

5	Strategische Planung im Beschwerdemanagement	77
5.1	Strategisches Potenzial und Notwendigkeit einer strategischen Planung	77
5.2	Strategie – strategische Planung	78
5.3	Der strategische Planungsprozess für den Funktionsbereich Beschwerdemanagement	79
5.3.1	Strategische Ist-Analyse	79
5.3.1.1	Umfeldanalyse	80
5.3.1.1.1	Analyse der externen unternehmerischen Umwelt (Makroumwelt)	81
5.3.1.1.2	Analyse der internen Funktionsumwelt (Mikroumwelt)	82
5.3.1.2	Funktionsbereichsanalyse	85
5.3.2	Strategieoptionen	88
5.3.3	Strategiebewertung und -auswahl	92
6	Beschwerdestimulierung	97
6.1	Beschwerdestimulierung statt Beschwerdeminimierung	97
6.2	Maßnahmen der Beschwerdestimulierung	100
6.2.1	Einrichten von Beschwerdekanälen	100
6.2.2	Aktive Kommunikation der Beschwerdekanäle	111
6.2.3	Flankierende Maßnahmen zum Abbau von Beschwerdebarrieren	119
6.3	Einführung beschwerdestimulierender Maßnahmen	120
7	Beschwerdeannahme	127
7.1	Organisation des Beschwerdeeingangs	128
7.1.1	Schlüsselerlebnis Erstkontakt	128
7.1.2	Das Prinzip der Complaint Ownership	128
7.1.3	Beschwerdeeingangsprozesse	129
7.2	Erfassung der Beschwerdeinformationen	131
7.2.1	Kriterien der Beschwerdeerfassung	131
7.2.2	Grundlegende Erfassungsinhalte	132
7.2.2.1	Beschwerdeinhalts-Informationen	132
7.2.2.1.1	Beschwerdeführer-Informationen	132
7.2.2.1.2	Beschwerdeproblem-Informationen	135
7.2.2.1.3	Beschwerdeobjekt-Informationen	138
7.2.2.2	Beschwerdeabwicklungs-Informationen	139
7.2.2.2.1	Beschwerdeannahme-Informationen	140
7.2.2.2.2	Beschwerdebearbeitungs-Informationen	142
7.2.2.2.3	Beschwerdereaktions-Informationen	142
7.3	Kategorisierung von Beschwerdeinformationen	144
7.3.1	Entwicklung eines Kategorienschemas	144
7.3.1.1	Anforderungen an ein Kategorienschema	145

7.3.1.2	Hierarchische Strukturierung von Kategorienschemata	146
7.3.1.3	Vorgehensweise bei der Entwicklung von Kategorienschemata	150
7.3.1.4	Überprüfung von Kategorienschemata	152
7.3.2	Ergänzung der kategorialen Erfassung durch die freie Fallschilderung	153
7.4	Erfassungsformen	154
7.4.1	Unternehmerische Beschwerdeerfassung mit Hilfe von Formblättern und softwaregestützten Eingabemasken	155
7.4.2	Kundenseitige Beschwerdeerfassung mit Hilfe von Meinungskarten und Beschwerdeseiten im Internet	158
7.5	Die Sicherung der Qualität von erfassten Beschwerdeinformationen	163
8	Beschwerdebearbeitung	167
8.1	Der Beschwerdebearbeitungsprozess	167
8.2	Definition von Beschwerdebearbeitungsprozessen	169
8.2.1	Identifikation unterschiedlicher Beschwerdebearbeitungsprozesse	169
8.2.1.1	Grundsätzliche Charakterisierung von Beschwerdebearbeitungsprozessen	169
8.2.1.2	Alleinbearbeitungs-, Einbeziehungs- und Abgabeprozesse	170
8.2.1.3	Routine- und Ausnahmeprozesse	172
8.2.2	Analyse von Beschwerdebearbeitungsprozessen	173
8.2.3	Konkretisierung und Visualisierung von Beschwerdebearbeitungsprozessen	174
8.2.4	Zum Standardcharakter von Beschwerdebearbeitungsprozessen	179
8.3	Verantwortlichkeiten während der Beschwerdebearbeitung	180
8.3.1	Der Verantwortliche für den gesamten Beschwerde-managementprozess: der Process Owner	180
8.3.2	Der Verantwortliche für die Einzelfall-Bearbeitung: der Complaint Owner	181
8.3.3	Der Verantwortliche für die einzelnen Bearbeitungsschritte: der Task Owner	182
8.4	Festlegung von Bearbeitungsterminen	183
8.5	Installation von Mechanismen zur Überwachung der Beschwerdebearbeitung	185
8.5.1	Das mitarbeiterbezogene Mahnsystem	186
8.5.2	Das hierarchieübergreifende Eskalationssystem	186
8.6	Ausgestaltung der internen Kommunikation zwischen den bearbeitenden Stellen	190
8.7	Dokumentation der Beschwerdebearbeitung	191

