

Institut für
Marktorientierte Unternehmensführung
Universität Mannheim
Postfach 10 34 62

68131 Mannheim

Reihe:
Management Know-How
Nr. M 080

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Homburg, Ch./Fürst, A.

**Beschwerdemanagement
in deutschen Unternehmen:**
Eine branchenübergreifende Erhebung
des State of Practice

Mannheim 2003

ISBN Nr. 3-89333-294-4

Prof. Dr. Christian Homburg ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing I an der Universität Mannheim, wissenschaftlicher Direktor des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) an der Universität Mannheim und Vorsitzender des wissenschaftlichen Beirates der Unternehmensberatung Prof. Homburg & Partner.

Dipl.-Kfm. Andreas Fürst ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl von Prof. Homburg und freiberuflicher Unternehmensberater.

Das Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung** an der Universität Mannheim versteht sich als Forum des Dialogs zwischen Wissenschaft und Praxis. Der wissenschaftlich hohe Standard wird gewährleistet durch die enge Anbindung des IMU an die beiden Lehrstühle für Marketing an der Universität Mannheim, die national wie auch international hohes Ansehen genießen. Die wissenschaftlichen Direktoren des IMU sind

Prof. Dr. Hans H. Bauer und **Prof. Dr. Christian Homburg**.

Das Angebot des IMU umfasst folgende Leistungen:

◆ **Management Know-How**

Das IMU bietet Ihnen Veröffentlichungen, die sich an Manager in Unternehmen richten. Hier werden Themen von hoher Praxisrelevanz kompakt und klar dargestellt sowie Resultate aus der Wissenschaft effizient vermittelt. Diese Veröffentlichungen sind häufig das Resultat anwendungsorientierter Forschungs- und Kooperationsprojekte mit einer Vielzahl von international tätigen Unternehmen.

◆ **Wissenschaftliche Arbeitspapiere**

Die wissenschaftlichen Studien des IMU untersuchen neue Entwicklungen, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Hieraus werden praxisrelevante Erkenntnisse abgeleitet und in der Reihe der wissenschaftlichen Arbeitspapiere veröffentlicht. Viele dieser Veröffentlichungen sind inzwischen in renommierten Zeitschriften erschienen und auch auf internationalen Konferenzen (z.B. der American Marketing Association) ausgezeichnet worden.

◆ **Schriftenreihe**

Neben der Publikation wissenschaftlicher Arbeitspapiere gibt das IMU in Zusammenarbeit mit dem Gabler Verlag eine Schriftenreihe heraus, die herausragende wissenschaftliche Erkenntnisse auf dem Gebiet der marktorientierten Unternehmensführung behandelt.

◆ **Anwendungsorientierte Forschung**

Ziel der Forschung des IMU ist es, wissenschaftliche Erkenntnisse zu generieren, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Deshalb bietet Ihnen das IMU die Möglichkeit, konkrete Fragestellungen aus Ihrer Unternehmenspraxis heranzutragen, die dann wissenschaftlich fundiert untersucht werden.

Wenn Sie weitere Informationen benötigen oder Fragen haben, wenden Sie sich bitte an das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim, L5, 1, 68131 Mannheim** (Telefon: 0621 / 181-1755) oder besuchen Sie unsere Internetseite: www.imu-mannheim.de.

In seiner Arbeit wird das IMU durch einen **Partnerkreis** unterstützt. Diesem gehören renommierte Wissenschaftler und Manager in leitenden Positionen an:

Dr. Arno Balzer,
Manager Magazin

BASF AG,
Hans W. Reiners

BSH GmbH,
Matthias Ginthum

Carl Zeiss AG,
Dr. Michael Kaschke

Cognis Deutschland GmbH & Co. KG,
Dr. Antonio Trius

Continental AG,
Heinz-Jürgen Schmidt

Deutsche Bank AG,
Rainer Neske

Deutsche Messe AG,
Ernst Raue

Deutsche Post AG,
Jürgen Gerdes

Deutsche Telekom AG,
Achim Berg

Dresdner Bank AG,
Dr. Stephan-Andreas Kaulvers

Dürr AG,
Ralf W. Dieter

E.On Energie AG,
Dr. Bernhard Reutersberg

EvoBus GmbH,
Wolfgang Presinger

Hans Fahr

Freudenberg & Co. KG,
Jörg Sost

Fuchs Petrolub AG,
Dr. Manfred Fuchs

Grohe Water Technology AG & Co. KG,
N.N.

Stephan M. Heck

Heidelberg Druckmaschinen AG,
Dr. Jürgen Rautert

HeidelbergCement AG,
Andreas Kern

Hoffmann-La Roche AG,
Karl H. Schlingensief

HUGO BOSS AG,
Dr. Bruno Sälzer

IBM Deutschland GmbH,
Johann Weihen

IWKA AG,
N.N.

K + S AG,
Dr. Ralf Bethke

KARSTADT Warenhaus AG,
Prof. Dr. Helmut Merkel

Prof. Dr. Dr. h.c. Richard Köhler,
Universität zu Köln

Körber PaperLink GmbH,
Martin Weickenmeier

Monitor Company,
Dr. Thomas Herp

Nestlé Deutschland AG,
Christophe Beck

Pfizer Pharma GmbH,
Jürgen Braun

Dr. Volker Pfahlert,
Roche Diagnostics GmbH

Thomas Pflug

Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG,
Hans Riedel

Procter & Gamble GmbH,
Willi Schwerdtle

Dr. h.c. Holger Reichardt

Robert Bosch GmbH,
Uwe Raschke

Roche Diagnostics GmbH,
Dr. Manfred Baier

Rudolf Wild GmbH & Co. KG,
Dr. Eugen Zeller

RWE Energy AG,
Dr. Andreas Radmacher

Thomas Sattelberger,
Continental AG

SAP Deutschland AG & Co. KG
Joachim Müller

St. Gobain Deutsche Glass GmbH
Udo H. Brandt

Dr. Dieter Thomaschewski

TRUMPF GmbH & Co. KG,
Dr. Mathias Kammüller

VDMA e.V.,
Dr. Hannes Hesse

Voith AG,
Dr. Helmut Kormann

- M103 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Tränka, E.: Mehrwertorientierte Gestaltung von Mobile Ticketing. Eine empirische Untersuchung von Nutzeranforderungen, 2006
- M102 Jensen, O. / Wellstein, B.: Organisation des Produktmanagements: State-of-Practice und Trends in verschiedenen Branchen, 2005
- M101 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Hammerschmidt, M.: Konsumentenexpertise und die Effizienz von Kaufentscheidungen. Lohnt es sich für Unternehmen, gute Produkte anzubieten?, 2005
- M100 Bauer, H. H. / Donnevert, T. / Hammerschmidt, M.: Lohnt sich eine segmentspezifische Gestaltung von Websites? Eine Integration von Usernutzen- und Userwert- Segmentierung, 2005
- M099 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Exler, S.: Alternativen zum Rabatt: Wie viel Wertschätzung erzielen Promotions im Automobilhandel? Ein methodischer Ansatz zur Vermeidung der Rabattschneise, 2005
- M098 Homburg, Ch. / Schenkel, B.: Planning Excellence: Wegweiser zum professionellen Umgang der Marketing- und Vertriebsplanung, 2005
- M097 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Preismanagement im B2B-Bereich: Was Pricing Profis anders machen, 2005
- M096 Bauer, H. H. / Lippert, I. / Reichardt, T. / Neumann, M. M.: Effective Mobile Marketing - Eine empirische Untersuchung, 2005
- M095 Beutin, N. / Grozdanovic, M.: Professionelles Händlermanagement. Ausgestaltung und Erfolgsfaktoren im Business-to-Business Bereich, 2005
- M094 Beutin, N. / Hahn, F.: Die Marktbearbeitung in der Automobilzulieferindustrie: Strategien, Erfolgsfaktoren und Fallstricke, 2004
- M093 Beutin, N. / Fürst, A. / Häßner, G.: Vertriebsprofessionalität in der deutschen Gaswirtschaft: State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2004
- M092 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Strecker, T.: Die Attraktivität von Handelsmarken-Käufern - Eine empirische Analyse und strategische Empfehlungen zur Vermarktung von Handelsmarken, 2004
- M091 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Internationale Marktbearbeitung und internationale Unternehmensführung: Zwölf Thesen, 2004
- M090 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Pricing Excellence – Wegweiser für ein professionelles Preismanagement, 2004
- M089 Jensen, O. / Kuhn, J.: Vertriebskanalmanagement im Privatkundengeschäft von Banken, 2004
- M088 Bauer, Hans H.: Nutzenorientierte Markenführung im Internet, 2004
- M087 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Haber, T. E.: Effective Sales Promotion, 2004
- M086 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Klarmann, M.: Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb. Eine vernachlässigte Schnittstelle, 2004
- M085 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Key-Account-Management-Excellence. Die wichtigsten Kundenbeziehungen systematisch gestalten, 2004
- M084 Homburg, Ch. / Bucerius, M.: Marktorientierte Post Merger Integration. Leitfaden und empirische Ergebnisse, 2003
- M083 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Hallbauer, A.: Das Employee Portal als Instrument des internen Marketing. Analyse der Kosten und Benefits, 2003
- M082 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Marketing für elektronische Marktplätze. Kundenakquisition – Kundenbindung – Beziehungsmarketing, 2003
- M081 Homburg, Ch. / Kühlborn, S.: Der erfolgreiche Weg zum Systemanbieter. Strategische Neuausrichtung von Industriegüterunternehmen, 2003
- M080 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Beschwerdemanagement in Deutschland. Eine branchenübergreifende Erhebung des State of Practice, 2003
- M079 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Wagner, S.: Event-Marketing. Handlungsempfehlungen zur erfolgreichen Gestaltung von Events auf Basis der Werthaltungen von Eventbesuchern, 2003
- M078 Beutin, N. / Kühlborn, S. / Daniel, M.: Marketing und Vertrieb im deutschen Maschinenbau. Bestandsaufnahme und Erfolgsfaktoren, 2003
- M077 Beutin, N. / Fürst, A. / Finkel, B.: Kundenorientierung im deutschen Automobilhandel. State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2003
- M076 Koschate, N. / Lüers, T. / Fuchs, M.: Shareholder value-orientiertes Preismanagement. Durch effektives Preismanagement den Unternehmenswert steigern, 2003
- M075 Homburg, Ch. / Richter, M.: Branding Excellence. Wegweiser für professionelles Markenmanagement, 2003
- M074 Beutin, N. / Scholl, M. / Fürst, A.: Marktorientierte Vertriebs-Reorganisation von Energieversorgungsunternehmen, 2003
- M073 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Complaint Management Excellence. Leitfaden für professionelles Beschwerdemanagement, 2003
- M072 Bauer, H. H. / Grether, M. / Pudenz, C.: Internetbasierte Ermittlung von Preisbereitschaften, 2002
- M071 Bauer, H. H. / Grether, M. / Huck, C. / Juszczyk, L.: mCommerce in der Tourismusindustrie. Potenziale, Risiken und rechtliche Rahmenbedingungen, 2002
- M070 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Dünnhaupt, L.: Der Einzug von Coupons in Deutschland. Formen, Eigenschaften und Nutzungsabsicht der Konsumenten, 2002
- M069 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Werbick, S.: Erfolgsfaktoren von Investmentfonds aus Nachfragersicht, 2002

- M068 Bauer, H. H. / Görtz, G.: Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment (CPFR). Rahmenbedingungen, Vorgehen und Aussichten, 2002
- M067 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Brugger, N.: Die Distribution von Versicherungsdienstleistungen über das Internet. Handlungsempfehlungen für einen erfolgreichen Internetauftritt von Versicherungen, 2002
- M066 Bauer, H. H. / Grether, M. / Richter, T.: Customer Relationship Management in der öffentlichen Verwaltung, 2002
- M065 Homburg, Ch. / Schäfer, H. / Beutin, N.: Sales Excellence. Systematisches Vertriebsmanagement als Schlüssel zum Unternehmenserfolg, 2002
- M064 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Finanzportale im Internet. Geschäftsmodell, Kundenbindungspotenziale und Qualitätsanforderungen, 2001
- M063 Beutin, N. / Paul, A. / Schröder, N.: Marketing in Energieversorgungsunternehmen. Instrumente und Erfolgsfaktoren in Zeiten der Deregulierung; 2001
- M062 Bauer, H. H. / Grether, M. / Baumann, S.: Die Potentiale von e-business in der Wertschöpfungskette, 2001
- M061 Schäfer, H. / Sieben, F. / Schmeken, G. / Kunz, W.: E-Strategy. Vom „Internet-Chaos“ zur strategischen Orientierung, 2001
- M060 Homburg, Ch. / Schäfer, H.: Profitabilität durch Cross-Selling. Kundenpotentiale professionell erschließen, 2001
- M059 Bauer, H. H. / Meeder, U. / Jordan, J.: Ausgewählte Instrumente des Werbecontrolling, 2000
- M058 Bauer, H. H. / Wölfer, H.: Möglichkeiten und Grenzen der Online-Marktforschung, 2001
- M057 Bauer, H. H. / Meeder, U.: Verfahren der Werbewirkungsmessung. Ein Vergleich der Angebote kommerzieller Institute, 2000
- M056 Bauer, H. H. / Jensen, S. / Klaiber, F.: Die Images der zehn beliebtesten Reiseländer der Deutschen, 2000
- M055 Bauer, H. H. / Fischer, M. / Pfahler, V.: Wieviel Wert schaffen Late Mover Produkte in der Pharmaindustrie?, 2000
- M054 Bauer, H. H. / Fischer, M.: Line Extensions erfolgreich managen. Welche Faktoren sind kritisch?, 2000
- M053 Bauer, H.H. / Roscher, R.: Gesundheitsökonomische Evaluation als Instrument des Pharmamarketings am Beispiel von Diagnostika, 2000
- M052 Homburg, Ch. / Sieben, F.: Customer Relationship Management. Strategische Ausrichtung statt IT-getriebenem Aktivismus, 2000
- M051 Homburg, Ch. / Lucas, M. / Bucerius M.: Kundenbindung bei Fusionen und Akquisitionen. Gefahren und Erfolgsfaktoren, 2000
- M050 Homburg, Ch. / Günther, C. / Faßnacht, M.: Wenn Industrieunternehmen zu Dienstleistern werden. Lernen von den Besten, 2000
- M049 Homburg, Ch. / Beutin, N.: Value-Based Marketing. Die Ausrichtung der Marktbearbeitung am Kundennutzen, 2000
- M048 Homburg Ch. / Stock R.: Kundenorientierte Mitarbeiter. Ein neuer Ansatz für Führungskräfte, 2000
- M047 Bauer, H. H.: Megatrends in Handel und Distribution als Herausforderung für das Vertriebsmanagement, 2000
- M046 Bauer, H. H. / Grether, M. / Brüsewitz, K.: Der Einsatz des Internet zur Vertriebsunterstützung im Automobilhandel, 2000
- M045 Bauer, H. H. / Leach, M. / Sandner, E.: Personalakquisition im Zeitalter des Internet. Surviving the Online War for Talent, 2000
- M044 Homburg, Ch. / Schneider, J.: Partnerschaft oder Konfrontation? Die Beziehung zwischen Industriegüterherstellern und Handel, 2000
- M043 Homburg, Ch. / Pflesser, Ch.: „Symbolisches Management“ als Schlüssel zur Marktorientierung. Neue Erkenntnisse zur Unternehmenskultur, 1999
- M042 Homburg, Ch. / Werner, H.: Kundenverständnis über die Kundenzufriedenheit hinaus. Der Ansatz des Strategic Customer Review (SCR), 1999
- M041 Homburg, Ch. / Schnurr, P.: Was ist Kundenwert ?, 1999
- M040 Bauer, H. H. / Hardock, P. / Bartolitsch, K. / Bluhm, M.: Die Bedeutung von Factory Outlets aus der Sicht von Herstellern und Kunden, 1999
- M039 Homburg, Ch. / Schäfer, H.: Customer Recovery. Profitabilität durch systematische Rückgewinnung von Kunden, 1999
- M038 Bauer, H. H.: Electronic Commerce. Stand, Chancen und Probleme, 1998
- M037 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Kundenorientierte Vergütungssysteme. Empirische Erkenntnisse und Managementempfehlungen, 1998
- M036 Bauer, H. H.: Auswirkungen der Einführung des Euro auf das Marketing, 1998
- M035 Homburg, Ch. / Gruner, K. / Hocke, G.: Neue Wege in Marketing und Vertrieb. Prozessoptimierung, Organisationsgestaltung, Kundenorientierung, 1997
- M034 Faßnacht, M.: Management von Dienstleistungen im Einzelhandel, 1997
- M033 Homburg, Ch. / Werner, H.: Schnelle und kundenorientierte Innovation. Die Methode FCD (Fast Concept Development), 1997
- M032 Homburg, Ch. / Werner, H.: Effektives Management der Kundenorientierung. Das CUSTOR (Customer Orientation)-System als Wegweiser, 1997
- M031 Bauer, H. H. / Huber, F.: Der Wert der Marke, 1997

