

Institut für
Marktorientierte Unternehmensführung
Universität Mannheim

Postfach 10 34 62

68131 Mannheim

Reihe:

Management Know-How

Nr. M 073

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Homburg, Ch./Fürst, A.

Complaint Management Excellence –
Leitfaden für professionelles
Beschwerdemanagement

Mannheim 2003

ISBN Nr. 3-89333-283-9

Prof. Dr. Christian Homburg ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing I an der Universität Mannheim, wissenschaftlicher Direktor des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) an der Universität Mannheim und Vorsitzender des wissenschaftlichen Beirates der Unternehmensberatung Prof. Homburg & Partner.

Dipl.-Kfm. Andreas Fürst ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl von Prof. Homburg und freiberuflicher Unternehmensberater.

Das Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung** an der Universität Mannheim versteht sich als Forum des Dialogs zwischen Wissenschaft und Praxis. Der wissenschaftlich hohe Standard wird gewährleistet durch die enge Anbindung des IMU an die beiden Lehrstühle für Marketing an der Universität Mannheim, die national wie auch international hohes Ansehen genießen. Die wissenschaftlichen Direktoren des IMU sind

Prof. Dr. Hans H. Bauer und **Prof. Dr. Christian Homburg**.

Das Angebot des IMU umfasst folgende Leistungen:

◆ **Management Know-How**

Das IMU bietet Ihnen Veröffentlichungen, die sich an Manager in Unternehmen richten. Hier werden Themen von hoher Praxisrelevanz kompakt und klar dargestellt sowie Resultate aus der Wissenschaft effizient vermittelt. Diese Veröffentlichungen sind häufig das Resultat anwendungsorientierter Forschungs- und Kooperationsprojekte mit einer Vielzahl von international tätigen Unternehmen.

◆ **Wissenschaftliche Arbeitspapiere**

Die wissenschaftlichen Studien des IMU untersuchen neue Entwicklungen, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Hieraus werden praxisrelevante Erkenntnisse abgeleitet und in der Reihe der wissenschaftlichen Arbeitspapiere veröffentlicht. Viele dieser Veröffentlichungen sind inzwischen in renommierten Zeitschriften erschienen und auch auf internationalen Konferenzen (z.B. der American Marketing Association) ausgezeichnet worden.

◆ **Schriftenreihe**

Neben der Publikation wissenschaftlicher Arbeitspapiere gibt das IMU in Zusammenarbeit mit dem Gabler Verlag eine Schriftenreihe heraus, die herausragende wissenschaftliche Erkenntnisse auf dem Gebiet der marktorientierten Unternehmensführung behandelt.

◆ **Anwendungsorientierte Forschung**

Ziel der Forschung des IMU ist es, wissenschaftliche Erkenntnisse zu generieren, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Deshalb bietet Ihnen das IMU die Möglichkeit, konkrete Fragestellungen aus Ihrer Unternehmenspraxis heranzutragen, die dann wissenschaftlich fundiert untersucht werden.

Wenn Sie weitere Informationen benötigen oder Fragen haben, wenden Sie sich bitte an das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim, L5, 1, 68131 Mannheim** (Telefon: 0621 / 181-1755) oder besuchen Sie unsere Internetseite: www.imu-mannheim.de.

In seiner Arbeit wird das IMU durch einen **Partnerkreis** unterstützt. Diesem gehören renommierte Wissenschaftler und Manager in leitenden Positionen an:

Dr. Arno Balzer,
Manager Magazin

BASF AG,
Hans W. Reiners

BSH GmbH,
Matthias Ginthum

Carl Zeiss AG,
Dr. Michael Kaschke

Cognis Deutschland GmbH & Co. KG,
Dr. Antonio Trius

Continental AG,
Heinz-Jürgen Schmidt

Deutsche Bank AG,
Rainer Neske

Deutsche Messe AG,
Ernst Raue

Deutsche Post AG,
Jürgen Gerdes

Deutsche Telekom AG,
Achim Berg

Dresdner Bank AG,
Dr. Stephan-Andreas Kaulvers

Dürr AG,
Ralf W. Dieter

E.On Energie AG,
Dr. Bernhard Reutersberg

EvoBus GmbH,
Wolfgang Presinger

Hans Fahr

Freudenberg & Co. KG,
Jörg Sost

Fuchs Petrolub AG,
Dr. Manfred Fuchs

Grohe Water Technology AG & Co. KG,
N.N.

Stephan M. Heck

Heidelberg Druckmaschinen AG,
Dr. Jürgen Rautert

HeidelbergCement AG,
Andreas Kern

Hoffmann-La Roche AG,
Karl H. Schlingensief

HUGO BOSS AG,
Dr. Bruno Sälzer

IBM Deutschland GmbH,
Johann Weihen

IWKA AG,
N.N.

K + S AG,
Dr. Ralf Bethke

KARSTADT Warenhaus AG,
Prof. Dr. Helmut Merkel

Prof. Dr. Dr. h.c. Richard Köhler,
Universität zu Köln

Körber PaperLink GmbH,
Martin Weickenmeier

Monitor Company,
Dr. Thomas Herp

Nestlé Deutschland AG,
Christophe Beck

Pfizer Pharma GmbH,
Jürgen Braun

Dr. Volker Pfahlert,
Roche Diagnostics GmbH

Thomas Pflug

Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG,
Hans Riedel

Procter & Gamble GmbH,
Willi Schwerdtle

Dr. h.c. Holger Reichardt

Robert Bosch GmbH,
Uwe Raschke

Roche Diagnostics GmbH,
Dr. Manfred Baier

Rudolf Wild GmbH & Co. KG,
Dr. Eugen Zeller

RWE Energy AG,
Dr. Andreas Radmacher

Thomas Sattelberger,
Continental AG

SAP Deutschland AG & Co. KG
Joachim Müller

St. Gobain Deutsche Glass GmbH
Udo H. Brandt

Dr. Dieter Thomaschewski

TRUMPF GmbH & Co. KG,
Dr. Mathias Kammüller

VDMA e.V.,
Dr. Hannes Hesse

Voith AG,
Dr. Helmut Kormann

- M103 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Tränka, E.: Mehrwertorientierte Gestaltung von Mobile Ticketing. Eine empirische Untersuchung von Nutzeranforderungen, 2006
- M102 Jensen, O. / Wellstein, B.: Organisation des Produktmanagements: State-of-Practice und Trends in verschiedenen Branchen, 2005
- M101 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Hammerschmidt, M.: Konsumentenexpertise und die Effizienz von Kaufentscheidungen. Lohnt es sich für Unternehmen, gute Produkte anzubieten?, 2005
- M100 Bauer, H. H. / Donnevert, T. / Hammerschmidt, M.: Lohnt sich eine segmentspezifische Gestaltung von Websites? Eine Integration von Usernutzen- und Userwert- Segmentierung, 2005
- M099 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Exler, S.: Alternativen zum Rabatt: Wie viel Wertschätzung erzielen Promotions im Automobilhandel? Ein methodischer Ansatz zur Vermeidung der Rabattschneise, 2005
- M098 Homburg, Ch. / Schenkel, B.: Planning Excellence: Wegweiser zum professionellen Umgang der Marketing- und Vertriebsplanung, 2005
- M097 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Preismanagement im B2B-Bereich: Was Pricing Profis anders machen, 2005
- M096 Bauer, H. H. / Lippert, I. / Reichardt, T. / Neumann, M. M.: Effective Mobile Marketing - Eine empirische Untersuchung, 2005
- M095 Beutin, N. / Grozdanovic, M.: Professionelles Händlermanagement. Ausgestaltung und Erfolgsfaktoren im Business-to-Business Bereich, 2005
- M094 Beutin, N. / Hahn, F.: Die Marktbearbeitung in der Automobilzulieferindustrie: Strategien, Erfolgsfaktoren und Fallstricke, 2004
- M093 Beutin, N. / Fürst, A. / Häßner, G.: Vertriebsprofessionalität in der deutschen Gaswirtschaft: State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2004
- M092 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Strecker, T.: Die Attraktivität von Handelsmarken-Käufern - Eine empirische Analyse und strategische Empfehlungen zur Vermarktung von Handelsmarken, 2004
- M091 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Internationale Marktbearbeitung und internationale Unternehmensführung: Zwölf Thesen, 2004
- M090 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Pricing Excellence – Wegweiser für ein professionelles Preismanagement, 2004
- M089 Jensen, O. / Kuhn, J.: Vertriebskanalmanagement im Privatkundengeschäft von Banken, 2004
- M088 Bauer, Hans H.: Nutzenorientierte Markenführung im Internet, 2004
- M087 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Haber, T. E.: Effective Sales Promotion, 2004
- M086 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Klarmann, M.: Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb. Eine vernachlässigte Schnittstelle, 2004
- M085 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Key-Account-Management-Excellence. Die wichtigsten Kundenbeziehungen systematisch gestalten, 2004
- M084 Homburg, Ch. / Bucerius, M.: Marktorientierte Post Merger Integration. Leitfaden und empirische Ergebnisse, 2003
- M083 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Hallbauer, A.: Das Employee Portal als Instrument des internen Marketing. Analyse der Kosten und Benefits, 2003
- M082 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Marketing für elektronische Marktplätze. Kundenakquisition – Kundenbindung – Beziehungsmarketing, 2003
- M081 Homburg, Ch. / Kühlborn, S.: Der erfolgreiche Weg zum Systemanbieter. Strategische Neuausrichtung von Industriegüterunternehmen, 2003
- M080 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Beschwerdemanagement in Deutschland. Eine branchenübergreifende Erhebung des State of Practice, 2003
- M079 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Wagner, S.: Event-Marketing. Handlungsempfehlungen zur erfolgreichen Gestaltung von Events auf Basis der Werthaltungen von Eventbesuchern, 2003
- M078 Beutin, N. / Kühlborn, S. / Daniel, M.: Marketing und Vertrieb im deutschen Maschinenbau. Bestandsaufnahme und Erfolgsfaktoren, 2003
- M077 Beutin, N. / Fürst, A. / Finkel, B.: Kundenorientierung im deutschen Automobilhandel. State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2003
- M076 Koschate, N. / Lüers, T. / Fuchs, M.: Shareholder value-orientiertes Preismanagement. Durch effektives Preismanagement den Unternehmenswert steigern, 2003
- M075 Homburg, Ch. / Richter, M.: Branding Excellence. Wegweiser für professionelles Markenmanagement, 2003
- M074 Beutin, N. / Scholl, M. / Fürst, A.: Marktorientierte Vertriebs-Reorganisation von Energieversorgungsunternehmen, 2003
- M073 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Complaint Management Excellence. Leitfaden für professionelles Beschwerdemanagement, 2003
- M072 Bauer, H. H. / Grether, M. / Pudenz, C.: Internetbasierte Ermittlung von Preisbereitschaften, 2002
- M071 Bauer, H. H. / Grether, M. / Huck, C. / Juszczyk, L.: mCommerce in der Tourismusindustrie. Potenziale, Risiken und rechtliche Rahmenbedingungen, 2002
- M070 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Dünnhaupt, L.: Der Einzug von Coupons in Deutschland. Formen, Eigenschaften und Nutzungsabsicht der Konsumenten, 2002
- M069 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Werbick, S.: Erfolgsfaktoren von Investmentfonds aus Nachfragersicht, 2002

- M068 Bauer, H. H. / Görtz, G.: Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment (CPFR). Rahmenbedingungen, Vorgehen und Aussichten, 2002
- M067 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Brugger, N.: Die Distribution von Versicherungsdienstleistungen über das Internet. Handlungsempfehlungen für einen erfolgreichen Internetauftritt von Versicherungen, 2002
- M066 Bauer, H. H. / Grether, M. / Richter, T.: Customer Relationship Management in der öffentlichen Verwaltung, 2002
- M065 Homburg, Ch. / Schäfer, H. / Beutin, N.: Sales Excellence. Systematisches Vertriebsmanagement als Schlüssel zum Unternehmenserfolg, 2002
- M064 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Finanzportale im Internet. Geschäftsmodell, Kundenbindungspotenziale und Qualitätsanforderungen, 2001
- M063 Beutin, N. / Paul, A. / Schröder, N.: Marketing in Energieversorgungsunternehmen. Instrumente und Erfolgsfaktoren in Zeiten der Deregulierung; 2001
- M062 Bauer, H. H. / Grether, M. / Baumann, S.: Die Potentiale von e-business in der Wertschöpfungskette, 2001
- M061 Schäfer, H. / Sieben, F. / Schmeken, G. / Kunz, W.: E-Strategy. Vom „Internet-Chaos“ zur strategischen Orientierung, 2001
- M060 Homburg, Ch. / Schäfer, H.: Profitabilität durch Cross-Selling. Kundenpotentiale professionell erschließen, 2001
- M059 Bauer, H. H. / Meeder, U. / Jordan, J.: Ausgewählte Instrumente des Werbecontrolling, 2000
- M058 Bauer, H. H. / Wölfer, H.: Möglichkeiten und Grenzen der Online-Marktforschung, 2001
- M057 Bauer, H. H. / Meeder, U.: Verfahren der Werbewirkungsmessung. Ein Vergleich der Angebote kommerzieller Institute, 2000
- M056 Bauer, H. H. / Jensen, S. / Klaiber, F.: Die Images der zehn beliebtesten Reiseländer der Deutschen, 2000
- M055 Bauer, H. H. / Fischer, M. / Pfahler, V.: Wieviel Wert schaffen Late Mover Produkte in der Pharmaindustrie?, 2000
- M054 Bauer, H. H. / Fischer, M.: Line Extensions erfolgreich managen. Welche Faktoren sind kritisch?, 2000
- M053 Bauer, H.H. / Roscher, R.: Gesundheitsökonomische Evaluation als Instrument des Pharmamarketings am Beispiel von Diagnostika, 2000
- M052 Homburg, Ch. / Sieben, F.: Customer Relationship Management. Strategische Ausrichtung statt IT-getriebenem Aktivismus, 2000
- M051 Homburg, Ch. / Lucas, M. / Bucerius M.: Kundenbindung bei Fusionen und Akquisitionen. Gefahren und Erfolgsfaktoren, 2000
- M050 Homburg, Ch. / Günther, C. / Faßnacht, M.: Wenn Industrieunternehmen zu Dienstleistern werden. Lernen von den Besten, 2000
- M049 Homburg, Ch. / Beutin, N.: Value-Based Marketing. Die Ausrichtung der Marktbearbeitung am Kundennutzen, 2000
- M048 Homburg Ch. / Stock R.: Kundenorientierte Mitarbeiter. Ein neuer Ansatz für Führungskräfte, 2000
- M047 Bauer, H. H.: Megatrends in Handel und Distribution als Herausforderung für das Vertriebsmanagement, 2000
- M046 Bauer, H. H. / Grether, M. / Brüsewitz, K.: Der Einsatz des Internet zur Vertriebsunterstützung im Automobilhandel, 2000
- M045 Bauer, H. H. / Leach, M. / Sandner, E.: Personalakquisition im Zeitalter des Internet. Surviving the Online War for Talent, 2000
- M044 Homburg, Ch. / Schneider, J.: Partnerschaft oder Konfrontation? Die Beziehung zwischen Industriegüterherstellern und Handel, 2000
- M043 Homburg, Ch. / Pflesser, Ch.: „Symbolisches Management“ als Schlüssel zur Marktorientierung. Neue Erkenntnisse zur Unternehmenskultur, 1999
- M042 Homburg, Ch. / Werner, H.: Kundenverständnis über die Kundenzufriedenheit hinaus. Der Ansatz des Strategic Customer Review (SCR), 1999
- M041 Homburg, Ch. / Schnurr, P.: Was ist Kundenwert ?, 1999
- M040 Bauer, H. H. / Hardock, P. / Bartolitsch, K. / Bluhm, M.: Die Bedeutung von Factory Outlets aus der Sicht von Herstellern und Kunden, 1999
- M039 Homburg, Ch. / Schäfer, H.: Customer Recovery. Profitabilität durch systematische Rückgewinnung von Kunden, 1999
- M038 Bauer, H. H.: Electronic Commerce. Stand, Chancen und Probleme, 1998
- M037 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Kundenorientierte Vergütungssysteme. Empirische Erkenntnisse und Managementempfehlungen, 1998
- M036 Bauer, H. H.: Auswirkungen der Einführung des Euro auf das Marketing, 1998
- M035 Homburg, Ch. / Gruner, K. / Hocke, G.: Neue Wege in Marketing und Vertrieb. Prozessoptimierung, Organisationsgestaltung, Kundenorientierung, 1997
- M034 Faßnacht, M.: Management von Dienstleistungen im Einzelhandel, 1997
- M033 Homburg, Ch. / Werner, H.: Schnelle und kundenorientierte Innovation. Die Methode FCD (Fast Concept Development), 1997
- M032 Homburg, Ch. / Werner, H.: Effektives Management der Kundenorientierung. Das CUSTOR (Customer Orientation)-System als Wegweiser, 1997
- M031 Bauer, H. H. / Huber, F.: Der Wert der Marke, 1997

Weitere Arbeitspapiere finden Sie auf unserer Internet-Seite: www.imu-mannheim.de

Inhaltsverzeichnis

1. Professioneller Umgang mit Beschwerden – Der Complaint Management Excellence-Ansatz als Leitfaden	1
1.1 Relevanz und Professionalisierungsbedarf des Beschwerdemanagements..	1
1.2 Nutzen eines professionellen Beschwerdemanagements	1
1.3 Der Complaint Management Excellence-Ansatz im Überblick	5
1.4 Anwendungsmöglichkeiten des Complaint Management Excellence-Ansatzes	8
2. Beschwerdeverständnis.....	10
CME-Kriterien zum Beschwerdeverständnis	10
3. Beschwerdemanagement-Aufbauorganisation	11
3.1 Festlegung von Beschwerdemanagement-Aufgaben	11
3.2 Gestaltung von Verantwortlichkeiten	12
CME-Kriterien zur Beschwerdemanagement-Aufbauorganisation.....	13
4. Beschwerdestimulierung.....	14
4.1 Schaffung von Beschwerdekanälen.....	14
4.2 Externe Kommunikation der Aufgeschlossenheit gegenüber Beschwerden	16
CME-Kriterien zur Beschwerdestimulierung	18
5. Beschwerdebehandlung	19
5.1 Verfahrensregeln	19
5.2 Verhaltensregeln.....	22
5.3 Ergebnisregeln.....	23
CME-Kriterien zur Beschwerdebehandlung.....	25
6. Beschwerdeanalyse.....	28
6.1 Quantitative Methoden.....	29
6.2 Qualitative Methoden	32
CME-Kriterien zur Beschwerdeanalyse	36
7. Beschwerdemanagement-Planung und –Kontrolle.....	37
7.1 Beschwerdemanagement-Planung.....	37
7.2 Beschwerdemanagement-Kontrolle	38
CME-Kriterien zur Beschwerdemanagement-Planung und -Kontrolle	39

8. Beschwerdemanagement-Informationssystem.....	40
8.1 Leistungsfähigkeit des Beschwerdemanagement-Informationssystems.....	40
8.2 Systemzugriffsmöglichkeiten	42
CME-Kriterien zum Beschwerdemanagement-Informationssystem.....	43
9. Unternehmenskultur	45
9.1 Generelle Kundenorientierung	45
9.2 Beschwerdemanagement-förderliche Einstellungen u. Verhaltensweisen...	47
CME-Kriterien zur Unternehmenskultur	49
10. Personalmanagement.....	51
10.1 Personalauswahl	51
10.2 Personalaus- und -weiterbildung	52
10.3 Anreizsysteme	53
10.4 Führungsstil	54
CME-Kriterien zum Personalmanagement	55
11. Zusammenfassung und Ausblick	56
Literaturangaben	

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Beschwerdemanagement als Schlüssel zur Kundenbindung.....	3
Abb. 2: Überblick über den Nutzen eines professionellen Beschwerdemanagements	5
Abb. 3: Darstellung der neun Complaint Management Excellence-Dimensionen.....	7
Abb. 4: Überblick über zentrale Elemente der Beschwerdemanagement- Aufbauorganisation	11
Abb. 5: Überblick über zentrale Aspekte der Beschwerdestimulierung	14
Abb. 6: Übersicht über verschiedene Arten von Beschwerdekanälen	15
Abb. 7: Übersicht über Kommunikationsmedien für die Beschwerdestimulierung....	17
Abb. 8: Überblick über die Regelung der Beschwerdebehandlung.....	19
Abb. 9: Beispiel für ein Mahn- und Eskalationssystem	20
Abb. 10: Übersicht über verschiedene Methoden zur Beschwerdeanalyse	29
Abb. 11: Häufigkeitsverteilung des Beschwerdeaufkommens nach Beschwerdegründen am Beispiel einer Restaurantkette.....	29
Abb. 12: Kategorisierung von Beschwerdegründen am Beispiel einer Restaurantkette.....	32
Abb. 13: Darstellung des Ablaufs bei der Erstellung eines Ursache-Wirkungs- Diagramms.....	33
Abb. 14: Darstellung eines Ursache-Wirkungs-Diagramms am Beispiel einer Restaurantkette.....	34
Abb. 15: Überblick über zentrale Elemente der Beschwerdemanagement-Planung und -Kontrolle.....	37
Abb. 16: Überblick über zentrale Qualitätsmerkmale eines Beschwerdemanagement-Informationssystems	40
Abb. 17: Anforderungen an die Leistungsfähigkeit eines Beschwerdemanagement- Informationssystems	41
Abb. 18: Übersicht über beschwerdemanagement-relevante Facetten der Unternehmenskultur.....	45
Abb. 19: Übersicht über zentrale Elemente des Personalmanagements.....	51

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Vorteile und Beispiele für eine Zentralisierung und Dezentralisierung von Verantwortlichkeiten für Beschwerdemanagement-Aufgaben	12
Tab. 2: Die 10 goldenen Regeln für den Umgang mit Beschwerdeführern.....	23
Tab. 3: Kreuztabellierung von „Beschwerdegründe“ und „Niederlassungen“ am Beispiel einer Restaurantkette.....	30
Tab. 4: Beispiele für Artefakte, die hohe bzw. niedrige Kundenorientierung zum Ausdruck bringen	46

Abstract

Untersuchungen zeigen, dass sich die Mehrheit der unzufriedenen Kunden nicht beim betreffenden Unternehmen beschwert, sondern stattdessen den Anbieter wechselt, sich bei Drittparteien (z.B. Medien, Verbraucherorganisationen) beschwert oder negative Mund-zu-Mund-Kommunikation betreibt. Von den Kunden, die sich beschweren, ist zudem nur etwa die Hälfte zufrieden mit der Beschwerdebehandlung des Unternehmens. Fakten wie diese zeigen, dass hinsichtlich der Gestaltung des Managements von Beschwerden noch erheblicher Professionalisierungsbedarf besteht.

Der vorliegende Beitrag stellt den Complaint Management Excellence-Ansatz vor, mit dessen Hilfe Unternehmen aus unterschiedlichsten Branchen die Professionalität ihres Beschwerdemanagements beurteilen und steigern können. Die auf Basis von wissenschaftlichen Studien und umfassenden Erfahrungen in zahlreichen Unternehmen identifizierten Erfolgsfaktoren eines Beschwerdemanagements werden im Rahmen des Complaint Management Excellence-Ansatzes systematisch zu neun Dimensionen zusammengefasst: Beschwerdeverständnis, Beschwerdemanagement-Aufbauorganisation, Beschwerdestimulierung, Beschwerdebehandlung, Beschwerdeanalyse, Beschwerdemanagement-Planung und –Kontrolle, Beschwerdemanagement-Informationssystem, Unternehmenskultur und Personalmanagement.

Zu jeder dieser Dimensionen werden dem Leser ausführliche Checklisten zur Verfügung gestellt, mittels derer er detailliert die Professionalität des Beschwerdemanagements bewerten kann. Darüber hinaus wird eine Vielzahl von Instrumenten und Konzepten vorgestellt, durch deren Einsatz sich die Professionalität des Beschwerdemanagements steigern lässt.

1. Professioneller Umgang mit Beschwerden – Der Complaint Management Excellence-Ansatz als Leitfaden

1.1 Relevanz und Professionalisierungsbedarf des Beschwerdemanagements

„Nobody is perfect!“ Dies gilt auch für Unternehmen. Trotz umfangreicher unternehmerischer Vorkehrungen können aus Sicht der Kunden **Probleme** vor, während oder nach dem Kauf eines Produktes auftreten.

Die Folge ist **Unzufriedenheit** bei den Kunden. Diese ist zwar hinsichtlich Ursache und Häufigkeit produkt- und branchenabhängig, betrifft jedoch generell alle Unternehmen. So stellten wissenschaftliche Studien fest, dass Kunden durchschnittlich mit jedem dritten bis zehnten Kauf (Grainer/McEvoy/King 1979; Westbrook/Newman/Taylor 1978) unzufrieden sind.

Unzufriedenheit führt **nicht zwangsläufig** zu einer **Beschwerde**. Die Mehrheit der unzufriedenen Kunden beschwert sich nicht beim betreffenden Unternehmen, sondern reagiert in anderer Art und Weise (vgl. auch Abschnitt 1.2). Ein wesentlicher Grund hierfür ist die geringe wahrgenommene Erfolgswahrscheinlichkeit einer Beschwerde.

Diejenigen unzufriedenen Kunden, die sich tatsächlich beim Unternehmen beschweren, werden häufig von den Bemühungen der Unternehmen um Wiedergutmachung enttäuscht. Durchschnittlich ist **nur etwa die Hälfte aller Beschwerdeführer** mit der Beschwerdebehandlung **zufrieden** (TARP 1986; Meyer/Dornach 1999).

Diese Fakten zeigen, dass hinsichtlich der Gestaltung des Managements von Beschwerden in der Unternehmenspraxis noch ein erheblicher **Professionalisierungsbedarf** besteht. Renditen auf das eingesetzte Kapital (Return on Investment = ROI) im zwei- bis dreistelligen Prozentbereich (TARP 1986) rechtfertigen in wirtschaftlicher Hinsicht diesen Aufwand. Worin der Nutzen eines exzellenten Beschwerdemanagements im Einzelnen besteht, wird im kommenden Abschnitt erläutert.

