

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Beschwerden	1
2.1	Beschwerde und Reklamation	1
2.2	Unzufriedenheit – Entstehung der Beschwerde.....	1
3	Beschwerdearten.....	2
3.1	Das Beschwerdeverhalten.....	2
3.2	Beschwerdeführer	4
3.3	Auswirkungen für das Unternehmen	4
4	Grundlagen des Beschwerdemanagements	5
4.1	Ziel des Beschwerdemanagements	5
4.2	Aufgaben des Beschwerdemanagements.....	6
4.2.1	Beschwerdestimulierung	6
4.2.2	Beschwerdeannahme	7
4.2.3	Beschwerdebearbeitung und Beschwerdereaktion	8
4.2.4	Beschwerdeauswertung	8
5	Organisation des Beschwerdemanagements	9
5.1	Zentrales Beschwerdemanagement	9
5.2	Dezentrales Beschwerdemanagement	10
5.3	Dezentral-zentral gemischtes Beschwerdemanagement.....	10
5.4	Auswirkungen auf andere Unternehmensbereiche	11
	Literaturverzeichnis	12
	Anhang A.....	13

1 Einleitung

Das Beschwerdemanagement als Bestandteil des Marketings in einem Unternehmen ist ein Mittel der langfristigen Kundenbindung. Ziel dieser Arbeit ist es, die Notwendigkeit eines Beschwerdemanagements für ein Unternehmen, besonders bei einer homogen oligopolen Marktsituation, aufzuzeigen. Dabei wird zunächst auf die Grundlagen wie z.B. die Entstehung einer Beschwerde eingegangen. Schwerpunkt der Arbeit bilden die Aufgaben des Beschwerdemanagements sowie die Organisationsmöglichkeiten innerhalb eines Unternehmens und der Zusammenhang mit anderen Unternehmensbereichen. Der vorgegebene, begrenzte Umfang dieser Arbeit macht es nicht möglich, die einzelnen Bereiche in größerem Maße zu vertiefen.

2 Beschwerden

2.1 Beschwerde und Reklamation

Unter einer Beschwerde ist ein Ausdruck der Unzufriedenheit des Kunden im Verhältnis zu einem Unternehmen zu verstehen. Vorrangiger Sinn der Beschwerde ist es meist, eine Wiedergutmachung für durch das Unternehmen verursachte, erlittene Beeinträchtigungen zu erreichen. Beschwerden richten sich aber auch gegen subjektiv vom Kunden als negativ empfundene Verhaltensweisen des Unternehmens oder seiner Repräsentanten und beinhalten den Wunsch nach deren Änderung. Der Unterschied der Beschwerde zur Reklamation besteht in der Erwartung, die der Kunde mit der Lösung verbindet. Während es bei der Beschwerde auch um Abläufe und Prozesse innerhalb eines Unternehmens geht, steht bei der Reklamation die juristische Durchsetzbarkeit der Forderungen im Vordergrund.¹ Reklamationen sind also in der Nachkaufphase entstehende Beanstandungen an dem Produkt oder der in Anspruch genommenen Dienstleistung und somit eine Teilmenge der Beschwerden.²

2.2 Unzufriedenheit – Entstehung der Beschwerde

Die Unzufriedenheit des Kunden, die zu einer Beschwerde oder Reklamation führt, entsteht durch eine qualitative Abweichung der Erwartung des Kunden und dem für ihn sichtbaren Ergebnis.³ Dabei ist es nicht relevant, ob diese negative Diskrepanz bei Dienstleistungen oder bei Produkten aufgetreten ist. Die Ursache der Diskrepanz kann verschieden sein:

¹ Vgl. Pepels, W., in: WISU (1997), H. 1, S. 45

² Vgl. Stauss, B. (1997), <http://www.gabler-online.de/wilex/daten/054.htm>

³ Vgl. Pepels, W., in: WISU (1997), H. 1, S. 45

- Eine Werbemaßnahme des Unternehmens ist mißverständlich und erweckt dadurch beim Kunden falsche Erwartungen.
- Die Vorstellungen des Kunden, ein bestimmtes Produkt betreffend, sind so hoch, daß kein Anbieter auf dem gesamten Markt sie erfüllen kann.
- Der Kunde hatte in der Vergangenheit bereits Probleme mit dem Unternehmen.
- Im sozialen Umfeld des Kunden oder in den Medien sind negative Äußerungen über den Anbieter aktuell.

