

Bernd Stauss/Wolfgang Seidel

Beschwerdemanagement

**Kundenbeziehungen erfolgreich managen
durch Customer Care**

3., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage

HANSER

Inhalt

Vorwort	15
1 Beschwerdemanagement im kundenorientierten Unternehmen	19
1.1 Beschwerden als unternehmerische Herausforderung	19
1.2 Beschwerdemanagement als Kern des Kundenbeziehungsmanagements (Customer Relationship Management - CRM)	21
1.2.1 CRM als konzeptioneller Rahmen	22
1.2.2 Kundenbindungsmanagement als zentrales Element des CRM	26
1.2.2.1 Ziele des Kundenbindungsmanagements	26
1.2.2.2 Das Aufgabenspektrum des Kundenbindungsmanagements	28
1.2.3 CRM-Prinzipien und ihre Bedeutung fur das Beschwerdemanagement	32
1.2.4 Beschwerdemanagement als wichtigster Aufgabenbereich des Kundenbindungs- und Kundenbeziehungsmanagements	34
1.3 Beschwerdemanagement und Customer Care	35
1.4 Die Rolle des Beschwerdemanagements im Qualitätsmanagement	40
2 Beschwerden	47
2.1 Beschwerdebegriff und Beschwerdearten	47
2.2 Wahres und Falsches über Beschwerden	50
3 Verhalten unzufriedener Kunden	55
3.1 Entstehung und Messung von Kundenunzufriedenheit	55
3.1.1 Das psychische Konstrukt Kundenzufriedenheit	55
3.1.2 Kundenzufriedenheitsmessung und Beschwerdeanalyse im Vergleich	58
3.2 Kundenunzufriedenheit und Beschwerdeverhalten	62
3.3 Beschwerdezufriedenheit und ihr Einfluss auf das Kundenverhalten	69
4 Grundlagen des Beschwerdemanagements	79
4.1 Ziele des Beschwerdemanagements	79
4.2 Wesentliche Aufgaben des Beschwerdemanagements	81
4.3 Rahmenfaktoren des Beschwerdemanagements	89

Beschwerdestimulierung	95
5.1 Beschwerdestimulierung statt Beschwerdeminimierung	95
5.2 MaBnahmen der Beschwerdestimulierung	98
5.2.1 Einrichten von Beschwerdekanalen	98
5.2.2 Aktive Kommunikation der Beschwerdekanale	111
5.2.3 Flankierende MaBnahmen zum Abbau von Beschwerdebarrieren	115
5.3 EinfQhrung beschwerdestimulierender MaBnahmen	116
Beschwerdeannahme	125
6.1 Organisation des Beschwerdeeingangs	125
6.1.1 Schlusserlebnis Erstkontakt	125
6.1.2 Das Prinzip der Complaint Ownership	126
6.1.3 Beschwerdeeingangsprozesse	128
6.2 Erfassung der Beschwerdeinformationen	130
6.2.1 Kriterien der Beschwerdeerfassung	130
6.2.2 Grundlegende Erfassungsinhalte	131
6.2.2.1 Beschwerdeinhalts-Informationen	132
6.2.2.1.1 Beschwerdefihrer-Informationen	132
6.2.2.1.2 Beschwerdeproblem-Informationen	135
6.2.2.1.3 Beschwerdeobjekt-Informationen	138
6.2.2.2 Beschwerdeabwicklungs-Informationen	140
6.2.2.2.1 Beschwerdeannahme- Informationen	141
6.2.2.2.2 Beschwerdebearbeitungs- Informationen	143
6.2.2.2.3 Beschwerdereaktions-Informationen	144
6.3 Kategorisierung von Beschwerdeinformationen	147
6.3.1 Entwicklung eines Kategorienschemas	147
6.3.1.1 Anforderungen an ein Kategorienschema	147
6.3.1.2 Hierarchische Strukturierung von Kategorienschemata	149
6.3.1.3 Vorgehensweise bei der Entwicklung von Kategorienschemata	152
6.3.1.4 Überprüfung von Kategorienschemata	155
6.3.2 Ergänzung der kategorialen Erfassung durch die freie Fallschilderung	156
6.4 Erfassungsformen	157

