

## General Management MBA

WIEN Universitätsbibliothek

The approved original version of this diploma or  
master thesis is available at the main library of the  
Vienna University of Technology.

<http://www.ub.tuwien.ac.at/eng>



CONTINUING  
EDUCATION  
CENTER



# Nutzen und Erfolgsfaktoren von Beschwerdemanagement im B2B-Bereich

Master Thesis zur Erlangung des akademischen Grades

**Master of Business Administration (MBA)**

an der Universität für Weiterbildung (Donau-Universität Krems)

und der Technischen Universität Wien, Continuing Education Center

eingereicht von

**Oliver Moser, BA MSc**

BetreuerIn

**PD Dr. Astrid Dickinger**

Wien, 15.09.2017

## Eidesstattliche Erklärung

Ich, OLIVER MOSER

geboren am 29.07.1990, in Gmunden

erkläre, hiermit

1. dass ich meine Master Thesis selbständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfen bedient habe,
2. dass ich meine Master Thesis bisher weder im In- noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe,
3. dass ich, falls die Arbeit mein Unternehmen betrifft, meine/n ArbeitgeberIn über Titel, Form und Inhalt der Master Thesis unterrichtet und sein Einverständnis eingeholt habe.

Wien, 15.09.2017

Ort, Datum

.....  
Unterschrift

## Vorwort

Die Idee für diese Arbeit verdanke ich der langjährigen Tätigkeit als Qualitätsmanager in verschiedenen Unternehmen des B2B-Marktes. Sowohl in eigenen Unternehmen, als auch bei Kunden und Lieferanten zeigte sich ein ähnliches Bild: Bei Problemen und Beschwerden wird Kunden häufig keine zufriedenstellende Lösung angeboten, das Anliegen wird unverhältnismäßig langsam behandelt und die gleiche Schwierigkeit tritt nach kurzer Zeit wieder auf. Nicht alle drei Situationen waren immer der Fall, jedoch auch einzeln auftretend sorgten sie für Ärger und Unzufriedenheit.

Diese Erfahrungen und die Schilderungen Dritter zeigen ein wesentliches Problem im B2B-Umfeld auf: Effektives und effizientes Beschwerdemanagement ist die Ausnahme, nicht die Regel. Wenn man nun vor der Aufgabe steht ein Beschwerde- oder Reklamationsmanagement in der Organisation zu implementieren und aufzubauen, beginnt die Suche nach Literatur, Empfehlungen und Best Practice Ansätze, um sich zu orientieren. Schnell stellt man fest, dass der B2B-Bereich in der Forschung im Vergleich zum B2C-Bereich unterrepräsentiert ist und nur wenige Informationen für die direkte Anwendung in der Praxis geeignet sind. Diese Situation soll mit dem vorliegenden Werk nun verbessert werden.

Ich möchte mich auch bei meiner Betreuerin, Frau PD Dr. Astrid Dickinger, für die fachliche Unterstützung bedanken. Ihre Ratschläge und Hinweise, welche auf langjähriger Expertise im Thema Beschwerdemanagement und Servicequalität beruhen, waren ein wertvoller Beitrag zum vorliegenden Ergebnis.

Abschließend möchte ich mich bei meiner Familie und meiner Partnerin für die großartige Unterstützung und die ermöglichten Freiräume bedanken, ohne deren entgegengebrachtes Verständnis das Absolvieren eines berufsbegleitenden Studiums neben einem Vollzeit-Job nicht möglich gewesen wäre.

Danke an Alle!

P.S.: Eine Arbeit über Beschwerdemanagement wäre nicht vollständig, wenn folgende Information fehlen würde: Fragen und Beschwerden richten Sie per Mail direkt an den Autor dieses Werkes über folgende Adresse: [office@olivermoser.at](mailto:office@olivermoser.at)

## Abstract

Beschwerdemanagement ist, einer aktuellen Studie des Beratungsunternehmens Gallup zufolge, im Business-to-Business-Bereich (B2B) trotz eines unterstellten Nutzens selten zur Zufriedenheit der Kunden implementiert. Aus diesem Grund erörtert diese Arbeit welchen Nutzen Beschwerdemanagement im B2B-Bereich haben kann, welche Erfolgsfaktoren hierfür zu beachten sind und wie ein optimaler Beschwerdemanagementprozess gestaltet sein muss, um diese Nutzeneffekte zu erreichen, wobei diese Betrachtung aus Sicht des Marketings und Qualitätsmanagement gleichermaßen erfolgt. Methodisch basiert die Ermittlung des Nutzens und der Erfolgsfaktoren auf einer Analyse bestehender Studien und Best-Practice-Empfehlungen. Mithilfe der Methode des Service Blueprinting wird mit den gewonnenen Informationen anschließend ein Referenzprozess für B2B-Beschwerdemanagement designt und vorgestellt. Es zeigte sich, dass Beschwerdemanagement einen positiven Einfluss auf die Kundenzufriedenheit und somit die Wiederkaufabsicht nimmt und intern durch den Informationsgewinn Produkt- und Prozessverbesserungen realisiert werden können. Neben der Ausgestaltung des Beschwerdemanagementprozesses nach den Erfolgsfaktoren, wurde zudem deutlich, dass die Rahmenbedingungen der Organisation einen großen Einfluss auf die Wirkung des Beschwerdemanagements nehmen.

*Complaint Management, despite of its' presumed benefit, is not fulfilling customers' needs in the field of business-to-business markets (B2B), according to a recent survey of Gallup-Institute. Thus, this paper is analyzing which benefits complaint management can have in the B2B-market, which critical factors of success must be considered and how a successful complaint management process can look alike to gain the presumed benefits. Within this paper complaint management is not only seen as a tool of marketing and selling, but its' interdependencies with quality management are presented and explained. Methodological, the necessary information for this paper is extracted and analyzed from existing studies and best-practice-recommendations. The gained information is used to design a reference process for B2B complaint management by the method of service blueprint. The findings show that complaint management has a positive impact on customer satisfaction, loyalty and repurchase intention as well as in product and process improvements. Furthermore, they show that besides the process itself the surrounding conditions have a big influence on the impact complaint management can generate.*

# Inhaltsverzeichnis

|   |      |
|---|------|
| Vorwort .....   | II   |
| Abstract .....  | III  |
| Inhaltsverzeichnis .....  | IV   |
| Abbildungsverzeichnis .....   | VII  |
| Tabellenverzeichnis .....   | VIII |
| Abkürzungsverzeichnis .....   | IX   |
| Executive Summary .....   | XI   |
| 1. Einleitung .....   | 1    |
| 1.1 Problemstellung und Ausgangssituation .....                       | 2    |
| 1.2 Zielformulierung .....  | 3    |
| 1.3 Verwendete Methoden .....   | 3    |
| 2. Begriffe und Definitionen .....                                    | 5    |
| 2.1 Beschwerde .....  | 5    |
| 2.2 Reklamation .....   | 6    |
| 2.3 Gewährleistung .....  | 7    |
| 2.4 Garantie .....  | 10   |
| 2.5 Schadenersatz .....   | 10   |
| 2.6 Produkthaftung .....  | 11   |
| 2.7 Prozess, Geschäftsprozess .....                                   | 12   |
| 2.8 Referenzprozess .....   | 13   |
| 2.9 Customer Relationship Management .....                            | 14   |
| 3. Qualitätsmanagement .....  | 17   |
| 3.1 Grundlagen des Qualitätsmanagements .....                         | 17   |
| 3.2 Beschwerdemanagement in der ISO 9001:2015 .....                   | 24   |
| 3.3 Beschwerdemanagement im EFQM-Modell .....                         | 27   |
| 3.4 Beschwerdemanagement im Aachener Qualitätsmanagement-Modell ..... | 31   |
| 4. Kundenzufriedenheit .....  | 36   |

---

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 4.1   | Verständnis und Modelle der Kundenzufriedenheit .....                   | 36 |
| 4.2   | Einflüsse auf die Kundenzufriedenheit .....                             | 39 |
| 4.3   | Auswirkungen von Kundenzufriedenheit .....                              | 45 |
| 5.    | Beschwerdemanagement .....  | 48 |
| 5.1   | Aktivitäten und Phasen des Beschwerdemanagements .....                  | 50 |
| 5.1.1 | Beschwerdestimulierung .....  | 52 |
| 5.1.2 | Beschwerdeannahme .....   | 55 |
| 5.1.3 | Beschwerdebearbeitung .....   | 57 |
| 5.1.4 | Beschwerdereaktion .....  | 57 |
| 5.1.5 | Beschwerdeauswertung .....  | 59 |
| 5.1.6 | Beschwerdemanagement-Controlling .....                                  | 60 |
| 5.1.7 | Beschwerdereporting .....   | 62 |
| 5.1.8 | Beschwerdeinformationsnutzung .....                                     | 63 |
| 5.2   | Beschwerdezufriedenheit .....   | 65 |
| 5.3   | Bezug des Beschwerdemanagements zum Beziehungsmanagement .....          | 66 |
| 5.4   | Beschwerdemanagementrelevante Charakteristika der B2B-Märkte .....      | 69 |
| 6     | Nutzen von Beschwerdemanagement .....                                   | 74 |
| 6.1   | Bindungsnutzen .....  | 74 |
| 6.2   | Kommunikationsnutzen .....  | 77 |
| 6.3   | Informationsnutzen .....  | 78 |
| 6.4   | Zusammenführung der Nutzeneffekte .....                                 | 80 |
| 7     | Erfolgs- und Misserfolgskriterien von Beschwerdemanagement in B2B ..... | 84 |
| 7.1   | Erfolgsfördernde Rahmenbedingungen .....                                | 84 |
| 7.2   | Erfolgsfaktoren des direkten Beschwerdemanagementprozesses .....        | 88 |
| 7.3   | Erfolgsfaktoren des indirekten Beschwerdemanagementprozesses .....      | 90 |
| 7.4   | Erfolgsfaktoren der Implementierung von Beschwerdemanagement .....      | 93 |
| 8     | Darstellung und Diskussion des Referenzprozesses .....                  | 95 |
| 8.1   | Grundlagen des Service Blueprinting .....                               | 95 |

---

|     |   |     |
|-----|---|-----|
| 8.2 | Darstellung des Referenzprozesses.....  | 99  |
| 8.3 | Diskussion des Referenzprozesses.....   | 105 |
| 9   | Conclusio und Ausblick.....   | 109 |
|     | Literaturverzeichnis .....  | 113 |
|     | Anhang .....  | 125 |
|     | Anhang 1: Referenzprozess für B2B-Beschwerdemanagement.....                                   | 125 |
|     | Anhang 2: Erfüllungsgrad der Anforderungen der ISO 9001 durch den<br>Referenzprozess.....     | 128 |
|     | Anhang 3: Erfüllungsgrad der Anforderungen des EFQM-Modells durch den<br>Referenzprozess..... | 130 |

## Abbildungsverzeichnis

|  |     |
|--|-----|
| Abbildung 1 Bezugsobjekte und Beziehungen verschiedener Beziehungskonzepte   | 15  |
| Abbildung 2 PDCA-Zyklus .....  | 21  |
| Abbildung 3 Juran Trilogy .....  | 22  |
| Abbildung 4 Wirkungsweise von KVP/ Kaizen und Innovationen .....             | 23  |
| Abbildung 5 Darstellung der ISO 9001 im PDCA-Zyklus .....                    | 25  |
| Abbildung 6 ISO 9001-Zertifizierungen weltweit .....                         | 26  |
| Abbildung 7 EFQM-Modell 2013.....  | 29  |
| Abbildung 8 RADAR-Logik .....  | 30  |
| Abbildung 9 Das Aachener Qualitätsmanagement-Modell .....                    | 32  |
| Abbildung 10 Beschwerdemanagement im Aachener Qualitätsmanagement-Modell     | 35  |
| Abbildung 11 (Un-)Zufriedenheitsmodell nach dem D/C-Paradigma .....          | 38  |
| Abbildung 12 Kano-Modell der Kundenzufriedenheit.....                        | 42  |
| Abbildung 13 Phasen des Beschwerdemanagements .....                          | 50  |
| Abbildung 14 Werbebanner für "Sag's Wien" .....                              | 55  |
| Abbildung 15 Zeitungsinserat für "Sag's Wien" .....                          | 55  |
| Abbildung 16 Schematische Darstellung des Beschwerdeparadoxons .....         | 75  |
| Abbildung 17 Das Beschwerdeparadoxon im B2B-Bereich.....                     | 76  |
| Abbildung 18 Formel zur Berechnung des RoCM .....                            | 81  |
| Abbildung 19 Nutzeneffekte des Beschwerdemanagements im B2B-Bereich.....     | 83  |
| Abbildung 20 Kategorisierung nach Kundenbedürfnisse .....                    | 91  |
| Abbildung 21 Exemplarische Darstellung eines Service Blueprints .....        | 96  |
| Abbildung 22 Service Blueprint Komponenten nach Shostack und Bitner u.a..... | 99  |
| Abbildung 23 Referenzprozess für B2B-Beschwerdemanagement .....              | 100 |



## **Tabellenverzeichnis**

|   |     |
|---|-----|
| Tabelle 1 Zufriedenheitstypen nach dem Qualitativen Zufriedenheitsmodell..... | 39  |
| Tabelle 2 Unterschiede zwischen B2B- und B2C-Märkte .....                     | 71  |
| Tabelle 3 Darstellung der Erfolgsfaktoren für B2B-Beschwerdemanagement.....   | 93  |
| Tabelle 4 Barrieren bei der Implementierung von Beschwerdemanagement .....    | 94  |
| Tabelle 5 Failure Points des Referenzprozesses .....                          | 105 |
| Tabelle 6 Erfolgsfaktoren mit Prozessrelevanz.....                            | 107 |
| Tabelle 7 Anforderungen der ISO 9001 bezüglich Beschwerdemanagement .....     | 129 |
| Tabelle 8 Anforderungen des EFQM-Modells bezüglich Beschwerdemanagement       | 132 |

## Abkürzungsverzeichnis

|            |   |
|------------|---|
| ABGB.....  | Allgemeines bürgerliches Gesetzbuch                     |
| Abs .....  | Absatz  |
| Ausg ..... | Ausgabe   |
| B2B.....   | Business to Business                                    |
| B2C .....  | Business to Consumer                                    |
| B2D .....  | Business to Dealer                                      |
| BPM.....   | Business Process Management, Geschäftsprozessmanagement |
| bzw. ....  | beziehungsweise   |
| CMP.....   | Complaint Management Profit                             |
| CRM .....  | Customer Relationship Management                        |
| D/C .....  | (Dis-)Confirmation                                      |
| DIN .....  | Deutsches Institut für Normung                          |
| EFQM ..... | European Foundation For Quality Management              |
| EN .....   | Europäische Norm  |
| ERP .....  | Enterprise Resource Planning                            |
| EU .....   | Europäische Union                                       |
| f. ....    | folgende  |
| ff .....   | fortfolgende  |
| FMEA.....  | Fehlermöglichkeits- und Einfluss-Analyse                |
| FRAB.....  | Frequenz-Relevanz-Analyse von Beschwerden               |
| FRR .....  | Failure Reoccurrence Rate (Fehler-Wiederholrate)        |
| Gem.....   | gemäß   |
| IATF.....  | International Automotive Task Force                     |
| ISO .....  | International Organization for Standardization          |

|                |   |
|----------------|---|
| IT .....       | Informationstechnologie   |
| KMU.....       | kleine- und mittlere Unternehmen                                |
| KSchG .....    | Konsumentenschutzgesetz   |
| KVP .....      | Kontinuierlicher Verbesserungsprozess                           |
| NPS .....      | Net Promoter Score  |
| ÖNORM.....     | vom Austrian Standards Institute veröffentlichte nationale Norm |
| o.J.....       | ohne Jahr   |
| o.O.....       | ohne Ort  |
| o.V. ....      | ohne Verleger   |
| PDCA.....      | Plan-Do-Check-Act   |
| PHG.....       | Produkthaftungsgesetz   |
| RoCM .....     | Return on Complaint Management                                  |
| S.....         | Seite   |
| SERVQUAL ..... | Kunstwort aus Service und Qualität                              |
| TQM.....       | Total Quality Management  |
| u.a. ....      | und andere  |
| Vgl. ....      | Vergleiche  |

## Executive Summary

Einer aktuellen Studie des Beratungsunternehmens Gallup zufolge haben 60 % der Kunden des B2B-Marktes das Gefühl, dass ein aufgetretenes Problem oder eine Beschwerde nicht zu ihrer Zufriedenheit gelöst wurde. Ebenso geht aus diesen Daten jedoch hervor, dass wirksames Beschwerdemanagement einen großen wirtschaftlichen Nutzen für das Unternehmen generieren könnte, würde diese Chance durch die Organisation wahrgenommen.

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich deshalb mit den Fragen, welcher Nutzen sich mit Beschwerdemanagement im B2B-Bereich erzielen lässt, welche Faktoren für erfolgreiches Beschwerdemanagement berücksichtigt werden müssen und wie ein entsprechender Beschwerdemanagementprozess im B2B-Bereich gestaltet sein kann.

Zentraler Ansatz zur Erreichung dieser Ziele ist die Analyse bestehender Studien, deren Erkenntnisse für die vorliegende Arbeit relevant sind. Anschließend wird aus den gewonnenen Informationen mithilfe der Methode des Service Blueprinting ein Referenzprozess für Beschwerdemanagement im B2B-Bereich entwickelt. Diese Darstellungsmethode soll insbesondere die Schnittstellen zum Kunden definieren und mit der Identifikation von Maßnahmen zur Beseitigung möglicher Schwachstellen einen einfachen Ansatz zur Implementierung eines Prozesses für das Management von Beschwerden in einer Organisation bieten.

Beschwerden werden hierbei als die Äußerung potenzieller, aktueller und verlorener Kunden bezüglich einer Unzufriedenheit mit einem Aspekt des Marktangebots des Unternehmens verstanden. Beschwerdemanagement wird im Rahmen dieser Arbeit als Querschnittsmaterie des Marketings und des Qualitätsmanagements betrachtet und entsprechend bildet eine Darstellung populärer Qualitätsmanagementmodelle – ISO 9001:2015, EFQM und Aachener Qualitätsmanagement-Modell – die Ausgangsbasis für die Erarbeitung der Fragestellung. Insbesondere werden die Anforderungen dieser Modelle bezüglich Beschwerdemanagement erörtert und im Sinne eines Common Practice erfolgreicher Unternehmen bei der Prozesserstellung im weiteren Verlauf der Arbeit berücksichtigt.

Es konnte festgestellt werden, dass die zufriedenstellende Bearbeitung von Beschwerden zu einer Erhöhung der Beschwerdezufriedenheit beiträgt, welche wiederum einen positiven Einfluss auf die Kundenzufriedenheit nimmt. Dies führt dazu,

dass die Verbundenheit der Kunden zum Unternehmen steigt, welche Wiederkaufabsicht und positives Word-of-Mouth generiert und Abwanderung reduziert. Weiterer Nutzen durch Beschwerdemanagement wirkt intern, indem die gewonnenen Informationen aus Beschwerden zur Verbesserung der Produkt-, Dienstleistungs- und Prozessqualität sowie zur Generierung neuer Ideen für Innovationen genutzt werden. Die gewonnenen Erkenntnisse können auch in die Verbesserung der Kommunikation mit Kunden genutzt werden, um Verständnis für Produkte und Leistungen zu verbessern.

Zentrale Erfolgsfaktoren für Beschwerdemanagement sind, dass die Wichtigkeit der Kundenzufriedenheit sowie des richtigen Umgangs mit Beschwerden von allen Mitgliedern der Organisation, insbesondere jedoch des Top-Managements, verstanden und gelebt wird. Zudem gilt es Rahmenbedingungen zu gestalten, welche Beschwerdemanagement durch positive Fehler- und Feedback-Kultur, das Recruiting geeigneter Mitarbeiter und das Empowerment von Mitarbeitern, fördern. Weiters sind die Informationen der Beschwerden auswertbar und nutzbar zu erfassen, im Unternehmen zu verteilen und für die Optimierung der Prozesse sowie Produkte und Dienstleistungen zu verwenden. Hierfür sind die systematische Informationsweitergabe, Maßnahmenverfolgung und die Definition von Verantwortlichkeiten wesentliche Erfolgsfaktoren.

Der Beschwerdemanagementprozess ist in B2B-Unternehmen ein integrativer, also alle Organisationseinheiten und Funktionen einbindender, Prozess. Dies zeigt sich bei dem formulierten Referenzprozess in den Schnittstellen zwischen Funktionen mit Kundenkommunikation und jenen für das Verbesserungsmanagement. Aufgrund der meist langfristigen Orientierung der Kunden-Lieferantenbeziehung im B2B-Markt wird im Prozess besonderes Augenmerk auf kontinuierliche Kommunikation mit dem Kunden gelegt.

Besondere Erkenntnis dieser Arbeit ist jedoch, dass die bloße Einführung eines Beschwerdemanagementprozesses wohl nicht den potenziellen Nutzen des Beschwerdemanagements generieren wird. Zwar stellt sich mit der Verwendung des Referenzprozesses wahrscheinlich ein geringer Nutzen ein, da dieser einige der ermittelten Erfolgsfaktoren abdeckt, jedoch müssen insbesondere die Rahmenbedingungen für effektives und effizientes Beschwerdemanagement gestaltet werden.

## 1. Einleitung

„Akquiriert, abkassiert, ignoriert: Mit ihren Bestandskunden geben sich B2B-Unternehmen oft nicht allzu viel Mühe. ‚Die werden uns schon nicht weglaufen‘, lautet eine weitverbreitete Einstellung.“, so die einleitenden Worte eines Beitrags von Nink und Hübener im Harvard Business Manager Oktober 2016 mit dem Titel „Wie aus Ärger Treue erwächst“<sup>1</sup>. Inhaltlich stützt sich diese Aussage auf eine Metaanalyse des Beratungsunternehmens Gallup, in welcher 100 B2B-Studien mit über 233.000 Befragten ausgewertet wurden.

Aus den Daten von Gallup geht hervor, dass 20 % der befragten B2B-Kunden ein Problem mit einem gekauften Produkt oder einer Leistung hatten. Von dieser Gruppe wiederum hatten 60 % das Gefühl, dass ihr Problem nicht gelöst wurde und lediglich 5 % dieser Gruppe waren „very satisfied“ mit der Problemlösung.<sup>2</sup>

Die dargestellte Situation überrascht, wenn die potenziellen Folgen vernachlässigter Kunden und fehlender Unzufriedenheitsbearbeitung bedacht werden: Abwanderung und schlechte Reputation. Die Neukundenakquise kann bis zu fünfmal teurer sein, als die Zufriedenstellung und Bindung bestehender Kunden. Im Jahres-Durchschnitt verlieren Unternehmen circa 10 % ihrer Kunden, was dazu führt, dass je nach Branche eine Reduktion des Kundenschwunds um 5% eine Gewinnsteigerung zwischen 25 bis 85 % nach sich ziehen kann.<sup>3</sup>

Auch bekannte und weitverbreitete Verkaufstrainer plädieren in ihren Vorträgen, Lehrgängen und Büchern für die Wichtigkeit von wirksamem Beschwerdemanagement: „Reklamationen sind Chefsache“<sup>4</sup> oder „Der entscheidende Grundsatz des professionellen Reklamationsmanagements lautet: Schnelles Reagieren und Handeln bei Reklamationen und Beschwerden kann Stammkunden halten und neue Kunden bringen!“<sup>5</sup>, so beispielsweise Martin Limbeck. Auch Andreas Buhr schreibt: „Vor allem aber haben erfolgreich gelöste Beschwerden eine starke emotionale Wirkung. Sie beeinflussen langfristig die Kundenbindung, und zwar positiv.“<sup>6</sup>

---

<sup>1</sup> Nink/Hübener, 2016, S. 18.

<sup>2</sup> Vgl. Gallup Inc., 2016, S. 27ff.

<sup>3</sup> Vgl. Kotler/Keller/Opresnik, 2015, S. 178f.

<sup>4</sup> Limbeck, 2016, S. 224.

<sup>5</sup> Limbeck, 2012, S. 220.

<sup>6</sup> Buhr, 2011, S. 211.

Trotz der zahlreichen Plädoyers verschiedenster Trainer und Empfehlungen von Fachbuchautoren sowie der dargestellten Kostensituation bezüglich Kundenbindung ist Beschwerdemanagement im B2B-Bereich in Unternehmen oft unterrepräsentiert.<sup>7</sup>

## 1.1 Problemstellung und Ausgangssituation

Eine mögliche Ursache für die beschriebene Situation kann vermutet werden: Beschwerdemanagement ist unbequem. Man muss sich mit unzufriedenen, teils verärgerten oder wütenden Kunden beschäftigen und die Fehler der eigenen Arbeit eingestehen.<sup>8</sup> Dennoch, Beschwerden, Reklamationen und Gewährleistungsfälle sind alltägliche Geschäftsvorfälle und entsprechend sollte auch professionell darauf reagiert werden.

Beschwerdemanagement ist für Unternehmen von strategischer Bedeutung, weil es die unzufriedenen, aber bestehenden Kunden als Zielgruppe hat und entsprechend versucht die gefährdete Geschäftsbeziehung zu revitalisieren und zu stärken, um die Abwanderung unzufriedener Kunden zu vermeiden. Weiters dient es der Ermittlung und systematischen Verarbeitung von in Beschwerden enthaltenen Informationen über von Kunden wahrgenommene Qualitätsmängel sowie unerfüllter Erwartungen, weshalb Beschwerdemanagement auch im Qualitätsmanagement von Relevanz ist.<sup>9</sup>

Beschwerdemanagement kann somit als Querschnittsdisziplin von Marketing und Qualitätsmanagement eingeordnet werden und entsprechend behandelt die vorliegende Arbeit dieses Thema aus Sicht beider Materien. Die tonangebende Norm des Qualitätsmanagements, die ISO 9001:2015, fordert in einigen Punkten beispielsweise, dass geregelt werden soll, wie mit Kundenrückmeldungen verfahren wird und, dass Chancen zur Verbesserung und notwendige Korrekturen systematisch erfasst werden, um nachhaltig Kundenzufriedenheit sicherzustellen und zu erhöhen.<sup>10</sup>

Unabhängig davon, ob der Auslöser für die Implementierung von Beschwerdemanagement durch das Abwandern von Kunden, das Fehlen eines Überblicks über Beschwerden oder die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems ist, kommt es nach dem Beschluss zur Einführung zu Fragen, wie dieser Beschwerdeprozess gestaltet sein soll.<sup>11</sup> Zudem ist es für die

---

<sup>7</sup> Vgl. Gallup Inc., 2016, S. 27ff.

<sup>8</sup> Vgl. Stauss/Seidel, 2014, S. 1ff.

<sup>9</sup> Vgl. Stauss/Seidel, 2014, S. 23.

<sup>10</sup> Vgl. Austrian Standards Institute, 2015a.

<sup>11</sup> Vgl. Becker/Eder, 2010, S. 34f.

Implementierungsverantwortlichen von Bedeutung, zu wissen was der erwartete Nutzen sein kann, um diesen den Anspruchsgruppen dieses Veränderungsprojektes kommunizieren zu können.<sup>12</sup>

## **1.2 Zielformulierung**

Im Rahmen dieser Master Thesis soll der Nutzen eines systematischen Beschwerdemanagements dargestellt, sowie die Faktoren für ein erfolgreiches Beschwerdemanagement zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit erläutert werden. Basierend auf wissenschaftlichen Erkenntnissen und den Wechselwirkungen einer Organisation sollen die Zusammenhänge von Beschwerdemanagement mit weiteren Organisationseinheiten aufgezeigt und beschrieben werden. Im Anschluss an diese Darstellungen soll mithilfe des Service Blueprintings ein Referenzprozess erarbeitet werden, welcher auf den gewonnenen Informationen basiert und eine entsprechende Ausgangsbasis für Unternehmen bieten soll, die einen Beschwerdeprozess in ihrer Organisation verankern wollen.

Zusammengefasst soll die vorliegende Arbeit Antworten auf folgende Forschungsfragen bereitstellen:

- Welchen Nutzen bietet systematisches Beschwerdemanagement?
- Wie muss Beschwerdemanagement gestaltet sein, um erfolgreich zu sein?
- Wie kann ein entsprechender Referenzprozess für Beschwerdemanagement im B2B gestaltet sein?

## **1.3 Verwendete Methoden**

Um die formulierten Ziele zu erreichen, wird im Rahmen dieser Arbeit eine Literaturanalyse durchgeführt, in welcher mittels bestehender Meta-Analysen beziehungsweise Einzelstudien dargestellt wird, welche Auswirkungen die Einführung von Beschwerdemanagement auf Organisationen hatte. Besonderes Augenmerk wird dabei auf die Wirkung im Bereich der Kundenzufriedenheit sowie der Produktbeziehungsweise Prozessqualität gelegt.

Eine weitere Literaturanalyse soll basierend auf Forschungsergebnissen klären, wie Beschwerdemanagement gestaltet sein muss, um erfolgreich zu sein. Erfolg wird in diesem Zusammenhang darin festgelegt, dass durch die gesetzten Maßnahmen

---

<sup>12</sup> Vgl. Kotter, 2011, S. 2ff.; Vgl. Stauss/Seidel, 2014, S. 580ff.



positive Auswirkungen im Sinne des vorigen Absatzes durch die Organisation realisiert werden können, das Verhältnis Nutzen zu Kosten positiv ist und Beschwerdemanagement langfristig in der Organisation verankert wird, weil es von Management und Mitarbeitern akzeptiert und als hilfreich angesehen wird.

Basierend auf den Erkenntnissen der Literaturanalyse wird im nächsten Schritt ein Referenzprozess basierend auf den Erfolgs- und Misserfolgskriterien deduziert. Um der Wichtigkeit der Interaktion mit Kunden gerecht zu werden, wird zur Darstellung des Referenzprozesses die Methode des Service Blueprinting gewählt. Diese Darstellungsmethode wird im weiteren Verlauf der Arbeit noch näher erläutert. Zentraler Aspekt ist die Darstellung der Schnittstellen Kunde - Organisation und die Definition der Ausgestaltung dieser. Außerdem werden basierend auf den Informationen aus der Literaturanalyse Fehlerhäufungspunkte identifiziert und im Sinne von Failure Proofing beziehungsweise Poka Yoke mögliche Ansätze aufgezeigt, um diese Fehler durch Behebung der Ursachen auszuschließen.

Durch die, in der Praxis Anwendung findenden, verschiedenen Begrifflichkeiten, ist es wichtig für die Aussagekraft der Literaturrecherche und der Deduktion des Referenzprozesses, dass die zentralen Begriffe einheitlich und konsistent über die Arbeit hinweg verwendet werden. Deshalb wird im nachfolgenden Kapitel mit der Definition von zentralen Termini begonnen, bevor anschließend die theoretische Basis für den Forschungsteil geschaffen wird.

## 2. Begriffe und Definitionen

Im folgenden Kapitel soll durch eine Definition und Erklärung der wichtigsten Begriffe eine gemeinsame Basis für die vorliegende Arbeit geschaffen werden. Dies soll das Verständnis für den Leser fördern und gleichzeitig sicherstellen, dass von einem einheitlichen Wissensstand und einem gemeinsamen Verständnis der Bedeutung zentraler Begriffe ausgegangen wird. Darüber hinaus soll durch eine Darstellung zentraler juristischer Termini die Rechtslage im Zusammenhang mit der Bearbeitung von Beschwerden aller Arten dargelegt werden, um die Rahmenbedingungen für Maßnahmen festzulegen.

### 2.1 Beschwerde

Der zentrale Aspekt der vorliegenden Arbeit ist der Begriff der Beschwerde (im englischen Complaint). Grundsätzlich kann laut Stauss und Seidel von einem sehr einfachen Verständnis ausgegangen werden: „Beschwerden sind Äußerungen von Unzufriedenheit.“<sup>13</sup> Trotz der Kürze und Prägnanz dieser Definition, kommt hier ein weites Begriffsverständnis der Beschwerde zur Anwendung, welche eine weitere Differenzierung ermöglicht:<sup>14</sup>

- „Äußerungen“ bedeutet, dass es sich bei Beschwerden um verbale oder schriftliche Artikulationen handelt. Eine stillschweigende Unzufriedenheit wird nicht als Beschwerde verstanden. In den meisten Fällen wird diese Äußerung direkt gegenüber dem Unternehmen getätigt, jedoch ist dies nicht zwingend notwendig, da unzufriedene Kunden auch den indirekten Weg über dritte Institutionen wählen können. Beispiele für Drittinstitutionen sind Schlichtungsstellen, Behörden, Medien und Verbraucherorganisationen.
- „Unzufriedenheit“ impliziert, dass die Leistungen beziehungsweise das Verhalten der Organisation nicht oder nicht zur Gänze den Erwartungen der Kunden entsprechen. Dabei muss diese Unzufriedenheit nicht durch einen Mangel am Produkt beziehungsweise der Dienstleistung oder durch andere Aspekte des Angebots induziert sein, sondern kann auch mit dem gesellschaftspolitischen Verhalten des Unternehmens in Zusammenhang stehen.

---

<sup>13</sup> Stauss/Seidel, 2014, S. 28.

<sup>14</sup> Vgl. Stauss/Seidel, 2014, S. 28.

Basierend auf den angeführten Implikationen der erstgenannten, sehr allgemeinen Beschwerdedefinition finden Stauss und Seidel eine konkretere Beschreibung dieses Begriffs und statuieren wie folgt: Beschwerden sind „[...] intentionale Unzufriedenheitsäußerungen von Anspruchsgruppen oder -institutionen bezüglich irgendeines Aspekts unternehmerischen Verhaltens.“<sup>15</sup> Diese Definition wiederum bedingt, dass mit der Beschwerde eine Handlungserwartung an das Unternehmen verbunden ist, wobei hier nicht näher definiert ist, wie diese auszusehen hat.

Für die vorliegende Arbeit wird allerdings eine noch enger gefasste Definition des Beschwerdebegriffs von Stauss und Seidel herangezogen, um die formulierten Aufgabenstellungen konkret beantworten zu können: „In Kundenbeschwerden äußern potenzielle, aktuelle oder verlorene Kunden ihre Unzufriedenheit mit einem Aspekt des Marktangebots direkt gegenüber dem Unternehmen.“<sup>16</sup>

Diese Einschränkung ist notwendig, um konkrete Ergebnisse für die Aufgabenstellung des Referenzprozesses generieren zu können, da ein weites Verständnis des Begriffs implizieren würde mit sämtlichen Arten der Unzufriedenheitsäußerung, etwa auch mit rechtlichen Schritten oder Medienbeiträgen aller Stakeholder, umgehen zu müssen, was mit einem Prozess wohl schwer möglich wäre, weil die Ausgangssituationen und die notwendigen Aktivitäten hier durch die Natur der Sache stark differieren.

## **2.2 Reklamation**

In der Praxis wird häufig nicht zwischen Beschwerden und Reklamationen begrifflich unterschieden, jedoch scheint es hier sinnvoll zu differenzieren. Während der deutsche Duden unter einer Reklamation beispielsweise lediglich die „Beanstandung bestimmter Mängel oder Inkorrektheiten“<sup>17</sup> versteht und damit wohl auch das übliche Verständnis der Kunden erfasst, sind für ein umfassendes Verständnis noch weitere Wesensmerkmale der Reklamation nötig.

So sei durch diesen Begriff laut Stauss und Seidel der Umstand bezeichnet, dass der Kunde seine Forderung als Anspruch gegenüber dem Unternehmen versteht, der gegebenenfalls auch auf dem Rechtsweg durchgesetzt werden kann.<sup>18</sup>

---

<sup>15</sup> Stauss/Seidel, 2014, S. 29.

<sup>16</sup> Stauss/Seidel, 2014, S. 29.

<sup>17</sup> Dudenredaktion, o.J.b.

<sup>18</sup> Vgl. Stauss/Seidel, 2014, S. 29.

Auch das Gabler Kompakt-Lexikon Marketing sieht Reklamationen als „[...] Form der Beschwerde, bei der der Kunde in der Nachkaufphase Beanstandungen von Leistungen mit der Einforderung eines Rechtsanspruchs verbindet, der vertraglich begründet wird.“<sup>19</sup>

Dabei muss dieser rechtliche Anspruch jedoch nicht zwingend vom Reklamanten geäußert werden, um die Beschwerde als Reklamation gelten zu lassen. Die ISO 9000:2015, Kapitel 3.9.3 beispielsweise definiert eine Reklamation als „Ausdruck der Unzufriedenheit, die gegenüber einer Organisation [...] in Bezug auf deren Produkt [...] oder Dienstleistung [...] oder den Prozess [...] zur Bearbeitung von Reklamationen selbst zum Ausdruck gebracht wird, wenn eine Reaktion beziehungsweise Klärung explizit oder implizit erwartet wird.“<sup>20</sup> Diese Definition entspricht auch der Begriffserklärung der DIN ISO 10002:2010, Kapitel 3.2 und wurde lediglich um die Dienstleistung ergänzt, um umfassender gültig zu sein.<sup>21</sup>

Entsprechend der angeführten Definitionen ist die Reklamation eine Teilmenge von Beschwerden nach Leistungserbringung, welche einem rechtlichen Anspruch unterliegt und unter Umständen juristisch durchgesetzt werden kann. Diese rechtliche Durchsetzbarkeit beruht gegebenenfalls auf den Konzepten der Gewährleistung, der Garantie oder der damit verbundenen Folgen des Schadenersatzes beziehungsweise der Produkthaftung. Daher sind diese Begriffe mit der aktuellen Rechtslage in Österreich zum Zeitpunkt der Erstellung dieser Arbeit nachfolgend beschrieben.

### **2.3 Gewährleistung**

Der Begriff der Gewährleistung ist in Zusammenhang mit Reklamationen und somit mit Beschwerden von zentraler Bedeutung. Es ist wichtig die rechtlichen Rahmenbedingungen beim Umgang mit Beschwerden zu kennen, denn nur so kann eine rechtskonforme Maßnahme gesetzt werden, wenngleich alle anderen Gesichtspunkte einer Geschäftsbeziehung außer Acht gelassen werden. Gewährleistung ist in Österreich gemäß § 922 Abs 1 ABGB wie folgt definiert: „Wer einem anderen eine Sache gegen Entgelt überlässt, leistet Gewähr, dass sie dem Vertrag entspricht. Er haftet also dafür, dass die Sache die bedungenen oder gewöhnlich vorausgesetzten Eigenschaften hat, dass sie seiner Beschreibung, einer

---

<sup>19</sup> Poth/Poth/Pradel, 2008, S. 368.

<sup>20</sup> Austrian Standards Institute, 2015a, S. 35.

<sup>21</sup> Vgl. DIN Deutsches Institut für Normung e.V., 2010, S. 13.

Probe oder einem Muster entspricht und dass sie der Natur des Geschäftes oder der getroffenen Verabredung gemäß verwendet werden kann.“<sup>22</sup> Gemäß dieser Regelung ist die Gewährleistung eine verschuldensunabhängige Haftung eines Schuldners für einen Mangel, die seine Leistung bei Erbringung beziehungsweise Übergabe aufweist.<sup>23</sup>

Mangelhaft ist eine Leistung, wenn „[...] sie entweder hinsichtlich ihrer Qualität oder Quantität nicht dem Schuldinhalt entspricht (Sachmangel) oder wenn dem Gläubiger nicht die nach dem Vertrag geschuldete Rechtsposition verschafft wird (Rechtsmangel).“<sup>24</sup> Dabei ist der Maßstab für einen Mangel immer der Vertrag, da es keine „absolut“ mangelhaften Sachen gibt, sondern ein Mangel immer eine Abweichung vom vertraglich Geschuldetem darstellt. Dabei wird diese vertragliche Schuld durch bedungene Eigenschaften (explizite Vereinbarung) ebenso gestaltet, wie durch gewöhnlich vorausgesetzte Eigenschaften (ein Auto hat Bremsen) und durch Werbeaussagen des Übergebers oder des Herstellers.<sup>25</sup> Um einen Mangel zu beheben kennt das Gesetz zwei Gruppen von Gewährleistungsbehelfen: Verbesserung und Austausch sowie Preisminderung und Wandlung. Die erstgenannten genießen einen Vorrang, weshalb hier von primären Behelfen gesprochen wird. Der Übergeber soll eine zweite Chance erhalten, die Leistung mangelfrei zu erfüllen und so seinen Entgeltanspruch zu behalten. Dies ist jedoch nicht der Fall, wenn die primären Behelfe unmöglich, unverhältnismäßig oder mit erheblichen Unannehmlichkeiten für den Übernehmer verbunden sind.<sup>26</sup>

Bezüglich der Anwendbarkeit der Gewährleistung ist wichtig, dass Klage oder Einrede nur dann Erfolg haben, wenn sie innerhalb einer zweijährigen Frist bei beweglichen Sachen oder einer dreijährigen Frist bei unbeweglichen Sachen erhoben werden, wobei letztere Frist auch für Arbeiten an unbeweglichen Sachen, wie Installationen oder Maurerarbeiten, gelten. Bei Sachmängeln beginnt die Frist mit dem Zeitpunkt der Ablieferung der Sache zu laufen, also wenn die Sache körperlich übergeben wird, da zu diesem Zeitpunkt eine erste Überprüfungsmöglichkeit des Erwerbers vorliegt. Klage ist ein gerichtliches Mittel zur Durchsetzung der Gewährleistungsrechte. Es kann

---

<sup>22</sup> URL:

<https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10001622> [11.03.2017].

<sup>23</sup> Perner/Spitzer/Kodek, 2008, S. 168.

<sup>24</sup> Dullinger, 2010, S. 57.

<sup>25</sup> Perner/Spitzer/Kodek, 2008, S. 169.

<sup>26</sup> Perner/Spitzer/Kodek, 2008, S. 171.

jedoch auch eine außergerichtliche Anzeige des Mangels erfolgen, wodurch das Mittel der Einrede auch nach Ablauf der Gewährleistungsfrist erhalten bleibt.<sup>27</sup>

Zentraler Aspekt der Gewährleistung ist die Vermutung der Mangelhaftigkeit. Grundsätzlich muss ein Übernehmer beweisen, dass der Mangel schon zum Zeitpunkt der Übergabe vorhanden war. Jedoch wird, gemäß § 924 ABGB, in den ersten sechs Monaten nach Übergabe angenommen, dass der Mangel schon zum Zeitpunkt der Übergabe vorlag. Diese Vermutung der Mangelhaftigkeit gilt allerdings nicht, soweit sie mit der Art des Mangels oder der Sache nicht vereinbar wäre, beispielsweise bei typischer Abnutzung durch Gebrauch oder Verschleiß.<sup>28</sup> Tritt der Mangel innerhalb der ersten sechs Monate nach Übergabe auf, so ist der Übergeber zur Gewährleistung verpflichtet, außer er kann nachweisen, dass die Sache zum Zeitpunkt der Übergabe mangelfrei war (Beweislast des Übergebers). Es kommt also zur sogenannten Beweislastumkehr.

Zum Wegfall des Gewährleistungsrechts kommt es bei vertraglichem Gewährleistungsausschluss, bei Kauf in Pausch und Bogen und bei offenkundigen Mängeln. Der vertragliche Ausschluss ist möglich, da gemäß § 929 ABGB derjenige keinen Anspruch auf Gewährleistung hat, der darauf verzichtet, wobei zu beachten ist, dass bei Verbrauchergeschäften (B2C) Gewährleistungsrechte nicht ausgeschlossen werden können (§9 KSchG).<sup>29</sup> „Aber auch außerhalb von Verbrauchergeschäften [, also im B2B-Bereich,] sind Gewährleistungsverzichte restriktiv auszulegen, ein völliger Gewährleistungsausschluss – insbesondere in den AGB – kann sittenwidrig sein.“<sup>30</sup>

Diese Rechte kommen gemäß § 1167 ABGB auch im Falle der Erbringung eines Werkes aus einem Werkvertrag zur Anwendung, nicht jedoch bei unentgeltlichen Geschäften, also beispielsweise einer Schenkung.<sup>31</sup>

Die Darstellung der Gewährleistung ist mit den genannten Inhalten nicht abgeschlossen, soll jedoch einen ersten, allgemeinen Überblick für den Leser geben und die rechtlichen Rahmenbedingungen abgrenzen, um so insbesondere auch die

---

<sup>27</sup> Dullinger, 2010, S. 74ff.

<sup>28</sup> Perner/Spitzer/Kodek, 2008, S. 170f.

<sup>29</sup> Vgl. Perner/Spitzer/Kodek, 2008, S. 176.

<sup>30</sup> Perner/Spitzer/Kodek, 2008, S. 176.

<sup>31</sup> Perner/Spitzer/Kodek, 2008, S. 168.

Unterschiede zum Begriff der Garantie und die Verbindungen zu Schadenersatz und Produkthaftung aufzuzeigen.

## 2.4 Garantie

Während Gewährleistung in Österreich gesetzlich geregelt ist, wird mit einer Garantie eine freiwillig vereinbarte Haftungsübernahme bezeichnet.<sup>32</sup> Juristisch gesehen ist, die in der Praxis übliche Garantie ein „unechter Garantievertrag“ und entspricht einer durch Parteienvereinbarung modifizierten Gewährleistung, soweit dies möglich ist. Meist wird durch derartige Abreden die gesetzliche Gewährleistungsfrist verlängert oder der Übergeber verspricht, dass innerhalb des Garantiezeitraums keine Mängel auftreten.<sup>33</sup>

Bei den echten Garantieverträgen hingegen verpflichtet sich ein Garant gegenüber einem Begünstigten für die Gefahr eines Schadens oder für einen bestimmten Erfolg einzustehen. Eine derartige Garantie wird häufig von einem Dritten, dem sogenannten Garanten, mit einer Partei des Veräußerungsgeschäfts abgeschlossen.<sup>34</sup>

Die Mindestinhalte einer Garantieerklärung eines Unternehmers gegenüber einem Verbraucher sind in § 9b KSchG geregelt und sollen Irreführung der Verbraucher über den Umfang, Inhalt und Geltungsdauer der Garantie verhindern. Diese Regelung gilt für echte wie unechte Garantieverträge und erklärt die Verbindlichkeit der Garantie auch auf einschlägige Werbeaussagen, wie die häufig verwendete „Geld-zurück-Garantie“.<sup>35</sup>

## 2.5 Schadenersatz

Ein weiterer juristischer Begriff in Zusammenhang mit der Bearbeitung von Beschwerden ist der Schadenersatz, wobei in diesen Fällen für Unternehmen sehr hohe Kosten entstehen können. „Erbringt ein Schuldner eine mangelhafte Leistung, so begeht er eine Vertragsverletzung. Trifft ihn daran ein Verschulden [...], ist er gemäß § 933a Abs 1 [ABGB] schadenersatzpflichtig.“<sup>36</sup>

---

<sup>32</sup> URL: <https://www.wko.at/Content.Node/Service/Wirtschaftsrecht-und-Gewerberecht/Allgemeines-Zivil--und-Vertragsrecht/Gewahrleistung/Garantie/Schadenersatz/Haftung/Gewahrleistung-Garantie-Schadenersatz-Produkthaftung.html> [12.03.2017].

<sup>33</sup> Vgl. Dullinger, 2010, S. 83.

<sup>34</sup> Dullinger, 2010, S. 83.

<sup>35</sup> Dullinger, 2010, S. 83f.

