

Bernd Stauss  
Wolfgang Seidel

# **BESCHWERDEMANAGEMENT**

5., vollständig überarbeitete Auflage

---

**HANSER**

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	<b>XV</b>
<b>1 Beschwerdemanagement im kundenorientierten Unternehmen</b> .....	<b>1</b>
1.1 Beschwerden als unternehmerische Herausforderung .....	1
1.2 Die strategische Bedeutung des Beschwerdemanagements .....	3
1.2.1 Beschwerdemanagement im Kundenbeziehungsmanagement (Customer Relationship Management) .....	4
1.2.1.1 Das Verständnis von Kundenbeziehungsmanagement (Customer Relationship Management) .....	4
1.2.1.2 Das Beschwerdemanagement als Kern des Kundenbindungsmanagements .....	6
1.2.1.3 Beschwerdemanagement und Customer Care .....	16
1.2.2 Beschwerdemanagement im Qualitätsmanagement .....	20
<b>2 Beschwerden</b> .....	<b>27</b>
2.1 Beschwerdebegriff und Beschwerdearten .....	27
2.2 Wahres und Falsches über Beschwerden .....	32
<b>3 Verhalten unzufriedener Kunden</b> .....	<b>39</b>
3.1 Entstehung und Messung von Kundenunzufriedenheit .....	39
3.1.1 Die Entstehung von Kundenunzufriedenheit .....	39
3.1.2 Kundenzufriedenheitsmessung und Beschwerdeanalyse im Vergleich .....	41
3.2 Kundenunzufriedenheit und Beschwerdeverhalten .....	43
3.3 Beschwerdezufriedenheit und ihr Einfluss auf das Kundenverhalten ...	50
<b>4 Beschwerdemanagement im Überblick</b> .....	<b>63</b>
4.1 Ziele des Beschwerdemanagements .....	63
4.2 Wesentliche Aufgaben des Beschwerdemanagements .....	67
4.3 Rahmenfaktoren des Beschwerdemanagements .....	71

<b>5</b>	<b>Strategische Planung im Beschwerdemanagement</b>	<b>77</b>
5.1	Strategisches Potenzial und Notwendigkeit einer strategischen Planung	77
5.2	Strategie – strategische Planung	78
5.3	Der strategische Planungsprozess für den Funktionsbereich Beschwerdemanagement	79
5.3.1	Strategische Ist-Analyse	79
5.3.1.1	Umfeldanalyse	80
5.3.1.1.1	Analyse der externen unternehmerischen Umwelt (Makroumwelt)	81
5.3.1.1.2	Analyse der internen Funktionsumwelt (Mikroumwelt)	82
5.3.1.2	Funktionsbereichsanalyse	85
5.3.2	Strategieoptionen	88
5.3.3	Strategiebewertung und -auswahl	92
<b>6</b>	<b>Beschwerdestimulierung</b>	<b>97</b>
6.1	Beschwerdestimulierung statt Beschwerdeminimierung	97
6.2	Maßnahmen der Beschwerdestimulierung	100
6.2.1	Einrichten von Beschwerdekanälen	100
6.2.2	Aktive Kommunikation der Beschwerdekanäle	111
6.2.3	Flankierende Maßnahmen zum Abbau von Beschwerdebarrieren	119
6.3	Einführung beschwerdestimulierender Maßnahmen	120
<b>7</b>	<b>Beschwerdeannahme</b>	<b>127</b>
7.1	Organisation des Beschwerdeingangs	128
7.1.1	Schlüsselerlebnis Erstkontakt	128
7.1.2	Das Prinzip der Complaint Ownership	128
7.1.3	Beschwerdeeingangsprozesse	129
7.2	Erfassung der Beschwerdeinformationen	131
7.2.1	Kriterien der Beschwerdeerfassung	131
7.2.2	Grundlegende Erfassungsinhalte	132
7.2.2.1	Beschwerdeinhalts-Informationen	132
7.2.2.1.1	Beschwerdeführer-Informationen	132
7.2.2.1.2	Beschwerdeproblem-Informationen	135
7.2.2.1.3	Beschwerdeobjekt-Informationen	138
7.2.2.2	Beschwerdeabwicklungs-Informationen	139
7.2.2.2.1	Beschwerdeannahme-Informationen	140
7.2.2.2.2	Beschwerdebearbeitungs-Informationen	142
7.2.2.2.3	Beschwerdereaktions-Informationen	142
7.3	Kategorisierung von Beschwerdeinformationen	144
7.3.1	Entwicklung eines Kategorienschemas	144
7.3.1.1	Anforderungen an ein Kategorienschema	145