Weitere Arbeitspapiere finden Sie auf unserer Internet-Seite: www.imu-mannheim.de

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	1
1.1 Relevanz eines professionellen Beschwerdemanagements.....	1
1.2 Zielsetzung und Inhalt des Arbeitspapiers	3
2. Der Complaint Management Excellence-Ansatz als Leitfaden für professionelles Beschwerdemanagement	4
2.1 Der Complaint Management Excellence-Ansatz im Überblick.....	4
2.2 Anwendungsmöglichkeiten des Complaint Management Excellence- Ansatzes	8
3. Grundlagen der empirischen Untersuchung	9
4. Ergebnisse der empirischen Untersuchung	11
4.1 Bedeutung des Beschwerdemanagements	11
4.2 Professionalität des Beschwerdemanagements	12
4.2.1 Branchenübergreifende Betrachtung.....	12
4.2.2 Branchenspezifische Betrachtung	20
4.3 Auswirkungen der Professionalität des Beschwerdemanagements auf den Unternehmenserfolg	23
4.4 Verbreitete Beschwerdemanagement-Typen in der Unternehmenspraxis...	25
5. Zusammenfassung	28

Literaturangaben

Anhang

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Überblick über den Nutzen eines professionellen Beschwerdemanagements.....	1
Abb. 2: Darstellung der neun CME-Dimensionen	5
Abb. 3: Erläuterung der sieben Beschwerdemanagement-Teilbereiche im Rahmen des CME-Ansatzes	6
Abb. 4: Erläuterung des Beschwerdemanagement-Umfelds im Rahmen des CME-Ansatzes	7
Abb. 5: Zusammensetzung der Stichprobe nach Branchen	9
Abb. 6: Zusammensetzung der Stichprobe nach Unternehmensgröße	10
Abb. 7: Zusammensetzung der Stichprobe nach Position der Befragten	10
Abb. 8: Einschätzung der Bedeutung des Beschwerdemanagements nach Position der Befragten.....	11
Abb. 9: Überblick über die Gesamtprofessionalität des Beschwerdemanagements.	12
Abb. 10: Gegenüberstellung der geschätzten und tatsächlichen Gesamtprofessionalität des Beschwerdemanagements	13
Abb. 11: Darstellung der Differenz zwischen geschätzter und tatsächlicher Gesamtprofessionalität des eigenen Beschwerdemanagements.....	14
Abb. 12: Überblick über die Professionalität des Beschwerdemanagements differenziert nach Dimensionen.....	14
Abb. 13: Überblick über die organisatorische Ansiedlung des Beschwerdemanagements	16
Abb. 14: Überblick über die Art der eingesetzten Software im Rahmen des Beschwerdemanagements	17

Abb. 15: Überblick über die Gesamtprofessionalität des Beschwerdemanagements in unterschiedlichen Branchen	20
Abb. 16: Branchenbezogener Vergleich der Professionalität des Beschwerdemanagements differenziert nach Dimensionen	21
Abb. 17: Darstellung des Zusammenhangs zwischen Professionalitätsgrad eines Beschwerdemanagements und verschiedenen unternehmerischen Erfolgsgrößen	24
Abb. 18: Darstellung von fünf verbreiteten Beschwerdemanagement-Typen	25

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Überblick über die branchenspezifische Professionalität des Beschwerdemanagements differenziert nach Dimensionen.....	30
Tab. 2: Überblick über die Professionalität der verschiedenen Beschwerdemanagement-Typen	31
Tab. 3: Überblick über die Häufigkeit der verschiedenen Beschwerdemanagement-Typen in unterschiedlichen Branchen	32
Tab. 4: Überblick über die Ausprägungen der Erfolgsgrößen und beschwerdemanagement-bezogenen Kosten bei den verschiedenen Beschwerdemanagement-Typen	33

Abstract

In Zeiten steigender Wettbewerbsintensität, zunehmender Homogenität der Produkte bzw. Dienstleistungen, stagnierender oder sogar schrumpfender Märkte sowie stetig steigender Kundenansprüche gewinnt das Beschwerdemanagement in vielen Unternehmen seit einigen Jahren verstärkt an Bedeutung.

Trotz der hohen Relevanz existieren bisher jedoch kaum empirische Erkenntnisse darüber, wie es in deutschen Unternehmen um die Professionalität des Beschwerdemanagements bestellt ist. In aller Regel fehlen Unternehmen somit auch verlässliche und konkrete Benchmarks für das eigene Beschwerdemanagement.

Vor diesem Hintergrund wurde von den Autoren eine Studie mit dem Ziel durchgeführt, ein möglichst repräsentatives Bild der Beschwerdemanagement-Praxis in deutschen Unternehmen zu erhalten. Insgesamt 287 Unternehmen aus acht verschiedenen Branchen (Banken, Versicherungen, Einzel-/Versandhandel, Tourismus/Gastgewerbe/Transport, Maschinen-/Anlagenbau, Metallerzeugung/-verarbeitung, Chemie/Pharma, Elektro-/Elektronik) beteiligten sich an dieser bis dato wohl umfangreichsten Untersuchung in Deutschland zum Thema Beschwerdemanagement.

Das vorliegende Arbeitspapier beinhaltet die zentralen Ergebnisse dieser Studie. Es geht unter anderem detailliert auf die Bedeutung sowie die Professionalität des Beschwerdemanagements in deutschen Unternehmen ein. Zudem wird gezeigt, wie sich die Professionalität eines Beschwerdemanagements auf den Unternehmenserfolg auswirkt und welche Beschwerdemanagement-Typen in der Unternehmenspraxis weit verbreitet sind.

1. Einleitung

1.1 Relevanz eines professionellen Beschwerdemanagements

In Zeiten steigender Wettbewerbsintensität, zunehmender Homogenität der Produkte bzw. Dienstleistungen sowie stagnierender oder sogar schrumpfender Märkte gewinnen die Themen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung seit einigen Jahren verstärkt an Bedeutung. Zudem verspüren viele Unternehmen auch einen zunehmenden Druck von Kundenseite. So nehmen die Kundenansprüche hinsichtlich Nützlichkeit, Produktsicherheit, Zuverlässigkeit, Langlebigkeit und Reparierbarkeit seit Jahren stetig zu. Die zu Gunsten der Konsumenten veränderten Verbraucherschutzgesetze und -richtlinien sorgen dafür, dass viele dieser Ansprüche letzten Endes sogar gerichtlich durchgesetzt werden können.

Eine Möglichkeit für Unternehmen, diesen Marktentwicklungen zu begegnen, besteht in einem professionellen Umgang mit Kundenbeschwerden. Angemessen ausgestaltet kann ein Beschwerdemanagement in mehrerer Hinsicht Nutzen stiften (vgl. Abbildung 1 sowie ausführlich Homburg/Fürst 2003 bzw. Abschnitt 4.3).



Abb. 1: Überblick über den Nutzen eines professionellen Beschwerdemanagements (Homburg/Fürst 2003, S. 5)

Erstens ermöglicht ein professionelles Beschwerdemanagement die **Vermeidung von negativen Kundenreaktionen auf Unzufriedenheit**. Denn: Nicht alle Kunden reagieren auf ein

wahrgenommenes Problem (ausschließlich) mit einer Beschwerde beim Anbieter. Stattdessen wandern z.B. viele Kunden ab, d.h. kaufen ein bestimmtes Produkt bzw. eine bestimmte Dienstleistung nicht mehr, wechseln vorübergehend oder dauerhaft die Einkaufsstätte oder boykottieren einen bestimmten Hersteller. Außerdem äußern einige Kunden ihre Unzufriedenheit gegenüber Drittparteien. Dies kann beispielsweise in Form einer Kontaktaufnahme zu Medien bzw. Verbraucherorganisationen geschehen oder aber durch die Einleitung von rechtlichen Schritten. Zudem erzählen viele Kunden Freunden und/oder Bekannten von ihrem Problem, d.h. betreiben negative Mund-zu-Mund-Kommunikation. Zu guter letzt bleiben viele unzufriedene Kunden (vorerst) einmal inaktiv. Bei weiteren Problemen mit dem Anbieter wandern sie jedoch häufig ab, beschweren sich bei Drittparteien oder betreiben negative Mund-zu-Mund-Kommunikation.

Zweitens kann ein exzellentes Beschwerdemanagement die **Wiederherstellung von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung** bewerkstelligen. So erzeugt eine professionelle Annahme und Bearbeitung von Beschwerden beim Beschwerdeführer eine hohe Beschwerdezufriedenheit, die wiederum einen positiven Einfluss auf die Kundenzufriedenheit und das Wiederkaufverhalten besitzt (Gilly/Gelb 1982; Smith/Bolton 1998). Teilweise sind Kunden, bei denen ein Unzufriedenheit erzeugendes Problem erfolgreich behoben wurde, sogar zufriedener und besitzen eine stärkere Neigung, wieder beim gleichen Anbieter zu kaufen, als Kunden, bei denen noch nie ein Problem aufgetreten ist.

Drittens besteht für Unternehmen durch eine Auswertung der eingegangenen Beschwerden die Möglichkeit, **betriebliche Schwächen** (d.h. Mängel bei Produkten/Dienstleistungen, bei Prozessen oder bei Einstellung und Verhalten von Mitarbeitern) und **Marktchancen** (d.h. potenzielle zusätzliche/ergänzende Leistungsangebote) zu **identifizieren**. Ein Beschwerdemanagement kann somit nicht nur unzufriedene Kunden wieder zufrieden stellen, sondern auch zügig und kostengünstig zukünftige Unzufriedenheit vermeiden und die Effektivität und Effizienz von Organisationen steigern.

Viertens ermöglicht ein Beschwerdemanagement die **Generierung von unternehmensinternen und –externen Ausstrahlungseffekten**. Unternehmensinterne Ausstrahlungseffekte zielen auf die Mitarbeiter von Unternehmen ab. Die Einführung und Unterstützung eines Beschwerdemanagements durch die Unternehmensführung verdeutlicht den Angestellten die hohe unternehmensinterne Relevanz von Kundenorientierung und fördert dadurch das kun-

denorientierte Denken und Handeln im Unternehmen. Unternehmensexterne Ausstrahlungseffekte richten sich auf potenzielle und aktuelle Kunden. Für viele Kunden ist bereits die bloße Existenz eines Beschwerdemanagements ein Zeichen für die hohe Kundenorientierung eines Anbieters. Während dadurch bei potenziellen Kunden das wahrgenommene Kaufrisiko abnimmt, trägt es bei aktuellen Kunden zu einer nachträglichen Bestätigung der Kaufentscheidung und einem stärkeren Vertrauen gegenüber dem Anbieter bei. Falls es aus Kundensicht zum „Ernstfall Beschwerde“ kommen sollte, signalisiert ihnen eine exzellente Beschwerdebehandlung, dass das Unternehmen Kundenorientierung selbst in der kritischsten Phase einer Geschäftsbeziehung im Griff hat. Ein professionelles Beschwerdemanagement fördert somit auch den Aufbau und die Aufrechterhaltung eines kundenorientierten Unternehmensimages und stellt insofern den „**Königsweg zur Kundenorientierung**“ dar.

1.2 Zielsetzung und Inhalt des Arbeitspapiers

Trotz der dargestellten hohen strategischen Relevanz eines Beschwerdemanagements existieren bisher nur wenig empirische Erkenntnisse darüber, wie professionell deutsche Unternehmen mit Beschwerden umgehen (für eine Ausnahme vgl. Stauss/Schöler 2003). In der Unternehmenspraxis fehlen deshalb meist verlässliche und konkrete Benchmarks für das eigene Beschwerdemanagement. Generelle Zielsetzung einer von uns in Deutschland durchgeführten empirischen Untersuchung war es deshalb, den State of Practice in Sachen Beschwerdemanagement umfassend und branchenübergreifend zu erheben.

Die zentralen Ergebnisse dieser Studie sind Inhalt des vorliegenden Arbeitspapiers. Im Folgenden wird insbesondere auf die Bedeutung sowie die geschätzte und tatsächliche Professionalität des Beschwerdemanagements in deutschen Unternehmen eingegangen. Darüber hinaus werden wir aufzeigen, wie sich die Professionalität eines Beschwerdemanagements auf den Unternehmenserfolg auswirkt und welche typischen Formen des Beschwerdemanagements in der Unternehmenspraxis existieren.

Die zentrale konzeptionelle Basis dieser Studie ist der von uns entwickelte Complaint Management Excellence-Ansatz (CME-Ansatz). Im kommenden Kapitel wird dieser Ansatz kurz vorgestellt sowie die unterschiedlichen Möglichkeiten seiner Anwendung aufgezeigt. Für eine ausführlichere Darstellung des CME-Ansatzes wird auf Homburg/Fürst (2003) verwiesen.

2. Der Complaint Management Excellence-Ansatz als Leitfaden für professionelles Beschwerdemanagement

2.1 Der Complaint Management Excellence-Ansatz im Überblick

Der CME-Ansatz versteht sich als **Instrument** zur **Bewertung** und **Optimierung** des **Beschwerdemanagements** von Unternehmen (für analoge Ansätze im Bereich Vertriebsmanagement vgl. Homburg/Schäfer/Schneider (2003) bzw. Homburg/Schäfer/Beutin (2002) sowie im Bereich Markenmanagement vgl. Homburg/Richter (2003)).