<sup>36</sup> Dullinger, 2010, S. 85.

Dies führt dazu, dass ein Übernehmer neben dem Anspruch auf Ersatz des Schadens durch die Mangelhaftigkeit der Sache selbst auch ein Anspruch auf Ersatz für jene Schäden an seinen Rechtsgütern, die durch die Mangelhaftigkeit der Sache verursacht wurden (Mangelfolgeschäden), zusteht. Dies ist jedoch nur der Fall, wenn ein rechtswidriges und schuldhaftes Verhalten des Schädigers vorliegt, wodurch der Mangel der Leistung entstand.<sup>37</sup> Steht der Mangel fest, „[...] dann kommt dem geschädigten Übernehmer die Beweislastumkehr nach § 1298 und § 1297 zugute. Demnach ist von einem rechtswidrigen und schuldhaften Verhalten des Übergebers auszugehen, wenn nicht das Gegenteil nachgewiesen werden kann [...] Die Beweislastumkehr nach § 1298 ist allerdings gem § 933a Abs 3 nach 10 Jahren ab Übergabe der Sache verfristet.“<sup>38</sup>

## 2.6 Produkthaftung

Der abschließende Begriff mit Rechtsbezug in diesem Kapitel der Definitionen im Umfeld von Beschwerden, ist die Produkthaftung, als ein Spezialfall des Schadenersatzes. Diese ist „[...] die zwingende, verschuldensunabhängige Haftung des Herstellers gegenüber jedermann für die Gefährlichkeit seiner Produkte. Es geht um Schäden an absolut geschützten Gütern wie Leben, Gesundheit und Eigentum.“<sup>39</sup> Unter Produkten im Sinne des § 4 PHG versteht man bewegliche körperliche Sachen, selbst dann, wenn sie mit unbeweglichen Sachen verbunden werden.

Wichtig ist im Zusammenhang mit der Produkthaftung der Begriff des Fehlers, da ohne Fehler keine Haftung zustande kommt. Ein Produkt ist dabei fehlerhaft, wenn es nicht die erforderliche Sicherheit bietet, die man unter Berücksichtigung aller Umstände (Darbietung der Sache, Gebrauch mit dem billigerweise gerechnet werden kann und Zeitpunkt des Inverkehrbringens) zu erwarten berechtigt ist. Dies erfasst Konstruktions-, Produktions- und Instruktionsfehler sowie die Wirkungslosigkeit eines Produktes. Gehaftet wird im Sinne der Produkthaftung für Personen- und Sachschäden, soweit diese an vom Produkt verschiedenen körperlichen Sachen eintreten – nicht also für Schäden am Produkt selbst.<sup>40</sup>

---

<sup>37</sup> Vgl. Dullinger, 2010, S. 85ff.

<sup>38</sup> Dullinger, 2010, S. 86.

<sup>39</sup> Perner/Spitzer/Kodek, 2008, S. 332.

<sup>40</sup> Vgl. Perner/Spitzer/Kodek, 2008, S. 333f.



## 2.7 Prozess, Geschäftsprozess

Aufgrund der vorgegebenen Zielsetzung der Erarbeitung eines Referenzprozesses für das Beschwerdemanagement, ist es wichtig den Begriff des Prozesses näher zu beleuchten und auch den Vergleich zum Geschäftsprozess vorzunehmen.

Die ISO 9000:2015, Kapitel 3.4.1, definiert einen Prozess als „Satz zusammenhängender oder sich gegenseitig beeinflussender Tätigkeiten, der Eingaben zum Erzielen eines vorgesehenen Ergebnisses verwendet.“<sup>41</sup> Dabei ist bei dieser Definition unerheblich, ob es sich bei den Ergebnissen um Produkte oder Dienstleistungen handelt, da dies vom Bezugskontext abhängt.<sup>42</sup> Bei ihrer Definition unterscheidet die ISO 9000:2015 dabei nicht zwischen den Begriffen Prozess und Geschäftsprozess. Der Vollständigkeit halber sei an dieser Stelle auch die Definition eines Prozesses gemäß der veralteten Norm ISO 9000:2005 angeführt, da diese Erklärung in der Praxis nach wie vor häufig Anwendung findet. In Kapitel 3.4.1 definiert diese Ausgabe einen Prozess als „Satz von in Wechselbeziehung oder Wechselwirkung stehenden Tätigkeiten, der Eingaben in Ergebnisse umwandelt.“<sup>43</sup>

Auch Fischermanns verzichtet bei seiner Definition des Prozesses auf eine Abgrenzung zum Geschäftsprozess. Für ihn definiert sich ein Prozess als „[...] eine Struktur, deren Elemente Aufgaben, Aufgabenträger, Sachmittel und Informationen sind, die durch logische Folgebeziehungen verknüpft sind. Darüber hinaus werden deren zeitliche, räumliche und mengenmäßige Dimension konkretisiert. Ein Prozess hat ein definiertes Starterereignis (Input) und Ergebnis (Output) und dient dazu, einen Wert für Kunden zu schaffen.“<sup>44</sup>

Laut Schmelzer und Sesselmann besteht ein Prozess „[...] aus einer Folge von Schritten, die aus einer Reihe von Inputs einen Output erzeugen.“, während ein Geschäftsprozess „[...] aus der funktions- und organisationsüberschreitenden Verknüpfung wertschöpfender Aktivitäten, die von Kunden erwartete Leistungen erzeugen und die aus der Strategie abgeleiteten Ziele umsetzen [besteht].“<sup>45</sup> Für Schmelzer und Sesselmann liegt der Unterschied vor allem im verschiedenen Informationsgehalt der Begriffe. Der Begriff des Prozesses ist nicht konkret und

---

<sup>41</sup> Austrian Standards Institute, 2015a, S. 23.

<sup>42</sup> Vgl. Austrian Standards Institute, 2015a, S. 23.

<sup>43</sup> CEN Europäisches Komitee für Normung, 2005, S. 23.

<sup>44</sup> Fischermanns, 2010, S. 12.

<sup>45</sup> Schmelzer/Sesselmann, 2008, S. 64.

abgegrenzt, sondern bereits durch die Verknüpfung weniger Aktivitäten erfüllt, weshalb nach dieser Interpretation hunderte bis tausende Prozesse täglich in Unternehmen ablaufen. Erfolgskritisch für Unternehmen ist jedoch die Abstimmung und Verknüpfung dieser Prozesse, sodass die Wünsche und Anforderungen der externen Kunden bestmöglich erfüllt werden können. Der Prozess sieht sich als Transformation von Input zu Output, während der Geschäftsprozess die Erstellung von Leistungen für Kunden durch wertschöpfende Aktivitäten ist.<sup>46</sup> Im Einklang mit der angeführten Definition sehen auch Becker und Kahn als wesentliches Merkmal eines Geschäftsprozesses die Schnittstellen des Prozesses zu den Marktpartnern des Unternehmens, wie beispielsweise Kunden und Lieferanten.<sup>47</sup>

## 2.8 Referenzprozess

Eine besondere Art des Prozesses ist der sogenannte Referenzprozess, welcher in einem Referenzprozessmodell integriert oder auch alleine vorkommen kann. Wie bereits mehrfach in vorangegangenen Kapiteln erwähnt, soll das Ergebnis der vorliegenden Arbeit ein Referenzprozess für Beschwerdemanagement sein, weshalb an dieser Stelle festgelegt werden muss, was darunter zu verstehen ist.

„Zielsetzung von Referenzmodellen ist es, die Prozessmodellierung zu vereinfachen und zu beschleunigen. Den Modellen liegen Best Practice bzw. Common Practice zugrunde. Sie eignen sich deshalb auch als Vergleichsbasis für die Beurteilung bestehender Geschäftsprozesse [...] und helfen, Schwachstellen aufzudecken und Verbesserungspotentiale zu erkennen“, so Schmelzer und Sesselmann.<sup>48</sup> Ursprünglich kommt das Konzept der Referenzmodelle aus der IT, welche diese Modelle für die Analyse und die Implementierung von betrieblichen Informationssystemen einsetzt. Bei Referenzmodellen handelt es sich deshalb um Sollmodelle, welche allgemeingültige Strukturen von Geschäftsprozessen enthalten und Empfehlungscharakter haben.<sup>49</sup>

Einen ähnlichen Ansatz verfolgen Lenhardt und Boudinova mit ihrem Definitionsansatz: „Referenzprozesse sind grundsätzlich Muster oder Vorlagen für Abläufe, die auf Basis bewährter interner und/oder externer Praktiken entwickelt werden. Fachliche Referenzprozesse sind generalisierte Lösungen in einer

---

<sup>46</sup> Vgl. Schmelzer/Sesselmann, 2008, S. 63f.

<sup>47</sup> Vgl. Becker/Kahn, 2012, S. 6f.

<sup>48</sup> Schmelzer/Sesselmann, 2008, S. 233.

<sup>49</sup> Vgl. Schmelzer/Sesselmann, 2008, S. 230ff.

bestimmten Domäne [...].<sup>50</sup> Diese Definition beruht auf folgendem Verständnis von Küster, Köhler und Ryndina: „[...] reference models have been developed that capture processes and data at an abstract level. Reference models describe the best practices of an industry and are also often aligned with emerging industry-specific and cross-industry standards.“<sup>51</sup>

## 2.9 Customer Relationship Management

Customer Relationship Management (CRM), Relationship Marketing und Beziehungsmanagement sind in der Praxis und der Fachliteratur synonym verwendete Ausdrücke, welche letztlich alle einen ähnlichen Ansatz beschreiben und sich nur in der tatsächlichen Ausprägung unterscheiden.

Insbesondere der Begriff des CRM wurde in früheren Jahren häufig nur im Zusammenhang mit Software zur Verwaltung von Kundenbeziehungen und -informationen verwendet. Von dieser rein technologischen Ansicht wird jedoch in der vorliegenden Arbeit Abstand genommen und CRM als Managementansatz beziehungsweise -philosophie verstanden. Entsprechend orientieren sich auch die nachfolgenden Begriffsdefinitionen an dieser Auffassung.

Raab und Werner verfolgen beispielsweise den folgenden Ansatz: „CRM charakterisiert eine Managementphilosophie, die eine komplette Ausrichtung des Unternehmens auf vorhandene und potenzielle Kundenbeziehungen vorsieht. Der Kunde steht dabei im Mittelpunkt aller unternehmerischen Überlegungen. Ziel ist das Management dauerhafter und profitabler Kundenbeziehungen.“<sup>52</sup>

Ein differenzierteres Verständnis zu diesen Begriffen beschreibt Bruhn: „Relationship Marketing umfasst sämtliche Maßnahmen der Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle, die der Initiierung, Stabilisierung, Intensivierung und Wiederaufnahme sowie gegebenenfalls der Beendigung von Geschäftsbeziehungen zu den Anspruchsgruppen – insbesondere zu den Kunden – des Unternehmens mit dem Ziel des gegenseitigen Nutzens dienen.“<sup>53</sup> Weiter kann bei dieser Begriffsdefinition unterschieden werden zwischen Relationship Marketing im engeren Sinn, welches nur

---

<sup>50</sup> Lenhardt/Boudinova, 2009, S. 1.

<sup>51</sup> Kuester/Koehler/Ryndina, 2006, S. 35f.

<sup>52</sup> Raab/Werner, 2009, S. 11.

<sup>53</sup> Bruhn, 2009, S. 10.

auf Kunden abzielt, und Relationship Marketing im weiteren Sinn, welches alle Anspruchsgruppen der Organisation umfasst.<sup>54</sup>

Leußner, Hippner und Wilde wiederum definieren den Begriff des CRM wie folgt: „Customer Relationship Management umfasst den Aufbau und die Festigung langfristig profitabler Kundenbeziehungen durch abgestimmte und kundenindividuelle Marketing-, Sales- und Servicekonzepte mit Hilfe moderner Informations- und Kommunikationstechnologien.“<sup>55</sup> Weiters versuchen Leußner, Hippner und Wilde eine Abgrenzung der eingangs aufgeführten Begriffe vorzunehmen und stellen hierzu die Begriffe Beziehungsmanagement, Relationship Marketing und Customer Relationship Management visuell in Beziehung, um die Wechselwirkungen anschaulich darzulegen.

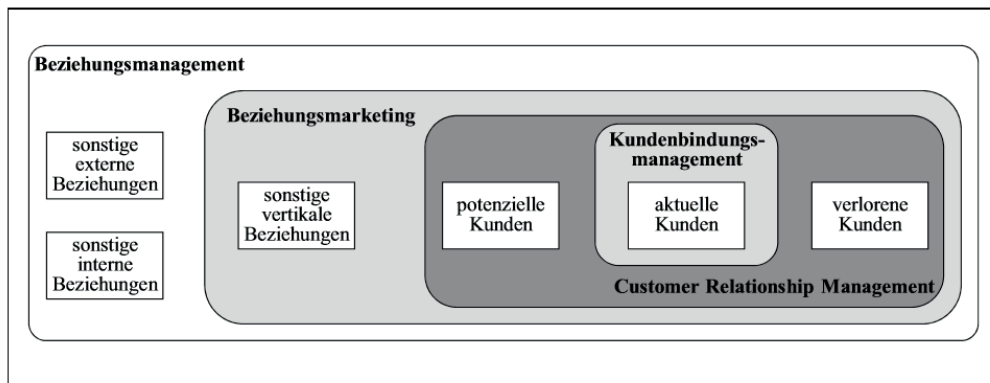


Abbildung 1 Bezugsobjekte und Beziehungen verschiedener Beziehungskonzepte<sup>56</sup>

Dementsprechend ist Kundenbindungsmanagement ein Ansatz, welcher nur aktuelle Kunden des Unternehmens betrachtet und versucht diese Kundenbeziehung weiter zu stärken. Customer Relationship Management indes geht einen Schritt weiter und betrachtet auch potenzielle und verlorene Kunden für das Unternehmen (wieder) zu gewinnen. Das Relationship Marketing oder auch Beziehungsmarketing fokussiert wiederum die Bemühungen auf Kunden und alle weiteren vertikalen Beziehungen, beispielsweise zu Lieferanten. Den umfassendsten Ansatz verfolgt das Beziehungsmanagement, indem es auch sonstige externe sowie interne Beziehungen betrachtet.<sup>57</sup>

Insgesamt lässt sich für diese Ansätze zusammenfassen, dass sie im Gegensatz zum klassischen Transaktionsmarketing auf Langfristigkeit ausgerichtet sind, sich am

<sup>54</sup> Vgl. Bruhn, 2009, S. 11f.

<sup>55</sup> Leußner/Hippner/Wilde, 2011, S. 18.

<sup>56</sup> Leußner/Hippner/Wilde, 2011, S. 20.

<sup>57</sup> Vgl. Leußner/Hippner/Wilde, 2011, S. 19f.

Kundenlebenszyklus orientieren und stark auf intensiven Dialog und Interaktion mit Kunden setzen.<sup>58</sup>

Für die vorliegende Arbeit ist eine scharfe Abgrenzung dieser Begrifflichkeiten nicht notwendig, da es nicht um die Darstellung eines dieser Konzepte geht, sondern um das Thema Beschwerdemanagement, welches letztlich von allen vorgestellten Ansätzen berücksichtigt werden muss, um die jeweiligen Ziele erfüllen zu können. Daher wird an dieser Stelle auf eine abschließende Definition der genannten Begriffe verzichtet.

---

<sup>58</sup> Vgl. Meffert/Bruhn/Hadwich, 2015, S. 45f.

### 3. Qualitätsmanagement

Es wurde bereits in Kapitel 1 erwähnt, dass Beschwerdemanagement neben dem Marketing auch dem Qualitätsmanagement zuordenbar ist. In der Praxis wird zudem das Thema Beschwerdemanagement in der Organisation oft erst mit der Einführung und Zertifizierung eines Qualitätsmanagementsystems angedacht und im Zuge dessen implementiert, weil die gängigen Qualitätsmanagementmodelle entweder explizit oder implizit ein Beschwerdemanagement fordern. Da es sich bei den formulierten Forderungen um Best bzw. Common Practice diverser Arbeitskreise bestehend aus verschiedensten Experten handelt, müssen diese Anforderungen und die Hintergründe der Modelle betrachtet werden, wenn es darum geht, wie ein erfolgreiches Beschwerdemanagement gestaltet sein kann.<sup>59</sup> Aus diesem Grund wird auf den folgenden Seiten allgemein erklärt, was Qualitätsmanagement ist, worauf es abzielt und anschließend die verbreitetsten Modelle, wie ISO 9001:2015, EFQM und dem Aachener Qualitätsmanagement-Modell bezüglich Beschwerdemanagement untersucht.

#### 3.1 Grundlagen des Qualitätsmanagements

Im alltäglichen Sprachgebrauch ist Qualität in der Regel positiv besetzt und wird als Synonym von Güte eingesetzt. Dies spiegelt sich in Ausdrücken wider, wie „das zeugt von Qualität“ oder „Qualitätsprodukt“.<sup>60</sup> Während dieses Verständnis im Alltag üblich ist, kommt in Literatur und Praxis des Qualitätsmanagements jedoch ein neutraleres und umfassenderes Verständnis zur Anwendung.

Die ISO 9000:2015, Kapitel 3.6.2, beispielsweise, versteht Qualität als „Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale eines Objekts Anforderungen erfüllt“<sup>61</sup>. Um das Verständnis dieser Begriffsfestlegung zu erhöhen wird ferner beschrieben, dass Anforderungen jene Erfordernisse oder Erwartungen seien, die festgelegt, typischerweise vorausgesetzt oder gar verpflichtend sind.<sup>62</sup> In der Erklärung grundlegender Konzepte wird des Weiteren ausgeführt, dass Qualität nicht nur die vorgesehene Funktion umfasst, sondern auch den vom Kunden wahrgenommenen

---

<sup>59</sup> Austrian Standards Institute, o.J.

<sup>60</sup> Vgl. Dudenredaktion, o.J.a.

<sup>61</sup> Austrian Standards Institute, 2015a, S. 27.

<sup>62</sup> Vgl. Austrian Standards Institute, 2015a, S. 27.

Nutzen und Wert. Letztlich wird die Qualität eines Produkts oder einer Dienstleistung durch seine Fähigkeit den Kunden zufriedenzustellen bestimmt.<sup>63</sup>

Eine generische, aber besser verständliche Definition des Qualitätsbegriffs kommt aus dem Integriertem Qualitätsmanagement von Seghezzi, Fahrni und Friedli: „Qualität einer Einheit ist ihre Beschaffenheit, gemessen an den Bedürfnissen der relevanten Anspruchsgruppen.“<sup>64</sup>

„Qualität verkörpert die Übereinstimmung der Beschaffenheit eines Produktes oder einer Dienstleistung mit den Forderungen bzw. Erwartungen des Kunden, welche von diesem stets im Vergleich zu konkurrierenden Produkten und Dienstleistungen bewertet wird.“, so die Definition des Begriffs Qualität von Masing.<sup>65</sup>

Wenngleich diese Darstellungen der Qualität eine klare und wichtige Abgrenzung vornehmen und das Konzept erklären, sind diese Aussagen für die Anwendung in der Praxis und auch in Verbindung mit dem Beschwerdemanagement möglicherweise nicht ausreichend. In der Praxis sollte hinsichtlich Kundenzufriedenheit und Markterfolg der Qualitätsbegriff zwischen Kunden und Lieferanten aus der jeweiligen Perspektive konkretisiert und geklärt werden. Hier ist Qualität somit mehr eine Sache der Verhandlung als der Definition.<sup>66</sup> Hierzu passend auch die Aussage des deutschen Autors und Keynote-Speakers Hermann Scherer: „Qualität ist nicht absolut definiert, sondern findet im Kopf des Gegenüber statt“.<sup>67</sup>

Mit der Erreichung und Beeinflussung der Qualität beschäftigen sich einzelne Berufsgruppen bereits seit jeher. Im Mittelalter beispielsweise bildeten verschiedene Zünfte Regeln und Normen für ihr Gewerk, um einen einheitlichen Qualitätsstandard zu schaffen. In den 50er und 60er Jahren begann sich in der industriellen Fertigung die Qualitätskontrolle zu etablieren, die das Aussortieren fehlerhafter Produkte zum Ziel hatte. Bereits ab etwa 1970 beugte man in den Unternehmen mittels Qualitätssicherung den Fehlern und dem Ausschuss vor, um so die Qualitätskosten zu senken, indem aus entdeckten Fehlern Maßnahmen zur Verbesserung abgeleitet werden. In den 80er und 90er Jahren entwickelten sich Systemnormen und Awards, welche dem Qualitätsmanagement zuzuordnen sind. An der Wende zum

---

<sup>63</sup> Vgl. Austrian Standards Institute, 2015a, S. 7.

<sup>64</sup> Seghezzi/Fahrni/Friedli, 2013, S. 34.

<sup>65</sup> Masing, 2014, S. 4.

<sup>66</sup> Vgl. Pfeifer/Schmitt, 2014, S. 41.

<sup>67</sup> Scherer, o.J.

21. Jahrhundert wiederum entwickelte sich der umfassende Ansatz des Total Quality Managements (TQM) beziehungsweise der Excellence, welche auf Prozessorientierung, Stakeholder-Integration und Risikomanagement basiert. Mittlerweile haben sich auch die Systemnormen an dieses Konzept angepasst und vertreten umfassendere Ansätze als in ihrer Ursprungsphase.<sup>68</sup>

Nach der ISO 9000:2015, Kapitel 3.3.4, ist Qualitätsmanagement kurz und bündig definiert als das „Management bezüglich Qualität“, wobei Management „aufeinander abgestimmte Tätigkeiten zum Führen und Steuern einer Organisation“ darstellen.<sup>69</sup> Aufgrund der Knappheit und fehlender Spezifizierungen ist diese Definition generisch und liefert wenige Anhaltspunkte für die praktische Umsetzung.

Total Quality Management als „umfassendes Qualitätsmanagement“ wurde in der ÖNORM EN ISO 8402, einer Vorgänger-Norm der ISO 9000, bedeutungsvoll als „Auf die Mitwirkung aller ihrer Mitglieder gestützte Managementmethode einer Organisation, die Qualität in den Mittelpunkt stellt und durch Zufriedenstellung der Kunden auf langfristigen Geschäftserfolg sowie auf Nutzen für die Mitglieder der Organisation und für die Gesellschaft zielt.“<sup>70</sup>

Ähnlich schreibt Zollondz bezüglich Qualitätsmanagement folgendes: „Unter Qualitätsmanagement wird die Lehre von der Führung von Organisationen bezüglich Qualität verstanden, in die auch Mitarbeiter unterer Hierarchieebenen, wie Meister, Leiter von Teams und Arbeitsgruppen systematisch eingebunden sind. Sie umfasst als Schwerpunktaufgabe die Gestaltung, Leitung, Lenkung und Entwicklung zweckorientierter sozialer und technischer Systeme [sic!] durch qualitätsbezogene Tätigkeiten der Planung, Organisation, Durchsetzung und Kontrolle [sic!] der Prozesse.“<sup>71</sup>

Zur Wahrnehmung dieser Führungsaufgabe, wird in Unternehmen häufig ein Managementsystem etabliert, was im Wesentlichen ein Bündel von Maßnahmen und Methoden ist, welches der Bewältigung der Aufgaben der Führung dient. Im Falle eines Qualitätsmanagementsystems betrifft dies die Erfüllung von Qualitätsanforderungen.<sup>72</sup>

---

<sup>68</sup> Vgl. Seghezzi/Fahrni/Friedli, 2013, S. 17ff.; Vgl. Zollondz/Ketting/Pfundtner, 2016, S. 932ff.; Vgl. Masing, 2014, S. 5f.

<sup>69</sup> Austrian Standards Institute, 2015a, S. 21.

<sup>70</sup> Österreichisches Normungsinstitut, 1995, S. 21.

<sup>71</sup> Zollondz/Ketting/Pfundtner, 2016, S. 931.

<sup>72</sup> Vgl. Zollondz/Ketting/Pfundtner, 2016, S. 959ff.



Die ISO 9000:2015, Kapitel 3.5.4, definiert ein Qualitätsmanagementsystem als „Teil eines Managementsystems bezüglich Qualität“ und ein Managementsystem als „Satz zusammenhängender oder sich gegenseitig beeinflussender Elemente einer Organisation, um Politiken, Ziele und Prozesse zum Erreichen dieser Ziele festzulegen“.<sup>73</sup> Diese Definition stellt das Verständnis der ISO dar, welches für sämtliche ISO-Managementsystemnormen, also beispielsweise auch für Umweltmanagement, Arbeitssicherheits- und Gesundheitsmanagement oder Risikomanagement als Basis dient.

Ein Großteil der heute in Verwendung stehenden Qualitätsmanagementmodelle, -normen und -konzepte beruhen auf einigen wenigen zentralen Grundsätze, welche für ein Verständnis des Qualitätsmanagements notwendig zu kennen sind, wie der PDCA-Zyklus, die Juran-Trilogie, KVP beziehungsweise Kaizen und Prozessorientierung.

Der **PDCA-Zyklus** ist ein Akronym aus den Schritten Plan-Do-Check-Act, welche einen Kreislauf zur Verbesserung beschreiben. Ursprünglich kommt dieser Zyklus aus der Statistik und wurde von W.A. Shewhart entwickelt. Bekanntheit erreichte er jedoch erst unter Deming, weshalb er oft auch diesem zugerechnet wird und als Deming-Zyklus bezeichnet wird.<sup>74</sup> Die PDCA-Aktivitäten Planen, Durchführen, Überprüfen und Handeln beschreiben jene Schritte, die die Ausgangsbasis für eine stetige Verbesserung bilden. Im ersten Schritt wird die gegenwärtige Situation analysiert, um einen geeigneten Maßnahmen-Plan zu erarbeiten. Im zweiten Schritt werden die formulierten Maßnahmen umgesetzt und anschließend im dritten Schritt die Wirksamkeit überprüft, um zu bewerten, ob die erwünschte Verbesserung eingetreten ist. Je nach Ergebnis werden im letzten Schritt weitere Maßnahmen ergriffen oder die ergriffenen Maßnahmen standardisiert, um anschließend erneut mit dem Kreislauf zu beginnen.<sup>75</sup> Wichtig an diesem Konzept ist, dass sich diese PDCA-Logik nicht nur auf einen Workshop oder auf Verbesserungen in der Produktion beziehungsweise Dienstleistungserbringung bezieht, sondern auf allen Hierarchieebenen bis hin zum Top-Management Anwendung findet.<sup>76</sup>

---

<sup>73</sup> Austrian Standards Institute, 2015a, S. 25.

<sup>74</sup> Vgl. Pfeifer/Schmitt, 2014, S. 30.

<sup>75</sup> Vgl. Pfeifer/Schmitt, 2014, S. 582.

<sup>76</sup> Vgl. Kamiske, 2015, S. 185.

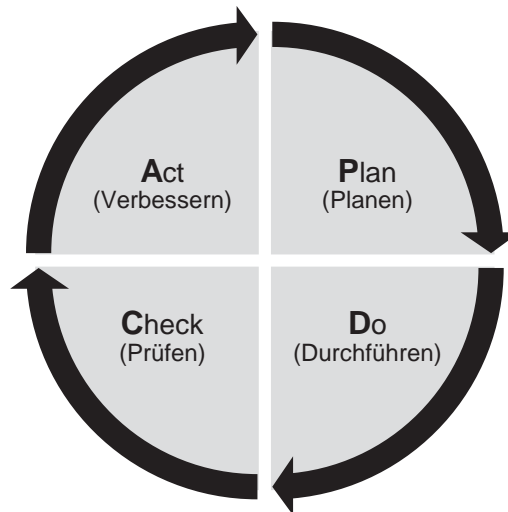


Abbildung 2 PDCA-Zyklus

Die **Juran-Trilogie** wurde von Joseph M. Juran entwickelt, besteht aus Qualitätsplanung, Qualitätslenkung (bzw. -steuerung) und Qualitätsverbesserung und beschreibt anhand dieser Elemente die Durchführung von Qualitätsverbesserungsprojekten und die anschließende Stabilisierung mittels eines systematischen Vorgehens. Das Vorgehen auf das sich Juran hierbei stützt, war im Finanzwesen im Sinne von Finanzplanung, Finanzsteuerung und Finanzverbesserung bereits etabliert. Die einzelnen Phasen enthalten wiederum verschiedene Aktivitäten:<sup>77</sup>

- Qualitätsplanung:
  - o Festlegen von Qualitätszielen
  - o Identifizieren der Kunden, welche von den Qualitätszielen betroffen sind sowie deren Bedürfnisse
  - o Entwicklung von Prozessen und Prozesskontrollen
- Qualitätslenkung:
  - o Beurteilung des aktuellen Qualitätsstands
  - o Vergleichen des Ist-Stands mit den Qualitätszielen
  - o Ergreifen notwendiger Maßnahmen bei Abweichungen
- Qualitätsverbesserung:
  - o Ermittlung von Verbesserungsbedarf und Durchführung der notwendigen Verbesserungsprojekte
  - o Bereitstellung von Ressourcen sowie Aus- und Fortbildung für die Verbesserung

<sup>77</sup> Vgl. Zollondz/Ketting/Pfundtner, 2016, S. 545ff.; Vgl. Juran, 1999, S. 2.5ff.

- Einführung von Kontrollen zur Wahrung des verbesserten Qualitätsstands

Das Zusammenspiel der drei Elemente der Juran Trilogy veranschaulicht die nachfolgende Abbildung 3. Die Ordinatenachse zeigt die Kosten infolge schlechter Qualität prozentuell gemessen an den Herstellkosten, wobei die Werte an sich nebensächlich sind, da es lediglich um den Bezugsrahmen geht. An der Abszissenachse wird der zeitliche Verlauf dargestellt.

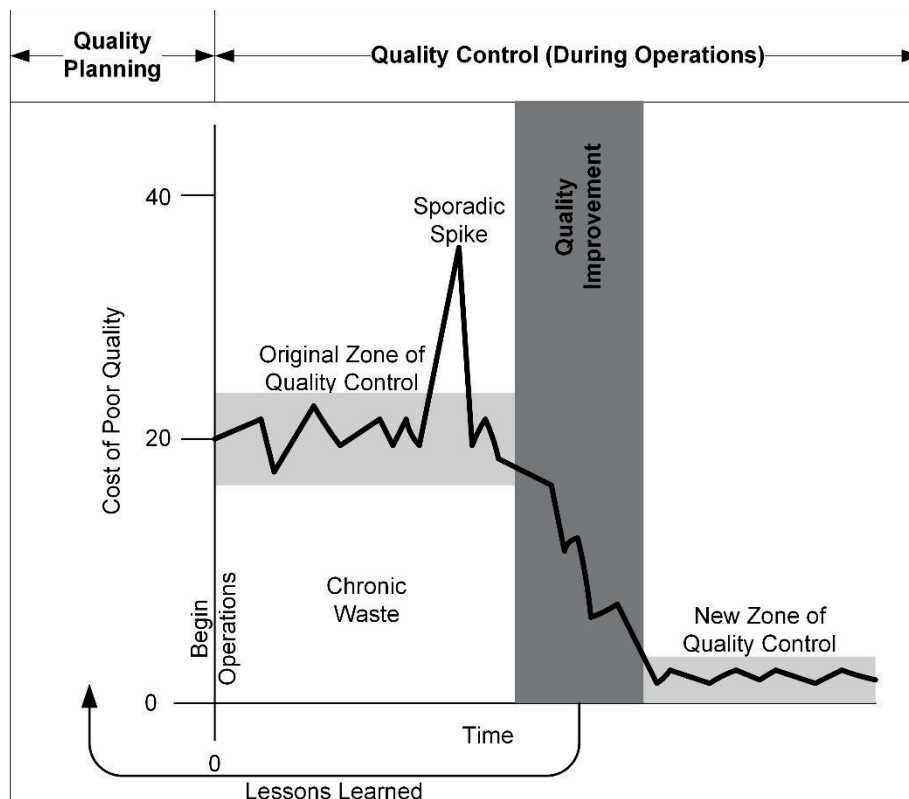


Abbildung 3 Juran Trilogy<sup>78</sup>

Sowohl der PDCA-Zyklus nach Deming als auch die Juran Trilogy verfolgen die Idee einer kontinuierlichen Verbesserung und wie diese erreicht werden kann. Somit legen diese beiden Konzepte die Grundlage für einen **kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP)** beziehungsweise das japanische Äquivalent Kaizen.

Kaizen kommt aus der japanischen Kultur (KAI: die Veränderung; ZEN: das Bessere; Veränderung zum Besseren) und beschreibt eine Denkhaltung in welcher auch minimale Verbesserungen realisiert werden, um ein Maximum an Leistung zu erzielen. Es beschreibt somit ein Streben nach Perfektion mittels verschiedenster Werkzeuge,

<sup>78</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Juran, 1999, S. 2.7.

welche die kontinuierliche Verbesserung vorantreiben sollen.<sup>79</sup> Gemäß der Auffassung der kontinuierlichen Verbesserung führt nicht nur Innovation zu Erfolg, sondern auch die schrittweise Verbesserung des Bestehenden, was insbesondere in der heutigen Zeit, in der überwiegend von Geschäftsmodellinnovationen und disruptiver Innovationen gesprochen wird, ein nicht zu vernachlässigender Ansatz ist.<sup>80</sup> Das Zusammenwirken von sprunghafter Verbesserung durch Innovation und kontinuierlicher Verbesserung durch KVP beziehungsweise Kaizen zeigt die nachfolgende Abbildung 4.

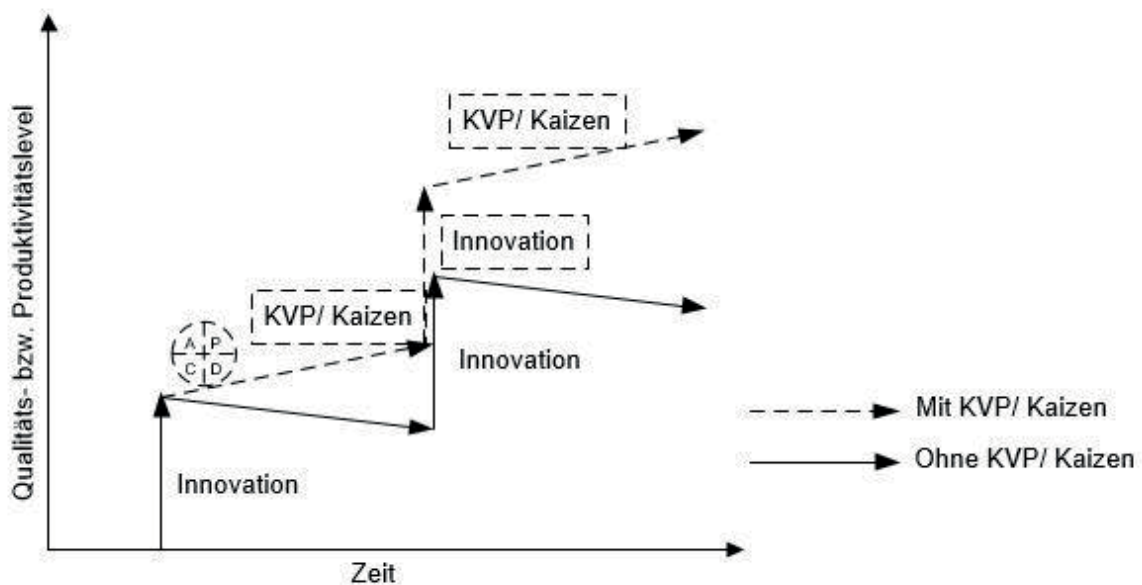


Abbildung 4 Wirkungsweise von KVP/ Kaizen und Innovationen<sup>81</sup>

Als letzter Grundsatz sei in dieser (nicht abschließenden) Aufzählung der Grundsatz der **Prozessorientierung** genannt. Der Begriff des prozessorientierten Ansatzes stammt aus der ISO 9001:2000 und beschreibt die Anwendung eines Systems von Prozessen, um gewünschte Ergebnisse zu erzeugen. Zollondz schreibt hierzu: „Die Kernidee einer prozessorientierten Betrachtung der Organisation besteht im wesentlichen [sic!] darin, typische Schnittstellenprobleme, wie sie in arbeitsteilig organisierten Systemen herkömmlicher Art üblich sind [...], durch eine andersartige Form der Arbeitsgestaltung zu überwinden. In den Mittelpunkt der Gestaltung treten stärker vom Kunden (extern wie intern) her gedachte Prozessfolgen der

<sup>79</sup> Vgl. Zollondz/Ketting/Pfundtner, 2016, S. 555ff.; Vgl. Seghezzi/Fahrni/Friedli, 2013, S. 339ff.

<sup>80</sup> Vgl. Seghezzi/Fahrni/Friedli, 2013, S. 339f.

<sup>81</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Seghezzi/Fahrni/Friedli, 2013, S. 340.

Leistungserstellung und Leistungsverwertung.“<sup>82</sup> In der Praxis finden sich meist verschiedene Ausprägungen und Mischformen einer Prozessorganisation, da eine Reinform oft nicht praktikabel wäre. Der Vorteil des prozessorientierten Ansatzes liegt jedenfalls in einem hohen Kunden- beziehungsweise Auftragsbezug.<sup>83</sup> Der Begriff des Prozesses wurde bereits in Kapitel 2.7 der vorliegenden Arbeit ausgeführt.

Weitere Grundsätze des Qualitätsmanagements, auf welche an dieser Stelle jedoch nicht näher eingegangen wird, da sie für die vorliegende Arbeit nicht von zentraler Bedeutung sind, wären unter anderem Kundenorientierung, Führung, Einbeziehung von Personen, faktengestützte Entscheidungsfindung, Dokumentation, Fehlerkultur oder Beziehungsmanagement, um nur einige anzuführen.<sup>84</sup>

Im Nachfolgenden werden die zwei weltweit am meisten Anwendung findenden Qualitätsmanagement-Frameworks, die ISO 9001:2015 und das EFQM-Modell, sowie ein integriertes Qualitätsmanagementmodell mit starkem Bezug zu Beschwerdemanagement hinsichtlich ihrer Anforderungen bezüglich Beschwerdemanagement beleuchtet und kurz die grundlegenden Zusammenhänge des jeweiligen Modells erklärt.

### **3.2 Beschwerdemanagement in der ISO 9001:2015**

Die ISO 9001 beschreibt in ihrer aktuellen Ausgabe aus 2015 die Anforderungen an ein Qualitätsmanagementsystem, wenn eine Organisation ihre Fähigkeit zur beständigen Bereitstellung von Produkten und Dienstleistungen darlegen muss, welche den Anforderungen der Kunden sowie gesetzlichen Anforderungen genügen und weiters die Organisation danach strebt die Zufriedenheit ihrer Kunden systematisch zu erhöhen und die Einhaltung ihrer Forderungen zuzusichern. Dabei erhebt diese Norm den Anspruch für jede Art und Größe von Organisationen in allen Branchen zu gelten.<sup>85</sup> Entsprechend generisch sind die Anforderungen formuliert, um allen Anwendungsfällen gerecht werden zu können.

Durch diesen Anspruch ist es auch wichtig, dass das entstehend Managementsystem an die Anforderungen der jeweiligen Organisation und ihres Umfeldes angepasst wird, weil ein Kleinunternehmen des Friseurhandwerks mit hoher Wahrscheinlichkeit andere

---

<sup>82</sup> Zollondz/Ketting/Pfundtner, 2016, S. 834.

<sup>83</sup> Vgl. Zollondz/Ketting/Pfundtner, 2016, S. 834ff.

<sup>84</sup> Vgl. Austrian Standards Institute, 2015b, S. 7ff.; Vgl. Kamiske, 2015, S. 671f.; Vgl. Zollondz, 2011, S. 287ff.

<sup>85</sup> Vgl. Austrian Standards Institute, 2015b, S. 11.

Bedürfnisse an ihr System stellt, als ein Pharmazie-Konzern mit weltweiten Niederlassungen.<sup>86</sup>

Die ISO 9001:2015 ist nach der High Level Structure der ISO Direktive Annex SL aufgebaut und gliedert sich in folgende Kapitel:<sup>87</sup>

1. Anwendungsbereich
2. Normative Verweisungen
3. Begriffe
4. Kontext der Organisation
5. Führung
6. Planung
7. Unterstützung
8. Betrieb
9. Leistungsbewertung
10. Verbesserung

Die Kapitel Planung, Betrieb, Leistungsbewertung und Verbesserung bilden dabei den PDCA-Zyklus im Managementsystem ab (siehe hierzu auch Abbildung 5), während Führung und Unterstützung die notwendigen Grundlagen für diese Punkte schaffen, wie beispielsweise eine Qualitätspolitik oder die Ressourcenbereitstellung.<sup>88</sup>

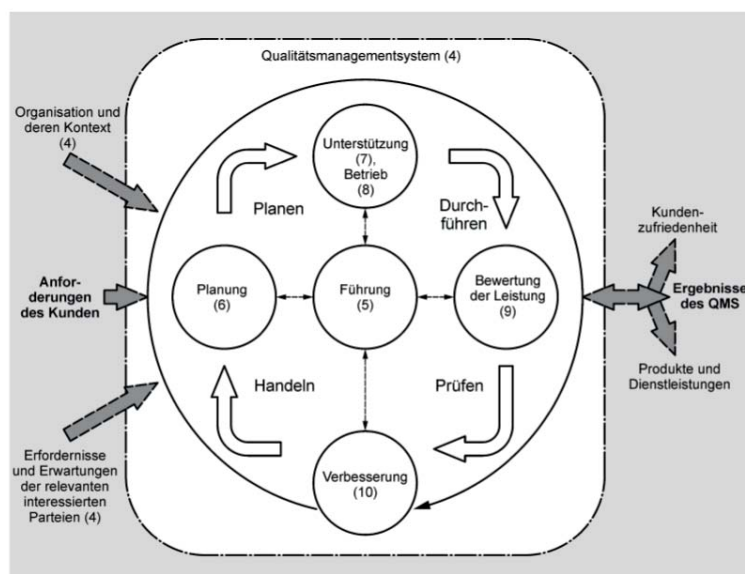


Abbildung 5 Darstellung der ISO 9001 im PDCA-Zyklus<sup>89</sup>

<sup>86</sup> Vgl. Koubek, 2015, S. 7f.

<sup>87</sup> Vgl. ISO/IEC, 2015.

<sup>88</sup> Vgl. Koubek, 2015, S. 6.

<sup>89</sup> Austrian Standards Institute, 2015b, S. 9.

Die ISO 9001 zählt zu den weltweit am verbreitetsten Systemnormen und weist bereits seit einigen Jahren über 1 Million Zertifizierungen auf, wie auch in Abbildung 6 ersichtlich ist.

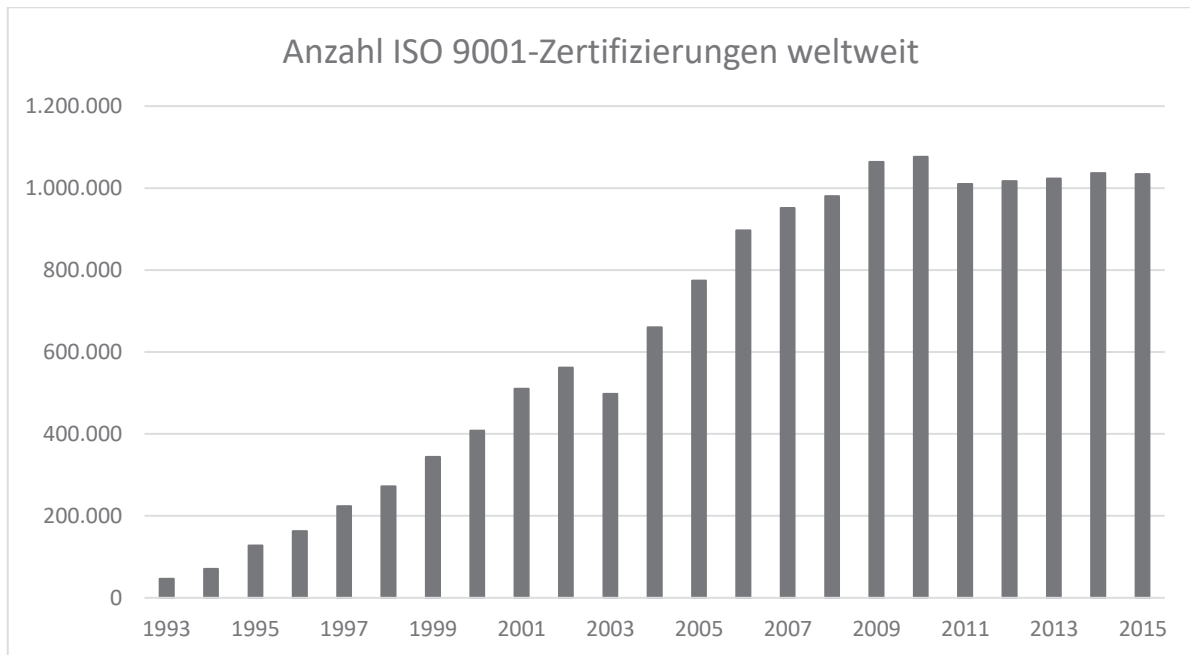


Abbildung 6 ISO 9001-Zertifizierungen weltweit<sup>90</sup>

Bei Durchsicht und Interpretation der ISO 9001:2015 findet sich das Wort Beschwerde nicht und das Wort Reklamation zehn Mal, jedoch zielen einige der formulierten Anforderungen auf ein – wie auch immer gestaltetes – System zur Behandlung von Beschwerden und Reklamationen ab. Diese Anforderungen werden in Anhang 2 aufgelistet.<sup>91</sup>

Aus den relevanten Normkapiteln ergibt sich die Forderung, dass der Umgang mit Beschwerden und insbesondere die Kommunikation mit Kunden über dieselben geregelt werden muss, sowie die Einleitung von Maßnahmen zur Korrektur der Beanstandung und einer Vorbeugung des neuerlichen Eintritts. Außerdem sollen die Informationen aus Beschwerden dazu verwendet werden Produkte, Dienstleistungen und Prozesse zu optimieren, was eine Dokumentation, Analyse und Bewertung der Beschwerden impliziert. Zudem wird es als die Aufgabe der obersten Leitung, also des Top-Managements, angesehen die Wichtigkeit der Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit in der Organisation zu verankern und entsprechend zu fördern.

<sup>90</sup> Vgl. ISO International Organization for Standardization, 2017.

<sup>91</sup> Vgl. Stauss/Seidel, 2014, S. 20f.

Auch Stauss und Seidel zufolge kommt dem Beschwerdemanagement in der ISO 9001 eine zentrale Bedeutung zu, wenngleich diese von der Vorversion aus 2008 der ISO 9001 schreiben. Jedoch hat sich bezüglich der Anforderungen zum Beschwerdemanagement keine Aufweichung der Forderungen ergeben, weshalb diese Aussage nach wie vor Gültigkeit besitzt.