Aus den geschilderten Fällen ist erkennbar, daß die Ursache für eine Beschwerde nicht immer nur in der Beschaffenheit des Produktes oder der Ausführung der Dienstleistung begründet ist. Dies liegt an einer geänderten Erwartungshaltung, die einem Produkt entgegengebracht wird, seit die Möglichkeit zur Werbung in den Massenmedien, wie z.B. Fernsehen oder Kino, verstärkt genutzt wird. Die unterschiedlichen Unzufriedenheitsauslöser ziehen aber auch unterschiedliche Beschwerdearten nach sich. Die Ursachen der Unzufriedenheit müssen erst im Laufe des internen Beschwerdeprozesses im Unternehmen analysiert werden. Sie liefern einerseits den Anhaltspunkt für den Umgang mit dem Beschwerder und sind damit der Schlüssel zu einer erfolgreichen Bearbeitung der Beschwerde. Andererseits liefern sie wichtige Informationen zur Früherkennung von Schwachstellen im Unternehmen.⁴

3 Beschwerdearten

Die Möglichkeiten des Kunden, seine Unzufriedenheit zum Ausdruck zu bringen, sind vielfältig. Je nach Intensität seiner Unzufriedenheit und der von ihm als wahrscheinlich betrachteten Chance auf Abstellung des Mangels, wird ein Kunde unterschiedliche Maßnahmen des Beschwerens ergreifen.

3.1 Das Beschwerdeverhalten

Nach *Werner Pepels* sind folgende Beschwerdeverhaltensweisen denkbar:

- Der Kunde nimmt die Fehlleistung des Anbieters ohne Beschwerde hin, aufgrund der Einsicht, daß niemand perfekt ist. Die Unzufriedenheit des Kunden hat folglich keine Auswirkung, was aber sehr unrealistisch ist, da die Angebote der unterschiedlichen Anbieter auf dem meist vorfindbaren, homogen oligopolen Markt austauschbar sind. Der Kunde wird also nicht für den von ihm entrichteten Preis eine ungenügende Leistung oder eine mangelhafte Ware in Kauf nehmen.

⁴ Vgl. Schütze, R. (1992) zit. nach Trawick, I.F./Swan, J.E. (1981), S.27; Albrecht, K./Zemke, R. (1985), S. 6

- Der unzufriedene Kunde entschließt sich, den Anbieter in Zukunft nicht mehr in Betracht zu ziehen, übt also eine „Kaufverweigerung“ aus. Er nimmt damit die Chance auf Wiedergutmachung seitens des Anbieters nicht in Anspruch und nutzt bei seinem nächsten Kauf das Angebot eines Konkurrenten. Das Zurückgewinnen dieser Kunden ist sehr schwer, da für das Unternehmen diese Unzufriedenheit nicht sichtbar ist. Doch gerade dieses Kundenverhalten ist weit verbreitet, da die Erfolgchancen der Wiedergutmachung zumeist als gering, der Aufwand der Beschwerde jedoch als sehr hoch eingeschätzt wird.
 - Ein weiteres Beschwerdeverhalten der Kunden, die das Unternehmen nicht direkt wahrnimmt, ist die Äußerung der Unzufriedenheit im sozialen Umfeld. Diese Möglichkeit kann in mehreren Abstufungen erfolgen. Die kleinste Abstufung ist die Negativwerbung bei Personen des sozialen Umfelds, die höchste Stufe ist der Aufruf zum Boykott des Anbieters bis hin zu strafbaren Handlungen, wie z.B. Sabotage. Je überzeugender die Kunden ihrem Unmut Ausdruck verleihen, um so mehr Kundenverluste zieht dieses Verhalten nach sich.
 - Einige Kunden nehmen die Möglichkeit wahr, ihre Unzufriedenheit dem Anbieter gegenüber ausdrücklich, in Form einer Beschwerde, zu formulieren. Der Kunde erwartet in diesem Fall eine für ihn wahrnehmbare Abstellung des Mangels. Der Anbieter hat nun die Möglichkeit, auf den Beschwerder einzuwirken und ihn zu beruhigen und hat es in der Hand, was er aus der Beschwerde macht. Wenn die Beschwerde nachlässig behandelt wird, steigert sich der Ärger des Beschwerders. Dies passiert auch dann, wenn lediglich den juristisch durchsetzbaren Ansprüchen Genüge getan wird.
 - Eine weitere Möglichkeit des Kunden, seine Beschwerde zu äußern, ist das Einschalten einer Drittinstitution. Darunter versteht man staatliche oder private Institutionen, wie zum Beispiel Schiedsstellen, Verbände und Innungen. Die Kunden melden sich bei den Institutionen mit dem Wunsch auf Abstellung der Mängel. Die Institutionen wirken dann ihrerseits auf den betreffenden Anbieter ein. Oftmals werden die Einrichtungen von allen oder den meisten Anbietern der Branche getragen und fungieren so als deren Selbstschutz. Ziel ist es, mögliche Imageschäden abzuwenden, die durch das Fehlverhalten eines einzelnen Anbieters entstehen können. Ein Beispiel hierfür ist das Bundesaufsichtsamt für Bank- und Versicherungswesen in Berlin. Diese Institutionen vermitteln im Beschwerdefall zwischen Kunden und Anbietern und sorgen gegebenenfalls ihrerseits für einen Ausgleich.
- Es besteht für den Kunden aber auch die Möglichkeit, sich an Verbraucherverbände zu wenden. Hier wird der Kunde über die Möglichkeiten des Beschwerens und die zu

