

Bernd Stauss  
Wolfgang Seidel

# Beschwerde- management

Unzufriedene Kunden als  
profitable Zielgruppe

6. Auflage



HANSER



Stauss/Seidel  
**Beschwerdemanagement**



Bernd Stauss  
Wolfgang Seidel

# **Beschwerdemanagement**

Unzufriedene Kunden als profitable Zielgruppe

6., aktualisierte Auflage

**HANSER**



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.d-nb.de/>> abrufbar.

Print-ISBN 978-3-446-47421-5

E-Book-ISBN 978-3-446-47591-5

ePub-ISBN 978-3-446-47620-2

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Alle in diesem Buch enthaltenen Verfahren bzw. Daten wurden nach bestem Wissen dargestellt. Dennoch sind Fehler nicht ganz auszuschließen.

Aus diesem Grund sind die in diesem Buch enthaltenen Darstellungen und Daten mit keiner Verpflichtung oder Garantie irgendeiner Art verbunden. Autoren und Verlag übernehmen infolgedessen keine Verantwortung und werden keine daraus folgende oder sonstige Haftung übernehmen, die auf irgendeine Art aus der Benutzung dieser Darstellungen oder Daten oder Teilen davon entsteht.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdruckes und der Vervielfältigung des Buches oder Teilen daraus, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Einwilligung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder einem anderen Verfahren), auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung – mit Ausnahme der in den §§ 53, 54 URG genannten Sonderfälle –, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© 2023 Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG, München

[www.hanser-fachbuch.de](http://www.hanser-fachbuch.de)

Lektorat: Lisa Hoffmann-Bäuml

Herstellung: Carolin Benedix

Satz: Eberl & Koesel Studio, Kempten

Coverrealisation: Max Kostopoulos

Titelmotiv: © [gettyimages.de/youngID](http://gettyimages.de/youngID)

Druck und Bindung: CPI books GmbH, Leck

Printed in Germany

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	<b>XIII</b>
<b>1 Beschwerdemanagement im kundenorientierten Unternehmen</b> .....	<b>1</b>
1.1 Beschwerden als unternehmerische Herausforderung .....	2
1.2 Die strategische Bedeutung des Beschwerdemanagements .....	3
1.2.1 Beschwerdemanagement im Kundenbeziehungsmanagement (Customer Relationship Management) .....	4
1.2.1.1 Zufriedenheitsmaximierung versus Unzufriedenheitsminimierung .....	4
1.2.1.2 Customer Relationship Management, Customer Care Management und Beschwerdemanagement .....	9
1.2.2 Beschwerdemanagement im Qualitätsmanagement .....	12
<b>2 Beschwerden</b> .....	<b>17</b>
2.1 Beschwerdebegriff und Beschwerdearten .....	18
2.2 Wahres und Falsches über Beschwerden .....	22
<b>3 Verhalten unzufriedener Kunden</b> .....	<b>27</b>
3.1 Kundenunzufriedenheit und Beschwerdeverhalten .....	29
3.2 Beschwerdezufriedenheit und ihr Einfluss auf das Kundenverhalten ..	34
3.2.1 Entstehung und Dimensionen von Beschwerdezufriedenheit ...	34
3.2.2 Bindungswirkung der Beschwerdezufriedenheit .....	36
<b>4 Beschwerdemanagement im Überblick</b> .....	<b>41</b>
4.1 Ziele des Beschwerdemanagements .....	42
4.2 Aufgaben des Beschwerdemanagements .....	45
4.3 Rahmenfaktoren des Beschwerdemanagements .....	49

<b>5</b>	<b>Strategische Planung im Beschwerdemanagement</b>	<b>53</b>
5.1	Strategisches Potenzial und Notwendigkeit einer strategischen Planung	54
5.2	Der strategische Planungsprozess	55
5.2.1	Strategische Ist-Analyse	55
5.2.1.1	Umfeldanalyse	57
5.2.1.2	Funktionsbereichsanalyse	61
5.2.2	Strategieoptionen	65
5.2.3	Strategiebewertung und -auswahl	68
<b>6</b>	<b>Beschwerdestimulierung</b>	<b>71</b>
6.1	Beschwerdestimulierung statt Beschwerdeminimierung	72
6.2	Maßnahmen der Beschwerdestimulierung	74
6.3	Flankierende Maßnahmen zum Abbau von Beschwerdebarrieren	81
6.4	Einführung beschwerdestimulierender Maßnahmen	83
<b>7</b>	<b>Beschwerdeannahme</b>	<b>89</b>
7.1	Organisation des Beschwerdeeingangs	90
7.1.1	Schlüsselerlebnis Erstkontakt	90
7.1.2	Das Prinzip der Complaint Ownership	91
7.1.3	Beschwerdeeingangsprozesse	92
7.2	Erfassung der Beschwerdeinformationen	92
7.2.1	Kriterien der Beschwerdeerfassung	93
7.2.2	Grundlegende Erfassungsinhalte	93
7.2.2.1	Beschwerdeinhalts-Informationen	94
7.2.2.2	Beschwerdeabwicklungs-Informationen	101
7.3	Kategorisierung von Beschwerdeinformationen	106
7.3.1	Entwicklung eines Kategorienschemas	106
7.3.1.1	Anforderungen an ein Kategorienschema	107
7.3.1.2	Hierarchische Strukturierung von Kategorienschemata	108
7.3.2	Ergänzung der kategorialen Erfassung durch die freie Fallschilderung	110
7.4	Dokumentation der Beschwerdeinformationen	111
7.4.1	Unternehmerische Beschwerdeerfassung mithilfe von Formblättern und softwaregestützten Eingabemasken	111



7.4.2	Kundenseitige Beschwerdeerfassung mithilfe von Meinungskarten und Beschwerdeseiten im Internet .....	114
7.5	Sicherung der Qualität von erfassten Beschwerdeinformationen .....	114
<b>8</b>	<b>Beschwerdebearbeitung .....</b>	<b>117</b>
8.1	Beschwerdebearbeitungsprozesse .....	118
8.1.1	Identifikation unterschiedlicher Beschwerdebearbeitungsprozesse .....	118
8.1.1.1	Alleinbearbeitungs-, Einbeziehungs- und Abgabeprozesse .....	120
8.1.1.2	Routine- und Ausnahmeprozesse .....	122
8.1.2	Analyse von Beschwerdebearbeitungsprozessen .....	122
8.1.3	Konkretisierung von Beschwerdebearbeitungsprozessen .....	125
8.1.4	Zum Standardcharakter von Beschwerdebearbeitungsprozessen	126
8.2	Verantwortlichkeiten während der Beschwerdebearbeitung .....	127
8.3	Festlegung von Bearbeitungssterminen .....	130
8.4	Installation von Mechanismen zur Überwachung der Beschwerdebearbeitung .....	133
8.4.1	Das mitarbeiterbezogene Mahnsystem .....	133
8.4.2	Das hierarchieübergreifende Eskalationssystem .....	134
8.5	Ausgestaltung der internen Kommunikation zwischen den bearbeitenden Stellen .....	135
8.6	Dokumentation der Beschwerdebearbeitung .....	136
<b>9</b>	<b>Beschwerdereaktion .....</b>	<b>139</b>
9.1	Verhaltensregeln im Umgang mit Beschwerdeführern .....	140
9.1.1	Verhaltensregeln für das direkte Gespräch mit Beschwerdeführern .....	141
9.1.2	Verhaltensregeln für die Beantwortung schriftlich artikulierter Beschwerden .....	146
9.2	Anwendung der Verhaltensregeln auf bestimmte Typen von Beschwerdeführern und Beschwerden .....	149
9.2.1	Besondere Typen von Beschwerdeführern .....	150
9.2.1.1	Wiederhol- und Mehrfachbeschwerdeführer .....	150
9.2.1.2	Folgebeschwerdeführer .....	151
9.2.1.3	Nörgler und Querulanten .....	151

9.2.2	Besondere Typen von Beschwerden .....	153
9.2.2.1	Streubeschwerden .....	153
9.2.2.2	Beschwerden an die Geschäftsleitung .....	154
9.2.2.3	Beschwerden über Mitarbeiter .....	154
9.2.2.4	Mit Beschwerden verbundene Drohungen .....	156
9.3	Entscheidung über die Fall-Lösung .....	157
9.3.1	Lösungsmöglichkeiten und Einflussfaktoren für die Wahl der Reaktionsform .....	157
9.3.2	Fall-Lösung mit oder ohne Einzelfallprüfung .....	159
9.3.3	Umgang mit „unberechtigten“ Beschwerden .....	162
9.3.3.1	Die subjektive Berechtigung von Kundenbeschwerden	162
9.3.3.2	Reaktionsformen auf „unberechtigte“ Beschwerden ...	163
9.4	Differenzierung der Beschwerdereaktion nach dem Kundenwert .....	166
9.4.1	Grundlagen der Kundenbewertung .....	166
9.4.1.1	Umsatzbezogene Kundenbewertung .....	166
9.4.1.2	Deckungsbeitragsbezogene Kundenbewertung .....	167
9.4.1.3	Bewertung der Kundenbeziehung über die gesamte Dauer der Kundenbeziehung .....	167
9.4.2	Die Anwendung der Kundenbewertung im Beschwerde- management .....	169
9.4.2.1	Grundsätzliche Überlegungen .....	169
9.4.2.2	Ansatzpunkte einer kundenwertorientierten Differenzierung im Beschwerdemanagement .....	171
9.5	Kommunikation mit dem Beschwerdeführer während der Beschwerdebearbeitung .....	173
9.5.1	Kommunikationsformen .....	173
9.5.1.1	Eingangsbestätigung .....	173
9.5.1.2	Zwischenbescheide .....	174
9.5.1.3	Abschließende Antwort .....	175
9.5.1.4	Follow-up-Kontakte .....	176
9.5.2	Sicherung der Korrespondenz- und Gesprächsqualität .....	178
9.5.2.1	Sicherung der Korrespondenzqualität .....	178
9.5.2.2	Sicherung der Gesprächsqualität .....	180

<b>10</b>	<b>Beschwerdeauswertung</b>	<b>183</b>
10.1	Beschwerdeanalyse	184
10.1.1	Häufigkeitsverteilungen	185
10.1.2	Kreuztabellierungen	192
10.1.3	Mengenmäßiger und zeitlicher Bezug der Beschwerdeanalyse	196
10.2	Ansätze zur Priorisierung von Problemen	199
10.2.1	Kundenorientierte Frequenz-Relevanz-Analysen von Beschwerden (FRAB)	199
10.2.1.1	Ansätze zur Ermittlung der Problemrelevanz aus Kundensicht	199
10.2.1.2	Die Verärgerungs-FRAB	201
10.2.1.3	Die Handlungsabsichts-FRAB	203
10.2.1.4	Die Kundenverlust-FRAB	204
10.2.2	Unternehmensorientierte Frequenz-Relevanz-Analysen von Beschwerden (FRAB)	205
<b>11</b>	<b>Beschwerdemanagement-Controlling</b>	<b>209</b>
11.1	Grundlagen des Beschwerdemanagement-Controllings	210
11.2	Evidenz-Controlling	215
11.2.1	Der Verärgerungs-Eisberg	215
11.2.1.1	Nicht artikulierte und nicht registrierte Beschwerden	215
11.2.1.2	Kennzahlen des Verärgerungs-Eisbergs	217
11.2.1.3	Informatorische Grundlagen für die Ermittlung der Kennzahlen	224
11.2.2	Der Beschwerde-Verärgerungs-Eisberg	225
11.3	Aufgaben-Controlling	226
11.3.1	Subjektives Aufgaben-Controlling	228
11.3.1.1	Messung der Beschwerdezufriedenheit	228
11.3.1.2	Messung der Zufriedenheit interner Kunden des Beschwerdemanagements	237
11.3.2	Objektives Aufgaben-Controlling	239
11.3.2.1	Objektive Qualitätsstandards	239
11.3.2.2	Objektive Produktivitätsstandards	242
11.3.3	Exkurs: objektive Qualitäts- und Produktivitätsstandards in Beschwerde-Centern	244