Seine grundlegende Orientierung kann durch fünf Prinzipien charakterisiert werden:

- **Integrativität:** Der CME-Ansatz hat den Anspruch, Managern ein umfassendes Instrument an die Hand zu geben, das alle zentralen Facetten eines Beschwerdemanagements berücksichtigt.
- **Wissenschaftliche Fundierung:** Der CME-Ansatz basiert auf den neuesten wissenschaftlichen Studienergebnissen zu den Erfolgsfaktoren eines Beschwerdemanagements und den Einflussgrößen des Beschwerdeverhaltens von unzufriedenen Kunden.
- **Aktualität:** Bei der Konzeption des CME-Ansatzes wurden die neuesten Erkenntnisse aus Wissenschaft und Praxis berücksichtigt.
- **Praxisorientierung:** Der CME-Ansatz basiert außerdem auf umfassenden Erfahrungen in zahlreichen Unternehmen.
- **Branchenübergreifende Orientierung:** Sicherlich sind bestimmte Aspekte eines Beschwerdemanagements in einigen Branchen wichtiger als in anderen. Zugunsten einer branchenübergreifenden Anwendbarkeit wird jedoch im Rahmen des CME-Ansatzes auf eine Berücksichtigung von branchenspezifischen Besonderheiten verzichtet.

Der CME-Ansatz umfasst die in Abbildung 2 dargestellten **neun Dimensionen**.

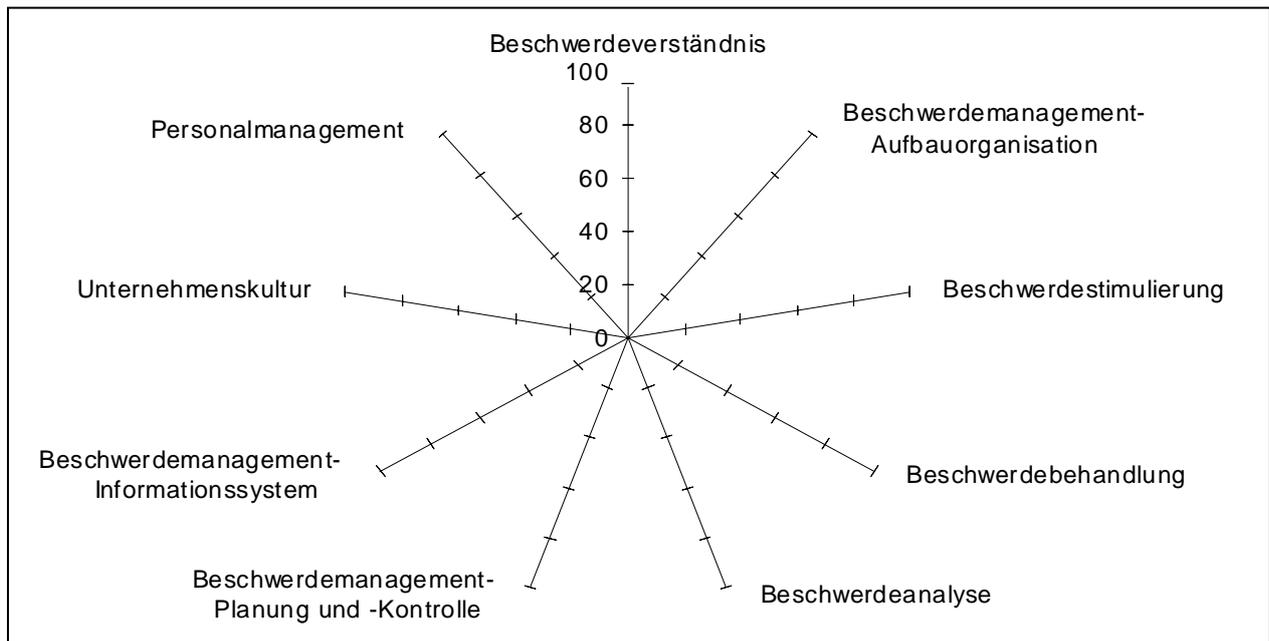


Abb. 2: Darstellung der neun CME-Dimensionen (Homburg/Fürst 2003, S. 7)

Der CME-Ansatz berücksichtigt sowohl die einzelnen Teilbereiche eines Beschwerdemanagements als auch dessen Umfeld.

Zu den **Teilbereichen eines Beschwerdemanagements** gehören das Beschwerdeverständnis, die Beschwerdemanagement-Aufbauorganisation, die Beschwerdestimulierung, die Beschwerdebehandlung, die Beschwerdeanalyse, die Beschwerdemanagement-Planung und -Kontrolle sowie das Beschwerdemanagement-Informationssystem.

Die erste Dimension Beschwerdeverständnis bezieht sich auf die Definition des Begriffs „Beschwerde“ im Unternehmen. Im Rahmen der zweiten Dimension Beschwerdemanagement-Aufbauorganisation geht es vor allem um die Festlegung von Verantwortlichkeiten für Beschwerdemanagement-Aufgaben. Im Rahmen der Beschwerdestimulierung behandeln wir die Art und Weise, wie unzufriedene Kunden motiviert werden können, sich beim betreffenden Unternehmen zu beschweren. Hierbei gehen wir zum einen auf die Schaffung von entsprechenden Beschwerdekäufen ein. Zum anderen wird dargestellt, wie die Aufgeschlossenheit gegenüber Beschwerden extern kommuniziert werden kann. Die vierte Dimension Beschwerdebehandlung bezieht sich auf die Beschwerdeannahme und Beschwerdebearbeitung und hat die Regelung des Soll-Ablaufs und der Maßnahmen zur Wiedergutmachung sowie die Richtlinien für das Verhalten von Mitarbeitern gegenüber unzufriedenen Kunden zum Gegenstand.

Den Schwerpunkt der fünften Dimension Beschwerdeanalyse bilden verschiedene quantitative und qualitative Methoden zur Auswertung von Beschwerden sowie die Zusammenfassung und Weiterleitung der Ergebnisse der Beschwerdeauswertung an relevante Entscheidungsträger bzw. Bereiche im Unternehmen. Die sechste Dimension Beschwerdemanagement-Planung und -Kontrolle befasst sich zum einen mit der Formulierung von Zielen und dem Aufstellen von Budgets für das Beschwerdemanagement sowie mit der Kontrolle deren Erreichung bzw. Einhaltung. Zum anderen umfasst sie auch Optimierungsanalysen und die Kontrolle der Einhaltung von Beschwerdemanagement-Regelungen. Der Bereich Beschwerdemanagement-Informationssystem geht speziell auf die Eigenschaften des unternehmerischen EDV-Systems ein, die für eine effektive und effiziente Durchführung von Beschwerdemanagement-Aufgaben förderlich sind. Darüber hinaus wird auch die Gestaltung der Systemzugriffsmöglichkeiten thematisiert.

Abbildung 3 gibt nochmals einen Überblick über die zentralen Inhalte dieser sieben Dimensionen des CME-Ansatzes.

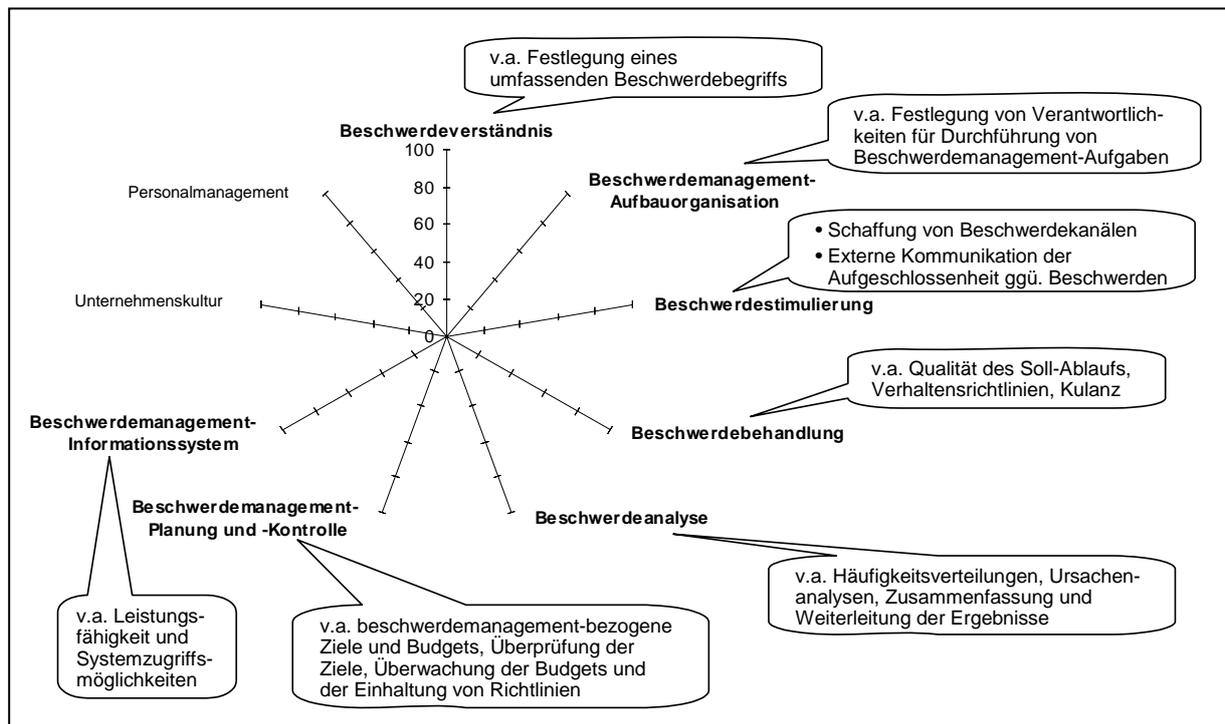


Abb. 3: Erläuterung der sieben Beschwerdemanagement-Teilbereiche im Rahmen des CME-Ansatzes

Das **Umfeld eines Beschwerdemanagements** umfasst zum einen die Unternehmenskultur und zum anderen das Personalmanagement. Häufig wird deren Einfluss auf den Erfolg eines Beschwerdemanagements nicht ausreichend beachtet.

Im Rahmen der achten Dimension Unternehmenskultur wird die allgemeine Kundenorientierung im Unternehmen sowie die Haltung von Mitarbeitern gegenüber Beschwerden, Fehlern und Problemen behandelt. Der Bereich Personalmanagement beschäftigt sich schließlich mit personalpolitischen Fragestellungen (Personalauswahl, Personalaus- und -weiterbildung, Anreizsysteme, Führungsstil), die für ein professionelles Management von Beschwerden relevant sind.

Abbildung 4 stellt noch einmal die zentralen Inhalte dieser beiden CME-Dimensionen dar.

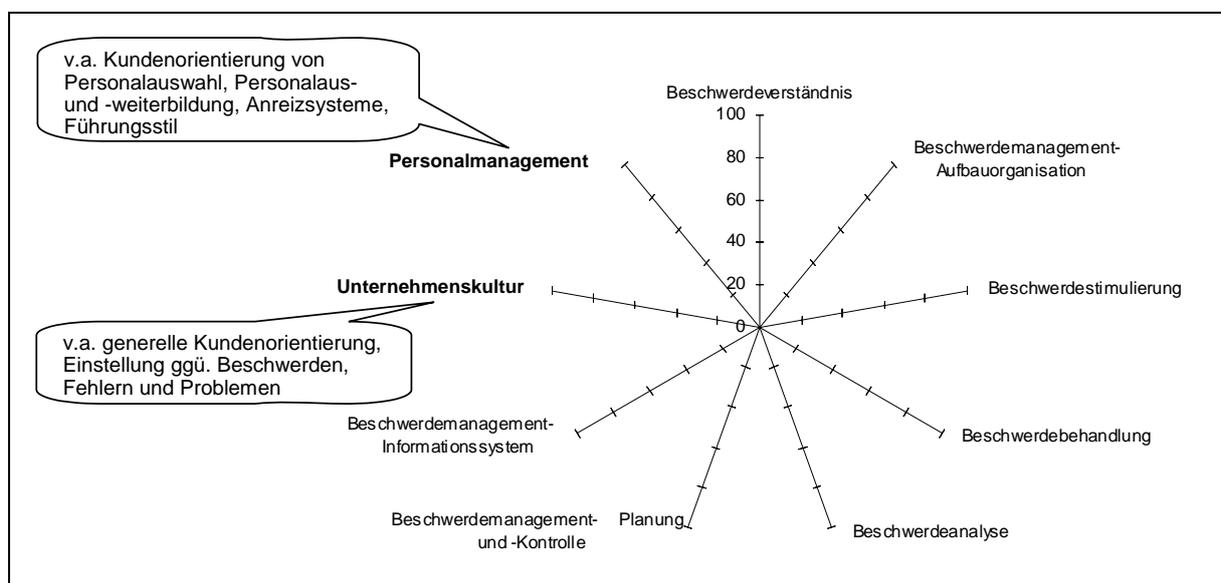


Abb. 4: Erläuterung des Beschwerdemanagement-Umfelds im Rahmen des CME-Ansatzes

2.2 Anwendungsmöglichkeiten des Complaint Management Excellence-Ansatzes

Der CME-Ansatz ist ein vielseitig einsetzbares Instrument zur Bewertung und Optimierung des Beschwerdemanagements von Unternehmen. Mit seiner Anwendung lassen sich folgende **Ziele** erreichen:

- **Beurteilung und Steigerung der Professionalität** des Beschwerdemanagements,
- Identifikation und Nutzung von Best Practices im Unternehmen durch Benchmarking mit anschließendem Informationsaustausch zwischen verschiedenen Beschwerdemanagement-Verantwortlichen (**kooperatives Benchmarking**) sowie
- Vergleich mit direkten Wettbewerbern oder besonders professionellen (auch branchenfremden) Unternehmen durch externes Benchmarking bzw. Förderung des internen Wettbewerbs durch internes Benchmarking verschiedener Beschwerdemanagements, insbesondere in größeren Konzernen (**kompetitives Benchmarking**). Anhand der in diesem Beitrag veröffentlichten Professionalitätswerte kann sowohl ein branchenübergreifendes als auch ein branchenspezifisches Benchmarking vollzogen werden.

Der CME-Ansatz ist grundsätzlich so konzipiert, dass bei der Anwendung sowohl **alle neun Dimensionen** als auch nur **einzelne Teile** des Beschwerdemanagements (z.B. die Beschwerdestimulierung) berücksichtigt werden können. Im Rahmen der empirischen Untersuchung, die diesem Beitrag zugrunde liegt, wurden alle neun Dimensionen betrachtet.

Zur Bewertung der Professionalität eines Beschwerdemanagements stellt der CME-Ansatz umfassende **Checklisten** bereit (für eine Darstellung der Checklisten vgl. Homburg/Fürst 2003). Die einzelnen Checklisten bestehen jeweils aus einer Vielzahl von **Excellence-Kriterien**, deren Skala jeweils von Null („trifft überhaupt nicht zu“) bis Hundert („trifft voll und ganz zu“) reicht. Diese Excellence-Kriterien bildeten die Basis für die im Folgenden beschriebene empirische Untersuchung.

3. Grundlagen der empirischen Untersuchung

Generelles Ziel der Untersuchung war es, ein möglichst repräsentatives Bild der Beschwerdemanagement-Praxis in deutschen Unternehmen aus acht verschiedenen Branchen zu erhalten. Der Fokus lag auf Unternehmen mit mehr als 50 Mio. € Umsatz und mehr als 200 Mitarbeitern.

Im Zeitraum von Oktober 2002 bis Februar 2003 wurden Beschwerdemanagement-Verantwortliche von insgesamt 1.120 Unternehmen kontaktiert, von denen sich 287 an der Studie beteiligten. Dies entspricht einer äußerst zufriedenstellenden Rücklaufquote von 25,6% und stellt die bis dato wohl umfangreichste Untersuchung in Deutschland zum Thema Beschwerdemanagement dar.

