

Bernd Stauss / Wolfgang Seidel

Beschwerdemanagement

Unzufriedene Kunden
als profitable Zielgruppe

4., vollständig überarbeitete Auflage

HANSER

Inhalt

Vorwort	16
----------------	-----------

Grundlagen des Beschwerdemanagements

1 Beschwerdemanagement im kundenorientierten Unternehmen	21
1.1 Beschwerden als unternehmerische Herausforderung	21
1.2 Beschwerdemanagement als Kern des Kundenbeziehungsmanagements (Customer Relationship Management – CRM)	23
1.2.1 CRM als konzeptioneller Rahmen	24
1.2.2 Kundenbindungsmanagement als zentrales Element des CRM	27
1.2.2.1 Ziele des Kundenbindungsmanagements	27
1.2.2.2 Das Aufgabenspektrum des Kundenbindungsmanagements	29
1.2.2.3 Beschwerdemanagement als wichtigster Aufgabenbereich des Kundenbindungs- und Kundenbeziehungsmanagements	33
1.3 Beschwerdemanagement und Customer Care	34
1.4 Die Rolle des Beschwerdemanagements im Qualitätsmanagement	38
1.5 Die Verantwortung der Unternehmensführung für das Beschwerdemanagement	42
2 Beschwerden	49
2.1 Beschwerdebegriff und Beschwerdearten	49
2.2 Wahres und Falsches über Beschwerden	52
3 Verhalten unzufriedener Kunden	59
3.1 Entstehung und Messung von Kundenunzufriedenheit	59
3.1.1 Die Entstehung von Kundenunzufriedenheit	59
3.1.2 Kundenzufriedenheitsmessung und Beschwerdeanalyse im Vergleich	60
3.2 Kundenunzufriedenheit und Beschwerdeverhalten	63
3.3 Beschwerdezufriedenheit und ihr Einfluss auf das Kundenverhalten	71

4 Beschwerdemanagement im Überblick	79
4.1 Ziele des Beschwerdemanagements	79
4.2 Wesentliche Aufgaben des Beschwerdemanagements	82
4.3 Rahmenfaktoren des Beschwerdemanagements	87
5 Strategische Planung im Beschwerdemanagement	91
5.1 Strategisches Potenzial und Notwendigkeit einer strategischen Planung	91
5.2 Strategie – Strategische Planung	92
5.3 Der strategische Planungsprozess für den Funktionsbereich Beschwerdemanagement	94
5.3.1 Strategische Ist-Analyse	94
5.3.1.1 Umfeldanalyse	94
5.3.1.1.1 Analyse der externen unternehmerischen Umwelt (Makroumwelt)	94
5.3.1.1.2 Analyse der internen Funktionsumwelt (Mikroumwelt)	97
5.3.1.2 Funktionsbereichsanalyse	101
5.3.2 Strategieoptionen	105
5.3.3 Strategiebewertung und -auswahl	110
Aufgaben des direkten Beschwerdemanagementprozesses	
6 Beschwerdestimulierung	113
6.1 Beschwerdestimulierung statt Beschwerdeminimierung	113
6.2 Maßnahmen der Beschwerdestimulierung	115
6.2.1 Einrichten von Beschwerdekanälen	116
6.2.2 Aktive Kommunikation der Beschwerdekanäle	127
6.2.3 Flankierende Maßnahmen zum Abbau von Beschwerdebarrieren	131
6.3 Einführung beschwerdestimulierender Maßnahmen	132
7 Beschwerdeannahme	141
7.1 Organisation des Beschwerdeeingangs	141
7.1.1 Schlüsselerlebnis Erstkontakt	141
7.1.2 Das Prinzip der Complaint Ownership	142
7.1.3 Beschwerdeeingangsprozesse	143
7.2 Erfassung der Beschwerdeinformationen	145
7.2.1 Kriterien der Beschwerdeerfassung	145