6.4.1	Unternehmerische Beschwerdeerfassung mit Hilfe von Formblättern und PC-gestützten Eingabemasken	157
6.4.2	Kundenseitige Beschwerdeerfassung mit Hilfe von Meinungskarten und Beschwerdeseiten im Internet	161
7	Beschwerdebearbeitung	165
7.1	Der Beschwerdebearbeitungsprozess	165
7.1.1	Identifikation unterschiedlicher Beschwerdebearbeitungsprozesse	167
7.1.1.1	Grundsätzliche Charakterisierung von Beschwerdebearbeitungsprozessen	167
7.1.1.2	Alleinbearbeitungs-, Einbeziehungs- und Abgabeprozesse	169
7.1.1.3	Routine- und Ausnahmeprozesse	171
7.1.2	Analyse von Beschwerdebearbeitungsprozessen	172
7.1.3	Konkretisierung und Visualisierung von Beschwerdebearbeitungsprozessen	174
7.1.4	Zum Standardcharakter von Beschwerdebearbeitungsprozessen	179
7.2	Verantwortlichkeiten während der Beschwerdebearbeitung	180
7.2.1	Der Verantwortliche für den gesamten Beschwerdemanagementprozess: Der Process Owner	181
7.2.2	Der Verantwortliche für die Einzelfall-Bearbeitung: Der Complaint Owner	182
7.2.3	Der Verantwortliche für die einzelnen Bearbeitungsstufen: Der Task Owner	183
7.3	Festlegung von Bearbeitungsterminen	184
7.4	Installation von Mechanismen zur Überwachung der Beschwerdebearbeitung	187
7.4.1	Das mitarbeiterbezogene Mahnsystem	188
7.4.2	Das hierarchieübergreifende Eskalationssystem	189
7.5	Ausgestaltung der internen Kommunikation zwischen den bearbeitenden Stellen	193
7.6	Dokumentation der Beschwerdebearbeitung	195
8	Beschwerdereaktion	199
8.1	Grundsätzliche Leitlinien und Verhaltensregeln im Umgang mit Beschwerdeführern	199
8.1.1	Beispiele für Kundenargere erzeugende Reaktionen	200

8.1.2	Leitlinien und Verhaltensregeln fur das direkte Gespräch mit Beschwerdeführern	203
8.1.3	Leitlinien und Verhaltensregeln für die Beantwortung schriftlich artikulierter Beschwerden	208
8.2	Anwendung der Leitlinien auf bestimmte Typen von Beschwerdeführern und Beschwerden	211
8.2.1	Besondere Typen von Beschwerdeführern	211
8.2.1.1	Wiederhol- und Mehrfach-Beschwerdeführer	211
8.2.1.2	Nörgler und Querulanten	212
8.2.2	Besondere Typen von Beschwerden	214
8.2.2.1	Streubeschwerden	214
8.2.2.2	Beschwerden über Mitarbeiter	215
8.2.2.3	Mit Beschwerden verbundene Drohungen	216
8.3	Entscheidung über die Fall-Lösung	217
8.3.1	Lösungsmöglichkeiten und Einflussfaktoren fur die Wahl der Reaktionsform	218
8.3.2	Fall-Lösung mit oder ohne Einzelfallprüfung	223
8.3.3	Umgang mit „unberechtigten“ Beschwerden	228
8.3.3.1	Die subjektive Berechtigung von Kundenbeschwerden	228
8.3.3.2	Reaktionsformen auf „unberechtigte“ Beschwerden	229
8.4	Differenzierung der Beschwerdereaktion nach dem Kundenwert	232
8.4.1	Grundlagen der Kundenbewertung	233
8.4.1.1	Umsatzbezogene Kundenbewertung	233
8.4.1.2	Deckungsbeitragsbezogene Kundenbewertung	234
8.4.1.3	Bewertung der Kundenbeziehung über die gesamte Dauer der Kundenbeziehung	234
8.4.2	Die Anwendung der Kundenbewertung im Beschwerdemanagement	236
8.4.2.1	Grundsätzliche Anwendung der Kundenbewertung im Beschwerdemanagement	236
8.4.2.2	Einzelne Ansatzpunkte einer kundenwertorientierten Differenzierung im Beschwerdemanagement	238
8.5	Formen und Zeitpunkte der Kommunikation mit dem Beschwerdeführer während der Beschwerdebearbeitung	241
8.5.1	Kommunikationsformen	241
8.5.1.1	Eingangsbestätigung	241