### **3.3 Beschwerdemanagement im EFQM-Modell**

Die European Foundation for Quality Management (EFQM) ist eine gemeinnützige Vereinigung mit dem Ziel der Erreichung nachhaltiger Excellence in Organisationen. Hierzu verwaltet und verbessert die EFQM das EFQM Excellence Modell. Dieses Regelwerk kann, ähnlich wie die ISO 9001, von Organisationen aller Größe und unabhängig ihrer Branche verwendet werden, um eine Kultur der Excellence zu schaffen, Innovationen zu generieren und ihren Unternehmenserfolg zu verbessern.<sup>92</sup>

Das EFQM-Excellence Modell 2013 orientiert sich an acht Grundkonzepte, welche definieren sollen, was zur Erreichung nachhaltiger Excellence grundsätzlich notwendig ist. Entsprechend zeigen sie Merkmale auf, durch die eine exzellente Organisation gekennzeichnet ist:<sup>93</sup>

- Nutzen für Kunden schaffen
- Die Zukunft nachhaltig gestalten
- Die Fähigkeiten der Organisation entwickeln
- Kreativität und Innovation fördern
- Mit Vision, Inspiration und Integrität führen
- Veränderungen aktiv managen
- Durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgreich sein
- Dauerhaft herausragende Ergebnisse erzielen

Das EFQM-Excellence Modell war in seinen Ursprüngen von der TQM-Philosophie geprägt, hat sich jedoch in der aktuellen Version zu einem generellen Unternehmensführungsmodell weiterentwickelt, indem es alle Aufgaben der Unternehmensführung einbezieht. Das Modell (siehe Abbildung 7) gliedert sich in neun Kriterien, wobei zwischen sogenannten Befähigern und Ergebnissen unterschieden wird. Fünf Kriterien beziehen sich auf das Potenzial des Unternehmens und werden

---

<sup>92</sup> Vgl. European Foundation for Quality Management, o.J.a.

<sup>93</sup> Vgl. Zollondz/Ketting/Pfundtner, 2016, S. 254: Vgl. European Foundation for Quality Management, o.J.b.



deshalb als Befähiger tituiert. Die restlichen vier Kriterien beschäftigen sich mit den Ergebnissen, also dem Nachweis des langfristigen Wirtschaftserfolgs. Die Kategorien sind:<sup>94</sup>

- Befähiger:
  - o Führung
  - o Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
  - o Strategie
  - o Partnerschaften und Ressourcen
  - o Prozesse, Produkte und Dienstleistungen
- Ergebnisse:
  - o Mitarbeiterbezogene Ergebnisse
  - o Kundenbezogene Ergebnisse
  - o Gesellschaftspolitische Ergebnisse
  - o Schlüsselergebnisse

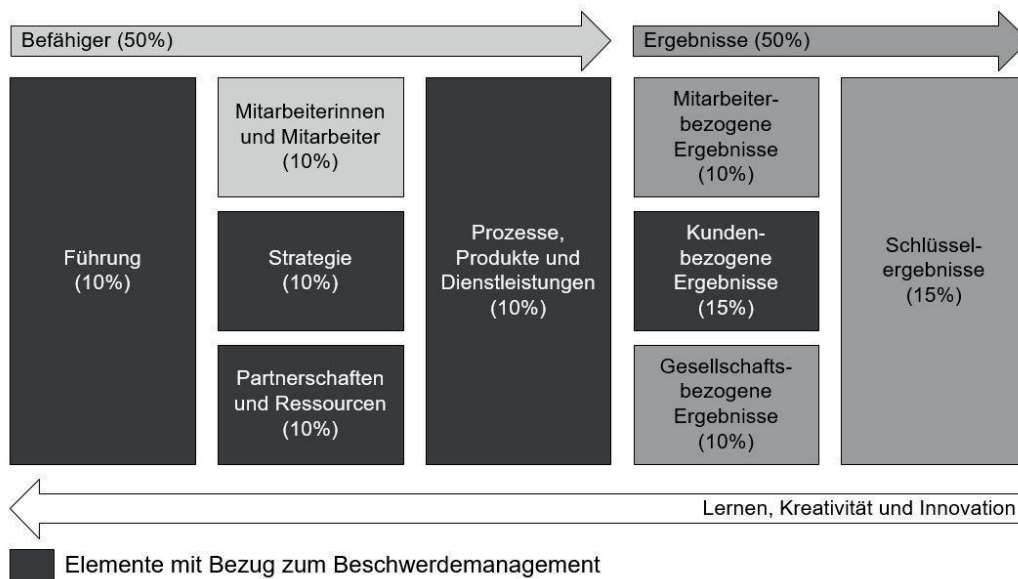
Diesen Kriterien, gewichtet anteilig an der Gesamtbeurteilung, sind wiederum Teilkriterien zugeordnet, welche durch sogenannte Ansatzpunkte dargestellt werden. Die Ansatzpunkte sind Aufzählungen von Aussagen, welche den Inhalt des Teilkriteriums umschreiben. Beispielhaft hierzu das Teilkriterium 1a): „Führungskräfte entwickeln die Vision, Mission, Werte und ethischen Grundsätze und sind Vorbilder“. Die Ansatzpunkte hierzu sind:

- „Den grundlegenden Zweck der Organisation definieren und kommunizieren.
- Treten beispielhaft für die Werte der Organisation ein.
- Fixieren und kommunizieren einen strategischen Fokus.
- Entwickeln und unterstützen einer [sic!] gemeinsamen Führungskultur.“<sup>95</sup>

---

<sup>94</sup> Vgl. Seghezzi/Fahrni/Friedli, 2013, S. 241f.

<sup>95</sup> Seghezzi/Fahrni/Friedli, 2013, S. 245.

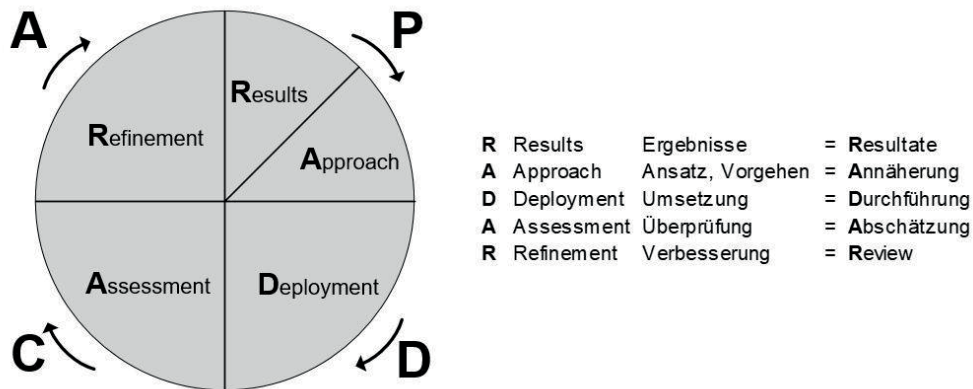
Abbildung 7 EFQM-Modell 2013<sup>96</sup>

Der individuelle Reifegrad der Organisation wird basierend auf den Teilkriterien mithilfe der RADAR-Logik bewertet. Diese beschreibt eine strukturierte Vorgehensweise zur Hinterfragung und Beurteilung der Leistungen der Organisation. Diese Logik wird sowohl im Rahmen der Assessments der EFQM Excellence Awards als auch organisationsintern bei Change- und Verbesserungsprojekte verwendet.<sup>97</sup>

RADAR steht dabei als Akronym für Resultate (Results), Annäherung (Approach), Durchführung (Deployment), Abschätzung (Assessment) und Review (Refinement). Diese Begrifflichkeiten stellen im Englischen einen Kreislauf dar, welcher dem PDCA-Zyklus recht ähnlich ist und entsprechend auch mit diesem in Kontext gesetzt werden kann, um eine Umsetzung zu bewerten. Die deutsche Übersetzung der Begriffe hinkt in diesem Zusammenhang etwas. Die entsprechende Darstellung findet sich in Abbildung 8, welche auch die Hintergründe der einzelnen Begriffe erläutert.

<sup>96</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an European Foundation for Quality Management, 2012, S. 85.

<sup>97</sup> Vgl. Zollondz/Ketting/Pfundtner, 2016, S. 1007f.

Abbildung 8 RADAR-Logik<sup>98</sup>

Bezüglich des Gegenstands der vorliegenden Arbeit, dem Beschwerdemanagement, zielt das EFQM-Modell mit folgenden Kriterien (siehe auch Abbildung 7) und Ansatzpunkte (siehe auch Anhang 3) eben hierauf ab:<sup>99</sup>

- 1c) Führungskräfte befassen sich persönlich mit externen Interessengruppen.
- 2b) Die Strategie beruht auf dem Verständnis der eigenen Leistungen und Fähigkeiten.
- 4e) Informationen und Wissen werden gemanagt, um die effektive Entscheidungsfindung zu unterstützen und um die Fähigkeiten der Organisation aufzubauen.
- 5a) Prozesse werden gestaltet, gelenkt und verbessert, um den Nutzen für Interessengruppen zu optimieren.
- 5b) Produkte und Dienstleistungen werden entwickelt, um optimale Werte für Kunden zu schaffen.
- 5e) Kundenbeziehungen werden gemanagt und vertieft.
- 6a) Wahrnehmungen
- 6b) Leistungsindikatoren

Durch die dargestellten Bezüge des EFQM Excellence Modells 2013 zum Beschwerdemanagement, ist der Stellenwert desselben in diesem Regelwerk als hoch einzuschätzen. Insbesondere hinsichtlich des Ziels Excellence zu erreichen, sind Beschwerden ein klares Zeichen dafür, dass diese noch nicht erreicht wurde. Entsprechend stellen diese einen guten Qualitätsindikator dar und zeigen auch noch nicht realisiertes Verbesserungspotenzial auf. Professionelles

<sup>98</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Zollondz, 2011, S. 1007.

<sup>99</sup> Vgl. Stauss/Seidel, 2014, S. 22f.

Beschwerdemanagement ist aus den genannten Gründen für eine exzellente Organisation unverzichtbar und von strategischer Relevanz.<sup>100</sup>

### **3.4 Beschwerdemanagement im Aachener Qualitätsmanagement-Modell**

Das Aachener Qualitätsmanagement-Modell wurde von Prof. Robert Schmitt von der RWTH-Aachen und dessen Team entwickelt, „[...] um die qualitätsbezogenen Aufgaben eines Unternehmens in ihrer Einordnung in die unternehmensweiten Managementsysteme ganzheitlich [darzustellen].“<sup>101</sup> Dies sollte die Lücke zu Modellen und Systemen wie der ISO 9001, dem EFQM-Modell oder Six Sigma schließen, welche zur Zeit der Entwicklung dieses Modells bestand. Schmitt war der Meinung, dass die vorherrschenden Systeme zu dieser Zeit „[...] die Anforderungen eines ganzheitlichen, gestalterischen Ansatzes im Sinne eines unternehmerischen Qualitätsverständnisses nur eingeschränkt [erfüllen], da sie lediglich indirekt Hinweise zur Ausgestaltung für das Management von Qualität geben.“<sup>102</sup> Das Modell (siehe Abbildung 9) vereint dabei etablierte und erfolgreiche Komponenten bestehender Managementmodelle, wie beispielsweise den Deming-Zyklus für kontinuierliche Verbesserung, die prozessorientierte Betrachtungsweise der ISO 9001 und die internen und externen Einflüsse des St. Galler Managementmodells und bildet somit einen Handlungsrahmen, welcher Qualitätsmanagement in Systeme der Unternehmensführung einbettet.<sup>103</sup>

---

<sup>100</sup> Vgl. Stauss/Seidel, 2014, S. 21ff.

<sup>101</sup> Schmitt/Pfeifer, 2015, S. 117.

<sup>102</sup> Schmitt/Pfeifer, 2015, S. 117.

<sup>103</sup> Vgl. Schmitt/Pfeifer, 2015, S. 117.

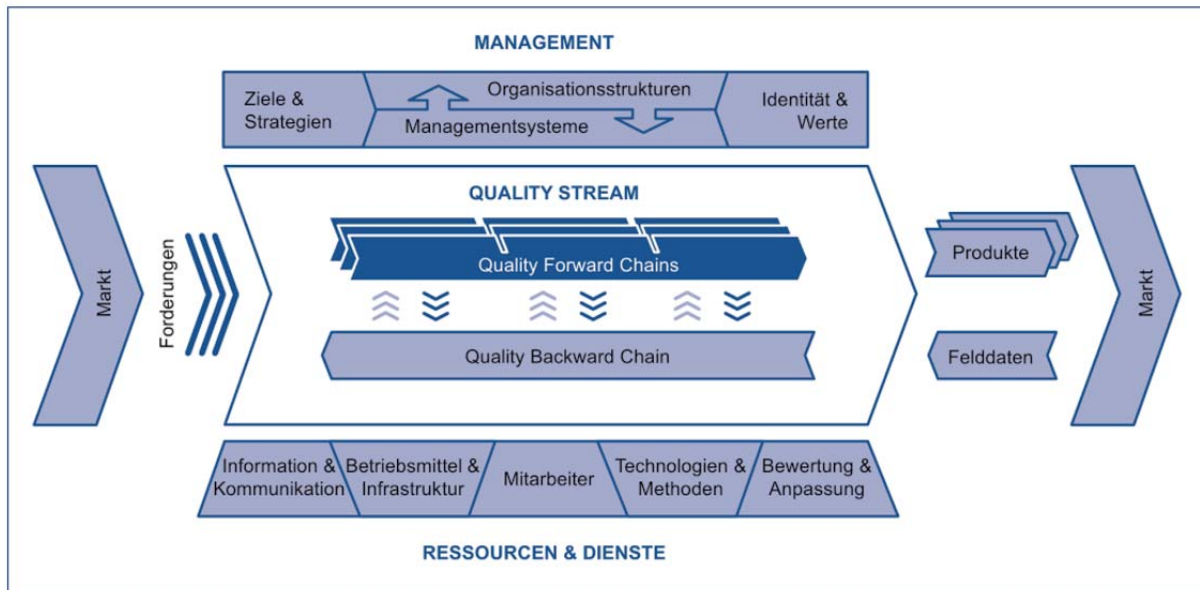


Abbildung 9 Das Aachener Qualitätsmanagement-Modell<sup>104</sup>

Im Aachener Qualitätsmanagement-Modell bildet der Markt sowohl den Ausgangs- als auch den Endpunkt aller qualitätsbezogener Aktivitäten, indem er die Forderungen an Produkte, Dienstleistungen und das Unternehmen als gesamtes formuliert. Der Markt besteht in diesem Modell nicht nur aus Kunden, sondern aus sämtlichen externen und internen Interessengruppen (z.B. Lieferanten, Mitarbeiter und Anteilseigner) des Unternehmens, welche mitunter auch widersprüchliche Forderungen an das Unternehmen stellen.<sup>105</sup>

Durch den Markt als Ausgangs- und Endpunkt ergeben sich im Wesentlichen drei Aktivitäten für das Unternehmen: die Aufnahme aller zur Leistungserstellung relevanten Informationen, die Auslieferung der Unternehmensleistung und die Rückmeldung der leistungsrelevanten Informationen (beispielsweise Qualitätsbewertungen des Kunden). Da diese Aktivitäten keinen Materialfluss abbilden, sondern vielmehr den Fluss von Informationen aufzeigen, sind die qualitätsschöpfenden Prozesse (Quality Stream) auch nicht an ihn gebunden, wie es beispielsweise bei einem Wertstrom wäre. Durch diese Betrachtungsweise schließt sich der Regelkreis aus Marktanforderungen und Qualitätsfeedback, wobei der Kunde als steuernde und bewertende Instanz auftritt.<sup>106</sup> Die einzelnen Aktivitäten des qualitätsschöpfenden Prozesses werden dabei nicht näher betrachtet, sondern sind eine Art Black Box.

<sup>104</sup> Schmitt/Pfeifer, 2015, S. 125.

<sup>105</sup> Vgl. Schmitt/Pfeifer, 2015, S. 117f.

<sup>106</sup> Vgl. Schmitt/Pfeifer, 2015, S. 118.

Durch diese Perspektive des Modells „[...] werden insbesondere die Aktivitäten mit unmittelbarer Markt- bzw. Kundeninteraktion, wie z.B. die Erfassung der Kundenbedürfnisse oder das Beschwerdemanagement, betrachtet. Neben diesen Aktivitäten nimmt die Erfassung des Kundenurteils, also die vom Kunden bewertete Produktqualität, eine herausragende Position ein.“<sup>107</sup>

Die qualitätsschöpfenden Aktivitäten zur Transformation von Eingangs- in Ausgangsgrößen werden im Wesentlichen im Quality Stream gebündelt, welcher somit die Gesamtheit aller qualitätsschöpfenden Aktivitäten und Beiträge zur Qualität darstellt. Der Quality Stream unterteilt sich in eine Quality Forward Chain und eine Quality Backward Chain. Erstgenannte umfasst sämtliche Tätigkeiten, Methoden und Werkzeuge zur Gestaltung der Qualität eines Produkts oder einer Dienstleistung sowie die zur Erbringung notwendigen Prozesse. Um durch Rückkopplung von Informationen eine hohe Dynamik im System zu erreichen, gibt es weiters die Quality Backward Chain. Diese umfasst rückwärtsgerichtete Qualitätsbeiträge, als Informationen zu Produkt- bzw. Leistungsqualität aus späteren Produktionsphasen oder der Nutzung im Feld und insbesondere auch Informationen zu Fehlern und Risiken in diesen Produktlebenszyklusphasen. Über die Quality Backward Chain werden diese internen und externen Informationen an vorgelagerte Prozesse weitergeleitet, welche diese auswerten und in die Leistungserbringung einfließen lassen, um Produkt-, Prozess- oder Systemverbesserungen zu erzeugen.<sup>108</sup>

Zentraler Aspekt des Aachener Qualitätsmanagement-Modells ist die Nutzung der Informationen über Produkte und Leistungen am Markt. Diese Informationen kommen insbesondere durch Rückmeldungen der Kunden, aber auch durch Rückmeldungen sonstiger Interessenpartner zustande. Schmitt und Pfeiffer streichen hier die Bedeutung des Beschwerdemanagements in ihrem System deutlich hervor und sehen darin die Chance für kontinuierliche Verbesserung und eine Steigerung der Qualität. Ohne ein Sammeln der Informationen am Markt, insbesondere der Kundenrückmeldungen, fehlt ein wesentlicher Bestandteil der Leistungserbringung in diesem Qualitätsmanagement-Modell.<sup>109</sup>

Neben dem Quality Stream bilden die Aspekte „Management“ und „Ressourcen und Dienste“ die weiteren Kernelemente des Aachener Qualitätsmanagement-Modells.

---

<sup>107</sup> Schmitt/Pfeifer, 2015, S. 119.

<sup>108</sup> Vgl. Schmitt/Pfeifer, 2015, S. 121ff.

<sup>109</sup> Vgl. Schmitt/Pfeifer, 2015, S. 125f.

Das Management beschreibt die Einführung und Weiterverfolgung des Managementsystems und der Organisationsstrukturen durch das Top-Management beruhend auf einer gewachsenen Unternehmensidentität und den Unternehmenswerten, zur Verfolgung der Strategien und Ziele des Unternehmens. Ressourcen und Dienste bilden sämtliche Mittel, Methoden und Technologien ab, welche die Leistungserbringung unterstützen, wie beispielsweise Infrastruktur, Produktionsanlagen, Wissensmanagement, Mitarbeiterqualifikation und Rechnungswesen.<sup>110</sup>

Die Relevanz der Quality Backward Chain zur Kanalisierung des Informationsstroms zwischen Kunde und Unternehmen wurde bereits kurz angeschnitten. Bewährt hat sich für das Beschwerdemanagement ein prozessualer Aufbau innerhalb der Quality Backward Chain bestehend aus den Phasen Datenerfassung, Fehleranalyse und Fehlerabstellung:<sup>111</sup>

- Datenerfassung

Diese Phase zählt zum Fehleranalyseprozess (siehe Abbildung 10), welcher Teilprozesse wie die Felddatenerfassung und -aufbereitung sowie die Fehleridentifikation und -priorisierung enthält. Ausgehend von definierten Quellen (beispielsweise direkten Kundenrückmeldungen) werden Informationen generiert und auf Relevanz bewertet. Diese Erfassung ist die zentrale Schnittstelle zwischen Markt und Unternehmen und verantwortlich für eine solide Datenbasis für die Folgeprozesse.

- Fehleranalyse

Basierend auf den gewonnenen Daten werden im zweiten Teilprozess des Fehleranalyseprozesses die Informationen in dieser Phase verdichtet, um ein ganzheitliches Fehlerbild zu erhalten und die Quelle des Fehlers identifizieren zu können. Wiederum sind nicht alle identifizierten Fehler für das weitere Vorgehen relevant, da dem Unternehmen schon bekannt. Somit müssen in der Fehleranalyse die relevanten Fehler festgelegt werden.

- Fehlerabstellung

Die letzte Phase zählt zu den Fehlerabstellprozessen, bestehend aus der operativen Fehlerabstellung, der Unterstützung und Dokumentation derselben

---

<sup>110</sup> Vgl. Schmitt/Pfeifer, 2014, S. 62f.; Vgl. Beaujean/Kristes/Schmitt, 2008

<sup>111</sup> Vgl. Schmitt/Schmitt/Kristes/Betzold, 2010; Vgl. Linder/Schmitt/Schmitt, 2014.

und der Validierung der Maßnahmen. In dieser Phase kommt auch die Verteilung der Verantwortlichkeiten auf verschiedene Rollenbilder zu Tragen. Während die Datenerfassung und Fehleridentifikation durch die sogenannte Clearing-Stelle durchgeführt wurde, nimmt diese in der Phase der Fehlerabstellung lediglich eine überwachende und validierende Funktion ein. Die operative Umsetzung der Fehlerabstellung wird durch die Rolle des Complaint Owners ausgeführt, welcher mit der Problemlösung betraut wird. Der Complaint Owner trägt die Ergebnisverantwortung, während die Clearing Stelle die Prozessverantwortung inne hat.

Angeschlossen an die Fehlerabstellprozesse wird der Prozess des Langzeit-Wissenstransfers, welcher die Erkenntnisse in die Quality Forward Chain im Sinne Organisationalen Lernens integriert und für weitere Produktlinien oder zukünftige Produktentwicklungen nutzbar macht.<sup>112</sup>

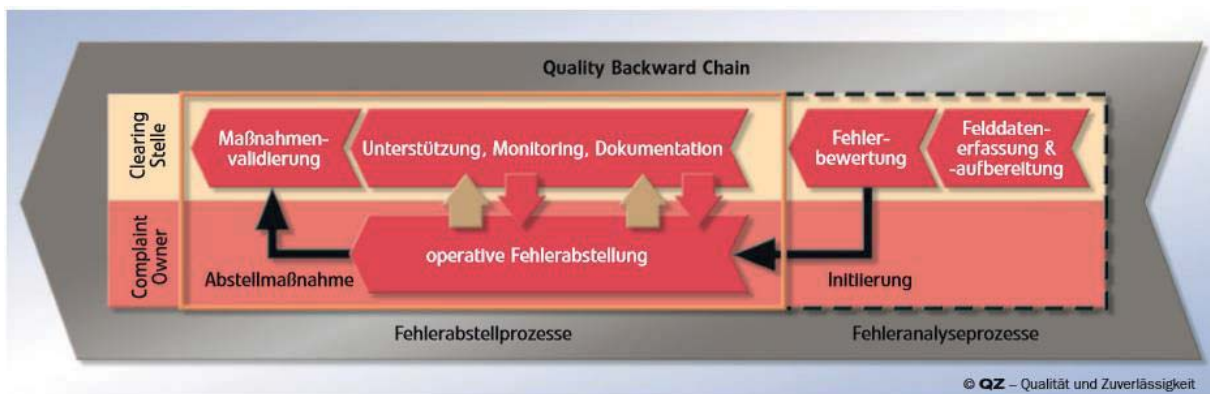


Abbildung 10 Beschwerdemanagement im Aachener Qualitätsmanagement-Modell<sup>113</sup>

Aufgrund der Tatsache, dass das Aachener Qualitätsmanagement-Modell im Gegensatz zur ISO 9001:2015 und zum EFQM-Modell beispielsweise keinen Kriterienkatalog mit Anforderungen darstellt, sondern ein Modell beschreibt, gibt es keine konkreten Anforderungen an Beschwerdemanagement, sondern lediglich die oben genannten Empfehlungen der Schöpfer dieses Modells, eine Quality Backward Chain im Unternehmen zu implementieren.

<sup>112</sup> Vgl. Linder/Schmitt/Schmitt, 2014, S. 869ff.

<sup>113</sup> Schmitt/Schmitt/Kristes/Betzold, 2010, S. 23.



## 4. Kundenzufriedenheit

In den vorangegangenen Kapiteln wurde bereits mehrmals auf Zufriedenheit beziehungsweise Unzufriedenheit der Kunden verwiesen, wenn es um die Definition von Beschwerden beziehungsweise den Zielen des Qualitätsmanagements ging. Dies zeigt, dass das Konstrukt der Kundenzufriedenheit für die vorliegende Arbeit und die Bearbeitung der Problemstellung von zentraler Bedeutung ist und für ein umfassendes Verständnis näher betrachtet werden muss. Deshalb widmet sich das vorliegende Kapitel dem Thema Kundenzufriedenheit und den Einflüssen sowie Auswirkungen derselben.

### 4.1 Verständnis und Modelle der Kundenzufriedenheit

Eine der bekanntesten Auslegungen des Begriffs Kundenzufriedenheit ist von Oliver: „Satisfaction is the consumer’s fulfillment response. It is a judgment that a product or service feature, or the product or service itself, provided (or is providing) a pleasurable level of consumption-related fulfillment, including levels of under or over fulfillment.“<sup>114</sup>

Auf diese Darstellung stützt sich auch Bruhn: „Kundenzufriedenheit ist definiert als das Ergebnis eines Vergleichsprozesses zwischen der Erfahrung beim Gebrauch einer Leistung – der Ist-Leistung – und einem Vergleichsstandard als Soll-Leistung.“<sup>115</sup>

Kotler, Keller und Opresnik stellen Kundenzufriedenheit wie folgt dar: „Allgemein formuliert ist Zufriedenheit eine Empfindung des Kunden, d.h. Freude oder Enttäuschung, die aus dem Vergleich von wahrgenommener und erwarteter Leistungsfähigkeit eines erworbenen Produkts resultiert. Werden die Erwartungen enttäuscht, ist der Kunde unzufrieden. Entspricht das Ergebnis den Erwartungen, ist der Kunde zufrieden. Übertrifft es die Erwartungen, ist der Kunde hochzufrieden oder erfreut.“<sup>116</sup>

In der ISO 9000:2015, Kapitel 3.9.2, wird Kundenzufriedenheit als „Wahrnehmung des Kunden [...] zu dem Grad, in dem die Erwartungen des Kunden erfüllt worden sind.“<sup>117</sup> beschrieben und orientiert sich an der Definition der ISO 10004:2015 –

---

<sup>114</sup> Oliver, 1996, S. 3.

<sup>115</sup> Bruhn, 2009, S. 75.

<sup>116</sup> Kotler/Keller/Opresnik, 2015, S. 164.

<sup>117</sup> Austrian Standards Institute, 2015a, S. 35.

„Qualitätsmanagement – Kundenzufriedenheit – Leitfaden zur Überwachung und Messung“. <sup>118</sup>

Um das Konstrukt der Kundenzufriedenheit erklären zu können, wurden Modelle entwickelt, welche die Grundgedanken der Zufriedenheit darstellen sollen. Die zwei verbreitetsten Modelle, das (Dis-)Confirmation-Paradigma und das qualitative Zufriedenheitsmodell werden nachfolgend kurz erläutert, um das Verständnis der Kundenzufriedenheit und die potenziellen Auswirkungen derselben zu steigern. <sup>119</sup>

Das sogenannte **(Dis-)Confirmation-Paradigma** (auch D/C-Paradigma) geht davon aus, dass Kundenzufriedenheit dann vorliegt, wenn Kundenerwartungen durch die gelieferte Leistung erfüllt werden. <sup>120</sup> In diesem Modell gibt es zudem auch Ansätze, dass eine Übererfüllung der Erwartungen zu Begeisterung der Kunden führt. Zusammengefasst gibt es in diesem Modell drei Ergebnisse:

- Confirmation: Kundenzufriedenheit
- Positive Disconfirmation: Begeisterung
- Negative Disconfirmation: Unzufriedenheit

Die Vorteile des D/C-Paradigma-Modells sind, dass es leicht verständlich und praktikabel hinsichtlich der Operationalisierung zur Messung der Kundenzufriedenheit ist. Nachteilig daran ist jedoch, dass es sich um ein statisches Modell handelt, welches der Komplexität der Kundenzufriedenheit nicht gerecht wird, weil beispielsweise die Historie der Geschäftsbeziehung nicht berücksichtigt wird und die Zufriedenheit nur von den direkten Leistungsinhalten des Produkts oder der Dienstleistung abgeleitet wird. Weitere Aspekte einer Geschäftsbeziehung, wie beispielsweise die Interaktion, der After-Sales-Service oder eben der Umgang mit Beschwerden werden in diesem Modell außer Acht gelassen. <sup>121</sup>

---

<sup>118</sup> Vgl. DIN Deutsches Institut für Normung e. V, 2015, S. 14.

<sup>119</sup> Vgl. Bruhn, 2009, S. 75ff.

<sup>120</sup> Vgl. Oliver, 1996, S. 98ff.

<sup>121</sup> Vgl. Bruhn, 2009, S. 76.

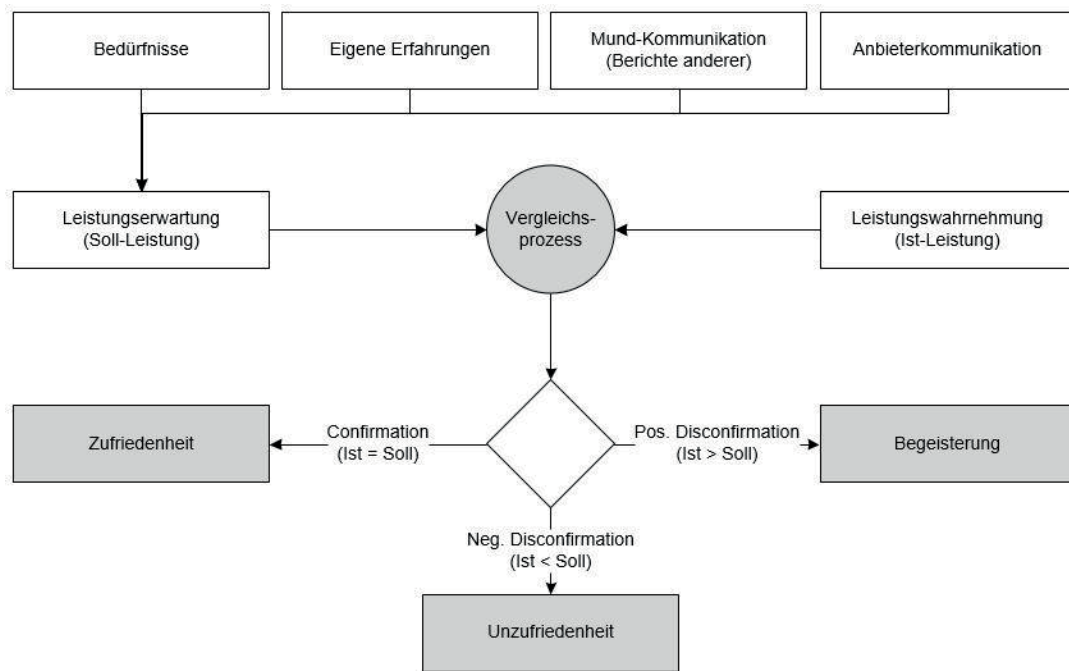


Abbildung 11 (Un-)Zufriedenheitsmodell nach dem D/C-Paradigma<sup>122</sup>

Beim D/C-Paradigma wird den Kunden im Zeitverlauf ein konstantes Erwartungsniveau unterstellt. Dies simplifiziert die Realität sehr, weshalb in einem weiteren Modell, dem qualitativen Zufriedenheitsmodell (QZM) von Stauss und Neuhaus von einem im Zeitverlauf variierendem Erwartungsniveau ausgegangen wird während das Leistungsniveau konstant bleibt. Dies führt zu verschiedenen Typen der (Un-)Zufriedenheit:<sup>123</sup>:

- „Fordernde Zufriedene“ sind durch hohe Zufriedenheit geprägt, welche jedoch aufgrund ständig wachsender Kundenanforderungen stets aufs Neue erfüllt werden müssen.
- „Stabile Zufriedene“ sind ebenfalls durch Zufriedenheit gekennzeichnet, weisen jedoch im Vergleich zum ersten Typ ein passives Anspruchsverhalten auf.
- „Resignative Zufriedene“ weisen Gleichgültigkeit bezüglich ihrer Beziehung zum Anbieter auf.
- „Stabile Unzufriedene“ sind mit der Leistung unzufrieden, weisen jedoch, wie der „Stabile Zufriedene“ ein schwaches Aktivitätsniveau auf.

<sup>122</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Stauss/Seidel, 2014, S. 40 und Homburg, 2017, S. 45.

<sup>123</sup> Vgl. Bruhn, 2009, S. 76f.; Vgl. Homburg/Stock-Homburg, 2016, S. 27ff.

- „Fordernde Unzufriedene“ artikulieren ihre Unzufriedenheit dem Anbieter gegenüber und würden keine Leistungen oder Produkte von ihm mehr konsumieren.

Die Zugehörigkeit zu diesen Zufriedenheitstypen bringt neben der differenzierten Gefühlslage und Erwartungen gegenüber Anbietern auch verschiedene Verhaltensintentionen bezüglich der erneuten Konsumation eines Produktes oder einer Leistung mit sich. Der „Stabil Unzufriedene“ würde den Anbieter nicht mehr wählen, kann aber keinen konkreten Grund angeben, während der „Fordernde Unzufriedene“ den Anbieter nicht mehr wählt, weil trotz seiner Bemühungen nicht auf ihn eingegangen wurde. Der „Resignative Zufriedene“ wiederum bleibt nur deshalb beim Anbieter, weil alternative Anbieter auch nicht besser sind. Eine umfassende Gegenüberstellung zeigt Tabelle 1.

|  | <b>Fordernde Zufriedene</b>   | <b>Stabile Zufriedene</b>                                    | <b>Resignative Zufriedene</b>                   | <b>Stabile Unzufriedene</b>   | <b>Fordernde Unzufriedene</b>   |
|--|---|--|---|---|---|
| <b>Gefühl</b>                                      | Optimismus/<br>Zuversicht   | Beständigkeit/<br>Vertrauen                                  | Gleichgültigkeit/<br>Anpassung                  | Enttäuschung/<br>Ratlosigkeit   | Protest/<br>Einflussnahme   |
| <b>Erwartung</b>                                   | ...muss auch in<br>Zukunft meine<br>Anforderungen<br>erfüllen             | ... soll alles so<br>bleiben wie<br>bisher                   | ... mehr kann<br>man nicht<br>erwarten          | ... erwarte mir<br>eigentlich mehr,<br>aber was soll<br>man schon<br>machen | ... muss sich in<br>einigen Punkten<br>erheblich<br>verbessern  |
| <b>Verhaltens-<br/>intention<br/>(Wiederwahl?)</b> | Ja, da bisher<br>meine ständig<br>gewachsenen<br>Anforderungen<br>erfüllt | Ja, da bisher<br>alles meinen<br>Anforderungen<br>entspricht | Ja, denn<br>andere sind<br>auch nicht<br>besser | Nein, weiß aber<br>nicht weshalb  | Nein, denn<br>trotz meiner<br>Bemühungen<br>wurde nicht auf<br>mich und meine<br>Anforderungen<br>eingegangen |

Tabelle 1 Zufriedenheitstypen nach dem Qualitativen Zufriedenheitsmodell<sup>124</sup>

## 4.2 Einflüsse auf die Kundenzufriedenheit

Mithilfe des dargestellten D/C-Paradigmas können in weiterer Folge die Einflüsse auf die Kundenzufriedenheit erörtert werden. Diese bestehen im Wesentlichen aus der Soll-Komponente und der Ist-Komponente.

Scharnbacher/Kiefer beschreiben die **Soll-Komponente** als die Erwartungen der Kunden, welche „[...] die Gesamtheit der Vorstellungen eines Kunden über das Spektrum einer Unternehmensleistung“ darstellen.<sup>125</sup> Die Erwartungen der Kunden

<sup>124</sup> Vgl. Stauss/Neuhaus, 1995, S. 131.

<sup>125</sup> Scharnbacher/Kiefer, 2003, S. 7.

werden stets individuell gebildet und unterliegen in ihrem Entwicklungsprozess verschiedenen Einflüssen:<sup>126</sup>

- **Persönliche Bedürfnisse der Kunden**

Die spezifischen Anforderungen von Kunden beeinflussen die Erwartungen an die Unternehmensleistung besonders stark. So gestalten sich beispielsweise abhängig vom voraussichtlichen Gebrauch die Bedürfnisse an ein Produkt unterschiedlich. Während bei seltener Nutzung von Handwerkzeugen beispielsweise geringe Kosten oft eine vordergründige Anforderung darstellen, so nimmt bei zunehmender Gebrauchshäufigkeit das Bedürfnis nach Bedienerkomfort zu.

- **Vergangene Käuferfahrungen**

Die bisherigen Erfahrungen von Kunden bilden eine Basis für die Erwartungen an spezifische Leistungen eines Unternehmens. Neukunden haben wahrscheinlich andere Erwartungen an eine Leistung, als Kunden, die schon Erfahrungen mit diesem Produkt oder der Dienstleistung gesammelt haben. Die mehrmalige Konsumation einer Leistung führt zudem dazu, dass einstige Begeisterungsanforderungen zu Mindestanforderungen transformieren, da deren Erbringung durch die andauernde Erfüllung als selbstverständlich angesehen wird und somit zu einer Erwartung der Kunden wurde.<sup>127</sup> Dieses Phänomen beschreibt das sogenannte Kano-Modell, welches später erläutert wird.

- **Direkte Kommunikation über die Unternehmensleistungen**

Die geäußerten Informationen und Leistungsversprechungen des Unternehmens in Medien oder persönlichen Gesprächen gegenüber dem Kunden sind maßgebend dessen Erwartungen. Werden durch Werbemittel oder Verkäufer Leistungsmerkmale versprochen, so erwartet der Kunde diese durch den Kauf zu erhalten. Die Erfüllung dieser Leistungen ist zudem auch rechtlich verpflichtend und kann bei Nichterfüllung auch juristische Folgen für das Unternehmen nach sich ziehen, wie beispielsweise Reklamationen im Falle von Gewährleistung.<sup>128</sup>

- **Indirekte Kommunikation über die Unternehmensleistungen**

---

<sup>126</sup> Vgl. Scharnbacher/Kiefer, 2003, S. 8ff.; Vgl. Kotler/Keller/Opresnik, 2015, S. 164f.; Vgl. Zollondz/Ketting/Pfundtner, 2016, S. 603ff.

<sup>127</sup> Vgl. Ausführungen zu Kano Modell im vorliegenden Kapitel.

<sup>128</sup> Vgl. Kapitel 2.2 und 2.3 dieser Arbeit.

Auch die indirekte, also nicht unmittelbar steuerbare Kommunikation über die Leistungen des Unternehmens beeinflussen die Bildung von Kundenerwartungen. Hierzu zählen insbesondere die Mund-zu-Mund-Kommunikation durch Freunde und Bekannte, die Kommunikation durch unabhängige Institute oder Medien (beispielsweise Stiftung Warentest) und auch die in jüngster Zeit zunehmende Kommunikation durch Kundenrezensionen wie beispielsweise bei Amazon oder durch Influencer in Social Media wie beispielsweise auf YouTube oder Instagram.

- **Informationen und Versprechungen von Mitbewerbern**

Auch die Leistungsversprechen von Mitbewerbern beeinflussen die Erwartungen an Produkte oder Dienstleistungen, insbesondere wenn diese eine nahezu idente Leistung anbieten. Jedoch fließen auch eigentlich irrelevante Aussagen der Mitbewerber in die Entscheidung ein und verzerren diese. Dieses Phänomen nennt sich Anchoring and Adjustment Heuristik und beschreibt laut Nobelpreisträger Kahnemann, dass Entscheider Urteile (in diesem Fall Kunden Erwartungen) über ihnen nicht bekannte Sachverhalte treffen, indem sie von bekannten Informationen (Anchoring, oder Anker) ausgehen, diese jedoch nicht ausreichend anpassen (Adjustment).<sup>129</sup>

Ein Modell, welches den Zusammenhang von Kundenzufriedenheit und Erfüllung der Kundenanforderungen beziehungsweise Erwartungen beschreibt, ist das sogenannte Kano-Modell (siehe Abbildung 12). Dieses basiert auf der Motivationstheorie von Herzberg, welcher zwischen Hygienefaktoren, also Vermeider von Unzufriedenheit, und Motivationsfaktoren, als Förderer von Motivation, unterscheidet. Ebenso differenziert das Kano-Modell Kundenanforderungen in die drei Dimensionen Basis-, Leistungs- und Begeisterungsanforderungen, welche auch eine Mehrdimensionalität der Kundenzufriedenheit widerspiegeln sollen.<sup>130</sup>

Basisanforderungen sind Musskriterien und bilden jene Anforderungen ab, welche nicht vom Kunden artikuliert werden, da sie selbstverständlich vorausgesetzt und impliziert sind, wie beispielsweise die Sicherheit von Produkten. Sind diese Kriterien

<sup>129</sup> Vgl. Tversky/Kahneman, 1974; Vgl. Kahnemann/Rosenfield/Gandhi/Blaser, 2016, S. 70.

<sup>130</sup> Vgl. Zollondz/Ketting/Pfundtner, 2016, S. 604ff.; Vgl. Berger/Blauth/Boger/u.a., 1993; Vgl. Jochem/Geers, 2010.

nicht erfüllt, so sind Kunden sehr unzufrieden beziehungsweise enttäuscht. Die Erfüllung dieser Kriterien erzeugt jedoch noch keine Zufriedenheit beim Kunden.<sup>131</sup>

Die Leistungs- beziehungsweise Qualitätsanforderungen kann ein Kunde explizit nennen und der Erfüllungsgrad dieser Kriterien verhält sich proportional zur Zufriedenheit der Kunden – je höher die Anforderungen oder Erwartungen erfüllt wurden, desto höher ist die Zufriedenheit. Die Begeisterungsanforderungen sind jene Kriterien, die ein Kunde nicht oder nur bedingt erwartet und welche ihn positiv überraschen und somit begeistern. Die fehlende Erfüllung dieser Kriterien hat jedoch keine Auswirkung auf die Kundenzufriedenheit.<sup>132</sup>

Ein zentraler Punkt dieses Modells von Kano ist, wie bereits erwähnt, dass mit fortschreitendem Zeitverlauf Anforderungen einer Transformation unterliegen, welche dazu führt, dass Begeisterungsanforderungen zu Leistungsanforderungen und diese gar zu Basisanforderungen werden. Dies führt dazu, dass Produkte und Leistungen kontinuierlich weiterentwickelt werden müssen, um den steigenden Kundenanforderungen weiterhin gerecht zu werden und Kundenzufriedenheit zu generieren.<sup>133</sup>

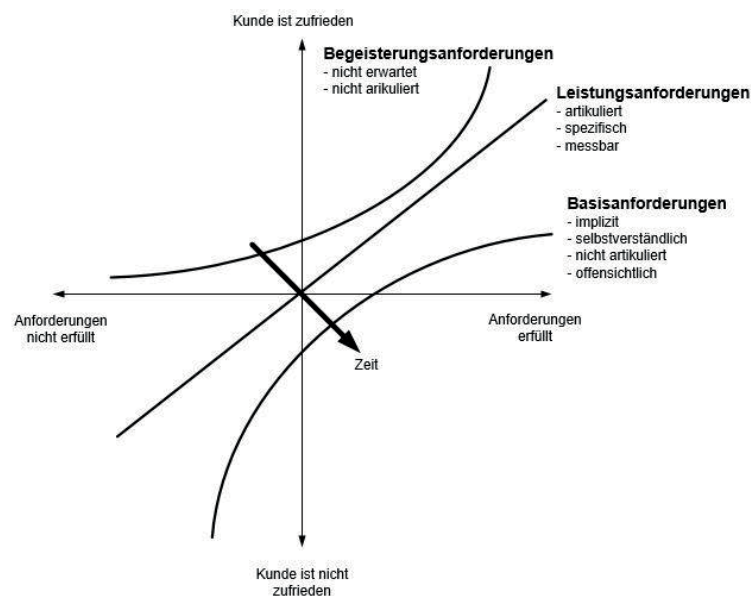


Abbildung 12 Kano-Modell der Kundenzufriedenheit<sup>134</sup>

Durch die verschiedenen Einflüsse und deren möglicher Kombinationen sind Erwartungen von Kunden jeweils individuell und dynamisch, weshalb eine

<sup>131</sup> Vgl. Zollondz/Ketting/Pfundtner, 2016, S. 604ff.

<sup>132</sup> Vgl. Zollondz/Ketting/Pfundtner, 2016, S. 604ff.

<sup>133</sup> Vgl. Zollondz/Ketting/Pfundtner, 2016, S. 604ff.

<sup>134</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Berger u.a., 1993, S. 26.

Generalisierung einer Erwartungshaltung gegenüber einem Unternehmen nicht vorgenommen werden kann. Sowohl Ausprägungsgrad und Höhe der Erwartung wird durch die verschiedenen Einflüsse individuell gestaltet.

Auch in der ISO 9000:2015, Kapitel 3.9.2, wird angemerkt, dass zur Erreichung von Kundenzufriedenheit die Erfüllung der Kundenerwartungen erforderlich sein kann, selbst wenn diese nicht festgelegt noch verpflichtend oder üblicherweise vorausgesetzt ist. Wiederum ist Kundenzufriedenheit nicht notwendigerweise sichergestellt, wenn die Kundenanforderungen mit dem Kunden vereinbart und anschließend erfüllt wurden. Es kann immer unbewusste Erwartungen geben, die nicht artikuliert werden können.<sup>135</sup>

Aus den genannten Ursachen ist die Gestaltung von Kundenerwartungen eine komplexe Aufgabe für Marketing-Verantwortliche, da diese einen unmittelbaren Einfluss auf den Unternehmenserfolg bewirkt. Werden die Erwartungen zu hoch angesetzt, besteht eher die Möglichkeit, dass Kunden durch das erworbene Produkt oder die erfahrene Leistung enttäuscht sind. Wird die Erwartung jedoch zu niedrig angesetzt, so kann dies dazu führen, dass nicht ausreichend Abnehmer für die Leistung gewonnen werden und kein Umsatz generiert wird.<sup>136</sup>

Die zweite Einflusskomponente auf die Kundenzufriedenheit ist nach Scharnbacher/Kiefer die **Ist-Komponente**, welche die wahrgenommene Leistungsrealität darstellt. Erst nach Ge- beziehungsweise Verbrauch des Produkts oder Konsumation der Leistung entsteht diese Erfahrung und vervollständigt die Wahrnehmung der Leistung. Mithilfe dieser Erfahrung stellt der Kunde fest, ob seine Anforderungen erfüllt sind oder nicht. Diese wahrgenommene Leistungsrealität ist für den Kunden das wichtigste Ergebnis der Unternehmensleistung und umfasst dabei nicht nur das zentrale Produkt oder die Dienstleistung, sondern sämtliche damit in Verbindung stehende Leistungen, wie auch den Verkaufs- beziehungsweise Beratungsprozess oder der After-Sales-Service.<sup>137</sup>

Die Nicht-Bestätigung der Erwartungen führt jedoch nicht automatisch zu Unzufriedenheit, da hinsichtlich der Wahrnehmung der Leistung Verzerrungen auftreten können, welche aus psychologischer Sicht helfen sollen einen Zustand des

---

<sup>135</sup> Vgl. Austrian Standards Institute, 2015a, S. 35.