1.2 Nutzen eines professionellen Beschwerdemanagements

Die erste Nutzenkomponente eines professionellen Beschwerdemanagements besteht in der **Vermeidung von negativen Kundenreaktionen auf Unzufriedenheit**. Wie bereits im vorigen Abschnitt angedeutet, reagieren unzufriedene Kunden auf unterschiedliche Art und Weise. Aus Unternehmenssicht wünschenswert wäre die ausschließliche Äußerung der Unzufriedenheit gegenüber der eigenen Organisation in Form einer **Beschwerde**. Zum einen besteht dadurch die Möglichkeit zur Wiederherstellung oder sogar Steigerung der Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität über das ursprüngliche Niveau hinaus. Zum anderen erhalten Unternehmen dadurch die Chance, aus vergangenen Fehlern zu lernen sowie Marktchancen zu i-

identifizieren. Jedoch gibt es darüber hinaus noch andere mögliche Reaktionsformen auf Unzufriedenheit:

Die aus Unternehmenssicht radikalste Reaktionsform ist die **Abwanderung**, d.h. der Abbruch des Leistungserwerbes. Unzufriedene Kunden beschließen, ein bestimmtes Produkt bzw. eine bestimmte Marke nicht mehr zu kaufen, eine bestimmte Einkaufsstätte nicht mehr zu besuchen oder einen bestimmten Hersteller von nun an zu boykottieren. Die Wahrscheinlichkeit einer Abwanderung bei Unzufriedenheit liegt zwischen ca. 30% und 90% (Bolfing 1989; TARP 1979).

Darüber hinaus kann sich der unzufriedene Kunde bei **Drittparteien** beschweren. Dies umfasst insbesondere die Kontaktaufnahme zu Verbraucherorganisationen und Medien sowie die Einleitung von rechtlichen Schritten.

Weiterhin können unzufriedene Kunden **negative Mund-zu-Mund-Kommunikation** betreiben. Diese Reaktionsform ist für die betreffenden Unternehmen aus drei Gründen sehr gefährlich. Zum Ersten berichten beachtliche 23%-50% der unzufriedenen Kunden, die sich nicht beim Unternehmen beschweren, Freunden und/oder Bekannten von ihrem Problem (Bolfing 1989; Bruhn 1982). Zum Zweiten reden sie darüber nicht nur mit einer Person, sondern mit mehreren Personen, die wiederum Anderen davon erzählen („Multiplikatoreffekt“). Zum Dritten besitzen die Individuen, die negative Mund-zu-Mund-Kommunikation betreiben, aufgrund einer meist relativ engen sozialen Bindung und fehlender eigener wirtschaftlicher Interessen eine hohe Glaubwürdigkeit.

Schließlich bleibt etwa die Hälfte aller unzufriedenen Kunden erst einmal **inaktiv** (Andreasen/Best 1977; Diener/Greyser 1978). Im Falle weiterer Probleme mit dem Unternehmen wandern jedoch viele von ihnen früher oder später ab, beschweren sich bei Drittparteien oder betreiben negative Mund-zu-Mund-Kommunikation.

Zu beachten ist zudem, dass Kunden häufig auch **mehrere Reaktionen auf Unzufriedenheit** zeigen (Richins 1983; Blodgett/Hill/Tax 1997). Diese Reaktionen können zum einen **gleichzeitig** stattfinden. So können Kunden beispielsweise nach einem unzufriedenheitserzeugenden Erlebnis abwandern und gleichzeitig negative Mund-zu-Mund-Kommunikation betreiben. Zum anderen können die Reaktionen **nacheinander** stattfinden. Ein Beispiel hierfür wäre, wenn sich ein Kunde erst beim Unternehmen beschwert und dann (aufgrund von Unzufriedenheit mit der Beschwerdebehandlung) abwandert.

Die zweite Nutzenkomponente eines professionellen Beschwerdemanagements stellt die Möglichkeit zur **Wiederherstellung bzw. Steigerung von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung** dar. So erzeugt eine professionelle Annahme und Bearbeitung von Beschwerden beim Beschwerdeführer eine hohe Beschwerdezufriedenheit. Die Beschwerdezufriedenheit hat wiederum einen positiven Einfluss auf die Kundenzufriedenheit und das Wiederkaufverhalten (Gilly/Gelb 1982; Smith/Bolton 1998). Einige wissenschaftliche Studien kommen sogar zu dem Ergebnis, dass Kunden, bei denen ein Unzufriedenheit erzeugendes Problem er-

folgreich behoben wurde, zufriedener sind und eine stärkere Neigung besitzen, wieder beim selben Unternehmen zu kaufen, als Kunden, bei denen noch nie ein derartiges Problem aufgetreten ist. Man spricht in diesem Zusammenhang auch vom „**Recovery Paradox**“ (Smith/Bolton 1998; Hart/Heskett/Sasser 1991). Abbildung 1 zeigt den beschriebenen Zusammenhang.

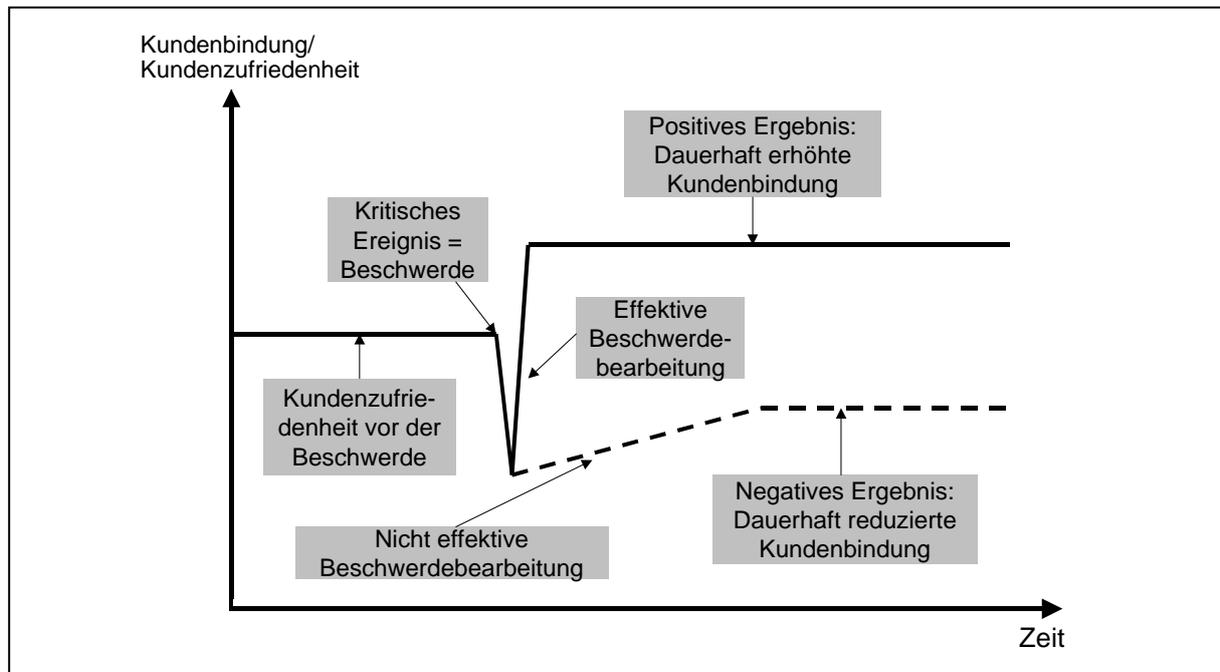


Abb. 1: Beschwerdemanagement als Schlüssel zur Kundenbindung (in Anlehnung an Homburg/Schäfer/Schneider 2003, S. 284)

Die dritte Nutzenkomponente eines professionellen Beschwerdemanagements liegt darin, **betriebliche Schwächen und Marktchancen identifizieren** zu können. Dies geschieht durch die Auswertung von Beschwerdeinformationen auf aggregierter Ebene und die Weiterleitung der Informationen an die jeweiligen Entscheidungsträger im Unternehmen.

Bei **betrieblichen Schwächen** kann es sich handeln um:

- Mängel bei Sachgütern oder Dienstleistungen
- Mängel bei Prozessen (z.B. Lieferung, Rechnungsstellung)
- Mängel bei Einstellung und Verhalten von Mitarbeitern (z.B. fehlende Fach- und/oder Sozialkompetenz)

Marktchancen beziehen sich in diesem Zusammenhang hauptsächlich auf mögliche zusätzliche bzw. ergänzende Leistungsangebote (z.B. Zusatzfunktionen bei bestehenden Produkten, neue Produktvariante, neue Value-Added-Dienstleistung).

Informationen zur Identifikation von betrieblichen Schwächen und Marktchancen könnten zwar auch durch Kundenzufriedenheitsbefragungen, Abwanderungsanalysen oder andere

Formen der Marktforschung gewonnen werden. Jedoch haben Beschwerdeinformationen den Vorteil der schnelleren, regelmäßigeren und kostengünstigeren Verfügbarkeit. Ein professionelles Beschwerdemanagement kann somit nicht nur unzufriedene Kunden wieder zufrieden stellen, sondern auch dazu beitragen, zeitnah zukünftige Unzufriedenheit zu vermeiden und die Effektivität und Effizienz von Unternehmen zu steigern.

Die vierte Nutzenkomponente eines professionellen Beschwerdemanagements besteht schließlich in der **Generierung von unternehmensinternen und –externen Ausstrahlungseffekten**, die zur Umsetzung und Verdeutlichung einer kundenorientierten Unternehmensstrategie beitragen.

Die **unternehmensinternen Ausstrahlungseffekte** zielen auf die Mitarbeiter von Unternehmen ab. Die Einführung und Unterstützung eines Beschwerdemanagements durch die Unternehmensführung ist ein sichtbares Zeichen unternehmerischer Kundenorientierung. Den Angestellten wird dadurch die hohe unternehmensinterne Bedeutung von Kundenorientierung vor Augen geführt. Somit kann ein Beschwerdemanagement die Implementierung kundenorientierten Denkens und Handelns im Unternehmen maßgeblich fördern.

Unternehmensexterne Ausstrahlungseffekte richten sich auf die potenziellen und aktuellen Kunden von Unternehmen. Bereits die reine Existenz eines Beschwerdemanagements ist ein Zeichen für die Kundenorientierung von Unternehmen. Aus der Sicht von potenziellen Kunden nimmt dadurch das wahrgenommene Kaufrisiko ab. Insbesondere in Märkten mit Produkten, die eine hohe Komplexität aufweisen und bei denen Konsumenten ein hohes Involvement besitzen, ist dies von Bedeutung. Für aktuelle Kunden trägt das Wissen um die Existenz eines Beschwerdemanagements zu einer nachträglichen Bestätigung der Kaufentscheidung und zu einem stärkeren Vertrauen gegenüber dem Anbieter bei. Falls es dann aus Kundensicht zum „Ernstfall Beschwerde“ kommen sollte, signalisiert ihnen eine exzellente Beschwerdebehandlung, dass das Unternehmen Kundenorientierung selbst in der kritischsten möglichen Phase einer Geschäftsbeziehung im Griff hat. Unternehmen müssen sich auch vergegenwärtigen, dass ein solches Signal nicht nur die einzelnen Beschwerdeführer erreicht, sondern auch die „Auslösung und Verstärkung positiver Multiplikationseffekte über persönliche Kommunikation“ (Wimmer 1985, S. 237) bewirkt. Wissenschaftliche Studien haben gezeigt, dass eine hohe Beschwerdezufriedenheit zu einer positiven Mund-zu-Mund-Kommunikation führt (Andreasen 1999; Spreng/Harrell/Mackoy 1995). Zufriedene Beschwerdeführer teilen durchschnittlich 4-10 Personen ihre positiven Erfahrungen mit (Hansen/Jeschke 2000; Blodgett/Wakefield/Barnes 1995). Ein exzellentes Beschwerdemanagement fördert somit auch den Aufbau bzw. die Aufrechterhaltung eines kundenorientierten Unternehmensimages und stellt vor dem Hintergrund der erläuterten Ausstrahlungseffekte den „**Königsweg zur Kundenorientierung**“ dar. Abbildung 2 fasst den Nutzen eines professionellen Beschwerdemanagements noch einmal zusammen.

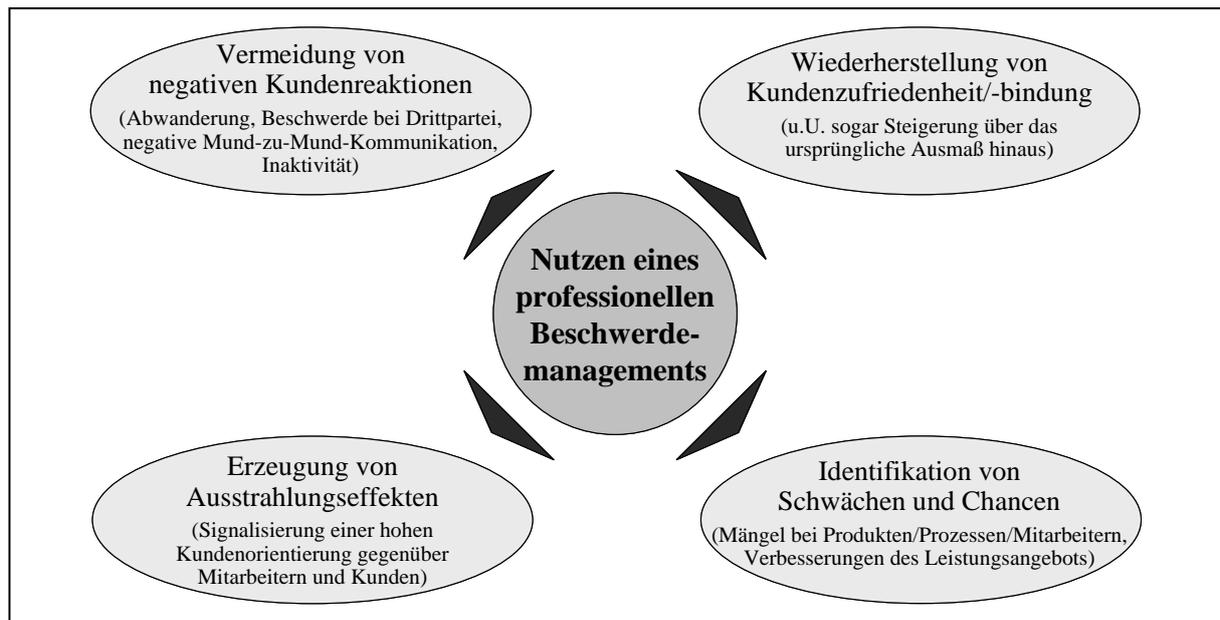


Abb. 2: Überblick über den Nutzen eines professionellen Beschwerdemanagements

1.3 Der Complaint Management Excellence-Ansatz im Überblick

Im Folgenden erläutern wir die Grundlagen des Complaint Management Excellence-Ansatzes (CME-Ansatzes). Wir gehen dabei zunächst auf die Prinzipien ein, die diesem Ansatz zugrunde liegen. Im Anschluss stellen wir dar, welchen Nutzen der CME-Ansatz dem Anwender liefern kann und geben abschließend einen Überblick über seine Inhalte.

Der CME-Ansatz versteht sich als **Instrument** zur **Bewertung** und **Optimierung** des **Beschwerdemanagements** von Unternehmen (für analoge Ansätze im Bereich Vertriebsmanagement vgl. Homburg/Schäfer/Schneider (2003) bzw. Homburg/Schäfer/Beutin (2002) sowie im Bereich Markenmanagement vgl. Homburg/Richter (2003)).

Die grundlegende Orientierung des CME-Ansatzes kann durch fünf Prinzipien charakterisiert werden:

- **Integrativität:** Der CME-Ansatz hat den Anspruch, alle zentralen Facetten eines Beschwerdemanagements zu berücksichtigen. Wir verfolgen hierbei das Ziel, Managern ein umfassendes Instrumentarium zur Bewertung und Optimierung des Beschwerdemanagements an die Hand zu geben.
- **Wissenschaftliche Fundierung:** Der CME-Ansatz basiert auf den neuesten wissenschaftlichen Studienergebnissen zu den Erfolgsfaktoren eines Beschwerdemanagements und den Einflussgrößen des Beschwerdeverhaltens von unzufriedenen Kunden.

- **Aktualität:** Bei der Konzeption des CME-Ansatzes wurden die neuesten Erkenntnisse aus Wissenschaft und Praxis berücksichtigt. Im Rahmen des Ansatzes wird insbesondere auch auf akute Probleme und Fragestellungen im Beschwerdemanagement eingegangen.
- **Praxisorientierung:** Der CME-Ansatz basiert außerdem auf umfassenden Erfahrungen in zahlreichen Unternehmen.
- **Branchenübergreifende Orientierung:** Sicherlich sind bestimmte Aspekte eines Beschwerdemanagements in einigen Branchen wichtiger als in anderen. Zugunsten einer branchenübergreifenden Anwendbarkeit verzichten wir jedoch im Rahmen des CME-Ansatzes auf eine Berücksichtigung von branchenspezifischen Besonderheiten.

Für den Anwender besteht der Nutzen des CME-Ansatzes insbesondere aus den drei Elementen

- Instrumente,
- Konzepte und
- Checklisten.

Das erste Nutzelement für den Leser besteht aus der Erläuterung einer Vielzahl von konkreten **Instrumenten**, die im Rahmen des Beschwerdemanagements zum Einsatz kommen können. Als Beispiel sei an dieser Stelle die Frequenz-Relevanz-Analyse (vgl. Kapitel 6) angeführt. Die vorgestellten Instrumente können im Unternehmen direkt angewendet werden.

Das zweite Nutzelement bildet die Erläuterung von **Konzepten**. Konzepte vermitteln Anregungen und neue Sichtweisen. Sie sind von grundsätzlicherer Natur als Instrumente und müssen in der Regel an die jeweilige Unternehmenssituation angepasst werden. Beispielhaft sei hier das Konzept eines Mahn- und Eskalationssystems (vgl. Abschnitt 5.1) genannt.

Das dritte Nutzelement des CME-Ansatzes sind schließlich **Checklisten**. Dem Anwender wird am Ende der Erläuterung einer jeden Dimension des Ansatzes eine Checkliste zur Verfügung gestellt.

Der CME-Ansatz umfasst die in Abbildung 3 dargestellten neun Dimensionen.

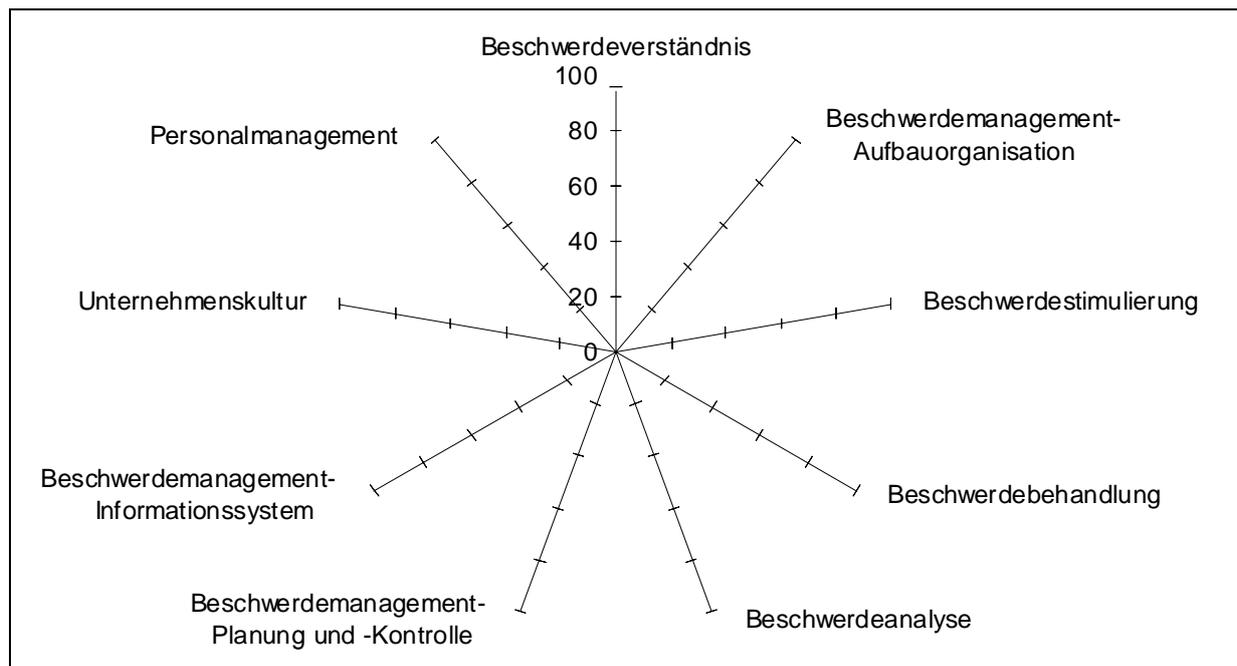


Abb. 3: Darstellung der neun Complaint Management Excellence-Dimensionen

Während die ersten sieben Dimensionen die einzelnen **Teilbereiche** eines Beschwerdemanagements darstellen, bilden die letzten beiden Dimensionen (d.h. Unternehmenskultur und Personalmanagement) das **Umfeld** eines Beschwerdemanagements. Dieses Umfeld besitzt einen (häufig nicht ausreichend beachteten) Einfluss auf den Erfolg eines Beschwerdemanagements.

Die erste Dimension **Beschwerdeverständnis** bezieht sich auf die Definition des Begriffs „Beschwerde“ im Unternehmen.

Im Rahmen der zweiten Dimension **Beschwerdemanagement-Aufbauorganisation** geht es vor allem um die Festlegung von Verantwortlichkeiten für Beschwerdemanagement-Aufgaben.

Im Rahmen der **Beschwerdestimulierung** behandeln wir die Frage, wie unzufriedene Kunden motiviert werden können, sich beim betreffenden Unternehmen zu beschweren. Hierbei gehen wir zum einen auf die Schaffung von entsprechenden Beschwerdekanälen ein. Zum anderen wird dargestellt, wie die Aufgeschlossenheit gegenüber Beschwerden extern kommuniziert werden kann.

Die vierte Dimension **Beschwerdebehandlung** umfasst die Beschwerdeannahme und Beschwerdebearbeitung und hat die Gestaltung von Verfahrens-, Verhaltens- und Ergebnisregeln zum Gegenstand.

Den Schwerpunkt der fünften Dimension **Beschwerdeanalyse** bildet ein Überblick über verschiedene quantitative und qualitative Methoden zur Auswertung von Beschwerden.

Die sechste Dimension **Beschwerdemanagement-Planung und -Kontrolle** befasst sich zum einen mit der Formulierung von Zielen und dem Aufstellen von Budgets für das Beschwerdemanagement sowie der Kontrolle deren Erreichung bzw. Einhaltung. Zum anderen umfasst sie auch Optimierungsanalysen und die Kontrolle der Einhaltung von Beschwerdemanagement-Regeln.

Der Bereich **Beschwerdemanagement-Informationssystem** geht speziell auf die Eigenschaften des unternehmerischen EDV-Systems ein, die für eine effektive und effiziente Durchführung von Beschwerdemanagement-Aufgaben förderlich sind.

Im Rahmen der Erläuterungen zur **Unternehmenskultur** zeigen wir auf, welche Haltung im Unternehmen gegenüber Beschwerden vorhanden sein sollte. Wir gehen hierbei insbesondere auf die Aufgeschlossenheit gegenüber Beschwerden ein, die leider in vielen Unternehmen noch nicht ausreichend vorhanden ist.

Der Bereich **Personalmanagement** beschäftigt sich schließlich mit personalpolitischen Fragestellungen, die für ein professionelles Management von Beschwerden relevant sind. Zum einen geht es hierbei um die kundenorientierte Gestaltung von Personalauswahl, Personalaus- und -weiterbildung sowie Anreizsystemen. Zum anderen wird vor diesem Hintergrund erläutert, wie ein kundenorientierter Führungsstil aussehen sollte.

1.4 Anwendungsmöglichkeiten des Complaint Management Excellence-Ansatzes

Der CME-Ansatz ist ein vielseitig einsetzbares Instrument zur Bewertung und Optimierung des Beschwerdemanagements von Unternehmen. Mit seiner Anwendung lassen sich folgende **Ziele** erreichen:

- **Beurteilung und Steigerung der Professionalität** des Beschwerdemanagements,
- Vergleich mit direkten Wettbewerbern oder besonders professionellen (auch branchenfremden) Unternehmen durch externes Benchmarking bzw. Förderung des internen Wettbewerbs durch internes Benchmarking verschiedener Beschwerdemanagements, insbesondere in größeren Konzernen (**kompetitives Benchmarking**) sowie
- Identifikation und Nutzung von Best Practices im Unternehmen durch Benchmarking mit anschließendem Informationsaustausch zwischen verschiedenen Beschwerdemanagement-Verantwortlichen (**kooperatives Benchmarking**).

Der CME-Ansatz ist so konzipiert, dass bei der Anwendung sowohl **alle neun Dimensionen** als auch nur **einzelne Teile** des Beschwerdemanagements (z.B. die Beschwerdestimulierung) berücksichtigt werden können.

Grundsätzlich sollte eine Bewertung des Beschwerdemanagements **regelmäßig** (z.B. einmal pro Jahr) durchgeführt werden. Bei eindeutigen Anzeichen von Defiziten (z.B. ein starker

Rückgang der Beschwerdezufriedenheit) empfehlen wir jedoch auch eine außerplanmäßige Überprüfung.

Grundsätzlich kann die Analyse durch Angehörige des Unternehmens (z.B. Leiter Marketing, Leiter Kundenservice, Leiter Kundenbindungsmanagement), externe Experten oder auch gemeinsam erfolgen. Falls es primär darum geht, Denk- und Veränderungsprozesse hinsichtlich des Beschwerdemanagements im Unternehmen anzustoßen, reicht eine Selbstbewertung in der Regel aus. Steht hingegen der interne Wettbewerb im Vordergrund, sollte die Bewertung durch eine externe, neutrale Instanz erfolgen. Interessant ist in diesem Zusammenhang auch die Gegenüberstellung der Beurteilungen unterschiedlicher Personen (z.B. Führungskräfte, Kundenkontaktmitarbeiter und/oder externe Berater).