11.3.4	Die Verknüpfung von Qualitäts- und Produktivitätsstandards in einem Beschwerdemanagement-Index (BMI) .....	246
11.4	Kosten-Nutzen-Controlling .....	250
11.4.1	Kosten-Controlling .....	250
11.4.2	Nutzen-Controlling .....	252
11.4.2.1	Controlling des Informationsnutzens .....	253
11.4.2.2	Controlling des Bindungsnutzens .....	255
11.4.2.3	Controlling des Kommunikationsnutzens .....	262
11.4.3	Wirtschaftlichkeits-Controlling .....	267
11.4.3.1	Wirtschaftlichkeit des gesamten Bereichs Beschwerdemanagement .....	267
11.4.3.2	Wirtschaftlichkeit von Maßnahmen zur Optimierung des Beschwerdemanagements .....	269
<b>12</b>	<b>Beschwerdereporting .....</b>	<b>277</b>
12.1	Aktives Reporting von Ergebnissen (Informations-Push) .....	278
12.1.1	Inhaltliche Dimension des Beschwerdereportings .....	278
12.1.1.1	Beschwerdebezogene Inhalte .....	278
12.1.1.2	Beschwerdemanagementbezogene Inhalte .....	284
12.1.2	Formale Dimension des Beschwerdereportings .....	290
12.1.3	Zeitliche Dimension des Beschwerdereportings .....	291
12.1.4	Zielgruppenbezogene Dimension des Beschwerdereportings ...	291
12.2	Bereitstellung von Informationen (Informations-Pull) .....	293
<b>13</b>	<b>Beschwerdeinformationsnutzung .....</b>	<b>295</b>
13.1	Entscheidung über die Problemschwerpunkte .....	296
13.2	Nutzung von Beschwerdeinformationen in Qualitäts- verbesserungsteams und Qualitätszirkeln .....	297
13.3	Methodeneinsatz zur Nutzung von Beschwerdeinformationen .....	300
13.3.1	Ursache-Wirkungs-Analyse .....	300
13.3.2	Fehlermöglichkeits- und Einfluss-Analyse (FMEA) .....	303
13.4	Kundenforen mit Beschwerdeführern als Qualitätsverbesserungs- instrument .....	309
13.4.1	Generelle Ziele von Kundenforen mit Beschwerdeführern .....	309
13.4.2	Methodeneinsatz in Kundenforen .....	310

13.4.3	Online-Kundenforen mit Beschwerdeführern .....	314
13.5	Umsetzung der Problemlösung und Überprüfung ihrer Erfolgswirksamkeit .....	315
13.6	Kommunikation der Beschwerdeinformationsnutzung .....	316
<b>14</b>	<b>Personalpolitische Aspekte des Beschwerdemanagements ..</b>	<b>319</b>
14.1	Die Bedeutung des Mitarbeiterverhaltens im Beschwerdekontakt .....	320
14.2	Erforderliche Mitarbeiterkompetenzen .....	322
14.3	Personalorientiertes internes Marketing als Rahmenkonzept für die Sicherstellung der Mitarbeiterkompetenzen .....	328
14.3.1	Rekrutierung serviceorientierter und qualifizierter Mitarbeiter	329
14.3.2	Mitarbeiterkommunikation und Training .....	333
14.3.3	Anreizsysteme .....	337
14.3.4	Maßnahmen zur Vermeidung von Burn-out-Effekten .....	338
14.3.5	Empowerment .....	340
14.4	Gestaltung des unternehmenskulturellen Umfelds .....	342
<b>15</b>	<b>Organisatorische Aspekte des Beschwerdemanagements ...</b>	<b>347</b>
15.1	Zentrales, dezentrales oder duales Beschwerdemanagement .....	348
15.2	Der Bereich Beschwerdemanagement .....	352
15.2.1	Verantwortung des Beschwerde-Centers für die operative Abwicklung von Beschwerden .....	353
15.2.2	Verantwortung der Bereichsleitung Beschwerdemanagement für die konzeptionelle Steuerung .....	360
15.3	Einordnung des Bereichs Beschwerdemanagement in die unternehmerische Organisationsstruktur .....	363
15.3.1	Inhaltliche Zuständigkeit und Verknüpfung des Beschwerde- managementprozesses mit anderen unternehmerischen Prozessen .....	363
15.3.2	Die Ausstattung des Beschwerdemanagement-Bereichs mit Einflussrechten .....	365
15.3.3	Die Etablierung des Bereichs Beschwerdemanagement als Stabsstelle, Linienfunktion oder in einer Matrixorganisation ...	369
15.3.4	Der Bereich Beschwerdemanagement als Profit Center? .....	373
15.4	Zur Frage eines Outsourcings des Beschwerdemanagements .....	375

<b>16</b>	<b>Technologische Aspekte des Beschwerdemanagements</b> . . . . .	<b>379</b>
16.1	Grundlegende Determinanten für den Einsatz einer Beschwerde- managementsoftware . . . . .	380
16.2	Die Entscheidung für eine spezielle Beschwerdemanagementsoftware oder eine integrative CRM-Lösung . . . . .	381
16.3	Kernfunktionalitäten und Ansätze zur Automatisierung . . . . .	383
<b>17</b>	<b>Implementierung eines aktiven Beschwerdemanagements</b> . .	<b>393</b>
17.1	Implementierungsschritte . . . . .	394
17.2	Implementierungsbarrieren und Maßnahmen zu ihrer Überwindung	399
<b>18</b>	<b>Quick-Check Beschwerdemanagement</b> . . . . .	<b>409</b>
	<b>Literatur</b> . . . . .	<b>419</b>
	<b>Index</b> . . . . .	<b>425</b>

# Vorwort



## Sie kennen mich

Ich bin ein netter Kunde. Ich beschwere mich nie. Ich warte geduldig, wenn Mitarbeiterinnen an der Hotelrezeption ein privates Telefongespräch führen und sich keinen Deut um mich kümmern. Manchmal ist nach einem solchen Gespräch auch noch ein Kollege wichtiger als ich. Aber ich sage kein Wort. Auch dann nicht, wenn in der Arztpraxis immer wieder andere Patienten bevorzugt aufgerufen werden. Ich kritisiere auch niemals eine mürrische Verkäuferin oder einen ungeduldigen Call-Center-Agenten. Ich bleibe immer ruhig und höflich. Wie gesagt, ich beschwere mich nie!

Aber ich bin auch der Kunde, der nach solchen Erfahrungen nie wieder zurückkommt. Das ist meine „Höchststrafe“ dafür, dass man mich links liegen lässt, mich nicht respektiert oder persönlichen Frust an mir auslässt. Ich gehe zu dem Wettbewerber, der mich und meine Erwartungen ernst nimmt und der das Geld wert ist, das ich ausgabe. Und dann lache ich mich kaputt, wenn ich sehe, dass Unternehmen wie verrückt Geld für Werbung ausgeben, um mich zurückzugewinnen oder durch andere Kunden zu ersetzen. Alles unnötig, wenn man mich gleich aufmerksam, freundlich und kompetent behandelt hätte. Es wäre so einfach gewesen!



Mit Worten des netten Kunden haben wir bereits die erste Auflage unseres Buchs „Beschwerdemanagement“ begonnen. Wenn wir auch bei der sechsten Auflage daran festhalten, dann aus dem Grund, dass diese Kunden immer mehr werden: Kunden, die unzufrieden sind, wegen ihrer Unzufriedenheit **abwandern und für immer verloren** sind.

In Zeiten des harten globalen Wettbewerbs können sich Unternehmen diesen stillen Verlust von Kunden immer weniger leisten. Deshalb müssen sie sich kompromisslos um Kundenzufriedenheit bemühen. Sind Kunden jedoch aus irgendeinem Grund unzufrieden, müssen Unternehmen diese Kunden ermutigen, sich mit einer Beschwerde direkt an das Unternehmen zu wenden, und sie benötigen ein **professionelles Beschwerdemanagement**, um die Kundenzufriedenheit dauerhaft wiederherzustellen.

Bis heute fehlt in vielen Unternehmen ein ausreichendes Verständnis für **Beschwerden als größte Chance** zur Kundenbindung, zur Senkung von Fehlerkosten und zur Verbesserung der Produkt- und Servicequalität. Obwohl sich die meisten Topmanager öffentlich zum Ziel der Kundenzufriedenheit bekennen, erleben viele Kunden, die sich mit einem Problem an ein Unternehmen wenden, dass dies nur ein „Lippenbekenntnis“ ist. Sie erhalten keine, verspätete oder unangemessene Antworten. Zudem werden die in Beschwerden enthaltenen Informationen kaum umfassend für Qualitätsverbesserungen und Produktinnovationen genutzt. Unzufriedene Kunden, die nun zusätzlich von der Reaktion des Unternehmens auf ihre Beschwerde enttäuscht sind, werden mit Sicherheit den Anbieter wechseln und negative Mundpropaganda betreiben. Andererseits hat sich in vielen Fällen gezeigt, dass Beschwerdeführer, die durch die Reaktion des Unternehmens auf ihre Beschwerde überzeugt wurden, eine außerordentlich hohe Zufriedenheit und Loyalität aufweisen. Deshalb ist es ökonomisch sinnvoll, wenn sich Unternehmen von der oft noch vorherrschenden widerwilligen Beschwerdeadministration verabschieden und den Weg zu einem **Management** im Sinne einer systematischen Planung, Umsetzung und Steuerung aller Beschwerdeaspekte und -prozesse einschlagen. Investitionen in das Beschwerdemanagement sind Investitionen in Kundenbindung und Qualität; sie schaffen damit die Voraussetzung für einen dauerhaften Markterfolg.

Dieses Buch wendet sich an **Führungskräfte**, welche die in Beschwerden enthaltenen Chancen optimal nutzen wollen. Es gibt Einblicke in das Verhalten unzufriedener Kunden, verdeutlicht, welche Ziele mithilfe eines pro-aktiven Beschwerdemanagements erreicht werden können und zeigt konkret auf, wie die einzelnen Aufgaben zu erfüllen sind. Darüber hinaus stellt es dar, wie die personalpolitischen, organisatorischen und informationstechnologischen Rahmenbedingungen zu gestalten sind, um eine optimale Aufgabenerfüllung zu ermöglichen.



Dieses Buch basiert auf unserer langjährigen Zusammenarbeit, die einen ständigen Austausch von wissenschaftlichen Forschungsergebnissen einerseits und Erfahrungen aus der Praxis andererseits ermöglicht. Aufgrund dieser Kombination von Kompetenzen hat sich das Buch, das auch in einer englischsprachigen und japanischen Version erschienen ist, den Rang eines Standardwerkes erarbeitet, das hiermit in sechster Auflage erscheint.

Wir möchten Sie, die Leserinnen und Leser unseres Buches, herzlich zum Dialog einladen. Wir freuen uns über Ihre Kommentare, Anregungen und natürlich auch Beschwerden. Wir möchten die Chance nutzen, gemeinsam mit Ihnen über neue Lösungen im Beschwerdemanagement nachzudenken – zum Wohle Ihrer Kunden und Ihres Unternehmens.

Ingolstadt im Herbst 2022

*Prof. Dr. Dr. h. c. Bernd Stauss*

*bernd.stauss@gmail.com*

*www.bernd-stauss.de*

*Dipl.-Kfm. Wolfgang Seidel*

*wolfgang.seidel@servmark.de*

*www.servmark.de*



# 1

## Beschwerdemanagement im kundenorientierten Unternehmen





- Warum ist das Beschwerdemanagement von strategischer unternehmerischer Bedeutung?
- Welche Rolle kommt dem Beschwerdemanagement im Rahmen des Kundenbeziehungsmanagements zu?
- Welche Zusammenhänge bestehen zwischen Kundenbeziehungsmanagement, Customer Care und Beschwerdemanagement?
- Welchen Stellenwert hat das Beschwerdemanagement im Qualitätsmanagement?