8.5.1.2	Zwischenbescheide	243
8.5.1.3	Abschließende Antwort	244
8.5.1.4	Follow up-Befragung	245
8.5.2	Zeitliche Ausgestaltung der Kommunikationsformen	246
8.5.3	Antworten und Reaktionen auf Kundenanfragen während der Beschwerdebearbeitung	248
9	Beschwerdeauswertung	249
9.1	Quantitative Beschwerdeauswertung	249
9.1.1	Häufigkeitsverteilungen und Kreuztabellierungen	249
9.1.2	Analysen zur Priorisierung von Problemen	264
9.1.2.1	Problem-Konsequenz-Matrix	264
9.1.2.2	Frequenz-Relevanz-Analyse von Beschwerden	265
9.1.2.3	Problembezogene Marktschadensrechnung	272
9.2	Qualitative Beschwerdeauswertung	276
10	Beschwerdemanagement-Controlling	283
10.1	Evidenz-Controlling	285
10.1.1	Artikulationsquote, Beschwerde-Evidenz-und Folgebeschwerde-Evidenzquote	285
10.1.2	Informatorische Grundlagen für die Ermittlung der Steuerungsgroßen des Evidenz-Controlling	291
10.2	Aufgaben-Controlling	293
10.2.1	Subjektives Aufgaben-Controlling	295
10.2.1.1	Messung der Beschwerdezufriedenheit	296
10.2.1.2	Messung der Zufriedenheit interner Kunden des Beschwerdemanagements	308
10.2.2	Objektives Aufgaben-Controlling	310
10.2.2.1	Objektive Qualitätsstandards	310
10.2.2.2	Objektive Produktivitätsstandards	320
10.2.3	Exkurs: Weitere objektive Qualitäts- und Produktivitätsstandards in Beschwerde-Centern	322
10.2.4	Die Verknüpfung von Qualitäts- und Produktivitätsstandards in einem Beschwerdemanagement-Index (BMI)	324
10.3	Kosten-Nutzen-Controlling	329
10.3.1	Kosten-Controlling	330
10.3.1.1	Kosten-Controlling unter dem Blickwinkel der traditionellen Kostenrechnung	330

c

10.3.1.2	Kosten-Controlling unter dem Blickwinkel der Prozesskostenrechnung (Activity Based Costing)	338
10.3.1.3	Kennzahlen des Kosten-Controlling	346
10.3.2	Nutzen-Controlling	349
10.3.2.1	Controlling des Informationsnutzens	350
10.3.2.2	Controlling des Einstellungsnutzens	352
10.3.2.3	Controlling des Wiederkaufnutzens	354
10.3.2.3.1	Operationalisierung des realisierten Wiederkaufnutzens	354
10.3.2.3.2	Ermittlung der Anzahl der durch das Beschwerdemanagement gebundenen Kunden	356
10.3.2.3.3	Monetäre Quantifizierung des realisierten Wiederkaufnutzens	362
10.3.2.4	Controlling des Kommunikationsnutzens	372
10.3.2.4.1	Operationalisierung des realisierten Kommunikationsnutzens	372
10.3.2.4.2	Ermittlung des monetären realisierten Kommunikationsnutzens auf der Grundlage des TARP-Ansatzes	374
10.3.2.4.3	Ermittlung des monetären realisierten Kommunikationsnutzens auf der Grundlage des Beschwerde-referenzwert-Ansatzes	379
10.3.2.4.4	Beurteilung der Bewertungsansätze	382
10.3.2.5	Wiederkauf- und Kommunikationsnutzen als Markterfolg des Beschwerdemanagements	384
10.3.2.6	Controlling der Ausschöpfung des Wiederkauf- und Kommunikationspotenzials	385
10.3.2.6.1	Berechnung des Wiederkaufpotenzials und relevanter Ausschöpfungsquoten	385
10.3.2.6.2	Berechnung des Kommunikationspotenzials und relevanter Ausschöpfungsquoten	392
10.3.3	Wirtschaftlichkeits-Controlling	398
10.3.3.1	Wirtschaftlichkeit des gesamten Bereichs Beschwerdemanagement	399
10.3.3.2	Wirtschaftlichkeit von Maßnahmen zur Optimierung des Beschwerdemanagements	403

11 Beschwerdereporting	413
11.1 Aktives Reporting von Ergebnissen der Beschwerdeauswertung und des Beschwerdemanagement-Controlling (Informations-Push)	413
11.1.1 Zielgruppenbezogene Dimension des Beschwerdereporting	413
11.1.2 Inhaltliche Dimension des Beschwerdereporting	414
11.1.3 Zeitliche Dimension des Beschwerdereporting	418
11.2 Bereitstellung von beschwerdebezogenen Informationen (Informations-Pull)	418
12 Beschwerdeinformationsnutzung	425
12.1 Nutzung von Beschwerdeinformationen durch den Einsatz von Qualitätsplanungstechniken	426
12.1.1 Beschwerde Problem Deployment	427
12.1.2 Fehlermöglichkeits- und Einfluss-Analyse (FMEA)	434
12.2 Nutzung von Beschwerdeinformationen in Qualitätsverbesserungsteams und Qualitätszirkeln	440
12.3 Kundenforen mit Beschwerdeführern als Qualitätsverbesserungsinstrument	443
12.3.1 Generelle Ziele von Kundenforen mit Beschwerdeführern	443
12.3.2 Methodeneinsatz in Kundenforen	444
12.3.3 Virtuelle Kundenforen mit Beschwerdeführern: E-Kundenchats	448
12.4 Die Integration von Beschwerde- und Beschwerdemanagementinformationen in ein Kundenwissensmanagement	450
13 Personalpolitische Aspekte des Beschwerdemanagements	455
13.1 Die Bedeutung des Mitarbeiterverhaltens im Beschwerdekontakt	455
13.2 Erforderliche Mitarbeiterqualifikationen	457
13.3 Personalorientiertes internes Marketing als Rahmenkonzept für die Sicherstellung der erforderlichen Mitarbeiterqualifikationen	463
13.3.1 Rekrutierung serviceorientierter und qualifizierter Mitarbeiter	464
13.3.2 Mitarbeiterkommunikation und Training	469
13.3.3 Anreizsysteme	477
13.3.4 Maßnahmen zur Vermeidung von Burn out-Effekten	478
13.3.5 Empowerment	479
13.4 Gestaltung der Rahmenfaktoren	484

