

## Inhaltsverzeichnis:

		Seite
	Vorwort	1
1	Überblick	1
2	Einführung in das Beschwerdemanagement	2
2.1	Begriffserläuterungen	2
2.1.1	Der Begriff des Kunden	2
2.1.2	Abgrenzung "Beschwerde" und "Reklamation"	2
2.1.3	Beschwerdemanagement	3
2.2	Einblick in das Beschwerdemanagement	3
2.3	Charakterisierung der Kunden nach ihrem Beschwerdeverhalten	4
2.3.1	Die Querulanten	6
2.3.2	"unvoiced complainers"	6
2.3.3	Die aktiven Beschwerer	7
2.3.4	Die zufriedenen Kunden	7
2.4	Einflußfaktoren des Beschwerdeverhaltens	7
2.4.1	Erläuterung der einzelnen Determinanten	8
2.4.1.1	Kosten/Nutzen- und Risikoeinschätzung der Kunden zur Beschwerdeführung	8
2.4.1.2	Die produkt- bzw. dienstleistungsspezifischen Determinanten	8
2.4.1.3	Die personenspezifischen Determinanten	9
2.4.1.4	Die situativen Determinanten der Anbieterseite	9
2.4.2	Kommunikation zwischen den Kunden	9
3	Direkter Beschwerdemanagementprozeß	10
3.1	Die Beschwerdestimulierung	10
3.1.1	Wege der Beschwerdestimulierung	10
3.1.1.1	Der mündliche Beschwerdeweg	11
3.1.1.2	Der schriftliche Beschwerdeweg	11
3.1.1.3	Der telefonische Beschwerdeweg	12
3.1.2	Kommunikation des Beschwerdeweges	13
3.2	Die Beschwerdeannahme	13
3.2.1	Mitarbeiterinformation zum Kundenkontakt	14
3.2.2	Das Beschwerdeeeigentum	14
3.2.3	Die Beschwerdeerfassung	15
3.3	Die Beschwerdebearbeitung und -reaktion	16
4	Indirekter Beschwerdemanagementprozeß	17
4.1	Die Beschwerdeauswertung	17
4.1.1	Die quantitative Beschwerdeauswertung	17
4.1.1.1	Die Häufigkeitsverteilungen	17
4.1.1.2	Der Mittelwert	18
4.1.1.3	Die Frequenz-Relevanz-Analyse von Beschwerden (FRAB)	19
4.1.2	Die qualitative Beschwerdeauswertung	21

4.2	Das Beschwerdemanagement-Controlling	22
4.2.1	Das Aufgaben-Controlling	22
4.2.2	Das Kosten-Nutzen-Controlling	24
4.3	Das Beschwerde-Reporting	25
5	Zusammenfassung	25

## **Abbildungsverzeichnis**

Titel und Quelle	Seite
1 Überblick Beschwerdemanagement Quelle: Vgl. Stauss, B.: Aufgaben des Beschwerdemanagements, in: Meyer, A. (1998): Handbuch Dienstleistungs-Marketing, Stuttgart 1998, S.1258	4
2 Vereinfachtes Modell des Beschwerdeverhaltens bei Kunden- zufriedenheit/ -unzufriedenheit Quelle: Hansen, U./ Jeschke, K.: Beschwerdemanagement für Dienstleistungsunternehmen; in Hansen, U. (1995): Verbraucher- und umweltorientiertes Marketing, Stuttgart 1995, S. 237	5
3 Kundengattungen Quelle: Pepels, W. (1995): Käuferverhalten und Marktforschung, S.110	6
4 Determinanten des Beschwerdeverhaltens Quelle: Vgl. Hansen, U.(1990): Absatz- und Beschaffungsmarketing des Einzelhandels, Göttingen, S. 118-120	8
5 Beschwerdeinformationen Quelle: Stauss/ Seidel (1996): Beschwerdemanagement, Wien 1996 S. 90-91	15
6 Berechnung der absoluten und relativen Häufigkeiten	18
7 Verärgerungsskala	20
8 Tabelle mit Problemwertindizes (PWI)	20
9 Berechnungsgrundsätze Quelle: Vgl. Stauss/ Seidel (1996): Beschwerdemanagement, Wien 1996, S. 193	20
10 Ursache-Wirkungs-Diagramm Quelle: Vgl. Sondermann, J.(1994): Instrumente des Total Quality Managements, in: Stauss, B.: Qualitätsmanagement und Zertifizierung, Wiesbaden 1994, S.230	21
11 Kundenzufriedenheitsfragebogen	23

## Vorwort

In der heutigen Zeit ist, durch den ständig wachsenden Konkurrenzkampf, der Globalisierung der Märkte und der damit verbundenen erhöhten Anzahl an Auswahlmöglichkeiten für den Kunden, ein ständiges, aufmerksames Beobachten und somit ein permanentes Reagieren auf wechselndes Kaufverhalten, Verlust von Dauerkunden, Imageeinbußen, Umsatzrückgang etc. für die „Überlebensfähigkeit“ eines jeden Unternehmens unabwendbar.

Somit muß die Zufriedenheit der Kunden als eines der Hauptziele einer profitablen Unternehmenspolitik ständig gefördert werden. Dabei darf jedoch nicht übersehen werden, daß die Kundenzufriedenheit nicht automatisch die unmittelbare Kundenbindung verursacht. Denn „mangelnde Alternativen sind generell in Monopolmärkten der Grund dafür, daß unzufriedene Kunden nicht wechseln oder die Unzufriedenheit sogar überhaupt nicht wahrgenommen wird, sondern sich erst mit dem Auftauchen von Alternativen entwickelt (z. B. Post und Telekommunikation vor der Liberalisierung).“

Deshalb möchte ich mit dieser Ausarbeitung zum Beschwerdemanagement eine Möglichkeit zur Steigerung der Kundenzufriedenheit darstellen.

## 1. Überblick

Die stetig fortschreitende Entwicklung des Wettbewerbs erfordert die unmittelbare Orientierung am Kunden und damit auch die schnellstmögliche Reaktion auf eingehende Beschwerden. In einer Vielzahl von Unternehmen wird durch die Bereitstellung von enormen Werbebudgets der Hauptaugenmerk auf die Gewinnung von potentiellen Neukunden gerichtet.

→Doch was wird getan, um die Kunden, die bereits Produkte gekauft und Dienstleistungen in Anspruch genommen haben, wirklich zufrieden zu stellen, sie an das Unternehmen zu binden ?

Unzufriedene Kunden wandern ab oder sie resignieren. Die dadurch entstehende negative Mundpropaganda und sinkende Loyalität sind für das betreffende Unternehmen sehr schädlich. Deshalb besteht die Aufgabe, die unzufriedenen Kunden dazu zu animieren, sich beim Unternehmen zu beschweren.



### **„Die Beschwerde als Konfliktlösungsprozeß.“**

Wenn sie dann noch zügig und entgegenkommend behandelt werden und den Erfolg ihrer Beschwerde mitbekommen, werden sie nicht selten zu nachhaltig zufriedenen

Kunden.

## **2. Einführung in das Beschwerdemanagement**

### **2.1. Begriffserläuterungen**

#### **2.1.1. Der Begriff des Kunden**

Da ich in den folgenden Kapiteln immer wieder von „Kunden“ spreche, möchte ich diesen Begriff, um eventuellen Mißverständnissen vorzubeugen, kurz erläutern.

**Kunden:** Der Kundenbegriff beinhaltet nicht nur die zahlenden Kunden bzw. Konsumenten, sondern auch jene, die Empfänger von Waren und Dienstleistungen sind.  
Dazu gehören:

- Studenten
- Benutzer öffentlicher Verkehrsmittel
- Krankenhauspatienten
- Mitarbeiter innerhalb des Unternehmens
- etc.

