



## "Blöde Meckerei" oder Gewinn für's Unternehmen?

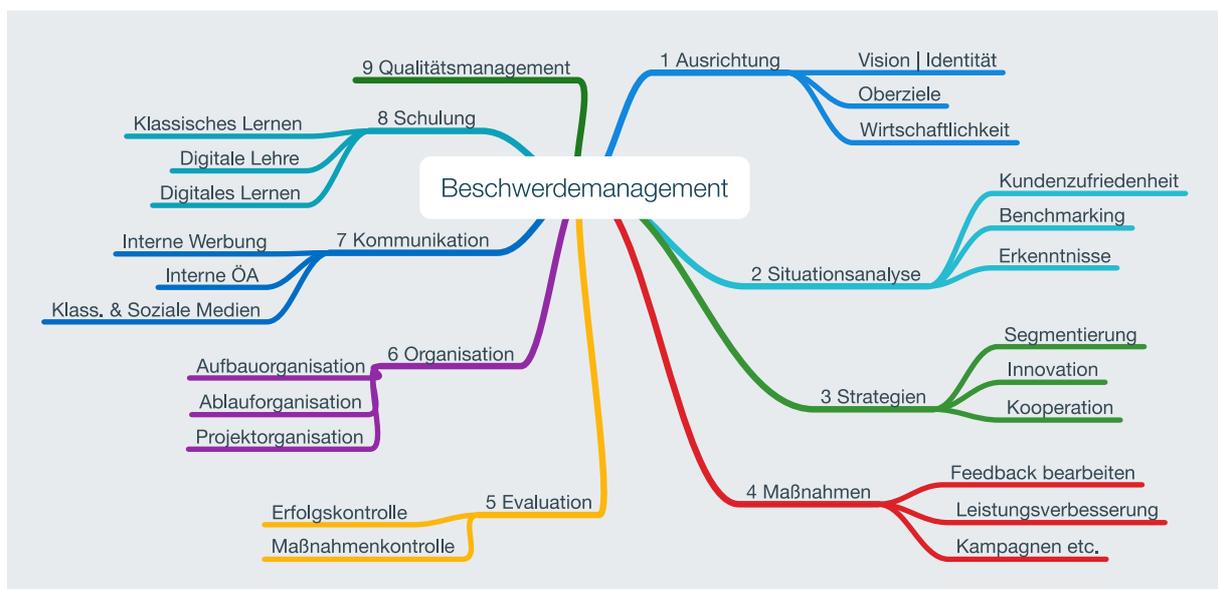
**Beschwerde - Reklamation - Feedback - Beanstandung - Rüge - Widerspruch - Einspruch - Kritik = Lästiges Übel oder Grundlage für strategisch / taktisches Vorgehen im Beschwerdemanagement?**

**Beschwerdemanagement** meint die zielgerichtete Gestaltung, Steuerung und Entwicklung des Umgangs mit Beschwerden im weitesten Sinne.

Im Rahmen des Beschwerdemanagements werden folgende **Ziele** verfolgt:

- Erfassung möglichst vieler Unzufriedenheiten von Kundinnen und Kunden
- Wiederherstellung der Zufriedenheit der Kundinnen und Kunden, d.h. aus unzufriedenen Kundinnen und Kunden wieder zufriedene machen
- Generierung von Informationen zur zukünftigen Fehlervermeidung
- Steigerung der Qualität der Leistungen
- Vermeidung (weiterer) Kosten
- Steigerung des Unternehmensimages und damit gewünscht mehr Empfehlungen
- Steigerung der Kundenbindung
- Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit

**Elemente** eines **ganzheitlich integrierten Konzeptes** sind in der nachfolgenden Map dargestellt.





## Denkzettel<sup>Espresso</sup>

# Beschwerdemanagement

(c) Prof. Dr. Werner Heister

### Beschwerdemanagement - Eine Strategie, um die Kunden zufriedenzustellen und noch stärker zu binden.

Kunden, deren Beschwerde nicht professionell bearbeitet wird, sind in der Regel unzufrieden. Sie kommunizieren negative Botschaften und wandern ggf. sogar ab. Die Rate der Abwanderung und negativen Einstellung sinkt aber signifikant, wenn die Kunden mit der Beschwerdebearbeitung zufrieden sind.

Ein wichtiger Gesichtspunkt ist also nicht nur das Resultat der Beschwerdebearbeitung, sondern auch die Art und Weise, wie mit einer Beschwerde umgegangen wird.

Das kann sich sogar auf die Wahrnehmung der Leistungsqualität auswirken.

Wichtig sind insbesondere:

- eine schnelle Bearbeitung,
- eine unbürokratische Bearbeitung,
- eine wohlwollende Erledigung.

Dadurch kann sogar erreicht werden, dass eine Kundenzufriedenheit eintritt. Kunden fühlen sich betreut und gewisser Masse sicher. Sie merken: Selbst bei Beschwerden wird Ihnen geholfen.

Sie erleben die Organisation so, dass sie Interesse an der Zufriedenheit und der Bindung der Kunden hat.

