

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 Beschwerdes Seiten im Internet	114
7.5	Sicherung der Qualität von erfassten Beschwerdeinformationen	114
8	Beschwerdebearbeitung	117
8.1	Beschwerdebearbeitungsprozesse	118
8.1.1	Identifikation unterschiedlicher Beschwerdebearbeitungs- prozesse	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 Beschwerdemanagementprozesses 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 Beschwerdemanagementssoftware 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