<sup>136</sup> Vgl. Kotler/Keller/Opresnik, 2015, S. 164.

<sup>137</sup> Vgl. Scharnbacher/Kiefer, 2003, S. 9ff.; Vgl. Zollondz/Ketting/Pfundtner, 2016, S. 603ff.



Gleichgewichts und somit psychischer Entspannung wiederherzustellen. Hierzu findet man in der Literatur folgende Theorien:<sup>138</sup>

- **Assimilationstheorie:** Kunden korrigieren ihre Wahrnehmung, sodass diese mit den Erwartungen besser im Einklang stehen, um die Diskrepanz zwischen Soll und Ist zu minimieren.
- **Kontrasttheorie:** Entspricht die wahrgenommene Leistung nicht den Erwartungen, so wird das Produkt noch ungünstiger bewertet und dadurch die Diskrepanz zwischen Soll und Ist noch vergrößert.
- **Generelle Verneinungstheorie:** Die Diskrepanzen zwischen Erwartung und Leistung führen zu einer generellen negativen Einstellung des Kunden gegenüber dem Produkt, wodurch dieses ungünstiger bewertet wird als wenn keine Erwartungen bestünden.
- **Assimilation-Kontrast-Theorie:** Die Reaktion der Kunden hängt von einem Toleranzbereich der Diskrepanz ab. Kleine Abweichungen zwischen Soll und Ist werden akzeptiert und assimiliert, während Abweichungen außerhalb dieser Toleranz zu Kontrasteffekten führen.

Der Soll-Ist-Vergleich und somit auch die emotionale Schlussfolgerung der Zufriedenheit oder Unzufriedenheit wird in starkem Maße durch diese Verzerrungen beeinflusst. Außerdem wird die Messung der Zufriedenheit über die Differenzbildung von Erwartungen und wahrgenommener Leistung durch die Wahrnehmungsverzerrungen erschwert.

In diesem Zusammenhang muss auch auf die Dimensionalität der Kundenzufriedenheit eingegangen werden, also welche Dimensionen für die Bewertung der Zufriedenheit relevant sind, da die Zufriedenheit bezüglich dieser einzelnen Dimensionen die Gesamtzufriedenheit beeinflusst. Dem Schwerpunkt dieser Arbeit im B2B-Bereich folgend, wird lediglich auf die Dimensionalität im Industriegüterbereich sowie im Dienstleistungsbereich eingegangen.

Im Industriegüterbereich bestimmen, basierend auf konzeptionellen Überlegungen und empirischen Daten, nachfolgende sieben Dimensionen gemäß Homburg und Stock-Homburg die Kundenzufriedenheit, wobei diese unterschiedliche Gewichtung

---

<sup>138</sup> Vgl. Scharnbacher/Kiefer, 2003, S. 10.

an der Urteilsbildung haben. So werden kundenbezogene Prozesse hier stärker gewichtet als die Produktqualität.<sup>139</sup>

- Produkte
- Betreuung durch den Außendienst
- Dokumentation
- Auftragsabwicklung
- Service
- Kommunikation
- Handhabung von Beschwerden und Reklamationen

Im Bereich der Dienstleistungen hat sich das Konzept des SERVQUAL etabliert, welches zwar das Konstrukt Dienstleistungsqualität operationalisiert, welches jedoch inhaltlich dem der Kundenzufriedenheit ähnelt. Im SERVQUAL-Konzept gibt es fünf Dimensionen, welche die Qualität beziehungsweise Zufriedenheit beeinflussen:<sup>140</sup>

- Physisches Umfeld („Tangibles“)
- Zuverlässigkeit („Reliability“)
- Leistungswille („Responsiveness“)
- Leistungskompetenz („Assurance“)
- Einfühlungsvermögen („Empathy“)

Die beeinflussenden Dimensionen der Dienstleistung werden auch in späterer Folge im Rahmen dieser Arbeit für die Erarbeitung des Referenzprozesses für das Beschwerdemanagement von Bedeutung sein, um wiederum diese Dimension des Industriegüterbereichs zufriedenstellend konzipieren zu können.

### **4.3 Auswirkungen von Kundenzufriedenheit**

So komplex die Einflüsse auf die Kundenzufriedenheit und die Erwartungen der Kunden, so komplex sind auch die Auswirkungen der Kundenzufriedenheit beziehungsweise -unzufriedenheit. Abgeleitet von den angeführten Modellen könnte vereinfacht davon ausgegangen werden, dass Zufriedenheit zu Kundenbindung und Unzufriedenheit zu Kundenabwanderung führt beziehungsweise diese wiederum einheitlichen Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg aufweisen. Obwohl dieser Konnex von einigen empirischen Studien belegt wird, so gibt es dennoch Situationen

---

<sup>139</sup> Vgl. Homburg/Stock-Homburg, 2016, S. 35.

<sup>140</sup> Vgl. Homburg/Stock-Homburg, 2016, S. 35f.

in welchen diese generelle Schlussfolgerung falsifiziert wird. Dies belegt somit, dass Kundenzufriedenheit, auch wenn dies tendenziell der Fall ist, dennoch nicht immer zu Kundenbindung führen muss und die Auswirkungen komplexer sind als anzunehmen wäre.<sup>141</sup>

Im Zusammenhang mit Kundenzufriedenheit und Kundenbindung finden sich häufig die Begriffe Vertrauen und Commitment. Der Begriff **Vertrauen** definiert nach Bruhn „[...] die Bereitschaft des Kunden, sich auf das Unternehmen im Hinblick auf dessen zukünftiges Verhalten ohne weitere Prüfung zu verlassen.“<sup>142</sup> Durch die erzielte Komplexitätsreduktion des Vertrauens steigert es die Interaktionseffizienz. Hierzu muss es sich jedoch langfristig aus Erfahrungen wiederholter Interaktion oder aus einem andauernden Zeitraum mit Kundenzufriedenheit und konstanter Leistungsqualität entwickeln. Vertrauen ist insbesondere bei sogenannten modifizierten Wiederkäufen von Individualleistungen, beispielsweise bei komplexen Maschinen, von hoher Bedeutung, weil sich durch die Veränderung des Konsumgegenstandes das empfundene Risiko der Kaufentscheidung erhöht, welches jedoch durch Vertrauen gefühlt reduziert wird.<sup>143</sup>

**Commitment** beschreibt den festen Glauben des Kunden, dass seine Beziehung zum Unternehmen so essentiell für ihn ist, dass er sämtliche Anstrengungen auf sich nehmen wird die Beziehung aufrecht zu erhalten. Es stellt ein zentrales Konstrukt der Kundenbeziehung dar, denn je besser ein Kunde die Beziehung zum Unternehmen bewertet, umso höher wird das Commitment ausfallen. Je höher dieses ist, umso stärker ist der Kunde an das Unternehmen gebunden, da es eine (emotionale) Wechselbarriere darstellt. Wichtig ist an dieser Stelle zu erwähnen, dass Commitment stets dem Anbieter und nicht einer einzelnen Leistung gilt.<sup>144</sup>

Das Streben nach Kundenzufriedenheit, Vertrauen und Commitment der Kunden basiert in der Praxis häufig auf der Annahme, dass diese Zustände Kundenbindung und somit die einnahmenseitige Basis für Unternehmenserfolg bilden.

Das Konstrukt der Kundenbindung wiederum besteht nach Homburg, Becker und Hentschel aus zwei Dimensionen. Der ex-post-Betrachtung, also der Betrachtung des

---

<sup>141</sup> Vgl. Huber/Herrmann/Braunstein, 2009, S. 72f.; Vgl. Bruhn, 2009, S. 78ff.; Vgl. Homburg/Bucerius, 2016, S. 58ff.

<sup>142</sup> Bruhn, 2009, S. 77.

<sup>143</sup> Vgl. Bruhn, 2009, S. 77ff.

<sup>144</sup> Vgl. Bruhn, 2009, S. 79ff.

bisherigen Verhaltens der Kunden, sind die Dimensionen Kaufverhalten und Weiterempfehlung zugeordnet, während die ex-ante-Betrachtung, die zukünftigen Verhaltensabsichten, aus den Faktoren der Wiederkaufabsicht, der Zusatzkaufabsicht (Cross-Selling-Potenzial) und der Weiterempfehlungsabsicht, besteht. Beispielsweise darf davon ausgegangen werden, dass ein Kunde gebunden und „wirklich loyal“ ist, wenn er ein Produkt wieder nachfragt und zusätzlich weiterempfiehlt (Word-of-Mouth) oder weitere Produkte unabhängig von bereits nachgefragten Produkten beim selben Anbieter konsumiert. Andernfalls könnte die Konsumation desselben Produktes auch lediglich von Zufallseinflüssen oder Wechselbarrieren gesteuert worden sein.<sup>145</sup>

Zusammengefasst lässt sich festhalten, dass Streben nach Kundenzufriedenheit sowie Vertrauen und Commitment für Unternehmen aus wirtschaftlicher Sicht tendenziell sinnvoll sind. Kundenzufriedenheit zeigt positive Effekte auf Kaufabsicht, Kundenbindung beziehungsweise Kundenloyalität und Wiederkaufabsicht. Zeitgleich zeigen Studien, dass Kundenzufriedenheit negative Effekte auf die Abwanderungsquote sowie Kundenbeschwerden führen. Ebenso führen Produktprobleme und Unzufriedenheit zu einem Anbieterwechsel, wenn alternative Anbieter bestehen.<sup>146</sup>

---

<sup>145</sup> Vgl. Homburg/Becker/Hentschel, 2017, S. 106f.

<sup>146</sup> Vgl. Homburg/Bucerius, 2016, S. 58ff.

## 5. Beschwerdemanagement

Nachdem die theoretischen Grundlagen und ein gemeinsames Verständnis von wichtigen Begriffen wie Qualitätsmanagement und Kundenzufriedenheit geschaffen wurden, kann nun der zentrale Begriff dieser Arbeit – jener des Beschwerdemanagements – erläutert werden. Ein in der Praxis auffindbares Verständnis des Beschwerdemanagements als der Umgang mit Beschwerden oder gar lediglich das Abarbeiten von Reklamationen sind für diese Arbeit zu simplifizierend und würden weder ihren Zielen noch dem postulierten Nutzen eines gesamtheitlichen Ansatzes gerecht werden.<sup>147</sup>

Stauss und Seidel beispielsweise sind folgender Auffassung: „Beschwerdemanagement umfasst die Planung, Durchführung und Kontrolle aller Maßnahmen, die ein Unternehmen im Zusammenhang mit Beschwerden ergreift.“<sup>148</sup>

Auch Meffert, Bruhn und Hadwich haben ein ähnlich weitgefasstes Verständnis: „Beschwerdemanagement ist ein Maßnahmensystem, um die Artikulation von Unzufriedenheit der Kunden anzuregen, zu bearbeiten und Aktivitäten zur Behebung der Unzufriedenheitsursachen einzuleiten.“<sup>149</sup>

Die angeführten Auffassungen implizieren dem Beschwerdemanagement ein Globalziel, welches darin liegt den Gewinn und die Wettbewerbsfähigkeit einer Organisation zu erhöhen, indem Kundenzufriedenheit wiederhergestellt, die Auswirkungen der Kundenunzufriedenheit auf die Organisation minimiert und die in einer Beschwerde immer enthaltene Rückmeldung von Verbesserungspotenziale genutzt wird.<sup>150</sup> Dieses Globalziel kann nach Stauss und Seidel wiederum in verschiedene Teilziele, abhängig von den intentionalen Effekten, gegliedert werden:<sup>151</sup>

- Kundenbeziehungsrelevante Teilziele
  - o Stabilisierung gefährdeter Kundenbeziehungen beziehungsweise Vermeidung von Kundenabwanderung
  - o Erzielung von Mehrverkäufen
  - o Förderung eines kundenorientierten Images

---

<sup>147</sup> Vgl. Ratajczak, 2010, S. 18.

<sup>148</sup> Stauss/Seidel, 2014, S. 63.

<sup>149</sup> Meffert/Bruhn/Hadwich, 2015, S. 290.

<sup>150</sup> Vgl. Stauss/Seidel, 2014, S. 63ff.; Vgl. Zollondz/Ketting/Pfundtner, 2016, S. 85ff.; Vgl. Meffert/Bruhn/Hadwich, 2015, S. 229f.

<sup>151</sup> Vgl. Stauss/Seidel, 2014, S. 64ff.; Vgl. Bruhn, 2009, S. 212f.

- Schaffung werblicher Effekte mittels Mund-zu-Mund-Kommunikation
- Qualitätsrelevante Teilziele
  - Verbesserung der Produkt- und Dienstleistungsqualität
  - Vermeidung externer Fehlerkosten
  - Vermeidung interner Fehlerkosten
- Produktivitätsrelevante Teilziele
  - Effiziente Aufgabenerfüllung

Soweit die Darstellung der theoretischen Ziele des Beschwerdemanagements. Es bleibt jedoch zu klären, inwieweit diese auch in der Realität erreichbar sind. Dazu mehr in Kapitel 6. Hinzuzufügen ist, dass je nach Ausgestaltung des Beschwerdemanagements auch nur einzelne Teilziele für eine Organisation relevant sein können, dies jedoch dem in dieser Arbeit vertretenem ganzheitlichem Ansatz nicht gerecht wird.

In der deutschsprachigen Beschwerdeliteratur hat sich seit 1986 eine Dreiteilung der Funktionen des Beschwerdemanagements nach Riemer etabliert. Demnach hat Beschwerdemanagement drei hauptsächliche Funktionen:<sup>152</sup>

- Input-Funktion: Kanalisation der Unzufriedenheit der Kunden, indem durch das Beschwerdemanagement Aufgabenbereiche wie die Stimulierung zur Beschwerde, die Annahme derselben und die Weitergabe an die entsprechenden Stellen abgedeckt werden.
- Falllösungs-Funktion: Wiederherstellung der Zufriedenheit der Kunden, durch Maßnahmen, die mit der Prüfung, dem Lösen sowie der Kommunikation des Problems in Verbindung stehen.
- Informationsgewinnungs-Funktion: Vorbeugung von Unzufriedenheit, indem aus den gewonnenen Informationen der Beschwerde entsprechende Verbesserungsmaßnahmen abgeleitet und durch Entscheidungsträger beschlossen werden.

---

<sup>152</sup> Vgl. Riemer, 1986, S. 226ff.; Vgl. Schöber, 1997, S. 35ff.

## 5.1 Aktivitäten und Phasen des Beschwerdemanagements

Um die dargestellten Ziele und Teilziele erreichen zu können, umfasst ganzheitliches Beschwerdemanagement im Verständnis der vorliegenden Arbeit mehrere Phasen und verschiedenste, auch strategische Aktivitäten.

Das im deutschsprachigen Raum bekannteste und am weitesten verbreitete Modell (siehe Abbildung 13) ist jenes von Stauss und Seidel, welches einen direkten und einen indirekten Beschwerdemanagementprozess in Bezug zur Unternehmensstrategie, den Unternehmenszielen und den organisatorischen Rahmenfaktoren stellt. Dieses System wurde aus der vorhergehenden Dreiteilung der Funktionen des Beschwerdemanagements weiterentwickelt.<sup>153</sup> Basierend auf der **Unternehmensstrategie** und der strategischen Planung werden relevante **Kundenbeziehungs- beziehungsweise Qualitätsziele** durch die Unternehmensführung definiert, welche wiederum die operativen Ziele des Beschwerdemanagements beeinflussen. Je nach strategischer Ausrichtung des Unternehmens kann es auch sinnvoll sein zur Erreichung der Unternehmensziele auf Beschwerdemanagement zu verzichten, da dieses die Kosten entgegen der Strategie erhöhen würde, während beispielsweise keine Erhöhung der Kundenzufriedenheit beabsichtigt ist, sondern kurzfristig möglichst hohe Erträge erwirtschaftet werden sollen.

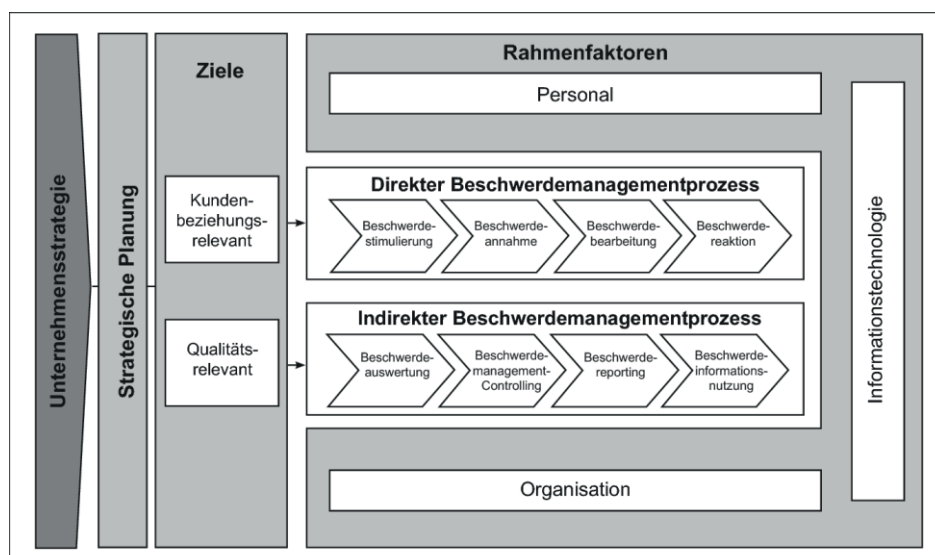


Abbildung 13 Phasen des Beschwerdemanagements<sup>154</sup>

<sup>153</sup> Vgl. Stauss/Seidel, 2014, S. 67ff.

<sup>154</sup> Stauss/Seidel, 2014, S. 72.

Das Beschwerdemanagement steht auch mit den innerbetrieblichen Rahmenbedingungen in einer gegenseitigen Wechselbeziehung, da die Rahmenfaktoren durch das Beschwerdemanagement derart gestaltet sein müssen, dass eine effektive und effiziente Aufgabenabwicklung möglich ist und die Rahmenfaktoren es erlauben, dass Beschwerdemanagement ausreichend Ressourcen für die Wahrnehmung der Aufgaben zugesprochen bekommt.

Ein bestimmender Rahmenfaktor ist **Personal**, da Beschwerdemanagement eine Vielzahl personalpolitischer Aspekte mit sich bringt, wie die Festlegung und Generierung der benötigten Mitarbeiterqualifikationen hinsichtlich Fach- und Methodenkompetenz sowie Serviceorientierung, Sozialkompetenz und Resilienz. Zudem gilt es auch die Mitarbeiter des Beschwerdemanagements mit abgestimmten Anreizsystemen und Maßnahmen zur Prävention von Burn-Out engagiert und mental gesund zu halten, während durch gezielte Übergabe von Verantwortung und Entscheidungskompetenzen Empowerment erreicht werden soll.<sup>155</sup>

Aus organisatorischer Sicht gilt es festzulegen wie das Beschwerdemanagement sowohl in die **Aufbau-** als auch die **Ablauforganisation** integriert werden soll. Grundsätzlich kann ein zentrales, dezentrales oder duales Beschwerdemanagement installiert werden, wobei die Entscheidung von vielen Faktoren wie der Kundenanzahl beziehungsweise der Art des Produktes abhängt. Bei den Abläufen gilt es eine Gliederung der Aufgaben und Tätigkeiten sinnvoll zu treffen und auf verschiedene Funktionen die Aufgaben entsprechend der Kompetenzen zu verteilen. Aus organisatorischer Sicht ist auch ein Outsourcing des Beschwerdemanagements denkbar, wobei die Gründe und Folgen hierzu vor dem Hintergrund der strategischen und operativen Erwartungen an das Beschwerdemanagement bewertet werden müssen.<sup>156</sup>

Als weitere Rahmenbedingung gilt es, sich für die passende **Informationstechnologie** zur Unterstützung zu entscheiden, wobei hier typischerweise zwischen einer Integration in das ohnehin vorhandene ERP-System, einer integrativen CRM-Lösung und einer speziellen Beschwerdemanagementsoftware gewählt werden kann. Zudem muss auch eine Lösung implementiert werden, durch die auf relevante Informationen und das

---

<sup>155</sup> Vgl. Stauss/Seidel, 2014, S. 71; Vgl. Homburg/Bucerius, 2016, S. 72f.

<sup>156</sup> Vgl. Stauss/Seidel, 2014, S. 71f.; Vgl. Seidel, 1997, S. 21f.



externalisierte Wissen der Organisation zugegriffen werden kann, um die Verteilung des Wissens zu beschleunigen.<sup>157</sup>

Der **direkte Beschwerdemanagementprozess** umfasst Beschwerdestimulierung, Beschwerdeannahme, Beschwerdebearbeitung sowie Beschwerdereaktion und stellt die Interaktion mit dem Kunden dar. Mit Abschluss der Beschwerdereaktion ist der direkte Beschwerdemanagementprozess beendet. Wie der Kunde die Bearbeitung seiner Beschwerde innerhalb dieses Prozesses erlebt, entscheidet über die Beschwerdezufriedenheit, welche nachfolgend noch erläutert wird. Deshalb zielt der direkte Beschwerdemanagementprozess primär auf die Erfüllung der kundenrelevanten Teilziele ab. Der **indirekte Beschwerdemanagementprozess** beinhaltet Beschwerdeauswertung, Beschwerdemanagement-Controlling, Beschwerde-Reporting sowie Beschwerdeinformationsnutzung und kommt ohne Kundenkontakt aus. Die hier gebündelten Aktivitäten ermöglichen das organisationale Lernen durch die Nutzung der in den Beschwerden immanenten Informationen, wodurch der indirekte Prozess primär auf die Erfüllung der qualitätsrelevanten Teilziele abzielt.<sup>158</sup>

Nachfolgend werden die einzelnen Phasen des direkten sowie des indirekten Beschwerdemanagementprozesses überblicksmäßig erläutert. Die Darstellungen sind keinesfalls abschließend, da dies den Umfang der vorliegenden Arbeit überschreiten würde. Es soll mit den folgenden Unterkapiteln zu den Phasen lediglich ein Verständnis für gesamtheitliches Beschwerdemanagement geschaffen werden, um den Nutzen, die Erfolgsfaktoren und den Referenzprozess nachvollziehen zu können.

### 5.1.1 Beschwerdestimulierung

Die Beschwerdestimulierung umfasst Maßnahmen, welche die unzufriedenen Kunden ermutigen und es ihnen erleichtern sollen die Unzufriedenheit in Form einer Beschwerde zum Ausdruck zu bringen und dem Unternehmen zu kommunizieren. Das Ziel der Beschwerdestimulierung kann somit als Beschwerdemaximierung beschrieben werden, was zunächst irritierend erscheint, wenngleich darunter verstanden wird, einen möglichst großen Anteil der unzufriedenen Kunden dazu zu bewegen eine Beschwerde an das Unternehmen zu richten. Von der Wirkungsweise der Maßnahmen ausgehend, zielen diese darauf Barrieren für die Kunden zu

---

<sup>157</sup> Vgl. Stauss/Seidel, 2014, S. 72.

<sup>158</sup> Vgl. Stauss/Seidel, 2014, S. 67ff.

beseitigen, die diese am Vorbringen der Beschwerde abhalten. Typische Barrieren sind materielle, zeitliche und psychische Kosten des Beschwerdeführers sowie ungeeignete Beschwerdewege und unpassende Kommunikation seitens des Unternehmens.<sup>159</sup>

Im Zuge der Beschwerdestimulierung muss das Unternehmen den Kunden signalisieren, dass es sich für die Gründe der Unzufriedenheit verantwortlich fühlt und diese auch beseitigen will. Das soll dazu führen, dass nicht nur Kunden mit Reklamationen, also vermeintlich rechtlichem Anspruch, sondern auch bloß unzufriedene Kunden an das Unternehmen herantreten und ihr Anliegen vorbringen.

Die Relevanz dieser Aktivität im Beschwerdemanagementprozess wird deutlich, wenn die Daten zur Beschwerdeführung betrachtet werden und die Informationen zu den „unvoiced complaints“, also zu den nicht artikulierten Beschwerden interpretiert werden. Je nach Branche und Leistungsart sind es über 50 % der unzufriedenen Kunden, welche ihre Beschwerde nicht artikulieren und eine andere Reaktion auf ihre Unzufriedenheit wählen. Dies kann negative Mund-zu-Mund-Kommunikation gegenüber Freunden und Kollegen sein oder auch ein unmittelbarer Anbieterwechsel. Häufig wählen Unternehmen die Anzahl an Beschwerden als Indikator für Qualität oder Kundenzufriedenheit, jedoch ist dies vor dem Gesichtspunkt der „unvoiced complaints“ eine falsche Annahme und führt möglicherweise zu fehl gerichteten strategischen Entscheidungen. Ebenso ist das Ziel einer Beschwerdeminimierung falsch gesetzt und sollte mit dem Ziel einer Minimierung der Kundenunzufriedenheit getauscht werden, da insbesondere durch Einführung eines Beschwerdemanagements mit Aktivitäten zur Beschwerdestimulierung die Anzahl der einlangenden Beschwerden ein Erfolgsindikator für die gesetzten Maßnahmen der Beschwerdestimulierung darstellt.<sup>160</sup>

Die typischen Maßnahmen der Beschwerdestimulierung sind das Einrichten von Beschwerdekäufen und die Kommunikation derselben, flankiert von Maßnahmen zum Abbau von Beschwerdebarrieren.

Grundsätzlich stehen mündliche, schriftliche, telefonische und elektronische Beschwerdewege zur Ausgestaltung und Organisation zur Verfügung. Wichtig ist, dass für jeden dieser Beschwerdewege, selbst wenn dieser nicht aktiv vom Unternehmen

---

<sup>159</sup> Vgl. Stauss/Seidel, 2014, S. 97ff.; Vgl. Brock, 2009, S. 75ff.

<sup>160</sup> Vgl. Fornell/Wernerfelt, 1987; Vgl. Stauss/Seidel, 2014, S. 97ff.; Vgl. Williams/Rao, 1980.

forciert wird, jedoch vom Kunden genutzt werden kann, organisatorische Einheiten als Empfänger definiert werden, um zu verhindern, dass Beschwerden unzufriedener Kunden ins Leere laufen und diese in ihrer Unzufriedenheit bestätigt werden.<sup>161</sup>

Der mündliche Beschwerdekanaal ist besonders für Dienstleistungsunternehmen ein wichtiger Beschwerdeweg, da der Kontakt zu Kunden ohnehin unvermittelt geschieht beziehungsweise oftmals Kunden in die Leistungserbringung integriert sind. Die Beschwerdebarrieren sind hierbei für Kunden besonders gering, dennoch sollte signalisiert werden, dass kritische Äußerungen erwünscht sind, indem sich beispielsweise aktiv nach Problemen erkundigt wird („Hätten wir etwas besser machen können?“) oder ein exponierter Service- und Informationsbereich eingerichtet wird.<sup>162</sup>

Der schriftliche Beschwerdekanaal wird von einigen Kunden dem mündlichen gegenüber vorgezogen, weil ein unmittelbarer Kontakt mit den Mitarbeitern des Unternehmens zum Teil nicht erwünscht ist. So können Meinungskarten, in eine Feedback-Box abgegeben oder postalisch eingesandt, einen beschwerdestimulierenden Charakter auf diese Kundengruppe ausüben.<sup>163</sup>

Der telefonische Beschwerdekanaal bietet im Vergleich zum schriftlichen die Vorteile reduzierter Beschwerdekosten und einer schnelleren Problemlösung für den Kunden, da Vorschläge und Lösungen unmittelbar und direkt während des Anrufs erfolgen können. Der beschwerdestimulierende Effekt wird bei dieser Art des Beschwerdewegs von der Höhe der Telefonkosten bestimmt, wobei dies mehr für das Verbrauchergeschäft als für B2B-Märkte gilt.<sup>164</sup>

Zu den elektronischen Beschwerdekanaalen gehört die Kommunikation per Mail beziehungsweise Internet, also über Websites sowie Social-Media-Kanäle und auch der Einsatz von interaktiven Systemen über Touchscreens beziehungsweise Mobile Apps. Insbesondere dieser Bereich der Beschwerdeführung erlebt, getrieben durch die andauernde Digitalisierung, einen großen Aufschwung bezüglich Wichtigkeit im Vergleich beispielsweise zur schriftlichen Beschwerdeführung.<sup>165</sup>

Damit unzufriedene Kunden über die installierten Beschwerdewege Bescheid wissen, gilt es diese ebenso wie die Erwünschtheit von Beschwerden zu kommunizieren. Dies

---

<sup>161</sup> Vgl. Meffert/Bruhn/Hadwich, 2015, S. 230.

<sup>162</sup> Vgl. Stauss/Seidel, 2014, S. 100f.

<sup>163</sup> Vgl. Stauss/Seidel, 2014, S. 101f.

<sup>164</sup> Vgl. Stauss/Seidel, 2014, S. 102ff.

<sup>165</sup> Vgl. Stauss/Seidel, 2014, S. 106ff.

kann auf vorhandenen Kommunikations- und Korrespondenzmitteln sowie in Werbeschaltungen in Massenmedien erfolgen. Beispielsweise begleitete die Stadt Wien, um ein unternehmensneutrales Beispiel zu nennen, den Start ihrer Bürgerbeschwerden-App „Sag's Wien“ im Frühjahr 2017 mit einer umfangreichen Kommunikationskampagne über verschiedenste Medien.



Abbildung 14 Werbebanner für "Sag's Wien"<sup>166</sup>

#### "Sag's Wien": Stadt startet App für Bürgerbeschwerden

Nutzer können Fotos von verschmutzten Parks, kaputten Ampeln oder Schlaglöchern hochladen und werden nach Beseitigung der Schäden benachrichtigt.



Abbildung 15 Zeitungsinserat für "Sag's Wien"<sup>167</sup>

Neben der Einrichtung und Kommunikation der Beschwerdewege sollten durch geeignete Maßnahmen die Beschwerdebarrieren reduziert werden. Hierzu zählt beispielsweise die Vereinfachung der Problemlösungsprozesse, wenn dadurch komplizierte Dokumentations- oder Beweispflichten für die Kunden wegfallen, wie der Nachweis der Rechnungsbelege sowie Garantiescheine oder das Einsenden der fraglichen Produkte. Ebenso zu diesen Maßnahmen zählt der Einsatz einer allgemeinen Kundenzufriedenheitsbefragung, welche signalisiert, dass sich das Unternehmen für die Emotionen der Kunden interessiert, und die Durchführung einer speziellen Beschwerdezufriedenheitsbefragung, welche darauf abzielt die Zufriedenheit bezüglich der Beschwerdeabwicklung abzufragen, um so die Zufriedenheit mit der Lösung und der Beschwerdebearbeitung zu erheben. Weitere gern genutzte Maßnahmen sind die Einführung spezieller Produkt-, Service- und Zufriedenheitsgarantien im Sinne von „Geld-zurück-Garantien“, „Rückgaberecht bei Unzufriedenheit“ oder auch „Gratisprodukt bei Zufriedenheitsrückmeldung“.<sup>168</sup>

### 5.1.2 Beschwerdeannahme

Die Beschwerdeannahme hat im Wesentlichen die zwei Aufgaben der Organisation des Beschwerdeingangs sowie die Erfassung der Beschwerdeinformation zu lösen. Dabei sind die größten Herausforderungen die Organisation der Verantwortlichkeiten

<sup>166</sup> Office DCW, 2017.

<sup>167</sup> diepresse.com, 2017.

<sup>168</sup> Vgl. Stauss/Seidel, 2014, S. 119ff.; Vgl. Brock, 2009, S. 76f.

und die Vorbereitung der Mitarbeiter auf das Eintreten der Situation sowie die Entwicklung eines geeigneten Kategoriensystems und der Wahl einer effektiven und effizienten Erfassungsmethode.<sup>169</sup>

Für unzufriedene, sich beschwerende Kunden ist der Erstkontakt mit dem Unternehmen ein Schlüsselerlebnis, das einerseits die Zufriedenheit mit dem Beschwerdehandling und andererseits den Verlauf der Interaktion wesentlich beeinflusst. Mitarbeiter, welche telefonische oder persönliche Beschwerden entgegennehmen, müssen daher Verständnis für die Anliegen der Kunden aufweisen und sich der Bedeutung des Erstkontakts bewusst sein.<sup>170</sup>

Im Zusammenhang mit der Beschwerdeannahme wird häufig das Prinzip der Complaint Ownership genannt, welches davon ausgeht, dass diejenige Person, welche als erstes vom Problem/ der Beschwerde Kenntnis erlangt, ab diesem Zeitpunkt für die Erfassung und Bearbeitung verantwortlich ist. Konsequenz aus diesem Konzept ist, dass sich jeder Mitarbeiter des Unternehmens verpflichtet fühlt, sich einer Beschwerde anzunehmen und die „eigentlich nicht dafür zuständig“-Mentalität umgangen wird. Wichtig in diesem Zusammenhang ist die Frage der Dezentralisierung der Entscheidungskompetenz an die Mitarbeiter mit Kundenkontakt, was wiederum zu mehr Empowerment führen soll.<sup>171</sup>

Weiters ist festzulegen, wie die Beschwerde erfasst wird und insbesondere welche Daten hierbei erhoben werden sollen. Auch Beschwerden, welche nicht direkt an die unmittelbar zuständigen Stellen adressiert werden, müssen zeitnahe erfasst und koordiniert in die zentrale Zuständigkeit überführt werden.

Bei der Erfassung der Beschwerdeinformation gilt es Kriterien festzulegen, um die relevanten Beschwerdeinformationen für die nachgelagerten Phasen des direkten sowie die Phasen des indirekten Beschwerdemanagementprozesses optimal zu unterstützen. Grundlegend können folgende Informationen erfasst werden:<sup>172</sup>

- Beschwerdeführer-Informationen (Identität des Beschwerdeführers, Rolle des Beschwerdeführers im Beschwerdeprozess, Verärgerungsgrad und Verhaltenskonsequenzen)

---

<sup>169</sup> Vgl. Stauss/Seidel, 2014, S. 127ff.

<sup>170</sup> Vgl. Meffert/Bruhn/Hadwich, 2015, S. 231.

<sup>171</sup> Vgl. Stauss/Seidel, 2014, S. 128f.; Vgl. Meffert/Bruhn/Hadwich, 2015, S. 357.

<sup>172</sup> Vgl. Stauss/Seidel, 2014, S. 131ff.

- Beschwerdeproblem-Informationen (Art des Problems, Umstände des Beschwerdevorfalles, Betroffene Organisationseinheit, Zeitpunkt, Problemursache, Erst- oder Folgebeschwerde)
- Beschwerdeobjekt-Informationen (Produkte, Dienstleistungen, Marketingaspekte, gesellschaftspolitisches Verhalten)

Festgelegt werden muss neben den Informationsinhalten auch die Form der Erfassung, beispielsweise ob diese über Formblätter oder ein EDV-Tool sowie ob sie durch den Kunden selbst oder einen Mitarbeiter des Unternehmens erfolgt. Wichtig ist, dass die Vollständigkeit und Richtigkeit der erfassten Beschwerdedaten regelmäßig überprüft wird, damit die Datenzuverlässigkeit gewährleistet wird.<sup>173</sup>

### 5.1.3 Beschwerdebearbeitung

Die Beschwerdebearbeitung umfasst die internen Bearbeitungsaktivitäten im Rahmen der Behandlung einer Beschwerde zur Lösung des Beschwerdefalles. Dieser Baustein beinhaltet die organisatorischen Festlegungen nötiger interner Schritte im Sinne eines Prozesses, wie er in Kapitel 2.7 verstanden wird. Dabei stellen die Informationen seitens des Kunden sowie die Kundenunzufriedenheit den Input des Prozesses dar, während ein kundenorientierter Output die Beseitigung des Problems und die Wiederherstellung der Kundenzufriedenheit ist sowie der unternehmensorientierte Output die aufbereiteten Informationen für die Verbesserungsmaßnahmen im Rahmen eines Qualitätsmanagements.<sup>174</sup>

Um die termingerechte Abwicklung der Prozessaktivitäten zu gewährleisten, kann es zielführend sein basierend auf dem Zeitverlauf der Beschwerdebearbeitung Eskalationsstufen in höhere Hierarchieebenen zu installieren. Ebenso zu regeln sind die Kommunikation zwischen den einzelnen Beschwerdebearbeitungsstellen und die Dokumentation der Aktivitäten der Beschwerdebearbeitung, um eine durchgängige Bearbeitungshistorie zu führen, aus welcher in späterer Folge valide Daten zur Prozessleistung der Beschwerdebearbeitung generiert werden können.<sup>175</sup>

### 5.1.4 Beschwerdereaktion

Die Phase der Beschwerdereaktion fasst alle Aktivitäten des Beschwerdemanagementprozesses zusammen, welche der Kunde unmittelbar

---

<sup>173</sup> Vgl. Stauss/Seidel, 2014, S. 154ff.

<sup>174</sup> Vgl. Meffert/Bruhn/Hadwich, 2015, S. 357; Vgl. Stauss/Seidel, 2014, S. 167f.

<sup>175</sup> Vgl. Meffert/Bruhn/Hadwich, 2015, S. 357.

während der Beschwerdeführung wahrnimmt, wie die realisierte Problemlösung, die gesamte Kommunikation mit dem Kunden und die zeitliche Ausgestaltung.<sup>176</sup>

Grundsätzlich ist zu sagen, dass in der Kommunikation mit Beschwerdeführern einige Verhaltensregeln zu beachten und anzuwenden sind, um eine Verärgerung der Kunden zu vermeiden. Brückner nennt hierzu eine Reihe an Aussagen oder Tätigkeiten, die in der Kommunikation mit (sich beschwerenden) Kunden Tabu sein sollten. Eine detaillierte und umfassende Verhaltensanleitung bei der Beschwerdekommunikation kann an dieser Stelle nicht formuliert werden, denn dies würde den Umfang der vorliegenden Arbeit überschreiten.<sup>177</sup>

- „Moment bitte, ich habe noch einen wichtigen Kunden.“
- „Mein Gott, jetzt beruhigen Sie sich doch!“
- „Das kann doch gar nicht sein...“
- Demonstratives Desinteresse am Anliegen des Kunden signalisieren, durch unaufmerksames Zuhören oder gar Erledigen anderer Dinge während des Gesprächs.
- Einen Rückruf zusagen, diesen jedoch nicht tätigen. Auf schriftliche Reklamationen nicht antworten, denn diese erledigen sich dann meist von selbst.

Ein weiterer Punkt dieser Phase ist die Entscheidung über die adäquate Reaktion auf das Problem des Kunden. Adäquat ist dabei ein offener Ausdruck, denn die Zufriedenheit des Beschwerdeführers mit dem Beschwerdeergebnis hängt davon ab, ob dieser die Lösung als angemessen und fair beurteilt (mehr dazu in Kapitel 5.2).<sup>178</sup> Grundsätzlich können nach Stauss und Seidel drei unterschiedliche Reaktionen unterschieden werden, wobei diese auch in beliebigen Kombinationen auftreten können:<sup>179</sup>

- Finanziell
  - o Geldrückgabe
  - o Preisnachlass
  - o Schadenersatz

---

<sup>176</sup> Vgl. Meffert/Bruhn/Hadwich, 2015, S. 231; Vgl. Stauss/Seidel, 2014, S. 197f.

<sup>177</sup> Vgl. Brückner, 2007, S. 37f.

<sup>178</sup> Vgl. Meffert/Bruhn/Hadwich, 2015, S. 231.

<sup>179</sup> Vgl. Stauss/Seidel, 2014, S. 218ff.

- Materiell
  - o Umtausch
  - o Reparatur
  - o Ersatzprodukt
  - o Geschenk
- Immateriell
  - o Information/ Erklärung
  - o Entschuldigung

Sewell und Brown beschreiben in ihrem Buch einen einfachen Ratschlag zur Beschwerdekompensation: „Zuerst entschuldigen wir uns. Dann bringen wir die Sache in Ordnung. Sofort.“<sup>180</sup> Dennoch, reagieren viele Unternehmen sensibel auf die möglichen Kompensationskosten durch materielle oder finanzielle Wiedergutmachungen selbst geringfügiger Art, sodass sie erst nach eingehender Prüfung gestatten eine Entschädigung dieser Art zu gewähren. Häufig jedoch können durch die allgemeine Prüfung jedes Falles nur geringe Kompensationskosten eingespart werden, während hohe Prüfkosten entstehen. Entsprechend sollte vorerst auf eine ausführliche Einzelfallprüfung verzichtet werden. Eine solche sollte erst ab einem gewissen Schwellenwert oder bei Vermutung von Ungereimtheiten veranlasst werden. Auf unberechtigte Beschwerden kann mittels freiwilliger Kulanz- oder Rabattlösungen reagiert werden, um eine langjährige und erfolgreiche Geschäftsbeziehung nicht zu gefährden, oder aber die Beschwerde kann abgelehnt werden.<sup>181</sup>

### **5.1.5 Beschwerdeauswertung**

Mittels der Beschwerdeauswertung soll das inhärente Informationspotenzial der Kundenbeschwerden systematisch ausgeschöpft werden, um das Unternehmen durch präzise und konsequente Auswertung zu befähigen, mittels Problemdiagnose wirksame Maßnahmen zur Problemprävention zu verwirklichen. Dabei wird die Beschwerdeauswertung zweistufig durchgeführt und in Beschwerdeanalyse und Problempriorisierung unterteilt.<sup>182</sup>

---

<sup>180</sup> Sewell/Brown, 1996, S. 60.

<sup>181</sup> Vgl. Stauss/Seidel, 2014, S. 225ff.

<sup>182</sup> Vgl. Stauss/Seidel, 2014, S. 255ff.



Im Rahmen der Beschwerdeanalyse sollen mittels statistischer Auswertungen Aussagen zur Häufigkeit, Wirkungsweise und Korrelation von Beschwerden, Folgen und Ursachen getroffen werden. Gängige Analysen sind absolute und relative Häufigkeitsverteilungen in Tabellen oder grafischer Darstellung in Form eines Histogramms in möglicher Verbindung mit einem Pareto-Diagramm zur Analyse der Häufigkeit der Problemarten. Auch klassische Größen wie das arithmetische Mittel, der Median-Wert oder die Interquartilsdistanz eignen sich beispielsweise für den Vergleich von mehreren Standorten. Durch Kreuztabellen soll der Zusammenhang zwischen zwei Betrachtungsobjekten hergestellt werden, wie zum Beispiel die Aussage, welche Probleme bei welchen Produkten auftreten.<sup>183</sup>

Basierend auf den gewonnenen Informationen aus der Beschwerdeanalyse kann eine Priorisierung der Probleme vorgenommen werden, wobei hier grundsätzlich aus Kundensicht vorgegangen werden sollte. Die Priorisierung sollte dabei nicht lediglich nach der Häufigkeit des Problems, sondern auch nach der Bedeutung für den Kunden vorgenommen werden. Ein üblicher Ansatz zur Vornahme der Priorisierung ist die Frequenz-Relevanz-Analyse von Beschwerden (FRAB). Bei dieser Anwendung der klassischen Frequenz-Relevanz-Analyse von Problemen auf den Kontext der Beschwerden, wird den Problemen eine – wenn auch subjektive – Relevanz zugeordnet, um die Dringlichkeit der Problembehebung zu gewichten und so eine Priorisierung zu erreichen. Durch die Subjektivität steht die Methode zwar in Kritik, jedoch ist sie ein praktikabler Ansatz für die Praxis und deshalb mit dem Wissen um die Schwäche und entsprechendem Interpretationsbedarf dennoch gut anwendbar und weit verbreitet.<sup>184</sup>

### **5.1.6 Beschwerdemanagement-Controlling**

Die zentrale Aufgabe des Controllings ist die Sicherstellung, dass das Unternehmen gemäß seinen Zielsetzungen geführt wird, weshalb es eine Managementfunktion darstellt und die Koordination, Planung, Steuerung und Überwachung des betrieblichen Geschehens umfasst.<sup>185</sup> Das Beschwerdemanagement-Controlling soll deshalb hauptsächlich die im Beschwerdemanagementprozess gewonnenen Daten aufbereiten, analysieren und damit eine fundierte, auf Fakten basierende Entscheidungsbasis schaffen, sowie Daten bezüglich Effektivität und Effizienz des

---

<sup>183</sup> Vgl. Theden, 2015, S. 727ff.; Vgl. Stauss/Seidel, 2014, S. 256ff.

<sup>184</sup> Vgl. Zollondz/Ketting/Pfundtner, 2016, S. 339; Vgl. Schöler, 2009, S. 117ff.

<sup>185</sup> Vgl. Gabler, 2010, S. 84.

Beschwerdemanagementprozesses selbst liefern. Grundsätzlich können fünf Hauptfunktionen des Beschwerdemanagement-Controllings unterschieden werden:<sup>186</sup>

- Informations- und Ermittlungsfunktion: Erfassung und Bereitstellung entscheidungsrelevanter Informationen des Beschwerdemanagements
- Planungsfunktion: Erarbeitung von bereichsspezifischen Zielsetzungen für die einzelnen Aufgabenbausteine des Beschwerdemanagements und Abstimmung derselben mit den Unternehmens- sowie Qualitätszielen
- Kontrollfunktion: Messung des Grads der Zielerreichung in Form von Soll-Ist-Vergleichen zur Schaffung der Basis von Korrekturmaßnahmen
- Steuerungsfunktion: Kontinuierliche Überwachung der Zielvorgaben und Einleiten von Maßnahmen im Falle einer Planabweichung beziehungsweise Anpassung der Ziele
- Koordinationsfunktion: Abstimmung der Einzelaktivitäten des Beschwerdemanagements zur Förderung der Zielerreichung insbesondere mit anderen Funktionsbereichen im Unternehmen, um Schnittstellen zu optimieren und dem Informationsbedarf anderer Organisationseinheiten gerecht zu werden, um Qualitätsverbesserung zu erreichen

Bezüglich der Informationen des Beschwerdemanagement-Controllings können verschiedenste Kennzahlen unterschieden werden. Nachfolgend sind einige davon exemplarisch aufgelistet und ihrer inhaltlichen Ausrichtung zugeordnet:<sup>187</sup>

- Beschwerdebezogene Inhalte
  - o Beschwerdeaufkommen
  - o Beschwerdeführer
  - o Beschwerdekanäle
  - o Beschwerdeproblem beziehungsweise Beschwerdeobjekt
- Beschwerdemanagementbezogene Inhalte
  - o Strategische Key Performance Indicators (KPIs)
    - Kundenbeziehungsrelevante KPIs: Artikulationsquote, Nicht-Artikulationsquote, Registrierungsquote, Nicht-Registrierungsquote, Evidenzquote, Beschwerdezufriedenheit, ...

<sup>186</sup> Vgl. Stauss/Seidel, 2014, S. 290.

<sup>187</sup> Vgl. Stauss/Seidel, 2014, S. 384ff.; Vgl. Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V. DGQ , 2016.