Je vier Branchen aus dem Dienstleistungssektor und dem produzierenden Sektor gingen in die Stichprobe ein. Abbildung 5 gibt Aufschluss über die genaue Branchenverteilung. In Klammern steht jeweils die absolute Anzahl der Unternehmen, die sich aus der jeweiligen Branche an der Befragung beteiligt haben.

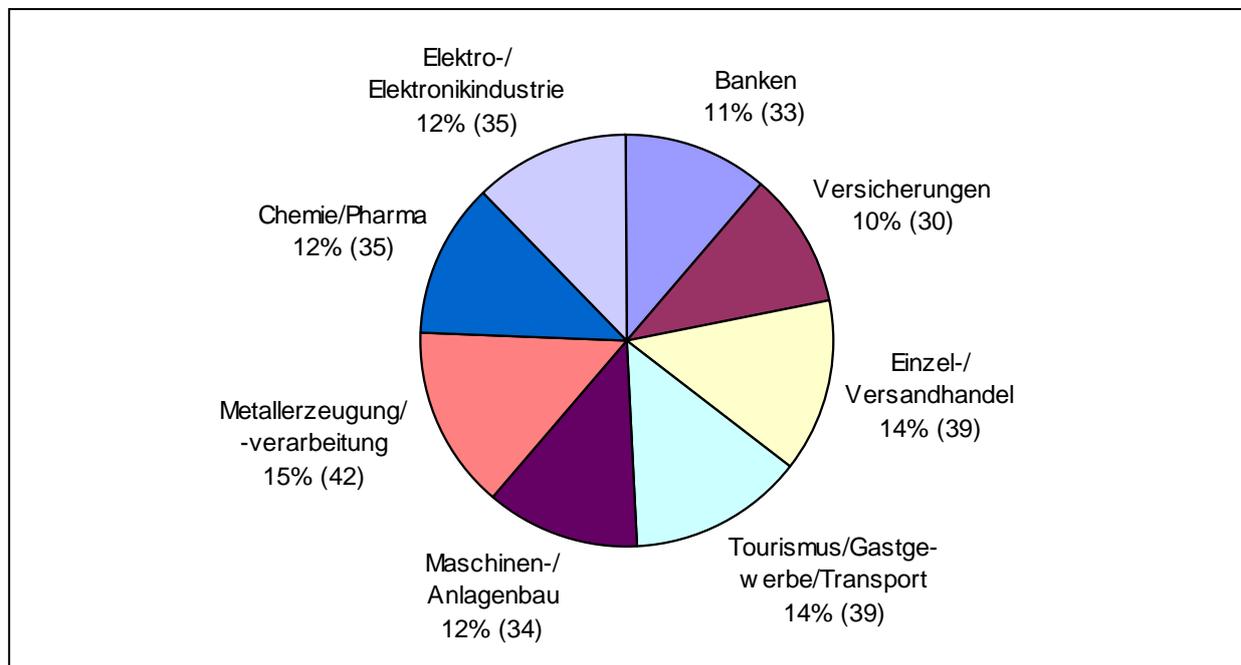


Abb. 5: Zusammensetzung der Stichprobe nach Branchen

Abbildung 6 stellt die Verteilung in der Stichprobe nach Umsatz- und Mitarbeitergrößenklassen dar. Es zeigt sich, dass die angestrebte Fokussierung auf Unternehmen mit mehr als 50 Mio. € Umsatz und mehr als 200 Mitarbeitern erreicht wurde.

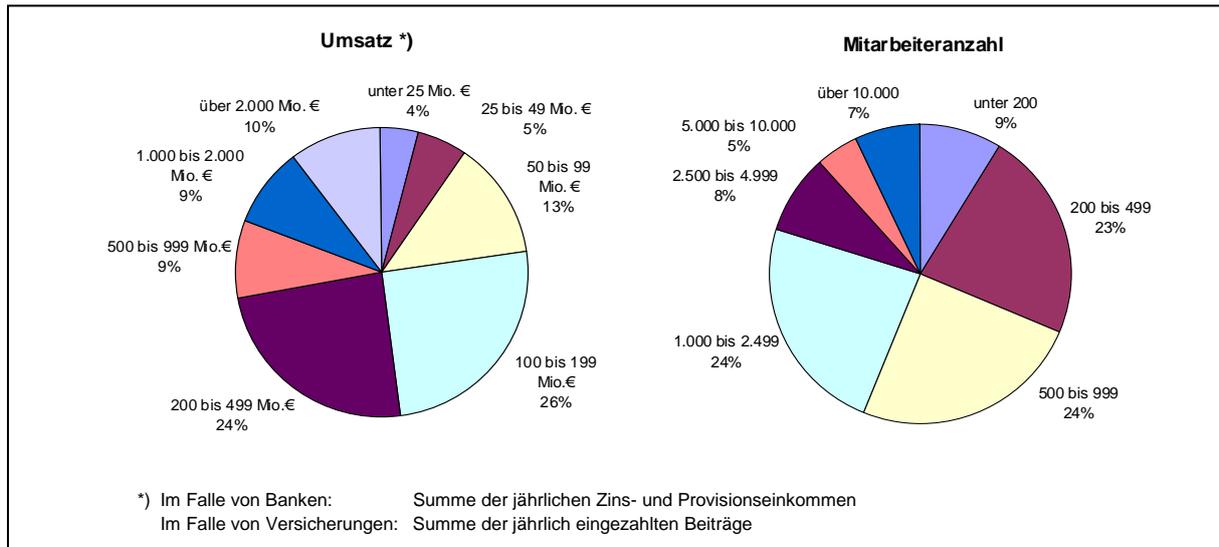


Abb. 6: Zusammensetzung der Stichprobe nach Unternehmensgröße

Abbildung 7 gibt schließlich noch einen Überblick über die verschiedenen Positionen, die die Beteiligten im Unternehmen zum Zeitpunkt der Befragung innehatten. Auffallend ist hierbei die hohe Heterogenität der Positionen. Durchschnittlich verfügten die befragten Beschwerdemanagement-Verantwortlichen über fast 11 Jahre Berufserfahrung.

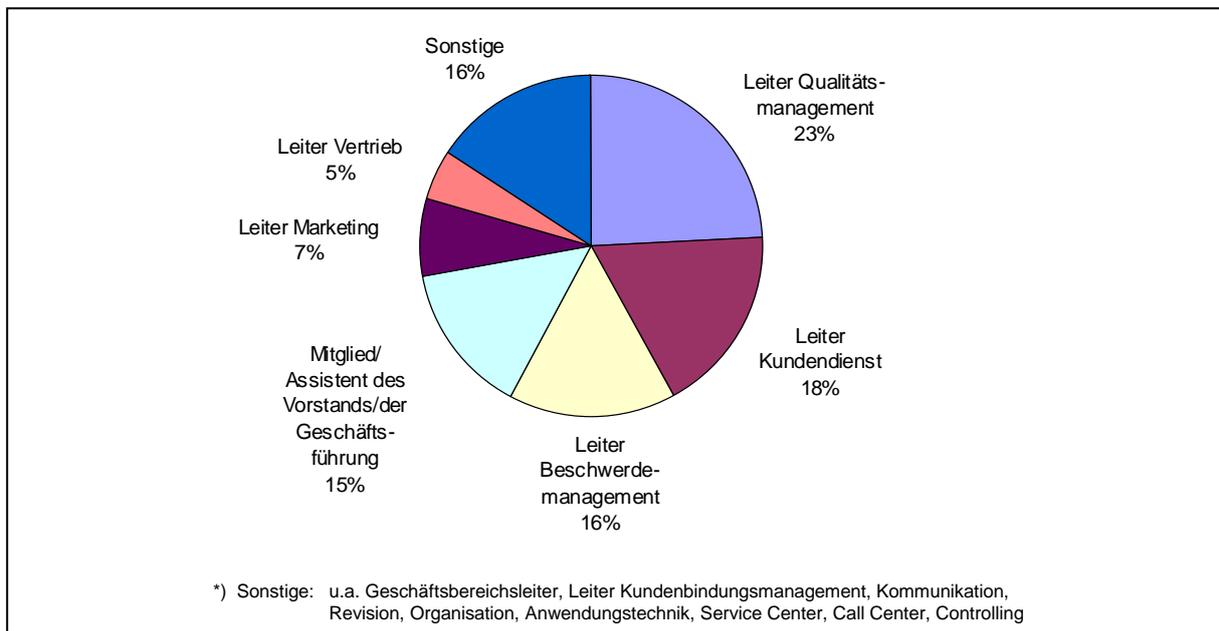


Abb. 7: Zusammensetzung der Stichprobe nach Position der Befragten

4. Ergebnisse der empirischen Untersuchung

4.1 Bedeutung des Beschwerdemanagements

Die hohe generelle Relevanz des Beschwerdemanagements wurde bereits in Abschnitt 1.1 aufgezeigt. Die befragten Unternehmen teilen diese Einschätzung über alle Branchen hinweg. Allerdings ergeben sich bei einer Differenzierung nach der Position der Befragten verhältnismäßig deutliche Unterschiede (Abbildung 8).

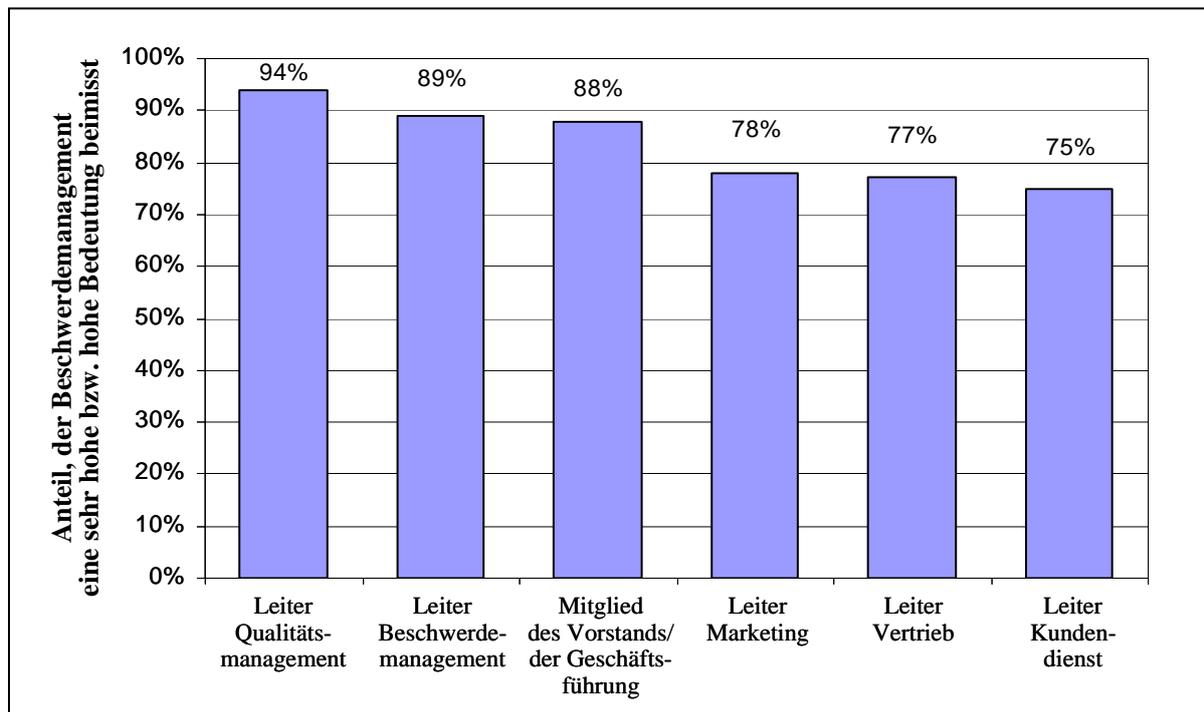


Abb. 8: Einschätzung der Bedeutung des Beschwerdemanagements nach Position der Befragten

Die höchste Relevanz wird dem Beschwerdemanagement im Qualitätsmanagement beigemessen. 94% der befragten Leiter schätzten die Bedeutung als sehr hoch bzw. hoch ein. Weiterhin zeigen die Ergebnisse, dass dem Beschwerdemanagement in vielen Unternehmen mittlerweile auch auf der Ebene des Top-Managements eine hohe Relevanz bescheinigt wird. Im Vergleich dazu ist der Stellenwert im Marketing, Vertrieb und Kundendienst zwar bedeutend geringer, jedoch absolut betrachtet ebenfalls noch recht hoch.

4.2 Professionalität des Beschwerdemanagements

Auf Basis des CME-Ansatzes (vgl. Kapitel 2 sowie Homburg/Fürst 2003) werden wir uns im Folgenden - zunächst branchenübergreifend sowie anschließend branchenspezifisch - differenziert mit der Frage auseinandersetzen, wie professionell das Beschwerdemanagement von deutschen Unternehmen ausgestaltet ist.

4.2.1 Branchenübergreifende Betrachtung

Bezogen auf alle 287 befragten Unternehmen zeigt sich hinsichtlich der **tatsächlichen Gesamtprofessionalität** des Beschwerdemanagements in deutschen Unternehmen das in Abbildung 9 dargestellte Bild.

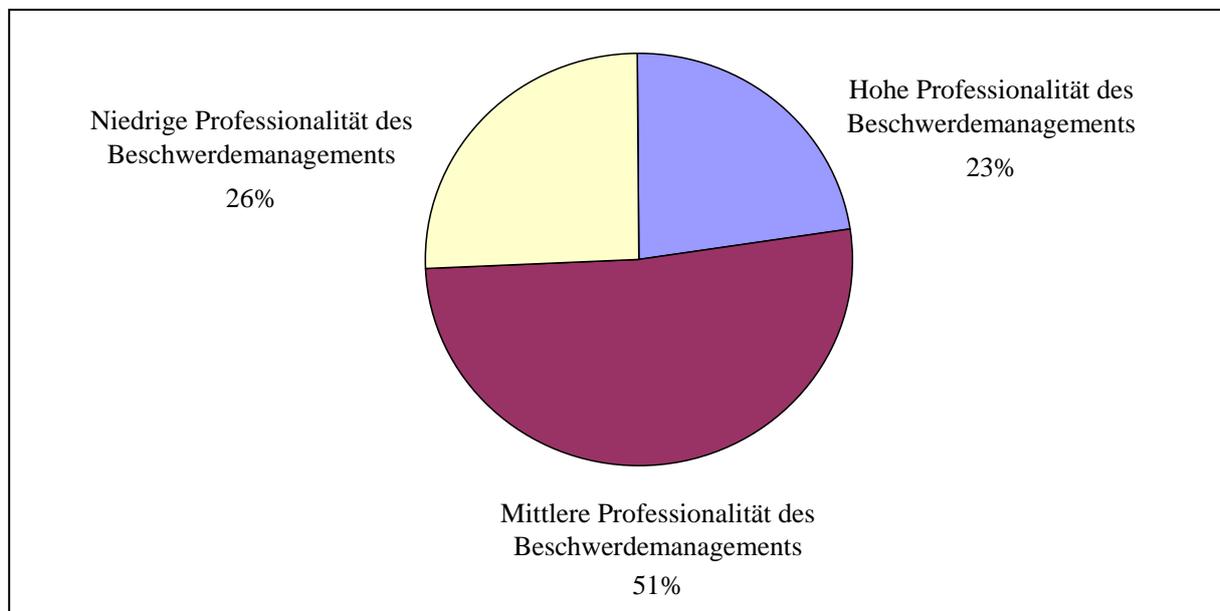


Abb. 9: Überblick über die Gesamtprofessionalität des Beschwerdemanagements

Demnach besitzt erst knapp ein Viertel aller Unternehmen ein Beschwerdemanagement, das sich durch eine hohe Professionalität (d.h. CME-Gesamtwert zwischen 75 und 100) auszeichnet. Etwa die Hälfte aller Unternehmen liegt hinsichtlich der Professionalität ihres Beschwerdemanagements im mittleren Bereich (d.h. CME-Gesamtwert zwischen 50 und 74,9) und ca. ein Viertel im unteren Bereich (d.h. CME-Gesamtwert zwischen 0 und 49,9).