Die **Bewertung** des Beschwerdemanagements erfolgt anhand der **Excellence-Kriterien** in den Checklisten, die sich am Ende der Beschreibung der einzelnen Dimensionen des CME-Ansatzes befinden. Deren Skala reicht jeweils von Null („trifft überhaupt nicht zu“) bis Hundert („trifft voll und ganz zu“). Wir empfehlen, die einzelnen Bewertungen durch entsprechende Belege zu untermauern. Hierdurch entsteht eine Art „Beweispflicht“ für die beurteilenden Personen.

Der **Gesamtwert** für jede Dimension ergibt sich aus dem (gewichteten) Durchschnittswert der jeweils betrachteten Excellence-Kriterien. Eine Gewichtung kann sinnvoll sein, da für Unternehmen einige Kriterien erfolgsrelevanter sind als andere. Aufgrund der Abhängigkeit der Kriteriengewichtung von branchen- oder unternehmensspezifischen Gegebenheiten lassen sich hierzu aber keine pauschalen Empfehlungen geben.

Es stellt sich nun die Frage, ab welcher **Gesamtpunktzahl** ein Unternehmen auf einer Dimension als „**exzellent**“ bezeichnet werden kann. Wir sind uns der Tatsache bewusst, dass es in der Praxis nur wenige Unternehmen gibt, die auf allen neun Dimensionen die volle Punktzahl (Hundert) erreichen. Ein „perfektes Beschwerdemanagement“ muss auch nicht unbedingt das vorrangige Ziel sein. Vor allem dann nicht, wenn dies mit unverhältnismäßig hohen Investitionen verbunden ist. Vor diesem Hintergrund können Unternehmen unserer Erfahrung nach bereits ab einem Wert von ca. siebzig Punkten auf einer Dimension als exzellent bezeichnet werden.

Im Anschluss an die Bewertung erfolgt die Aufstellung des **Complaint Management Excellence-Profiles**, das einen ersten Eindruck von den Stärken und Schwächen des bewerteten Beschwerdemanagements vermittelt. Zu diesem Zweck werden die Gesamtwerte der einzelnen Dimensionen in einem Koordinatensystem abgetragen und anschließend miteinander verbunden.

2. Beschwerdeverständnis

Der Ausgangspunkt bei der Konzeption eines professionellen Beschwerdemanagements sollte eine einheitliche und möglichst umfassende Definition des Begriffs „Beschwerde“ sein. So trivial dieser Aspekt auf den ersten Blick ist, so problematisch stellt er sich häufig in der Praxis dar. Unternehmen dürfen nicht von vornherein bestimmte Unzufriedenheitsäußerungen von Kunden ausklammern. Der umfassende Charakter des Beschwerdeverständnisses bezieht sich vor allem darauf,

- von wem die Beschwerde geäußert wird (aktuelle Kunden, potenzielle Kunden, Vertriebspartner),
- auf welchem Wege die Beschwerde geäußert wird (schriftlich, telefonisch, persönlich),
- worauf sich die Beschwerde bezieht, d.h. Kernleistungen (angebotene Produkte/Dienstleistungen), Zusatzleistungen (z.B. Rechnungsstellung, Lieferung) oder Verhalten von Mitarbeitern,
- ob die Beschwerde grundsätzlich berechtigt ist oder nicht,
- ob die Beschwerdeursache vom Unternehmen oder von Dritten (z.B. Vertriebspartner) zu verantworten ist und
- ob der Kunde die Beschwerde mit einer materiellen Forderung verbindet oder nicht (Homburg/Krohmer 2003, S. 790).

CME-Kriterien zum Beschwerdeverständnis

Im Unternehmen ...	trifft voll und ganz zu	trifft im Wesentlichen zu	trifft teilweise zu	trifft in geringem Maße zu	trifft überhaupt nicht zu	Kriterium nicht relevant	Belege für die Bewertung
	(100)	(75)	(50)	(25)	(0)		
1. Beschwerdeverständnis							
... herrscht in allen Organisationsbereichen ein einheitliches Beschwerdeverständnis vor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... werden Unzufriedenheitsäußerungen von aktuellen Kunden, potenziellen Kunden und von Vertriebspartnern als Beschwerde aufgefasst.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... werden sowohl schriftliche als auch telefonische oder persönliche Unzufriedenheitsäußerungen als Beschwerden angesehen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

... werden Unzufriedenheitsäußerungen, die sich auf Kernleistungen (d.h. angebotene Produkte/Dienstleistungen), Zusatzleistungen (z.B. Rechnungsstellung, Lieferung) oder auf Mitarbeiterverhalten beziehen, als Beschwerden verstanden.	<input type="checkbox"/>						
... werden sowohl berechnigte als auch unberechnigte Unzufriedenheitsäußerungen als Beschwerden angesehen.	<input type="checkbox"/>						
... werden alle Unzufriedenheitsäußerungen als Beschwerden angesehen, ganz gleich, ob unser Unternehmen für die Beschwerdeursache selbst verantwortlich ist oder nicht.	<input type="checkbox"/>						
... werden alle Unzufriedenheitsäußerungen als Beschwerden angesehen, ganz gleich, ob der Kunde mit seiner Äußerung eine materielle Forderung verbindet oder nicht.	<input type="checkbox"/>						

3. Beschwerdemanagement-Aufbauorganisation

Die Beschwerdemanagement-Aufbauorganisation bildet das **Grundgerüst** für ein professionelles Management von Beschwerden. Im Kern geht es hierbei um die Schaffung von Beschwerdemanagement-Aufgaben und die Gestaltung von Verantwortlichkeiten für die Durchführung dieser Aufgaben (vgl. Abbildung 4).

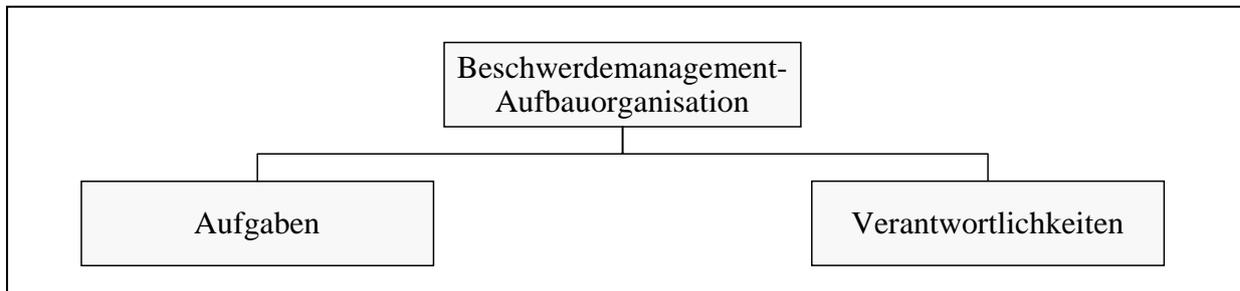


Abb. 4: Überblick über zentrale Elemente der Beschwerdemanagement-Aufbauorganisation

3.1 Festlegung von Beschwerdemanagement-Aufgaben

Kernaufgaben des Beschwerdemanagements sind die Beschwerdestimulierung, die Beschwerdebehandlung und die Beschwerdeanalyse. Hinzu kommen noch unterstützende Aufgaben wie z.B. die Kontrolle des Beschwerdemanagements. Diese Aufgaben müssen in einem ersten Schritt auf einzelne **Teilaufgaben** heruntergebrochen werden.

So kann zum Beispiel die Aufgabe „Beschwerdebehandlung“ in einem ersten Schritt in die Teilaufgaben „Beschwerdeannahme“ und „Beschwerdebearbeitung“ aufgespalten werden. In einem zweiten Schritt lassen sich die Beschwerdeannahme und die Beschwerdebearbeitung in noch detailliertere Teilaufgaben zerlegen.

3.2 Gestaltung von Verantwortlichkeiten

Anschließend werden die **Verantwortlichkeiten** für die Durchführung der verschiedenen Beschwerdemanagement-Aufgaben auf einzelne Bereiche oder Mitarbeiter verteilt.

In **formaler Hinsicht** ist hierbei darauf zu achten, dass die Verantwortlichkeiten klar geregelt und schriftlich dokumentiert sind. Empfehlenswert ist eine Festlegung der Verantwortlichkeiten in den Stellenbeschreibungen der Mitarbeiter. In **inhaltlicher Hinsicht** muss der optimale Grad der Zentralisierung von Verantwortlichkeiten für Beschwerdemanagement-Aufgaben gefunden werden. In diesem Zusammenhang ist zu beachten, dass sowohl eine Zentralisierung von Verantwortlichkeiten als auch eine Dezentralisierung von Verantwortlichkeiten Vorteile besitzt (vgl. Tabelle 1).

	Zentralisierung von Verantwortlichkeiten	Dezentralisierung von Verantwortlichkeiten
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> • Geringere Gefahr, dass Beschwerden unterdrückt, verzerrt oder selektiert werden • Einfachere und einheitlichere Beschwerdebearbeitung möglich • Beschwerdekontakte besser kontrollierbar • Geringerer Koordinations-, Informations- und Schulungsaufwand • Spezialisierungseffekte bei den Mitarbeitern 	<ul style="list-style-type: none"> • Einfachere Beschwerdemöglichkeit für den Kunden • Schnellere Annahme und Bearbeitung von Beschwerden aus Kundensicht • Kunden- und problemnahe Beschwerdelösung möglich • Entlastung der Führungskräfte
Beispiele	<ul style="list-style-type: none"> • Existenz einer Abteilung im Unternehmen, die alle an das Unternehmen gerichtete Beschwerden annimmt und bearbeitet • Verantwortlichkeit eines Mitarbeiters für die regelmäßige und systematische Analyse aller eingehenden Beschwerden 	<ul style="list-style-type: none"> • Verantwortlichkeit von Kundenkontaktmitarbeitern für Annahme und Bearbeitung von Beschwerden im Rahmen eines bestimmten Spielraumes • Einsatz interfunktionaler bzw. bereichs-/standortübergreifender Projektteams, um die Ursache für einen Fehler zu finden und eine Lösung zu erarbeiten

Tab. 1: Vorteile und Beispiele für eine Zentralisierung und Dezentralisierung von Verantwortlichkeiten für Beschwerdemanagement-Aufgaben

Somit sollte es für Unternehmen nicht darum gehen, sich entweder für ein rein zentrales Beschwerdemanagement oder ein rein dezentrales Beschwerdemanagement zu entscheiden. Vielmehr kommt es auf den **optimalen Mix** aus zentral und dezentral durchgeführten Beschwerdemanagement-Aufgaben an. Der optimale Zentralisierungsgrad hängt in der Praxis von situativen Rahmenbedingungen ab. Hierzu zählen „vor allem Art des Produkts, Kundenanzahl, Art des Vertriebs und Zentralität des Kundenkontakts“ (Stauss/Seidel 2002, S. 488).

In der Unternehmenspraxis hat sich jedoch eine grundsätzlich dezentrale Beschwerdeannahme, eine zentrale Beschwerdebearbeitung und eine zentrale Beschwerdeanalyse oftmals als sinnvoll erwiesen (Homburg/Werner 1998).

CME-Kriterien zur Beschwerdemanagement-Aufbauorganisation

Im Unternehmen ...	trifft voll und ganz zu	trifft im Wesentlichen zu	trifft teilweise zu	trifft in geringem Maße zu	trifft überhaupt nicht zu	Kriterium nicht relevant	Belege für die Bewertung
	(100)	(75)	(50)	(25)	(0)		
2. Beschwerdemanagement-Aufbauorganisation							
... existieren festgelegte Beschwerdemanagement-Aufgaben (Beschwerdebehandlung, Beschwerdeauswertung, Beschwerdestimulierung, Planung und Kontrolle des Beschwerdemanagements).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... besteht ein klares Verständnis vom Inhalt der Beschwerdemanagement-Aufgaben (Beschwerdebehandlung, Beschwerdeauswertung, Beschwerdestimulierung, Planung und Kontrolle des Beschwerdemanagements).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... sind die Beschwerdemanagement-Aufgaben (Beschwerdebehandlung, Beschwerdeauswertung, Beschwerdestimulierung, Planung und Kontrolle des Beschwerdemanagements) auf einzelne Teilaufgaben heruntergebrochen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... existieren festgelegte Verantwortlichkeiten für die Durchführung der Beschwerdemanagement-Aufgaben (Beschwerdebehandlung, Beschwerdeauswertung, Beschwerdestimulierung, Planung und Kontrolle des Beschwerdemanagements).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... sind die Verantwortlichkeiten für die Durchführung der Beschwerdemanagement-Aufgaben klar bestimmten Bereichen bzw. Mitarbeitern zugeordnet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... sind die Verantwortlichkeiten für die Durchführung der Beschwerdemanagement-Aufgaben schriftlich dokumentiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... sind die Verantwortlichkeiten für die Durchführung der Beschwerdemanagement-Aufgaben in den Stellenbeschreibungen der Mitarbeiter festgehalten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... sind einige Verantwortlichkeiten für die Durchführung von Beschwerdemanagement-Aufgaben zentralisiert und einige andere dezentralisiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

4. Beschwerdestimulierung

Viele Unternehmen interpretieren eine niedrige Anzahl an Beschwerden als Zeichen für eine hohe Zufriedenheit ihrer Kunden. Sie gehen damit (bewusst oder unterbewusst) davon aus, dass sich tatsächlich alle unzufriedenen Kunden bei ihnen beschwerten. Wie bereits in Abschnitt 1.1 und 1.2 erläutert, ist dies jedoch meist nicht der Fall.

Aufgabe der Beschwerdestimulierung ist es daher, die Beschwerderate (d.h. den Anteil der unzufriedenen Kunden, der sich beim Anbieter beschwert) zu steigern und gleichzeitig andere, unerfreuliche Reaktionsformen von Kunden auf Unzufriedenheit zu verhindern.

Die Richtigkeit dieser Zielsetzung wird durch verschiedene wissenschaftliche Studien untermauert, die zeigen, dass Unternehmen aus wirtschaftlichen Gründen eine **Maximierung** der **Beschwerderate** (abhängig von gewissen Kostenbeschränkungen) **anstreben** sollten (Estelami 1999; Fornell/Wernerfelt 1987, 1988). In der Praxis wird hingegen häufig gerade das Gegenteil angestrebt. Unternehmen bauen hierzu oftmals regelrechte Beschwerdehürden auf (vgl. hierzu ausführlicher Kapitel 9).

Welche Aspekte im Rahmen der **Beschwerdestimulierung** berücksichtigt werden sollten, stellen wir im Folgenden dar. Abbildung 5 zeigt hierzu eine Übersicht.

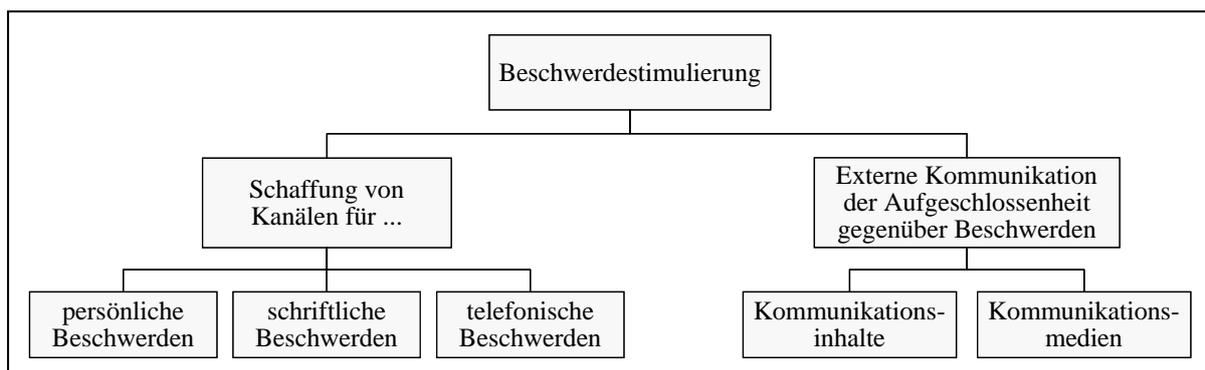


Abb. 5: Überblick über zentrale Aspekte der Beschwerdestimulierung

4.1 Schaffung von Beschwerdekanälen

Bei Beschwerdekanälen handelt es sich um von Unternehmen geschaffene Kommunikationswege, die es Kunden ermöglichen, ihre Unzufriedenheit zu äußern. Nach der Form der Beschwerde lassen sich Kanäle für persönliche Beschwerden, schriftliche Beschwerden und telefonische Beschwerden unterscheiden (vgl. Abbildung 6).

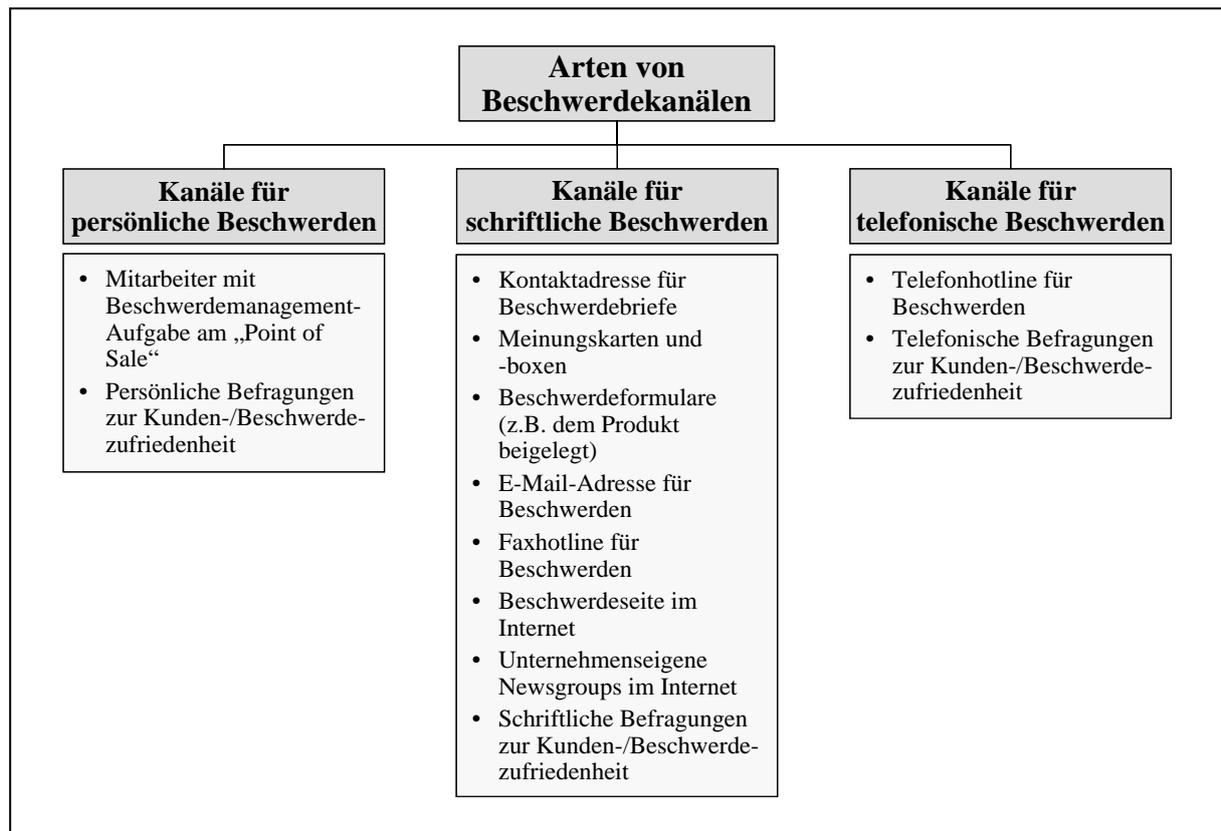


Abb. 6: Übersicht über verschiedene Arten von Beschwerdekanälen

Je nach Branche und Organisationsform des Unternehmens ist die Einsetzbarkeit dieser Beschwerdekanäle unterschiedlich zu beurteilen. Allerdings besitzen **Kanäle für telefonische Beschwerden** einige grundsätzliche **Vorteile**:

- Theoretisch sind Unternehmen telefonisch 24 Stunden pro Tag und 365 Tage im Jahr erreichbar.
- Sie können relativ schnell auf Beschwerden reagieren und sparen im Vergleich mit einem längeren Schriftwechsel bis zu 90% an Kosten ein.
- Mündliche Kommunikation ist besser geeignet als schriftliche Kommunikation, um Mitleid und Einfühlungsvermögen gegenüber wütenden Kunden zu vermitteln sowie eine kunden- und problemadäquate Wiedergutmachung sicherzustellen.
- Kunden fühlen sich meist wohler, wenn sie sich telefonisch statt persönlich beschweren können, da sie hierdurch eine Face-to-Face-Konfrontation vermeiden können.

Ferner ist bei der Gestaltung der Beschwerdekanäle zu berücksichtigen, dass Kunden bei der Entscheidung, wie sie auf Unzufriedenheit reagieren, insbesondere die **Kosten** (z.B. Zeit, Geld, psychische Unannehmlichkeiten) und den **Nutzen** (z.B. Ausmaß der Wiedergutmachung, Erfolgswahrscheinlichkeit) einer Beschwerde ins Kalkül ziehen (Richins 1980). Anbieter sollten deshalb bestrebt sein, die erwarteten bzw. wahrgenommenen Beschwerdekosten von Kunden möglichst niedrig zu halten. Dies kann im Rahmen der Beschwerdestimulierung

durch die Beachtung der vier nachfolgenden Eigenschaften von Beschwerdekanälen sichergestellt werden:

- Vielfalt
- Zugänglichkeit
- Kostengünstigkeit
- Einfachheit

Vielfalt bedeutet, dass Kunden unterschiedliche Beschwerdewege offen stehen sollten. **Zugänglichkeit** steht für die gute Erreichbarkeit der Beschwerdekanäle und bezieht sich beispielsweise auf die Frage, wie lange ein Kunde in der Warteschlange einer Beschwerdehotline warten muss, bis er seine Beschwerde äußern kann. **Kostengünstigkeit** liegt im engeren Sinne dann vor, wenn unzufriedenen Kunden gar kein oder nur ein relativ geringer finanzieller Aufwand bei der Beschwerdeartikulation gegenüber dem Unternehmen entsteht. Eine gute Möglichkeit, dies zu gewährleisten, sind gebührenfreie bzw. gebührenreduzierte Telefonnummern. **Einfachheit** bezieht sich schließlich auf die Unkompliziertheit der Benutzung des Beschwerdekanals. Falls beispielsweise ein Kunde erst ein dreiseitiges Formular ausfüllen muss, um seine Unzufriedenheit äußern zu können, liegt diese Eigenschaft nicht vor.

4.2 Externe Kommunikation der Aufgeschlossenheit gegenüber Beschwerden

Die Existenz von angemessen gestalteten Beschwerdekanälen reicht jedoch noch nicht aus, um eine exzellente Beschwerdestimulierung sicherzustellen. Darüber hinaus müssen Unternehmen ihren Kunden auch durch geeignete Kommunikationsmaßnahmen signalisieren, dass sie Beschwerden aufgeschlossen gegenüberstehen.

Während die Gestaltung der Beschwerdekanäle vor allem einen Einfluss auf die von Kunden erwarteten bzw. wahrgenommenen Kosten einer Beschwerde besitzt, können Unternehmen durch die externe Kommunikation ihrer Aufgeschlossenheit gegenüber Beschwerden insbesondere zu einer Erhöhung des zu erwartenden Nutzens einer Beschwerde beitragen. Im Rahmen der Kommunikation ist zwischen den Kommunikationsinhalten und den Kommunikationsmedien zu differenzieren.

Inhalte der Kommunikation können folgende Punkte sein:

- Zufriedenheits-, Produkt- bzw. Servicegarantien
- Willkommenheit von Beschwerden
- Zu erwartende Wiedergutmachung
- Existenz von Beschwerdekanälen
- Handhabung der Beschwerdekanäle

Durch Garantien sind Unternehmen in der Lage zu kommunizieren, welche konkreten Erwartungen Kunden in Bezug auf einen Kauf haben können. Zudem signalisieren Garantien auch das Interesse an einem für den Kunden zufriedenstellenden Kauf. Hiermit in Verbindung bzw. darüber hinaus sollten Unternehmen deutlich machen, dass sie für Beschwerden nicht nur empfänglich sind, sondern diese sogar willkommen heißen. Um hierbei überzogene Vorstellungen der Beschwerdeführer zu vermeiden, empfehlen wir, bereits vorab die in etwa zu erwartende Art und das in etwa zu erwartende Ausmaß der Wiedergutmachung zu kommunizieren. Weiterhin sind Kunden darüber zu informieren, welche Beschwerdekanaäle existieren und wie sie diese konkret nutzen können (Homburg/Werner 1998; Stauss/Seidel 2002).

Das Spektrum an **Kommunikationsmedien**, über die die genannten Inhalte transportiert werden können, ist relativ breit. Abbildung 7 zeigt eine Übersicht.