- Qualitätsrelevante KPIs: Verärgerungsquote, Gewährleistungsquote, Garantiequote, ...
- Produktivitätsrelevante KPIs: Anzahl der pro Mitarbeiter bearbeiteten Beschwerden, Kosten des Beschwerdemanagements, Beschwerdestückkosten, Gewährleistungsstückkosten, Bindungsnutzen, Return on Complaint Management

Eine weitere Möglichkeit zur Überwachung des Beschwerdemanagements ist die Durchführung eines Beschwerdemanagement-Audits, im Zuge dessen anhand eines Prüfkatalogs definierte Kriterien und prozessuale Festlegungen durch einen objektiven Auditor auf Einhaltung und Aktualität überprüft werden, um Abweichungen und Verbesserungspotenziale festzustellen, welche wiederum in Maßnahmen und Zielanpassungen münden sollen.<sup>188</sup>

### 5.1.7 Beschwerdereporting

„Das Beschwerdereporting betrifft die aktive und regelmäßige Berichterstattung über beschwerderelevante Sachverhalte an unternehmensinterne Zielgruppen durch das Beschwerdemanagement.“<sup>189</sup> Dies umfasst überwiegend Ergebnisse der Beschwerdeauswertung, jedoch auch Informationen aus dem Beschwerdemanagement-Controlling über Effektivität und Effizienz des Beschwerdemanagements selbst. Neben der aktiven Informationsweitergabe (Informations-Push) ist auch die Bereithaltung von Informationen und Sonderauswertungen auf Wunsch interner Zielgruppen bezüglich beschwerderelevanter Informationen, wenn diese die Daten benötigen oder selbst Auswertungen durchführen wollen (Informations-Pull) möglich.<sup>190</sup>

Um Ineffizienzen und Verschwendung im Sinne des Lean-Gedankens in der Auswertung zu vermeiden, gilt es als ersten Schritt festzulegen, wer welche Daten in welcher Form und welcher Regelmäßigkeit benötigt, um Maßnahmen daraus ableiten zu können.<sup>191</sup>

<sup>188</sup> Vgl. Stauss/Seidel, 2014, S. 375ff.; Vgl. Herrmann, 2014, S. 338ff.

<sup>189</sup> Stauss/Seidel, 2014, S. 383.

<sup>190</sup> Vgl. Stauss/Seidel, 2014, S. 383.

<sup>191</sup> Vgl. Zollondz, 2011, S. 723ff.

Zentraler Aspekt des Beschwerdereportings ist, neben der Datenweitergabe, die Überwindung der Barrieren der Informationsnutzung. Durch gezieltes internes Marketing muss das Beschwerdemanagement bei den internen Zielgruppen der Informationen ein Vertrauen in die Informationsqualität schaffen und die Akzeptanzbarrieren reduzieren, um Reports als relevante Informationsbasis für strategische wie operative Entscheidungen zu etablieren. Dazu ist es wichtig, dass die berichteten Informationen die Erwartungen der Zielgruppe hinsichtlich Relevanz, Vollständigkeit, Fehlerfreiheit und Aktualität (sowie vielen weiteren) erfüllen.<sup>192</sup> Zusätzlich ist es von Bedeutung, Akzeptanz für die Daten zu schaffen, weil in Studien aufgezeigt wurde, dass mit der Anzahl eingegangener Beschwerden oft die Akzeptanz für das Beschwerdemanagement innerhalb der Organisation abnimmt, wodurch häufig die Anzahl der Beschwerden weiter steigt und somit laut Fornell und Westbrook eine Art Abwärtsspirale entsteht.<sup>193</sup>

### 5.1.8 Beschwerdeinformationsnutzung

Die letzte Phase des Beschwerdemanagementprozesses, die Beschwerdeinformationsnutzung, fördert die Erreichung eines zentralen Ziels des Beschwerdemanagements, welches darin liegt, einen Beitrag zur kontinuierlichen Verbesserung der Produkte, des Services und der Prozesse zu leisten. Hierzu müssen die generierten Informationen mittels spezifischer Maßnahmen und Qualitätswerkzeuge genutzt und in Problemlösungs- oder Verbesserungsprozesse überführt werden. Dies kann mittels gängiger Basismethoden des Qualitätsmanagements, den sogenannten „Seven Tools of Quality“ oder einer FMEA (Fehlermöglichkeits- und Einfluss-Analyse) sichergestellt werden. Hierzu zählen:<sup>194</sup>

- Fehlersammelliste
- Histogramm
- Korrelationsdiagramm
- Qualitätsregelkarte
- Pareto-Diagramm
- Brainstorming und
- Ursache-Wirkungs-Diagramm (Ishikawa-Diagramm)

---

<sup>192</sup> Vgl. Lee/Strong/Kahn/Wang, 2002.

<sup>193</sup> Vgl. Fornell/Westbrook, 1984.

<sup>194</sup> Vgl. Stauss/Seidel, 2014, S. 409ff.; Vgl. Hummel/Malorny, 2015, S. 36.

Eine weitere Form der Informationsnutzung stellt der Einsatz von Qualitätsverbesserungsteams beziehungsweise Qualitätszirkel dar. In diese Teamarbeiten können die Mitarbeiter der Beschwerdebearbeitung in die Verbesserung involviert werden und so auf deren gewonnene Informationen und Expertenwissen zurückgegriffen werden, um die Anforderungen der Kunden in künftige Entwicklungen und Maßnahmen einzubeziehen.<sup>195</sup>

Eine weitere Nutzungsform der Beschwerdeinformationen ist die Integration des gewonnenen Wissens in ein Kundenwissensmanagement. Das Betreiben eines Wissensmanagements soll das Unternehmen befähigen Innovationskraft zu gewinnen und langfristige Wettbewerbsvorteile zu realisieren, indem es die Lernfähigkeit und Flexibilität durch die gezielte Entwicklung, Nutzung und Verteilung von Wissen fördert. Grundsätzlich lassen sich drei Formen des Kundenwissens unterscheiden:<sup>196</sup>

- Wissen über den Kunden: Kundenbezogenes Wissen, wie Stammdaten, Umsätze, Produktvorlieben, Kaufhistorie, Kaufzeitpunkte, ...
- Wissen des Kunden: Kunde ist Wissensträger und verfügt über Wissen über seine Person, seine Erwartungen und Interessen sowie über Wissen bezüglich des eigenen unternehmerischen Angebots. Wissensdefizite in diesem Bereich bedeuten, dass Kunden nicht das relevante Wissen haben um die eigenen Erwartungen oder Ziele ohne Hilfe oder Wissensentwicklung zu erfüllen.
- Wissen für den Kunden: Kunde ist Adressat des Wissens. Es geht darum zu kennen, was der Kunde wissen sollte, um durch Beratung einen Ausgleich seiner Wissensdefizite zu erreichen.

Beschwerden beinhalten insbesondere Informationen zum Wissen des Kunden, da im Rahmen der Beschwerdeführung Auskunft über Produkterfahrungen, Leistungswahrnehmung und Wünsche sowie Erwartungen gegeben wird. Dieses Wissen wäre ohne Beschwerdemanagement nicht verfügbar, weshalb es wichtig ist diesen Vorteil zu nutzen und als Wissen über den Kunden zu speichern, zu verteilen und zu nutzen, um gezielte Maßnahmen abzuleiten.<sup>197</sup>

---

<sup>195</sup> Vgl. Zollondz/Ketting/Pfundtner, 2016, S. 1000f.

<sup>196</sup> Vgl. Mescheder/Sallac, 2012, S. 31ff.; Vgl. Schloen/Aslanidis/Korell, 2004.

<sup>197</sup> Vgl. Stauss/Seidel, 2014, S. 435ff.

## 5.2 Beschwerdezufriedenheit

Das Konstrukt der Beschwerdezufriedenheit steht im Wesentlichen im Einklang mit den Modellen zur Kundenzufriedenheit. Wie beim D/C-Paradigma der Kundenzufriedenheit leitet sich die Beschwerdezufriedenheit im Zuge des Vergleichsprozesses von Erwartungen an die Beschwerdeantwort und der Wahrnehmung derselben ab. Je nachdem wie groß und wie gerichtet (positive oder negative Abweichung) die Diskrepanz des Solls und des Ist auftreten, führt dieser Vergleichsprozess zu Beschwerdezufriedenheit, Beschwerdeunzufriedenheit oder Indifferenz.<sup>198</sup>

Stauss und Seidel unterscheiden drei Beschwerdezufriedenheit beeinflussende Dimensionen, welche sich acht Merkmalen zuordnen lassen:<sup>199</sup>

- Beschwerdeergebnis-Zufriedenheit
  - o Angemessenheit der Problemlösung, Fairness der angebotenen Wiedergutmachung
- Beschwerdeinteraktions-Zufriedenheit
  - o Freundlichkeit und Höflichkeit: Zuvorkommenheit, mit der der Beschwerdeführer behandelt wird
  - o Einfühlungsvermögen und Verständnis: Bereitschaft zur Einnahme der Kundenperspektive, Verständnis für Verärgerung der Kunden, individuelle Behandlung des Falls
  - o Bemühen und Hilfsbereitschaft: wahrnehmbares Bemühen, das Problem im Sinne des Kunden zu lösen
  - o Aktivität und Initiative: Kontaktsuche zum Kunden, Benachrichtigung über Status und Verzögerungen
  - o Verlässlichkeit: Einhalten von Zusagen jeglicher Art
- Beschwerdeprozess-Zufriedenheit
  - o Zugänglichkeit: Kenntnis und Auffindbarkeit der richtigen Ansprechperson
  - o Reaktionsschnelligkeit: Schnelligkeit bis zur Eingangsbestätigung, zu Antworten und zur Lösung des Problems.

---

<sup>198</sup> Vgl. Homburg/Fürst, 2007; Vgl. Stauss/Seidel, 2014, S. 50; Vgl. Kapitel 4.1.

<sup>199</sup> Vgl. Stauss/Seidel, 2014, S. 51f.

Ein weiteres, gerechtigkeits-theoretisches, Konzept unterscheidet zwischen drei Gerechtigkeitsdimensionen, welche Einfluss auf die generelle Beschwerdezufriedenheit nehmen:<sup>200</sup>

- Distributive Justice betrifft die Angemessenheit und Bedürfnisgerechtigkeit der angebotenen Lösung.
- Procedural Justice umfasst den Beschwerdemanagement- und Problemlösungsprozess, also Zugänglichkeit, Flexibilität und Reaktionsgeschwindigkeit.
- Interactional Justice fasst das interpersonale Verhalten der Mitarbeiter mit den Kunden zusammen, wobei es hierbei besonders um Ehrlichkeit, Höflichkeit und Einfühlungsvermögen der Mitarbeiter geht.

Deutlich wird bei der Betrachtung dieser beiden Ansätze, dass sich die Konzepte in vielen Punkten überschneiden und die Beschwerdezufriedenheit als Gesamtheit nicht nur von der angebotenen Lösung abhängt<sup>201</sup>, sondern insbesondere durch die Rahmenbedingungen, wie es zu dieser Lösung gekommen ist.

### **5.3 Bezug des Beschwerdemanagements zum Beziehungsmanagement**

Beziehungsmanagement als jener Begriff mit der weitesten Auffassung beinhaltet, wie bereits in Kapitel 2.9 ausgeführt, auch das Beziehungsmarketing, das Customer Relationship Management und das Kundenbindungsmanagement.<sup>202</sup>

Entsprechend dem Modell von Leußner, Hippner und Wilde zielen Kundenbindungsmanagement und Customer Relationship Management auf potenzielle, aktuelle und verlorene Kunden ab, welche ebenso die Interessengruppen der Kundenbeschwerden nach Stauss und Seidel darstellen. Diese Überlappung zeigt, dass Beschwerdemanagement ein integraler Bestandteil des Beziehungsmanagements ist.<sup>203</sup>

Dem Beschwerdemanagement kommt dabei je nach gewählter Wachstumsstrategie des Beziehungsmanagements eine unterschiedliche Bedeutung zu. Bei der

<sup>200</sup> Vgl. Tax/Brown/Chandrashekar, 1998; Vgl. Homburg/Fürst, 2005; Vgl. Homburg/Fürst, 2007, S. 50ff.; Vgl. Stauss/Seidel, 2014, S. 52; Vgl. Stauss, 2017, S. 374f.; Vgl. Brock, 2009, S. 118ff.

<sup>201</sup> Vgl. Garrett, 1999; Vgl. Orsingher/Valentini/de Angelis, 2010.

<sup>202</sup> Vgl. Kapitel 2.9, S. 14.

<sup>203</sup> Vgl. Stauss/Seidel, 2014, S. 29; Vgl. Bruhn, 2009, S. 211ff.; Vgl. Kotler/Keller/Opresnik, 2015, S. 168f.).

Zufriedenheitsmaximierungs-Strategie zielt das Unternehmen mit seinen Tätigkeiten auf Wachstum durch die Steigerung der Kundenzufriedenheit ab, während bei der Unzufriedenheitsminimierungs-Strategie das Wachstum durch Vermeidung und Beseitigung von Kundenunzufriedenheit erreicht werden soll. In der Praxis wird meist die erstgenannte Strategie gewählt, während die Wirkung der Unzufriedenheitsminimierungs-Strategie häufig unterschätzt wird, obwohl sich diese in vielen Fällen als die rentablere Option erweisen würde.<sup>204</sup>

Die Zufriedenheitsmaximierungs-Strategie zielt auf die intensive Abschöpfung des Umsatzpotenzials bestehender Kunden, indem sie durch gesteigerte Kundenzufriedenheit zu einer Erhöhung der Kaufintensität sowie zur Initiierung von Käufen aus anderen Geschäftsbereichen (Cross-Selling) führt. Dabei werden zur Zufriedenheitserhöhung häufig Maßnahmen wie kundenwertorientierte Treuesysteme oder Rabattsysteme eingesetzt, was zu preislichen oder sonstigen Vorteilen für die Kunden führen soll. Grundlage für diese Strategie ist die angenommene Wirkungskette, dass Kundenzufriedenheit zu Vertrauen und Commitment führt, was wiederum loyale Kunden mit Wiederkäufen und Weiterempfehlungen zur Folge hat.<sup>205</sup> Wie bereits in Kapitel 4.3 erläutert, scheint diese Wirkungskette logisch sinnvoll, ist jedoch nicht immer existent. Das Phänomen, dass Organisationen von hohen Zufriedenheitswerten auf hohe Kundenbindung schließen, beschreibt der amerikanische Wirtschaftsautor Reichheld als Zufriedenheitsfalle („satisfaction trap“), denn trotz der hohen Kundenzufriedenheit kommt es in vielen Unternehmen zu einer überdurchschnittlichen Kundenabwanderung.<sup>206</sup>

Um der Kundenabwanderung entgegenzuwirken treffen Unternehmen, die die Strategie der Zufriedenheitsmaximierung verfolgen, häufig Maßnahmen welche wenig rentabel oder unwirksam sind, da sie in drei weitere sogenannte Fallen tappen:<sup>207</sup>

- Absichtsfalle: Aufgrund der geringen Aussagekraft der Zufriedenheitswerte werden durch Unternehmen zusätzlich Kenngrößen zur Wiederkaufbereitschaft und zur Weiterempfehlungsbereitschaft (häufig der Net Promoter Score, NPS) erhoben, um hier Rückschlüsse auf die Loyalität treffen zu können, jedoch

---

<sup>204</sup> Vgl. Stauss/Seidel, 2014, S. 6ff.; Vgl. Kotler/Keller/Opresnik, 2015, S. 177.

<sup>205</sup> Vgl. Kotler/Keller/Opresnik, 2015, S. 180ff.

<sup>206</sup> Vgl. Reichheld, 1996; Vgl. Reichheld/Markey/Hopton, 2000.

<sup>207</sup> Vgl. Stauss/Seidel, 2014, S. 10ff.



dienen auch diese Werte nicht als verlässliche Indikatoren für die Gebundenheit von Kunden.

- Begeisterungsfalle: Empirische Untersuchungen haben gezeigt, dass eine hohe Kundenbindung nur durch äußerst hohe Zufriedenheitswerte erreicht werden kann. Um dieses Zufriedenheitslevel zu erreichen, versuchen Unternehmen mit hohen Investitionen die Begeisterungsanforderungen (vgl. hierzu KANO-Modell in Kapitel 4.1) ihrer Kunden zu erfüllen. Dies führt jedoch dazu, dass das Anspruchsniveau der Kunden erhöht wird und immer weitere Kosten für die Erfüllung neuer Anforderungen entstehen, während die Erfüllung der Basisanforderungen, der eigentlichen Kernleistung, für Kunden wesentlich höhere Relevanz hätte und deren Nicht-Erfüllung zu Unzufriedenheit und folglich Kundenabwanderung führt.
- Neuakquisitionsfalle: Das Unternehmen versucht die Kundenabwanderung auszugleichen, indem neue Kunden akquiriert werden. Hierzu werden häufig Werbe- und Vertriebsbudgets erhöht und teure Sonderkonditionen oder Rabatte gewährt, welche selbst bei gleichbleibender Kundenzahl die Rentabilität der Unternehmensleistung reduziert. Zudem führt die gefühlte Bevorzugung der Neukunden bei bestehenden Kunden häufig zu Unzufriedenheit basierend auf der wahrgenommenen Benachteiligung, welche wieder zur Abwanderung von Kunden führen kann.

Im Gegensatz hierzu steht die Unzufriedenheitsminimierungs-Strategie (Churn-Management), die darauf abzielt die Kundenabwanderung durch Vermeidung von Kundenunzufriedenheit zu reduzieren. Hauptgründe für die Abwanderung von Kunden sind Fehler in der Kernleistung des Unternehmens, sprich Qualitätsmängel, mangelhafter Umgang mit Beschwerden und Problemen, also, wenn Kunden unzufrieden mit dem Service bei der Beschwerdestellung sind, und Bedarfswegfall beziehungsweise Abwerbung durch den Wettbewerb. Aus den genannten Gründen geht hervor, weshalb Beschwerdemanagement als die zentrale Methode dieser Strategie angesehen werden kann. Der richtige Umgang mit Beschwerden minimiert die Beschwerdebearbeitungsunzufriedenheit der Kunden und ermöglicht zudem

Qualitätsmängel an der Kernleistung zu identifizieren und entsprechende Abstellmaßnahmen ergreifen zu können.<sup>208</sup>

Diese Ausführungen der Strategien zur Kundenbindung innerhalb des Beziehungsmanagements zeigen die Verbindungen zum Beschwerdemanagement auf und stellen die Potenziale bereits in Grundzügen dar. „In der Kundenbindungsphase ist ein konsequentes Beschwerdemanagement die zentrale Voraussetzung für das Vertrauen der Kunden in das Unternehmen.“, schreibt beispielsweise Bruhn.<sup>209</sup> Der konkrete Nutzen auf Studien basierend wird in später Kapitel 6 dargestellt.

#### 5.4 Beschwerdemanagementrelevante Charakteristika der B2B-Märkte

B2B- und B2C-Märkte unterscheiden sich von den Charakteristika und Strukturen her in einigen Details wesentlich. Williams und Rao haben in einer konzeptionellen Studie über das Beschwerdeverhalten von B2B-Kunden bereits herausgearbeitet, dass Erkenntnisse des B2C-Marktes nicht ohne weiteres auf die B2B-Geschäftsbeziehung übertragen werden können.<sup>210</sup> Damit in weiterer Folge die Unterschiede des Beschwerdemanagements der einzelnen Märkte darstellbar sind, bedarf es einer grundsätzlichen Abgrenzung des B2B- zum B2C-Marktes. Aus diesem Grund wird nun kurz auf die wesentlichen Ausprägungen des Business-to-Business-Marktes eingegangen.

Neben der offensichtlichen Differenzierung als Absatz von Produkten und Dienstleistungen an Hersteller beziehungsweise Groß- und Einzelhandel (B2B) und dem Absatz an Endabnehmer (B2C) neigen B2B-Märkte generell gesehen zu einer höheren Markttransparenz. In der Regel gibt es **wenige und große Käufer** sowie eine gut abgrenzbare Zielgruppe und gleichzeitig existiert auf der Angebotsseite ebenfalls häufig eine geringe und somit überschaubare Anzahl von Anbietern, deren Leistungsversprechen meist einfach zu differenzieren sind. Je nach Branche und Region kennen sich Anbieter und Nachfrager in B2B-Märkten auch ohne aktive Geschäftsbeziehung, was zu größerer Transparenz führt.<sup>211</sup>

---

<sup>208</sup> Vgl. Stauss/Seidel, 2014, S. 11ff.; Vgl. Schmidt, 2007, S. 118; Vgl. Rust/Zahorik/Keiningham, 1995; Vgl. Ratajczak, 2010, S. 18.

<sup>209</sup> Bruhn, 2009, S. 214.

<sup>210</sup> Vgl. Williams/Rao, 1980.

<sup>211</sup> Vgl. Kotler/Keller/Opresnik, 2015, S. 237.

B2B-Märkte basieren auf einer **derivativen Nachfrage**, da sich diese in Abhängigkeit von der Nachfrage der eigenen Kunden ergibt. Steigend und sinkend mit dem eigenen Absatz verändert sich auch der entsprechende Waren- und Ressourceneinsatz des Unternehmens wodurch sich die eigene Nachfrage ebenso verändert. Eine Proportionalität dieser Veränderung kann gegeben sein, jedoch ist diese durch verschiedenste Einflussfaktoren wie beispielsweise Skaleneffekte nicht zwingend.<sup>212</sup>

Weitere Merkmale der B2B-Nachfrage sind der **hohe Individualisierungsgrad** sowie die **Komplexität technischer Zusammenhänge**, welche draus resultieren, dass die Unternehmen dieses Marktes spezifische Bedürfnisse abhängig von ihren Produkten, Produktionsmethoden und Technologien aufweisen und daher häufig individuelle Produkte nachfragen, statt auf Standardprodukte zurückzugreifen. Diese technische Komplexität trifft selbstverständlich nicht auf alle B2B-Unternehmen zu, sondern ist beispielsweise im Produktgeschäft häufig nicht gegeben während Anlagenbau beziehungsweise System- und Zuliefergeschäft hiervon meist betroffen sind. Dies manifestiert sich auch in der **Wichtigkeit von Dienstleistungen** als Service bei Produkten, wie beispielsweise der Anwendungsberatung oder dem After-Sales-Service.<sup>213</sup>

Der **Beschaffungsprozess** sowie die Kaufentscheidung sind in Unternehmen meist hoch **formalisiert** durch schriftlich festgelegte Verfahrensrichtlinien, Beschaffungsvorgaben, Freigabekriterien, Lieferantenauswahl und Bewertungskriterien von Angeboten. Ebenso sind häufig verschiedene Personen und Mitglieder der Organisation in die Kaufentscheidung eingebunden. Aufgrund dieser **Multipersonalität** spricht man häufig auch von sogenannten **Buying Centers**. Hierunter „[...] versteht man den gedanklichen Zusammenschluss der an einer bestimmten organisationalen Kaufentscheidung beteiligten Personen.“<sup>214</sup> Diese Buying Center sind dabei nicht als Abteilung im Unternehmen organisatorisch verankert, sondern führen lediglich die im Kaufentscheidungsprozess beteiligten Rollen und Funktionen gedanklich zu einer Gruppe zusammen. Häufig bestehen Buying Center aus den zukünftigen Benutzern/Empfängern der zu beschaffenden Leistung, dem Entscheider, dem Einkäufer und dem Initiator für die Beschaffung. Weitere Rollen können je nach Organisation hinzukommen. Neben der

---

<sup>212</sup> Vgl. Homburg, 2017, S. 145; Vgl. Backhaus/Voeth, 2014, S. 8f.

<sup>213</sup> Vgl. Homburg, 2017, S. 145; Vgl. Kreutzer/Rumler/Wille-Baumkauff, 2015, S. 15ff.

<sup>214</sup> Homburg, 2017, S. 146.

Multipersonalität kommt es häufig bei Investitions- oder Produktbeschaffungen auch zu einer **Multiorganisationalität**, wenn neben der Nachfragerorganisation noch Planungs- oder Finanzierungsorganisationen, wie Ingenieurbüros oder Banken, involviert sind und auf die Kaufentscheidung Einfluss nehmen.<sup>215</sup>

Ein zentrales Charakteristikum der B2B-Märkte ist zudem, dass die **Geschäftsbeziehung zumeist an Langfristigkeit orientiert** ist, was sich unter anderem aus der Langlebigkeit der Produkte und Dienstleistungen ergibt. Hierdurch ist es auch möglich die Transaktionskosten zu senken, indem beispielsweise IT-Systeme und Datenbasis harmonisiert und die Schnittstellen optimiert werden, um administrative Prozesse zu automatisieren und die Effizienz der Beschaffung zu erhöhen. Trotz dieser technologischen Ausgestaltung des Beschaffungsprozesses kommt jedoch der **persönlichen Interaktion** zwischen Anbieter und Nachfrager eine große Bedeutung zu, welche durch die Langfristigkeit der Geschäftsbeziehung gefördert wird. Diese Beziehung ist nicht nur zwischen Verkäufer und Einkäufer vorhanden, sondern erstreckt sich häufig auch auf technische oder administrative Bereiche mit dem jeweiligem Gegenüber der anderen Organisation (zum Beispiel Buchhaltung, Technischer Support oder Logistik).<sup>216</sup>

Zusammengefasst werden die genannten Differenzierungsmerkmale zwischen B2B- und B2C-Märkte in nachfolgender Tabelle 2 dargestellt.

|   | B2B-Märkte                           | B2C-Märkte                              |
|---|--------------------------------------|---|
| <b>Art der Nachfrage</b>                    | Derivative Nachfrage                 | Originäre Nachfrage                     |
| <b>Rechtspersönlichkeit der Entscheider</b> | Organisationen                       | Natürliche Personen                     |
| <b>Anzahl der Entscheider</b>               | Multipersonale Entscheidungen        | Einzelpersonenentscheidungen            |
| <b>Formalisierungsgrad der Nachfrage</b>    | Formalisiert                         | Nicht formalisiert                      |
| <b>Markt</b>                                | Leichter identifizierbar             | Teilweise anonym                        |
| <b>Art der Beziehung</b>                    | Langfristig, persönliche Interaktion | Kurzfristig, keine/ seltene Interaktion |

Tabelle 2 Unterschiede zwischen B2B- und B2C-Märkte<sup>217</sup>

<sup>215</sup> Vgl. Homburg, 2017, S. 145ff.; Vgl. Kleinaltenkamp/Saab, 2009, S. 2f.

<sup>216</sup> Vgl. Homburg, 2017, S. 145f.; Vgl. Backhaus/Belz/Lilien, 2013, S. 19.

<sup>217</sup> Eigene Tabelle in Anlehnung an Kreuzer/Rumler/Wille-Baumkauff, 2015, S. 14 und Backhaus/Voeth, 2015, S. 21.

Stellt man nun die dargestellten Charakteristika des B2B-Marktes und das Konzept des Beschwerdemanagements in Relation, so ergibt sich dadurch eine Notwendigkeit der Implementierung eines wirksamen Beschwerdemanagements:

- Durch die höhere Markttransparenz im B2B-Markt weiß die relevante Zielgruppe im Markt mit hoher Wahrscheinlichkeit wie das Unternehmen auf Beschwerden und Probleme bei ihrer Leistung reagiert, weshalb dies bei nachfragenden Unternehmen oftmals in die Kaufentscheidungsfindung miteinbezogen wird. Schlechter Umgang mit Beschwerden oder Anliegen im After-Sales kann somit zu negativen Kaufentscheidungen führen, obwohl andere Kriterien erfüllt würden.
- Der hohe Individualisierungsgrad sowie die hohe technische Komplexität stellen besondere Anforderungen an das Beschwerdemanagement, weil die direkten Ansprechpartner häufig die Anliegen der Kunden nicht selbst lösen können und somit auf Informationen und Hilfe aus der Organisation angewiesen sind.
- Der formalisierte Beschaffungsprozess führt dazu, dass bei der Lieferantenauswahl häufig auch Lieferantenaudits bei Zulieferern durchgeführt werden, in welchen ein häufig auditiertes Kriterium der Umgang mit Fehlern, Problemen und Beschwerden darstellt. Die dadurch erreichte Multipersonalität und Multiorganisationalität führt dazu, dass Beschwerden von den verschiedensten Anspruchsgruppen des Beschaffungsprozesses initiiert werden können und entsprechend auch vom Produkt oder der Dienstleistung komplett losgelöst auftreten können. Zudem führt dies dazu, dass sich möglicherweise ein unbekannter Ansprechpartner des Kunden bei der Organisation eine Beschwerde einbringt und auf diese entsprechend reagiert wird, da dieser Ansprechpartner unter Umständen der wirkliche Entscheider im Beschaffungsprozess ist.
- Die auf Langfristigkeit orientierte Geschäftsbeziehung und die Relevanz der persönlichen Interaktion führen dazu, dass intensiver und regelmäßiger Austausch der jeweiligen Personen im Verkaufs- und Beschaffungsprozess stattfindet, weshalb Beschwerden an verschiedenste Rollen und Hierarchieebenen kommuniziert werden können. Dies bedingt, dass alle potenziellen Ansprechpartner ein standardisiertes Vorgehen im Umgang mit Beschwerden kennen und einhalten sollten, unabhängig davon wie dieses gestaltet ist.

Für das Beschwerdemanagement haben die angeführten Unterschiede daher insofern Relevanz, dass auch auf diese Aspekte bei der Erarbeitung eines effektiven Beschwerdemanagements im B2B-Markt eingegangen werden muss, um einen Vorteil gegenüber Mitbewerbern zu erlangen. Was genau dabei unter einem ‚effektiven Beschwerdemanagement‘ zu verstehen ist, also welche der oben genannten (Teil-)ziele erreicht werden können und was somit der Nutzen des Beschwerdemanagements ist, wird im folgenden Kapitel dargestellt.

## 6 Nutzen von Beschwerdemanagement

Nachdem in den vorangegangenen Kapiteln die theoretischen Grundlagen für die Forderungen nach Beschwerdemanagement aus dem Qualitätsmanagement, das Konstrukt der Kundenzufriedenheit und die Einflüsse auf die (Un-)Zufriedenheit von Kunden sowie die Grundidee des Beschwerdemanagements erläutert wurde, kann nun mit der Darstellung des Nutzens des Beschwerdemanagements begonnen werden. Der Aufgabenstellung der vorliegenden Arbeit folgend, werden hauptsächlich die positiven Folgen des Beschwerdemanagements im B2B-Markt aufgezeigt.

Die positiven Auswirkungen des Beschwerdemanagements können nach Stauss und Seidel in drei Nutzenkomponenten kategorisiert werden:

- Bindungsnutzen: Bindung zunächst unzufriedener Kunden an das Unternehmen und Sicherung des Umsatzes durch diese Gruppe
- Kommunikationsnutzen: Empfehlungen zufriedener Beschwerdeführer führen zu neuen Kunden unter deren Gesprächspartnern
- Informationsnutzen: Informationen aus Beschwerden können für Kosteneinsparungen und Qualitätsverbesserungen genutzt werden.

Die Herausforderung besteht an dieser Stelle darin, diese Nutzeneffekte monetär zu quantifizieren, um sie den Kosten für das Beschwerdemanagement gegenüber zu stellen und somit den ökonomischen Vor- beziehungsweise Nachteil messen zu können. Es gibt zwar einige Ansätze und systematische Versuche, jedoch sind diese bisher vor allem theoretischer Natur und in der Praxis selten anwendbar.<sup>218</sup> Nachfolgend wird deshalb im Rahmend dieser Arbeit keine monetäre Bewertung vorgenommen, sondern Erkenntnisse und Ergebnisse diverser Studien dargestellt, um einen Eindruck des potenziellen Nutzens, welcher bisher dem Beschwerdemanagement postuliert wurde, vermitteln zu können.

### 6.1 Bindungsnutzen

Um den Bindungsnutzen darlegen zu können, muss an dieser Stelle das sogenannte **Beschwerdeparadoxon** (auch „recovery paradoxon“ genannt) erklärt werden. Dieses Phänomen, welches durch zahlreiche Studien insbesondere aus dem B2C-Bereich belegt wurde, beschreibt die Situation, dass Kunden, die eine Beschwerde an das Unternehmen richteten und mit deren Bearbeitung und Lösung sehr zufrieden waren,

<sup>218</sup> Vgl. Stauss/Seidel, 2014, S. 346f.

anschließend eine höhere Gesamtzufriedenheit aufweisen, als Kunden ohne Beschwerde. Die nachfolgende Abbildung 16 bildet das Beschwerdeparadoxon schematisch ab und zeigt den Wirkungszusammenhang.<sup>219</sup>

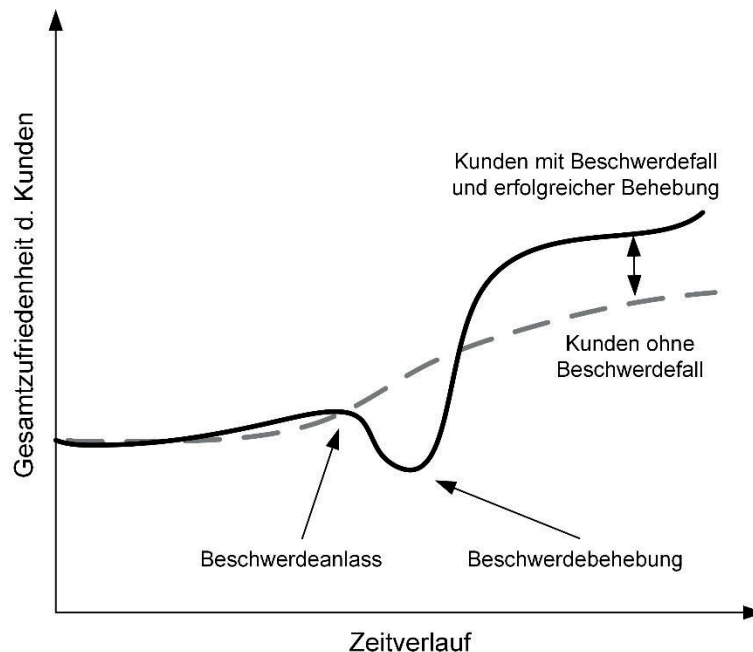


Abbildung 16 Schematische Darstellung des Beschwerdeparadoxons<sup>220</sup>

Smith und Bolton fanden in ihren Untersuchungen das Beschwerdeparadoxon zwar vor, jedoch nur bei Unternehmen, welche in der Lage waren einen exzellenten Service anzubieten, während in allen anderen Unternehmen das Beschwerdeparadoxon nicht festzustellen war. Entsprechend empfehlen sie Unternehmen auf die operative Qualität zu setzen und Fehler unbedingt zu vermeiden („first-time-right“-Ansatz), anstatt bloß auf die Bearbeitung von Beschwerden zu setzen, um die Kundenzufriedenheit zu erhöhen.<sup>221</sup>

Auch Matos, Henrique und Rossi haben in ihrer durchgeführten Meta-Analyse zum Beschwerdeparadoxon festgestellt, dass der positive Effekt dieses Phänomens besteht und sich positiv auf die Zufriedenheit, nicht jedoch auf Wiederkaufentscheidungen, Word-of-Mouth oder das Image des Unternehmens auswirken.<sup>222</sup>

<sup>219</sup> Vgl. Bruhn, 2009, S. 211f.; Vgl. Stauss/Seidel, 2014, S. 54f.

<sup>220</sup> Eigene Darstellung.

<sup>221</sup> Vgl. Smith/Bolton, 1998.

<sup>222</sup> Vgl. Matos/Henrique/Rossi, 2007.



Auch der bereits eingangs erwähnte Gallup-Report aus 2016 berichtet über die Feststellung des Beschwerdeparadoxons in der durchgeführten Erhebung. So waren 54 % der B2B-Kunden, deren Beschwerde zur vollsten Zufriedenheit bearbeitet wurde – unabhängig davon, ob das Problem gelöst wurde –, „fully engaged“, während lediglich 50 % jener B2B-Kunden, welche kein Problem hatten, ebenso „fully engaged“ waren. Ebenso zeigte sich, dass nur 27 % der Kunden „fully engaged“ waren, die ein Problem hatten und nur mit der Lösung, nicht jedoch mit dem Umgang der Beschwerde, sehr zufrieden waren. Neben der Bestätigung des Beschwerdeparadoxons legen diese Daten auch nahe, dass die Zufriedenheit nach einem Problem davon abhängt, wie mit der Schwierigkeit verfahren wurde und nicht, ob eine Lösung gefunden werden konnte.<sup>223</sup>

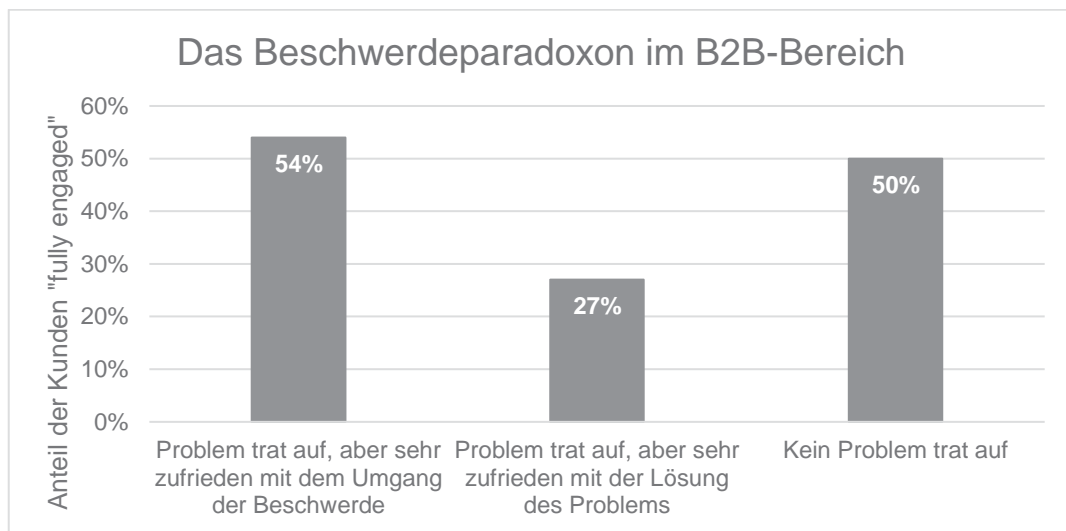


Abbildung 17 Das Beschwerdeparadoxon im B2B-Bereich<sup>224</sup>

Zu einer ähnlichen Erkenntnis bezüglich des Einflusses des Umgangs mit der Beschwerde gegenüber der Lösung des Problems auf die Zufriedenheit der Kunden kamen auch Brock, Blut u.a. bei ihrer Replikationsstudie zur Anwendung des Modells der Gerechtigkeitsdimensionen zur Beschwerdezufriedenheit im B2B-Sektor, welches in Kapitel 5.2 dieser Arbeit vorgestellt wurde. Hier zeigte sich, dass alle drei Gerechtigkeitsdimensionen positiv auf die Beschwerdezufriedenheit wirken, jedoch die Einflussstärken im B2B-Sektor im Vergleich zum B2C-Sektor der Arbeit von Homburg und Fürst differieren.<sup>225</sup> So übt die prozedurale Gerechtigkeit einen stärkeren Einfluss auf die Beschwerdezufriedenheit aus, während die interaktionale Gerechtigkeit einen

<sup>223</sup> Vgl. Gallup Inc., 2016, S. 28.

<sup>224</sup> Eigene Darstellung der Daten aus Gallup Inc., 2016, S. 27ff.

<sup>225</sup> Vgl. Homburg/Fürst, 2007.

schwächeren Einfluss nimmt, was wohl auf die höhere Rationalität im Beschaffungsprozess des B2B-Markts zurückzuführen ist. Eine weitere wichtige Erkenntnis dieser Studie ist, dass im B2B-Bereich die Beschwerdezufriedenheit keinen signifikanten Einfluss auf die Kundenbindung nach einer Beschwerde nimmt, während dies im B2C-Bereich der Fall ist. Dies kann möglicherweise auf die häufig vorherrschenden Wechselbarrieren im B2B-Bereich zurückgeführt werden, weil hier ein Lieferantenwechsel häufig hohe Wechselkosten, wie Mitarbeiterschulungen, Kompatibilität von IT-Systemen, Großkundenrabatte und Änderungen im Bestellablauf mit sich bringt.<sup>226</sup>

Trotz der festgestellten positiven Effekte des Beschwerdeparadoxons haben Maxham und Netemeyer die Grenzen dieses Phänomens in ihrer durchgeführten Erhebung festgestellt. Wenn der Kunde ein Problem nochmals wahrnimmt, über das er sich bereits beschwert hat, oder wenn innerhalb kurzer Zeit ein zweites Problem auftritt, so werden die Effekte des Beschwerdeparadoxons geschwächt.<sup>227</sup> Magnini, Ford u.a. haben zudem festgestellt, dass der Eintritt des Beschwerdeparadoxons am wahrscheinlichsten ist, wenn Kunden das Gefühl haben, dass das Unternehmen keinen Einfluss auf die Ursache des Problems hatte, die Ursache des Problems unkontrollierbar war oder, wie bereits angeführt, der Kunde bisher mit keinem Problem seitens des Unternehmens konfrontiert war.<sup>228</sup>

Auch Durvasula, Lysonski und Mehta untersuchten in einer Befragung von B2B-Kunden von Ozean-Schiffsfrachtunternehmen den Einfluss der Zufriedenheit von Kunden mit der Reklamationsbearbeitung, der Problembehebung sowie der Beschwerdebearbeitung auf die Kundenzufriedenheit. Sie stellten fest, dass jene Gruppen mit hohen Zufriedenheitswerten in einzelnen Verfahren auch eine höhere Gesamtzufriedenheit aufwiesen, während Kunden mit einer geringen Zufriedenheit eine geringere Gesamtzufriedenheit aufwiesen.<sup>229</sup>

## 6.2 Kommunikationsnutzen

Eine mögliche Folge einer Unzufriedenheit beziehungsweise einer nicht behandelten Beschwerde ist das sogenannte negative **Word-of-Mouth**, also das Weitererzählen der eigenen Erfahrungen. Trawick und Swan haben in ihrer Arbeit festgestellt, dass

---

<sup>226</sup> Vgl. Brock/Blut/Evanschitzky/Kenning/Ahlert, 2010.

<sup>227</sup> Vgl. Maxham/Netemeyer, 2002.

<sup>228</sup> Vgl. Magnini/Ford/Markowski/Honeycutt, 2007.

<sup>229</sup> Vgl. Durvasula/Lysonski/Mehta, 2000.

die nicht-zufriedenstellende Beantwortung einer Beschwerde einen negativen Einfluss auf das Word-of-Mouth der B2B-Kunden nimmt und die Wahrscheinlichkeit der Weitererzählung erhöht sowie die Loyalität abnimmt.<sup>230</sup>

Auch Boxer und Rekettye zeigten in ihrer Studie, dass Kunden, deren Probleme zur vollsten Zufriedenheit gelöst wurden ihre Erfahrungen mit anderen teilen und so den Umsatz steigern können. Sie bezeichnen diese Gruppe als „goodwill ambassador“.<sup>231</sup>

### 6.3 Informationsnutzen

Die einer Beschwerde innewohnenden Informationen der Kunden, können nach Aussage der Literatur auf verschiedene Arten genutzt werden, hauptsächlich jedoch um die Kosten zu senken, die Qualität der Leistung zu verbessern und Innovationen zu generieren.

Beschwerden beinhalten aufgrund ihrer Natur stets eine Information über die fehlende Konformität eines Produktes oder einer Leistung mit den Erwartungen der Kunden, sprich die Qualität. In verschiedenen Studien konnte belegt werden, dass die Nutzung dieser Informationen zu einer **Verbesserung der Produkt- beziehungsweise Dienstleistungsqualität** sowie der internen **Prozessqualität** führt. Dieser positive Einfluss wurde beispielsweise von Schmitt und Linder im Rahmen einer Studie unter deutschen Unternehmen des Maschinenwerkzeugbaus belegt. So zeigte sich, dass die Implementierung und Ausführung eines ganzheitlichen Beschwerdemanagements einen signifikanten, stark positiven Einfluss auf die Gesamtqualität der Unternehmen nimmt.<sup>232</sup> Ebenso zeigte sich im Rahmen dieser Erhebung, dass das Management der Beschwerden eine nachhaltige positive Wirkung auf die Qualität nimmt, da sowohl die interne als auch die externe „Failure Reoccurrence Rate (FRR)“, also die Fehler-Wiederholrate, positiv beeinflusst und gesenkt werden konnten.<sup>233</sup>

Auch Johnston konnte in einer durchgeführten Erhebung feststellen, dass eine starke positive Wirkung vom Beschwerdemanagement auf die Verbesserung der Prozesse genommen wird, welche wiederum die finanzielle Performance des Unternehmens positiv und stärker beeinflusst als vergleichsweise das Zufriedenstellen der Kunden.<sup>234</sup>

---

<sup>230</sup> Vgl. Trawick/Swan, 1981; Vgl. Ferguson/Johnston, 2011.

<sup>231</sup> Vgl. Boxer/Rekettye, 2011.

<sup>232</sup> Vgl. Linder/Schmitt/Schmitt, 2014.

<sup>233</sup> Vgl. Linder/Schmitt, 2015.

<sup>234</sup> Vgl. Johnston, 2001b.

Beschwerden sind neben Vorschlägen eine Informations- und Ideenquelle der Kundenseite, welche im Rahmen der Ideenfindung eines Innovationsprozesses häufig als **Basis für Innovationen** angeführt werden. Brockhoff sowie Hauschildt und Salomo schreiben zu diesem Ansatz jedoch, dass gehäufte Beschwerden zwar als Signal für Veränderungsbedarf dienen, aber nicht ohne weiteres die Basis für eine Innovation darstellen. Dies ist der Tatsache geschuldet, dass die Bewertung der Qualität und Charakteristika des Produktes durch den Kunden vor allem im Vergleich zu bestehendem Marktangebot der Konkurrenz oder alternativen Lösungen durchgeführt wird. Daher hängt die Informationsqualität der Beschwerde stark von den in den Vergleichsprozess einbezogenen Produktalternativen ab und liefert häufig nur die Unterschiede zu diesen Produkten. Dies würde für die Produktentwicklung lediglich eine sogenannte Me-too-Strategie (also die Imitationsstrategie) ermöglichen, welche auf der Nachahmung bestehender Produkte basiert und wenig Neuheitsgehalt mit sich bringt.<sup>235</sup> Zudem stellt Brockhoff fest, dass die Gruppe der sich beschwerenden Kunden möglicherweise nicht die bestehende oder latente Kundengruppe für eine Innovation repräsentiert. Aus den genannten Gründen stellen Beschwerden als Ideenlieferant für Innovationen eine minderwichtige Quelle dar. Dennoch können sie durchaus als Signalgeber für eine genauere Betrachtung und auch im Sinne der Technologiefrüherkennung als Informationsquelle dienen.<sup>236</sup>

Diese Argumentation unterstreicht auch eine von Fundin und Elg durchgeführte Befragung schwedischer Unternehmen (mehrheitlich im B2B-Bereich), in welcher festgestellt wurde, dass Beschwerden nur in wenigen Fällen zur Entwicklung komplett neuer Services oder Produkte führen, sondern mehrheitlich eine Weiterentwicklung bestehender Produkte oder Leistungen anregen.<sup>237</sup>

Dennoch, bei einer 2012 von der Deutschen Gesellschaft für Qualitätsmanagement e.V. DGQ durchgeführten Befragung von 324 deutschen Unternehmen (darunter 67 % B2B beziehungsweise 24 % B2D [Mehrfachnennung möglich]), gaben 32 % der teilnehmenden Unternehmen an, dass sie einen erkennbaren Nutzen des Beschwerdemanagements im Sinne der Generierung neuer Ideen für Innovationen in ihrem Unternehmen erkennen. Dabei zeigte sich ein Unterschied darin, dass dies für

---

<sup>235</sup> Vgl. Vahs/Brem, 2013, S. 109f.