Durchschnittlich erreichen die befragten Unternehmen einen CME-Gesamtwert von 62. Die Professionalität steigt hierbei mit zunehmender Unternehmensgröße (d.h. Mitarbeiterzahl bzw. Umsatz/Zins- und Provisionseinkommen/Beitragsvolumen) an.

Stellt man der tatsächlichen Gesamtprofessionalität die von den Unternehmen **geschätzte Gesamtprofessionalität** gegenüber, so ergibt sich das in Abbildung 10 dargestellte Bild.

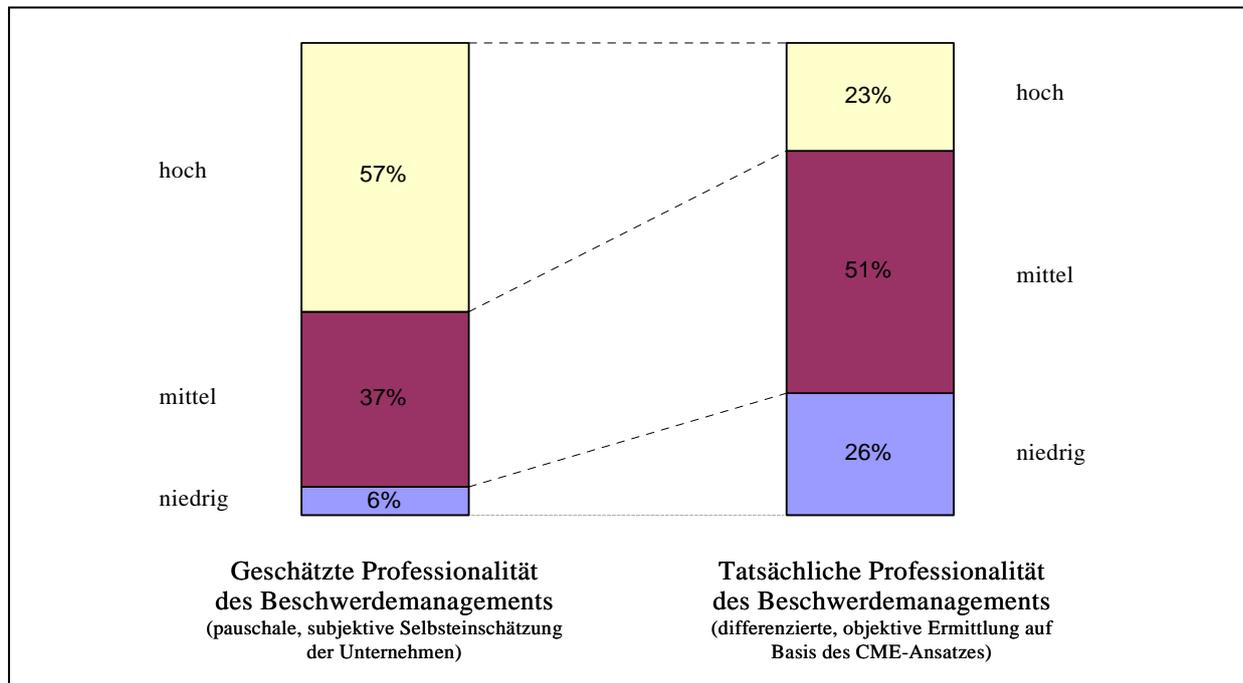


Abb. 10: Gegenüberstellung der geschätzten und tatsächlichen Gesamtprofessionalität des Beschwerdemanagements

Über die Hälfte der Befragten schätzte das eigene Beschwerdemanagement als hochgradig professionell ein und nur 6% beurteilten es als wenig professionell. Der Vergleich mit der auf Basis des CME-Ansatzes ermittelten tatsächlichen Professionalität zeigt, dass in der Unternehmenspraxis hinsichtlich der Professionalität des Beschwerdemanagements eine große Lücke zwischen Wahrnehmung und Realität zu bestehen scheint.

Ein auf Ebene der einzelnen befragten Unternehmen durchgeführter Vergleich der jeweils geschätzten Professionalität mit der jeweils tatsächlichen Professionalität zeigt, dass 60% aller Befragten die Professionalität des eigenen Beschwerdemanagements überschätzen (Abbildung 11).

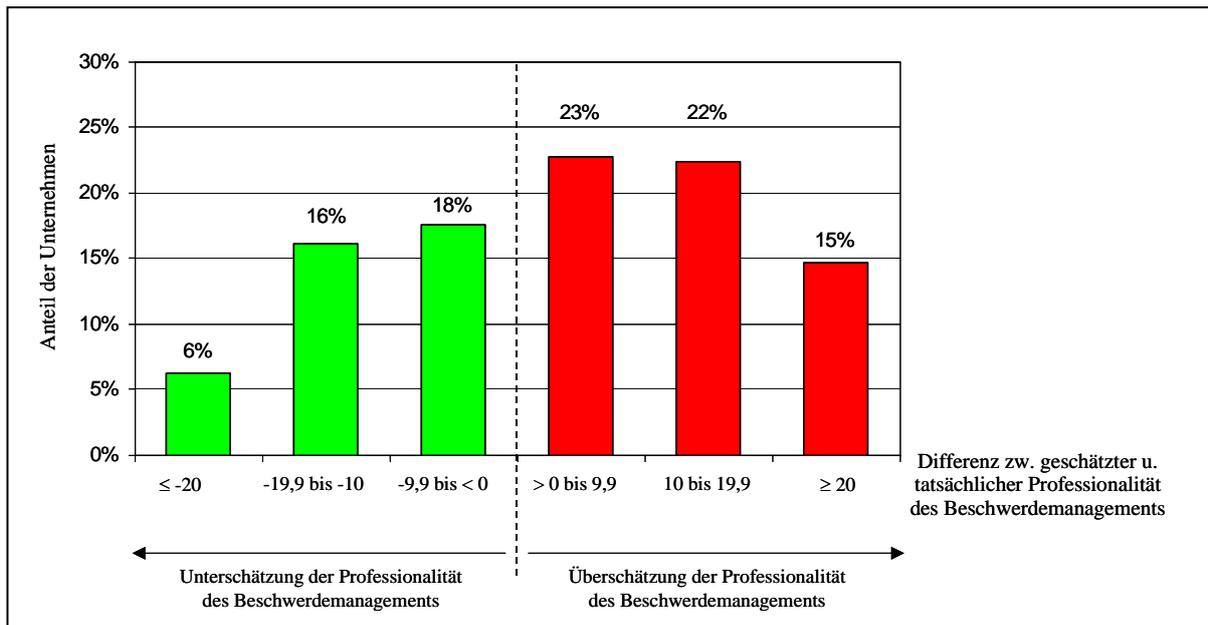


Abb. 11: Darstellung der Differenz zwischen geschätzter und tatsächlicher Gesamtprofessionalität des eigenen Beschwerdemanagements

Differenziert nach den **einzelnen Dimensionen** des CME-Ansatzes stellt sich die Professionalität des Beschwerdemanagements in deutschen Unternehmen wie folgt dar (Abbildung 12).

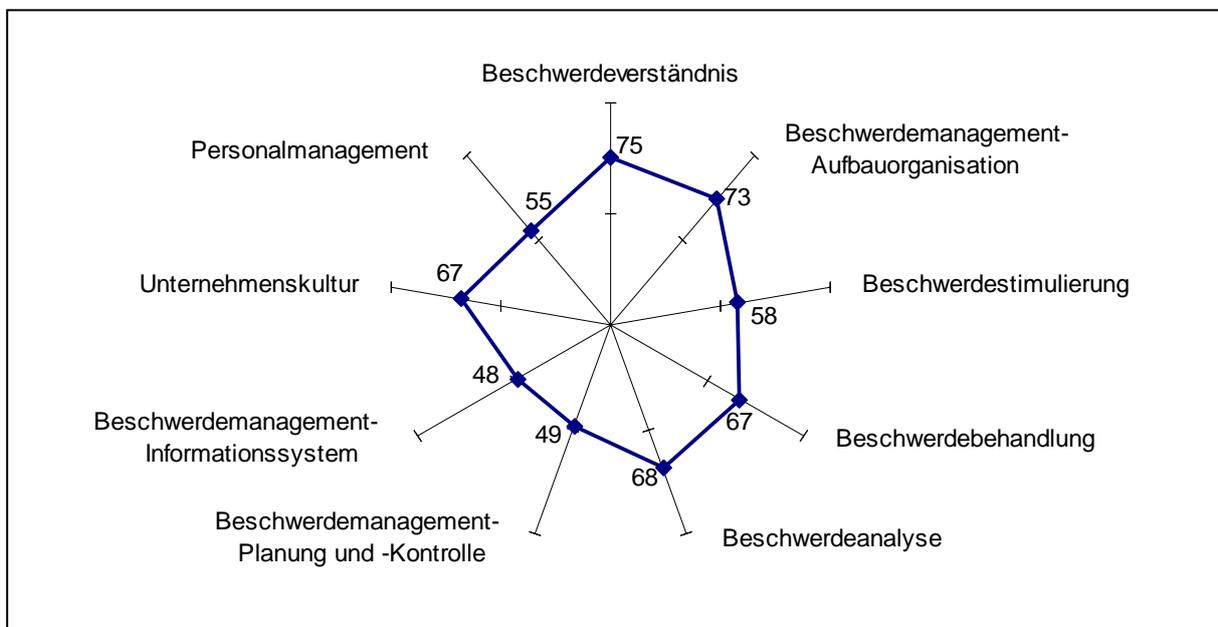


Abb. 12: Überblick über die Professionalität des Beschwerdemanagements differenziert nach Dimensionen

Die Zahlenangaben spiegeln dabei die Professionalität in den einzelnen Bereichen auf einer Skala von 0 („sehr geringe Professionalität“) bis 100 („sehr hohe Professionalität“) wider. Zwischen den einzelnen Dimensionen sind deutliche Professionalitätsunterschiede erkennbar:

So ist in den meisten Unternehmen ein relativ umfassendes **Beschwerdeverständnis** (75) vorhanden, wodurch bestimmte Arten der Unzufriedenheitsäußerung größtenteils nicht automatisch ausgeklammert werden (vgl. auch Homburg/Krohmer 2003, S. 790). Einziger Kritikpunkt in diesem Zusammenhang: Beschwerden werden oftmals ausschließlich als Unzufriedenheitsäußerung von bestehenden Kunden - nicht aber auch von potenziellen Kunden - verstanden. Eine nicht unerhebliche Zahl von Personen äußert jedoch ihre Unzufriedenheit, ohne tatsächlich schon beim Anbieter ein Produkt bzw. eine Dienstleistung erworben zu haben. Typische Beschwerdegründe sind in einem solchen Fall z.B. unzureichende Beratung, unfreundliche Mitarbeiter oder lange Wartezeiten.

Zudem existiert vielerorts eine gute **Beschwerdemanagement-Aufbauorganisation** (73), d.h. Beschwerdemanagement-Aufgaben (wie z.B. Beschwerdestimulierung, Beschwerdeannahme/-bearbeitung, Beschwerdeanalyse) sowie Verantwortlichkeiten für deren Durchführung sind häufig angemessen festgelegt. In diesem Zusammenhang ist ferner erwähnenswert, dass mittlerweile 63% aller befragten Unternehmen eine Abteilung besitzen, zu deren wesentlichen Aufgabenbereichen das Management von Beschwerden gehört. Weitere 6% planen eine solche Abteilung für die nahe Zukunft.

Abbildung 13 verdeutlicht, welchem Funktionsbereich das Beschwerdemanagement direkt unterstellt ist bzw. (falls erst in Planung) zukünftig sein wird. Auffällig ist, dass das Beschwerdemanagement in fast der Hälfte aller Fälle im Qualitätsmanagement verankert ist bzw. in Zukunft sein wird. Darüber hinaus findet man auch häufiger eine Ansiedlung im Kundendienst, Vertrieb oder Marketing.

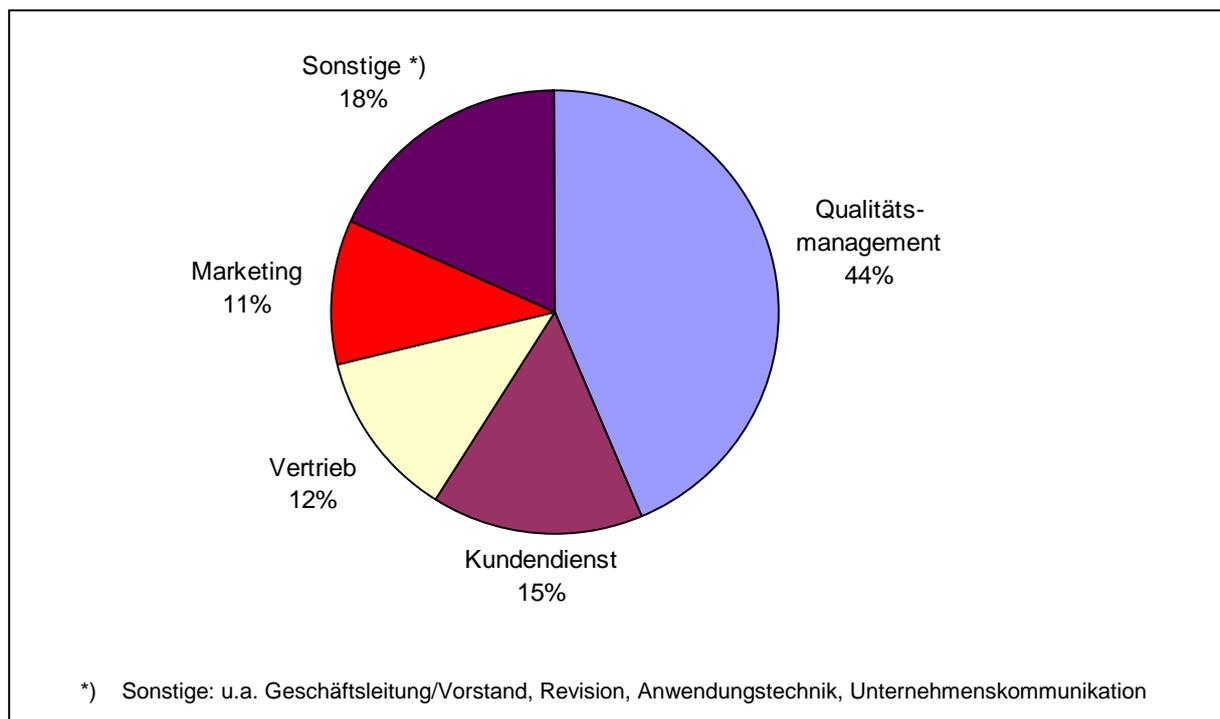


Abb. 13: Überblick über die organisatorische Ansiedlung des Beschwerdemanagements

Während somit die Professionalität des Beschwerdeverständnisses und der Beschwerdemanagement-Aufbauorganisation als relativ hoch bezeichnet werden kann, existiert in vielen anderen Bereichen noch großes Optimierungspotenzial.