## ■ 1.1 Beschwerden als unternehmerische Herausforderung

Alle im Unternehmen **hassen Beschwerden**. Mitarbeiter im Kundenkontakt fürchten Situationen, in denen sie von aufgebrachtten Kunden beschimpft werden. Mitarbeiter verschiedener Entscheidungsebenen fühlen sich durch Beschwerden unberechtigt kritisiert. Sie ärgern sich auch, weil sie für die Bearbeitung von Kundenproblemen Zeit und andere Ressourcen einsetzen müssen, die für diese Zwecke nicht eingeplant sind. Vorstandsmitglieder sehen sich mehr und mehr damit konfrontiert, dass Kunden ihre Beschwerden an sie persönlich richten und auch eine persönliche Antwort erhalten wollen. Doch das Zeitbudget des Top-Managements ist für die Beschäftigung mit strategischen Fragen bereits verteilt. Zudem gehört es nicht zum Selbstverständnis von Vorstandsmitgliedern, sich mit Detailproblemen unbekannter Kunden herumzuschlagen. Deshalb geben sie in der Regel nur die Anweisung, eine Lösung herbeizuführen. Top-down werden dann die Beschwerden durchgereicht, wobei es häufig die primäre Zielsetzung der Beschwerdebearbeitung ist, Kundenanliegen so weit wie möglich abzuwehren und/oder innerbetrieblich Schuldige zu finden.

Dementsprechend **machen es viele Unternehmen ihren Kunden immer noch schwer, sich bei ihnen zu beschweren**. Weder Produktverpackungen noch Websites enthalten Hinweise darauf, an wen sich ein unzufriedener Kunde wenden soll. Gelingt es dem Kunden aber doch, mit dem Unternehmen Kontakt aufzunehmen, findet er in vielen Fällen keinen, der sich zuständig fühlt und für eine Lösung des Problems sorgt. Aus solchen Erfahrungen ziehen Kunden Konsequenzen. Sie nehmen zunächst eine innere Kündigung der Geschäftsbeziehung vor und wählen beim nächsten Kauf ein Konkurrenzangebot. Damit ist für das Unternehmen zukünftiges Geschäftspotenzial dauerhaft verloren.

Die **Barrieren**, die Unternehmen errichten, um unzufriedene Kunden von Beschwerden abzuhalten, haben meist eine noch unmittelbarere Wirkung: Kunden

scheuen vor allem bei wenig gravierenden Problemen den Ärger, den Zeitaufwand und die Mühen, die mit der Suche nach verantwortlichen Ansprechpartnern verbunden sind, und beschweren sich nicht, sondern wandern gleich zur Konkurrenz ab. Da Unternehmen dies häufig gar nicht erfahren oder allenfalls indirekt und mit großer Zeitverzögerung, ziehen sie oft völlig falsche Konsequenzen. Sie verweisen auf **niedrige Beschwerdequoten** und auf die hohe Zufriedenheit, die sich in Kundenbefragungen widerspiegelt. Sie setzen dabei fälschlicherweise niedrige Beschwerdequoten mit Kundenzufriedenheit gleich und übersehen, dass sie in Befragungen in der Regel nur die Kunden erfassen, die zum Zeitpunkt der Erhebung noch nicht abgewandert sind.

Aufgrund dieser Fehleinschätzung verkennen viele Unternehmen, dass Beschwerdemanagement von **strategischer Bedeutung** ist. Unter verschärften Käufermarktsituationen mit einer zunehmenden internationalen Konkurrenz gehört es zu den wichtigsten Unternehmenszielen, Kundenzufriedenheit zu erreichen und Unzufriedenheit zu beseitigen. Deutlicher als in Beschwerden können Kunden den Unternehmen ihre Unzufriedenheit nicht mitteilen und deutlicher als durch desinteressierte oder abweisende Reaktionen auf Beschwerden können Unternehmen nicht ausdrücken, dass ihnen dies gleichgültig ist. Diese Gleichgültigkeit erweist sich allerdings als Ignoranz gegenüber Kundenverlusten und den entsprechenden Umsatz- und Gewinneinbußen. Wer dagegen Kundenorientierung als Voraussetzung für die langfristige Überlebensfähigkeit des Unternehmens erkannt hat, wird Beschwerden nicht primär als abzuwehrendes Problem, sondern als **Chance** sehen, und das Beschwerdemanagement als Kern einer kundenorientierten Unternehmensstrategie.

## ■ 1.2 Die strategische Bedeutung des Beschwerdemanagements

**Beschwerdemanagement** beinhaltet einen komplexen unternehmerischen Handlungsbereich. Er umfasst die Planung, Durchführung und Kontrolle aller Maßnahmen, die ein Unternehmen im Zusammenhang mit Beschwerden ergreift.

In strategischer Hinsicht ist das Beschwerdemanagement in zweierlei Hinsicht von großer Bedeutung:

- Zum einen sollen Beschwerdeführer zufriedengestellt und gehalten werden, sodass positive Effekte für den Unternehmenserfolg erreicht werden. Insofern beinhaltet das Beschwerdemanagement ein erhebliches **strategisches Potenzial im Kundenbeziehungsmanagement (Customer Relationship Management)**.

- Zum anderen ist es verantwortlich für die Gewinnung und Nutzung der in Beschwerden enthaltenen Informationen für eine Verbesserung von Produkten und Prozessen, woraus sich ein hohes **strategisches Potenzial für das Qualitätsmanagement** ergibt.

## 1.2.1 Beschwerdemanagement im Kundenbeziehungsmanagement (Customer Relationship Management)

Vielfach dominiert in der Praxis ein technologisches Verständnis von **Customer Relationship Management**, das die Zusammenführung und Nutzung aller Kundendaten in einer Datenbank und die Synchronisation aller kundenbezogenen Prozesse in Marketing, Vertrieb und Service in den Vordergrund rückt. Wichtiger als die Technologie ist allerdings die konzeptionelle Basis des Konzepts, nämlich die Perspektive, eine vom Kunden als wichtig erachtete Beziehung aufzubauen und zu stärken. In diesem Verständnis erhalten alle Aktivitäten Priorität, die auf die Bindung bestehender Kunden ausgerichtet sind.

### 1.2.1.1 Zufriedenheitsmaximierung versus Unzufriedenheitsminimierung

Bei dem Einsatz von Kundenbindungsmaßnahmen sind zwei vereinbare, aber grundlegend unterschiedliche strategische Orientierungen zu unterscheiden: Wachstum durch die möglichst große Steigerung der Kundenzufriedenheit (Zufriedenheitsmaximierungs-Strategie) bzw. Wachstum durch Vermeidung und Beseitigung von Kundenunzufriedenheit (Unzufriedenheitsminimierungs-Strategie). In Theorie und Praxis wird der Zufriedenheitsmaximierungs-Strategie bei weitem die größere Aufmerksamkeit geschenkt, während die Unzufriedenheitsminimierungs-Strategie, die primär mithilfe des Beschwerdemanagements verfolgt wird, in ihrer Bedeutung oft unterschätzt wird. Eine genauere Betrachtung der ökonomischen Wirkungen beider Strategieoptionen zeigt allerdings, dass diese Rangreihung nicht gerechtfertigt ist. In vielen Fällen erweist sich die Unzufriedenheitsminimierungs-Strategie als weitaus rentablere Option.

#### **Die Zufriedenheitsmaximierungs-Strategie: meist gewählt, aber problematisch**

Zentraler Ansatzpunkt dieser Strategievariante ist die intensive Ausschöpfung des kundenspezifischen Umsatzpotenzials aktueller Kunden. Dieser Ausschöpfungseffekt bezieht sich auf die Erhöhung der Kaufintensität und die Initiierung von Käufen in anderen Geschäftsbereichen (Cross-Selling). Dies soll durch zufriedenheitssteigernde Maßnahmen – insbesondere durch die Gewährung von preislichen und sonstigen Vorteilen im Rahmen von kundenwertorientierten Treueprogrammen oder Rabattsystemen – erreicht werden.

Grundlage der Zufriedenheitsmaximierungs-Strategie ist die Annahme, dass Kundenzufriedenheit zu Kundenloyalität führt. So selbstverständlich und banal die Aussage ist, dass sich zufriedene Kunden eher loyal verhalten als unzufriedene, so wenig selbstverständlich ist die Annahme, dass Zufriedenheit in jedem Fall zu Kundenbindung führt. Manager, die meinen, von hohen Zufriedenheitswerten aus Kundenbefragungen auf hohe Kundenbindung schließen zu können, täuschen sich oft. Sie sind in eine der im Folgenden dargestellten Fallen getappt.

Die größte Falle der Zufriedenheitsmaximierungs-Strategie stellt die **Zufriedenheitsfalle** („satisfaction trap“) dar. Diese wurde bereits vor Jahrzehnten vom amerikanischen Wirtschaftsautor Reichheld (1996) beschrieben, als er beobachtete, dass amerikanische Automobilunternehmen auf ständig steigende Zufriedenheitswerte verweisen konnten, während sie gleichzeitig an Marktanteil und Gewinn verloren. Auch wies er nach, dass in vielen Branchen mehr als 90% der Kunden berichten, dass sie sehr zufrieden oder zufrieden mit einem Produkt oder einer Dienstleistung sind, aber die Wiederkaufquoten sich allenfalls auf 30% bis 40% belaufen. Dieses Phänomen hat sich in den letzten Jahren noch verstärkt. Viele Unternehmen sind mit der scheinbar paradoxen Situation konfrontiert, dass die üblichen Zufriedenheitsbefragungen hohe Kundenzufriedenheit signalisieren, während sie gleichzeitig massive Kundenverluste erleiden.

Wenn Unternehmen die Diskrepanz zwischen den Ergebnissen von Zufriedenheitsbefragungen und Kundenverlusten nicht mehr übersehen können, reagieren sie in der Regel in dreierlei Hinsicht. Sie modifizieren die Messung, erhöhen die Anstrengungen zur Zufriedenheitsmaximierung und versuchen, die Kundenverluste durch Neukundenakquisition zu kompensieren. Dabei besteht die große Gefahr, dass sie in drei weitere Fallen geraten: die Absichtsfalle, die Begeisterungsfalle und die Neuakquisitionsfalle.

Die **Absichtsfalle** liegt in dem Vertrauen auf Kundenäußerungen bezüglich ihrer Wiederkauf- bzw. Weiterempfehlungsbereitschaft. Aus der Erkenntnis über den geringen Aussagewert hoher Zufriedenheitswerte für die zukünftige Kundenbindung sind viele Unternehmen dazu übergegangen, zusätzlich oder alternativ ihre Kunden nach ihrem geplanten zukünftigen Verhalten zu befragen. Dabei wird insbesondere ihre Absicht erhoben, auch in Zukunft Kunden zu bleiben (**Wiederkaufbereitschaft**) und/oder das Unternehmen weiterzuempfehlen. Besondere Aufmerksamkeit hat in diesem Kontext der Net Promoter Score (NPS) gefunden, der die **Weiterempfehlungsbereitschaft** als einzige Messgröße verwendet (Reichheld/Seidensticker 2006; Reichheld/Markey 2012). Auch wenn damit eine stärkere Verhaltensorientierung der Kunden erfasst wird, so können die von den Kunden geäußerten zukünftigen Verhaltensabsichten keinesfalls als verlässliche Prädiktoren des Unternehmenserfolgs betrachtet werden. Aktuelle Aussagen über Verhaltensabsichten sind nicht mit dem tatsächlichen zukünftigen Verhalten gleichzusetzen. Die von den Kunden heute geäußerte Weiterempfehlungsbereitschaft sagt nur wenig darüber aus, ob sie auch morgen noch Kunden sind.