7.3.1.2	Hierarchische Strukturierung von Kategorienschemata	146
7.3.1.3	Vorgehensweise bei der Entwicklung von Kategorienschemata	150
7.3.1.4	Überprüfung von Kategorienschemata	152
7.3.2	Ergänzung der kategorialen Erfassung durch die freie Fallschilderung	153
7.4	Erfassungsformen	154
7.4.1	Unternehmerische Beschwerdeerfassung mit Hilfe von Formblättern und softwaregestützten Eingabemasken	155
7.4.2	Kundenseitige Beschwerdeerfassung mit Hilfe von Meinungskarten und Beschwerdeseiten im Internet	158
7.5	Die Sicherung der Qualität von erfassten Beschwerdeinformationen	163
<b>8</b>	<b>Beschwerdebearbeitung</b>	<b>167</b>
8.1	Der Beschwerdebearbeitungsprozess	167
8.2	Definition von Beschwerdebearbeitungsprozessen	169
8.2.1	Identifikation unterschiedlicher Beschwerdebearbeitungsprozesse	169
8.2.1.1	Grundsätzliche Charakterisierung von Beschwerdebearbeitungsprozessen	169
8.2.1.2	Alleinbearbeitungs-, Einbeziehungs- und Abgabeprozesse	170
8.2.1.3	Routine- und Ausnahmeprozesse	172
8.2.2	Analyse von Beschwerdebearbeitungsprozessen	173
8.2.3	Konkretisierung und Visualisierung von Beschwerdebearbeitungsprozessen	174
8.2.4	Zum Standardcharakter von Beschwerdebearbeitungsprozessen	179
8.3	Verantwortlichkeiten während der Beschwerdebearbeitung	180
8.3.1	Der Verantwortliche für den gesamten Beschwerdemanagementprozess: der Process Owner	180
8.3.2	Der Verantwortliche für die Einzelfall-Bearbeitung: der Complaint Owner	181
8.3.3	Der Verantwortliche für die einzelnen Bearbeitungsschritte: der Task Owner	182
8.4	Festlegung von Bearbeitungsterminen	183
8.5	Installation von Mechanismen zur Überwachung der Beschwerdebearbeitung	185
8.5.1	Das mitarbeiterbezogene Mahnsystem	186
8.5.2	Das hierarchieübergreifende Eskalationssystem	186
8.6	Ausgestaltung der internen Kommunikation zwischen den bearbeitenden Stellen	190
8.7	Dokumentation der Beschwerdebearbeitung	191

<b>9</b>	<b>Beschwerdereaktion</b>	<b>197</b>
9.1	Grundsätzliche Verhaltensregeln im Umgang mit Beschwerdeführern	198
9.1.1	Beispiele für Kundenrger erzeugende Reaktionen	198
9.1.2	Verhaltensregeln für das direkte Gespräch mit Beschwerdeführern	202
9.1.3	Verhaltensregeln für die Beantwortung schriftlich artikulierter Beschwerden	207
9.2	Anwendung der Verhaltensregeln auf bestimmte Typen von Beschwerdeführern und Beschwerden	211
9.2.1	Besondere Typen von Beschwerdeführern	211
9.2.1.1	Wiederhol- und Mehrfachbeschwerdeführer	211
9.2.1.2	Folgebeschwerdeführer	212
9.2.1.3	Nörgler und Querulanten	212
9.2.2	Besondere Typen von Beschwerden	214
9.2.2.1	Streubeschwerden	214
9.2.2.2	Beschwerden an die Geschäftsleitung	215
9.2.2.3	Beschwerden über Mitarbeiter	215
9.2.2.4	Mit Beschwerden verbundene Drohungen	216
9.3	Entscheidung über die Fall-Lösung	218
9.3.1	Lösungsmöglichkeiten und Einflussfaktoren für die Wahl der Reaktionsform	218
9.3.2	Fall-Lösung mit oder ohne Einzelfallprüfung	225
9.3.3	Umgang mit „unberechtigten“ Beschwerden	227
9.3.3.1	Die subjektive Berechtigung von Kundenbeschwerden	228
9.3.3.2	Reaktionsformen auf „unberechtigte“ Beschwerden	229
9.4	Differenzierung der Beschwerdereaktion nach dem Kundenwert	231
9.4.1	Grundlagen der Kundenbewertung	231
9.4.1.1	Umsatzbezogene Kundenbewertung	232
9.4.1.2	Deckungsbeitragsbezogene Kundenbewertung	232
9.4.1.3	Bewertung der Kundenbeziehung über die gesamte Dauer der Kundenbeziehung	233
9.4.2	Die Anwendung der Kundenbewertung im Beschwerdemanagement	234
9.4.2.1	Grundsätzliche Anwendung der Kundenbewertung im Beschwerdemanagement	234
9.4.2.2	Einzelne Ansatzpunkte einer kundenwertorientierten Differenzierung im Beschwerdemanagement	236
9.5	Kommunikation mit dem Beschwerdeführer während der Beschwerdebearbeitung	238
9.5.1	Kommunikationsformen	238
9.5.1.1	Eingangsbestätigung	238
9.5.1.2	Zwischenbescheide	240