#### **2.1.2. Abgrenzung „Beschwerde“ und „Reklamation“**

**Beschwerde:**

- ... ist die Artikulation von Unzufriedenheit, die gegenüber dem Unternehmen oder auch Drittinstitutionen mit dem Zweck geäußert wird, auf ein subjektiv als schädigend empfundenes Verhalten eines Anbieters aufmerksam zu machen, Wiedergutmachung für erlittene Beeinträchtigungen zu erreichen und/oder eine Änderung des kritisierten Verhaltens zu bewirken. (Drittinstitution: Schieds- oder Schlichtungsstelle, Verbraucherorganisationen, staatliche Stellen, Medien)

- ... kann als Indikator für eine negative Zielabweichung aufgefaßt werden.

- ... kann sich auf die Vorkauf,- Kauf- und Nachkaufphase beziehen.

**Reklamation:**

- „... ist die Teilmenge der Beschwerde, in denen Kunden in der Nachkaufphase Beanstandungen an Produkt oder Dienstleistung explizit oder implizit mit einer kaufrechtlichen Forderung verbinden, die gegebenenfalls juristisch durchgesetzt werden kann.“

- ... Der Verärgerungsgrad des Kunden ist gegenüber dem der Beschwerde „relativ“ gering. Die Äußerungen sind im Vergleich zu einer „echten“ Beschwerde meist sachlich.

### 2.1.3. Beschwerdemanagement

**Definition:** - kommt aus der amerikanischen Literatur: „complaint management“

und - „Das Beschwerdemanagement umfaßt die Planung, Durchführung und Kontrolle sämtlicher Maßnahmen, die ein Dienstleistungsunternehmen im Zusammenhang mit Kundenbeschwerden ergreift.“

„Das Beschwerdemanagement einer Unternehmung wird als aktiver Umgang mit Beschwerden für eine zielgerichtete Gestaltung der Marktbeziehungen verstanden.“

### 2.2. Einblick in das Beschwerdemanagement

Der Hauptaugenmerk des Beschwerdemanagements liegt in der Wiederherstellung der Kundenzufriedenheit und der damit verbundenen Minimierung der negativen Auswirkungen auf das Unternehmen.

Deshalb sollten die Beschwerdeinhalte als unternehmerische Chance verstanden werden, die eigenen betrieblichen Schwächen erkennen und damit die markt-wirtschaftlichen Gegebenheiten identifizieren und nutzen zu können.

Dies erfordert die permanente Ermutigung des Kunden, sich bei auftretender Unzufriedenheit direkt an das Unternehmen zu wenden. Dadurch können die Ursachen der Probleme erkannt und beseitigt werden und damit dem Unternehmen negative Kundenreaktionen, wie Abwanderung, Resignation und Klageerhebung, erspart bleiben. Doch dieses Ziel ist nur zu realisieren, wenn folgende Voraussetzungen im Unternehmen geschaffen sind :

1. leicht zugängliche Beschwerdekanäle
2. eine sach- und problemgerechte Beschwerdereaktion und -bearbeitung
3. eine systematische Analyse und Auswertung
4. das Beschwerdemanagement-Controlling

Vorgenannte Aufgabengebiete zeigen den Umfang des Beschwerdemanagements. Die Einführung dessen in die Unternehmenstätigkeit erfordert mitunter eine teilweise Umgestaltung des Unternehmens (durch neu hinzukommende Aufgabengebiete etc.).

Die nachfolgende Abbildung soll die komplexe Beschwerdemanagementstruktur in einem Überblick darstellen.

Abbildung 1: Überblick Beschwerdemanagement

Diese Teilprozesse des Beschwerdemanagements werden in einem nachfolgendem Unterpunkt dieser Seminararbeit noch näher erläutert.

#### **4.3. Charakterisierung der Kunden nach dem Beschwerdeverhalten**

Da jede Person, welche am Umsatzprozeß des Unternehmens beteiligt ist, andere Charaktereigenschaften besitzt, ist eine Gleichstellung mit anderen Personen nicht sinnvoll. Jeder Kunde reagiert auf eventuell auftretende Diskrepanzen in einem anderen Maße.

Abbildung 2: Vereinfachtes Modell des Beschwerdeverhaltens  
bei Kundenzufriedenheit/ -unzufriedenheit

Deshalb ist es wichtig, dieses unterschiedliche Reaktionsverhalten zu erkennen und dadurch die Kunden in ihrem Beschwerdeverhalten zu klassifizieren. So können



schon im Voraus bestimmte Strategien entwickelt werden, um auf das jeweilige Beschwerdeverhalten entsprechend zu reagieren.

Die Abbildung Nr. 3 zeigt einen möglichen Klassifizierungsansatz.

	Beschwerdegrund ist objektiv nicht vorhanden	Beschwerdegrund ist objektiv vorhanden
Keine erfolgte Beschwerde	Zufriedene Kunden	Unzufriedene, schweigende Kunden („unvoiced complainers“)
Erfolgte Beschwerde	Querulanten (positiv auffangen)	Aktive Beschwerer

Abbildung 3: Kundengattungen

#### 4.3.1. Die Querulanten

Die sogenannten „Querulanten“ stellen eine relativ komplizierte Konsumentengattung dar. Sie beschweren sich ohne zwingenden Grund. Ihre Beschwerden enthalten somit keine erkenntnisreichen Informationen für das Unternehmen.

Sollte man sie deshalb gar nicht beachten?

Auf gar keinen Fall. Eine mögliche Reaktionsart des Unternehmens stellt die positive Akzeptanz dar. Auch diese Kunden sollten die Möglichkeit erhalten, ihren „Ärger“ gegenüber dem Unternehmen zum Ausdruck zu bringen.

Wenn sie keine Beachtung finden, werden sie ihren Ärger anderen unterbreiten. Die Folgen können z. B. Imageverlust, Kundenabwanderung etc. sein. Deshalb kann ein freundliches Gespräch, gepaart mit zuvorkommender Höflichkeit, beitragen, die Anzahl von Querulanten relativ gering zu halten.

### **4.3.2. „unvoiced complainers“**

Diese Kunden nehmen den Beschwerdegrund objektiv wahr. Sie haben jedoch kein Interesse, dem Unternehmen den empfundenen Mangel in Form einer Beschwerde näher zu bringen.

Ihnen gilt ganz besondere Aufmerksamkeit, da sie sehr schnell zu Mitanbietern wechseln und somit dauerhaft für das Unternehmen verloren gehen.

Die Resignation gegenüber dem Anbieter ist meist sehr schwer faßbar. Gerade in Unternehmen mit sehr großer Kundenanzahl geht diese Art der Konsumenten im „Massenstrom“ unter. Deshalb müssen diese Kunden animiert werden, ihre Unzufriedenheit in Form einer Beschwerde gegenüber dem Unternehmen offen zum Ausdruck zu bringen.

### **4.3.3. Die aktiven Beschwerer**

Die aktiven Beschwerer sind, durch ihre Offenheit gegenüber dem Unternehmen, der größte Informationslieferant über den objektiv wahrgenommenen Beschwerdegrund. „Die aktiven Beschwerer liefern gute Anregungen zur Angebotsoptimierung. Daher sollten berechnete Beschwerden maximiert werden, um diese zur Verbesserung der Leistungserstellung zu nutzen.“

### **4.3.4. Die zufriedenen Kunden**

Die zufriedenen Kunden haben keinen Anlaß zu einer Beschwerde. Sie besitzen keinen unmittelbaren Grund für eine Auseinandersetzung mit dem Unternehmen.