Wenn Unternehmen feststellen, dass sich der gewünschte hohe Bindungseffekt nur bei äußerst hoher Zufriedenheit einstellt, verstärken sie häufig noch ihre Bemühungen zur Zufriedenheitsmaximierung, indem sie Kundenbegeisterung anstreben. Dabei können sie allerdings in die nächste ökonomische Falle, die **Begeisterungsfalle**, geraten. Keinesfalls alle Produkte und Dienstleistungen sind geeignet, Kunden permanent in den hochemotionalen Zustand der Begeisterung zu versetzen. Zudem muss man hinsichtlich der Qualitätsmerkmale berücksichtigen, dass die **Basisanforderungen** eine höhere Verhaltenswirkung haben als die **Begeisterungsanforderungen**. Für Kunden ist die verlässliche Erfüllung der Kernleistung wesentlich relevanter als eine überraschende Zusatzleistung. Dementsprechend kann die Zufriedenheit mit spezifischen Vorteilen nicht die Unzufriedenheit aufgrund von Produktmängeln kompensieren und Abwanderungen verhindern.

Unter ökonomischen Gesichtspunkten ist zudem zu beachten, dass Maßnahmen zur Kundenbegeisterung nicht nur mit erheblichen Kosten verbunden sind, sondern zugleich das **Anspruchsniveau der Kunden erhöhen**. Eine auf Kundenbegeisterung zielende Strategie verlangt die permanente Übererfüllung von Erwartungen immer anspruchsvoller werdender Kunden. Dies ist aber nur gerechtfertigt, wenn daraus Mehrerlöse aufgrund verstärkter Kundenbindung generiert werden, welche die erhöhten Kosten übersteigen. Zudem müssen die Investitionen zur Erhöhung der Zufriedenheit bereits zufriedener Kunden rentabler sein als Investitionen zur Verhinderung von Abwanderungen unzufriedener Kunden. Das ist aber sehr oft nicht der Fall.

In der Situation, dass Unternehmen weiterhin massiv Kunden verlieren, erhöhen sie auch ihre Anstrengungen zur **Neukundenakquisition**, um den Kundenstamm zumindest zahlenmäßig zu erhalten. Dementsprechend werden die Werbe- und Vertriebsbudgets aufgestockt und die Kunden durch teure Sondervergünstigungen vom Wettbewerber abgeworben. Damit geraten aber viele in die **Neuakquisitionsfalle**, weil die Neukundengewinnung mit zu hohen Kosten verbunden ist und die teuer geworbenen Kunden schon wieder abgewandert sind, bevor sie profitabel wurden. Da zudem die Vorteile nur den Neukunden gewährt werden, ist dies de facto die Aufgabe der Kundenbindungsstrategie: Die aktuellen Kunden werden benachteiligt und bisher zufriedene Kunden werden unzufrieden und zur Abwanderung gedrängt, um bei einem anderen Unternehmen als Neukunde in den Genuss von Vorteilen zu gelangen. Nur wenige Unternehmen ermitteln, in welchem Umfang diese Art der Neukundengewinnung die Abwanderung bestehender Kunden weiter fördert.

Mit der Darstellung von Zufriedenheits-, Absichts-, Begeisterungs- und Neuakquisitionsfalle ist keinesfalls die Botschaft verbunden, dass Bemühungen zur Steigerung von Kundenzufriedenheit, Wiederkauf- und Weiterempfehlungsbereitschaft sowie zur Neukundengewinnung per se problematisch sind. Es geht nur darum,



die dargestellten Gefahren zu erkennen und vor allem aber die Rangordnung der strategischen Optionen zu verändern. Entscheidend ist ein Perspektivenwechsel: **Priorität gebührt nicht der Zufriedenheitsmaximierungs-Strategie, sondern der Unzufriedenheitsminimierungs-Strategie.**

### **Die Unzufriedenheitsminimierungs-Strategie: oft vernachlässigt, aber vorrangig**

Die zweite strategische Option des Kundenbindungsmanagements hat eine andere Zielrichtung. Hier hat die **Vermeidung von und der Umgang mit Kundenunzufriedenheit** Vorrang. Erst an zweiter Stelle steht die Bemühung, die zufriedenen Kunden noch zufriedener zu machen. Für diese Option sprechen eine Reihe von Argumenten.

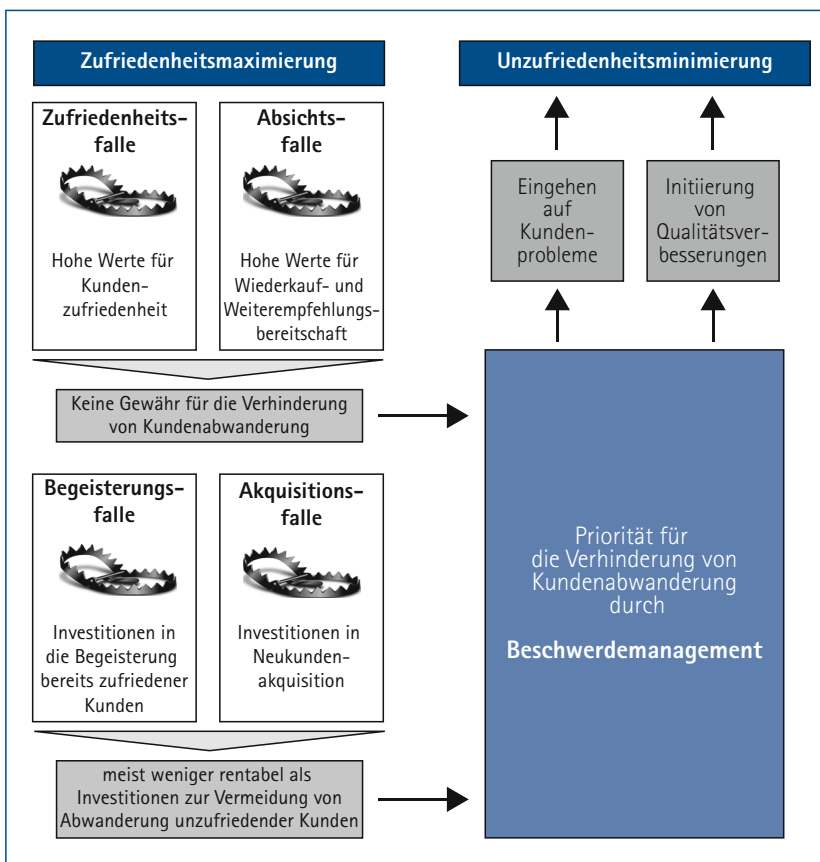
Für viele Unternehmen stellt die steigende Zahl von **Kundenabwanderungen** eines der gravierendsten Managementprobleme dar (Shewan 2017). In einer Vielzahl von Branchen liegen die Churn Rates (Kundenabgänge pro Periode im Verhältnis zum mittleren Kundenbestand der gleichen Periode) höher als 20%. Das gilt in den USA beispielsweise für Branchen wie Kabel-TV, Finanzwirtschaft, Handel oder Telekommunikation (Statista 2022). In dieser Situation ist es für Unternehmen nicht in erster Linie interessant, womit ihre verbliebenen Kunden zufrieden sind, sondern **warum Kunden abwandern** und in welchem Umfang diese Abwanderungen vermeidbar sind. Daher gilt es, die Unzufriedenheit der Kunden genau zu erfassen und zu analysieren. Denn Unzufriedenheit ist eine zentrale Ursache dafür, dass Kunden ihre Loyalität zum Unternehmen aufkündigen und für Angebote des Wettbewerbers empfänglich werden:

- Hohe Unzufriedenheit von Kunden entsteht nicht beim Ausbleiben von Kundenbindungsangeboten, sondern bei **Fehlern in der Kernleistung**. Weil in diesen Fällen eine Gefährdung der Kundenbeziehung vorliegt, kommt es darauf an, die vom Kunden wahrgenommenen Qualitätsmängel zu entdecken und abzustellen.
- Wegen Leistungsmängeln aufgetretene Kundenunzufriedenheit erhöht sich noch massiv, wenn Kunden auf ihre Beschwerde beim Unternehmen nur schwer oder kein Gehör finden. Die dann erzeugte **„doppelte“ Unzufriedenheit** führt oft zu sofortiger Kundenabwanderung.
- Die Unzufriedenheitsminimierungs-Strategie hat eine defensive Ausrichtung, da sie auf die Vermeidung von Kundenabwanderungen abzielt. Dennoch kann man sie als Wachstumsstrategie bezeichnen. Sie sichert nämlich das **„verlorene Wachstum“** aufgrund von Kundenverlusten, das andernfalls durch Neukundenakquise ausgeglichen werden müsste (Seidel 2010).
- Zudem erweist sich die Unzufriedenheitsminimierung häufig als **rentabelste Option im Kundenbindungsmanagement**. So weisen Venohr/Zinke (2000) für den Sachversicherungsbereich nach, dass eine Kundenbeziehung, die zehn

Jahre dauert, acht- bis zehnmals profitabler ist als eine fünfjährige Kundenbeziehung. Mit einer Senkung der Stornoquote von 10% auf 8% war es möglich, den Barwert einer Kundenbeziehung um 45% zu steigern. Insofern erscheint es ökonomisch rational, der Unzufriedenheitsminimierung erste Priorität einzuräumen. Es gilt, Unzufriedenheit vorzubeugen und bei eingetretener Unzufriedenheit die gefährdete Kundenbeziehung durch gezielte Maßnahmen zu stabilisieren.

Zur Sicherung des verlorenen Wachstums kommt dem **Beschwerdemanagement die Schlüsselrolle** zu. Es liefert wesentliche Informationen zu den Ursachen der Kundenunzufriedenheit und bietet große Chancen, Kundenverluste zu vermeiden und über die wieder hergestellte Kundenloyalität beträchtliche Umsatz- und Gewinnpotenziale zu sichern. Insofern ist das Beschwerdemanagement der **eigentliche Kern des Kundenbeziehungs- und Kundenbindungsmanagements** (Stauss 2017).

Bild 1.1 fasst die beiden Strategieoptionen „Zufriedenheitsmaximierung“ und „Unzufriedenheitsminimierung“ zusammen und zeigt den notwendigen Perspektivenwechsel.



**Bild 1.1** Strategieoptionen Zufriedenheitsmaximierung versus Unzufriedenheitsminimierung

### 1.2.1.2 Customer Relationship Management, Customer Care Management und Beschwerdemanagement

In vielen Unternehmen werden Aufgaben des Beschwerdemanagements von Abteilungen übernommen, die mit Customer Care bezeichnet werden. Insofern besteht häufig Unklarheit darüber, ob sich diese Begriffe auf denselben Sachverhalt beziehen. Eine ähnliche Verwirrung besteht bezüglich der Beziehung zwischen Customer Care und Customer Relationship Management, da diese Abteilungen in der Regel unter Einsatz von CRM-Software arbeiten und jeweils Kundenbeziehungsmanagement betreiben. Um in dieser **Begriffskonfusion** für Klarheit zu sorgen, ist zunächst einmal zwischen den Handlungsfeldern einerseits und den Organisationseinheiten andererseits zu unterscheiden.

#### Handlungsfelder von Customer Care Management, Customer Relationship Management und Beschwerdemanagement

In Bezug auf die **Breite des Handlungsfelds** unterscheiden sich Customer Relationship Management, Customer Care und Beschwerdemanagement durch Art und Umfang der jeweils zu erfüllenden Aufgaben.