<sup>236</sup> Vgl. Brockhoff, 2003, S. 467; Vgl. Hauschildt/Salomo, 2011, S. 170f./ Vgl. Bürgel/Reger/Ackel-Zakour, 2008, S. 48f.

<sup>237</sup> Vgl. Fundin/Elg, 2010.

Dienstleistungsunternehmen (Differenz von +5 %) und KMU (1-500 Mitarbeiter) (Differenz von +6 %) stärker der Fall ist.<sup>238</sup>

Im Zusammenhang mit den in Beschwerden enthaltenen Informationen wurde in Kapitel 5.1.8 bereits das **Kundenwissensmanagement** erwähnt. Entsprechend dieser Darstellungen kann aus Beschwerden oftmals ein Wissensdefizit der Kunden ermittelt werden, welches zu einer Beschwerde führt. Diese Erkenntnis kann wiederum in die Kommunikationsplanung und die Informationsaufbereitung integriert werden, um die Wirksamkeit dieser zu verbessern.<sup>239</sup> Dies ist insbesondere für das industrielle Umfeld des B2B-Marktes wichtig, da hier der Interaktionskompetenz in der Kommunikation mit Kunden hohe Bedeutung zugemessen wird<sup>240</sup>, wengleich die Interaktion in der Beschwerdebearbeitung selbst einen schwachen Beitrag zur Beschwerdezufriedenheit beiträgt, was möglicherweise auf die erhöhte Rationalität im B2B-Bereich im Vergleich zum B2C-Markt zurückzuführen ist.<sup>241</sup>

#### 6.4 Zusammenführung der Nutzeneffekte

Die Beschwerde- beziehungsweise die Reklamationsrate als Indikator des Beschwerdemanagements wird von vielen Unternehmen erhoben. Eine Studie der 3M Deutschland GmbH in Neuss ergab, dass 87 % der befragten Unternehmen die Reklamationsrate als Quelle für die Fehlerstatistik und somit als Grundlage zur Qualitätsverbesserung heranziehen, 59 % sehen in der Reklamationsrate ein Maß für die Kundenzufriedenheit und immerhin 50 % ein Maß für die Fehlerrate im Feld. Die befragten Unternehmen waren B2C- und B2B-Markt übergreifend vertreten und auch aus den verschiedensten Branchen, wie Fahrzeugbau, Maschinenbau, Elektrotechnik aber auch Dienstleistungen. Eine der zentralen Erkenntnisse dieser Studie war, dass in der Praxis verschiedenste Zähl- und Berechnungsweisen der Reklamationsrate anzutreffen sind, weshalb es für Unternehmen schwer ist die eigene Rate mit der anderer Unternehmen zu vergleichen, um diese als Benchmark zu nutzen.<sup>242</sup>

Eine organisationsinterne Möglichkeit zur Messung des Nutzens des Beschwerdemanagements stellt die Errechnung des „Return on Complaint

---

<sup>238</sup> Vgl. Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V. DGQ, 2012.

<sup>239</sup> Vgl. Stauss/Seidel, 2014, S. 436ff.

<sup>240</sup> Vgl. Töllner/Ulrich/Blut/Holzmüller, 2013.

<sup>241</sup> Vgl. Brock/Blut/Evanschitzky/Kenning/Ahlert, 2010.

<sup>242</sup> Vgl. Ertürk/Spenhoff, 2012, S. 21f.

Management“ (RoCM) dar. Diese Kenngröße stellt den Complaint Management Profit (CMP) in Relation zu den Kosten für das Beschwerdemanagement.<sup>243</sup>

$$\text{Return on Complaint Management (RoCM)} = \frac{\text{Complaint Management Profit (CMP)}}{\text{Kosten für Beschwerdemanagement}}$$

Abbildung 18 Formel zur Berechnung des RoCM<sup>244</sup>

Zur Berechnung dieser Kenngröße ist die monetäre Bewertung der verschiedenen Kosten sowie Nutzen des Beschwerdemanagements notwendig. Entsprechend müssen folgende Kategorien bewertet werden können, um eine Aussagekraft der Kennzahl zu gewährleisten:<sup>245</sup>

| Kosten für Beschwerdemanagement               | Complaint Management Profit (CMP) |
|---|-----------------------------------|
| - Direkte Personalkosten                      | - Informationsnutzen              |
| - Indirekte Personalkosten                    | - Bindungsnutzen                  |
| - Administrationskosten                       | - Wiederkaufnutzen                |
| - Kommunikationskosten                        | - Kommunikationsnutzen            |
| - Kosten für kleine<br>Kompensationsgeschenke |                                   |
| - Kosten für Kulanz                           |                                   |
| - Garantiekosten                              |                                   |

Der tatsächliche ökonomische Nutzen des Beschwerdemanagements kann mithilfe der RoCM-Kennzahl unternehmensspezifisch bewertet werden und sollte deshalb im Rahmen des Beschwerdemanagements auch entsprechend ermittelt werden. Generell zeigte sich in Studien jedoch, dass gut organisiertes Beschwerdemanagement einen positiven Einfluss auf den Gewinn des Unternehmens nimmt.<sup>246</sup>

Die in diesem Kapitel angeführten Nutzeneffekte des Beschwerdemanagements aus den diversen Studien zeigen zumindest die generellen Auswirkungen und indizieren somit die Relevanz dieses Themas auch für B2B-Unternehmen und lassen sich wie folgt zusammenfassen:

<sup>243</sup> Vgl. Stauss/Schoeler, 2004.

<sup>244</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Stauss/Schoeler, 2004.

<sup>245</sup> Vgl. Stauss/Seidel, 2014, S. 360ff.

<sup>246</sup> Vgl. Fürst, 2008; Vgl. Johnston, 2001b.

- Zufriedenstellender Umgang mit Beschwerden kann Kunden dem Unternehmen verbundener stellen, als er ohne das wahrgenommene Problem gewesen wäre, vorausgesetzt die Rahmenbedingungen hierfür stimmen und das Problem ist und bleibt für längere Zeit ein einmaliger Zwischenfall in der Geschäftsbeziehung.
- Die zufriedenstellende Bearbeitung von Beschwerden verhindert ein negatives Word-of-Mouth der Kunden gegenüber Dritten, welches durch die Unzufriedenheit verursacht worden wäre und führt zu positiven Erzählungen über das Erlebte.
- Die Qualität der Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens kann durch Nutzung der Informationen aus Beschwerden verbessert werden und die Prozesse optimiert, sodass ein positiver Einfluss auf den Unternehmensgewinn erzielt werden kann.
- Die Analyse von Beschwerden kann Ideen für Innovationen generieren, liefert jedoch vor allem Ansätze zur Weiterentwicklung bestehender Produkte und Dienstleistungen.
- Die inhärenten Informationen der Beschwerden können im Sinne eines Kundenwissensmanagements für die Optimierung der Interaktion sowie der Unternehmenskommunikation genutzt werden.
- Sämtliche direkte Nutzeneffekte sollten indirekt über Umsatzsteigerung beziehungsweise Kostensenkung zu einer Steigerung des Unternehmensgewinns führen, sofern nicht die Kosten für das Beschwerdemanagement höher als die erzielten Nutzeneffekte sind.

Führt man die erläuterten Erkenntnisse in ein Modell zusammen, um die Nutzeneffekte des Beschwerdemanagements im B2B-Bereich darzustellen, so zeigt sich von der Beschwerde, über den Beschwerdeprozess verlaufend bis hin zum Unternehmensgewinn eine Wirkungskette. Das hier aufgezeigte Modell in Abbildung 19 integriert lediglich die Polarität, also positiv oder negativ, nicht jedoch die Intensität der Korrelation zwischen den einzelnen Variablen des Systems.<sup>247</sup>

---

<sup>247</sup> Vgl. Sterman, 2001, S.11ff.

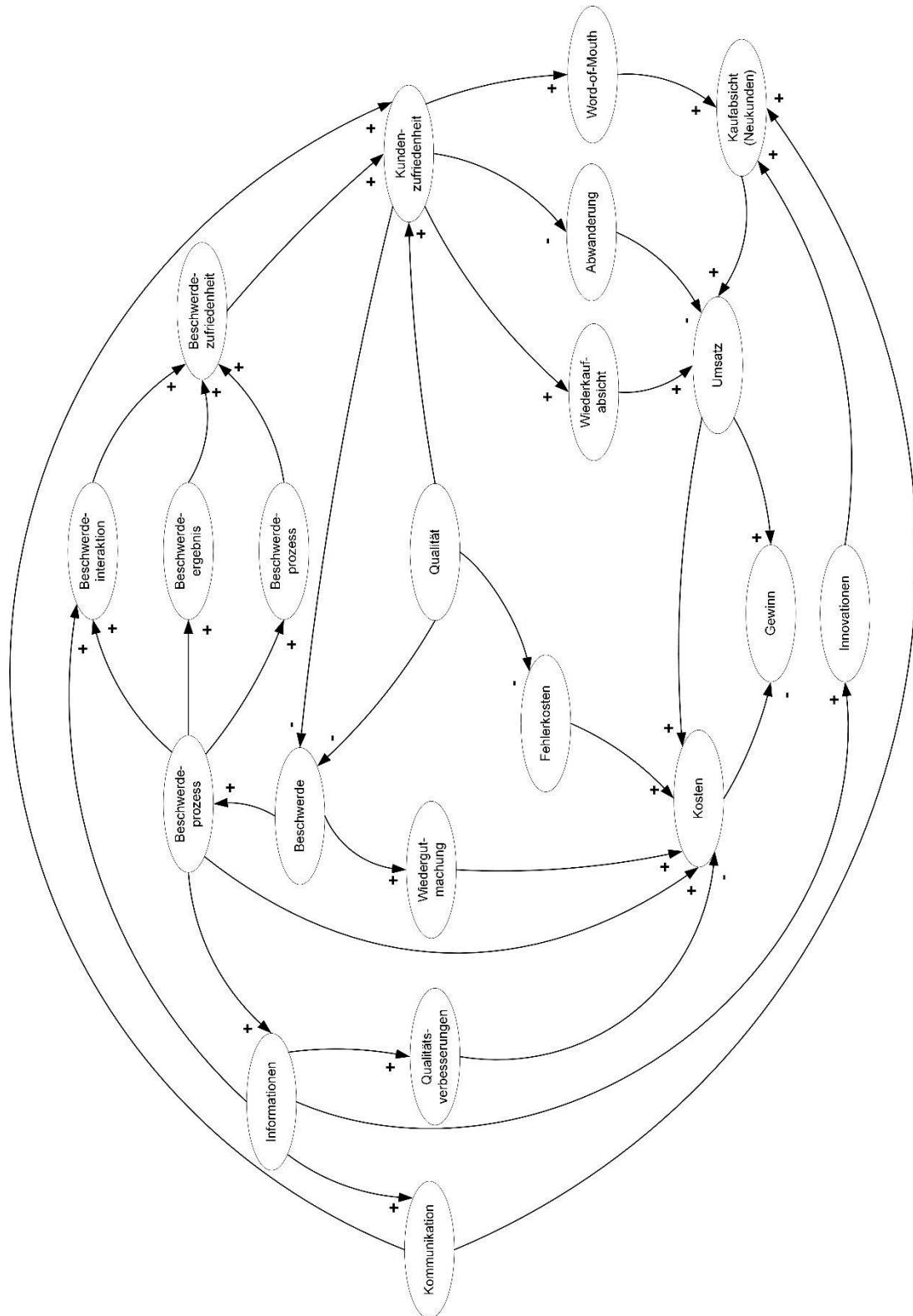


Abbildung 19 Nutzeneffekte des Beschwerdemanagements im B2B-Bereich<sup>248</sup>

<sup>248</sup> Eigene Darstellung.



## 7 Erfolgs- und Misserfolgskriterien von Beschwerdemanagement in B2B

Um den dargestellten Nutzen des Beschwerdemanagements generieren zu können, gilt es die Erfolgs- sowie die Misserfolgskriterien des Beschwerdemanagements bei der Organisation und Implementierung der Beschwerdemanagementprozesse zu berücksichtigen, um durch den Best-Practice-Ansatz eine Strategie des Erfolgs und der Effizienz zu verfolgen.<sup>249</sup>

Zu Beginn gilt es festzuhalten, wie Faktoren für Erfolg beziehungsweise Misserfolg des Beschwerdemanagements definiert sind. Hierunter werden Bedingungen verstanden, welche der Generierung des dargestellten Nutzens des vorhergehenden Kapitels förderlich oder hinderlich sind beziehungsweise welche die Effektivität oder Effizienz des Beschwerdemanagementprozesses positiv oder negativ beeinflussen.<sup>250</sup> Die Erfolgsfaktoren werden in der Zuordnung zum Beschwerdemanagementmodell nach Stauss und Seidel, welches in Kapitel 5.1 vorgestellt wurde, dargestellt.

### 7.1 Erfolgsfördernde Rahmenbedingungen

Aus Sicht von Niefind und Wiegran ist der grundlegendste Erfolgsfaktor von Beschwerdemanagement die Vornahme einer **unternehmensspezifischen Definition** des Begriffes Beschwerde, welcher von allen Mitarbeitern sowie dem Management akzeptiert und verstanden wird.<sup>251</sup>

Der bereits in dieser Arbeit erwähnte internationale Standard, ISO 10002, kann als Mindestanforderung an Beschwerdemanagement verstanden werden und sollte, insbesondere aufgrund der verbreiteten internationalen Relevanz, als Kriterienkatalog der Erfolgsfaktoren herangezogen werden, wenngleich auch die deutschsprachige Ausgabe dieses Standards aufgrund verschiedenster Ursachen wie Übersetzungsschwächen, einiger Kritik ausgesetzt ist.<sup>252</sup> Im englischen Original ist von complaints, also Beschwerden die Rede, während die deutschsprachige Ausgabe nur von Reklamationen, also einer Untergruppe der Beschwerde<sup>253</sup>, ausgeht. Bedingt

---

<sup>249</sup> Vgl. Probst/Raub/Romhardt, 2010, S. 64f.

<sup>250</sup> Vgl. Fürst, 2008.

<sup>251</sup> Vgl. Niefind/Wiegran, 2010, S. 19ff.

<sup>252</sup> Vgl. Stauss/Seidel, 2014, S. 596ff.

<sup>253</sup> Vgl. Kapitel 2.2.

durch die sprachlichen Schwächen der Norm, werden die Anforderungen nachfolgend häufig als Interpretation wiedergegeben.

Als die **Grundprinzipien** für Beschwerdemanagement definiert die ISO 10002:2010 sinngemäß:<sup>254</sup>

- Klarheit schaffen, wie und wo Kunden Beschwerden tätigen können.
- Zugänglichkeit: Es soll für alle Kunden gleichermaßen leicht möglich sein eine Beschwerde zu tätigen, was insbesondere sprachlichen Zugang, Verständlichkeit und Barrierefreiheit umfasst.
- Reaktionsbereitschaft wird dem Kunden signalisiert, indem dieser über den Eingang der Beschwerde sowie über den Fortgang der Bearbeitung informiert wird.
- Objektivität und Gerechtigkeit sollte bei der Bearbeitung jeder einzelnen Beschwerde gewährleistet werden.
- Gebühren sollten für den Beschwerdeführer nicht anfallen.
- Vertraulichkeit: Persönliche Daten zum Zweck der Beschwerdebearbeitung sollten nur für den Bearbeiter einsehbar und wirksam vor Offenlegung geschützt sein.
- Kundenorientierte Einstellung auf allen Hierarchieebenen sichert die Aufgeschlossenheit gegenüber Beschwerden und das Engagement zur Bearbeitung dergleichen.
- Verantwortlichkeit für jede einzelne Tätigkeit bezüglich des Umgangs mit Beschwerden soll eindeutig festgelegt sein.
- Kontinuierliche Verbesserung des Beschwerdemanagementprozesses sollte ein ständiges Ziel der Organisation sein.

Auch Johnston beschreibt in seiner Arbeit, wie gute Beschwerdemanagement-Prozesse aussehen sollten. Zwar liegt dieser Arbeit kein Schwerpunkt im B2B-Bereich zu Grunde, Johnston wählte für seine Untersuchungen jedoch mehrere, basierend auf einer umfassenden Bewertungssystematik ermittelte, erfolgreiche Unternehmen aus verschiedenen Branchen und verschiedener Größe aus, weshalb eine Gültigkeit im B2B-Bereich mangels verfügbarer Literatur unterstellt werden kann, da spezifischere

---

<sup>254</sup> Vgl. DIN Deutsches Institut für Normung e.V., 2010, S. 15ff.

Arbeiten nicht widersprechen. Die erfolgreichen Unternehmen zeigten folgende Merkmale bezüglich ihres Beschwerdemanagements:<sup>255</sup>

- Klare Vorgaben und festgelegte Abläufe.
- Schnelle, verlässliche und konsistente Antworten.
- Ein Kontaktpunkt für Beschwerden, welcher leicht zugänglich und einfach zu nutzen ist.
- Der Beschwerdeführer wird informiert.
- Beschwerden werden von allen Mitarbeitern ernst genommen und die Wichtigkeit erkannt.
- Die Organisation fördert und befähigt Mitarbeiter für den Umgang mit Beschwerden.
- Die Organisation verfügt über ein Verfahren zur Nachfassung der Lösung des Problems.
- Ziel ist die Reduktion der Problemursachen, nicht die Reduktion der Beschwerden.
- Berichte des Beschwerdemanagements werden in der gesamten Organisation verteilt und Beschwerdebearbeiter werden in Strategie-Meetings eingeladen.
- Schuldzuweisungen werden nicht gemacht.
- Exzellente Beschwerdebearbeitung wird als Möglichkeit zur Differenzierung vom Wettbewerb gesehen.

Grundsätzlich empfiehlt sich für den Aufbau eines erfolgreichen Beschwerdemanagements die Auswahl der passenden **Zielsetzungen**. Basierend auf der Erkenntnis, dass Kunden nach unerfreulichen Ereignissen unzufrieden sind und den Anbieter auch ohne Beschwerde wechseln, wäre die Zielsetzung der Reduktion der Anzahl an Beschwerden ein falscher Ansatz. Dementgegen wird empfohlen das Ziel zu setzen, dass die Voiced/Unvoiced-Rate (Artikulationsrate) erhöht wird, also dass mehr unzufriedene Kunden eine Beschwerde tätigen, um dem Unternehmen so die Chance zu geben, die Ursache für die Unzufriedenheit zu beheben.<sup>256</sup>

Die Wichtigkeit eines ganzheitlichen Ansatzes mit der optimalen Abstimmung des Beschwerdemanagementprozesses mit der internen **Organisationsstruktur** sowie dem **Controlling** des Beschwerdeprozesses, zeigen auch Linder, Schmitt und Schmitt

---

<sup>255</sup> Vgl. Johnston, 2001a.

<sup>256</sup> Vgl. Linder/Schmitt/Schmitt, 2014.

in ihrer Studie auf. Organisationsstruktur und Prozesscontrolling nehmen einen signifikanten, stark positiven Einfluss auf die Gesamtqualität des Unternehmens und sind somit wichtige Erfolgsfaktoren des Beschwerdemanagements.<sup>257</sup>

Schmitt u.a. empfehlen auch eine klare **Festlegung der Verantwortlichkeiten** in der Bearbeitung der Beschwerde. Sie gehen von zwei Rollen im Prozess aus:<sup>258</sup>

- Clearing Stelle: Diese trägt die zentrale Prozessverantwortung und ist häufig für Beschwerdeinformationsnutzung und Reporting zuständig
- Complaint Owner: Dieser trägt Ergebnisverantwortung für die operative Abstimmung der konkreten Beschwerde.

Das Prinzip der Complaint Ownership nennen auch Stauss und Seidel, führen jedoch auch das Problem an, welches entsteht, wenn eine Beschwerde nicht durch den Complaint Owner selbst gelöst werden kann. Fraglich ist, ob das Ownership beibehalten wird oder an den jeweiligen Problemlöser übergeht.<sup>259</sup> Diese Regelung muss organisationsspezifisch gelöst werden, jedoch bietet sich im B2B-Bereich der Übergang der Ownership an, um die fachlich bestmögliche Unterstützung bei einem konkreten Problem zu bieten und somit dem Anspruch der Professionalität zu genügen.

Um die Wichtigkeit der Kundenorientierung und der Zufriedenheit der Kunden mit dem Beschwerdemanagement in der Organisation zu vermitteln, sollten **Senior Manager** in den Prozess eingebunden werden. Dabei spielen diese naturgemäß in der Etablierung und Aufrechterhaltung des Prozesses eine wesentliche Rolle, um die benötigten Ressourcen sicherzustellen, jedoch sollten sie sich auch in die aktive Bearbeitung von Beschwerden involvieren und sich für Probleme bei Kunden ehrlich entschuldigen, sowie die Fehler beheben.<sup>260</sup>

Ist ein Beschwerdemanagementprozess erstmal implementiert, so empfehlen sämtliche Werke der Literatur eine **Messung und Bewertung der Leistung** sowie eine regelmäßige Verbesserung des Prozesses anhand von Kennzahlen, **Beschwerdemanagement-Audits** und der Sammlung relevanter Informationen.<sup>261</sup>

---

<sup>257</sup> Vgl. Linder/Schmitt/Schmitt, 2014.

<sup>258</sup> Vgl. Schmitt/Schmitt/Kristes/Betzold, 2010.

<sup>259</sup> Vgl. Stauss/Seidel, 2014, S. 182.

<sup>260</sup> Vgl. Gallup Inc., 2016, S. 30.

<sup>261</sup> Vgl. DIN Deutsches Institut für Normung e.V., 2010, S. 27ff.; Vgl. Stauss/Seidel, 2014, S. 375ff.

## 7.2 Erfolgsfaktoren des direkten Beschwerdemanagementprozesses

Ein standardisiertes Vorgehen, welches weit verbreitet zur Bearbeitung von Beschwerden und Problemen herangezogen wird, ist die **8D-Methode**.<sup>262</sup> Lindner, Schmitt und Schmitt bezeichnen diese auch als „The best known method to handle technical complaints in practice [...]“.<sup>263</sup> Dieser Ansatz wurde vom Verband der Automobilindustrie (VDA) als Standard definiert und setzt auf wertschöpfungskettenübergreifende Beschwerdebearbeitung zur Vermeidung eines neuerlichen Auftretens des Fehlers sowie die Möglichkeit aus der Beschwerde nachhaltig zu lernen und die Organisation zu verbessern.<sup>264</sup> Aus der Technik und dem Automotive-Bereich kommend, hat sich diese Methode, getrieben durch die Verbreitung des Qualitätsmanagements, nun über alle Branchen etabliert und wird längst auch im Dienstleistungs- und Servicebereich eingesetzt, um Probleme zu analysieren und zu beheben.

8D steht für acht Disziplinen, welche aufeinander folgende Schritte darstellen und so strukturiert durch die Problemlösung führen. Die Schritte sind:<sup>265</sup>

1. Team bilden
2. Problem beschreiben
3. Sofortmaßnahmen treffen
4. Ursachen analysieren
5. Korrekturmaßnahmen festlegen (inkl. Wirksamkeitsüberprüfung)
6. Korrekturmaßnahmen organisatorisch verankern
7. Vorbeugungsmaßnahmen treffen
8. Problemlösungsprozess abschließen

Die Vorteile des 8D-Berichts sind neben der universellen Einsetzbarkeit, dass Probleme rasch und nachhaltig beseitigt werden und ein Auftreten ähnlicher Komplikationen vermieden wird. Nachteilig ist jedoch der Aufwand im Zusammenhang mit der organisatorischen Verankerung der Methode, insbesondere wenn sie über Lieferketten hinweg ein ineinandergreifendes System bilden soll.<sup>266</sup>

---

<sup>262</sup> Vgl. Behrens/Wilde/Hoffmann, 2007.

<sup>263</sup> Linder/Schmitt/Schmitt, 2014, S. 867.

<sup>264</sup> Vgl. (VDA Verband der Automobilindustrie e.V., o.J.; Vgl. VDA Verband der Automobilindustrie e.V., 2017.

<sup>265</sup> Vgl. Jung/Schweißer/Wappis, 2015, S. 699ff.

<sup>266</sup> Vgl. Jung/Schweißer/Wappis, 2015, S. 712.

Homburg und Fürst haben in einer Untersuchung zur Wirkung von Guidelines im Beschwerdemanagement in B2B- und B2C-Unternehmen festgestellt, dass der Outcome des Beschwerdemanagements mit **klaren Leitlinien** zum Umgang und der Reaktion auf Beschwerden positiv beeinflusst werden kann. Dennoch führen sie weiter aus, dass auch der Einfluss des internen Umfelds und der Unternehmenskultur nicht vernachlässigt werden darf. Es ist nicht möglich für alle möglichen Szenarien Leitlinien zu erstellen, weshalb **Mitarbeiter**, im Sinne von **Empowerment**, **befähigt** sein sollten entsprechend der Unternehmenskultur passende Entscheidungen und Reaktionen im Umgang mit Beschwerden zu treffen. Dieser Einfluss von Leitlinien ist insbesondere bei B2C-Unternehmen aufgetreten, diese Wirkung zeigte sich jedoch auch im B2B-Bereich.<sup>267</sup> Die Bedeutung von Empowerment im B2B-Bereich kann wohl durch die insbesondere hier auftretende Komplexität des Leistungsportfolios sowie der Lösung erklärt werden. Die eingangs erwähnte Gallup-Studie empfiehlt ähnlich, im gesamten Unternehmen die **richtigen Mitarbeiter** einzustellen und diese zu befähigen und zu motivieren, mit folgender Begründung: „These employees are more likely to work to break down silos among teams and to go the extra mile in handling problems in ways that exceed B2B customers' expectations.“<sup>268</sup>

Aufgrund dieser Vielschichtigkeit der Leistungen gilt es zwei weitere Empfehlungen zu beachten: **Kunden als Partner** anzusehen und die Beschwerdebearbeitung und **Kundenorientierung über alle Organisationseinheiten hinweg** zu gestalten und zu fördern. Bedingt durch die Komplexität können Probleme nicht nur durch Fehler, sondern auch durch fehlgeleitete oder unzureichende Kommunikation entstehen. Dementgegen sollte die Kommunikation zwischen Kunde und Lieferant stets optimiert und durch ein partnerschaftliches Verhältnis gestärkt werden. Um die Probleme trotz der technologischen oder organisatorischen Herausforderungen lösen zu können, müssen meist die verschiedensten Abteilungen in den Lösungsprozess involviert werden, weshalb in jeder Organisationseinheit ein großes Verständnis für Kundenorientierung vorherrschen sollte. Silodenken behindert die effiziente und effektive Beschwerdebearbeitung, weshalb dieses abgebaut werden sollte.<sup>269</sup>

Wie bereits im vorangegangenen Kapitel erwähnt, wird im B2B-Markt der **Gerechtigkeit des Ergebnisses sowie der Gerechtigkeit des Prozesses** eine

---

<sup>267</sup> Vgl. Homburg/Fürst, 2005.

<sup>268</sup> Gallup Inc., 2016, S. 31.

<sup>269</sup> Vgl. Gallup Inc., 2016, S. 30f.

wesentlich höhere Bedeutung hinsichtlich der Beschwerdezufriedenheit zugesprochen, als der interaktionalen Gerechtigkeit. Dies kann in der vorherrschenden Rationalität des Beschaffungsprozesses sowie der Multipersonalität begründet liegen, wodurch der einzelnen Kommunikationsbeziehung des eingeschränkten Personenkreises der Beschwerdebearbeitung weniger Einfluss auf die Kaufentscheidung sowie die Gesamtzufriedenheit beigemessen wird. Für das Beschwerdemanagement hat dies zur Folge, dass als Faktor für den Erfolg insbesondere auf die Art und Weise der Beschwerdebearbeitung und -reaktion sowie auf die Entschädigung oder Wiedergutmachung geachtet werden sollte. Dieser Umstand wird noch weiter verstärkt, je größer die Bedeutung des Beschwerdeobjekts für die Organisation des Beschwerdeführers ist, da mit steigender Bedeutung die Rationalität weiter zunimmt und die Bewertung des Ergebnisses höheren Einfluss auf die Zufriedenheit nimmt.<sup>270</sup>

Vaerenbergh, Larivière und Vermeir zeigten in ihrer Arbeit, dass die **Kommunikation der gesetzten internen Maßnahmen** zur Prozessverbesserung, also zur Vermeidung eines neuerlichen Eintritts des Beschwerdeauslösers, zum Kunden die Zufriedenheit dieser deutlich erhöhen konnte. Entsprechend sollten die durchgeführten internen Maßnahmen den Kunden kommuniziert werden, um die Empfindung der Kunden über die Wichtigkeit der Beziehung zu erhöhen, indem die Maßnahme als „Investment“ in die Beziehung empfunden wird.<sup>271</sup>

### 7.3 Erfolgsfaktoren des indirekten Beschwerdemanagementprozesses

Linder und Schmitt weisen in ihrer Studie darauf hin, dass die **Nutzung der Informationen** aus Beschwerden häufig zur Verbesserung der Qualität des jeweiligen beschwerdeursächlichen Produktes oder Prozesses genutzt wird, die Erkenntnisse jedoch selten in parallele oder zukünftige Produktlinien transferiert werden können. Um diesem Umstand entgegenzuwirken und den gesamten Nutzen der gewonnenen Informationen generieren zu können, sollte das Beschwerdemanagement eng mit dem Wissensmanagement der Organisation verbunden sein, um die Informationen in der gesamten Organisation zu verteilen und in zukünftige Entwicklungen einfließen zu

---

<sup>270</sup> Vgl. Brock/Blut/Evanschitzky/Kenning/Ahlert, 2010.

<sup>271</sup> Vgl. Vaerenbergh/Larivière/Vermeir, 2012.

lassen. Um die nachhaltige Nutzung der Informationen sicherzustellen sind folgende Rahmenbedingungen zu schaffen:<sup>272</sup>

- Beschwerdedaten müssen aufgrund ihrer Organisation und Struktur eine effiziente Analyse der Beschwerdeursache ermöglichen. Ein unternehmensweit-einheitliches Fehlercodierungssystem sollte erarbeitet werden, um Werkzeuge des Data-Mining für die Auswertung und Analyse verwenden zu können.
- Dokumentierte Beschwerdeinformation muss konsistent sein, weshalb die Erfassung von Beschwerden standardisiert werden muss.
- Dokumentierte Beschwerdeinformation muss für die Generierung von organisationalem Wissen genutzt werden.
- Generiertes Wissen kann für den Vergleich mit zukünftigen Beschwerden genutzt werden, um die Wirksamkeit der Abstellmaßnahmen zu bewerten, in dem der erneute Auftritt einer Fehlerursache beobachtet wird, und um Maßnahmen der Beschwerdebehandlung auf ähnliche Beschwerden zu übertragen und so die Effizienz des Beschwerdeprozesses zu erhöhen.
- Generiertes Wissen muss in die Produktentwicklung miteinbezogen werden.

González-Bosch und Tamayo-Enríquez empfehlen die Überführung der Beschwerdeinformationen in die **Kategorisierung von Kundenbedürfnissen**, um zu identifizieren, welche Kundenbedürfnisse besonders oft nicht ausreichend befriedigt wurden durch das Produkt oder die Dienstleistung.<sup>273</sup>

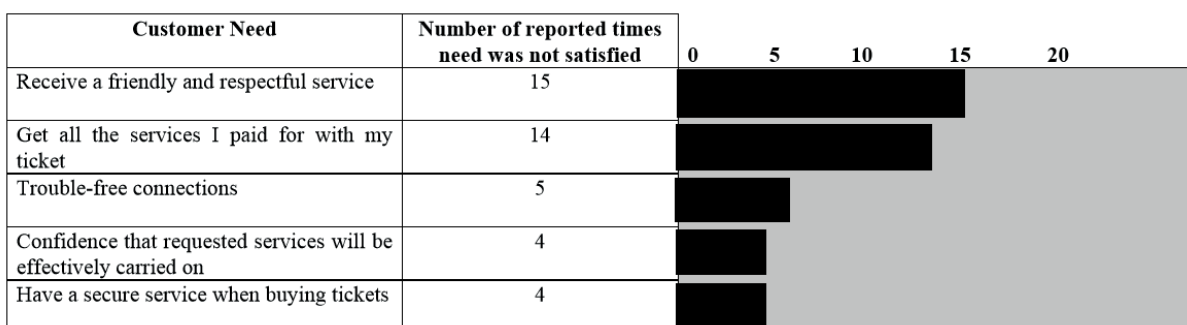


Abbildung 20 Kategorisierung nach Kundenbedürfnisse<sup>274</sup>

Auch Fundin und Elg stellten fest, dass die systematische **Nutzung des generierten Wissens aus Beschwerden bei der Entwicklung zukünftiger Produkte** wichtig,

<sup>272</sup> Vgl. Linder/Schmitt, 2015.

<sup>273</sup> Vgl. González Bosch/Tamayo Enríquez, 2005.

<sup>274</sup> González Bosch/Tamayo Enríquez, 2005.



jedoch zum Zeitpunkt der Datenerhebung unterrepräsentiert war. Insbesondere empfehlen sie nicht nur unkodifiziertes, individuelles also implizites Wissen durch Mitarbeiter des Beschwerdemanagements und der Produktentwicklung, sondern auch passives, kodifiziertes Wissen basierend auf den Informationen des Beschwerdemanagements in die Produktentwicklung einzubeziehen.<sup>275</sup>

Henneberg, Gruber u.a. haben in einer Studie zu den Unterschieden und Gemeinsamkeiten des Beschwerdemanagements in Deutschland und Großbritannien unter B2B-Unternehmen festgestellt, dass abhängig von den **kulturellen Begebenheiten** die Erwartungen der Kunden an die Lieferanten bezüglich Beschwerdemanagement in einigen Punkten stark differieren. Gerade für internationale Unternehmen stellt dies eine Herausforderung dar, da einerseits der Beschwerdemanagementprozess standardisiert sein sollte, um Effektivität und Effizienz zu gewährleisten, aber andererseits auf die kulturellen Spezifika der Regionen eingegangen werden sollte.<sup>276</sup>

| Erfolgsfaktoren   | B2B | B2C | Quelle   |
|---|-----|-----|--|
| Erkennung der Wichtigkeit der Gerechtigkeit des Prozesses sowie des Ergebnisses des Beschwerdemanagements in den Augen des Kunden insbesondere bei bedeutsamen Produkten beziehungsweise Dienstleistungen | x   |     | Brock/Blut/Evanschitzky, Kenning/Ahlert, 2010                      |
| Messung und Bewertung der Prozessleistung (Effektivität und Effizienz) sowie Durchführung von Audits zur Überprüfung der Einhaltung von Vorgaben und Identifikation von Verbesserungspotenzialen          | x   | x   | DIN Deutsches Institut für Normung e.V., 2010; Stauss/Seidel, 2014 |
| Explizierung des Wissens aus dem Beschwerdemanagement und Einbindung in die Entwicklung zukünftiger Produkte  | x   | x   | Fundin/Elg, 2010   |
| Kunden als Partner, Abbau von Silodenken und Förderung von Kundenorientierung in allen Organisationseinheiten   | x   |     | Gallup Inc., 2016  |
| Kategorisierung der Beschwerden nach Kundenbedürfnisse  | x   | x   | González Bosch/Tamayo Enríquez, 2005                               |
| Standardisierung des Beschwerdemanagementprozesses unter Rücksichtnahme auf Adaptierung an kulturelle und regionale Erfordernisse   | x   |     | Henneberg, et al., 2015  |
| Leitlinien verbessern die Zufriedenheit mit dem Beschwerdemanagement, jedoch sind die Rahmenfaktoren, wie Unternehmenskultur, besonders im B2B-Bereich von ebenso großer Bedeutung                        | x   | x   | Homburg/Fürst, 2005  |
| Nutzung der Beschwerdeinformationen in der Entwicklung zukünftiger Produkte und Dienstleistungen sowie in parallelen Produktlinien,   | x   |     | Linder/Schmitt, 2015   |

<sup>275</sup> Vgl. Fundin/Elg, 2010.

<sup>276</sup> Vgl. Henneberg, et al., 2015.

| Erfolgsfaktoren   | B2B | B2C | Quelle   |
|---|-----|-----|--|
| durch eine konsistente Datenqualität, geschaffen durch eine standardisierte Beschwerdeerfassung und eine unternehmensweite Fehlercodierung          |     |     |  |
| Optimale Organisationsstruktur und Prozesscontrolling haben einen positiven Einfluss auf die Zufriedenheit der Kunden mit der Beschwerdebearbeitung | x   |     | Linder/Schmitt/Schmitt, 2014                               |
| Auswahl der richtigen Zielsetzung, passend zum Verständnis um Beschwerden und Kundenzufriedenheit sowie passend zur Strategie des Unternehmens      | x   |     | Linder/Schmitt/Schmitt, 2014                               |
| Anwendung der 8D-Methode zur Problembhebung   | x   |     | Linder/Schmitt/Schmitt, 2014; Behrens/Wilde/Hoffmann, 2007 |
| Unternehmensspezifische und akzeptierte Definition des Beschwerdebegriffs   | x   | x   | Niefind/Wiegran, 2010                                      |
| Festlegung klarer Verantwortlichkeiten und Rollen. Klärung der Complaint Ownership  | x   | x   | Schmitt/Schmitt/Kristes/Betzold, 2010; Stauss/Seidel, 2014 |
| Kommunikation der internen Maßnahmen zur Prozessverbesserung an den Kunden  | x   | x   | Vaerenbergh/Larivière/Vermeir, 2012                        |

Tabelle 3 Darstellung der Erfolgsfaktoren für B2B-Beschwerdemanagement

## 7.4 Erfolgsfaktoren der Implementierung von Beschwerdemanagement

Neben den Erfolgs- und Misserfolgskfaktoren bei der Gestaltung des Beschwerdemanagements gilt es diese auch bei der Implementierung desgleichen zu beachten. So empfehlen Stauss und Seidel bei der Einführung eine schrittweise Umsetzung von Maßnahmen in projektartigem Vorgehen in fünf Phasen:<sup>277</sup>

1. Beschlussphase: Beschluss der Unternehmensleitung zur Einführung von Beschwerdemanagement
2. Projektorganisationsphase: Etablieren der Projektorganisation, Einberufung des Projektteams und Planung der Arbeitspakete sowie Termine
3. Analysephase: Analyse des Ist-Zustands der Beschwerdeabwicklung sowie des Umfelds des Unternehmens
4. Konzeptionsphase: Definition der Ziele und strategischen Ausrichtung des Beschwerdemanagements, Ausarbeitung eines Soll-Prozesses für das Beschwerdemanagement, Planen der notwendigen Aktivitäten zur Implementierung des Prozesses. Beschluss von Zeit- und Budgetplan für die Implementierung.
5. Einführungsphase: Umsetzung der geplanten Aktivitäten, Kommunikation der Veränderungen, Befähigung der Mitarbeiter, Bereitstellung der organisatorischen und strukturellen Ressourcen. Durchführung Interner Audits

<sup>277</sup> Vgl. Stauss/Seidel, 2014, S. 579ff.

zur Festigung des neuen Status quo und Identifizieren von Verbesserungsbedarf.

Bei der Implementierung derartiger Veränderungen in Unternehmen kann es häufig zu Widerständen und Barrieren kommen, welche für eine erfolgreiche Etablierung des neuen Verhaltens und des neuen Prozesses überwunden werden müssen.<sup>278</sup> Im Rahmen der Einführung des Beschwerdemanagements kann es nach Stauss und Seidel zu Akzeptanz-, Führungs- und/oder Organisationsbarrieren kommen.<sup>279</sup> Tabelle 4 gibt einen Auszug aus möglichen Barrieren und entsprechende, empfohlene Reaktionen seitens der Projektverantwortlichen.

| Barriere   | Reaktion  |
|--|---|
| Negative Einschätzung von Beschwerden                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kommunikation der Chancen, die Beschwerden für Kundenbindung und Qualitätssteigerung haben.</li> <li>- Einführung einer offenen Fehlerkultur</li> </ul>  |
| Fehlendes Commitment des Topmanagements                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Persönlicher Einsatz der Führungskräfte im Implementierungsprojekt</li> <li>- Aktive Überzeugungsarbeit durch Promotoren</li> <li>- Formulierung operationaler Kundenbindungs- und Qualitätsziele</li> </ul> |
| Widerstände in der Unternehmenskultur                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Glaubhaftes Vorleben durch die Führungskräfte</li> <li>- Veränderung der Unternehmensgrundsätze</li> <li>- Einsatz von internem Marketing zur Kommunikation und Setzung von Anreizmechanismen</li> </ul>     |
| Widerstand gegen die Korrektur- und Verbesserungsimpulse | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Einführung einer offenen Fehlerkultur</li> <li>- Institutionalisierung von Qualitätszirkel und KVP-Teams</li> <li>- Realisierung eines „dialogischen“ Beschwerdereportings</li> </ul>                        |

Tabelle 4 Barrieren bei der Implementierung von Beschwerdemanagement<sup>280</sup>

Basierend auf den dargestellten Erfolgs- und Misserfolgsk Faktoren des Beschwerdemanagements im B2B-Bereich, kann nun im nächsten Kapitel mit der Ableitung eines Referenzprozesses begonnen werden.

<sup>278</sup> Vgl. Lewin, 1947.

<sup>279</sup> Vgl. Stauss/Seidel, 2014, S. 584ff.

<sup>280</sup> Vgl. Stauss/Seidel, 2014, S. 584ff.

## 8 Darstellung und Diskussion des Referenzprozesses

Nachdem die theoretischen Grundlagen für die Erarbeitung eines Referenzprozesses geschaffen, der Nutzen von Beschwerdemanagement aufgezeigt und die Erfolgsfaktoren von Beschwerdemanagementprozessen dargestellt wurden, widmet sich das folgende Kapitel dem Referenzprozess für erfolgreiches Beschwerdemanagement. Eingangs wurde bereits erwähnt, dass für die Darstellung die Methode des Service Blueprinting angewendet wird, weshalb diese vor Aufarbeitung des Prozesses kurz beschrieben wird.

### 8.1 Grundlagen des Service Blueprinting

Das Service Blueprinting (auch als Service Blueprint oder lediglich Blueprint bezeichnet) kommt aus dem Operations Management und wurde von der US-Amerikanerin G.Lynn Shostack in den 1980ern entwickelt. Die Methode wurde von Shostack in der Januar Ausgabe der Harvard Business Review 1984 vorgestellt, um Managern eine Möglichkeit aufzuzeigen, bessere Serviceprozesse für ihre Kunden zu entwickeln: „While the blueprint is most useful to managers developing new services, others can apply the same principles to test the quality of services for which they contract.“<sup>281</sup>

Ein Service Blueprint ist die Zerlegung der Dienstleistung in einzelne Phasen beziehungsweise Aktivitäten und gibt die Interaktion zwischen Dienstleistungserbringer und Nachfrager grafisch wieder.<sup>282</sup> In der ursprünglichen Form von Shostack wurde die grafische Darstellung der Interaktion zwischen Organisation und Kunde auf die zwei Ebenen „Seen by customer“ und „Not seen by customer, but necessary to performance“ aufgeteilt, welche durch die sogenannte „Line of visibility“ getrennt werden.<sup>283</sup> Beispielhaft zeigt die nachfolgende Abbildung 21 den Blueprint des Prozesses Schuhe putzen.

---

<sup>281</sup> Shostack, 1984, S. 133.

<sup>282</sup> Vgl. Shostack, 1984; Vgl. Bruhn, 2010, S. 137; Vgl. Bruhn, 2008, S. 167ff.

<sup>283</sup> Vgl. Shostack, 1984.

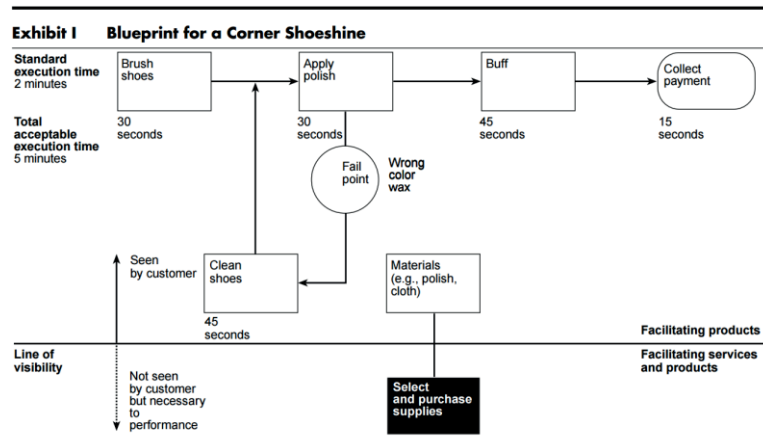


Abbildung 21 Exemplarische Darstellung eines Service Blueprints<sup>284</sup>

Bei der Ausarbeitung eines Blueprints empfiehlt es sich wie folgt vorzugehen:<sup>285</sup>

### 1. Identifizieren der Prozesse

Als erster Schritt werden sämtliche Aktivitäten mit denen der Dienstleistungsprozess zusammenhängt erhoben und in chronologischer Wechselbeziehung dargestellt. Wichtig ist dabei die Identifikation der für Kunden nicht sichtbaren Supportprozesse, welche den Erfolg des Service-Prozesses maßgeblich beeinflussen. Diese sichtbaren und nicht sichtbaren Aktivitäten werden im Blueprint grafisch voneinander separiert dargestellt.

### 2. Isolieren der Failure Points

Im zweiten Schritt werden potenzielle Fehlerquellen identifiziert, die Ursachen dafür analysiert und ihnen mit entsprechenden Maßnahmen entgegengewirkt. Für die Kundenzufriedenheit und den Prozesserfolg ist es wichtig, dass die möglichen Fehler im Dienstleistungsprozess vermieden werden, da der Kunde diese in den meisten Fällen unmittelbar bemerkt und sie somit eine sofortige Auswirkung auf die erlebte Servicequalität haben.

### 3. Setzen von Zeitvorgaben

Anschließend wird die Durchführung des Prozesses geplant. Erfolgskritisch ist bei Dienstleistungen häufig die Durchlaufzeit, weshalb im dritten Schritt die einzelnen Aktivitäten des Prozesses mit realistischen Soll-Zeiten sowie möglicher maximaler, von Kunden akzeptierten Zeiten hinterlegt werden. Letztere Information wird häufig aus Kundenbefragungen oder Versuchen statistisch erhoben.

<sup>284</sup> Shostack, 1984, S. 135.

<sup>285</sup> Vgl. Shostack, 1984, S. 134f.

#### 4. Analysieren der Wirtschaftlichkeit

Zuletzt wird die Wirtschaftlichkeit des designten Prozesses analysiert, indem sowohl die Standard-Soll-Zeit als auch die maximal akzeptable Dauer mit Kosten hinterlegt und mit den Erlösen in Kontext gesetzt werden. Dieser Schritt zeigt die wirtschaftlichen Auswirkungen eines Zeitverzugs, welcher Ursache auch immer dieser sein mag.