Ihre Wiederkauftrate bestätigt dies. Doch auch sie sollten in die unternehmerische Beschwerdepolitik einbezogen werden. Sie dürfen nicht das Gefühl haben, ihnen werde keine Beachtung geschenkt. Denn wenn dies geschieht, werden aus zufriedenen unzufriedene Kunden und verlieren somit den Status des Dauerkunden.

## **4.4. Einflußfaktoren des Beschwerdeverhaltens**

Das Entstehen einer Beschwerde ist für den Beschwerdeführer ein schwieriger Prozeß. Der Unmut über die nicht empfangene aber erwartete Leistung entsteht schnell. Doch sofort wägt er ab; er stellt sich selbst einige Fragen nach dem „**Wieso?**“ seiner Beschwerde.

Denn die Kenntnisse über die verschiedenen Arten des Beschwerdeverhaltens sind von immenser Wichtigkeit, um überhaupt die Beschwerdeinformationen richtig einschätzen zu können; nur so kann eine zielgruppengenaue Beschwerdepolitik betrieben werden. Somit entsteht die Frage nach den Einflußfaktoren des Beschwerdeverhaltens:

## **Welche Faktoren sind dies ?**

Die Antwort auf diese Frage soll durch die Abbildung Nr. 4 verdeutlicht werden.

Abbildung 4: Determinanten des Beschwerdeverhaltens

### **2.4.1. Erläuterung der einzelnen Determinanten**

#### **2.4.1.1. Kosten/Nutzen- und Risikoeinschätzung der Kunden zur Beschwerdeführung**

Dieser Einflußfaktor beinhaltet die Abschätzung der unzufriedenen Kunden hinsichtlich auftretender Kosten und Risiken gegenüber dem zu erwartenden Nutzen. Dies vereinnahmt sowohl Beschwerdekosten in materieller und zeitlicher Hinsicht, als auch psychologische Einflüsse, wie psychische Belastungen (z. B. Streß).

Somit entsteht die Schlußfolgerung:

- Je geringer die Beschwerdekosten für den unzufriedenen Kunden sind, desto höher ist die Bereitschaft zur Beschwerde.

#### **2.4.1.2. Die produkt- bzw. dienstleistungsspezifische Determinante**

Die Häufigkeit auftretender Beschwerden ist weiterhin von folgenden Einflüssen gekennzeichnet:

- Wichtigkeit des jeweiligen Konsums
- Objektivität des Mängelnachweises
- Zuweisungsmöglichkeit der Unzufriedenheitsursache

Daraus ergeben sich branchenbedingte Unterschiede im Beschwerdeaufkommen unzufriedener Konsumenten. Es gilt daher zwischen produkt- und dienstleistungs-bezogenen Unzufriedenheitsursachen zu unterscheiden.

### **2.4.1.3. Die personenspezifische Determinanten**

Hier spielen besonders sozio-demographische Faktoren, wie Alter, Geschlecht, Bildung, Beruf, Familienstand etc. des Beschwerdeführers eine vordergründige Rolle. Des weiteren besitzt die innere Einstellung des unzufriedenen Konsumenten zur Beschwerde eine große Bedeutung. Selbstsicherheit, Verantwortungsgefühl, Beschwerdeerfahrung sind nur einige Beispiele für die personengebundene Eignung zur Beschwerde.

### **2.4.1.4. Die situative Determinante der Anbieterseite**

In diesem Einflußfaktor spiegelt sich die Abwägung zwischen Abwanderung und damit verbundenen Kaufalternativen wieder.

→ Das bedeutet: eine große Marktauswahl bewirkt eine niedrige Beschwerde-wahrscheinlichkeit.

Dies gilt es als Produkt- und/ oder Dienstleistungsanbieter zu erkennen. Denn ein für Beschwerden schwierig zu erreichendes Unternehmen nimmt die unmittelbare Abwanderung des unzufriedenen Konsumenten in Kauf. Somit hat eine konsequente Beschwerdepolitik des jeweiligen Unternehmens direkten Einfluß auf die Kosten- und Nutzenkomponenten des Beschwerdeverhaltens.

## **2.4.2. Kommunikation zwischen den Konsumenten**

Neben der Beschwerde wird die „negative Mundpropaganda“ als Kommunikations-möglichkeit unzufriedener Kunden untereinander betrachtet.

Sie ist besonders für Einzelunternehmen mit direkter Marktpräsenz von Bedeutung.  
→ Das jeweilige Unternehmen erhält wenige Beschwerden. Es merkt die Kunden-unzufriedenheit durch spürbare Umsatzeinbußen.

Die Hintergründe der negativen Mundpropaganda sind je nach Art des Konsum-problems und der Persönlichkeitsstruktur der Konsumenten unterschiedlich, jedoch wird sie durch nicht wahrgenommene Unzufriedenheit beschleunigt. Deshalb sollte das betroffene Unternehmen durch stimulierende Äußerungsmöglich-keiten für den Konsumenten den Spannungsabbau zwischen Unternehmen und Kunden so erfolgreich wie möglich gestalten. Nur so können aufkeimende Vergeltungswünsche gegen das Unternehmen erst gar nicht entstehen; die Bereitschaft zur „negativen Mundpropaganda“ wird begrenzt.

### **3. Direkter Beschwerdemanagementprozeß**

#### **3.1. Die Beschwerdestimulierung**

Eine große Anzahl von Unternehmen ist der Ansicht, daß die Menge von eingegangenen Beschwerden die genaue Zahl an unzufriedenen Kunden widerspiegelt. Doch das eine Vielzahl von Konsumenten als „Nicht-Beschwerer“ anzusehen ist, wird nicht beachtet.

→Beispielsweise sind 69% bei Fluggesellschaften, 82% bei Autovermietungen und 86% in der Konsumgüterindustrie unzufriedene Kunden, welche die Beschwerde nicht vorziehen und statt dessen den Anbieter wechseln und/oder negative Mund-propaganda betreiben.

Somit gilt: **minimale Beschwerdeanzahl bewirkt nicht unbedingt einen hohen Grad der Kundenzufriedenheit**

Deshalb besteht folgendes Ziel:

#### **Animierung der Kunden zur Artikulation der wahrgenommenen Probleme gegenüber dem Unternehmen**

Um zu vermeiden, daß die Konsumenten ihre Beschwerden nicht aussprechen und stillschweigend zur Konkurrenz abwandern ist eine entsprechende Beschwerde-stimulierung durch Einrichtung leicht zugänglicher Beschwerdewege vorzunehmen.

Alle unternehmerische Barrieren zur Beschwerdeabwehr müssen, um den Kernpunkt zu erreichen, daher beseitigt werden:

- Minimierung der unausgesprochenen Beschwerden bzw.
- Maximierung des Anteiles der Beschwerden unzufriedener Kunden.

#### **3.1.1. Wege der Beschwerdestimulierung**

Da nicht jedes Unternehmen in der gleichen Branche bzw. im gleichen Markt tätig ist, muß zwischen den verschiedenen Möglichkeiten mündlicher, schriftlicher und/ oder telefonischer Stimulierung zur Beschwerdeabgabe abgewogen werden.

### 3.1.1.1. Der mündliche Beschwerdeweg

Diese Art kommt vor allem für Dienstleistungsunternehmen in Betracht, deren Leistung in Abwesenheit bzw. mit Beteiligung der Kunden erstellt werden (z. B. Hotels, Handelsunternehmen, Kfz- Werkstätten usw.).