Unter **Customer Relationship Management** versteht man die Gesamtheit der unternehmerischen Maßnahmen für die systematische Anbahnung, Entwicklung, Aufrechterhaltung und Sicherung, gegebenenfalls auch für die Beendigung und Wiederanbahnung von Kundenbeziehungen. Im Zentrum des Aktivitätsspektrums steht das Kundenbindungsmanagement.

Das **Beschwerdemanagement** ist Teil des Kundenbindungsmanagements. Zielgruppe seiner Aktivitäten sind diejenigen unzufriedenen Kunden, die sich mit einer Beschwerde an das Unternehmen wenden. Das Beschwerdemanagement kommuniziert also allein mit der Gruppe der sich beschwerenden Kunden. Von zentraler Bedeutung ist die **Inbound-Kommunikation**. Die aktive Kontaktierung des Kunden durch das Unternehmen – **Outbound-Kommunikation** – erfolgt nur insoweit, als es zur Zufriedenstellung des Beschwerdeführers sinnvoll ist. Das betrifft z. B. telefonische Nachfragen, Zwischen- und Endbescheide sowie Nachfassaktionen und Follow-up-Kontakte.

Damit wird deutlich, dass das Beschwerdemanagement nicht mit allen Formen der kundeninitiierten Kommunikation befasst ist. Kunden wenden sich nicht nur mit Beschwerden an das Unternehmen, sondern auch mit weiteren Artikulationen, zu denen vor allem Bestellungen, Kündigungen, Änderungsanzeigen, Lob, Anfragen, Ideen und Verbesserungsvorschläge gehören.

In **Bestellungen** und **Kündigungen** geben Kunden rechtsverbindliche und kaufrelevante Erklärungen zum Abschluss eines Kaufvertrags bzw. zur Beendigung einer Vertragsbeziehung ab. In **Änderungsanzeigen** informieren Kunden das Unternehmen über Veränderungen in ihren persönlichen Verhältnissen, die für die

Geschäftsbeziehung relevant sind. In **Lob** drücken Kunden ihre Zufriedenheit mit Produkten, Dienstleistungen und Verhaltensweisen des Unternehmens aus. Darüber hinaus kommt es vielfach vor, dass sie in **Anfragen** für sie wichtige Informationen erbitten bzw. sich mit **Ideen** für konkrete Verbesserungsmöglichkeiten an das Unternehmen wenden. Von diesen Dialogformen zu unterscheiden sind **Belästigungen**. Hierbei handelt es sich um Äußerungen, die kein erkennbares Anliegen beinhalten bzw. Provokationen, Beschimpfungen oder Drohungen darstellen. Diese Artikulationen lassen in der Regel keine Antwort zu oder stellen Fälle für die Rechtsabteilung dar. Bild 1.2 gibt einen Überblick über die verschiedenen kundeninitiierten Kommunikationsformen.

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Bestellungen</b> oder Käufe sind Äußerungen des Kunden, in denen er rechtsverbindlich eine Willenserklärung zum Abschluss eines Kaufvertrags abgibt.</li> <li>▪ In <b>Kündigungen</b> bringt er zum Ausdruck, dass er den Bezug bestimmter Leistungen einstellen bzw. einen laufenden Vertrag beenden möchte.</li> <li>▪ Mit <b>Änderungsanzeigen</b> teilt der Kunde dem Unternehmen mit, dass sich in seinen persönlichen Verhältnissen etwas geändert hat (Familienstand, Adresse, Kontoverbindung usw.).</li> <li>▪ <b>Lob</b> liegt vor, wenn Kunden aus eigenem Antrieb gegenüber dem Unternehmen ihre Zufriedenheit bzw. Begeisterung mit Produkten, Dienstleistungen und Prozessen sowie den Verhaltensweisen der Mitarbeiter ausdrücken.</li> <li>▪ <b>Beschwerden</b> enthalten Artikulationen von Kundenunzufriedenheit.</li> <li>▪ In <b>Anfragen</b> bittet der Kunde gezielt um Informationen, wobei sich seine Informationsbedürfnisse auf ganz unterschiedliche Sachverhalte beziehen können. Wesentliche Objekte von Anfragen sind z. B.:</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Generelle Informationen über das Unternehmen und wichtige unternehmerische Entscheidungen (Unternehmensgröße, Bilanzsumme, Fusionsentscheidungen usw.).</li> <li>- Konkrete Informationen zum Leistungsangebot (Sortiment, Produkteigenschaften, Verfügbarkeit, Preis, Gebrauchs- und Nutzungshinweise, finanzielle oder gesundheitliche Folgewirkungen des Konsums usw.).</li> <li>- Informationen zu Geschäftsvorgängen (Rechnungsumfang, Finanzierungsmodalitäten, Auslieferungsdatum usw.).</li> <li>- Informationen zum Kundenstatus (Rabattklasse, erreichter Wert bei Viel-Nutzer-Programmen).</li> <li>▪ Mit <b>Ideen/Verbesserungsvorschlägen</b> geben Kunden dem Unternehmen konkrete Hinweise auf Möglichkeiten, Produkte, Serviceleistungen und Prozesse zu verbessern, ohne dass sie dies mit dem Ausdruck von Unzufriedenheit verbinden.</li> <li>▪ Als <b>Belästigungen</b> sind diejenigen Kundenartikulationen zu bezeichnen, die keine sinnvolle Beantwortung ermöglichen (z. B. Provokationen, Beschimpfungen).</li> </ul>
---	---

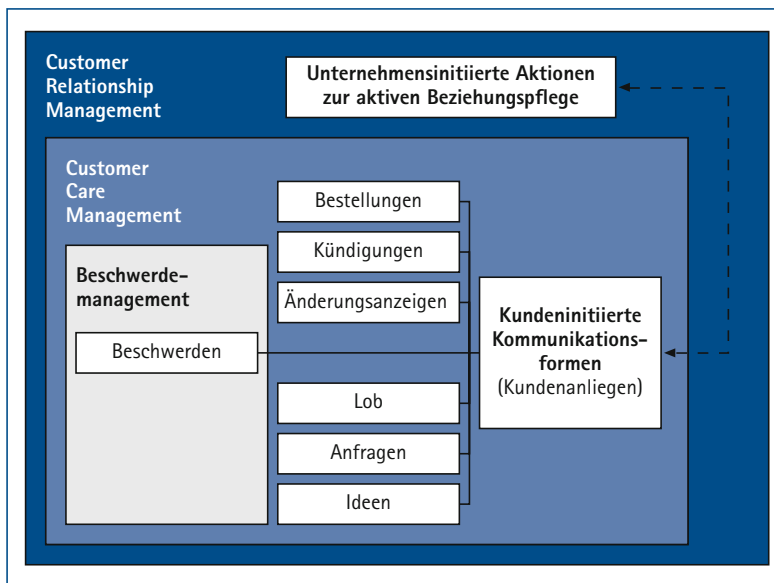
**Bild 1.2** Kundeninitiierte Kommunikationsformen (Kundenanliegen)

Aufgabenbereich des **Customer Care** ist der **planvolle Umgang mit sämtlichen kundeninitiierten Artikulationen**. Es umfasst somit auch das Beschwerdemanagement als bedeutsamstes Handlungsfeld.

Gemeinsam sind Customer Care und Beschwerdemanagement die **Inbound-Perspektive** und der Umstand, dass sie Kundenbindung nicht durch den Vertrieb von Produkten und Dienstleistungen, sondern durch die Lösung der von Kunden vorgebrachten Anliegen zu erreichen suchen. Allerdings hat Customer Care durch die

Einbeziehung aller Kundengruppen und Artikulationsformen im Vergleich zum Beschwerdemanagement ein umfassenderes Aufgabenspektrum.

In Bezug auf das Customer Relationship Management stellt wiederum das Customer Care einen Ausschnitt dar. Zusätzlich zu den primär inbound-orientierten Aktivitäten des Customer Care umfasst das CRM also auch **Outbound-Maßnahmen**, die zur Festigung, Stärkung, Stabilisierung, Sicherung oder – im Extremfall – zur Auflösung der Geschäftsbeziehung erforderlich sind. Auch hier stehen nicht die verkaufsorientierten Aktionen im Mittelpunkt, sondern unternehmensinitiierte Kontaktmaßnahmen, die dem Aufbau und der Weiterentwicklung individueller Kundenbeziehungen dienen. Bild 1.3 fasst diese Zusammenhänge nochmals zusammen.



**Bild 1.3** Customer Relationship Management – Customer Care Management – Beschwerdemanagement

Für ein **integratives Management der Kundenbeziehung** ist es darüber hinaus erforderlich, diese beziehungsrelevanten Aufgaben mit den transaktionsorientierten Aktivitäten der Funktionen Marketing und Vertrieb zu koordinieren und auf diese Weise eine konsequente Integration und Abstimmung mit den in diesen Bereichen im Vordergrund stehenden verkaufsorientierten Maßnahmen sicherzustellen.

## **Organisatorische Lösung für CRM, Customer Care und Beschwerdemanagement**

Völlig unabhängig von der aufgabenbezogenen Zuordnung ist die Frage, wie die Wahrnehmung dieser Aufgaben **organisatorisch** gelöst werden soll. So kann es beispielsweise sehr sinnvoll sein, alle Aufgaben im Umgang mit Kundenbeschwerden in einer spezifischen Abteilung Beschwerdemanagement zusammenzufassen oder aber die gesamte kundeninitiierte Kommunikation in einem Bereich Customer Care zu bündeln. Zudem ist es möglich, dass operative Einheiten – wie etwa Customer Interaction Center – nicht nur mit den dominierenden inbound-bezogenen Aktivitäten des Customer Care befasst sind, sondern zusätzlich auch Outbound-Aktivitäten im Rahmen von Marketing- und Vertriebsmaßnahmen – wie z. B. telefonische Verkaufsaktionen – übernehmen.

### **1.2.2 Beschwerdemanagement im Qualitätsmanagement**

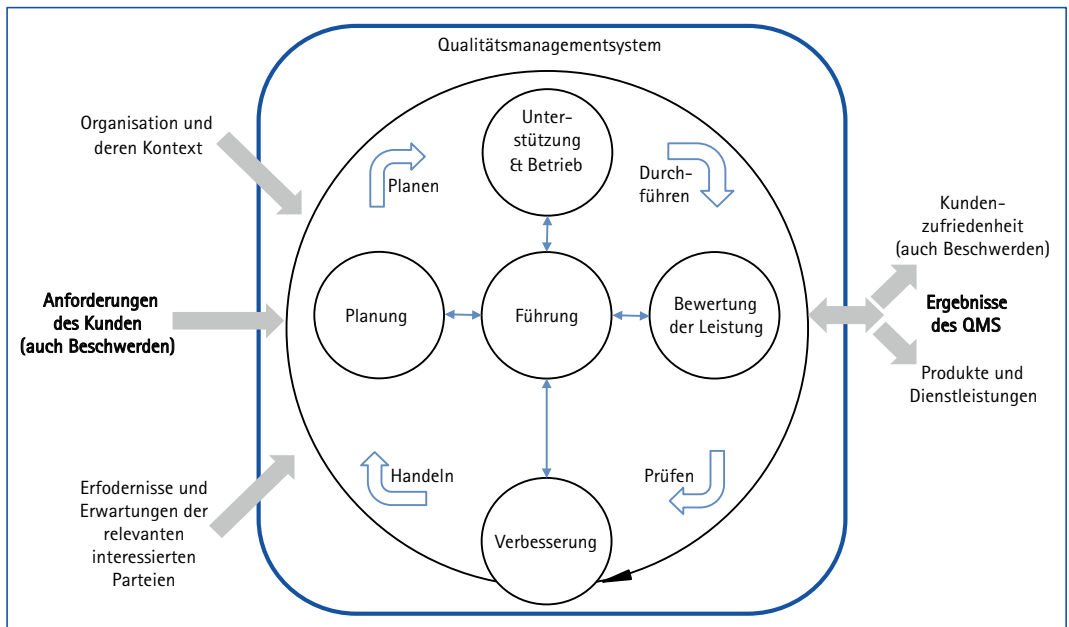
Beschwerdemanagement dient der Stabilisierung gefährdeter Kundenbeziehungen und ist somit ein wesentliches Element des auf den externen Kunden ausgerichteten Beziehungsmanagements. Aber darin erschöpft sich nicht die strategische Bedeutung des Beschwerdemanagements. Beschwerden enthalten Informationen über die vom Kunden wahrgenommenen Qualitätsprobleme bei der Nutzung von Produkten und der Inanspruchnahme von Dienstleistungen. Die Auswertung von Beschwerden ist damit eine zentrale Grundlage für Initiativen zur kontinuierlichen Qualitätsverbesserung. Insofern ist das Beschwerdemanagement auch ein **wesentliches Element des Qualitätsmanagements** (Stauss 2016; Reimann 2017).