Allen voran ist hierbei das **Beschwerdemanagement-Informationssystem** (48) zu nennen. Jedoch muss man hier differenzieren. Wie Abbildung 14 einerseits zeigt, verzichtet im Rahmen des Beschwerdemanagements annähernd jedes fünfte Unternehmen gänzlich auf den Einsatz von Software. Andererseits benutzt ein fast genauso großer Anteil der Unternehmen bereits eine kommerzielle (und dementsprechend meist relativ professionelle) Beschwerdemanagement-Software. Knapp ein Drittel greift im Rahmen des Beschwerdemanagements nach wie vor auf Standard-Anwendungsprogramme wie z.B. Microsoft Access oder Microsoft Excel zurück. Wie die Studienergebnisse außerdem zeigen, ist die fehlende bzw. mangelnde Vernetzung des Beschwerdemanagement-Informationssystems mit relevanten anderen Informationssystemen (z.B. Kundendatenbanken, Buchhaltungssysteme, Qualitätssicherungsprogramme, Logistiksysteme) ein weiteres zentrales Problemfeld. Zudem können in vielen Unternehmen nicht alle Mitarbeiter mit Beschwerdemanagement-Aufgaben schnell und unkompliziert auf das Beschwerdemanagement-Informationssystem zugreifen.

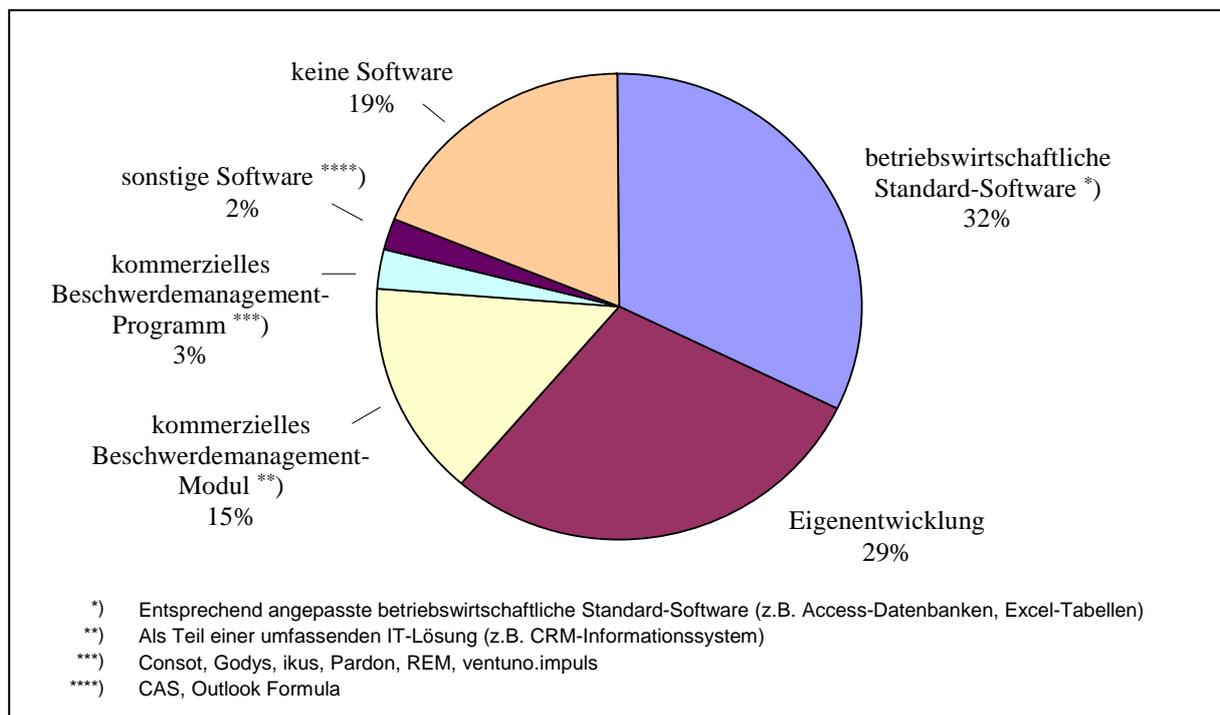


Abb. 14: Überblick über die Art der eingesetzten Software im Rahmen des Beschwerdemanagements

Ebenfalls noch großes Optimierungspotenzial besteht in Bezug auf die **Beschwerdemanagement-Planung und -Kontrolle** (49). Zwar werden teilweise auf das Beschwerdemanagement bzw. Größen wie Kundenzufriedenheit und Kundenbindung bezogene Ziele formuliert und auch kontrolliert. Allerdings existieren bis dato meist weder ein eigenständiges und einen gewissen Handlungsspielraum ermöglichendes Beschwerdemanagement-Budget noch eine Kontrolle der Budgeteinhaltung bzw. der mit dem Beschwerdemanagement in Verbindung stehenden Kosten.

Großer Nachholbedarf besteht ferner bei der **Beschwerdestimulierung** (58). Einerseits werden unzufriedenen Kunden zwar oftmals schon eine ausreichende Anzahl an leicht zugänglichen, einfach zu nutzenden und kostengünstigen Beschwerdemöglichkeiten (z.B. konkreter Ansprechpartner, E-Mail-Adresse oder Telefonhotline für Beschwerden) angeboten. Andererseits mangelt es in der Unternehmenspraxis jedoch häufig an geeigneten Kommunikationsmaßnahmen (z.B. Schilder am „Point of Sale“, Hinweise auf Produktverpackungen oder in Katalogen), um Kunden die Aufgeschlossenheit gegenüber Beschwerden ausreichend zu signalisieren.

Die Professionalität der **Beschwerdebehandlung** (67) liegt in Relation zur Professionalität der anderen Dimensionen über dem Durchschnitt. In relativ vielen Unternehmen existiert ein klar definierter und schriftlich festgehaltener Beschwerdebearbeitungsprozess. Zudem besitzen Mitarbeiter mit direktem Kundenkontakt häufig die Befugnis, Beschwerden eigenständig anzunehmen und zu bearbeiten sowie Maßnahmen zur Wiedergutmachung bis zu einem bestimmten Grad eigenständig zu entscheiden. Oftmals haben Unternehmen auch geregelt, dass sich beschwerende Kunden in einem festgelegten Zeitraum eine Rückmeldung über den Stand bzw. das Ergebnis der Beschwerdebearbeitung erhalten. Allerdings existiert auch bei der Beschwerdebehandlung durchaus noch Verbesserungspotenzial. So fehlt es in Unternehmen häufig noch an verbindlichen Zeitvorgaben für die normale bzw. maximale Dauer der Bearbeitung einer Beschwerde. Zudem existieren selten klare Richtlinien für den Grad der Kulanz im Rahmen der Wiedergutmachung.

Wie die Beschwerdebehandlung kann auch die **Beschwerdeanalyse** (68) hinsichtlich ihrer Professionalität als überdurchschnittlich bezeichnet werden. So kategorisieren die meisten Unternehmen eingegangene Beschwerden nach dem Beschwerdegrund und fassen die wichtigsten Ergebnisse der Beschwerdeanalyse in Form von Berichten zusammen. Optimierungsmöglichkeiten bestehen noch hinsichtlich der Art der Analysemethoden: Viele Unternehmen beschränken sich bei der Beschwerdeanalyse nach wie vor auf das Erstellen von Häufigkeitsverteilungen, d.h. die mengenmäßige Aufteilung der eingegangenen Beschwerden auf ein bestimmtes Erfassungskriterium (z.B. Beschwerdegrund, Beschwerdeobjekt, Beschwerdeführer). Aussagekräftigere Analysemethoden wie Kreuztabellierungen oder Frequenz-Relevanz-Analysen (vgl. hierzu Homburg/Fürst 2003; Stauss/Seidel 2002) werden hingegen unserer Erfahrung nach noch zu selten eingesetzt. Darüber hinaus führt nahezu jedes fünfte Unternehmen bisher noch keine systematischen Analysen durch, um die Ursachen für bestehende Probleme zu identifizieren und damit Kundenunzufriedenheit zukünftig zu vermeiden.

Widmen wir uns abschließend noch dem Beschwerdemanagement-Umfeld. Hier existiert vor allem beim **Personalmanagement** (55) noch erheblicher Verbesserungsbedarf. Insbesondere die Anreizsysteme sind in einem Großteil der Unternehmen noch nicht derart konzipiert, dass sie zu einer professionellen Durchführung von Beschwerdemanagement-Aufgaben motivieren. So erhalten Mitarbeiter mit Beschwerdemanagement-Aufgaben nur in den seltensten Fällen eine Vergütung, die teilweise auch vom Grad der Beschwerde-/Kundenzufriedenheit und Kundenbindung abhängt. Darüber hinaus versäumen es Unternehmen häufig, Mitarbeiter mit

Beschwerdemanagement-Aufgaben im Rahmen von Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen für die Wichtigkeit von Beschwerden zu sensibilisieren und im Umgang mit unzufriedenen Kunden zu schulen. Etwas besser scheint es in vielen Unternehmen um den Führungsstil bestellt zu sein, wobei auch hier noch Verbesserungspotenzial besteht. Führungskräfte können vielerorts sicherlich noch stärker Kundenorientierung im Allgemeinen und eine angemessene Beschwerdebehandlung im Speziellen vorleben und dadurch mit gutem Beispiel vorangehen. Zudem wäre in vielen Unternehmen eine noch stärkere Berücksichtigung von Beschwerdeinformationen bei Entscheidungen wünschenswert. Positiv hervorzuheben ist die Tatsache, dass bei der Besetzung von Stellen mit Beschwerdemanagement-Aufgaben in aller Regel in ausreichendem Maße auf die Fähigkeiten der Kandidaten im Umgang mit Kunden geachtet wird.

Die Unternehmenskultur stellt die zweite Dimension des Beschwerdemanagement-Umfelds dar. Wie die Studienergebnisse zeigen, besteht auch hinsichtlich der **Unternehmenskultur** (67) durchaus noch Potenzial für Verbesserungen. So kommt dem Thema Kundenorientierung nur in einer Minderheit der befragten Unternehmen auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten eine hohe Bedeutung zu. Darüber hinaus scheinen Mitarbeiter in weniger als der Hälfte der Unternehmen eine positive Einstellung gegenüber Beschwerden zu besitzen. Vielmehr werden Beschwerden in der Unternehmenspraxis häufig als unerwünscht und unangenehm aufgefasst. Zudem spricht man nur in etwa einem Viertel der befragten Unternehmen vollkommen offen über Fehler und Schwachstellen.

4.2.2 Branchenspezifische Betrachtung

Im Rahmen der Studie wurden insgesamt acht verschiedene Branchen untersucht. Abbildung 15 zeigt eine Übersicht über die **tatsächliche Gesamtprofessionalität** des Beschwerdemanagements in den einzelnen Branchen.

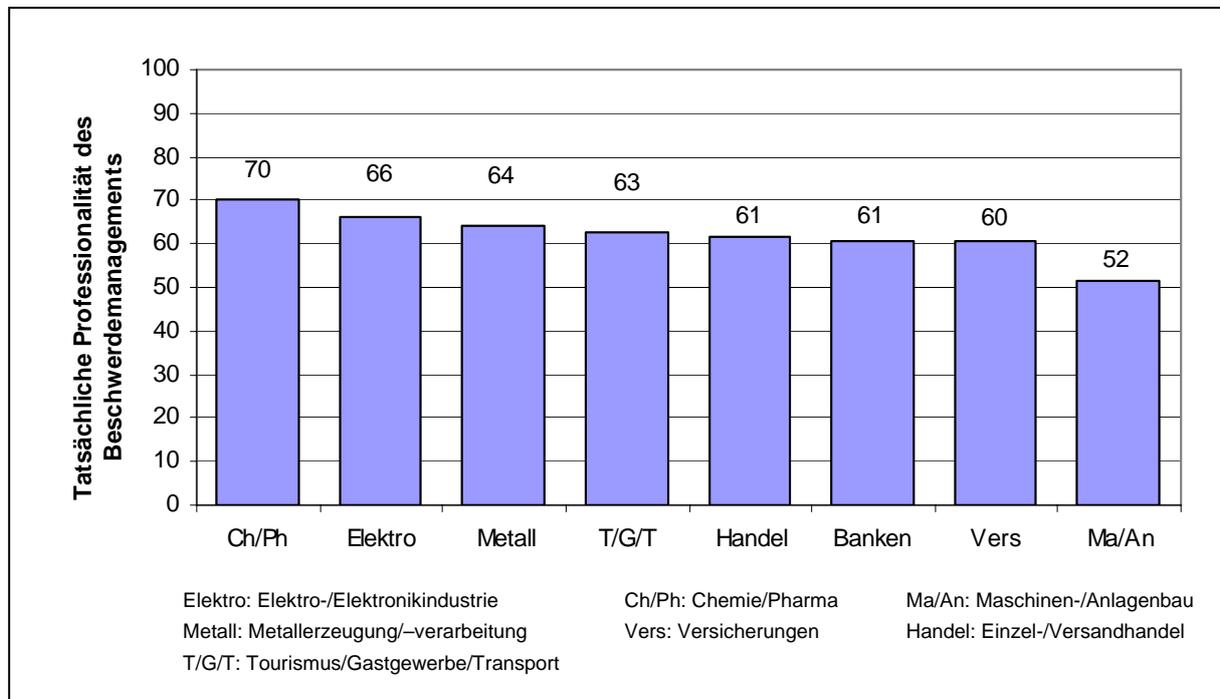


Abb. 15: Überblick über die Gesamtprofessionalität des Beschwerdemanagements in unterschiedlichen Branchen

Demnach verfügen Unternehmen aus der Chemie- und Pharmabranche durchschnittlich über das professionellste Beschwerdemanagement (70). Im Falle von Pharmaunternehmen lässt sich dies insbesondere mit den möglichen gesundheitlichen Schäden aufgrund eines Produktmangels sowie den damit verbundenen rechtlichen Konsequenzen und negativen Medienberichterstattungen erklären. Im Falle von Chemieunternehmen spielt sicherlich die meist geringe Anzahl an Kunden eine Rolle, die dazu führt, dass die Zufriedenheit jedes einzelnen Kunden höchste Priorität besitzt. Über das mit Abstand größte Optimierungspotenzial verfügt im Durchschnitt das Beschwerdemanagement von Unternehmen aus dem Maschinen- und Anlagenbau (52).

Stellt man für jede der Branchen die tatsächliche Gesamtprofessionalität der von den Unternehmen **geschätzten Gesamtprofessionalität** des eigenen Beschwerdemanagements gegenüber, so wird ersichtlich, dass sich im Durchschnitt Unternehmen aller Branchen (mit Aus-

nahme der Elektro-/Elektronikindustrie) hinsichtlich der tatsächlichen Professionalität des eigenen Beschwerdemanagements überschätzen. Allen voran ist hierbei der Maschinen- und Anlagenbau zu nennen. Darüber hinaus ist aber auch bei Unternehmen aus der metallherzeugenden und –verarbeitenden Industrie sowie aus dem Einzel- und Versandhandel häufig ein höheres Ausmaß an Selbstüberschätzung festzustellen.

Ein branchenbezogener Vergleich der **tatsächlichen Professionalität** des Beschwerdemanagements auf Ebene der **einzelnen Dimensionen** des CME-Ansatzes kommt zu den in Abbildung 16 dargestellten Ergebnissen (vgl. hierzu auch Tabelle 1 im Anhang).