9.5.1.3	Abschließende Antwort .....	240
9.5.1.4	Follow-up-Kontakte .....	241
9.5.2	Zeitliche Ausgestaltung der Kommunikationsformen .....	244
9.5.3	Antworten und Reaktionen auf Kundenanfragen während der Beschwerdebearbeitung .....	247
9.5.4	Sicherung der Korrespondenz- und Gesprächsqualität .....	247
9.5.4.1	Die Sicherung der Korrespondenzqualität .....	248
9.5.4.2	Die Sicherung der Gesprächsqualität .....	249
<b>10</b>	<b>Beschwerdeauswertung .....</b>	<b>255</b>
10.1	Beschwerdeanalyse .....	256
10.1.1	Häufigkeitsverteilungen .....	256
10.1.2	Kreuztabellierungen .....	265
10.1.3	Mengenmäßiger und zeitlicher Bezug der Beschwerdeanalyse ....	269
10.2	Ansätze zur Priorisierung von Problemen .....	272
10.2.1	Kundenorientierte Frequenz-Relevanz-Analysen von Beschwerden (FRAB) .....	273
10.2.1.1	Ansätze zur Ermittlung der Problemrelevanz aus Kundensicht .....	273
10.2.1.2	Die Verärgerungs-FRAB .....	275
10.2.1.3	Die Handlungsabsichts-FRAB .....	278
10.2.1.4	Die Kundenverlust-FRAB .....	279
10.2.2	Unternehmensorientierte Frequenz-Relevanz-Analysen von Beschwerden (FRAB) .....	281
<b>11</b>	<b>Beschwerdemanagement-Controlling .....</b>	<b>289</b>
11.1	Evidenz-Controlling .....	291
11.1.1	Der Verärgerungs-Eisberg .....	292
11.1.1.1	Nicht artikulierte und nicht registrierte Beschwerden ..	292
11.1.1.2	Kennzahlen des Verärgerungs-Eisbergs .....	295
11.1.1.2.1	Problematische Beschwerdequote .....	295
11.1.1.2.2	Wahl der relevanten Größen .....	295
11.1.1.2.3	Die wichtigsten Kennzahlen .....	297
11.1.1.3	Informatorische Grundlagen für die Ermittlung der Kennzahlen .....	302
11.1.2	Der Beschwerde-Verärgerungs-Eisberg .....	304
11.2	Aufgaben-Controlling .....	306
11.2.1	Subjektives Aufgaben-Controlling .....	308
11.2.1.1	Messung der Beschwerdezufriedenheit .....	308
11.2.1.2	Messung der Zufriedenheit interner Kunden des Beschwerdemanagements .....	318
11.2.2	Objektives Aufgaben-Controlling .....	319
11.2.2.1	Objektive Qualitätsstandards .....	319