erwartenden Erfolgsaussichten beraten. Er erfährt auch, ob sein Anspruch nicht sogar juristisch durchsetzbar ist.⁵

3.2 Beschwerdeführer

Als Beschwerdeführer werden die Personen bezeichnet, die mit dem Unternehmen unzufrieden sind. Dabei muß es sich nicht zwangsläufig um Kunden handeln, da auch andere Personen mit einem Unternehmen unzufrieden sein können, wie z.B. Personen, die bereits vor dem Zustandekommen eines Vertrages mit dem Unternehmen Probleme hatten, oder Personen, die sich durch eine Werbemaßnahme des Unternehmens angegriffen fühlen.⁶

Je nach Art des Beschwerdeverhaltens kann man die Beschwerdeführer zu Gruppen zusammenfassen. „Aktive Beschwerdeführer“ sind Personen, welche die Möglichkeit der Äußerung direkt dem Unternehmen gegenüber nutzen. Sie helfen dem Unternehmen bei der Leistungsoptimierung, da sie gute Anregungen liefern. Das Gegenteil dieses Verhaltens, also die erwähnte Kaufverweigerung bzw. die negative Äußerung im sozialen Umfeld, ist das Merkmal für einen „Nichtbeschwerdeführer“.

Eine andere Art von Beschwerdeführern sind die „Querulanten“, also Personen, die sich ohne zureichenden Grund beschweren. Dieses Verhalten ist auf subjektive Unzufriedenheitserlebnisse zurückzuführen, was jedoch für die Behandlung des Beschwerders keinen Unterschied macht.

3.3 Auswirkungen für das Unternehmen

Die Auswirkungen, die eine Beschwerde haben kann, hängen davon ab, um welche Beschwerdeart und welche Beschwerdeführer es sich handelt. Die für das Unternehmen gefährlichsten Auswirkungen sind die Beschwerden, die nicht ihm gegenüber geäußert werden, da der Informationsgehalt über das die Unzufriedenheit auslösende Ereignis verloren geht. Dem Unternehmen ist es so nicht möglich, Gegenmaßnahmen in Form von Arbeit an internen Abläufen und Handhabungen, einzuleiten. Im Gegenteil: wenn keinerlei Rückmeldung seitens des Kunden kommt, wird oft davon ausgegangen, daß dieser alles als zu seiner Zufriedenheit erledigt betrachtet.⁷ Doch die Nichtinformation ist nur ein Bruchteil der Auswirkungen, zu dem sich weitere, je nach Beschwerdeverhalten des Kunden, addieren.

Bei Nichtbeschwerdeführern kommt zur fehlenden Information noch eine doppelte finanzielle Folge hinzu. In erster Linie wird nämlich durch die Abwanderung des Kunden der eigene

⁵ Vgl. Pepels, W. (1998), S. 18 f.

