

Inhalt

| | |
|---|-------------|
| Vorwort | XIII |
| 1 Beschwerdemanagement im kundenorientierten Unternehmen | 1 |
| 1.1 Beschwerden als unternehmerische Herausforderung | 2 |
| 1.2 Die strategische Bedeutung des Beschwerdemanagements | 3 |
| 1.2.1 Beschwerdemanagement im Kundenbeziehungsmanagement (Customer Relationship Management) | 4 |
| 1.2.1.1 Zufriedenheitsmaximierung versus Unzufriedenheitsminimierung | 4 |
| 1.2.1.2 Customer Relationship Management, Customer Care Management und Beschwerdemanagement | 9 |
| 1.2.2 Beschwerdemanagement im Qualitätsmanagement | 12 |
| 2 Beschwerden | 17 |
| 2.1 Beschwerdebegriff und Beschwerdearten | 18 |
| 2.2 Wahres und Falsches über Beschwerden | 22 |
| 3 Verhalten unzufriedener Kunden | 27 |
| 3.1 Kundenunzufriedenheit und Beschwerdeverhalten | 29 |
| 3.2 Beschwerdezufriedenheit und ihr Einfluss auf das Kundenverhalten | 34 |
| 3.2.1 Entstehung und Dimensionen von Beschwerdezufriedenheit | 34 |
| 3.2.2 Bindungswirkung der Beschwerdezufriedenheit | 36 |
| 4 Beschwerdemanagement im Überblick | 41 |
| 4.1 Ziele des Beschwerdemanagements | 42 |
| 4.2 Aufgaben des Beschwerdemanagements | 45 |
| 4.3 Rahmenfaktoren des Beschwerdemanagements | 49 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 5 | Strategische Planung im Beschwerdemanagement | 53 |
| 5.1 | Strategisches Potenzial und Notwendigkeit einer strategischen Planung | 54 |
| 5.2 | Der strategische Planungsprozess | 55 |
| 5.2.1 | Strategische Ist-Analyse | 55 |
| 5.2.1.1 | Umfeldanalyse | 57 |
| 5.2.1.2 | Funktionsbereichsanalyse | 61 |
| 5.2.2 | Strategieoptionen | 65 |
| 5.2.3 | Strategiebewertung und -auswahl | 68 |
| 6 | Beschwerdestimulierung | 71 |
| 6.1 | Beschwerdestimulierung statt Beschwerdeminimierung | 72 |
| 6.2 | Maßnahmen der Beschwerdestimulierung | 74 |
| 6.3 | Flankierende Maßnahmen zum Abbau von Beschwerdebarrieren | 81 |
| 6.4 | Einführung beschwerdestimulierender Maßnahmen | 83 |
| 7 | Beschwerdeannahme | 89 |
| 7.1 | Organisation des Beschwerdeeingangs | 90 |
| 7.1.1 | Schlüsselerlebnis Erstkontakt | 90 |
| 7.1.2 | Das Prinzip der Complaint Ownership | 91 |
| 7.1.3 | Beschwerdeeingangsprozesse | 92 |
| 7.2 | Erfassung der Beschwerdeinformationen | 92 |
| 7.2.1 | Kriterien der Beschwerdeerfassung | 93 |
| 7.2.2 | Grundlegende Erfassungsinhalte | 93 |
| 7.2.2.1 | Beschwerdeinhalts-Informationen | 94 |
| 7.2.2.2 | Beschwerdeabwicklungs-Informationen | 101 |
| 7.3 | Kategorisierung von Beschwerdeinformationen | 106 |
| 7.3.1 | Entwicklung eines Kategorienschemas | 106 |
| 7.3.1.1 | Anforderungen an ein Kategorienschema | 107 |
| 7.3.1.2 | Hierarchische Strukturierung von Kategorienschemata | 108 |
| 7.3.2 | Ergänzung der kategorialen Erfassung durch die freie Fallschilderung | 110 |
| 7.4 | Dokumentation der Beschwerdeinformationen | 111 |
| 7.4.1 | Unternehmerische Beschwerdeerfassung mithilfe von Formblättern und softwaregestützten Eingabemasken | 111 |