9	Beschwerdereaktion	197
9.1	Grundsätzliche Verhaltensregeln im Umgang mit Beschwerdeführern	198
9.1.1	Beispiele für Kundenärger erzeugende Reaktionen	198
9.1.2	Verhaltensregeln für das direkte Gespräch mit Beschwerdeführern	202
9.1.3	Verhaltensregeln für die Beantwortung schriftlich artikulierter Beschwerden	207
9.2	Anwendung der Verhaltensregeln auf bestimmte Typen von Beschwerdeführern und Beschwerden	211
9.2.1	Besondere Typen von Beschwerdeführern	211
9.2.1.1	Wiederhol- und Mehrfachbeschwerdeführer	211
9.2.1.2	Folgebeschwerdeführer	212
9.2.1.3	Nörgler und Querulanten	212
9.2.2	Besondere Typen von Beschwerden	214
9.2.2.1	Streubeschwerden	214
9.2.2.2	Beschwerden an die Geschäftsleitung	215
9.2.2.3	Beschwerden über Mitarbeiter	215
9.2.2.4	Mit Beschwerden verbundene Drohungen	216
9.3	Entscheidung über die Fall-Lösung	218
9.3.1	Lösungsmöglichkeiten und Einflussfaktoren für die Wahl der Reaktionsform	218
9.3.2	Fall-Lösung mit oder ohne Einzelfallprüfung	225
9.3.3	Umgang mit „unberechtigten“ Beschwerden	227
9.3.3.1	Die subjektive Berechtigung von Kundenbeschwerden	228
9.3.3.2	Reaktionsformen auf „unberechtigte“ Beschwerden	229
9.4	Differenzierung der Beschwerdereaktion nach dem Kundenwert	231
9.4.1	Grundlagen der Kundenbewertung	231
9.4.1.1	Umsatzbezogene Kundenbewertung	232
9.4.1.2	Deckungsbeitragsbezogene Kundenbewertung	232
9.4.1.3	Bewertung der Kundenbeziehung über die gesamte Dauer der Kundenbeziehung	233
9.4.2	Die Anwendung der Kundenbewertung im Beschwerdemanagement	234
9.4.2.1	Grundsätzliche Anwendung der Kundenbewertung im Beschwerdemanagement	234
9.4.2.2	Einzelne Ansatzpunkte einer kundenwertorientierten Differenzierung im Beschwerdemanagement	236
9.5	Kommunikation mit dem Beschwerdeführer während der Beschwerdebearbeitung	238
9.5.1	Kommunikationsformen	238
9.5.1.1	Eingangsbestätigung	238
9.5.1.2	Zwischenbescheide	240

9.5.1.3	Abschließende Antwort	240
9.5.1.4	Follow-up-Kontakte	241
9.5.2	Zeitliche Ausgestaltung der Kommunikationsformen	244
9.5.3	Antworten und Reaktionen auf Kundenanfragen während der Beschwerdebearbeitung	247
9.5.4	Sicherung der Korrespondenz- und Gesprächsqualität	247
9.5.4.1	Die Sicherung der Korrespondenzqualität	248
9.5.4.2	Die Sicherung der Gesprächsqualität	249
10	Beschwerdeauswertung	255
10.1	Beschwerdeanalyse	256
10.1.1	Häufigkeitsverteilungen	256
10.1.2	Kreuztabellierungen	265
10.1.3	Mengenmäßiger und zeitlicher Bezug der Beschwerdeanalyse	269
10.2	Ansätze zur Priorisierung von Problemen	272
10.2.1	Kundenorientierte Frequenz-Relevanz-Analysen von Beschwerden (FRAB)	273
10.2.1.1	Ansätze zur Ermittlung der Problemrelevanz aus Kundensicht	273
10.2.1.2	Die Verärgerungs-FRAB	275
10.2.1.3	Die Handlungsabsichts-FRAB	278
10.2.1.4	Die Kundenverlust-FRAB	279
10.2.2	Unternehmensorientierte Frequenz-Relevanz-Analysen von Beschwerden (FRAB)	281
11	Beschwerdemanagement-Controlling	289
11.1	Evidenz-Controlling	291
11.1.1	Der Verärgerungs-Eisberg	292
11.1.1.1	Nicht artikulierte und nicht registrierte Beschwerden	292
11.1.1.2	Kennzahlen des Verärgerungs-Eisbergs	295
11.1.1.2.1	Problematische Beschwerdequote	295
11.1.1.2.2	Wahl der relevanten Größen	295
11.1.1.2.3	Die wichtigsten Kennzahlen	297
11.1.1.3	Informatorische Grundlagen für die Ermittlung der Kennzahlen	302
11.1.2	Der Beschwerde-Verärgerungs-Eisberg	304
11.2	Aufgaben-Controlling	306
11.2.1	Subjektives Aufgaben-Controlling	308
11.2.1.1	Messung der Beschwerdezufriedenheit	308
11.2.1.2	Messung der Zufriedenheit interner Kunden des Beschwerdemanagements	318
11.2.2	Objektives Aufgaben-Controlling	319
11.2.2.1	Objektive Qualitätsstandards	319