Laut Shostack empfiehlt sich bei der Umsetzung des designten Prozesses darauf zu achten, dass zwei Aspekte erfüllt werden, welche die erlebte Qualität des Prozesses für die Kunden wesentlich beeinflussen. Diese Aspekte werden im Englischen genannt, da sie nur so die Botschaft konkret transportieren können:

- **Highlighting Tangible Evidence**

Kunden bewerten die Qualität einer Dienstleistung oft an fassbaren Belegen und nicht an der Ausführung selbst. Deshalb ist es von großer Bedeutung die Umstände, unter denen eine Leistung erbracht wird, nicht dem Zufall zu überlassen, sondern bewusst zu gestalten, um so das Erlebnis des Kunden zu formen. Zu diesen fassbaren Belegen zählen beispielsweise Werbematerial, Unterlagen und Dokumente aus der Leistung, Farbwahl und Interieur.

- **Making People Special**

Für Kunden sind klassische Dienstleistungen, welche nicht rein technologisch exekutiert werden, eng mit dem menschlichen Gegenüber verbunden, weshalb dessen Auftritt, Benehmen und Kommunikation die erlebte Qualität der Leistung wesentlich beeinflusst. Sobald Menschen in Prozesse integriert werden kommt es zu Schwankungen der Dienstleistungsqualität. Um diese Inkonsistenz möglichst gering zu halten und die erlebte Qualität zu erhöhen gilt es für den Service-Designer in der Prozesserstellung Verhaltensregeln sowie mögliche Kriterien für die Mitarbeiterauswahl festzulegen.

Der „Tangible Evidence“ wird im Blueprint oberhalb der „Line of visibility“ dargestellt und wird somit im Prozessdesign berücksichtigt.

Im Laufe der Jahre wurde die Methode vielfach weiterentwickelt und ergänzt, um weiteren Informationsgehalt zu generieren und den Erkenntnisgewinn durch die Methode zu optimieren.

Eine der verbreitetsten Erweiterungen stammt von Bitner u.a., welche beispielsweise im Blueprint typischerweise 3 Trennlinien inkludiert sehen:<sup>286</sup>

- **Line of Interaction:** trennt die Handlungen der Kunden von jenen der Frontline-Mitarbeiter, welche in direktem Kontakt mit Kunden stehen und die Aktivitäten „onstage“, also vor bzw. in Zusammenarbeit mit dem Kunden, ausführen.
- **Line of Visibility:** trennt die Aktivitäten der „onstage“ mit jenen der „backstage“.
- **Line of Internal Interaction:** trennt die Handlungen der „backstage“ von den sogenannten „Supportaktivitäten“.

In manchen Auslegungen (vgl. hierzu beispielsweise Kazemzadeh, Milton und Johnson) wird anschließend eine weitere „Line of Internal Interaction“ eingefügt, um die Supportaktivitäten von Managementaktivitäten zu separieren, jedoch werden in diesen Ansätzen häufig Tätigkeiten (wie die Beschaffung von Zutaten im Bestellprozess einer Pizzeria) in der Managementebene angesetzt, die mit dem klassischen Verständnis von Management nicht einhergehen. Deshalb wird diese Ebene in der vorliegenden Arbeit auch nicht weiter berücksichtigt und nur der Vollständigkeit halber erwähnt.<sup>287</sup>

Durch Erweiterung des klassischen Modells von Shostack um die genannten Linien von Bitner u.a. ergeben sich nachfolgende 5 Komponenten des Blueprints, welche auch in Abbildung 22 dargestellt und in Kontext mit den erwähnten Trennlinien gesetzt sind:<sup>288</sup>

- **Customer Actions** sind sämtliche Aktivitäten des Kunden während des Leistungsprozesses und werden chronologisch im oberen Bereich des Blueprints angeordnet. Im Gegensatz zu anderen Darstellungsmöglichkeiten für Prozesse sind diese Kundenaktivitäten von zentraler Bedeutung in der Methode des Blueprintings.
- **Onstage/Visible Contact Employee Actions** sind alle Aktivitäten, die im direkten Kontakt mit Kunden stattfinden, also jene von Personen mit direktem Kundenkontakt aber auch Aktivitäten bei Self-Service-Angeboten.

---

<sup>286</sup> Bitner/Ostrom/Morgan, 2008.

<sup>287</sup> Vgl. Kazemzadeh/Milton/Johnson, 2014.

<sup>288</sup> Vgl. Bitner/Ostrom/Morgan, 2008.

- **Backstage/Invisible Contact Employee Actions** sind Aktivitäten der Personen mit Kundenkontakt, welche jedoch vom Kunden verborgen ausgeführt und von diesem daher nicht wahrgenommen werden.
- **Support Processes** werden von Personen oder Organisationseinheiten ohne direktem Kundenkontakt durchgeführt und meinen alle Aktivitäten, welche notwendig für die Erbringung der Dienstleistung sind und deshalb auch einen Einfluss auf deren Qualität haben.
- **Physical Evidence** sind jene greifbaren Belege welche der Kunde als Indikator für die Qualität der Dienstleistung wahrnimmt, wie sie bereits weiter oben beschrieben wurden.

| Service Blueprint  |                              |
|--|------------------------------|
| Physical Evidence  |                              |
| Customer Actions   | Line of Interaction          |
| Onstage/<br>Visible<br>Contact<br>Employee<br>Actions      | Line of Visibility           |
| Backstage/<br>Invisible/<br>Contact<br>Employee<br>Actions | Line of Internal Interaction |
| Support Processes  |                              |

Abbildung 22 Service Blueprint Komponenten nach Shostack und Bitner u.a.<sup>289</sup>

Die dargestellten Komponenten des Service Blueprint in Anlehnung nach Shostack und Bitner u.a. sind auch jene, welche im Rahmen dieser Arbeit als Inhalte der Darstellung des Referenzprozesses gewählt werden.

## 8.2 Darstellung des Referenzprozesses

Basierend auf den Erkenntnissen dieser Arbeit, insbesondere Kapitel 7 mit den Erfolgsfaktoren des Beschwerdemanagements, wurde ein Prozess für den Umgang mit Beschwerden erarbeitet, in welchem auch die Nutzung der gewonnenen

<sup>289</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Bitner/Ostrom/Morgan, 2008.



Informationen für die Verbesserung der Prozess- und Produktleistung des Unternehmens geregelt wird. Der Referenzprozess ist nachfolgend überblicksmäßig dargestellt und im Anhang 1 in gut lesbarer Größe abgebildet. Die Failure Points als potenzielle Schwachstellen wurden mittels eines roten Punktes gekennzeichnet.

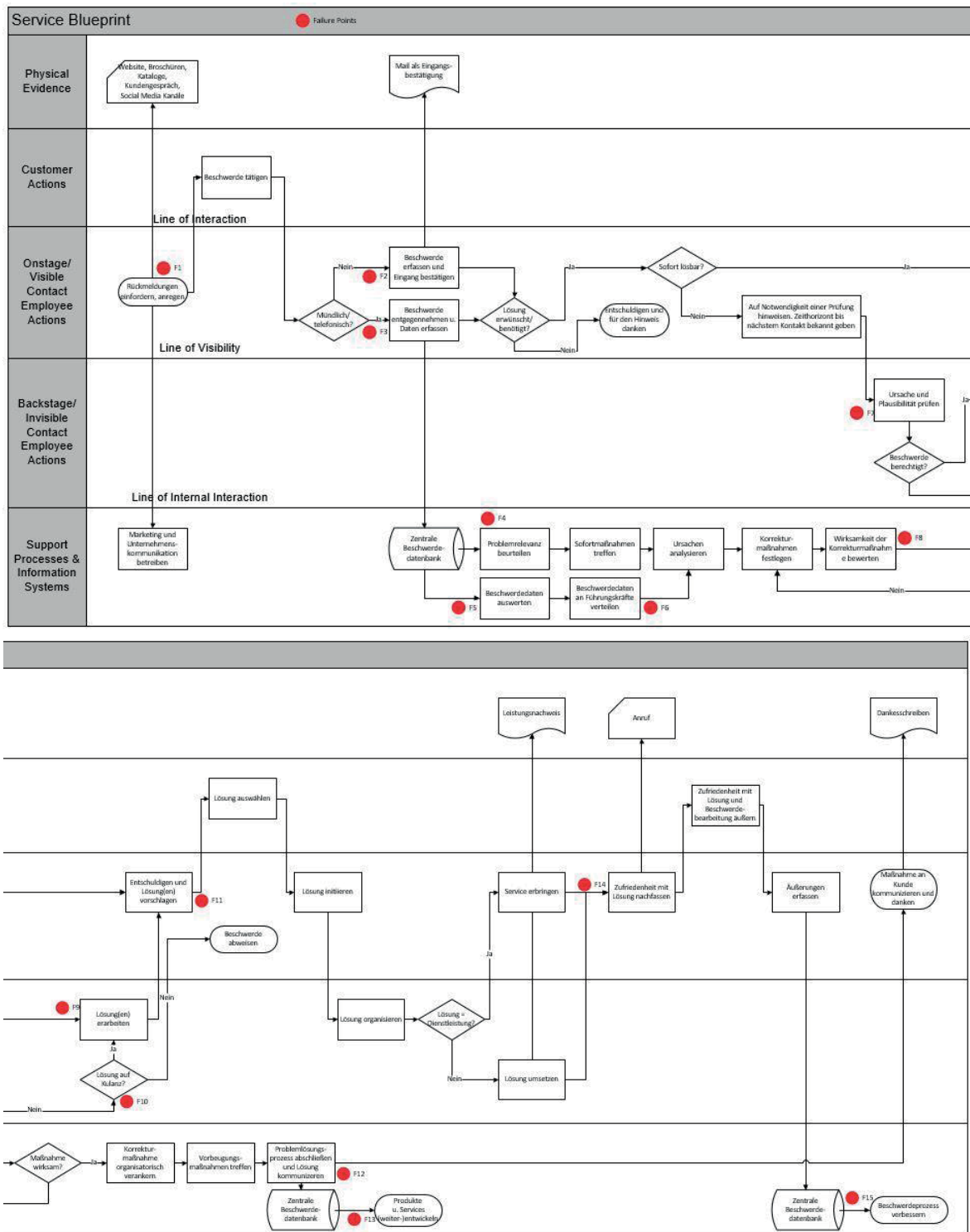


Abbildung 23 Referenzprozess für B2B-Beschwerdemanagement<sup>290</sup>

<sup>290</sup> Eigene Darstellung.

Zur leichteren Zuordnung wurden die Failure Points fortlaufend nummeriert. Insgesamt wurden 15 dieser Fehlerpotenziale ermittelt, für welche entsprechende Maßnahmen festgelegt wurden, um die Ursachen für die möglichen Fehler proaktiv auszuschließen. Die Erkenntnisse dieser Analyse sind in nachfolgender Tabelle 5 zusammengefasst.

| ID | Fehler und Auswirkung  | Ursache   | Maßnahme   |
|----|--|---|--|
| F1 | Beschwerden werden von Mitarbeitern ungerne eingefordert und nicht erfasst, um niemanden schlecht darzustellen. Dadurch gehen wichtige Rückmeldungen der Kunden verloren und die Anzahl der unvoiced complaints steigt.  | Die Unternehmenskultur fördert keinen positiven Umgang mit Fehlern und Rückmeldungen.<br><br>Die strategischen und operativen Zielsetzungen widersprechen dem Gedanken der Aufforderung zur Artikulation von Beschwerden                          | Förderung einer Fehler- und Feedback-Kultur durch die Führungskräfte und Vorleben der entsprechenden Maßnahmen.<br><br>Setzung der richtigen strategischen und operativen Ziele, wie beispielsweise die Maximierung der Rate voiced complaints zu unvoiced complaints.   |
| F2 | Beschwerden werden lange Zeit nicht beantwortet, Kunden sind unschlüssig, ob die Beschwerde angenommen und bearbeitet wird. Kunden fühlen sich mit ihrem Problem allein gelassen und unwichtig für den Lieferanten.  | Unklarheit innerhalb der Organisation wo Beschwerden getätigt werden können, wenngleich Kommunikationskanäle nicht beworben oder forciert werden.<br><br>Fehlende Verantwortlichkeiten für die Bearbeitung der verschiedenen Kommunikationskanäle | Ermitteln möglicher Kanäle, welche Kunden für Beschwerden nutzen könnten, selbst wenn diese vom Unternehmen nicht aktiv betrieben werden.<br><br>Festlegen von Verantwortlichen für die Bearbeitung der ermittelten Kanäle sowie Definition zeitlicher Intervalle in denen inaktive Kommunikationskanäle abgerufen werden, alternativ Einrichtung einer Weiterleitung von getätigten Rückmeldungen der Kunden. |
| F3 | Mitarbeiter weisen Beschwerden von ihnen ab, weil sie „nicht zuständig“ sind und vermitteln nicht zu einem besseren Ansprechpartner. Kunden werden verärgert und fühlen sich mit ihrem Problem allein gelassen und unwichtig für den Lieferanten.<br><br>Beschwerden werden persönlich von diversen Mitarbeitern angenommen und gelöst, jedoch nicht erfasst. Die Datenbasis für Entscheidungen wird verfälscht und wichtige Informationen gehen verloren. | Fehlende Kundenorientierung und fehlendes Bewusstsein der Wichtigkeit des exzellenten Umgangs mit Beschwerden.<br><br>Fehlendes Wissen der Mitarbeiter um die Notwendigkeit und Möglichkeit der Beschwerdeerfassung.                              | Training der Mitarbeiter bezüglich Kundenorientierung, Kundenkommunikation und Umgang mit Beschwerden sowie schwierigen Gesprächen.<br><br>Training der Mitarbeiter bezüglich Umgang mit Beschwerden und Erfassung der Beschwerdeinformationen in der zentralen Beschwerdedatenbank. Usability der Beschwerdedatenbank sicherstellen.  |

| ID | Fehler und Auswirkung   | Ursache  | Maßnahme  |
|----|---|--|---|
| F4 | Probleme werden hinsichtlich ihrer Relevanz für Problemlösungsprozesse falsch beurteilt, benötigte Maßnahmen bleiben aus und die Probleme treten erneut auf und bringen schwerwiegendere Konsequenzen mit sich als Beschwerden. Kunden erleben Fehler erneut, die sie bereits gemeldet haben und erkennen die Unwichtigkeit ihrer Rückmeldung, wodurch erneute Rückmeldungen ausbleiben und die Unzufriedenheit steigt.           | Fehlende Systematik und fehlende Kriterien für die Beurteilung der Problemlösungsrelevanz.   | Festlegung und Etablierung einer Systematik zur Bewertung der Probleme bezüglich Problemlösungsrelevanz basierend auf definierten und objektiven Kriterien. Die Kriterien sollten sich aus Abwägungspunkte der Wirtschaftlichkeit, Kundenzufriedenheit und Folgenabschätzung zusammensetzen.  |
| F5 | Falsche, unwesentliche oder informationslose Beschwerdedaten werden ausgewertet und Führungskräfte treffen auf dieser Basis falsche Entscheidungen.<br><br>Die Auswertung von Beschwerdedaten ist ineffizient und aufwändig, weshalb der Informationsfluss unregelmäßig und langsam erfolgt, weshalb auf Basis veralteter Daten Entscheidungen getroffen werden.<br><br>Beschwerdedaten werden erfasst, jedoch nicht ausgewertet. | Die zu erfassenden Daten geben keine Rückschlüsse, welche für weitere Entscheidungen benötigt werden.<br><br>Die Daten werden von den Mitarbeitern in unverständlicher Form erfasst.<br><br>Der Beschwerdedatenbank mangelt es an Usability und Auswertungen können nur durch aufwändige Manipulation sowie Interpretation der Daten erfolgen.<br><br>Fehlende Relevanz der Beschwerdedaten für Führungskräfte, da diese nicht basierend auf Kennzahlen steuern oder die Wichtigkeit der Beschwerdeinformation nicht kennen. | Festlegung relevanter Informationen, welche im Rahmen der Beschwerdebearbeitung erfasst werden müssen, im interdisziplinären Team aus Personen mit Kundenkontakt sowie Personen der Prozess- bzw. Produktverbesserung.<br><br>Training der Mitarbeiter im Erfassen von Beschwerden im System.<br><br>Auswahl/ Entwicklung einer Beschwerdedatenbank mit hoher Usability und Erarbeitung von Berichtsautomatismen zur automatischen Auswertung der Daten.<br><br>Training der Führungskräfte im Umgang mit Beschwerdedaten und -informationen. Vorleben der Nutzung dieser Informationen durch das Top-Management. |
| F6 | Beschwerdedaten werden nicht für Entscheidungen berücksichtigt. Es werden keine Maßnahmen aus den Informationen abgeleitet und Fehler treten erneut auf.  | Siehe F5   | Siehe F5  |
| F7 | Die Prüfung der Ursache und Plausibilität der Beschwerde nimmt lange Zeit in Anspruch, sodass der Kunde meint sein Anliegen sei vergessen worden.   | Fehlen definierte Prüfschritte und Verantwortlichkeiten. Fehlen terminierter Aktivitäten und Fristen außerhalb derer ein Problem eskaliert wird.   | Festlegen von Prüfroutinen sowie einer Schwelle ab welcher Kostenhöhe Plausibilität geprüft wird. Unterhalb der Schwelle dürfen Mitarbeiter selbst  |

| ID  | Fehler und Auswirkung  | Ursache  | Maßnahme   |
|-----|--|--|--|
|     | Beschwerden mit günstigen Abstellmaßnahmen werden aufwändig auf Berechtigung geprüft, wodurch höhere Kosten verursacht werden als bei sofortiger Einleitung der Maßnahmen angefallen wären.            | Fehlen von Kundenorientierung und definierte Werterahmen anhand derer Entscheidungen getroffen werden dürfen. Es erfolgt keine Betrachtung der Prozesskosten als Gegenüberstellung der Beschwerdebehebung. | entscheiden, müssen jedoch in Kundenorientierung und Umgang mit Beschwerden trainiert worden sein.<br><br>Reporting von (Kosten-) Controlling-Daten an den Prozessverantwortlichen, um die Effizienz des Prozesses kontinuierlich zu steuern und zu verbessern.  |
| F8  | Die Bewertung der Wirksamkeit gesetzter Maßnahmen bleibt aus. Die Maßnahme war nicht wirksam und der Fehler tritt erneut ein.  | Die Schritte zur Prüfung der Wirksamkeit wurden nicht im Vorfeld festgelegt.<br><br>Es wurde kein Verantwortlicher für die Durchführung der Wirksamkeitsprüfung genannt.                                   | Art und Zeitpunkt der Wirksamkeitsprüfung vor Umsetzung der Maßnahme definieren.<br>Benennung eines Verantwortlichen für die Durchführung der Wirksamkeitsprüfung.   |
| F9  | Es wird eine Standard-Lösung angeboten, welche nicht zur konkreten Problemstellung passt und somit fühlt sich der Kunde nicht ernst genommen und unwichtig für den Lieferanten.                        | Fehlende Kundenorientierung und fehlendes Verständnis der Wichtigkeit einer passenden Problemlösung seitens der Mitarbeiter.<br><br>Festlegung zu strikter Standard-Maßnahmen für die Problemlösung.       | Training der Mitarbeiter bezüglich Kundenorientierung, Kundenkommunikation und Umgang mit Beschwerden sowie schwierigen Gesprächen.<br><br>Festlegung möglicher Maßnahmen bezogen auf typische Problemstellungen, Nutzung der Beschwerdedatenbank als Wissensdatenbank, um schneller Lösungen zu finden. Erlaubnis der Mitarbeiter im Bedarfsfall von vordefinierten Lösungen abzuweichen. |
| F10 | Kulanzlösungen werden von verschiedenen Mitarbeitern häufig nach persönlichem Empfinden vergeben oder verwehrt, was zu Inkonsistenz führt und von Kunden als unprofessionell wahrgenommen werden kann. | Keine Festlegungen bezüglich der Zuweisung von Kulanzlösungen. Mitarbeiter entscheiden aus persönlichen Gründen und Verhältnis zum Kunden, ohne Wissen um den Kundenwert.                                  | Definition von Kriterien für die Zuweisung von Kulanzlösungen, basierend auf wirtschaftlichen Informationen sowie Informationen zu Kundenwert und Lösungskosten. Festlegen einer Eskalationsroutine für Sonderfälle.   |
| F11 | Kunden wird nur eine Lösung vorgeschlagen, welche für das Unternehmen am besten ist, obwohl er sich etwas Anderes vorstellt. Der Kunde ist mit der angebotenen Lösung nicht zufrieden.                 | Siehe F9   | Siehe F9<br><br>Zusätzlich: Enge Abstimmung von Kundenwünschen und Lösungsmöglichkeiten durch Integration des Kunden in  |

| ID  | Fehler und Auswirkung  | Ursache   | Maßnahme  |
|-----|--|---|---|
|     | Es werden zu viele Lösungen angeboten, was dem Kunden die Entscheidung erschwert und ihn wiederum unzufrieden stimmt.  |   | den Lösungsfindungsprozess.   |
| F12 | Das Problem wurde mit entsprechenden Maßnahmen behoben, jedoch wird dies nicht kommuniziert wodurch das gewonnene Wissen nicht expliziert wird und nicht für weitere Problemlösungsprozesse genutzt werden kann.<br><br>Kunden bekommen kein Feedback über die entstandenen Maßnahmen und sind ungewiss über ihren Beitrag zur Verbesserung der Leistung ihres Partners. | Fehlen definierter Wissensverteilungsprozesse und fehlendes Verständnis um die Wichtigkeit von Wissen.<br><br>Fehlende Kundenorientierung   | Festlegen von Maßnahmen und Routinen zur Explizierung und Verteilung von Wissen. Förderung der Wissensweitergabe durch die Führungskräfte.<br><br>Training der Mitarbeiter bezüglich Kundenorientierung, Kundenkommunikation und Umgang mit Beschwerden sowie schwierigen Gesprächen. |
| F13 | Informationen aus der Beschwerdebearbeitung werden nicht für die Neubeziehungsweise Weiterentwicklung von Produkten und Services verwendet, wodurch möglicherweise offensichtliche Kundenbedürfnisse nicht berücksichtigt werden.  | Daten werden nicht an die verantwortlichen Personen weitergeleitet.<br><br>Beschwerdebearbeiter werden nicht in die Produkt- bzw. Prozessentwicklung oder Innovationsprozesse integriert. | Auswertung der Kundenbedürfnisse aus den Beschwerden und automatisches Reporting an die Verantwortlichen Personen.<br><br>Integration der Beschwerdemitarbeiter in (Weiter-)Entwicklungs- und Innovationsprozesse.  |
| F14 | Die umgesetzte Lösung entspricht nicht den Vorstellungen der Kunden bzw. ergab neue Probleme, jedoch haben die Kunden das Beschweren aufgegeben aufgrund der Meinung es sei nutzlos. Das Unternehmen geht von falschen Tatsachen aus und trifft möglicherweise hierdurch falsche Entscheidungen. Kunden sind unzufrieden.  | Fehlende Kundenorientierung.<br><br>Fehlende Erinnerungsfunktion in der Beschwerdedatenbank.  | Training der Mitarbeiter bezüglich Kundenorientierung, Kundenkommunikation und Umgang mit Beschwerden sowie schwierigen Gesprächen.<br><br>Festlegung einer fristgebundenen Terminerinnerung zur Nachfassung der Zufriedenheit des Kunden innerhalb der Beschwerdedatenbank.          |
| F15 | Die Zufriedenheit der Kunden mit der Beschwerdelösung und dem Beschwerdeprozess wird nicht für die Optimierung des Beschwerdeprozesses verwendet, was zu einer standardisierten Durchführung eines   | Es werden keine Informationen bezüglich der Beschwerdezufriedenheit erfasst.<br><br>Es wurde kein Prozessverantwortlicher definiert beziehungsweise die Verantwortlichkeiten              | Ermittlung der Beschwerdezufriedenheit und Erfassung der Informationen in der   |

| ID | Fehler und Auswirkung                                     | Ursache  | Maßnahme  |
|----|---|--|---|
|    | Prozesses führen kann, welcher Kunden unzufrieden stimmt. | dieser Rolle wurden unvollständig festgelegt.<br><br>Die erfassten Daten werden nicht regelmäßig an den Prozessverantwortlichen berichtet. | zentralen Beschwerdedatenbank. Festlegung eines Prozessverantwortlichen für den Beschwerdeprozess.<br><br>Festlegung automatischer Reports an den Prozessverantwortlichen, sodass dieser die nötigen Daten für Prozessverbesserung verfügbar hat. |

Tabelle 5 Failure Points des Referenzprozesses

Die ermittelten Maßnahmen bezüglich der Failure Points sind im Referenzprozess nicht darstellbar, jedoch eng mit der Etablierung im Unternehmen verbunden. Diese sollten deshalb bei einer etwaigen Implementierung des Beschwerdemanagementprozesses unbedingt berücksichtigt werden, um den Prozess wirksam in die Organisation zu integrieren.

### 8.3 Diskussion des Referenzprozesses

Die große Stärke des Referenzprozesses ist die Unabhängigkeit von Branche oder Unternehmensgröße, da er mit wenigen Anpassungen im Prozess beziehungsweise der Organisation auf alle Unternehmen anwendbar sein sollte. Dies entspricht zum einen natürlich dem Gedanken eines Referenzprozesses, zeigt aber zum anderen auch die Möglichkeit, dass mithilfe dieses Prozesses die vorgestellten Anforderungen der Qualitätsmodelle und -systemnormen, welche ebenso branchen- und größenunabhängig sind, umgesetzt werden können. Die Erfüllung dieser Anforderungen ist in den Anhängen 2 und 3 dargelegt.

Durch die Darstellung der Kontaktpunkte zwischen Unternehmen und Kunde bietet sich durch diesen Referenzprozess ebenso die Möglichkeit die sogenannten „Moments of truth“ zu gestalten. Dieser von Carlzon geprägte Begriff beschreibt jene Situationen in welchen Menschen, in diesem Fall Kunden, sich ihre Meinung bilden und welche somit die Kundenzufriedenheit besonders beeinflussen.<sup>291</sup> Kennen Unternehmen diese Moments of truth, so können sie versuchen diese so zu gestalten, dass sich Kunden eine positive Meinung über das Erlebte bilden, wenn es

<sup>291</sup> Vgl. Zollondz/Ketting/Pfundtner, 2016, S. 716f.

beispielsweise gelingt als zuverlässiger, hilfsbereiter und professioneller Partner erlebt zu werden.

Ein Risiko der vorgestellten Aufgabenverteilung ist, dass möglicherweise Personen mit Beschwerdeführern in Kontakt treten, welche bisher nicht mit dieser Form der Kommunikation konfrontiert waren. Dieser Personenkreis muss im Umgang mit Kunden und Beschwerdeführern sensibilisiert und trainiert werden, um die nötige Kundenorientierung zu erlernen. Das konkrete Risiko hierbei ist, dass die Wirkung der Trainingsmaßnahmen ausbleibt, und die Personen nicht für die Beschwerdebearbeitung eingesetzt werden können, obwohl dies nötig wäre. In diesem Fall müssen eventuell personelle Entscheidungen getroffen werden, um den potenziellen Nutzen des Beschwerdemanagements dennoch zu generieren.

Ein Risiko des dargestellten Prozesses liegt darin, dass durch mangelhafte Abklärung von Informations- oder Aktionsschnittstellen Ineffizienzen entstehen und Maßnahmen doppelt erfolgen beziehungsweise eine mehrmalige Abklärung eines Problems stattfindet. Ebenso entscheidet die Qualität und Brauchbarkeit der erfassten Daten sowie die Nutzung dergleichen, ob die Erfassungstätigkeit ein Beitrag zur kontinuierlichen Verbesserung des Unternehmens ist und Effektivität und Effizienz erhöht oder ob dies als Bürokratie und Verschwendung von Ressourcen eingestuft werden muss. Kritisch ist hier sicherlich die Festlegung, welche Daten in welcher Form erfasst, und welche Informationen daraus für welche Entscheidungen generiert werden. Erfolgt zwar eine Erfassung der Daten, werden diese jedoch von Führungskräften im Top- beziehungsweise Middle-Management nicht für Entscheidungen und Maßnahmen herangezogen, ist jede erfasste Beschwerde unnötige Arbeit.

Auch die Allgemeingültigkeit des vorgestellten Referenzprozesses muss an dieser Stelle eingeschränkt werden. Wie in Kapitel 7 bereits als Erfolgsfaktor formuliert, zeigte eine Studie von Henneberg u.a., dass die Erwartungen von Kunden bezüglich des Umgangs mit Beschwerden stark von deren Kultur abhängen.<sup>292</sup> Gerade für multi- oder internationale Konzerne ist diese Erkenntnis von großer Bedeutung. Im erarbeiteten Referenzprozess konnte dieser Umstand naturgemäß nicht berücksichtigt werden, wengleich das Ausmaß der etwaigen Veränderung durch die Berücksichtigung dieses Erfolgsfaktors nicht bekannt ist. Für die Implementierung des Referenzprozesses

---

<sup>292</sup> Vgl. Henneberg, et al., 2015.

empfiehlt es sich daher diesen Umstand zu berücksichtigen und eventuelle Anpassungen nach Bedarf vorzunehmen.

Vergleicht man nun die Erfolgsfaktoren des Beschwerdemanagements im B2B-Bereich mit dem erarbeiteten Referenzprozess, so wird deutlich, dass nur wenige der identifizierten Erfolgsfaktoren unmittelbar im Prozess berücksichtigt werden konnten. Betrachtet man die Erfolgsfaktoren genauer, zeigt sich, dass ein Großteil auf die Rahmenbedingungen des Beschwerdemanagements abzielen, sei dies die Organisation, die Mitarbeiter oder die Unternehmenskultur. Nur wenige Faktoren zeigen konkrete Empfehlungen für den operativen Umgang mit Beschwerden, wie Tabelle 6 verdeutlicht.

| Erfolgsfaktoren  | Prozessrelevante Empfehlung |
|--|-----------------------------|
| Erkennung der Wichtigkeit der Gerechtigkeit des Prozesses sowie des Ergebnisses des Beschwerdemanagements in den Augen des Kunden insbesondere bei bedeutsamen Produkten beziehungsweise Dienstleistungen  |                             |
| Messung und Bewertung der Prozessleistung (Effektivität und Effizienz) sowie Durchführung von Audits zur Überprüfung der Einhaltung von Vorgaben und Identifikation von Verbesserungspotenzialen   |                             |
| Explizierung des Wissens aus dem Beschwerdemanagement und Einbindung in die Entwicklung zukünftiger Produkte   | X                           |
| Kunden als Partner, Abbau von Silodenken und Förderung von Kundenorientierung in allen Organisationseinheiten  |                             |
| Kategorisierung der Beschwerden nach Kundenbedürfnisse   | X                           |
| Standardisierung des Beschwerdemanagementprozesses unter Rücksichtnahme auf Adaptierung an kulturelle und regionale Erfordernisse  |                             |
| Leitlinien verbessern die Zufriedenheit mit dem Beschwerdemanagement, jedoch sind die Rahmenfaktoren, wie Unternehmenskultur, besonders im B2B-Bereich von ebenso großer Bedeutung   |                             |
| Nutzung der Beschwerdeinformationen in der Entwicklung zukünftiger Produkte und Dienstleistungen sowie in parallelen Produktlinien, durch eine konsistente Datenqualität, geschaffen durch eine standardisierte Beschwerdeerfassung und eine unternehmensweite Fehlercodierung | X                           |
| Optimale Organisationsstruktur und Prozesscontrolling haben einen positiven Einfluss auf die Zufriedenheit der Kunden mit der Beschwerdebearbeitung  |                             |
| Auswahl der richtigen Zielsetzung, passend zum Verständnis um Beschwerden und Kundenzufriedenheit sowie passend zur Strategie des Unternehmens   |                             |
| Anwendung der 8D-Methode zur Problembhebung  | X                           |
| Unternehmensspezifische und akzeptierte Definition des Beschwerdebegriffs  | X                           |
| Festlegung klarer Verantwortlichkeiten und Rollen. Klärung der Complaint Ownership   | X                           |
| Kommunikation der internen Maßnahmen zur Prozessverbesserung an den Kunden   | X                           |

Tabelle 6 Erfolgsfaktoren mit Prozessrelevanz

Die große Anzahl an Erfolgsfaktoren mit Bezug auf Rahmenfaktoren des Beschwerdemanagements relativiert die Wichtigkeit eines effizienten und effektiven



Beschwerdemanagementprozesses und zeigt, dass eine bloße Umsetzung des hier erarbeiteten Referenzprozesses in der Organisation nicht den Nutzen bringen kann, welcher von Führungskräften möglicherweise erhofft wird. Vielmehr ist Beschwerdemanagement eine Aufgabe von Führungskräften, welche die geeigneten Rahmenbedingungen schaffen müssen, damit der formulierte Referenzprozess umfassend funktionieren kann.

Dennoch sei an dieser Stelle auch die mit dem Referenzprozess verbundene Chance zur Verbesserung des Outcomes des Beschwerdemanagements erwähnt. Selbst wenn eine Organisation nicht die nötigen Rahmenbedingungen für umfassendes Beschwerdemanagement schafft und lediglich den vorgestellten Referenzprozess in ihrer Ablaufstruktur implementiert, werden alleine durch diese Maßnahme einige der vorgestellten Erfolgsfaktoren des Beschwerdemanagements angewandt, wodurch bisherige Schwachstellen der Organisation im Umgang mit Beschwerden vermutlich reduziert werden. Somit wird durch die Implementierung des Referenzprozesses zwar nicht das gesamte Potenzial des Beschwerdemanagements genutzt, jedoch eine kleine Verbesserung erzielt und die Anforderungen der ISO 9001:2015 oder des EFQM-Modells werden erfüllt.

## 9 Conclusio und Ausblick

In den vorangegangenen Kapiteln wurden neben den theoretischen Grundlagen zu Beschwerdemanagement, Qualitätsmanagement und Kundenzufriedenheit insbesondere der Nutzen und die Erfolgsfaktoren des Beschwerdemanagements ausführlich dargestellt, sowie ein möglicher Referenzprozess aufgezeigt. Das Ziel dieses Referenzprozesses war, es für Beschwerdebeauftragte oder Personen mit ähnlichen Aufgabenkomplexen eine Grundlage zur Implementierung eines professionellen und wirksamen Beschwerdemanagements zu schaffen. Zusammengefasst, lassen sich die Ergebnisse zu den formulierten Forschungsfragen wie folgt darstellen:

### - **Welchen Nutzen bietet systematisches Beschwerdemanagement?**

Der zufriedenstellende Umgang mit Beschwerden erhöht die Beschwerdezufriedenheit, welche wiederum positive Auswirkungen auf die Kundenzufriedenheit als Gesamtheit der Zufriedenheit mit der Geschäftsbeziehung darstellt. Diese wiederum steigert das Gefühl der Verbundenheit mit dem Unternehmen sowie die Wiederkaufabsicht, reduziert Abwanderung und erzeugt positives Word-of-Mouth.

Die Informationen, welche aus Beschwerden gewonnen werden können, helfen die Qualität der Produkte, Leistungen und Prozesse zu optimieren, Ideen für neue Innovationen zu generieren und die Kommunikation mit den Kunden zu verbessern, indem Wissenslücken geschlossen werden.

### - **Wie muss Beschwerdemanagement gestaltet sein, um erfolgreich zu sein?**

Die Wichtigkeit der Kundenzufriedenheit sowie des exzellenten Umgangs mit Beschwerden und Reklamationen muss von der gesamten Organisation verstanden und gelebt werden. Dies zu erreichen ist die Aufgabe des Top-Managements, welches dies auch vorleben soll, indem es selbst bei gewissen Beschwerdefällen deren Lösung verantwortet und sich beim Kunden aufrichtig entschuldigt.

Die Rahmenbedingungen im Unternehmen müssen derart gestaltet sein, dass effektives und effizientes Beschwerdemanagement ermöglicht und unterstützt wird. Hierzu zählen eine positive Fehler- und Feedback-Kultur ebenso wie das Recruiting geeigneter Mitarbeiter, das organisationseinheitenübergreifende Zusammenarbeiten und das Empowerment der Mitarbeiter. Insbesondere letzteres

ist von hoher Bedeutung, weil dies das Funktionieren des Beschwerdemanagements auch außerhalb festgelegter Leitlinien und bei Spezialfällen garantiert, welche mit Sicherheit auftreten werden, da nicht alle Eventualitäten durch Vorgaben geplant werden können.

Um den vollen Nutzen generieren zu können, gilt es die Informationen der Beschwerden auswertbar und nutzbar zu erfassen, im Unternehmen zu verteilen und für die Optimierung der Prozesse sowie Produkte und Dienstleistungen zu verwenden. Hierfür sind die systematische Informationsweitergabe, Maßnahmenverfolgung und die Definition von Verantwortlichkeiten wesentliche Erfolgsfaktoren.

- **Wie kann ein entsprechender Referenzprozess für Beschwerdemanagement im B2B gestaltet sein?**

Der Beschwerdemanagementprozess im B2B-Unternehmen ist ein integrativer Prozess, welcher beinahe alle Organisationseinheiten und Funktionen betrifft und in die Problemlösung sowie Informationsnutzung einbindet. Dies wird im formulierten Referenzprozess unter anderem durch die Übermittlung der Beschwerdeinformationen zu Funktionen des Verbesserungsmanagements der Organisation erreicht, welche nach 8D-Systematik relevante Probleme und deren Ursachen beheben. Zudem ist eine Übergabe der Beschwerde an eine Experteninstanz vorgesehen, welche komplexe Problemstellungen des B2B-Marktes professionell und fachlich fundiert lösen soll.

Aufgrund der meist langfristigen Orientierung der Kunden-Lieferantenbeziehung im B2B-Markt legt der Referenzprozess ein Augenmerk auf die kontinuierliche Kommunikation mit dem Kunden, sodass dieser wahrnimmt, als wie wichtig seine Rückmeldung behandelt und welche Maßnahmen ergriffen wurden, damit das Problem nicht erneut auftritt.

Im Rahmen der Ausarbeitung des Service Blueprints wurden auch mögliche Schwachstellen und Fehler erarbeitet, welche oft durch mangelhafte Kommunikation sowohl innerhalb der Organisation als auch zum Kunden sowie durch fehlende Systematiken ausgelöst und hierdurch den Nutzen des Beschwerdeprozesses schmälern würden. Diese Fehlerpotenziale können mit simplen Festlegungen und Vereinbarungen zur Kommunikation und Informationsweitergabe ausgeschlossen werden.

Insgesamt zeigt sich in der Anwendung der Erfolgspotenziale des Beschwerdemanagements im B2B-Bereich, dass neben einem funktionierenden Prozess besonders die Rahmenbedingungen der Organisation entsprechend zu gestalten sind, um den größtmöglichen Nutzen aus Beschwerden zu generieren. Es wäre daher falsch zu denken, dass sich die dargestellten Nutzeneffekte durch die bloße Anwendung des dargestellten Referenzprozesses in der Organisation für den Umgang mit Beschwerden einstellen. Vielmehr sind Führungskräfte gefordert die optimalen Rahmenbedingungen zu schaffen, damit der Referenzprozess seine Wirkung erreichen kann.

Trotz der in dieser Arbeit dargestellten Wichtigkeit von Beschwerdemanagement auch im B2B-Markt, gibt es im Vergleich zum gut erforschten B2C-Markt, wenig Literatur bezüglich der Nutzeneffekte sowie der optimalen Ausgestaltung des Beschwerdemanagementprozesses.<sup>293</sup> Diesem Umstand ist es geschuldet, dass für einige Ansätze der vorliegenden Arbeit, trotz des gesetzten Schwerpunkts im B2B-Markt, Informationen aus dem Bereich des Business-to-Consumer-Marktes entnommen und auf den Business-to-Business Bereich übertragen und projiziert werden mussten.

Für weitere Forschungsarbeiten im Bereich Beschwerdemanagement bietet sich deshalb eine empirische Erhebung der hier gesammelten Erfolgs- und Misserfolgskriterien im B2B-Markt an. Ebenso kann der in dieser Arbeit vorgestellte Referenzprozess auf Anwendbarkeit und Nutzenstiftung in der Praxis getestet werden, um den Proof of Concept für diesen Prozess zu erbringen.

Neben der Erkenntnis, dass Beschwerdemanagement im B2B-Bereich ein wissenschaftlich vergleichsweise bisher wenig beachtetes Gebiet verkörpert, stellt sich die Frage, welche Schlüsse Manager und Führungskräfte von Unternehmen aus der vorliegenden Arbeit ziehen können. Die beiden nachfolgenden Absätze fassen diese Konsequenzen komprimiert zusammen. Wenngleich sie auch simpel klingen, implizieren sie diffizile Aufgaben für Führungskräfte, welche es mit verschiedensten Maßnahmen zu bewältigen gilt, um Kundenzufriedenheit, Qualität und Profitabilität nachhaltig sicherzustellen.

---

<sup>293</sup> Vgl. Henneberg, et al., 2015; Vgl. Brock/Blut/Evanschitzky/Kenning/Ahlert, 2010; Vgl. Homburg/Fürst, 2007.

Wichtig für Unternehmen, um langfristig erfolgreich am Markt bestehen zu können, ist es, sich bei ihren Produkten sowie Dienstleistungen und den zu erarbeitenden Innovationen, insbesondere aber auch in der Art und Weise wie mit Beschwerden von Kunden umgegangen wird, sich auf das Wesen der Leistung zu besinnen: Kunden wollen ihr Problem, ihre Aufgabe gelöst bekommen. Diese, unter dem Namen „Jobs to be done“ bekannte Theorie des amerikanischen Wirtschaftsprofessors Clayton Christensen ruft Unternehmen dazu auf, sich, trotz der Popularität der disruptiven Innovationen, auf die zu lösenden Probleme ihrer Kunden zu fokussieren und diese zu lösen, um Produkte zu entwickeln, die abgesetzt werden können. Es gilt eine Lösung zu finden, wie das Problem am besten, einfachsten, schnellsten, ... gelöst werden kann.<sup>294</sup> Dies gilt auch für das Beschwerdemanagement: Ein Problem des Kunden wurde nicht gemäß seinen Erwartungen gelöst und es gilt hierfür eine passende Lösung zu finden und das Problem zufriedenstellend aus der Welt zu schaffen.

Darüber hinaus zeigen Studien, dass die Möglichkeiten Menschen in Kundenorientierung zu trainieren teilweise limitiert sind. Deshalb ist es empfehlenswert Mitarbeiter einzustellen, die anderen intrinsisch motiviert helfen wollen.<sup>295</sup> Zusammenfassend lässt sich diese Einstellung mit den „4M – Man Muss Menschen Mögen“ bezeichnen.<sup>296</sup> Dabei sollte sich diese Grundhaltung nicht auf die Abteilung Kundenservice beschränken, sondern insbesondere im B2B-Bereich mit der Spezialität der „Buying Center“ und der Multipersonalität, auf alle Abteilungen umgelegt werden. Besonders im Beschwerdemanagement sind Kundenorientierung und die Empathie der Mitarbeiter wichtig, um für den Kunden eine gerechte Lösung in einer angenehmen Weise in einer unangenehmen Situation zu finden und das maximale an Nutzen für die Organisation zu erreichen.<sup>297</sup> Als Leitspruch für diesen Umstand und den Umgang mit Beschwerden, wie er in dieser Arbeit vertreten wird, bietet sich der Titel eines Buches des US-amerikanischen Autors und Begründers von Value-Added-Selling, Tom Reilly, an: „Customer Service is more than a department. It’s an attitude.“<sup>298</sup>

---

<sup>294</sup> Vgl. Christensen/Hall/Dillon/Duncan, 2016.

<sup>295</sup> Vgl. Henneberg, et al., 2015.

<sup>296</sup> Limbeck, 2016, S. 38.

<sup>297</sup> Vgl. Gallup Inc., 2016, S. 31.

<sup>298</sup> Reilly, 2003.

## Literaturverzeichnis

- Austrian Standards Institute. (2015a). ÖNORM EN ISO 9000. *Qualitätsmanagementsysteme — Grundlagen und Begriffe*. Wien.
- Austrian Standards Institute. (2015b). ÖNORM EN ISO 9001. *Qualitätsmanagementsysteme — Anforderungen*. Wien.
- Austrian Standards Institute. (o.J.). *Warum Standards?* Abgerufen am 15. April 2017 von Über Standards: <https://www.austrian-standards.at/ueber-standards/>
- Backhaus, K., & Voeth, M. (2014). *Industriegütermarketing* (10. Ausg.). München: Franz Vahlen Verlag.
- Backhaus, K., & Voeth, M. (2015). Besonderheiten des Industriegütermarketings. In K. Backhaus, & M. Voeth, *Handbuch Business-to-Business-Marketing* (2. Ausg., S. 17-29). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Backhaus, K., Belz, C., & Lilien, G. (2013). Trends im Industriegütermarketing. *Marketing Review St. Gallen*(4).
- Beaujean, P., Kristes, D., & Schmitt, R. (2008). Entrepreneurial quality management — A new definition of quality. *Engineering Management Conference, 2008. IEMC Europe 2008. IEEE International* (S. 275-280). New Jersey: IEEE.
- Becker, J., & Kahn, D. (2012). Der Prozess im Fokus. In J. Becker, M. Kugeler, & M. Rosemann, *Prozessmanagement. Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung* (7. Ausg., S. 3-16). Berlin Heidelberg: Springer Gabler.
- Becker, U., & Eder, A. (2010). Wie sollte ein Beschwerdemanagement aufgebaut sein? In O. Ratajczak, *Erfolgreiches Beschwerdemanagement. Wege zu Prozessverbesserungen und Kundenzufriedenheit* (S. 33-46). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Behrens, B.-A., Wilde, I., & Hoffmann, M. (August 2007). Complaint management using the extended 8D-method along the automotive supply chain. *Production Engineering*, 1(1), S. 91–95.
- Berger, C., Blauth, R., Boger, D., Bolser, C., Burchill, G., DuMouchel, W., . . . Walden, D. (1993). Kano's Methods for Understanding Customer-defined Quality. *The Journal of the Japanese Society for Quality Control*, S. 3-35.

- Bitner, M. J., Ostrom, A. L., & Morgan, F. N. (März 2008). Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation. *California Management Review*, 50(3), S. 66-94.
- Boxer, I., & Rekettye, G. (2011). The relation between perceived service innovation, service value, emotional intelligence, customer commitment and loyalty in b2b. *International Journal of Services and Operations Management*(2), S. 222–256.
- Brock, C. (2009). *Beschwerdeverhalten und Kundenbindung*. Wiesbaden: Gabler.
- Brock, C., Blut, M., Evanschitzky, H., Kenning, P., & Ahlert, M. (2010). Beschwerdemanagement im B2B-Sektor: Replikation und Erweiterung. *Die Betriebswirtschaft DBW*(70), S. 27-42.
- Brockhoff, K. (2003). Customers' perspectives of involvement in new product development. *International Journal in Technology Management*(5/6), S. 464-481.
- Brückner, M. (2007). *Beschwerdemanagement* (2. Ausg.). Heidelberg: Redline Wirtschaft.
- Bruhn, M. (2008). *Qualitätsmanagement für Dienstleistungen* (7. Ausg.). Berlin Heidelberg: Springer Verlag.
- Bruhn, M. (2009). *Relationship Marketing. Das Management von Kundenbeziehungen* (2. Ausg.). München: Vahlen Verlag.
- Bruhn, M. (2010). *Marketing* (10. Ausg.). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Buhr, A. (2011). *Vertrieb geht heute anders. Wie Sie den Kunden 3.0 begeistern*. Offenbach: Gabal Verlag.
- Bürgel, H. D., Reger, G., & Ackel-Zakour, R. (2008). Technologie-Früherkennung in multinationalen Unternehmen: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In M. G. Möhrle, & R. Isenmann, *Technologie-Roadmapping* (3. Ausg., S. 31-58). Berlin-Heidelberg: Springer Verlag.
- CEN Europäisches Komitee für Normung. (12. September 2005). *Qualitätsmanagementsysteme – Grundlagen und Begriffe (ISO 9000:2005)*. Brüssel: CEN Europäisches Komitee für Normung.