⁶ Vgl. Seidel, W./Stauss, B. (1996), S. 28

⁷ Vgl. Pepels, W., in: WISU (1997), H. 1, S. 47

Umsatz gemindert, was sich als finanzieller Verlust darstellt, als weitere Folge jedoch steigert der abgewanderte Kunde den Umsatz der Konkurrenz. Zur eigenen Gewinneinbuße kommt also noch eine Einbuße des Marktanteils. Je nach Größe des Unternehmens, der vertriebenen Produkte, der Konkurrenz auf dem Markt sowie der Masse an unzufriedenen Kunden ändert sich folglich der Verlust des Unternehmens. Handelt es sich um Unzufriedenheit, die im sozialen Umfeld des unzufriedenen Kunden geäußert wird, zieht diese Negativwerbung nicht nur die Abwanderung des enttäuschten Kunden nach sich, sondern verhindert auch die Gewinnung neuer Kunden. Der eigene Umsatz wird daher um noch stärker verringert, als bei der Kaufverweigerung und der Umsatz der Konkurrenz um ein Vielfaches erhöht. Der Marktanteil des Unternehmens ist hier folglich auch in stärkerem Maße gefährdet.

Die für das Unternehmen günstigsten Arten der Beschwerde sind die Äußerungen durch aktive Beschwerdeführer. Die so erhaltenen Informationen über das Mißfallen des Kunden können dann eventuell zum Ergreifen von Gegenmaßnahmen genutzt werden. Auch das Entschädigungsangebot an den Kunden wird dadurch erleichtert, da ja die Ursache der Unzufriedenheit bekannt ist. Aber auch hier gibt es Abstufungen. Bei einer Äußerung einem Drittinstitut gegenüber ist der Informationsgehalt, der an den betroffenen Anbieter weitergeleitet wird, nicht so groß, als wenn sich der Kunde direkt an den Anbieter wendet. Desweiteren hat der Anbieter bei einer Klärung des Sachverhaltes durch das Drittinstitut geringere Möglichkeiten, die Beschwerdezufriedenheit des Kunden selber zu bewirken. Der Kunde wird diese zwar verspüren, aber sie nicht in den direkten Zusammenhang mit dem Anbieter setzen. Der Name des Anbieters bleibt also negativ besetzt und die Abwanderung des Kunden zu einem anderen Anbieter der Branche kann nicht direkt verhindert werden.

4 Grundlagen des Beschwerdemanagements

4.1 Ziel des Beschwerdemanagements

Das Beschwerdemanagement verfolgt mehrere Ziele, was auf die Verflechtungen mit anderen Unternehmensbereichen zurückzuführen ist. Nach *Bernd Stauss* ist jedoch das Hauptziel die Wiederherstellung der Kundenzufriedenheit, neben mehreren Teilzielen:

- Zum Einen soll der kundenorientierte Ansatz des Unternehmens durch die Wiederherstellung der Kundenzufriedenheit umgesetzt und repräsentiert werden (Beschwerdezufriedenheit).
- Ein weiteres Ziel ist die Minderung oder Vermeidung von Folgekosten, die durch die Abwanderung eines Kunden und die fehlgeschlagene Neugewinnung von Kunden entstehen.

- Die Informationen in Form von Verbesserungs- und Innovationsvorschlägen, die das Unternehmen aus den Beschwerden ziehen kann, sollen konsequent erkannt und genutzt werden, um so die Qualität zu verbessern, Beschwerden anderer Kunden zu vermeiden und dadurch den Marktanteil zu festigen und evtl. ausbauen zu können.
- Die Gewinnung von Neukunden (Akquisition) soll durch eine positive Kommunikation der Kunden untereinander gefördert werden.⁸

4.2 Aufgaben des Beschwerdemanagements

Die Aufgabe des Beschwerdemanagements ist die Umsetzung seiner Ziele. Diese sind nur erreichbar, wenn für unzufriedene Kunden die Möglichkeit der Beschwerdeäußerung erleichtert wird. Auch die Reaktion des Unternehmens auf die Beschwerde des Kunden und deren weitere Bearbeitung ist ein wesentlicher Bestandteil auf dem Weg zur Erreichung der Ziele. Der Aufgabenbereich des Beschwerdemanagements liegt folglich in der Beschwerdestimulierung, der Beschwerdeannahme sowie der Beschwerdebearbeitung und -reaktion.