| | | |
|----------|--|------------|
| 7.4.2 | Kundenseitige Beschwerdeerfassung mithilfe von Meinungskarten und Beschwerdeseiten im Internet | 114 |
| 7.5 | Sicherung der Qualität von erfassten Beschwerdeinformationen | 114 |
| 8 | Beschwerdebearbeitung | 117 |
| 8.1 | Beschwerdebearbeitungsprozesse | 118 |
| 8.1.1 | Identifikation unterschiedlicher Beschwerdebearbeitungsprozesse | 118 |
| 8.1.1.1 | Alleinbearbeitungs-, Einbeziehungs- und Abgabeprozesse | 120 |
| 8.1.1.2 | Routine- und Ausnahmeprozesse | 122 |
| 8.1.2 | Analyse von Beschwerdebearbeitungsprozessen | 122 |
| 8.1.3 | Konkretisierung von Beschwerdebearbeitungsprozessen | 125 |
| 8.1.4 | Zum Standardcharakter von Beschwerdebearbeitungsprozessen | 126 |
| 8.2 | Verantwortlichkeiten während der Beschwerdebearbeitung | 127 |
| 8.3 | Festlegung von Bearbeitungsterminen | 130 |
| 8.4 | Installation von Mechanismen zur Überwachung der Beschwerdebearbeitung | 133 |
| 8.4.1 | Das mitarbeiterbezogene Mahnsystem | 133 |
| 8.4.2 | Das hierarchieübergreifende Eskalationssystem | 134 |
| 8.5 | Ausgestaltung der internen Kommunikation zwischen den bearbeitenden Stellen | 135 |
| 8.6 | Dokumentation der Beschwerdebearbeitung | 136 |
| 9 | Beschwerdereaktion | 139 |
| 9.1 | Verhaltensregeln im Umgang mit Beschwerdeführern | 140 |
| 9.1.1 | Verhaltensregeln für das direkte Gespräch mit Beschwerdeführern | 141 |
| 9.1.2 | Verhaltensregeln für die Beantwortung schriftlich artikulierter Beschwerden | 146 |
| 9.2 | Anwendung der Verhaltensregeln auf bestimmte Typen von Beschwerdeführern und Beschwerden | 149 |
| 9.2.1 | Besondere Typen von Beschwerdeführern | 150 |
| 9.2.1.1 | Wiederhol- und Mehrfachbeschwerdeführer | 150 |
| 9.2.1.2 | Folgebeschwerdeführer | 151 |
| 9.2.1.3 | Nörgler und Querulanten | 151 |

| | | |
|---------|--|-----|
| 9.2.2 | Besondere Typen von Beschwerden | 153 |
| 9.2.2.1 | Streubeschwerden | 153 |
| 9.2.2.2 | Beschwerden an die Geschäftsleitung | 154 |
| 9.2.2.3 | Beschwerden über Mitarbeiter | 154 |
| 9.2.2.4 | Mit Beschwerden verbundene Drohungen | 156 |
| 9.3 | Entscheidung über die Fall-Lösung | 157 |
| 9.3.1 | Lösungsmöglichkeiten und Einflussfaktoren für die Wahl der Reaktionsform | 157 |
| 9.3.2 | Fall-Lösung mit oder ohne Einzelfallprüfung | 159 |
| 9.3.3 | Umgang mit „unberechtigten“ Beschwerden | 162 |
| 9.3.3.1 | Die subjektive Berechtigung von Kundenbeschwerden | 162 |
| 9.3.3.2 | Reaktionsformen auf „unberechtigte“ Beschwerden ... | 163 |
| 9.4 | Differenzierung der Beschwerdereaktion nach dem Kundenwert | 166 |
| 9.4.1 | Grundlagen der Kundenbewertung | 166 |
| 9.4.1.1 | Umsatzbezogene Kundenbewertung | 166 |
| 9.4.1.2 | Deckungsbeitragsbezogene Kundenbewertung | 167 |
| 9.4.1.3 | Bewertung der Kundenbeziehung über die gesamte Dauer der Kundenbeziehung | 167 |
| 9.4.2 | Die Anwendung der Kundenbewertung im Beschwerde- management | 169 |
| 9.4.2.1 | Grundsätzliche Überlegungen | 169 |
| 9.4.2.2 | Ansatzpunkte einer kundenwertorientierten Differenzierung im Beschwerdemanagement | 171 |
| 9.5 | Kommunikation mit dem Beschwerdeführer während der Beschwerdebearbeitung | 173 |
| 9.5.1 | Kommunikationsformen | 173 |
| 9.5.1.1 | Eingangsbestätigung | 173 |
| 9.5.1.2 | Zwischenbescheide | 174 |
| 9.5.1.3 | Abschließende Antwort | 175 |
| 9.5.1.4 | Follow-up-Kontakte | 176 |
| 9.5.2 | Sicherung der Korrespondenz- und Gesprächsqualität | 178 |
| 9.5.2.1 | Sicherung der Korrespondenzqualität | 178 |
| 9.5.2.2 | Sicherung der Gesprächsqualität | 180 |