### Strategien und Maßnahmen sind erforderlich in Bezug auf:

- **Beschwerdestimulierung** - Stichworte: Kunden über Beschwerdemanagement informieren und um Feedback bitten - kundenorientierte Kanäle bedienen - Danke schön sagen und als Aufmerksamkeit /

kleines Präsent sich erkenntlich zeigen - Mitarbeitende schulen ...

- **Beschwerdeprüfung** - Stichworte: Feedback aussagekräftig aufzeichnen - Anliegen prüfen und Lösungsstrategien und -maßnahmen ausarbeiten und bewerten -
- **Beschwerdebearbeitung** - Stichworte: Durchführung / Umsetzung der Strategien und Maßnahmen
- Controlling im Beschwerdemanagement

**Controlling im Beschwerdemanagement** bedeutet:

- Planung
- Informationsversorgung
- Kontrolle

Vorzugsweise mit Kennzahlen, Portfolios und ähnlichen erprobten Instrumenten.

- Anzahl der Beschwerden pro Zeitperiode (z.B. Monat)
- Kosten für die Bearbeitung der Beschwerden
- Bearbeitungskosten je Beschwerde = 
$$\frac{\text{Kosten für die Bearbeitung aller Beschwerden}}{\text{Anzahl der Beschwerden}}$$
- Kosten für die Lösung der Beschwerden
- Lösungskosten je Beschwerde = 
$$\frac{\text{Kosten für die Lösung aller Beschwerden}}{\text{Anzahl der Beschwerden}}$$

Hilfreich ist auch das Zielbeitrags/Dringlichkeitsportfolio, also eine Empfehlungsmatrix:



## Denkzettel<sup>Espresso</sup>

# Beschwerdemanagement

(c) Prof. Dr. Werner Heister

Zielbeitrag	niedrig	hoch
Dringlichkeit		
niedrig	Anerkennung zeigen	effektiv und effizient planen
hoch	schnelle Reaktion und Zufriedenstellung	mit Prio A sofort effektiv und effizient erledigen

In den Zellen mit schwarzer Schrift finden sich die Empfehlungen.

### Messung der Kundenzufriedenheit

Die Kundenzufriedenheit kann über eine Skalierung in Bezug auf ein Merkmal erfolgen, wobei z.B. mittels einer unsortierten Urliste die Zufriedenheit ermittelt wird, bezogen auf eine Grundgesamtheit oder Stichprobe.

Starker Tobak? Mitnichten - die passende Fachbegrifflichkeit ist ganz einfach wie folgt:

**Statistische Einheit / Merkmalsträger** = Das einzelne Objekt einer statistischen Analyse, dessen Eigenschaften, Einstellungen erhoben werden. Z.B. eine Beschwerde.

**Grundgesamtheit / Statistische Gesamtheit / Statistische Masse** = Die Gesamtheit aller (interessierenden) statistischen Einheiten, präzise abgegrenzt durch sachliche, räumliche und / oder zeitliche Kriterien. Z.B. alle Beschwerden.

**Teilgesamtheit / Stichprobe** = Der Teil der Grundgesamtheit, der erfasst wird, falls nicht alle statistischen Einheiten erfasst werden. Z.B. einige Beschwerden der letzten Woche.

**Merkmal / Variable / Charakteristische Eigenschaft** = Eine (messbare) Eigenschaft einer statistischen Einheit. Z.B. Grad der Unzufriedenheit.

**Merkmalsausprägung** = Die möglichen Werte, die ein Merkmal annehmen kann. Z.B. hohe, mittlere, niedrige Unzufriedenheit.

### Merkmalswert / Beobachtungswert =

Der Wert, den ein Merkmal bei einer statistischen Einheit hat. Z.B. Die Beschwerde Nr. 4711 war mit hoher Unzufriedenheit verbunden.

**Urliste (unsortiert, sortiert)** = Die unsortierte Urliste ist die Liste der Einzeldaten, so wie erhoben, noch nicht sortiert oder gruppiert sind. In der sortierten Urliste werden die beobachteten Werte in eine aufsteigende Reihenfolge gebracht.

Unter ‚messen‘ versteht man das Zuordnen von Merkmalsausprägungen zu Merkmalsträgern / Statistischen Einheiten. Zu unterscheiden sind verschiedene **Skalenniveaus**. Eine Skala ist eine Messvorschrift. Ein bestimmtes Merkmal kann auf verschiedenen Skalen gemessen werden, man spricht auch von unterschiedlichen Skalenniveaus (Messniveaus):

- **Nominalskala:** Die Merkmalsausprägungen werden nur nach dem Kriterium „gleich“ oder „verschieden“ geordnet. Typisch für diese Skala - auf der qualitative Merkmale erfasst werden können, nicht jedoch quantitative - ist es, dass keine natürliche Reihenfolge der Skalenwerte existiert.
- **Ordinalskala:** Bei der Ordinalskala besteht zwischen den Merkmalsausprägungen eine natürliche Rangordnung. Zwischen den einzelnen Merkmalsausprägungen lässt sich also eine „größer als“ / „kleiner als“ - Beziehung herstellen. Allerdings: Die Abstände zwischen den einzelnen Merkmalsausprägungen sind nicht bestimmbar.
- **Intervallskala:** Bei der Intervallskala lassen sich neben der Rangordnung noch die Abstände zwischen den einzelnen Merkmalsausprägungen genau quantifizieren. Allerdings gibt es keinen natürlichen Nullpunkt.