- Christensen, C. M., Hall, T., Dillon, K., & Duncan, D. S. (September 2016). Know Your Customers' "Jobs to Be Done". *Harvard Business Review*, S. 54–62.
- Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V. DGQ . (2016). *Kennzahlen im Beschwerdemanagement* (Bde. 12-36). München: Carl Hanser Verlag.
- Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V. DGQ. (2012). *DGQ Montior 2012 | Befragung zum Status Quo des Beschwerdemanagements*. Abgerufen am 17. Juni 2017 von [https://www.dgq.de/z/schnupper/DGQ\\_Monitor\\_Beschwerdemanagement.pdf](https://www.dgq.de/z/schnupper/DGQ_Monitor_Beschwerdemanagement.pdf)
- diepresse.com. (14. Februar 2017). "Sag's Wien": Stadt startet App für Bürgerbeschwerden. Abgerufen am 10. Juni 2017 von diepresse.com: [http://diepresse.com/home/panorama/wien/5169634/Sags-Wien\\_Stadt-startet-App-fuer-Buergerbeschwerden](http://diepresse.com/home/panorama/wien/5169634/Sags-Wien_Stadt-startet-App-fuer-Buergerbeschwerden)
- DIN Deutsches Institut für Normung e. V. (2015). *DIN ISO 10004 - Qualitätsmanagement – Kundenzufriedenheit – Leitfaden zur Überwachung und Messung* . Berlin: Beuth Verlag GmbH.
- DIN Deutsches Institut für Normung e.V. (Mai 2010). *DIN ISO 10002. Qualitätsmanagement – Kundenzufriedenheit – Leitfaden für die Behandlung von Reklamationen in Organisationen*. Berlin.
- Dudenredaktion. (o.J.a). *Qualitätsmanagement*. Abgerufen am 17. Mai 2017 von Duden online: <http://www.duden.de/node/647868/revisions/1316851/view>
- Dudenredaktion. (o.J.b). *Reklamation*. Abgerufen am 02. April 2017 von Duden online: <http://www.duden.de/node/714462/revisions/1369681/view>
- Dullinger, S. (2010). *Schuldrecht Allgemeiner Teil* (4. Ausg., Bd. II). (P. Apathy, Hrsg.) Wien: Springer-Verlag.
- Durvasula, S., Lysonski, S., & Mehta, S. (2000). Business to Business Marketing: Service Recovery and Customer Satisfaction Issues with Ocean Shipping Lines. *European Journal of Marketing*(3/4), S. 433-452.
- Ertürk, Ü., & Spenhoff, E. (2012). Kraut und Rüben bei den Kundenklagen? *QZ - Qualität und Zuverlässigkeit*(4), S. 18-22.



- European Foundation for Quality Management. (2012). *EFQM Excellence Modell (German Edition)*. o.O.: EFQM.
- European Foundation for Quality Management. (o.J.a). *About us: EFQM*. Abgerufen am 21. Mai 2017 von EFQM.org: <http://www.efqm.org/about-us>
- European Foundation for Quality Management. (o.J.b). *Fundamental Concepts*. Abgerufen am 21. Mai 2017 von EFQM.org: <http://www.efqm.org/efqm-model/fundamental-concepts>
- Ferguson, J. L., & Johnston, W. L. (2011). Customer response to dissatisfaction: A synthesis of literature and conceptual framework. *Industrial Marketing Management*(40), S. 118–127.
- Fischermanns, G. (2010). *Praxishandbuch Prozessmanagement* (9. Ausg.). Gießen: Verlag Dr. Götz Schmidt.
- Fornell, C., & Wernerfelt, B. (November 1987). Defensive Marketing Strategy by Customer Complaint Management: A Theoretical Analysis. *Journal of Marketing Research*(4), S. 337-346.
- Fornell, C., & Westbrook, R. A. (1984). The Vicious Circle of Consumer Complaints. *Journal of Marketing*(48), S. 68-78.
- Fundin, A., & Elg, M. (2010). Continuous learning using dissatisfaction feedback in new product development contexts. *International Journal of Quality & Reliability Management*(8), S. 860-877.
- Fürst, A. (2008). Effektivität und Effizienz der Gestaltung des Beschwerdemanagements - Eine empirische Analyse. *Marketing : Zeitschrift für Forschung und Praxis*(1), S. 29-45.
- Gabler. (2010). *Gabler Kompakt-Lexikon Wirtschaft* (10. Ausg.). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Gallup Inc. (2016). *Guide to Customer Centricity: Analytics and Advice for B2B Leaders*. o.O.: o.V. Abgerufen am 05. Mai 2017 von [http://www.gallup.com/businessjournal/189986/big-problem-b2bs-resolving-customer-problems.aspx?g\\_source=B2B&g\\_medium=topic&g\\_campaign=tiles](http://www.gallup.com/businessjournal/189986/big-problem-b2bs-resolving-customer-problems.aspx?g_source=B2B&g_medium=topic&g_campaign=tiles)

- Garrett, D. E. (1999). The effectiveness of compensation given to complaining customers: Is more better? *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behaviour*(12), S. 26-34.
- González Bosch, V., & Tamayo Enríquez, F. (Januar 2005). TQM and QFD: Exploiting a Customer Complaint Management System. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 22(1), S. 30-37.
- Hauschildt, J., & Salomo, S. (2011). *Innovationsmanagement* (5. Ausg.). München: Vahlen Verlag.
- Henneberg, S. C., Gruber, T., Reppel, A., Naudé, P., Ashnai, B., Huber, F., & Chowdhury, I. N. (2015). A cross-cultural comparison of business complaint management expectations. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 23(3), S. 254–271.
- Herrmann, J. (2014). Audit. In T. Pfeifer, & R. Schmitt, *Masing Handbuch Qualitätsmanagement* (6. Ausg., S. 338-349). München Wien: Carl Hanser Verlag.
- Homburg, C. (2017). *Marketingmanagement* (6. Ausg.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Homburg, C., & Bucerius, M. (2016). Kundenzufriedenheit als Managementtherausforderung. In C. Homburg, *Kundenzufriedenheit* (9. Ausg., S. 53-92). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Homburg, C., & Fürst, A. (Juli 2005). How Organizational Complaint Handling Drives Customer Loyalty: An Analysis of the Mechanistic and the Organic Approach. *Journal of Marketing*(69), S. 95-114.
- Homburg, C., & Fürst, A. (2007). Beschwerdeverhalten und Beschwerdemanagement. *DBW - Die Betriebswirtschaft*, S. 41-74.
- Homburg, C., & Stock-Homburg, R. (2016). Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit. In C. Homburg, *Kundenzufriedenheit* (S. 17-52). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Homburg, C., Becker, A., & Hentschel, F. (2017). Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. In M. Bruhn, & C. Homburg,

- Handbuch Kundenbindungsmanagement* (9. Ausg., S. 99-124). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Huber, F., Herrmann, A., & Braunstein, C. (2009). Der Zusammenhang zwischen Produktqualität, Kundenzufriedenheit und Unternehmenserfolg. In H. H. Hinterhuber, & K. Matzler, *Kundenorientierte Unternehmensführung* (6. Ausg., S. 69-86). Wiesbaden: Gabler GWV.
- Hummel, T., & Malorny, C. (2015). Total Quality Management (TQM). In G. F. Kamiske, *Handbuch QM-Methoden* (3. Ausg., S. 1-48). München: Carl Hanser Verlag.
- ISO International Organization for Standardization. (2017). 9. *ISO Survey of certifications to management system standards - Full results*. Abgerufen am 12. Mai 2017 von <http://isotc.iso.org/livelink/livelink/properties/18808108>
- ISO/IEC . (2015). *Directives, Part 1. Consolidated ISO Supplement —Procedures specific to ISO*. Abgerufen am 21. Mai 2017 von ISO International Organization for Standardization: [https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/annex\\_sl\\_excerpt\\_-\\_2015\\_\\_6th\\_edition\\_-hls\\_and\\_guidance\\_only.pdf](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/annex_sl_excerpt_-_2015__6th_edition_-hls_and_guidance_only.pdf)
- Jochem, R., & Geers, D. (2010). Was versteht man unter Wirtschaftlichkeit von Qualität. In R. Jochem, *Was kostet Qualität* (S. 27-54). München: Hanser Verlag.
- Johnston, R. (2001a). Best Practice Complaint Management. *The First International Conference on Electronic Business*. Hong Kong.
- Johnston, R. (2001b). Linking complaint management to profit. *International Journal of Service Industry Management*(1), S. 60-69.
- Jung, B., Schweißler, S., & Wappis, J. (2015). 8D. In G. F. Kamiske, *Handbuch QM-Methoden* (3. Ausg., S. 699-712). München: Hanser Verlag.
- Juran, J. M. (1999). *Juran's Quality Handbook*. o.O.: McGraw-Hill.
- Kahnemann, D., Rosenfield, A. M., Gandhi, L., & Blaser, T. (Dezember 2016). Immer ins Schwarze. *Harvard Business Manager*(Dezember), S. 62-71.
- Kamiske, G. F. (2015). *Handbuch QM-Methoden* (3. Ausg.). München: Carl Hanser Verlag.

- Kazemzadeh, Y., Milton, S. K., & Johnson, L. W. (2014). An explication of three service business process modeling approaches. *Proceedings of the Australian Academy of Business and Social Sciences Conference 2014*. Kulala Lumpur: The Journal of Developing Areas. Abgerufen am 30. April 2017 von [https://www.aabss.org.au/system/files/published/AABSS2014\\_225.pdf](https://www.aabss.org.au/system/files/published/AABSS2014_225.pdf)
- Kleinaltenkamp, M., & Saab, S. (2009). *Technischer Vertrieb*. Berlin Heidelberg: Springer Verlag.
- Kotler, P., Keller, K. L., & Opresnik, M. O. (2015). *Marketing-Management* (14. Ausg.). Halbergmos: Pearson Verlag.
- Kotter, J. (2011). Leading Change. Why Transformation Efforts Fail. In H. B. Press, *The Harvard Business Review's 10 must reads on change management* (S. 1-16). Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Koubek, A. (2015). *Praxisbuch ISO 9001:2015*. München: Carl Hanser Verlag.
- Kreutzer, R. T., Rumler, A., & Wille-Baumkauff, B. (2015). *B2B-Online-Marketing und Social Media*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kuester, J., Koehler, J., & Ryndina, K. (2006). Improving Business Process Models with Reference Models in Business-Driven Development. In J. Eder, & S. Dustdar (Hrsg.), *BPM 2006 Workshops, LNCS 4103* (S. 35-44). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Lee, Y., Strong, D., Kahn, B., & Wang, R. (2002). AIMQ: a methodology for information quality assessment. *Information and Management*(40), S. 133-146.
- Lenhardt, M., & Boudinova, D. (2009). Nutzung von Referenzprozessen – Vorgehensweise und Vorteile. In H. Thomann, *Der Qualitätsmanagement-Berater. Prozessorientiertes Qualitätsmanagement in der betrieblichen Praxis*. o.O.: TÜV Media GmbH TÜV Rheinland Group.
- Leußner, W., Hippner, H., & Wilde, K. (2011). CRM – Grundlagen, Konzepte und Prozesse. In H. Hippner, B. Hubrich, & K. Wilde, *Grundlagen des CRM* (3. Ausg., S. 15-56). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Lewin, K. (1. Juni 1947). Frontiers in Group Dynamics. *Human Relations*(1), S. 5-41.

- Limbeck, M. (2012). *Das neue Hardselling. Verkaufen heißt verkaufen - So kommen Sie zum Abschluss* (5. Ausg.). Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Limbeck, M. (2016). *Limbeck Laws. Das Gesetzbuch des Erfolgs in Vertrieb und Verkauf*. Offenbach: Gabal Verlag.
- Linder, A., & Schmitt, R. (2015). Data-oriented technical complaint management for sustainable problem solution. *Procedia CIRP*(29), S. 591-596.
- Linder, A., Schmitt, S., & Schmitt, R. (10. April 2014). Technical complaint management from a quality perspective. *Total Quality Management & Business Excellence*(25), S. 865-875.
- Magnini, V. P., Ford, J. B., Markowski, E. P., & Honeycutt, E. D. (2007). The service recovery paradox: justifiable theory or smoldering myth? *Journal of Services Marketing*, 21(3), S. 213-225.
- Masing, W. (2014). Das Unternehmen im Wettbewerb. In T. Pfeifer, & R. Schmitt, *Masing Handbuch Qualitätsmanagement* (6. Ausg., S. 4-14). München, Wien: Carl Hanser Verlag.
- Matos, C. A., Henrique, J. L., & Rossi, C. A. (August 2007). Service Recovery Paradox: A Meta-Analysis. *Journal of Service Research*(10), S. 60-77.
- Maxham, J. G., & Netemeyer, R. G. (Oktober 2002). A Longitudinal Study of Complaining Customers' Evaluations of Multiple Service Failures and Recovery Efforts. *Journal of Marketing*(66), S. 57-71.
- Meffert, H., Bruhn, M., & Hadwich, K. (2015). *Dienstleistungsmarketing* (8. Ausg.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Mescheder, B., & Sallac, C. (2012). *Wettbewerbsvorteile durch Wissen*. Berlin Heidelberg: Springer Verlag.
- Niefind, F., & Wiegand, A. (2010). Was sind Beschwerden? In O. Ratajczak, *Erfolgreiches Beschwerdemanagement* (S. 19-32). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Nink, M., & Hübener, M. (Oktober 2016). Wie aus Ärger Treue erwächst. *Harvard Business Manager*, S. 18-19.
- Office DCW. (27. Februar 2017). *Sag's Wien is out now!* Abgerufen am 10. Juni 2017 von digitalcity.wien: URL: <https://digitalcity.wien/sags-wien-is-out-now/>

- Oliver, R. L. (1996). *Satisfaction: A behavioral perspective on consumer*. New York: Printce Hill.
- Orsingher, C., Valentini, S., & de Angelis, M. (April 2010). A meta-analysis of satisfaction with complaint handling in services. *Journal of the Academy of Marketing Science*(2), S. 169-186.
- Österreichisches Normungsinstitut. (1. Juni 1995). ÖNORM EN ISO 8402. *Qualitätsmanagement Begriffe*. Wien: Österreichisches Normungsinstitut.
- Perner, S., Spitzer, M., & Kodek, G. (2008). *Bürgerliches Recht. Lernen - Üben - Wissen* (2. Ausg.). Wien: Manz Verlag.
- Pfeifer, T., & Schmitt, R. (2014). *Masing Handbuch Qualitätsmanagement* (6. Ausg.). München, Wien: Carl Hanser Verlag.
- Poth, L., Poth, G., & Pradel, M. (2008). *Gabler Kompakt-Lexikon Marketing*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Probst, G., Raub, S., & Romhardt, K. (2010). *Wissen managen* (6. Ausg.). Wiesbaden: Gabler.
- Raab, G., & Werner, N. (2009). *Customer Relationship Management* (3. Ausg., Bd. 46). (E. Crisand, & G. Raab, Hrsg.) Frankfurt am Main: Verlag Recht und Wirtschaft.
- Ratajczak, O. (2010). Warum ist Beschwerdemanagement so wichtig? In O. Ratajczak, *Erfolgreiches Beschwerdemanagement* (S. 13-18). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Reichheld, F. F. (1996). Learning from Customer Defections. *Harvard Business Review*(2), S. 56-69.
- Reichheld, F. F., Markey, R. G., & Hopton, C. (2000). The loyalty effect - the relationship between loyalty and profits. *European Business Journal*, S. 134-139.
- Reilly, T. P. (2003). *Customer Service is more than a department. It's an attitude*. o.O.: Tom Reilly.
- Riemer, M. (1986). *Beschwerdemanagement*. Frankfurt/Main: Campus Verlag.

- Rust, R. T., Zahorik, A. J., & Keiningham, T. L. (April 1995). Return on Quality (ROQ): Making Service Quality Financially Accountable. *Journal of Marketing*(59), S. 58-70.
- Scharnbacher, K., & Kiefer, G. (2003). *Kundenzufriedenheit. Analyse, Messbarkeit und Zertifizierung* (3. Ausg.). München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Scherer, H. (o.J.). *Zitate von Hermann Scherer*. Abgerufen am 17. Mai 2017 von Hermann Scherer: <http://www.hermannscherer.de/home/zitate/>
- Schloen, T., Aslanidis, S., & Korell, M. (2004). *Customer Knowledge Management*. Abgerufen am 11. Juni 2017 von Fraunhofer Publica: [http://publica.fraunhofer.de/eprints/urn\\_nbn\\_de\\_0011-n-264055.pdf](http://publica.fraunhofer.de/eprints/urn_nbn_de_0011-n-264055.pdf)
- Schmelzer, H., & Sesselmann, W. (2008). *Geschäftsprozessmanagement in der Praxis* (6. Ausg.). München: Carl Hanser Verlag.
- Schmidt, H. (2007). Wie behalte ich meine Kunden? In M. Hubschneider, & K. Sibold, *CRM - Erfolgsfaktor Kundenorientierung* (2. Ausg., S. 114-121). Planegg/München: Haufe Verlag.
- Schmitt, R., & Pfeifer, T. (2015). *Qualitätsmanagement. Strategien - Methoden - Techniken* (5. Ausg.). München, Wien: Hanser.
- Schmitt, R., Schmitt, S., Kristes, D., & Betzold, M. (2010). Solide Brücke zum Kunden. *QZ - Qualität und Zuverlässigkeit*(2), S. 21-24.
- Schöber, P. (1997). *Organisatorische Gestaltung von Beschwerdemanagement-Systemen*. Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Schöler, A. (2009). *Beschwerdeinformationen und ihre Nutzung*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Seghezzi, H. D., Fahrni, F., & Friedli, T. (2013). *Integriertes Qualitätsmanagement. Der St. Galler Ansatz* (4. Ausg.). München: Carl Hanser Verlag.
- Seidel, W. (1997). Bausteine eines Beschwerdemanagementsystems - Der konzeptionelle Ansatz. In M. Stark, *Beschwerdemanagement. Einstellungsveränderung im Unternehmen* (S. 17-56). Stuttgart: Dt. Sparkassen Verlag.

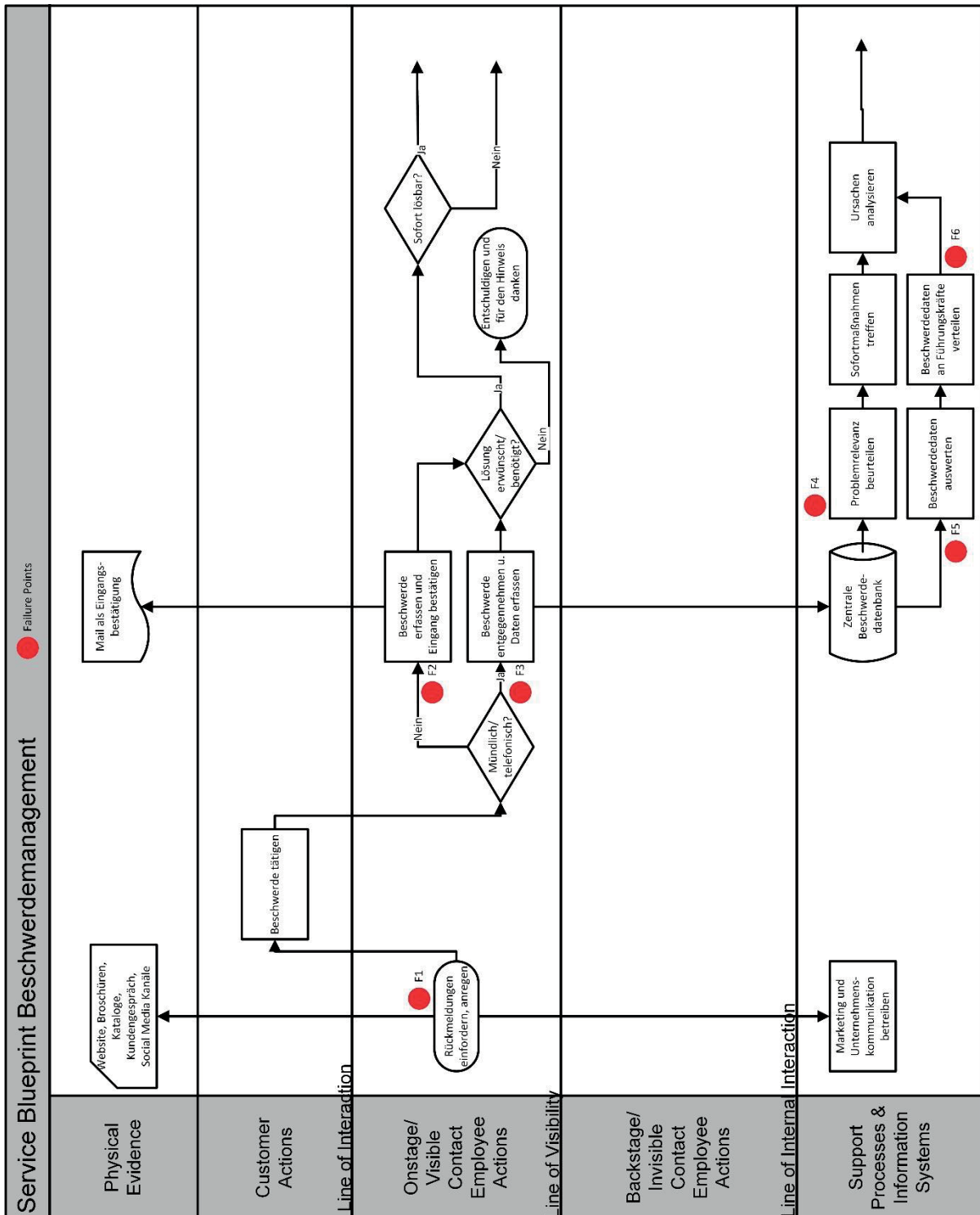
- Sewell, C., & Brown, P. B. (1996). *Kunden fürs Leben: Die Erfolgsformel für mehr Service und Kundenzufriedenheit*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Shostack, G. L. (Januar 1984). Designing Services That Deliver. *Harvard Business Review*(1), S. 133-139. Abgerufen am 17. April 2017 von <https://hbr.org/1984/01/designing-services-that-deliver>
- Smith, A. K., & Bolton, R. N. (August 1998). An Experimental Investigation of Service Failure and Recovery: Paradox or Peril? *Journal of Service Research*(1), S. 65-81. Abgerufen am 15. Juni 2017 von [https://www.researchgate.net/profile/Ruth\\_Bolton2/publication/235360926\\_An\\_Experimental\\_Investigation\\_of\\_Customer\\_Reactions\\_to\\_Service\\_Failure\\_and\\_Recovery\\_Encounters\\_Paradox\\_or\\_Peril/links/56686cc608ae9da364b9ddb.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Ruth_Bolton2/publication/235360926_An_Experimental_Investigation_of_Customer_Reactions_to_Service_Failure_and_Recovery_Encounters_Paradox_or_Peril/links/56686cc608ae9da364b9ddb.pdf)
- Stauss, B. (2017). Vermeidung von Kundenverlusten durch Beschwerdemanagement. In M. Bruhn, & C. Homburg, *Handbuch Kundenbindungsmanagement* (9. Ausg., S. 365-388). Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Stauss, B., & Neuhaus, P. (1995). Das Unzufriedenheitspotential zufriedener Kunden. *Marktforschung und Management*(4), S. 129-133.
- Stauss, B., & Schoeler, A. (2004). Complaint management profitability: what do complaint managers know? *Managing Service Quality*, 14(3/4).
- Stauss, B., & Seidel, W. (2014). *Beschwerdemanagement. Unzufriedene Kunden als profitable Zielgruppe* (5. Ausg.). München: Carl Hanser Verlag.
- Sterman, J. D. (2001). System dynamics modeling: Tools for learning in a complex world. *California Management Review*(3), S. 8-25.
- Tax, S. S., Brown, S. W., & Chandrashekar, M. (1998). Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing. *Journal of Marketing*(2), S. 60-76.
- Theden, P. (2015). Q7 - Sieben Qualitätswerkzeuge. In G. F. Kamiske, *Handbuch QM-Methoden* (3. Ausg., S. 723-738). München: Carl Hanser Verlag.

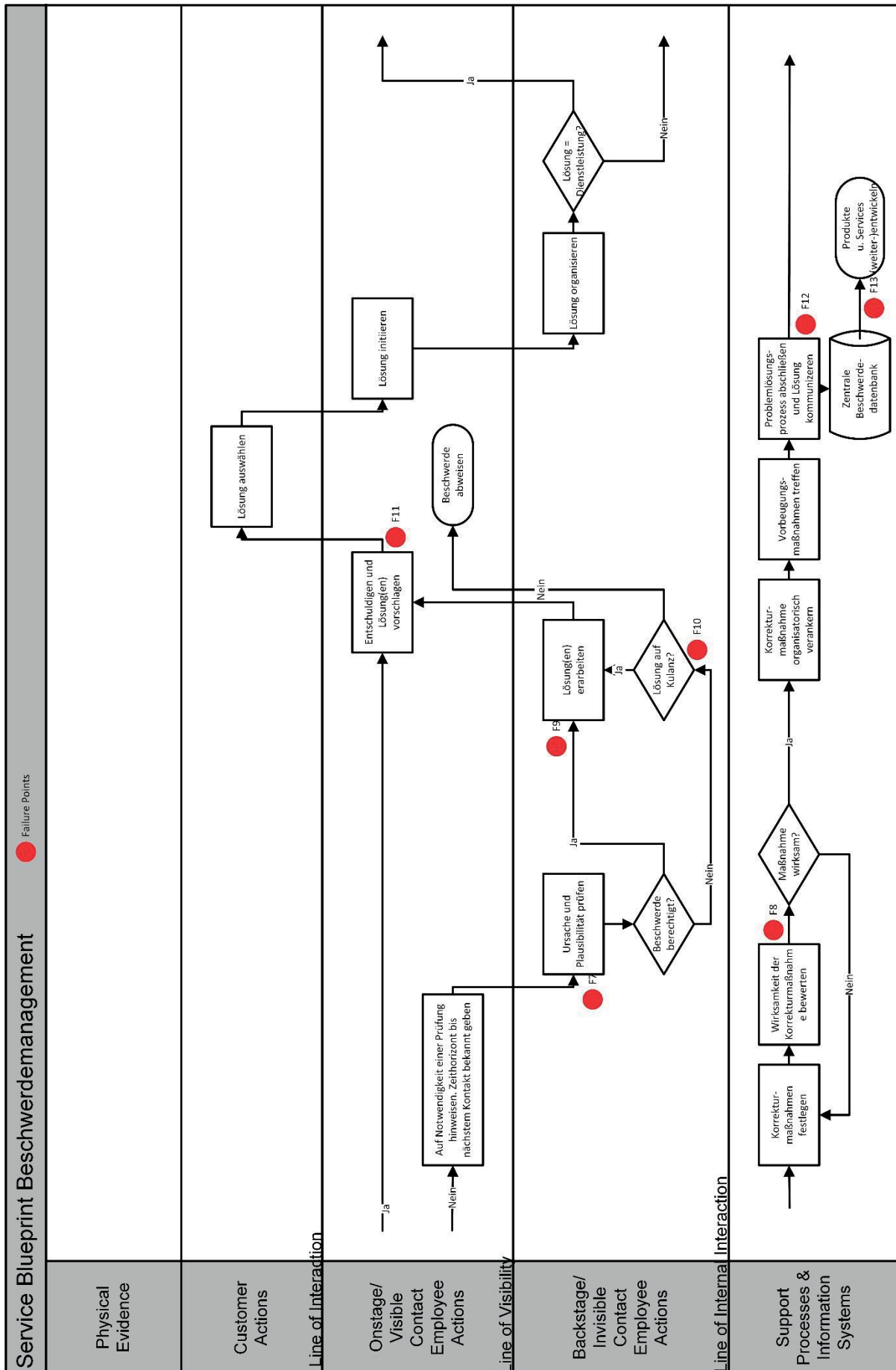


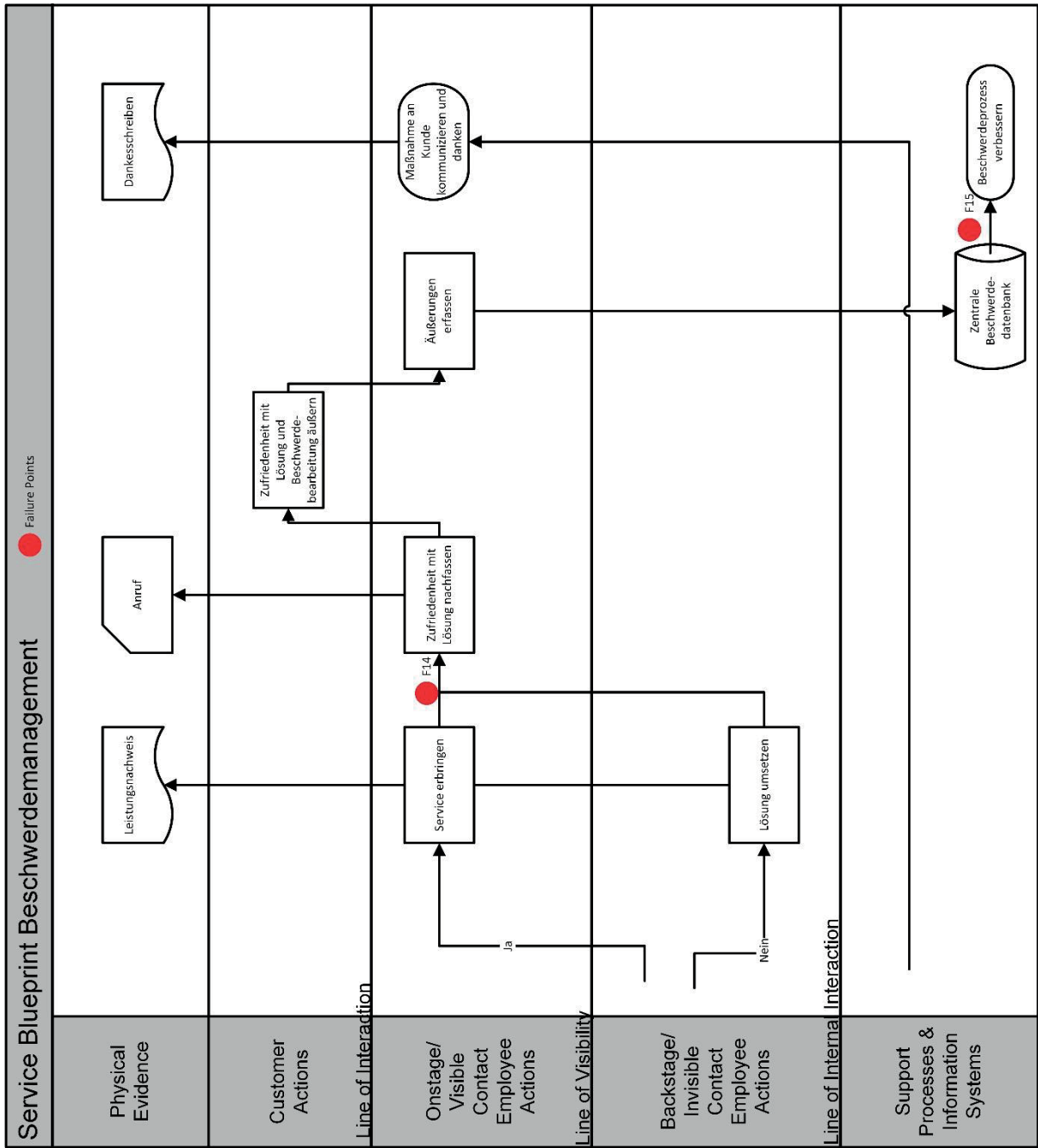
- Töllner, A., Ulrich, J., Blut, M., & Holzmüller, H. H. (2013). Interaktionskompetenz – Erfolgsfaktor im industriellen Vertrieb. *Marketing Review St. Gallen*(4), S. 74-87.
- Trawick, I. F., & Swan, J. E. (Februar 1981). A model of industrial satisfaction/complaining behavior. *Industrial Marketing Management*(1), S. 23-30.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (27. September 1974). Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*, S. 1124-1131. Von <http://www.jstor.org/stable/1738360> abgerufen
- Vaerenbergh, Y. V., Larivière, B., & Vermeir, I. (1. August 2012). The Impact of Process Recovery Communication on Customer Satisfaction, Repurchase Intentions, and Word-of-Mouth Intentions. *Journal of Service Research*(3), S. 262-279.
- Vahs, D., & Brem, A. (2013). *Innovationsmanagement* (4. Ausg.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- VDA Verband der Automobilindustrie e.V. (2017). *Definition von Fehlerursachenkategorien für das 8D-Berichtswesen V1.0*. Berlin: VDA-QMC.
- VDA Verband der Automobilindustrie e.V. (o.J.). *8D-Report*. Abgerufen am 1. Juli 2017 von Glossar: <https://www.vda-qmc-learning.de/module/glossar/glossardetails.php?id=2&letter=0-9&mode=&searchstr=&currentlanguage=de>
- Williams, A., & Rao, C. (1980). Industrial Buyer Complaining Behavior. *Industrial Marketing Management*(9), S. 299-304.
- Zollondz, H.-D. (2011). *Grundlagen Qualitätsmanagement* (3. Ausg.). München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Zollondz, H.-D., Ketting, M., & Pfundtner, R. (2016). *Lexikon Qualitätsmanagement* (2. Ausg.). Berlin, Boston: Walter de Gruyter.

# Anhang

## Anhang 1: Referenzprozess für B2B-Beschwerdemanagement







## Anhang 2: Erfüllungsgrad der Anforderungen der ISO 9001 durch den Referenzprozess

| Kapitel | Seite | Forderung <sup>299</sup>   | Erfüllung |
|---------|-------|--|-----------|
| 5.1.2   | 14    | Die oberste Leitung muss im Hinblick auf die Kundenorientierung Führung und Verpflichtung zeigen, indem sie sicherstellt, dass:<br>a) die Anforderungen der Kunden und zutreffende gesetzliche sowie behördliche Anforderungen bestimmt, verstanden und beständig erfüllt werden;<br>c) der Fokus auf die Verbesserung der Kundenzufriedenheit aufrechterhalten wird.  | ✓         |
| 7.4     | 19    | Die Organisation muss die interne und externe Kommunikation, die in Bezug auf das Qualitätsmanagementsystem relevant ist, bestimmen, einschließlich:<br>a) worüber sie kommuniziert wird;<br>b) wann kommuniziert wird;<br>c) mit wem kommuniziert wird;<br>d) wie kommuniziert wird;<br>e) wer kommuniziert.  | ✓         |
| 8.2.1   | 21    | Die Kommunikation mit Kunden muss Folgendes umfassen:<br>c) Erhalt von Rückmeldungen durch Kunden zu Produkten und Dienstleistungen, einschließlich Kundenreklamationen;<br>e) Erstellung spezifischer Anforderungen für Notfallmaßnahmen, sofern zutreffend.  | ✓         |
| 8.5.1   | 25    | Die Organisation muss die Produktion und die Dienstleistungserbringung unter beherrschten Bedingungen durchführen. Falls zutreffend, müssen beherrschte Bedingungen Folgendes enthalten:<br>h) die Durchführung von Freigaben, Liefertätigkeiten und Tätigkeiten nach der Lieferung.   | ✓         |
| 8.5.5   | 27    | Die Organisation muss die Anforderungen an Tätigkeiten im Zusammenhang mit Produkten oder Dienstleistungen erfüllen, die nach der Auslieferung bzw. Erbringung erfolgen. Bei der Ermittlung des Umfangs der erforderlichen Tätigkeiten nach der Lieferung muss die Organisation Folgendes berücksichtigen:<br>a) gesetzliche und behördliche Anforderungen;<br>d) Kundenanforderungen;<br>e) Rückmeldungen von Kunden.   | ✓         |
| 8.7.1   | 27f.  | Die Organisation muss geeignete Maßnahmen basierend auf der Art der Nichtkonformität und deren Auswirkung auf die Konformität von Produkten und Dienstleistungen umsetzen. Die gilt auch für nicht-konforme Produkte und Dienstleistungen, die erst nach der Lieferung der Produkte oder während oder nach der Dienstleistungserbringung erkannt wurden.   | ✓         |
| 9.1.2   | 28f.  | Die Organisation muss die Wahrnehmungen des Kunden über den Erfüllungsgrad seiner Erfordernisse und Erwartungen überwachen. Die Organisation muss die Methoden zum Einholen, Überwachen und Überprüfen dieser Informationen bestimmen. ANMERKUNG: Beispiele für die Überwachung von Wahrnehmungen des Kunden können Kundenbefragungen, Rückmeldungen durch den Kunden zu gelieferten Produkten und erbrachten Dienstleistungen, Treffen mit Kunden, Analysen der Marktanteile, Anerkennungen, Gewährleistungsansprüche und Berichte von Händlern sein. | ✓         |
| 9.1.3   | 29    | Die Organisation muss die entsprechenden Daten und Informationen, die sich aus der Überwachung und Messung ergeben, analysieren und bewerten. Die Ergebnisse der Analyse müssen verwendet werden, um Folgendes zu bewerten:<br>a) die Konformität der Produkte und Dienstleistungen  | indirekt  |

<sup>299</sup> Austrian Standards Institute, 2015b.

| Kapitel | Seite | Forderung <sup>299</sup>  | Erfüllung       |
|---------|-------|---|-----------------|
|         |       | b) den Grad der Kundenzufriedenheit   |                 |
| 9.3.2   | 30    | Die Managementbewertung muss geplant und durchgeführt werden, unter Erwägung folgender Aspekte:<br>c) Informationen über die Leistung und Wirksamkeit des Qualitätsmanagementsystems, einschließlich Entwicklungen bei:<br>1) der Kundenzufriedenheit und Rückmeldungen von relevanten interessierten Parteien;<br>3) Prozessleistung und Konformität von Produkten und Dienstleistungen;   | Nicht erfüllbar |
| 10.2.1  | 31    | Wenn eine Nichtkonformität auftritt, einschließlich derer, die sich aus Reklamationen ergeben, muss die Organisation:<br>a) darauf reagieren und, falls zutreffend:<br>1) Maßnahmen zur Überwachung und zur Korrektur ergreifen;<br>2) mit den Folgen umgehen;<br>b) die Notwendigkeit von Maßnahmen zur Beseitigung der Ursachen von Nichtkonformitäten bewerten, damit diese nicht erneut oder an anderer Stelle auftreten, und zwar durch:<br>1) Überprüfen und Analysieren der Nichtkonformität;<br>2) Bestimmen der Ursachen der Nichtkonformität;<br>3) Bestimmen, ob vergleichbare Nichtkonformität bestehen, oder möglicherweise auftreten könnten;<br>c) jegliche erforderliche Maßnahme einleiten;<br>d) die Wirksamkeit jeglicher ergriffener Korrekturmaßnahmen überprüfen; [...] | ✓               |
| 10.3    | 32    | Die Organisation muss die Ergebnisse von Analysen und Bewertungen sowie die Ergebnisse der Managementbewertung berücksichtigen, um zu bestimmen, ob es Erfordernisse oder Chancen gibt, die als Teil der fortlaufenden Verbesserung berücksichtigt werden müssen.   | ✓               |

*Tabelle 7 Anforderungen der ISO 9001 bezüglich Beschwerdemanagement*

### Anhang 3: Erfüllungsgrad der Anforderungen des EFQM-Modells durch den Referenzprozess

| Kriterien |   | Ansatzpunkte bezüglich Beschwerdemanagement <sup>300</sup>  | Erfüllung |
|-----------|---|---|-----------|
| 1c        | Führungskräfte befassen sich persönlich mit externen Interessengruppen.   | Führungskräfte exzellenter Organisationen:<br><ul style="list-style-type: none"> <li>- Entwickeln Vorgehensweisen, um die verschiedenen Bedürfnisse und Erwartungen der wesentlichen Interessengruppen zu verstehen, zu antizipieren und ihnen Rechnung zu tragen.</li> <li>- Etablieren Verantwortlichkeit, gemeinsame Werte, ethische Grundsätze sowie eine Kultur des Vertrauens und der Offenheit entlang der Wertschöpfungskette.</li> </ul>   | Indirekt  |
| 2b        | Die Strategie beruht auf dem Verständnis der eigenen Leistungen und Fähigkeiten.  | Exzellente Organisationen:<br><ul style="list-style-type: none"> <li>- Analysieren operative Leistungstrends zum Verständnis der aktuellen und zukünftigen Fähigkeiten und des Leistungsvermögens der Organisation und bestimmen den Handlungsbedarf zum Erreichen der strategischen Ziele.</li> <li>- Analysieren Daten und Informationen zu den bestehenden und potenziellen Kernkompetenzen und Fähigkeiten ihrer Partner, um zu verstehen, wie diese die Fähigkeiten der Organisation ergänzen.</li> <li>- Analysieren Daten und Informationen, um den Einfluss neuer Technologien und Geschäftsmodelle auf die Leistungsfähigkeit der Organisation zu bestimmen.</li> <li>- Stellen geeignete Leistungsvergleiche an, um eigene Stärken und Verbesserungsbereiche zu verstehen...</li> </ul> | Teilweise |
| 4e        | Informationen und Wissen werden gemanagt, um die effektive Entscheidungsfindung zu unterstützen und um die Fähigkeiten der Organisation aufzubauen. | Exzellente Organisationen:<br><ul style="list-style-type: none"> <li>- Versorgen ihre Führungskräfte mit präzisen und hinreichenden Informationen, um daraus richtige und rechtzeitige Entscheidungen abzuleiten.</li> <li>- Wandeln Daten in Informationen und, wo relevant, in Wissen um, das geteilt und effektiv genutzt werden kann.</li> <li>- Richten Vorgehensweisen zur Einbindung relevanter Interessengruppen ein und nutzen deren kollektives Wissen zur</li> </ul>   | Teilweise |

<sup>300</sup> European Foundation for Quality Management, 2012.

| Kriterien |   | Ansatzpunkte bezüglich Beschwerdemanagement <sup>300</sup>  | Erfüllung |
|-----------|---|---|-----------|
|           |   | <p>Entwicklung von Ideen und Innovationen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stellen Zugriff auf relevante Informationen und Wissen für Mitarbeiter und externe Benutzer zur Verfügung und überwachen diesen Zugriff. Sie sorgen dafür, dass die Sicherheit und das intellektuelle Eigentum der Organisation geschützt werden.</li> <li>- Schaffen und unterhalten Netzwerke zum Erfahrungsaustausch, um daraus Ansätze für Kreativität, Innovation und Verbesserung abzuleiten.</li> </ul>  |           |
| 5a        | Prozesse werden gestaltet, gelenkt und verbessert, um den Nutzen für Interessengruppen zu optimieren. | <p>Exzellente Organisationen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nutzen eine Struktur von Schlüsselprozessen, um die Strategie der Organisation umzusetzen.</li> <li>- Managen die durchgängigen End-to-End Prozesse der Organisation, inklusive der über die Organisationsgrenze hinausgehenden Prozesse.</li> <li>- Sorgen dafür, dass Prozesseigner ihre Rolle und Verantwortlichkeit zum Entwickeln, Pflegen und Verbessern der Prozesse wahrnehmen.</li> <li>- Entwickeln aussagekräftige Prozessleistungsindikatoren und Ergebnismessgrößen zur Überprüfung der Effektivität und Effizienz von Schlüsselprozessen und messen damit deren Beiträge zum Erreichen der strategischen Ziele.</li> <li>- Verwenden Daten zur jetzigen Leistung und Fähigkeiten ihrer Prozesse sowie geeignete Benchmarks, um Kreativität, Innovation und Verbesserung voranzutreiben.</li> </ul> | Teilweise |
| 5b        | Produkte und Dienstleistungen werden entwickelt, um optimale Werte für Kunden zu schaffen.            | <p>Exzellente Organisationen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Streben nach Innovation, schaffen Nutzen für ihre Kunden und binden diese und auch andere Interessengruppen bei Bedarf in die Entwicklung von neuen und innovativen Produkten und Dienstleistungen ein.</li> <li>- Verwenden Marktforschung, Kundenbefragungen und andere Formen der Rückmeldungen, um Verbesserungen, die auf eine Stärkung des Produkt- und Serviceportfolio abzielen, vorherzusehen und zu identifizieren.</li> </ul>   | Teilweise |



| Kriterien |   | Ansatzpunkte bezüglich Beschwerdemanagement <sup>300</sup>  | Erfüllung |
|-----------|---|---|-----------|
|           |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entwickeln ihr Portfolio im Einklang mit den sich verändernden Bedürfnissen bestehender und möglicher Kundengruppen.</li> <li>- Gestalten das Portfolio von Produkten und Dienstleistungen in verantwortlicher Weise und managen aktiv den Lebenszyklus der Produkte und Dienstleistungen.</li> </ul>  |           |
| 5e        | Kundenbeziehungen werden gemanagt und vertieft. | <p>Exzellente Organisationen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Segmentieren ihre Kunden im Einklang mit der Strategie der Organisation und wenden geeignete Leitlinien und Prozesse für effektives Beziehungsmanagement an.</li> <li>- Ermitteln und erfüllen die Kontakterfordernisse der Kunden im Tagesgeschäft und auf längere Sicht.</li> <li>- Gestalten und pflegen einen Dialog mit ihren Kunden, beruhend auf Offenheit und Transparenz.</li> <li>- Überwachen und überprüfen laufend die Erfahrungen und Wahrnehmungen ihrer Kunden und reagieren angemessen auf Rückmeldungen aller Art.</li> <li>- Stellen sicher, dass Kunden ihre Verantwortung in Bezug auf die Nutzung von Produkten und Dienstleistungen verstehen.</li> </ul> | Teilweise |
| 6a        | Wahrnehmungen                                   | Dimensionen der Wahrnehmung können sein: Ansehen, Wert von Produkten und Dienstleistungen, Produktbereitstellung und Dienstleistungserbringung, Kundenservice, -beziehungen und -unterstützung, Kundenloyalität und Kundenengagement.   | Teilweise |
| 6b        | Leistungsindikatoren                            | Messgrößen können Leistungsindikatoren enthalten wie: Produktbereitstellung und Dienstleistungserbringung, Kundenservice, -beziehungen und -unterstützung, Umgang mit Beschwerden, Einbezug von Kunden und Partnern in die Entwicklung von Produkten, Prozessen etc.  | Teilweise |

Tabelle 8 Anforderungen des EFQM-Modells bezüglich Beschwerdemanagement