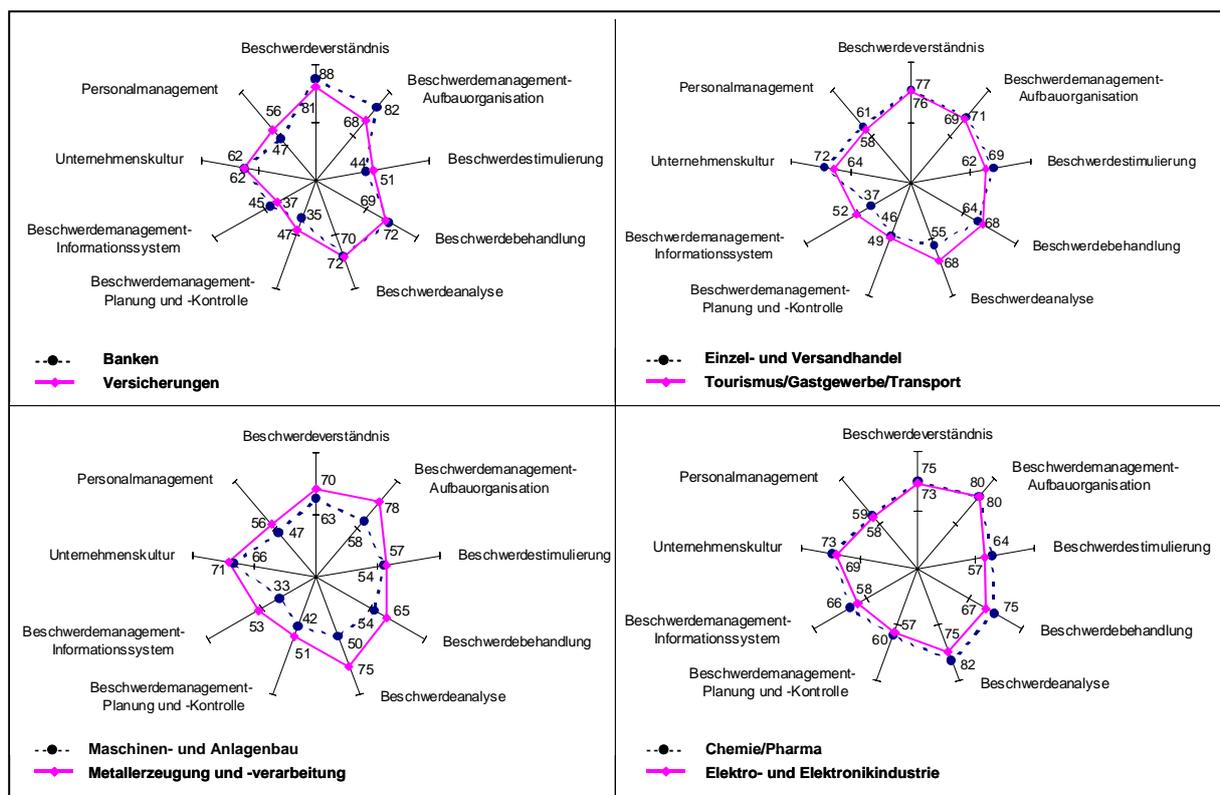


Abb. 16: Branchenbezogener Vergleich der Professionalität des Beschwerdemanagements differenziert nach Dimensionen

Die **Bankenbranche** zeichnet sich durch eine besonders hohe Professionalität des Beschwerdeverständnisses, der Beschwerdemanagement-Aufbauorganisation und der Beschwerdebehandlung aus. Nachholbedarf besteht hingegen insbesondere bei der Beschwerdestimulierung, der Beschwerdemanagement-Planung und –Kontrolle, dem Beschwerdemanagement-Informationssystem sowie dem Personalmanagement.

Beim Beschwerdemanagement in der **Versicherungsbranche** ist die relativ hohe Professionalität des Beschwerdeverständnisses und der Beschwerdeanalyse positiv hervorzuheben. Schwächen zeigen sich vor allem noch bei der Beschwerdestimulierung, der Beschwerdemanagement-Planung und –Kontrolle sowie dem Beschwerdemanagement-Informationssystem.

Der **Einzel- und Versandhandel** besticht durch eine relativ gute Beschwerdestimulierung und eine verhältnismäßig hohe Kundenorientierung des Beschwerdemanagement-Umfelds (d.h. Unternehmenskultur, Personalmanagement). Optimierungspotenzial existiert jedoch speziell bei der Beschwerdeanalyse, der Beschwerdemanagement-Planung und –Kontrolle sowie dem Beschwerdemanagement-Informationssystem.

Das Beschwerdemanagement in der **Tourismus-, Gastgewerbe- und Transportbranche** ist durch eine relativ professionelle Beschwerdestimulierung gekennzeichnet. Negativ anzumerken sind insbesondere noch bestehende Schwächen bei der Beschwerdemanagement-Planung und –Kontrolle sowie teilweise auch bei der Beschwerdemanagement-Aufbauorganisation.

Im **Maschinen- und Anlagenbau** sind alle Dimensionen des CME-Ansatzes unterdurchschnittlich professionell. Der größte Handlungsbedarf besteht unseres Erachtens nach bei der Beschwerdeanalyse, der Beschwerdemanagement-Planung und –Kontrolle, dem Beschwerdemanagement-Informationssystem sowie dem Personalmanagement.

Unternehmen aus der **metallerzeugenden und –verarbeitenden Industrie** verfügen in der Regel über eine professionelle Beschwerdemanagement-Aufbauorganisation und Beschwerdeanalyse sowie über eine kundenorientierte Unternehmenskultur. Hingegen ist das Beschwerdeverständnis bis dato vergleichsweise eng gefasst. Zudem besteht noch größeres Optimierungspotenzial bei der Beschwerdemanagement-Planung und –Kontrolle, dem Beschwerdemanagement-Informationssystem sowie dem Personalmanagement.

Die **Chemie- und Pharmabranche** zeichnet sich durch eine überdurchschnittliche Professionalität aller Dimensionen des CME-Ansatzes (mit Ausnahme des Beschwerdeverständnisses) aus. In fünf Bereichen (Beschwerdebehandlung, Beschwerdeanalyse, Beschwerdemanagement-Planung und –Kontrolle, Beschwerdemanagement-Informationssystem, Unternehmenskultur) werden sogar die besten Werte aller Branchen erzielt.

Das Beschwerdemanagement in der **Elektro- und Elektronikindustrie** schneidet vor allem hinsichtlich der Beschwerdemanagement-Aufbauorganisation, der Beschwerdeanalyse, der Beschwerdemanagement-Planung und –Kontrolle sowie des Beschwerdemanagement-

Informationssystems überdurchschnittlich gut ab. Einzig beim Beschwerdeverständnis und der Beschwerdestimulierung liegen die Werte unter dem Durchschnitt.

4.3 Auswirkungen der Professionalität des Beschwerdemanagements auf den Unternehmenserfolg

Wie bereits in Abschnitt 1.1 kurz dargestellt, kann ein Beschwerdemanagement auf unterschiedliche Art und Weise zum Unternehmenserfolg beitragen. Häufig fehlen jedoch der Person, die im Unternehmen für das Beschwerdemanagement verantwortlich ist, **konkrete Zahlen und Fakten**, um dies gegenüber Vorgesetzten und anderen Kollegen belegen zu können.

Die vorliegende Studie untersuchte deshalb bei 287 Unternehmen, wie sich die Professionalität eines Beschwerdemanagements auf den Unternehmenserfolg auswirkt.

Hierzu wurden in einem ersten Schritt drei Gruppen anhand des Professionalitätsgrads („niedrig“, „mittel“, „hoch“) gebildet. In einem zweiten Schritt ermittelte man für jede dieser Gruppen die folgenden unternehmerischen Erfolgsgrößen:

- **Beschwerderate**, d.h. Anteil der unzufriedenen Kunden, die sich beim Unternehmen beschwerten
- **Verbesserungen**, d.h. Regelmäßigkeit von Verbesserungen im Unternehmen aufgrund von Beschwerdeinformationen
- **Beschwerdezufriedenheit**, d.h. Zufriedenheit der Kunden mit der Beschwerdebehandlung
- **Kundenzufriedenheit**, d.h. allgemeine Zufriedenheit der Kunden mit dem Unternehmen
- **Kundenbindung**, d.h. Halten bestehender Kunden
- **Weiterempfehlungsrate**, d.h. positive Mund-zu-Mund-Kommunikation
- **Umsatzrendite**

Die Studienergebnisse zeigen einen positiven Zusammenhang zwischen dem Professionalitätsgrad eines Beschwerdemanagements und allen betrachteten Erfolgsgrößen (Abbildung 17).

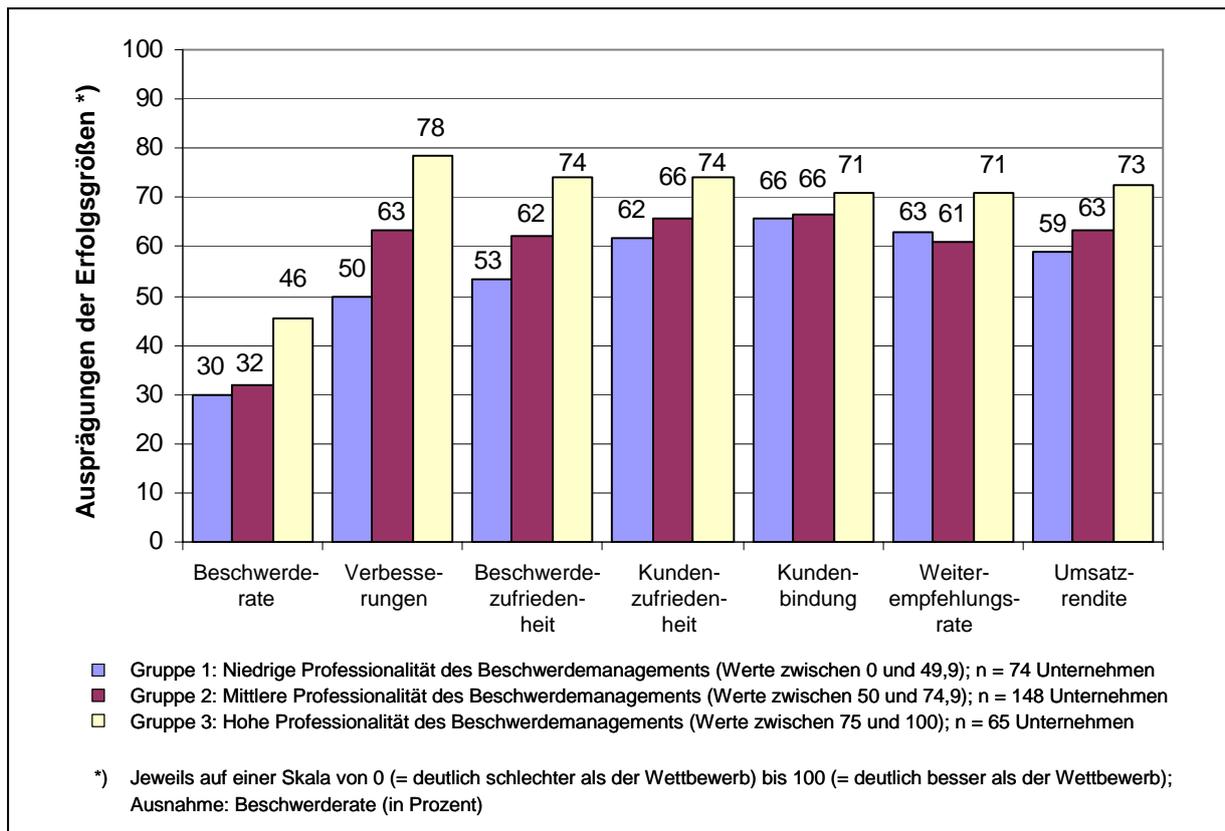


Abb. 17: Darstellung des Zusammenhangs zwischen Professionalitätsgrad eines Beschwerdemanagements und verschiedenen unternehmerischen Erfolgsgrößen

Häufig wird argumentiert, dass ein exzellentes Beschwerdemanagement mit hohen Kosten verbunden wäre und deshalb Budgetbeschränkungen die Implementierung eines professionelleren Beschwerdemanagements verhindern würden. Die vorliegende Studie hat sich auch dieser Fragestellung angenommen und im Zuge dessen untersucht, ob ein Zusammenhang zwischen dem Professionalitätsgrad und den fixen und variablen **Kosten** eines Beschwerdemanagements (Wiedergutmachungs-/Gewährleistungskosten, Personalkosten, Verwaltungs-/Raumkosten, Kommunikationskosten) besteht. Das Ergebnis: Es konnte kein Zusammenhang nachgewiesen werden, d.h. ein exzellentes Beschwerdemanagement muss nicht unbedingt mit hohen Kosten einhergehen.

4.4 Verbreitete Beschwerdemanagement-Typen in der Unternehmenspraxis

Obwohl sich Unternehmen bei der Gestaltung des Beschwerdemanagements nur selten an anderen Unternehmen orientieren, existieren einige Formen des Beschwerdemanagements, die in der Praxis häufiger anzutreffen sind.

Im Rahmen der Studie wurden mittels einer Clusteranalyse (vgl. hierzu ausführlich Homburg/Krohmer 2003; Backhaus et al. 2003) fünf verbreitete Beschwerdemanagement-Typen identifiziert, die sich anhand ihrer Ausprägungen auf den neun Dimensionen des CME-Ansatzes unterscheiden und charakterisieren lassen (Abbildung 18).

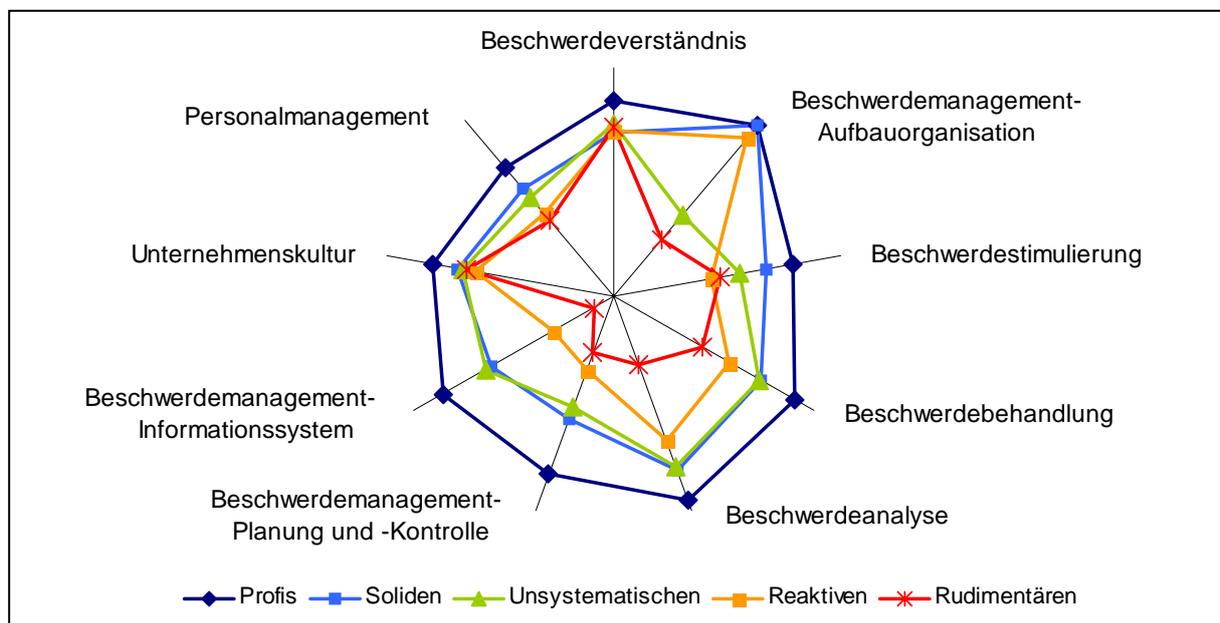


Abb. 18: Darstellung von fünf verbreiteten Beschwerdemanagement-Typen

Typ 1: Die „Profis“

Dieser Beschwerdemanagement-Typ ist der mit Abstand professionellste. Er zeichnet sich durch sehr hohe Werte auf fast allen Dimensionen aus. Herausragend sind insbesondere die hohe Professionalität der Beschwerdemanagement-Aufbauorganisation, Beschwerdebehandlung und Beschwerdeanalyse. Einzig das Personalmanagement bewegt sich nicht im exzellenten Bereich. Jedoch wird auch in diesem Bereich - wie auf allen anderen Dimensionen - der beste Wert aller fünf Beschwerdemanagement-Typen erzielt. Am häufigsten findet man diesen Typ in Unternehmen aus der Elektro- und Elektronikbranche sowie der Chemie- und Pharmabranche.