11.2.2.2	Objektive Produktivitätsstandards	327
11.2.3	Exkurs: Objektive Qualitäts- und Produktivitätsstandards in Beschwerde-Centern	329
11.3	Kosten-Nutzen-Controlling	335
11.3.1	Kosten-Controlling	335
11.3.1.1	Kosten-Controlling unter dem Blickwinkel der traditionellen Kostenrechnung	336
11.3.1.2	Kosten-Controlling unter dem Blickwinkel der Prozesskostenrechnung (Activity Based Costing)	338
11.3.1.3	Kennzahlen des Kosten-Controllings	343
11.3.2	Nutzen-Controlling	345
11.3.2.1	Controlling des Informationsnutzens	346
11.3.2.2	Controlling des Bindungsnutzens	349
11.3.2.2.1	Ermittlung der Nettoanzahl von Wiederkäufern/Abwanderern	349
11.3.2.2.2	Monetäre Bewertung des Bindungsnutzens	350
11.3.2.3	Controlling des Kommunikationsnutzens	356
11.3.2.3.1	Ermittlung der Nettoanzahl von Empfehlern/Warnern	356
11.3.2.3.2	Monetäre Bewertung des Kommunikations- nutzens	358
11.3.3	Wirtschaftlichkeits-Controlling	360
11.3.3.1	Wirtschaftlichkeit des gesamten Bereichs Beschwerdemanagement	360
11.3.3.2	Wirtschaftlichkeit von Maßnahmen zur Optimierung des Beschwerdemanagements	362
11.4	Steuerung und Überwachung des Beschwerdemanagements	367
11.4.1	Steuerung	368
11.4.1.1	Strategische Steuerung mittels Key Performance Indicators	368
11.4.1.2	Der Beschwerdemanagement-Index (BMI)	370
11.4.2	Überwachung mit Hilfe eines Beschwerdemanagement-Audits	375
12	Beschwerdereporting	383
12.1	Aktives Reporting von Ergebnissen (Informations-Push)	384
12.1.1	Inhaltliche Dimension des Beschwerdereportings	384
12.1.1.1	Beschwerdebezogene Inhalte	384
12.1.1.2	Beschwerdemanagementbezogene Inhalte	389
12.1.1.2.1	Die strategische Perspektive: Key Performance Indicators	389
12.1.1.2.2	Die operative Perspektive: Standards des Aufgaben-Controllings	393
12.1.1.2.3	Die ökonomische Perspektive: Rentabilität des Beschwerdemanagements	394