7.2.2	Grundlegende Erfassungsinhalte	146
7.2.2.1	Beschwerdeinhalts-Informationen	146
7.2.2.1.1	Beschwerdeführer-Informationen	147
7.2.2.1.2	Beschwerdeproblem-Informationen	150
7.2.2.1.3	Beschwerdeobjekt-Informationen	153
7.2.2.2	Beschwerdeabwicklungs-Informationen	155
7.2.2.2.1	Beschwerdeannahme-Informationen	156
7.2.2.2.2	Beschwerdebearbeitungs- Informationen	158
7.2.2.2.3	Beschwerdereaktions-Informationen	159
7.3	Kategorisierung von Beschwerdeinformationen	161
7.3.1	Entwicklung eines Kategorienschemas	161
7.3.1.1	Anforderungen an ein Kategorienschema	162
7.3.1.2	Hierarchische Strukturierung von Kategorienschemata	163
7.3.1.3	Vorgehensweise bei der Entwicklung von Kategorienschemata	168
7.3.1.4	Überprüfung von Kategorienschemata	169
7.3.2	Ergänzung der kategorialen Erfassung durch die freie Fallschilderung	172
7.4	Erfassungsformen	173
7.4.1	Unternehmerische Beschwerdeerfassung mit Hilfe von Formblättern und PC-gestützten Eingabemasken	174
7.4.2	Kundenseitige Beschwerdeerfassung mit Hilfe von Meinungskarten und Beschwerdeseiten im Internet	177
8	Beschwerdebearbeitung	181
8.1	Der Beschwerdebearbeitungsprozess	181
8.2	Definition von Beschwerdebearbeitungsprozessen	183
8.2.1	Identifikation unterschiedlicher Beschwerdebearbei- tungsprozesse	183
8.2.1.1	Grundsätzliche Charakterisierung von Beschwerdebearbeitungsprozessen	183
8.2.1.2	Alleinbearbeitungs-, Einbeziehungs- und Abgabeprozesse	184
8.2.1.3	Routine- und Ausnahmeprozesse	187
8.2.2	Analyse von Beschwerdebearbeitungsprozessen	190
8.2.3	Konkretisierung und Visualisierung von Beschwerdebearbeitungsprozessen	193
8.2.4	Zum Standardcharakter von Beschwerdebearbeitungs- prozessen	197
8.3	Verantwortlichkeiten während der Beschwerdebearbeitung	198
8.3.1	Der Verantwortliche für den gesamten Beschwerde- managementprozess: Der Process Owner	199

8.3.2	Der Verantwortliche für die Einzelfall-Bearbeitung: Der Complaint Owner	200
8.3.3	Der Verantwortliche für die einzelnen Bearbeitungsschritte: Der Task Owner	201
8.4	Festlegung von Bearbeitungsterminen	201
8.5	Installation von Mechanismen zur Überwachung der Beschwerdebearbeitung	205
8.5.1	Das mitarbeiterbezogene Mahnsystem	205
8.5.2	Das hierarchieübergreifende Eskalationssystem	206
8.6	Ausgestaltung der internen Kommunikation zwischen den bearbeitenden Stellen	210
8.7	Dokumentation der Beschwerdebearbeitung	212
9	Beschwerdereaktion	217
9.1	Grundsätzliche Verhaltensregeln im Umgang mit Beschwerdeführern	217
9.1.1	Beispiele für Kundenärger erzeugende Reaktionen	218
9.1.2	Verhaltensregeln für das direkte Gespräch mit Beschwerdeführern	220
9.1.3	Verhaltensregeln für die Beantwortung schriftlich artikulierter Beschwerden	227
9.2	Anwendung der Verhaltensregeln auf bestimmte Typen von Beschwerdeführern und Beschwerden	229
9.2.1	Besondere Typen von Beschwerdeführern	229
9.2.1.1	Wiederhol- und Mehrfach-Beschwerdeführer	229
9.2.1.2	Nörgler und Querulanten	230
9.2.2	Besondere Typen von Beschwerden	232
9.2.2.1	Streubeschwerden	232
9.2.2.2	Beschwerden an die Geschäftsleitung	233
9.2.2.3	Beschwerden über Mitarbeiter	234
9.2.2.4	Mit Beschwerden verbundene Drohungen	235
9.3	Entscheidung über die Fall-Lösung	237
9.3.1	Lösungsmöglichkeiten und Einflussfaktoren für die Wahl der Reaktionsform	237
9.3.2	Fall-Lösung mit oder ohne Einzelfallprüfung	243
9.3.3	Umgang mit „unberechtigten“ Beschwerden	248
9.3.3.1	Die subjektive Berechtigung von Kundenbeschwerden	248
9.3.3.2	Reaktionsformen auf „unberechtigte“ Beschwerden	249
9.4	Differenzierung der Beschwerdereaktion nach dem Kundenwert	252
9.4.1	Grundlagen der Kundenbewertung	252
9.4.1.1	Umsatzbezogene Kundenbewertung	253
9.4.1.2	Deckungsbeitragsbezogene Kundenbewertung	253

