsam mit den Prozessverantwortlichen hinterfragt werden. Im Zuge dieser Ergebnisbesprechung werden zwischen dem Qualitätsmanagement und den Prozessverantwortlichen Handlungsvereinbarungen getroffen, die nach einem vereinbarten Zeitrahmen auf ihre Wirkung überprüft werden. Durch die anschauliche Gegenüberstellung der Ergebnisse im Zeitverlauf können Trends ersichtlich gemacht, Schwachstellen identifiziert und Auswirkungen auf einzelne, dem betroffenen Prozess vor- und nachgelagerte Prozesse sowie Zusammenhänge zwischen den Prozessen visualisiert werden.

Qualitätsmonitoring rechnet sich

Für den Kunden bewirkt ein Qualitätsmonitoring-System, dass er die in Aussicht gestellte Dienstleistung entlang der Servicekette tatsächlich in der versprochenen Qualität erhält. Für externe und interne Lieferanten der Dienstleistung wird durch das Monitoring der Prozesse die Sensibilität für die Ergebnisse in der Leistungserbringung des Kundenservice geweckt und verstärkt.

Der Kapitalgeber erkennt durch das Qualitätsmonitoring-System, dass das Unternehmen systematische Bemühungen zur Sicherstellung der Kundenzufriedenheit unternimmt und damit den wirtschaftlichen Erfolg langfristig sichert. Außerdem sind die Daten und Kennzahlen eine Entscheidungshilfe zu einer möglichen Ressourcenverlagerung, falls beispielsweise Fälle der Übererfüllung von Kundenerwartungen bekannt werden.

Ein bedeutendes strategisches Ziel ist, bestehende Kunden zu behalten und Mehrkosten durch die Akquisition von Neukunden gering zu halten. Mit Hilfe des Monitoringsystems kann die Gefahr der Kundenabwanderung frühzeitig erkannt und gebannt werden.

rieren mündliche Empfehlungen zufriedener Kunden nicht selten Neukunden, ohne dass für deren Akquisition zusätzliche Kosten anfallen. Zufriedene Kunden sind durchaus bereit, höhere Preise für Dienstleistungen zu bezahlen, die sie kennen und zu denen sie Vertrauen haben.

Die Kosten für die Implementierung eines Qualitätsmonitoring-Systems umfassen die direkten Kosten für Messungen und Befragungen, Personal- und Sachkosten der mit dem Monitoring befassten Personen bzw. Abteilungen und Kostenstellen. Im Gegenzug bewirkte die Investition in ein Qualitätsmonitoring-System bei Austrian Airlines, dass die Aufwendungen für Folgekosten in Form von Schadenersatzleistungen an unzufriedene Kunden um 3,5 Prozent gesenkt werden konnten.

Literatur

1 Karl W. Wagner: PQM – Prozessorientiertes Qualitätsmanagement. Leitfaden zur Umsetzung der ISO 9001:2000. Carl Hanser Verlag, München 2001

Die Autoren dieses Beitrags

Univ.-Lekt. DI Dr. Karl Wagner, geb. 1966, studierte Maschinenbau und Betriebswirtschaft an der TU-Wien. Nach seiner Tätigkeit als Universitätsassistent am Institut für Betriebswissenschaften gründete er 1996 die Procon Unternehmensberatung. Seine Beratungsschwerpunkte liegen in der Strategieentwicklung, dem Prozessmanagement, der Systemplanung und dem Projektmanagement.

Friedrich R. Faustenhammer MSc, geb. 1954, studierte Qualitätsmanagement an der Donau-Universität Krems. Seit 1977 trägt er Verantwortung in Managementpositionen bei Austrian Airlines im In- und Ausland. 1995 übernahm er die Leitung des Qualitätsmanagements Kundendienste und leitet heute das Qualitätsmanagement des Bereichs Kundendienste der Austrian Airlines Group. Daneben ist er Gastlektor an der Donau-Universität Krems, im Qualitätsmanagement und Prozessmanagement sowie an der Wirtschaftskammer Wien im Bereich Strategisches Prozessmanagement tätig.