## Denkzettel<sup>Espresso</sup>

# Beschwerdemanagement

(c) Prof. Dr. Werner Heister

- **Ratio / Verhältnisskala:** Die Verhältnisskala verfügt im Unterschied zur Intervallskala über einen natürlichen Nullpunkt.

**Häufigkeitsverteilung:** Bild der Häufigkeit des Vorkommens. Z.B. Tabellarisch, grafisch.

**Lageparameter:** Kennzahlen, die zentrale Tendenzen einer Verteilung darstellen: Modus, Median, Mittelwert (arithmetisches Mittel).

**Streuungsparameter:** Erfassen die Streubreite der Merkmalswerte / beobachteten Werte. Sie sagen aus, wie weit die Werte um den Mittelwert, Median schwanken: Varianz, Standardabweichung, Spannweite.

Wichtig ist das **Wording** - Ausgewählte Formulierungen sind das Salz in der Suppe.

- **Entschuldigungs-**Formulierungen: Bitte entschuldigen Sie, es tut uns leid ... das ist ein Missverständnis ... Verzeihung ...

- Formulierungen für ein **Dankeschön:** Wir danken Ihnen für (Ihr/e) Geduld, Mühe, Verständnis ... den Hinweis, die Information, den Verbesserungsvorschlag ... Ihr Einverständnis, Ihr Engagement ...
- Formulierungen, um **Verständnis** zu zeigen: können Sie sehr gut verstehen - kümmern uns sofort - werden unser möglichstes tun - tut uns leid, dass ihnen das passiert ...
- Formulierungen für eine **Aktion** ... als nächsten Schritt werden wir ... wir halten Sie auf dem Laufenden ... darum kümmere ich mich sofort - das wird als allererstes erledigt
- Den **Nutzen** beschreiben: ... wir garantieren Ihnen ... Ihr Vorteil ist ... Ihr Nutzen ist ... das hilft Ihnen
- **Freundliche Wort zum Start und Abschluss:** ... wir freuen uns von Ihnen zu hören ... wir wünschen Ihnen eine gute Zeit ...

Nützlich sind Textbausteine und spezifische Apps Nutzung der Bausteine (bitte googlen).

---

**Corporate Identity** - die Identität = Summe der charakteristischen Merkmale eines Unternehmens = alle Merkmale, die ein Unternehmen auszeichnen ≠ Grundlage aller folgenden Elemente. Wortherkunft: Aus dem Engl. corporation = Firma | identity = Identität).

Die Identity (Selbstbild) als Gesamtheit lässt sich u.a. in Elemente (Corporate ... ) unterscheiden:

**Philosophy** - Das Selbstverständnis des Unternehmens

**Culture** - Die Unternehmenskultur als Konkretisierung der Philosophy

**Soul** - Persönlichkeit des Unternehmens, z.B. Ladung der Marken

**Behavior** - Verhalten gegenüber Anspruchsgruppen (Stakeholder) und der Öffentlichkeit. Z.B. Mitarbeiterführung, Umgang mit Finanzen, Umgang mit kritischen Berichten und Nachrichten

**Communication** - Kommunikation des Unternehmens

**Design** - Die visualisierte Identität: Slogan, Schriftarten, Farben, Website = Gestaltung

**Wording** - Die Begrifflichkeit im Unternehmen, auch Corporate Language

**Sound** - Melodie, spezifisches Musikstück zur Wiedererkennung z.B. im Radio oder Internet

**Fashion** - Bekleidung. Dienstbekleidung

**Architecture** - die architektonische Ausrichtung des Unternehmens ...

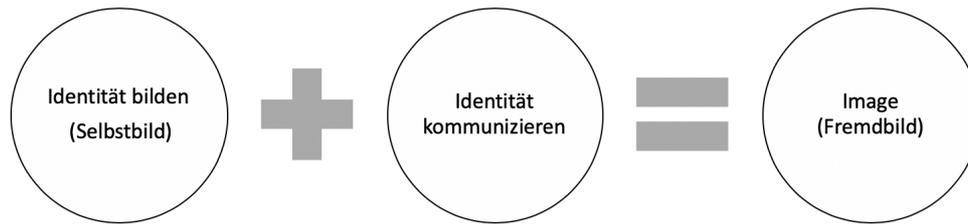
Das **Corporate Image (Fremdbild)** ist von der Corporate Identity (Selbstbild) abzugrenzen. Die nachfolgend dargestellte, sehr wichtige Beziehung ist zu beachten:



Denkzettel<sup>Espresso</sup>

## Beschwerdemanagement

(c) Prof. Dr. Werner Heister



Denkzettel "Beschwerdemanagement" von Prof. Dr. Werner Heister ist lizenziert unter einer [Creative Commons Namensnennung - Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International Lizenz](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).