Dies gilt für sämtliche Qualitätsmanagementsysteme, gleichgültig, ob es sich um umfassende Konzepte der Unternehmensführung – wie das EFQM-Modell der European Foundation for Quality Management – oder enger gefasste branchenbezogene Normen – wie die für die Automobilindustrie oder die Luftfahrt – bzw. um unternehmensindividuelle Konzepte handelt. Die in der Praxis am weitesten verbreitete Norm, die Anforderungen an ein Qualitätsmanagement formuliert, ist die DIN EN ISO 9001.

#### **Beschwerdemanagement im Rahmen der DIN EN ISO 9001:2015**

Für die DIN ISO 9001:2015 „Qualitätsmanagementsysteme – Anforderungen“ ist ein **kundenorientiertes Qualitätsverständnis** charakteristisch. So heißt es in Abschnitt 0.2 der Norm, sie diene der „Entwicklung, Verwirklichung und Verbesserung der Wirksamkeit eines Qualitätsmanagementsystems, um die Kundenzufriedenheit durch die Erfüllung der Kundenanforderungen zu erhöhen“ (DIN 2015, S. 10).

Dieser Gedanke wird auch in der grundlegenden Abbildung des Prozessmodells deutlich, das den Kunden zum Ausgangs- und Orientierungspunkt aller Maßnahmen macht (siehe Bild 1.4). Der Prozess beginnt mit den Anforderungen des Kunden, auf deren Erfüllung die Planungs- und Durchführungsmaßnahmen ausgerichtet sind. Die Produkte und Dienstleistungen als Ergebnis des Wertschöpfungsprozesses sind vom Kunden zu bewerten und die Daten über seine Kundenzufriedenheit sind zu ermitteln, zu analysieren und für Verbesserungsmaßnahmen zu nutzen. Sowohl für die Ermittlung von Kundenanforderungen als auch für die Messung der Kundenzufriedenheit **kommt dem Beschwerdemanagement eine zentrale Bedeutung** zu, auch wenn auf sie nicht explizit hingewiesen wird. Hinsichtlich der Anforderungen gilt es, aus den Beschwerden Informationen über die Erwartungen der Kunden bezüglich gewünschter Veränderungen von Produkten und Dienstleistungen zu gewinnen und in den Produktplanungsprozess einzubringen. Bezogen auf die Bewertung der Produkte und Dienstleistungen geben Beschwerden eindeutige Hinweise darauf, dass die Kundenerwartungen nicht erfüllt wurden. Da Beschwerden zudem sehr konkrete Problemschilderungen und Lösungsvorschläge enthalten, liefern sie für die Erarbeitung von Verbesserungsmöglichkeiten häufig weit wertvollere Hinweise als die Ergebnisse von Zufriedenheitsbefragungen, die meist nur als relativ abstrakte durchschnittliche Skalenwerte präsentiert werden.



**Bild 1.4** ISO 9001 Prozessmodell des Qualitätsmanagements (DIN 2015, S. 13), ergänzt durch Hinweise auf Beschwerden

In den **Ausführungen innerhalb der Norm** wird dieser Zusammenhang zweimal hergestellt. Allerdings erfolgt dies in der neuesten Ausgabe in abgeschwächter Form, da der früher klare Bezug auf die Nichterfüllung von Kundenerwartungen durch den Verweis auf ‚Nichtkonformität‘ und der Begriff ‚Beschwerde‘ vollständig durch ‚Reklamation‘ ersetzt wurde. Im Hinblick auf die Kundenkommunikation wird gefordert, „Rückmeldungen durch Kunden zu Produkten und Dienstleistungen, einschließlich Kundenreklamationen“ einzuholen (DIN 2015, S.33). Und für den Fall, dass „Nichtkonformität auftritt, einschließlich derer, die sich aus Reklamationen ergeben“, soll die Organisation die Probleme analysieren, die Gründe untersuchen und Korrekturmaßnahmen einleiten (DIN 2015, S.48).

### **Die spezifische Beschwerdemanagement-Norm DIN EN ISO 10002:2019**

Spezifischer und umfangreicher sind die Aussagen zum Beschwerdemanagement in der Norm DIN EN ISO 10002:2019 mit dem Titel „Qualitätsmanagement – Kundenzufriedenheit – Leitfaden für die Reklamationsbearbeitung in Organisationen“ (DIN 2019). Es handelt sich um eine eigenständige Norm, die die Zielsetzung der internationalen Normen 9001 („Qualitätsmanagementsysteme – Anforderungen“) und 9004 („Qualitätsmanagement – Qualität einer Organisation – Anleitung zum Erreichen nachhaltigen Erfolgs“) unterstützt. Sie stellt einen Leitfaden dar für die Entwicklung und Umsetzung eines effizienten Prozesses zur Reklamationsbearbeitung im kommerziellen und nicht-kommerziellen Bereich (DIN 2019, 01) ohne die Absicht einer spezifischen Zertifizierung des Beschwerdemanagements. Der in der Norm beschriebene Prozess soll Kundenzufriedenheit und -loyalität fördern und die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens verbessern, indem sie

- Beschwerdeführern Zugang zu einem Reklamationsbearbeitungsprozess verschafft, der für die Probleme der Kunden offen ist,
- die Fähigkeit von Organisationen verbessert, Reklamationen konsequent, systematisch und problemlösend zu bearbeiten,
- bei der Ermittlung und Beseitigung der Ursachen von Reklamationen hilft,
- Mitarbeiter bei der Verbesserung ihrer kundenorientierten Fähigkeiten unterstützt und
- eine Grundlage für die kontinuierliche Überprüfung und Analyse des Reklamationsbearbeitungsprozesses schafft (DIN 2019, 0.1).

Die ISO 10002-2019 umfasst acht Abschnitte, in denen zentrale Begriffe definiert, grundlegende Prinzipien formuliert, innerbetriebliche Voraussetzungen aufgeführt und wesentliche Anforderungen an das Beschwerdemanagement beschrieben werden. Diese Ausführungen werden ergänzt durch einen informativen Anhang mit konkreten Hinweisen und Empfehlungen, in denen u. a. Formularbeispiele für die Abfassung von Beschwerden durch Kunden bzw. für die Erfassung von Beschwerdeinformationen durch Organisationen präsentiert werden.



Grundsätzlich bietet diese spezielle Norm eine nützliche Einführung in das Thema. Sie betont die Notwendigkeit einer systematischen Vorgehensweise und unterstreicht die zentrale Verantwortung des Top-Managements für die Implementierung des Beschwerdemanagements und die Bereitstellung der erforderlichen Ressourcen. Auch berücksichtigt sie die wesentlichen Aufgabenbereiche. Allerdings weist die Norm auch eine Reihe von problematischen Punkten auf. Eine Schwäche liegt schon in der deutschen Übersetzung, die teilweise missverständlich und sinnentstellend ist. Auch inhaltlich kann die Norm nicht überzeugen. Vielfach sind die Forderungen sehr allgemein formuliert und bieten einen breiten Auslegungsspielraum; auch werden nicht alle relevanten Aspekte thematisiert. Insofern ist die ISO 10002:2019 primär für kleine Unternehmen mit einer begrenzten Anzahl von Kunden hilfreich und für alle, die sich zum ersten Mal mit diesem Thema befassen. Sie liefert Basisaussagen zu einem Mindeststandard, der aber für Unternehmen, die ein exzellentes Beschwerdemanagement anstreben, nicht ausreichend ist.



### Kapitel 1 ganz kurz:

- Beschwerdemanagement ist von strategischer Bedeutung im Kundenbeziehungsmanagement.
- Es hat die unzufriedenen aktuellen Kunden als Zielgruppe und dient der Stabilisierung gefährdeter Geschäftsbeziehungen.
- Damit ist es zentrales Element einer Kundenbindungsstrategie, die auf die Vermeidung von Kundenverlusten durch Minimierung der Unzufriedenheit ausgerichtet ist (Unzufriedenheitsminimierungs-Strategie).
- Im Rahmen von Kundenbeziehungs- und Kundenbindungsmanagement ist der Bereich Customer Care für die Inbound-Kommunikation zuständig. Dabei übernimmt das Beschwerdemanagement als wichtigster Teilbereich des Customer Care die Kommunikation mit den unzufriedenen Kunden.
- Beschwerden enthalten relevante Informationen über die vom Kunden wahrgenommenen Qualitätsmängel und ihre unerfüllten Erwartungen. Daher ist das Beschwerdemanagement auch im Qualitätsmanagement von strategischer Relevanz.

## Literatur

**DIN (2015):** DIN EN ISO 9001:2015-11, Qualitätsmanagementsysteme – Anforderungen, Berlin.

**DIN (2019):** DIN 10002:2019-07, Qualitätsmanagement – Kundenzufriedenheit – Leitfaden für die Reklamationsbearbeitung in Organisationen, Berlin.

**Reichheld, F. F. (1996):** Learning from customer defections, in: Harvard Business Review, 74. Jg., Nr. 2, S. 56 – 69.

**Reichheld, F./Markey, R. (2012):** Die ultimative Frage 2.0: Wie Unternehmen mit dem Net Promoter System kundenorientierter und erfolgreicher sind, Frankfurt 2012.

**Reichheld, F./Seidensticker, F. J. (2006):** Die ultimative Frage, München.

- Reimann, G. (2017):** Erfolgreiches Qualitätsmanagement nach DIN EN ISO 9001:2015, 5. Aufl., Berlin.
- Seidel, W. (2010):** Customers-at-Risk-Management. Der Befreiungsschlag aus der Wachstumsfalle, in: Gouthier, M. et al. (Hrsg.): Service Excellence als Impulsgeber, Wiesbaden, S. 527 - 547.
- Statista (2022):** Customer Churn rate in the United States in 2020, by industry; <https://www.statista.com/statistics/816735/customer-churn-rate-by-industry-us/> (Abruf: 07.03.2022).
- Stauss, B. (2016):** Stichwort „Beschwerdemanagement“, in: Zollondz, H.-D. et al. (Hrsg.): Lexikon Qualitätsmanagement, 2. Aufl., Berlin/Boston, S. 85 - 89.
- Stauss, B. (2017):** Vermeidung von Kundenverlusten durch Beschwerdemanagement, in: Bruhn, M./Homburg, Ch. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 9. Aufl., Wiesbaden, S. 365 - 388.
- Venohr, B./Zinke, Ch. (2000):** Kundenbindung als strategisches Unternehmensziel: Vom Konzept zur Umsetzung, in: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 153 - 172.

# 2

## Beschwerden





- Was genau ist unter einer Beschwerde zu verstehen?
- Was unterscheidet eine Beschwerde von einer Reklamation?
- Warum ist eine geringe Beschwerdezahl kein aussagefähiger Indikator für Kundenzufriedenheit?
- Wieso verursachen Beschwerden nicht nur Kosten, sondern bieten auch Chancen auf Erlöse und Gewinne?