12.1.2 Formale Dimension des Beschwerdereportings	397
12.1.3 Zeitliche Dimension des Beschwerdereportings	398
12.1.4 Zielgruppenbezogene Dimension des Beschwerdereportings	398
12.2 Bereitstellung von Informationen (Informations-Pull)	401
12.3 Barrieren der Informationsnutzung und Ansätze zu ihrer Überwindung	402
13 Beschwerdeinformationsnutzung	409
13.1 Nutzung von Beschwerdeinformationen durch den Einsatz von Qualitätsplanungstechniken	410
13.1.1 Ursache-Wirkungs-Analyse	410
13.1.2 Die Fehlermöglichkeits- und Einfluss-Analyse (FMEA)	415
13.2 Nutzung von Beschwerdeinformationen in Qualitätsverbesserungsteams und Qualitätszirkeln	421
13.3 Kundenforen mit Beschwerdeführern als Qualitätsverbesserungsinstrument	427
13.3.1 Generelle Ziele von Kundenforen mit Beschwerdeführern	427
13.3.2 Methodeneinsatz in Kundenforen	431
13.3.3 Online-Kundenforen mit Beschwerdeführern	434
13.4 Die Integration von Beschwerde- und Beschwerdemanagement-informationen in ein Kundenwissensmanagement	435
14 Personalpolitische Aspekte des Beschwerdemanagements ..	443
14.1 Die Bedeutung des Mitarbeiterverhaltens im Beschwerdekontakt	443
14.2 Erforderliche Mitarbeiterqualifikationen	445
14.3 Personalorientiertes internes Marketing als Rahmenkonzept für die Sicherstellung der Mitarbeiterqualifikationen	451
14.3.1 Rekrutierung serviceorientierter und qualifizierter Mitarbeiter ..	452
14.3.2 Mitarbeiterkommunikation und Training	459
14.3.3 Anreizsysteme	464
14.3.4 Maßnahmen zur Vermeidung von Burn-out-Effekten	465
14.3.5 Empowerment	466
14.4 Gestaltung des unternehmenskulturellen Umfelds	470
15 Organisatorische Aspekte des Beschwerdemanagements ..	477
15.1 Zentrales, dezentrales oder duales Beschwerdemanagement	478
15.2 Der Bereich Beschwerdemanagement	493
15.2.1 Verantwortung des Beschwerde-Centers für die operative Abwicklung von Beschwerden	493
15.2.2 Verantwortung der Bereichsleitung Beschwerdemanagement für die konzeptionelle Steuerung	500

15.3 Einordnung des Bereichs Beschwerdemanagement in die unternehmerische Organisationsstruktur	503
15.3.1 Inhaltliche Zuständigkeit und Verknüpfung des Beschwerdemanagementprozesses mit anderen unternehmerischen Prozessen	503
15.3.2 Die Ausstattung des Beschwerdemanagement-Bereichs mit Einflussrechten	505
15.3.3 Die Etablierung des Bereichs Beschwerdemanagement als Stabsstelle, Linienfunktion oder in einer Matrixorganisation	509
15.3.4 Der Bereich Beschwerdemanagement als Profit Center?	513
15.4 Zur Frage eines Outsourcings des Beschwerdemanagements	514
16 Technologische Aspekte des Beschwerdemanagements	519
16.1 Grundlegende Determinanten für den Einsatz einer Beschwerdemanagementsoftware	520
16.2 Die Entscheidung für eine spezielle Beschwerdemanagementsoftware oder eine integrative CRM-Lösung	520
16.3 Kernfunktionalitäten von Beschwerdemanagement-Softwaresystemen ..	522
16.4 Die Integration von Internet-, Intranet- und E-Mail-Kommunikation ..	530
17 Social-Media-Beschwerden	539
17.1 Beschwerdekanal Social Media	540
17.1.1 Für das Beschwerdemanagement wichtige Formen von Social Media	540
17.1.1.1 Beschwerden in kundengesteuerten Social Media	540
17.1.1.2 Beschwerden in unternehmensgesteuerten Social Media	543
17.1.2 Relevanz der Social Media als Beschwerdekanal	548
17.2 Beschwerdemanagement-Strategie und Umgang mit Social-Media-Beschwerden	552
17.3 Konsequenzen für die Aufgabenbausteine des Beschwerdemanagements	553
17.4 Konsequenzen für ausgewählte Rahmenfaktoren des Beschwerdemanagements	557
18 Internationales Beschwerdemanagement	565
18.1 Die Relevanz interkultureller Unterschiede im Beschwerdeverhalten ..	565
18.1.1 Interkulturelle Unterschiede im Beschwerdeverhalten	566
18.1.2 Besonderheiten der Aufgabenerfüllung im internationalen Beschwerdemanagement	568
18.2 Zentrales, dezentrales und duales internationales Beschwerdemanagement als alternative Organisationsformen	570

19 Implementierung eines aktiven Beschwerdemanagements ...	579
19.1 Implementierungsschritte	579
19.2 Implementierungsbarrieren und Maßnahmen zu ihrer Überwindung ..	584
20 Beschwerdemanagement nach der Norm: DIN ISO 10002:2010-5	595
20.1 Inhalte der Norm 10002:2010-5	596
20.2 Bewertung der Norm	601
21 Beschwerdemanagement in der Praxis	607
21.1 Die Beschwerdemanagement Excellence-Studie (BME)	608
21.2 Die Materna-Beschwerdemanagement-Studie	612
21.3 Die Beschwerdemanagement-Studie der Deutschen Gesellschaft für Qualität	615
21.4 Vergleichende Betrachtung	618
22 Quick-Check Beschwerdemanagement	621
Literatur	627
Index	645