Doch der mündliche Weg ist für viele Menschen nicht die einfachste Lösung für ihre Probleme. Persönliche Hemmungen, Unterlegenheitsgefühle und damit verbundene rhetorische Artikulationsschwierigkeiten gegenüber dem Unternehmen bewirken, daß die Anzahl mündlicher Beschwerden relativ gering ist. Deshalb liegt es an jedem Unternehmen selbst, wie es diese Wegmöglichkeit positiv gestaltet.

Beispielsweise richtet man vielerorts sogenannte Service- oder Kundenstände ein, um damit den Kunden die Möglichkeit zur Abgabe ihrer Beschwerden zu offerieren, oder erkundigt sich in Form von Umfragen nach Problemen (z. B. „Was sollten wir künftig besser machen?“). Dadurch können Hemmschwellen beseitigt und Erkenntnisse sofort konstruktiv umgesetzt werden.

### 3.1.1.2. Der schriftliche Beschwerdeweg

In dieser weiteren Art der Beschwerdestimulierung stehen dem Unternehmen beispielsweise folgende Arbeitsmittel zur Verfügung:

- 1. Meinungskarten:** Diese werden hauptsächlich in Dienstleistungsunternehmen (z.B. Restaurants, Hotels etc.) eingesetzt. Die Kunden werden durch speziell vorgefertigte Schreiben gebeten ihre Meinung anhand von vorgegebenen Antwortkategorien anzugeben. Um die Aufmerksamkeit der Kunden zu wecken und somit eine möglichst hohe Ausfüllquote zu erreichen, müssen diese Meinungskarten auffallend plaziert werden. Als äußerst hilfreich erweist sich z.B. die Verbindung mit einem Gewinnspiel.
- 2. Meinungskarten in Zusammenarbeit mit Scann-Geräten:** Da derartige Scanner mit einer Schrifterkennung ausgestattet sind, können die Unternehmen schnell und effizient auf die eingelesenen Erkenntnisse im Computer reagieren. Somit kann der Dienstleister direkt mit dem unzufriedenen Kunden kommunizieren, welcher den unmittelbaren Erfolg seiner Beschwerde sieht.

Beispielsweise bietet die Kleindienst Datentechnik GmbH aus Augsburg einen Kompaktscanner SC3500 an, der bis zu 3500 Belege in der Stunde erfassen kann. Diese hohe Arbeitsgeschwindigkeit ist vor allem bei Unternehmen mit sehr großer Beschwerdefrequenzierung von Vorteil.

- 3. Touch-Screens:** Diese werden bevorzugt im Bankbereich eingesetzt. Über diese zu berührenden Bildschirme kann der Bankkunde einerseits seine Überweisungen etc. tätigen und andererseits über wählbare Menüs seine empfundenen Probleme über die Tastatur direkt in den Computer eingeben. Da der Kunde nur mit seiner Geheimzahl diesen Service in Anspruch nehmen kann, ist der Bank der Beschwerdeführer ebenfalls bekannt. Dadurch kann sie ihm die Ergebnisse direkt präsentieren.

Durch diese ausgewählten schriftlichen Beschwerdestimulierungsmöglichkeiten werden dem Kunden keine zeitlichen und finanziellen Hürden in den Weg gelegt. Dem Konsumenten wird das unternehmerische Interesse an seiner Meinung verdeutlicht; er kann somit aktiv an der ständigen Verbesserung im Kundenservices mitwirken.

### 3.1.1.3. Der telefonische Beschwerdeweg

Diese Art der Beschwerdestimulierung stellt die Möglichkeit dar, welche hinsichtlich Zeit- und physischem Aufwand (aus Kunden- als auch aus unternehmerischer Sicht) am kostengünstigsten ist.

Es werden sogenannte Beschwerdetelefone eingeführt, die entweder zum Nulltarif oder sehr kostengünstig zu erreichen sind. Heutzutage verfügen ca. 2/3 aller Herstellungsbetriebe über gebührenfreie Rufnummern.

Eine Untersuchung von „AT&T“ (ein amerikanisches Telekommunikationsunternehmen) ergab, daß „86% aller Kunden eher über die gebührenfreie Nummer eines Unternehmens telefonieren würden, als einen Brief zu schreiben. Und 62% der Kunden wickeln lieber Geschäfte mit Unternehmen ab, die über eine gebührenfreie Nummer verfügen, als mit solchen, die diesen Service nicht anbieten.“ Das ist zwar eine amerikanische Studie, doch auch in Deutschland hält dieser Kundenservice mehr und mehr Einzug; man beachte z. B. die Rufnummern „0130“ und „0180“.

#### →Welchen Vorteil hat der telefonische Beschwerdeweg?

- 1. aus der Kostensichtweite:** Die Auswertungskosten sind im Vergleich zur schriftlichen Beschwerde für das Unternehmen bedeutend geringer. „Untersuchungen in den USA haben gezeigt, daß die durchschnittlichen Bearbeitungskosten für ein typisches Telefongespräch bei ca. \$ 8 bis \$ 10 liegen, während sie bei der schriftlichen Beantwortung ca. \$ 18 betragen.“
- 2. aus der Kundensicht:** Dem Konsumenten steht dieses Sorgentelefon meist rund um die Uhr zur Verfügung; ihm entstehen keine oder nur geringe finanzielle Kosten. Sie können auch nach dem Kauf unkompliziert mit dem entsprechenden Unternehmen Kontakt aufnehmen. Auch das Unternehmen selbst erfährt am Telefon den unmittelbaren Verärgerungsgrad des Kunden und kann somit schnell

und vor allem realistisch einschätzen, wie das jeweilige Problem beseitigt werden kann.

→→ „Dadurch werden die Beschwerdezufriedenheit sowie das zukünftige Wiederkaufverhalten nachhaltig positiv beeinflusst.“

### **3.1.2. Kommunikation des Beschwerdeweges**

Damit ein möglichst hoher Anteil der unzufriedenen Kunden die Reaktionsform der Beschwerde und damit den geeigneten Beschwerdekanal wählt, muß zudem über verschiedene Medien (z. B. Anzeigen in Zeitungen, in Zeitschriften, auf Plakaten, auf den Verpackungen, im Rundfunk und Fernsehen etc.) eine Kommunikation des Beschwerdeweges erfolgen.

Denn die Möglichkeit zur Beschwerde beim Kaufobjekt schafft zu anderen Anbietern, welche keine Artikulationskanäle für unzufriedene Kunden besitzen, vielleicht den unmittelbaren Wettbewerbsvorteil.

## **3.2. Die Beschwerdeannahme**

Die Phase der Beschwerdeannahme betrifft die Gestaltung des Kontaktes mit dem unzufriedenen Kunden sowie die Erfassung der Beschwerdeinformationen.

Mit ihrer unmittelbaren Reaktion auf eine vorgebrachte Beschwerde im Erstkontakt bestimmen Unternehmen maßgeblich darüber, ob die Unzufriedenheit des Kunden abgebaut oder gar noch gesteigert wird. Denn in vielen Fällen werden Beschwerer mit folgenden oder ähnlichen Redewendungen empfangen:

- „Es tut mir leid, aber ich weiß in diesem speziellen Fall nicht, was ich machen soll. Ich muß mich erst einmal mit meinem Vorgesetzten absprechen.“
- „Für Ihre Art von Problemen bin ich nicht zuständig.“
- „Fragen Sie meinen Kollegen. Ich habe jetzt keine Zeit.“ etc.