## ■ 2.1 Beschwerdebegriff und Beschwerdearten

Was sind Beschwerden? Auf den ersten Blick erscheint diese Frage überflüssig, weil Kunden vielfach in ihren Schreiben den Begriff „Beschwerde“ verwenden oder das Gespräch mit dem Satz „Ich will mich beschweren“ beginnen. Doch nicht selten vermeiden Kunden diesen Begriff, kleiden ihre Kritik in eine höfliche Anfrage oder betonen sogar, sie wollten sich zwar nicht beschweren, erwarteten allerdings, dass eine Wiederholung des Vorfalls in Zukunft vermieden würde. Oft werden auch an das Unternehmen Forderungen von Personen gestellt, die weder aktuelle Kunden sind noch als potenzielle Kunden infrage kommen. In diesen wie in anderen Fällen besteht Unklarheit darüber, welche von außen an das Unternehmen herangetragene Äußerung als Beschwerde eingestuft werden soll. Daher besteht die Notwendigkeit, den **Begriff der Beschwerde** eindeutig zu klären.

Kurz gefasst, ist immer von folgendem Verständnis auszugehen:



**Beschwerden sind Äußerungen von Unzufriedenheit im Sinne nicht erfüllter Erwartungen.**

Dieses weit gefasste Begriffsverständnis enthält eindeutige Festlegungen:

- Bei Beschwerden handelt es sich um **Artikulationen**, d.h. um verbale oder schriftliche Äußerungen.
- Aus diesen Äußerungen geht hervor, dass der Beschwerdeführer **unzufrieden** ist. Dabei kommt es nicht darauf an, dass der Kunde den Begriff Beschwerde verwendet. Auch das Ausmaß der Unzufriedenheit ist unerheblich. Alle Äußerungen, die zeigen, dass Leistungen oder Verhaltensweisen des Unternehmens **nicht vollständig den Erwartungen** des Kunden entsprechen, stellen in diesem Sinne Beschwerden dar.
- Beschwerden werden nicht nur von **Individuen** vorgebracht, sondern auch von **Institutionen** – wie beispielsweise Verbänden oder Medien –, die unab-

hängig von einem konkreten Einzelfall eine generelle Lösung des Problems verlangen.

- In der Regel handelt es sich um Äußerungen, welche die Betroffenen direkt **gegenüber dem Unternehmen** selbst vorbringen. Allerdings kann ein unzufriedener Kunde auch einen **indirekten** Weg wählen, indem er sich an eine **Drittinstitution** (z.B. Schlichtungsstelle, Behörde, Verbraucherorganisation oder Medium) als „Anwalt“ seines Interesses wendet. In diesen Fällen tritt die Drittinstitution im Namen des Kunden an das Unternehmen heran bzw. informiert die Öffentlichkeit.
- Die Unzufriedenheit von Betroffenen muss sich keinesfalls immer auf einen Mangel am zuvor gekauften Produkt oder einen anderen Aspekt des **Marktangebots** (z.B. den Preis oder die Werbung) beziehen. Gegenstand von Beschwerden kann darüber hinaus auch das gesellschaftspolitische (z.B. ökologische) Verhalten des Unternehmens sein.

Eine Beschwerde wird intentional vorgebracht, d. h., der Kunde verfolgt mit seiner Artikulation eine bestimmte Absicht. In vielen Fällen wendet er sich in der Nachkaufphase an das Unternehmen, weil er der Ansicht ist, dass er von diesem nicht die erwartete Leistung erhalten hat: Eine Autoreparatur hat nicht zu dem gewünschten Ergebnis geführt, ein Ferienhotel verfügt nicht über das im Reisekatalog beschriebene Schwimmbad oder ausgelieferte Möbel weisen Beschädigungen auf. Dementsprechend will der Kunde entweder eine verbesserte bzw. völlig neue Leistung, die teilweise oder vollständige Rückzahlung des Kaufpreises oder darüber hinaus Schadensersatz für Folgeschäden. Versteht der Kunde diese Forderung als Anspruch an das Unternehmen, den er unter Umständen auch auf dem Rechtswege durchsetzen kann, spricht man von Reklamation. Insofern bezeichnet der Begriff „**Reklamation**“ die Teilmenge von Beschwerden, in denen Kunden in der Nachkaufphase Beanstandungen an Produkt oder Dienstleistung explizit oder implizit mit einer rechtlichen Forderung verbinden, weil zugesicherte Eigenschaften nicht vorliegen. Diese Forderung bezieht sich in der Regel auf Umtausch, Nachbesserung, Minderung oder Rückgabe.

In diesem generellen Sinne sind Beschwerden somit intentionale **Unzufriedenheitsäußerungen von Anspruchspersonen oder -institutionen bezüglich irgendeines Aspekts unternehmerischen Verhaltens**. Dieses weite Verständnis wird den folgenden Überlegungen zugrunde gelegt, auch wenn eine Konzentration auf bestimmte Beschwerdearten erfolgt. Der Schwerpunkt der Betrachtung liegt auf den Beschwerden, die von Kunden direkt gegenüber dem Unternehmen artikuliert werden (**direkte Kundenbeschwerden**). Inhaltlich erfolgt eine Konzentration auf Beschwerden, die sich auf einen Aspekt des Marktangebots beziehen, sei es auf das Produkt bzw. die Dienstleistung selbst oder auf einen Aspekt des Vermarktungskonzepts (**angebotsbezogene Beschwerden**). Das gilt unabhängig von den Motiven und Verhaltensabsichten des Kunden. Alle angebotsbezogenen Beschwerden

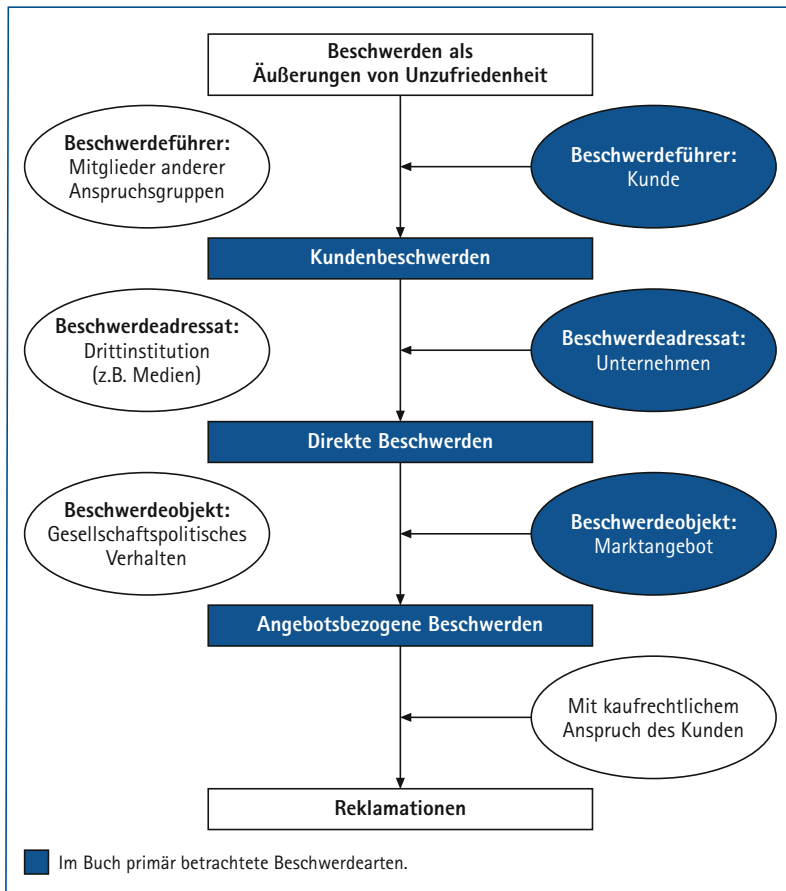
werden berücksichtigt, gleichgültig, ob der Kunde das Unternehmen nur auf ein Problem aufmerksam machen will, Hoffnungen hinsichtlich einer spezifischen Unternehmensreaktion hegt oder meint, Forderungen im Notfall auch mit juristischen Mitteln durchsetzen zu können (**Reklamation**).

Wenn im Weiteren von „Beschwerden“ die Rede ist, dann ist in der Regel der beschriebene Typ **angebotsbezogener Unzufriedenheitsäußerungen** von Kunden gemeint. In dieser Hinsicht handelt es sich um Kundenbeschwerden:



**In Kundenbeschwerden äußern potenzielle, aktuelle oder verlorene Kunden ihre Unzufriedenheit mit einem Aspekt des Marktangebots direkt gegenüber dem Unternehmen.**

Bild 2.1 gibt die begriffliche Festlegung und die hier vorgenommene schwerpunktmäßige Eingrenzung noch einmal im Überblick wieder.



**Bild 2.1** Beschwerdearten und Eingrenzung des Begriffsverständnisses

In der Praxis wird häufig darüber diskutiert, ob es sich bei einem Kundenanliegen um eine Beschwerde handelt oder nicht. Wenn Mitarbeiter diesbezüglich unterschiedliche Vorstellungen haben, werden auch verschiedene Kategorisierungen vorgenommen und unterschiedliche Prozesse eingeleitet. Abweichende Reaktionen und verzerrte Analyseergebnisse sind die Folgen. Um dies zu verhindern, gilt es zum einen, für ein einheitliches Verständnis und die Akzeptanz der generellen Beschwerdedefinition zu sorgen, zum anderen ist dieses Verständnis unternehmensindividuell weiter zu konkretisieren (Niefand/Wiegran 2010).

Für die Entscheidung, ob es sich bei einer Kundenartikulation um eine Beschwerde handelt, bietet es sich an, auf bestimmte Worte und Wendungen zu achten, die als Indikator für Unzufriedenheit herangezogen werden können. Dazu gehören:

- **Direkte Nennung des Begriffs Beschwerde, Reklamation oder Kritik:** „Hiermit beschwere ich mich, reklamiere ich, möchte ich kritisch anmerken ...“
- **Negative Emotionen:** „bin unzufrieden, enttäuscht, verärgert, wütend, empört ...“
- **Vorwurf einer groben Misshandlung:** „Betrug, Täuschung, Übervorteilung, Abzocke, über den Tisch ziehen ...“
- **Angabe eines Fehlers:** „Falschlieferrung, Falschberatung, Fehlinformation, Produkt funktioniert nicht, ist defekt, ist beschädigt ...“
- **Mangelnde Dienstleistungsqualität:** „unpünktlich, unfreundlich, inkompetent, unzuverlässig, unsauber ...“
- **Direkte Beschreibung nicht erfüllter Erwartungen:** „entspricht nicht meinen Erwartungen, ist anders als beschrieben, passt nicht, gefällt nicht ...“
- **Indirekte Beschreibung nicht erfüllter Erwartungen:** „schade, dass das Produkt nicht vorrätig ist; ich bedauere, dass kein Rückruf erfolgt ist ...“
- **Unzureichende Reaktion auf Beschwerde:** „nicht nachgekommen, nicht reagiert, nicht beantwortet ...“
- **Beschreibungen von Folgen des Problems:** „habe viel Zeit verloren, hatte unnötige Wege, musste mir Ersatz beschaffen ...“
- **Forderungen:** „will Geld zurück, das Produkt zurückgeben, ein neues Produkt, Schadensersatz ...“
- **Aufkündigung der Loyalität:** „mich sehen Sie hier nicht wieder, werde kündigen, gehe zum Wettbewerber ...“
- **Ankündigung der Einschaltung höherer Instanzen:** „Vorstand, Aufsichtsrat, Geschäftsleitung ...“
- **Ankündigung der Einschaltung von Drittinstitutionen:** „wende mich an Verbraucherzentrale, BaFin, Ombudsstelle, Medien ...“

- **Ankündigung rechtlicher Schritte:** „geht an meinen Anwalt, verklage Sie, gehe vor Gericht ...“
- **Drohungen:** „das werden Sie noch bereuen ...“

Um eine einheitliche Identifikation von Beschwerden im Unternehmen zu gewährleisten, ist es sinnvoll, mit Mitarbeitern des Beschwerdemanagements Schulungs-Workshops durchzuführen. Dabei erhalten die Teilnehmer eine Stichprobe realer Kundenanliegen und werden gebeten, die enthaltenen Beschwerden zu bestimmen und die übrigen Anliegen den Kategorien Bestellungen, Kündigungen, Änderungsanzeigen, Lob, Anfragen und Ideen zuzuordnen. Die Fälle, bei denen abweichende Zuordnungen vorkommen, werden anschließend sorgfältig gemeinsam analysiert und dann begründet der richtigen Kategorie zugewiesen.