Um die Beschwerden auch zur bereits erwähnten Verbesserung und Innovation zu nutzen, müssen die in den Beschwerden enthaltenen Informationen jedoch erst ausgewertet werden. Und diese Beschwerdeauswertung ist eine weitere Aufgabe des Beschwerdemanagements.⁹

4.2.1 Beschwerdestimulierung

Durch die Beschwerdestimulierung soll bewirkt werden, daß sich Kunden mit ihrer Unzufriedenheit unmittelbar an das Unternehmen wenden, um die Vorteile aus einer direkt formulierten und adressierten Beschwerde nutzen zu können. Der Kunde soll animiert werden, alle Arten der Unzufriedenheit mitzuteilen. Dazu müssen dem Kunden geeignete Wege aufgezeigt werden, die ihm diese Kommunikation mit dem Unternehmen erleichtern, da sonst die Abwägung des Kosten – Nutzen – Aufwands für den Kunden zu einer Nichtäußerung führen könnte.

Zunächst muß der Kunde z. B. durch Anzeigen in Zeitungen und Zeitschriften oder mittels eines Verpackungsaufdrucks dazu veranlaßt werden, sich im Falle der Unzufriedenheit oder bei Problemen mit dem Produkt an das Unternehmen zu wenden. Dies kann man in jüngster Zeit oftmals durch den Hinweis „Wenn Sie zufrieden sind, sagen Sie es anderen. Wenn Sie unzufrieden sind, sagen Sie es uns!“ beobachten. Desweiteren muß dieser Hinweis die Information enthalten, auf welchem Wege die Beschwerde vorgetragen werden soll und an

⁸ Vgl. Stauss, B. (1997), <http://www.gabler-online.de/wilex/daten/054.htm>

⁹ Vgl. Seidel, W./Stauss, B. (1996), S. 61

welche Stelle sich konkret zu wenden ist. Dabei ist darauf zu achten, daß der Aufwand und die Kosten für den Kunden so gering wie möglich gehalten werden. Bei Dienstleistungen, bei denen direkt mit dem Kunden zusammengearbeitet wird oder der Kundenkontakt von Natur aus hoch ist, wie z.B. im Hotelgewerbe oder bei Kfz-Werkstätten, ist dies der mündliche Beschwerdeweg. Der Nachteil liegt darin, daß hier die Überwindung bei direktem Kontakt mit dem Repräsentanten des Unternehmens oftmals die Kunden davon abhält. Bei den beiden anderen Beschwerdemöglichkeiten, telefonisch oder schriftlich, ist die telefonische Äußerung für den Kunden am bequemsten. Durch Einrichtung einer gebührenfreien Telefonnummer für diese Zwecke werden auch noch seine Kosten minimiert. Für das Unternehmen besteht der Vorteil in der Möglichkeit der direkten Einwirkung auf den Kunden am Telefon.¹⁰

4.2.2 Beschwerdeannahme

Bei der Kommunikation mit einem unzufriedenen Kunden kommt es vor allem auf die erste Reaktion an, die dem Kunden entgegengebracht wird. An dieser Stelle kann durch die Reaktion des Mitarbeiters die Unzufriedenheit des Kunden entweder gesteigert oder aber gemindert werden.¹¹ Hier ist es wichtig, daß die Mitarbeiter, zu deren Aufgaben der direkte Kontakt mit dem Kunden gehören, entsprechend psychologisch geschult sind, um so positiv auf den Kunden einzuwirken. Die Mitarbeiter müssen aber auch wissen, wie die internen Beschwerdewege im Unternehmen beschaffen sind und wie zur Problemlösung im Rahmen der Geschäftspolitik des Unternehmens beizutragen ist.

Ein weiterer wichtiger Punkt, um eine Beschwerde als Chance sinnvoll zu nutzen, ist die sofortige, möglichst objektive Erfassung der Informationen aus der Beschwerde. Auch über diese Tatsache müssen die Mitarbeiter, die im Kundenkontakt stehen, hingewiesen werden und der daraus entstehende Nutzen verdeutlicht werden. Für die Beschwerdeannahme ist das Prinzip der „Complaint Ownership“ sehr sinnvoll. Bei diesem Prinzip wird derjenige Mitarbeiter des Unternehmens, dem die Beschwerde gegenüber geäußert wird, Eigentümer dieser Beschwerde. Das bedeutet für ihn, daß er für die Beschwerde verantwortlich ist und im Rahmen seiner Möglichkeiten diese zu bearbeiten hat. Kann er von sich aus keine Lösung des Problems erreichen, so muß er die Beschwerde an die entsprechende Fachabteilung weiterleiten. Für dieses Prinzip ist die Einrichtung einer zeitlichen Beschränkung nötig, damit die zügige Abwicklung der Beschwerde gesichert bleibt.¹²

¹⁰ Vgl. Seidel, W./Stauss, B. (1996), S. 71 ff.