9.4.1.3	Bewertung der Kundenbeziehung über die gesamte Dauer der Kundenbeziehung	254
9.4.2	Die Anwendung der Kundenbewertung im Beschwerdemanagement	256
9.4.2.1	Grundsätzliche Anwendung der Kundenbewertung im Beschwerdemanagement	256
9.4.2.2	Einzelne Ansatzpunkte einer kundenwertorientierten Differenzierung im Beschwerdemanagement	258
9.5	Kommunikation mit dem Beschwerdeführer während der Beschwerdebearbeitung	260
9.5.1	Kommunikationsformen	261
9.5.1.1	Eingangsbestätigung	261
9.5.1.2	Zwischenbescheide	262
9.5.1.3	Abschließende Antwort	263
9.5.1.4	Follow up-Befragung	264
9.5.2	Zeitliche Ausgestaltung der Kommunikationsformen ...	265
9.5.3	Antworten und Reaktionen auf Kundenanfragen während der Beschwerdebearbeitung	266

Aufgaben des indirekten Beschwerdemanagementprozesses

10	Beschwerdeauswertung	269
10.1	Quantitative Beschwerdeauswertung	269
10.1.1	Häufigkeitsverteilungen und Kreuztabellierungen	269
10.1.2	Analysen zur Priorisierung von Problemen	284
10.1.2.1	Problem-Konsequenz-Matrix	284
10.1.2.2	Frequenz-Relevanz-Analyse von Beschwerden	286
10.1.2.3	Problembezogene Marktschadensrechnung	295
10.2	Qualitative Beschwerdeauswertung	299
11	Beschwerdemanagement-Controlling	307
11.1	Evidenz-Controlling	309
11.1.1	Das Eisberg-Phänomen des Beschwerdemanagements ..	310
11.1.2	Kennzahlen des Evidenz-Controllings	312
11.1.2.1	Problematische Beschwerdequote	313
11.1.2.2	Wahl der relevanten Größen	314
11.1.2.3	Die wichtigsten Kennzahlen	316
11.1.2.4	Beispielhafte Ermittlung der Kennzahlen des Evidenz-Controllings	319
11.1.2.5	Informatorische Grundlagen für die Ermittlung der Kennzahlen	320