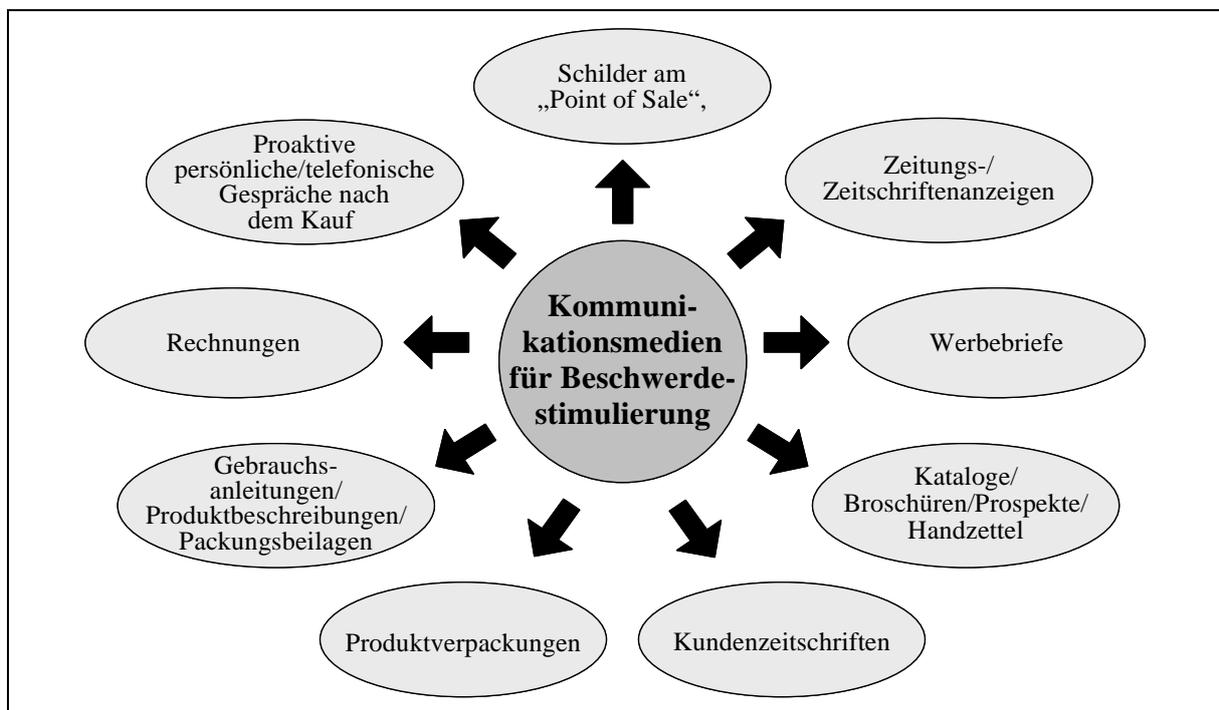


Abb. 7: Übersicht über Kommunikationsmedien für die Beschwerdestimulierung

Die Gefahr, dass sich Kunden motiviert durch die beschriebenen Maßnahmen auch über **Kleinigkeiten** bzw. mit **betrügerischer Absicht** beschweren, kann angesichts der genannten positiven Auswirkungen einer Beschwerdestimulierung getrost in Kauf genommen werden. Jedoch sollten Unternehmen darauf achten, bei der Beschwerdestimulierung nicht über das Ziel hinauszuschießen. Übermäßig intensive Anstrengungen können nämlich bei Kunden auch zu einer **Wahrnehmung** der **Unfähigkeit** eines Unternehmens, Kundenbedürfnisse zu erfüllen, führen.

CME-Kriterien zur Beschwerdestimulierung

Das Unternehmen ...	trifft voll und ganz zu	trifft im Wesentlichen zu	trifft teilweise zu	trifft in geringem Maße zu	trifft überhaupt nicht zu	Kriterium nicht relevant	Belege für die Bewertung
	(100)	(75)	(50)	(25)	(0)		
3. Schaffung von Beschwerdekkanälen							
... hat für unzufriedene Kunden eine Vielzahl von Beschwerdemöglichkeiten geschaffen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... ermöglicht es unzufriedenen Kunden, sich persönlich (d.h. direkt bei einem Mitarbeiter vor Ort) zu beschweren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... ermöglicht es unzufriedenen Kunden, sich schriftlich (d.h. per Brief, Fax, Formular, Meinungskarte und E-Mail/Internet) zu beschweren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... ermöglicht es unzufriedenen Kunden, sich telefonisch zu beschweren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... hat für unzufriedene Kunden leicht zugängliche Beschwerdemöglichkeiten geschaffen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... hat für unzufriedene Kunden kostengünstige bzw. kostenlose Beschwerdemöglichkeiten geschaffen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... hat für unzufriedene Kunden einfach und unkompliziert zu nutzende Beschwerdemöglichkeiten geschaffen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. Externe Kommunikation der Aufgeschlossenheit gegenüber Beschwerden							
... gibt Kunden regelmäßig Garantien (d.h. Zufriedenheitsgarantien, Produktgarantien bzw. Servicegarantien), die über das gesetzlich vorgeschriebene Maß hinausgehen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... kommuniziert gegenüber Kunden, dass Beschwerden stets willkommen sind.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... informiert Kunden, welche Art und welches Ausmaß der Wiedergutmachung sie im Falle einer Beschwerde in etwa erwarten können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... informiert Kunden über die Möglichkeiten, sich zu beschweren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... informiert Kunden, wie sie bei einer Beschwerde konkret vorgehen müssen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... verwendet für die Kommunikation der Aufgeschlossenheit gegenüber Beschwerden ein breites Spektrum an Kommunikationsmedien.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

5. Beschwerdebehandlung

Um bei Beschwerdeführern eine Wiederherstellung der Kundenzufriedenheit zu erreichen, ist eine professionelle Beschwerdebehandlung (d.h. Beschwerdeannahme und Beschwerdebearbeitung) notwendig. Diese wird durch angemessene Verfahrens-, Verhaltens- und Ergebnisregeln gewährleistet (vgl. Abbildung 8).

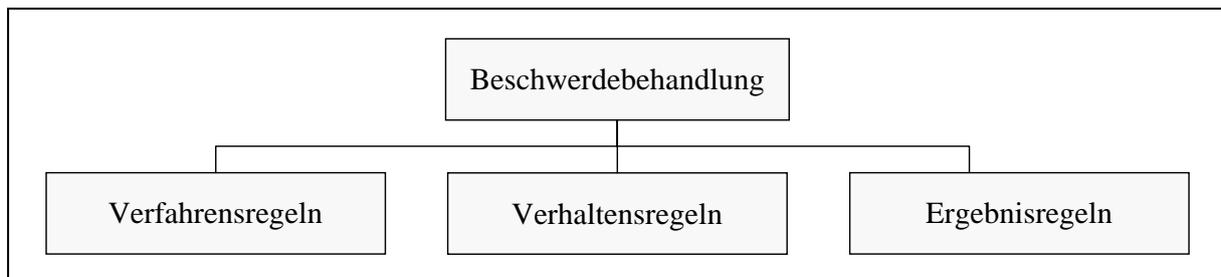


Abb. 8: Überblick über die Regelung der Beschwerdebehandlung

Um auf Mitarbeiter- und Kundenseite Missverständnisse und Frustrationseffekte zu verhindern, sollte auf eine **einfache** und **klare Formulierung** der Regeln Wert gelegt werden. Darüber hinaus sollte eine schriftliche **Dokumentation** der Regeln erfolgen, die für alle verantwortlichen Mitarbeiter einsehbar ist. Im Folgenden wird beschrieben, wie die Verfahrens-, Verhaltens- und Ergebnisregeln **inhaltlich** auszugestaltet sind.

5.1 Verfahrensregeln

Die Verfahrensregeln legen den Soll-Ablauf der Beschwerdeannahme und Beschwerdebearbeitung fest. Sie sollten so gestaltet sein, dass Mitarbeiter mit direktem Kundenkontakt die **Befugnis** besitzen, eine Beschwerde eigenständig anzunehmen und zu bearbeiten (Schöber 1997). In Kombination mit den in den Ergebnisregeln festgelegten Entscheidungs- und Weisungskompetenzen spricht man auch von **Empowerment**. Vorteile eines solchen Empowerments sind eine schnelle und effektive Behandlung von Beschwerden und somit eine höhere Beschwerdezufriedenheit.

In Bezug auf die Beschwerdeannahme sollten Mitarbeiter angehalten werden, **Beschwerden** nach Möglichkeit **sofort**, d.h. noch im Rahmen des Erstkontakts zu **lösen**.

Ein weiterer wichtiger Aspekt von Verfahrensregeln ist der angemessene **Grad der Standardisierung** des **Beschwerdebehandlungs-Prozesses**. Generell ist hierbei eine Orientierung an den Merkmalen des Beschwerdeführers und am Beschwerdegrund zu empfehlen. Bei wichtigen Kunden bzw. in seltenen oder komplexen Beschwerdefällen ist eine individuelle Beschwerdebehandlung ratsam. Hingegen sollte bei weniger wichtigen Kunden und häufiger

auf tretenden bzw. einfacheren Beschwerdefällen ein hoher Standardisierungsgrad angestrebt werden.

In diesem Zusammenhang stellt sich auch die Frage, ob man grundsätzlich jede **Beschwerde** hinsichtlich ihrer **Berechtigung überprüfen** sollte. Während manche Wissenschaftler eine generelle Prüfung von Beschwerden empfehlen (Richins 1983), plädieren wiederum andere für eine ungeprüfte Bearbeitung aller Beschwerden (Fornell/Wernerfelt 1987). Sinnvoll ist für die meisten Unternehmen wohl ein **Mittelweg** in Form einer generellen Beschwerdeanerkennung ohne vorherige Prüfung bei personenbezogenen Dienstleistungen und einer vorherigen Prüfung bei sachbezogenen Leistungen.

Um eine hohe Geschwindigkeit der Beschwerdebearbeitung sicherzustellen, sollten Unternehmen außerdem **Zeitstandards** festlegen, die die normale bzw. maximale Dauer eines Bearbeitungsprozesses definieren. Ein Konzept, das auf solchen Zeitstandards basiert, ist das sogenannte **Mahn- und Eskalationssystem** (Homburg/Werner 1998; Stauss/Seidel 2002). Hierbei wird bei Überschreitung einer festgelegten Bearbeitungsdauer der zuständige Mitarbeiter angemahnt. Bei einem weiteren Bearbeitungsverzug werden übergeordnete Hierarchiestufen über die Verzögerung informiert und die Beschwerde an diese zur Bearbeitung weitergeleitet (vgl. Abbildung 9).

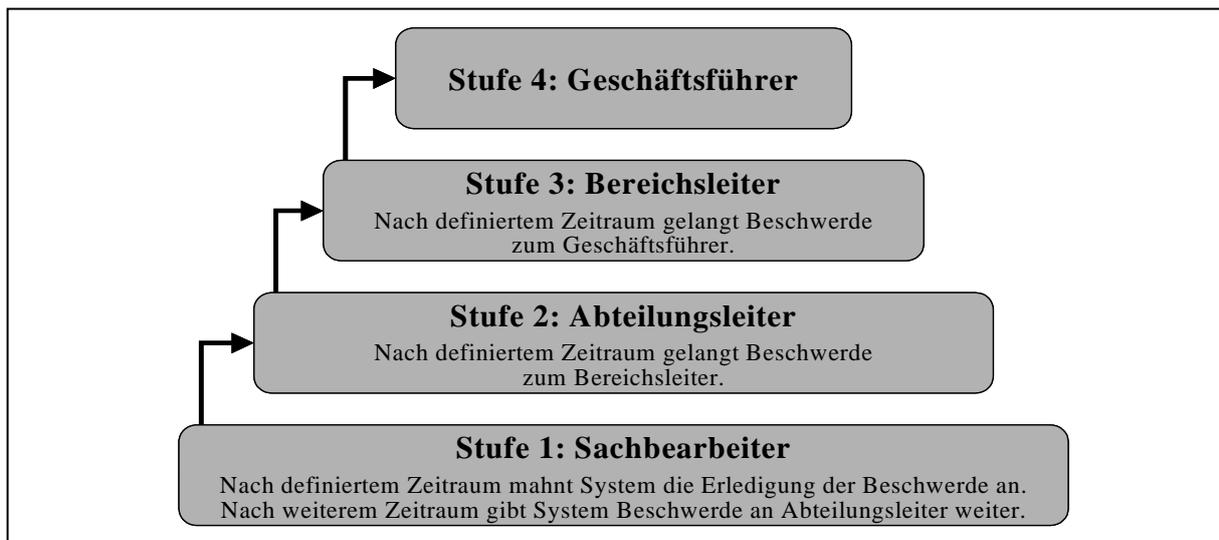


Abb. 9: Beispiel für ein Mahn- und Eskalationssystem (in Anlehnung an Homburg/Werner 1998, S. 117)

Weiterhin sollte festgelegt sein, dass Beschwerdeführer ein **Feedback** über den Stand bzw. das Ergebnis der Beschwerdebearbeitung erhalten (Stauss/Seidel 2002). Dieses Feedback kann in Form eines Briefes, eines Telefonanrufes, eines persönlichen Gespräches oder einer E-Mail erfolgen und besteht idealerweise aus

- Eingangsbestätigung („Wir haben Ihre Beschwerde erhalten und werden sie bearbeiten.“),
- Zwischenbescheid(e) („Ihre Beschwerde befindet sich noch im Bearbeitungsprozess. Sie erhalten jedoch in spätestens 14 Tagen eine Beschwerdeantwort.“) und
- Endbescheid („Als Wiedergutmachung für Ihre Unannehmlichkeiten würden wir Ihnen gerne Folgendes anbieten ...“).

Ferner sind Verfahrensregeln zu formulieren, die sich auf die Erfassung und Weiterleitung von Beschwerdeinformationen beziehen. Auf eine schnelle, vollständige und strukturierte **Erfassung** der Beschwerdeinformationen ist sowohl bei der Annahme als auch bei der Bearbeitung von Beschwerden zu achten. Bei der Beschwerdeannahme sollten insbesondere folgende Informationen erhoben werden:

- Charakteristika des Beschwerdeführers (z.B. Name, Adresse, Telefonnummer, Ausmaß der Verärgerung)
- Charakteristika des zugrunde liegenden Problems (z.B. Art, Umstände des Vorfalls, Erst- oder Folgebeschwerde, Dringlichkeit)
- Charakteristika des Beschwerdeobjekts (z.B. Produkt/Dienstleistung, Preis)
- Charakteristika der Beschwerdeannahme (z.B. Datum, Beschwerdeweg, verantwortlicher Mitarbeiter)

Im Rahmen der Beschwerdebearbeitung sind diese Informationen um Angaben zur Falllösung (z.B. realisierte Problemlösung, verantwortlicher Mitarbeiter) zu ergänzen.

Auf eine schnelle und vollständige **Weiterleitung** der Beschwerdeinformationen an die zuständige Person sollte zum einen nach der Beschwerdeannahme und zum anderen während und nach der Beschwerdebearbeitung geachtet werden. Die Weiterleitung von Beschwerdeinformationen hat nicht nur innerhalb der gleichen Firma zu erfolgen, sondern im Idealfall auch zwischen den Absatzmittlern und dem Hersteller sowie zwischen den Niederlassungen und der Zentrale. Dies ist aus drei Gründen wichtig.

- Unzufriedene Kunden beschwerten sich teilweise bei mehreren Unternehmen(steilen). Durch eine Weiterleitung von Beschwerdeinformationen ist einerseits eine Vermeidung von Doppelbearbeitungen desselben Beschwerdefalls möglich. Andererseits kann ein besserer Überblick über die Beschwerdehistorie eines Kunden (d.h. vor allem Zeit, Ort und Art der Beschwerde sowie Stand der Beschwerdebearbeitung bzw. Art und Höhe der Wiedergutmachung) gewonnen werden.
- Häufig äußern Kunden ihre Unzufriedenheit gegenüber einem Unternehmen(steil), das für die Beschwerdebearbeitung gar nicht zuständig ist.
- Unternehmen können mit Hilfe von Beschwerden umso effektiver betriebliche Schwächen und Marktchancen identifizieren, je höher der Prozentsatz an Beschwerden ist, der im Rahmen der Beschwerdeanalyse berücksichtigt wird.

Schließlich sollte durch entsprechende Verfahrensregeln auch eine angemessene **Benutzung** des **Beschwerdemanagement-Informationssystems** (vgl. Kapitel 4) zur Beschwerdebehandlung sichergestellt werden, soweit ein solches im Unternehmen vorhanden ist. Dieses ist zum einen zur bereits erwähnten Erfassung und Weiterleitung von Beschwerdeinformationen zu nutzen. Zum anderen sollte es unterstützend bei der Erarbeitung einer angemessenen Wiedergutmachung eingesetzt werden (z.B. durch entsprechende Vorschläge).

5.2 Verhaltensregeln

Die erste Unternehmensreaktion auf eine Beschwerde stellt aus Kunden- und Anbietersicht ein Schlüsselereignis dar. Wird die Reaktion vom Kunden negativ beurteilt, so hat ihn das Unternehmen innerhalb von nur kurzer Zeit zweimal enttäuscht. Meist verliert er daraufhin das Vertrauen in die Bereitschaft und Fähigkeit des Anbieters, das vorliegende Problem zufriedenstellend zu lösen. Entsprechend negative Reaktionen wie Abwanderung, negative Mund-zu-Mund-Kommunikation und/oder eine Beschwerde bei einer Drittpartei sind meist die Folge.

So wichtig eine angemessene erste Unternehmensreaktion auf eine Beschwerde ist, so problematisch stellt sich ihre Umsetzung in der Praxis dar. Häufig treffen unzufriedene, teilweise stark verärgerte Kunden im Rahmen der Beschwerdebehandlung auf Mitarbeiter, die auf den Umgang mit dem hohen Konfliktpotenzial dieser kritischen Interaktionssituation nicht ausreichend vorbereitet sind. Besonders gravierend wirkt sich dieser Umstand bei persönlichen und telefonischen Beschwerden aus.

Angemessene Verhaltensrichtlinien, die Kundenkontaktmitarbeitern für die Beschwerdebehandlung an die Hand gegeben werden, stellen eine gute Möglichkeit dar, dieser Problematik zu begegnen und somit die Eskalation von Gesprächen mit unzufriedenen Kunden zu vermeiden (Homburg/Werner 1998; Stauss/Seidel 2002). Diese Verhaltensregeln können beispielsweise in Form von handlichen Merkkarten an die Mitarbeiter kommuniziert werden. Tabelle 2 zeigt eine beispielhafte Auflistung solcher Verhaltensregeln.

1. Danken Sie Beschwerdeführern für das Feedback.
2. Kontrollieren Sie im persönlichen Gespräch mit Beschwerdeführern Mimik und Gestik. Führen Sie die Unterhaltung nie vor anderen Kunden, sondern suchen Sie sich hierfür einen ruhigen Ort.
3. Hören Sie Beschwerdeführern aufmerksam zu, machen Sie sich dabei Notizen und geben Sie ihnen von Zeit zu Zeit positive Rückmeldungen.
4. Unterbrechen Sie Beschwerdeführer nicht, selbst wenn diese Sie ungerechtfertigt beschuldigen oder Unzutreffendes vorbringen.
5. Versetzen Sie sich in die Lage des Kunden und zeigen Sie Verständnis und Interesse für dessen Problem.
6. Stellen Sie sachliche Fragen, um das Kundenproblem genauer zu analysieren.
7. Sprechen Sie ruhig, langsam und verständlich. Reagieren Sie höflich, freundlich und gelassen auf Übertreibungen und persönliche Angriffe, ohne dabei überheblich zu wirken. Streiten Sie nicht mit dem Kunden.
8. Geben Sie keinesfalls dem Beschwerdeführer die Schuld für das aufgetretene Problem. Beschuldigen Sie darüber hinaus weder Kollegen, Vorgesetzte oder andere Abteilungen, noch generell das eigene Unternehmen oder Lieferanten.
9. Falls keine sofortige Lösung des Problems möglich ist, informieren Sie den Kunden über die weiteren Schritte und garantieren Sie ihm eine schnellstmögliche Bearbeitung seines Anliegens.
10. Vermitteln Sie dem Kunden, dass sein Problem in guten Händen ist und beenden Sie das Gespräch mit einer positiven Formulierung.

Tab. 2: Die 10 goldenen Regeln für den Umgang mit Beschwerdeführern

5.3 Ergebnisregeln

Ergebnisregeln beziehen sich auf die Maßnahmen, die Unternehmen zur Wiedergutmachung einsetzen. Wie schon bezüglich des Ablaufs der Beschwerdebehandlung sollten Mitarbeiter auch in Bezug auf die gegenüber dem Beschwerdeführer geleistete Wiedergutmachung mit umfangreichen **Kompetenzen** ausgestattet werden, um eine schnelle und effektive Beschwerdebearbeitung zu gewährleisten. Sie sollten gegenüber anderen Unternehmensbereichen Entscheidungs- und Weisungskompetenz in dem Maße besitzen, wie es für eine aus Kundensicht zufriedenstellende Lösung notwendig ist (Schöber 1997; Stauss/Seidel 2002). Insbesondere ist es ratsam, die Kundenkontaktmitarbeiter zu empowern, finanzielle Entschädigungen (z.B. Rückerstattung des Kaufpreises, Preisnachlässe) und nicht-finanzielle Entschädigungen (z.B. Umtausch des fehlerhaften Produkts, Gutscheine, kostenlose Reparaturen, Blumen) bis zu einem bestimmten Grad ohne Rückfragen gewähren zu dürfen (Hart/Heskett/Sasser 1991).

Außerdem sollten die Ergebnisrichtlinien eine **kulante Wiedergutmachung** vorsehen (Fornell/Wernerfelt 1987). Diese kann beispielsweise die Entschädigung des Kunden über die reine Korrektur eines Fehlers hinaus (z.B. Umtausch des Produkts, Entschuldigung für das aufgetretene Problem und Gutscheine) umfassen. Darüber hinaus ist eine häufige und großzügige materielle Wiedergutmachung empfehlenswert. Wissenschaftliche Untersuchungen haben gezeigt, dass Beschwerdeführer weitaus zufriedener sind, wenn sie zusätzlich zu einer Entschuldigung auch noch eine materielle Wiedergutmachung (z.B. Gutscheine, Rückerstat-

tung des Kaufpreises, Preisnachlass) erhalten (Goodwin/Ross 1989, 1990). Darüber hinaus steigt die Beschwerdezufriedenheit mit zunehmender Höhe der materiellen Wiedergutmachung. Im Idealfall sollte die Höhe der Entschädigung alle Kosten des Beschwerdeführers abdecken, die ihm durch das Problem entstanden sind (Hart/Heskett/Sasser 1991). Außerdem wird von Beschwerdeführern die Möglichkeit honoriert, aus verschiedenen Optionen zur Wiedergutmachung (z.B. Umtausch oder Erstattung des Kaufpreises) auszuwählen. Eine kulante Wiedergutmachung ruft bedauerlicherweise auch einige „Schnorrer“ und „Trittbrettfahrer“ auf den Plan. Teilweise nicht einmal Kunden des betreffenden Unternehmens und ohne wirklich unzufrieden zu sein, beschweren sich Mitglieder dieses Personenkreises, um einen Vorteil (z.B. Rabatte, kostenlose Produkte und/oder sonstige Vergünstigungen) für sich selbst herauszuholen. Unternehmen sind leider nicht in der Lage, auf effiziente Weise dieses betrügerische Verhalten vollkommen zu verhindern. Bei entsprechendem Verdacht können jedoch z.B. Nachweise für das Problem (z.B. Einsenden des defekten Produkts, kopierte Belege) gefordert werden, bevor eine entsprechende Wiedergutmachung stattfindet. Zudem lassen sich teilweise auch verdächtige Personen über die Analyse von Beschwerdehistorien identifizieren.

Das **Ausmaß der Kulanz** bei der Wiedergutmachung sollte nicht bei jedem Beschwerdefall gleich hoch sein. Vielmehr empfehlen wir, sich hierbei am Beschwerdeführer und am Beschwerdegrund zu orientieren. Im Bezug auf den Beschwerdeführer ist zum einen auf dessen Kundenwert zu achten, d.h. auf seine Wichtigkeit für das Unternehmen gemessen z.B. am Kundendeckungsbeitrag oder Customer Lifetime Value (für detailliertere Ausführungen zum Thema Kundenwert vgl. Homburg/Schnurr 1999). Je höher der Kundenwert, desto empfehlenswerter ist eine hohe Kulanz bei der Wiedergutmachung. Zum anderen sollte sich das Ausmaß der Kulanz am Grad der Unzufriedenheit orientieren, d.h. je unzufriedener der Kunde, desto tendenziell großzügig ist er zu entschädigen. Darüber hinaus besitzt der Beschwerdegrund einen Einfluss auf die Höhe der Wiedergutmachung. Je gravierender der Beschwerdegrund, desto ratsamer ist eine hohe Kulanz.

Neben dem Ausmaß der Kulanz ist auch die **Art** der angebotenen **Wiedergutmachung** von Bedeutung. Letztere sollte sich an der Art des Beschwerdegrunds orientieren. Falls es sich um einen materiellen Beschwerdegrund (z.B. ein fehlerhaftes Produkt) handelt, ist seitens des Unternehmens eher eine materielle Entschädigung (z.B. Rückerstattung des Kaufpreises, Preisnachlass) anzustreben. Im Falle eines immateriellen Beschwerdegrunds (z.B. unfreundliche Mitarbeiter) reicht in vielen Fällen schon eine immaterielle Wiedergutmachung in Form einer Entschuldigung und eines Versprechens, dass so etwas in Zukunft nicht wieder vorkommen wird, aus.

Aufgrund der hohen Komplexität des Entscheidungsproblems, welche Art und Höhe der Wiedergutmachung im individuellen Beschwerdefall optimal ist, sollten Mitarbeiter dazu angehalten werden, sich an (eventuell existierenden) Vorschlägen des **Beschwerdemanagement-Informationssystems** (vgl. Kapitel 8) zu orientieren.

Neben einer Wiedergutmachung im engeren Sinne sollten Beschwerdeführer zudem eine **Erklärung** über Gründe bzw. Ursachen des aufgetretenen Problems erhalten. Falls die Beschwerde eines Kunden zu einer **Verbesserung** im Unternehmen führt, sollte er auch darüber informiert werden. Man gibt ihm dadurch das Gefühl, „Teil eines erweiterten Teams zur Qualitätskontrolle zu sein“ (Hart/Heskett/Sasser 1991, S. 136). Falls ein Problem hingegen nicht abgestellt werden kann, ist es ratsam, dem Beschwerdeführer die Gründe hierfür zu erläutern.