Diese Äußerungen bewirken in keinem Fall die Minderung der Kundenunzufriedenheit; das Gegenteil wird erreicht:

- die Unzufriedenheit schlägt um in Wut, d. h. der eigentliche Beschwerdeinhalt geht verloren und somit die wichtigen Informationen für das Unternehmen
- der Konsument resigniert, er wendet sich von dem jeweiligen Unternehmen ab, d. h. es verliert nachhaltig einen Käufer

Um diese Mißstände erst gar nicht entstehen zu lassen, müssen einige Kriterien bei der Beschwerdeerfassung beachtet werden.



### 3.2.1. Mitarbeiterinformation zum Kundenkontakt

Bei der Beschwerdereaktion kommt es im wesentlichen darauf an, daß Mitarbeiter über Beschwerdewege und Bearbeitungsstandards informiert sind, über sozialpsychologische Kenntnisse zur Beruhigung der Situation verfügen und den unternehmerischen Willen zur angemessenen Problemlösung verdeutlichen. Das setzt voraus, daß die Mitarbeiter umfassend mit der unternehmerischen Beschwerdepolitik vertraut sind. Wenn Fehler in der Kundenbetreuung auftreten, sollten diese als Schulungsbeispiele für alle Mitarbeiter verstanden werden.

„Sensibilisiert und aktiviert man die Mitarbeiter mit Kundenkontakten, so erhält man nicht nur Verbesserungsvorschläge für laufende Produkte, sondern auch Hinweise auf neu zu lösende Problemstellungen oder auf sich wandelnde Randbedingungen der Produktanwendung.“

Weiterhin müssen den Mitarbeitern auch gewisse Handlungsspielräume im Kundenkontakt eingeräumt werden. Nicht immer bringt das korrekte Vorgehen nach der Dienstvorschrift den erhofften Erfolg. In manchen Situationen ist ein anderes Verhalten im Kundeninteresse erforderlich. Dies erfordert ein gewisses Fingerspitzengefühl des Mitarbeiters, um den Kundenwünschen trotzdem gerecht zu werden. Denn wenn ausschließlich die Unternehmensleitung Ausnahmen machen darf, dann werden die Mitarbeiter der Vorfeldorganisationen in eine beschwerdefeindliche Position gedrängt.

### 3.2.2. Das Beschwerdeeigentum

Darüber hinaus ist es für einen erfolgreichen Erstkontakt sinnvoll, das Prinzip des "Beschwerdeeigentums" anzuwenden. Danach haben Mitarbeiter, an die eine Beschwerde herangetragen wird, das "Eigentum" an dieser Beschwerde und sind entweder für deren unmittelbare Lösung oder für deren Weiterleitung an zuständige Stellen verantwortlich.

→ **Wie lange besteht das Beschwerdeeigentum für den jeweiligen Mitarbeiter ?**

Hierbei müssen zwei Fälle unterschieden werden:

1. die sofort lösbare Beschwerde und
2. die nicht sofort lösbare Beschwerde.

Zu 1.: Hier besteht das Beschwerdeeigentum zu jeder Zeit, d. h. der mit der Beschwerde betraute Mitarbeiter wird erst von dieser Aufgabe befreit, wenn die Lösung den Kunden zufriedenstellt. Dieser Fall besteht sehr oft im direkten unmittelbaren Kundenkontakt, z. B. bei Restaurant- und/oder Hotelbesuchen, in Banken.

Zu 2.: Dieser Fall tritt in Erscheinung, wenn die Beschwerde in schriftlicher, telefonischer oder mündlicher Form dem jeweiligen Mitarbeiter mitgeteilt wird. Meist enthalten diese Beschwerden einen komplexen Inhalt, welcher nicht sofort bearbeitet

und somit gelöst werden kann. Deshalb erlischt das Eigentum, wenn der Mitarbeiter die weitere Bearbeitung des Kundenanliegens abgesichert hat.

### **3.2.3. Die Beschwerdeerfassung**

Im Rahmen der Beschwerdeerfassung geht es darum, das vom Kunden vorgebrachte Problem vollständig, schnell und strukturiert aufzunehmen. Dabei sind zum einen Entscheidungen über die Erfassungsinhalte und die Erfassungsform zu fällen.

Das nachfolgende Schaubild verdeutlicht einige Schwerpunkte für mögliche Inhalte der Beschwerdeerfassung.

Abbildung 5: Beschwerdeinformationen

### **3.3. Die Beschwerdebearbeitung und -reaktion**

In diesem Teilgebiet des direkten Beschwerdemanagementprozesses geht es um folgende Gesichtspunkte:

- die Gestaltung der Bearbeitungsprozesse
- die Festlegung von Verantwortlichen

- die Definition von Bearbeitungsterminen sowie
- die Installation von Mechanismen zur Überwachung der Termineinhaltung (internes Mahnsystem) und eventuelle Ergreifung von Korrekturmaßnahmen .

→ Klärung des Begriffs „Reaktion“:

Darunter versteht man alle durch den Kunden wahrnehmbaren Tätigkeiten bzw. Aktivitäten, welche sich unmittelbar auf seine Beschwerdezufriedenheit auswirken.

→ Klärung des Begriffs „Prozeß“:

Beinhaltet die systematische, logische Aneinanderreihung von Aktivitäten; angeführt von einem meßbaren Input (= Beschwerde) mit folgender Wertschöpfung und abschließendem kunden- und unternehmensorientierten Output.

Die Wertschöpfung läßt sich als eigenständiger Prozeßschritt nicht direkt klassifizieren, weil damit keine unmittelbare Marktleistung verbunden ist. Jedoch wird erreicht, daß eine angemessene Art der Beschwerdebearbeitung und -reaktion den vom Kunden empfundenen Nutzen der Geschäftsbeziehung vermehrt, was sich in erhöhter Kundenzufriedenheit und -loyalität widerspiegelt und damit wertschöpfenden Charakter hat.

Im weiteren sind Vorkehrungen zur Gestaltung des zeitlichen Rahmens und des Umfangs der Kommunikation nach dem Beschwerdeeingang, also für die Beschwerderekation, zu treffen. Das beinhaltet folgendes:

- Festlegung der Rückmeldungsart (z. B. Eingangsbestätigung, Zwischenbescheid),
- Auswahl der Rückmeldungsform (mündlich, telefonisch, schriftlich) und
- Bestimmung eindeutiger Standards für maximale Zeitspannen, in denen diese Kommunikationsformen erfolgt sein müssen.

Der Hauptaugenmerk der Beschwerdebearbeitung liegt in der Entscheidung, welche Lösungen im Hinblick auf einen Beschwerdeeingang angeboten werden sollen.

→ Für den kundenorientierten Output stehen diese nachfolgenden Möglichkeiten zur Verfügung:

1. finanzielle Entschädigung, wie Preisnachlaß, Geldrückgabe, Schadensersatz,
2. materielle Angebote, wie Umtausch, Reparatur, anderes Produkt, Geschenk oder
3. immaterielle Wiedergutmachungsangebote, wie Entschuldigung etc..

→ Für den unternehmensorientierten Output eignet sich die Weitergabe von aufbereiteten Informationen aus der Beschwerdeauswertung für Verbesserungsmaßnahmen innerhalb des Unternehmens.

Mit der Phase der Beschwerdebearbeitung und -reaktion ist der direkte Beschwerdemanagementprozeß als abgeschlossen zu betrachten.

## **4. Indirekter Beschwerdemanagementprozeß**

In diesem Teilgebiet besitzt der Kunde anders als beim direktem Beschwerdemanagementprozeß, keinen unmittelbaren Kontakt an der unternehmerischen Tätigkeit in Verbindung mit seiner Beschwerde.

### **4.1. Die Beschwerdeauswertung**

Das wesentliche Ziel der Beschwerdeauswertung besteht in der aktiven Nutzung der Beschwerdeinformationen für eventuelle im Unternehmen notwendigen Verbesserungsmaßnahmen.