11.1.3 Managementrelevanz des Evidenz-Controllings	322
11.2 Aufgaben-Controlling	326
11.2.1 Subjektives Aufgaben-Controlling	329
11.2.1.1 Messung der Beschwerdezufriedenheit	329
11.2.1.2 Messung der Zufriedenheit interner Kunden des Beschwerdemanagements	340
11.2.2 Objektives Aufgaben-Controlling	342
11.2.2.1 Objektive Qualitätsstandards	342
11.2.2.2 Objektive Produktivitätsstandards	350
11.2.3 Exkurs: Objektive Qualitäts- und Produktivitäts- standards in Beschwerde-Centern	353
11.3 Kosten-Nutzen-Controlling	353
11.3.1 Kosten-Controlling	355
11.3.1.1 Kosten-Controlling unter dem Blickwinkel der traditionellen Kostenrechnung	356
11.3.1.2 Kosten-Controlling unter dem Blickwinkel der Prozesskostenrechnung (Activity Based Costing)	359
11.3.1.3 Kennzahlen des Kosten-Controllings	365
11.3.2 Nutzen-Controlling	367
11.3.2.1 Controlling des Informationsnutzens	368
11.3.2.2 Controlling des Einstellungsnutzens	371
11.3.2.3 Controlling des Wiederkaufnutzens	372
11.3.2.3.1 Operationalisierung des realisierten Wiederkaufnutzens	372
11.3.2.3.2 Ermittlung der Anzahl der durch das Beschwerdemanagement gebundenen Kunden	374
11.3.2.3.3 Monetäre Quantifizierung des realisierten Wiederkaufnutzens	379
11.3.2.4 Controlling des Kommunikationsnutzens	387
11.3.2.4.1 Der Kommunikationsnutzen als wesentliche Erfolgsgröße: Der „Net Promoter Score“	387
11.3.2.4.2 Operationalisierung des realisierten Kommunikationsnutzens	389
11.3.2.4.3 Ermittlung des monetären realisierten Kommunikationsnutzens auf der Grundlage des Beschwerde- referenzwertansatzes	390
11.3.2.4.4 Ermittlung des monetär realisierten Kommunikationsnutzens auf der Grundlage des TARP-Ansatzes	392
11.3.2.4.5 Beurteilung der Bewertungsansätze	398
11.3.2.5 Wiederkauf- und Kommunikationsnutzen als Markterfolg des Beschwerdemanagements	399

11.3.3 Wirtschaftlichkeits-Controlling	400
11.3.3.1 Wirtschaftlichkeit des gesamten Bereichs Beschwerdemanagement	401
11.3.3.2 Wirtschaftlichkeit von Maßnahmen zur Optimierung des Beschwerdemanagements	403
11.4 Steuerung und Überwachung des Beschwerdemanagements ..	410
11.4.1 Steuerung	411
11.4.1.1 Die Beschwerdemanagement-Zielkette	411
11.4.1.2 Der Beschwerdemanagement-Index (BMI)	414
11.4.1.3 Die Beschwerdemanagement-Balanced Scorecard (BBSC)	418
11.4.2 Überwachung mit Hilfe eines Beschwerdemanage- ment-Audits	426
12 Beschwerdereporting	431
12.1 Aktives Reporting von Ergebnissen (Informations-Push)	431
12.1.1 Zielgruppenbezogene Dimension des Beschwerde- reportings	431
12.1.2 Inhaltliche Dimension des Beschwerdereportings	432
12.1.3 Zeitliche Dimension des Beschwerdereportings	444
12.2 Bereitstellung von Informationen (Informations-Pull)	444
12.3 Barrieren der Informationsnutzung und Ansätze zu ihrer Überwindung	445
13 Beschwerdeinformationsnutzung	451
13.1 Nutzung von Beschwerdeinformationen durch den Einsatz von Qualitätsplanungstechniken	451
13.1.1 Beschwerde Problem Deployment	451
13.1.2 Die Fehlermöglichkeits- und Einfluss-Analyse (FMEA)	460
13.2 Nutzung von Beschwerdeinformationen in Qualitäts- verbesserungsteams und Qualitätszirkeln	465
13.3 Kundenforen mit Beschwerdeführern als Qualitätsverbesserungsinstrument	472
13.3.1 Generelle Ziele von Kundenforen mit Beschwerde- führern	472
13.3.2 Methodeneinsatz in Kundenforen	473
13.3.3 Online-Kundenforen mit Beschwerdeführern	477
13.4 Die Integration von Beschwerde- und Beschwerde- managementinformationen in ein Kundenwissens- management	479