CME-Kriterien zur Beschwerdebehandlung

Im Unternehmen ...	trifft voll und ganz zu	trifft im Wesentlichen zu	trifft teilweise zu	trifft in geringem Maße zu	trifft überhaupt nicht zu	Kriterium nicht relevant	Belege für die Bewertung
	(100)	(75)	(50)	(25)	(0)		
5. Verfahrensregeln für die Beschwerdebehandlung							
... ist der Soll-Ablauf des Beschwerdebehandlungs-Prozesses klar und einfach geregelt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... ist der Soll-Ablauf des Beschwerdebehandlungs-Prozesses schriftlich dokumentiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... sieht der Soll-Ablauf des Beschwerdebehandlungs-Prozesses vor, dass Mitarbeiter mit direktem Kundenkontakt Beschwerden eigenständig annehmen und bearbeiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... sieht der Soll-Ablauf des Beschwerdebehandlungs-Prozesses vor, dass Mitarbeiter mit direktem Kundenkontakt Beschwerden nach Möglichkeit noch im Rahmen des Erstkontaktes lösen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... sieht der Soll-Ablauf des Beschwerdebehandlungs-Prozesses vor, dass bei Beschwerden von sehr wichtigen Kunden bzw. bei seltenen oder komplexen Beschwerdefällen eine individuelle Beschwerdebehandlung erfolgt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... sieht der Soll-Ablauf des Beschwerdebehandlungs-Prozesses vor, dass bei Beschwerden von weniger wichtigen Kunden bzw. bei häufiger auftretenden oder einfachen Beschwerdefällen eine standardisierte Beschwerdebehandlung erfolgt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... sieht der Soll-Ablauf des Beschwerdebehandlungs-Prozesses vor, dass Beschwerden in einem festgelegten Zeitraum bearbeitet werden müssen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... sieht der Soll-Ablauf des Beschwerdebehandlungs-Prozesses vor, dass der zuständige Mitarbeiter bei Überschreitung der festgelegten Beschwerdebearbeitungs-Dauer angemahnt wird (Mahnsystem).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

... sieht der Soll-Ablauf des Beschwerdebehandlungs-Prozesses vor, dass eine dem zuständigen Mitarbeiter übergeordnete Hierarchiestufe bei erheblichem Verzug der Beschwerdebearbeitung informiert und die Beschwerde an diese zur Bearbeitung weitergeleitet wird (Eskalationssystem).	<input type="checkbox"/>						
... sieht der Soll-Ablauf des Beschwerdebehandlungs-Prozesses vor, dass Beschwerdeführer in einem festgelegten Zeitraum eine Rückmeldung über den Stand bzw. das Ergebnis der Beschwerdebearbeitung erhalten.	<input type="checkbox"/>						
... sieht der Soll-Ablauf des Beschwerdebehandlungs-Prozesses vor, dass Mitarbeiter bei der Beschwerdeannahme/-bearbeitung die Beschwerdeinformationen schnell, vollständig und strukturiert erfassen.	<input type="checkbox"/>						
... sieht der Soll-Ablauf des Beschwerdebehandlungs-Prozesses vor, dass Mitarbeiter nach der Beschwerdeannahme/-bearbeitung die Beschwerdeinformationen schnell, vollständig und strukturiert an die zuständige Stelle weiterleiten.	<input type="checkbox"/>						
... sieht der Soll-Ablauf des Beschwerdebehandlungs-Prozesses vor, dass Mitarbeiter das Beschwerdemanagement-Informationssystem (Hardware und Software) in angemessener Weise zur Beschwerdebehandlung benutzen.	<input type="checkbox"/>						
6. Verhaltensregeln für die Beschwerdebehandlung							
... ist das Verhalten von Mitarbeitern gegenüber Kunden bei der Beschwerdeannahme und Beschwerdebearbeitung klar und einfach geregelt.	<input type="checkbox"/>						
... ist das Verhalten von Mitarbeitern gegenüber Kunden bei der Beschwerdeannahme und Beschwerdebearbeitung schriftlich dokumentiert	<input type="checkbox"/>						
... sehen die Verhaltensrichtlinien für die Beschwerdeannahme und Beschwerdebearbeitung vor, dass Mitarbeiter gegenüber Kunden stets freundlich, zuvorkommend und gelassen sind.	<input type="checkbox"/>						
... sehen die Verhaltensrichtlinien für die Beschwerdeannahme und Beschwerdebearbeitung vor, dass Mitarbeiter gegenüber Kunden stets Interesse und Verständnis zeigen.	<input type="checkbox"/>						
... sehen die Verhaltensrichtlinien für die Beschwerdeannahme und Beschwerdebearbeitung vor, dass Mitarbeiter gegenüber Kunden stets selbst die Verantwortung für das Problem übernehmen, statt diese an Kollegen weiter zu geben.	<input type="checkbox"/>						
... sehen die Verhaltensrichtlinien für die Beschwerdeannahme und Beschwerdebearbeitung vor, dass Mitarbeiter gegenüber Kunden stets kundenorientiert auftreten.	<input type="checkbox"/>						

7. Ergebnisregeln für die Beschwerdebehandlung							
... ist die Wiedergutmachung bei Beschwerden klar und einfach geregelt.	<input type="checkbox"/>						
... ist die Wiedergutmachung bei Beschwerden schriftlich dokumentiert.	<input type="checkbox"/>						
... sehen die Regelungen zur Wiedergutmachung bei Beschwerden vor, dass Mitarbeiter in dem Maße Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse gegenüber anderen Unternehmensbereichen besitzen, wie es für eine aus Kundensicht zufriedenstellende Beschwerdelösung notwendig ist.	<input type="checkbox"/>						
... sehen die Regelungen zur Wiedergutmachung bei Beschwerden vor, dass Mitarbeiter mit direktem Kundenkontakt Maßnahmen zur Wiedergutmachung bis zu einem bestimmten Grad eigenständig entscheiden können.	<input type="checkbox"/>						
... sehen die Regelungen zur Wiedergutmachung bei Beschwerden vor, dass Kunden auf kulanter Art und Weise entschädigt werden.	<input type="checkbox"/>						
... sehen die Regelungen zur Wiedergutmachung bei Beschwerden vor, dass bei sehr wichtigen oder sehr unzufriedenen Kunden bzw. bei gravierenden Beschwerdegründen eine besonders kulanter Entschädigung stattfindet.	<input type="checkbox"/>						
... sehen die Regelungen zur Wiedergutmachung bei Beschwerden vor, dass sich beschwerende Kunden aktiv nach der gewünschten Beschwerdelösung gefragt werden.	<input type="checkbox"/>						
... sehen die Regelungen zur Wiedergutmachung bei Beschwerden vor, dass sich die Beschwerdelösung an den Wünschen von sich beschwerenden Kunden orientiert.	<input type="checkbox"/>						
... sehen die Regelungen zur Wiedergutmachung bei Beschwerden vor, dass bei der Beschwerdeannahme und/oder bei der Beschwerdelösung eine Entschuldigung gegenüber dem sich beschwerenden Kunden für das aufgetretene Problem erfolgt.	<input type="checkbox"/>						
... sehen die Regelungen zur Wiedergutmachung bei Beschwerden vor, dass bei materiellen Beschwerdegründen (z.B. fehlerhaftes Produkt) eine materielle Wiedergutmachung (z.B. Rückerstattung des Kaufpreises) und bei immateriellen Beschwerdegründen (z.B. Unfreundlichkeit) eine immaterielle Wiedergutmachung (z.B. Entschuldigung) stattfindet.	<input type="checkbox"/>						
... sehen die Regelungen zur Wiedergutmachung bei Beschwerden vor, dass sich beschwerende Kunden eine Erklärung der Ursache(n) des aufgetretenen Problems erhalten.	<input type="checkbox"/>						
... sehen die Regelungen zur Wiedergutmachung bei Beschwerden vor, dass sich beschwerende Kunden informiert werden, falls deren Beschwerde zu einer Verbesserung im Unternehmen geführt hat.	<input type="checkbox"/>						

6. Beschwerdeanalyse

Viele Unternehmen, die bereits ein Beschwerdemanagement betreiben, machen heutzutage noch den Fehler, sich zu stark auf die Behandlung von individuellen Beschwerden zu konzentrieren. Schätzungen gehen davon aus, dass der Großteil der Unternehmen ca. 95% seiner Beschwerdemanagement-Ressourcen dafür verwendet, auf individuelle Beschwerden zu reagieren, und nur etwa 5% dafür, Beschwerden auf aggregiertem Niveau zu analysieren und daraus Verbesserungsmaßnahmen abzuleiten (Adamson 1993, S. 439).

Die Annahme und Bearbeitung von individuellen Beschwerden haben genauso wie die Beschwerdestimulierung den Nachteil, dass sie tendenziell eher die **Symptome** denn die **Ursachen** von Unzufriedenheit behandeln. Zwar werden hierdurch die negativen Folgen von individueller Unzufriedenheit bekämpft, nicht aber die „Wurzeln des Übels“, d.h. die eigentlichen Auslöser für die Unzufriedenheit von Kunden.

Es kann daher dazu kommen, dass aus Unternehmenssicht zwar eine hohe Beschwerdezufriedenheit bei den Kunden besteht, jedoch trotzdem viele Kunden abwandern. Für solche Abwanderungstendenzen gibt es zwei Ursachen:

- Zum einen entschließen sich viele Kunden (trotz einer hohen Beschwerdezufriedenheit) früher oder später zu einem Anbieterwechsel, wenn sie bemerken, dass immer wieder die gleichen Probleme beim Unternehmen auftreten.
- Zum anderen wandern häufig auch unzufriedene Kunden ab, ohne dem Unternehmen überhaupt die Chance zu geben, sie durch eine effektive Beschwerdebehandlung wieder zufrieden zu stellen.

Eine professionelle Beschwerdeanalyse kann diesen Ursachen entgegenwirken und zur Steigerung der Effektivität und Effizienz des Unternehmens beitragen, letzteres u.a. durch Senkung der absoluten Anzahl der anzunehmenden und zu bearbeitenden Beschwerden. Sie hat hierbei folgende **Ziele**:

- Identifikation der Gründe und Ursachen für Beschwerden
- Generierung und Weiterleitung von Beschwerdeinformationen an die jeweiligen Entscheidungsträger im Unternehmen (v.a. Marketing, Vertrieb, Kundendienst, Qualitätssicherung/-kontrolle, Forschung & Entwicklung, Einkauf, Produktion und Verwaltung/Buchhaltung), um eine Beseitigung von betrieblichen Schwächen bzw. eine Nutzung von Marktchancen zu erreichen bzw. zu ermöglichen.

Diese Ziele können durch den Einsatz von quantitativen und qualitativen Methoden der Beschwerdeanalyse erreicht werden. Abbildung 10 zeigt die im Folgenden erläuterten Methoden im Überblick.

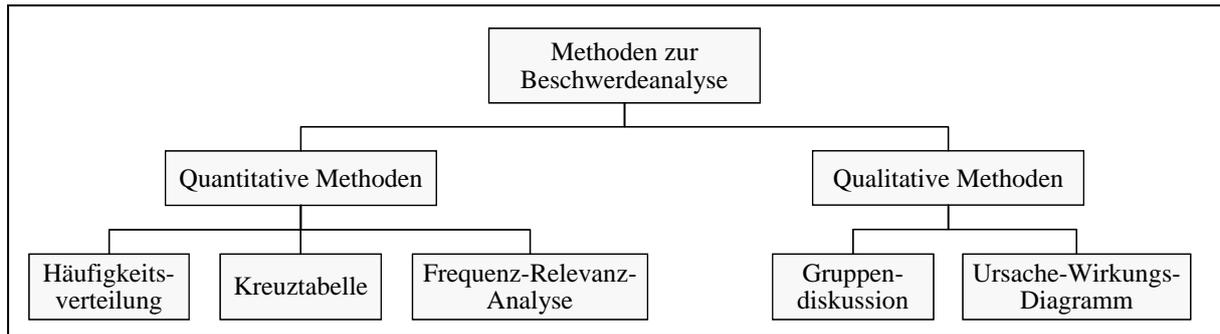


Abb. 10: Übersicht über verschiedene Methoden zur Beschwerdeanalyse

6.1 Quantitative Methoden

Quantitative Methoden können unterteilt werden in

- Erstellung von Häufigkeitsverteilungen,
- Kreuztabellierungen und
- Frequenz-Relevanz-Analysen.

Anhand von absoluten und relativen **Häufigkeitsverteilungen** kann die mengenmäßige Aufteilung der eingegangenen Beschwerden auf ein bestimmtes Erfassungskriterium (z.B. Beschwerdegrund, Beschwerdeobjekt, Beschwerdeführer) untersucht werden. Das Ziel besteht darin, einen Überblick zu erhalten, wie sich das gesamte Beschwerdeaufkommen in Bezug auf dieses Erfassungskriterium verteilt. In Abbildung 11 sind die absolute und relative Häufigkeitsverteilung des jährlichen Beschwerdeaufkommens nach Beschwerdegründen am Beispiel einer Restaurantkette dargestellt.

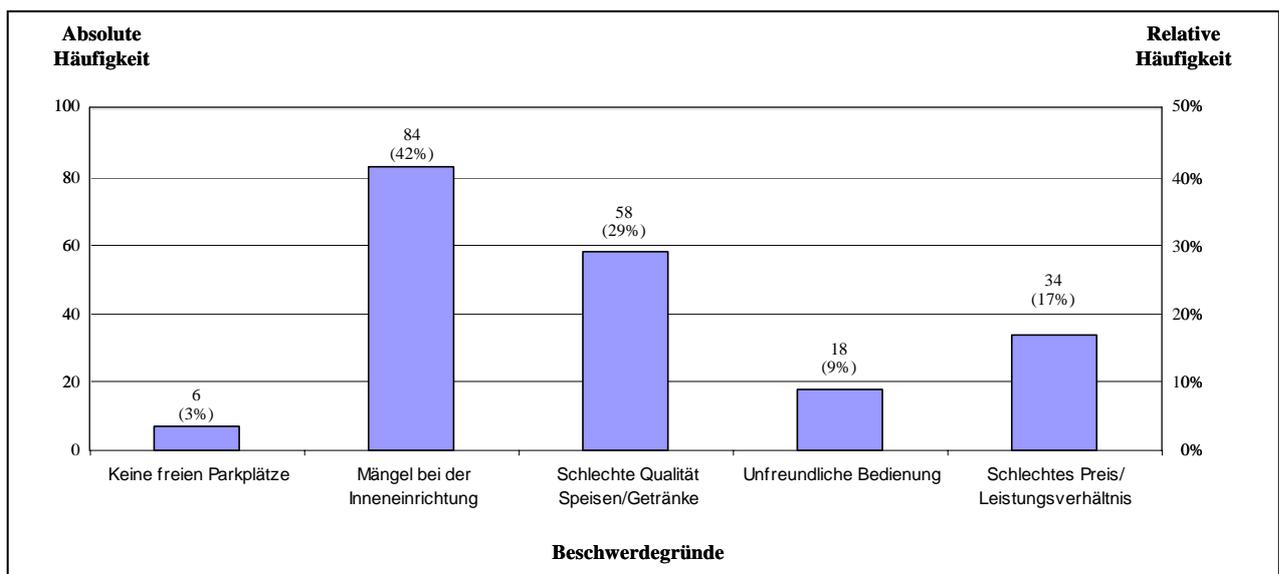


Abb. 11: Häufigkeitsverteilung des Beschwerdeaufkommens nach Beschwerdegründen am Beispiel einer Restaurantkette

Wir empfehlen darüber hinaus, in Zusammenhang mit Häufigkeitsverteilungen auch Lage- und Streuungsmaße zu berechnen. Hierfür bieten sich insbesondere das **arithmetische Mittel**, der **Median** und die **Standardabweichung** an. Beispielsweise ist es sinnvoll, die durchschnittliche Zahl an Beschwerden für verschiedene Produkte, Monate oder Niederlassungen zu ermitteln. Da durch die Bestimmung des arithmetischen Mittels die Information über die Streuung der einzelnen Beschwerdezahlen verloren geht, sollte zusätzlich die Standardabweichung (ein Maß für die Entfernung der einzelnen Werte vom Mittelwert) berechnet werden. Falls einige Beschwerdezahlen relativ weit vom arithmetischen Mittel entfernt liegen (man spricht in diesem Fall von sogenannten „Ausreißern“), sollte zudem der Median ermittelt werden, d.h. die Beschwerdezahl, die in einer (der Größe nach geordneten Reihe) von Beschwerdezahlen in der Mitte steht (für genauere Erläuterungen vgl. Homburg/Krohmer 2003, S. 248 f.).

Im Vergleich zu Häufigkeitsverteilungen haben **Kreuztabellierungen** den Vorteil, dass sie die Verteilung des gesamten Beschwerdeaufkommens auf die Merkmalsausprägungen von zwei Erfassungskriterien (z.B. Beschwerdegrund und Beschwerdeobjekt) gleichzeitig betrachten können. Dadurch kann festgestellt werden, ob ein systematischer Zusammenhang zwischen den beiden Erfassungskriterien besteht. Die Merkmalsausprägungen werden hierzu in einer Matrix angeordnet und die Häufigkeit, mit der jede Kombination auftritt, eingetragen (Stauss/Seidel 2002). Tabelle 3 zeigt eine Kreuztabelle mit den Kriterien „Beschwerdegrund“ und „Niederlassung“ am Beispiel einer Restaurantkette.

Beschwerdegrund Niederlassung	Keine freien Parkplätze	Mängel bei der Innen- einrichtung	Schlechte Qualität der Speisen/ Getränke	Unfreund- liche Bedienung	Schlechtes Preis/ Leistungs- verhältnis	Gesamt
A-Stadt	5 (29,4%)	3 (17,7%)	4 (23,5%)	1 (5,9%)	4 (23,5%)	17 (100%)
B-Stadt	0 (0%)	69 (50,4%)	45 (32,8%)	4 (2,9%)	19 (13,9%)	137 (100%)
C-Stadt	1 (2,2%)	12 (26,1%)	9 (19,6%)	13 (28,2%)	11 (23,9%)	46 (100%)
Gesamt	6	84	58	18	34	200

Tab. 3: Kreuztabellierung von „Beschwerdegründe“ und „Niederlassungen“ am Beispiel einer Restaurantkette

Bei der **Erstellung bzw. Interpretation von Kreuztabellen** muss insbesondere auf drei **Aspekte** geachtet werden:

- Logische Kombination von Kriterien
- Richtige Anordnung der Kriterien in der Matrix
- Überprüfung der Zusammenhänge zwischen den Kriterien auf statistische Signifikanz

Nicht alle paarweisen Kombinationen von Erfassungskriterien machen Sinn. Aus diesem Grund sollte man sich vor der Kreuztabellierung überlegen, welche **Kombinationen** wirklich **zweckmäßig** sind (für eine Aufstellung vgl. Stauss/Seidel 2002, S. 259). Außerdem muss man sich vor der Erstellung der Kreuztabelle Gedanken über die **Richtung** des **Zusammenhanges** zwischen den beiden Kriterien machen. Die Merkmalsausprägungen des abhängigen Kriteriums (im obigen Beispiel die verschiedenen Beschwerdegründe) werden in den Spalten abgetragen, die Merkmalsausprägungen des unabhängigen Kriteriums (im obigen Beispiel die einzelnen Niederlassungen) in den Zeilen. Die Prozentwerte sind immer in Richtung des unabhängigen Kriteriums (d.h. zeilenweise) zu berechnen. Falls sich bei Betrachtung der Kreuztabelle der anfänglich vermutete Zusammenhang zwischen den untersuchten Kriterien zu bestätigen scheint, sollte dies durch entsprechende Tests auf **statistische Signifikanz** überprüft werden (für genauere Erläuterungen vgl. Homburg/Krohmer 2003, S. 259 ff.).

Die dritte und letzte hier vorgestellte quantitative Methode zur Auswertung von aggregierten Beschwerden ist die **Frequenz-Relevanz-Analyse**. Im Gegensatz zu den bisher vorgestellten Methoden berücksichtigt sie sowohl die Häufigkeit der Beschwerdegründe als auch die von den Kunden wahrgenommene Wichtigkeit der Beschwerdegründe. Die **Frequenz** der Beschwerdegründe bezieht sich auf die erfasste Anzahl der einzelnen Beschwerdegründe innerhalb eines bestimmten Zeitraums (z.B. ein Jahr). Auf Basis von gespeicherten Beschwerdefällen kann sie durch die Erstellung von entsprechenden Häufigkeitsverteilungen ermittelt werden. Die **Relevanz** der Beschwerdegründe kann bestimmt werden, indem Mitarbeiter bei der Annahme der Beschwerde das Ausmaß der Unzufriedenheit des Beschwerdeführers einschätzen bzw. Informationen über die Reaktion und Handlungsabsichten des Beschwerdeführers erfassen (Stauss/Seidel 2002). Die Frequenz-Relevanz-Analyse macht eine Quantifizierung der Verärgerung bzw. Wichtigkeit der Beschwerdegründe notwendig. Dies kann z.B. mit Hilfe einer sechspoligen Skala von 1 = „irrelevant“ bis 6 = „äußerst relevant“ erfolgen.

Auf Basis der ermittelten Frequenzen und Relevanzen kann nun eine **Kategorisierung** der **Beschwerdegründe** in vier generelle Fehlertypen erfolgen. Abbildung 12 erläutert diese Kategorisierung am Beispiel einer Restaurantkette und zeigt gleichzeitig daraus resultierende Handlungsempfehlungen auf. Insbesondere Probleme, die relativ häufig auftreten und aus Kundensicht eine hohe Relevanz besitzen, sollten umgehend angegangen werden. Hingegen können Probleme, die relativ selten auftreten und eine geringe Bedeutung aus Sicht der Beschwerdeführer besitzen, kurz- bis mittelfristig vernachlässigt werden.

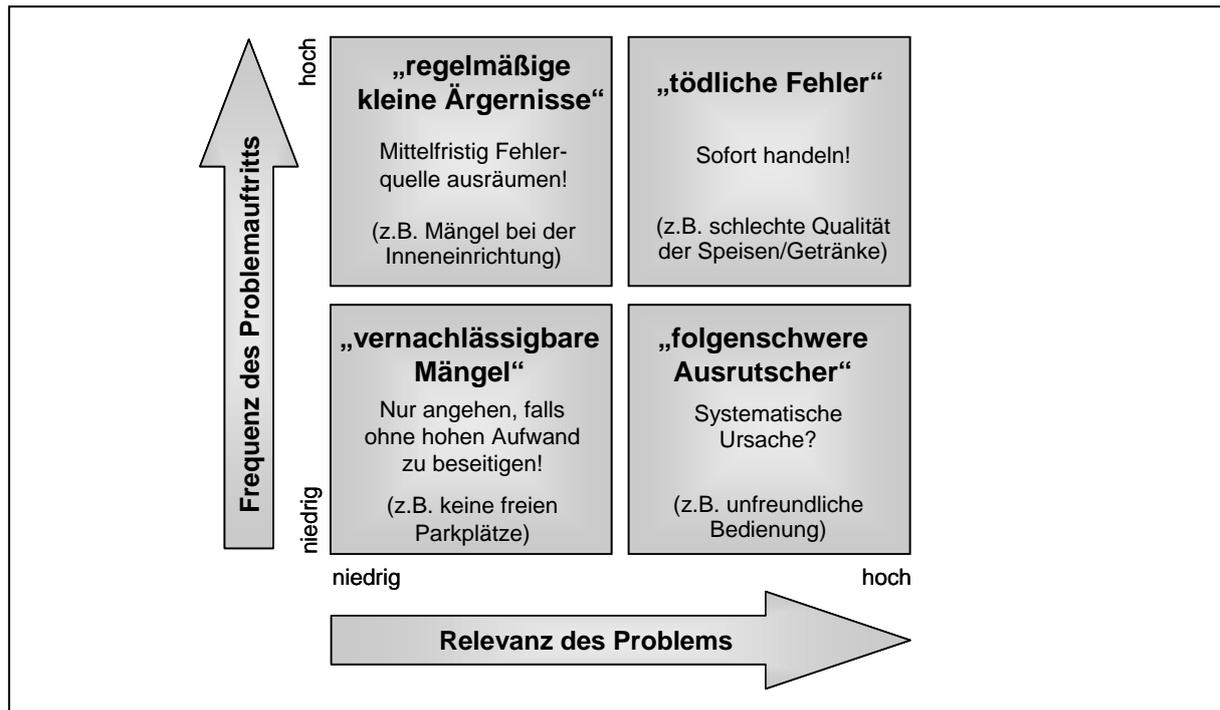


Abb. 12: Kategorisierung von Beschwerdegründen am Beispiel einer Restaurantkette

6.2 Qualitative Methoden

Da die quantitativen Methoden der Beschwerdeanalyse meist nur dazu beitragen können, die Beschwerdegründe, jedoch nicht die eigentlichen Ursachen für das unzufriedenheitsauslösende Ereignis zu identifizieren, müssen ihre Ergebnisse mit Hilfe von qualitativen Methoden tiefgehend analysiert und interpretiert werden.

Geeignete **qualitative Methoden** sind insbesondere

- Gruppendiskussionen und die
- Erstellung von Ursache-Wirkungs-Diagrammen.

Im Rahmen von **Gruppendiskussionen** erörtern die teilnehmenden Personen mögliche Ursachen für die Entstehung von bestimmten Beschwerdegründen. Die Leitung übernimmt ein Moderator. Er gibt den jeweiligen Beschwerdegrund vor und steuert den Diskussionsverlauf. Der Moderator sollte durch eine Person unterstützt werden, die alle wichtigen Aussagen protokolliert. Alternativ wäre auch eine Aufnahme des Gesprächsverlaufs auf Tonband denkbar. Die Gruppensituation kann durch die Wahrnehmung der Offenheit anderer Teilnehmer zum Abbau von psychischen Hemmnissen beitragen, die Äußerung von tiefer liegenden Sachverhalten stimulieren und spontane Reaktionen hervorrufen. Hierdurch ist es möglich, innerhalb von verhältnismäßig kurzer Zeit ein breites Spektrum möglicher Beschwerdeursachen zu erarbeiten. Nachteil dieser Methode ist die relativ unstrukturierte Vorgehensweise. Insbesondere

re bei einem ungeübten Moderator kann deshalb die Diskussion leicht in eine wenig zielführende Richtung abdriften.

An diesem Punkt versucht die Erstellung eines **Ursache-Wirkungs-Diagramms**, teilweise auch als Fischgrät- oder Ishikawa-Diagramm bezeichnet, anzusetzen. Es ist ein Verfahren zur systematischen Identifikation potenzieller Einflussgrößen („Ursachen“) eines bestimmten Beschwerdegrundes („Wirkung“) (Stauss/Seidel 2002). Durch Vorgabe eines klar definierten Ablaufs und durch visuelle Unterstützung der Ursachenforschung wird versucht, die Nachteile einer gewöhnlichen Gruppendiskussion zu umgehen. Abbildung 13 zeigt die systematische Vorgehensweise bei der Erstellung eines solchen Diagramms.