11.2.2	Objektive Produktivitätsstandards .....	327
11.2.3	Exkurs: Objektive Qualitäts- und Produktivitätsstandards in Beschwerde-Centern .....	329
11.3	Kosten-Nutzen-Controlling .....	335
11.3.1	Kosten-Controlling .....	335
11.3.1.1	Kosten-Controlling unter dem Blickwinkel der traditionellen Kostenrechnung .....	336
11.3.1.2	Kosten-Controlling unter dem Blickwinkel der Prozesskostenrechnung (Activity Based Costing) .....	338
11.3.1.3	Kennzahlen des Kosten-Controllings .....	343
11.3.2	Nutzen-Controlling .....	345
11.3.2.1	Controlling des Informationsnutzens .....	346
11.3.2.2	Controlling des Bindungsnutzens .....	349
11.3.2.2.1	Ermittlung der Nettoanzahl von Wiederkäufern/Abwanderern .....	349
11.3.2.2.2	Monetäre Bewertung des Bindungsnutzens .....	350
11.3.2.3	Controlling des Kommunikationsnutzens .....	356
11.3.2.3.1	Ermittlung der Nettoanzahl von Empfehlern/Warnern .....	356
11.3.2.3.2	Monetäre Bewertung des Kommunikations- nutzens .....	358
11.3.3	Wirtschaftlichkeits-Controlling .....	360
11.3.3.1	Wirtschaftlichkeit des gesamten Bereichs Beschwerdemanagement .....	360
11.3.3.2	Wirtschaftlichkeit von Maßnahmen zur Optimierung des Beschwerdemanagements .....	362
11.4	Steuerung und Überwachung des Beschwerdemanagements .....	367
11.4.1	Steuerung .....	368
11.4.1.1	Strategische Steuerung mittels Key Performance Indicators .....	368
11.4.1.2	Der Beschwerdemanagement-Index (BMI) .....	370
11.4.2	Überwachung mit Hilfe eines Beschwerdemanagement-Audits ..	375
<b>12</b>	<b>Beschwerdereporting .....</b>	<b>383</b>
12.1	Aktives Reporting von Ergebnissen (Informations-Push) .....	384
12.1.1	Inhaltliche Dimension des Beschwerdereportings .....	384
12.1.1.1	Beschwerdebezogene Inhalte .....	384
12.1.1.2	Beschwerdemanagementbezogene Inhalte .....	389
12.1.1.2.1	Die strategische Perspektive: Key Performance Indicators .....	389
12.1.1.2.2	Die operative Perspektive: Standards des Aufgaben-Controllings .....	393
12.1.1.2.3	Die ökonomische Perspektive: Rentabilität des Beschwerdemanagements .....	394

12.1.2 Formale Dimension des Beschwerdereportings .....	397
12.1.3 Zeitliche Dimension des Beschwerdereportings .....	398
12.1.4 Zielgruppenbezogene Dimension des Beschwerdereportings ....	398
12.2 Bereitstellung von Informationen (Informations-Pull) .....	401
12.3 Barrieren der Informationsnutzung und Ansätze zu ihrer Überwindung .....	402
<b>13 Beschwerdeinformationsnutzung .....</b>	<b>409</b>
13.1 Nutzung von Beschwerdeinformationen durch den Einsatz von Qualitätsplanungstechniken .....	410
13.1.1 Ursache-Wirkungs-Analyse .....	410
13.1.2 Die Fehlermöglichkeits- und Einfluss-Analyse (FMEA) .....	415
13.2 Nutzung von Beschwerdeinformationen in Qualitätsverbesserungsteams und Qualitätszirkeln .....	421
13.3 Kundenforen mit Beschwerdeführern als Qualitätsverbesserungsinstrument .....	427
13.3.1 Generelle Ziele von Kundenforen mit Beschwerdeführern .....	427
13.3.2 Methodeneinsatz in Kundenforen .....	431
13.3.3 Online-Kundenforen mit Beschwerdeführern .....	434
13.4 Die Integration von Beschwerde- und Beschwerdemanagement- informationen in ein Kundenwissensmanagement .....	435
<b>14 Personalpolitische Aspekte des Beschwerdemanagements ...</b>	<b>443</b>
14.1 Die Bedeutung des Mitarbeiterverhaltens im Beschwerdekontakt .....	443
14.2 Erforderliche Mitarbeiterqualifikationen .....	445
14.3 Personalorientiertes internes Marketing als Rahmenkonzept für die Sicherstellung der Mitarbeiterqualifikationen .....	451
14.3.1 Rekrutierung serviceorientierter und qualifizierter Mitarbeiter .	452
14.3.2 Mitarbeiterkommunikation und Training .....	459
14.3.3 Anreizsysteme .....	464
14.3.4 Maßnahmen zur Vermeidung von Burn-out-Effekten .....	465
14.3.5 Empowerment .....	466
14.4 Gestaltung des unternehmenskulturellen Umfelds .....	470
<b>15 Organisatorische Aspekte des Beschwerdemanagements ....</b>	<b>477</b>
15.1 Zentrales, dezentrales oder duales Beschwerdemanagement .....	478
15.2 Der Bereich Beschwerdemanagement .....	493
15.2.1 Verantwortung des Beschwerde-Centers für die operative Abwicklung von Beschwerden .....	493
15.2.2 Verantwortung der Bereichsleitung Beschwerdemanagement für die konzeptionelle Steuerung .....	500