Rahmenfaktoren des Beschwerdemanagements

14 Personalpolitische Aspekte des Beschwerdemanagements	485
14.1 Die Bedeutung des Mitarbeiterverhaltens im Beschwerde-	
kontakt	485
14.2 Erforderliche Mitarbeiterqualifikationen	487
14.3 Personalorientiertes internes Marketing als Rahmenkonzept	
für die Sicherstellung der Mitarbeiterqualifikationen	493
14.3.1 Rekrutierung serviceorientierter und qualifizierter	
Mitarbeiter	494
14.3.2 Mitarbeiterkommunikation und Training	502
14.3.3 Anreizsysteme	510
14.3.4 Maßnahmen zur Vermeidung von Burn out-Effekten ..	511
14.3.5 Empowerment	513
14.4 Gestaltung des unternehmenskulturellen Umfelds	518
15 Organisatorische Aspekte des Beschwerdemanagements	521
15.1 Zentrales, dezentrales oder duales Beschwerdemanagement ...	521
15.2 Der Bereich Beschwerdemanagement	537
15.2.1 Definition und inhaltliche Abgrenzung	537
15.2.1.1 Verantwortung des Beschwerde-Centers für	
die operative Abwicklung von Beschwerden	537
15.2.1.2 Verantwortung der Bereichsleitung	
Beschwerdemanagement für die	
konzeptionelle Steuerung	545
15.2.2 Relevante Funktionen des Bereichs Beschwerde-	
management	549
15.2.2.1 Externe Funktionen des Bereichs	
Beschwerdemanagement	549
15.2.2.2 Interne Funktionen des Bereichs	
Beschwerdemanagement	551
15.2.3 Strategische Typen von Beschwerdemanagement-	
Bereichen	552
15.3 Einordnung des Bereichs Beschwerdemanagement in die	
unternehmerische Organisationsstruktur	554
15.3.1 Inhaltliche Zuständigkeit und Verknüpfung des	
Beschwerdemanagementprozesses mit anderen unter-	
nehmerischen Prozessen	555
15.3.2 Die Ausstattung des Bereichs Beschwerdemanagement	
mit Einflussrechten	557

15.3.3 Die Etablierung des Bereichs Beschwerdemanagement als Stabsstelle, Linienfunktion oder in einer Matrixorganisation	561
15.3.4 Der Bereich Beschwerdemanagement als Profit-Center?	565
15.4 Zur Frage eines Outsourcings des Beschwerdemanagements ..	567
16 Technologische Aspekte des Beschwerdemanagements	571
16.1 Grundlegende Determinanten für den Einsatz einer Beschwerdemanagementsoftware	571
16.2 Die Entscheidung für eine spezielle Beschwerdemanagementsoftware oder eine integrative CRM-Lösung	572
16.3 Kernfunktionalitäten von Beschwerdemanagementsoftwaresystemen	574
16.4 Das Internet als wichtige Kommunikationsplattform im Beschwerdemanagement	588
 Spezialfragen des Beschwerdemanagements	
17 Internet-Kunde-zu-Kunde-Kommunikation und Corporate Weblogs als neue Herausforderungen für das Beschwerdemanagement	593
17.1 Internet-Kunde-zu-Kunde-Kommunikation in Weblogs und Meinungsforen	593
17.1.1 Private Weblogs (Private Blogs)	597
17.1.2 Internet-Meinungsforen	606
17.1.3 Konsequenzen für das Management	609
17.2 Unternehmerische Weblogs (Corporate Blogs)	612
18 Internationales Beschwerdemanagement	619
18.1 Besondere Herausforderungen des internationalen Beschwerdemanagements	619
18.2 Zentrales, dezentrales und duales internationales Beschwerdemanagement als alternative Organisationsformen	621
18.2.1 Einflussfaktoren für die Wahl der Organisationsform ...	623
18.2.2 Koordinationsaufgaben des internationalen Beschwerdemanagements	628

19 Implementierung von aktivem Beschwerdemanagement	631
19.1 Implementierungsschritte	631
19.2 Implementierungsbarrieren und Maßnahmen zu ihrer Überwindung	637
20 Beschwerdemanagement nach der Norm: Die ISO 10002:2004	647
20.1 Inhalte der Norm 10002:2004	647
20.2 Bewertung der Norm	654
21 Beschwerdemanagement in der Praxis	659
21.1 Die Beschwerdemanagement Excellence-Studie	659
21.2 Ergebnisse weiterer Studien zum Beschwerdemanagement in Deutschland	667
22 Zusammenfassung	669
23 Checkliste Beschwerdemanagement	683
Literatur	693
Stichwortverzeichnis	707