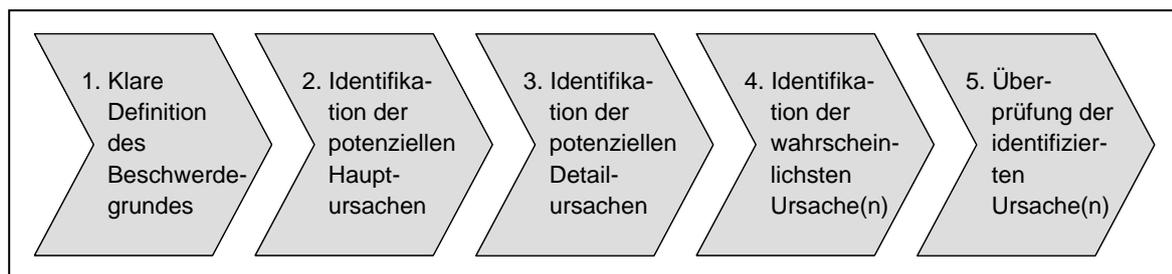


Abb. 13: Darstellung des Ablaufs bei der Erstellung eines Ursache-Wirkungs-Diagramms

In einem ersten Schritt wird der Beschwerdegrund genau festgelegt und auf der rechten Seite des zu entwerfenden Ursache-Wirkungsdiagramms positioniert. Anschließend ist ein von links nach rechts verlaufender Pfeil hin zu dem Beschwerdegrund zu zeichnen.

Im zweiten Schritt erfolgt die Bestimmung der möglichen Hauptursachen für den Auftritt des Beschwerdegrundes. Hierbei sollte auf ein sehr breites Spektrum potenzieller Ursachen geachtet werden. Empfehlenswert sind beispielsweise die 5 M-Kategorien „Mensch“, „Maschine“, „Methode“, „Material“ und „Mittwelt“. Die identifizierten möglichen Hauptursachen stellen die „Gräten“ des Diagramms dar.

In einem Brainstorming sind im dritten Schritt für jede potenzielle Hauptursache mögliche Detailursachen zu identifizieren, die zu dem Beschwerdegrund geführt haben könnten. Im Diagramm werden die potenziellen Detailursachen als Verästelungen der jeweiligen „Gräten“ eingezeichnet. Falls die Detailursachen wiederum noch tiefergehende Ursachen haben, können diese als entsprechende Verästelungen ebenfalls in das Diagramm eingetragen werden.

Im vierten Schritt findet eine Bewertung der identifizierten Detailursachen statt. Diejenigen Ursachen, die am wahrscheinlichsten zum Beschwerdegrund geführt haben, sollten im Diagramm optisch hervorgehoben werden.

Um sicherzustellen, dass die vermuteten Ursachen tatsächlich zu dem Beschwerdegrund geführt haben, werden im fünften Schritt zur Überprüfung entsprechende Daten erhoben und analysiert. Dies kann beispielsweise durch die Befragung von Personen oder durch die Beobachtung von Abläufen im Unternehmen erfolgen.

Wie ein Ursache-Wirkungs-Diagramm am Beispiel einer Restaurantkette aussehen kann, zeigt Abbildung 14.

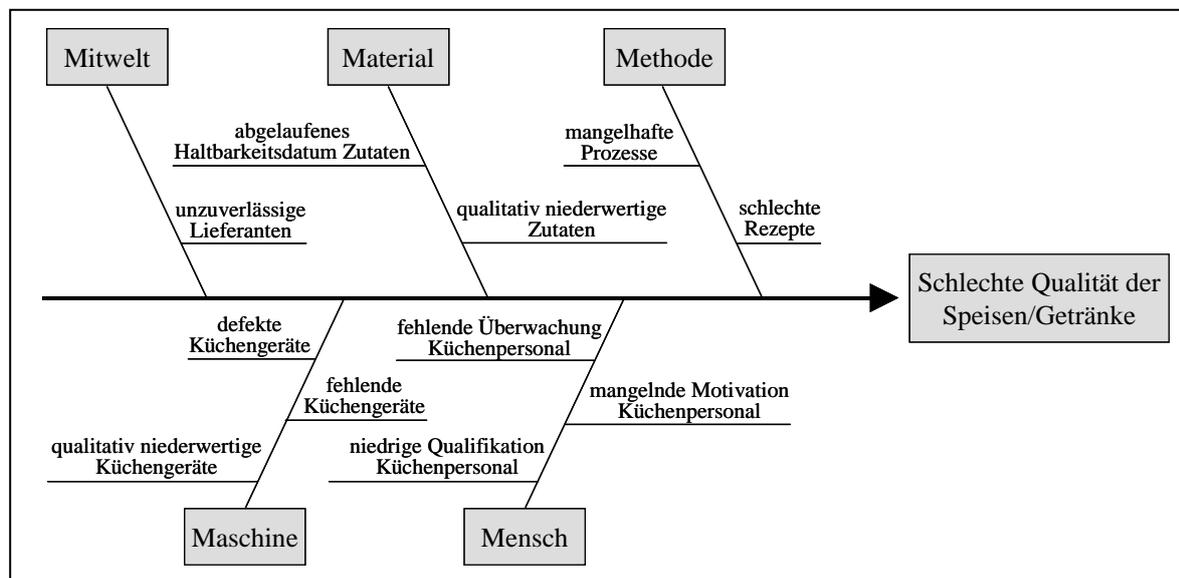


Abb. 14: Darstellung eines Ursache-Wirkungs-Diagramms am Beispiel einer Restaurantkette

Sowohl für die gewöhnliche Gruppendiskussion als auch für die Erstellung eines Ursache-Wirkungs-Diagramms sollten Mitarbeiter aus verschiedenen Funktionalbereichen, Abteilungen bzw. Standorten gewonnen werden. Hierdurch kann am besten einem breiten Ansatz bei der Ursachenforschung Rechnung getragen werden.

Abschießend weisen wir in Zusammenhang mit der Analyse von Beschwerden noch auf drei wichtige Punkte hin:

- Zum Ersten sollte auf **Regelmäßigkeit** geachtet werden. Es nützt wenig, die eingegangenen Beschwerden nur alle zwei oder drei Jahre auszuwerten. Zum einen sind bis dahin bereits viele unzufriedene Kunden aufgrund der aufgetretenen Probleme abgewandert und/oder haben auf andere Art (vgl. Abschnitt 1.2) negativ reagiert. Zum anderen sind Beschwerdeinformationen nur für einen begrenzten Zeitraum aktuell. So können beispielsweise ehemals bestehende Marktchancen mittlerweile nicht mehr existieren.
- Zum Zweiten ist die **Systematik** der Durchführung von Beschwerdeanalysen von hoher Bedeutung. Teilweise analysieren Unternehmen riesige Berge von Beschwerdedaten auf wenig zielführende Art und Weise. Eine Folge davon sind Unmengen von (häufig wenig aussagekräftigen) Statistiken, die den Entscheidungsträgern im Unternehmen als Ergebnis der Beschwerdeanalyse vorgelegt werden. Wir haben mit unseren Ausführungen zu den einzelnen Methoden versucht aufzuzeigen, wie eine systematische Beschwerdeanalyse aussehen kann. Zudem erfordert eine systematische Beschwerdeanalyse nicht nur die Berücksichtigung von direkt gegenüber der Unternehmenszentrale geäußerten Beschwerden, sondern möglichst auch den Einbezug von Beschwerden, die gegenüber Niederlassungen

bzw. anderen Unternehmensstandorten, Absatzmittlern bzw. Absatzhelfern sowie Verbraucherorganisationen artikuliert werden.

- Zum Dritten sollten sich Unternehmen das Problem der mangelnden **Repräsentativität** von Beschwerdeinformationen vergegenwärtigen. Beschwerdeinformationen sind vor allem hinsichtlich der Art der Probleme und der Kundentypen verzerrt (Best/Andreasen 1977). So erhalten Unternehmen vor allem Beschwerden über sehr gravierende Probleme, die in Zusammenhang mit relativ teuren und langlebigen Produkten auftreten. Darüber hinaus sind die Beschwerdeführer hinsichtlich psychographischer (z.B. Beschwerdeneigung, Selbstvertrauen, Durchsetzungsfähigkeit) und soziodemographischer Merkmale (z.B. Bildungsniveau, Einkommen, Alter) als nicht repräsentativ für den kompletten Kundstamm anzusehen. Der Nutzen von Beschwerdeinformationen ist somit eher qualitativer bzw. explorativer Natur. Beschwerden können erste wertvolle Hinweise auf Art und Ursache von Kundenproblemen enthalten. Ihre Analyse kann insofern Ausgangspunkt bzw. Ergänzung für die Marktforschungsaktivitäten von Unternehmen sein. Eine detaillierte Analyse der tieferliegenden Ursachen sowie eine Ableitung von Empfehlungen für konkrete Maßnahmen sollten jedoch erst bei häufigerem Auftreten bestimmter Beschwerdegründe erfolgen. Zur Abschwächung des Problems der mangelnden Repräsentativität von Beschwerdeinformationen kann eine effektive Beschwerdestimulierung beitragen. Je höher die Beschwerderate, desto repräsentativer sind die aus Beschwerden gewonnenen Informationen für die Gesamtzahl der Kundenprobleme bzw. der unzufriedenen Kunden.

CME-Kriterien zur Beschwerdeanalyse

Im Unternehmen ...	trifft voll und ganz zu	trifft im Wesentlichen zu	trifft teilweise zu	trifft in geringem Maße zu	trifft überhaupt nicht zu	Kriterium nicht relevant	Belege für die Bewertung
	(100)	(75)	(50)	(25)	(0)		
8. Quantitative Methoden							
... werden regelmäßig und systematisch Häufigkeitsverteilungen zur Auswertung aller eingegangenen Beschwerden erstellt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... werden regelmäßig und systematisch Kreuztabellen zur Auswertung aller eingegangenen Beschwerden erstellt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... werden regelmäßig und systematisch Frequenz-Relevanz-Analysen zur Auswertung aller eingegangenen Beschwerden durchgeführt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... werden regelmäßig und systematisch die Beschwerdegründe hinsichtlich der Wichtigkeit bzw. Dringlichkeit ihrer Beseitigung kategorisiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
9. Qualitative Methoden							
... werden regelmäßig und systematisch Analysen durchgeführt, um die Ursachen für unzufriedenheitserzeugende Ereignisse herauszufinden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... konzentriert man sich bei der Erforschung der Ursachen für unzufriedenheitserzeugende Ereignisse auf die aus Kundensicht wichtigsten Ursachen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... beteiligen sich Mitarbeiter aus verschiedenen Funktionsbereichen, Abteilungen bzw. Standorten an der Erforschung der Ursachen für unzufriedenheitserzeugende Ereignisse.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
10. Generelle Aspekte der Beschwerdeanalyse							
... berücksichtigt man bei der Beschwerdeanalyse auch Beschwerden, die gegenüber Niederlassungen/anderen Unternehmensstandorten, Absatzmittlern/Absatzhelfern und Verbraucherorganisationen geäußert werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... werden die wichtigsten Ergebnisse der Beschwerdeanalyse regelmäßig und zielgruppengerecht in Form von Berichten zusammengefasst.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... werden die wichtigsten Ergebnisse der Beschwerdeanalyse regelmäßig an relevante Entscheidungsträger bzw. Bereiche im Unternehmen weitergeleitet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

7. Beschwerdemanagement-Planung und –Kontrolle

Genauso wie die Organisationsgestaltung (vgl. auch Kapitel 3) gehört auch die Planung und Kontrolle von Unternehmensaktivitäten zu den grundlegenden Managementfunktionen. Sie finden sowohl auf Gesamtunternehmensebene als auch auf Bereichs- bzw. Funktionsebene statt. Auf die Bedeutung von Planungs- und Kontrollelementen für ein Beschwerdemanagement wurde bereits häufiger hingewiesen (TARP 1985; Stauss/Seidel 2002). Jedoch existieren unserer Erfahrung nach relativ wenige Unternehmen, die dies im Rahmen ihres Beschwerdemanagements bisher ausreichend berücksichtigen.

Aufgrund der engen wechselseitigen Beziehungen werden Planung und Kontrolle häufig zu einer einzigen Managementaufgabe zusammengefasst (Horváth 2002; Staehle/Conrad 1999). Wir schließen uns diesem Verständnis an und fassen deshalb im Rahmen des CME-Ansatzes die Planung und Kontrolle eines Beschwerdemanagements zu einer Dimension zusammen. Abbildung 15 gibt einen Überblick über die im Folgenden behandelten Inhalte.

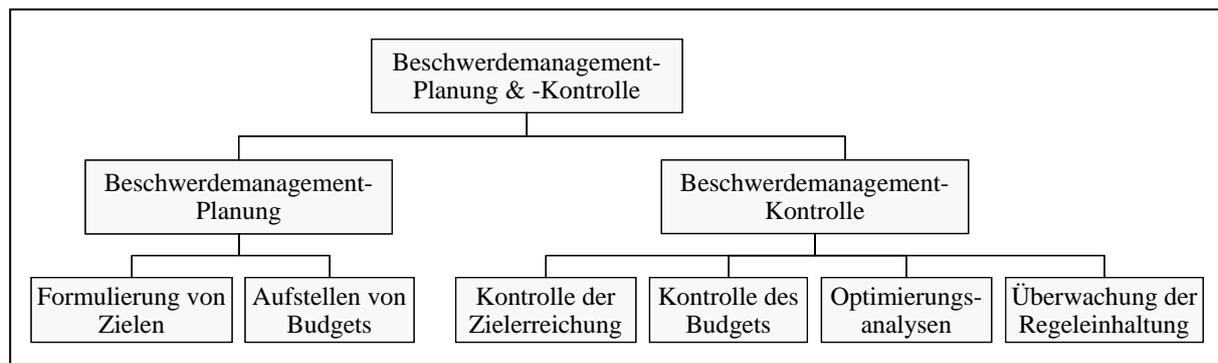


Abb. 15: Überblick über zentrale Elemente der Beschwerdemanagement-Planung und -Kontrolle

7.1 Beschwerdemanagement-Planung

Im Mittelpunkt der Beschwerdemanagement-Planung stehen beschwerdemanagement-bezogene Ziele und Budgets.

Unternehmen sollten klare, konkrete und ambitionierte beschwerdemanagement-bezogene **Ziele** formulieren. Zum einen können dies eher generelle Ziele sein (z.B. Steigerung der Beschwerde-/Kundenzufriedenheit von 60% auf 70%, Zunahme der Wiederkaufsrate von 70% auf 80%, Erhöhung der Beschwerderate von 20% auf 30%). Zum anderen ist jedoch auch die Festlegung spezifischerer Ziele ratsam (z.B. Senkung der durchschnittlichen Dauer der Beschwerdebearbeitung von 10 Tage auf 7 Tage, Steigerung der Sofortlösungsrate von 30% auf 50%). Bei der Zielformulierung ist jedoch darauf zu achten, dass Kostengesichtspunkte nicht völlig vernachlässigt werden.

Für die Erreichung der gesetzten Ziele sollte dem Beschwerdemanagement ein eigenes, relativ umfangreiches **Budget** zur Verfügung stehen. Empfehlenswert ist dabei das Herunterbrechen

des gesamten Beschwerdemanagement-Budgets auf einzelne Teilbudgets (z.B. Budget für Wiedergutmachung, Budget für Personal).

7.2 Beschwerdemanagement-Kontrolle

Um ein effektives bzw. effizientes Beschwerdemanagement sicherzustellen, müssen die im Rahmen der Beschwerdemanagement-Planung aufgestellten **Ziele** und **Budgets** regelmäßig **kontrolliert** werden.

Die Überprüfung der Erreichung eines bestimmten Grades an **Beschwerdezufriedenheit** kann durch einen „Follow-up“ kurz nach Ende der Beschwerdebearbeitung oder im Rahmen einer regelmäßig stattfindenden Kundenzufriedenheitsbefragung erfolgen. Darüber hinaus ermöglichen die Ergebnisse aus Kundenzufriedenheitsbefragungen in Kombination mit der erfassten Anzahl der Beschwerdeführer die Kontrolle der Erreichung einer bestimmten **Beschwerderate**. Jedoch sind nicht nur generelle Beschwerdemanagement-Ziele zu kontrollieren, sondern auch spezifische Beschwerdemanagement-Ziele wie z.B. die angestrebte **Dauer** der **Beschwerdebearbeitung** (Homburg/Schäfer/Schneider 2003).

Die Kontrolle der Einhaltung der **Beschwerdemanagement-Budgets** sollte sowohl auf der Ebene des Gesamtbudgets als auch, falls vorhanden, auf der Ebene der Teilbudgets erfolgen. Falls keine detaillierte Aufspaltung des Gesamtbudgets in einzelne Teilbudgets existiert, sind zumindest die einzelnen **Beschwerdemanagement-Kostenarten** (v.a. Wiedergutmachungskosten, Gewährleistungskosten, Personalkosten, Verwaltungskosten, Kommunikationskosten) im Auge zu behalten (Hoffmann 1991; Homburg/Schäfer/Schneider 2003).

Die bisher beschriebenen Kontrollaspekte beziehen sich auf einen reinen Vergleich von Soll- und Ist-Werten. Darüber hinaus empfehlen wir die Durchführung von beschwerdemanagement-bezogenen **Optimierungsanalysen**. Diese umfassen beschwerdemanagement-bezogene Abweichungs- und Ursachenanalysen sowie beschwerdemanagement-bezogene Benchmarking-Studien. Im Rahmen der beschwerdemanagement-bezogenen **Abweichungs- und Ursachenanalysen** werden die Gründe bzw. tieferliegenden Ursachen für die Abweichungen zwischen den geplanten Soll-Werten und den festgestellten Ist-Werten identifiziert. Auf Basis der dadurch gewonnenen Informationen kann das Beschwerdemanagement zielgerichtet verbessert werden. Regelmäßige beschwerdemanagement-bezogene externe und interne **Benchmarking-Studien** tragen ebenfalls zu einer Optimierung des Beschwerdemanagements bei. Wie bereits in Abschnitt 1.4 erläutert, kann der CME-Ansatz hierzu als Grundlage dienen.

Einen letzten zentralen Aspekt der Beschwerdemanagement-Kontrolle bildet die regelmäßige **Überwachung** der **Einhaltung** der Verfahrensregeln (vgl. Abschnitt 5.1), der Verhaltensregeln (vgl. Abschnitt 5.2) und der Ergebnisregeln (vgl. Abschnitt 5.3). Hierdurch kann eine professionelle Beschwerdebehandlung bis zu einem gewissen Grad sichergestellt werden.

CME-Kriterien zur Beschwerdemanagement-Planung und -Kontrolle

Im Unternehmen ...	trifft voll und ganz zu	trifft im Wesentlichen zu	trifft teilweise zu	trifft in geringem Maße zu	trifft überhaupt nicht zu	Kriterium nicht relevant	Belege für die Bewertung
	(100)	(75)	(50)	(25)	(0)		
11. Beschwerdemanagement-Planung							
... existieren klare Kundenzufriedenheits-/Kundenbindungs-Ziele.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... existieren ambitionierte Kundenzufriedenheits-/Kundenbindungs-Ziele, die auch Kostengesichtspunkte nicht völlig außer Acht lassen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... existieren klare Beschwerdemanagement-Ziele.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... existieren kundenorientierte Beschwerdemanagement-Ziele, die auch Kostengesichtspunkte nicht völlig außer Acht lassen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... ist für das Beschwerdemanagement ein eigenes Budget veranschlagt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... ist für das Beschwerdemanagement ein Budget veranschlagt, das einen gewissen Handlungsspielraum ermöglicht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... ist das Beschwerdemanagement-Budget auf Teilbudgets (z.B. Budget für Wiedergutmachung, Personal) heruntergebrochen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
12. Beschwerdemanagement-Kontrolle							
... wird regelmäßig die Erreichung der Kundenzufriedenheits-/Kundenbindungs-Ziele überprüft (z.B. durch Messung der Kundenzufriedenheit/Kundenbindung).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... wird regelmäßig die Erreichung der Beschwerdemanagement-Ziele überprüft (z.B. durch Messung der Beschwerdezufriedenheit).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... wird regelmäßig die Einhaltung des Beschwerdemanagement-Budgets überprüft.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... werden regelmäßig die mit dem Beschwerdemanagement in Verbindung stehenden Kosten überwacht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... werden regelmäßig beschwerdemanagementbezogene Abweichungs- und Ursachenanalysen durchgeführt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... werden regelmäßig beschwerdemanagementbezogene externe und interne Benchmarking-Studien durchgeführt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... werden regelmäßig die Einhaltung des Soll-Ablaufs des Beschwerdebehandlungs-Prozesses („Verfahrensregeln“), die Einhaltung der Verhaltensrichtlinien („Verhaltensregeln“) und die Einhaltung der Regelungen zur Wiedergutmachung („Ergebnisregeln“) überprüft.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

8. Beschwerdemanagement-Informationssystem

Ein Beschwerdemanagement-Informationssystem kann eine wertvolle Unterstützung bei der Durchführung von Beschwerdemanagement-Aufgaben sein:

- Erstens erleichtert es eine schnelle, vollständige und strukturierte Erfassung, Weiterleitung und Speicherung von Beschwerdeinformation.
- Zweitens kann es bei der Erarbeitung einer angemessenen Wiedergutmachung unterstützen (z.B. durch entsprechende Vorschläge oder durch Aufzeigen von Wiedergutmachungsleistungen gegenüber dem Beschwerdeführer in der Vergangenheit).
- Drittens ermöglicht es eine effektive und effiziente Durchführung von Beschwerdeanalysen.

Die Qualität eines Beschwerdemanagement-Informationssystems hängt einerseits von dessen Leistungsfähigkeit und andererseits von den Zugriffsmöglichkeiten ab (vgl. Abbildung 16).

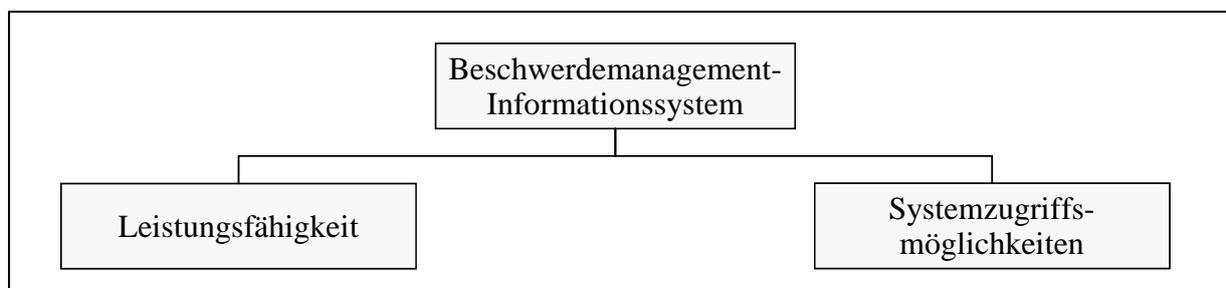


Abb. 16: Überblick über zentrale Qualitätsmerkmale eines Beschwerdemanagement-Informationssystems

8.1 Leistungsfähigkeit des Beschwerdemanagement-Informationssystems

Das Beschwerdemanagement-Informationssystem besteht aus der Hardware und Software, die bei der Durchführung von Beschwerdemanagement-Aufgaben eine unterstützende Funktion übernehmen.

Die Beschwerdemanagement-**Hardware** umfasst unter anderem Personal-Computer, Drucker, Scanner und Modem. Bei der Beschwerdemanagement-**Software** kann man grundsätzlich zwischen kommerziellen und nicht-kommerziellen Lösungen unterscheiden. **Kommerzielle Lösungen** lassen sich wiederum unterteilen in spezielle Beschwerdemanagement-Programme und in Software-Module, die Teil einer umfassenderen IT-Lösung (v.a. CRM-Informationssysteme) sind. **Nicht-kommerzielle Lösungen** können unternehmensintern entwickelte Beschwerdemanagement-Programme oder entsprechend adaptierte betriebswirtschaftliche Standard-Anwendungsprogramme (z.B. Microsoft Access-Beschwerdedatenbank, Microsoft Excel-Tabellen) sein.

Im Idealfall sollte das **Leistungsspektrum** eines Beschwerdemanagement-Informationssystems die in Abbildung 17 dargestellten **zehn Punkte** umfassen. Unsere Erfahrungen haben gezeigt, dass bei der Software in der Regel nur kommerzielle Lösungen die meisten der genannten Anforderungen erfüllen können.