| | | |
|-----------|--|------------|
| 10 | Beschwerdeauswertung | 183 |
| 10.1 | Beschwerdeanalyse | 184 |
| 10.1.1 | Häufigkeitsverteilungen | 185 |
| 10.1.2 | Kreuztabellierungen | 192 |
| 10.1.3 | Mengenmäßiger und zeitlicher Bezug der Beschwerdeanalyse | 196 |
| 10.2 | Ansätze zur Priorisierung von Problemen | 199 |
| 10.2.1 | Kundenorientierte Frequenz-Relevanz-Analysen von Beschwerden (FRAB) | 199 |
| 10.2.1.1 | Ansätze zur Ermittlung der Problemrelevanz aus Kundensicht | 199 |
| 10.2.1.2 | Die Verärgerungs-FRAB | 201 |
| 10.2.1.3 | Die Handlungsabsichts-FRAB | 203 |
| 10.2.1.4 | Die Kundenverlust-FRAB | 204 |
| 10.2.2 | Unternehmensorientierte Frequenz-Relevanz-Analysen von Beschwerden (FRAB) | 205 |
| 11 | Beschwerdemanagement-Controlling | 209 |
| 11.1 | Grundlagen des Beschwerdemanagement-Controllings | 210 |
| 11.2 | Evidenz-Controlling | 215 |
| 11.2.1 | Der Verärgerungs-Eisberg | 215 |
| 11.2.1.1 | Nicht artikulierte und nicht registrierte Beschwerden | 215 |
| 11.2.1.2 | Kennzahlen des Verärgerungs-Eisbergs | 217 |
| 11.2.1.3 | Informatorische Grundlagen für die Ermittlung der Kennzahlen | 224 |
| 11.2.2 | Der Beschwerde-Verärgerungs-Eisberg | 225 |
| 11.3 | Aufgaben-Controlling | 226 |
| 11.3.1 | Subjektives Aufgaben-Controlling | 228 |
| 11.3.1.1 | Messung der Beschwerdezufriedenheit | 228 |
| 11.3.1.2 | Messung der Zufriedenheit interner Kunden des Beschwerdemanagements | 237 |
| 11.3.2 | Objektives Aufgaben-Controlling | 239 |
| 11.3.2.1 | Objektive Qualitätsstandards | 239 |
| 11.3.2.2 | Objektive Produktivitätsstandards | 242 |
| 11.3.3 | Exkurs: objektive Qualitäts- und Produktivitätsstandards in Beschwerde-Centern | 244 |

| | | |
|-----------|---|------------|
| 11.3.4 | Die Verknüpfung von Qualitäts- und Produktivitätsstandards in einem Beschwerdemanagement-Index (BMI) | 246 |
| 11.4 | Kosten-Nutzen-Controlling | 250 |
| 11.4.1 | Kosten-Controlling | 250 |
| 11.4.2 | Nutzen-Controlling | 252 |
| 11.4.2.1 | Controlling des Informationsnutzens | 253 |
| 11.4.2.2 | Controlling des Bindungsnutzens | 255 |
| 11.4.2.3 | Controlling des Kommunikationsnutzens | 262 |
| 11.4.3 | Wirtschaftlichkeits-Controlling | 267 |
| 11.4.3.1 | Wirtschaftlichkeit des gesamten Bereichs Beschwerdemanagement | 267 |
| 11.4.3.2 | Wirtschaftlichkeit von Maßnahmen zur Optimierung des Beschwerdemanagements | 269 |
| 12 | Beschwerdereporting | 277 |
| 12.1 | Aktives Reporting von Ergebnissen (Informations-Push) | 278 |
| 12.1.1 | Inhaltliche Dimension des Beschwerdereportings | 278 |
| 12.1.1.1 | Beschwerdebezogene Inhalte | 278 |
| 12.1.1.2 | Beschwerdemanagementbezogene Inhalte | 284 |
| 12.1.2 | Formale Dimension des Beschwerdereportings | 290 |
| 12.1.3 | Zeitliche Dimension des Beschwerdereportings | 291 |
| 12.1.4 | Zielgruppenbezogene Dimension des Beschwerdereportings ... | 291 |
| 12.2 | Bereitstellung von Informationen (Informations-Pull) | 293 |
| 13 | Beschwerdeinformationsnutzung | 295 |
| 13.1 | Entscheidung über die Problemschwerpunkte | 296 |
| 13.2 | Nutzung von Beschwerdeinformationen in Qualitäts- verbesserungsteams und Qualitätszirkeln | 297 |
| 13.3 | Methodeneinsatz zur Nutzung von Beschwerdeinformationen | 300 |
| 13.3.1 | Ursache-Wirkungs-Analyse | 300 |
| 13.3.2 | Fehlermöglichkeits- und Einfluss-Analyse (FMEA) | 303 |
| 13.4 | Kundenforen mit Beschwerdeführern als Qualitätsverbesserungs- instrument | 309 |
| 13.4.1 | Generelle Ziele von Kundenforen mit Beschwerdeführern | 309 |
| 13.4.2 | Methodeneinsatz in Kundenforen | 310 |