Deshalb gilt es, die Beschwerden als „Stimme des Kunden“ hinsichtlich bestehender Verbesserungsnotwendigkeiten nach bestimmten Kriterien aufzubereiten, die Aktivitäten nach festgelegten Standards zu überwachen sowie die erhaltenen Informationen für einen kontinuierlichen Veränderungsprozeß bereitzustellen.

Beschwerden enthalten Hinweise auf Produkt- und/oder Dienstleistungsschwächen und somit auch auf Marktrisiken und Chancen. Daher besteht die Aufgabe, die erhaltenen Informationen quantitativ und qualitativ auszuwerten und die Ergebnisse systematisch für unternehmerische Entscheidungen zu nutzen.

#### **4.1.1. Die quantitative Beschwerdeauswertung**

Im Mittelpunkt einer quantitativen Beschwerdeauswertung steht die Überwachung des Umfangs und der Verteilung des Beschwerdeaufkommens. Die Ergebnisse der quantitativen Beschwerdeauswertung deuten auf innerbetriebliche Schwachstellen hin, ohne aber immer eindeutige Hinweise auf problemerzeugende Ursachen zu geben.

Man bedient sich bei der quantitativen Beschwerdeauswertung einerseits der Hilfsmittel aus der Statistik, z. B. Häufigkeitsverteilungen, Mittelwerte und andererseits der sogenannten Frequenz-Relevanz-Analyse von Beschwerden (FRAB).

##### **4.1.1.1. Die Häufigkeitsverteilungen**

Hierbei wird der mengenmäßige Zusammenhang des gesamten Beschwerde-aufkommens auf unterschiedliche Merkmale untersucht. Es gibt zwei Arten dieser Verteilungsart:

1. die absolute und
2. die relative Häufigkeitsverteilung.

Dabei unterscheidet sich die relative von der absoluten Häufigkeitsverteilung nur durch die prozentuale Berechnung der Ausprägung der jeweiligen Beschwerde-anzahl an der Gesamtheit aller Beschwerden. Somit gibt die absolute Häufigkeitsverteilung den mengenmäßigen Zusammenhang wieder; sie wird meistens durch Auszählen bestimmt.

Diese Zusammenhänge sollen anhand eines Zahlenbeispiels verdeutlicht werden.

<b>Problem</b>	<b>absolute H.</b>	<b>relative H.</b>	<b>kumuliert</b>
schlechter Service	88	44%	
Unverlässlichkeit	64	32%	76%
Transportschäden	30	15%	91%
Verlust	18	9%	100%
Summe Beschwerden	200	100%	

Abbildung 6: Berechnung der absoluten und relativen Häufigkeiten

Durch die kumulierten Zahlenwerte wird sichtbar, daß bereits die Probleme „schlechter Service“ und „Unverlässlichkeit“ über 60% der eingegangenen Beschwerden einnehmen. Dadurch erkennt das jeweilige Unternehmen sofort seine Hauptproblemzonen und kann somit entsprechende Veränderungen diesbezüglich veranlassen. In einer Studie wurde nachgewiesen, daß 68% der Kunden das Unternehmen wegen mangelnder Servicequalitäten, 14% wegen schlechter Produktqualität, 9% wegen falscher Preise, 5% wegen geänderter Kaufgewohnheiten, 3% wegen eines Umzuges und 1% wegen eines Todesfalles wechseln.

#### **4.1.1.2. Der Mittelwert**

Zur Darstellung der quantitativen Beschwerdeauswertung dient auch der arithmetische Mittelwert als Berechnungsmöglichkeit für eine Häufigkeitsverteilung. „Werden beispielsweise die absoluten Beschwerdezahlen zeitraumsspezifisch (monatlich) und filialbezogen erfaßt, bieten diese Kennzahlen Maßstäbe für Zeit- und Filialvergleiche.“

Mittelwert: - ergibt die mittlere Beschwerdezahl je Filiale aus

### 4.1.1.3. Die Frequenz-Relevanz-Analyse von Beschwerden (FRAB)

Diese Auswertungsmethode beruht auf dem Grundgedanken der Frequenz-Relevanz-Analyse von Problemen (FRAP). Da aber hierbei die direkte Integrierung in das Beschwerdemanagement vorliegt, spricht man von der FRAB.

In dieser Analyse werden die direkt dem Unternehmen entgegengebrachten Beschwerdeinhalte der Kunden in Prioritätsmerkmale unterteilt. Es werden sogenannte Verärgerungsskalen entwickelt, durch die man erkennt, welche Problemart die meiste Unzufriedenheit hervorruft.

Um überhaupt diese FRAB durchführen zu können, muß eine sehr genaue Erfassung aller Daten zur eigentlichen Auswertung erfolgen. Dieser Arbeitsschritt verlangt eine mündliche, schriftliche oder telefonische Befragung.

Dabei müssen folgende Sachverhalte erfaßt werden:

1. die Frequenz bzw. die Häufigkeit des Auftretens der einzelnen Kundenprobleme und
2. die Gewinnung der Relevanz bzw. der Wichtigkeit der empfundenen Probleme für die Kunden.

#### **Erfassung der Frequenz:**

Dieser Schritt erfordert, durch eine Kundenbefragung herauszufinden, ob ein Problem wahrgenommen wurde. Wenn diese Fragen mit „ja“ beantwortet werden, erhält das jeweilige Unternehmen dadurch die Häufigkeit bzw. Frequenz. Das setzt natürlich auch die konkrete Formulierung von Problemaspekten aus unternehmerischer Sicht voraus.

Für ein Dienstleistungsunternehmen könnten beispielsweise folgende Aspekte erfaßt werden:

- lange Wartezeiten
- unfreundliche Bedienung
- Verlust
- Transportschäden usw.

Dadurch werden die Frequenzen sofort den entsprechenden Sachverhalten zugeordnet.

#### **Erfassung der Relevanz:**

Die Relevanz bzw. Wichtigkeit des Problems aus der Kundensicht erhält man durch die Auswertung der jeweiligen Verärgerungsskala des formulierten unternehmerischen Befragungsaspektes.

Wie eine solche Skala aussehen könnte, zeigt die folgende Abbildung.

Verärgerungsskala aus Kundensicht					
<b>Wert der Verärgerung</b>	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
<b>Art der Verärgerung</b>	gar nicht	gering	mittel	groß	sehr groß

Abbildung 7: Verärgerungsskala

= ergibt die Relevanz

→ Diese Werte werden dann in einer Tabelle zusammengefaßt:  
(Die angegebenen Werte sind als fiktiv zu betrachten und beruhen dadurch auf keinerlei Erkenntnissen.)

Kundenproblem	Frequenz	Ø-Relevanz	Relevanzwert	PWI	PWI in %
schlechter Service	88	3,8	334,4	66,88	51,96
Unverlässlichkeit	64	3,2	204,8	40,96	31,82
Transportschäden	30	2,4	72	14,4	11,19
Verlust	18	1,8	32,4	6,48	5,03
Summe	200	-----	-----	128,72	100

Abbildung 8: Tabelle mit Problemwertindizes (PWI)

Relevanzwert = Frequenz * Ø-Relevanzwert PWI = (Relevanzwert * 100) / (Anzahl der Beschwerdeführer * 5) PWI in % = PWI / Summe PWI * 100%
---

Abbildung 9: Berechnungsgrundsätze

(- hier am Beispiel beträgt die Anzahl der Beschwerdeführer = 100  
- der Wert 5 im Nenner entsteht aus dem Verärgerungsgrad der 5`er Skala)

Ergebnis: Man erkennt, daß bereits lange Wartezeiten und unfreundliche Bedienung über 83% der Gesamtproblematik ausmachen. Somit wird dem Unternehmen verdeutlicht, wo es am ehesten Verbesserungsmaßnahmen ansetzen muß.