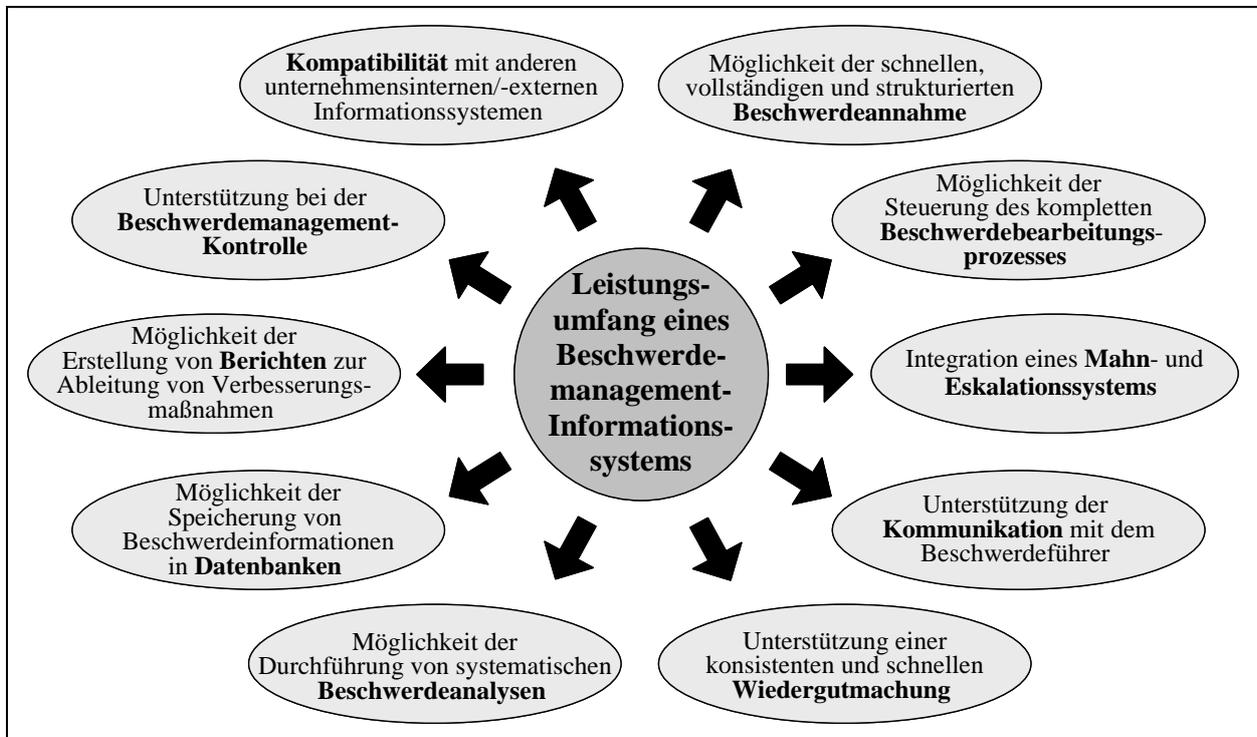


Abb. 17: Anforderungen an die Leistungsfähigkeit eines Beschwerdemanagement-Informationssystems

Ein professionelles Beschwerdemanagement-Informationssystem ist nicht nur mit anderen unternehmensinternen und –externen Informationssystemen kompatibel, sondern auch tatsächlich mit diesen **vernetzt**. Folgende Informationssysteme kommen hierfür in Frage:

- Andere unternehmensinterne Informationssysteme (z.B. Kundendatenbanken, Qualitätssicherungsprogramme)
- Beschwerdemanagement-Informationssysteme von Niederlassungen (z.B. Regionalbüros, eigene Handelshäuser) und anderen Unternehmensstandorten
- Beschwerdemanagement-Informationssysteme von Absatzmittlern (z.B. Großhandel, Einzelhandel)

Eine Vernetzung des Beschwerdemanagement-Informationssystems mit anderen Informationssystemen ist vor allem aus drei **Gründen** wichtig:

Erstens müssen die Mitarbeiter, die eine **Beschwerde annehmen** und **bearbeiten**, mit Hilfe des Beschwerdemanagement-Informationssystems schnell einen Überblick über alle problemrelevanten Daten erhalten können. Hierzu gehören vor allem Informationen über den Be-

schwerdeführer (z.B. Kontaktinformationen, Kaufhistorie, Kundenwert, frühere, auch andernorts geäußerte Beschwerden) und über Art und Ursache von Qualitätsproblemen.

Zweitens ist eine **Beschwerdeanalyse** umso effektiver, je höher der Anteil der Beschwerden ist, der in die Auswertung eingeht. In vielen Branchen kommt häufig nur ein Bruchteil der tatsächlich geäußerten Beschwerden beim verantwortlichen Unternehmen bzw. Unternehmensteil an. Eine entsprechende Vernetzung der Beschwerdemanagement-Informationssysteme verbessert und erleichtert deshalb eine Beschwerdeanalyse erheblich.

Drittens müssen **Entscheidungsträger** für eine wirkungsvolle und schnelle Beseitigung von betrieblichen Schwächen und Nutzung von Marktchancen möglichst alle relevanten Informationen vorliegen haben. Hierzu gehören auch die Informationen aus der Beschwerdeanalyse. Eine Vernetzung des Beschwerdemanagement-Informationssystems mit den Informationssystemen, die den Entscheidern zur Verfügung stehen, erleichtert deshalb eine schnelle und effektive Entscheidungsfindung.

8.2 Systemzugriffsmöglichkeiten

Selbst das leistungsfähigste Beschwerdemanagement-Informationssystem hilft jedoch nur wenig, wenn nicht gleichzeitig auch die Zugriffsmöglichkeiten auf dieses System angemessen ausgestaltet sind.

Für eine effektive und effiziente **Beschwerdebehandlung** und **Beschwerdeanalyse** sollten alle **Mitarbeiter** mit entsprechenden Beschwerdemanagement-Aufgaben auf das Beschwerdemanagement-Informationssystem zugreifen können. Falls das Beschwerdemanagement-Informationssystem nicht mit den Informationssystemen der **Entscheider**, die für die Beseitigung von betrieblichen Schwächen und Nutzung von Marktchancen verantwortlich sind, vernetzt ist, empfehlen wir zumindest die Schaffung einer Zugriffsmöglichkeit auf das Beschwerdemanagement-Informationssystem für diesen Personenkreis.

Bei der Gestaltung des Systems ist ferner auf einen **schnellen** und **unkomplizierten** Zugriff zu achten.

Schließlich ist noch die Frage nach **Art** und **Umfang** der **Zugriffsrechte** zu klären. Hierbei ist darauf zu achten, dass jeder Mitarbeiter nur diejenigen Schreib- und Leserechte erhält, die er für die Durchführung seiner Aufgaben benötigt. Zum Beispiel sollte ein Mitarbeiter, der ausschließlich für die Beschwerdebearbeitung zuständig ist, zwar auf alle hierfür relevanten Bereiche des Informationssystems zugreifen können. Hierzu gehört unter Umständen auch eine Einsicht in die Ergebnisse von Beschwerdeanalysen. Jedoch darf es ihm nicht möglich sein, selbst Beschwerdeanalysen zu erstellen und im System abzuspeichern, da er hierfür zum einen nicht zuständig ist und ihm zum anderen möglicherweise auch die entsprechende Qualifikation fehlt.

CME-Kriterien zum Beschwerdemanagement-Informationssystem

Im Unternehmen ...	trifft voll und ganz zu	trifft im Wesentlichen zu	trifft teilweise zu	trifft in geringem Maße zu	trifft überhaupt nicht zu	Kriterium nicht relevant	Belege für die Bewertung
	(100)	(75)	(50)	(25)	(0)		
13. Leistungsfähigkeit des Beschwerdemanagement-Informationssystems							
... verfügt man über ein Beschwerdemanagement-Informationssystem, das eine strukturierte, vollständige und schnelle Beschwerdeannahme ermöglicht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... verfügt man über ein Beschwerdemanagement-Informationssystem, das eine Steuerung des kompletten Beschwerdebearbeitungsprozesses ermöglicht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... verfügt man über ein Beschwerdemanagement-Informationssystem, das den zuständigen Mitarbeiter bei Überschreitung der festgelegten Beschwerdebearbeitungs-Dauer anmahnt (IT-gestütztes Mahnsystem).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... verfügt man über ein Beschwerdemanagement-Informationssystem, das eine dem zuständigen Mitarbeiter übergeordnete Hierarchiestufe bei erheblichem Verzug der Beschwerdebearbeitung informiert und die Beschwerde an diese zur Bearbeitung weiterleitet (IT-gestütztes Eskalationssystem).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... verfügt man über ein Beschwerdemanagement-Informationssystem, das eine effektive und effiziente Kommunikation mit den Beschwerdeführern unterstützt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... verfügt man über ein Beschwerdemanagement-Informationssystem, das die Festlegung einer konsistenten und schnellen Wiedergutmachung unterstützt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... verfügt man über ein Beschwerdemanagement-Informationssystem, das die Durchführung von systematischen Beschwerdeanalysen ermöglicht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... verfügt man über ein Beschwerdemanagement-Informationssystem, das die Speicherung von Beschwerdeinformationen ermöglicht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... verfügt man über ein Beschwerdemanagement-Informationssystem, das die Erstellung von Berichten zur Ableitung von Verbesserungsmaßnahmen ermöglicht..	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... verfügt man über ein Beschwerdemanagement-Informationssystem, das bei der Kontrolle des Beschwerdemanagements unterstützt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

... verfügt man über ein Beschwerdemanagement-Informationssystem, das kompatibel zu anderen unternehmensinternen und -externen Informationssystemen ist.	<input type="checkbox"/>						
... ist das Beschwerdemanagement-Informationssystem mit den wichtigsten anderen unternehmensinternen Informationssystemen (z.B. Kundendatenbanken, Qualitätssicherungsprogramme, Buchhaltungssysteme, Logistiksysteme) verbunden.	<input type="checkbox"/>						
... sind die Beschwerdemanagement-Informationssysteme der Niederlassungen/anderen Unternehmensstandorte mit dem Beschwerdemanagement-Informationssystem der Zentrale verbunden.	<input type="checkbox"/>						
... verfügen wir über ein Beschwerdemanagement-Informationssystem, das mit den Beschwerdemanagement-Informationssystemen der Absatzmittler verbunden ist.	<input type="checkbox"/>						
14. Systemzugriffsmöglichkeiten							
... können alle Mitarbeiter mit Beschwerdemanagement-Aufgaben auf das Beschwerdemanagement-Informationssystem zugreifen.	<input type="checkbox"/>						
... können alle Entscheider, die für die Beseitigung von betrieblichen Schwächen und Nutzung von Marktchancen verantwortlich sind, auf das Beschwerdemanagement-Informationssystem zugreifen.	<input type="checkbox"/>						
... können Nutzer schnell und unkompliziert auf das Beschwerdemanagement-Informationssystem zugreifen.	<input type="checkbox"/>						
... besitzen Nutzer des Beschwerdemanagement-Informationssystems genau diejenigen Schreib- und Leserechte, die sie für die Durchführung ihrer Aufgaben benötigen.	<input type="checkbox"/>						

9. Unternehmenskultur

Die bisher vorgestellten Dimensionen bezogen sich explizit auf einzelne **Teilbereiche** eines Beschwerdemanagements. Im Folgenden werden wir zwei Dimensionen vorstellen, die zum **Umfeld** eines Beschwerdemanagements zu zählen sind und ebenfalls einen Einfluss auf den Beschwerdemanagement-Erfolg besitzen. Zum einen handelt es sich hierbei um die Unternehmenskultur (vgl. die weiteren Ausführungen in diesem Kapitel) und zum anderen um das Personalmanagement (vgl. Kapitel 10).

Zwei Facetten der Unternehmenskultur spielen für ein professionelles Beschwerdemanagement eine wichtige Rolle. Die erste Facette bezieht sich auf die generelle Kundenorientierung im Unternehmen. Hingegen beinhaltet die zweite Facette speziell beschwerdemanagement-förderliche Einstellungen und Verhaltensweisen gegenüber Beschwerden, Problemen und Fehlern (vgl. Abbildung 18).

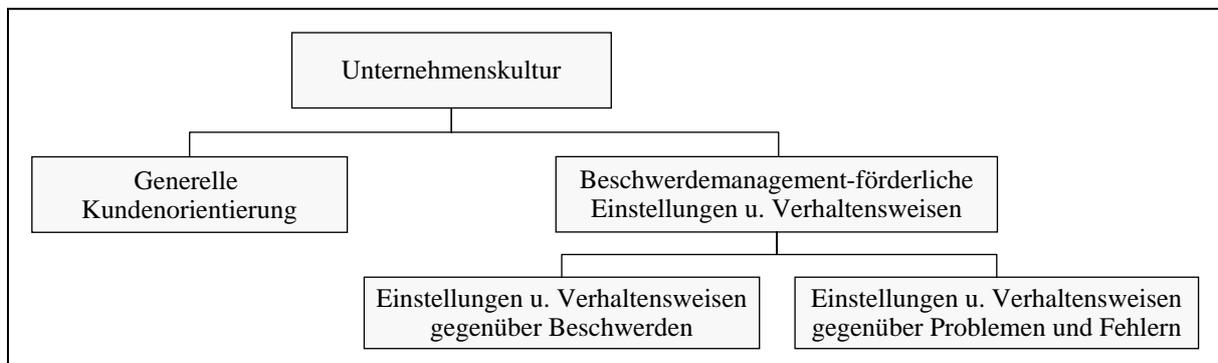


Abb. 18: Übersicht über beschwerdemanagement-relevante Facetten der Unternehmenskultur

9.1 Generelle Kundenorientierung

Eine **generelle Kundenorientierung** im Unternehmen umfasst die

- Werte,
- Normen,
- Artefakte und
- Verhaltensweisen,

die die Bedürfnisse von Kunden an erste Stelle stellen (Pflester 1999, S. 59; Deshpandé/Farley/Webster 1993, S. 27).

Bezogen auf Organisationen stellen **Werte** grundsätzliche organisationale Ziele oder Philosophien auf einem relativ hohen Abstraktionsniveau dar. In der Unternehmenspraxis stehen sie für Vorstellungen über wünschenswerte Zustände in Unternehmen und manifestieren sich

häufig in Leitsätzen. Beispiele für kundenorientierte Werte sind abteilungsübergreifende Zusammenarbeit, Schnelligkeit und Verantwortungsbewusstsein der Mitarbeiter.

Unter **Normen** versteht man explizite und implizite Regeln über Verhaltensweisen in Unternehmen. Im Vergleich zu Werten zeichnen sie sich durch einen höheren Konkretisierungsgrad und einen stärkeren Verhaltensbezug aus. Kundenorientierte Normen sind Regeln, die z.B. zu einer abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit beitragen oder eine schnelle Durchführung von Aufgaben zur Erfüllung von Kundenbedürfnissen unterstützen.

Im Gegensatz zu Werten und Normen sind **Artefakte** zwar direkt sichtbar, jedoch meist schwer zu erfassen und zu entschlüsseln. Artefakte umfassen Erzählungen (z.B. über Verhaltensweisen von Führungskräften), Sprache (z.B. Sprachstil, Bezeichnungen), Rituale (z.B. regelmäßige Veranstaltungen, Auszeichnungen) und Arrangements (z.B. Gebäude, Büroräume, äußere Anlagen). Tabelle 4 zeigt Beispiele für Artefakte einer hohen und niedrigen Kundenorientierung.

Ausprägung Artefakt- kategorie	Hohe Kundenorientierung	Niedrige Kundenorientierung
Erzählungen	In einem Maschinenbauunternehmen kursieren Erzählungen über ein Vorstandsmitglied, das bei krankheitsbedingtem Ausfall vieler Servicetechniker am Wochenende selbst Ersatzteile zu Kunden gefahren hat.	In einem Finanzdienstleistungsunternehmen wird mit positiver Bewertung von Vertriebsmitarbeitern erzählt, die dadurch erfolgreich sind, dass sie den Kunden Produkte proaktiv verkaufen, die für das Unternehmen renditestark, aber für die Kunden nicht bedürfnisgerecht sind.
Sprache	In einem Software-Unternehmen gehört es zum allgemeinen Sprachgebrauch, bei internen Besprechungen die Frage zu stellen: „Wie würden unsere Kunden entscheiden?“	In einem Transportunternehmen ist es weit verbreitet, von Kunden als „Beförderungsfällen“ zu sprechen.
Rituale	In einem Dienstleistungsunternehmen wird jeden Monat ein Mitarbeiter als „Customer Orientation Champion“ ausgezeichnet.	In einem Dienstleistungsunternehmen wird der Großteil der Kundenschalter zur Hauptgeschäftszeit geschlossen, um den Mitarbeitern ein gemeinsames zweites Frühstück zu ermöglichen.
Arrangements	In einem Elektronikkonzern fördert die Anordnung und Gestaltung der Büroräume die offene Kommunikation zwischen verschiedenen Abteilungen.	In einem Finanzdienstleistungsunternehmen ist der Schalterraum unübersichtlich gestaltet, so dass sich Kunden nur schwer zurechtfinden können.

Tab. 4: Beispiele für Artefakte, die hohe bzw. niedrige Kundenorientierung zum Ausdruck bringen (in Anlehnung an Homburg/Krohmer 2003, S. 1080)

Die letzte Facette der generellen Kundenorientierung stellen kundenorientierte **Verhaltensweisen** dar. Kundenbezogene Informationen (insbesondere über Kundenbedürfnisse) müssen regelmäßig gesammelt werden (z.B. durch regelmäßige Kundenzufriedenheitsbefragungen, Gespräche mit Kunden). Zudem ist für eine schnelle unternehmensinterne Verbreitung der kundenbezogenen Informationen zu sorgen. Schließlich sollte auf kundenbezogene Informationen auch angemessen reagiert werden. Im Zweifelsfall ist hierbei zu Gunsten des Kunden zu entscheiden.

Die dargestellten Facetten der generellen Kundenorientierung haben vor allem insofern einen Effekt auf das Beschwerdemanagement, als dass sie die im Folgenden dargestellten beschwerdemanagement-förderlichen Einstellungen und Verhaltensweisen beeinflussen.

9.2 Beschwerdemanagement-förderliche Einstellungen u. Verhaltensweisen

Beschwerdemanagement-förderliche Einstellungen und Verhaltensweisen beziehen sich zum einen auf von Kundenseite geäußerte Beschwerden und zum anderen auf Probleme und Fehler im Unternehmen.

In vielen Firmen findet man auch heute noch eher ablehnende **Einstellungen und Verhaltensweisen gegenüber Beschwerden**. So fassen Mitarbeiter oftmals Beschwerden als unerwünscht und unangenehm auf und verstehen sie als Kritik an der eigenen Person, statt als Chancen zur Wiederherstellung der Zufriedenheit von Kunden. Auch Führungskräfte sind hiervon nicht ausgenommen. Sie sehen Beschwerden häufig als Folge von eigenen Fehlentscheidungen in der Vergangenheit, statt als Möglichkeit, zukünftig betriebliche Schwächen abzustellen und Marktchancen zu nutzen. Negative Einstellungen dieser Art führen unternehmensintern dazu, dass Beschwerdeführer als Störenfriede bzw. Bittsteller betrachtet werden und der Nutzen eines professionellen Beschwerdemanagements (vgl. Abschnitt 1.2) weitgehend im Verborgenen bleibt.

Darüber hinaus fördern negative Einstellungen gegenüber Beschwerden das Entstehen von regelrechten Beschwerde-Abwehrmechanismen. So schotten sich viele Unternehmen gegenüber Beschwerden regelrecht ab. Dies kann sich z.B. in dem Fehlen von Beschwerdekäufen äußern bzw. in der Ausgestaltung von Beschwerdekäufen, deren Benutzung aus Kundensicht sehr aufwendig und kostenintensiv ist. Darüber hinaus existieren in vielen Unternehmen zwar Beschwerdewege, die jedoch entweder gar nicht oder nur mangelnd kommuniziert werden.

Beschwerde-Abwehrmechanismen zeigen sich oftmals auch bei der Beschwerdeannahme und Beschwerdebearbeitung. Mit einer Beschwerde konfrontiert, reagieren Mitarbeiter unfreundlich, streiten ihre Zuständigkeit ab oder geben dem Kunden die alleinige Schuld an dem Problem. Angenommene Beschwerden werden zudem häufig gar nicht oder nur verzerrt an die für die Bearbeitung zuständige Stelle weitergeleitet. Darüber hinaus werden Beschwerden in vielen Unternehmen gar nicht bzw. nur unangemessen bearbeitet.

Weiterhin werden Beschwerden teilweise nicht an die für die Beschwerdeanalyse zuständige Stelle im Unternehmen weitergeleitet. Zudem erfolgt oftmals keine bzw. nur eine unsystematische und unregelmäßige Auswertung der im Unternehmen eingegangenen Beschwerden. Die Ergebnisse einer Beschwerdeanalyse werden außerdem häufig nicht bzw. nur verzerrt oder in unangemessener Form an die relevanten Entscheidungsträger im Unternehmen weitergeleitet.

Schließlich ist in vielen Unternehmen auch zu beobachten, dass Beschwerdeinformationen im Rahmen von Management-Entscheidungen nicht ausreichend berücksichtigt werden und es somit versäumt wird, aus vergangenen Fehlern zu lernen, zukünftige Unzufriedenheit zu vermeiden und Marktchancen zu nutzen.

Nicht nur Einstellungen und Verhaltensweisen gegenüber Beschwerden haben einen Einfluss auf den Erfolg eines Beschwerdemanagements, sondern auch im Unternehmen vorherrschende **Einstellungen und Verhaltensweisen gegenüber Problemen und Fehlern**. Teilweise sind Mitarbeiter so überzeugt von ihrem Unternehmen und der Qualität der hergestellten Produkte, dass sie alle Informationen, die dieser Meinung widersprechen, verdrängen und Beschwerden aus Prinzip für unbegründet halten. Statt dessen sollten sich alle Mitarbeitern vergegenwärtigen, dass es auch in den besten Unternehmen immer wieder einmal zu Problemen und Fehlern kommen kann. Dem Beschwerdemanagement förderlich ist es zudem, wenn im Unternehmen offen über betriebliche Schwachstellen und Fehler gesprochen werden kann. Statt einer Sanktionskultur, die Mitarbeiter für die Annahme und Weiterleitung von Beschwerden bestraft, sollte in Unternehmen eine Problemlösungs- und Fehlervermeidungskultur vorherrschen. Nicht die Benennung und Bestrafung von Schuldigen hat somit im Vordergrund zu stehen, sondern die Wiedergutmachung und zukünftige Vermeidung von Fehlern. Hierdurch verringert sich die Wahrscheinlichkeit, dass Beschwerdeinformationen unternehmensintern gar nicht bzw. nur beschönigt oder gefiltert weitergegeben werden.

CME-Kriterien zur Unternehmenskultur

Im Unternehmen ...	trifft voll und ganz zu	trifft im Wesentlichen zu	trifft teilweise zu	trifft in geringem Maße zu	trifft überhaupt nicht zu	Kriterium nicht relevant	Belege für die Bewertung
	(100)	(75)	(50)	(25)	(0)		
15. Generelle Kundenorientierung							
... sind kundenorientierte Werte und Normen sehr stark verankert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... sind Geschichten über Vorbilder für Kundenorientierung weit verbreitet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... ist eine kundenorientierte Sprache weit verbreitet (z.B. Berücksichtigung des Wortes „Kunde“ bei Besprechungen).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... sind Rituale der Kundenorientierung (z.B. regelmäßige Veranstaltungen für wichtige Kunden, Auszeichnungen besonders kundenorientierter Mitarbeiter) weit verbreitet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... sind Gebäude und Anlagen kundenfreundlich gestaltet und die Art der Büroräume einem kundenorientierten Verhalten förderlich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... kennt man die Bedürfnisse der Kunden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... werden kundenbezogene Informationen umgehend weitergeleitet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... wird im Zweifelsfall meist zu Gunsten des Kunden entschieden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... wird Kundenorientierung von allen Mitarbeitern gelebt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
16. Beschwerdemanagement-förderliche Einstellungen und Verhaltensweisen							
... haben Mitarbeiter eine positive Haltung gegenüber Beschwerden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... verstehen Mitarbeiter Beschwerden nicht als Kritik an der eigenen Person, sondern als Möglichkeit zur Wiederherstellung von Kundenzufriedenheit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... sehen Führungskräfte Beschwerden nicht vordergründig als Resultat von eigenen Fehlentscheidungen in der Vergangenheit, sondern als Möglichkeit zur zukünftigen Vermeidung von betrieblichen Schwächen und Nutzung von Marktchancen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... werden sich beschwerende Kunden nicht als Störenfriede empfunden oder als Bittsteller angesehen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... sind sich die meisten Mitarbeiter des Nutzens eines professionellen Beschwerdemanagements voll und ganz bewusst.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... gehen Mitarbeiter aktiv auf unzufriedene Kunden zu, um den Grund der Unzufriedenheit herauszufinden und zu beseitigen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

... streiten Mitarbeiter gegenüber sich beschwerenden Kunden nicht ihre Zuständigkeit für die Annahme von Beschwerden ab.	<input type="checkbox"/>						
... verhalten sich Mitarbeiter bei der Beschwerdeannahme freundlich gegenüber Kunden und geben ihnen nicht die Schuld für das aufgetretene Problem.	<input type="checkbox"/>						
... leiten Mitarbeiter angenommene Beschwerden umgehend und ungefiltert an die für die Bearbeitung zuständige Stelle weiter.	<input type="checkbox"/>						
... werden angenommene Beschwerden umgehend bearbeitet.	<input type="checkbox"/>						
... werden Beschwerden auch dann bearbeitet, wenn hierzu keine kaufrechtliche Verpflichtung besteht.	<input type="checkbox"/>						
... beschränkt sich die Wiedergutmachung bei Beschwerden meist nicht auf das gesetzlich vorgeschriebene Ausmaß.	<input type="checkbox"/>						
... leiten Mitarbeiter alle angenommenen Beschwerden an die Stelle weiter, die für die Beschwerdeanalyse verantwortlich ist.	<input type="checkbox"/>						
... werden die wichtigsten Ergebnisse der Beschwerdeanalyse regelmäßig an relevante Entscheidungsträger bzw. Bereiche im Unternehmen weitergeleitet.	<input type="checkbox"/>						
... werden Beschwerdeinformationen bei Management-Entscheidungen angemessen berücksichtigt.	<input type="checkbox"/>						
... sind sich Mitarbeiter bewusst, dass es trotz eines Strebens nach hoher Qualität manchmal zu Fehlern bzw. Problemen kommen kann.	<input type="checkbox"/>						
... wird offen über Fehler bzw. betriebliche Schwachstellen gesprochen.	<input type="checkbox"/>						
... versuchen Mitarbeiter, Probleme zu beheben und Fehler zukünftig zu vermeiden, statt diese als unlösbar bzw. unausweichlich hinzunehmen.	<input type="checkbox"/>						

10. Personalmanagement

In Zusammenhang mit dem Management von Beschwerden kann ein kundenorientiertes Personalmanagement auf zwei Arten unterstützend wirken.

- **Förderung des „Wollens“:** Zum einen verbessert es die Einstellung der Mitarbeiter gegenüber Beschwerden, Problemen und Fehlern (vgl. Kapitel 9) und trägt somit dazu bei, dass Beschwerde-Abwehrmechanismen (vgl. ebenfalls Kapitel 9) verhindert bzw. abgebaut werden.
- **Förderung des „Könnens“:** Zum anderen berücksichtigt und fördert es die fachlichen und sozialen Kompetenzen, die für ein professionelles Beschwerdemanagement notwendig sind.

Insbesondere die in Abbildung 19 dargestellten Bereiche des Personalmanagements sind für ein professionelles Beschwerdemanagement relevant und werden deshalb in den folgenden Abschnitten beschrieben.