Typ 2: Die „Soliden“

Bei diesem Beschwerdemanagement-Typ fällt vor allem der hohe Professionalitätsgrad der Beschwerdemanagement-Aufbauorganisation auf. Vergleichsweise hohe Werte werden auch auf allen anderen Dimensionen erzielt, so dass sich diese Gestaltungsform des Beschwerdemanagements auf einem guten Weg befindet. Verbreitet ist dieser Typ vor allem in der Tourismus-, Gastgewerbe- und Transportbranche sowie im Einzel- und Versandhandel.

Typ 3: Die „Unsystematischen“

Im Vergleich zu den beiden vorangegangenen Typen besitzen die „Unsystematischen“ eine wenig professionelle Beschwerdemanagement-Aufbauorganisation. Zudem werden auch bei der Beschwerdemanagement-Planung und –Kontrolle sowie bei der Beschwerdestimulierung nur durchschnittliche Werte erreicht. Jedoch lässt der relativ hohe Professionalitätsgrad bei Beschwerdeverständnis und Beschwerdebehandlung darauf schließen, dass die trotz dieser Hindernisse an das Unternehmen gerichteten Beschwerden angemessen bearbeitet werden. Zudem erzielt auch die Beschwerdeanalyse gute Werte. Hauptsächlich anzutreffen ist dieser Typ im produzierenden Sektor und dort insbesondere in der Chemie- und Pharmabranche sowie der metallherstellenden und –verarbeitenden Industrie.

Typ 4: Die „Reaktiven“

Positiv hervorzuheben ist bei dieser Gestaltungsform die exzellente Beschwerdemanagement-Aufbauorganisation. Hingegen erzielen alle anderen Bereiche nur unterdurchschnittliche Professionalitätswerte. Der niedrige Professionalitätsgrad der Beschwerdestimulierung und der Beschwerdemanagement-Planung und –Kontrolle weisen darauf hin, dass die betreffenden Unternehmen in Bezug auf Beschwerden eher reagieren als agieren. Noch weiter unterstrichen wird die Passivität im Umgang mit Beschwerden durch die weit unterdurchschnittlichen Werte bei Unternehmenskultur, Personalmanagement und Beschwerdemanagement-Informationssystem. Am häufigsten findet man diesen Beschwerdemanagement-Typ in der Finanzdienstleistungsbranche (d.h. bei Banken, Versicherungen) und in der metallherstellenden und –verarbeitenden Industrie.

Typ 5: Die „Rudimentären“

Die „Rudimentären“ weisen eindeutig die geringste Professionalität aller fünf Beschwerdemanagement-Typen auf. In einem Großteil dieser Unternehmen sind die Beschwerdema-

gement-Aufgaben und die Verantwortlichkeiten für deren Durchführung nicht angemessen festgelegt. Zudem werden Beschwerden weder in ausreichendem Maße stimuliert, noch professionell behandelt und ausgewertet. Am schlechtesten schneiden bei diesem Typ die Beschwerdemanagement-Planung und –Kontrolle sowie das Beschwerdemanagement-Informationssystem ab. Letzteres ist vielerorts praktisch nicht existent. Weit unterdurchschnittliche Werte erzielt außerdem das Beschwerdemanagement-Umfeld (Unternehmenskultur, Personalmanagement) der betreffenden Unternehmen. Die größte Verbreitung findet dieser Typ im Einzel- und Versandhandel, in der Tourismus-, Gastgewerbe- und Transportbranche sowie im Maschinen- und Anlagenbau.

Die fünf identifizierten Beschwerdemanagement-Typen unterscheiden sich nicht nur hinsichtlich der Professionalität des Beschwerdemanagements (vgl. hierzu auch Tabelle 2 im Anhang) und der Häufigkeit des Auftretens in unterschiedlichen Branchen (vgl. hierzu auch Tabelle 3 im Anhang), sondern auch hinsichtlich der Ausprägungen der in Abschnitt 4.3 vorgestellten unternehmerischen Erfolgsgrößen. So schneiden die „Profis“ bei allen Erfolgsgrößen am besten ab, ohne dabei jedoch die höchsten Kosten zu verursachen. Hingegen bilden die „Rudimentären“ bei drei und die „Reaktiven“ bei zwei der Erfolgsgrößen das Schlusslicht (vgl. hierzu auch Tabelle 4 im Anhang).

5. Zusammenfassung

Das vorliegende Arbeitspapier beinhaltet die zentralen Ergebnisse der unseres Wissens nach bis dato umfangreichsten Untersuchung zum Beschwerdemanagement in deutschen Unternehmen. Insgesamt 287 Unternehmen aus acht verschiedenen Branchen haben sich an der Studie beteiligt.

Abschließend werden noch einmal die zentralen Ergebnisse der vorliegenden Studie zusammengefasst:

- **„Beschwerdemanagement ist hochrelevant!“**: Unternehmensvertreter messen branchenübergreifend dem Beschwerdemanagement eine hohe Bedeutung bei. Dies gilt sowohl für Top-Manager als auch für Leiter kundennaher Bereiche.
- **„In Sachen Beschwerdemanagement existiert vielerorts noch Nachholbedarf!“**: Nur knapp ein Viertel der deutschen Unternehmen verfügt bereits über ein hochgradig professionelles Beschwerdemanagement. Insbesondere das Beschwerdemanagement-Informationssystem und die Beschwerdemanagement-Planung und -Kontrolle offenbaren meist noch großes Optimierungspotenzial. Durchschnittlich noch am besten schneidet das Beschwerdemanagement von Unternehmen aus der Chemie- und Pharmabranche ab. Akuter Handlungsbedarf besteht hingegen insbesondere im Maschinen- und Anlagenbau.
- **„Die Professionalität des Beschwerdemanagements wird häufig überschätzt!“**: Hinsichtlich der Professionalität des unternehmenseigenen Beschwerdemanagements existiert in vielen Unternehmen eine hohe Diskrepanz zwischen Wahrnehmung und Realität: 60% aller befragten Unternehmen überschätzen die Professionalität des eigenen Beschwerdemanagements.
- **„Professionelles Beschwerdemanagement lohnt sich!“**: Zwischen dem Professionalitätsgrad eines Beschwerdemanagements und zahlreichen unternehmerischen Erfolgsgrößen (z.B. Beschwerdezufriedenheit, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung, Umsatzrendite) konnte ein positiver Zusammenhang nachgewiesen werden. Somit stellt ein exzellentes Beschwerdemanagement einen zentralen Schlüssel zum Unternehmenserfolg dar.

Literaturangaben

- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., Weiber, R. (2003): Multivariate Analysemethoden: eine anwendungsorientierte Einführung, 10. Aufl., Berlin.
- Gilly, M. C., Gelb, B. D. (1982): Post-Purchase Consumer Processes and the Complaining Consumer, in: Journal of Consumer Research, 9, 3, S. 323-328.
- Homburg, Ch., Fürst, A. (2003): Complaint Management Excellence – Leitfaden für professionelles Beschwerdemanagement, Arbeitspapier M73, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU), Universität Mannheim.
- Homburg, Ch., Krohmer, H. (2003): Marketingmanagement: Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung, Wiesbaden.
- Homburg, Ch., Richter, M. (2003): Branding Excellence – Wegweiser für professionelles Markenmanagement, Arbeitspapier M75, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU), Universität Mannheim.
- Homburg, Ch., Schäfer, H., Beutin, N. (2002): Sales Excellence: systematisches Vertriebsmanagement als Schlüssel zum Unternehmenserfolg, Arbeitspapier M65, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU), Universität Mannheim.
- Homburg, Ch., Schäfer, H., Schneider, J. (2003): Sales Excellence - Vertriebsmanagement mit System, 3. Aufl., Wiesbaden.
- Smith, A. K., Bolton, R. N. (1998): An Experimental Investigation of Customer Reactions to Service Failure and Recovery Encounters - Paradox or Peril?, in: Journal of Services Research, 1, 1, S. 65-81.
- Stauss, B., Schöler, A. (2003): Beschwerdemanagement Excellence: State-of-the-Art und Herausforderungen der Beschwerdemanagement-Praxis in Deutschland, Wiesbaden.
- Stauss, B., Seidel, W. (2002): Beschwerdemanagement: Kundenbeziehungen erfolgreich managen durch Customer Care, 3. Aufl., München.

Anhang

	Banken	Versicherungen	Einzel-/Versandhandel	Tourismus/Gastgewerbe/Transport	Maschinen-/Anlagenbau	Metallerzeugung/-verarbeitung	Chemie/Pharma	Elektro-/Elektronikindustrie	Gesamt
Beschwerdeverständnis	88	81	77	76	63	70	75	73	75
Beschwerdemanagement-Aufbauorganisation	82	68	71	69	58	78	80	80	73
Beschwerdestimulierung	44	51	69	62	54	57	64	57	58
Beschwerdebehandlung	72	69	64	68	54	65	75	67	67
Beschwerdeanalyse	70	72	55	68	50	75	82	75	68
Beschwerdemanagement-Planung und -Kontrolle	35	47	46	49	42	51	60	57	49
Beschwerdemanagement-Informationssystem	45	37	37	52	33	53	66	58	48
Unternehmenskultur	62	62	72	64	66	71	73	69	67
Personalmanagement	47	56	61	58	47	56	59	58	55
Gesamt	61	60	61	63	52	64	70	66	62

Tab. 1: Überblick über die branchenspezifische Professionalität des Beschwerdemanagements differenziert nach Dimensionen (fett gedruckte Werte = Spaltenmaximum, kursiv gedruckte Werte = Zeilenmaximum)

	Beschwerdemanagement-Typen				
	„Profis“	„Soliden“	„Unsystematischen“	„Reaktiven“	„Rudimentären“
	n=45 (16%)	n=80 (29%)	n=40 (14%)	n=51 (18%)	n=62 (22%)
Beschwerdeverständnis	85	72	75	73	74
Beschwerdemanagement- Aufbauorganisation	97	97	46	90	32
Beschwerdestimulierung	80	67	55	43	47
Beschwerdebehandlung	91	74	73	57	45
Beschwerdeanalyse	95	81	80	67	32
Beschwerdemanagement- Planung und -Kontrolle	83	57	52	35	26
Beschwerdemanagement- Informationssystem	85	62	64	30	10
Unternehmenskultur	80	68	66	61	65
Personalmanagement	73	62	56	47	43
Gesamtprofessionalität	85	71	63	56	42

Tab. 2: Überblick über die Professionalität der verschiedenen Beschwerdemanagement-Typen (fett gedruckte Werte = Spaltenmaximum, kursiv gedruckte Werte = Zeilenmaximum)

		Beschwerdemanagement-Typen				
		„Profis“	„Soliden“	„Unsystematischen“	„Reaktiven“	„Rudimentären“
DL	Banken (n=29)	9% (14%)	9% (24%)	8% (10%)	18% (31%)	10% (21%)
	Versicherungen (n=29)	9% (14%)	1% (3%)	15% (21%)	22% (38%)	11% (24%)
	Einzel-/Versandhandel (n=38)	11% (13%)	18% (37%)	3% (3%)	12% (16%)	19% (32%)
	Tourismus/Gastgewerbe/Transport (n=38)	11% (13%)	20% (42%)	13% (13%)	0% (0%)	19% (32%)
Dienstleistungssektor (Gesamt)		40%	48%	38%	51%	60%
IG	Maschinen-/Anlagenbau (n=33)	4% (6%)	8% (18%)	15% (18%)	14% (21%)	19% (36%)
	Metallerzeugung/-verarbeitung (n=41)	13% (15%)	16% (32%)	20% (20%)	18% (22%)	8% (12%)
	Chemische/Pharmazeutische Industrie (n=35)	16% (20%)	17% (40%)	20% (23%)	8% (11%)	3% (6%)
	Elektro-/Elektronikindustrie (n=35)	27% (34%)	11% (26%)	7% (9%)	10% (14%)	10% (17%)
Produzierender Sektor (Gesamt)		60%	52%	62%	49%	40%

Tab. 3: Überblick über die Häufigkeit der verschiedenen Beschwerdemanagement-Typen in unterschiedlichen Branchen (Werte ohne Klammern = Anteil des Beschwerdemanagement-Typs in der jeweiligen Branche, Werte in Klammern = Anteil der Unternehmen einer Branche, deren Beschwerdemanagement dem jeweiligen Typ zuzurechnen ist)

Lesebeispiel:

- 9% der Unternehmen, deren Beschwerdemanagement dem Typ „Profis“ zuzuordnen ist, kommen aus der Bankenbranche.
- 14% der Unternehmen aus der Bankenbranche besitzen ein Beschwerdemanagement, das dem Typ „Profis“ zuzurechnen ist.

	beschwerdemanagement- bezogene Erfolgsgrößen *)			sonstige Erfolgsgrößen *)				beschwer- dema- gement- bezogene Kosten **)
	Be- schwer- derate	beschwer- deindu- zierte Verbesse- rungen	Be- schwer- dezufrie- denheit	Kunden- zufrie- denheit	Kunden- bindung	Weiter- empfeh- lungs- rate	Umsatz- rendite	
„Profis“	42	76	76	76	71	70	72	30
„Soliden“	37	72	67	67	65	63	61	32
„Unsys- tematischen“	35	61	62	67	67	60	64	32
„Reaktiven“	34	55	54	63	66	63	65	27
„Rudi- mentären“	26	54	56	64	68	64	60	21
<p>*) Jeweils auf einer Skala von 0 (= deutlich schlechter als der Wettbewerb) bis 100 (= deutlich besser als der Wettbewerb), Ausnahme: Beschwerderate (in Prozent)</p> <p>**) Auf einer Skala von 0 (= sehr niedrig in Relation zum Umsatz) bis 100 (= sehr hoch in Relation zum Umsatz)</p>								

Tab. 4: Überblick über die Ausprägungen der Erfolgsgrößen und beschwerdemanagement-bezogenen Kosten bei den verschiedenen Beschwerdemanagement-Typen (fett gedruckte Werte = Spaltenmaximum)