15.3	Einordnung des Bereichs Beschwerdemanagement in die unternehmerische Organisationsstruktur	503
15.3.1	Inhaltliche Zuständigkeit und Verknüpfung des Beschwerdemanagementprozesses mit anderen unternehmerischen Prozessen	503
15.3.2	Die Ausstattung des Beschwerdemanagement-Bereichs mit Einflussrechten	505
15.3.3	Die Etablierung des Bereichs Beschwerdemanagement als Stabsstelle, Linienfunktion oder in einer Matrixorganisation	509
15.3.4	Der Bereich Beschwerdemanagement als Profit Center?	513
15.4	Zur Frage eines Outsourcings des Beschwerdemanagements	514
<b>16</b>	<b>Technologische Aspekte des Beschwerdemanagements</b>	<b>519</b>
16.1	Grundlegende Determinanten für den Einsatz einer Beschwerdemanagementsoftware	520
16.2	Die Entscheidung für eine spezielle Beschwerdemanagementsoftware oder eine integrative CRM-Lösung	520
16.3	Kernfunktionalitäten von Beschwerdemanagement-Softwaresystemen	522
16.4	Die Integration von Internet-, Intranet- und E-Mail-Kommunikation	530
<b>17</b>	<b>Social-Media-Beschwerden</b>	<b>539</b>
17.1	Beschwerdekanal Social Media	540
17.1.1	Für das Beschwerdemanagement wichtige Formen von Social Media	540
17.1.1.1	Beschwerden in kundengesteuerten Social Media	540
17.1.1.2	Beschwerden in unternehmensgesteuerten Social Media	543
17.1.2	Relevanz der Social Media als Beschwerdekanal	548
17.2	Beschwerdemanagement-Strategie und Umgang mit Social-Media-Beschwerden	552
17.3	Konsequenzen für die Aufgabenbausteine des Beschwerdemanagements	553
17.4	Konsequenzen für ausgewählte Rahmenfaktoren des Beschwerdemanagements	557
<b>18</b>	<b>Internationales Beschwerdemanagement</b>	<b>565</b>
18.1	Die Relevanz interkultureller Unterschiede im Beschwerdeverhalten	565
18.1.1	Interkulturelle Unterschiede im Beschwerdeverhalten	566
18.1.2	Besonderheiten der Aufgabenerfüllung im internationalen Beschwerdemanagement	568
18.2	Zentrales, dezentrales und duales internationales Beschwerdemanagement als alternative Organisationsformen	570

<b>19 Implementierung eines aktiven Beschwerdemanagements ...</b>	<b>579</b>
19.1 Implementierungsschritte .....	579
19.2 Implementierungsbarrieren und Maßnahmen zu ihrer Überwindung ..	584
<b>20 Beschwerdemanagement nach der Norm:</b>	
<b>DIN ISO 10002:2010-5 .....</b>	<b>595</b>
20.1 Inhalte der Norm 10002:2010-5 .....	596
20.2 Bewertung der Norm .....	601
<b>21 Beschwerdemanagement in der Praxis .....</b>	<b>607</b>
21.1 Die Beschwerdemanagement Excellence-Studie (BME) .....	608
21.2 Die Materna-Beschwerdemanagement-Studie .....	612
21.3 Die Beschwerdemanagement-Studie der Deutschen Gesellschaft für Qualität .....	615
21.4 Vergleichende Betrachtung .....	618
<b>22 Quick-Check Beschwerdemanagement .....</b>	<b>621</b>
<b>Literatur .....</b>	<b>627</b>
<b>Index .....</b>	<b>645</b>