

# Inhalt

Vorwort	16
<b>Grundlagen des Beschwerdemanagements</b>	
<b>1 Beschwerdemanagement im kundenorientierten Unternehmen</b>	<b>21</b>
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
<b>2 Beschwerden</b> .....	<b>49</b>
2.1 Beschwerdebegriff und Beschwerdearten .....	49
2.2 Wahres und Falsches über Beschwerden .....	52
<b>3 Verhalten unzufriedener Kunden</b> .....	<b>59</b>
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

<b>4 Beschwerdemanagement im Überblick</b> .....	79
4.1 Ziele des Beschwerdemanagements .....	79
4.2 Wesentliche Aufgaben des Beschwerdemanagements .....	82
4.3 Rahmenfaktoren des Beschwerdemanagements .....	87
<b>5 Strategische Planung im Beschwerdemanagement</b> .....	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**

<b>6 Beschwerdestimulierung</b> .....	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
<b>7 Beschwerdeannahme</b> .....	141
7.1 Organisation des Beschwerdeingangs .....	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
<b>8</b>	<b>Beschwerdebearbeitung .....</b>	<b>181</b>
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**

<b>10</b>	<b>Beschwerdeauswertung .....</b>	<b>269</b>
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
<b>11</b>	<b>Beschwerdemanagement-Controlling .....</b>	<b>307</b>
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 realisiert 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
<b>12</b>	<b>Beschwerdereporting .....</b>	<b>431</b>
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
<b>13</b>	<b>Beschwerdeinformationsnutzung .....</b>	<b>451</b>
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

<b>14 Personalpolitische Aspekte des Beschwerdemanagements</b> .....	485
14.1 Die Bedeutung des Mitarbeiterverhaltens im Beschwerdekontakt .....	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
<b>15 Organisatorische Aspekte des Beschwerdemanagements</b> .....	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 Matrix- organisation .....	561
15.3.4 Der Bereich Beschwerdemanagement als Profit- Center? .....	565
15.4 Zur Frage eines Outsourcings des Beschwerdemanagements ..	567
<b>16 Technologische Aspekte des Beschwerdemanagements .....</b>	<b>571</b>
16.1 Grundlegende Determinanten für den Einsatz einer Beschwerdemanagementsoftware .....	571
16.2 Die Entscheidung für eine spezielle Beschwerdemanagement- software oder eine integrative CRM-Lösung .....	572
16.3 Kernfunktionalitäten von Beschwerdemanagement- softwaresystemen .....	574
16.4 Das Internet als wichtige Kommunikationsplattform im Beschwerdemanagement .....	588
 <b>Spezialfragen des Beschwerdemanagements</b>	
<b>17 Internet-Kunde-zu-Kunde-Kommunikation und Corporate Weblogs als neue Herausforderungen für das Beschwerde- management .....</b>	<b>593</b>
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
<b>18 Internationales Beschwerdemanagement .....</b>	<b>619</b>
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

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