| | | |
|-----------|---|------------|
| 13.4.3 | Online-Kundenforen mit Beschwerdeführern | 314 |
| 13.5 | Umsetzung der Problemlösung und Überprüfung ihrer Erfolgswirksamkeit | 315 |
| 13.6 | Kommunikation der Beschwerdeinformationsnutzung | 316 |
| 14 | Personalpolitische Aspekte des Beschwerdemanagements .. | 319 |
| 14.1 | Die Bedeutung des Mitarbeiterverhaltens im Beschwerdekontakt | 320 |
| 14.2 | Erforderliche Mitarbeiterkompetenzen | 322 |
| 14.3 | Personalorientiertes internes Marketing als Rahmenkonzept für die Sicherstellung der Mitarbeiterkompetenzen | 328 |
| 14.3.1 | Rekrutierung serviceorientierter und qualifizierter Mitarbeiter | 329 |
| 14.3.2 | Mitarbeiterkommunikation und Training | 333 |
| 14.3.3 | Anreizsysteme | 337 |
| 14.3.4 | Maßnahmen zur Vermeidung von Burn-out-Effekten | 338 |
| 14.3.5 | Empowerment | 340 |
| 14.4 | Gestaltung des unternehmenskulturellen Umfelds | 342 |
| 15 | Organisatorische Aspekte des Beschwerdemanagements ... | 347 |
| 15.1 | Zentrales, dezentrales oder duales Beschwerdemanagement | 348 |
| 15.2 | Der Bereich Beschwerdemanagement | 352 |
| 15.2.1 | Verantwortung des Beschwerde-Centers für die operative Abwicklung von Beschwerden | 353 |
| 15.2.2 | Verantwortung der Bereichsleitung Beschwerdemanagement für die konzeptionelle Steuerung | 360 |
| 15.3 | Einordnung des Bereichs Beschwerdemanagement in die unternehmerische Organisationsstruktur | 363 |
| 15.3.1 | Inhaltliche Zuständigkeit und Verknüpfung des Beschwerde- managementprozesses mit anderen unternehmerischen Prozessen | 363 |
| 15.3.2 | Die Ausstattung des Beschwerdemanagement-Bereichs mit Einflussrechten | 365 |
| 15.3.3 | Die Etablierung des Bereichs Beschwerdemanagement als Stabsstelle, Linienfunktion oder in einer Matrixorganisation ... | 369 |
| 15.3.4 | Der Bereich Beschwerdemanagement als Profit Center? | 373 |
| 15.4 | Zur Frage eines Outsourcings des Beschwerdemanagements | 375 |

| | | |
|------------------|--|------------|
| 16 | Technologische Aspekte des Beschwerdemanagements | 379 |
| 16.1 | Grundlegende Determinanten für den Einsatz einer Beschwerde- managementsoftware | 380 |
| 16.2 | Die Entscheidung für eine spezielle Beschwerdemanagementsoftware oder eine integrative CRM-Lösung | 381 |
| 16.3 | Kernfunktionalitäten und Ansätze zur Automatisierung | 383 |
| 17 | Implementierung eines aktiven Beschwerdemanagements | 393 |
| 17.1 | Implementierungsschritte | 394 |
| 17.2 | Implementierungsbarrieren und Maßnahmen zu ihrer Überwindung | 399 |
| 18 | Quick-Check Beschwerdemanagement | 409 |
| Literatur | | 419 |
| Index | | 425 |