14 Organisatorische Aspekte des Beschwerdemanagements	487
14.1 Zentrales, dezentrales oder duales Beschwerdemanagement	487
14.2 Der Bereich Beschwerdemanagement	499
14.2.1 Definition und inhaltliche Abgrenzung	499
14.2.1.1 Verantwortung der operativen Abwicklung von Beschwerden durch das Beschwerde-Center	500
14.2.1.2 Verantwortung der konzeptionellen Steuerung durch die Einheit Bereichsleitung Beschwerdemanagement	507
14.2.2 Relevante Funktionen des Bereichs Beschwerdemanagement	511
14.2.2.1 Externe Funktionen des Bereichs Beschwerdemanagement	511
14.2.2.2 Interne Funktionen des Bereichs Beschwerdemanagement	512
14.2.3 Typen von Beschwerdemanagement-Bereichen	514
14.3 Einbettung des Bereichs Beschwerdemanagement in die unternehmerische Organisationsstruktur	516
14.3.1 Inhaltliche Zuständigkeit und Verknüpfung des Beschwerdemanagementprozesses mit anderen unternehmerischen Prozessen	516
14.3.2 Die Ausstattung des Bereichs Beschwerdemanagement mit Einflussrechten	518
14.3.3 Die Etablierung des Bereichs Beschwerdemanagement als Stabstelle oder Linienfunktion	522
14.3.4 Der Bereich Beschwerdemanagement als Profit Center?	526
14.4 Zur Frage eines Outsourcing des Beschwerdemanagements	529
15 Technologische Aspekte des Beschwerdemanagements	533
15.1 Grundlegende Determinanten für den Einsatz einer Beschwerdemanagementsoftware	533
15.2 Die Entscheidung für eine spezielle Beschwerdemanagementsoftware oder eine integrative CRM-Lösung	
15.3 Kernfunktionalitäten von Beschwerdemanagementsoftwaresystemen	
15.4 Die technische Integration von Beschwerdemanagementsoftwaresystemen	
15.5 Das Internet als wichtige Kommunikationsplattform im Beschwerdemanagement	

16 Internationales Beschwerdemanagement	559
16.1 Besondere Herausforderungen des internationalen Beschwerdemanagements	559
16.2 Zentrales, dezentrales und duales internationales Beschwerdemanagement als alternative Organisationsformen	561
16.2.1 Einflussfaktoren für die Wahl der Organisationsform	564
16.2.2 Koordinationsaufgaben des internationalen Beschwerdemanagements	567
17 Internet-Kunde-zu-Kunde-Kommunikation als neue Herausforderung für das Beschwerdemanagement	569
17.1 Definition, Arten und Dynamik der Internet-Kunde-zu-Kunde-Kommunikation	570
17.2 Internet-Meinungsforen als besonders relevanter Spezialfall der Internet-Kunde-zu-Kunde-Kommunikation	576
17.3 Konsequenzen für das Management	579
17.3.1 Empfehlungen zum Umgang mit der Internet-Kunde-zu-Kunde-Kommunikation	580
17.3.2 Customer Care bzw. Beschwerdemanagement als organisatorischer Ort für den Umgang mit der Internet-Kunde-zu-Kunde-Kommunikation	581
18 Implementierung von aktivem Beschwerdemanagement	583
18.1 Implementierungsschritte	583
18.2 Implementierungsbarrieren und Maßnahmen zu ihrer Überwindung	588
19 Zusammenfassung	597
20 Checkliste Beschwerdemanagement	607
Literatur	617
Stichwortverzeichnis	631
<i>Faxvorlage für weitere Anregungen</i>	639