¹¹ Vgl. Stauss, B. (1997), <http://www.gabler-online.de/wilex/daten/054.htm>

¹² Vgl. Seidel, W./Stauss, B. (1996), S. 81; vgl. Pepels, W. (1998), S. 18

4.2.3 Beschwerdebearbeitung und Beschwerdereaktion

Die Beschwerdebearbeitung und die Beschwerdereaktion sind Bestandteile des gesamten Bearbeitungsprozesses. Dabei betrifft die Beschwerdebearbeitung ausschließlich die unternehmensinternen Abläufe, während unter der Beschwerdereaktion alle vom Kunden wahrnehmbaren Aktivitäten zu verstehen sind. Die gesamte Bearbeitung der Beschwerde ist deshalb ein Prozeß, da sie aus mehreren Tätigkeiten besteht, die hintereinander, bzw. nebeneinander ablaufen und dabei Vorgaben wie Zeit und Kosten unterliegen. Das bedeutet, daß, nach Bestimmung eines Verantwortlichen, Ablaufpläne für die Bearbeitung von Beschwerden festgelegt werden müssen, die das Fachwissen der jeweiligen Mitarbeiter in den einzelnen Bearbeitungsstufen berücksichtigen. Dazu gehört beispielsweise eine Terminsetzung für bestimmte Tätigkeiten oder die Festsetzung einer Reihenfolge für die Benachrichtigung von Fachabteilungen. Die Möglichkeiten der Problemlösung, die das Ziel der Beschwerdebearbeitung ist, müssen entschieden werden und die zuständigen Mitarbeiter informiert und mit Kompetenz ausgestattet werden. Folgende Möglichkeiten sind dabei denkbar:

1. finanzielle Entschädigung in Form von Schadensersatz, Preisnachlässen, Geldrückgabe oder Ähnlichem
2. materielle Entschädigung, wie z.B. Umtausch, Reparatur, Geschenke, etc.
3. immaterielle Entschädigung durch Entschuldigungen oder Informationen

Die Beschwerdereaktion, deren Hauptaufgabe die Kommunikation mit dem Kunden ist, ist im Beschwerdefall jedoch das Wichtigste. In diesem Bereich muß das Kommunikationsmedium, also z.B. Telefon, Brief, Besuch durch den Kundenbetreuer, etc. festgelegt werden. Weiterhin muß ein zeitlicher Rahmen gesetzt werden, in dem bestimmte Stufen der Kommunikation erfolgen sollen, beispielsweise Rückmeldungen, wie Eingangsbestätigung oder Zwischenbescheid.¹³ Doch die Beschwerdebearbeitung ist mit der Lösung des Problems noch nicht zu Ende: nach dem Abschluß der Beschwerdebearbeitung, muß weiter mit dem Kunden kommuniziert werden. Für ihn ist es nach eingetretenen und behobenen Problemen wichtig zu wissen, daß für das Unternehmen die Angelegenheit mit der Behebung noch nicht erledigt ist. Außerdem gibt es dem Kunden das Gefühl, bei diesem Unternehmen gut aufgehoben zu sein. So bleibt er als Kunde erhalten.

4.2.4 Beschwerdeauswertung

Nachdem die Beschwerdebearbeitung dem Kunden gegenüber abgeschlossen ist, erfolgt die Auswertung der für das Unternehmen wichtigen Informationen, die in der Beschwerde enthalten

¹³ Vgl. Stauss, B. (1997), <http://www.gabler-online.de/willex/daten/054.htm>

sind. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse müssen dann den entscheidungsbefugten Stellen des Unternehmens aufbereitet zugeführt werden, damit die Informationen für weitere Verbesserungen genutzt werden können.