→Denn Probleme mit dem höchsten prozentualen PWI besitzen die höchste Priorität, um mit einer entsprechenden Ursachenanalyse zur Behebung der Problematik beizutragen.



Um das Ergebnis besser zu überschauen, empfiehlt sich eine geeignete graphische Darstellung, z. B. das Pareto- Diagramm.

#### **4.1.2. Die qualitative Beschwerdeauswertung**

Im Rahmen der qualitativen Beschwerdeauswertung ist eine systematische Ursachenanalyse zu betreiben, um eindeutige Hinweise auf problemerzeugende Aspekte zu erhalten. Auf dieser Basis sind unter Einsatz von Planungsinstrumenten Verbesserungsvorschläge zu entwickeln.

Der Hauptaugenmerk liegt vor allem in der Identifikation der genauen Ursachen von Kundenunzufriedenheit. So zeigen Mehrfachnennungen gleicher Ursachen Ansatzpunkte zur erforderlichen unternehmerischen Leistungsverbesserung auf. Weiterhin ist die Ungleichartigkeit der einzelnen Beschwerdeursachen zu berücksichtigen.

#### **→ Die Ursachenanalyse**

Eine Möglichkeit der genauen Untersuchung des vorgebrachten Problems besteht in der Entwicklung des sogenannten Ursache-Wirkungs-Diagramms.

Abbildung 10: Ursache-Wirkungs-Diagramm

Dabei werden üblicherweise folgende Arbeitsschritte durchgeführt:

1. Definierung eines Problems aus den erhaltenen Kundenbeschwerden
2. Ermittlung aller Hauptursachen; hierbei wird auf die 5 M's zurückgegriffen  
= Mensch, Maschine, Methode, Material, Mitwelt
3. Ermittlung mittels Brainstorming aller möglichen Detailursachen

4. Untersuchung der Detailursachen auf relevanten Informationscharakter; diese werden dann in der graphischen Darstellung berücksichtigt
5. Analyse der wahrscheinlichsten Detailursachen hinsichtlich ihres Einflusses auf das Problem solange bis Einigkeit über die zentralen Teilursachen besteht
6. Entwicklung eines geeigneten Verbesserungsplanes zur Beseitigung des Problems

Um dann eine wirksame Problemlösung zu erhalten, müssen die einzelnen Lösungsvorschläge einer intensiven Diagnose unterzogen werden. Denn die Frage besteht, ob die beste Verbesserungsmöglichkeit gefunden ist. Weil auch durch die Einführung von Veränderungsmaßnahmen neue unternehmensinterne Probleme entstehen können, müssen geeignete Planungsinstrumente eingesetzt werden, um diese neuen Risiken zu minimieren.

Wichtige Ansatzhinweise erhält man aus der im Vorfeld vorgenommenen FRAB. Auch die sich ständig verändernden Kundeninteressen erfordern die kontinuierliche Überwachung und Anpassung des Beschwerdeauswertungsprozesses. Denn, was vielleicht vor 14 Tagen als Lösungsprimat Bestand hatte, braucht nicht als Alternative für folgende Probleme gelten.

## **4.2. Das Beschwerdemanagement-Controlling**

Die zentrale Aufgabe besteht in der Aufbereitung und Analysierung der gewonnenen Daten aus den Kundenbeschwerden für die einzelnen Hierarchiestufen des jeweiligen Unternehmens. Daraus können allgemein die Hauptfunktionen formuliert werden:

1. die Informations- und Ermittlungsfunktion,
2. die Planungsfunktion,
3. die Kontrollfunktion,
4. die Steuerungsfunktion und
5. die Koordinationsfunktion.

Der Aufgabenbereich des Beschwerdemanagement-Controlling umfaßt zwei zentrale Teilbereiche: 1. das Aufgaben-Controlling und  
2. das Kosten-Nutzen-Controlling.

### **4.2.1. Das Aufgaben-Controlling**

Das Aufgaben-Controlling überwacht, inwieweit die Aufgaben des Beschwerdemanagements erfüllt werden. Hier sind bezüglich aller Teilaufgaben Leistungsindikatoren und -standards zu formulieren, deren Einhaltung und Angemessenheit laufend überprüft werden muß.

Leistungsindikatoren können beispielsweise Zufriedenheit mit der Freundlichkeit, Hilfsbereitschaft, Schnelligkeit, Verlässlichkeit etc. sein, welche aus den einzelnen Arbeitsschritten des Beschwerdemanagements abgeleitet werden.

Leistungsstandards erhält man durch die Kombination aus den Indikatoren und den Soll-Vorgaben. Diese Standards liegen als Zielgröße zugrunde und spiegeln somit die Leistungserwartung der Unternehmensleitung wieder.

Sehr häufig werden als Arbeitsinstrument sogenannte Kundenzufriedenheitsfragebögen verwendet, um einen möglichst repräsentativen Überblick über die wahrgenommenen Probleme zu erhalten. Diese Fragebögen werden den Kunden entweder schriftlich vorgelegt oder dienen bei der telefonischen Befragung als Grundlage.

Die Abbildung Nr. 11 zeigt einen möglichen Ausschnitt eines solchen Befragungsbogens.

1. **Worin bestand Ihre Unzufriedenheit als Auslöser für die Beschwerde?**  
Art:

2. **Wie haben Sie Ihre Beschwerde unserem Unternehmen mitgeteilt?**  
 Brief    persönlich    Telefon    Telefax    E-mail

3. **An wen richteten Sie Ihre Beschwerde und wie empfanden Sie die Möglichkeit sich überhaupt zu beschweren?**  
 Adressat:  
 Beschwerdemöglichkeit: sehr leicht              sehr schwierig

4. **Welches Ziel wollten Sie erreichen und welche Zielaussichten wurden Ihnen angeboten?**  
 Persönliches Ziel:  
 Zielangebote des Unternehmens:

5. **Entsprachen diese Angebote Ihren Vorstellungen?**  
        

vollkommen      annehmbar      teilweise      überhaupt nicht

6. **Wie empfanden Sie die Mitarbeiterreaktion beim Erhalt Ihrer Beschwerde in Bezug auf**  
 vollkommen  
 korrekt      akzeptabel      zumutbar      inakzeptabel

Wartezeit				
Beratung/Service				
Verständnis				
Freundlichkeit				
individuelle Behandlung				
Hilfsbereitschaft				
aktive Kontaktaufnahme				
Verlässlichkeit				

7. **Wie ist Ihre Zufriedenheit hinsichtlich der gesamten Beschwerdebearbeitung?**  
                                                                                                                 

vollkommen                      sehr zufrieden                      zufrieden                      unzufrieden

zufrieden

Abbildung 11: Kundenzufriedenheitsfragebogen

#### 4.2.2. Das Kosten-Nutzen-Controlling

Das Kosten-Nutzen-Controlling hat die Funktion, die Kosten- und Nutzeneffekte eines Beschwerdemanagement-Systems abzuschätzen.

Im **Kosten-Controlling** geht es um die Quantifizierung der Kosten, die bei der Annahme, Reaktion und Bearbeitung sowie Auswertung von Beschwerden entstehen.