## ■ 2.2 Wahres und Falsches über Beschwerden

In der unternehmerischen Praxis gibt es weitverbreitete Urteile über Beschwerden, die keinesfalls immer eine gesicherte Informationsbasis haben. Vielfach handelt es sich um **Vorurteile**, die auf den ersten Blick durchaus plausibel sind. Wer es allerdings mit einem aktiven Beschwerdemanagement ernst meint, muss zwischen Wahrem und Falschem über Beschwerden unterscheiden und auch dafür sorgen, dass Vorurteile im Unternehmen abgebaut werden.

Im Folgenden werden einige der besonders langlebigen und hartnäckigen Vorurteile wiedergegeben und ihnen widersprechende Kommentare argumentativ gegenübergestellt.



**Vorurteil 1:** „Unsere Kunden sind zufrieden. Die **geringe Zahl von eingehenden Beschwerden** beweist dies!“

**Kommentar 1:** „Falsch! Geringe Beschwerdezahlen sind **kein aussagefähiger Indikator für Kundenzufriedenheit!**“

Viele Unternehmen sind überzeugt, Beschwerdemanagement sei für sie kein dringliches Anliegen, weil nur wenige Beschwerden eingehen. Sie schließen aus geringen Beschwerdezahlen auf hohe Kundenzufriedenheit. Dieser Schluss ist falsch. Ein Großteil unzufriedener Kunden beschwert sich nicht. Auch hängt die Tatsache, ob sich ein Kunde beschwert oder nicht, von einer Fülle von Faktoren ab, die zum Teil maßgeblich vom Unternehmen beeinflusst werden. Niedrige Beschwerdezahlen können das Ergebnis hoher **Beschwerdebarrieren** oder **resignierten Kundenverhaltens** sein. Darüber hinaus werden in vielen Unternehmen sehr viele



kritische Äußerungen von Kunden gar nicht als Beschwerde angesehen oder erfasst, z. B. weil sie **mündlich vorgetragen** werden. Typische Beispiele hierfür sind Autowerkstätten und Lebensmittelmärkte. Beschwerden werden dort überwiegend in Gesprächen mit dem Kundenkontaktpersonal abgewickelt und nicht weiter aufgenommen. Nur ein Bruchteil der nach diesen Kontakten weiterhin unzufriedenen Kunden beschwert sich schriftlich bei der Unternehmensleitung. Von dieser kleinen Beschwerdezahl auf Kundenzufriedenheit zu schließen, ist nicht gerechtfertigt.



**Vorurteil 2:** „Die Zahl der Beschwerden ist zu **minimieren!**“

**Kommentar 2:** „Falsch! Die Zahl der unzufriedenen Kunden ist zu minimieren. Der Anteil unzufriedener Kunden, der sich beschwert, ist zu **maximieren!**“

Aufgrund der negativen Einschätzung von Beschwerden, aber auch im Bewusstsein, dass sie Artikulationen von Kundenunzufriedenheit sind, wird in vielen Unternehmen als erklärtes Ziel angegeben, die Zahl von Beschwerden zu minimieren. Angesichts der Tatsache, dass die Zahl der Beschwerden reduziert werden kann, ohne dass die Kundenunzufriedenheit geringer wird, ist dieses Ziel nicht sinnvoll. Es kommt in erster Linie darauf an, **Kundenunzufriedenheit zu minimieren**. Die Voraussetzung dafür ist jedoch, dass das Unternehmen über Art und Ausmaß der Kundenunzufriedenheit möglichst umfassend informiert wird. Insofern ist eine **aktive Politik** zu betreiben, die dazu führt, dass unzufriedene Kunden nicht schweigen oder abwandern, sondern sich mit Beschwerden an das Unternehmen wenden. Dementsprechend führt der Weg zu einer kundenorientierten Unternehmenskultur meist über ein **erhöhtes Beschwerdeaufkommen**. Eine langfristige Verringerung von Beschwerdezahlen ist nur zu erreichen, wenn zunächst der Anteil unzufriedener Kunden, der sich beschwert, maximiert wird.



**Vorurteil 3:** „Kunden, die sich beschweren, sind **Gegner!**“

**Kommentar 3:** „Falsch! Kunden, die sich beschweren, sind **Partner!**“

Kunden, die sich beschweren, werden sehr häufig sofort negativ kategorisiert. Sie gelten als böswillig, als Gegner. Dementsprechend wird unmittelbar eine **Verteidigungsposition** eingenommen, die grundsätzliche unternehmerische Haltung ist auf Abwehr, wenn nicht gar auf Gegenangriff ausgerichtet. Diese Haltung ist falsch. Es wird nicht zur Kenntnis genommen, dass der Beschwerdeführer aktueller (und möglicherweise auch zukünftiger) Kunde ist, der ein Recht hat, seine Ansichten, Wünsche und Forderungen vorzubringen. Dass er sich gegenüber dem Unternehmen äußert, ist vielfach gerade Ausdruck seines Interesses am Unternehmen, dem er bewusst eine **Nachbesserungsmöglichkeit** einräumt. Sich beschwerende Kun-

den sind nicht Gegner, sondern Partner im Bemühen um eine kontinuierliche Verbesserung von Prozessen und Produkten bzw. Dienstleistungen.



**Vorurteil 4:** „Die meisten Beschwerdeführer sind **Nörgler oder Querulanten!**“

**Kommentar 4:** „Falsch! Die weitaus meisten Beschwerdeführer sind **keine Nörgler und Querulanten!**“

Auch in Unternehmen, die den Wert und die Berechtigung von Kundenbeschwerden grundsätzlich einsehen, ist die Ansicht verbreitet, dass Beschwerdeführer zu einem erheblichen Anteil Nörgler und Querulanten sind. Dementsprechend stößt die Forderung nach Beschwerdestimulierung schon deshalb auf große Skepsis, weil man befürchtet, auf diese Weise den Anteil derer noch zu erhöhen, die das Unternehmen mit **unberechtigten Beschwerden** eindecken, unverschämt auftreten und ungerechtfertigte Forderungen stellen. Doch nach aller Erfahrung sind die weitaus meisten Kunden keine Querulanten. Deshalb kommt es darauf an, in einer Beschwerde nicht primär eine unzulässige Nörgelei zu sehen, sondern ein **berechtigtes Kundenanliegen**. Um allerdings die Sicherheit zu vergrößern, dass sich Kunden durch Beschwerden nicht unberechtigterweise auf Kosten des Unternehmens einen Vorteil verschaffen, sollten Möglichkeiten der Identifikation von „Berufsbeschwerdeführern“ durch die **Analyse von Beschwerdeinformationen** sorgfältig genutzt werden.



**Vorurteil 5:** „Beschwerden führen nur zu **Kosten!**“

**Kommentar 5:** „Falsch! Beschwerden sind nicht nur mit Kosten verbunden, sondern bieten **Chancen für Erlöse und Gewinne!** Demgegenüber führt die Vernachlässigung von Beschwerden nur zu Kosten, nie zu Erlösen!“

Beschwerden werden in Unternehmen vor allem auch deshalb als Bedrohung wahrgenommen, weil sie ausschließlich als **Kostenfaktor** betrachtet werden. Tatsächlich entstehen bei der Bearbeitung von Beschwerden ebenso Kosten wie bei der Erfüllung von Forderungen, die Kunden in Beschwerden erheben (Produktrücknahmen, Erstattungen usw.). Doch diese Kosten sind in Relation zu den **erzielbaren Nutzeneffekten** zu setzen. Die in Beschwerden enthaltenen kritischen Informationen geben dem Unternehmen die Chance, Fehler zu identifizieren und auszuräumen, d. h. sich ständig zu verbessern und dabei Kosten zu reduzieren. Da die Kunden ihre Kritik gegenüber dem Unternehmen äußern und nicht gleich zum Wettbewerber abwandern, bleibt die Chance, den unzufriedenen Kunden zu halten. „Jedes Problem, das aufmerksame Mitarbeiter aufspüren und lösen, ist eine

Chance, mehr als nur eine Pflicht zu erfüllen, es heißt, einen treuen Kunden zu gewinnen“ (Hart et al. 1991, S. 128). Die Kosten der Beschwerdebearbeitung sind demnach **Investitionen in zukünftige Geschäfte**.

Wer Beschwerdemanagement implementieren will, wird mit solchen Vorurteilen konfrontiert sein. Um in dieser Situation argumentativ zu überzeugen, muss man über eine fundierte Informationsbasis verfügen. Hierfür kann man auf unternehmensinterne Quellen zurückzugreifen. So lässt sich aus der herkömmlichen Kundenzufriedenheitsbefragung abschätzen, wie viele Kunden in einem bestimmten Zeitraum Anlass zu einer Beschwerde hatten. Durch Gegenüberstellung dieser Zahl mit der tatsächlich im Unternehmen dokumentierten Beschwerdezahl ist in der Regel klar nachzuweisen, dass die registrierten Beschwerden kein aussagefähiger Indikator für Kundenzufriedenheit darstellen. Auch kann man mit einer Befragung verlorener Kunden ermitteln, wie viele Kunden aufgrund von Unzufriedenheit abgewandert sind, ohne sich vorher beschwert zu haben. Bewertet man diese Zahl verlorener Kunden mit ihren durchschnittlichen Käufen, wird schnell deutlich, welche ökonomischen Chancen für Erlöse und Gewinne in Beschwerden stecken. Darüber hinaus lassen sich die üblichen Vorurteile unter Rückgriff auf die im Folgenden präsentierten Erkenntnisse der Zufriedenheits- und Beschwerdeforschung widerlegen.



### Kapitel 2 ganz kurz:

- Immer wenn ein Kunde seine Unzufriedenheit gegenüber dem Unternehmen zum Ausdruck bringt – also deutlich macht, dass seine Erwartungen nicht erfüllt wurden –, liegt eine (direkte) Beschwerde vor.
- Reklamationen stellen die Teilmenge von Beschwerden dar, in denen Kunden in der Nachkaufphase ihre Beanstandungen von Leistungsmängeln mit einer rechtlichen Forderung verbinden (können).
- Niedrige Beschwerdezahlen sind kein aussagefähiger Indikator für Kundenzufriedenheit, weil sich der Großteil unzufriedener Kunden nicht beschwert und viele kritische Kundenäußerungen im Unternehmen nicht als Beschwerden registriert werden.
- Beschwerden führen im Unternehmen nicht nur zu Kosten, sondern bieten durch die Verhinderung von Abwanderungen und die Nutzung von Informationschancen auf Kostensenkungen, Umsatz- und Gewinnzuwächse.

## Literatur

- Hart, C. W. et al. (1991):** Wie Sie aus Pannen Profit ziehen, in: Harvard Business Manager, 13. Jg., Nr. 1, S. 128 – 136.
- Niefand, F./Wiegran, A. (2010):** Was sind Beschwerden?, in: Ratajczak, O. (Hrsg.): Erfolgreiches Beschwerdemanagement, Wiesbaden, S. 19 – 32.