Bei der quantitativen Beschwerdeauswertung wird die Anzahl der Beschwerden und deren Aufteilung überwacht. So können gegebenenfalls interne Schwachstellen erkannt und beseitigt werden. Die Ursachen für diese Schwachstellen bleiben aber der quantitativen Betrachtung der Beschwerden unbekannt. Hierfür ist eine qualitative Beschwerdeauswertung nötig, die sich mit der Analyse der Beschwerdeauslöser und Problemstellen beschäftigt und Verbesserungsmöglichkeiten erarbeitet.¹⁴

5 Organisation des Beschwerdemanagements

Die Organisation des Beschwerdemanagements ist von mehreren Faktoren abhängig: von der Größe des Unternehmens, aber auch von z.B. der Vertriebsform und dem vertriebenen Produkt, bzw. von der Dienstleistung. Bei kleineren Unternehmen stellt sich also nicht die Frage, wie das Beschwerdemanagement organisiert werden soll. Für Großunternehmen dagegen besteht diese Möglichkeit. Sie müssen sich entscheiden, ob sie die Beschwerdeannahme, -bearbeitung und -reaktion zentral, dezentral oder als Mischform durchführen wollen.

5.1 Zentrales Beschwerdemanagement

Bei einem zentralen Beschwerdemanagement liegt die Lösung in der Errichtung einer eigenen Organisationseinheit, z.B. einer Abteilung, die sich von der Beschwerdeannahme bis zur Lösung des Problems mit der Beschwerde beschäftigt. Auch die Auswertung der Beschwerden kann in dieser Abteilung erfolgen.¹⁵

Bei dieser Art der Organisation werden die Mitarbeiter der verschiedenen Fachabteilungen entlastet, da sie sich voll und ganz auf ihre Haupttätigkeiten konzentrieren können. Die Fähigkeiten, die Mitarbeiter in der Organisationseinheit Beschwerdemanagement benötigen sind breit gefächert. Die Tätigkeit erfordert psychologische Kenntnisse für den Bereich der Beschwerdeannahme sowie Fachkenntnisse für die sofortige Problemlösung. Die Mitarbeiter sind außerdem mit den entsprechenden Kompetenzen auszustatten, um Entscheidungen über die Art der Entschädigung treffen zu können.

Aufgrund der vielfältigen Tätigkeiten sind die Personalkosten bei einer zentralen Organisation des Beschwerdemanagements hoch. Daraus folgt, daß diese Organisationsform vor allem für

¹⁴ Vgl. Seidel, W./Stauss, B. (1996), S. 174

Unternehmen geeignet ist, bei denen der Verlust eines einzelnen Kunden besonders schwere Auswirkungen hat, beispielsweise für Unternehmen eines nachfrageoligopolen Marktes.

5.2 Dezentrales Beschwerdemanagement

Bei einer dezentralen Organisation des Beschwerdemanagements erfolgt die Annahme der Beschwerden sowie deren Bearbeitung in unterschiedlichen Bereichen.¹⁶ Diese Bereiche können Filialen eines Unternehmens sein, aber auch verschiedene Abteilungen des Unternehmens, die im Kundenkontakt stehen, wie z.B. die Betriebs- und die Schadenabteilung einer Versicherungsgesellschaft. Die Problemlösung ist hier in den meisten Fällen schneller zu erreichen, da die Mitarbeiter dieser Bereiche im direkten Kundenkontakt stehen und die zur Problemlösung erforderlichen Fachkenntnisse vorhanden sind. Bei schwerwiegenden Problemen ist ein expliziter Dienstweg für die Weitergabe der Beschwerden festzulegen und den betreffenden Mitarbeitern zu vermitteln.

Diese Organisation des Beschwerdemanagements ist im Vergleich zur zentralen Organisation kostengünstig, da eine „Vor-Ort-Lösung“ des Problems angestrebt wird. Allerdings müssen die Mitarbeiter dazu auch die nötigen Entscheidungsrechte bekommen, um eine schnelle Problemlösung herbeizuführen. Man spricht dabei von „Empowerment“.¹⁷

5.3 Dezentral-zentral gemischtes Beschwerdemanagement

Diese Mischform der Beschwerdemanagement-Organisation ist in der Praxis häufiger zu beobachten. Sie ist besonders für Unternehmen geeignet, die den Kontakt mit den Kunden auf mehrere Weisen betreiben, z.B. bei Versicherungen, die zentral über neue Produkte informieren und dezentral durch Angestellte im Außendienst beraten und Verträge abschließen. Sie können dem Kunden so mehrere Beschwerdewege ermöglichen.¹⁸

Allerdings fallen in diesem Fall höhere Personalkosten an, da mehr Personal für den Umgang mit Beschwerden geschult werden muß. Diese werden aber dadurch relativiert, daß die Möglichkeit des Verlustes einer an das Unternehmen gerichteten Beschwerde durch die vielen Beschwerdewege verringert wird.