Dabei werden folgende Kostenarten berücksichtigt:

1. Personalkosten: alle Gehälter der Personen, die unmittelbar im Beschwerdemanagement tätig sind
2. Verwaltungskosten: hierunter versteht man alle Kostenbestandteile, die mit der Raumausstattung und -nutzung verbunden sind (Schreibmaterial, Miete etc.)
3. Kommunikationskosten: beinhalten alle Beträge für Telefon, Porto etc.
4. Reaktionskosten: sind Kosten, die entstehen, wenn Nachlässe gewährt werden oder dem Kunden ein Umtauschprodukt geschickt wird.
5. Wiedergutmachungskosten: alle Kosten, die auf keinem Rechtsanspruch des Kunden bestehen; freiwillige Leistungen des Unternehmens
6. Reklamationskosten: alle Kosten, die auf einem Rechtsanspruch des Kunden bestehen, können gerichtlich durchgesetzt werden

Im Rahmen des **Nutzen-Controlling** geht es um die zahlenmäßige Erfassung der unterschiedlichen Nutzendimensionen des Beschwerdemanagements. (Informations-, Einstellungs-, Wiederkauf- und Kommunikationsnutzen).

Die Aufgabe besteht darin, einen Gegenpart zu den erstellten Kostenkomponenten zu ermitteln. Denn durch die monetäre Darstellung des Nutzens kann später die Rentabilität des Beschwerdemanagement (Return on Complaint Management) berechnet werden.

1. Informationsnutzen: entsteht durch die Nutzung der, aus der Beschwerdeauswertung, erhaltenen und bereitgestellten Informationen
2. Einstellungsnutzen: dieser besteht in der Verbesserung von Einstellungswerten nach Abschluß des Beschwerdefalls
3. Wiederkaufnutzen: wird von Kunden erbracht, die eine negative Einstellung gegenüber dem Unternehmen hatten; werden aber durch eine zufriedenstellende Beschwerdeauswertung gehalten und gehen somit nicht an Konkurrenten verloren
4. Kommunikationsnutzen: entsteht durch Gespräche der Kunden mit ihren Mitmenschen, in denen sie die wahrgenommenen Probleme und damit deren Beschwerdeerfahrung positiv oder negativ bereden; entweder sie empfehlen das Unternehmen oder sie raten davon ab

„Der Return on Complaint Management (RoC) ergibt sich, wenn vom monetären Nutzen des Beschwerdemanagements dessen Kosten abgezogen werden und die Differenzgröße (Netto-Nutzen) den Investitionen in das Beschwerdemanagement gegenübergestellt wird.“

### 4.3. Das Beschwerde-Reporting

Die im Rahmen von Beschwerdeauswertung und Beschwerdemanagement-Controlling gewonnenen Informationen sind in geeigneter Form durch ein spezifisches Beschwerde-Reporting den Entscheidungsträgern zugänglich zu machen. Dazu bedarf es der Festlegung, für welche Zielgruppen (Geschäftsleitung,

Qualitätssicherung, Marketingabteilung etc.), welche Auswertungen (quantitativ und qualitativ) in welchen Zeitintervallen (täglich, wöchentlich, monatlich) aufbereitet und weitergeleitet werden müssen.

## **5. Zusammenfassung**

Das Beschwerdemanagement ist durch seine vielfältigen Aufgabenbereiche über Schnittstellen direkt in die Unternehmenspolitik mit eingebunden.

Im Rahmen der Beschwerdebeseitigung entstehen je nach Ursachenfall Kontaktstellen zu den Bereichen Beschaffung, Produktion, Forschung und Entwicklung, Vertrieb oder Marketing. Somit bildet das Beschwerdemanagement einen Katalysator für Konflikte der Unternehmung mit ihren Kunden.

Die daraus erhaltenen Erkenntnisse können zur Verbesserung betrieblicher Prozesse und Leistungsergebnisse verwendet werden. Weiterhin besteht eine enge Verflechtung zu dem Bereich des Qualitätsmanagements, weil die Beschwerden als kundeninitiierte Aussagen über Qualitätsmängel interpretierbar sind.

Es muß aber dennoch beachtet werden, daß die Umsetzung der Beschwerdepolitik und damit deren Einbindung in die Unternehmensphilosophie häufig Schwierigkeiten bereitet. Denn die Einführung eines Beschwerdemanagements ist mit der Aufwendung von großen finanziellen Mitteln verbunden. Daher sind es häufig nur große Unternehmen, die sich diese Verbesserungsmaßnahme der Kundenorientierung leisten können.

Weiterhin können Probleme hinsichtlich der durch den Handel unterbrochenen Verbindung zwischen dem produzierendem Unternehmen und dem Verbraucher auftreten. Somit erreichen die Unzufriedenheitsartikulationen der Kunden nicht das Unternehmen; die Effizienz eines Beschwerdemanagements in einer solchen Unternehmung ist fraglich. Dieses Problem läßt sich durch intensive Kontaktpflege mit dem Handel, z. B. durch Schulungen der Vertreter etc., reduzieren.

→Doch abschließend bleibt zu bemerken, daß durch den ständig steigenden Wettbewerb, die Erschließung neuer Märkte, das Eindringen von immer kompetenteren Konkurrenten und den Wertewandel der Gesellschaft die Unternehmen dazu zwingt, sich mehr an dem Personenkreis auszurichten, denen sie ihre Überlebensfähigkeit verdanken, nämlich den Konsumenten.

## Literaturverzeichnis

- Adamson, C. (1993):** Evolving Complaint Procedures, in: Managing Service Quality, o. Jg., Nr.1
- Barlow, J./ Møller, C. (1996):** Eine Beschwerde ist ein Geschenk, San Francisco, Wien 1996
- Böhler, H. (1992):** Marktforschung, 2.Aufl., Stuttgart u.a.
- Bruhn/ Stauss (1991):** Dienstleistungsqualität, Wiesbaden 1991
- Hansen/ Hoffmann (1987):** Heißer Draht zum Kunden, in: Absatzwirtschaft, 30. Jg., Nr.9
- Hansen, U. (1990):** Absatz- und Beschaffungsmarketing des Einzelhandels, Göttingen 1990
- Hansen, U./ Jeschke, K./ Schöber, P. (1995):** Beschwerdemanagement- Die Karriere einer kundenorientierten Unternehmensstrategie im Konsumgütersektor, in: Marketing, Heft 2 1995
- Hart/ Heskett/ Sasser (1991):** Wie Sie aus Pannen Profit ziehen, in: Harvard Manager, 13. Jg., Nr.1
- Hoffmann, A. (1991):** Die Erfolgskontrolle von Beschwerdemanagement-Systemen, Frankfurt/Main 1991
- Kleinschmidt, E./ Geschka, H./ Cooper, R. (1996):** Erfolgsfaktor Markt, Heidelberg 1996
- Köhler, R. (1993):** Marketing-Management: Planung, Organisation, Controlling, Stuttgart 1993
- Pepels, W. (1995):** Käuferverhalten und Marktforschung
- Pohl, A./ Dahlhoff, D. (14.9.1998):** Auch zufriedene Kunden werden untreu; in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 213, 14.9.1998
- Riemer, M. (1986):** Beschwerdemanagement, Frankfurt/Main, New York 1986
- Sondermann, J.(1994):** Instrumente des Total Quality Managements, in: Stauss, B.(Hrsg.): Qualitätsmanagement und Zertifizierung, Wiesbaden 1994
- Stauss/ Seidel (1996):** Beschwerdemanagement, Wien 1996

**Tominaga, M. (1998):** Die kundenfeindliche Gesellschaft, 8. Aufl., Düsseldorf 1998

**Wimmer, F. (1985):** Beschwerdepolitik als Marketinginstrument, in: Hansen, U./Schoenheit, I. Verbraucherabteilungen in privaten und öffentlichen Unternehmen, Frankfurt/Main, New York 1985