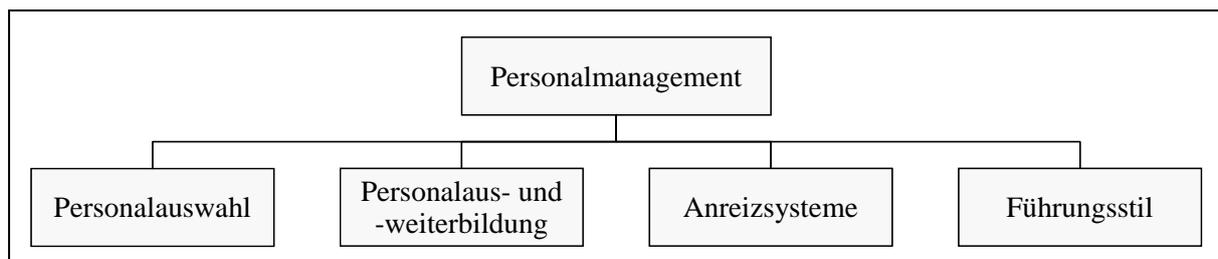


Abb. 19: Übersicht über zentrale Elemente des Personalmanagements

10.1 Personalauswahl

Bereits bei der Auswahl von Mitarbeitern für Positionen mit Beschwerdemanagement-Aufgaben ist die Berücksichtigung von kundenorientierten Kriterien zu empfehlen. Dies bezieht sich sowohl auf die Neueinstellung von externen Bewerbern als auch auf die interne Besetzung von Stellen.

Ein bedeutendes Kriterium im Rahmen der Personalauswahl sollte das Ausmaß der kundenorientierten Einstellung von Bewerbern sein. Darüber hinaus ist es ratsam, auch die Fähigkeit von Bewerbern zu überprüfen, mit Kunden (insbesondere mit emotional aufgebrachten Beschwerdeführern) angemessen umzugehen (vgl. hierzu auch Tabelle 2). Beispielsweise kann dies durch eine Simulation kritischer Kundenkontakte in Form eines Rollenspiels erfolgen. Es kann sich zudem als hilfreich erweisen, Bewerber mit Marketingkenntnissen zu bevorzugen, da diese bereits um die Bedeutung von Kundenorientierung wissen.

Neben der Sozialkompetenz sollte natürlich auch die Fachkompetenz von Bewerbern berücksichtigt werden. Beide Fähigkeiten sind nicht nur für eine professionelle Interaktion mit Beschwerdeführern notwendig, sondern ebenso für die Entwicklung und unternehmensinterne Durchsetzung von Beschwerdelösungen.

Angesichts der Wichtigkeit von Sozial- und Fachkompetenz und der Tatsache, dass auch bereits eingestellte Mitarbeiter diesbezüglich oft noch Defizite besitzen, empfehlen wir diese Fähigkeiten nicht nur bei der Personalauswahl zu berücksichtigen, sondern auch zum Inhalt von Personalaus- und -weiterbildungsmaßnahmen zu machen.

10.2 Personalaus- und -weiterbildung

Die **Fachkompetenz**, die Mitarbeitern mit Beschwerdemanagement-Aufgaben im Rahmen von Personalaus- und -weiterbildungsmaßnahmen vermittelt wird, sollte sich einerseits auf die Produkte, Strukturen und Prozesse und andererseits auf das Beschwerdemanagement des Unternehmens beziehen. In Bezug auf das Beschwerdemanagement umfasst das Aus- und Weiterbildungsspektrum insbesondere folgende Themen:

- Nutzen eines professionellen Beschwerdemanagements (vgl. Abschnitt 1.2),
- Inhalte von Beschwerdemanagement-Aufgaben und Verantwortlichkeiten für deren Durchführung (vgl. Kapitel 3),
- Möglichkeiten zur Beschwerdestimulierung (vgl. Kapitel 4),
- Verfahrens-, Verhaltens- und Ergebnisregeln (vgl. Kapitel 5),
- Methoden zur Beschwerdeanalyse (vgl. Kapitel 6),
- Prozesse der Planung und Kontrolle (vgl. Kapitel 7) und
- Benutzung des Beschwerdemanagement-Informationssystems (vgl. Kapitel 8).

Jeder Mitarbeiter sollte aus diesem Spektrum die für seinen Aufgabenbereich relevanten Themen vermittelt bekommen. Meist findet die fachliche Aus- und Weiterbildung in Form von Schulungsprogrammen jeglicher Art statt. Zum Kennenlernen der Produkte, Strukturen und Prozesse eines Unternehmens kann aber auch Job Rotation hilfreich sein (Hart/Heskett/Sasser 1991).

Die Vermittlung von **Sozialkompetenz** umfasst im Zusammenhang mit dem Beschwerdemanagement insbesondere die Sensibilisierung von Mitarbeitern für die Wichtigkeit von Beschwerden sowie die Schulung von Fähigkeiten zum angemessenen Umgang mit unzufriedenen Kunden (vgl. hierzu auch Tabelle 2). Beispielsweise kann dies im Rahmen von Rollenspielen oder Workshops erfolgen.

10.3 Anreizsysteme

Anreizsysteme beinhalten grundsätzlich sowohl **materielle Anreize** (z.B. Vergütung, Firmenwagen, Versicherungsleistungen) als auch **immaterielle Anreize** (z.B. Beurteilungen, Beförderungen, Auszeichnungen, Arbeitszeitregelungen). Richtig konzipiert können sie Mitarbeiter zu einer professionellen Aufgabenausführung motivieren. In Zusammenhang mit dem Beschwerdemanagement sind insbesondere folgende Anreize von Bedeutung:

- Vergütung
- Beurteilung
- Beförderung
- Auszeichnungen

Die **Vergütung** stellt für viele Mitarbeiter den größten Anreiz dar (Homburg/Jensen 2000). Zur Förderung eines professionellen Beschwerdemanagements sollte sie einen variablen Anteil beinhalten, der vom Grad der Beschwerde- bzw. Kundenzufriedenheit sowie von der Kundenbindungsrate abhängt.

Zur **Beurteilung** von Mitarbeitern mit Beschwerdemanagement-Aufgaben sind insbesondere die Erreichungsgrade der formulierten Beschwerdemanagement-Ziele heranzuziehen (vgl. Kapitel 7). Eine negative Beurteilung aufgrund einer gestiegenen Zahl an Beschwerden in einem gewissen Unternehmensbereich ist zu vermeiden, da dies die Bildung von Beschwerde-Abwehrmechanismen (vgl. Kapitel 9) fördern würde.

Die **Beförderung** von Mitarbeitern mit Beschwerdemanagement-Aufgaben steht in engem Zusammenhang mit der Beurteilung. Mitarbeiter mit guten Beurteilungen sollten gute Aufstiegsmöglichkeiten im Unternehmen besitzen. Keinesfalls darf die Tätigkeit in einer Beschwerdemanagement-Abteilung eine Karriere-Sackgasse sein.

Für viele Mitarbeiter wirken zudem **Auszeichnungen** äußerst leistungsmotivierend. Ausgewählten Angestellten können etwa Preise bzw. Titel (z.B. „Mitarbeiter des Monats“) als Zeichen besonderer Kundenorientierung verliehen werden, nicht zuletzt aufgrund einer hervorragenden Ausführung von Beschwerdemanagement-Aufgaben. Zur Aufwertung dieser Auszeichnungen und zur Motivation der anderen Mitarbeiter sollten die Preise bzw. Titel intern und extern kommuniziert werden.

10.4 Führungsstil

Zur Förderung der Kundenorientierung von Mitarbeitern sollte sich das Führungsverhalten von Vorgesetzten durch eine hohe Ausprägung der folgenden drei Merkmale auszeichnen (Homburg/Stock 2001, 2000):

- Leistungsorientierung
- Mitarbeiterorientierung
- Kundenorientierung

Eine hohe **Leistungsorientierung** von Führungskräften ist gekennzeichnet durch die aktive und regelmäßige Kommunikation der Unternehmensziele an die Mitarbeiter und durch die Ausrichtung der Leistungsziele der Mitarbeiter an den Unternehmenszielen. Führungskräfte sollten somit alle Mitarbeiter mit Beschwerdemanagement-Aufgaben über die beschwerdemanagement-bezogenen Ziele informieren und entsprechende Größen in deren Zielvereinbarungen aufnehmen.

Führungskräfte mit einer hohen **Mitarbeiterorientierung** zeichnen sich durch eine intensive Pflege von zwischenmenschlichen Beziehungen zu Mitarbeitern aus. Dies äußert sich beispielsweise darin, dass Vorgesetzte ihren Mitarbeitern persönliche Wertschätzung entgegenbringen, auf Mitarbeiterinteressen eingehen und Mitarbeiterideen fördern. Ein Beispiel für das Entgegenbringen von Wertschätzung wäre die Äußerung von Lob und Anerkennung gegenüber Mitarbeitern, die gute Leistungen im Rahmen der Erfüllung von Beschwerdemanagement-Aufgaben gezeigt haben.

Eine hohe **Kundenorientierung** von Führungskräften umfasst insbesondere das Vorleben von Kundenorientierung durch ein entsprechendes eigenes Verhalten. „Ein kundenorientierter Vorgesetzter macht den Mitarbeitern die Bedeutung der Kunden für sie persönlich sowie für das Unternehmen regelmäßig bewußt. Darüber hinaus legt der Vorgesetzte Wert auf die ständige Verbesserung der kundenbezogenen Prozesse.“ (Homburg/Stock 2001, S. 15). Im Rahmen des Beschwerdemanagements empfehlen wir Führungskräften, durch Vorleben einer angemessenen Beschwerdebehandlung mit gutem Beispiel voranzugehen, sowie den Nutzen eines professionellen Beschwerdemanagements an die Mitarbeiter zu kommunizieren. Darüber hinaus sollten sie in Bezug auf Beschwerden nicht vorrangig an der Benennung und Bestrafung von schuldigen Mitarbeitern interessiert sein, sondern eher an Möglichkeiten zur zukünftigen Vermeidung von Fehlern. Dies beinhaltet auch eine Berücksichtigung von Beschwerdeinformationen im Rahmen von Entscheidungsprozessen und somit das Eingestehen von eigenen Fehlentscheidungen in der Vergangenheit. Bei einer derartigen Verwendung von Beschwerdeinformationen sollten Führungskräfte jedoch beachten, dass die aus der Beschwerdeanalyse gewonnenen Informationen keineswegs als repräsentativ für alle Kunden und Kundenprobleme anzusehen sind (vgl. hierzu ausführlicher Abschnitt 6.2).

CME-Kriterien zum Personalmanagement

Im Unternehmen ...	trifft voll und ganz zu	trifft im Wesentlichen zu	trifft teilweise zu	trifft in geringem Maße zu	trifft überhaupt nicht zu	Kriterium nicht relevant	Belege für die Bewertung
	(100)	(75)	(50)	(25)	(0)		
17. Personalauswahl							
... stellt das Ausmaß der kundenorientierten Einstellung der Bewerber ein wichtiges Kriterium bei der Besetzung von Positionen mit Beschwerdemanagement-Aufgaben dar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... wird bei der Auswahl von externen Bewerbern für Positionen mit Beschwerdemanagement-Aufgaben auf Fähigkeiten im Umgang mit Kunden geachtet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... wird bei der internen Besetzung von Positionen mit Beschwerdemanagement-Aufgaben auf Fähigkeiten im Umgang mit Kunden geachtet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
18. Personalaus- und -weiterbildung							
... wird Mitarbeitern mit Beschwerdemanagement-Aufgaben allgemeines Know-how über Leistungsangebot, Strukturen und Prozesse des Unternehmens vermittelt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... wird Mitarbeitern mit Beschwerdemanagement-Aufgaben beschwerdemanagementspezifisches Know-how (z.B. Verantwortlichkeiten, Soll-Ablauf des Beschwerdebehandlungs-Prozesses, Richtlinien, Informationssystem, Methoden zur Beschwerdeanalyse) vermittelt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... werden Mitarbeiter mit Beschwerdemanagement-Aufgaben für die Wichtigkeit von Beschwerden sensibilisiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... werden Mitarbeiter mit Beschwerdemanagement-Aufgaben im Umgang mit unzufriedenen Kunden geschult.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
... werden die Inhalte der Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen auf die Beschwerdemanagement-Aufgaben der jeweiligen Schulungsteilnehmer abgestimmt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

19. Anreizsysteme							
... werden bei der Beurteilung von Mitarbeitern mit Beschwerdemanagement-Aufgaben die Erreichungsgrade der unternehmerischen Beschwerdemanagement-/Kundenzufriedenheits-/Kundenbindungs-Ziele einbezogen.	<input type="checkbox"/>						
... stehen Mitarbeitern mit Beschwerdemanagement-Aufgaben bei guten Beurteilungen Aufstiegsmöglichkeiten offen.	<input type="checkbox"/>						
... erhalten Mitarbeiter mit Beschwerdemanagement-Aufgaben eine Vergütung, die einen vom Grad der Beschwerde-/Kundenzufriedenheit und der Kundenbindungsrate abhängigen variablen Anteil beinhaltet.	<input type="checkbox"/>						
... werden Auszeichnungen (z.B. Preise, Titel) an besonders kundenorientierte Mitarbeiter auch aufgrund einer hervorragenden Ausführung von Beschwerdemanagement-Aufgaben vergeben.	<input type="checkbox"/>						
20. Führungsstil							
... kommunizieren Führungskräfte die Beschwerdemanagement-/Kundenzufriedenheits-/Kundenbindungs-Ziele des Unternehmens aktiv und regelmäßig an ihre Mitarbeiter.	<input type="checkbox"/>						
... beziehen Führungskräfte Beschwerdemanagement-/Kundenzufriedenheits-/Kundenbindungs-Ziele in die Zielvereinbarungen mit Mitarbeitern ein.	<input type="checkbox"/>						
... bringen Führungskräfte Mitarbeitern mit Beschwerdemanagement-Aufgaben bei guten Leistungen Lob und Anerkennung entgegen.	<input type="checkbox"/>						
... gehen Führungskräfte auf Ideen und Interessen von Mitarbeitern mit Beschwerdemanagement-Aufgaben ein.	<input type="checkbox"/>						
... leben Führungskräfte Kundenorientierung im Allgemeinen und eine angemessene Beschwerdebehandlung im Speziellen vor und gehen dadurch mit gutem Beispiel voran.	<input type="checkbox"/>						
... kommunizieren Führungskräfte aktiv und regelmäßig den Nutzen eines professionellen Beschwerdemanagements an ihre Mitarbeiter.	<input type="checkbox"/>						
... sind Führungskräfte in Bezug auf Beschwerden nicht primär an der Benennung und Bestrafung von schuldigen Mitarbeitern interessiert, sondern an der zukünftigen Vermeidung von Fehlern.	<input type="checkbox"/>						
... berücksichtigen Führungskräfte Beschwerdeinformationen bei Entscheidungen in angemessener Form.	<input type="checkbox"/>						
... sind sich Führungskräfte bei Entscheidungen darüber im Klaren, dass die aus der Analyse von Beschwerden gewonnenen Informationen nicht für alle Kunden und für alle auftretenden Kundenprobleme repräsentativ sind.	<input type="checkbox"/>						

11. Zusammenfassung und Ausblick

Die vorangegangenen Ausführungen verdeutlichten die **zentrale Rolle** des Beschwerdemanagements bei der Umsetzung einer **kundenorientierten Unternehmensstrategie**. Ein professionelles Beschwerdemanagement kann negative Kundenreaktionen auf Unzufriedenheit (z.B. Abwanderung, Beschwerden bei Medien oder Verbraucherorganisationen, negative Mund-zu-Mund-Kommunikation) vermeiden, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung wiederherstellen oder sogar steigern, betriebliche Schwächen und Marktchancen identifizieren sowie Mitarbeitern und Kunden eine hohe Kundenorientierung signalisieren.

Der vorliegende Beitrag stellte den **Complaint Management Excellence-Ansatz** (CME-Ansatz) vor, mit dessen Hilfe Unternehmen aus unterschiedlichsten Branchen die Professionalität ihres Beschwerdemanagements beurteilen und steigern können. Die auf Basis von wissenschaftlichen Studien und umfassenden Erfahrungen in zahlreichen Unternehmen identifizierten Erfolgsfaktoren eines Beschwerdemanagements werden im Rahmen des CME-Ansatzes systematisch zu neun Dimensionen zusammengefasst: Beschwerdeverständnis, Beschwerdemanagement-Aufbauorganisation, Beschwerdestimulierung, Beschwerdebehandlung, Beschwerdeanalyse, Beschwerdemanagement-Planung und -Kontrolle, Beschwerdemanagement-Informationssystem, Unternehmenskultur und Personalmanagement. Zu jeder dieser Dimensionen wurden dem Leser ausführliche Checklisten zur Verfügung gestellt, mittels derer er detailliert die Professionalität des Beschwerdemanagements bewerten kann. Darüber hinaus wurden eine Vielzahl von Instrumenten und Konzepten vorgestellt, durch deren Einsatz sich die Professionalität des Beschwerdemanagements steigern lässt.

Der CME-Ansatz kann zudem für Benchmarking-Zwecke genutzt werden. Zur Durchführung eines Benchmarkings werden jedoch entsprechende Vergleichswerte benötigt. Diese können sich entweder auf einzelne andere Unternehmen oder aber auf branchenbezogene oder branchenübergreifende Kennzahlen beziehen. Während ein Benchmarking mit lediglich einem anderen Unternehmen nur eine begrenzte Aussagefähigkeit besitzt, kann ein Vergleich der Professionalität des eigenen Beschwerdemanagements mit branchenbezogenen oder branchenübergreifenden Kennzahlen bedeutend aufschlussreicher sein.

Vor diesem Hintergrund wurde von den Autoren eine Studie mit dem Titel „**Beschwerdemanagement in Deutschland: Eine branchenübergreifende Erhebung des State of Practice**“ durchgeführt. Ziel dieser Studie war es insbesondere, auf Basis des CME-Ansatzes die Professionalität des Beschwerdemanagements in acht verschiedenen Branchen zu untersuchen. Knapp 300 Unternehmen haben an dieser Studie teilgenommen, so dass verlässliche Aussagen zu allen acht Branchen abgeleitet werden konnten. Zudem konnte nachgewiesen werden, dass sich die Professionalität des Beschwerdemanagements positiv auf Erfolgsgrößen wie z.B. Beschwerdezufriedenheit, Kundenzufriedenheit oder Umsatzrendite auswirkt (vgl. für eine ausführliche Darstellung der Ergebnisse Homburg/Fürst 2003).

Literaturangaben

- Adamson, C. (1993): Evolving Complaint Procedures, in: *Managing Service Quality*, 3, 2, S. 439-444.
- Andreasen, A. R., Best, A. (1977): Consumers Complain - Does Business Respond?, in: *Harvard Business Review*, 55, 4, S. 93-101.
- Andreassen, T. W. (1999): What Drives Customer Satisfaction with Complaint Resolution?, in: *Journal of Service Research*, 1, 4, S. 324–332.
- Best, A., Andreasen, A. (1977): Consumer Response to Unsatisfactory Purchases: A Survey of Perceiving Defects, Voicing Complaints and Obtaining Redress, in: *Law and Society Review*, 11, 4, S. 701-742.
- Blodgett, J. G., Hill, D., Tax, St. S. (1997): The Effects of Distributive, Procedural, and Interactional Justice on Postcomplaint Behavior, in: *Journal of Retailing*, 73, 2, S. 185-210.
- Blodgett, J. G., Wakefield, K. L., Barnes, J. H. (1995): The Effects of Customer Service on Consumer Complaining Behavior, in: *Journal of Services Marketing*, 9, 4, S. 31–42.
- Bolfing, C. P. (1989): How Do Customers Express Dissatisfaction and what can Service Marketers Do about it?, in: *Journal of Services Marketing*, 3, 2, S. 5-23.
- Bruhn, M. (1982): *Konsumentenzufriedenheit und Beschwerden*, Frankfurt am Main.
- Deshpandé, R., Farley, J. U., Webster, F. E. (1993): Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis, in: *Journal of Marketing*, 57, 1, S. 23-37.
- Diener, B. J., Greyser, St. A. (1978): Consumer Views of Redress Needs, in: *Journal of Marketing*, 42, 4, S. 21-27.
- Estelami, H. (1999): The Profit Impact of Consumer Complaint Solicitation across Market Conditions, in: *Journal of Professional Services Marketing*, 20, 1, S. 165–195.
- Fornell, C., Wernerfelt, B. (1987): Defensive Marketing Strategy by Customer Complaint Management: A Theoretical Analysis, in: *Journal of Marketing Research*, 24, 4, S. 337–346.
- Fornell, C., Wernerfelt, B. (1988): A Model for Customer Complaint Management, in: *Marketing Science*, 7, 3, S. 287-298.
- Gilly, M. C., Gelb, B. D. (1982): Post-Purchase Consumer Processes and the Complaining Consumer, in: *Journal of Consumer Research*, 9, 3, S. 323-328.
- Goodwin, C., Ross, I. (1989): Salient Dimensions of Perceived Fairness in Resolution of Service Complaints, in: *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 2, S. 87–92.

- Goodwin, C., Ross, I. (1990): Consumer Evaluations of Responses to Complaints: What's Fair and Why, in: *Journal of Services Marketing*, 4, 3, S. 53-61.
- Grainer, M. A., McEvoy, K. A., King, D. W. (1979): Consumer Problems and Complaints: A National View, in: *Advances in Consumer Research*, 6, S. 494–500.
- Hansen, U., Jeschke, K. (2000): Beschwerdemanagement für Dienstleistungsunternehmen - Beispiel des Kfz-Handels, in: Bruhn, M., Stauss, B. (Hrsg.), *Dienstleistungsqualität*, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 433–459.
- Hart, C. W. L., Heskett, J. L., Sasser, W. E. (1991): Wie Sie aus Pannen Profit ziehen, in: *HARVARDmanager*, 13, 1, S. 128-136.
- Hoffmann, A. (1991): *Die Erfolgskontrolle von Beschwerdemanagement-Systemen*, Frankfurt am Main.
- Homburg, Ch., Fürst, A. (2003): *Beschwerdemanagement in Deutschland: Eine branchenübergreifende Erhebung des State of Practice*, Arbeitspapier M80, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU), Universität Mannheim.
- Homburg, Ch., Jensen, O. (2000): Kundenorientierte Vergütungssysteme: Voraussetzungen, Verbreitung, Determinanten, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 70, 1, S. 55-74.
- Homburg, Ch., Krohmer, H. (2003): *Marketingmanagement: Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung*, Wiesbaden.
- Homburg, Ch., Richter, M. (2003): *Branding Excellence – Wegweiser für professionelles Markenmanagement*, Arbeitspapier, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU), Universität Mannheim.
- Homburg, Ch., Schnurr, P. (1999): *Was ist Kundenwert?*, Arbeitspapier M41, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU), Universität Mannheim.
- Homburg, Ch., Stock, R. (2001): Kundenorientiertes Führungsverhalten, Die weichen Faktoren messbar machen, in: *Zeitschrift Führung + Organisation*, 70, 1, S. 13-19.
- Homburg, Ch., Stock, R. (2000): *Der kundenorientierte Mitarbeiter: Bewerten, Begeistern, Bewegen*, Wiesbaden.
- Homburg, Ch., Werner, H. (1998): *Kundenorientierung mit System*, Frankfurt am Main.
- Homburg, Ch., Schäfer, H., Beutin, N. (2002): *Sales Excellence: systematisches Vertriebsmanagement als Schlüssel zum Unternehmenserfolg*, Arbeitspapier M65, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU), Universität Mannheim.
- Homburg, Ch., Schäfer, H., Schneider, J. (2003): *Sales Excellence - Vertriebsmanagement mit System*, 3. Aufl., Wiesbaden.
- Horváth, P. (2002): *Controlling*, 8. Aufl., München.

- Meyer, A., Dornach, F. (1999): Kundenmonitor Deutschland – Jahrbuch der Kundenorientierung in Deutschland, München.
- Pflesser, Ch. (1999): Marktorientierte Unternehmenskultur: Konzeption und Untersuchung eines Mehrebenenmodells, Wiesbaden.
- Richins, M. L. (1980): Consumer Perceptions of Cost and Benefits Associated with Complaining, in: Hunt, H. K., Day, R. L. (Hrsg.), Refining Concepts and Measures of Consumer Satisfaction and Complaining Behavior, Bloomington, S. 50-53.
- Richins, M. L. (1983): Negative Word-of-Mouth by Dissatisfied Consumers: A Pilot Study, in: Journal of Marketing, 47, 1, S. 68-78.
- Schöber, P. (1997): Organisatorische Gestaltung von Beschwerdemanagement-Systemen, Frankfurt am Main.
- Spreng, R. A., Harrell, G. D., Mackoy, R. D. (1995): Service Recovery: Impact on Satisfaction and Intentions, in: Journal of Services Marketing, 9, 1, S. 15–23.
- Smith, A. K., Bolton, R. N. (1998): An Experimental Investigation of Customer Reactions to Service Failure and Recovery Encounters, Paradox or Peril?, in: Journal of Services Research, 1, 1, S. 65-81.
- Staehele, W. H.; Conrad, P. (1999): Management : eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, München.
- Stauss, B., Seidel, W. (2002): Beschwerdemanagement: Kundenbeziehungen erfolgreich managen durch Customer Care, 3. Aufl., München.
- TARP (1979): Consumer Complaint Handling in America: Summary of Findings and Recommendations, Technical Assistance Research Programs, United States Office of Consumer Affairs, Washington, D.C.
- TARP (1985): Consumer Complaint Handling in America, An Update Study (Part I) - A-HOW-TO-DO-IT Manual for Cost-Effective Consumer Complaint Handling Procedures (Revised), United States Office of Consumer Affairs, Washington, D.C.
- TARP (1986): Consumer Complaint Handling in America: An Updated Study Part II, Technical Assistance Research Programs, United States Office of Consumer Affairs, Washington, D.C.
- Westbrook, R. A., Newman, J. W., Taylor, J. R. (1978): Satisfaction/Dissatisfaction in the Purchase Decision Process, in: Journal of Marketing, 42, 4, S. 54-60.
- Wimmer, F. (1985): Beschwerdepolitik als Marketinginstrument, in: Hansen, U., Schoenheit, I. (Hrsg.), Verbraucherabteilungen in privaten und öffentlichen Unternehmen, Frankfurt/Main, New York, S. 225-254.