¹⁵ Vgl. Stauss, B. (1997), <http://www.gabler-online.de/wilex/daten/054.htm>

¹⁶ Vgl. Stauss, B. (1997), <http://www.gabler-online.de/wilex/daten/054.htm>

¹⁷ Vgl. Seidel, W./Stauss, B. (1996), S. 286

¹⁸ Vgl. Pepels, W. (1998), S. 21

5.4 Auswirkungen auf andere Unternehmensbereiche

So wie der gesamte Bereich des Marketings, hat folglich auch das Beschwerdemanagement Auswirkungen auf andere Bereiche und auf die Unternehmensstruktur. Dazu zählt sowohl die Unternehmensleitung, die über die Einrichtung und die Durchführung des Beschwerdemanagements sowie dessen Organisation zu entscheiden hat, als auch jeder einzelne Mitarbeiter, der im Kundenkontakt steht.

In besonderem Maße ist aber der Bereich Personalentwicklung betroffen, da die Mitarbeiter für ein funktionierendes Beschwerdemanagement entsprechend geschult sein müssen.¹⁹ Die damit verbundenen Kosten schrecken die Unternehmen oft ab, so daß an einem umfassenden Beschwerdeprozeß gespart wird. Diese Personalkosten sind abhängig von der Organisation des Beschwerdemanagements.

Bei einer zentralen Organisationsform müssen entsprechend qualifizierte Mitarbeiter eingestellt werden. Diese Kosten können minimiert werden, indem qualifizierte Mitarbeiter aus anderen Abteilungen durch interne Stellenausschreibungen gefunden werden. Die Kosten der Bewerberauswahl von externen Fachkräften entfallen somit. Da die einzelnen Abteilungen durch den Wegfall der Beschwerdebearbeitung entlastet werden, ist ein Ersatz des dort fehlenden Mitarbeiters unter Umständen gar nicht mehr nötig.

Bei einer dezentralen Beschwerdemanagement-Organisation fallen die Kosten im Bereich Personalentwicklung für die Schulung der Mitarbeiter. Dies sind vor allem Schulungsmaßnahmen im psychologischen Bereich des Umgangs mit den Kunden im Beschwerdefall, wie z.B. Kommunikationsseminare. Doch auch diese Kosten können bei größeren Unternehmen, die bereits Weiterbildungsmöglichkeiten im Unternehmen anbieten, minimiert werden. Diese Einrichtung ist z.B. in Form von multimedial ausgestatteten Weiterbildungsräume, die die Mitarbeiter nach Feierabend nutzen können, vorstellbar. Hier können dann unterschiedliche Bildungsmöglichkeiten, z.B. Fremdsprachen oder Kommunikation angeboten werden. Auf diese Weise werden die Mitarbeiter motiviert, da durch die Nutzung der Möglichkeiten der Unternehmensleitung Engagement signalisiert wird und man sich dadurch empfiehlt. Motivierte Mitarbeiter sind wiederum bei der Anwendung kundenorientierten Verhaltens wesentlich erfolgreicher als nicht motivierte Mitarbeiter.²⁰

¹⁹ Vgl. Kapitel 4.2.2, S. 7

²⁰ Vgl. Meister, H./Meister, U. (1996), S. 144

Literaturverzeichnis

Meister, Holger/Meister, Ulla (1996):

Kundenzufriedenheit im Dienstleistungsbereich, 1. Aufl., München 1996.

Pepels, Werner (1997):

Beschwerdemanagement, in: Das Wirtschaftsstudium, 26. Jg. (1997), H. 1, S. 45-49

Pepels, Werner (1998):

Kompaktlexikon Servicemanagement, 1. Aufl., Köln 1998

Schütze, Roland (1992):

Kundenzufriedenheit – After-Sales-Marketing auf industriellen Märkten, 1. Aufl., Wiesbaden 1992 (zit. nach Swan, J.E./Trawick, I.F. (1981): Satisfaction Explained by Desired Vs. Predictive, in: The Changing Marketing Environment: New Theories and Applications, AMA, Chicago/Il1.1981, S. 170-173; Albrecht, K./Zemke, R. (1985): Service America! Doing Business in the New Economy, Dow Jones-Irwin: Homewood, Illinois)

Stauss, Bernd (1997):

<http://www.gabler-online.de/wilex/daten/054.htm> (s. Anhang)